



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# 12 vuotta Iceheartsissa - Kasvattajan näkökulma pitkäkestoiseen sitoutumiseen

---

Luoma, Jussi

Laurea Tikkurila

Laurea-Ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

## 12 vuotta Iceheartsissa - Kasvattajan näkökulma pitkä- kestoiseen sitoutumiseen

Jussi Luoma  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2014

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tikkurila

Sosiaali- ja rikosseuraamusalan johtaminen ja kehittäminen

Tiivistelmä

Luoma Jussi

## 12 vuotta Iceheartsissa - Kasvattajan näkökulma pitkäkestoiseen sitoutumiseen

Vuosi

2014

Sivumäärä

75+2

Tämä opinnäytetyö perehtyy vuonna 1996 perustettuun Icehearts-toimintamalliin. Icehearts on joukkueurheilua hyväkseen käyttävä ennaltaehkäisevää työtä tekevä toimintamalli, joka pohjautuu työntekijän 12 vuoden määräaikaiseen sitoutumiseen. Tutkielman tarkoitus oli selvittää yhdistyksen perustyötä tekevien kasvattajien näkökulma sitoutumiseen. Tavoitteena oli saada työntekijälähtöistä tietoa 12 vuoden sitoutumisen erityispiirteistä ja mahdollistaa sitä kautta Icehearts-työyhteisön tulevat kehittämishankkeet työntekijän sitoutumista tukeviksi.

Tutkielman aineisto kerättiin ryhmäteemahaastattelun avulla. Icehearts-kasvattajat jaettiin työssäoloajan mukaan kolmeen eri ryhmään, joista jokainen ryhmä keskusteli pitkäkestoisesta sitoutumisesta kolmen eri teema-alueen kysymyksiä avulla. Teema-alueet olivat tässä työssä aatteellisen työn, yhteiskunnan projektoitumisen ja psykologisen sopimuksen teemat. Kasvattajien vastaukset tyypiteltiin teema-alue kerrallaan ja saatuja tuloksia vertailtiin myös ryhmien välillä. Tutkielman tuloksista ilmeni, kuinka Icehearts-kasvattajien sitoutumista edesauttavat kokemus merkityksellisen työn tekemisestä, yhdistyksen ja kasvattajien arvojen yhteneväisyys, kasvattajien kiintyminen asiakasryhmäänsä ja hyvä työyhteisö. Kasvattajien sitoutumisen pohjalla vaikuttivat aatteellisen työn lähtökohdat, vaikka toimintamalli oli selkeästi kulkemassa professionaalisen työn suuntaan. Yhteiskunnan projektoituminen oli luonut toimintamallille haasteen pitkäkestoisen toimintamallin sovittamisesta lyhytkestoisten projektirahoitusten maailmaan, mutta perustyötä tekevät kasvattajat eivät kuitenkaan kokeneet toimintamallin jatkuvuuden turvaamisen haasteiden koskettavan omaa kasvatustyötään. Kasvattajien psykologiset sopimukset rakentuivat pääosin työntekijän ja työnantajan väliseen luottamuksen ja turvallisuuden kokemuksiin, odotuksiin ja toiveisiin.

Tutkielma antaa tämän opinnäytetyön tilaajalle Suomen Icehearts ry:lle kasvattajalähtöistä tietoa pitkäkestoisen sitoutumisen erityispiirteistä. Tietoa voidaan hyödyntää esim. uusien kasvattajien rekrytoinnissa ja työn vastualueiden jakamisessa ja suunnittelussa.

ennaltaehkäisevä työ, sitoutuminen, aatteellinen työ, projektiyhteiskunta, psykologinen sopimus, Icehearts

Luoma Jussi

### 12 years of Icehearts - Educators point of view on long term commitment

Year	2014	Pages	75+2
------	------	-------	------

The subject of this thesis is the study of Icehearts approach to preventive child care. Icehearts, which was founded 1996, is a preventive child care method that is based on team sports and where the educator commits to the team for 12 years. The aim was to investigate ground level educators perspective on commitment. The intention was to get ground-up insight on the special characteristics of 12 year commitment, in order to make future Icehearts education projects more supportive of worker commitment.

Group interview was chosen as the method of data collection. Icehearts educators were divided into three different groups according to their work years. Each group would discourse the long term commitment with the help of questions from three related themes. In this study the themes were ideological approach to work, project state and psychological contract. The material was categorized according to themes and the results were compared between groups. The study showed that factors promoting commitment in the work were the feeling of doing meaningful work, identical values of the organization and the employee, the employees emotional attachment to his clients and good work(place) atmosphere. The commitment of the employees was based on the ideological foundations of the organization whereas the organization itself has been moving from its ideological origins towards more professional approach. The societal shift towards project state has created a challenge to combine long term commitment method with short term project funding. Nonetheless the employees didn't feel that challenges in securing long term funding had any relevance to their work as educators. The psychological contacts were mainly based on mutual trust between employer and employee, feeling of security, hopes and expectations.

This study gives Suomen Icehearts ry, who commissioned it, ground-up information about the special characteristics of long term commitment, that can be used in the future for example in recruiting new employees and planning and dividing responsibilities.

preventive work, commitment, ideological work, project state, psychological contract, Icehearts

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Icehearts-toimintamalli .....	10
	2.1 Icehearts-alueet, asiakkaat ja sidosryhmät .....	11
	2.2 Ennaltaehkäisevää työtä .....	13
	2.3 Opetustyön tuki .....	14
	2.4 Urheilu ja harrastustoiminta .....	15
	2.5 Icehearts ja muita vastaavia toimijoita .....	16
	2.6 Icehearts-kasvattajien työn rakenne .....	19
	2.7 Iceheartsin työllistämismalli ja rahoitus.....	19
3	Teoreettiset lähtökohdat.....	21
	3.1 Aatteellinen työ .....	21
	3.1.1 Liberalismi .....	22
	3.1.2 Lapsiköyhyys ja lastensuojelun kriisi .....	23
	3.2 Yhteiskunnallinen muutos .....	23
	3.3 Sitoutumisesta suomalaisessa työelämässä .....	26
	3.4 Sitoutuminen Icehearts-työssä.....	27
	3.5 Psykologinen sopimus.....	28
4	Opinnäytetyön tavoite .....	30
5	Menetelmät ja työn eteneminen.....	32
	5.1 Opinnäytetyön tekijä .....	32
	5.2 Aiheen ja menetelmän valinta.....	33
	5.3 Teemahaastattelu.....	33
	5.4 Haastattelun runko .....	34
	5.5 Haastateltavat ja haastattelujen aikataulut .....	35
	5.6 Aineiston analyysimenetelmät .....	35
	5.7 Opinnäytetyön ajallinen eteneminen.....	36
6	Tulokset .....	37
	6.1 Työhön ryhtymisen ajatuksia.....	37
	6.2 Kasvattajien taustojen vaikutus sitoutumiseen .....	38
	6.3 Sitoutumiseen vaikuttavia arvoja .....	40
	6.4 Yhteiskunnallinen muutoksen tuomat haasteet sitoutumiselle .....	41
	6.5 Rahoitusten epävarmuus suhteessa asiakasryhmään.....	44
	6.6 Kasvattajien psykologinen sopimus .....	45
	6.7 Kasvattajien näkemys työnantajan sitouttamisesta .....	48
	6.8 Konkreettiset menetelmät ja toiveet .....	49
7	Johtopäätökset.....	53
	7.1 Aatteellisen työn teemasta.....	53

7.1.1	Kasvattajan työhön ryhtymisestä.....	53
7.1.2	Kasvattajien taustoista .....	55
7.1.3	Kasvattajien arvoista .....	55
7.1.4	Yhteenvedo aatteellisen työn teemasta .....	56
7.2	Yhteiskunnallisen muutoksen teemasta .....	57
7.2.1	Vaikutuksista perustyöhön .....	57
7.2.2	Vaikutuksesta lupaukselle .....	58
7.2.3	Yhteenvedo yhteiskunnallisen muutoksen teemasta .....	59
7.3	Psykologisesta sopimuksesta .....	60
7.3.1	Koonti kasvattajien odotuksista .....	61
7.3.2	Työnantajan sitouttamiskeinoista .....	62
7.3.3	Kasvattajien toiveista .....	62
7.4	Kehittämisestä .....	65
7.4.1	Kiireestä ja työpaineiden kasvusta.....	65
7.4.2	Työn yksinäisyydestä .....	66
7.4.3	Vertaistuesta .....	66
7.4.4	Kasvattajien psykologisen sopimuksen tulevaisuudesta .....	67
7.5	Loppusanat sitoutumisesta .....	69
8	Pohdintaa .....	71
8.1	Tutkielman luotettavuudesta ja pätevydestä.....	71
8.2	Yleinen pohdinta .....	73
	Lähteet .....	76
	Liitteet.....	79

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveystalouden järjestöjen juuret ulottuvat Suomessa itsenäistymistä edeltävälle ajalle 1800-luvun lopulle. Aatteellinen yhdistys- ja järjestötyö olivat osa kansalaisyhteiskunnan syntyä ja kehitystä. Aatteellisten yhdistysten avulla eri ryhmät ovat ajaneet yhteiskunnallisia tavoitteitaan. Jokaisella aatteellisella yhdistyksellä on oma historiansa ja omat tavoitteensa. Ne ovat pohjautuneet vapaasta kansalaistoiminnasta. Aatteelliset yhdistykset ja järjestöt ovat saaneet toimia Suomessa vapaasti ja näitä toimijoita on pyritty ohjaamaan vain poikkeustilanteissa esimerkiksi sota-aikana. Sosiaalialan yhdistykset ovat luoneet historian saatossa uusia toimintamuotoja. Näiden toimintamuotojen toteuttaminen on myöhemmin siirtynyt julkisen vallan vastuulle. (Wrede 2007: 87, 90-91.)

1970-luvun suomalaiselle yhteiskunnalle oli tyypillistä, että palveluiden tuotantojärjestelmä muodostui eduskunnan, keskusvirastojen ja kuntien toimesta. Keskusvirastot asettivat normit kuntien palveluiden tuottamisen tavoille ja sisällöille. Tämä tapa säilyi Suomessa 1990-luvun alkupuolelle asti. Palvelut tuotettiin valtion rahoitusosuuden turvin, jotka ohjattiin kunnille läänihallitusten kautta. Läänihallituksilla oli keskeinen tehtävä valvoa, että kunnat käyttivät rahat niihin tarkoituksiin, mihin ne oli alun perin myönnetty. Koska rahavirrat ohjattiin julkisen hallinnon sisällä, kansalaisjärjestöillä ja kuntalaisilla ei ollut suoraa sananvaltaa palvelujärjestelmän ohjaamisessa. (Alavaikko 2007: 41-42.)

Suomessa yhteiskunnallinen murros tapahtui 1990-luvun alun laman myötä ja 1993 ja 1996 valtionosuusudistukset lopettivat käyttötarkoitukseltaan ennalta määritellyn rahan jakamisen valtiolta kunnille. Keskusvirastot eivät enää valvo, mihin kunnat valtiolta saamansa valtionosuudet käyttävät. Kunnilla on kuitenkin lakisääteinen velvollisuus julkisten palveluiden järjestämisestä. Se miten ja kenen toimesta palvelut järjestetään, on nykyään kuntien omissa käsissä. Julkisten palveluiden tuottamisen vapautuminen tiukasta valtion ohjauksesta on vahvistanut erilaisten yksityisten palvelutuottajien asemaa. Kunnat voivat nykyään tuottaa palvelunsa ostamalle ne ulkopuolisilta toimijoilta, esim. yrityksiltä, yhdistyksiltä ja järjestöiltä. (Alavaikko 2007: 43.)

Nykyisin julkishallintoa ohjataan tuottavuuden sekä tuottavuuden tehostamisen periaatteen mukaan. Puhutaan New Public Managementista (NPM). Kansalaiset nähdään tämän ajattelutavan mukaan valtion asiakkaina ja palveluiden kuluttajina. NPM hallintoajattelun mukaan julkishallinnon tehtäviä ulkoistetaan ja keskusvaltaa hajautetaan monelle eri toimijalle. Tämä valta toteutuu erilaisten projektien muodossa, jotka pohjautuvat sopimuksiin, arviointeihin, rahastoihin, kumppanuuksiin ja ohjelmiin. Suomi on siirtynyt kohti ”projektityhteiskuntaa”. (Sulkunen 2007, 15-18.)

Yhteiskunnallinen muutos kohti projektityhteiskuntaa ei ole jäänyt ilman kritiikkiä. Kritiikkiä on esitetty monissa eri raporteissa ja selvityksissä. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus- selvityksen (2007) mukaa projektien suuri määrä ja lyhytkestoisuus pirstaloi ja monimutkaistaa palvelujärjestelmää. Nykyinen kehittämistyö sosiaalialalla toteutetaankin selvityksen mukaan suurelta osin projektien avulla. Projekteilla ei kuitenkaan ole pystytty vastaamaan kuntien tärkeimpiin kehittämistarpeisiin. Selvityksen mukaan erilaiset sosiaalialan hankkeet eivät ole luoneet kuntiin pysyvää uutta osaamista siinä määrin, kuin oli alun perin tarkoitus. (Virkkunen, Engström & Miettinen. 2007: 13.)

Hajanaisten projektien ja hankkeiden luomia ongelmakohtia kunnissa kuvataan sosiaalihuollon kehittämistoiminnan arvioinnin loppuraportissa (2007) seuraavasti: *”Hankkeita tehdään paljon, kokouksia pidetään, paperia syntyy, mutta hukkaan menneen työpanoksen ja tuloksettomien projektien määrä on suuri saavutettuihin tuloksiin nähden. Ja huolimatta onnistuneesta hankkeesta, viimeistään käyttöönottovaiheessa työ pysähtyy voimavarojen puuttuessa ja prosessi jää lopulta tuloksettomaksi”* (Kaakinen, Nieminen & Ohtonen 2007: 44).

Samassa loppuraportissa (2007) todetaan, kuinka kehittämishankkeiden määrä on suuri, mutta hankkeet ovat pieniä ja tavoitteisiin nähden lyhytkestoisia. Lisäksi loppuraportissa kuvataan kehittämishankkeiden olevan raskaasti hallinnoituja. Raportin mukaan hankkeet ovat kattaneet sosiaalipalvelujen keskeiset toiminta-alueet, mutta hankekokonaisuutta luonnehditaan sekavaksi. Varsinaiset läpimurrot ovat jääneet hankkeiden ja projektien avulla saavuttamatta. Loppuraportin mukaan toimintatapojen muutoksien aikaansaaminen edellyttää enemmän pitkäjänteistä työskentelyä, kuin lyhytkestoista projektia. (Kaakinen ym. 2007: 44.)

Opinnäytetyönäni keskityin tutkimaan Vantaalla 1996 vuonna perustettua Icehearts-toimintamallia. Alun perin yhden miehen kansalaisaktiivisuudesta lähtenyt aatteellinen projekti on vuosien saatossa kehittynyt tunnustetuksi ja palkituksi toimintamalliksi (Turkka & Turkka 2008: 12). Icehearts-toimintamalli on poikkeus lyhytkestoisten projektien ja hankkeiden maailmassa. Icehearts-toiminnasta tehdystä esitteestä (2012) selviää, kuinka toimintamallissa tarjotaan syrjäytymisvaarassa eläville pojille pitkäkestoinen jatkuvan tuen malli aina esikouluiästä täysi-ikäisyyteen asti. Toimintamallissa syrjäytymisvaarassa elävät pojat etsitään yhdessä kunnan sosiaali- ja sivistystoimen viranhaltijoiden kanssa. Näistä pojista perustetaan urheilujoukkue, jota vetää yksi ammatillisesti osaava ja sitoutunut kasvattaja. Kunkin joukkueen kasvattaja sitoutuu vetämään joukkuettaan 12 vuotta. (Icehearts 2012)

*”Icehearts-kasvattajien kokemuksen ja refleктоivan itsearvioinnin perusteella pitkäaikainen, pysyvä aikuisen tuki koettiin Icehearts kohderyhmälle ensiarvoisen tärkeänä ja toiminnan punaisena lankana.”* (Icehearts 2013-2017). Toimintamallin pohjautuessa pitkäkestoisiiin tavoitteisiin sekä kasvattajan pysyvyyteen on tässä opinnäytetyössä oleellista perehtyä siihen,



minkälaisista elementeistä kasvattajien pitkäkestoinen sitoutuminen koostuu ja miten pitkäkestoista sitoutumista huomioidaan Icehearts-kasvattajan työssä. ”Yhtä joukkuetta luotsaa sitoutunut, koulutettu kasvattaja, jonka keskeisenä tavoitteena on työskennellä poikien paremman arjen puolesta ja luoda heille toivoa tulevaisuuteen. Tavoitteena on, että laajalaisista huolista huolimatta toiminnan avulla pojista kasvaa vastuuntuntoisia, hyvinvoivia nuoria miehiä ja tulevia perheenisii. Icehearts-toimintamallin keskeinen tekijä on koulutettu ja hyvinvoiva kasvattaja.” (Icehearts 2013-2017).

Koska kasvattaja on Icehearts-toimintamallin päätekijä, on opinnäytetyöni tarkoitus selvittää Icehearts-kasvattajien näkökulma pitkäkestoiseen sitoutumiseen. Kasvattajien näkökulmaa selvitetään ryhmäteemahaastattelujen avulla. Haastattelussa teema-alueiksi nousi kolme erillistä teemaa, joiden oletin pohjatyön perusteella vaikuttavan pitkäkestoiseen sitoutumiseen. Haastattelujen teema-alueista ensimmäinen on aatteellisen työn teema. Toinen teema-alue on yhteiskunnallisen muutoksen teema ja kolmas teema-alue perehtyy kasvattajien psykologisen sopimuksen selvittämiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tiivistettynä: 1. Selvittää, mikä on saanut Icehearts-kasvattajat sitoutumaan 12 vuoden projektiin. 2. Minkälaisen haasteen yhteiskunnallinen muutos on tuonut kasvattajien sitoutumiselle. 3. Mistä kasvattajien henkilökohtaiset odotukset työtä ja työnantajaa kohtaan koostuvat. Näitä seikkoja on syytä selvittää Suomen Icehearts ry:n johtotyhmän mukaan työntekijän sitoutumisen turvaamiseksi yhdistyksen laajentaessa toimintaansa ympäri Suomea.

Oma mielenkiitoni on myös vaikuttanut vahvasti aiheen valintaan. Olen toiminut itse Icehearts-kasvattajana kuuden vuoden ajan ja olen joutunut henkilökohtaisella tasolla miettimään 12 vuoden sitoutumisen erityispiirteitä. Haastattelujen avulla on tarkoitus selvittää ja syventää käsitystä siitä, mitä nykyiset Icehearts-kasvattajat itse ajattelevat työssään vaaditusta pitkäkestoisesta sitoutumisesta. Tämä tutkielma pohjautuu siten vahvasti työntekijöiden näkemykseen ja luo pohjan mahdolliselle työntekijälähtöiselle kehittämiselle. Haastattelujen avulla on tarkoitus nostaa perustyötä tekevien kasvattajien ääni kuuluviin ja tuoda Suomen Icehearts ry:lle tietoa kasvattajien sitouttamisen kehittämiseen.

## 2 Icehearts-toimintamalli

Opinnäyteyöni tilaaja on Icehearts-paikallisyhdistysten kattojärjestö Suomen Icehearts ry. Vaikka Icehearts-toimintamalli sai alkunsa jo vuonna 1996, tarve kattojärjestölle tuli ajankoh- taiseksi vasta 2004, jolloin Suomen Icehearts ry:n synnyttämistä ryhdyttiin suunnittelemaan. Virallisesti Suomen Icehearts aloitti toimintansa vasta 2012, kun rahoitus kattojärjestön ole- massaololle mahdollistui.

Suomen Icehearts ry:n oleelliset tehtävät ovat kehittää ja edistää Icehearts- toimintamallia. Kehittäminen tapahtuu kouluttamalla ja ohjeistamalla toimijoita paikallisyh- distyksissä. Lisäksi Suomen Icehearts ry vastaa yhteisestä varainhankinnasta paikallisyhdistys- ten hyväksi. Tavoitteena on tukea uusien joukkueiden aloittamista. Suomen Icehearts ry toi- mii paikallisyhdistysten kattojärjestönä. Tarve Suomen Icehearts ry:lle syntyi joukkueiden lukumäärän kasvaessa ja toiminnan levitessä eri paikkakunnille. (Icehearts 2011.)

Icehearts-toiminnan laajentuessa valtakunnalliseksi on tarve kattojärjestölle todettu perus- telluksi. Suomen Icehearts ry:n tehtävänä on varmistaa Icehearts-toimintamallin vapaus ja toimivuus valtakunnallisesti. Nämä seikat edellyttävät koulutuksen, ohjauksen ja hallinnollis- ten palvelujen yhtenäistä rakentamista. Suomen Icehearts ry vastaa toimintamallin säännöis- tä, toimintaohjeista, taloushallinnon ja toiminnan valvonnasta, kasvattajarekrytoinneista sekä tutkimuksen ja arvioinnin kehittamisestä. (Icehearts 2013-2017).

Suomen Icehearts ry:n talous- ja kehittämisjohtaja Vartiamäki toteaa Suomen Icehearts ry:n toimenkuvasta seuraavaa: *”Suomen Icehearts yhdistyksen toimintasuunnittelu on jatkuva prosessi, jonka tarkoituksena on seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, reagoi- da niihin tietoisten strategisten valintojen avulla ja mahdollistaa siten organisaation johta- minen kohti asetettuja tavoitteita. Samalla yhdistys pyrkii ennakoivasti kehittämään toimin- taansa mahdollisimman hyvin tulevaisuuden toimintaympäristöön sopivaksi. Toiminnan ope- ratiivisesta johtamisesta vastaa johtoryhmä hallituksen vahvistamien linjauksien mukaisesti. Johtoryhmä on vastuussa ja raportoi hallitukselle.”* (Vartiamäki 22.4.2013.)

Vartiamäen lausunnosta saa kuvan Icehearts-toimintamallin organisaatorakenteesta. Ylin päättävä elin on lausunnon mukaan Suomen Icehearts ry:n hallitus, joka ohjaa Suomen Ice- hearts ry:n johtoryhmän toimintaa, joka taas puolestaan ohjaa paikallisyhdistysten toimijoita. Lausunnosta saa myös käsityksen toimintamallin kehittämisen vastuun olevan Suomen Ice- hearts ry:n harteilla.

Ensimmäinen Icehearts-paikallisyhdistys perustettiin Vantaalla vuonna 1996. Toimintamalli alkoi vaatimattomasti aikeesta auttaa tukea tarvitsevia lapsia selviämään elämästään. Yhdis-

tyksen perustamisen taustalla oli havainto, ettei huostaan otetuilla nuorilla ollut takanaan ohjattua ja pitkäkestoista vapaa-ajan harrastusta. Icehearts-toimintamallin perustaja Ville Turcka toteaa alustavassa haastattelussa perustamisideasta seuraavaa: *”Lastensuojelulaitoksessa palvelin 10 vuotta ja tapasin tuona aikana kymmeniä huostaan otettuja nuoria. Yhteinen tekijä tuskan lisäksi lapsilla oli se, ettei kenelläkään heillä ollut ollut pitkiä kokemuksia kodin ulkopuolisista, aikuisten ohjaamista vapaa-ajan harrastuksista”* (Ville Turcka 22.4.2013). Tämän huomion pohjalta Ville ja hänen isänsä Ilkka Turcka lähtivät suunnittelemaan urheilujoukkuetta, jossa kilpailullisten tavoitteiden sijaan korostuivat osallistavat ja kasvattavat tavoitteet.

Icehearts-esitteen (2012) mukaan toimintamallia sanotaan innovatiiviseksi varhaisen puuttumisen toimintamalliksi, joka tarjoaa pitkäkestoista ja ammatillista kasvun tukea lapsille, joista on huomattu erityinen huoli. Joukkueeseen valitaan lapsia, jotka syystä tai toisesta eivät pääse osalliseksi minkäänlaiseen harrastustoimintaan. Esitteessä luvataan seuraavaa: *”Icehearts-toimintamalli soveltuu erityisen hyvin sosioekonomisesti heikoille alueille, joissa asuu perheitä ja kasvaa lapsia, joita kunnan peruspalvelut eivät tavoita tai joille peruspalveluiden tuki ei ole riittävää. Icehearts-toimintamalli on tukiverkko, joka kykenee pitkäkestoisuutensa, poikkihallinnollisuutensa ja joustavuutensa ansiosta ottamaan kokonaisvaltaisen kopin lapsesta, joka tarvitsee erityistä tukea kasvussaan.”* (Icehearts 2012.)

Samassa esitteessä todetaan, kuinka tyypillinen Icehearts-poika on maahanmuuttajan, yksinhuoltajan tai suurperheen lapsi. Näissä perheissä resurssien katsotaan olevan rajalliset lapsen harrastustoimintaan osallistumisen suhteen. Esitteen mukaan varhainen puuttuminen ja pitkäkestoisen tuen tarjoaminen tarjoavat parhaan mahdollisen tehokkuuden ja tuloksen. Yhden joukkueen toiminta alkaa esikouluikäisestä ja jatkuu lapsen täysi-ikäisyyteen asti. Yhden joukkueen elinkaari on siten 12 vuotta (ikävuodet 6-18). Pitkästä elinkaaresta johtuen Icehearts-kasvattaja ylittää lapsen kanssa monta eri kasvun nivelvaihetta, joissa lapsen ja perheen tuen tarpeet saattavat korostua. Pitkäkestoisen tuen avulla lapsen kuntoutumisen ennusteen katsotaan esitteen mukaan olevan hyvä. (Icehearts 2012.)

## 2.1 Icehearts-alueet, asiakkaat ja sidosryhmät

Icehearts-joukkueita toimi tämän opinnäytetyön aloittamisen hetkellä Helsingissä Vuosaaren ja Siltämäki-Suutarilan alueilla, Vantaalla Hakunilan ja Korso-Koivukylä-Mikkolan alueilla sekä Lahdessa Liipolan alueella. Espoossa Icehearts-toimintaa suunnitellaan Espoon Keskuksen ja Espoonlahden alueille. Ulvilassa ja Seinäjoella Icehearts-toiminta koskettaa koko kaupunkia. Icehearts-toimintamallia pyritään sijoittamaan kohdekaupungeissa sosioekonomisesti heikoille alueille. Alueet, joihin Icehearts-toimintaa järjestetään, valitaan yhteistyössä kaupunkien päättäjien ja muiden viranomaisten avulla. Viranhaltijat ovat kirjoittaneet Icehearts-

paikallisyhdistyksille lausuntoja rahoitusten hankinnan tueksi ja käytän niitä nimettöminä antaakseni lukijalle käsityksen, mitä ulkopuoliset ammattilaiset Icehearts-toiminnasta ajattelevat. Esimerkiksi Suutarilan alueen lastensuojeluryhmän sosiaalityöntekijä on kirjoittanut lausunnossaan (28.9.2009), kuinka Iceheartsin sijoittuminen alueelle on ollut merkittävää: *”Suutarilan alueelle ei ole osoitettu ylimääräisiä resursseja tai hankkeita vastaamaan alueen lasten ja nuorten tarvitsemaan tukeen ja apuun. Tästä syystä Suutarilan lastensuojelutyöryhmä näkee Icehearts-toiminnan Suutarilassa erittäin merkityksellisenä ja tärkeänä alueellisena toimintana...”*

Vantaalla Mikkolan koulun rehtorit puolsivat uuden Icehearts-joukkueen perustamista alueelleen seuraavasti: *”Mikkolan koulussa opiskelee 840 oppilasta, joista suuri osa tulee perheistä, joiden sosio-ekonominen tausta on Vantaan heikoimpia. Alueella asuu paljon yksinhuoltajaperheitä sekä eri kulttuuri-taustaisia perheitä. Moni lapsi ja nuori on syrjäytymisvaarassa perheen taloudellisen tilanteen, vanhempien heikon suomen kielen taidon tai päihde- ja mielenterveysongelmien vuoksi. Perheiden mahdollisuudet viedä lapsia harrastuksiin ovat myös rajalliset.”*

Edelliset lausunnot tukevat Icehearts-toimintamallin esiteteksteissä esitettyä seikkaa toimintamallin soveltuvuudesta sosioekonomisesti heikoille alueille. Lausunnoista käy ilmi, kuinka Icehearts koetaan näille alueille tervetulleena toimijana ja lisäresurssina. Lisäksi Mikkolan koulun rehtorien lausunnosta saa jo käsitystä Icehearts-toimintamallin asiakasryhmästä.

Suomen Icehearts ry:n talous ja kehittämisjohtaja Teemu Vartiamäen huhtikuussa 2013 rahanautomaattiyhdistykselle (RAY) tekemässä selvityksestä käy ilmi, kuinka Icehearts-toimintamalli kosketti sillä hetkellä virallisesti 214 lasta, joista kaikki olivat poikia. Nämä lapset jakaantuivat 11 joukkueen kesken. Icehearts-joukkueita oli 2013 Helsingissä (5), Vantaalla (4), Ulvilassa (2), Lahdessa (1) Seinäjoella (1) ja Espoossa (2). Näistä joukkueista koontivaiheessa selvityksen teon aikana olivat Ulvilan toinen joukkue, Seinäjoen joukkue, ja Espoon molemmat joukkueet.

Icehearts-joukkueissa oli huhtikuussa 2013 keskiarvoltaan noin 19,5 poikaa/joukkue. Maahanmuuttajataustaisia poikia oli 22 % listatusta kokonaismäärästä (214). Yksinhuoltaja perheistä tulevia poikia oli 47,20 %. Vähävaraisista perheistä Icehearts-toimintaan mukaan tulleita lapsia oli 48,60 %. Sellaisia poikia, jotka eivät eri syistä kykene harrastamaan muualla, kuin Iceheartsissa oli 41,60 %. Kaikista Icehearts-pojista erityisoppilaita oli 59,30 %, lyhennettyä koulupäivää kävi 6,10 % ja kotiopetuksessa oli 2,30 %. Psykiatrisessa hoidossa tai diagnoosin omaavia poikia oli 31,80 %. Lastensuojelun asiakkuuksia oli 36,50 %. Lastensuojelulaitoksissa sijoitettuja poikia oli keskimäärin yksi poika/joukkue eli 5,14 % kokonaismäärästä.

Jo asiakasryhmän taustoista voi päätellä, että Icehearts-työn katsotaan olevan moniammatillista yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Vartiamäki ja Miika Niemelä kuvaavat Icehearts-työn sidosryhmiä Icehearts - Koulun kyljessä kirjassaan (2010). Heidän mukaansa Icehearts-työn sidosryhmiin kuuluvat koulu ja opettajat, lasten perheet, sosiaalitoimi, lasta hoitavat tahot (esim. lasten psykiatria ja perheneuvolat) ja alueiden muut toimijat (esim. poliisi, nuorisotoimi ja vapaa-ajan harrastus- ja urheilutoimijat). Lisäksi Iceheartsin moniammatilliseen sidosryhmään kuuluvat kunnan hallinnolliset toimialat ja toimintamallin rahoittajat. (Vartiamäki & Niemelä 2010: 59.)

## 2.2 Ennaltaehkäisevää työtä

Lastensuojelulain mukaan ennaltaehkäisevällä lastensuojelulla tarkoitetaan niitä toimia, joilla edistetään ja turvataan lasten hyvinvointia, kasvua ja kehitystä sekä tuetaan vanhemmuutta. Ehkäisevää lastensuojelua ovat kaikki ne tuen muodot, joita annetaan esimerkiksi lasten neuvolassa, päivähoitossa, opetuksessa, nuorisotyössä tai muussa sosiaali- ja terveyshuollossa. (Lastensuojelulaki 2007: 2 §, 3 a 4 §).

Icehearts-toimintamallia sivusta seurannut Vantaan kaupungin sosiaalityöntekijä on kirjoittanut lausunnon (17.8.2012) Icehearts-toimintamallin tärkeydestä lastensuojelun avohuollon palveluna: *”Tikkurilan lastensuojelussa Iceheartsin kasvattajien tekemä työ nähdään tärkeänä. Heidän työ toimii monin eri tavoin lastensuojelun tukena. Se on ollut luonteva lisäpalvelumuoto tukiessamme perheen vanhempia heidän kasvatustyössään. Icehearts täydentää peruspalveluissa olevaan suurta aukkoa eli lapsien ja nuorten iltapäivähoidon tarvetta. Toiminta on suureksi avuksi lastensuojelulle yhtenä avohuollon tukitoimena.”*

Jo aiemmin vuonna 2008 eräs vantaan kaupungin sosiaalityöntekijä on antanut kirjallista palautetta Icehearts-toiminnan tärkeydestä lasten vapaa-ajan järjestämisestä Vantaalla: *”Lasten ja nuorten psyykkiset ongelmat lisääntyvät ja tuovat mukanaan häiriökäyttäytymistä niin koulussa kuin vapaa-aikanakin. Psykiatriset hoitotahot suosittelevat yhä useammin lyhennettyä koulupäivää ja tätä suositusta koulut muiden oppilaiden opiskelurauhaan vedoten hankasti käyttävät. Lapsilla on näissä tapauksissa yhä enemmän vapaa-aikaa ilman aikuisen ohjausta ja valvontaa. Näistä lapsista on monen kohdalla jo suunniteltu huostaanottoa ja sijoitusta kodin ulkopuolelle. Olen seurannut viime vuosien aikana toimintanne ohjautuneiden lasten tilannetta. Icehearts-toiminta on antanut lapsille järkevää ohjattua toimintaa vapaa-aikana. Toimintanne ansiosta on vältytty huostaanotoilta ja muilta radikaaleilta lastensuojelun tukitoimilta. Toimintanne on lisäksi auttanut aiemmin huostaan otettujen lasten sopeutumista takaisin kotiutuksen jälkeen.”*

Ulvilan kaupungin viranhaltija sijoittaa Icehearts-toiminnan rahoituksen järjestämistä koskevassa lausunnossaan (26.11.2009) Icehearts-työn selkeästi ennaltaehkäiseväksi lastensuojelutyöksi. Hän toteaa lausunnossaan seuraavaa: *”Ehkäisevään lastensuojeluun ja avohuollon tukitoimiin tarvitaan jatkuvasti uusia palvelumuotoja ja palveluntuottajia. Ehkäisevä lastensuojelu on työtä josta vastuu on kaikilla toimijoilla. Kuitenkin myös ehkäisevässä lastensuojelutyössä tulee olla pysyviä toimintamuotoja tarjolla. Ehkäisevä lastensuojelutyö on sellainen työn muoto josta osavastuu voi olla kolmannella sektorilla. Upv Icehearts ry on toiminnallaan osoittanut olevansa oikealla asialla lasten parhaaksi tekemällään työllä. Toiminnan piiriin on saatu oikea aikaisesti lapsia, jotka hyötyvät pitkäjänteisestä työskentelystä, jota Icehearts toiminta parhaimmillaan on. Toiminta tukee ja edistää lapsien kokonaisvaltaista hyvinvointia, myös lapsien perheiden jaksamista. Icehearts toiminnan piirissä olevien lapsien kohdalla on pystytty ehkäisemään vakavampia, viimesijaisia lastensuojelutoimenpiteitä.”*

Koivukylän lastensuojelun sosiaalityöntekijä korostaa myös lausunnossaan (27.8.2012) Icehearts-toimintamallin ennaltaehkäisevää otetta: *”Koivukylän lastensuojelussa voidaan suosittaa Iceheartsin tavoitteet ennaltaehkäistä syrjäytymistä ja edistää hyvinvointia. Kokemuksemme mukaan työskentely on edistänyt näitä tavoitteita ennaltaehkäisevän lastensuojelutyön näkökulmasta. Erityisen hyvänä lastensuojelussa nähdään Icehearts toiminnan pitkäkestoisuus ja ulottuvuus lapsen moneen elämän osa-alueeseen kuten kouluun ja vapaa-aikaan yhteistyössä lapsen perheen kanssa.”*

Edellisten lausuntojen perusteella Icehearts-toimintamallin voidaan katsoa sisältävän selkeästi ennaltaehkäisevän työn elementtejä. Icehearts-toimintamalli koetaan lausuntojen perusteella tärkeäksi lasten vapaa-aikaa tukevaksi toimijaksi ja lausunnoissa kuvataan myös Icehearts-toimintamallin olevan hyödyllinen lisäpalvelumuoto lastensuojelulle.

### 2.3 Opetustyön tuki

Koulun kyljessä kirjasta (2010) selviää, kuinka Icehearts-kasvattajan yhtenä tehtävänä on tukea joukkueensa lapsia koulunkäynnissä. Kirjassa todetaan, kuinka Icehearts-kasvattaja ei ole opettaja, ei kuraattori eikä koulunkäyntiavustaja vaan sosiaali- ja kasvatusalan ammattilainen, jonka tehtävä on työskennellä koulussa ja vapaa-ajalla ryhmänsä poikia kokonaisvaltaisesti tukien (Vartiamäki & Niemelä 2010: 8).

Icehearts-toiminnasta kirjoitetuista lausunnoista selviää, kuinka Icehearts-toimintamalli koskettaa kouluissa järjestettävää opetustyötä. Helsingissä toimivien Icehearts-joukkueiden toiminnasta on eräs sidoskoulun rehtori kirjoittanut (11.6.2012) seuraavaa: *”Icehearts-kasvattajat tukevat myös koulun opetustyötä ja kasvatusta koulupäivien aikana auttamalla oppilaita koulutehtävissään ja tulemalla opettajan avuksi mahdollisissa väkivalta- ja ongel-*

*matilanteissa. Kasvattajat ovat olleet kahden viimeisen lukuvuoden ajan korvaamaton voimavara monessa hankalassa tilanteessa ja he ovat sitoutuneet tärkeään ja pitkäjänteiseen syrjäytymistä ehkäisevään kasvatustehtävään. Tukimuoto kehittää moniammatillista yhteistyötä myös koulun arjessa sekä auttaa rakentavasti kodin ja koulun välisessä yhteydenpidossa.”*

Vantaalla erityisopettajana Icehearts-alueella toiminut henkilö on kirjoittanut myös lausunnossaan (2008) Icehearts-työn merkityksestä opetustyössä: *”Vuosien varrella Icehearts on tukenut opetustyötä ja kasvatusta koulupäivien aikana auttamalla oppilaita koulutehtävissä ja tulemalla opettajan tueksi ongelma- ja väkivaltatilanteissa. Kun oppilas ei ole kyennyt opiskelemaan omassa kouluryhmässä tunne-elämän vaikeuksien vuoksi, Icehearts on tarjonnut mahdollisuuden rauhoittua sekä rauhoittumisen jälkeen mahdollisuuden suorittaa koulutehtävät yksilöllisessä ohjauksessa turvallisen ja tutun aikuisen kanssa. Iceheartsin kasvattajat ovat usein olleet myös oppilaspalaverissa kertomassa oman näkemyksensä oppilaan kasvusta ja kehittymisestä. Huoltajan ja oppilaan kannalta ja myös opettajan näkökulmasta koulun ulkopuolisen kasvatustilan ammattilaisen näkemys keskustelutilanteissa on ollut tärkeä monipuolisen kuvan saamiseksi oppilaan asioista. Icehearts kasvattajat ovat osallistumalla oppilaspalaveriin tukeneet koulun ja kodin välistä yhteistyötä rakentavasti.”*

Edelliset lausunnot kuvaavat Icehearts-kasvattajan koulumaailmassa tekemää työtä. Lausunnoista saa käsityksen siitä, että Icehearts-toimintamallissa koulussa tehtävä työ on ennen kaikkea moniammatillista yhteistyötä. Icehearts kasvattajien koulutyö koettiin lausuntojen mukaan sekä opettajan työtä että oppilaan koulunkäynnin sujumista tukevaksi työksi.

## 2.4 Urheilu ja harrastustoiminta

Asiakaslain mukaan sosiaalialan ammattilaisen on edistettävä asiakkaan osallisuutta. Osallisuuden vahvistamisella pyritään lisäämään asiakkaan mahdollisuuksia vaikuttaa elämäänsä koskeviin päätöksiin ja toimiin. Ammattilaisen on työssään löydettävä ja vahvistettava asiakkaansa ja häntä ympäröivän yhteisön vahvuuksia. Pyrkimyksenä on parantaa asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia yhteiskunnan täysivaltaisena jäsenenä. (Asiakaslaki 2000, 8, §.)

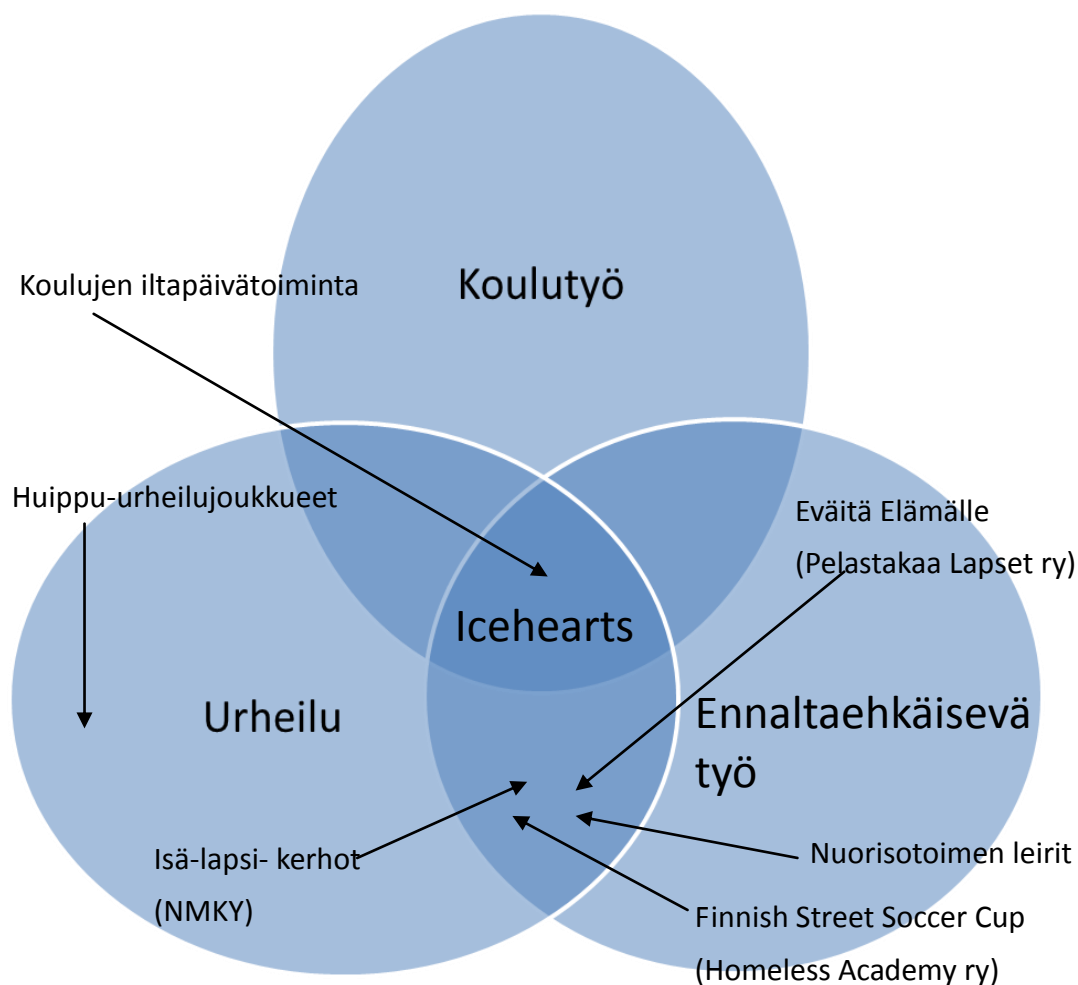
Icehearts-toiminnasta kertovan Joukkue kasvun tukena - kirjan mukaan ohjatun vapaa-ajan ulkopuolelle jäävät lapset saattavat kokea eriarvoisuutta ikätovereihinsa verrattuna. Icehearts-toimintamallin perustajien Ilkka ja Ville Turkan mukaan toimintamallin avulla lapsia saadaan osallistuttua normaaliin yhteiskunnalliseen toimintaan. Yleisellä tasolla Icehearts-joukkueet ovatkin tarkoitettu lapsille, jotka eivät muuten osallistuisi ohjatun vapaa-ajan harrastuksiin. Iceheartsin perustajien mukaan juuri nämä lapset tarvitsevat kipeimmin kasvua tukevaa verkostoa ympärilleen. (Turkka & Turkka 2008: 15, 26.)

Icehearts-joukkueet aloittavat keskimäärin kolmantena toimintavuotenaan pelaamisen lajiliit-tojen virallisissa sarjoissa. Icehearts-joukkueita pelaa jääkiekkoliiton, salibandyliiton ja jalka-palloliiton sarjoissa. Urheilumaailman toimijat ovat avainasemassa syrjäytymisen ennaltaeh-käisyssä salliessaan Icehearts-joukkueiden osallistumisen sarjoihinsa. Toimintamallin kantava ajatus on lasten kasvattaminen ja tukeminen joukkueurheilun tai ryhmässä tapahtuvan har-rastuksen avulla (Turkka & Turkka 2008: 17).

## 2.5 Icehearts ja muita vastaavia toimijoita

Edellä esitettyjen lausuntojen mukaan Icehearts-toimintamalli voidaan sijoittaa palvelukent-tään lastensuojelun avohuollon ennaltaehkäisevänä toimijana. Näiden ulkopuolisten lausunto-jen pohjalta on oikeutettua todeta Icehearts-toimintamallin sisältävän ennaltaehkäisevän työn elementtejä. Lisäksi Icehearts-toimintamalli sisältää opetustyön tukemista ja urheilu-maailmaan liittyviä elementtejä. Siksi Icehearts on sijoitettu seuraavalla sivulla olevassa ku-viossa 1 urheilumaailman, koulutyön ja ennaltaehkäisevän työn yhtymäkohtaan (ks. kuvio 1). Urheilusta puhuttaessa on kuitenkin syytä muistaa, ettei Icehearts-toimintamallin perustajien tarkoituksena ollut ikinä perustaa menestyvää huippu-urheilujoukkuetta, vaan rakentaa jouk-kueurheilua hyväksikäyttäen lapsille tukiverkosto kasvua ja myöhempää elämää varten. (Turkka & Turkka 2008: 23).





Kuvio 1: Icehearts ja muita samansuuntaisia toimijoita sijoitettuna palvelukenttään

Kuvioon 1 on sijoitettu Icehearts-toimintamallin lisäksi muita toimijoita, jotka osaltaan auttavat hahmottamaan Icehearts-toimintamallin sijoittumista palvelukenttään. Urheilun ja lastensuojelun yhtymäkohdassa ovat myös esimerkiksi NMKY:n järjestämät isä-lapsi kerhot. Nämä kerhot ovat tarkoitettu NMKY:n nettisivujen perusteella Helsingissä isille ja heidän 4-16-vuotialille lapsille. Kerhoissa pelataan esim. sählyä ja koripalloa. Tarkoituksena on tukea lapsen ja isän yhteistä olemista ja tekemistä. (NMKY 2013.) NMKY:n isä-lapsi kerhot käyttävät samoin tavoin kuin Icehearts-toimintamalli urheilua vain työvälineenään ja pääpainopiste on rennolla isän ja lapsen yhdessä olemisella.

Homeless Academy ry:n järjestämä Finnish Street Soccer Cup ei ole lastensuojelutyötä, mutta selkeää järjestöpuolen urheilua hyväksi käyttävää ennaltaehkäisevää työtä ja siten toiminnalla on yhtymäkohta Icehearts-toimintamalliin. Yhdistyksen kotisivuilta selviää, että Homeless Academy ry on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka on perustettu vuonna 2009. Yhdistys on asunnottomien ja päihdekuntoutujien sosiaalisen ja toiminnallisen kuntoutuksen menetelmiä kehittämään perustettu toimija. Yhtenä toiminnan muotona Homeless Academy tukee, kehit-

tää ja ylläpitää asunnottomien ja päihdekuntoutujien jalkapallotoimintaa Suomessa ja vastaa asunnottomien jalkapallotoiminnan maajoukkutoiminnasta. (Homeless Academy 2013.)

Eväitä Elämälle on Pelastakaa Lapset ry:n ohjelma, jonka avulla tuetaan taloudellisesti vähävaraisten perheiden lapsien osallistumista harrastustoimintaan. Eväitä Elämälle ohjelman avulla kerätään lahjoituksia, jotka kanavoidaan paikallisyhdistyksien kautta suoraan harrastustoimintaansa tukea tarvitseville lapsiperheille. Pelastakaa Lapset ry on Eväitä Elämälle -ohjelman avulla myös tukenut nuorten koulunkäyntiä toisen asteen oppimateriaalituen kautta. (Pelastakaa Lapset ry 2013.) Pelastakaa Lapset ry:n Eväitä Elämälle-ohjelma ei järjestä liikuntaa lapsille itse, vaan tukee vain taloudellisesti vähävaraisten lasten osallistumismahdollisuuksia harrastuksiin. Silti ohjelma sisältää samoja periaatteita ja elementtejä kuin Icehearts-toimintamalli. Icehearts-toimintamallissa lasten osallistumista toimintaan tuetaan sillä, että toiminta on aina lapselle täysin maksutonta.

Julkisen sektorin järjestämiä palveluita, joilla on yhtymäkohtia Icehearts-toimintamalliin ovat esim. nuorisotoimen järjestämät liikunnalliset leirit ja kouluissa järjestettävä iltapäivätoiminta. Edellä esitetyistä eri ammattilaisten lausunnoissa korostui Icehearts-iltapäivätoiminnan merkitys erityistä tukea tarvitseville lapsille. Esimerkiksi Helsingin kaupungin nettisivuilla todetaan, kuinka kaupungilla ei ole lakisääteistä velvollisuutta järjestää iltapäivätoimintaa kaikille, vaan pääsääntöisesti iltapäivätoiminta pyritään järjestämään 1.-2. luokkalaisille. Tavoitteena iltapäivätoiminnassa on luoda lapsille mahdollisuus osallistua turvalliseen ja valvottuun toimintaan koulupäivien jälkeen. Kaupunki saa iltapäivätoiminnan järjestämiseksi valtiopuuta. Kaupungin järjestämää toimintaa täydentää järjestöjen ja seurakuntien järjestämä ohjattu iltapäivätoiminta. (Helsingin kaupunki 2013.)

Iceheartsilla ja Helsingin kaupungilla on iltapäivätoiminnasta erityisiltapäivätuen järjestämisen sopimus. Tällöin Helsingin Icehearts on yksi niistä järjestömaailman edustajista, jotka täydentävät kaupungin iltapäiväkerhojen tarjontaa. Kaupunkien iltapäiväkerhotoiminnat, voivat koostua liikunnasta ja liikunnallisuuden tukemisesta. Tämän lisäksi kerhojen toiminnat voivat koostua esim. läksyjen tekemisestä ja erilaisista käsitöistä. Silti iltapäiväkerhot voidaan tavoitteidensa mukaan laskea myös ennaltaehkäiseväksi työksi.

Nuorisotoimen ja kaupunkien järjestämissä liikunnallisissa leireissä on myös selkeästi samoja elementtejä, kuin Icehearts-toimintamallissa. Esimerkiksi Vantaan kaupunki pyrkii järjestämään liikunnallisilla leireillään 1.-4.-luokkalaisille matalakustanteista osallistumista vanhempien loma-ajaksi (Vantaan kaupunki 2013). Myös Icehearts-toimintamallissa liikunnallisilla leireillä on oma jalansijansa.

## 2.6 Icehearts-kasvattajien työn rakenne

Raha-automaattiyhdistykselle tehdyssä Icehearts-kasvattajien työajanrakenteen koonnista (2013) käy ilmi, kuinka kasvattajien 38 tunnin viikkotyömäärästä kasvattajat käyttivät keskimäärin 10 tuntia työajastaan iltapäivätoiminnan järjestämiseen Icehearts-lapsille. Vapaa-ajan toiminnan tukemiseen voi myös laskea Icehearts-joukkueiden harjoitukset, jotka veivät kasvattajan työajasta keskimäärin 3 tuntia viikossa. Yksilötyö vei kasvattajien työajasta keskimäärin noin 4 tuntia viikossa. Icehearts-poikien koulutyön tukemiseen kasvattajat käyttivät keskimäärin 12 tuntia viikossa. Perhetyötä, jolloin Icehearts-pojan vanhemmat tai sisarukset ovat toiminnassa mukana, oli kasvattajilla keskimäärin 1,6 tuntia viikossa. Yhdistystyö, raportoinnit ja verkostotyö veivät kasvattajien ajasta keskimäärin noin 7 tuntia viikossa.

Samasta selvityksestä (2013) käy ilmi, että viikkorutiinien lisäksi Icehearts-kasvattajat tekivät asiakasryhmänsä vapaa-aikaa tukevia leirejä keskimäärin 12 vuorokautta yhdessä toimintakaudessa. Pelit ja turnaukset veivät kasvattajilta keskimäärin 8 vuorokautta toimintakaudessa. Erilaiset yhdistystyön tapahtumat kuluttivat taas kasvattajien aikaa keskimäärin 4 vuorokautta toimintakauden aikana. Kasvattajapäivät, jotka ovat tarkoitettu kasvattajien virkistämiseen ja toimintamallin kehittämiseen veivät kasvattajien aikaa selvityksen mukaan 6 vuorokautta toimintakaudessa. Tämän lisäksi Icehearts-kasvattajilla oli koulutuspäiviä keskimäärin 5,75 vuorokautta toimintakauden aikana.

## 2.7 Iceheartsin työllistämisyölymi ja rahoitus

Icehearts-toimintamallille on kehittynyt valtakunnallista kysyntää. Suomen Icehearts ry:n talous- ja kehittämissjohtaja Vartiamäen alustavan haastattelun vastaus Iceheartsin työllistämisyölymistä kertoo jatkuvassa muutoksessa elävästä organisaatiosta: *”Iceheartsissa on töissä 22 työntekijää. Syksyllä aloittaa ainakin 2, todennäköisesti 4 uutta. Nämä jakautuu siten, että kattojärjestöllä (Suomen Icehearts ry) on 5,5 hallinnon työntekijää, 1 aluejohtaja ja 2 (syksyllä kolme) resurssityöntekijää. Vantaalla 3 kasvattajaa ja 2 sivaria, Helsingissä 5 kasvattajaa, Lahdessa ja Ulvilassa yhdet kasvattajat, Seinäjoella 1,5 kasvattajaa, Espoossa 1 kasvattajaa ja syksyllä tulee 2 lisää. Varsinaisia vapaaehtoistyöntekijöitä emme ole laske-neet. Toki joka joukkueessa on auttavia käsiä; vanhempia, tuttavii tai muita, jotka säännöllisesti tai satunnaisesti ovat mukana toiminnassa. Työllistettyjä on kaksi, joista toinen palkataan vakinaiseksi kattojärjestöön.”* (Vartiamäki 22.4.2013.)

Vartiamäki jakaa Icehearts-toimijoiden rahoituskuviot kolmeen osaan. Hänen vastauksestaan kuvastuu Icehearts-toimintamallin rahoitusten järjestämisen moniulotteisuus. *”Karkeasti ot-taen rahoitus voidaan jakaa kolmeen osaan: kattojärjestön (hallinnollinen) rahoitus, paikallistoiminnan (joukkueiden kasvattajien) rahoitus ja toiminnan rahoitus. Suomen Icehearts*

*ry:n toiminnan päärahoittaja on RAY, joka kattaa katto-organisaation henkilöstökustannukset sekä Icehearts-toiminnan kulut valtakunnallisesta koulutuksesta (kasvattajat ja verkostot), tukipalveluista, mentoroinnoista, kehittämisestä, dokumentoinnista, rekrytoinnista, viestinnästä ja laajentumisesta. Joukkuekohtainen rahoitus eli kasvattajan henkilöstökustannukset koostuvat aina kunnan avustuksesta. Kunnan avustus on rakenteeltaan erilainen eri kunnissa. Se koostuu esim. järjestöavustuksista, kaupunginhallitusten erityisrahoituksista, kunnan omistaman yrityksen rahoituksesta tai erillisen kuntasopimuksen mukaisesta budjet-tirahoituksesta sosiaali- ja terveystoimen ja sivistystoimen kustantamana. Toiminnan rahoitus koostuu erilaisista lahjoituksista, sponsorisopimuksista ja säätiöavustuksista. Icehearts tekee suunnitelmallista varainhankintaa erilaisten tapahtumien, fanituotemyynnin, julkaisujen ja tukijäsenhankinnan keinoin. Säätiöt ovat erittäin merkittäviä tukijoita, joilta haemme varoja leirien, retkien ja yksilötoiminnan kuluihin. Säätiön turvin olemme kyenneet myös palkkaamaan resurssityöntekijän ja käymään työnohjauksessa.” (Vartamäki 22.4.2013.)*

Vartiamäen edellisistä vastauksista saa kuvan Icehearts-toimintamallin elävän laajentumisesta johtuvan muutoksen alla. Työntekijöitä palkataan jatkuvasti lisää toimintamallin laajentuessa uusille alueille ja paikkakunnille. Toimintamallin rahoituksesta saa taas Vartiamäen vastauksen perusteella kuvan monikanavaisesta rahoituksesta. Rahoituskuvioista selviää, kuinka rahoituksia haetaan useammalta taholta. Vastauksesta saa kuvan myös siitä, mihin saatuja varoja käytetään.

### 3 Teoreettiset lähtökohdat

#### 3.1 Aatteellinen työ

Georg Henrik Wreden (2007) mukaan aatteellisuus on peruste, kun yhdistys rekisteröidään yhdistysrekisteriin. Yhdistyslaki edellyttää, että aatteellisen yhdistyksen säännöt määrittelevät myös yhdistyksen arvot. Wrede luonnehtii, kuinka yhdistyksen arvot ovat aatteen ilmentymiä. Hänen mukaan toimijan oma aate ja arvot ovat tärkein yhdistyksen toimintaa määräävä tekijä. Aatteellisuuden edellytys on, että yhdistyksen aate näkyy myös yhdistyksen säännöistä. Aatteelliset yhdistykset ja järjestöt ovat osa kansalaisyhteiskuntaa ja ne juontavat juurensa pitkälle 1800-luvulle, aikaan ennen Suomen Itsenäistymistä. (Wrede 2007: 90-91, 93-94.)

Aatteellinen yhdistys- ja järjestötyö olivat osa kansalaisyhteiskunnan syntyä ja kehitystä. Aatteellisten yhdistysten avulla eri ryhmät ovat ajaneet yhteiskunnallisia tavoitteitaan. Jokaisella aatteellisella yhdistyksellä on oma historiansa ja omat tavoitteensa. Ne ovat pohjautuneet vapaasta kansalaistoiminnasta. Aatteelliset yhdistykset ja järjestöt ovat saaneet toimia Suomessa vapaasti ja näitä toimijoita on pyritty ohjaamaan vain poikkeustilanteissa esimerkiksi sota-aikana. Sosiaalialan yhdistykset ovat luoneet historian saatossa uusia toimintamuotoja. Näiden toimintamuotojen toteuttaminen on myöhemmin siirtynyt julkisen vallan vastuulle. (Wrede 2007: 87, 90-91.)

Suomen historiassa kansalaisliikkeet syntyivät tilanteessa, jossa virallisella yhteiskunnalla ei ollut resursseja vastata yhteiskunnan ongelmiin. Kansalaisliikkeet pohjautuivat aatteeseen, jossa kansalaisten aktiivisuus nähtiin olennaisena. Kansalaisliikkeet nähtiin kansallisvaltion rakentajina ja toimijoina. Kansalaisten aktiivisuutta pidettiin perustavana hyveenä, jota pyrittiin tukemaan kaikin mahdollisin keinoin. Useasti kansalaistoiminta kehittyi pienistä yhdistyksistä, jotka perustettiin vastaamaan johonkin tiettyyn yhteiskunnalliseen ongelmaan. Luokisat hajanaiset järjestöt koottiin yhteen kattojärjestöön. Näin järjestöille saatiin enemmän yhteiskunnallista painoarvoa. Kansalaisliikkeet sulautuivat Suomessa osaksi virallista järjestelmää ja ne nähtiinkin vastakkainasettelun sijasta virallisen järjestelmän täydentäjinä. (Toikko 2005: 73-74.)

Kansalaisliikkeet pohjautuivat aatteelliseen maailmaan ja kansalaisjärjestöjen työntekijöitä nähtiin motivoivan halu rakentaa inhimillisempää yhteiskuntaa. Heidän työnsä pohjautui työntekijän omaan sisäiseen innostukseen. Kansalaisliikkeet tarjosivat auttajille mahdollisuuden toteuttaa omaa hyvää kansalaisuuttaan. Aktiivisten työntekijöiden lisäksi kansalaisliikkeissä vallitsi ajatus aktiivisista autettavista. Kaikkien autettavien ryhmien sivistämisen katsottiin

rakentavan kansallista hyvää ja heikompiosaiset nähtiin myös kehittyvinä kansalaisina. (Toikko 2005: 74-75.)

Aatteellisella työn synnyllä on yhtymäkohta nykyisen kolmannen sektorin syntyyn. Tekesin teettämässä katsauksessa (2011) todetaankin, kuinka kolmannen sektorin palveluntarjoajien rooli perustuu sellaisiin tarpeisiin, joita julkinen tai yksityinen sektori ei kykene täyttämään. Kolmannen sektorin toimijoilla on katsauksen mukaan aatteellinen tai ideologinen perusta. Kolmannella sektorilla toimivat kansalaisjärjestöt pohjauttavat toimintansa asiakkaiden tarpeisiin ja heidän edun ajamiseen ja siksi näitä toimijoita yhdistää vahva asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys. Katsauksen mukaan kolmannen sektorin toimijat toimivat asiakaskuntansa äänenä. Lisäksi kolmannen sektorin toimijat ovat myös kanava asiakkaittensa osallistumiselle. Katsauksen mukaan nykyään Suomessa myös järjestöiltä odotetaan enemmän mitattavaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Järjestöt ovatkin ruvenneet ammattimaistumaan, mikä on muuttanut asiakkaiden ja järjestöjen suhdetta. Järjestöillä on katsauksen mukaan kasvanut kykyä mallintaa ja tuottaa tutkimusperäistä tietoa omasta vaikuttavuudestaan. Tämä on osaltaan auttanut järjestöjen ja julkisen sosiaalipuolen toimijoiden yhteistyötä. (Tekes 2011, 8-9.)

### 3.1.1 Liberalismi

Toikko (2005) on kirjoittanut liberalismin aatteen vaikutuksesta yhteiskunnalliseen kehitykseen. Hänen mukaansa Suomeen levisi liberalismin aate 1800-luvun puolivälissä. Poliittinen liberalismi, joka korosti vapautta ja tasa-arvoa sai Suomessa Venäjän vallan aikana kannatusta. Suomi pyrki autonomiseen asemaan Venäjän alaisuudessa ja suomalaisten oma kansalaisaate oli nousussa. Taloudellinen liberalismi ajoi yhteiskunnan vapauttamista tiukasta valtion johdosta. Taloudellisen liberalismin aatteen mukaan yhteiskunnan tehokkuus ja taloudellinen kasvu saavutettaisiin antamalla teollisuudelle, rahalaitokselle ja kaupankäynnille riittävä toimintavapaus ja valtion tehtäväksi jäisi yhteiskuntajärjestyksen ylläpito. Liberalismin aatteen mukaan sosiaalisiin ongelmiin pystyttiin parhaiten vastaamaan korostamalla kansalaisten vastuuta itsestään. Toikon mukaan sosiaaliset liikkeet olivat olennainen osa hyvän yhteiskunnan rakentamista. Kansalaisten vastuu nähtiin valtion vastuuta olennaisempana. 1800-luvun lopulla käyty aatteellinen keskustelu ja kansalaisliikkeiden synty vaikuttivat siten olennaisesti sosiaaliryönteihin. (Toikko 2005: 24-25, 27.)

Liberalismin toinen aalto Euroopassa alkoi 1980-luvun alussa. Tuolloin Ison-Britannian silloiset hallitukset ryhtyivät uudistamaan julkishallinnon periaatteita. Pohjimmaisena kysymyksenä uudistustyölle oli ovatko tietyt toiminnot yhteiskunnassa tarpeen, ja jos ovat, vaatiiko niiden toteuttaminen ehdottomasti valtion osallistumista. Puhuttiin valtion roolin supistamisesta ja kustannussäästöistä, jotka tapahtuivat liberalismin hengessä. Näin länsimaiset valtajärjestel-

mät alkoivat kehittyä kaikkialla samansuuntaisesti. Haluttiin saada aikaan vähemmällä enemmän, haluttiin vaikutuksia ja pyrittiin luomaan uusia innovaatioita. (Rantala & Sulkunen 2006: 9.)

### 3.1.2 Lapsiköyhyys ja lastensuojelun kriisi

Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportin (2012) mukaan lapsiköyhyys on Suomessa kasvanut vuodesta 1994 lähtien ja on nykyään jo kolminkertaistunut. Köyhyys on huomattava este lasten ja nuorten täysipainoiseen osallistumiseen yhteisön ja yhteiskunnan toimintaan. Köyhyyden katsotaan loppuraportissa vaikuttavan myös suoraan lasten mielenterveyteen. Näin ollen lastensuojelun tarve on lapsiköyhyyden myötä kasvanut jatkuvasti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 73.)

Lastensuojelun keskusliiton ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen teettämän selvityksen (2012) mukaan lastensuojelun asiakkaiden määrä on kasvanut usean vuoden ajan. Selvityksen mukaan kiireellisten sijoitusten ja muiden vasten tahtoa tehtävien toimien määrän kasvu kertoo siitä, että lastensuojelussa autetaan lasta ja perhettä vasta kriisiytyneessä tilanteessa. Selvityksen mukaan tulevaisuudessa tarvitaan huomattavasti enemmän toimia, joilla lastensuojelun painopistettä muutetaan korjaavasta työstä ehkäiseväksi työksi. Painopisteen muuttaminen enemmän kohti ennaltaehkäisevää otetta johtuu siitä, että lastensuojelun ei katsota selviytyvän nykyisistä asiakasmääristään. Selvityksen mukaan lasten ja perheiden parissa työskentelevillä on oltava käytössään oikea-aikaisia menetelmiä. Selvityksen mukaan kaikkien lapsen kanssa toimivien toimijoiden yhteistyötä tulisi tiivistää ja myös ennaltaehkäisevät toimijat olisivat tunnustettava. (Heinonen, Väisänen, Hipp, 2012, 1.)

### 3.2 Yhteiskunnallinen muutos

Suomessa sotien jälkeinen talouskasvu ja jälleenrakentaminen loivat edellytyksen hyvinvointivaltion kehitykselle. Hyvinvointivaltiolle on tyypillistä, että se pohjautuu tasavertaisuuden, turvallisuuden, oikeudenmukaisuuden ja yksilöllisyyden arvoille. Valtiolla katsottiin olevan keskeisin rooli hyvinvoinnin edistämässä. Eurooppalaisen talouskapitalismin kasvu edellytti vahvaa valtion ohjausta mm. sosiaalipalvelujen tuottamisessa (Rantala & Sulkunen 2007: 9).

Rantalan ja Sulkusen (2007) mukaan kehittyneet länsimaiset yhteiskunnat ovat kuitenkin kolmen viimeisen vuosikymmenen aikana kokeneet suuren mullistuksen. He luonnehtivat, kuinka keskitetty valtion byrokraatia ja julkinen palvelujärjestelmä on jäämässä kehittyneissä länsimaissa nykyään taka-alalle. Valtion roolia palvelujen tuottajana on supistettu. Supistukset ovat tapahtuneet liberalismien uuden aallon hengen mukaisesti. Byrokratiasta on katsottu aiheuttavan tehottomuutta. Siksi byrokratiata on pyritty tietoisesti vähentämään. Lisäksi hie-

rarkkista johtamista on korvattu tulosjohtamisella. Kehitykselle on ollut ominaista myös palveluiden kilpailuttaminen siten, että julkiset ja yksityiset palvelut pyritään asettamaan tasarvoiseen asemaan. Rantalan ja Sulkusen mukaan nyky-yhteiskunta on projektiyhteiskunta. (Rantala & Sulkunen 2007: 7-10.)

Alavaikko (2007) kuvaa, kuinka suomalaiselle hyvinvointivaltiolle oli tyypillistä, että palvelut kunnissa tuotettiin valtion rahoitusosuuden turvin. Valtion rahoitusosuudet ohjattiin kunnille läänihallitusten kautta. Läänihallitusten tehtävänä oli valvoa ja tarkistaa, että kunnat käyttävät ns. ”korvamerkityt” rahat niihin tarkoituksiin, mihin ne oli alun perin myönnetty. Suomessa yhteiskunnallinen murros tapahtui 1990-luvun alun laman myötä ja 1993 ja 1996 valtionosuusuudistukset lopettivat käyttötarkoitukseltaan ennalta määritellyn rahan jakamisen valtiolta kunnille. Kunnilla on kuitenkin lakisääteinen velvollisuus julkisten palveluiden järjestämisestä. Kunnat saavat nykyään itse päättää, miten ja kenen toimesta lakisääteiset palvelut järjestetään. (Alavaikko 2007: 41-43.)

Sulkusen (2007) mukaan nykyisen projektiyhteiskunnan hallinnan ydin on sopiminen hallintajärjestelmän kaikissa eri vaiheissa. Hän toteaa, kuinka uuden julkishallintoajattelun mukaan valtio on kumppani muiden toimijoiden joukossa. Kumppanuudella tarkoitetaan Sulkusen mukaan, että valtion ministeriö allekirjoittaa puiteohjelman pohjalta toimintaosapuolien kanssa sopimuksen. Sopimus sisältää kuvauksen siitä, miten toimijaosapuolet edistävät kyseisessä ohjelmassa esitettyjä tavoitteita. Ministeriöiden sopimuskumppaneita voivat olla esimerkiksi kunnat, kirkko, ammattijärjestöt, yritykset tai yhdistykset. Toimijaosapuolet järjestävät sopimuksen pohjalta projektin, jolla sitten pyritään vastaamaan ohjelman tavoitteisiin. Projekti rahoitetaan kiinteiden budjettivarojen sijaan erikseen myönnettävillä määrärahoilla. Myös projektin rahoituksesta tehdään sopimus. Sopimuksessa määritettyä toimintaa valvotaan arvioinnin avulla. Näin hallinta ja käskyvaltasuhteet poikkeavat nykyään valtiojohtoisesta byrokratiasta. (Sulkunen 2007: 17-18, 29-30.)

Suomessa byrokratiaa on alettu hallitusohjelmien mukaan poistamaan ja tilalle on tullut asiakaslähtöisyyden periaate. Lisäksi hallintoa tehostetaan ja sopeutetaan EU-jäsenyyteen. Normiohjaus on korvattu nykyisin informaatio-ohjauksella. Vastuun uusien toimintamuotojen kehittämisestä sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi nähdään nykyään olevan kaikkien velvollisuus. Asiakkaiden ja työntekijöiden tulee keksiä toimintamalleja, joista elinvoimaisimmat ja käyttökelpoisimmat otetaan jatkojalostukseen arviointitutkimusten perusteella. Tämä kehitys mahdollistaa, että toimintamallit kehittyvät nykyään alhaalta ylöspäin. (Sulkunen 2007: 26-28.)

Yhteiskunnallinen muutos on tuonut mukanaan uusia ideoita siitä, millä lailla palveluita tulisi tulevaisuudessa järjestää. Yksi näistä uusista ideoista on Iso-Britanniasta rantautunut Big So-



ciety-idea, joka tulevaisuudessa vahvistaisi entistä enemmän yhteiskuntarakenteiden muutosta. Jenni Berlinin (2011) kirjoittaman artikkelin mukaan Big Society-idean tarkoituksena olisi antaa kansalaisille enemmän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa omien kuntiensä asioihin. Big Society-idean viisi pääkohtaa ovat Berlinin mukaan seuraavat: 1. Kunnille tulee antaa lisää valtaa omien asioidensa hoitamiseen. 2. Valtion tulee rohkaista ihmisiä ottamaan aktiivinen rooli omien kuntiensä asioiden hoitamisessa. 3. Valta tulee keskittää paikalliselle tasolle hallinnollisissa ja taloudellisissa asioissa. 4. Hyväntekeväisyysjärjestöjen ja sosiaaliyritysten roolia julkisten palveluiden tuottajina tulee lisätä. 5. Valtion ylläpitämistä asiatiedoista tulee tehdä julkisempia. (Berlin 2011: 459.)

Yhteiskunnan muuttuminen ”projektiyhteiskunnaksi” ja myös Big Society-idea ovat saaneet osakseen kritiikkiä. Yhtenä kritiikkinä Big Society-idealle on mm. esitetty, kuinka vallan siirtäminen kansalaisille ja kunnille olisi vain harhautus. Todellisuudessa Big society-idean perimmäisenä tarkoituksena on alistaa yhteiskunta entistä enemmän markkinoiden armoille (Berlin 2011: 461). Myös projektiyhteiskunnan jäsentymätöntä teoriapohjaa pystyy Sulkusen mukaan hahmottamaan projektiyhteiskunnan kohtaaman kritiikin avulla (Sulkunen 2007: 31).

Rantala ja Sulkunen (2007) toteavat, kuinka yhteiskunnan rivakka muuttuminen projektiyhteiskunnaksi on tapahtunut ilman suurempia konflikteja ja ilman avointa poliittista keskustelua. Heidän mukaan OECD- maiden alueella koko julkishallinto on luopunut nopeasti monista parlamentaarisen demokratian ja byrokratian periaatteista. Rantalan ja Sulkusen mukaan projektiyhteiskunnan lupaukset mm. itsenäisyydestä, luovuudesta ja rikkaammasta työn sisällöstä ovatkin johtamassa pettymyksiin. Pelkona on mm. että projekteilla mielistellään rahoittajia, arvioinnit kiilaavat varsinaisen työn ohi ja todelliset uurastajat ja osaajat häviävät tarjontakilpailussa ohjelmaretoriikan taitajille. (Rantala & Sulkunen 2007: 12-13.)

Kuvasin jo opinnäyteyöni johdannossa yhteiskunnan projektoitumisesta johtuvia haasteita suomalaisten selvitysten ja raporttien avulla. Näissä julkaisuissa esitetty hankkeiden ja projektien lyhytkestoisuus ja suuri lukumäärä eivät ole ainoita haasteita projektimaailmassa. Hankkeiden rahoitus tuo myös omat ongelmansa mukaan kuvioon. Hankerahoitusta kuvataan Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan arvioinnin loppuraportissa (2007) sirpalemaiseksi, monikanavaiseksi ja koordinoimattomaksi. Nämä ominaisuudet ovat johtaneet loppuraportin mukaan epätarkoituksenmukaiseen ja työlääseen hallintointiin. Seurauksena on loppuraportin mukaan päällekkäistä varojen hakua ja monenkertaista raportointia ja seurantaa. (Kaakinen ym. 2007: 43.)

Sirpalemaisesta ja hajanaisesta projektirahoituksesta saa käsityksen myös Suomen Icehearts ry:n talous- ja kehittämisjohtaja Vartiamäen alustavan haastattelun (2013) vastauksesta: *”Rahoitus on toiminnan laajentumisen yksi haastavin osa-alue. Suomessa rahoitukset ovat*

*projektuluonteisia ja keskittyvät usein hetkelliseen toiminnan kehittämiseen ja uuden toiminnan innovointiin. Icehearts on historian aikana saanut rahoitus esim. kunnilta, Ray:ltä, OKM:ltä, lääninhallitukselta, EU:n aluekehitysohjelmista, ELY-keskukselta, säätiöiltä, ammattiliitolta, opetushallitukselta ja lahjoituksina. Haemme edelleen rahoituksia laajalla rintamalla ja se on stressaavaa ja sopii pitkäkestoisuuteen tähtäävän toiminnan luonteelle erityisen huonosti. Monta rahoitushakemusta olemme vetäneet pois viime metreiltä, kun olemme saaneet tiedon, että rahoitusta ei myönnetä, ellei toimintaa muuteta jotenkin. Tämä kuvaa varsin hyvin rahoituksen ongelmallisuutta. Hieman kärjistäen: rahaa olisi mielin määrin, mikäli olisi valmis jatkuvasti muuttumaan erilaisten rahoittajien ohjelmien mukaisesti” (Vartiamäki 22.4.2013).*

### 3.3 Sitoutumisesta suomalaisessa työelämässä

Anna-Maija Lehto kirjoittaa artikkelissaan (2007) suomalaisen työelämän muutoksesta, johon on vaikuttanut hänen mukaansa teknologinen kehitys, globalisaatio ja hyvinvointivaltion rahoituksen epävakaistuminen. Lehdon mukaan edellä esitetyt seikat ovat tuoneet suomalaiseen työelämään kilpailua, tehokkuutta ja taloudellisia mittareita korostavaa luonnetta. Lehto kumoaa artikkelissaan työolotutkimuksen avulla suomalaisesta työelämästä usein esitettyjä yleistyksiä, kuinka työ olisi jatkuvasti liikkeessä olevaa, kuinka ihmiset vaihtaisivat jatkuvasti työpaikkaansa ja ammattiaan ja kuinka osaavat työntekijät ajattelisivat vain omaa uraansa. Lehdon mukaan sekä halu olla vaihtamatta työpaikkaa ja samassa työpaikassa olemisen aika ovat pidentyneet. Syyksi tähän hän esittää mm. työntekijöiden osaamis- ja koulutustason kohentumisen. Lehdon mukaan valtaosa suomalaisista työntekijöistä on enemmän kiinnostuneita työssään kehittymisestä, kuin omalla urallaan etenemisestä. Myönteisiksi kehityssuunniksi suomalaisessa työelämässä Lehto listaa mm. työn vaihtelevuuden ja mielenkiintoisuuden lisääntymisen. Myös työssä koetut kehitysmahdollisuudet ja työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan asemaansa ovat lisääntyneet. (Lehto 2007: 94-99.)

Kielteiseksi kehityssuunnaksi Lehto (2007) kuvaa suomalaisessa työelämässä kuuluvan kiireen ja työpaineiden kasvun ja esim. työkavereilta ja esimiehiltä saadun sosiaalisen tuen vähentymisen. Lisäksi hän kuvaa, kuinka perusepäluuloisuus työntekijää kohtaan on kasvussa ja kuinka työtä koskevista muutoksista saadaan entistä vähemmän tietoa. Lehdon mukaan kielteiseen kehitykseen vaikuttavat yksityisellä sektorilla kilpailun lisääntyminen ja tulostavoitteiden tiukentuminen. Yksioikoinen tehokkuusajattelu kohtelee hänen mukaansa työntekijöitä raa’asti. Sosiaalisen tuen vähentymisen ilmentymisestä Lehto kertoo, kuinka palkansaajat toimivat muodollisesti ryhmissä, mutta oikeasti yhdessä tekemisen malleja ei kehitetä, vaan kontrollijärjestelmä kukoistaa jälleen. Työn muutoksista saatavan tiedon vähentymisen Lehto kuvaa koskettavan erityisesti yksityistä sektoria. Muutoksista saadun tiedon vähentyminen lisää työntekijöiden epävarmuutta ja mahdollisuutta pitkäjänteiseen suunnitteluun. Epävar-

muuden käyttö kontrollin välineenä viittaa lyhytnäköiseen tulosajatteluun. Lyhytnäköinen tulosajattelu ei taas sovi perinteiseen suomalaiseen järjestelmään, jossa arvostetaan osaamista ja töiden kehittämistä. Kun työ pohjautuu enimmäkseen taloudellisille mittareille, ei osaamisen käyttöön otolle tai työn kehittämiseksi jää hänen mukaansa tilaa. Lehto kuvaakin, kuinka pahimmassa tapauksessa osaamisen käyttöön oton mahdollisuutta estetään tuomalla liiallisesti seurantatehtäviä normaalin työn ohen. (Lehto 2007: 98-103.)

Lehdon (2007) mukaan nykyisen kilpailumallin sisään ajaminen on tuonut suomalaiseen työelämään mukanaan äärimmäistä yksilöllisyyttä, kielteistä joustavuutta, epävarmuutta ja tehokkuusajattelua. Hän näkee, kuinka kilpailumalli on ristiriidassa niiden mahdollisuuksien kanssa, mitä työntekijän jatkuva opiskelu ja osaamisen kartuttaminen toisivat mukanaan. Lehdon mukaan työntekijän koulutus mahdollistaisi paremman asiakaspalvelun, luovemmat ideat ja syvällisemmän asioihin perehtymisen joka alalla. Suomalaisen työelämän ongelmat eivät johdu hänen mukaansa työntekijöiden sitoutumisen puutteista vaan nykyisen kilpailumallille tyypillisestä jatkuvista voittojen ja säästöjen tavoittelemisesta. Lehto toivookin, kuinka suomalaisessa työolotutkimuksessa kiinnitettäisiin enemmän huomiota mm. työhön sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja työn epävarmuuden välisiin yhteyksiin. (Lehto 2007: 102-104.)

### 3.4 Sitoutuminen Icehearts-työssä

Vartiamäki ja Niemelä kuvaavat kirjassaan (2010) Icehearts-kasvattajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi oikeanlaisen asenteen. Icehearts-kasvattajan asenne koostuu heidän mukaansa pitkäkestoisuudesta, kohtaamisesta, oikeudesta kiintyä, yhteistyöstä, sitoutumisesta ja lupauksen pitämisestä (Vartiamäki & Niemelä 2010, 15). Sitoutumisesta Icehearts-kasvattajan työssä Vartiamäki ja Niemelä toteavat seuraavaa:

*”Kasvattaja sitoutuu joukkueeseensa pitkäksi aikaa. Hän sitoutuu erityisesti niihin poikiin, jotka tarvitsevat eniten tukea. Hän ei päästä heitä käsistään. Joukkueesta pois lähteminen ei koskaan tapahdu ilmoituksella, vaan asiasta käydään aina keskustelu pojan ja hänen perheensä kanssa. Kasvattaja ei aja ketään pois joukkueesta. Jos jonkun pojan oleminen joukkue toiminnassa on mahdotonta esimerkiksi huonon käytöksen vuoksi, etsii kasvattaja vaihtoehdon ryhmätoiminnalle. Näissä tilanteissa toiminnasta poissulkeminen ei ole kasvattajan vaihtoehto”* (Vartiamäki & Niemelä 2010: 24). Vaikka edellinen sitaatti kertookin pääasiassa kasvattajan sitoutumisesta haastavasti käyttäytyviin poikiin, valaisee se myös Icehearts-kasvattajalta odotettavaa ja vaadittavaa sitoutunutta työtötta.

Kasvattajien pitkäkestoisesta sitoutumisesta Vartiamäki ja Niemelä kirjoittavat kirjassaan (2010), kuinka Icehearts-kasvattajaksi ryhtyminen on suuri ja vastuullinen päätös. Heidän mu-

kaansa sitoutuminen 12 vuodeksi muuttaa kasvattajan elämää olennaisesti. Heidän mukaansa varaa pettymyksiin ja hylkäyksiin ei ole. Tästä syystä kasvattajan rekrytointiin ja koulutukseen pyritään panostamaan vaadittavalla tavalla. (Vartiamäki & Niemelä 2010: 29.)

Icehearts - Joukkue kasvun tukena kirjan (2008) mukaan tärkein ominaisuus toimintamallin mukaan toimivalle kasvattajalle on sitoutuminen riittävän pitkäksi aikaa, jotta hän ymmärtää joukkueensa lasten saaneen riittävästi ”laatuevästä” matkalleen. Toimintamallin kestoajaksi on vakiintunut 12 vuotta. Ilkka ja Ville Turkka pitävät kasvattajan sitoutuneisuutta tärkeänä, ennen kaikkea toimintaan valikoituvien lasten kannalta. Icehearts-joukkueisiin valikoituvien lapsien joukossa on huonosti käyttäytyviä lapsia, kärsimättömiä lapsia ja lapsia vailla tervettä itsetuntoa. Urheilullinen menestys ei ole tällaisissa joukkueissa taattu ja tämä seikka voi vaikuttaa kasvattajan sitoutuneisuuteen. Sitoutuneen työtteen tärkeyttä kasvattajan työssä kuvaa myös yksi kolmesta Icehearts-toiminnan perussäännöistä - ”*ketään ei pudoteta joukkueesta pois*”. (Turkka & Turkka 2008: 43, 75.)

Suomen Icehearts ry:n talous- ja kehittämisjohtaja Vartiamäki kertoo alustavassa haastattelussaan (22.4.2013) Icehearts-työyhteisön pitävän työntekijöiden sitoutumista yllä seuraavasti: *”Ehkä suurin, konkreettinen ja tärkein keino sitouttamisessa on ollut pyrkimys inhimillisyyteen ja aitoon kohtaamiseen, siis pois perinteisestä työnantaja-työntekijä asetelmasta. Toki sitä ei tähän mennessä ole paljon tarvinnut tehdä, sillä melkein kaikki ovat joutuneet taistelemaan oman työpaikkansa puolesta. Ja se on aika sitouttavaa. Ehkä tämä on enemmän tuleva haaste. Iceheartsissa on pyritty ja yritetty tukea siihen, että kasvattaja itse saisi räättälöidä toimintamallin sisällä oman työnsä itsensä näköiseksi ja tuntuiseksi. Ammatillisuuden tukeminen on toinen sitouttamisen ja ehkä enemmän työn ja kasvattajan arvostamisen väli-ne. Yhteisöllisyys on kolmas iso ja tärkeä teema. Icehearts toimintamalli on pitkä ja tästä syystä tavoite on ollut, että kasvattajat kokisivat sen olevan paljon enemmän kuin työpaikka, jonkinlainen elämäntapa tai antoisa yhteisö. Tätä tavoitetta tukeaksemme olemme järjestäneet kasvattajapäiviä, tyky-päiviä, erilaisia tapahtumia ja hetkiä, jolloin myös perheet ovat yhteisesti läsnä. Tässä tarkoituksena on luoda tunnetta, että kaikki ovat enemmän kuin työntekijöitä ja tärkeitä juuri itsenään. Tiivistäisin tämän niin, että vaikka kyse on työstä, niin sen toivotaan olevan paljon enemmän ja paljon tärkeämpää.”*

### 3.5 Psykologinen sopimus

Tuomo Alasoini esittää artikkelissaan Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen (2007) hypoteesin siitä, että työolobarometrissa havaittu palkansaajien näkemysten synkkeneminen työn mielekkyyttä kohtaan voitaisiin selittää palkansaajien psykologisten sopimuksien muutoksen avulla (Alasoini 2007: 106). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan Juha Alasoinin (2006) mukaan seuraavaa: *”Palkansaajien omaksumien ja heidän*

*aikaisempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi omasta työpanoksestaan” (Alasoini 2006: 23).*

Psykologisissa sopimuksissa tarkoitetut palkkiot voivat sisältää Alasoinin (2007) mukaan sekä taloudellisilla arvoilla mitattavia transaktionaalisia elementtejä tai työnantajan ja palkansaajan väliseen luottamukseen, uskollisuuteen, turvallisuuteen ja arvostukseen pohjautuvia relationaalisia elementtejä. Psykologiset sopimukset ovat Alasoinin mukaan yksilöllisiä ja subjektiivisia sekä usein julkilausumattomia. (Alasoini 2007: 106- 111.)

Alasoinin (2007) mukaan suomalaista yhteiskuntaa pidetään vahvana luottamusyhteiskuntana, jossa luottamukseen pohjautuvilla elementeillä on suuri merkitys palkansaajien psykologisissa sopimuksissa. Alasoini tulkitsee, kuinka suomalaisen palkansaajien näkemykset työn mielekkyydestä eivät ole synkentyneet työn arjessa tapahtuvista muutoksista, vaan työn ennakoimattomuudesta johtuvista epävarmuustekijöistä. Hänen mukaan työn ennakoimattomuus tuo haasteen suomalaisessa yhteiskunnassa perinteisesti vallinneeseen paternalistiseen psykologiseen sopimukseen. Paternalistinen psykologinen sopimus perustuu uskomuksille siitä, että kelvollisesti tehty työ ja uskollisuus työnantajalle riittävät ja ne palkitaan turvallisuudella ja luottamuksella sekä työnantajan taloudellinen menestyminen palkitsee myös palkansaajaa ja lisää siten varmuutta työsuhteen jatkuvuudesta. (Alasoini 2007: 106-112.)

Alasoinin (2007) mukaan talouden globalisoituminen ja uudet johtamismallit ovat murentamassa suomalaisen palkansaajan vastavuoroiseen sitoutumiseen pohjautuvaa psykologista sopimusta. Hänen mukaansa luottamuksen aste palkansaajan ja työnantajan välillä vaikuttaa oleellisesti psykologiseen sopimukseen. Jos luottamus on vahva, työntekijä kokee oman työpanoksen ja sen vastineeksi saatavien palkkioiden välille syntyvän epätasapainon loukkaukseksi omaa psykologista sopimustaan kohtaan. Alasoini onkin pohtinut viimeaikaisen työelämän muutoksen vaikutuksia psykologisiin sopimuksiin. Hän katsoo, kuinka relationaalsiin elementteihin pohjautuvat psykologiset sopimukset saattavat muuttua työelämän muutoksen myötä enemmän transaktionaalsiin elementteihin pohjautuviin psykologisiin sopimuksiin. Tällöin palkansaajien asema työmarkkinoilla olisi enemmän ”vapaiden agenttien” kaltainen ja heidän emotionaalinen sitoutuminen työyhteisöihinsä olisi entistä löyhempi. Tällöin Alasoinin mukaan sitoutumisen perusteina olisivat voimakkaammin mahdollisuudet luontaisetiihin ja hyviin ansioihin sekä etenemismahdollisuudet. (Alasoini 2007, 113-116.)

#### 4 Opinnäytetyön tavoite

Työntekijän pitkäkestoinen sitoutuminen on Icehearts-työn selkeä perusta. Toimintamallin laajentuessa sitoutuneiden työntekijöiden löytäminen saattaa kuitenkin muodostua haasteeksi. Pitkäkestoiseen työhön sitoutuneiden kasvattajien onnistuneeseen rekrytointiin tarvitaan tutkittua pohjatietoa. Vaikka sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu yleisesti työelämässä, ei niitä ole kuitenkaan tutkittu Icehearts-työyhteisön sisällä ja toimintamallin pitkäkestoisuutta huomioiden. Vaatimus työntekijän pitkäkestoiseen sitoutumiseen pohjautuu asiakasryhmän tarpeisiin. Icehearts joukkueisiin valittavilla lapsilla on useasti takana vaikeita aikuissuhteita ja osa asiakasryhmän lapsista on saattanut tulla hylätyksi aikuisten toimesta. Tämän vuoksi on Suomen Icehearts ry:n johtoryhmän mukaan tärkeää löytää pitkäkestoiseen kasvatustyöhön sitoutuvia kasvattajia, jotka eivät jätä työtään kesken ”väärässä” vaiheessa.

Icehearts-toimintamallin historian aikana kaksi Icehearts-kasvattajaa on joutunut jättämään työnsä kesken. Suomen Icehearts ry:n talous- ja kehittämisjohtaja Vartiamäki kertoi alustavassa haastattelussaan (2013), kuinka toinen näistä kasvattajista irtisanottiin heti alkuvaiheessa, kun yhteisten keskustelujen jälkeen kävi ilmi, ettei työ sopinutkaan kyseiselle kasvattajalle. Toinen irtisanominen tapahtui Vartiamäen mukaan kavalluksen paljastuttua: *”Yhdistyksen kannalta tämä oli erittäin valitettava ja raskas tilanne erityisesti taloudellisesti. Tilanteen pelasti poikkeuksellisen sitoutunut ja haasteita pelkäämätön uusi kasvattaja, jolle tilanne oli varmasti raastava. Tässä tarinassa ainoana valopilkuna oli se, että uusi kasvattaja ehti olla pari kuukautta puolipäiväisenä kasvattajana ennen kuin vastuu ryhmästä läjähti hänen harteilleen. Tämä on ollut raskas vaihdos. Pojille uuden luottamuksen rakentaminen oli vaikeaa ja uuden kasvattajan koetteleminen oli välillä todella rajua.”* (Vartiamäki 22.4.2013.)

Vartiamäen vastauksesta käy ilmi, kuinka toimintamallin johtoryhmä pitää kasvattajan pysyvyyttä elintärkeänä yhdistyksen toiminnan kannalta. Lausunnosta käy ilmi, kuinka asiakasryhmä rakentaa luottamuksen aina oman joukkueensa kasvattajan kanssa ja kuinka kasvattajan vaihdokset heijastuvat asiakasryhmän elämään. Tämän opinnäytetyön tarve pohjautuukin kasvattajan sitoutumisen ja pysyvyyden turvaamiseen.

Tämän työn alkuperäinen tarkoitus oli ryhmäteemahaastattelun ja haastatteluaineiston analyysin avulla saada aikaan kehittämissuosituksia Suomen Icehearts ry:lle kasvattajien pitkäkestoisen sitoutumisen turvaamiseksi. Tarkoitus oli mahdollistaa Icehearts-yhteisön sisäinen kehittämisprosessi. Oman työroolini vuoksi Icehearts-yhteisössä kehittämistyöstä tämän opinnäytetyön kohdalla luovuttiin ja jouduin muuttamaan opinnäytetyöni kesken prosessin tutkielmaksi.

Työskennellessäni itse Icehearts-kasvattajana olen työni puitteissa huomannut sitoutumisen tärkeyden. Yhdessä Suomen Icehearts ry:n johtoryhmän kanssa päädyimme siihen, että sitoutuneisuutta työssämme olisi syytä tutkia ja selvittää tarkemmin. Tavoitteena on, että toimintamallin laajentuessa johtoryhmän jäsenet pystyisivät väittämään hyvää sitoutumisen henkeä uusien ryhmien kasvattajille. Tavoitteena on myös ryhmäteemahaastattelun avulla nostaa kasvattajien näkökulma esiin - miksi he ovat työhönsä sitoutuneet ja mitä he odottavat työyhteisöltään sitoutumisensa vastineeksi sekä miten pitkäkestoista sitoutumista pystytään parhaiten tulevaisuudessa turvaamaan. Kasvattajanäkökulman esiin tuominen jäi minun harteilleni ja varsinainen kehittämistyö tapahtuu johtoryhmän puolesta tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöni tavoitetta lähestytään tutkimuskysymyksieni ja valittujen teemojen avulla. Kolmannella sektorilla toimiva Icehearts on aatteellinen, voittoa tavoittelematon ja yleishyödyllinen yhdistys, jolla on asiakaskeineinen arvomaailma. 1. Ovatko Icehearts-kasvattajat sitoutuneet tähän arvopohjaan vai muodostuuko heidän sitoutumisensa muista tekijöistä. 2. Minkälaisia vaikutuksia teoriapohjassa esittämäni yhteiskunnallinen muutos tuo kasvattajien pitkäkestoiselle sitoutumiselle. 3. Mitä kasvattajat odottavat saavansa vastineeksi työsuhteessaan pitkäkestoisesta sitoutumisestaan. Kolmanteen tutkimuskysymykseeni seikkaan pureudun kasvattajien psykologisia sopimuksia selvittämällä. Varsinaiset kehittämiskohteet pitkäkestoisen sitoutumisen turvaamiseksi pyritään taas kaivamaan esiin kysymällä kasvattajien työnantajaan kohdistuvia toiveita.

Tavoitteena on saada laadullisen tutkimuksen keinoin kasvattajälhtöistä tietoa koskien pitkäkestoista sitoutumista Icehearts-työssä. Tämä kasvattajälhtöinen tieto annetaan Suomen Icehearts ry:lle, jotta he voisivat työntekijälhtöisesti kehittää työvälineitä tukemaan kasvattajien sitouttamista. Kasvattajälhtöisyydellä varmistetaan tulevien kehittämishankkeiden vastaaminen todelliseen tarpeeseen. Kasvattajien näkökulmaan pohjautuvaa tarvetta on selvitettävä perusteellisesti, ennen kehittämistyöhön ryhtymistä ja tämä työ pureutuukin objektiivisen tiedon hankintaan ja sen analyysiin. Ryhmäteemahaastattelun pohjalta on tavoitteena saada Suomen Icehearts ry:n kasvattajarekrytointiin ja ennen kaikkea rekrytoinnista vastaavalle henkilöstöjohtajalle arvokasta tietoa sitoutumiseen vaikuttavista seikoista. Lopullisena tarkoituksena on tuottaa arvokasta pohjatietoa Icehearts-yhteisössä suunnitteilla olevaan kasvattajakoulutukseen.

## 5 Menetelmät ja työn eteneminen

### 5.1 Opinnäytetyön tekijä

Oma urani Icehearts-kasvattajana alkoi Vantaalla vuonna 2008. Pohjakoulutukseltani olen sosionomi. Valmistuin Stadia-Ammattikorkeakoulusta 2007. Stadiassa opiskelujeni aikana suoritin kaksi viimeistä harjoitteluani Koulua ja elämää varten II hankkeessa. Tässä Stadia-Ammattikorkeakoulun koordinoimassa hankkeessa luotiin koulumailmaan sosionomeille ennaltaehkäisevän työn malleja. Kiinnostuin tuona aikana toiminnallisesta ennaltaehkäisevästä työstä. Henkilökohtaisessa taustassani on urheilu ollut lapsesta lähtien merkittävässä roolissa. Viimeisessä AMK harjoittelussani tein myös toiminnallisen opinnäytetyön. Sosionomitutkinnon opinnäytetyön myötä pääsin pohtimaan, miten kiusaamista ja syrjäytymistä voitaisiin ehkäistä Kontulassa sijaitsevan Keinutien ala-asteen arjessa. Päädyin tekemään toiminnallisen opinnäytetyön nimeltään Sosiokulttuurinen jalkapalloturnaus (2007). AMK-opinnäytetyössäni yhdistin liikunnan syrjäytymisen ehkäisyyn ja loin välitunneille luokkien välisen jalkapalloturnauksen, jossa kilpailullisilla tavoitteilla ei ollut sijaa. Opinnäytetyöni toiminnallisena osuutena pyrin urheilulla ja yhteisellä mielekkäällä tekemisellä tarjoamaan lapsille vaihtoehtoista tekemistä välitunnille kiusaamisen sijaan. Tuona aikana ymmärsin ensimmäistä kertaa, kuinka suuri merkitys mielekkään tekemisen tarjoamisella oli lasten elämälle ja kuinka hyvin yhteisöllisyyttä pystyi tukemaan toiminnallisilla menetelmillä.

Valmistuttuani kuulin Icehearts-toiminnasta, jossa urheilua käytetään välineenä syrjäytymisen ennaltaehkäisyssä ja kiinnostuin toiminnasta välittömästi. Kiinnostus osoittautui molemmin puoleiseksi ja puolen vuoden odottelun jälkeen pääsin aloittamaan Icehearts-kasvattajan urani. Odottelu johtui omaa palkkaani koskevien rahoitusten järjestämisestä ja oli ensikosketukseni kolmannen sektorin haasteista. Olin neljäs kasvattaja, joka Icehearts-toimintamallissa aloitti ja yhdistyksemme oli tuohon aikaan alkutekijöissään.

Olen joutunut miettimään sitoutumistani Icehearts-uran aikana moneen kertaan. Työhön ryhtyessäni puhuttiin enemmän siitä, että edetään päivä kerrallaan. Epävarmuus jatkosta oli valitseva tekijä. Työhön ryhtyessäni oman joukkueeni rahoitukset olivat selvillä puoleksi vuodeksi eteenpäin. Epävarmuudesta huolimatta halusin lähteä Icehearts-toimintamalliin mukaan, koska koin kasvattajan työn mielenkiintoiseksi ja vaikuttavaksi. 12 vuoden sitoutuminen ei alkuun tuntunut suurelta asialta, mutta vuosien kuluessa olen joutunut useaan otteeseen miettimään sitoutumistani uudelleen enimmäkseen henkilökohtaisista syistä. Halusin tehdä tämän työn, jotta käsityksemme syventyisi, mitä 12 vuoden sitoutuminen kokonaisvaltaisesti vaatii. Lisäksi kunnioituksesta asiakasryhmäämme ja työkollegoitani kohtaan halusin saada lisää tietoa siitä, miten työyhteisömme voisi entistä paremmin sitouttaa työntekijöitään.



## 5.2 Aiheen ja menetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön alkuselvitys tehtiin yhdessä Suomen Icehearts ry:n talous- ja kehittämisjohtaja Vartiamäen ja henkilöstöjohtaja Niemelän kanssa syyskuussa 2012 kasvattajapäivillä Sammatissa. Lopulta päädyimme pitkäkestoisen sitoutumisen turvaamisen edistämiseen. Myös Icehearts-toimintamallin perustajilta saatiin tuki aiheeseen. Ville Turkka totesi 21.11.2012 käymässämme sähköpostikeskustelussa seuraavaa: *”Perehdyttämiseen ja eri lailla pohjakoulutettujen kasvattajien koulutukseen ja henkilökohtaisiin tarpeisiin vastaaminen yksilöllisesti on tärkeää. Sellaisen mallin kehittämistä pidämme kaikki kanssasi erittäin tärkeänä.”*

Kasvattajien näkökulmaan pohjautuvaan kehittämiseen oli myös toinen Icehearts-toimintamallin perustajista tyytyväinen. Ilkka Turkka totesi kasvattajan näkökulman huomiomisesta 20.11.2012 käydyssä sähköpostikeskustelussa seuraavaa: *”Tällaista näkökulmaan me kovasti olemme etsineet. Tuntuu aivan mainiolta, jos kaikki kasvattajat ja kasvattaneet voisivat osallistua vastailemisiin. Ne toimintamallia kartoittavat opinnäytetyöt, joita olen sekä kasvattajilta että muista AMK opiskelijoilta lukenut, vievät eteenpäin. Jokainen niistä on myös vahvistanut sen, ettemme voi ikinä uusia joukkueita ja kiirehtiä ennen kuin jokaisen uuden ryhmän sekä taloudelliset että toiminnalliset puitteet voidaan taata. Tällä hetkellä jokainen kasvattaja on vielä raivaajapolvea, kartoittamatonta tietä kulkeva. Laajentuminen todella voimakkaana voi tapahtua, kun kasvattajan koulutus ja tukeminen on löytänyt uomansa ja organisaation eri toimijat tasoillaan ja tehtävissään osallistuvat kokonaisuuden rakentamiseen.”*

Alkuselvitystä tehdessäni jäsenyivät myös muut menetelmät, joita tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt. Aluksi mietin jokaisen kasvattajan henkilökohtaista haastattelua, josta Vartiamäki totesi 27.11.2012 seuraavaa: *”Näen tieteellisen tutkimuksen kannalta ongelmallisena yksilöhaastattelun lähinnä siksi, että myös sinä olet kasvattaja ja omaat oman kokemuksen asiasta. Kuinka objektiivinen voit tutkijana olla? Entä pitävätkö haastateltavat sinua objektiivisena ja puolueettomana tutkijana? Vaikuttaako tämä asetelma tutkimukseen? Tätä ongelmaa ei näin syvästi ole ryhmäteemahaastattelussa, koska se on enemmänkin yhteisön sisäinen kehittämisprojekti.”* Päädyin lopulta myös itse Vartiamäen kanssa samalle kannalle.

## 5.3 Teemahaastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on se, että haastattelu ei etene yksityiskohtaisten kysymysten varassa vaan, haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Tällöin haastattelijan näkökulmaa olennaisemmaksi nousee aina haastateltavien näkökulma. Teemahaastattelussa keskeisenä ovat ihmisten tulkinnat asioista ja

heidän antamansa merkitykset asioille sekä se, että merkitykset ja tulkinnat syventyvät haastattelun vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011:48.)

Teemahaastattelu sopi alkuperäiseen tarkoitukseeni eli kehittämishankkeen aineiston hankintamenetelmäksi loistavasti. Tässä työssä teemahaastattelu toteutettiin kolmessa eri ryhmässä. Ryhmät jakautuivat työssäoloajan mukaan. Tämä mahdollisti ryhmien välisen vertailun ja yhteneväisyyksien etsimisen. Tarkoituksena oli saada selvyttä myös siihen oliko eri vaiheessa olevilla kasvattajilla erilaiset käsitykset sitoutumisesta ja sitouttamisesta vai muuttuvatko näkemykset 12 vuoden matkan varrella.

#### 5.4 Haastattelun runko

Ennen ryhmäteemahaastatteluita, minun oli perehdyttävä teoreettiseen viitekehykseen, josta teemoja haastatteluuni toin. Perehtyminen aatteellisen työn lähtökohtiin, yhteiskunnalliseen muutokseen, sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen teoriaan loivat haastattelukysymysteni teema-alueet. Teemahaastattelu pitää Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan sisällään hahmotelman siitä mitä kysyä, muttei kovinkaan tarkkaa rajausta tai suunnitelmaa siitä miten kysyä. Teemahaastattelussa tulee löytää tasapaino sille, että haastattelu etenee ennalta tutkittujen teemojen varassa ja sille, että joustavuudelle haastattelutilanteessa jää tilaa. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan hyvä haastattelija elää haastattelutilanteessa vastausten mukaan ja pystyy reagoimaan haastattelu vastausten luomiin mahdollisiin uusiin suuntiin. Haastattelija voi luoda pääkysymystensä lisäksi varastoon lisäkysymyksiä, jos haastattelu ei lähde toivotulla tavalla käyntiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 102-103.)

Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat, kuinka haastattelurunko on alustava keskustelun mahdollistaja. Heidän mukaansa haastattelijana on olennaista olla joustava ja antaa haastateltaville tilaa ja aikaa vastauksiinsa. Olennaista teemahaastattelussa on kuunnella tarkkaavaisesti vastauksia, koska seuraava kysymys riippuu yleensä edellisen kysymyksen vastauksesta. Näin ollen voi olla, että osa alustavan haastattelurungon kysymyksistä tekee osan suunnitelluista kysymyksistä tarpeettomiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 103.)

Hirsjärven ja Hurmeen ohjeiden mukaan loin haastatteluilleni alustavan rungon. Ryhmäteemahaastatteluni rakentui edellä esitettyjen teema-alueiden varaan ja tueksi tein lisäkysymyksiä. Lisäkysymyksillä pyrin auttamaan keskustelujen pysymistä teema-alueen sisällä. Loin jokaiseen teema-alueeseen pienen johdannon, jotta haastateltavat saisivat paremmin kiinni kysymysalueen sisällöstä. Pyrin asettamaan kysymykset helposti ymmärrettäviksi. Haastattelurunko on lukijalle nähtävissä liitteenä (Liite 1).

## 5.5 Haastateltavat ja haastattelujen aikataulut

Tavoitetilana oli osallistaa kaikki Icehearts-kasvattajat ryhmäteemahaastatteluun. Haastattelut alkuperäinen toteuttaminen piti tapahtua kevään 2013 kasvattajapäivien yhteydessä. Kasvattajapäivät ovat Icehearts-työyhteisössä järjestettävä kaikkien kasvattajien yhteinen koontuminen, joita järjestetään kahdesti vuodessa. En kuitenkaan saanut kevään 2013 kasvattajapäiville mennessä opinnäytetyöni pohjatyötä siihen vaiheeseen, jotta olisin kasvattajia voinut hyvällä omalla tunnolla haastatella. Siksi kasvattajien ryhmäteemahaastattelut toteutettiin vasta Lieksan leirin yhteydessä 8.5.2013.

Ryhmäteemahaastattelussani kasvattajat jaettiin kolmeen eri ryhmään työssäoloajan perusteella. Joukkuettaan aloittelevien kasvattajien ryhmässä (haastatteluryhmä 1) oli yhteensä kolme kasvattajaa, tästä ryhmästä poissa oli yksi kasvattaja. Joukkuettaan 1-3 vuotta vetäneiden haastatteluryhmässä vahvuus oli neljä kasvattajaa (haastatteluryhmä 2). Tämän ryhmän mahdollisesta kokonaisvahvuudesta puuttui myös yksi kasvattaja. Joukkuettaan 5-12 vuotta vetäneiden kasvattajien ryhmään olisi kuulunut (haastatteluryhmä 3) yhteensä kuusi kasvattajaa. Heistä Iceheartsin toiminnanjohtaja jätettiin pois ryhmäteemahaastattelusta. Olisin periaatteessa kuulunut myös itse tähän haastatteluryhmään, mutta haastattelijan roolini varmisti, etteivät omat mielipiteeni tule tässä työssä esiin. Lisäksi yksi kasvattaja haastatteluryhmästä 3 oli poissa Lieksan leiriltä, joten ryhmän kokonaisvahvuus oli lopulta kolme kasvattajaa. Sain siis haastateltavakseni yhteensä 10 kasvattajaa.

## 5.6 Aineiston analyysimenetelmät

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysimenetelmää valittaessa ei teemoittelua voinut sivuuttaa. Ryhmäteemahaastattelussa ja teemahaastattelussa yleensäkin tutkimusongelmaa lähestytään teema-alueiden avulla, joten teemoittelua tapahtui jo tämän työnteoriapohjan selvittämisen ja haastattelurungon luomisen aikana. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemoittelulla tarkoitetaan analyysivaiheessa esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemat saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja sen lisäksi haastattelussa tavallisesti nousee esille myös muita mielenkiintoisia teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2011: 174). Myös Eskolan ja Suorannan mukaan teemahaastattelua tehdessä olennainen aineiston analyysitapa on teemoittelu. Aineistosta nostetaan esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Vastaukset järjestetään teema-alueitten mukaan. Teemoittelua pidetään suositeltavana aineiston analyysitapana, kun yritetään ratkaista jotain käytännön ongelmaa. Teemoittelulla on Eskolan ja Suorannan mukaan aina yhteys aineiston teoriapohjaan. (Eskola & Suoranta 2008: 174-179.)

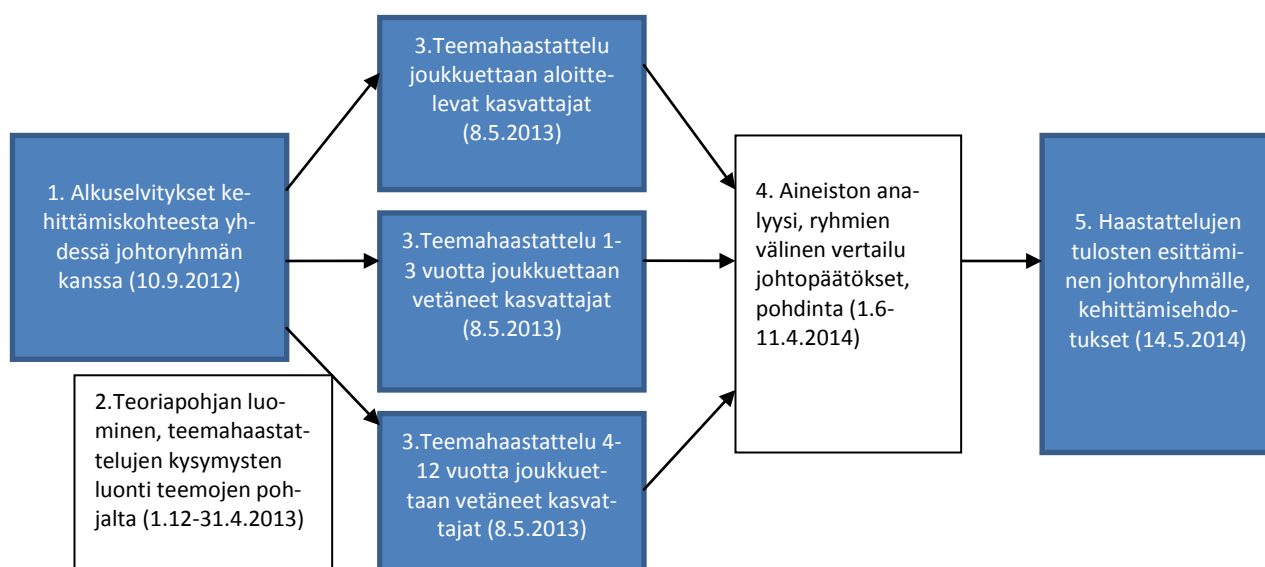
Eskolan ja Suorannan mukaan laadullinen aineisto on yleensä esitetty teemoittain. Analyysiä voidaan heidän mukaansa jatkaa teemoittelua pidemmälle rakentamalla vastauksista yleisem-

pien vastaustyyppien mukaan ryhmiä. Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston ryhmittelemistä tyypeiksi etsimällä siitä samankaltaisuuksia. (Eskola & Suoranta 2008: 181.) Aineistoa voidaan myös yhdistellä säännönmukaisuuksien ja samankaltaisuuksien perusteella. Aineiston yhdistelyssä säännönmukaisuuksien ja samankaltaisuuksien lisäksi voidaan aineistoa tarkastella säännönmukaisuudesta poikkeavuutta ja vaihtelua. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 149.)

Pyrin jäsentämään ryhmäteemahaastattelujeni avulla saamani aineiston edellä esitettyjen teemoittelun ja tyypittelyn keinoin, niin ymmärrettäväksi, jotta tutkimuskysymyksiini saataisiin selvyttä. Lisäksi toivoin tämän työn teoriasta nostettujen teemojen käynnistävän ryhmäteemahaastattelun avulla demokraattisen dialogin kasvattajien kesken. Tyypittely ja teemoittelu sopii tässä tutkimusprosessissa aineiston analyysimenetelmäksi hyvin, koska alkuperäinen tarkoitukseni oli löytää kasvattajien dialogin avulla uusia mielenkiintoisempia ja kehittämisen kannalta olennaisempia teemoja. Näihin uusiin teemoihin oli alun perin tarkoitus syventyä toisella haastattelukierroksella. Yhteyksien ja poikkeavuuksien tarkastelu muodostuu tässä työssä olennaiseksi, koska haastatteluryhmät valittiin työssäoloajan mukaan. Yhteyksiä ja poikkeavuuksia on syytä tarkastella haastatteluryhmien ryhmien välillä, jotta saavutettaisiin tietoa, miten Suomen Icehearts ry:n tulevaa kehittämistyötä voidaan parhaiten kohdentaa vastaamaan eri vaiheessa menevien kasvattajien tarpeisiin.

## 5.7 Opinnäytetyön ajallinen eteneminen

Tiivistettynä tämän osion annista on alle tehty opinnäytetyöni etenemistä ja eri vaiheita valaiseva kuvio. Vaiheet ovat numeroitu aikajärjestyksessä, jotta lukija saa käsityksen siitä, kuinka työni ajallisesti etenee. Kuvioista selviää myös, että tein opinnäytetyötäni vaihtelevalla työtahdilla 20 kuukauden ajanjaksolla (10.9.2012 - 14.5.2014). (Ks. kuvio 2.)



Kuvio 2: Opinnäytetyön prosessi

## 6 Tulokset

### 6.1 Työhön ryhtymisen ajatuksia

Ensimmäisenä haastatteluissa kysyin, minkälaisia ajatuksia 12 vuoden määräaikaisen sitoutumisen vaatimus herätti kasvattajissa jo ennen ryhtymistä varsinaiseen työhön. Vastauksista kävi ilmi, että kymmenestä haastattelusta kasvattajasta kolmella oli kokemusta Icehearts-kasvattajan työstä jo ennen 12 vuoden sitoutumista. Yksi näistä kasvattajista oli ollut palkattuna resurssikasvattajaksi (resurssikasvattajalla tarkoitetaan kasvattajaa, jolla ei ole omaa joukkuetta, vaan hän kiertää tukemassa eri joukkueissa varsinaisten kasvattajien työtä), yksi oli toiminut varsinaisen kasvattajan apumiehenä ja yksi oli ollut toimintamallissa työharjoittelussa. Nämä kolme kasvattajaa olivat saaneet jo kokemusta Icehearts-kasvattajan työstä ja enemmän miettimisaikaa sitoutuvatko tulevaisuudessa 12 vuodeksi vai eivät. 2/3 näistä kasvattajista oli 1-3 vuotta joukkueitaan vetäneitä (haastatteluryhmästä 2) ja yksi oli vuoden resurssityörupeaman jälkeen käynnistämässä omaa joukkuettaan (haastatteluryhmä 1). Vaikka aiempaa kokemusta Icehearts-työstä omaavat kasvattajat sijoittuivatkin eri ryhmiin, olivat vastaukset selkeästi samantyyppisiä, *eli etukäteistutustuttamisesta työhön on hyötyä varsinaiselle sitoutumispäätökselle.*

*”...siinä oli sellanen sauma mulla nähdä mihin paikkaan mä mahdollisesti oon nyt tulossa sitoutumaan, että olin kyllä päässyt tutustumaan kaikkiin jengeihin ja tiedän et vuoden aikana oon oppinut tuntemaan mitä se työ on, niin nyt on kyllä helpompi sitoutua siihen kahteentoista vuoteen...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Toisen tyyppiset vastaukset antoivat kasvattajista neljä. Nämä kasvattajat aloittivat suoraan 12-vuoden projektin vetämisen ja yksi tuli lyhyellä varoitusajalla syystä tai toisesta lopettaneen kasvattajan tilalle. Näille kasvattajille ryhtyminen Icehearts-työhön oli *hyppy tuntemattomaan* ja tuntemukset työhön ryhtymisestä vaihtelivat epäuskon, tietämättömyyden ja pelon välillä. Näistä neljästä kasvattajasta kolme olivat haastatteluryhmässä 3 ja yksi haastatteluryhmässä 2. Kyseessä olivat siis kokeneemmat kasvattajat.

*”Mulla oli ainakin henkilökohtaisesti se, että kyl se vähän pelotti aluks, siis sillai et varsinkin, kun oli ihan uus ja outo työ niin ...niin periaattees pelotti... arvelutti... ja tietenkin ihan uus juttu ja ei oikein osannut sanoo, et mitä odottaa ja pärjääkö ja kaikki tämmöset.”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Kasvattajien vastauksissa merkitykselliseksi nousi myös se seikka, että loppuosa kasvattajista (kolme kasvattajaa) *ei liiemmin miettinyt 12 vuotta aikana työhön ryhtyessään.* Vastauksista kuvastui, kuinka he ryhtyivät työhön miettimättä suuremmin toimintamallin kestoja. Näillä

kasvattajilla päällimmäisenä tuntui olevan keskittyminen oman työnsä aloittamiseen toimintamallin keston miettimisen sijaan. Lisäksi tämän vastaustyyppin antaneista kokeneimman kasvattajan vastauksesta kuvastuu, että Icehearts-työhön ryhtymiselle ei aina ole suotu pitkää harkinta-aikaa.

*”...et vaikee sitä on vieläkin ajatella silleen niinku 12 vuotta et se on silleen hirveen pitkä aika ja tota ei sitä nyt ehkä tuu mietitty.”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

*”...et mä tulin vähän yllättäen ja nopeesti ilman miettimistä ja mä en tiennyt yhtään mitään mihin mä oon lähössä...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Työhön ryhtymisestä kasvattajien ajatukset vaihtelivat työn aloittamisen ajankohdasta ja lähtökohdista riippuen. Kokeneempien kasvattajien vastauksille oli tyyppisempää, että työhön ryhtyessään heillä oli epävarmuuden tunteita läsnä. Tuoreempien kasvattajien vastauksista kuvastui heidän saaneen tulla töihin valmiimpaan toimintamalliin ja lisäksi heistä osa ei työtään aloittaessa miettinyt liiemmin toimintamallin kestoja. Vastauksista kävi ilmi, että kaikki ne kasvattajat, jotka olivat päässeet tutustumaan kasvattajan työhön etukäteen, kokivat sen hyödylliseksi varsinaista sitoutumispäätöstä pohtiessaan.

## 6.2 Kasvattajien taustojen vaikutus sitoutumiseen

Aatteellisen työn teemasta keskusteltaessa kasvattajien kanssa oli olennaista selvittää työhön ryhtymisen taustalla vaikuttavia arvoja ja kasvattajien henkilökohtaisten taustojen vaikutuksia sitoutumiselle. Ensimmäisessä haastatteluryhmässä puhe kääntyi arvoihin jo työhön ryhtymisen ajatuksia selvitettäessä. Kaksi kasvattajaa ensimmäisestä haastatteluryhmästä selittivät työhön ryhtymistään omien taustojensa kautta ja sitä, kuinka omassa taustassa oli asioita, jotka motivoivat heitä ryhtymään tärkeäksi katsomaansa työhön. Muut kasvattajat eivät vielä työhön ryhtymisen ajatuksia selvitettäessä kääntäneet keskustelua omiin taustoihinsa ja arvoihinsa, joten lisäkysymyksiä käyttäminen oli paikallaan. Kysymykset kuuluivat, mitä arvoja sitoutumisen pohjalla oli ja mitä omassa taustassa oli sellaista, joka myötävaikuttanut pitkäkestoisen sitoutumisen päätökseen.

Tämän kysymyksen vastaukset ovat tyyppitelty sisällön mukaan eikä kasvattajakohtaisesti. Yksittäinen kasvattaja saattoi tuoda taustastaan esille useampia seikkoja, jotka heidän näemyksensä mukaan myötävaikuttivat sitoutumispäätökseen. Esille tuotujen seikkojen merkityskerroin kasvoi sitä mukaa, mitä useampi kasvattaja toi saman asian esille haastatteluiden aikana.

Kymmenestä kasvattajasta viisi kertoi vastauksissaan *urheilun ja sosiaalityön yhdistelmän* houkutelleen heidät mukaan Icehearts-toimintamalliin. Nämä kasvattajat sijoittuivat haastatteluryhmiin siten, että ryhmässä 1 seikan toi esille yksi kasvattaja ja ryhmässä 2 ja 3 seikan toi esille kummassakin ryhmässä kaksi kasvattajaa. Vastauksista kuvastuu, kuinka urheilu ja sosiaalityön yhdistelmä oli päällimmäinen ja vahva houkutin pitkäkestoisen työn aloittamiseen, vaikka työn kokonaissisältö saattoi olla vielä hämärän peitossa. Urheilun ja sosiaalityön yhdistelmä oli houkuttellut kasvattajia työn aloittamisen ajankohdasta riippumatta.

*”...kyllähän Icehearts kuulosti sinänsä, kun ties että kun on se joukkueurheilujuttu siellä taustalla ja sit ajattelee et jos pystyy tekee... kun on sosionomi ja ihan niin kun tällä sosiaalialalla ollu...10-vuotta kohta ja tota ja et sellanen duuni, missä voi tehdä tärkeitä työtä ja sit saa vielä sen liikunnan ja urheilun mukaan... sehän kuulosti tosi... tosi niin kun houkuttelevalta...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Neljä kasvattajaa painotti vastauksissaan omasta *harrastamisesta saatuja syvempiä merkityksiä*. Nämä harrastamisen kautta saadut kokemukset ja näkemykset vaikuttivat heidän Icehearts-työn aloittamiseen. Nämä kasvattajat sijoittuivat haastatteluryhmissä siten, että kummassakin ryhmässä 1 ja 3 seikan toi esille yksi kasvattaja ja haastatteluryhmässä 2 seikan toi esille kaksi kasvattajaa.

*”...ite kun pelas, niin tiesin, ettei musta mitään hääppöstä pelaajaa ikinä tuu, mut kaikki muu mitä sit joukkueen kans tehtiin, niin se anto niin paljon muuhun elämään ja lätkäjengin kautta oon tuttujen kavereiden kanssa soittanut sit bändissä aikuisiällä ja kyl se on semmonen, mitä mä haluan sit tarjota muillekin... mahdollisuuden... myös sen urheilun ulkopuolella, et mitä joukkuees tapahtuu...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Jokaisesta haastatteluryhmästä yksi kasvattaja kertoi myös *omien vanhempiensa vaikutuksesta* omaan päätökseen aloittaa Icehearts-työ. Vanhempien kautta oli saatu elämälle arvopohjaa ja esimerkkiä, joka oli synnyttänyt näille kasvattajille motivaation aloittaa Icehearts-työ. Vanhempien merkityksestä puhui siis kolme kasvattajaa kymmenestä.

*”...ehkä sit se et meilläkin on valmennustaustaa vanhemmissa ja paljon sitä hoitoalankin taustaa tai muuta semmosta niin... ehkä siellä on riittävästi semmosii ihmisii, jotka on omalla esimerkillään ja muulla on näyttänyt sen, että ei tästä ainakaan nyt mitään hävi, jos vähän sitoutuu ja lähtee messiin.”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Kasvattajista neljä kertoi Icehearts työn aloittamisen päätökseen vaikuttaneen *aiempi positiivinen kokemus lasten kanssa työskentelystä*. Kaksi näistä neljästä kasvattajasta kertoi myös

omien lastensa kautta saaduista kokemuksesta ja merkityksestä Icehearts-työhön. Tämän seikan esille nostaneet kasvattajat sijoittuivat siten, että ryhmässä 1 aiheesta puhui kaksi kasvattajaa ja kummassakin ryhmässä 2 ja 3 seikan nosti esille yksi kasvattaja.

*”...aina oon tykänny touhuta lasten kanssa ja ajattelin, et tässä sitä saa olla ja sitten vähän sportata siinä samassa...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

*”...kun tuli omat lapset ja on nähnyt niiden kehityksen ja muut niin, kuitenkin se on hirveen tärkeätä, et on niin kun pohjat urheilussa tai missä vaan, niin et sulla on hyvä nuoruus, että sä voit sitten jatkaa elämää...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Kahden kasvattajan vastauksista tuli esiin mielenkiintoiset seikat siitä, että oma tietoisuus ja omat henkilökohtaiset vastoinkäymiset lujittivat heidän päätöstään sitoutua Icehearts-työhön. Toisella näistä kasvattajista oli oman elämän kokemuksen kautta muodostunut tietoisuus siitä, että hänellä on paljon annettavaa Icehearts-työhön ja toinen kertoi aiemmista luovuttamisen kokemuksista tulleesta peräänantamattomuudesta.

*”...kun itellä on sijoittamistausta ja muuta, niin se niin kun loi... siitä kumpus, että mä tiedän, että mulla on paljon annettavaa...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

*”...on monesti ollut sellanen fiilis et ei jumalauta, et nyt on pitkä homma niin ...mulla loppu oma urheilu ura silleen mä et heitin hanskat tiskiini, et luovutin et nyt ei enää nappaa... sit siihen heti perään et sit vähän oma kriisi päällä tyyliin... et intissä tuli sama fiilis et ei nappaa ja mä jätin sen kesken ja lähin sivariin ja sit silloin sivarivuotena mä mietin, et nyt mä en enää tee sitä, et jos mulla tulee vaikeuksia elämässä, niin mä en heitä hanskoja tiskiini, vaan sit mä jyrään läpi...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Kasvattajien taustoissa myönteisesti pitkäkestoisen työn aloittamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat omasta urheilutaustasta ja elämän kokemuksista saadut merkitykset ja aiempi positiivinen kokemus lasten kanssa työskentelemisestä sekä oman perheen kautta saatujen kokemusten merkitys. Merkittävin taustatekijä kasvattajilla Icehearts-työn aloittamiseen oli päästä yhdistämään omaa harrastustaan ja lasten kanssa työskentelyä.

### 6.3 Sitoutumiseen vaikuttavia arvoja

Kasvattajien vastauksissa tuli esille myös arvoja, jotka taustalla vaikuttivat heidän työhön sitoutumiseensa. Nämä arvot ovat poimittu kasvattajien työhön ryhtymisen ja taustojen selvittämisen vastauksista. Kolme kasvattajaa kymmenestä korosti vastauksissaan arvokseen



*mahdollisuuden antamisen.* Nämä kolme kasvattajaa sijoittuivat kaikki eri haastatteluryhmiin.

*”...se on semmonen mitä mä haluun sit tarjota muillekin... mahdollisuuden...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Kaikki kasvattajat ensimmäisestä haastatteluryhmästä kertoivat vastauksissaan *aidon välittämisen* tarpeellisuudesta kasvatustyössään. Mielenkiintoisen aidon välittämisen esilletuonnista tekee sen, että nämä kasvattajat olivat vasta aloittamassa oman ryhmänsä keräämistä. Työtään aloittelevat kasvattajat olivat saaneet kokemuksia aidon välittämisen tärkeydestä joko muilta kasvattajia seuraamalla tai oman perheensä esimerkin kautta.

*”...kyl musta tuntuu et kaikki, jotka tääl on töissä, niin oikeesti välittää näistä pojista... ja sit kun näkee näitä poikia, niin jotenkin tuntuu, et vaik ei oo vielä ollut sitä omaa joukkuetta, niin kumminkin voin kuvitella et näihin kasvaa sisään siihen joukkueeseen ja et se menee niin kun... et ilman oikeenlaisia arvoja eihän tätä työtä vois tehdä ja ei tätä voi pelkkänä työnä voi ajatella...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Kaksi kasvattajaa nosti esille myös suoraan arvoiksi tulkittavia seikkoja vastauksissaan. Ensimmäisen haastatteluryhmän kasvattaja kertoi siitä, kuinka jokaisella on *oikeus tyydyttävään elämään* ja toinen kokeneempi kasvattaja kertoi *heikomman puolella olemisen tärkeydestä*. He kokivat näiden arvojen vaikuttaneen pitkäkestoiseen sitoutumiseensa.

*”...tähän oli hirmu helppo lähteä, kun mä ajattelin, et niitä jätkii on paljon ja tavaltaan se heikomman puolella oleminen, niin mä ajattelin et nää jos jotkut tarvii...”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Kasvattajien pitkäkestoisen sitoutumisen taustalla vaikuttavia arvoja olivat aito välittäminen asiakasryhmää kohtaan, mahdollisuuden antaminen, heikomman puolella oleminen ja jokaisen ihmisen oikeus vähintäänkin kohtuulliseen elämään. Merkittävää oli, että mahdollisuuden antamisen tärkeys tuotiin esiin jokaisessa haastatteluryhmässä.

#### 6.4 Yhteiskunnallinen muutoksen tuomat haasteet sitoutumiselle

Haastatteluissani pohjustin yhteiskunnallisen muutosta kasvattajille luettelemalla projektiyhteiskunnan ominaispiirteitä. Nämä ominaispiirteet olivat kysymykseni johdannossa mm. toimintamallien kilpailu olemassaolostaan, jatkuva arviointi ja rahoitusten lyhytkestoisuus (Liite 1). Ensimmäisenä kysymyksenä yhteiskunnallisen muutoksen teemasta, kysyin vaikuttaako projektiyhteiskunnan piirteet kasvattajien työhönsä sitoutumiseen. Kymmenestä kasvattajasta

kahdeksan kertoi, että projektiyhteiskunnan luomat mahdolliset haasteet *eivät koskettaneet haastatteluhetkellä millään lailla heidän omaa arkityötään*. Näiden kasvattajien jakautuminen haastatteluryhmien kesken on nähtävissä kuviossa 3. (Ks. kuvio 3.)

*”Mä elän semmoses hirveen vähän tiedän kyselen ja utelenkaan mutta... elän semmo-  
sessa käsityksessä, että tai mulle on sanottu, et ei tarvi pelätä sitä sen jatkuvuutta,  
et sen kun teet vaan.”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

*”Joo mäkin koen, et ehkä niin kun suurempi haaste organisaatiolle ja organisaation  
laajentumiselle tää projekti ku jatkuvasti pitää niitä rahoituksia uudelleen hakee ja  
varsinkin kun yrittää laajentua, et sillee omalle sitoutumiselle ehkä ei nii suurta vai-  
kutusta...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Kaksi kokeneempaa kasvattajaa (haastatteluryhmä 3) antoi projektiyhteiskunnan ominaispiirteiden vaikutuksesta omaan työhönsä täysin erilaisen näkemyksen, kuin tuoreemmat kasvattajat. Heidän vastauksistaan kuvastui *projektiyhteiskunnan ominaispiirteiden vaikuttaneen suuresti heidän arkityöhön*.

*”Yhteiskunta on ollut kokoajan projektiomaisuutta, kun mä oon valmistunut... kyllä-  
hän se tuo ihan helvetillisen haasteen et kyllähän se stressi on se oikeesti... Se sopi-  
musneuvottelu, sehän vaan tehään rahottajien kans koko ajan... Se on helpottunut,  
kun ihmiset on tullu tutuksi ja sillä tavalla, mut kyl se iso kuormittava tekijä oli  
mulla... koko sen 12 vuotta, voin sanoa se projektiomaisuus”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Yksi kasvattaja (haastatteluryhmästä 2) toi esille vastauksessaan mielenkiintoisen seikan. Hän kertoi, etteivät projektiyhteiskunnan ominaispiirteet vaikuttaneet arkityöhön, mutta *vaikutukset ulottivat kasvattajan henkilökohtaiseen elämään*. Tämä seikka oli olennaista tuoda esille siksi, että projektiyhteiskunnan vaikutuksista työntekijän sitoutumiseen saa laajemman kuvaa. Tämä kasvattaja oli joutunut miettimään asuntokaupan ja lainanhakemisen yhteydessä työnsä jatkuvuuden epävarmuutta.

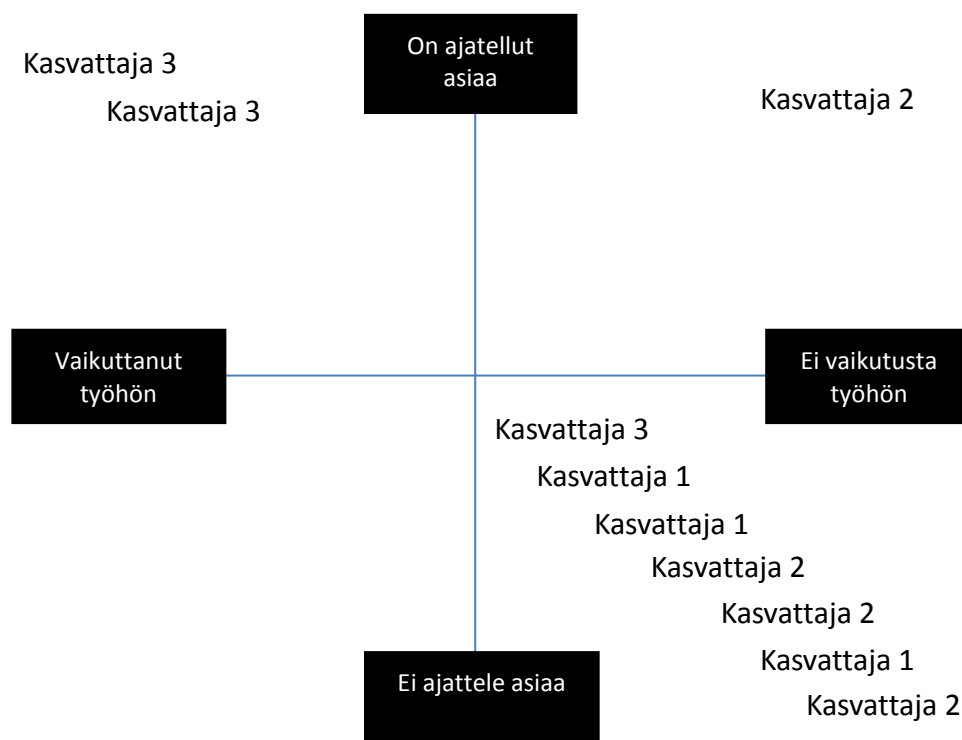
*”Mun oli vähän pakko miettii, et kysytään, et onks vakituinen työ... On... ja samassa sit  
ite miettii hiljaa, niin et en tiedä, et kuin moneks vuodeks täs on rahotusta tähän mun  
palkkaan... mut ei se niin kun mun työntekemiseen vaikuttanu ja ei sitä niin kun arjes-  
sa tuu mietittyä, mut öisin ehkä välillä joo.”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Selvitettäessä projektiyhteiskunnan vaikutuksia kasvattajien sitoutumiseen oli olennaista huomioida kasvattajien vastauksista myös seuraava seikka: Vaikka kaksi kasvattajaa ensimmäisestä haastatteluryhmästä eivät vielä työn aloittamisen vaiheessa kokeneet projektiyh-

teiskunnan ominaispiirteiden koskettavan omaa työtään, eivät he kuitenkaan sulkeneet pois osallistumisestaan tulevaisuudessa esim. rahoitusten hankintaan. Tämä seikka oli olennaista tuoda haastatteluista esiin, koska se avaa osaltaan jo näiden kasvattajien psykologisen sopimuksen rakentumista. Nämä kaksi kasvattajaa sijoittuivat haastatteluryhmiin 1 ja 2.

*”Kyllä mä lähen siitä et ensin pitää oppia se oma perustyö ja sitten jos multa odotetaan et mä oon kasvattaja niin kyl mä hoidan sen kasvattajan homman... sit jos on resursseja annetaan ja mahdollisuuksia on ja pystyy... kyl mä oon valmis ja mua kiinnostaa muutkin asiat rahotukset ja tällaset kun mä oon niitä tehnyt markkinointia ja tällasta, mut kyl täs ensin pitää keskittyä et miks on palkattu eli kasvattajan hommaan ja alkaa opettelemaan niin kun sitä...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Projektityhteiskunnan ominaispiirteiden vaikutuksia selvittäessä kasvattajien vastauksissa oli nähtävissä työrooleista johtuva selvä kaksijakoisuus. Alle olen luonut kaksisuuntaisen muuttuja-asteikon johon kasvattajat ovat sijoitettu vastauksiensa perusteella. Kasvattajan perässä oleva numero kuvaa sitä, mihin haastatteluryhmään kasvattaja kuului.



Kuvio 3: Kasvattajien vastaukset sijoitettuna kaksisuuntaiselle muuttuja-asteikolle

## 6.5 Rahoitusten epävarmuus suhteessa asiakasryhmään

Haastattelujen aikana kävi selväksi kasvattajien tietoisuus siitä, ettei Icehearts-toimintamallin rahoitusten jatkuminen ole itsestäänselvyys. Tämän vuoksi oli aiheellista kysyä haastatteluryhmiltä herättääkö tietoisuus rahoitusten epävarmuudesta ristiriitaa asiakasryhmän kanssa tehtävän ”lupauksen” suhteen. Lupauksella tarkoitettiin 12 vuoden sitoutumisen lupausta, jonka kasvattaja mahdollisesti antaa asiakasryhmälleen. Tätä seikkaa selvittäessä kävi ilmi, että kolme kasvattajaa kymmenestä *ei kokenut ristiriitaa, eivätkä he liiemmin olleet miettineet koko asiaa*. Tämän vastaustyyppin antoi yksi kasvattaja jokaisesta haastatteluryhmästä.

*”Niin ja on siinä ristiriita jos sitä alkaa niin ku miettimään, mut mä en hirveesti uhraa sille ajatusta... ainakaan tässä vaiheessa...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Neljä kasvattajaa kymmenestä kertoi, että he ovat *tietoisia ristiriidasta, mutta eivät kokee sen käsittelemistä ajankohtaiseksi asiakasryhmänsä kanssa*. Nämä kasvattajat olivat haastattelujen hetkellä vasta alkutaipaleella 12-vuoden urakassaan ja sijoittuivat haastatteluryhmiin 1 ja 2.

*”Onhan siinä omalla tavallaan ristiriita, mutta kyllä kai pitää se ymmärtää se elämän fakta vaan on että asiat muuttuu... mä sitte lupaan lapselle sen mitä lupaan ja mut, että emmä voi siihen rahoitukseen vaikuttaa...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Yksi kasvattajista oli miettinyt ryhmänsä mahdollista katkeamista enemmänkin *henkilökohtaisen elämän ennustamattomuudella*, kuin projektiyhteiskunnan vaikutuksien johdosta. Tämä seikka oli olennaista tuoda esille vastauksista, koska 12 vuoden sitoutumiseen on naivia ajatella vaikuttavan pelkästään ulkopuolisten tekijöiden.

*”Joo en mäkään oo rahotuksesta huolehtinut enempi käynyt mielessä, et mitä jos itelle sattuu jotain semmosta, ettei pystykään jatkaa... mitä sitten tapahtuu... mut en mä sitä rahotuspuolta oo oikeestaan miettinyt.”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Kaksi kokeneempaa kasvattajaa *oli käsitellyt toiminnan mahdollista katkeamista asiakasryhmänsä kanssa*. Nämä kasvattajat olivat olleet pidempään tekemisissä asiakasryhmiensä kanssa (haastatteluryhmä 3). Nämä kasvattajat olivat aloittaneet työnsä toimintamallin ollessa vielä kehitys- ja juurruttamisvaiheessa.

*”...silloin kun mä alotin niin ei ne vanhemmatkaan.. et se oli niillekin aika absurdia sanoo, et täs ollaan ku sinne kutsuntoihin asti, niin en mä tiedä et kuinka paljon ne-*

*kään sitä pohti et jumalaut mikä lupaus, et mahtava juttu... tuskin nekään ihan täysin usko... mutta oon mä sitä miettinyt nyt tässä sitä on hyvä pohtiakin kun tässä sitä varten ollaan... sen lupauksen antaminen on niin kun tosi iso juttu mut mun kohdalla se on kyl sit kantanut tavallaan se lupaus... ..kyl se lupaus on mun pään pitänyt pinnalla sitten niinäkin hetkinä kun on ollut ollut epävarmuustekijöitä...” (Kasvattaja ryhmästä 3)*

Tuoreempien kasvattajien vastauksissa oli nähtävissä, kuinka he eivät nähneet suurtakaan hyötyä vallitsevien epävarmuustekijöiden käsittelemisestä asiakasryhmänsä kanssa. Tämä näkemys korostui tuoreemman kasvattajapolven vastauksissa. Kokeneemmat kasvattajat olivat taas käsitelleet ryhmän mahdollista katkeamista jo aikaisessa vaiheessa ja heidän vastauksistaan kuvastui, kuinka epävarmuus rahoitusten suhteen oli vahvasti läsnä heidän aloittaessa kasvattajan työtään. Kokeneemmat kasvattajat olivat (kaikki haastatteluryhmän 3 kasvattajat) olivat miettineet rahoitusten mahdollisesti katketessa toiminnan jatkamiselle ”takaportteja”. Vastauksista kävi ilmi, kuinka toiminnan epävarmuustekijöiden käsitteleminen yhdessä asiakasryhmän kanssa oli varsin kasvattaja ja joukkuekohtaista. Haastatteluryhmiä vertailemalla merkittäväksi ilmiöksi muodostui, etteivät tuoreemmat kasvattajat suhtautuneet asiakasryhmälleen tehtävään lupaukseen yhtä ehdottomasti kuin kokeneemmat kasvattajat.

## 6.6 Kasvattajien psykologinen sopimus

Psykologisen sopimuksen teemaa käsiteltiin ryhmäteemahaastattelun aikana kolmella eri kysymyksellä. Psykologisen sopimuksen teemasta keskustelemalla oli olennaista saada tietoa kasvattajien henkilökohtaisista odotuksista koskien omaa työtään ja työnantajaa kohtaan. Tämän teema-alueen vastaukset tyypiteltiin myös vastauksista nousseiden teemojen mukaan. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, minkälaisista elementeistä kasvattajien psykologiset sopimukset yleisellä tasolla muodostuvat.

Ensimmäinen kysymys kuului: Mitä kasvattajat odottivat työnantajaltaan saavansa työn kautta vastineeksi sitoutumisestaan. Vastauksissa kaksi kasvattajaa toi esille seikan hyvän olon tuottamisen odotuksista. He kertoivat odottavansa, kuinka he työnsä myötä pääsevät *tuottamaan hyvää oloa asiakasryhmälleen*. Nämä kasvattajat olivat haastatteluryhmissä 1 ja 3. Heidän vastauksistaan kuvastui myös auttamisen halu.

*”...Mä ainaki toivon että mä saan mielihyvää ja onnellisuutta, et mä niin ku nään konkreettisesti et mä voisin auttaa jotain lasta tai yksilöä, että sitä mä odotan.”*  
(Kasvattaja ryhmästä 1)

Kasvattajista seitsemän toi vastauksissaan esille odotuksen *mielekkäistä yhteisistä kokemuksista ja kasvusta ihmisenä yhdessä asiakasryhmänsä kanssa*. Haastatteluissa tämän seikan esille tuoneet kasvattajat sijoittautuivat siten, että molemmissa haastatteluryhmässä 1 ja 2 aiheesta puhui kaksi kasvattajaa. Tämän seikan toi esille myös kaikki haastatteluryhmän 3 kasvattajat. Näiden seitsemän kasvattajan vastauksissa kuvastui, kuinka he odottivat pitkäkestoisuuden turvin näkevän omaa kädenjälkeään asiakasryhmissään. Lisäksi vastauksista kuvastui, kuinka he odottivat pitkäkestoisuuden myötä muodostuvan ystävyyssuhteita itsensä ja asiakasryhmänsä jäsenien välille. Asiakasryhmän kasvun ja kehittymisen rinnalle nämä kasvattajat nostivat myös oman henkilökohtaisen kasvun, joka heidän käsityksensä mukaan mahdollistuu Icehearts-työn kautta.

*”Joo kyl mäki odotan sitä oman joukkueen niin kun... ensin nyt sitä perustamista ni just sitä kasvua... kun nytki on niin jotenki tykästyny näihin poikiin ja niin kun huomaa et niin kun niist oikeesti välittää, ni sitte vielä jos on se 12 vuoden polku, ni kyl siin aikana kokee kaikenlaista heidän kanssaan...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

*”...alkuun mä en ajatellut saavani yhtään mitään, mutta tietysti nyten kyllähän tää työ on imeny ittensä mukanaan... Kyl nyt sitä ajattelee, et sitä saa huomattavasti enemmän, mitä ehkä tarvis tai ansaitsiskaan... Et kyllähän täs ite on kasvanut yhtälailla, mitä noi jätkätkin on kasvanut...”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Neljä kasvattajaa kymmenestä nosti odotuksia kysyttäessä esille myös sen, että he odottavat *hyvää työyhteisöä ja työkavereista muodostuvan ajan kuluessa ystäviä*. Hyvä työyhteisö oli myös houkutellut näitä kasvattajia ryhtymään itse Icehearts-kasvattajiksi. Hyvän työyhteisön merkitys sitoutumiselle tuli esiin jokaisessa haastatteluryhmässä. Poimin alle tuoreemman kasvattajan vastauksen ja kokeneemman kasvattajan vastauksen, jotta käsitys tämän vastaus-tyyppin variaatiosta avartuu.

*”Sen sijaan et tämmösistä asioista olis kukaan mitään maininnut koskaan, niin oli siinä mielessä onnellisessa asemassa, et näki sen pari kuukautta, et mitä se niin kun käytännössä... et mitä se ihmisten työ on... näki sen et minkälainen työyhteisö täällä oli, joka on niin kun ihan poikkeuksellista kaikkiin muihin niin kun... nähden, et mitä nyt on itte tavannut ja mihin on törmännyt, niin kyl se semmonen perusasia, et halusin olla osana sitä.”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

*”...mulle kyllä tosi iso arvo on sitten tää jengi... siis tarkotan teitä mun niin kun kollegoja... musta tää on jotenkin ihan käsittämätöntä... se yhteys, minkä on saanut näistä työkavereista...”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Kaksi kokeneempaa kasvattajaa (haastatteluryhmä 3) kertoi odottaneen saavansa *pysyvän työpaikan*. Heidän vastauksistaan käy ilmi, kuinka he katsoivat pitkäkestoisuuden tuovan mukanaan pysyvyyttä. Toinen näistä kasvattajista kertoi vastauksessaan myös luottamuksesta pysyvyyden taustalla.

*”...justiin kun ton pysyvän työpaikan et mul on ollut koko ajan semmonen olo ihan vilpittömästi ihan alusta lähtien, et jos mä en ite ryssi tätä... et mulla on ollu se varmuus et ei mua täs nyt niin kun... korvata... tän mun joukkueen kans, ellen mä ite niin kun todella... häslää pahasti...”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Kaksi kasvattajaa (haastatteluryhmistä 2 ja 3) toi vastauksissaan esille myös oman *työn kautta saatavan ammatillisen kasvun ja kehittymisen odotukset*. Toinen näistä kasvattajista mietti työn kautta saatavaa kokemusta nykytilanteeseensa ja toinen kertoi odottavan Icehearts-työn valmistavan häntä ammatillisesti tulevaisuuden ratkaisuihin.

*”...kyl mä ehkä odotin että semmosen tasasen... toimivan... niin kun 12 vuotisen, minä jälkeen on paljon viisaampi ja paljon valmiimpi tekee sit seuraavia ratkaisuja.”*

Vastauksissa kolme kasvattajaa toi esille myös *kohtuullisen toimeentulon turvaamisen odotukset*. Näissä vastauksista kävi ilmi myös se, kuinka näille kasvattajille kohtuullisen toimeentulon odotukset eivät ole kuitenkaan päällimmäisin motivoiva tekijä. Näistä kasvattajista kaksi oli haastatteluryhmässä 2 ja yksi ryhmästä 3.

*” ...mulla ensimmäisenä vuonna tippu 17 000 ansiot kun mä siirryin siitä tähän... Mut kyl mä kaikki parhaat heittomerkeissä ”bonukset” oon saanut tässä työssä mitä mä edellisissä paikoissa en saanut... vaik se nyt on, et rahakin on ihan kiva, en mä sitä sano...”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Edellisten seikkojen lisäksi kasvattajista kaksi (haastatteluryhmästä 2) kertoi, kuinka he odottavat saavansa tehdä *itsenäisen ja itsensä näköisen projektin*. Vastauksista kuvastui, kuinka itsenäisyydestä oli puhuttu jo työn aloittamisen vaiheessa ja kuinka itsenäisyys tuo tietyn vapauden arjen kulkuun.

*”Kyl varmaan se, et mistä alusta asti puhuttiin, et saa tehdä semmosen oman näkösen projektin et... se varmaan päällimmäisenä...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Kasvattajien psykologisten sopimuksien odotuksien selvittämisessä kävi ilmi myös, että kaksi kasvattajaa (haastatteluryhmästä 2) *ei odottanut työnantajaltaan mitään*. Nämä vastaukset olivat kokonaisuuden hahmottamisen kannalta varsin olennaiset. Valtaosa kasvattajista osasi

kertoa monia eri odotuksia, kun taas näillä kasvattajilla oli selviä vaikeuksia saada kiinni koko psykologisen sopimuksen teemasta. Toinen näistä kasvattajista kertoi lähteneensä työhön mukaan niin tunteella, ettei odotuksia työnantajaa kohtaan tullut mietittyä. Toinen kasvattaja taas ei eritellyt syytä sille, miksei työnantajaltaan odottanut mitään.

*”Mul tuli niin kun ihan sama mieleen... et en mä osaa odottaa sieltä niin kun mitään vaan enempi se kyl niin kun aika tunteella lähti mukaan...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Kasvattajan psykologiset sopimukset rakentuivat vastausten perusteella odotuksista päästä tuottamaan hyvää oloa asiakasryhmälle, odotuksista asiakasryhmän kanssa koettavasta yhteisestä kasvusta, hyvän työyhteisön odotuksista, pysyvyyden odotuksista, ammatillisen kasvun ja kehityksen odotuksista, työtä koskevan itsenäisyyden odotuksista sekä kohtuullisen toimeentulon odotuksista. Näistä edellä luetelluista seikoista merkittävin oli asiakasryhmän kanssa koettavan kasvun ja kehittymisen odotukset. Merkillepantavaa oli myös se, ettei kaksi kasvattajaa odottanut työnantajaltaan yhtään mitään.

#### 6.7 Kasvattajien näkemys työnantajan sitouttamisesta

Toinen kysymys psykologisen sopimuksen teemasta oli miten kasvattajien sitoutumista oli pyritty tukemaan työnantajan puolelta. Lisäkysymyksenä haastatteluissa kysyttiin, mitä konkreettisia menetelmiä tai keinoja kasvattajat olivat huomanneet työnantajapuolen käyttäneen. Näitä seikkoja kysyttäessä kolme kasvattajaa kertoi (kaksi haastatteluryhmästä 3 ja yksi kasvattaja ryhmästä 1), kuinka he kokivat *työnantajan* sitouttaneen heitä *vertaistuen avulla*. Nämä kasvattajat kokivat vertaistuen merkityksen sitouttamisessa riippumatta työn aloittamisen ajankohdasta.

*”...yhtään sen enempää perseitä nuolematta, niin kyl täs pöydäs on niin kun se, et mitä kautta ja Jussi eritoten silloin alus oli paljon se, mitä kautta niin kun paljon käytiin niitä keskusteluja, juteltiin...”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

*”...mun sitoutumista tuettiin sen verran et me oltiin Villen kans symbioosis ne ekat vuodet et me nähtiin niin paljon ja... mä sain tietenkin aika helpostikin sen tuen koska meitä ei ollut kun me kaks...”* (kasvattaja ryhmästä 3)

Työnantajan sitouttamiskeinoista keskusteltaessa kaksi kasvattajaa (haastatteluryhmistä 1 ja 3) koki taas työnantajan sitouttaneen heitä työhönsä järjestämällä säännöllisesti kasvattajapäiviä ja muita *kasvattajien yhdessäoloa mahdollistavia hetkiä*. Nämä kasvattajat kokivat työyhteisön sisäisillä yhteisillä hetkillä olevan positiivista merkitystä myös omalle sitoutumiselleen.



*”...säännöllisesti sellasia hetkiä, missä kaikki ollaan yhdessä... niin kun kasvattajapäiviä on järjestetty. Ne on henkireikä ollut koko ajan mulle... et saa olla niin kun kimpassa.”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Yksi kasvattaja toi haastattelussa esille seikan siitä, että työnantaja oli pyrkinyt sitouttamaan häntä *itsenäisyydellä ja luottamuksella*. Vastauksessaan hän kertoi joustavuudesta ja vapaudesta, joita hän oli työnantajapuolelta kokenut.

*”...ja sit semmonen tietty tietty joustavuus tai aika vahvaki mun mielestä... et ei täs niin kun... kattella ihan joka paikassa... selän takana, et mitä kukin puuhailee, että semmonen tietty vapaus toimii niin kun... oman tyylin mukaan.”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Työnantajan sitouttamisesta keskusteltaessa kaksi kasvattajaa (haastatteluryhmästä 2) toi vastauksissaan esille sen seikan, että työnantaja oli pyrkinyt tukemaan heidän sitoutumistaan *jaksamisen tukemisella*. He puhuivat myös arkivapaa-järjestelmästä, joka oli työnantajapuolelta luotu kasvattajien jaksamisen tueksi.

*”...siitä tulee ainakin nyt mieleen et ihan just viime viikolla Miikalle avauduin että oon niin kun... helvetin väsynyt... ja niin kun se positiivinen kannustus sieltä, et pidä pari päivää breikkiä ja nolaa pää ja sitten taas uudestaan, et näitä tulee...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Kasvattajien näkemyksen mukaan työnantaja oli pyrkinyt sitouttamaan heitä vertaistuella, yhteisillä hetkillä, luottamuksella ja joustavuudella sekä jaksamisen tukemisella. Näistä merkittävämmäksi nousi näkemys vertaistuesta. Osa kasvattajista ei osannut nimetä yhtään sitouttamisen keinoa, joita olisivat huomanneet työnantajapuolen käyttäneen.

## 6.8 Konkreettiset menetelmät ja toiveet

Viimeinen kysymys psykologisen sopimuksen teemasta kuului, mitä konkreettisia menetelmiä kasvattajat sitoutumisensa tueksi työnantajaltaan toivoivat. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada konkreettisia kehittämisideoita esiin.

Vastauksia purkaessa kävi ilmi, kuinka kolme kasvattajaa toivoi saavansa *apua arjen ongelmatilanteisiin*, työn järjestämiseen, työn roolitukseen ja sidosryhmien kanssa työskentelyyn. He toivoivat työnantajalta selvempää kantaa esim. kasvatustilanteisiin ja kasvattajan polun mallin-

tamiseen. Nämä kasvattajat olivat tuoreempaa kasvattajapolvea eli haastatteluryhmistä 1 ja 2.

*”Aloin miettimään tota laajentumista, et ollaan vielä raivaajia, et sit taas toisaalta meidän tietosuus lisääntyy koko aika... niin et sekin luo tietynlaiset paineet. Sit enemmänkin vielä et mikä se meidän kasvatuslinja on ja mitkä on ne meidän sellaset... tehtävät ja niistä pitää sit tosi tarkkaa sopii niin ko... ennen kuin lähetään omille teillemme huseeramaan...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Kolme kasvattajaa (ryhmistä 1 ja 2) toivoi työnantajan järjestävän *mahdollisuuden keskusteluun työn vaiheista ja etenemisestä*. He nostivat vastauksissaan esille kehityskeskusteluiden merkityksen. Lisäksi nämä kasvattajat puhuivat työnohjauksellisten keskusteluiden mahdollistamisen tärkeydestä.

*”Aina olis kiva silloin tällöin johonkin kehityskeskusteluun ja istutaan alas ja katoetaan, et mis ollaan, mitä on tehty ja miten jatketaan...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

*”...tällanen työnohjauksellinen keskustelu... työyhteisön sisällä. Ni ne ois varmaan sellasia asioita... et ihan casetapauksii pystyis puhumaan, vaikka sitte jossain ryhmässä...”* (Kasvattaja ryhmästä 1)

Neljä kasvattajaa kertoi toivovansa työnantajalta mahdollisuutta yksilölliseen keskusteluun. He puhuivat myös työnohjauksen merkityksestä ja henkilökohtaisten tarpeiden huomioimisesta sekä niiden vaikutuksesta kasvattajan työhön. Kasvattajat, jotka nostivat *yksilöllisten tarpeiden huomioimisen* esille, olivat kaikki kokeneempaa kasvattajakaartiä (kolme haastatteluryhmästä 3 ja yksi ryhmästä 2). Vastauksista kuvastui, kuinka kasvattajien henkilökohtainen elämä heijastuu myös heidän työnsä tekemiseen.

*”...Missään nimessä se ei sais mennä siihen, et ajatellaan vaan sitä, et työn kautta jaksamista... eihän siitä olis tullut mistään mitään et jos se työnohjaus oliskin ollu vaan rajattu siihen et siel saa puhua vaan työasioista, että kyllähän se väkisin henkilökohtaiset asiat ja elämät heijastuu myös työelämään... koska voihan jollain mennä töissä hyvin ja henkilökohtaisella tasolla menee päin vittua... niin eihän se olis mitään auttanut jos mä olisin mennyt sinne puhuu jostain pojasta kuin sillä menee huonosti, kun ite on toisesta asiasta niin kun ihan seinillä... siinä kohtaa niin kun on ollut se tuki niin kun arvokasta et kyl se mun mielestä pitää samalla lailla jatkossakin et on se tarve minkälainen tahansa niin kyl sit se et apu pitää sitten oikealle asialle löytyy... riippumatta siitä mikä se lähtökohta on ollut.”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Lisäksi neljä kasvattajaa toivoi *työnantajan tekevän aloitteen keskusteluille*. Näissä vastauksissa tuli esille, kuinka he kokivat tuen saannin olevan omasta persoonastaan kiinni. He toivoivatkin työnantajan tarjoavan aktiivisemmin mahdollisuutta tukeen ja keskusteluun. Tämän seikan vastauksissaan esille nostaneet kasvattajat olivat haastatteluryhmistä 2 ja 3.

*”...ei ja sit on ite etten varmaan soita, et en varmaan soita et jutellaanko... ...et sen pitäis just tulla sieltä päin... kun on ite niin huono pyytää apuja ja tulla et pääseekö keskusteleen, niin ei.”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

*”Ja varsinkin kun on itekkin sen verran jäärä kaiken asian suhteen niin sit, kun varsinkin ties, et kaikilla on raskasta niin oli vähän sellanen et, mitä tässä omia ongelmiaan, kun muillakin on niitä ongelmia, mikä on täysin väärä lähestymistapa, ajatus-tapa.”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Tuen tarjoamisesta kaksi kasvattajaa (ryhmistä 1 ja 2) nosti esille vielä toiveet siitä, että *kasvattajien kysymykset ja ongelmat otettaisiin työnantajapuolelta tosissaan*. Lisäksi toinen näistä kasvattajista toi esille kärjistäen näkemyksensä kehityskeskusteluiden teennäisyydestä.

*”...kyl mä ymmärrän et se tahtotila on vahva ja kaikkihan sitä halua ja muuta et ei mulla äkkiseltään tuu mitään semmosta konkreettista mieleen, et mis se sit näkyis... että kyl ne meidän mielipidettä kysyvät milloin missäkin nauhurikeskustelussa ja muissa, mut tota niin onks niille asioille tehty sit mitään, niin siitä voidaan olla montaa mieltä...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Kasvattajien merkittävimäksi toiveeksi työnantajaa kohtaan oli järjestää *lisää henkilöresurssia tukemaan kasvattajien arkityötä*. Tämän seikan toi vastauksissaan esille kuusi kasvattajaa kymmenestä. Näissä vastauksissa kävi ilmi, kuinka kasvattajat toivovat siviilipalvelusmiehen tai opiskelijoiden sijaan lisää täysivastuullista henkilöstöresurssia tukemaan omaa kasvatustyötään. Lisäksi kokeneempien kasvattajien vastauksista kuvastui, kuinka henkilöresurssien myötä saatavan tuen saanti on ollut toimintamallin varhaisemmassa vaiheessa vaikeampaa johtuen henkilökunnan vähäisyydestä. Näiden kasvattajien vastauksissa korostui myös se, kuinka varsinaista kasvatustyötä on helpompaa tehdä yhdessä kuin yksin. He nostivat myös esiin huolen niiden kasvattajien jaksamista kohtaan, jotka toimivat omalla alueellaan yksin. Nämä kuusi kasvattajaa sijoittautuivat haastatteluryhmiin siten että, jokaisessa haastatteluryhmässä lisäresursseja kasvatustyöhön toivoi kaksi kasvattajaa. Koska kasvattajien lisäresurssien toiveissa oli monia eri variaatioita, poimin vastauksista useamman sitaatin valaisemaan lisäresurssien saannin tärkeyttä.

*”...sit varmaan myös resurssitukea, et kyl täs niin kun, et se mikä tässä vähän niin kun ei häiritse, mut se et... jos sä oot niin kun yksin vastuussa ryhmästä ja sit tosiaan sulle sattuu jotain ja aina pitäis olla niin kun kaikessa backuppia ja... että ne resurssitki pitää mieltä et ne on kaikki kunnossa, et voidaan tehdä tätä sitte hyvin.”*

*”Mulle ainakin henkilökohtasisti oli se, et se oli ihan perseestä kaks ekaa vuotta jos mä mietin sitä... sitä et mulla kävi todella monta kertaa et nyt mä niin kun ilmoitan et en halua enää tehdä... tai just kun tuli jotain semmosia itteensä epäili kauheasti ja kun et sä saanut niin kun se on eriasia sillai et sä vaiks Miika olisit mun kans ollut siinä tilantees, mitä mä oon tehnyt tai joku, kun mä murehdin niin pienistä asioista silloin alussa ja sit sä olis voinut sanoa et ihan hyvin se meni, mut jos nyt mä selitän sen puhelimesta niin se on kumminkin ihan eri asia...”* (Kasvattaja ryhmästä 3)

Kasvattajien toivelistalla viimeisenä oli *vertaistuen työnantajälähtöinen mahdollistaminen*. Tämän seikka tuli esiin yhteensä viiden kasvattajan vastauksista. Nämä kasvattajat sijoittuivat haastatteluryhmiin 1 ja 2. Vertaistuen mahdollistamisen tärkeyttä painottaneet kasvattajat kokivat arjen vertaistuen mahdollistuvan parhaiten niillä alueilla, missä joukkueita toimii useampi. Ensimmäisen haastatteluryhmän kasvattajat totesivat samassa vaiheessa olevien kasvattajien vertaistuen mahdollistamisen tärkeäksi. He näkivät samassa vaiheessa olevien kasvattajien ajatusten vaihdon tärkeäksi oman työnsä etenemisen kannalta.

*”Kyl mä ainakin koen että... moni jää tässä työyhteisössä vaille sitä jossain määrin semmosta... mitä meillä on rakentunut Timin ja Löppösen kanssa, mikä on niin kun tosi magee juttu...”* (Kasvattaja ryhmästä 2)

Vastauksien perusteella kasvattajien psykologisten sopimusten elementtejä täydensivät toiveet tuen saannista arjen ongelmatilanteisiin, toiveet yksilöllisten tarpeiden ja henkilökohtaisen elämän huomioimisesta, toiveet tuen saannin aitoudesta, toiveet työnantajälähtöisestä tuen tarjoamisesta, toiveet lisäresurssien järjestämisestä kasvatustyöhön ja toiveet vertaistuen mahdollistamisesta. Merkittävimäksi seikaksi nousi lisähenkilöstöresurssien järjestäminen tukemaan kasvattajien perustyötä.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Aatteellisen työn teemasta

Kaikissa haastatteluryhmissä kasvattajien vastauksista heijastui vahvasti aatteellisen työn ominaispiirteitä. Perustaja Ville Turkan alustavassa haastattelussa (2013) esittämä huomio huostaan otettujen lasten harrastamattomuudesta oli alullepaneva voima Icehearts-toimintamallin syntymiselle. Kuten Wrede (2007) totesi jokaisella aatteellisella yhdistyksellä olevan oma historiansa ja omat tavoitteet, jotka pohjautuivat vapaasta kansalaistoiminnasta. Myös Icehearts-toimintamalli syntyi perustajansa huomiosta ja huolesta syrjäytymisvaarassa eläviä lapsia kohtaan. Icehearts-toimintamalli lähti liikkeelle perustajansa tehdessä sitä vapaaehtoistyönä oman palkkatyönsä ohessa. Toikko (2007) esitti, kuinka kansalaistoiminta alkoi kehittyä pienistä yhdistyksistä, jotka perustettiin vastaamaan johonkin tiettyyn yhteiskunnalliseen ongelmaan ja kuinka myöhemmin nämä kansalaisliikkeet sulautuivat Suomessa täydentämään virallista järjestelmää. Näin on tutkielmani perusteella käymässä myös Icehearts-toimintamallille, joka lähti vankalta aatteelliselta pohjalta vapaaehtoistyönä ja on nyt sosiaali- ja kasvatustieteiden ammattilaisten lausuntojen pohjalta täydentämässä virallista palvelujärjestelmää.

Toikko (2007) kirjoitti aatteellisen työn historiaa käsitellessään, kuinka kansalaisliikkeet syntyivät Suomen historiassa tilanteessa, jossa virallisella yhteiskunnalla ei ollut resursseja vastata yhteiskunnan ongelmiin. Myös Icehearts-toimintamallin perustaminen nojasi näkemykseen, että yhteiskunnan virallisten käytäntöjen ulkopuolelle jää heikommassa asemassa olevia ihmisiä. Näitä ihmisiä eivät perustajien mielestä silloiset viralliset palvelut tarpeeksi tehokkaasti tavoittaneet. Samoin perustamisidean pohjalla oli perustajien näkemys siitä, etteivät palvelujen käytännöt ja toiminnot vastanneet enää tarpeeksi tehokkaasti syrjäytymisvaarassa elävien lasten kohtaamaa todellista tarvetta. Perustajien näkemykset osoittautuivat pitkällä tähtäimellä oikeiksi. Heidän huomionsa tapahtuivat 90-luvulla ja nyt 2010-luvulla puhutaan myös valtavirrassa lastensuojelun kriisistä ja lapsiköyhyyden vaikutuksesta lasten osallisuuteen. Lisäksi ennaltaehkäisevien toimijoiden ”tunnustamista” on alettu vaatia.

#### 7.1.1 Kasvattajan työhön ryhtymisestä

Vastauksien perusteella nykyisten kasvattajien työhön ryhtymisen lähtökohdat olivat erilaiset, kuin aikoinaan yhdistyksen perustajilla. Valtaosa nykyisistä kasvattajista oli saanut tulla töihin valmiimpaan toimintamalliin. Toimintamallin pääpiirteet olivat varsinkin 2010-luvulla aloittaneille kasvattajille selkeästi mallinnetut. Heidän ei siksi tarvinnut työhön ryhtyessään niinkään miettiä yhteiskunnallisten epäkohtien korjaamista luomalla uutta, vaan he olivat valikoituneet kasvattajan työhön omasta mielenkiinnostaan valmista toimintamallia kohtaan. Silti

haastattelujen pohjalta voi vetää johtopäätöksen, että nykyisillä kasvattajilla oli hyvin samanlaisia arvoja, kuin yhdistyksen perustajilla. Heidän vastauksista kuvastui Toikon (2007) kuvaamia aatteellisen työn tunnuspiirteitä. Tutkielmani perusteella myös nykyiset kasvattajat halusivat päästä työnsä kautta rakentamaan inhimillisempää maailmaa ja heidän työnsä pohjautui selkeästi sisäiseen innostukseen auttamista ja asiakasryhmänsä edun ajamista kohtaan.

Kasvattajien työhön ryhtymistä koskevissa vastauksissa kävi ilmi ero kokeneemman kasvattajapolven ja tuoreempien kasvattajien välillä. Tuoreempien kasvattajien vastauksista kuvastui aatteellinen into aloittaa tärkeäksi katsomansa työ. Kokeneemmat kasvattajat kuvasivat taas työnaloittamiseensa liittyneitä epävarmuuden tunteita. Erot ryhmien välillä selittyivät työhön ryhtymisen ajankohdan mukaan. Ne kasvattajat, jotka aloittivat perustajien vanavedessä, ryhtyivät työhön silloin, kun toimintamalli oli vasta alkutekijöissään ja suuren kehitystyön alla. Lisäksi ulkoiset olosuhteet ja ilmapiiri eivät olleet ennaltaehkäisevälle työlle niin otolliset kuin nykyään. Kokeneimmille kasvattajille ei ollut niinkään selvää, mihin he olivat aikoinaan lähdössä mukaan. Silti he uskalsivat ryhtyä Icehearts-työhön ja sitä ei kykene selittämään muulla, kuin aatteellisen työn lähtökohdilla. Vastausten perusteella heidän arvonsa todella kohtasivat toimintamallin perustavat arvot. Voi myös olettaa, että kokeneemmat kasvattajat ovat muokanneet toimintamallin arvoja omalla kehittämispanoksellaan. Tuoreemmat kasvattajat olivat taas tulossa töihin huomattavasti valmiimpaan toimintamalliin. Heidän työhön ryhtymistä koskevissa vastauksissa ei juurikaan noussut epävarmuustekijöitä esille. Vastausten perusteella toimintamalli oli ajan kuluessa saanut selvästi enemmän varmuutta olemassaololleen.

Kaikki ne kasvattajat, jotka olivat päässeet syystä tai toisesta seuraamaan kasvattajan työtä läheltä ennen sitoutumispäätöstään, kokivat siten saadun ennakkokäsityksen toimineen hyvänä houkuttimena oman Icehearts-kasvattajan uran aloittamiseen. Nämä kolme kasvattajaa, jotka nostivat haastatteluissa tämän seikan esille, olivat hiljattain työnsä aloittaneita kasvattajia. He kertoivat etukäteistutustuttamisesta olleen hyötyä varsinaiselle sitoutumispäätökselle. Vastausten perusteella he olivat saaneet etukäteen tapahtuvalla työhön tutustuttamisella rehellisen käsityksen siitä, mihin he tulevat tulevaisuudessa sitoutumaan. Näiden vastausten perusteella 12 vuoden sitoutumista ei tarvinnut ostaa enää, kuin ”sikkaa säkissä”. Kasvattajien tutustuttaminen työhön ennen 12-vuoden sitoutumispäätöstä, kertoi myös kasvattajien rekrytoinnin ammattimaistuneen ja kehittyneen ajan saatossa.

Läpi ryhmäteemahaastattelujen kasvattajien vastauksista heijastui näkemys siitä, että he kokivat oman kasvatustyönsä enemmän kuin perinteisenä palkkatyönä. Vartiamäki alustavassa haastattelussaan (2013) kuvasikin, kuinka työnantajapuoli oli tähän tietoisesti tähdännyt kasvattajia sitouttaessaan. Työn kokeminen enemmän kuin työnä, kertoo aatteellisen työn lähtökohdista myös nykyisten kasvattajien sitoutumisen pohjalla.

### 7.1.2 Kasvattajien taustoista

Kasvattajien taustoja selvittäessä merkittävämmäksi seikaksi nousi vastausten perusteella liikunnallisuus ja sen yhdistäminen omaan ammatilliseen osaamiseen. Tämä seikka motivoi kasvattajia ryhtymään pitkäkestoista sitoutumista vaativaan työhön. Lisäksi neljä kasvattajaa kertoi elämäkokemuksistaan, joita he olivat saaneet harrastamisensa kautta. Heidän arvo maailmansa oli syventynyt heille tärkeiden harrastuskokemusten kautta. Nämä kasvattajat halusivat tarjota omien kokemuksiansa pohjalta myös muille mahdollisuuden vastaavien arvokkaiden kokemusten saamiseen. He katsoivat, kuinka Icehearts-kasvattajan työssä näiden kokemusten tarjoaminen muille mahdollistuu. Icehearts-työn pohjautuessa liikunnallisuuteen kasvattajien sitoutumista tukee mahdollisuus hyödyntää työssään henkilökohtaista urheilutaustaansa.

Perheenjäsenien merkitys korostui myös kasvattajien sitoutumispäätöksiensä pohjalla. Kolme kasvattajaa kertoi omien vanhempiansa merkityksestä kasvattajatyön aloittamiselle. He kertoivat vanhempien taustan ja arvomaailman vaikuttaneen siihen, että halusivat lähteä mukaan pitkäkestoista sitoutumista vaativaan työhön. Vastauksissa neljä kasvattajaa kertoi myös omien lapsiensa ja lasten kanssa työskentelemisen kautta muodostuneesta arvopohjasta. Yksi kasvattaja kertoi taas avoimesti omasta sijoitustaustastaan ja siitä, kuinka ei ”istuisi tässä”, jos elämässä ei olisi ollut niitä tärkeitä ihmisiä, jotka omalla esimerkillään näyttivät hänen elämälleen suunnan. Lisäksi yksi kasvattaja kertoi, kuinka aiemmista luovuttamisen kokemuksista oli syntynyt peräänantamaton asenne pitkäkestoista sitoutumista vaativaan työhön. Edellä mainittujen seikkojen pohjalta voi vetää johtopäätöksen, että kasvattajien motivaatio ryhtyä pitkäkestoista sitoutumista vaativaan työhön syntyi hyvin yksilöllisistä elämäkokemuksista. Sitoutuneen kasvattajan arkkityypin löytäminen pelkästään henkilökohtaisia taustoja selvittämällä ei siten ole mahdollista. Kasvattajien taustojen selvittäminen avasi kuitenkin käsitystä siitä, millaisten arvojen varaan heidän työnsä ja sitoutumisensa yleisellä tasolla rakentuu.

### 7.1.3 Kasvattajien arvoista

Vaikka kasvattajien taustat ja lähtökohdat olivat erilaisia, oli haastattelua havainnoimalla selvää, että ryhmissä vallitsi arvojen suhteen hyvin yhtenäinen linja. Haastatteluissa esille tulleita arvoja olivat mahdollisuuden antaminen, aito välittäminen, kohtuullisen elämän oikeus ja heikomman puolella oleminen. Näistä arvoista mahdollisuuden antamisesta puhui jokaisessa haastatteluryhmässä yksi kasvattaja ja muut nyökyttelivät. Tilanne ei voinut olla ennalta sovittu ja haastattelua havainnoimalla vaikuttikin, kuinka kasvattajat olivat mahdollisuuden tarjoamisen tärkeydestä aidosti yksimielisiä. Tätä seikkaa osaltaan selittää se, että Ice-

hearts-toimintamallin perustamisen ideana oli mm. tarjota mahdollisuus osallistumiseen niille pojille, jotka eivät normaaleihin urheiluseuroihin syystä tai toisesta pääse.

Aidosta välittämisestä puhuivat kaikki haastatteluryhmän 1 jäsenet. Aidon välittämisen arvo korostui siten kasvattajatyötä aloittelevien vastauksissa. Johtopäätöksenä voi todeta, ettei kasvattajan työhön voisi edes ryhtyä, jos pohjalla ei olisi aitoja välittämisen tunteita tulevaa asiakasryhmää kohtaan. Läpi haastatteluiden kävi myös selväksi, että kokeneemmat ja kauemmin työssään olleet kasvattajat olivat todella kiintyneitä asiakasryhmäänsä. Tämä asiakasryhmän aitoon välittämiseen ja mahdollisuuden tarjoamiseen perustuva arvopohja on hyvin tyypillinen kolmannen sektorin aatteellisille toimijoille. Tekesin (2011) julkaisussa todettiin, kuinka kolmannen sektorin toimijoita yhdistää vahva asiakaskeskeisyys.

#### 7.1.4 Yhteenveto aatteellisen työn teemasta

Yhteenvetona aatteellisen työn teemasta voi alustavien haastatteluiden ja ryhmäteemahaastattelujen perusteella todeta, että Icehearts-toimintamallin aatteellinen projekti on kulkemassa vahvasti professionaalisen työn suuntaan. Suomalaisessa yhteiskunnassa on Icehearts-toimintamallin olemassaolon aikana tapahtunut muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet toimintamallin kysynnän kasvamiseen. Näitä muutoksia ovat mm. lastensuojelun kriisiytyminen ja sosiaalityön painopisteen muuttaminen enemmän kohti ennaltaehkäisevää otetta. Lisäksi päätäjien käsitykset kasvattajien perustyöstä ja sen vaikuttavuudesta ovat ajan kuluessa syventyneet. Nämä edellä mainitut seikat yhdessä palvelujen tuottamisessa tapahtuneiden muutosten kanssa ovat vaikuttaneet Icehearts-toimintamallin laajentumiseen. Toimintamallin laajentuminen alkoi kasvattajien työssäoloaikojen perusteella voimakkaammin vasta 2010-luvulla. Laajentuminen on osaltaan luonut painetta muuttaa Icehearts-toimintamallia aatteellisesta työstä professionaalisemmaksi. Toimintamallin ammattimaistuminen näkyy myös organisaation kehittymisenä. Kasvattajille maksetaan nykyään palkkaa ja heidän työnsä on kokopäivätyötä. Kasvattajien työnkuva on selkeästi mallinnettu sekä johtoryhmän ja kattojärjestön olemassaolo on nähty tarpeelliseksi.

Vaikka Icehearts-toimintamalli on kulkemassa vahvasti professionaalisen työn suuntaan, sisältävät nykyisten kasvattajien sitoutumisen pohjalla vaikuttavat arvot edelleen aatteellisen työn tunnuspiirteitä. Tätä seikkaa saattaa osaltaan selittää se, että kokeneemmat kasvattajat ovat siirtäneet kasvatustyön aatteelliset lähtökohdat ja arvot myös tuoreemmalle kasvattajapolvelle. Kasvattajien näkökulmasta Icehearts-työ koetaan edelleenkin vahvasti arvoihin pohjautuvana aatteellisena työnä organisaation ammattimaistumisesta huolimatta. Yhdistyksen arvojen ja kasvattajien arvojen kohtaaminen vaikuttaa myönteisesti kasvattajien sitoutumispäätökseen. Kasvattajien arvoja ei pysty selvittämään pelkästään heidän henkilökohtaista taustaa selvittämällä. Kuitenkin vastausten perusteella voi olettaa, että sitoutuneita kasvat-



tajia löytyy jatkossakin niiden ihmisten joukosta, joilla on omakohtaisia kokemuksia harrastamisen tärkeydestä ja vaikuttavuudesta elämään.

## 7.2 Yhteiskunnallisen muutoksen teemasta

Tämän opinnäytetyön pohjatyössä yhteiskunnallinen muutos kohti projektiyhteiskuntaa oli laajin teoriapohjassa esiintynyt yksittäinen seikka, jonka ajattelin vaikuttavan kasvattajan sitoutumiseen. Syy oli yksinkertaisesti se, että aloitin itse Icehearts-kasvattajan työn siinä vaiheessa, kun joukkueita juurrutettiin osaksi kunnan palveluita. Silloisen Icehearts-toimintamallin työn ilmapiirille oli hyvin tyypillistä Rantalan ja Sulkusen (2007) kuvaama jatkuva kilpailu olemassaolosta ja rahoituksista. Tuohon aikaan kasvattajan perustyötä häiritsi suuresti se, että varsinainen kasvatustyön lisäksi, oli jatkuvasti hankittava toimintamallille jalansijaa ja vakuutettava päättäjiä siitä, että toimintamallille oli aidosti tilausta yhteiskunnassamme. Rantala ja Sulkunen toteavat (2007), kuinka projektiyhteiskunnan ominaispiirteiden vaikutus johtaa pahimmillaan siihen, että projektien aikana mielistellään rahoittajia, projektin arvioinnit kiilaavat varsinaisen työn ohi ja todelliset uurastajat ja osajat häviävät tarjontakilpailussa ohjelmaretoriikan taitajille. Nämä ulkoiset tekijät olivat vahvasti läsnä yhdistyksen alkutaipaleella häiritsemässä kasvattajien perustyöhön keskittymistä. Tässä tutkielmassa oli taas olennaista selvittää nykyisten kasvattajien näkemys ”projektiyhteiskunnan” mukanaan tuomiin vaikutuksiin.

### 7.2.1 Vaikutuksista perustyöhön

Haastatteluiden aikana kasvattajat tarttuivat projektiyhteiskunnan ominaispiirteistä selvästi eniten rahoitusten lyhytkestoisuuteen ja sen tuomiin vaikutuksiin Icehearts-toimintamallille. Jatkuvasta arvioinnista ja sen tuomista vaikutuksista puhuttiin haastatteluryhmässä 1 enemmän. Tämä johtui siitä, että tein aiheesta lisäkysymyksen ryhmän kasvattajille. Kahdessa jälkimmäisessä ryhmässä kasvattajat puhuivat rahoituksen epävarmuudesta niin intensiivisesti, etteivät keskustelut jatkuvaan arviointiin asti yltäneet. Jatkuvasta arvioinnista ei siksi saatu kaikkien haastatteluryhmien näkökulmaa esiin. Tämän seikan vuoksi jätin jatkuvan arvioinnin käsittelemisen pois aineiston analyysistä.

Kuviosta 3 sai viitteitä siitä, että 8/10 kasvattajasta ei ollut itse osallistunut rahoitusneuvotteluihin. 2/10 kasvattajasta oli osallistunut oman joukkueensa rahoitusneuvotteluihin ja he kokivatkin projektiyhteiskunnan ominaispiirteiden vaikuttaneen omaan työhönsä selvästi enemmän kuin loput kahdeksan kasvattajaa. Nämä kaksi kasvattajaa oli kokeneempia kasvattajia ja he toimivat myös johtoryhmän jäseninä. Heidän aloittaessaan toimintamallissa oli kasvattajien työnjako erilainen kuin nykyään. Kasvattajat osallistuivat tuolloin oman palkkansa ja oman joukkueensa rahoitusten järjestämiseen perustyönsä ohella ja mistään johtoryh-

mästä ei ollut tietoaakaan. Toimintamallin laajentuessa ja Suomen Icehearts ry:n (johtoryhmän) mukaan tullessa vastuu rahoitusten hankkimisesta siirrettiin kattojärjestölle. Tämä päätös osoittautui haastattelujen perusteella varsin onnistuneeksi, koska tuoreemmat kasvattajat olivat nykyiseen roolijakoon tyytyväisiä. Roolijaon onnistumisella oli kasvattajien työn kuormaa vähentävä vaikutus ja siten myös positiivista vaikutusta pitkäkestoisen sitoutumisen turvaamiseen.

Ne kahdeksan kasvattajaa, jotka eivät kokeneet projektiyhteiskunnan ominaispiirteiden vaikutuksia omassa työssään, olivat kuitenkin hyvin tietoisia niiden organisaatiolle tuomista haasteista. Heillä oli tietoisuus siitä, että rahoitusten järjestäminen oli haastava osa-alue, joka vaatii johtoryhmältä jatkuvaa työskentelyä. He katsoivat kuitenkin, että kasvattajina heidän tulisi saada keskittyä perustyöhönsä ja muiden vastuulla oli varmistaa se, että palkka juoksee ja joukkueen toiminta mahdollistuu. He kokivat rahoitusten järjestämisen ja toimintamallin laajentamisen tuovan haastetta enemmän johtoryhmän työhön kuin omaan kasvatus työhönsä. Tuoreemmat kasvattajat eivät myöskään liiemmin miettineet projektiyhteiskunnan ominaispiirteiden vaikutuksia. Tämän voi myös selittää organisaation työnjaolla. Jos rahoitusten hankinta ja toimintamallin jatkuvuuden turvaaminen ei kuulu omaan työnkuvaan, miksi sitä turhaan miettimäänkään.

Projektiyhteiskunnan ominaispiirteiden vaikutuksesta poikkeavan vastaustyyppin antoi yksi kasvattajista. Hän oli huomannut vaikutuksen omaan henkilökohtaiseen elämäänsä liittyvissä päätöksissä, mutta ei kokenut vaikutusta omaan arkityöhönsä. Tämä seikka oli olennaista tuoda haastatteluista esille, jotta käsitys projektiyhteiskunnan vaikutuksien moniulotteisuudesta syvenee. Työn jatkuvuutta koskeva epävarmuus heijastui tämän kasvattajan henkilökohtaisen ja työn ulkopuolisen elämän suunnitteluun. Lehto (2007) kuvasikin työn muutoksesta saatavan tiedon vähentymisen koskettavan erityisesti yksityistä sektoria ja kuinka muutoksista saatavan tiedon vähentyminen lisää työntekijöiden epävarmuutta ja mahdollisuutta pitkäjänteiseen suunnitteluun.

### 7.2.2 Vaikutuksesta lupaukselle

Vartiamäki ja Niemelä kirjoittavat kirjassaan (2010), kuinka Icehearts-kasvattajaksi ryhtyminen on suuri ja vastuullinen päätös, sillä sitoutuminen 12 vuodeksi muuttaa kasvattajan elämää olennaisesti, eikä heidän mukaansa varaa pettymyksiin ja hylkäyksiin ole. Toimintamallissa kasvattaja antaa lupauksen asiakasryhmälleen 12 vuoden vierellä kulkemisesta. Kuitenkaan kenelläkään kasvattajalla ei ollut varmuutta siitä, että rahoitukset järjestyvät koko 12 vuoden ajaksi. Toimintamallissa kasvattajan työn jatkuvuus ei siten ole täydellisellä varmuudella turvattua. Tämän seikan käsittelemisestä yhdessä asiakasryhmän kanssa oli olennaista saada perustyötä tekevien kasvattajien näkökulma esiin.

Vastauksista kävi ilmi, kuinka nykyiset kasvattajat lupasivat asiakasryhmälleen toimintamallin kestosta yksilölliseen tyyliin. Osa kertoi toiminnan jatkumisen epävarmuudesta lasten vanhemmille, osa mietti käsittelevänsä aihetta mahdollisesti tulevaisuudessa, osa taas lupasi asiakasryhmälleen toimintamallin kestävän varmuudella 12 vuotta ja osa ei ollut miettinyt koko asiaa. Yksi kasvattajista pohti taas toiminnan mahdollista katkeamista enemmänkin henkilökohtaisilla syillä, kuin projektiyhteiskunnan luomilla tekijöillä. Vastausten perusteella kasvattajilla tuntui olevan vapaus käsitellä joukkue toimintansa mahdollista katkeamista parhaaksi katsomallaan tavalla tai olla kokonaan käsittelemättä aihetta yhdessä asiakasryhmänsä kanssa.

Kokeneempien (haastatteluryhmän 3) kasvattajien vastauksissa esiintyi tämän kysymyksen tiimoilta enemmän aatteelliselle työlle tyypillisiä näkemyksiä. He olivat miettineet tekevänsä rahoitusten mahdollisesti katketessa kasvattajan työtään vapaaehtoistyönä. Tuoreemman kasvattajapolven vastauksissa ei puhuttu enää niinkään ehdottomasta lupauksesta, vaan kasvattajat käsitelivät ulkoisia epävarmuustekijöitä asiakasryhmänsä kanssa huomattavasti rennommin. Tuoreemmat kasvattajat kertoivat käsittelevänsä toiminnan jatkumisen epävarmuustekijöitä, jos sille tarvetta ilmenee. He eivät nähneet aiheen käsittelemistä järkeväksi varsinkin pienten lasten kanssa.

Vastausten perusteella tuoreempi kasvattajapolvi ei suhtautunut 12 vuoden lupauksen antamiseen samalla ehdottomuudella kuin johtoryhmä julkaisuissaan. Tämä seikka tukee jo aiemmin esittämäni näkemystä toimintamallin kehittymisestä professionaalisen työn suuntaan. Toimintamallin perustaja teki kasvatustyönsä elämäntyönään ja häntä seuranneet ensimmäiset kasvattajat tulivat töihin vahvan aatteelliseen ilmapiiriin vallitessa. Toimintamallin ammattimaistuesssa uusien työntekijöiden ehdottomuus lupauksen antamisen suhteen oli selvästi lieventynyt.

### 7.2.3 Yhteenveto yhteiskunnallisen muutoksen teemasta

Yhteenvetona yhteiskunnallisen muutoksen teemasta voi todeta Icehearts-toimintamallin kohdanneen vuosien saatossa yhteiskunnan projektoitumisesta johtuvia haasteita. Nämä haasteet ovat pääosin syntyneet pitkäkestoisen toimintamallin sovittamisesta lyhytkestoisten projektirahoitusten maailmaan. Toimintamalli on kiinnittänyt tästä johtuen kehittyessään ja laajentuessaan työnjakoon erityistä huomiota. Rahoitusten hankinta on siirretty johtoryhmän vastuulle, jotta nykyiset ja tulevat kasvattajat voisivat keskittyä vain perustyöhönsä. Johtoryhmän ulkopuoliset kasvattajat kokevat tämän vastuujon mielekkäänä. Tuoreemmat kasvattajat ovat yleisellä tasolla hyvin tietoisia projektiyhteiskunnan luomista haasteista, mutta eivät niiden pohtimiseen juurikaan uhranneet aikaa kasvatustyönsä arjessa. Kasvattajien nä-

kökulmasta yhteiskunnan projektoitumisesta johtuvat haasteet ovat ensisijaisesti johtoryhmän haasteita. Tämän seikan vuoksi projektiyhteiskunnan ominaispiirteet eivät suuremmin vaikuttaneet perustyötä tekevien kasvattajien työtoteeseen tai sitoutumiseen. Asiakasryhmälle tehtävän lupauksen suhteen tuoreempien kasvattajien vastauksista kuvastuu, kuinka elämäntyön asetelmasta on siirrytty kohti professionaalisempaa työtoteetta.

### 7.3 Psykologisesta sopimuksesta

Kysyttäessä, mitä kasvattajat odottivat työnantajaltaan saavan työn kautta vastineeksi sitoutumisestaan, merkittävämmäksi seikaksi nousi kasvattajien odotukset mielekkäistä kokemuksista yhdessä asiakasryhmänsä kanssa. Nämä vastaukset eivät vielä kertoneet, mitä kasvattajat odottivat saavansa työnantajaltaan vastineeksi työnsä kautta. Kasvattajat tuntuivat alkuun ymmärtävän kysymyksen siten, että mitä he työltään odottivat. Vaikka kasvattajat eivät alkuun ymmärtäneet kysymystäni täysin oikein, en vastauksia analysoidessa voinut ohittaa sitä seikkaa, että kasvattajien ensimmäinen reaktio oli miettiä yhteisen kasvun ja vierellä kulkeamisen tuomia ”palkintoja” enemmän, kuin rahalla mitattavia elementtejä. Nämä vastaukset työn odotuksista täydensivät kasvattajien arvomaailmaa. Lisäksi niistä pystyi päättämään, että asiakasryhmään kiintymisellä oli suuri merkitys kasvattajien sitoutumiselle.

Myös hyvän työyhteisön odotukset olivat merkittävässä osassa kasvattajien sitoutumiseen. Hyvä työyhteisö oli toiminut myös houkuttimena kasvattajan työn aloittamiseen. Kasvattajat kokivat hyvän työyhteisön merkityksen omaan sitoutumiseensa riippumatta työn aloittamisen ajankohdasta. Haastattelua havainnoimalla kasvattajat olivat työkalereiden merkityksestä puhuttaessa hyvin samanmielisiä. Työyhteisön merkitys tuli esiin myös kysyttäessä, kuinka työnantajapuolelta oli pyritty tukemaan kasvattajien sitoutumista. Kasvattajista kaksi mainitsi kasvattajapäivien ja yhdessä olon merkityksen kollegoiden kanssa vaikuttavan sitoutumiseensa. Vartiamäki mainitsi alustavassa haastattelussaan (2013) kasvattajapäivät yhtenä sitoututtamisen keinona. Tämä seikka tuli myös kahdessa eri haastatteluryhmässä esille. Vastauksen perusteella voi katsoa, että kasvattajat kokivat hyvällä työyhteisöllään olevan myönteistä vaikutusta sitoutumiselleen.

Muita esille tulleita odotuksia olivat pysyvän työpaikan odotukset (2/10) ja työn kautta saatavan ammatillisen kehittymisen odotukset (2/10). Kolme kasvattajaa mainitsi myös odottavansa työnantajapuolen turvaavan kohtuullisen toimeentulon kasvattajille. Nämä seikat olivat ainoita Alasoinin (2007) kuvaamia psykologisen sopimuksen transaktionaalisia elementtejä, jotka haastatteluissa esiintyivät. Pysyvän työpaikan, ammatillisen kokemuksen kartuttamisen tulevaisuutta varten ja kohtuullisen toimeentulon voi mitata taloudellisilla mittareilla. Työpaikan pysyvyyden voi katsoa myös liittyvän työntekijän ja työnantajan väliseen luottamukseen ja arvostukseen. Vastauksissa työpaikan pysyvyydestä koettiin olevan taloudellisesti mi-

tattavaa hyötyä ja toisaalta työpaikan pysyvyys tuotiin esiin myös työntekijän ja työnantajan välisen luottamuksen elementtinä. Kaksi kasvattajaa taas kertoi odottavansa itsenäisyyttä työssään. Tämä viittaa vahvasti Alasoinin (2007) kuvaaman relationaalisen psykologisen sopimuksen elementteihin. Lasken myös odotukset yhteisistä kokemuksista asiakasryhmän kanssa ja hyvän työyhteisön odotukset luottamukseen, turvallisuuteen ja arvostukseen pohjautuvan psykologisen sopimuksen elementeiksi. (Katso taulukko 1.)

### 7.3.1 Koonti kasvattajien odotuksista

Taulukkoon 1 on ryhmitelty kaikki kasvattajien haastatteluissa esille tuomat psykologisen sopimuksen elementit. Tämän ryhmittelyn pohjalta käy selväksi Icehearts-kasvattajien psykologisten sopimusten rakentuvan vahvasti Alasoinin (2007) kuvaamien relationaalisten elementtien varaan. Odotukset työpaikan pysyvyydestä täyttävät sekä relationaalisen ja transaktio-naalisen elementin tunnusmerkit.

Relationaaliset elementit (työntekijän ja työnantajan luottamukseen pohjautuvat)	Transaktionaaliset elementit (taloudellisilla mittareilla mitattavat)
Odotukset päästä tuottamaan hyvää oloa asiakasryhmälle 2/10	Odotukset ammatillisesta kasvusta ja kehitymisestä tulevaisuutta varten 2/10
Odotukset yhteisistä miellyttävistä kokemuksista asiakasryhmän kanssa 7/10	Odotukset kohtuullisesta toimeentulosta 3/10
Odotukset työpaikan pysyvyydestä 1/10	Odotukset työpaikan pysyvyydestä 1/10
Odotukset hyvästä työyhteisöstä ja ystävyys-suhteista kollegoiden kesken 4/10	
Odotukset työtä koskevasta itsenäisyydestä ja työnantajan luottamuksesta 2/10	

Taulukko 1: Koonti kasvattajien psykologisen sopimuksen elementeistä jaoteltuna Alasoinin (2007) esittämien relationaalisten ja transaktionaalisten elementtien mukaan

### 7.3.2 Työnantajan sitouttamiskeinoista

Kasvattajien näkemys siitä, kuinka työnantaja oli pyrkinyt heitä sitouttamaan työhönsä, sisälsi vertaistuen, yhdessäolon, luottamuksen ja jaksamisen tukemisen elementtejä. Myös Vartiamäki alustavassa haastattelussaan (2013) nosti esille yhteisöllisyyden ja yhdessä olon merkityksen, sekä kasvattajien vapauden räätälöidä työtään itsensä näköiseksi. Johtoportaan sitouttamisen tahtotilalla ja kasvattajien näkökulmalla sitouttamiseen löytyi siten yhteneväisyyksiä.

Vartiamäen alustavan haastattelun (2013) perusteella työnantajapuoli oli pyrkinyt luomaan säännöllisten yhteisten hetkien avulla yhteisöllisyyttä tukevaa ilmapiiriä. Osa kasvattajista olikin kokenut, kuinka yhteisillä hetkillä oli vaikutusta heidän sitoutumiseensa. Vastauksissa yhteisten hetkien kerrottiin olevan mm. ”henkireikä” työn jatkamiselle. Kasvattajien sitouttamisen keinona yhteisöllisyyden mahdollistamisen voidaan katsoa myös kasvattajien näkökulmasta varsin relevantiksi keinoksi. Myös vertaistuen voi tässä kohtaa laskea yhteisöllisyyttä tukevaksi elementiksi.

Kasvattajien työssä jaksamisen tueksi luotu arkivapaajärjestelmä oli taas haastatteluryhmiä havainnoimalla vielä jäsentymätön. Osa kasvattajista kertoi, kuinka heillä oli epäselvyyttä, saako arkipäivän ottaa vapaaksi viikonlopputyön vastineeksi. Osasta tuoreempia kasvattajia näki myös, että he kuuluivat tästä mahdollisuudesta vasta ensimmäistä kertaa haastatteluiden lomassa. Lisäksi haastatteluryhmän 2 kasvattajat pohtivat arkivapaajärjestelmän käytännön haasteita ja sitä, kuinka vapaapäivä keskellä viikkoa rikkoi rutiineja. Yhteisistä käytännöistä sopiminen oli siten laajenevassa organisaatiossa haastattelujeni hetkellä vielä kesken.

Vartiamäen alustavassa haastattelussa korostettiin sitouttamisen keinona kasvattajan mahdollisuutta tehdä itsensä näköinen projekti. Yksi kasvattajista toikin esille, kuinka koki hyvänä oman sitoutumisen kannalta, että työnantaja ei ole jatkuvasti ”katsomassa selän takana”, mitä kasvattajat arjessaan tekevät. Luottamus työntekijää kohtaan koettiin tämän kasvattajan vastauksen perusteella hyvänä sitouttamisen keinona.

### 7.3.3 Kasvattajien toiveista

Kasvattajien psykologiset sopimukset jäsenyivät paremmin kysyttäessä, mitä konkreettisia menetelmiä tai keinoja he sitoutumisensa tueksi työnantajaltaan toivoivat. Kasvattajien oli selkeästi helpompi tarttua psykologisen sopimuksen teemaan konkreettisten asioiden kautta. Toiveiden kysymisellä avautui myös kasvattajien näkökulma, mihin osa-alueisiin tulevaisuuden kehittämistyötä kannattaisi heidän mielestään suunnata.

Ryhmiään aloittavista kasvattajista kolme kaipasi apua arjen ongelmatilanteisiin, työrooliinsa ja työtehtäviinsä (Ks. kuvio 4). Nämä kasvattajat toivat vastauksissaan monia kysymyksiä esille, joihin he saivat perusteellisella työhön perehdyttämällä vastauksia. Näiden kasvattajien perehdyttäminen oli haastatteluiden aikana joko kesken tai puutteellisesti toteutettu. Tuorempien kasvattajien vastausten perusteella voi vetää johtopäätöksen, että toimintamallissa suunnitteilla olevan kasvattajakoulutuksen aloittaminen olisi hyvin ajankohtaista. Toimintamallin voimakas laajeneminen lisää myös kasvattajakoulutuksen tarvetta, koska kasvattajilta ei enää vaadita sosiaalialan pohjakoulutusta. Icehearts-kasvattajan työ on kuitenkin lähtökohdistaan johtuen hyvin vastuullista, moniulotteista ja vaativaa sosiaalialan työtä. Eri-lailla pohjakoulutettujen kasvattajien perusteellinen työhön kouluttaminen on laajenevan toimintamallin selkeä haaste, jonka toteuttamiseen pitää kasvattajien vastausten perusteella löytyä aikaa.

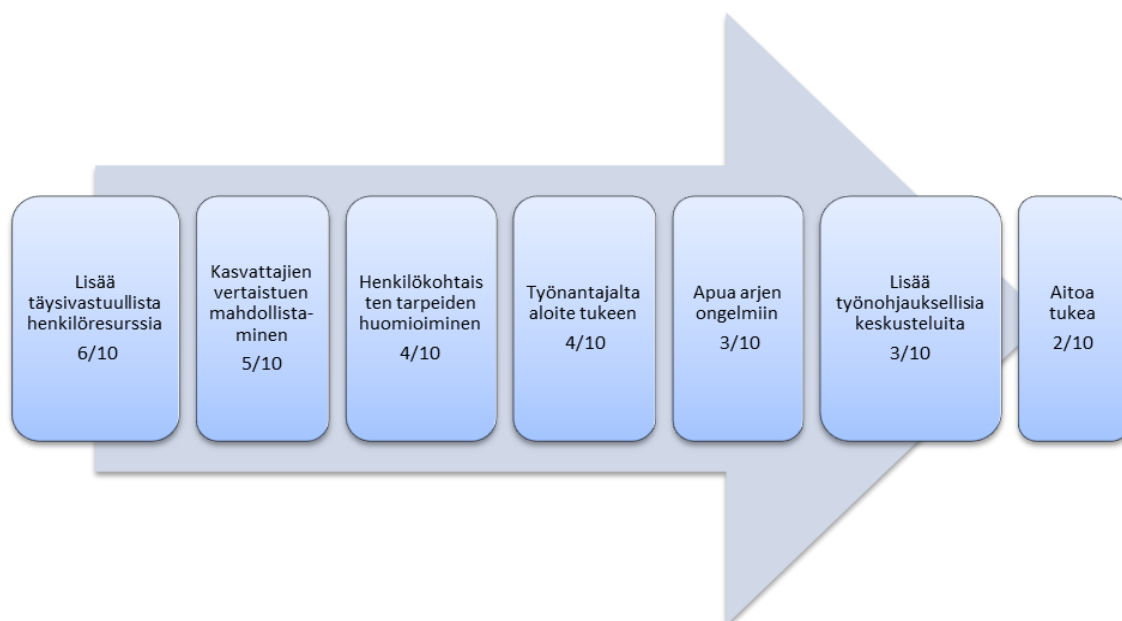
Merkityksellisempänä toiveena haastatteluissa nousi esille kasvattajien halu lisähenkilöresurssien saamisesta oman kasvatustyön tueksi. Toive lisähenkilöstöressista tuli esiin jokaisessa haastatteluryhmässä. Icehearts-toimintamallin perustajien kirjasta (2008) kävi ilmi, kuinka yhtä joukkuetta vetää yksi ammatillisesti sitoutunut ja osaava kasvattaja. Lähtökohdistaan kasvattajan työlle on siis yhden miehen pitkäkestoinen projekti. Toimintamalli pitää edelleenkin vahvasti kiinni tästä lähtökohdasta. Yhden kasvattajan malli on ajan saatossa vakiintunut ja sitä ei ole muutettu. Tähän on varmasti osaltaan vaikuttanut se, että rahoittajat nykyisessä kilpailumallissa etsivät ratkaisuja, jotka ovat taloudellisesta mahdollisimman edullisia ja silti koskevat mahdollisimman laajaa asiakasryhmää. On haluttu saada aikaan vähemmällä enemmän, kuten Rantala ja Sulkunen (2007) ajan hengestä kirjoittivat. Koska toimintamallia laajennetaan yhden kasvattajan mallilla, on vastausten perusteella kiinnitettävä huomiota riittävien henkilöresurssien turvaamiseen muilla keinoin. Näitä keinoja pystyi myös poimimaan vastauksista. Kasvattajat kokivat esim. täysivastuullisen resurssityöntekijän tuoman työpanoksen todella hyödylliseksi. Johtopäätöksenä voi todeta, että jakamalla kasvattajien vastuutaakkaa lisähenkilöresurssien avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti kasvattajien pitkäkestoiseen sitoutumiseen.

Kasvattajien välisen vertaistuen mahdollistaminen nousi myös kasvattajien toivelistalla merkittäväksi tekijäksi. Haastatteluryhmän 2 kasvattajat pitivät työn järjestämisen ja tuen saamisen kannalta mielekkäänä sitä, kun samalla alueella toimii useampi kasvattaja. Heidän mukaansa silloin työn järjestäminen ja arjen suunnittelu helpottuu. Myös henkisen tuen saanti (esim. jaksamisen tukeminen) mahdollistui heidän näkemyksensä mukaan erilailla, kuin niille kasvattajille, jotka joutuivat tekemään työtään yksin erillisellä alueella tai paikkakunnalla. Haastatteluryhmän 1 kasvattajat saivat taas idean haastattelun edetessä, kuinka vertaistuki olisi hyvä järjestää samassa vaiheessa olevien kasvattajien kesken riippumatta siitä, millä alueella kasvattaja oli töissä. Heidän mielestään olisi hyvä keskustella säännöllisesti toisten

samassa vaiheessa olevien kasvattajien kanssa ryhmässä, jotta kasvattajille välittyisi arvokasta tietoa toisten samassa vaiheessa olevien kasvattajien työtavoista, ryhmien vetämisestä ja arjen ongelmien ratkaisukeinoista. Vastausten perusteella vertaistuen mahdollistamisella voidaan myös vaikuttaa myönteisesti kasvattajien sitoutumiseen.

Muita kasvattajien haastatteluissa esille tulleita toiveita työnantajaa kohtaan olivat toiveet kasvattajien yksilöllisten ja henkilökohtaisen tarpeiden huomioimisesta ja toiveet tuen saannin aitoudesta. Lisäksi kasvattajat toivoivat, että tukea tarjotaan työnantajalähtöisesti. Vastausten perusteella kasvattajat odottivat 12 vuoden sitoutumisensa varrelle perinteistä työnantajatukea laajempaa tukea. Kasvattajien toiveet henkilökohtaisten tarpeiden ja henkilökohtaisen elämän tilanteen huomioimisesta selittyi mm. sillä, että kasvattajat kokivat työnsä osaksi elämäntapanaan. Tällöin he odottavat, että työnantaja huomio pitkäkestoisen sitoutumisen vastineeksi heidän henkilökohtaisessa elämässään tapahtuvia muutoksia ja ymmärtää niiden vaikuttavan myös kasvattajien työskentelyyn. Tällä seikalla oli vastausten perusteella merkittävää vaikutusta kasvattajien sitoutumiseen.

Merkittävää kasvattajien psykologisia sopimuksia selvittäessä oli myös se, ettei kaksi kasvattajaa osannut odottaa työnantajaltaan sitoutumisensa vastineeksi mitään. Muutenkin haastatteluryhmiä 1 ja 2 havainnoimalla kävi selväksi, että tuoreemmilla kasvattajilla oli vaikea saada alkuun psykologisen sopimuksen teemasta keskustelua käyntiin. Osa kasvattajista mietti selkeästi ensimmäistä kertaa odotuksiaan työnantajaa kohtaan. Tiivistettynä erään kasvattajan kommentista: *”Sen sijaan et tämmösistä asioista olis kukaan mitään maininnut koskaan”*, voi vetää sen johtopäätöksen, ettei psykologista sopimusta tai työnantajaan kohdistuvia odotuksia ole liiemmin tuoreempien kasvattajien kanssa käsitelty.



Kuvio 4: Kohti vankempaa sitoutumista (Koonti kasvattajien näkökulmasta, miten sitoutumista voidaan tukea)



## 7.4 Kehittämisestä

Jo aiemmin kuvasin, kuinka opinnäytetyöni muuttui kesken prosessin kehittämishankkeesta tutkielmaksi. Tämä muutos tapahtui siinä vaiheessa, kun olin jo kasvattajat haastatellut. Alun perin tarkoitukseni oli mahdollistaa työyhteisön kehittyminen haastatteleamalla kasvattajat myös toiseen kertaan. Pyrin jo ensimmäisen ja lopulta myös ainoaksi jääneen haastattelukierroksen kysymyksiä asettelulla löytämään ne kehittämisosa-alueet, joille kasvattajien näkökulmasta tulevat kehittämishankkeet olisi hyvä suunnata. Näistä osa-alueista sai hyvän kuvan jo kuvioista 4. Lisäksi tein kasvattajanäkökulman perusteella myös johtopäätöksiä kehittämisosaa-alueista.

### 7.4.1 Kiireestä ja työpaineiden kasvusta

Osa kasvattajista toi haastatteluiden aikana Icehearts-toimintamallin laajentumisesta johtuvia seikkoja esille. Haastatteluissaan kasvattajat kokivat, kuinka jatkuva laajennustyö luo haastetta johtoryhmän työskentelyyn. Myös Vartiamäen alustavasta haastattelusta (2013) kävi ilmi, että Icehearts-yhteisö laajenee jatkuvasti ja on siten jatkuvan muutoksen ja kehitystyön alla. Samoin Suomen Icehearts ry on kattojärjestönä hyvin tuore ja johtoryhmän jäsenet olivat haastatteluiden aikana vasta aloittelemassa toimenkuviaan. Nämä asiat saattavat osaltaan selittää kasvattajien näkemyksiä esim. työnantajälähtöisen tuen tarjoamisesta.

Jo aiemmista johtopäätöksistäni kävi ilmi, kuinka projektiyhteiskunnan ominaispiirteet vaikuttavat enemmänkin johtoryhmän työhön kuin kasvattajien työhön. Rantanen ja Sulkunen (2008) kuvasivat, kuinka yhteiskunnan muuttuminen projektiyhteiskunnaksi on siirtänyt painopistettä varsinaisesta työstä rahoittajien ”mielistelyyn” ja arviointien tekoon. Icehearts toimintamallissa rahoitusten ja jatkuvuuden turvaaminen ovat johtoryhmän harteilla. Laajentumisesta ja toimintamallin pitkäkestoisuudesta johtuen rahoitusten hakeminen vie runsaasti aikaa johtoryhmän työskentelyssä. Lehto (2007) kuvasi, kuinka suomalaisessa työelämässä kiireen ja työpaineiden kasvu näkyy mm. työkavereilta ja esimiehiltä saatavan sosiaalisen tuen vähentymisenä. Myös Lehto katsoi, kuinka sosiaalisen tuen vähentyminen johtuu yksityisellä sektorilla kilpailun lisääntymisestä ja tulostavoitteiden tiukentumisesta.

Tämän opinnäytetyön pohjatyön ja kasvattajien vastausten perusteella voi olettaa, että myös nopeasti laajenevan Icehearts-toimintamallin johtoryhmän työskentelyssä näkyy nykyisen kilpailumallin luoma kiireen ja työpaineiden kasvu. Tällöin herää kysymys siitä, jääkö johtoryhmällä aikaa mm. jatkuvien arviointien, rahoitusten turvaamisen ja voimakkaan laajennustyön jälkeen enää esim. kouluttaa kasvattajia ja huomioida heidän henkilökohtaisia tarpeitaan. Icehearts-toimintamallin perustaja ja nykyinen kunniapuheenjohtaja Ilkka Turkka kirjoitti tätä opinnäytettä suunniteltaessa, kuinka joukkueita ei voi kiirehtiä ja toimintamallia laajentaa

ennen kuin ”kasvattajan koulutus ja tukeminen on löytänyt uomansa”. Lisäksi kasvattajat toivoivat perinteistä työnantajatukea laajempaa tukea. Näiden tosiasioiden pohjalta olisi toivottavaa, ettei johtoryhmän kiireiden ja tulospainneiden kasvun keskellä myöskään nykyisten kasvattajien huomioiminen jäisi liian vähäiseksi.

#### 7.4.2 Työn yksinäisyydestä

Kasvattajien toive lisähenkilöresurssien saamiselle pohjautui heidän kokemukseensa kasvatustyön yksinäisyydestä. Kasvattajatyön yksinäisyydestä esille tuotuja seikkoja voidaan selittää mm. toimintamallin historialla. Toimintamallin perustaja oli aloittanut Icehearts-työnsä oman varsinaisen palkkatyön ohessa vapaaehtoistyönä. Perustajan ja heidän seuraajiensa ei ollut mahdollista palkata itselleen resurssitukea, vaan resurssit muodostuivat siten vapaa-ehtoisista esim. joukkueissa pelaavien lasten vanhemmista. Myös yksi kokeneempi kasvattaja toi vastauksessaan esille tuen saannin historiaa. Hän kertoi, kuinka toimintamallin alkuvaiheessa kasvattajia oli vähemmän ja kaikilla kasvattajilla oli joukkueet niin intensiivisessä vaiheessa, että tuen saanti oli hankalampaa, mitä se hänen käsityksensä mukaan voisi toimintamallin nykytilanteessa olla.

Vastausten perusteella työn yksinäisyys koettiin kasvattajien näkökulmasta haasteena. Tälle haasteelle he toivoivat myös ratkaisua. Työn yksinäisyydellä oli vastausten perusteella vaikutusta kasvattajan sitoutumiseen. Yksi kokeneempi kasvattaja kuvasikin, kuinka työn yksinäisyys oli lähellä johtaa luovuttamiseen. Tuomalla lisää henkilöresurssia kasvatustyöhön voidaan vastausten perusteella edistää kasvattajien pitkäkestoista sitoutumista. Lisäksi Icehearts-toimintamalli siirtyisi tällöin entistä enemmän aatteellisista lähtökohdistaan ammattimaisempaan suuntaan. Ongelman lisähenkilöresurssin saamiselle muodostaa kuitenkin nykyisen kilpailumallin mukanaan tuoma rahallisten resurssien niukkuus. Kasvattajien näkökulman perusteella voi kuitenkin suositella, että lisähenkilöresurssien tuomiseen kasvatustyön tueksi kiinnitetäisiin jatkossa erityistä huomiota.

#### 7.4.3 Vertaistuesta

Vertaistuen teema nousi kasvattajien sitoutumista selvittäessä varsin merkittäväksi. Sitä ei tuotu tähän opinnäytetyöhön valmiina haastatteluteemana, vaan se nousi esiin kasvattajien keskusteluista. Haastattelujen aikana vertaistuen teema nousi esille sekä työnantajan sitouttamiskeinoja ja kasvattajien toiveita kysyttäessä. Siksi vertaistuen teemasta muodostui tässä työssä varsin merkittävä uusi teema-alue.

Lehto (2007) kertoi suomalaisessa työelämässä ilmentyneestä työkavereilta saatavan tuen ja esimiestuen vähentymisestä, kuinka palkansaaajat toimivat muodollisesti ryhmissä, mutta oi-

keasti yhdessä tekemisen malleja ei kehitetä. Kasvattajien vertaistuen mahdollistamista koskevien toiveiden perusteella voi ehdottaa, että vertaistuen saantia olisi työntekijän sitoutumisen kannalta hyödyllistä mallintaa laajentuvassa Icehearts-työyhteisössä. Vertaistuen mallintaminen voisi tulevaisuudessa olla jokaisen kasvattajan sitouttamisen keino. Vertaistuen selkeällä mallintamisella voitaisiin myös ennaltaehkäistä työn yksinäisyydestä johtuvien huolien syntymistä. Vertaistuen mallintamisella saataisiin myös hiljaista tietoa siirtymään kasvattajien kesken. Kasvattajien näkökulmasta olisi toivottavaa, että myös vertaistuen saannin mahdollisuuteen kiinnitettäisiin jatkossa erityistä huomiota

#### 7.4.4 Kasvattajien psykologisen sopimuksen tulevaisuudesta

Koska Alasoinin (2007) mukaan relationaaliin elementteihin pohjautuvat psykologiset sopimukset saattavat muuttua työelämän muutoksen myötä enemmän transaktionaalisen psykologisen sopimuksen suuntaan, voi kasvattajien haastattelujen pohjalta ehdottaa työntekijän psykologisen sopimuksen hienovaraista selvittämistä jo rekrytointivaiheessa. Tällöin tuleville kasvattajille tulisi selkeä kuva siitä, mitä työnantaja pystyy heidän sitoutumisen vastineeksi tarjoamaan. Tällöin saataisiin myös rehellinen kuva siitä, että vastaavatko odotukset puolin ja toisin todellisuutta. Onko tulevilla kasvattajilla mahdollisuuksia esim. hyviin ansioihin, luontaisetuihin ja pystyvätkö he etenemään työssään vai onko Icehearts-organisaatiolla tarjottavana työntekijälle vain itsenäisyyttä, osallisuutta miellyttävään työyhteisöön ja arvokkaita kokemuksia asiakasryhmänsä kanssa. Kuten Alasoini (2007) kuvasi, ovat psykologiset sopimukset usein julkilausumattomia, mutta poikkeuksellisen pitkäkestoista sitoutumista vaativassa työssä olisi kasvattajien vastausten perusteella paikallaan keskustella aiheesta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Kasvattajien psykologisista sopimuksista olisi saanut varmasti kattavamman ja jäsentyneemmän kuvan, jos haastatteluni olisi tehty esim. viiden vuoden kuluttua. Nyt hajonta haastattelujen työssäoloajassa oli merkittävä. Kymmenestä haastatellusta kasvattajasta seitsemän oli vasta 0-3 vuotta työssään ollut. Kokeneimmista kasvattajista kaksi oli ollut viisi vuotta työssään ja yksi saanut ennen haastatteluja 12 vuoden matkansa päätökseen. Kokeneimmista kasvattajista kaksi oli johtoryhmän jäseniä. Heidän työnkuvansa oli edennyt sitoutumisensa lomassa. Tuoreempien kasvattajien vastauksissa taas kuvastui arvoihin pohjautuva into ryhtyä tärkeäksi katsomaansa työhön. Tutkielmani teon ajankohdasta johtuen ei kuitenkaan saatu kattavaa ja luotettavaa kuvaa siitä, mitä pelkästään perustyötä tekevien kasvattajien sitoutumiselle tapahtuu ajan edetessä.

Tämän tutkielman pohjalta voi todeta nykyisten Icehearts-kasvattajien psykologisten sopimusten olevan vahvasti relationaalisella pohjalla aivan kuten suomalaisten työntekijöiden psykologiset sopimukset ovat myös yleisellä tasolla, kuten Alasoini (2007) kuvasi. Icehearts-

toimintamallin ammattimaistuesssa ja laajetessa kasvattajien psykologiset sopimukset saattavat kuitenkin tulevaisuudessa joutua muutospaineen kohteeksi. Opinnäytetyöni osui Icehearts-organisaation kehittymisen murroskohtaan. Opinnäytetyöni tekeminen alkoi samaan aikaan, kun Icehearts organisaatio koki muutoksen Suomen Icehearts ry:n syntymisen myötä. Osa kokeneimmista kasvattajista eteni johtoryhmään ja tuoreempien kasvattajien odotetaan jatkossa keskittyvän vain perustyöhönsä. Tämä toi suuren haasteen nykyisten kasvattajien psykologisten sopimuksien tulevaisuuden suunnan ennustamiselle.

Lehto (2007) kuvasi suomalaisen työelämän myönteiseksi kehityssuunnaksi työn vaihtelevuuden, mielenkiintoisuuden ja työssä koettavien kehitysmahdollisuuksien lisääntymisen. Lisäksi hän kuvasi myönteiseksi kehitykseksi, kuinka työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan asemaansa ovat lisääntyneet. Icehearts-toimintamallin perustaja ja ensimmäiset työntekijät ovat oman kasvatustyönsä ohella tehneet jatkuvasti toimintamallin kehittämisen ja laajentamistyötä. Heidän työkuvansa oli siten vuosien saatossa moniulotteinen, vaihteleva ja haastava. Heille mahdollistui työnkuvan vaihtelevuus 12 vuoden aikana erilailla, kuin tuoreemmille ja tuleville kasvattajille. Perustaja ja ensimmäiset kasvattajat olivat toimintamallin laajentuksessa ja kehittyessä edenneet organisaation johtotehtäviin, joten heillä oli työssään läsnä myös mahdollisuus vaikuttaa omaan asemaansa. Nykyisen johtoryhmään edenneiden kasvattajien työuralla mahdollistui siten myös psykologisten sopimuksien transaktionaalisten elementtien toteutuminen.

Edellisessä kappaleessa mainituilla seikoilla on katsottu olevan yleisellä tasolla vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Eri kysymys tietenkin on, että oliko toimintamallin nykyisen johtoryhmän jäsenillä yhtenä työhön sitoutumisen motiivina edetä tulevaisuudessa laajentuvan yhdistyksen johtotehtäviin vai ei. Tuoreemmat ja tulevat kasvattajat toteuttavat nykyään valmiiksi luotua professionaalista työmallia, eikä heidän odoteta osallistuvan organisaation johtotehtäviin. Tällöin tuoreemmilla ja tulevilla kasvattajilla ei ole työssään etenemisen tai omaan työnkuvaan vaikuttamisen mahdollisuudet enää samanlaiset, kuin toimintamallin historian ensimmäisillä kasvattajilla. Tämä tosiasia saattaa vaikuttaa tulevien kasvattajien sitoutumiseen ja psykologisiin sopimuksiin. Osaltaan se saattaa vaikuttaa jo kahden nykyisen kasvattajan psykologisiin sopimuksiin, koska he vastauksissaan odottivat osallistuvansa tulevaisuudessa selkeästi johtoryhmälle määriteltyihin tehtäviin. Toivoa saattaa, etteivät he koe Icehearts-organisaation kehittymisen tuomaa muutosta loukkaukseksi omaa psykologista sopimustaan kohtaan. Olennaiseksi nouseekin, mitä tuoreemmalle kasvattajapolvelle on luvattu työnantajapuolelta ennen, kun he 12 vuoden sitoutumispäätöksensä tekivät.

Viimeinen olennainen seikka kasvattajien psykologisen sopimuksen tulevaisuuden kuvia hahmottaessa on miettiä, mitä kasvattajille tapahtuu 12 vuoden joukkueprojektin vetämisen jälkeen. Onko nykyisillä kasvattajilla muuta ennakkotietoa tai ajatusmallia asiasta, kuin että

kauemmin työssään olleet kollegat ovat edenneet kasvattajatyönsä päätteeksi organisaation johtotehtäviin. Kuten Alasoini (2007) kuvasi suomalaisessa yhteiskunnassa perinteisesti vallinneen paternalistisen psykologisen sopimuksen elementeiksi sen, että kelpollisesti tehty työ ja uskollisuus työnantajalle riittävät ja ne palkitaan turvallisuudella ja luottamuksella. Tarjotaanko kasvattajalle 12 vuoden työuran jälkeen esimerkiksi mahdollisuutta sitoutua uudelleen joukkueprojektiin vai onko työnantajalla velvollisuutta tarjota kasvattajan pitkän sitoutumisen päätteeksi mitään. Tätä asiaa olisi pitänyt selvittää toimintamallin johtoryhmältä.

Valtaosa haastatelluista kasvattajista oli vasta 12 vuoden sitoutumisensa alkumetreillä, minkä vuoksi he eivät vielä liiemmin miettineet odotuksiaan joukkueprojektin päätyttyä. Vastausten perusteella he eivät olleet myöskään aiheesta liiemmin työnantajapuolen kanssa keskustelleet. Jos kasvattajien oletetaan lähtevän 12 vuoden sitoutumisen jälkeen muualle töihin, voi sitoutumisen velvoitusta sanoa oikeutetusti yksipuoliseksi. Kyseessä on siis määräaikainen sitoutumisen velvoitus. Tämä on hyvin tyypillistä muillekin sosiaalialan projekteille, joissa projektin kesto on selkeästi määritelty ja projektin loppuminen on projektityöntekijälle etukäteen tiedossa. Icehearts-toimintamallin pitkäkestoisuus saattaa kuitenkin vaikuttaa kasvattajien psykologiseen sopimuksen rakentumiseen siten, että he odottavat pitkän sitoutumisensa palkkioksi myös työnkuvansa kehittyvän ja, että he siten voisivat jatkaa samassa organisaatiossa varsinaisen kasvatustyön päätyttyä.

## 7.5 Loppusanat sitoutumisesta

Vartiamäki ja Niemelä kirjoittivat kirjassaan (2010), kuinka kasvattajan asenne pitää sisällään oikeuden kiintyä. Tämä näkyi vahvasti haastatteluiden aikana ja jokainen haastatelluista kasvattajista vaikutti olevan aidosti kiintynyt joukkueensa poikiin. Haastattelujen perusteella oli todella vaikea saada selvyyttä siihen, olivatko kasvattajat työn edetessä enemmän kiintyneitä organisaatioon arvopohjaan ja työskentelytapaan vai asiakasryhmiinsä. Valtaosa kasvattajista pohjautti näkemyksensä maksimissaan kolmen vuoden sitoutumisen kokemukseen. Siitä, miten kasvattajan sitoutuminen kehittyy ajan kuluessa, ei saatu tästä syystä kovinkaan yleistettävissä olevaa näkökulmaa. Asiakasryhmään kiintymisellä oli kuitenkin nykyisten kasvattajien haastattelujen perusteella suuri merkitys pitkäkestoiselle sitoutumiselle. Kasvattajien vastuksista kuvastui vahva asiakaskeskeisyys läpi haastatteluiden. Kasvattajien vastausten perusteella sitoutumisteorioiden kenttään voisi lisätä, ettei työntekijä jätä työtään kesken, koska on vahvasti kiintynyt asiakasryhmäänsä.

Yhdistyksen johtoryhmä kertoi julkaisuissaan sitoutumispäätöksen muuttavan kasvattajan elämää olennaisesti. Kasvattaja sitoutuu alkuselvityksien mukaan tietyn asiakasryhmän lisäksi myös tiettyyn alueeseen. Koska kasvattajilla oli myös omia perheitä, voi vastauksista vetää oikeutetun johtopäätöksen siitä, kuinka kasvattajan pitkäkestoinen sitoutuminen vaikuttaa

myös heidän läheistensä elämään ja sen suunnitteluun. Perheellisyys tuo kasvattajan sitoutumiseen lisää muuttujatekijöitä. Kuinka tätä seikkaa huomioidaan kasvattajien sitoutumisessa työnantajapuolelta, jäi tämän tutkielman myötä selvittämättä. Jatkossa 12 vuoden sitoutumista voisi tutkia myös kasvattajien perheenjäsenten näkökulmasta. Tällöin saataisiin eheämpi kuva siitä, mitä 12 vuoden sitoutuminen kokonaisvaltaisesti vaatii.

## 8 Pohdintaa

### 8.1 Tutkielman luotettavuudesta ja pätevydestä

Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi (2002) kuvaavat tutkimuksen validiteetin tarkoittavan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat taas tutkimuksen reliabiliteettia (luotettavuutta), sillä että tutkimustulokset ovat toistettavissa. Nämä käsitteet ovat saaneet kritiikkiä lähinnä siksi, että juontavat juurensa määrällisestä tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 133.) Hirsjärvi ja Hurme valottavat tutkimuksen toistettavuuden käsitteestä johtuvia ongelmia ihmiselle ominaisella piirteellä muuttua ajan kuluessa (Hirsjärvi & Hurme 2011:186). Laadukkuutta voi tavoitella Hirsjärven ja Hurmeen mukaan sillä, että etukäteen tehdään hyvä haastattelurunko ja mietitään miten haastatteluteemoja voidaan haastattelun edetessä syventää mahdollisilla lisäkysymyksillä (Hirsjärvi & Hurme 2011: 184).

Tämän tutkielman teossa oli alusta lähtien kiinnitettävä erityistä huomiota laadun ja luotettavuuden kriteereihin. Syynä oli se, että haastattelin omaa työyhteisöäni asioista, jotka koskettivat myös omaa arkityötäni. Pohjatyö haastatteluni teema-alueiden valinnasta tehtiin yhteistyössä tätä työtä ohjanneen opettajan kanssa. Oli olennaista löytää ne teema-alueet, jotka tavalla tai toisella kasvattajien sitoutumiseen voivat vaikuttaa. Tutkielmaani on luetettu aktiivisesti ulkopuolisilla lukijoilla, jotta he pystyisivät arvioimaan objektiivisuuttani tutkielman tekijänä.

Oman haasteensa tutkielmani laadukkuudelle ja luotettavuudelle toi myös se, että tämä työ lähti liikkeelle kehittämishankkeena ja matkan varrella se muuttuikin tutkielmaksi. Olin valmistautunut kahteen eri haastattelukierrokseen kunkin ryhmän kanssa. Tarkoituksena oli ensimmäisellä haastattelukierroksella aloittaa keskustelut teemoista ja toisella haastattelukierroksella syventää teemoja ryhmien sisällä sekä keskustella ensimmäisellä haastattelukierroksella mahdollisesti esiin nousseista uusista teemoista. Ulkoisista syistä vain ensimmäinen haastattelukierros toteutui. Olisin todennäköisesti muokannut tutkimuskysymykseni toisella tavalla, jos olisin alusta lähtien tiennyt tekeväni tutkielmaa. Tämän työn haastattelukysymyksillä pyrin mahdollistamaan työyhteisön sisällä tapahtuvan kehittymisen jo haastatteluiden aikana. Haastattelukysymykseni pohjautuivat tässä työssä työntekijälähtöiselle kehittämiselle, eivätkä niinkään tutkielman tekemiselle.

Lopulta itselleni jäi käsitys, että tein tutkielman, joka myös kartoitti kasvattajien näkökulmasta niitä osa-alueita, joille tulevat kehittämishankkeet olisi hyvä suunnata. Tässä työssä en kuitenkaan ottanut kantaa, miten esim. vertaistukea ja muita osa-alueita tulisi kehittää Icehearts-työyhteisön sisällä. Tulevat kehittämishankkeet jäävät siten Suomen Icehearts ry:n

harkinnan varaan. Toivon kuitenkin tästä tutkielmasta olevan apua varsinaisen kehittämistyön suuntaamisesta kasvattajien näkökulmasta oikeille osa-alueille.

Haastattelurungon luominen oli osaltaan mielenkiintoinen prosessi. Etuna itselläni haastattelijana oli se, että tunsin hyvin haastateltavat etukäteen ja tiesin, minkälainen oli heidän käyttämänsä kieli ja karkeasti sanottuna, mikä oli heidän ymmärryksen taso. Tiesin etukäteen, että joudun asettamaan kysymykset erilailla pohjakoulutettujen kasvattajien keskuudessa mahdollisimman selkeiksi ja haastattelijana päähuolenaiheeni olisi pitää heidät haastattelujen ajan keskustelemassa teemoista. Koska tunsin haastateltavat hyvin, toi se minulle myös suuren haasteen tutkielman objektiivisuuden kannalta. Osasta kasvattajista oli vuosien kuluessa tullut ystäviäni ja varsinkin nämä kasvattajat tiesivät etukäteen, mitä mieltä saatoin jostain haastatteluteemasta olla. Päädyinkin pitämään jokaiselle haastatteluryhmälle erillisen alustuksen, joka sisälsi kannustuksen vastaamaan kysymyksiin rehellisesti omantunnon mukaan. Rehellisyyteen motivoiminen oli olennaista, koska ensimmäisen haastattelukierroksen aikana tämä työ oli vielä kehittämishanke. Pystyin vetoamaan rehellisyyden merkitykseen sen tähden, että kasvattajien näkemysten perusteella varsinainen kehittämistyö suunnattaisiin niihin osa-alueisiin, jotka he katsoivat tärkeiksi.

Haastattelujen objektiivinen kulku oli nähtävissä myös haastattelujen litteroinneista. Haastattelijana alustin tarkoin etukäteen valitun teema-alueen, jonka jälkeen kasvattajat keskustelivat teemoista itsenäisesti ja aktiivisesti. Keskustelut etenivät itsestään ja haastattelijan rooli oli minimaalinen. Objektiivisuutta olin myös varmistanut sillä, että kehittämisestä vastaava johtaja ja koko toimintamallin toiminnanjohtaja eivät ryhmähaastattelutilanteisiin osallistuneet. Tällä varmistin, sitä että kasvattajat voisivat rehellisesti tuoda näkemyksiään esille pelkäämättä joutuvansa mielipiteidensä perusteella epäsuotuisaan valoon.

Vastausten analysoinnissa oli myös olennaista sulkea pois omat mielipiteet ja ideat. Siksi annoin haastattelun litteroinnit Suomen Icehearts ry:n hallituksen puheenjohtaja Aki Riihilahdelle ja ohjaavalle opettajalleni. Tarkoituksena oli saada ulkopuolinen näkemys siitä, ovatko haastatteluista esiin nostamani seikat olennaisia kasvattajien sitoutumisen selvittämisen kannalta ja puolueettomasti valittuja tutkielman objektiivisuuden kannalta.

Koska ryhmäteemahaastattelulle oli tyypillistä avoin keskustelu, oli aineiston analyysin kannalta olennaista poimia keskusteluista vain ne seikat, joilla on merkitystä kasvattajien sitoutumiseen. Asioiden merkityskerroin kasvoi sitä mukaa, mitä useampi kasvattaja toi saman asian esille. Jo haastatteluiden aikana yllätyin siitä seikasta, kuinka tosissaan ja rehellisesti kollegani keskustelivat teema-alueista. Pelkäsin etukäteen, että joudun litteroimaan kilometri tolkulla täysin opinnäyteyöhöni liittymätöntä haastattelumateriaalia, mutta näin ei kuitenkaan käynyt.



Tutkielmani validiteetista voin sanoa sen, että tutkin sitä, mitä alun perin oli tarkoituskin. Vaikka tutkielmani lähti liikkeelle kehittämistyönä, sain kuitenkin kehittämiseen tähtäävillä kysymyksilläni selvitettyä, minkälaisen elementtien varaan nykyisten kasvattajien sitoutuminen rakentuu. Opinnäytetyöni otsikko säilyi myös alusta loppuun samana. Opinnäytetyön otsikko oli muistuttamassa itseäni matkan varrelta siitä, että päätarkoitukseni on selvittää kasvattajien näkökulma sitoutumiseen, eikä mitään muuta. Toivon, että tutkielmani myötä käsitys kasvattajien näkökulmasta pitkäkestoiseen sitoutumiseen laajenee läpi työyhteisöme. Kasvattajien näkökulman selvittäminen mahdollistaa parhaiten työntekijälähtöisen kehittämisen Icehearts-yhteisön sisällä. Lisäksi kasvattajien näkemysten selvittäminen antoi rehellisen kuvan toimintamallin haastattelujen aikaisesta tilasta.

Tutkimuksen toistettavuuden ongelmista pohdin jo osaksi johtopäätöksissäni samaa kuin Hirsjärvi ja Hurme (2011). Icehearts-yhteisö elää laajentumistyöstä johtuen jatkuvassa muutoksessa. Työntekijöitä palkataan lisää ja uusia paikkakuntia tulee jatkuvasti toimintaan mukaan. Jos haastattelin kasvattajat uudelleen tulevaisuudessa, voisi osa vastauksista olla hyvinkin erilaisia, kuin tämän tutkielman teon aikana. Tätä voi odottaa osaltaan esim. sen seikan perusteella, että haastattelujeni aikana Suomen Icehearts ry oli hyvin tuore asia ja johtoryhmän jäsenet olivat vasta aloittelemassa toimenkuviansa. Kun ajassa mennään eteenpäin, ihmisten lisäksi ajassa muuttuvat myös asiat. Nostaisivatko kasvattajat esimerkiksi enää ollenkaan haastatteluissaan työn yksinäisyydestä johtuvia huolia esille vai olisiko asialle saatu aikaan työntekijän näkökulmasta tyydyttävä ratkaisu. Toisaalta, kun työyhteisö laajenee, voisi pohtia esimerkiksi kokevatko kasvattajat edelleenkin työyhteisön merkityksen sitoutumiselleen yhtä vaikuttavaksi tekijäksi, kuin tämän tutkielman haastattelujen aikana. Näihin ja muihin kysymyksiin saisi vastauksen vain tekemällä haastattelut uudelleen tulevaisuudessa.

## 8.2 Yleinen pohdinta

Tekesin (2011) julkaisussa kuvattiin, kuinka kolmannen sektorin toimijoille yhteistä on vahva asiakaskeskeisyys. Icehearts-toimintamallin lisäksi yhteiskunnassamme on lukuisia muita toimintamalleja, jotka ovat suunniteltu täyttämään yhteiskunnassamme esiintyneitä aukkoja tiettyjen asiakasryhmien suhteen. Nämä vahvasti asiakkaiden tarpeisiin pohjautuvat toimintamallit täydentävät nyt ja tulevaisuudessa julkisen sektorin palvelutarjontaa. Tekesin julkaisussa kerrottiin myös, kuinka nyky-Suomessa järjestöiltä ja muilta kolmannen sektorin toimijoilta odotetaan yhä enemmän mitattavaa tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tämä oli johtanut siihen että järjestöt ovat ruvenneet ammattimaistumaan.

Liberalismin uusi aalto toi mukanaan taloudellisen tehokkuuden näkemykset palvelujen tuottamiseen. Siksi myös järjestöpuolen toimijoilta odotetaan nykyään mitattavaa tuloksellisuutta.

ta. Sulkunen kirjoitti (2007), kuinka toimintamalleista elinvoimaisimmat ja käyttökelpoisimmat otetaan jatkojalostukseen arviointitutkimusten perusteella. Ennaltaehkäisevien toimintamallien ikuisuus kysymys kuuluukin, kuinka näyttää toteen, että toimintamalli todella ehkäisee jonkin tietyn ilmiön syntymistä. Luulen, että tähän ongelmaan törmäävät Icehearts-toimintamallin lisäksi myös muut ennaltaehkäisevää työtä tekevät toimijat. Ongelma on kustannustehokkuuden ja toiminnan avulla saavutettavien säästöjen toteen näyttämisen vaikeudesta.

En näe järjestöpuolen ammattimaistumisessa yleisellä tasolla kovinkaan paljon negatiivisia piirteitä. Tietenkin järjestö- ja yhdistyspuolen toimijoiden perustyö olisi turvattava erilaisten arviointien ja raporttien tekemisen lomassa, mutta katson myös järjestö ja yhdistystoimijoiden ammattimaistumisen edistävän aatteellisten toimijoiden olemassaoloa ja laajenemista. Aatteita on monia, mutta aatteellisen työn lähtökohtien pohjautuessa tutkittuun ja todistettuun tarpeeseen ovat mahdollisuudet uuden auttamismuodon löytymiselle ja kehittymiselle hyvät. Näiden uusien työmuotojen löytäminen ja kehittäminen on helpottunut palvelujen tuottamisen rakennemuutoksen myötä.

Wrede kirjoitti (2007) aatteellisen työn historiasta, kuinka sosiaalialan yhdistykset ovat perinteisesti luoneet uusia toimintamuotoja, joiden toteuttaminen on myöhemmin siirtynyt julkisen vallan vastuulle. Rantala ja Sulkunen (2007) kuvasivat taas nyky-yhteiskunnallemme olevan tyypillistä, kuinka toimintamallien keksiminen on nykyään kaikkien velvollisuus ja kuinka sekä yksityiset, että julkiset palvelut pyritään asettamaan kilpailutilanteessa samaan asemaan. Näiden asioiden valossa suomalaisen yhteiskunnan nykytilalle ja tulevaisuudelle näyttää olevan tyypillistä, että julkisen sektorin palvelutarjontaa halutaan täydentää tai osittain myös korvata kansalaisaktiivisuudesta kumpuavilla innovatiivisilla toimintamalleilla. Kolmannen sektorin palvelut eivät enää siirry julkisen vallan vastuulle, vaan ne kilpailutetaan julkisten palveluiden kanssa. Tämä on mielestäni parantanut olennaisesti yksityisten palveluntarjoajien asemaa.

Taloudellisen tehokkuuden ajatusmallit ovat ajaneet suomalaisen julkisen sektorin ahtaalle. Pohdin, kuinka Suomen tulevaisuuden suunta on kohti kokonaisvaltaista ”projektiyhteiskuntaa”. Toinen vaihtoehto tulevaisuuden näkymille lienee Big Society - tyylinen kansalaisyhteiskunta. Oli kehityssuunta kumpi tahansa, tyypillistä nykykehitykselle tuntuu kuitenkin olevan se, että markkinoille raivataan tavalla tai toisella lisää tilaa. Kummassakin kehityssuunnassa julkista valtaa supistetaan ja taloudellinen tehokkuusajattelu on toimintaa ohjaava kulmakivi. Perinteinen hyvinvointivaltion malli, jossa valtiolla on keskeinen rooli palveluiden tuottamisessa jää nykykehityksellä enemmän tai myöhemmin historiaan.

Kuten tämän opinnäytetyön johdannossa teoriapohjassa kuvasin, yhteiskunnan projektoituminen ja Big Society-malli ovat molemmat saaneet myös kritiikkiä osakseen. Sulkunen (2007) kuvasi, kuinka yhteiskunnan rivakka muuttuminen projektiyhteiskunnaksi on tapahtunut ilman avointa poliittista keskustelua ja kuinka OECD- maiden alueella koko julkishallinto on luopunut nopeasti monista parlamentaarisen demokratian ja byrokratian periaatteista. Big Society-malli taas oli saanut kritiikkiä vallan siirtämisestä markkinoiden armoille. Molempien kehitysuuntien kritiikistä voikin päätellä, kuinka nykykehitys todella siirtää valtaa markkinavoimille. Vallan siirto ei ole tapahtunut kovinkaan avoimesti ja perustelut muutoksen tarpeelle ovat saaneet myös paljon kriittisiä ääniä osakseen. Suomalainen palvelujen käyttäjä on tottunut hyvinvointivaltiolle tyypillisiin julkisen puolen palveluihin. Hyvinvointivaltion muuttuminen mihin tahansa suuntaan ei välttämättä sovi perinteiseen suomalaiseen ajatusmaailmaan kovinkaan hyvin. Kolmannen sektorin ja yksityisen puolen toimijoille uudet yhteiskunnalliset kehityssuunnat tuntuvat taas sopivan äärimmäisen hyvin.

## Lähteet

Alasoini, Juha. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 306. Helsinki: Työministeriö.

Alasoini, Tuomo. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen. Teoksesta Työ murroksessa 2007. Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Alavaikko, Mika. 2007. Valtakunnallisen sosiaalipolitiikan loppu - keskitetystä ohjauksesta alueellisiin kehittämishankkeisiin. Teoksessa Projektityhteiskunnan käänköpuolia. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Tammer-Paino. Tampere 2007

Asiakaslaki. 2000. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. 22.9.2000/812. Viitattu 20.5.2013.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>

Berlin, Jenni. 2011. Big Society. Yhteiskuntapolitiikka 76:4. Tulostettu 23.4.2013.

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102943/berlin.pdf?sequence=1>

Eskola, Jari. & Suoranta, Juha. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Heinonen, Hanna. Väisänen, Antti & Hipp, Tiia. 2012. Miten lastensuojelun kustannukset kertyvät?. Lastensuojelun keskusliitto. Tulostettu 5.11.2012

[http://www.lskl.fi/files/1518/Miten\\_lastensuojelun\\_kustannukset\\_kertyvat.pdf](http://www.lskl.fi/files/1518/Miten_lastensuojelun_kustannukset_kertyvat.pdf)

Helsingin kaupunki opetusvirasto. 2013. Koululaisten iltapäivätoiminta. 14.5.2013. Viitattu 1.6.2013.

[http://www.hel.fi/hki/opev/fi/Oppilaan+etuudet/lltap\\_iv\\_toiminta](http://www.hel.fi/hki/opev/fi/Oppilaan+etuudet/lltap_iv_toiminta)

Hirsijärvi, Sirkka, Hurme, Helena. 2011. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä

Homeless Academy ry. 2013. Viitattu 1.6.2013.

<http://www.homelessacademy.fi/>

Icehearts 2011. Suomen Icehearts ry:n toiminta aktiiviseksi. Viitattu 25.11.2012.

<http://www.icehearts.fi/index.php?sivu=utiset&&alasisivu=arkisto&&uutinen=47>

Icehearts esite. 2012. Viitattu 25.11.2012.

[http://www.icehearts.fi/materiaalisalkku/icehearts-esite\\_2012.pdf](http://www.icehearts.fi/materiaalisalkku/icehearts-esite_2012.pdf)

Icehearts 2013-2017 2012. Suomen Icehearts ry:n toimintasuunnitelma 2013-2017

Kaakinen, Juha, Nieminen, Jarmo & Ohtonen, Jukka. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan arvioinnin loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:12. Tulostettu 25.11.2012. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3579.pdf&title=Sosiaalihuollon\\_kehittamistoiminnan\\_arvioinnin\\_loppuraportti\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3579.pdf&title=Sosiaalihuollon_kehittamistoiminnan_arvioinnin_loppuraportti_fi.pdf)

Lastensuojelulaki. 2007. 13.4.2007/417. Viitattu 20.5.2013.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

Lehto, Anna-Maija. 2007. Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Työ murroksessa 2007. Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

NMKY Helsinki. 2013. Isien ja lasten yhteiset kerhot Helsingissä. Viitattu 1.6.2013

<http://www.isa-lapsi.fi/33-isa-lapsi-kerhot>

Pelastakaa lapset ry. 2013. Harrastukset suojelevat lasta syrjäytymiseltä. 4.1.2013. Viitattu 1.6.2013.

<http://www.pelastakaa lapset.fi/ajankohtaista/uutiset/?x22896=1034844>

Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka. 2007. Esipuhe. Teoksessa Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Tammer-Paino. Tampere 2007

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti - Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:21. Julkaistu 16.8.2012. Viitattu 20.5.2013.

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5065240&name=DLFE-22206.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5065240&name=DLFE-22206.pdf)

Sulkunen, Pekka. 2007. Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksesta Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Tammer-Paino. Tampere 2007

TeKes. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. TeKesin katsaus 281/2011. Helsinki 2011.

<http://www.tekes.fi/Julkaisut/matkaopas.pdf>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2002. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2002

Turkka, Ilkka & Turkka, Ville 2008. Icehearts - Joukkue kasvun tukena. PS-kustannus. WS Bookwell Oy 2008

Turkka, Ville. 22.4.2013. Esihaastattelu toimintamallin kuvauksen pohjaksi

Vantaan kaupunki. 2013. Liikunnalliset leirit. Viitattu 1.6.2013.

[http://www.vantaa.fi/fi/liikunta\\_ja\\_ulkoilu/lasten\\_ja\\_nuorten\\_liikunta/liikunnalliset\\_leirit](http://www.vantaa.fi/fi/liikunta_ja_ulkoilu/lasten_ja_nuorten_liikunta/liikunnalliset_leirit)

Vartiamäki, Teemu & Niemelä, Miika. 2010. Icehearts - Koulun kyljessä. Icehearts ry 2010

Vartiamäki, Teemu. 22.4.2013. alustava haastattelu toimintamallin kuvauksen pohjaksi

Virkkunen, Jaakko, Engeström, Yrjö & Miettinen, Reijo. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus - Projekteista konseptikehittämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:49. Tulostettu 25.11.2012

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3605.pdf&title=Sosiaalihuollon\\_kehittamistoiminnan\\_tulevaisuus\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3605.pdf&title=Sosiaalihuollon_kehittamistoiminnan_tulevaisuus_fi.pdf)

Wrede, Georg Henrik. 2007. Kuka omistaa aatteellisen työn projektit? Projektiarvionti aatteellisen yhdistyksen näkökulmasta. Teoksessa Projektityhteiskunnan käänköpuolia. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Tammer-Paino. Tampere 2007

## Liitteet

### Haastattelurunko

#### Aatteellisen työn teema

Aatteelliset yhdistykset ovat tutkija Timo Toikon mukaan olleet olennainen osa suomalaisen kansalaisyhteiskunnan rakentumisessa. Aatteellisia yhdistyksiä ohjaavat arvot, joidenka pohjalta työntekijät työtään toteuttavat. Icehearts-toimintamallin keskeisimpiä arvoja on sitoutuminen pitkäkestoiseen työhön. Minkä vuoksi olitte/olette valmiita sitoutumaan pitkäkestoisuutta vaativaan työhön? Mahdolliset lisäkysymykset: Miksi koette sitoutumisen tärkeänä? Miksi ylipäättään olette sitoutuneita työhönne? Mistä arvoista sitoutumisenne koostuu? Mitä teidän omassa taustassa on sellaista, joka myötävaikutti pitkäkestoisen sitoutumisen päätökseen?

#### Yhteiskunnallisen muutoksen teema

Suomalainen yhteiskunta on muuttunut Kati Rantalan, Pekka Sulkusen ja usean muun asiantuntijan mukaan hyvinvointivaltiosta kohti ”projektiyhteiskuntaa”. Projektiyhteiskunta pohjautuu tuottavuudelle, jatkuvalla kilpailulla ja taistelulla toimintamallien olemassaolosta. Toimintamalleja alistetaan mm. projektiluontoiselle rahoitukselle ja jatkuvaan arviointiin. Onko edellä kuvattu suomalaisen yhteiskunnan muutos tuonut haasteita sitoutumisellenne pitkäkestoiseen työhön? Mahdolliset lisäkysymykset: Kuinka varmaa on joukkueittenne rahoituksen jatkuvuus? Vaikuttaako projektiyhteiskunnalle tyypillinen rahoitusten pätkittäisyys sitoutumiseen ja miten se mahdollisesti näkyy arkityössänne? Minkälaisia vaikutuksia projektiyhteiskunnan ominaispiirteet tuovat asiakasryhmällemme (lupaus 12 vuodesta)? Miten joudutte arvioimaan ja raportoimaan työstänne? Joudutteko itse osallistumaan joukkueenne rahoituksen hankkimiseen? Koetteko projektiyhteiskunnan ominaisuuksien edistävän työhönne sitoutumista?

#### Psykologisen sopimuksen teema

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan teidän omaksumia ja aiempiin kokemuksiin pohjautuvaa kokonaisuutta siitä millaisia ”palkkioita” olette oikeutettuja saamaan työsuhteenne kautta vastineeksi työpanoksestanne. Mitä te odotatte saavanne vastineeksi 12-vuoden työpanoksestanne? Mahdolliset lisäkysymykset: Mitä työnantaja on luvannut teille? Miten pystytte kehittämään itseänne työsuhteessa 12-vuoden aikana? Miten kuvailisitte teidän ja työnantajan välistä luottamusta? Onko teillä työssänne etenemismahdollisuuksia?

Suomen Icehearts Ry:n talous- ja kehittämisjohtaja Teemu Vartiamäki on kertonut, kuinka Icehearts yhdistysten johtoryhmällä on vahva halu ja tahtotila tukea sitoutumistanne pitkäkestoiseen työhön. Teidän näkökulmanne siihen, miten sitoutumistanne on pyritty työnantajapuolelta tukemaan? Mahdolliset lisäkysymykset: Mitä konkreettisia menetelmiä on käytetty?

Icehearts-toimintamalli leviää pohjatietojen mukaan vauhdilla ympäri Suomea. Ilkka Turkka luonnehti jokaisen teistä olevan Icehearts-toimintamallin ”raivaajapolvea”. Tämän haastattelun pohjalta on tarkoitus selvittää teidän näkökulmaa pitkäkestoiseen sitoutumiseen ja hyödyntää ideoitanne siihen, miten uusien kasvattajien (ja myös teidän) pitkäkestoiselle sitoutumiselle luotaisiin paras mahdollinen pohja. Mitä toivoisitte Suomen Icehearts Ry:n johtoryhmän ottavan huomioon 12-vuoden sitoutumisessa? Mahdolliset lisäkysymykset: Mitä konkreettisia keinoja tai menetelmiä toivoisitte johtoryhmältä pitkäkestoisen sitoutumisenne turvaamiseksi? Vaikuttaako yhdistyksen jatkuva laajentuminen ja kehittyminen sitoutumiseenne?