

VAPAAEHTOISTYÖSTÄ PALVELUTUOTANTOON – KASVAVA AMMATILLISUUDEN VAATIMUS KOLMANNEN SEKTORIN LASTENSUOJELUJÄRJESTÖ SUOMEN ICEHEARTS RY:SSÄ¹

Mirka Smolej: *VTT, Seurantavastaava, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA, Sosiaali- ja terveysministeriö*

mirka.smolej@stm.fi

Janus vol. 25 (1) 2017, 4–20

Tiivistelmä

Palkkatyönä tehtävän järjestötyön osuus on merkittävästi kasvanut viime vuosina, mutta järjestötoimintaan liitetään edelleen ajatuksia työn vapaaehtoisuudesta, aatteellisuudesta, autonomiasta, matalasta hierarkiasta, joustavuudesta ja järjestöjen erityisestä roolista välittäjänä valtion ja markkinoiden välissä. Tässä artikkelissa tarkastelen, miten vaatimukset ammatillisuudesta heijastuvat lastensuojelujärjestö Suomen Icehearts ry:n työn arkeen ja millaisia ristiriitatilanteita esiintyy perinteisen aatteellisen kansalaisjärjestötoiminnan ja ammatillisuuden törmäyskohdissa. Tarkastelen Icehearts-järjestön työntekijöiden työssään kokemaan murrosta ja ristiriitoja kolmen vastinparin kautta: sitoutuminen ja aatteellisuuden eetos, työn autonomia ja joustavuus sekä välittäjänä toimiminen ja vaihtuvat rooliodotukset. Aineisto koostuu haastatteluista ja havainnoinnista, joita tehtiin järjestön työntekijöille järjestetyissä työpajoissa syksyllä 2015. Työpajoja oli yhteensä kuusi ja niihin osallistui 16 järjestön työntekijää.

JOHDANTO

Kolmannella sektorilla viitataan markkinoiden, kotitalouksien ja julkisen sektorin väliin jäävään alueeseen, jonka toiminnalle on ominaista, että se on voittoa tavoittelematonta ja perustuu suurelta osin vapaaehtoisuuteen. Samalla toiminta on itsenäistä ja tapahtuu irrallaan julkisen sektorin ohjauksesta. (Ruuskanen ym., 2013.) Kolmannen sektorin toiminnalla nähdään tavallisesti olevan yhteiskunnallisia, sosiaalisia tai yhteisön hyvinvointia edistäviä tavoitteita. Keskeisiä kolmannen sektorin organisaatioita ovat rekisteröidyt yhdistykset ja säätiöt, joihin usein viitataan yhteisellä nimityksellä järjestöt tai kansalaisjärjestöt. Yksiselitteisesti kolmatta sektoria on kuitenkin

vaikeaa määritellä, koska suomalainen järjestökenttä on kirjava ja laaja ja kattaa toiminnan, aatteellisuuden ja käytetyn ammattityön osalta keskenään hyvin erilaisia järjestöjä. (Pihlaja 2010, 21; 53–54.)

1990-luvun laman seurauksena Suomessa alettiin etsiä uusia tapoja sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotantoon (Alavaikko 2007, 50). Varsinkin kuntasektorin toimintoja ulkoistettiin ja vähitellen on siirrytty yhä enemmän tilaaja-tuottajamalliin, jossa palveluja tuottavat yksityiset palveluntuottajat sekä yhdistykset ja säätiöt (Merenmies & Pättiniemi 2010, 179–180). Kolmannen sektorin projektit ja toimintamallit ovat monipuolistaneet sosiaalipalveluita (Haahtela 2013) ja järjestöt ovat saaneet

 Janus

 VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

aikaisempaa merkittävemmän roolin valtion, kuntien ja Euroopan Unionin kumppaneina työvoimapolitiikan ja sosiaalipolitiikan toteuttajina (Ruuskanen ym. 2013). Vaikka kunnilla edelleen on – ainakin ennen tulevan sote-uudistuksen toimeenpanoa – lakisääteinen velvollisuus julkisten palveluiden järjestämisestä, se miten ja kenen järjestämänä palvelut toteutetaan, on kuntien omissa käsissä (ks. myös Alavaikko 2007, 43).

Järjestötyötä ja järjestöjen toimintaa koskeva viimeaikainen uutisointi ja julkinen keskustelu painottuvat valtaosin vapaaehtoistyöhön (ks. esim. Vasantola 2016; Vihavainen 2016; Romanoff 2015). Myös akateemisessa tutkimuksessa kolmannella sektorilla tehtävä työ mielletään edelleen pääosin vapaaehtoistoiminnan alueeksi (ks. esim. Matthies 2006). Vaikka suuri osa suomalaisista järjestöistä toimii sosiaali- ja terveysalalla (Kansalaisyhteiskunta 2016) ja etenkin sosiaalityössä organisaatioiden sisältä käsin tuotettua tietoa on monissa yhteyksissä pidetty tutkimuksen kannalta tärkeänä tietotyypinä (Smith 2009), ei kotimainen sosiaalityön tutkimus ole juurikaan ottanut kolmatta sektoria tutkimuskohteekseen (ks. kuitenkin Moilanen 2015). Näin siitä huolimatta, että sosiaalityön klassisia teemoja on nimenomaan kysymys sekä julkisen vallan ja kansalaistoiminnan että ammatillisen työn ja vapaaehtoistyön keskinäisistä suhteista (esim. Satka 1994; Hämäläinen 2007).

Mielikuva järjestöistä vapaaehtoistyön kenttänä on auttamattoman vanhentunut, sillä kolmannesta sektorista on 1990-luvun puolivälistä lähtien tullut vähitellen yhä merkittävämpi palkkatyön alue. Parinkymmenen vuoden

aikana järjestötyönantajien määrä on kaksinkertaistunut ja palkkatyön määrä kasvanut peräti 70 % (Ruuskanen ym., 2013,10). Vähitellen näkymättömästä kolmannesta sektorista on tullut näkyvä sosiaalipoliittinen toimija ja palveluiden tuottaja, jonka rooli sosiaali- ja terveysalalla paikantuu pääasiassa huono-osaisiin sekä ehkäisevään ja kuntouttavaan toimintaan (Julkunen 2007, 119–120). Tätä työtä tehdään järjestöissä yhä enemmän palkkatyösuhteessa.

Järjestöissä 1990-luvun laman jälkeen tapahtunut ammatillistumiskehitys ja palvelutuotantoon siirtyminen (ks. esim. Julkunen ym. 2004; Helander 2004; Möttönen & Niemelä 2005) kirvoittavat ristiriitaisia näkemyksiä. Toisaalta nähdään, että järjestöjen uudenlainen organisoituminen edistää niille tärkeiden asioiden ajamista ja vahvistaa niiden kansalaisyhteiskuntaroolia. Tämä toteutuu silloin, kun uudella tavalla organisoitua toiminnassa kyetään tekemään kompromisseja ja sovitteluun omat intressit muiden toimijoiden kanssa niin, ettei suuria konflikteja synny organisaation sisällä tai suhteessa muihin toimijoihin. (Billis 2010, 11.) Järjestötoiminnan ammatillistumisen on usein nähty johtavan rationalisoitumiseen: ammatillisesti toimiva järjestöjohto muuttaa organisaation toimintamalleja ja tavoitteita maltillisemmiksi. Tämän seurauksena kolmas sektori menettää kansalaisyhteiskuntaulottuvuuttaan, kun toimintaa ei enää ohjaa aatteellisuuden vaan ammatillisuuden eetos (Ruuskanen ym. 2013, 93). On myös esitetty, ettei järjestöjen yleishyödyllistä, voittoa tavoittelematonta luonnetta ole ylipäättään riittävästi tunnustettu ja hyödynnetty tulevassa sote-uudistuksessa eikä niiden tuottamien

yleishyödyllisten palvelujen turvaamista ole uudistuksessa riittävästi pohdittu (Särkelä, 2016).

Tässä artikkelissa tarkastelen murrosvaihettaan elävää suomalaista kolmatta sektoria, tapausesimerkkinä vuonna 1996 perustettu lastensuojelujärjestö Suomen Icehearts ry. Icehearts on liikuntaa painottava lastensuojelutyön malli, jossa järjestöön palkattu työntekijä – Icehearts-kasvattaja – tukee ja ohjaa arjessa sekä valmentaa valitussa joukkueurheilulajissa ryhmänsä lapsia 12 vuoden ajan. Toimintamallissa koetaan kasvatusta ja sosiaalitoimen ammattilaisten kanssa yhteistyössä ryhmäesikoululäisiä lapsia, joista on ammatillisin perustein syntynyt erityinen huoli. Vuonna 2017 toiminnassa on kymmenen kunnan alueella 27 lapsiryhmää, joiden täysipäiväiset ohjaajat ovat palkkatyösuhteessa kattojärjestöön. Ryhmän toiminta rakentuu ajan kuluessa jonkin joukkueurheilulajin ympärille, mutta toiminnan ydin on ryhmän ohjaajan eli Icehearts-kasvattajan sitoutuminen ryhmänsä lapsiin kahdentoista vuoden ajaksi. Kuten kunnallisen lastensuojelun avohuollon tukitoimena hyödynnettävä tukiperhe- ja tukihenkilötoiminta (vrt. Moilanen 2015, 12), perustuu toiminta tuettavan lapsen ja Icehearts-kasvattajaksi ryhtyvän aikuisen välisen vuorovaikutussuhteen käyttämiseen työn välineenä.

Artikkelissa kiinnitän huomion siihen, millaisia paradokseja käytännön työhön ja järjestön toimintalogiikan toteutukseen syntyy kun järjestötyöhön perinteisesti liitetty ajatus aatteellisuudesta ja vapaaehtoisuudesta eivät enää kannattele arjen työtä, vaan toiminnan painopiste siirtyy yhä enemmän am-

mattityövoiman käyttöön. Lisäksi pohdin, mitä käytännön työssä tapahtuu kun järjestöille tyypilliseksi mielletyn yhteiskunnallisen vaikuttamisen sijaan työtä ohjaa yhä enemmän toiminnan rahoittajille ja kohderyhmälle annetun palvelulupauksen lunastaminen. Tutkimusasetelma pohjautuu realistisen arviointitutkimuksen perinteeseen (Kazi 2003), jonka mukaisesti tarkoituksena on ollut selvittää Icehearts-toimintamallin prosessien sisältöjä, toimivuutta ja kehittämiskohteita (Robson 2000; ks. myös Rantala ym. 2008). Realistisessa arviointitutkimuksessa keskeistä ei ole tarkastella toimiiko jokin interventio- tai toimintamalli vaan analysoida, mikä mallissa toimii, kenelle ja missä olosuhteissa (Pawson & Tilley 1997).

Tarkastelen Icehearts-järjestön työntekijöiden työssään kokemaa murrosta ja ristiriitoja kolmen vastinparin kautta, jotka suurelta osin palautuvat kasvatukseen ammatillisuuden vaatimukseen ruohonjuuritason järjestötoiminnassa. Aluksi analysoin minkälaisia sitoutumisen ehtoja ja edellytyksiä työntekijät kohtaavat tasapainotellessaan palkkatyön ja aatteellisesti latautuneen lastensuojelutyön välillä. Toiseksi tarkastelen järjestötyöntekijän työn autonomiaa ja joustavuutta. Kolmantena vastinparina tarkastelen työntekijöiden arkeen heijastuvaa kolmannen sektorin välittävää tehtävää kansalaisyhteiskunnan, markkinoiden ja julkisvallan välillä (Matthies 2007; Siisiäinen & Kankainen 2009) ja tähän välittäjän rooliin kytkeytyviä vaihtuvia rooliodotuksia.

JÄRJESTÖT LASTENSUOJELUN TARJOAJINA

Suomessa kansalaisjärjestöillä on ollut verraten tiivis suhde lakisääteiseen ja ammatilliseen sosiaalityöhön ja lastensuojeluun (ks. esim. Pulma 1987; Satka 1994). Lastensuojelutyötä tehdään kunnallisissa sosiaalitoimistoissa, äitiys- ja lastenneuvoloissa, terveydenhuollossa, lasten päivähoitossa, koulussa ja nuorisotyössä, mutta paljon myös kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Järjestöjen rooli on Suomessa lastensuojelun osalta erityisen keskeinen lastensuojelulain määrittelemien avohuollon tukitoimien tuottajina. Järjestöt tarjoavat esimerkiksi lasten- ja kodinhoitoapua, perhekahviloita, tukihenkilö- ja tukiperhetoimintaa, sopeutumisvalmennus- ja kuntoutuskurssi-toimintaa ja ensi- ja turvakotipalveluita. (Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 9-10.) Viime vuosina lastensuojeluun perinteisesti kuuluvan viranomaistoiminnan luonne on entisestään muuttunut kunnallisen toiminnan murrosten myötä. Lastensuojelutyö jakautuu yhä useammin eri viranomaisten, järjestöjen ja yksityisten palveluntuottajien yhteistyönä toteutettavaksi (Pösö 2010, 327).

Sosiaalialan järjestötoiminta saa alkunsa usein kansalaislähtöisesti jonkin ongelman tai epäkohdan tunnistamisesta, jota ryhdytään ratkaisemaan vapaaehtoistoiminnan avulla (Möttönen & Niemelä 2005, 57–58). Niin myös Icehearts-toiminnassa, jonka käynnistämisen motivaationa vuonna 1996 oli perustajan lastensuojelulaitostyössä tekemät havainnot siitä, ettei suurella osalla huostaan otetuista lapsista ollut lainkaan kokemuksia kodin ulkopuolisesta, aikuisen ohjaamasta harrastustoiminnasta. Järjestöille tyypilliseen tapaan

(vrt. Billis 2010, 14) Iceheartsin ensimmäiset palkatut työntekijät olivat järjestön perustaja sekä toimintamallin alkuvaiheen työhön tiiviisti osallistuneet, aatteelliseen toimintaan sitoutuneet henkilöt. Järjestön toiminta oli pitkään pienimuotoista ja vähäinen henkilöstö teki työtä suurelta osin vapaaehtoistyönä järjestön ulkopuolisen palkkatyönsä ohessa.

Järjestössä vuosien kuluessa tapahtunut vähittäinen siirtymä aatteellisesta työstä ammatilliseen toimintaan kiteytyy lastensuojelutyön ja urheilutoiminnan välillä vallitsevaan jännitteeseen. Vielä vuosikymmen järjestön perustamisen jälkeen työntekijöistä puhuttiin käsitteellä kasvattajavalmentaja ja järjestö itse (Turkka & Turkka 2008) kuvasi Iceheartsia ensisijaisesti urheiluseurana. Toimintaa ohjasi perustajiensa vahva aatteellinen eetos, joka kiteytyi iskulauseeseen ”kaikki pelaa”. Iceheartsiin mukaan tulevien lasten valintakriteereinä oli harrastamattomuus ja syrjäytymisuhan alla oleminen. Toiminnalle keskeistä oli sen varhainen aloitus ja pitkäkestoisuus. Vuosien kuluessa toiminnan aatteellinen ydin on säilynyt samana, mutta toiminnan toteutus on palkkatyön lisääntyessä ja toiminnan laajentuessa monipuolistunut.

Kysymys siitä, miten järjestöissä tehtävä työ tehdään – vapaaehtoisvoimin vai palkattuna työnä – muuttuu ratkaisevaksi siinä vaiheessa, kun järjestön työmäärä kasvaa niin suureksi, ettei sitä voida, osata tai jakseta hoitaa enää pelkästään vapaaehtoisten voimin (Pihlaja 2010, 48–49). Ammattitaitoista palkattua työvoimaa tarvitaan järjestöissä sekä varsinaiseen palvelutuotantoon että hallintoon, erityisesti talous- ja henki-

löstöhallinnon puolelle (ks. esim. Ruusuvirta ja Saukkonen 2010, 156–163). Palvelutuotanto myös edellyttää järjestön toiminnalta jatkuvuutta ja ennustettavuutta, joita voidaan harvoin saavuttaa pelkällä vapaaehtoisten työpanoksella (Ruuskanen ym. 2013, 43). Icehearts ry:ssä aatteellisesta järjestöstä palveluntuottajaksi siirtyminen on tapahtunut vaiheittain, sitä mukaan kun kuntien osuus sekä rahoittajina että yhteistyökumppaneina on toiminnassa vahvistunut. Keskeisenä murroskohdana voi pitää 2010-luvulle siirryttäessä tapahtunutta merkittävää kasvua palkattujen työntekijöiden osuudessa. Vuonna 2013 palkkatyöntekijöitä oli 14 kun vuonna 2015 heitä oli jo 44. Kuntarahoitus on paitsi konkreettisesti mahdollistanut uusien Icehearts-joukkueiden perustamisen ja palkatun henkilöstön rekrytoinnin, myös luonut entistä voimakkaampia vaateita työn ammatillistumiselle esimerkiksi sosiaalihuollon ammattihenkilöitä koskevan lain (817/2015) voimaantulon myötä.

AINEISTOT JA MENETELMÄT

Artikkelin tutkimusaineisto koostuu kahdeksasta syksyllä 2015 järjestetystä työpajasta, joihin osallistui yhteensä 16 järjestön palkattua Icehearts-kasvattajaa. Työntekijöiden osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Yksittäiseen työpajaan osallistui 2–6 kasvattajaa kerrallaan, ja osa kasvattajista osallistui useampaan työpajaan. Työpajojen toteutushetkellä organisaatioissa työskenteli 27 kuukausipalkkaista Icehearts-kasvattajaa. Työpajat olivat katto-organisaation järjestämiä ja niiden tarkoitus oli toimia organisaation sisäisen kehittämistyön apuna. Työpajat oli teemoitettu kuu-

den Icehearts-mallin toimintaulottuvuuden mukaisesti, joita ovat: yksilötyö, pienryhmätoiminta, joukkue-toiminta, koulutyö, verkostotyö ja perhetyö. Artikkelissa esitetyt Icehearts-kasvattajien kommentit on anonymisoitu luomalla kullekin haastatteluihin osallistuneelle pseudonyymi. Yhtä kasvattajaa lukuun ottamatta keskustelijat olivat miehiä. Naiskasvattajan kommenttien anonymisoinniseksi myös hänelle on annettu mieheen viittaava pseudonyymi.

Työpajoissa käsiteltiin Icehearts-toimintamallin rakenteita, työmenetelmiä ja kehittämiskohteita työntekijöiden näkökulmasta. Kustakin aihealueesta käytiin 1–2 tunnin vapaamuotoinen keskustelu, jonka keskeisenä tavoitteena oli kuvata ja mallintaa Icehearts-toiminnan eri osa-alueita. Osallistuin työpajoihin organisaation johdon suostumuksella, tutkijan roolissa. Osa henkilökunnasta tunsikin käynnissä olevan tutkimustyöni entuudestaan, sillä olin työpajojen toteutushetkellä työskennellyt joitakin kuukausia organisaation sisällä riippumattomana tutkijana. Esittelin itseni ja tutkimustyöni erikseen ennen työpajojen alkua. Työpajojen alussa painotettiin, että keskustelut ovat luottamuksellisia ja anonyymejä siten, ettei yksittäisiä kommentteja tuoda johdon tietoon tai raportoida tulevissa tutkimusartikkeleissa siten, että työntekijä olisi niistä tunnistettavissa.

Tässä artikkelissa analysoimani tutkimusaineisto koostuu edellä kuvatuissa työpajoissa tekemistäni havainto- ja keskustelumuistiinpanoista. Keräsin aineistoni havainnoimalla, mitä seuraamissani työpajoissa tapahtui, esittämällä kysymyksiä ja tekemällä näkemästäni

ja kuulemastani muistiinpanoja. Pysin kirjaamaan kannettavalle tietokoneelle tai tabletille mahdollisimman kattavasti, usein sanatakkasti, mitä tilaisuuk- sissa tapahtui ja mitä niissä puhuttiin.

Tutkimusanalyysi perustuu aineisto- lähtöiseen laadulliseen sisällönanalyysiin (esim. Silverman 1993; Eskola & Suoranta 1998). Menetelmävalinta oli luonteva tilanteessa, jossa tutkijana en päässyt mukaan etukäteen rajaamaan ja määrittelemään työpajojen teemoja tai vaikuttamaan siihen, millä perusteella työntekijät valittiin osallistumaan työpajoihin. Toisaalta työpajojen toteuttamishetkellä olin tehnyt tutkimustyötä organisaatiossa jo kuukausien ajan, joten muistiinpanojen puhtaaksikirjoittamisen jälkeen minun oli tarkoituksenmukaista abstrahoida (Eskola & Suoranta 1998, 182) alkuperäisen aineiston tuottamaa tietoa täydentämällä sitä omilla lisäkysymyksilläni ja huomioillani, jotka nousivat esiin sekä aikaisemmin tekemiäni havaintojen että tutkimuskirjallisuuden motivoimina. Tällaisia olivat Icehearts-kasvattajien käsitykset työn sisällöistä, toimintamallin aatteellisista lähtökohdista, työn toteuttamisessa koetuista ristiriidoista ja Icehearts-kasvattajan työn autonomiasta. Yhteensä työpajakeskusteluiden pohjalta kertyi 32 sivua puhtaaksikirjoitettua tekstiä rivinvälillä 1.

Keskustelu- ja havainnointimuistiinpanojeni toistuvien lukemiskertojen perusteella minulle hahmottui kuva Icehearts-kasvattajan käytännön työssä kohtaan ammattisuuteen liittyvistä törmäyskohdista. Tämän perusteella ryhdyin jäsentämään havaintoja yhtäältä järjestötyöhön yleisesti liitettyjen ja toisaalta Icehearts-kasvattajan käytän-

nön työtä kuvaavien luonnehdintojen kautta. Tuloksena oli kolme vastinparia, jotka nimesin: 1. sitoutuminen ja aatteellisuuden eetos, 2. työn autonomia ja joustavuus ja 3. välittäjänä toimiminen ja vaihtuvat rooliodotukset.

SITOUTUMINEN JA AATTEELLISUUDEN EETOS

Icehearts-toiminnan perusta on kolmannelle sektorille tyypilliseen tapaan vahvasti aatteellista (ks. esim. Pessi & Oravasaari 2010), mikä heijastuu organisaation tuottamassa ja ylläpitämässä ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä. Icehearts-toiminnalle keskeisiä arvoja heijastavat organisaation sisäisesti tuottamissa materiaaleissa (Turkka & Turkka 2008; Vartiamäki & Niemelä 2010) toistuvat ilmaisut: *kaikki pelaa, pitkäkestoinen tuki, lastensuojelutyötä joukkueurheilun avulla, urheilu ja liikunta kasvatuksen välineenä, oikeus kiintyä, sitoutuminen, kohtaaminen, lupaus ja ammatillisuus*. Iceheartsin kohdalla työntekijän sitoutumisen asteen merkitys on suuri, koska sekä työntekijän, toimintaan osallistuvan lapsen perheineen että organisaation odotetaan sitoutuvan toimintaan ja toisiinsa kahdentoista vuoden ajaksi. Vaatimus Icehearts-kasvattajan pitkäkestoiseen sitoutumiseen perustuu toiminnan kohteena olevien lasten tarpeisiin. Heistä monella on taustalla vaikeita aikuissuhteita ja hylkäämiskokemuksia. Icehearts-kasvattajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi järjestö (Vartiamäki & Niemelä 2010, 15) määrittelee *oikeanlaisen asenteen*.

Järjestötyössä sitoutuminen järjestön arvoihin ja työmenetelmiin nähdään usein olennaisena erona suhteeseen

sa työskentelyyn julkisella sektorilla tai yksityisessä yrityksessä. Järjestöihin liitetään ajatus vapaaehtoisuudesta ja aatteellisesta eetoksesta. Tämä näkyy muun muassa siinä, että myös palkatuille työntekijöille voidaan asettaa odotuksia yleishyödyllisen vapaaehtoisuuseetoksen yhdistämisestä palkkatyöhön. (Ruuskanen ym. 2013, 10–11.) Moni Iceheartsin työntekijä jakaa järjestön aatteelliset lähtökohdat ja kertoo niiden olleen keskeinen tekijä järjestötyöhön hakeutumiselle.

Icehearts-kasvattajan työ on enemmän elämäntapa kuin palkkatyö. [Lauri]

Parhaimmillaan Icehearts-kasvattajan työ ei tunnu työtä, vaan on enemmänkin vastuullinen harrastus. [Janne]

Toiminnan pitkäkestoisuus vaatii työntekijältä poikkeuksellista sitoutumista työhön ja toiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että lapsi pysyy joukkue toiminnassa mukana. Tämän vuoksi kukaan lapsista ei voi perustajiensa mukaan (Turkka & Turkka 2008, 15–18) tulla erotetuksi joukkueesta. Toiminnan pitkäkestoisuudessa nähdään toimintamallin vahvuus myös työntekijän kannalta:

Iceheartsista ei eroteta ketään. Parin vuoden jälkeen lasten käytös alkaakin tasaantua, kun ne tajuaa, että tää on pysyvää toimintaa. Se on kasvattajallekin aika myönteinen kokemus tässä. [Janne]

Pitkäkestoisuuteen liittyy Icehearts-toiminnan yksi ydinsisällöistä, joka on pysyvän aikuisen mahdollistaminen lapselle. Opettaja ja muu henkilökunta voi vaihtua, mutta Icehearts-kasvattaja pysyy. Pitkäkestoisuus merkitsee, että

myös perheiden sitoutuminen ja sitouttamisen onnistuminen on keskeistä toimintamallin toteutuksessa. Perheiden sitouttaminen toimintaan on kuitenkin toisinaan vaikeaa, koska elämäntilanteet muuttuvat ja perheet vaihtavat asuinpaikkaa. Tällöin Icehearts-kasvattajan liikkumiseen eri koulujen välillä kuluu paljon aikaa ja ryhmädynamiikan rakentaminen ja ylläpitäminen vaikeutuu. Perheiden sitouttamisessa keskeistä on toimintamallin kokonaisvaltaisuuden ja pitkäkestoisuuden avaaminen vanhemmille:

Icehearts-toiminta ei ole vain ilmaista kerhotoimintaa, josta voi helposti lähteä pois kun homma ei enää kiinnostakaan. [Sami]

Icehearts-toiminnassa työntekijä ei sitoudu ainoastaan työhön organisaatiossa kahdeksitoista vuodeksi vaan myös ryhmänsä lapsiin. Kasvattajat pohtivatkin pitkän sitoutumisen merkitystä:

Kahdentoista vuoden kakku on iso yhdelle ihmiselle. Pitäisikö yhdessä joukkueessa olla aina kaksi kasvattajaa jo lähtökohtaisesti? Miten yksittäinen kasvattaja uskaltaa sairastaa kun sijaista on vaikea saada? [Lauri]

Toiminnan edellyttämä vaatimus pitkäkestoisesta sitoutumisesta sekä toiminnassa vaikuttava vahva aatteellisuuden eetos merkitsee, ettei työntekijällä ole, ainakaan kasvojaan menettämättä, mahdollisuutta irtaantua työstään muiden työmahdollisuuksien, perhevapaiden tai aina edes työuupumuksen takia. Vastaavasti kynnys työntekijän irtisanomiseen on järjestössä poikkeuksellisen korkea, koska toiminta kiteytyy henkilökohtaisten, pitkäkestoisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Aatteellisuuden korostuminen nähdään riskinä

Icehearts-toiminnan laajentuessa uusille alueille ja henkilöstömäärän kasvaessa.

Aatteellisuus ei voi enää kantaa toimintaa kun Icehearts on laajentunut näin isoksi. Toiminnan pitää ammattimaistua. Nyt ammatillisuus on jäänyt työnhajaajan vastuulle, sillä esimiehet eivät ole osanneet erottaa näitä toisistaan. [Lauri]

TYÖN AUTONOMIA JA JOUSTAVUUS

Työn autonomia viittaa työntekijän mahdollisuuteen käyttää päätösvaltaa ja aloitteellisuutta asioissa, joita työssä tapahtuu, ja se on kiinteästi yhteydessä ammattitaitoulottuvuuteen ja työn rakenteiden koettuun joustavuuteen. Ruuskasen ym. (2013, 59) mukaan työn autonomia riippuu työn organisoimisen tavoista, erityisesti työn kontrollin muodoista ja johtamiskulttuureista. Autonomia on työhön ja työoloihin liittyvä voimavaratekijä, joka motivoi työntekijää työssä oppimiseen, omaan työhön panostamiseen sekä työn tuloksellisuuteen. Autonomia myös puskuroi työn kovien vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta ja lisää työn imun kokemista. Vastaavasti järjestötyön vaatimukset näkymättömästä työstä, epäselvät työnkuvat ja työssä vallitseva vapaaehtoisuuden eetos nähdään tekijöinä, jotka voivat heikentää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työn ja vapaaajan tasapainottelussa (Feeney & Bozeman, 2009).

Järjestöjen kohdalla autonomia liittyy tiiviisti ajatukseen joustavuudesta. Kuten Icehearts-toimintamallin perustajat (Turkka & Turkka 2008, 48) toteavat: ”Siinä missä kunnan palikkaamat toimi-

jat ovat tarkoin hallinnoituja, valvottuja ja ohjeistettuja, siinä kolmas sektori voi joustaa.” Moni Iceheartsin työntekijä vahvistaa omaa ammatillista identiteettiään ja kokemaansa työn mielekkyyttä asemoimalla itsensä kunnallisen sosiaalityön ja opetustoimen vastinpariksi.

Sosiaalitoimi on organisaationa todella jäykkä ja asiallinen. Niiden kanssa on oltava aina tarkka siitä, mitä sanoo ja miten sanoo. [Juha]

Viranomaistoimintaa kohtaan ilmaistu kritiikki kilpistyy järjestötyöntekijöiden näkemyksissä usein siihen, ettei byrokratiaa mielletä oikeusvarmuuden ja yhdenvertaisen kohtelun mahdollistajaksi, vaan sen ongelmiksi nähdään jäykkyys, asiakkaan alamaistaminen ja byrokratian taipumus kasvattaa itseään ja kustannuksiaan (ks. Julkunen 2007, 79). Työn motivoivimman tekijän, työn sisällön, ei myöskään haluta kaatuvan työn tarkkailun järjestelyihin eli byrokratiaongelmaan (ks. Rantala & Sulkunen 2006, 13). Tämä ilmenee esimerkiksi työntekijöiden kritiikissä järjestössä käyttöönotettua sähköistä työajanseurantaa kohtaan.

Jos poika on yksityisopetuksessa, niin laske-taanko tämä työajanseurannassa koulutyöksi, yksilötyöksi vai perhetyöksi? Entä miten kirjataan koko päivän kestävä turnaus? Onko se yksilötyötä, perhetyötä vai joukkuetoimintaa? [Lauri]

Järjestöjen toiminta on luonteeltaan voittoa tavoittelematonta, minkä on katsottu tuovan erityistä joustavuutta työantajan ja työntekijän väliseen työjärjestelyjä koskevaan neuvotteluasetelmaan. Myös työorganisaatioiden vähäinen hierarkia, demokraattinen

johtaminen ja kolmannen sektorin työhön liittyvä suuri autonomia voivat tarjota parempia työjärjestelyjen joustomahdollisuuksia, jotka toimivat resurssina työn ja perheen tasapainottamisessa (ks. myös McMulle & Schellenberg 2003; McMulle & Brisbois 2003). Joustavuudella ja autonomialla saattaa kuitenkin olla kahdet kasvot. Joustojen mahdollisuus voi ohjata työntekijää työskentelemään yli normaalin työajan ja paikan rajojen. Iceheartsissa tämä ilmenee liukuvan työajan korostamisena. Kasvattajan odotetaan olevan käytettävissä ja ryhmänsä lasten tavoitettavissa myös virka-ajan ulkopuolella, vähintään puhelimitse.

Kasvattajan työ ei lopu neljältä. Tosi usein menee yksilötyöksi tämän jälkeen, monesti ylityönä. [Lauri]

Icehearts-kasvattajan työhön liittyvän työhenkilökohtaistuminen ja työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, jolloin vastuu työn ja vapaa-ajan välisten rajojen neuvottelulle siirtyy yhä enemmän ei-säänneltylle ja epäviralliselle alueelle. Työn ja vapaa-ajan tasapainon hakemisessa korostuvat yhtäältä työhön, työaikaan ja työrooleihin kohdistuvat odotukset ja toisaalta perhe-elämään liittyvät odotukset ja näiden välinen sovittelu. (Julkunen ym. 2004, 32–33.) Icehearts-kasvattajan työssä erottelut alueiden välillä eivät aina ole selviä. Työhön liittyviä puheluita joutuu perhesovun säilymisen nimissä toisinaan soittamaan ja vastaanottamaan puolisoilta salaa esimerkiksi perheen koiraa ulkoilutettaessa, kuten yksi työntekijä kertoo. Toisaalta perhe auttaa työn ja vapaa-ajan rajaamisessa ja perhe koetaan voimavarana:

Vaimo pitää tarvittaessa maan tasalla. [Ilkka]

Osa työntekijöistä kokee ristiriidan työhön sitoutumisen ja työn joustavan luonteen välillä raskaana työ- ja yksityiselämän tasapainottelun näkökulmasta. Icehearts-organisaatio kannustaa työntekijöitään luomaan läheisiä suhteita lapsiin ja kiintymään heihin. Organisaation koulutustyötä kuvaavassa oppaassa todetaan, että ”lapsi saa kasvattajan henkilökohtaisen puhelinnumeron heti kun sitä pyytää. Lapsi tietää, missä kasvattaja asuu. Kun lapsi kutsuu kasvattajan syntäreilensä, kasvattaja tulee paikalle.” (Vartiamäki & Niemelä 2010, 22.). Hallinnolta ei koeta saatavan kyllin selkeitä ohjeita käytännön ristiriitatilanteisiin:

Rajanvetoa ei opeteta eikä käydä koulutuksessa mitenkään läpi. Pitääkö mun adoptoida nää lapset vai miten tää menee? [Janne]

Työn ja vapaa-ajan sekoittumisen paine Icehearts-työssä ei ole kova ainoastaan työn aatteellisen painotuksen takia, vaan myös siksi, ettei työaika riitä kattamaan kaikkea sitä, mitä kasvattajalta odotetaan kun lapsia on paljon, usein maantieteellisesti laajalle hajaantuneella alueella. Osalla kasvattajista on ryhmäsään jopa kolmekymmentä lasta, jolloin huomiota ei ole mahdollista jakaa tasaisesti kaikille lapsille tai perheille:

Väistämättä käy niin, että aktiiviset ja sosiaalisesti taitavimmat vanhemmat saavat lapselleen eniten apua ja huomiota, kun taas huonosti käyttäytyvien vanhempien kanssa on paljon haastavampaa asioida. [Otto]

Aika on rajallista, lapsia on paljon ja heidän tuen tarpeensa vaihtelevat. Eni-

ten tukea tarvitsevat lapset vievät kasvattajan aikaa ja energiaa muilta lapsilta, varsinkin tilanteissa, joissa paljon tukea tarvitsevia on ryhmässä paljon.

Ensimmäisten vuosien aikana pari poikaa tippui kokonaan pois toiminnasta, koska eivät jaksaneet sitä jatkuvaa vääntämistä ongelmatapausten kanssa. Pojat kokivat, että eivät hyötäneet itse mitään koko Icehearts-joukkueesta olemisesta. [Lauri]

Keskeinen jännite Icehearts-kasvattajan työn autonomiaan liittyen on kysymys järjestötyöntekijän ja viranomaisen tehtävien ja velvollisuuksien määrittelystä ja jakamisesta. Icehearts-kasvattajilla ei ole lakisääteistä oikeutta eikä velvollisuutta tehdä lastensuojelulain mukaisia, julkisen sektorin vastuulle kuuluvia toimenpiteitä, kuten kiireellisiä sijoituksia. Työntekijöillä on kuitenkin sosiaalihuoltolain (1301/2014) ja lastensuojelulain (417/2007) perusteella velvollisuus ilmoittaa tietoonsa tulleesta mahdollisesti lastensuojelun tarpeesta olevasta lapsesta kunnan lastensuojelusta vastaavalle työntekijälle. Siten Icehearts-kasvattaja voi toimia käynnistäjänä julkisen sektorin toteuttamille lastensuojelutoimenpiteille (Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 9–10). Toimintaan osallistuvien lasten lastensuojelutarpeen arvioiminen on monella kasvattajalla esillä päivittäisessä työssään ja moni on tehnyt lastensuojeluilmoituksia ryhmänsä lapsista ilman, että keskustuomistolle on mennyt asiaa tietoa.

Näistähän voisi tehdä melkein joka viikko lastensuojeluilmoituksia! [Ilkka]

Toimenpiteeseen ryhtyminen on paljon kiinni kasvattajan omasta tilanear-

viosta, ammattitaidosta ja ammatillisten verkostojen tiiviyydestä ja laajuudesta. Järjestön sisäisen ohjeistuksen puutteesta aiheutuva liikkumavara mahdollistaa joustavan, yksilöllisen toiminnan kunkin lapsen kohdalla. Toisaalta riskinä on kasvattajan työn ajautuminen liian lähelle viranomaistoimintaan kuuluvia tehtäviä. Seurauksena on paitsi työn henkisen kuormittavuuden lisääntyminen, myös riski lapsen hyvinvoinnin näkökulmasta epätarkoituksenmukaisesta toiminnasta, jos kunnallinen lastensuojelu ohitetaan työssä kokonaan.

Sosiaalitoimi on yleensä viimeinen mihin otan yhteyttä, kokeilen kaikki muut verkostot ennen sitä. Tässä myös perhe näkee, että ”toi ei ekaksi soita lastensuojeluun.” [Reijo]

Työn autonomian ja järjestötyölle ominaisen joustavuuden näkökulmasta Icehearts-kasvattajalla on paljon päätös- ja harkintavaltaa oman työnsä yksilölliseen toteuttamiseen. Järjestössä korostetaan ”oman näköistä” työn tekemistä. Työntekijän harkintavalta lisää työssä viihtymistä ja joustavuus mahdollistaa matalan kynnyksen nopean puuttumisen lasten ongelmiin. Työn autonomisuudella on myös kääntöpuolensa. Vaativammissa palvelutehtävissä järjestöiltä edellytetään samantasoista ammattitaitoa, koulutusta ja laatua kuin miltä tahansa muulta palveluntuottajalta. (Pihlaja 2010, 50.) Kun jokainen saa toteuttaa työtään yksilöllisesti, jäävät osa työn yleisistä rakenteista ja reunaehdoista epäselviksi käytännön työssä. Työntekijöiden määrän kasvaessa järjestön johdolla ei ole enää päivittäistä, henkilökohtaista yhteyttä työntekijöihinsä, jolloin työn valvonta vaikeu-

tuu ja osa toimintamallin reunaehdoista jää epäselviksi työntekijöille:

Meillä ei ole organisaationa lupaa vanhemmilta tiedonvaihtoon. On kyydityslupa ja kuvauslupa, mutta mitkä ovat Icehearts-kasvattajan lakisääteiset velvollisuudet? Entä Icehearts-organisaation sisäiset eettiset ohjeistukset? [Juha]

Organisaation tasolla korkean autonomian negatiivisia seurauksia ovat toimintamallin toteutuksen epätasaisuus ja läpinäkymättömyys, jotka puolestaan heijastuvat palvelulupauksen lunastamisen ongelmiin. Joustavuuden haittapuolena on myös riski liian ison vastuun ja vallan siirtämisestä yksittäisille työntekijöille. Tämä lisää yksilötasolla työn kuormittavuutta, kun työntekijä joutuu tekemään isoja ja joskus raskaitakin päätöksiä yksin, ilman kollegojen tai esimiesten tukea.

VÄLITTÄJÄNÄ TOIMIMINEN JA VAIHTUVAT ROOLIODOTUKSET

Icehearts-kasvattaja toimii ”pehmentävänä välittäjänä” luontaisesti vastakkaiden kenttien, kuten perheen ja lastensuojelun sosiaalityön välillä (vrt. Moilanen 2015, 117). Asema mahdollistaa Icehearts-kasvattajalle nopean ja matalan kynnyksen puuttumisen työssä kohdattuihin ongelmatilanteisiin ja tiedon välittämisen eri ammattilaisten ja viranomaisten, perheen ja viranomaisten sekä vanhemman ja lapsen välillä. Icehearts-kasvattaja tekee työtään useiden eri ammattilaisten kanssa ryhmänsä lasten asioissa. Tyypillisiä yhteistyökumppaneita ovat opettajat, koulukuraattorit ja koulupsykologit sekä lastensuojelun sosiaalityöntekijät.

Tällaista myönteistä tiedonvaihtoa. Oon välittänyt koulupsykologille ja koulukuraattorille tietoa siitä, miten tietty lapsi toimii koulun ulkopuolella tai mitä perheessä on tapahtunut viime aikoina. [Otto]

Opettaja voi saada selityksen yksittäisen lapsen poikkeukselliseen käytökseen koulussa kun Icehearts-kasvattaja osaa kertoa sen johtuneen esimerkiksi etävanhemman tapaamisen peruuntumisesta edellisenä iltana.

Kaikki vanhemmat eivät vastaa puhelimeen, jos rehtori soittaa, kasvattaja toimii välittäjänä siinä välissä. Ja toisin päin. Esim. jos isällä ollut isäviikonloppu, mutta ei ole ilmestynyt paikalle, niin kasvattaja välittää tiedon koululle lapsen äidin luvalla. [Reijo]

Yhteistyöllä eri ammattilaisten kanssa nähdään olevan paljon etuja ja omaa työtä edesauttavia piirteitä. Suurimpana verkostotyön etuna mainitaan tietokatkosten minimointi. Verkostotyössä ja palaverissa kasvattaja pääsee lisäksi parhaiten jyvälle siitä, mitä omalla toiminta-alueella on meneillään ja pystyy tekemään Icehearts-toimintaa tutuksi.

Kokouksissa ja tapaamisissa paikallaoleminen on jo itsessään tärkeää, jotta Icehearts-kasvattajan naama tulee muille tutuksi, vaikka siellä olisi tylsää eikä itse käyttäisi lainkaan puheenvuoroja. [Veikko]

Erialaisten tapaamisten ja palaverien määrä asettaa toisaalta haasteita ajankäytölle. Kokousajankohtien asettuminen iltapäiviin vie kasvattajan aikaa pois lasten parista. Näin työntekijöiden karttama byrokratia valtaa alaa järjestön ydintyöltä. Työntekijä ei enää vietä aikaa työn kohteensa –syrjäytymisuhan

alla olevan lapsen – kanssa, vaan erilaisissa byrokraattisissa oheistoiminnoissa.

Icehearts-toiminta ei läheskään aina ole tuttua tai tunnettua muille kohderyhmän lasten kanssa työtä tekeville ammattilaiselle ja yhteistyö perustuu pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin. Työntekijöiden vaihtuvuus eri verkostoissa, erityisesti lastensuojelun sosiaalityössä ja erityisopetuksessa, on suuri ongelma. Tämän myötä toiminnasta tiedottaminen ja henkilökohtaisen suhteen luominen on vaikeaa.

Ennen käytiin kaksi kertaa vuodessa sos-sussa, mutta kun johtava sossu jäi eläkkeelle, koko paketti hajosi eikä tuttua kontaktia enää ollut. [Heikki]

Paikkakunnan sosiaalitoimessa oli tapahtunut myös muita hallinnollisia muutoksia ja kaiken lisäksi virasto oli siirtynyt maantieteellisesti eri kaupunginosaan, minkä takia yhteistyö katkesi. Puutteellinen tieto toiminnasta ja eri toimijoiden, kuten koulun ja perheen, eriävät näkemykset tilanteista aiheuttavat ristiriitatilanteita.

Välillä on tosi vaikeaa löytää yhteistä linjaa ja löytää keinoja tilanteeseen, kun kaikki vetävät eri suuntiin. Kun puhelin soi, pitää miettiä, mikä hattu on päässä. [Juha]

Rooliristiriidat johtavat epäselvyyksiin työnjaossa ja koulun odotuksissa Icehearts-kasvattajalle, kun kasvattaja mielletään vaihtelevasti välituntivalvojaksi, apuopettajaksi tai liikunnanopettajan sijaiseksi. Uusien koulujen mukaan tuleminen toimintaan on haastavaa ja moni kasvattaja on kokenut koulussa irityksiä opetuksen ulkoistamiseen:

Yhdellä opettajalla oli ihan väärä lähtökoh-ta koko hommaan. Totesi että ”ota sä nää kolme oppilasta ja vie ne käytävään teke-mään hommia”. [Sami]

Roolituksen selkeys koulussa on tärkeää eikä se onnistu, ellei henkilökunta tiedä, miksi Icehearts-kasvattaja on paikalla. Avustavan roolin sisäistäminen koulussa on tärkeää, koska pyrkimys puuttua opettajan toimintaan voi johtaa ongelmiin, jotka pahimmassa tapauksessa estävät kasvattajan pääsyn jatkossa kyseiseen kouluun. Yksi työntekijöistä kertoo esittäytyvänsä opettajalle luokkaan mennessään seuraavasti:

En ole arvostelemassa sun työtäsi enkä ole opettaja. Olen täällä auttamassa sua tukemalla opetustyötäsi jos itse niin haluat. [Jaakko]

Epäselvyys Icehearts-kasvattajan tehtävistä ei rajoitu yhteistyökumppaneihin, vaan ilmenee myös Icehearts-työntekijöiden osin kirjavina näkemyksinä oman työn sisällöistä. Tyypillisesti määrittelyn ongelmat kiteytyvät kysymykseen urheilutoiminnan ja lastensuojelutyön suhteesta. Osa työntekijöistä mieltää itsensä urheiluvalmentajaksi ja näkee Iceheartsin olevan ennen kaikkea urheiluseura.

Virallisesti olen koulussa urheiluseuran edustaja, ja niin mä esittelen itseni koulun henkilökunnalle ja lapsille. [Jaakko]

Pojille puhun aina valmentajasta, en kasvattajasta. [Sami]

Iceheartsin määrittelemisen urheiluseuraksi on ongelmallista, koska toiminnan ydinfilosofia ja pääasiallinen rahoitus perustuvat lastensuojelutoi-

mintaan ja syrjäytymisen ehkäisyyn. Se, miten yksittäinen työntekijä asemoi oman työnsä sisällön ja ammattilaisen roolinsa suhteessa muihin viranomaisiin, perheisiin ja yhteistyökumppaneihin vaikuttaa siihen, miten yhteistyökumppanit jäsentävät lastensuojelutyön ja urheilutoiminnan osuutta Icehearts-toimintamallissa. Urheiluseuratoiminnan korostuminen voi johtaa siihen, etteivät esimerkiksi koulun henkilökunta ja sosiaalityöntekijät tai ole tietoisia toimintamallin lastensuojelullisuudesta lainkaan, jolloin järjestötyöntekijää ei myöskään oteta täysivaltaiseksi yhteistyökumppaniksi lapsen asioita hoidettaessa.

On vaarana, että Icehearts-toiminta sekoitetaan iltapäivätoimintaan tai toisaalta se, että ajatellaan, että me ollaan vaan ”joku urheilujengi”. Aina kun opettaja tai vaikka psykiatrisen polin työntekijä vaihtuu alkaa sama selittäminen alusta asti. [Sami]

Työssä koetut rooliristiriidat heijastuvat tiedonvaihtoon ja tiedonkulkuun. Viranomaiset eivät aina voi lakisäätöjen vaikeuksien takia kertoa salassa pidettävistä, lasta koskevista asioista. Toisaalta kaikki virkamiehet eivät halua kertoa tietojaan Icehearts-kasvattajalle, vaikka voisivat. Kyseessä voi olla luottamuspuola viranomaisen ja Icehearts-kasvattajan välillä tai puutteellinen käsitys siitä, mitä Icehearts-toiminta käytännössä on. Toisinaan kyseessä on ammattilaisten harjoittama professionaalinen rajanveto oman ja kolmannen sektorin työn suhteen:

On sossuja, jotka eivät pidä perheistä. Tämä heijastuu heidän toimintaansa. On myös sossuja, jotka eivät pidä Iceheartsista eivät-

kä siitä, että Icehearts tulee sossun tontille. [Otto]

Icehearts voi olla sosiaalityön näkökulmasta joko uhka tai mahdollisuus, koska me asutaan sossun tontille. Yksi selkeä ongelma, minkä olen huomannut on, että Icehearts tekee vaikeaa ja haastavaa työtä hymyssäsuin. Niin ei sossun mielestä saisi tehdä. [Seppo]

JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen kuvannut artikkelissa murrosvaihetta elävän lastensuojelujärjestö Suomen Icehearts ry:n työntekijöiden kokemuksia käytännön työssä kohdatavista ristiriidoista kolmen vastinparin kautta: sitoutuminen ja aatteellisuuden eetos, autonomia ja joustavuus sekä välittäjänä toimiminen ja vaihtelevat rooliodotukset. Näiden vastinparien välillä tasapainottelu on osin palauttavissa järjestötyön muuttuneeseen rooliin palvelutuotannossa ja rahoittajien kasvaneisiin odotuksiin työn ammattillisuudesta. Toiminnan laajentuessa ja organisaation kasvaessa alkuaikojen vahva aatteellisuus ei enää riitä sitoutamaan työntekijöitä, vaan työnteon motiivit monipuolistuvat. Perinteinen ajatus järjestötyön autonomiasta ja joustavuudesta puolestaan aiheuttaa käytännön Icehearts-kasvattajan arjessa jatkuvasti tilanteita, joissa palkkatyö ja vapaa-aika hämärtyvät ja joissa siviili- ja työelämän määrittely, hallinta ja organisointi jäävät yksittäisen työntekijän vastuulle. Kolmanneksi ajatus Icehearts-kasvattajasta hallinnolliset ja ammatilliset rajat ylittävänä välittävänä lastensuojelun ammattilaisena ei realisoitu arjessa jos työntekijöiden tai yhteistyökumppaneiden käsitys kasvattajan työn sisällöistä ei vastaa todellisuutta

tai järjestön johdon määrittelemää kuvausta.

Kuvatut ristiriidat eivät palaudu ainoastaan järjestön ulkopuolisiin vaatimuksiin, sillä myös järjestön työntekijöiden odotukset ja tarpeet työnantajaansa kohtaan ovat vuosien saatossa muuttuneet. Suuri osa työntekijöistä on rekrytoitunut työhönsä järjestön sisältä vapaaehtoistoiminnan tai henkilökuntaan kuuluvan tuttavien suosituksesta (vrt. Ruuskanen ym., 2013, 62), ja yli puolella Icehearts-kasvattajista on ammattilaisurheilutausta muun muassa jalkapallossa, pesäpallossa tai jääkiekossa. Toimintatapa ei ole ollut ongelmaton. Ongelmat kilpistyvät kysymyksiin työntekijän jaksamisesta, työn rajojen ja sisältöjen määrittelystä ja toiminnan tasalaatuisuudesta. Ammatillisen sosiaali- ja kasvatusalan osaamisen tarve on tullut ilmeiseksi, kun toiminnan kohteena on yhä enemmän monimutkaisista, kasautuneista hyvinvoinnin ongelmista kärsiviä lapsia ja yhä vähemmän niitä, jotka tulevat mukaan toimintaan vain perheen vähävaraisuuden vuoksi, kuten oli tyyppillistä järjestön alkuvuosina.

Järjestötyölle tyyppillinen korkea autonomian aste ja joustava toteutus liukuvine työaikoineen mahdollistavat yksilöllisen tuen ja nopean reagoinnin muuttuneissa tilanteissa. Toisaalta osalle Icehearts-kasvattajista kyseessä voi olla ensisijaisesti työ, jossa yhdistyvät urheilu ja yhdessäolo lasten kanssa sosiaalisen auttamistyön jäädessä sivuosaan. Ammattuurheilijan suhtautuminen liikuntaan voi korostaa voitontavoittelua siinä määrin, että toimintamallin ydinfilosofia tasapuolisesta osallistamisesta ja auttamistyöstä hämärtyy ja toiminnassa alkaa korostua perinteinen

urheiluseuratoiminta. Ääritapauksessa liikunnallisesti lahjakkaat lapset otetaan täysivaltaisesti ryhmän toimintaan mukaan, kun taas vastahakoisemmat, usein eniten tukea tarvitsevat lapset jäävät sivuun. Tällöin käytännön Icehearts-tyo etäänny kauas paitsi perustajiensa alkuperäisestä aatepohjasta, myös rahoittajille ja toiminnan kohteille annettusta palvelulupauksesta.

Tässä artikkelissa tarkastellut työntekijöiden näkemykset avaavat näkökulmaa monessa järjestössä tällä hetkellä ajankohtaiseen kysymykseen: jatketaanko toimintaa kansalaistoiminnalle tyyppillisen aatteellisuuden pohjalta vai siirtyäkö järjestössä aikaisempaa ammattimaisempaan palvelutuotantoon ja järjestelmällisemmän organisaation malliin rekrytointien, johtamisen, toiminnan dokumentoinnin ja valvonnan osalta? Palkkatyön kasvu on Icehearts-järjestössä johtanut nopeasti siihen, että toiminnan motiivit ovat monipuolistuneet (Ruuskanen ym. 2014, 24). Osa palkatuista työntekijöistä tekee työtä aatteellisen eetoksen ohjaamina, osalle taas työ on ensisijaisesti palkkatyötä (Luoma 2013, 59). Järjestöjen on aiheellista tunnistaa työntekijöiden motiivien monipuolistuminen ja kehittää uusia sitouttamisen keinoja työntekijöilleen, kun esimerkiksi Icehearts-toiminnassa pelkkä sydän ja aate eivät enää kannata työtä eteenpäin. Ammatillinen järjestötoiminta merkitsee myös, että järjestötyöntekijän tehtäväkuva joustavana ”joka paikan höylänä” väistämättä kaventuu ja kattaa rajatumman, ennalta määritellyn osan lapsen auttamistyöstä.

Icehearts-järjestön kohdalla ammatillistumiseen liittyy erityisiä kysymyksiä

työntekijöiden motivaatiosta ja sitoutumisasteesta. Miten työntekijät reagoivat ja mitä työhön sitoutumiselle tapahtuu, jos kasvava ammatillisuuden vaatimus otetaan järjestön sisäisen kehityksen ohjenuoraksi? Järjestössä, jonka työntekijät sitoutuvat ainakin teoriassa jo nyt työnantajansa kahdentoista vuoden ajaksi tämä tuskin muodostuu suureksi ongelmaksi, mikäli organisaation johto kykenee itse sitoutumaan kehittämistyöhön ja perustelemaan työntekijöilleen muutoksen tarpeen. Kuten Raija Julkunen (2007, 129) totesi jo kymmenen vuotta sitten, yhdistystoiminnan tulevaisuuden keskeinen jännite on siinä, palaavatko järjestöt juurilleen sosiaalisen yhteisyyden ja tuen paikoiksi vai keskittyvätkö ne nykyistä ammatillisempaan palvelutuotantoon ja tulevat sitä kautta rinnastettaviksi ja sulautettaviksi yhtäältä yrityksiin, toisaalta julkishallintoon. Monella järjestöllä – Suomen Icehearts ry mukaan lukien – ratkaisun tekeminen on lähivuosina edessä.

VIITE

1 Kiitän tutkimusartikkelin mahdollistamisesta Alli Paasikiven säätiötä, joka myönsi vuonna 2015 rahoituksen tutkimushankkeelleni Ennaltaehkäisevä lastensuojelutyö koulussa: arviointitutkimus Icehearts-toimintamallista.

KIRJALLISUUS

Alavaikko, Mika (2007) Valtakunnallisen sosiaalipolitiikan loppu – keskitetystä ohjauksesta alueellisiin kehittämishankkeisiin. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) Projektityhteiskunnan kääntopuolia. Helsinki: Gaudeamus, 39–55.

Billis, David (2010) Towards a Theory of Hybrid Organizations. Teoksessa David Billis (toim.) (2010) Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 44–69.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Feeney, Mary & Bozeman, Barry (2009) Staying Late: Comparing Work Hours in Public and Nonprofit Sectors. *The American Review of Public Administration* 39 (5), 459–477.

Haahtela, Riikka (2013) ”Tehdä projektinsa tarpeelliseksi.” Työntekijöiden selonteot asunnottomille suunnatun Naisten keskuksen elinkaaresta. *Janus* 21 (3), 206–221.

Helander, Voitto (2004) Paikallisyhdistykset kunta-areenalla. KuntaSuomi 2004-tutkimuksia nro 45. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hämäläinen, Juha (2007) Lastensuojelun kehityslinjoja: tutkimus Suomen lastensuojelun aatepohjasta ja oppihistoriasta. Snellman-instituutin A-sarja no 22. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Julkunen, Raija (2007) Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Helsinki: Stakes.

Julkunen, Raija & Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2004) Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa. Tampere: Vastapaino.

Kansalaisyhteiskunta (2016) <http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/jarjestohakemisto> Luettu 25.12.2016.

Kazi, Mansoor (2003) Realistic Evaluation for Practise. *British Journal of Social Work* 33 (6), 803–818.

Kinnunen, Petri & Kylmäluoma, Anna (2009) Osallisuus, monitoimijuus ja innovatiivisuus. Tutkimus lapsiin ja nuoriin kohdentuvien hankkeiden tuloksellisuudesta. Avustustoiminnan raportteja 21. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys ja Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus.

Laki sosiaalialan ammattihenkilöistä (817/2015): <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817> Luettu 25.12.2016.

Lastensuojelulaki (417/2007): <http://>

- www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417 Luettu 25.12.2016.
- Luoma, Jussi (2013) 12 vuotta Iceheartsissa – Kasvattajan näkökulma pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja rikosseuraamusalan johtaminen ja kehittäminen. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Matthies, Aila-Leena (toim.) (2006) Nordic civic society organisations and the future of welfare services. A model for Europe. TemaNord 2006:517. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Matthies, Aila-Leena (2007) Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. Yhteiskuntapolitiikka 72 (1), 57–71.
- McMullen, Kathryn & Brisbois, Richard (2003) Job Quality in Non-profit Organizations. CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector, 4. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- McMullen, Kathryn & Schellenberg, Grant (2003) Job Quality in Non-profit Organizations. CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector, 2. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- Merenmies, Jaana & Pättiniemi, Jaakko (2010) Yhteisötalous ja yhteiskunnalliset yritykset. Teoksessa Heikki Hiilamo & Juho Saari (toim.) Hyvinvoinnin uusi politiikka – johdatus sosiaalisiin mahdollisuuksiin. Tutkimuksia 27. Helsinki: Dia-konia-ammattikorkeakoulu, 172–204.
- Moilanen, Johanna (2015) Tutkimus lastensuojelun tukihenkilötoiminnan muutoksista. Relationaalinen näkökulma. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in education, psychology and social research 533. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma (2005) Kunta ja kolmas sektori: Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997) Realistic Evaluation. London: Sage.
- Pessi, Anne Birgitta & Orvasaari, Tomi (2010) Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.
- Pihlaja, Ritva (2010) Kolmas sektori maaseutukunnissa. Ruralia-instituutin julkaisuja 19. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Pulma, Panu (1987). Suomen lastensuojelun historia. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto ry.
- Pösö, Tarja (2010) Havaintoja suomalaisen lastensuojelun institutionaalista rajasta. Janus 18 (4), 324–336.
- Rantala, Kati & Smolej, Mirka & Leppälä, Jussi & Jokinen, Anniina (2008) Kaltevilla pinnalla. Perheen sisäisen lähestymiskielion arviointitutkimus. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia 239. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.
- Robson, Colin (2000) Small-Scale Evaluation. Principles and Practises. London: Sage.
- Romanoff, Karoliina (2015) Vapaaehtoistyön määrä kasvaa –tekijäjoukko pysyy samana. Yle Kotimaan Uutiset 3.12.2015 http://yle.fi/uutiset/vapaaehtoistyon_maara_kasvaa_tekijajoukko_pysyy_samana/8497505?origin=rss Luettu 25.12.2016.
- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo (2013) Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ ja yrittäjyys 20/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi (2010) Etsitään dynaamisia ja asiakaspalveluhenkisiä monitaitajia. Teoksessa Nelli Koivisto, Kai Lehikoinen, Riitta Pasanen-Willberg, Minna Ruusuvirta, Pasi Saukkonen, Piri Tolvanen & Arsi Veikkolainen (toim.) Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Kokosjulkaisuja 1. Helsinki: Teatterikorkeakoulu cop., 156–164.
- Satka, Mirja (1994) Sosiaalinen työ peräänkatsojajamiehestä hoivayrittäjäksi. Teoksessa Jouko Jaakkola, Panu Pulma, Mirja Satka & Kyösti Urponen (toim.) Armeilaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisen sosiaalisen turvan historia. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan Keskusliitto, 261–339.
- Siisiäinen, Martti & Kankainen, Tomi (2009) Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Tomi Kankainen & Heli Pessala & Martti Siisiäinen & Leo Stranius & Hanna Wass & Niklas Wilhelmsson (toim.) Suomalai-

- set osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisu 2009:5. Helsinki: Edita, 90–137.
- Silverman, David (1993) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE.
- Smith, Roger (2009) *Doing Social Work Research*. Maidenhead: Open University Press.
- Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301> Luettu 7.5.2016.
- Särkelä, Riitta (2016) Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990–2010. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liitto ja Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Vasantola, Satu (2016) Auttamisesta tuli pop-up-homma – ystävätyöhön on vaikeampi löytää vapaaehtoisia. Helsingin Sanomat 10.4.2016. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1460169754895> Luettu 7.5.2016.
- Turkka, Ilkka & Turkka, Ville (2008) *Icehearts – Joukkue kasvun tukena*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vartiamäki, Teemu & Niemelä, Miika (2010) *Icehearts – koulun kyljessä*. Vantaa: Icehearts.
- Vihavainen, Suvi (2016) Kuka tulisi seuraksi juttelemaan ja hoitamaan joskus lasta? – yksinäisyys vaivaa monia vanhempia. Helsingin Sanomat 4.4.2016. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1459649117248> Luettu 7.5.2016.