

**Vapaaehtoistyön motiivit ja niiden hyödyntäminen vapaaehtoisten johtamisessa  
– case Vantaan Salamet**

Rita Huttu

Opinnäytetyö  
Liikunnan ylempi  
ammattikorkeakoulututkinto  
Liikunta-alan kehittämisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä</b> Rita Huttu	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Vapaaehtoistyön motiivit ja niiden hyödyntäminen vapaaehtoisten johtamisessa – case Vantaan Salamat	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 71 + 18
<p>Vapaaehtoistyö on suomalaisen urheiluseuratoiminnan kivijalka, sillä ilman vapaaehtoisia jäisi moni urheilutapahtuma ja -harjoitus järjestämättä. Koko vapaaehtoistyön olemassa olon ja jatkuvuuden kannalta on tärkeää selvittää paitsi vapaaehtoistyön määrää, myös vapaaehtoistyöhön osallistumisen motiiveja. Tässä työssä selvitettiin yhden seuran, Vantaan Salamat ry:n seuratoimijoiden vapaaehtoistyössä arvostamia asioita, heidän motiivejaan olla mukana vapaaehtoistyössä seurassa ja vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä mielikuvia. Tavoitteena oli tutkimuksessa esille tulleiden vastausten kautta löytää sopiva vapaaehtoisten johtamista pa kohdeorganisaatioon.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kyselylomakkeella ja lomakkeen kysymykset oli laadittu Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itseohjautuvuusteoriaa mukaillen. Itseohjautuvuusteorian mukaan motiivit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motiiveihin ja ihmisellä on kolme motivaatioon vaikuttavaa synnynnäistä psykologista tarvetta: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä haasteita lähestyttiin Jori Leskelän määritelmän motivaatiojohtamisen kannalta, mutta myös muita johtamistapoja tarkastellen.</p> <p>Tutkimuksen kyselyssä saatujen vastausten perusteella oli havaittavissa, että itseohjautuvuusteorian väittämät kolmen sisäsyntyisen tarpeen osalta pitivät osittain paikkansa. Tuloksista oli löydettävissä vapaaehtoisia motivoivina asioina oman valinnan mahdollisuus (autonomia), asioista tietäminen tarpeeksi laajan tiedottamisen kautta (kompetenssi) ja seuran hyvä henki ja yhteistyö (yhteenkuuluvuus). Ulkoisten motiivien osalta konkreettiset palkkiot tai palkinnot eivät osoittautuneet motivoiviksi, sen sijaan kiittäminen ja tehdyn työn arvostus olivat merkityksellisiä. Johtamisen osalta vastaajat arvostivat vapaaehtoisen johtajassa luotettavuutta, rehellisyyttä ja yhteistyökykyä. Myös ammattitaito eli vaadittavien tietojen ja taitojen omaaminen oli vapaaehtoisten johtajassa arvostettu asia.</p> <p>Tutkimustulokset olivat kohdeorganisaation osalta positiivisia. Tutkimus antoi vastauksia siihen, mitkä asiat vapaaehtoisia motivoivat ja mitä asioita he arvostivat vapaaehtoistyössään. Nämä asiat ovat sellaisia, joihin seurajohto voi omalta osaltaan yrittää vaikuttaa ja näin pitää vapaaehtoiset tyytyväisinä. Johtamisen osalta sellaista osa-aluetta jossa olisi täysin epäonnistuttu, ei tullut ilmi, mutta kehittämiskohteitakin löytyi. Seuran on jatkossa hyvä mm. kiinnittää enemmän huomiota vapaaehtoisille suunnattuun viestintään sekä tapahtumien järjestämiseen liittyviin asioihin. Tutkimustuloksia voidaankin jatkossa hyödyntää seurassa vapaaehtoisten johtamiseen liittyvien toimintalinjausten osalta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Vapaaehtoisten motiivit, vapaaehtoisten johtaminen, itseohjautuvuusteoria, motivaatiojohtaminen	

# Sisällys

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Urheiluseuratoiminta ja vapaaehtoistyö</b> .....	<b>4</b>
2.1 Liikunta- ja seuratoiminta Suomessa.....	5
2.2 Vapaaehtoistyön määritelmiä ja vapaaehtoistyön tunnusmerkit .....	6
2.3 Vapaaehtoistyön määrä .....	7
2.4 Vapaaehtoistyön taloudellinen merkitys .....	9
2.5 Vapaaehtoistyön sosiaalinen merkitys ja sosiaalinen pääoma .....	11
2.6 Vantaan Salamat ry .....	13
<b>3 Vapaaehtoistyöntekijöiden motiivit</b> .....	<b>15</b>
3.1 Funktionalistinen näkökulma vapaaehtoisuuteen .....	15
3.2 Suomalaisten vapaaehtoistyöhön osallistumisen motiivit .....	16
3.3 Motivaatiopsykologia ja motiiviteoriat selittämässä motiiveja.....	18
3.1 Itseohjautuvuusteoria – Self-Determination Theory.....	21
3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	22
3.1.2 Autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus.....	24
3.1.3 Ulkoisen motivaation tasot ja sisäisen ja ulkoisen motivaation jatkumo ....	26
<b>4 Vapaaehtoisten johtaminen</b> .....	<b>29</b>
4.1 Demokraattinen ja autoritaarinen johtajuus yhdistystoiminnassa.....	31
4.2 Motivaatiojohtaminen .....	33
<b>5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>37</b>
5.1 Tutkimusongelmat.....	37
5.2 Tutkimusprosessi .....	37
5.3 Kyselylomake.....	38
<b>6 Tutkimustulokset</b> .....	<b>40</b>
6.1 Mukaan tulon syyt.....	40
6.2 Vapaaehtoistehtäviin osallistumisen aktiivisuus .....	42
6.3 Vapaaehtoistoimijoiden roolit ja vapaaehtoistehtäviin käytetty aika .....	44
6.4 Vapaaehtoisten motiivit .....	48
6.5 Vapaaehtoisten johtaminen.....	54
<b>7 Pohdinta</b> .....	<b>58</b>
7.1 Tutkimuksen kokonaistulosten pohdintaa – vapaaehtoisten motiivit.....	59
7.2 Tutkimuksen kokonaistulosten pohdintaa – vapaaehtoisten johtaminen.....	60
7.3 Toimenpidesuositukset .....	61
7.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi sekä oman toiminnan kriittinen arviointi ...	64
<b>Lähteet</b> .....	<b>67</b>

<b>Liitteet</b> .....	<b>72</b>
Liite 1. Apukuviot.....	72
Liite 2. PI- (Performance-Importance) matriisi Vapaaehtoistyössä tärkeäksi koetut seikat ja niiden onnistuminen .....	73
Liite 3. PI- (Performance-Importance) matriisi Johtamisessa tärkeäksi koetut seikat ja niiden onnistuminen .....	75
Liite 4. Kysymyslomakkeen saatekirje .....	77
Liite 5. Kysymyslomake.....	78

## **Kuvaluettelo**

Kuva 1. Urheiluseurojen kirjoja .....	6
Kuva 2. Vapaaehtoistyötä urheiluseurassa tai liikuntakerhossa neljän viikon aikana tehneiden osuus sukupuolen ja iän mukaan 1999 ja 2009, 10 vuotta täyttäneet, % .....	8

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoria Decin ja Ryanin mukaan.....	21
Kuvio 2. Itseohjautuvuuden jatkumo ja ulkoisen motivaation muodot Decin ja Ryanin teorian mukaan.....	28
Kuvio 3. Alun perin seuran toimintaan mukaan tulon syyt .....	41
Kuvio 4. Kuinka kauan osallistunut seuran vapaaehtoistehtäviin.....	42
Kuvio 5. Osallistumisaktiivisuus – lapsi mukana urheilukoulussa tai valmennusryhmässä.....	43
Kuvio 6. Mikäli ei ole osallistunut vapaaehtoistoimintaan, mikä saisi osallistumaan? .....	44
Kuvio 7. Ensisijainen rooli vapaaehtoistehtävissä .....	44
Kuvio 8. Ensisijaisessa roolissa osallistumisen tiheys.....	45
Kuvio 9. Sopivaksi arvioitu määrä olla mukana vapaaehtoistehtävissä .....	46
Kuvio 10. Arvio vuodessa tehdyistä vapaaehtoistyötunneista ja kuinka monta tuntia olisi valmis tekemään.....	47
Kuvio 11. Vapaaehtoistyössä tärkeäksi koetut seikat ja niiden onnistuminen.....	73
Kuvio 12. Johtamisessa tärkeäksi koetut seikat ja niiden onnistuminen .....	75

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1. Vapaaehtoistehtäviin osallistumisen syiden tärkeys.....	49
Taulukko 2. Tehdyn vapaaehtoistyön tärkeäksi koetut seikat.....	50
Taulukko 3. Vapaaehtoistoiminnan väittämien toteutuminen vastaajan omassa toiminnassa ja seurassa .....	52
Taulukko 4. Seurajohtajassa ja seurajohtajan vapaaehtoisten johtamistavassa tärkeiksi koetut ominaisuudet.....	55
Taulukko 5. Vapaaehtoisten johtamistavan kokeminen seurassa .....	56
Taulukko 6. Kilpailujen järjestämiseen liittyvän hyväksi tai huonoksi koetut seikat .....	57
Taulukko 7. Vapaaehtoisten kiittämiseen liittyvät hyväksi tai huonoksi koetut seikat.....	57
Taulukko 8. Vapaaehtoisille suunnattuun viestintään liittyvät hyväksi tai huonoksi koetut seikat .....	57
Taulukko 9. Vapaaehtoistyössä tärkeäksi koetut seikat ja niiden onnistuminen .....	74
Taulukko 10. Johtamisessa tärkeäksi koetut seikat ja niiden onnistuminen.....	76

## **Apukuvioluettelo**

Apukuvio 1. Vastaajien ikäjakauma.....	72
Apukuvio 2. Vastaajien asema.....	72
Apukuvio 3. Kuinka monta vuotta ollut mukana seurassa .....	72

# 1 Johdanto

Suomessa Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittelee liikunnan suurelta osin vapaaehtoiseksi järjestö- ja kansalaistoiminnaksi, jossa toiminnasta vastaavat pääosin liikuntajärjestöt, järjestäen liikuntamahdollisuuksia kaiken ikäisille kansalaisille. Ministeriö jakaa avustuksia mm. valtakunnallisille liikuntajärjestöille liikunnan kansalaistoiminnan järjestämistä varten. Kunnat puolestaan saavat liikuntatoiminnan kuluihin valtionosuuden, joita he voivat jakaa eteenpäin seurojen tukemiseen, jotka ovat suurimmassa osin toiminnan järjestäjiä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015a.)

Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan organisoidussa liikunta- ja urheiluseuratoiminnassa oli vuonna 2010 vuosittain mukana noin 1,1 miljoonaa suomalaista, kun 15 vuotta aiemmin luku oli noin 900 000. Seuratoiminnassa mukana olevien määrä on ollut kasvussa jo pitkän aikaa ja kysyntää seuratoimintaa kohtaan on edelleen ainakin kasvukeskuksissa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 10, 39.). Urheiluseuroissa liikkuvien lisäksi yli puoli miljoonaa suomalaista osallistuu vuosittain ainakin muutaman tunnin seurojen tarjoamiin vapaaehtoistehtäviin, osan vapaaehtoisista ollen toki myös samalla seurassa liikkuvia. (Mäenpää & Korkatti 2012, 15; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b.). Voidaan siis perustellusti puhua suurta joukkoa koskevasta yhteiskunnan osa-alueesta.

Vapaaehtoistyötä tehdään liikunnan (esim. urheiluseurat, urheilutapahtumat) lisäksi monella yhteiskunnan sektorilla: politiikassa (esim. puolueet), terveyden huollon ja humanitaarisen toiminnan parissa (esim. SPR, potilasjärjestöt), aatteellisissa järjestöissä (uskonto) ja muualla kolmannen sektorin alueilla jne. Suomi nähdään perinteisesti yhdistystoiminnan ja samalla vapaaehtoistyön maana ja myös urheiluseurat saavat siis tästä oman sa urheilun ja liikunnan ollessa suurin yksittäinen ”ala” jolla vapaaehtoistyötä tehdään. Urheiluseuratoiminta pohjautuuakin mitä suurimmalta osin vapaaehtoistyöhön, joten itse vapaaehtoiset ovat merkittävässä roolissa yleisesti koko urheiluseuratoiminnan kannalta.

Keskustelu vapaaehtoistyöntekijöiden ja vapaaehtoistyön määrästä sekä kansantaloudellisesta merkityksestä yhteiskunnalle nousee aika ajoin esille. Toisaalta vapaaehtoistyön määrän uskotaan laskevan ns. vanhoista hyvistä ajoista ja toisaalta taas vapaaehtoistyötä tekevien henkilöiden määrän uskotaan nousevan tulevana vuosina, kun ihmiset hakevat itselleen merkityksellistä tekemistä palkkatyön rinnalle. Ihmisten ajankäytössä on tapahtunut muutoksia ja sitä priorisoidaan eri tavalla kuin ennen. Urheiluseuratoiminta, jossa aiemmin esim. vanhempien mukana olo lapsensa harrastuksessa oli itsestään selvää, kamppailee nykyhetkessä vallalla olevaa ”urheiluseurat ovat palvelutavarataloja” -käsitystä vastaan. Ihmisten sitoutumisasteessa on kiireisen elämäntavan mukana tullut

muutos ja enää ei olla valmiita osallistumaan kuin ajoittain ja ”pakosta”. Toisaalta kuitenkin, nykyihminen hakee itselleen merkityksellistä tekemistä, henkistä hyvinvointia ja sosiaalista pääomaa, jota vapaaehtoistyö monille tarjoaa.

Vapaaehtoisuudella on myös laajempi yhteiskunnallinen merkittävyys, joka tulee esiin paitsi taloudellisesti, myös muilla tavoin. Talouden kannalta tarkasteltuna, vapaaehtoisten tekemä työ on mittaamattoman arvokasta. Mikäli vapaaehtoistyötä ei tehtäisi, moni asia jäisi tekemättä taloudellisten resurssien puutteen vuoksi. Taloudellisesta merkityksestä huolimatta kaikki vapaaehtoistyön vaikutukset eivät ole mitattavissa rahassa, vaan pitää puhua myös muista vapaaehtoistyön vaikutuksista - niin itse organisaatioille, kuin vapaaehtoistyöntekijöille. Taloudellisen vaikutuksen lisäksi onkin mielenkiintoista tutkia ja saada tietää myös muista vapaaehtoistyön vaikutuksista, mm. sosiaalisesta merkityksestä ja sosiaalisesta pääomasta, jotka toisaalta vaikuttavat myös kansantalouteen sen mukanaan tuomien hyötyjen vuoksi.

Paitsi vapaaehtoistyön vaikutusten mittaamisen lisäksi tärkeää koko vapaaehtoistyön olemassa olon ja jatkuvuuden kannalta on vapaaehtoisten motiivien selvittäminen ja mittaaminen. Motivaatio on vaikeasti tutkittava ilmiö, koska motivaation mittaaminen on aina suhteellista: miten saada selville mitkä seikat ovat tärkeitä vapaaehtoisille ja mitkä motivoivat osallistumaan ja jäämään vapaaehtoistyöhön urheiluseurassa tai mikä yleensä on vapaaehtoistyön merkitys ihmiselle? Motivaatioiden tutkiminen on kuitenkin tärkeää, sillä siinä missä vapaaehtoistyö on suomalaisen seuratoiminnan kivijalka, vapaaehtoistoiminnan kivijalka on motivaatio (Yeung 2005, 83.).

Yhdistys- ja urheiluseuratoiminnassa vapaaehtoisten johtaminen on haastavaa. Urheiluseurojen organisaatiot ovat täynnä erilaisia johdettavia; joku toimii valmentajana, toinen toimitsijana, kolmas kioskin pitäjänä. Kaikkia heitä tulee johtaa motivoivasti ja kannustaen. Haasteen johtamiselle tuo myös se, että vapaaehtoinen voi luopua osallistumisestaan milloin vain, jos toiminta ei enää houkuttele ja ole kiinnostavaa. Jotta vapaaehtoisia voitaisiin johtaa oikealla, vapaaehtoisuuden erityispiirteet huomioon ottavalla ja vapaaehtoisten omat motiivit huomioon ottavalla tavalla, on tärkeitä selvittää niitä motiiveja, jotka saavat henkilön osallistumaan vapaaehtoistyöhön.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio, vuonna 1975 perustettu Vantaan Salamat ry, on yleisurheilun erikoisseura. Seura haluaa tarjota kaikenikäisille jäsenilleen monipuolisia ja terveitä liikunta- ja seuratoimintaharrastuksia, jotka jatkuvat läpi koko elämän ja osaltaan edistävät yksilön hyvinvointia ja työkykyä. Yleisurheilukouluja ja harrasteryhmiä järjestetään 4-17-vuotiaille, valmennusryhmiä 8-vuotiaille ja vanhemmille. Toimintaan kuuluu



myös kunto- ja harrasteurheilu aikuisille. Seurassa on kaksi palkattua kokopäiväistä työntekijää, toiminnanjohtaja ja valmennuspäällikkö sekä osa-aikainen nuorisopäällikkö. Ohjaus- ja valmennustyössä olevista osa työskentelee vapaaehtois pohjalta, osalle maksetaan tuntipalkkaa. Jäsenmäärä on n. 560, näistä urheilukoululaisia ja valmennusryhmissä harjoittelevia vuositasolla n. 450.

Tämän työn tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation osalta sitä, mitkä asiat motivoivat seuratoimijoita vapaaehtoisena toimimiseen kyseissä seurassa ja löytää näiden motiivien kautta oikea, juuri tähän seuraan sopiva vapaaehtoisten johtamistapa.

Työn teoriaosassa lähtökohtana ja teoreettisena viitekehyksenä on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin luoma itseohjautuvuusteoria (myös itsemääräytymisteoria, Self-Determination Theory), jossa ajatus lähtee siitä, että ihmisen sisäinen motivaatio koostuu kolmesta eri osatekijästä ja psykologisesta tarpeesta: autonomia (autonomy), kompetenssi (competence) ja yhteenkuuluvuus (läheisyys, relatedness). Teoriaosassa tarkastellaan myös johtamistapoja ja ennen kaikkea motivaatiojohtamisen periaatteita.

Empiirisessä osassa kerrotaan itseohjautuvuusteorian pohjalta laaditun kysymyslomakkeen tuloksista. Kyselylomakkeella selvitettiin seuratoimijoilta kohdeorganisaation johtamistapoihin liittyviä mielikuvia sekä niitä seuratoimijoiden motiiveja, jotka ovat heille tärkeitä ja jotka saavat heidät osallistumaan vapaaehtoistyöhön urheiluseurassa.

Pohdinnassa otetaan kantaa siihen, miten tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa, Vantaan Salamats ry:ssä.

## 2 Urheiluseuratoiminta ja vapaaehtoistyö

Voittoa tavoittelematon yhteisö (nonprofit organization) on yleisnimitys eri maissa ja eri aloilla toimiville yhteisöille ja yhdistyksille, kun viitataan toiminnan voittoa tavoittelemattomaan luonteeseen. Useilla muillakin käytössä olevilla termeillä viitataan samaan asiaan: vapaaehtoisuus, ei-kaupallisuus, kansalaistoiminta, yhteisöllisyys, seura, yhdistys, kolmas sektori jne. Voittoa tavoittelemattomat yhdistykset vaihtelevat koon, päämäärän ja kapasiteettinsa mukaan ja voivat olla hyvin moninaisia, esim. yksityinen koulu, hyväntekeväisyysjärjestö tai urheiluorganisaatio. Monilla aloilla voittoa tavoittelemattomat yhdistykset ovatkin iso osa alaa, kuten terveystalvissa, opetuksessa, kulttuurissa ja urheilussa. Pääsääntöisesti nämä yhdistykset pyörivät vapaaehtoisten voimin, vaikkakin palkattua työvoimaa voi olla tukena. Kansantaloudellisesti voittoa tavoittelemattomat yhdistykset ovat merkittävässä roolissa paitsi toimimalla eri aloilla, myös siinä että ne rohkaisevat ihmisiä osallistumaan erityyppisiin aktiviteetteihin. (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart & Westerbeek 2012, 34.)

Vapaaehtoisten ratkaiseva rooli urheilujärjestelmässä on myös tunnistettu ympäri maailman ja eri maissa toimii myös kansallisia organisaatioita, jotka ovat olemassa tukeakseen voittoa tavoittelemattomia urheiluorganisaatioita omassa toiminnassaan ja hallinnossaan. Näitä organisaatioita ovat mm. Sport England ja Australian Sports Commission, joka on mm. julkaissut oman vapaaehtoisten johtamisen ohjelmansa (Volunteer Management Program) sekä vapaaehtoisten osallistumiseen liittyvän ohjelman (Volunteer Involvement Program), jossa kehoitettiin organisaatioita ottamaan käyttöön ammattimaisia vapaaehtoisten johtamisen käytäntöjä suurten vapaaehtoisuuksien sekä alan ammattimaistumisen vuoksi. Seuroille on tarjottu vapaaehtoisten johtamiseen erilaisia apukeinoja liittyen vapaaehtoisten rekrytointiin, heidän mukana pitämiseensä, koulutukseen, vapaaehtoiskoordinointiin jne. (Cuskelly, Hoye & Auld 2006, 80.; Hoye ym. 2012, 41-42, 121.)

Suomessa yli 500 000 henkilön arvioidaan osallistuvan vuosittain seurojen vapaaehtoistyöhön (Mäenpää & Korkatti 2012, 15). Vapaaehtoisten lisäksi urheiluseurat myös työllistävät nykyisin enenemässä määrin ihmisiä, arviolta työvoimaa on noin tuhannessa seurassa (Mäenpää & Korkatti 2012, 23).

## 2.1 Liikunta- ja seuratoiminta Suomessa

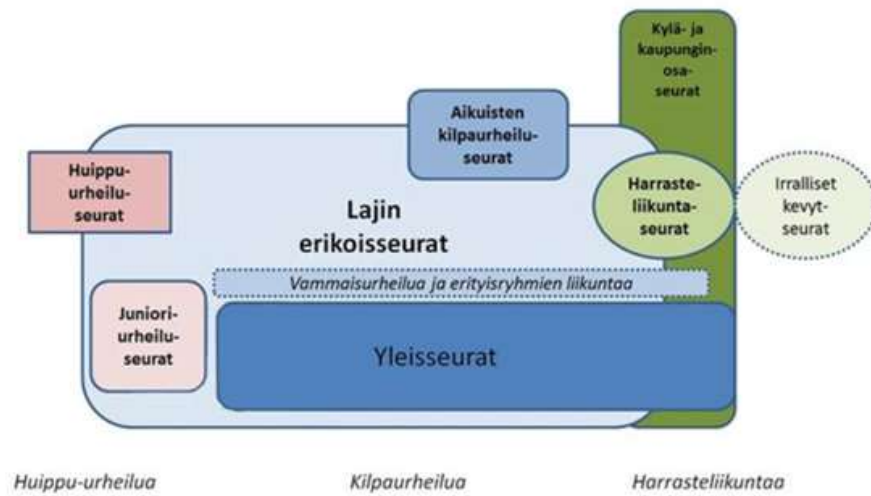
Liikunnan harrastamisen tarvitaan erilaisia ja erisuuruisia määriä tuotantopanoksia, joita kokoamalla yhteen saadaan tuotettua liikunnan harrastusmahdollisuuksia. Tuotantopanoksia ovat työvoima (esim. vapaaehtoiset), pääoma (esim. kunnan avustukset tai yritysten tuki) sekä luonnonvarat (esim. liikuntapaikkavuorot). Liikuntaseurat toimivat eri tuotantopanosten kokoajana ja hankittujen resurssien pohjalta ne pystyvät tarjoamaan lapsille ja nuorille harrastusmahdollisuuksia sekä heidän vanhemmille mahdollisuuksia osallistua harrastuksen aikaansaamiseen. Valtion osuus liikunnan tuotannossa on lähinnä kuntien sekä myös liikuntaseurojen suora tukeminen, mutta myös lainsäädännön kautta tuleva tukeminen. (Puronaho 2014, 8.)

Urheiluseurojen tarkkaa määrää Suomessa on vaikea arvioida yhteisten rekisterien puutteen ja urheiluseura-käsitteen epäselvän määritelmän vuoksi. Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisterin lisäksi järjestöillä, lajiliitoilla, aluejärjestöillä ja kunnilla on omia rekistereitään, mutta tietojen ollessa puutteellisia ja osittain päällekkäisiä, on selvää lukumäärää mahdotonta arvioida. Eri tietolähteitä yhdistelemällä kuitenkin arvioidaan lukumääräksi jopa noin 15 000 urheiluseuraa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 16.). Opetus- ja kulttuuriministeriönkin mukaan Suomessa on yli 11 000 paikallista liikunta- ja urheiluseuraa ja niiden toimintaan osallistuu yli miljoona suomalaista (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b).

Edellistä lukumäärää, 15 000 seuraa, käyttäen, jakavat Mäenpää ja Korkatti (2012, 17-21) urheiluseurat yhdeksään eri seuratyyppiin:

- lajin erikoisseura
- yleisseura
- huippu-urheiluseura
- junioriurheiluseura
- aikuisten kilpaurheiluseura
- harrasteliikuntaseura
- kylä- tai kaupunginosaseura
- irrallinen "kevytseura"
- vammaisurheiluseura

Seurojen kirjo on siis valtava, aina pienistä harrasteseuroista huippu-urheiluseuroihin (kuva 1).



Kuva 1: Urheiluseurojen kirjoa (Mäenpää & Korkatti 2012, 22)

## 2.2 Vapaaehtoistyön määritelmiä ja vapaaehtoistyön tunnusmerkit

Vapaaehtoistyön tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että se on toimintaa, josta ei makseta rahallista palkkaa tai korvausta. Tapauksesta riippuen vapaaehtoistyöstä voidaan kuitenkin maksaa myös korvausta, joka ei kuitenkaan tasoltaan ole palkkaperusteisesta työstä maksettavaa. Lisäksi vapaaehtoistyöstä voidaan maksaa kulu- ja matkakorvauksia. Vapaaehtoistyön ominaispiirteenä voidaan pitää myös sitä, että vapaaehtoistyötä voivat tehdä kaikki iästä, sosiaalisesta asemasta tai asuinpaikasta riippumatta ja omien kykyjensä, mahdollisuuksiensa ja aikataulujensa mukaan (Laasanen 2011, 9.). Aaro Harju (2003, 118) määrittelee vapaaehtoistoiminnan kansalaisten laaja-alaiseksi, ilman taloudellista korvausta tapahtuvaksi osallistumiseksi toimintaan ja konkreettiseksi työksi, joka tapahtuu yhteiseksi hyväksi.

Yhdistyneiden kansakuntien vapaaehtoisten ohjelman (United Nations Volunteers Programme, UNV) mukaan vapaaehtoistyötä pitäisi ohjata seuraavat periaatteet (European Commission 2010, 21-22):

- kyse on jokaisen omasta valinnasta
- se tarjoaa perustellun tavan, jolla kansalainen voi osallistua yhteisönsä toimintoihin
- se mahdollistaa tavan, jolla yksilöt ja ryhmät voivat osallistua ja osoittaa kiinnostusta

humanitaarisiin-, ympäristöön liittyviin- ja sosiaalisiin tarpeisiin liittyviin asioihin

- siitä ei makseta, mutta se ei korvaa palkkatyötä

- se ei korvaa palkattua väkeä tai ole uhka palkatulle väelle

Govaart kumppaneineen on puolestaan jakanut vapaaehtoistoiminnan kolmeen muotoon: keskinäiseen tukeen, auttamiseen ja yhteiskunnalliseen osallistumiseen, painottaen eri maiden ja kulttuurien määrittelyjen eroja. Tietyt yhteiset elementit on kuitenkin löydettävissä eri kulttuurien vapaaehtoistoiminnan määritelmille. Toiminta on palkatonta, pakottamatonta toimintaa, jota tehdään toisten ihmisten tai yhteisön eduksi. (Yeung 2002, 11.)

### **2.3 Vapaaehtoistyön määrä**

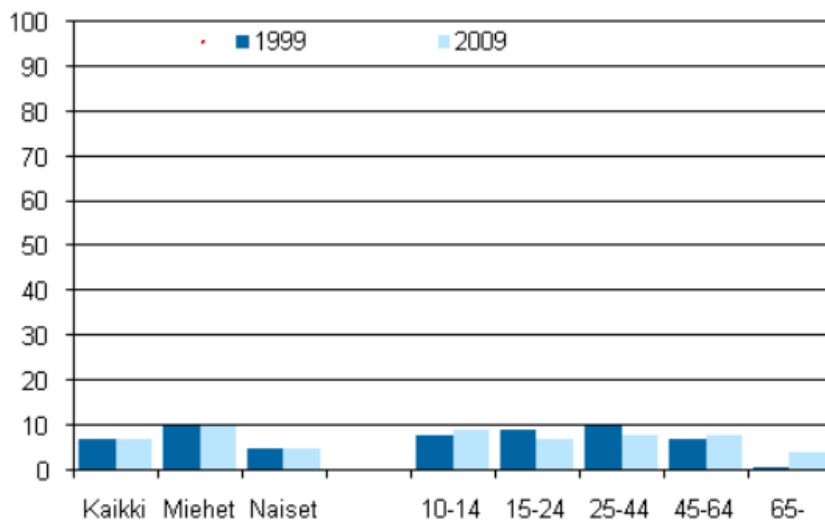
Urheiluseurojen vapaaehtoistehtäviin ainakin muutaman tunnin ajan osallistuu vuosittain yli 500 000 suomalaista. Määrä on iso ja toiminnan kasvun myötä osallistuvien henkilöiden määrä on jopa kasvanut, mutta yleisesti on kuitenkin vallalla käsitys, että vapaaehtoistojen määrä olisi vähentynyt. Tämä tunne voi helposti syntyä, koska vapaaehtoisten työpanos jakautuu yhä useampaan lajiin ja ryhmään. Kuitenkin on olemassa viitteitä siitä, että keskimääräinen vapaaehtoisen käyttämä tuntimäärä olisi hieman vähentynyt. Yleisesti ottaen vapaaehtoistyöhön voi löytyä aikaa 2-4 tuntia viikossa, mutta yhä harvempia ovat ne aikuiset, joilta aikaa löytyy yli kymmenen tuntia viikossa vapaaehtoistyöhön. (Mäenpää & Korkatti 2012, 15.)

Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan noin 15 % kaikista 15-79-vuotiaista suomalaisista osallistuu jollain tavalla liikunnan vapaaehtoistoimintaan. Seurojen ja järjestöjen organisoimaan liikuntatoimintaan osallistuu kokonaisuudessaan yli miljoona kaikenikäistä suomalaista. Näiden lukujen valossa voidaan sanoa, että liikunnan kansalaistoiminta on Suomen suurin kansanliike ja eniten vapaaehtoisia keräävä vapaaehtoistyön ala. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 47.)

Euroopan unionin jäsenmaiden vertailussa tehdyn tutkimuksen mukaan EU:n alueella toimii vapaaehtoistyössä noin 92-94 miljoonaa aikuista eli 22-23 % yli 15-vuotiaista. Samassa tutkimuksessa Suomi sijoittui viisiportaisella asteikolla toiseksi ylimpään luokkaan vapaaehtoistyön määrässä. Vertailussa käytetyn, vuonna 2002 tehdyn kansallisen tutkimuksen mukaan, Suomessa 37 % 15-74 -vuotiaista osallistuu vapaaehtoistyöhön. Urheilun vapaaehtoistyöhön puolestaan osallistuu Suomessa 16 % aikuisväestöstä. Eri maita vertaileviin tutkimustuloksiin tulee kuitenkin suhtautua varauksella, koska eri maissa tutkimuksissa käytetään eri metodeja, eri kohderyhmiä sekä eri otoskokoja. (European Commission 2010, 7, 56, 60.)

Tilastokeskuksen tekemän ajankäyttötutkimuksen mukaan puolestaan yli 10 vuotiaista henkilöistä oli vuonna 2009 tehnyt vapaaehtoistyötä 29 prosenttia. Osallistuminen vapaaehtoistyöhön oli pysynyt ennallaan edellisen kymmenen vuoden aikana koko väestössä, mutta lasten ja nuorten osallistuminen vapaaehtoistyöhön oli vähentynyt huomattavasti. Toisaalta 10-14-vuotiaat nuoret osallistuivat eniten juuri urheiluseurojen ja liikuntakerhojen vapaaehtoistyöhön. Tutkimuksen mukaan koko väestössä eniten vapaaehtoistyötä tehdäänkin juuri urheiluseuroissa ja liikuntakerhoissa. (Tilastokeskus 2011a, Tilastokeskus 2011b.). Suomessa urheiluseuroissa toimii vuosittain noin 500 000 vapaaehtoista aikuista (Mäenpää & Korkatti 2012, 9).

län lisäksi myös sukupuolella näyttäisi olevan vaikutusta siihen, missä vapaaehtoistyötä tehdään. Urheiluseurojen vapaaehtoistyöhön osallistuva on todennäköisemmin mies kuin nainen. Toisaalta urheiluseurojen vapaaehtoistyöhön osallistuvien osalta ei havaittu eroja ikäryhmittäin, vaan työhön osallistuttiin suunnilleen samalla tavalla kaikissa ikäryhmissä, pois lukien 65-vuotiaat ja vanhemmat, jotka osallistuivat urheiluseurojen vapaaehtoistehäviin vähemmän kuin muut ikäryhmät. Toisaalta heidän taas osuutensa oli lisääntynyt eniten viimeisen 10 vuoden aikana. (Tilastokeskus 2011b.). Tilastokeskuksen kuviossa kuvassa 2 nähdään vapaaehtoistyötä urheiluseurassa tai liikuntakerhossa neljän viikon aikana tehneiden osuus sukupuolen ja iän mukaan vuosina 1999 ja 2009.



Kuva 2: Vapaaehtoistyötä urheiluseurassa tai liikuntakerhossa neljän viikon aikana tehneiden osuus sukupuolen ja iän mukaan 1999 ja 2009, 10 vuotta täyttäneet, % (Tilastokeskus 2011b)

## 2.4 Vapaaehtoistyön taloudellinen merkitys

Euroopan unionin jäsenmaissaan tehdyn tutkimuksen mukaan Suomessa vapaaehtoistyön volyymiksi arvioitiin vuonna 1996 noin 2 miljardia markkaa eli noin 336 miljoonaa euroa (National Report-Finland 2010, 21; Laasanen 2011, 9). Henrietta Grönlund puolestaan tutki vapaaehtoistyötä väitöskirjassaan ja tutkimuksen mukaan yleishyödyllisen, palkattoman työn rahallinen arvo on valtava. Jos vapaaehtoistyö hoidettaisiin julkisin varoin, sen arvo olisi 132 miljoonaa euroa vuodessa, kertoo vuonna 2012 tehty Helsingin yliopiston tutkimus. (Julkisten- ja hyvinvointialojen liitto 2013.)

Vapaaehtoisten mukanaan taloudellinen tuoma hyöty on siis selvää, mutta laskemistavat voivat vaihdella ja eri tutkimukset antavat eri tuloksia. Taloudellisen arvon laskeminen on haasteellista, mutta erilaisia mittareita apuna käyttäen on arvioita mahdollista esittää. Laasanen (2011, 10.) määrittelee tutkimuksessaan vapaaehtoistyön kansantaloudellisen vaikutuksen kansantaloudellisten kustannusten avulla. Kustannuksella tarkoitetaan parhaan tekemättä jääneen toiminnan arvon vaihtoehtokustannusta. Kun työ suoritetaan vapaaehtoistyönä sen sijaan, että se suoritettaisiin tuntihinnaltaan korkeampana palkkatyönä, syntyy kustannussäästöjä. Syntynyt kustannussäästö kuvaa vapaaehtoistyön kansantaloudellista vaikutusta.

Taloudellisen merkityksen laskemista varten organisaatioiden olisi hyvä kerätä systemaattisesti vapaaehtoistyön määrään ja laatuun liittyviä lukuja ja tilastoja. Kerätty tieto auttaa paitsi taloudellisen merkityksen laskemisessa, myös toiminnan suunnittelussa ja resurssien kohdentamisessa. Tilastojen avulla nähdään myös helpolla tavalla vapaaehtoistyön suuri merkitys, joka voi muuten jäädä noteeraamatta. Se mitä tietoa tarvitaan, riippuu organisaatiosta. Käytännössä tarkka seuranta ja arvio on mahdotonta, mutta valitsemalla helppoja, kullekin organisaatiolle sopivia mittareita ja mittauskohteita, voidaan saavuttaa tarpeeksi tarkkoja lukuja. (Vapaaehtoistoiminnan verkosto 2015.)

Kun vapaaehtoistyön kansantaloudellista merkitystä ja arvoa lasketaan, tutkimuksissa verrataan työn vaikutusta siihen, jos vastaava toiminta tehtäisiin normaalina palkkatyönä. Vapaaehtoistyön rahallisen arvon ja kansantaloudellisen merkityksen laskemista varten tarvitaan tiedot vapaaehtoisten suoritetuista tuntimääristä sekä toimintaan käytetyt kokonais- tai palkkakustannukset, joista lasketaan vapaaehtoistyön keskimääräinen tuntihinta. Näiden lukujen tarkka tieto on kuitenkin haasteellista saada, ja jäävät yleensä vain arvioiksi juuri vapaaehtoistyön luonteen vuoksi. (Laasanen 2011, 10.)

Yksinkertaisimmillaan tilastoitavat ja mitattava muuttujat voivat olla seuraavia (Vapaaehtoistoiminnan verkosto 2015):

- Vapaaehtoisten määrä (säännölliset / satunnaiset)
- Vapaaehtoistehtävät
- Vapaaehtoisten tekemä työmäärä (h / kk)
- Vapaaehtoistyön organisointiin osallistuneet henkilöt (lukumäärä)
- Vapaaehtoistyön organisointiin käytetyt työtunnit
- Vapaaehtoiselle maksetut kulukorvaukset (esimerkiksi matkakulut)

Kun yllä mainittuja tilastoja on olemassa, voidaan vapaaehtoistyön taloudellista arvoa arvioida. Kun vapaaehtoisten tekemä tuntimäärä kerrotaan vapaaehtoistyölle määritellyllä tuntihinnalla, esim. 10 €/h, saadaan luku, joka kuvaa vapaaehtoistyön arvoa. (Vapaaehtoistoiminnan verkosto 2015.)

Englannissa Volunteering England –organisaatio tarjoaa samaa kaavaa taloudellisen arvon merkityksen laskemista varten (Volunteering England 2015) :

vapaaehtoisten määrä x keskimääräinen tuntimäärä x keskimääräinen tuntipalkka

Organisaation mukaan vapaaehtoisten antamaan aikaan verrattuna vastikkeellisen palkan laskemiseksi voidaan käyttää eri lähestymistapoja. Lukuna voidaan käyttää koko maan – Englannin - kattavaa kokopäiväisten työntekijöiden keskipalkkaa tai täsmällisemmän tuloksen haluamiseksi voidaan käyttää alueellisia lukuja. (Volunteering England 2015.)

Volunteering England puhuu myös VIVA (Volunteer Investment and Value Audit)

-mittarista, jolla saadaan tarkempia tuloksia. Se ottaa huomioon myös sen, minkä tyyppisestä vapaaehtoistyöstä on kyse ja arvioi kunkin työtyypin palkkatason, mutta lisäksi myös esim. vapaaehtoisten johtamiseen liittyvät kulut. Tämä laskutapa tuottaa suhdeluvun, joka kertoo kuinka paljon arvoa syntyy jokaista vapaaehtoistyöhön sijoitettua puntaa kohden. Englannissa tehdyssä tutkimuksessa joissa käytettiin VIVA-laskutapaa pienissä sosiaalihuollon vapaaehtoisorganisaatioissa, saatiin tuotoksi 2-8 puntaa jokaista sijoitettua puntaa kohden. Euroopan laajuinen tutkimus isoissa vapaaehtoisorganisaatioissa puolestaan antoi luvuiksi 1,3 – 13,5 puntaa (useimpien ollessa 3-8 punnan välillä). (Volunteering England 2015.)



Yhdysvalloissa puolestaan HandsOn Network -organisaatio kertoo oman kaavan vapaaehtoistyön taloudellisen vaikutuksen laskemiseen. Organisaation mukaan ensin pitää arvioida taloudellinen arvo ajalle, jonka vapaaehtoinen antaa organisaatiolle. Perinteisesti vapaaehtoistyön ajan arvo on arvioitu käyttäen dollarin arvoa kaikenkertyyppiseen vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoisen työn arvo - The Value of Volunteer Time, on vuosittain päivitettävä arvo, jonka määrittelystä vastaa ”Independent Sector” -verkosto tiettyjen asiaan kuuluvien määritelmien mukaan, jotka perustuvat mm. keskipalkkoihin. Esim. vuoden 2015 Independent Sector -arvo on 23.07 \$ per tunti (HandsOn Network 2015; Independent Sector 2015.)

Edellä mainittu, pelkän yhden arvon käyttö olettaa, että kaikki vapaaehtoiset tekevät ns. samanarvoista työtä. Jos lasketaan kustannukset jotka syntyisivät, jos vapaaehtoiset korvattaisiin palkatulla väellä, ymmärretään, ettei näin kuitenkaan välttämättä ole vapaaehtoistyön erilaisista vaatimustasoista johtuen. Kuinka siis voidaan arvioida realistisesti vapaaehtoisajan taloudellinen arvo. HandsOn Network tarjoaa ratkaisuksi vapaaehtoisen työn arvon määrittelyä tehtävätasolla. Tämän puolestaan mahdollistaa vapaaehtoisten palveluun keskittyvän Points of Light -järjestön luoma Vapaaehtoisen taloudellisen vaikutuksen laskuri - The Economic Impact Of Volunteers Calculator. Laskuri arvioi asianmukaisen, markkinatilanteeseen sopivan palkkatason vapaaehtoisen suorittaman tehtävän mukaan. Tehtävätasot on määritetty johtotehtävistä alkaen. (HandsOn Network 2015.)

Taloudellisen hyödyn lisäksi on myös hyvä huomioida, että vapaaehtoistyössä syntyy aina myös kustannuksia, jotka kuitenkin useimmiten tuottavat itsensä takaisin. Kustannuksia syntyy mm. matkakorvauksista ja kulukorvauksista eli ns. suorat kustannukset, työvälineistä ja hankinnoista eli ns. kiinteät suorat kustannukset (esim. tietokoneet) sekä vapaaehtoistoiminnan organisointiin ja viestintään tarvittavat henkilöstökulut eli epäsuorat kustannukset. (Vapaaehtoistoiminnan verkosto 2015.)

## **2.5 Vapaaehtoistyön sosiaalinen merkitys ja sosiaalinen pääoma**

Vapaaehtoistyön vaikutukset eivät aina näy taloudellisina tunnuslukuina, mutta ilmenevät sosiaalisena ja kulttuurisena pääomana (Porkka 2009, 64). Yhden näkökulman vapaaehtoistoiminnan tarkasteluun tarjoaa sosiaalinen pääoma ja sen peruselementit, osallisuus ja luottamus. Näkökulmana toimii myös kysymys siitä, tarjoaako vapaaehtoisuus yksilölle palkitsevia, sosiaalisia verkostoja tai hakeutuvatko ihmiset vapaaehtoistoimintaan saadakseen uusia sosiaalisia kontakteja (Yeung 2002, 12.). Parhaiten sosiaalisen pääoman on katsottu syntyvän monipuolisessa kansalaistoiminnassa ja ihmisten omaehtoisessa aktiivisuudessa. Kansalaistoiminta ja sosiaalinen pääoma on usein nähty läheisinä käsit-

teinä ja aktiivista kansalaistoimintaa onkin pidetty osoituksena vahvasta sosiaalisesta pääomasta. (Harju 2003, 67-68.)

Mikäli halutaan ymmärtää yhteiskuntien hyvinvointia, ei siis pelkkä taloudellisen tuotannon tarkastelu riitä. Tähän ajatukseen juontaa juurensa sosiaalisen pääoman käsite. Mukaan tarkasteluun on otettava myös yhteiskunnan sosiaalinen ulottuvuus eli kyky yhteistoimintaan ja sitä tukevat verkostot. (Hanifi 2013.). Yhteisöissä sosiaalista pääomaa vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunne, vastavuoroisuus, hyvä tiedonkulku, sosiaaliset taidot, monipuoliset ja hyvin toimivat yhteistyöverkostot, tasa-arvo ja erimielisyyksien avoin käsittely. Sosiaalisen pääoman kehittymistä puolestaan vaikeuttavat hierarkiat ja eriarvoisuus. (Harju 2003, 63.). Yhtenä vaihtoehtona sosiaalisen pääoman voi määritellä yhteisön sosiaaliseksi yhteenkuuluvuudeksi, joka syntyy ihmisten välillä päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Vahva yhteenkuuluvuus saa yhteisön toimimaan yhteiseksi hyväksi ja toisaalta sitä paremmaksi jäsen kokee yhteisön, mitä enemmän yhteisössä on sosiaalista pääomaa. Yhtenäisen yhteisön jäsenet tukevat ja luottavat toisiinsa ja yhteiskunnallisen luottamuksen lähteenä taas toimii erinomaisesti vapaaehtoistoiminta. (Porkka 2009, 64.)

Sosiaalista pääomaa on tutkittu paljon. Se on nähty tärkeänä yhteiskunnan menestykseen vaikuttavana tekijänä ja tutkimukset ovat osoittaneet, että siellä missä sosiaalinen pääoma on korkea, myös yhteiskunta toimii tuloksellisemmin ja ihmiset voivat paremmin verrattuna maihin, joissa sosiaalinen pääoma on alhainen. (Harju 2003, 61.). Sosiaaliselle pääomalle ei ole kuitenkaan olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää, vaan käsitteen tutkimuskenttä on monitieteinen. Tunnettuja sosiaalisen pääoman tutkijoita ovat olleet mm. Pierre Bourdieu, James Coleman ja Robert D. Putman. (Hanifi 2013.).

Bourdieu viittaa sosiaalisella pääomalla yksilön tai ryhmän resurssien summaan, joka muodostuu tuttavuus- ja arvosuhteiden verkostosta. Putnamin mukaan puolestaan sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan niitä sosiaalisen rakenteen ulottuvuuksia – luottamusta, vastavuoroisuuden jaettuja normeja sekä sosiaalisia verkostoja – jotka helpottavat yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutusta ja tiivyyttä ja kyse on palkitsevuudesta, jota yhteisöllinen toiminta ja jakaminen tarjoaa. Riihisen mukaan sosiaalisen pääoman olennaisin elementti on luottamus sekä lähipiirin ihmisiin että yhteisöllinen luottamus. Hän viittaa amerikkalaiseen tutkimukseen, jonka mukaan juuri urheiluseurat ovat tehokkaimpia yleistetyä luottamuksen synnyttämisessä. Tämä selittyy sillä, että urheiluseuroissa yksilöt kehittävät itseluottamustaan, voivat oppia joukkueetyöskentelyä ja sääntöjen kunnioittamista sekä tutustuvat erilaisista taustoista tuleviin ihmisiin. Urheiluseurojen vapaaehtoistoiminnan voidaan nähdä siis olevan erityisessä roolissa sosiaalisen pääoman kannalta, niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. (Yeung 2002, 12, 27.)

Vapaaehtoisuuteen ja yhteisöllisyyteen perustuva kansalaistoiminta voidaan nähdä paitsi sosiaalisen pääoman tuottajana, myös siitä hyötyvänä. Vapaaehtoistoiminta vahvistaa aktiivista kansalaisuutta ja on perusta kansalaisen hyvälle elämälle, toimiville yhteisöille sekä yhteiskunnalle. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalinen pääoma tuottaa ja tukee kansalaisten terveyttä ja että vapaaehtoistoiminta ja yhdessä harrastaminen edistävät sosiaalisia verkostoja, jotka omalta osaltaan edistävät terveyttä. Tämä puolestaan tuottaa konkreettista taloudellista hyötyä ehkäistessään ja vähentäessään sairauksia, sosiaalisia ongelmia ja niiden vaatimia palveluja. (Porkka 2009, 64.).

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen kansalaisjärjestöstrategian 2002 mukaan

”Kansalaisaktiivisuus synnyttää yhteiskuntaan sosiaalista pääomaa, jolla on terveyttä, toimintakykyisyyttä ja sosiaalisuutta edistäviä vaikutuksia. Kansalaisyhteiskunnan toimivuudella ja elävyydellä on itseisarvonsa, mutta samalla se tuottaa konkreettisia taloudellisia hyötyjä ehkäistessään ja vähentäessään sairauksia ja sosiaalisia ongelmia sekä niihin kohdistuvaa palvelutarvetta. Kansanterveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi on tärkeää korostaa kansalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia ja niiden kehittämistä.” (Porkka 2009, 63.)

Hanifi (2013) kertoo kansainvälisessä keskustelussa viime vuosina esiin nousseen OECD:n määritelmän, jonka tavoitteena on ollut nimenomaan sosiaalisen pääoman mittaaminen. OECD:n määritelmässä sosiaalinen pääoma koostuu paitsi osallistumisesta organisoitujen ryhmien toimintaan, myös vapaaehtoistyöstä, verkostoista sekä niiden kautta saatavasta luottamuksesta ja tuesta ja kansalaistoimintaan osallistumisesta.

Ainakin Englannissa Institute for Volunteering Research (IVR) on kehittänyt työkalun, joka auttaa organisaatioita arvioimaan muitakin vapaaehtoistyön vaikutuksia kuin taloudelliset vaikutukset. Vaikutuksen arvioinnin työkalun - Impact Assessment Toolkit - avulla voidaan mitata kaikkien sidosryhmien vaikutusta: vapaaehtoiset, organisaatio, avustuksen saajat ja laajempi yhteisö. (Volunteering England 2015.)

## **2.6 Vantaan Salamat ry**

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio Vantaan Salamat ry on vuonna 1975 perustettu yleisurheilun erikoisseura. Seuran toiminta-alueena on Länsi-Vantaa. Seura haluaa tarjota kaikenikäisille jäsenilleen monipuolisia ja terveitä liikunta- ja seuratoimintaharrastuksia, jotka jatkuvat läpi koko elämän ja osaltaan edistävät yksilön hyvinvointia ja työkykyä. Yleisurheilukouluja ja harrasteryhmiä järjestetään 4-17-vuotiaille, valmennusryhmiä 8-vuotiaille ja vanhemmille. Toimintaan kuuluu myös erityisliikunta soveltavan urheilukoulun muodossa. Aikuisille järjestetään kunto- ja harrasteliikuntaryhmiä. (Vantaan Salamat ry 2016, 4-6, 17-19.)

Seurassa on kaksi palkattua kokopäiväistä työntekijää, toiminnanjohtaja ja valmennuspäällikkö sekä osa-aikainen nuorisopäällikkö. Ohjaus- ja valmennustyössä olevista osa työskentelee vapaaehtois pohjalta, osalle maksetaan tuntipalkkaa. Jäsenmäärä on n. 560, näistä urheilukoululaisia ja valmennusryhmissä harjoittelevia vuositasolla n. 450. (Vantaan Salamat ry 2016, 4, 11, 21.)

Seura järjestää vuodessa useita suuruusluokaltaan erilaisia kilpailutapahtumia, osan yksin ja osan toisten seurojen kanssa. Nämä tapahtumat tehdään pääosin vapaaehtoisvoimin, suurimpien tapahtumien vaatiessa jopa 60-80 vapaaehtoista toimitsijoiksi ja muihin kilpailun järjestämiseen liittyviin tehtäviin. (Vantaan Salamat ry 2016, 25.)

### 3 Vapaaehtoistyöntekijöiden motiivit

Siinä missä vapaaehtoistyö on suomalaisen seuratoiminnan kivijalka, vapaaehtoistoiminnan kivijalka on motivaatio. Vapaaehtoistyön toteutumisen ja jatkuvuuden ydinasia sekä käytännön elämän että teoreettisen tutkimuksen kannalta on ihmisen henkilökohtainen motivaatio. Samat seikat - vapaaehtoisuus, vapaamuotoisuus, joustavuus ja riippumattomuus - jotka toimivat vapaaehtoisuudessa vahvuutena, ovat myös samalla riski toiminnan jatkuvuudelle. Vapaaehtoisten motivaatio tarjoaa myös tutkimusalueen sitoutumista ja osallistumista koskevalle sosiologiselle pohdinnalle. Vapaaehtoisten motivaation mittaaminen on siis tärkeää, mutta samalla se on myös erittäin vaikeaa. Miten määritellä mitä motiivit ovat, kuinka niitä voidaan tiedostaa ja eritellä tai välittää tiedoksi tutkijalle? Ja onko tutkijan mahdollista muodostaa vapaaehtoistoimijoiden motiiveista jokin yhteinen malli? (Yeung 2005, 83.)

#### 3.1 Funktionalistinen näkökulma vapaaehtoisuuteen

Vapaaehtoisten motivaatioita on tutkittu paljon, mutta Cuskellyn ja Harringtonin mukaan täydellistä yksimielisyyttä ei ole onnistuttu saavuttamaan. Winniford kumppaneineen viittaa yhteysymmärrykseen kuitenkin siitä, että vapaaehtoisten motiivit ovat monitahoisia ja monipuolisia. Eri ihmiset voivat olla mukana samassa vapaaehtoistehtävässä ja organisaatioissa tavoitellen eri asioita ja toisaalta ihmiset voivat osallistua eri vapaaehtoistehtäviin ja organisaatioihin samoilla motiiveilla. Useat tutkimukset ovatkin yrittäneet selvittää vapaaehtoisuuden syitä. Mm. Davies on löytänyt tiettyjä yleisiä motiiveja vapaaehtoisuudelle: sosiaaliset kontaktit, muiden auttaminen, ajanviete, tunnustuksen hakeminen, muiden odotusten täyttäminen, organisaation tavoitteiden saavuttaminen, henkilökohtainen täyttymys, taitojen kehittäminen, ilo ja nautinto, nautinto saavutuksista, itseilmaisu ja minäkuvan parantaminen. (Cuskelly ym. 2006, 5.)

Analyysissään jäsennellympiä ja teoreettisempia lähestymistapoja on myös käytetty ja näistä yksi laajimmin käytetyistä on Claryn ja Snyderin funktionalistisen eli toiminnallisen näkökulman vapaaehtoisten motiivien ymmärtämiseksi ottanut lähestymistapa. He esittivät, että ihmiset toimivat tyydyttäkseen sosiopsykologisia tavoitteitaan ja nämä tarpeet voivat vaihdella laajasti eri ihmisillä. He tunnistivat neljä erillistä osa-aluetta. Näistä ensimmäinen on arvostuksen ilmaisu: toimitaan muiden auttamisen tärkeyden uskossa. Toinen on ymmärrys tai tieto eli tarve ymmärtää muita. Kolmas on sosiaalisuus eli muiden odotuksiin vastaaminen ja neljäs itsesuojelu: negatiivisten tunteiden helpottaminen muiden palvelun kautta. Myöhemmin Clary kumppaneineen lisäsi vielä mukaan kaksi uutta kategoriaa, joita olivat ura eli omien uramahdollisuuksien parantaminen ja itsetunnon ko-

hotus eli hyvänolon tunne omaan itseen tai tunne siitä, että tarpeellinen ja tärkeä. Tämä funktionalistinen lähestymistapa korostaa vapaaehtoisten motiivien moninaisuutta ja sitä, että kyseessä on aina ihmisen ja tilanteen yhteensopivuudesta ja mikäli vapaaehtoisten motiivit kohtaavat tehtävien kanssa, vapaaehtoisten tyytyväisyys kasvaa. (Cuskelly ym. 2006, 5-6.)

### **3.2 Suomalaisen vapaaehtoistyöhön osallistumisen motiivit**

Vuonna 2001, Yhdistyneiden kansakuntien (YK) julkistamana Kansainvälisenä vapaaehtoistoiminnan vuotena, tutkittiin Suomessakin suomalaisten osallistumista vapaaehtoistoimintaan sekä osallistumisen motiiveja ja esteitä. Anne Birgitta Yeungin tutkimuksen kohderyhmänä olivat 15-74-vuotiaat suomalaiset, pois lukien Ahvenanmaa. Haastatteluisissa, joihin vastasi 997 henkilöä, selvitettiin tutkittavilta mielikuvia vapaaehtoistoiminnasta ja siitä minkä vastaajat mielsivät vapaaehtoistoiminnaksi. Vastaukset olivat monipuolisia ja värikkäitä, ja vapaaehtoistoiminta miellettiin kansalaisten keskuudessa hyvin laajasti. Mielikuvissa vapaaehtoistoiminta näyttäytyy suomalaisilla positiivisesti. Spontaanisti useimmille tulee vapaaehtoisuudesta mieleen joku kohde tai järjestö ja vapaaehtoisuuteen yhdistetään auttaminen, hyväntekeväisyys, palkattomuus ja hyväksi koettu asia. Tutkimuksessa omin sanoin annettuihin vastauksiin mahtui mukaan mm. seuraavia mielikuvia: lukuisat järjestöt, kohteet ja työmuodot (44%), auttaminen ja hyväntekeväisyys (25%), ilmainen apu (19%), hyvä asia tai tärkeä, hyödyllinen toiminta (18%), pakottomuus (9%), talkoot (7%), rahainkeräykset (4%). (Yeung 2002, 7, 10, 15-17.)

Kun kohteisiin liittyviä mielikuvia ja miellelyhtymiä tarkasteltiin toimintamuodoittain, huomattiin, että suomalaisten vapaaehtoistoiminnan mielikuvat voidaan jakaa kuuteen ala-alueeseen. Vastauksissa korostuivat sosiaali- ja terveysala, lapsi- ja nuorisotyö, ryhmä- ja järjestötoiminta, urheilutoiminta, kristillinen toiminta ja avustustoiminta ja luonnonsuojelu. Mielikuvien osalta erikoista tutkimustuloksissa oli se, että vaikka urheilu ja liikunta – jossa on mukana kolmannes kaikista vapaaehtoistoimintaan osallistuvista ihmisistä – on tulosten mukaan suomalaisten selvästi suosituin vapaaehtoistoiminnan alue, eivät kuitenkaan urheiluseurojen ja liikunnallisen vapaaehtoistyön teemat nousseet erityisesti esille vapaaehtoistoiminnan mielikuvissa. Tämä kuitenkin viittaa todennäköisemmin siihen, että urheiluseuroissa toimimista ei mielletä vapaaehtoistoiminnaksi. Lisäksi vapaaehtoistoimintana urheilu on selvästi yhteydessä lasten harrastuksiin; sitä harrastetaan eniten kolmen, tai useamman hengen talouksissa. (Yeung 2002, 17-19, 26-27, 30.)

Yeungin tutkimuksessa haastateltavat ilmoittivat tärkeimmäksi motiiviksi ja syyksi vapaaehtoistoimintaan osallistumiselleen halun auttaa muita ihmisiä (yli 40 % haastatelluista

antoi tämän spontaanina vastauksena, ilman valmiita vastausvaihtoehtoja). Myös mielikuvissa sanasta tuli esille tekemisen motiiveihin ja auttamishaluun liittyviä elementtejä. Toiseksi yleisin motiivi osallistua - vaikkakin selvästi pienempi prosenttiosuudeltaan (16 % vastaajista) - oli ylimääräisen vapaa-ajan käyttäminen johonkin hyödylliseen toimintaan, joka tarjoaa säännöistä ohjelmaa päiviin. Vain harvempi kuin yksi kymmenestä vastaajasta kertoi jonkun muun motiivin kuin kahden edellisen tärkeimmäksi motiivikseen. Näistä esiin nousivat kuitenkin mukaan seuraavat motiivit: mukaan lähteminen tuttavan pyynnöstä, toive tavata uusia samanhenkisiä ystäviä, halu oppia uutta ja saada uusia elämäkokemuksia, yleinen kiinnostus vapaaehtoisuuteen ja kansalaisvelvollisuuden täyttäminen, joskus saatu apu itselle ja halu antaa takaisin, uskonnollinen tai poliittinen vakaumus, lasten harrastus, perheen perinne osallistua vapaaehtoistoimintaan, oma harrastus ja työkokemus. Oleellista näissä vastauksissa on siis huomata, että kaikki vastaukset annettiin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. (Yeung 2002, 32-33, kuvio 4.)

Saman tutkimuksen mukaan suomalaisilla ulkoiset motiivit vapaaehtoisuuteen ovat harvinaisia. Vain yksi prosentti vastaajista sanoi osallistuvansa vapaaehtoistoimintaan ensisijaisesti siksi, että se tarjoaa työkokemusta tai opintosuorituksia. Vapaaehtoisuus koetaan enemmän joko epäitsekäänä toimintana, halutaan auttaa tai antaa jotain, tai haluna saada jotain itselle, kuten uusia tuttavuuksia ja säännöllistä ohjelmaa. Vapaaehtoistoiminta saateen kokea henkilökohtaisena, monin tavoin palkitsevana projektina. Antaminen ja saaminen eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan vapaaehtoistoiminnassa korostuvat yksilölliset, subjektiiviset motiivit, jotka samalla kuitenkin palvelevat yhteisöä. (Yeung 2002, 36-37.)

Yksi vapaaehtoistoimintaan osallistumisen syy Yeungin tutkimuksessa, vaikkakin harvinaisempi tärkeimpänä syynä, oli sosiaalisten kontaktien kaipuu. Tämä motiivi nousi esiin varsinkin yli 50-vuotiailla vastaajilla. Mutta koska tutkimuksessa kysyttiin vain ensisijaista motiivina olla mukana, ei vastauksen vähäisyyden määrästä voida päätellä, etteikö tämä seikka olisi tärkeä. Varsinkin sitä mukaa, kun vapaaehtoistoimintaa jatketaan, nousevat sosiaaliset tekijät tärkeämmäksi. Todennäköistä kuitenkin on, että vapaaehtoistoimintaan osallistutaan useamman kuin vain yhden motiivin innoittamana. Suomalaisten motiivit osallistua vapaaehtoistoimintaan eivät myöskään ole yksipuolisesti vain ulkoisia tai sisäisiä, vaikkakin painottuen enemmän sisäisiin. Motiivit eivät ole myöskään vain egoistisia tai altruistisia. (Yeung 2002, 60.)

Niiden vastaajien osalta, jotka eivät olleet osallistuneet vapaaehtoistoimintaan kuluneen tai edellisen vuoden aikana, Yeungin tutkimuksessa vuonna 2001 nousi suomalaisten selvästi tärkeimmäksi syyksi olla osallistumatta vapaaehtoistoimintaan ajanpuute. Ilman

valmiita annettuja vastausvaihtoehtoja, peräti 44 % ei-vapaaehtoisista vastaajista koki ajan puutteen suurimmaksi syyksi osallistumattomuudelleen. Ajanpuute tuntui olevan varsinkin naisten esteenä osallistua. Muita syitä osallistumattomuudelle olivat terveydelliset syyt tai varsinkin miehillä tunne, ettei ole mitään annettavaa. Toisaalta taas varsinkin miehet (lähes joka kuudes) kokivat, ettei heillä ole mitään erityistä syytä olla osallistumattaan. Vapaaehtoistoiminnan kannalta tämä on merkittävää, sillä kynnyks osallistua ei ole välttämättä korkea, kun vain sopiva tilaisuus tulee vastaan. (Yeung 2002, 44-45.)

Osallistumattomuuden syyt vaihtelevat eri ikäryhmien välillä ja esimerkiksi nuoret perustelevat osallistumattomuuttaan sillä, ettei heitä ole pyydetty mukaan, eivätkä näin ole tulleet edes ajatelleeksi asiaa. Iäkkäämmillä taas esteenä saattavat olla terveydelliset syyt. Iäkkäämpien osalta toisaalta syy on harvemmin se, ettei kukaan ole kysynyt mukaan, joten aktiivisuuden lisäksi oma-aloitteisuuttakin vapaaehtoistoimintaan löytyy. Vapaaehtoistoiminnan rekrytoinnin kannalta oleellista onkin tiedostaa, että tutkimuksen mukaan reilu kymmenesosa suomalaisista kokee tärkeimmäksi osallistumattomuuden syyksi sen, ettei kukaan ole pyytänyt mukaan. Ihmiset eivät siis välttämättä ole haluttomia tai passiivisia, vaan kyse on siitä, että kannustettaessa ja kysyttäessä he voisivat hyvinkin lähteä mukaan toimintaan. Varsinkin eläkeläiset ja nuoret voidaan nähdä vapaaehtoistoiminnan tulevaisuuden voimavarana; nämä ryhmät, joilla mahdollisesti voisi olla aikaa vapaaehtoistoimintaan, voivat hyvinkin lähteä mukaan, kun vain kysytään. (Yeung 2002, 45-46, 57-58.)

### **3.3 Motivaatiopsykologia ja motiiviteoriat selittämässä motiiveja**

Motivaatiopsykologian avulla pyritään selittämään miksi ihmiset toimivat tai ajattelevat juuri tietyllä, eivätkä jollakin toisella vaihtoehtoisella tavalla. Sen avulla voidaan ymmärtää ihmisen tekemiä valintoja paitsi yksittäisenä toimintana tietyissä tilanteissa, myös toimintojen samankaltaisuutena koko elämän aikana. Motivaatiopsykologiaan liitettyjä yleisiä käsitteitä ovat tarpeet, tavoitteet ja päämäärät sekä myös arvot, arvostukset ja intressit. Tarpeet ovat perusluonteisia, fysiologisperäisiä motiiveja, kun tavoitteet ja päämäärät ovat puolestaan tietoisia, johonkin tiettyyn asiaan liittyviä motiivirakenteita. (Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. 2002, 10.)

Motiiveja on lähestytty useiden eri tieteenalojen näkökulmista suurimman osan motiivitutkimuksista löytyen kuitenkin psykologiasta. Nykypsykologiassa painotetaan kokonaisvaltaisempaa tapaa ymmärtää motiiveja, mutta aikojen saatossa ja eri aikakausina käsitykset motivaatiosta ja motiiveista sekä motivaatiopsykologian perusajatukset ovat kuitenkin psykologian sisälläkin vaihdelleet suuresti ja motiiviteorioissa on läpikäyty useita vaiheita,



joissa ihmiskuvat ovat vaihdelleet teoreettisen lähestymistavan mukaan ja eronneet merkittävästi toisistaan. Fysiologisen näkökulman mukaan motiivit, tarpeet ja vietit ovat jokaisen omasta elimistöstä, aivoista jne. kumpuavia yksilön sisäisiä ominaisuuksia ja tarpeet perustuvat fysiologiseen säätelyjärjestelmään, esimerkkeinä nälkä ja jano. Psykoanalyttisen teorian mukaan ihmisen toiminnan katsottiin liittyvän osittain fysiologisiin selityksiin, mutta näiden lisäksi myös erilaisiin lapsuusaikaisiin ihmissuhteisiin ja teorian keskeinen ajatus oli, että yksilön toimintaa motivoivat seikat eivät ole tietoisesti ajattelun saavutettavissa. (Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. 2002, 11;Yeung 2005, 84-85.)

Varhaisimmissa teoriasuuntauksissa ihmisiä pidettiin reaktiivisina organismeina, jotka tottelevat sisäisiä ja ulkoisia voimia, kuten esimerkiksi tarpeita (Yeung 2005, 84-85). Näistä teorioista yksi tunnetuimmista ja perinteisimmistä teorioista on Maslow'n tarvehierarkia, jossa ihmisen perustarpeita ovat fysiologiset tarpeet (kuten happi, ruoka), turvallisuuden tarpeet (vapaus kivusta, epämukavuudesta ja vaarasta), rakkauden tarve (erilaiset yhteenkuuluvuuden tunteet ja ihmisten väliset suhteet), arvostuksen tarpeet (sekä muiden että itsensä) ja itsensä toteuttamisen tarpeet (omien kykyjen ymmärtäminen) (Deci & Ryan 1985, s. 230-231). Klassisiin motivaatioteorioihin kuuluu myös behaviorismi, jossa ajatuksena oli se, että mikäli jostain toiminnasta palkitaan, toimintaa todennäköisesti jatketaan ja motivaatio lisääntyy. Behaviorismissa ei varsinaisesti kuitenkaan puhuttu motivaatiosta ja vaikka teorian idea ei ole varsinaisesti olennainen motivaatiotutkimuksen kannalta, on teoria kuitenkin tärkeä. Sen kritiikistä on nimittäin noussut paljon käytetty motivaatioteoria, sisäsyntyisen (intrinsic) motivaation merkitystä korostava lähestymistapa. (Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. 2002, 11-12.)

1950- ja 1960-luvuilla sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa alettiin kehittää uusia motivaatioteorioita useiden tutkijoiden toimesta ja motiivikäsitteissä laajennettiin ajatuksia fysiologisten tarpeiden ulkopuolelle ja otettiin mukaan sosiaalisten ärsykkeiden motivointivaikutukset sekä ylemmän tason tarpeet, kuten itsensä toteuttaminen, mitä Maslowkin teoriassaan korosti. Näin luotiin pohjaa modernille motivaatioteorialle. (Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. 2002, 12, 15, 24.)

Motiiviteorioiden perusta muodostuu siis olettamuksista ihmisten luonteesta sekä niistä tekijöistä mitkä antavat impulssin ihmisen toiminnalle. Teorioiden painotuksissa on kuitenkin eroja. Toisten teorioiden lähtökohtana on olettaus ihmisten toimivan fysiologisten ja ympäristön vaikutteiden mukaan, kun taas toista ääripäätä edustavat teoriat, joissa toiminnan nähdään olevan aktiivista, tahdonalaista toimintaa. (Deci & Ryan 1985, 3-4.). Alkuaikojen teoriat painottivat ennen kaikkea tasapainoa ylläpitäviä mekanismeja. Seuraavassa motivaatioteorioiden vaiheessa otettiin huomioon uusia аспекteja, kuten itsear-

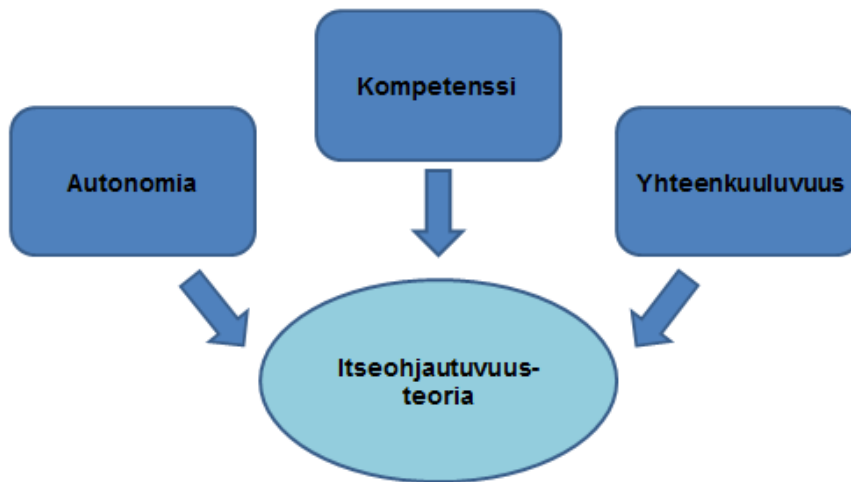
vioinnin teema, omaa kykeneväisyyttä koskevat käsitykset ja uskomukset, sekä kognitiivisten tekijöiden huomioimisen ja painottaminen. Näistä viimeksi mainitusta on esimerkkinä kognitiivisen dissonanssin teoria ja puolestaan omaa kykeneväisyyttä koskevat käsitykset ja uskomukset tulivat esiin Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriassa (self-determination theory). (Yeung 2005, 84-85.). Behaviorismin kritiikistä alulle lähteneen itsemääräämisteorian kritiikki koski ajatusta, että ihmisen toimintaa pystyttäisiin motivoimaan pääasiassa ulkoisten palkintojen avulla. Tämän ulkosyntyisen (extrinsic) motivaation rinnalle teoriassa nostettiin sisäsyntyisen motivaation (intrinsic) käsite, joka tarkoitti sitä, että henkilö tekee jotain siksi, että tekeminen on jo itsessään palkitsevaa. (Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. 2002, 16.)

Perinteisesti motivaatioita on mitattu projektiivisilla menetelmillä, mutta modernin motivaatiopsykologian kehittyminen ja uudet lähestymistavat viimeisten vuosikymmenten aikana ovat tuoneet mukanaan uuden tavan käsitteellistää motivaatiota. Uusi tapa huomioi erilaiset henkilökohtaiset, ihmisen itsensä tuottamat tavoitekäsitteet, joita ovat esimerkiksi henkilökohtaiset projektit ja pyrkimykset sekä elämäntehtävät. Näiden uusien käsitteiden ohella myös motivaation mittaaminen kehittyi. Brian Littlen kehittämä henkilökohtaisten projektien menetelmä oli ensimmäinen modernin motivaatiopsykologian menetelmistä ja sen avulla voi ihmisten motivaatiota arvioida modernin motivaatiopsykologian viitekehyksestä. Menetelmä on joustava tapa arvioida ihmisten motivaatiota ja sitä voi käyttää monella tavalla, mm. itsearviointimenetelmänä tai haastattelumenetelmänä. Henkilökohtaisten projektien menetelmässä tutkittava tekee luettelon omista henkilökohtaisista projekteistaan ja tavoitteistaan ja projektien sisältö ryhmitellään erilaisten sisältöluokitusten perusteella. Projektien luokittelutapoja on erilaisia ja ne voidaan luokitella myös motiivien suhteen kompetenssiin (opiskeluun ja työhön liittyvät projektit), läheisyyteen (ihmissuhteisiin liittyvät projektit) sekä valtaan ja autonomiaan (itseään liittyvät projektit). (Salmela-Aro 2002, 28-31; 32-34.)

Edward L. Deci ja Richard M. Ryan kehittivät kuitenkin menetelmää vielä eteenpäin ja loivat skaalan jolla voidaan paremmin arvioida ja mitata ihmisten eri tavoin motivoituneita toimintoja. Menetelmässä henkilöä pyydetään eri vaihtoehtojen avulla arvioimaan minkä takia hän pyrkii tietyn asian toteuttamiseen. Vaihtoehtoina ovat: a) jotkut muuta haluavat niin tai tilanne vaatii sitä, b) asia sinällään tuottaa hänelle mielihyvää ja hän on itse siitä itse kiinnostunut, c) henkilö itse kokisi häpeää tai syyllisyyttä jos hän tekisi niin, ja d) hän uskoo, että asia on tärkeä. Vastausten pohjalta on mahdollista arvioida, ovatko henkilökohtaisen tekemisen ja henkilökohtaisten projektien taustalla olevat vaikuttimet sisäisiä (tärkeä, mielihyvä) vai ulkoisia (muu, syyllisyys). (Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. 2002, 17; Salmela-Aro, K. 2002, 32-34.)

### 3.1 Itseohjautuvuusteoria – Self-Determination Theory

Amerikkalaisten Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itseohjautuvuusteorian - myös itse-määräämisteorian, self-determination theory (SDT) - mukaan ymmärtääksemme ihmisten motivaatioita, tulee huomioida ihmisen synnynnäiset psykologiset tarpeet, joita ovat autonomia (autonomy), kompetenssi (competence) ja yhteenkuuluvuus (relatedness), (kuvio1). Teorian mukaan nämä kolme psykologista tarvetta ovat välttämättömiä ymmärtääksemme vastaukset kysymyksiin mitä (asiayhteys) ja miksi (prosessi). (Deci & Ryan, 2000a, 54; Deci & Ryan, 2000b, 227-228.). Teorian ydinajatus on, että kun ihminen on itse valinnut tavoitteensa (autonomia), hän pystyy saavuttamaan sen (kompetenssi) ja tavoitteen saavutettuaan hän pääsee haluamansa ryhmän jäseneksi tai saa ryhmältä arvostusta (yhteenkuuluvuus) (Malmberg, L-E & Little, T.D. 2002, 128-129).



Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoria Decin ja Ryanin mukaan (Deci & Ryan, 2000b, 227)

Itseohjautuvuus tarkoittaa ihmisen kokemusta omasta valinnasta. Se on kiinteä osa sisäisesti motivoitunutta käyttäytymistä, mutta joissain tapauksissa myös osa ulkoisesti motivoitunutta käyttäytymistä. Ts. itseohjautuvuudella tarkoitetaan vaihtoehtojen olemassaoloa ja kykyä tehdä valinta. Mikäli taas toimintaa ohjaa ja määräävinä tekijöinä ovat ulkopuolelta tulevat vaatimukset, ei itseohjautuvuudesta voida puhua. Itseohjautuvuudessa on kuitenkin kyse myös muusta kuin kyvystä tehdä jotain, kyse on myös tarpeesta (need). (Deci & Ryan 1985, s. 38.). Itseohjautuvuusteorian mukaan tarpeilla tarkoitetaan luontaisia psykologisia ravinteita, jotka ovat välttämättömiä jatkuvassa psykologisessa kasvussa, eheydessä ja hyvinvoinnissa. Näitä tarpeita Deci ja Ryan tunnistivat siis kolme: tarve autonomiaan, tarve kompetenssin ja tarve yhteenkuuluvuuteen. Kaikki kolme tarvetta ovat tarpeellisia optimaalisessa kehityksessä, joten mitään näistä kolmesta voi laiminlyödä ilman huomattavia negatiivisia seurauksia. Psykologinen hyvinvointi vaatii siis mielihyvää

kaikista kolmesta ja kaikkien kolmen täyttymystä, yksi tai kaksi ei riitä. Teorian mukaan ihmisluonteeseen kuuluu tavoitella mielenkiintoista tekemistä, harjoittaa omia kykyjä, tavoitella yhteenkuuluvuutta sosiaalisissa ryhmissä. (Deci & Ryan, 2000b, 229.)

Kun mietitään ihmisten motivointia, Decin mukaan motivaatiota ajateltaessa väärä kysymys on se, miten voi motivoida henkilön oppimaan tai tekemään haluttu asia. Tämä kysymys nimittäin väittää että motivaatio on jotain mikä ”tehdään ihmiselle” eikä niinkään mitään mitä ihminen ”tekee itse”. Olennaisempi ja käyttökelpoisempi tapa ajatella asiaa on ottaa mukaan sisäsyntyisen motivaation käsite, joka viittaa siihen, että asia tehdään sen itsensä vuoksi; palkkio tekemisestä on synnynnäisesti itse asian tekemisessä. (Deci & Flaste 1995, 21.)

### **3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Itseohjautuvuusteoriassa erotetaan eri motivaatiotyypit sen mukaan mitkä syyt saavat käyttäytymisen aikaan. Decin ja Ryanin mukaan yleisin tapa jakaa motivaatio on sisäiseen- (intrinsic) ja ulkoiseen- (extrinsic) motivaatioon. Sisäinen motivaatio viittaa jonkin asian tekemiseen, koska tekeminen on luonnostaan kiinnostavaa ja nautittavaa ja ulkoinen motivaatio puolestaan siihen, että asia tehdään koska se johtaa erilliseen, ulkoiseen, seuraukseen. Tutkimuksissaan he ovat vuosikymmenten aikana todenneet, että kokemuksen laatu ja suorittaminen voivat olla hyvin erilaisia riippuen siitä käyttäytyykö ihminen sisäisten vai ulkoisten motivaatioiden johdattamana. (Deci & Ryan 2000a, 55.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa asian tekemistä ja asiaan motivoitumista sen luontaisen mielekkyyden, hauskuuden ja mukanaan tuomaan haasteen vuoksi sekä tekemistä asian tai toiminnan itsensä vuoksi, jolloin tehtävään sitoutuminen on itsessään palkitsevaa, eikä toimintaa ulkoisen yllykkeen, paineen, kunnian, kiitoksen tai palkkion vuoksi, jolloin motivoitutaan, koska sen avulla saavutetaan tavoiteltu lopputulos tai koska sen tekemiseen saadaan käsky ulkoapäin. (Aunola, K. 2002, 109; Deci & Ryan 2000a, 56.). Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän kokee kiinnostusta ja iloa ja tuntee olevansa pätevä, osava ja itsemääräytyvä ja joissain tapauksissa kokee jopa ns. flow-tilan (Deci & Ryan 1985, 34, Deci & Ryan 2000b, 234). Hyviä esimerkkejä sisäisestä motivaatiosta ovat lasten oppimiskäyttäytyminen ja vapaa-ajan tekeminen, jossa ihminen tekee asioita vain jännityksen, aikaansaannosten ja henkilökohtaisen tyydytyksen vuoksi (Deci & Flaste 1995, 21).

Ollakseen täysin luonnollisesti motivoitunut, ihmisen täytyy siis tuntee olevansa vapaa painostuksesta, kuten palkkioista. Sisäsyntyinen motivaatio vaikuttaa siis silloin, kun toiminta koetaan autonomiseksi ja toimintaan eivät vaikuta valvonta tai mitkään ulkoiset vah-

vikkeet. (Deci & Ryan 1985, 29.). Sisäistä motivaatiota on mahdollista myös lisätä. Jos ihmisellä on mahdollisuus omaan valintaan eli hänelle tarjotaan autonomiaa, vaikkakin kontrolloidusti (esim. oma valinta esitetyistä vaihtoehdoista), synnyttää mielekkään vaihtoehdon tarjoaminen halukkuutta. Auktoriteettien tuleekin miettiä tapoja, miten lisätä vapaata tahtoa ja vähentää vieraantumista. Vaihtoehdon tarjoaminen saattaa johtaa parempaan ja toimivampaan lopputulokseen kuin alkuperäinen aiottu toimintatapa. (Deci & Flaste 1995, 33-34.)

Vaikka sisäinen motivaatio on tärkeä motivaation muoto, useimmiten kuitenkin ihmisten käyttäytymistä ei ohjaa sisäinen motivaatio, vaan sisäisen motivaation vastakohta, ulkoinen motivaatio, jolla tarkoitetaan tekemistä joka tehdään jonkin ulkoisen lopputuloksen vuoksi. Ulkoinen motivaatio alkaa vaikuttaa varsinkin ihmisen vanhetessa, kun sisäisen motivaation vapaus vähenee ulkopuolisten sosiaalisten roolien ja vaatimusten puolesta ja ihmisiltä vaaditaan ottamaan vastuuta ei-sisäisesti motivoivista asioista: esimerkiksi kouluissa on huomattu sisäisen motivaation heikentyvän jokaisella vuosiluokalla. (Deci & Ryan 2000a, 60.). Sisäisen motivaation mukanaan tuoman ilon, pätevyuden ja itsemääräytymisen tunteen vastakohtana on ahdistus, paine ja jännittyneisyys. Ts. jos ihminen kokee painetta tai kiireellisyyttä tehtävien tekemisestä, voidaan vetää johtopäätös, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa ainakin jossain määrin ulkoiset motivaatiot, esimerkiksi deadline tai odotettavissa olevat palkkiot. (Deci & Ryan 1985, 34.). Ulkosyntyisen motivaation voidaankin katsoa olevan luonteeltaan välineellistä (Aunola, K. 2002, 109).

Siinä missä sisäisesti motivoituneessa käyttäytymisessä on havaittavissa oleva sisäinen syy-seuraussuhde, ts. henkilö käyttäytyy sisäisten palkintojen vuoksi kuten omasta mielenkiinnostaan, ulkoisesti motivoituneessa käyttäytymisessä taas on havaittavissa ulkoinen syy-seuraussuhde, käyttäytyään ulkoisten palkkioiden saamisen vuoksi. Toimintaa ei ohjaa enää oma mielenkiinto vaan kiinnostus ulkoisiin palkkioihin. Ulkoisen motivaation määrittämässä käyttäytymisessä syy tehdä joku asia on joku muu kuin kiinnostus itse tekemiseen. Kyseinen käyttäytyminen voi enemmässä tai vähemmissä määrin olla jotain, mikä henkilö tuntee painostetuksi tehdä tai toisaalta haluaa aidosti tehdä. Ulkoisesti motivoitu käyttäytyminen voi siis vaihdella ulkopuolelta päin kontrolloidusta käyttäytymisestä aina henkilön omien arvojen ja halujen mukaiseen käyttäytymiseen. Jälkimmäisessä tapauksessa käyttäytyminen on enemmän itsemääräytyvää. Rahallisten palkkioiden lisäksi ulkoisia palkkioita ja rajoitteita, jotka voivat vaikuttaa sisäisen motivaation laskemiseen, voivat olla myös rangaistuksen välttäminen, palkinnot ja erilaiset muut palkkiot, valvonta ja tarkkailu, aikarajat (deadline), tieto arvioimisesta, tavoitteiden asettaminen ja kilpailu. Näistä kilpailun ja voittamisen voidaan ajatella yleisesti olevan osa sisäistä motivaatiota, mutta Deci ja Ryan näkevät voittamisen tavoittelun itsessään ulkoisena motivaationa. Voittami-

sen tavoittelu on seurausta itseohjautuvasta käyttäytymisestä, mutta sikäli kun joku ryhtyy toimeen ”voittaakseen” tai ”välttääkseen tappiota”, se on Decin ja Ryanin mukaan yhtä ulkoisesti motivoitunutta käyttäytymistä kuin jos jotain tehdään ”rahan vuoksi” tai ”rangaisuksen välttämisen vuoksi”. (Deci & Ryan 1985, 35, 49-51, 54-56.)

Motivaation lähteenä rahalla on totta kai voimakas vaikutus motivaatioon: ihmiset käyvät töissä jossa eivät viihdy, ottavat tehtäviä jotka stressaavat jne., vain koska saavat tekemisestään rahaa. Raha totta kai motivoi, mutta samalla se heikentää sisäsyntyistä motivaatiota tehdä asioita. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että toiminnan edetessä voi sisäinen motivaatio myös laskea ja toiminta muuttua ulkoisen motivaation ohjaamaksi, vaikka toiminta olisi alun alkaen ollut sisäisesti motivoitunutta. Mm. Deci ja Vroom huomasivat tutkimuksissaan, että jos ihmistä ryhdytään palkitsemaan ulkoisesti jostain tekemisestä, joka on alun alkaen ollut sisäisesti motivoitunutta ja sitä on tehty mielellään ilman palkintoa, rahallisella palkkiolla on haitallinen vaikutus sisäiseen motivaatioon ja sen määrään tehtävä suorittaessa. Useat tutkimukset osoittivat, että palkkio heikentää ihmisen oman itsensä vaikutusta ja siten heidän sisäistä halua määräysvaltaan. Palkkiot näyttivät muuttavan tekemisen ulkoa kontrolloiduksi tekemiseksi ja tekijän ns. pelinappulaksi. (Deci & Flaste 1995, 21-27; Deci & Ryan 1985, 44-48.)

### **3.1.2 Autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus**

Kuten edellä todettu, itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme universaalia psyykkistä tarvetta: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus (Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. 2002, 17). Autonomian tarpeella tarkoitetaan oman käyttäytymisen itseorganisointia, itsesäätelyä ja itsemääräämisoikeutta, kompetenssin tarpeella kyvykkyyttä tehdä asioita ja osallisena olemista optimaalisissa haasteissa ja kokemuksissa sekä yhteenkuuluvuuden tarpeella puolestaan turvallisuuden tunteen kokemista, kiintymyksen etsimistä, sekä yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tunnetta muiden ihmisten kanssa (Deci & Ryan 2000b, 252).

Autonomian tarve ilmenee ihmisillä siinä, että heillä on tarve tuntea, että heidän käytöksensä on täysin heidän omaa valintaansa, eikä käytöstä määrittele joku ulkoinen kontrollin lähde. Jos tässä tarpeen tyydytyksessä, niin kuin missä tahansa muussakin tarpeen tyydytyksessä, esim. nälässä, epäonnistutaan, voi seurauksena olla hyvinvoinnin laskeminen. Autonomian epäonnistuminen vähentää hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota. Muita sisäistä motivaatiota laskevaa ja samalla autonomiaa rajoittavia asioita ovat jo edellä mainitut kontrollointikeinot eli palkkiot, uhat, aikarajat, säädetyt tavoitteet, valvonta ja arvioin-

nit ja kilpailu. Asioita, joita suurin osa kohtaa jokapäiväisessä elämässä ja jotka voivat saada ihmisen tuntemaan itsensä pelkäksi pelinappulaksi. (Deci & Flaste 1995, 30-33.)

Ollakseen sisäisesti motivoituneita, pitää ihmisten mieltää itsensä autonomian lisäksi kyvykkäiksi (kompetenteiksi). Sisäinen motivaatio pohjautuu synnynnäiseen orgaaniseen kompetenssin ja itsemääräämisoikeuden tarpeeseen, mutta eroaa kuitenkin perusvieteistä, molempien kuitenkin ollessa synnynnäisiä ihmisille ja toimivan tärkeänä käytöksen määrittäjänä. Ihmisten tulee tuntea olevansa tehokkaita ja itseohjautuvia, kenenkään muun mielipide asiassa ei riitä. Ihmisten havainnot omasta kompetenssista ovat usein kytköksissä todelliseen tekemiseen: jos tekeminen on onnistunut, he esim. voittavat kilpailun tai saavat positiivista palautetta, he kokevat itsensä enemmän kompetentiksi. Aina ei kuitenkaan näin ole, vaan todellisuus nähdään toisin: vaikka pärjätään esim. koulussa, voi olla tunne, että suoritus on riittämätöntä. Sisäinen tarve kompetenssiin ja itsemääräämisoikeuteen motivoi ihmistä kuitenkin jatkuvaan sopivien haasteiden etsimiseen ja niiden ratkaisemiseen. Ihmiset etsivät tilanteita jotka kiinnostavat heitä ja jotka vaativat heiltä luovuutta ja neuvokkuutta ja jotka eivät ole heille liian helppoja tai liian vaikeita. Kun sopiva haaste löytyy, ihmiset yrittävät ratkoa sen itsepintaisesti. Kompetenssin ja itsemääräämisen tarve pistää siis ihmisen etsimään sopivia haasteita jatkuvasti. (Deci & Flaste 1995, 86-87; Deci & Ryan 1985, 32-33.)

Sisäisen motivaation ja kompetenssin välinen suhde on kiinteä: mitä taitavammaksi ja pätevämmäksi henkilö itsensä tuntee tietyssä asiassa, sitä motivoituneempi hän tehtäväänsä on. Näin ollakseen, täytyy kuitenkin kahden edellytyksen täytyä. Ensiksi tehtävän tulee olla optimaalisesti haastava, ei siis liian mitätön ja helppo ja toiseksi asian tekemisessä täytyy olla itseohjautuvaa, eikä olosuhteiden pakottamaa. (Deci & Ryan 1985, 58-59.). Kompetenssin tunne on siis seurausta siitä, kun ihminen saa tehdä jotakin sopivan haastavaa. Kompetenssia ei saavuteta, jos tehtävä on liian helppo. (Deci & Flaste 1995, 66.). Tätä olettamusta tukee myös mm. Dannerin ja Lonkyn tutkimus, joka osoitti lasten valitsevan vapaassa valintatilanteessa sellaisen tehtävän joka oli juuri heidän osaamistasonsa yläpuolella (Deci & Ryan 1985, 28).

Ihmisen luontainen tarve kompetenssiin saa aikaan sen, että kompetenssi vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Tämä johtaa kysymykseen palautteen antamisen ja kehumisen vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon ja tekemiseen. Jo varhaiset tutkimukset osoittivat, että positiivinen palautteen antaminen parantaa sisäistä motivaatiota vs. ei palautetta ollenkaan ja negatiivinen palaute vähentää sisäistä motivaatiota vs. ei palautetta ollenkaan. Vaikka palautteen antamismuotona kehuminen onkin ulkoinen palkinto, se poikkeaa muista ulkoisista palkkioista siinä, että sitä ei luvata etukäteen kuten muita palkkioita (ts. ei

sanota ”kehun sinua sitten kun olet tehnyt tämän”). Kehumista käytetään kuitenkin usein motivaattorina niin työssä kuin muussakin elämässä. Kehumisella uskotaan olevan se vaikutus, että henkilö haluaa jatkossakin jatkaa haluttua käyttäytymistä. (Deci & Flaste 1995, 66-67; Deci & Ryan 2000b, 234.). Kehuminenkin voi tosin olla joko kontrolloivaa (”teit niin kuin pitikin”) tai ei-kontrolloivaa (”suoriuduit hyvin”). Ryanin tutkimuksissa tällä huomattiin olevan vaikutusta motivaatioon. Kontrolloitu kehuminen laski sisäistä motivaatiota ja jos kehuminen oli ei-kontrolloivaa, sisäinen motivaatio parani. (Deci & Flaste 1995, 67-69.)

Kompetenssin tunne on tarpeellista ja tärkeää sekä sisäiselle että ulkoiselle motivaatiolle, mutta jotta motivaatio voisi olla sisäinen, vaaditaan siis myös autonomian tunnetta (Deci & Flaste 1995, 64; Deci & Ryan 2000b, 235). Näiden kahden voimakkaimmin sisäiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden lisäksi merkittävä rooli, vaikkakin etäisempi sellainen, on myös yhteenkuuluvuuden tunteella (Deci & Ryan 2000b, 235). Ihmisten sisäinen yhteenkuuluvuuden tarve saa ihmiset hakeutumaan ryhmien jäseniksi. Alkuun ydinperheen, sen jälkeen laajempien ryhmien, yhteiskunnan ja mahdollisesti globaaleihin yhteisöihin. Kun ihminen kuuluu ryhmään, ryhmästä tulee osa henkilön identiteettiä ja ryhmän arvot ja normit hyväksytään. (Deci & Flaste 1995, 103.)

### **3.1.3 Ulkoisen motivaation tasot ja sisäisen ja ulkoisen motivaation jatkumo**

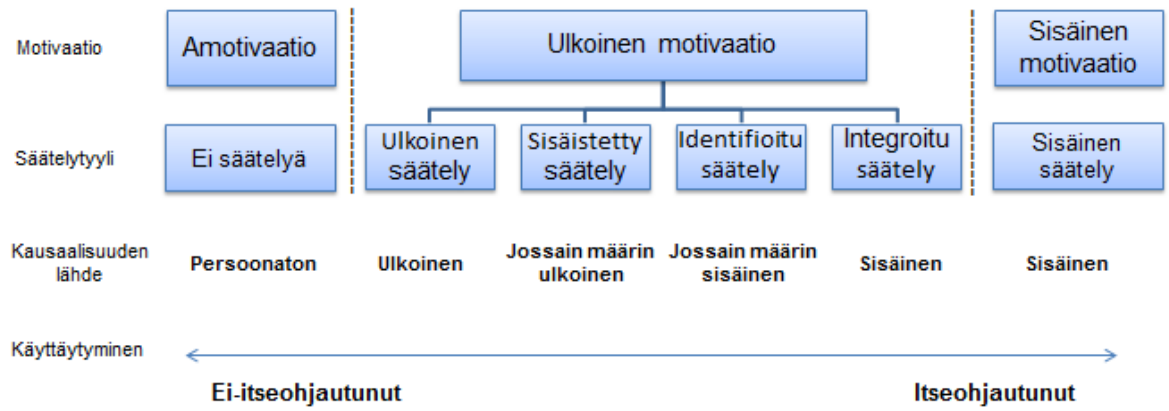
Kolmen synnynnäisen tarpeen, autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tunteen vaikutusta sisäiseen motivaatioon vuosia tutkittuaan, Deci ja Ryan kehittivät itseohjautuvuusteoriaansa eteenpäin ulkoisen motivaation käsitteen kokonaisvaltaisempaan huomiointiin. Teoria lähti olettamuksesta, että ulkoisesti motivoitu käyttäytyminen ei ole muuttumattomasti kontrolloitua, vaan käyttäytyminen voi vaihdella autonomian asteen mukaan, ts. sen mukaan miten itseohjautuvaa tai kontrolloitua käyttäytyminen on. Tämän hypoteesin tueksi syntyi erilainen ulkoisen motivaation käsite, joka perustui sisäistämisen (internalization) käsitteeseen. (Deci & Ryan 2000a, 60; Deci & Ryan 2000b, 235.). Sisäistämällä tarkoitetaan prosessia, jossa sääntö tai säätely muuttuu ulkoisesta kehoitteesta sisäisesti omaksutuksi ja toiminta sisäisesti säädellyksi (Deci & Flaste 1995, 92-93; Deci & Ryan 2000a, 60). Sisäistämisen kaksi muotoa ovat samaistuminen, introjektio (introjection) ja yhdentyminen (integraatio, integration), joista jälkimmäistä voidaan pitää sisäistämisen optimaalisena muotona (Deci & Flaste 1995, 94).

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio muodostavat siis jatkumon, jossa motivaatiotaso vaihtelee motivaation puutteesta (amotivation) tai haluttomuudesta passiiviseen myöntymiseen ja aktiiviseen henkilökohtaiseen sitoutumiseen ja sisäistämiseen. Tämä asteittain tapahtuva



muuntuminen ja motivaatioiden jatkumo on esitetty kuviossa 2, jossa kuvataan ulkoisen motivaation neljä eri tyyppiä. Nämä säätelyprosessit kuvaavat sitä jatkuvaa henkilö-ympäristö -vuorovaikutussuhdetta, jossa henkilön toiminta on joko vähemmän tai enemmän sisäistettyä tai joko vähemmän tai enemmän kontrolloitua eli pakosta, ulkoisten paineiden vuoksi tehtyä, tai autonomista eli omavalintaista, vapaasta tahdosta tehtyä. (Deci & Ryan 2000a, 60-61; Deci & Ryan 2000b, 235-237.)

Ensimmäinen askel jatkumossa on ulkoisen käyttäytymisen kontrolloiduin muoto, ulkoinen säätely (external regulation), jossa ihmisen käyttäytyminen on kontrolloitua ja käyttäytymistä ja toimintaa säätelevät ulkoiset tekijät. Käyttäytymistä tehdään palkkioiden toivossa tai rangaistuksen välttämisen toivossa, esimerkiksi vain koska pomo, opettaja tai vanhempi niin toivoo. Seuraava vaihe jatkumossa on sisäistetty säätely (introjected regulation), jossa säätely on jossain määrin ulkoinen ja sitä ei omaksuta täysin itselle, vaikka se onkin osittain sisäistetty. Perls on kuvannut tätä vaihetta osuvasti säätelyn ”nielaisemista kokonaisuena, ilman sulattamista”. Tässä vaiheessa toimintaa ei tehdä enää pelkästään ulkoisten palkkioiden motivoimana vaan esimerkiksi oman itsearvostuksen kohottamiseksi, esimerkiksi opiskellaan koska muutoin tulee ahdistunut ja syyllistynyt olo ja ymmärtää opiskelun hyöty omassa elämässä. Kolmannessa vaiheessa puhutaan identifioidusta ts. samaistetusta, säätelystä (identified regulation), jolloin ihminen itse arvostaa tekemäänsä toimintaa ja sen aikaan tuomia seurauksia. Tässä vaiheessa ihminen tunnistaa ja hyväksyy käyttäytymisen perustana oleva arvot ja ne tuntuvat enemmän omilta ja enemmän sisäistetyiltä. Käyttäytyminen on autonomisempaa, vaikkakin vielä ulkoisesti motivoitunutta. Voimakkaimmin itse määrättyä on sisäsyntyinen, integroitu säätely (integrated regulation). Tämä on ulkoisen motivaation täydellisin muoto sisäistämistä, jossa ihminen ymmärtää ja tunnistaa käyttäytymisen omakseen ja ulkoinen säätely on muuttunut itsesäätelyksi ja käyttäytyminen itseohjautuvaksi ja vapaavalintaiseksi ulkoiseksi käyttäytymiseksi (Deci & Ryan 2000a, 60-61; Deci & Ryan 2000b, 235-237; Nurmi, J-E & Salme-la-Aro, K. 2002, 16-17).



Kuvio 2: Itseohjautuvuuden jatkumo ja ulkoisen motivaation muodot Decin ja Ryanin teorian mukaan (Deci & Ryan 2000a, 61; Deci & Ryan 2000b, 237)

## 4 Vapaaehtoisten johtaminen

Johtamisen katsotaan usein olevan vain talouselämän asia, mutta johtaminen ei ole mitään tyyppillistä talouteen liittyvää, eikä se edes ole kehittynyt talouselämän piirissä. Ennen kuin talouselämän yrityksiä on ollut edes olemassakaan, on jo johdettu muita paljon vanhempia organisaatioita. Talouselämässä johtamisen vaikutuksia voidaan kuitenkin parhaiten ja helpoimmin seurata ja siellä tulee erityisesti ilmi se seikka, että johtamisen järjestelmällinen käyttö johtaa menestykseen ja tuloksiin. Vaikka liike-elämässä on tiettyjä asioita joista kaikki organisaatiot voivat oppia, on myös asioita joita talous voi oppia voittoa tavoittelemattomilta organisaatioilta. Fredmund Malikin mukaan esimerkiksi mistään muualta ei voida löytää parempaa henkilöstöjohtamista kuin hyvin hoidetuista yleishyödyllisistä organisaatioista. (Malik 2005, 43.). Ja toisaalta, kuten Malik sanoo, ei ole olemassa mitään yhteiskunnan alaa, jossa ei tarvittaisi organisaatiota ja siten myös johtamista (Malik 2005, 55). Enää ei siis olekaan kyse siitä pitääkö vapaaehtoisia johtaa, vaan siitä miten heitä tulee johtaa niin, että vapaaehtoisuuden fundamentaalinen luonne tulee huomioituksi: se, että vapaaehtoinen voi valita itse milloin, missä ja miten osallistuu vapaaehtoisuuteen (Cuskelly ym. 2006, 80).

Johtamistekniikat ja -teoriat joita urheilujohtamisessa käytetään, ovat samoja joita käytetään myös muissa organisaatioissa, mutta urheiluorganisaation johtamiseen liittyy kuitenkin tiettyjä ainutlaatuisia piirteitä, jotka tulee ottaa johtamisessa huomioon. Näitä ovat strategiseen johtamiseen, organisaatorakenteeseen, henkilöstöhallintoon (HRM), johtajuuteen ("ihmisten johtamiseen" – leadership), organisaatiokulttuuriin, talousjohtamiseen, markkinointiin, hallintoon ja suorituskyvyn johtamiseen liittyvät asiat. Oman vaikeutensa johtamiseen tuo vielä erityislaatuinen sekoitus palkattua työvoimaa ja vapaaehtoisia. (Hoye ym. 2012, 8.). Pienissä paikallisissa urheiluseuroissa, johtajien suurin haaste on selvittää ympäristössä, jossa vapaaehtoisten määrä ja sitoutumisen aste laskee. Kasvava kilpailu jäsenten niukasta vapaa-ajasta johtaa ilmaisen työvoiman tarjonnan pienenemiseen, mutta samalla seurajohtajien tehtävänä on kuitenkin visioida tulevaa ja miettiä sitä miten pärjätään ilman runsasta vapaaehtoisten määrää. Oleellisia kysymyksiä seurajohtajille voivatkin olla se, voivatko pienet seurat ylipäättään selvittää vai pitäisikö niiden harkita yhdistymistä toisten kanssa, miten voidaan pitää nuorimmat jäsenet ja kaikkein arvokkaimmat vapaaehtoiset mukana, miten voidaan houkuttaa uusia resursseja seuroihin ja miten säilyttää seurakulttuuri. (Hoye ym. 2012, 155-156.). Urheiluorganisaatioiden johtajien täytyy kyetä vaikuttamaan muihin organisaation jäseniin, jotta he seuraavat yhteistä visiota ja tuntevat olevansa osa ryhmää, jolla on yhteinen päämäärä (Hoye ym. 2012, 9).

Järjestön johtaminen on siis sekä asioiden että ihmisten johtamista. Järjestöjohto tarvitsee sekä management-osaamista, mutta ennen kaikkea leadership -taitoja, sillä järjestön johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista; sekä vapaaehtoisten että työntekijöiden. (Harju 2004, 125, 127.). Pentti Sydänmaanlakka toteaa ”kun johdat, niin johdat sekä asioita että ihmisiä samanaikaisesti; olet sekä manageri että leaderi.” (Sydänmaanlakka 2006, 16). Vapaaehtoisten johtaminen on suostuttelua, vetoamista, rohkaisua, kannustamista, kiittämistä, palkitsemista, huomioimista ja arvostusta. Vapaaehtoisia ei voi käskyttää tai vaatia; vapaaehtoisia johdettaessa on osoitettava nöyryyttä. Vapaaehtoisten johtaminen on otettava vakavasti, sillä vapaaehtoisten työpanos ei ole itsestäänselvyys. Vapaaehtoisen motivaatio lähteä vapaaehtoistyöhön pitää lunastaa joka kerta uudelleen. (Harju 2004, 125, 127.)

Työelämässä johtajalla ja esimiehellä on työehtosopimuslain mukainen oikeus johtaa ja jakaa työtä. Vapaaehtoistyössä tätä määräämisoikeutta ei tunneta, vaan kaikki perustuu vapaaehtoisuuteen ja se tekee vapaaehtoisten johtamisesta haastavaa: vapaaehtoinen voi ottaa luottamustehtävän vastaan, voi luvata hoitaa tehtäviä tai tekee lupaamansa työt vain jos sattuu huvittamaan. (Loimu 2005, 128-129.). Sydänmaanlakka (2006, 63.) muistuttaa, että ”ihmisten johtaminen on hyvin vanha ala, jonka toteuttamiseen on olemassa lukuisia teorioita, malleja ja viitekehyksiä. Ongelmana ei ole tiedon puute vaan kyvyttömyys soveltaa tuota tietoa käytäntöön”. Ihmisten johtamista korostaa myös Fredmund Malik, kun hän korostaa yksilöitä käsitteiden sijaan. Organisaatioissa on enemmän kuin työntekijöitä, siellä on ihmisiä. Johtamisessa tulee tukea ja kehittää yksilöitä, ei abstrakteja ryhmiä tai joukkoja. (Malik 2005, 212.)

Meijs ja Karr kuvailevat kahta lähestymistapaa vapaaehtoisten johtamiseen: ohjelma- (projekti-) johtamista (programme management) ja jäsenistön johtamista (membership management). Niiden lähestymistapa vaihtelee vapaaehtoisten johtamisen käytännön muodollisuuden asteessa sekä soveltuvuudessaan vapaaehtoisorganisaatioiden kentässä. Ohjelmajohtamisen mallissa johtaminen keskittyy vain tiettyjen selkeiden tehtävien suorittamiseen tietyssä ajassa ja vapaaehtoisilla ei ts. ole pelkoa määräämättömäksi ajaksi sitoutumiseen. Tässä mallissa ei kuitenkaan vapaaehtoisen sitoutumisen aste organisaatioon nouse korkeaksi ja vapaaehtoisten halut ja tarpeet eivät ole tärkeysjärjestyksessä korkealla, vaan ne ovat toisarvoisia organisaation tehtäviin nähden. Vapaaehtoisten tuleminen ja lähteminen on tehty helpoksi. Tätä johtamistapaa käyttävät organisaatiot ovat ympäristöön sopeutuvia, mutta ovat toisaalta persoonattomampia, vapaaehtoisten vaihtuvuus on suurta ja uusien vapaaehtoisten rekrytointiin on turvauduttava jatkuvasti. Jäsenistön johtamisen mallissa taas saatetaan saavuttaa vapaaehtoisuuden kokemisessa korkea tyytyväisyyden aste, koska osallistuminen on yleensä laajaa ja monipuolista. Organisaatio

muokkautuu jäsentensä tarpeiden ja halujen mukaan ja lojaalisuus organisaatiota kohtaan on suuri, koska vaarana on pitkäaikaisten ystävyyssuhteiden menetykset. Tällä tavoin johde-  
tuissa organisaatioissa saattaa kuitenkin olla ongelmana moninaisuudesta selviytyminen  
ja riskinä voi olla paikalleen jämähtäminen, koska ei pystytä sopeutumaan muutoksiin.  
(Cuskelly ym. 2006, 82-84.)

Edellä mainituista ohjelmajohtamisen ja jäsenistön johtamisen malleista ohjelmajohtami-  
nen muistuttaa perinteistä henkilöstöhallintoa sen syklisyyden vuoksi. Vapaaehtoinen  
hankitaan, häntä kehitetään ja hänet saadaan joko pidettyä tai hänet korvataan toisella.  
(Cuskelly ym. 2006, 85.). Urheiluorganisaatioissakin käytetyn perinteisen henkilöstöhallin-  
non osalta tosin vapaaehtoisten ja palkatun työvoiman ”sekoitus” asettaa haasteita ja on  
monimutkainen asia. Henkilöstöhallinnon perimmäinen tarkoitus on taata tehokas ja tyyty-  
väinen työvoima, eikä henkilöstöhallintoa voida erottaa muista johtamisen avain työkaluis-  
ta, kuten strategisesta suunnittelusta tai organisaation kulttuurin ja rakenteen johtamisesta.  
(Hoye ym. 2012, 8.). Hyvä henkilöstöhallinto on tärkeää kaikissa urheiluorganisaatiois-  
sa, riippumatta organisaation koosta tai kontekstista. Suunnittelu, rekrytointi, valinta, pe-  
rehtyys, koulutus, arviointi, palkitseminen ja henkilöstön pitäminen mukana on oleellista  
toiminnan kannalta, sillä hyvä ihmisten johtaminen on jokaisen menestyvän urheiluorgani-  
saation keskiössä. Hyvä henkilöstöhallinto auttaa esimerkiksi haasteissa, joita vapaaeh-  
toisten mukana oleminen tuo mukanaan. Tehokkaan ja systemaattisen henkilöstöhallin-  
non tulisikin olla kaiken tyyppisten urheiluorganisaatioiden johtamisen tärkeä työkalu. (Ho-  
ye ym. 2012, 136.)

#### **4.1 Demokraattinen ja autoritaarinen johtajuus yhdistystoiminnassa**

Yksi klassisimmista tavoista kuvata erilaisia johtamistyyliä on Lippitin ja Whiten kuvaus  
kolmesta eri johtamistyylistä joita ovat: autoritaarinen-, demokraattinen- ja laissez-faire eli  
”hälläväliä” -tyylinen johtaminen. Autoritaarinen johtaja pitää kaiken vallan itsellään, mää-  
rää kaikki työtehtävät ja työvaiheet, pitää muut tietämättöminä tapahtumista, pysyy eril-  
lään ryhmän toiminnasta, kiittää tai moittii, mutta ei kerro arvosteluperusteitaan. Demo-  
kraattinen johtaja jakaa johtajuutta ryhmän jäsenille ja pyrkii olemaan tasavertainen mui-  
den ryhmän jäsenten kanssa. Hän keskustelee ja osallistaa muita päätöksentekoon. Lais-  
sez-faire tyyppisellä johtajalla on ”hälläväliä”-asenne ja hän johtaa vain nimellisesti. Ryh-  
mä saa toimia itsenäisesti ja johtaja ei juurikaan osallistu toimintaan. (Loimu 2005, 132.)

Kari Loimu (2005, 135-138.) pohtii sekä demokraattisen että autoritaarisen johtajuuden  
keskeisiä piirteitä yhdistystoiminnassa lähinnä hallituksen puheenjohtajuuden kannalta ja  
löytää molemmista hyviä puolia. Loimun mukaan demokraattisen johtajuuden keskeisiä

asioita ovat sitoutuminen ja sitouttaminen. Sitoutuminen tarkoittaa valintaa, jossa hyväksytään toiminnan päämäärät ja tavoitteet ja halutaan toimia niiden saavuttamiseksi. Sitouttaminen puolestaan käytännön toimia, joilla pyritään saamaan päämäärät, tavoitteet ja toimintatavat muidenkin hyväksytyiksi. Sitoutumisen keinoiksi Loimu määrittelee seuraavat toimet: luottamustehtävän hoidon rajojen määrittely, toiminnan päämääristä yhdessä sopiminen, toimintasuunnitelman tekeminen yhdessä, oman esimerkin antaminen, runsas ja ajoissa tehty tiedottaminen, palautteen antaminen ja vapaaehtoisten monenlaisten tarpeiden muistaminen. Rajojen määrittely on tärkeätä, sillä ihmisten elämäntilanteet vaihtelevat ja osalla on mahdollisuus panostaa enemmän kuin toisilla ja on tärkeätä keskustella vapaaehtoisten kanssa siitä minkä verran he ovat valmiita panostamaan. Toiminnan päämäärien on hyvä olla selvä kaikille hallituksen jäsenille ja heidän on hyvä tiedostaa miksi hallitus- ja seuratyötä tehdään. Yksi hyvä sitouttamiskeino on toimintasuunnitelman yhdessä tekeminen. Puheenjohtajan esimerkin voima muille seuratoimijoille on vahva. Mikäli puheenjohtaja näyttää esimerkkiä asioiden tärkeydestä ja asioihin paneutumisessa, saa hän muiden tuen ja arvostuksen ja myös heidät paneutumaan asioihin sen sijaan jos puheenjohtajan asenne on leväperäinen. Demokraattisen johtajuuden tunnusmerkkejä ovat myös riittävä tiedottaminen sekä palautteen antaminen. Vaikka vapaaehtoinen haluaa olla itsenäinen, kaipaa hän kuitenkin myös tukea ja kiitosta. Vapaaehtoisten monenlaisten tarpeiden muistaminen ja huomioiminen on myös tärkeätä, sillä vaikka vapaaehtoisilla onkin halu olla toteuttamassa yhdistyksen perustehtävää, on heillä myös muita tarpeita, mm. sosiaalisten suhteiden tavoittelu. Hyvässä porukassa viihdytään ja siinä on kiva tehdä hommia. Ensisijaisesti joukon hengestä vastaakin aina johtaja.

Autoritaarinen johtajuus yhdistystoiminnassa on riski. Mikäli asiat sujuvat, on tämäkin tapa toimiva ja kiiteltä, mutta mikäli asiat eivät sujukaan, syyllinen löytyy usein puheenjohtajasta. Autoritaarinen johtaja luottaa omaan asemaansa ja karismaansa ja uskoo käskyttämällä saavansa muut tekemään töitä. Toisaalta autoritaarinen johtaja voidaan kokea nimenomaan hyväksi hallituksen johtajaksi, jolla ovat asiat hallinnassa ja joka kantaa vastuun. Varsinkin kriisitilanteissa voi autoritaarinen johtaja pärjätä paremmin kuin demokraattinen johtaja. (Loimu 2005, 139-140.)

Fredmund Malik sen sijaan esittää kritiikkiä yleistä johtamistyylien ajattelutapaa kohtaan, jossa ajatellaan että johtamistyyli on hyvin tärkeää ja että vain tietty, yhteistyökykyinen tyyli ja käytös on hyväksyttävää. Malikin mukaan johtamistyyli ei kuitenkaan ole tärkeää, sillä johtamistyylin ja tulosten välillä ei ole yhteyttä. Jos verrataan autoritaarisen ja yhteistoiminnallisen johtamistyylin ja hyvien ja huonojen tulosten välistä yhteyttä, ei voida vetää johtopäätöksiä mihinkään suuntaan. On olemassa yhteistyökykyisiä johtajia, jotka saavuttavat myös tuloksia, mutta samalla on olemassa yhteistyökykyisiä johtajia, jotka eivät saa

aikaan tuloksia. Toisaalta on olemassa tuloksia saavuttavia autoritäärisiä johtajia ja myös niitä, jotka eivät saavuta tuloksia. Vaikka yhteistyökykyisten ihmisten kanssa onkin miellyttävämpi työskennellä ja tällaisia johtajia toivoisi kaikille organisaatioille, Malikin mukaan johtamisessa on kuitenkin kyse tehokkuudesta, ei siitä mikä on mukavaa ja sympaattista. Ratkaisevaa organisaation kannalta on se, annetaanko etusija johtamistyyliille vai tuloksille. (Malik 2005, 128-129.)

## 4.2 Motivaatiojohtaminen

Jori Leskelä puhuu motivaatiojohtamisesta. Leskelän mukaan ihmisten johtamisessa on kyse luottamuksesta, jonka tulee olla molemminpuolista esimiehen ja organisaation jäsenen välillä. Luottamuksen lisäksi toinen keskeinen mittari johtamisen onnistumisen mittaamisessa ovat saavutetut tulokset. Kaikki organisaatiot tavoittelevat jotain ja tavoitteen saavuttamisessa tärkeä osatekijä ovat ihmiset, joiden johtaminen on siis apukeino tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tehtävä on luoda edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi ja johtamisessa on kyse siitä, miten johtaja pystyy siirtämään tuloksensaavuttamistavoitteet koko organisaation toiminnaksi. Tällöin vaaditaan motivaation synnyttämistä ja luovuuden ruokkimista. (Leskelä 2001, 8-10.). Leskelän mukaan ”motivaation johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan tekemään mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan, koska he haluavat tehdä sen” (Leskelä 2001, 42.). Myös Anne Birgitta Yeung viittaa Leskelän motivaatiojohtamiseen, kun puhutaan sitoutumisen edistämisen keinoista (Yeung 2007, 163).

Leskelän tavoin myös Malik mainitsee tehokkaan johtamisen yhdeksi tärkeäksi osaksi luottamuksen. Silloin kun johtaja on onnistunut voittamaan ympäristönsä, alaistensa ja kollegoidensa luottamuksen, myös työilmapiiri ja yrityskulttuuri ovat yleensä kunnossa. Toisaalta taas jos luottamusta ei ole, eivät ponnistelut yrityskulttuurin tai motivaatiotilanteen eteen auta. Ne voivat johtaa jopa päinvastaiseen tilanteeseen, kun alaiset kokevat niihin liittyvät toimenpiteet epärehellisinä ja manipuloivina. Luottamus ei voi kuitenkaan tulla motivaation tilalle, mutta motivaatiota ei voi olla, jos ei ole luottamusta. (Malik 2005, 123-124.). Malik puhuu Leskelän tavoin myös tulossuuntautuneisuudesta, joka on olemassa kaikissa organisaatioissa joita johdetaan hyvin ja jotka ovat suorituskykyisiä. Tuloksia on saavutettava, mutta niiden laatu vaihtelee organisaatioiden kesken; jokaisen on saavutettava ne tulokset, joita varten organisaatiot on luotu. Myös yhdistysten on viimekädessä saavutettava tuloksia, ne ovat vain erilaisia kuin esimerkiksi liikeyritysten tulokset. (Malik 2005, 77.)

Motivaatiojohtamisessa on Leskelän mukaan kyse siitä, että organisaation jäsenille annetaan mahdollisuus uusien asioiden ideointiin ja kehittelyyn. Mikäli johtaja tekee itse kaikki ”mukavat työt”, hän huolehtii vain omasta motivaatiostaan, mutta mikäli organisaation jäsenet otetaan mukaan ”mukaviin töihin”, heidän motivaationsa kasvaa ja työilo on korkeampi. He ovat sitoutuneempia omiin, itse alulle panemiinsa asioihin ja toisaalta isommissa ryhmissä usein ideat jalostuvat toteuttamiskelpoisimmiksi. (Leskelä 2001, 22-23.)

Ihmisten johtaminen on usein myös muutoksen johtamista, jonka elementtejä ovat karismaattisuus, huomion kiinnittäminen yksilöön ja älyllinen virikkeisyys. Karismaattisuudella tarkoitetaan inspiraation syntymistä, kun karismaattinen henkilö viestittää muille vision määrittelemiä odotuksia. Huomion kiinnittämisellä yksilöön viitataan annettuihin haasteisiin ja yksilön työn arvostamiseen sitä kautta, että johtajan antamat haasteet saavat ihmiset kehittämään omia taitojaan ja käyttämään kaiken taitonsa ja kykynsä tehtävään. Organisaatiossa jokaista täytyy pitää tiedollisesti ja taidollisesti mahdollisimman hyvin ajan tasalla ja yksilön huomioiminen onnistuu parhaiten kahdenkeskisissä keskusteluissa. Jokaisen ihmisen sisäinen motivaatio on yksilöllistä ja ihmistä ei voida motivoida tai sitouttaa hyviin suorituksiin ulkopäin tulevalla voimalla. Tärkeintä on siis yksilön motivaatio, sillä hyviin suorituksiin päästään sisäisen motivaation voimalla. Hyvä ihmisten johtaja pystyykin yhdistämään organisaation tarpeet ja yksilöiden sisäiset motivaatiot ja näin vain ”antaa hyvien tulosten tulla”. Kolmas muutoksen johtamisen elementti, älyllisen virikkeisyyden lisääminen, viittaa siihen, että ihmisten tietoisuutta pyritään nostamaan ja häntä kannustetaan tarkastelemaan asioita laajemmin. Yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista on luovuus, sillä organisaatiolla tulee olla tarvittaessa kyky muuttua. (Leskelä 2001, 25-26.)

Leskelän mainitsemia johtajan vaadittuja ominaisuuksia ovat myös hyvä viestintäkyky, kyky aistia työntekijöiden tarpeet, suotuisan työilmapiirin luominen ja aito kiinnostus omista organisaation jäsenistä. Kun johtaja tiedostaa alaistensa tarpeet, huolehtii niistä ja samalla luo työilmapiirin, jossa tarpeet voidaan tyydyttää, on mahdollisuus luoda työympäristö jossa halutaan tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla ja vieläpä niin kuin esimies haluaa. (Leskelä 2001, 27, 43-44, 47.)

Motivaatiojohtamisen neljä periaatetta ovat:

1. Pyrkimys jokaisen yksilön yksilöllisten motivaatiotekijöiden huomioimiseen. Tässä johtajan ihmistuntemuksella on tärkeä tehtävä: kun tunnistaa ihmisten erilaiset luonnetyypit, voi jokaisen kohdalla käyttää hänelle oikeita motivaatiotekijöitä. Motivaatiojohtamisessa määräävämpänä tekijänä organisaatiossa pitäisi olla se, että yksilölle löydettäisiin häntä motivoiva työ, kuin perinteinen tapa eli se että työlle etsitään tekijä. Ihmisten ja tehtävien yhdistämisellä oikealla tavalla saavutetaan paljon enemmän tulosta vähemmällä johtami-



sella ja paremmassa ilmapiirissä kuin perinteisellä tavalla.

2. Luonne-erojen hyväksyminen ja niistä keskustelu. Näin voidaan pitää erillään yksilöt ja luonneominaisuudet ja ymmärtää ihmisten luonteiden erilaisuus.

3. Luottamuksen rakentaminen ja sitä kautta luovuudelle suotuisan ilmapiirin rakentaminen. Ensiarvoisen tärkeää on molemminpuolinen luottamus esimiehen ja organisaation jäsenten välille.

4. Osallistuvan, kannustavan ja innostavan johtamisen tapa, jonka avulla on mahdollista saavuttaa erinomainen työilmapiiri, jossa toimii molemminpuolinen luottamus, avoimuus ja kunnioitus. Ihannetilanteessa tällöin saavutetaan tilanne, jossa ”esimies saa olla työhön osallistuva johtaja, ja organisaation jäsen saa olla johtamiseen osallistuva työntekijä”.

(Leskelä 2001, 125-126; Yeung 2007, 163-164.)

Leskelän (2001, 125.) mukaan ”motivaatiojohtaminen perustuu siis osallistavaan, kannustavaan ja innostavaan johtamiseen”. Motivaatiojohtamisessa ihmisen motivaatiota pidetään erityisen korkealla merkitystasolla ja sen positiivisia vaikutuksia ovat mm. työyhteisön kehittyminen oppivaksi ja innovatiiviseksi organisaatioksi, ilmapiirin parantuminen työyhteisössä, molemminpuolisen luottamuksen ja arvostuksen lisääntyminen, luovuuden lisääntyminen ja yhteistyön voimakas lisääntyminen. Leskelän mukaan motivaatiojohtamisella on myös mahdollista ratkaista valtaosa muutosjohtamisen ongelmista.

Fredmund Malikin mukaan puolestaan koko motivaation käsite on ongelmallinen. Hänen mukaansa niin kauan kuin motivoinnista ei tiedetä enemmän, sitä ei pitäisi pitää johtamisen tehtävänä, vaan pätevän johtamisen tuloksena. Kun johtaminen hoidetaan ammattimaisesti, oikeita työvälineitä käyttäen ja oikeita periaatteita noudattaen, motivaatio syntyy itsestään ja ei ole enää tarvetta tulla motivoituksi. Tärkeämpää on se, että jos johtamisen tehtäviä ei hoideta hyvin, ei enää edes voida motivoida. Monet ihmiset pitävät sitä mitä normaalisti ymmärretään motivaatioksi ja motivoinniksi vain manipulointina ja kyynisytenä. Malik ehdottaakin koko motivaatio sanasta luopumista. Hänen mukaansa on selvää, että ihmisiä voidaan demotivoida, mutta siitä ei seuraa päinvastainen. Hänen mukaansa on kuitenkin olemassa ihmisiä, jotka osaavat motivoida itseään jos heitä ei estetä. Malikin mukaan myös melko monet korvaavat motivaation velvollisuudentunnolla ja sopimuksen mukaisuudella. Tämä on hänen mukaansa jo melko paljon ja vie useimmat melko pitkälle. Jos johtamisen tehtävät hoidetaan tunnollisesti, huolellisesti ja pätevästi, ei Malikin mukaan useimmiten enää tarvitse huolehtia ihmisten motivaatiosta. Tämä pätee ainakin riittävän suureen joukkoon ihmisiä ja heihin jotka eivät vielä tämänkään jälkeen ole motivoituneita, ei Malikin mielestä kannata tuhjata liikaa aikaa. (Malik 2005, 229-230.)

Malikin mukaan organisaatiossa tarvitaan motivaatiota, joka on riippumatonta yllykkeistä tai esimiehen motivointitavoista. Yleisistä motivointitaidoista riippumattomia seikkoja ovat kokonaisuuden tunteminen, kokonaisuuden palveleminen ja tietoisuus siitä, että omalta osaltaan vaikuttaa jonkin tärkeän syntymiseen, säilyttämiseen ja menestymiseen. Näiden pohjalta voi syntyä paljon vakaampi ja suurempi motivaatio kuin yksittäisten ns. motivoijien toimesta. (Malik 2005, 91.)

## 5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuksen toteutus

Tämän työn tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation, Vantaan Salamat ry:n, osalta sitä, mitkä asiat motivoivat seuratoimijoita vapaaehtoisena toimimiseen kyseissä seurassa ja löytää näiden motiivien kautta oikea, juuri tähän seuraan sopiva vapaaehtoisten johtamistapa. Selvitettäessä vapaaehtoisten motiiveja olla mukana, uskoin vastauksissa korostuvan ihmisten halun osallistua oman lapsen harrastukseen, halun omalla tekemisellä olla mukana pienentämässä harrastusmaksuja sekä tekemisen mukavuuden hyvässä porukassa eli oman hyvinvoinnin lisääntymisen mielekkään tekemisen ja sosiaalisten suhteiden kautta. Johtamisen osalta uskoin korostuvan vapaaehtoisten arvostavan johtajassa luotettavuutta ja taitoa johtaa seuraa.

### 5.1 Tutkimusongelmat

Työn tavoitteena oli löytää kohdeorganisaatioon sopiva johtamistapa, joka perustuisi nimenomaan vapaaehtoisten itsensä tärkeiksi kokemiin seikkoihin ja niihin asioihin jotka heitä motivoivat. Tavoitteena oli selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

Mitkä seikat motivoivat vapaaehtoisia osallistumaan urheiluseuratoimintaan?

Onko näiden motiivien kautta mahdollista löytää sopivaa vapaaehtoisten johtamistapaa kohdeorganisaatioon?

Mitä ominaisuuksia vapaaehtoiset kokevat tärkeinä vapaaehtoisten johtajassa?

### 5.2 Tutkimusprosessi

Vilkan (2005, 42) mukaan tutkimusprosessin vaiheet voidaan jakaa viiteen osaan, joita ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen, näistä neljän ensimmäisen usein lomittuen yhteen. Tämän työn aihepiirin, ts. vapaaehtoisten motivaatioiden tutkimisen idea heräsi kohdeorganisaatiossa kumpuavista haasteista saada mukaan uusia, sitoutuvia vapaaehtoisia seuratoimijoita. Ajatusta lähestyttiin vapaaehtoisten motiiveihin liittyvistä sekä vapaaehtoisten johtamiseen liittyvistä näkökulmista.

Toteuttamisvaiheessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja sitä varten laadittiin kyselylomake, jolla selvitettiin edellä mainittujen aihepiirien kokemuksia seuratoimijoiden piirissä. Kyselylomakkeen laadintavaiheessa kysymyslomakkeen kysymyksiä testattiin kolmella henkilöllä (organisaation muut työntekijät sekä puheenjohtaja) ja kysymyslomakkeen sisältöä muokattiin palautteen mukaan. Valmista kysymyslomaketta testattiin vielä kahden muun ulkopuolisen toimesta ja palautteen perusteella sitä muokattiin vielä

ennen sen lähettämistä seuratoimijoille.

Kirjoittamisvaihe alkoi aihepiirin jäsentelyllä jo ideavaiheessa, mutta lopullinen kirjoitustyö käynnistyi kunnolla lomakkeen lähettämisen jälkeen. Jo lomakkeen laadintaa varten oli tutustuttu itseohjautuvuusteoriaan jonka mukaisesti kysymyslomakkeen kysymykset laadittiin ja tämän teorian perusteella lähdettiin liikkeelle myös kirjoittamisvaiheessa. Teoriaosassa pystyttiin osin myös hyödyntämään tutkimuksen tekijän aiemmin tekemään taloustyön raporttia, josta saatiin suoraan tekstiä liikunta- ja seuratoiminnasta kertovaan osioon. Sekä teoriaosan kirjoittamista että tutkimuksen tulosten käsittelyä ja avaamista kirjallisesti tehtiin osittain myös samanaikaisesti.

Tiedottamisvaiheessa valmis tutkimusraportti ja kyselystä saadut tulokset tiedotetaan seurajohtolle ja myös muulle seuraväelle niiltä osin kuin seurajohto sopivaksi katsoo. Tulosten johtopäätösten käsittely ja jatkotoimenpiteiden päättäminen tullaan käsittelemään seuran hallituksessa.

### **5.3 Kyselylomake**

Määrällisen tutkimusmenetelmän keräämistavoista tavallisin on kyselylomake, jota käytettiin myös tämän tutkimuksen menetelmänä. Hirsijärven ja kumppaneiden mukaan kyselylomakkeesta voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, jolla viitataan siihen, että kysely on standardoitu eli vakioitu, ts. kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat samalla tavalla. (Vilkkä 2005, 73.)

Kyselylomake (liite 5) lähetettiin Webropol-ohjelman kautta sähköpostitse seuran rekisteristä löytyville henkilöille. Parhaiten sähköpostikysely toimii silloin kun perusjoukko on riittävän suuri ja voidaan varmistaa, että kaikilla on käytössään samat tekniset resurssit eli perusjoukkoon kuuluvilla on mahdollisuus sähköpostin käyttöön. Perusjoukoksi kutsutaan määriteltyä joukkoa, joka sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa halutaan tietoa. (Vilkkä 2005, 74-75, 77.). Tässä tutkimuksessa perusjoukkona oli Vantaan Salamarty:n käytössä olevasta seurarekisteristä löytyvät henkilöt, joille ei makseta seuran puolesta palkkaa. Osa rekisterissä olevista henkilöistä oli seuran jäseniä ja osa ei, joten varsinaisesta seuran jäsenrekisteristä ei voida puhua. Perusjoukko koostui siis seuraan tavalla tai toisella liittyvistä henkilöistä: urheilijoista, urheilijoiden vanhemmista, ohjaajista, valmentajista ja seura-aktiiveista. Sähköpostiosoitetta ei kuitenkaan ollut olemassa kaikille seuran rekisterissä oleville henkilöille, joten kysely lähetettiin kaikille niille, joiden sähköposti oli tiedossa.

Kyselylomakkeen etuna voidaan pitää sitä, että vastaaja jää tuntemattomaksi. Haittana on kuitenkin se, että riski alhaiseen vastausprosenttiin on suuri, jolloin voidaan puhua tutkimusaineiston kadosta. Toisaalta sähköpostikyselyyn liittyvänä tutkimuseettisenä ongelmana voidaan pitää vastaajan anonymiteetin turvaamisen vaikeutta, koska sähköpostiosoite paljastaa vastaajan henkilöllisyyden (Vilka 2005, 74.). Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin henkilökohtaisena vastauslinkkinä, jolloin anonymiteetin turvaaminen oli vaikeaa. Tällaisessa tapauksessa halutessaan tutkija pystyisi yhdistämään vastaajan ja vastaukset, mutta tutkimusetiikka sitoo tutkimuksen tekijää, jolloin vastaukset tulee käsitellä anonymisti. Tässä tutkimuksessa vastaajilla oli lisäksi halutessaan mahdollisuus osallistua seuratuotepaketin arvontaan jättämällä yhteystietonsa ja näin tekikin 44 vastaajaa. Myös näiden vastaajien osalta oli erityisen tärkeää huomioida, että vastauksia ei yhdistetty tiettyyn vastaajaan.

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymysten laadinnassa käytettiin lähtökohtana itseohjautuvuusteoriaa ja kysymykset laadittiin niin, että ne antaisivat vastauksen sille, määritteleekö autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarve vapaaehtoisten motiiveja olla mukana.

Kyselylomake lähetettiin 10.12.2015 yhteensä 539 sähköpostiin, jotka olivat seuran rekisterissä. Vastausaikaa annettiin 10.1.2016 asti. Muistutus kyselyyn osallistumisesta lähetettiin 17.12.2015 niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet (514 kpl) sekä kolmas muistutus 9.1.2016 vielä vastaamatta jättäneille (486 vastaajaa). Kyselyä ei lähetetty valmentajille ja ohjaajille, jotka saavat tuntipalkkaa tekemästään työstä. Kiitosviesti lähetettiin kaikille vastanneille 22.2.2016, jolloin ilmoitettiin myös arvonnän voittaja.

## 6 Tutkimustulokset

Vastauksia tuli yhteensä 70 kpl vastausprosentin jäädessä melko alhaiseksi (13 %). Vastaajista (n=70) miehiä oli 33 (47,1 %) ja naisia 37 (52,9 %). Vastaajien ikäjakauma oli 23-79 -vuotta. Yhden vastaajan iäksi oli merkitty 1 vuotta, joka selvän virheellisyyden vuoksi on jätetty pois laskuista ikäjakaumaa tarkasteltaessa. Vastaajista suurin osa (84,3 %) oli työssäkäyviä. Kysyttäessä seurassa mukanaoloaika, enemmistö vastaajista (42; 60 %) ilmoitti olleensa mukana 2-6 -vuotta. Mukaan luettuna alle yksi vuotta mukana olleet yhteensä 59 (84,3 %) vastaajaa ilmoitti olleensa mukana kuusi vuotta tai vähemmän. Pisimpään, 30 vuotta, ilmoitti mukanaoloajaksi kaksi vastaajaa. Edellä mainitut tutkimusraportin apukuviot on esitetty liitteessä 1.

Seuran urheilutoiminnassa itse mukana olemisesta ilmoitti 10 (14,3 %) vastaajaa. Vastaajista 56 (80 %) ei ole seuran urheilutoiminnassa itse mukana. Loput neljä vastaajaa (5,7 %) oli ilmoittanut kohtaan ”Muussa, missä” jonkun muun toimen kuin urheilutoiminnan.

Kysyttäessä oman lapsen mukana oloa urheilutoiminnassa, vastaajista 43:lla (61,4 %) oli lapsi mukana joko urheilukoulussa, valmennusryhmässä tai henkilökohtaisessa valmennuksessa. 26 (37,1 %) vastaajaa puolestaan ilmoitti, ettei lapsi ole mukana urheilutoiminnassa. Yksi vastaajista ilmoitti, ettei hänellä ole lapsia ja toinen ilmoitti lapsenlapsensa oleva mukana urheilutoiminnassa.

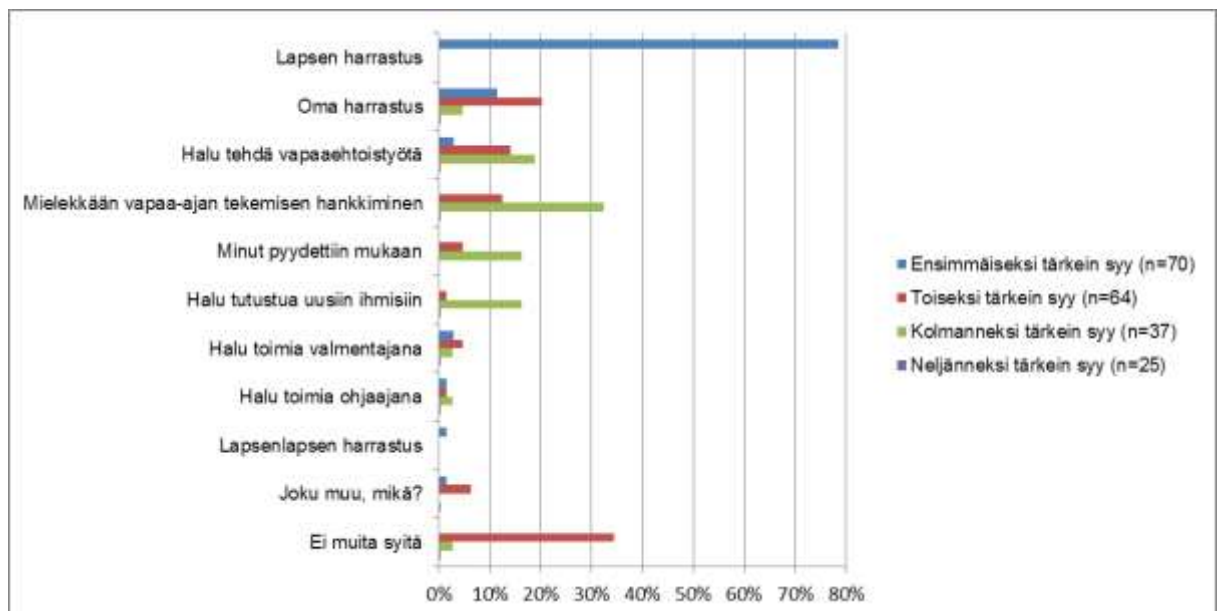
Kysyttäessä onko joku muu perheen jäsen kuin vastaaja itse tai vastaajan lapsi mukana urheilutoiminnassa, 66 (94,3 %) vastaajaa ilmoitti ettei ole. Kaksi ilmoitti puolison olevan mukana ja yksi lapsenlapsen. Yksi vastaajista ilmoitti osallistujan henkilön nimellä, joten suhde vastaajaan jäi epäselväksi.

### 6.1 Mukaan tulon syyt

Kysyttäessä mikä on ollut ensisijainen syy tulla alun perin mukaan seuran toimintaan, yleisin syy tulla mukaan oli lapsen harrastus (55 vastaajaa, 78,6 %, n=70). Toiseksi yleisin ensisijainen syy oli oma harrastus, jonka mainitsi 8 vastaajaa (11,4 %). Muita mainittuja syitä olivat halu toimia valmentajana (2,9 %), halu tehdä vapaaehtoistyötä (2,9 %), halu toimia ohjaajana (1,4 %), lapsenlapsen harrastus (1,4 %) sekä joku muu syy-vastauksena annettu rakkaus lajiin ja työ nuorten parissa (1,4 %). Eroja miesten ja naisten välillä ei juurikaan ollut mukaan tulon syyn osalta, oma harrastus oli tosin useammin ensisijaisena syynä naisilla kuin miehillä. Niiden vastaajien osalta, joilla on lapsi mukana joko kilparyhmässä tai harrasteryhmässä, ensisijainen syy mukaan tuloon oli jokaisella lapsen harras-

tus. Yksikään vastaajista ei maininnut ensisijaiseksi syykseen tulla mukaan mielekkään vapaa-ajan tekemisen hankkimista, halua tutustua uusiin ihmisiin tai sitä, että hänet olisi pyydetty mukaan.

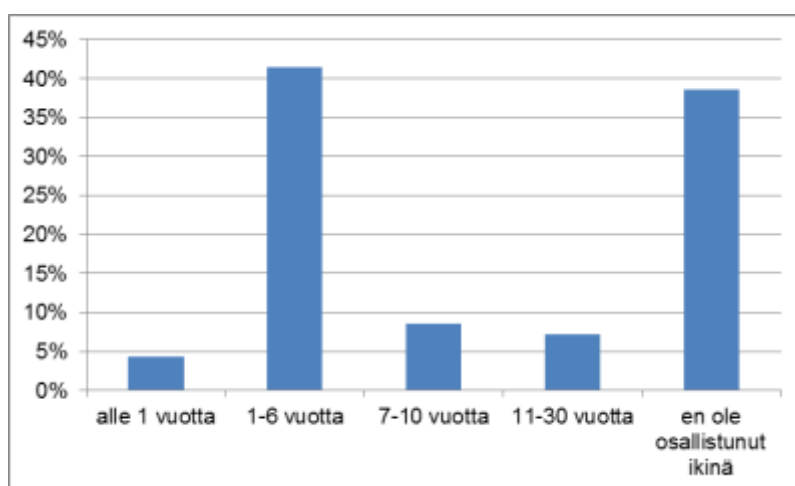
Kun tarkastellaan mukaantulosityn vastauksia laajemmin ja otetaan huomioon myös toiseksi, kolmanneksi ja neljänneksi tärkeimmät syyt tulla mukaan, vastaajista 22 (34,4 %) ilmoitti, ettei toiseksi tärkeintä syytä ollut (n=64). Lisäksi voidaan olettaa, että tähän kysymykseen vastaamatta jättäneille kuudella vastaajalla ei myöskään ole ollut muita syitä tulla mukaan, joten niiden vastaajien määrä joilla ei ollut muita syitä kuin ensisijainen syy on 28. Niiden vastaajien joukossa, jotka ilmoittivat myös toiseksi tärkeimmän syyn (n=64), eniten vaikuttivat oma harrastus (13; 20,3 %), halu tehdä vapaaehtoistyötä (9; 14,1 %) ja mielekkään vapaa-ajan tekemisen hankkiminen (8; 12,5 %). Joku muu syy -vaihtoehtoon annetuista vastauksista juoksuharrastukselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja lapsen treeniajan käyttäminen oman kunnon ylläpitämiseen, ovat lisäksi yhdistettävissä omaan harrastukseen. Halu toimia valmentajana tai halu toimia ohjaajana oli selvästi useammin syynä miehillä kuin naisilla. Kun tarkastellaan kaikkia neljää tärkeintä syytä yhdessä, huomioitavaa on että yksikään vastaaja ei valinnut muuksi kuin ensisijaiseksi vaihtoehdoiksi lapsen harrastusta, joka oli taas selkeästi suurin syy ensisijaista syytä kysyttäessä. Huomionarvoista on myös se, että yhteensä kaikista vastaajista vain 9 oli sellaisia, joita oli pyydetty toimintaan mukaan, mutta yhdelläkään ei tämä ollut ensisijainen syy mukaantuloon. Kuviossa 3 näkyvät kaikki syyt yhteensä tulla mukaan.



Kuvio 3. Alun perin seuran toimintaan mukaan tulon syyt

## 6.2 Vapaaehtoistehtäviin osallistumisen aktiivisuus

43 vastaajaa (n=70) eli 61,4 % vastaajista ilmoitti osallistuneensa ainakin joskus aktiivisesti seuran vapaaehtoistehtäviin. Loput 27 vastaajaa (38,6 %) ei ollut ikinä osallistunut vapaaehtoistehtäviin. Kuviossa 4 näkyy osallistumisvuodet. Vaihteluväli oli yli 30, sillä pienin arvo oli alle 1 vuotta ja suurin 30 vuotta. Merkille pantavaa on, että vastaajista 5 (7,1 %) oli sellaisia, jotka olivat osallistuneet 18 vuotta tai kauemmin. Kaikkien vastaajien (n=70) osallistumiskeskisarvo oli 6,19 vuotta ja keskiarvo vain niiden osalta jotka olivat joskus osallistuneet (n=43) oli 8,81 vuotta. Keskiarvoa siis nostavat muutamat pitkään (18 vuotta ja kauemmin) mukana olleet. Enemmistö niistä vastaajista jotka osallistuvat vapaaehtoistoimintaan, osallistuu siihen läpi vuoden (30 vastaajaa). Osa osallistuu vain kesäkaudella 1.5.-30.9. (13 vastaajaa). Yhtään vain talvikaudella osallistuvia ei vastaajissa ollut. Niistä vastaajista, jotka osallistuivat Vantaan Salamien vapaaehtoistehtäviin (n=43), 25 ilmoitti osallistuvansa vapaaehtoistoimintaan muuallakin ja 18 ilmoitti, etteivät osallistunut vapaaehtoistehtäviin muualla.



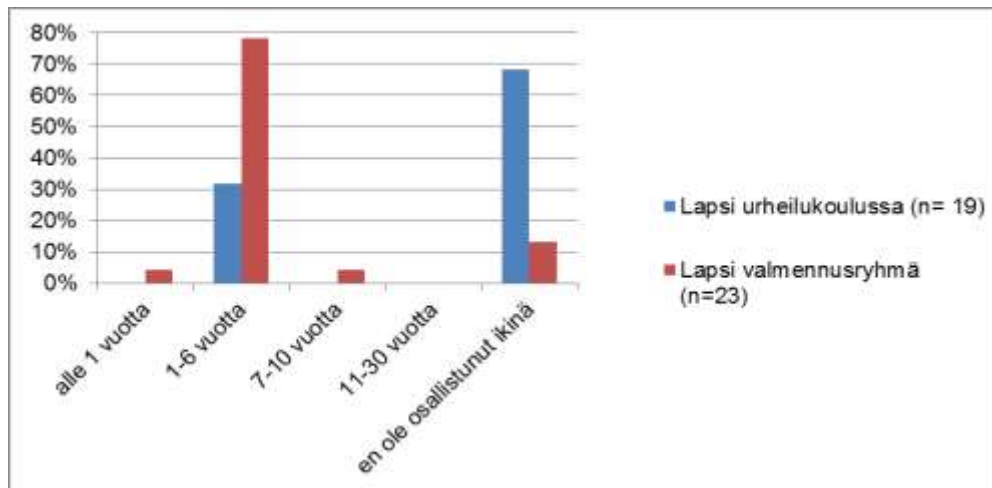
Kuvio 4. Kuinka kauan osallistunut seuran vapaaehtoistehtäviin (n=70)

Vastaajista 27 (38,6 %, n=70) siis ilmoitti, ettei ole ikinä osallistunut seuran vapaaehtoistehtäviin. Näiden vastaajien osalta, jotka eivät olleet osallistuneet ikinä seuran vapaaehtoistehtäviin, kysymyksen määrä oli suppeampi, heidän vastatessa lomakkeen kysymykseen nro 1-11 ja lisäksi kysymykseen 21-22, joilla selvitettiin mikä vastaajan saisi osallistumaan ja toimiiko vastaaja vapaaehtoistehtävissä jossain muissa organisaatioissa. Näistä vastaajista (n=27) 19 ilmoitti, etteivät osallistunut tehtäviin muuallakaan. 8 sen sijaan ilmoitti osallistuvansa.

Ristiintaulukoimalla osallistumisaktiivisuus lapsen mukana olemiseen joko urheilukoulussa tai valmennusryhmässä, oli selvästi havaittavissa että, enemmistö niistä joilla lapsi on



urheilukoulussa (68,4 %, n=19), ei ole ikinä osallistunut vapaaehtoistehtäviin, kun taas vastaajista joilla lapsi on mukana valmennusryhmissä (n=23) oli 87 % osallistunut vapaaehtoistehtäviin ainakin joskus (kuvio 5). Jakauma ei ole yllätys, sillä valmennusryhmissä mukana olevilla on seurassa velvoite osallistua vapaaehtoistehtäviin. Samalla tämä havainto kuitenkin asettaa haasteen sille, miten saada vapaaehtoistehtäviin mukaan myös urheilukoululaisten vanhemmat.



Kuvio 5. Osallistumisaktiivisuus - lapsi mukana urheilukoulussa tai valmennusryhmässä

Kysymyksessä ”Mikäli et ole ikinä osallistunut seuran vapaaehtoistehtäviin, mikä sinut saisi osallistumaan”, oli mahdollista valita useampi kuin yksi vaihtoehto ja 27 vastaajaa antoi yhteensä 47 vastausta. Vastaukset näkyvät kuviossa 6. Suurin yksittäinen syy oli erilainen elämäntilanne (13 vastaajaa). Toiseksi eniten valittiin vaihtoehtoa ”En ole vielä ehtinyt osallistumaan vapaaehtoistehtäviin (esim. niin vähän aikaa mukana seuran toiminnassa), mutta aion tulevaisuudessa osallistua”, jonka ilmoitti vaihtoehdoksi 9 vastaajaa. Vastaajista 8 valitsi vaihtoehdon ”Jos kysyttäisiin henkilökohtaisesti”. Vastausten perusteella nämä kaksi jälkimmäistä vaihtoehtoa olivat enemmän naisia kuin miehiä motivoivia seikkoja.

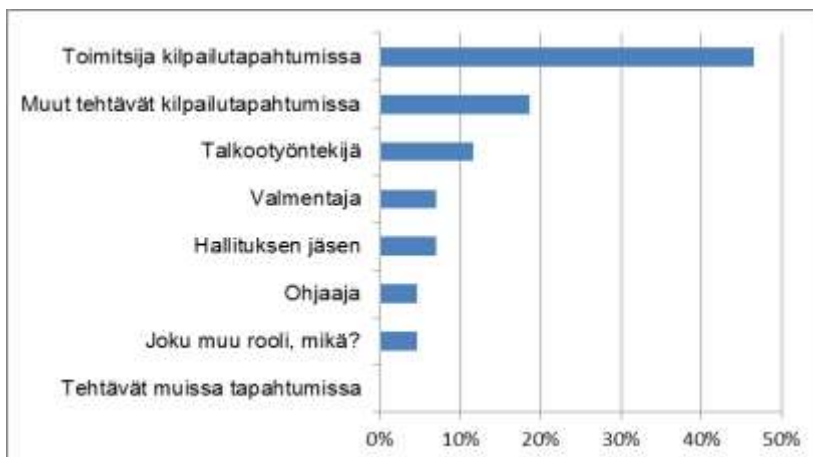
Ehkä pienenä yllätyksenä voidaan pitää vaihtoehtoa ”Jos tekemäni vapaaehtoistyö vähentäisi suoraan lapseni harrastuskustannusta”, jonka valitsi vain kaksi vastaajaa. Olettaa olisi voinut, että useampi vastaaja olisi nähnyt tämän motivoivana tekijänä osallistua. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei heidän tarvitse osallistua vapaaehtoistehtäviin.



Kuvio 6. Mikäli ei ole osallistunut vapaaehtoistoimintaan, mikä saisi osallistumaan?

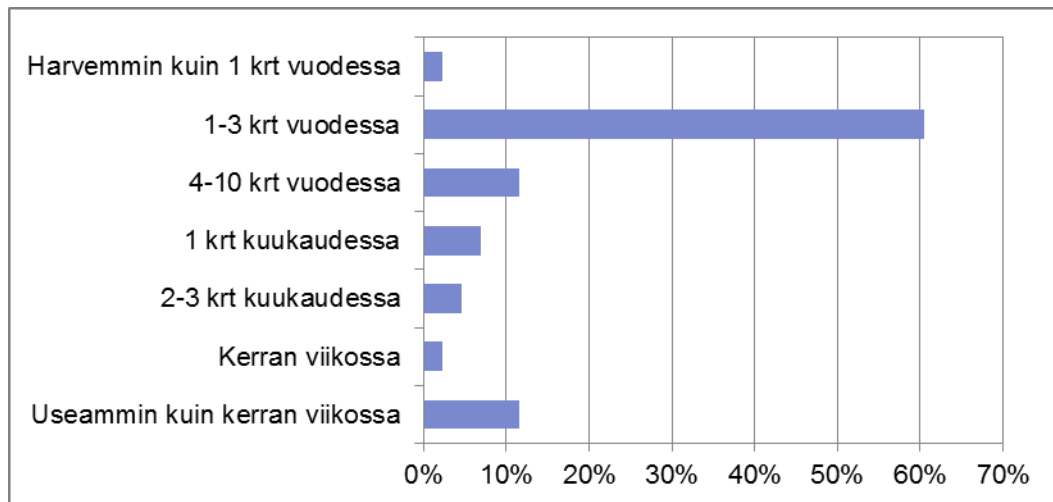
### 6.3 Vapaaehtoistoimijoiden roolit ja vapaaehtoistehtäviin käytetty aika

Kuviossa 7 näkyvät seuran vapaaehtoisena toimineiden vastaajien ensisijaiseksi rooliksi mainitsevat tehtävät (n=43). Suurimman osan ensisijainen rooli seuratoimijana oli olla toimitsijana kilpailutapahtumissa (20 vastaajaa; 46,5 %). Toiseksi yleisin rooli olivat muut tehtävät kilpailutapahtumissa (8 vastaajaa; 18,6 %). Talkootyöntekijä ilmoitti olevansa 5 (11,6 %), valmentaja 3 (7 %), hallituksen jäsen 3 (7 %) ja ohjaaja 2 (4,7 %). Avoimissa vastauksissa ilmoitti yksi vastaajista olleensa alun alkaen valmentaja ja siirtyneensä toimitsijaksi kilpailutapahtumiin ja toinen vastaajista ilmoitti auttavansa vapaaehtoistyössä, jonka voi tulkita monipuoliseksi osallistumiseksi siellä missä tarvitaan, toisin sanoen todennäköisimmin tehtävät kilpailutapahtumissa. Myös vastausvaihtoehto talkootyöntekijä viittaa enemmän kilpailutapahtumien järjestelyyn, kun muuhun seuratoimintaan. Edellä mainitut mukana lukien, yhteensä 35:n (81,4 %) vastaajan voidaan katsoa osallistuvan seuratoimijana ensisijaisesti tavalla tai toisella nimenomaan kilpailutapahtumien järjestämiseen, joka kertoo tämän seuran seuratoiminnan luonteesta; osallistumismahdollisuudet seuratyöhön liittyvät pääsääntöisesti kilpailutapahtumien järjestämiseen tai ohjaus- ja valmennustyöhön.



Kuvio 7. Ensisijainen rooli vapaaehtoistehtävissä (n=43)

Suurin osa vapaaehtoisena toimineista vastaajista, 26 (60,5 %, n=43) osallistuu seuratoimintaan ensisijaisessa roolissaan seuran näkökulmasta katsottuna suhteellisen harvoin 1-3 krt vuodessa. 4-10 krt vuodessa osallistuvia oli 5 (11,7 %), samoin kuin useammin kuin kerran viikossa osallistuvia. Yksi vastaajista ilmoitti osallistuvansa harvemmin kuin kerran vuodessa. Kuviossa 8 näkyy osallistumisen tiheys ensisijaisessa roolissa.



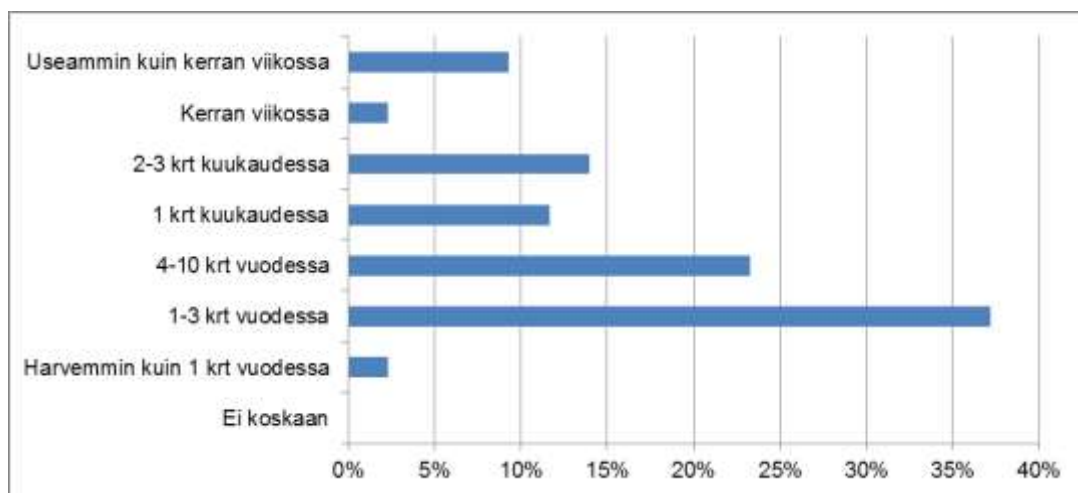
Kuvio 8. Ensisijaisessa roolissa osallistumisen tiheys (n=43)

Vastaajista siis yhteensä 31 (72,1 %) ilmoitti osallistuvansa 1-10 krt vuodessa ja toisaalta kerran viikossa tai useammin 6 vastaajaa (14 %), joka heijastaa etukäteenkin tiedossa ollutta faktaa, että suuri osa viikoittaisesta seuratyöstä tulee tehtyä pienen, harvan joukon toimesta. Huomion arvoista on myös se, että niistä vastaajista joilla on lapsi mukana valmennusryhmässä (n=20), selkeä enemmistö osallistuu tehtäviin vain 1-3 kertaa vuodessa.

Kun kysyttiin onko vastaajalla ensisijaisen roolin lisäksi myös muita rooleja seuratoimijana ja jos on, kuinka usein keskimäärin hän osallistuu toimintaan tässä roolissa, yhteensä 31 vastaajaa ilmoitti toisenkin roolin olemassaolosta ja yhteensä 90 vastausvaihtoehtoa valittiin. Tämä ja se, että vastausvaihtoehdoista kaikki saivat, vaikkakin enimmäkseen harvoja mainintoja, kertoo seuratoimijoiden monipuolisuudesta: jos osallistutaan johonkin tehtävään, on todennäköistä että osallistutaan ainakin jossain määrin myös johonkin toiseen tai vielä useampaankin tehtävään. Myös näissä vastauksissa painottui suhteellisen harvoin tehtävät toiminnot: 74 (82,2 %) vastausta tuli osallistumistiheydeltään välille 1-3 krt vuodessa tai harvemmin. 17 vastaajaa ilmoitti osallistuvansa toimitsijana kilpailutehtävissä ja 13 vastaajaa muissa tehtävissä kilpailutapahtumissa joko harvemmin kuin yksi kertaa tai 1-3 krt vuodessa. Talkootehtäviin ilmoitti osallistuvansa 13 vastaajaa ja tehtäviin muissa kuin kilpailutapahtumissa 12 vastaajaa joko harvemmin kuin yksi kertaa tai 1-3 krt vuodessa. Kuten ensisijaisessa roolissakin, myös muiden roolien osalta vastaajien voidaan

katsoa osallistuvan seuratoimijana ensisijaisesti tavalla tai toisella nimenomaan kilpailuta-  
pahtumien järjestämiseen. Kolme vastaajista ilmoitti ensisijaisen roolinsa lisäksi osallistu-  
vansa tehtäviin valmentajana useammin kuin kerran viikossa.

Kysymykseen ”Mikä on mielestäsi sopiva määrä olla mukana vapaaehtoistehtävissä”,  
suurin osa vastaajista (n=43) (16; 37,2 %) vastasi 1-3 krt vuodessa (kuvio 9). Lisäksi 10  
(23,3 %) vastaajaa ilmoitti sopivaksi määräksi 4-10 krt vuodessa ja yksi vastaaja harvem-  
min kuin 1 krt vuodessa. Suurin osa vastaajista (27; 62,8 %) siis katsoo, että sopiva mää-  
rä mukana ololle on 10 kertaa vuodessa tai harvemmin. Toisaalta kukaan vastaajista ei  
katsonut että ei haluaisi koskaan osallistua. Naisten vastauksissa painottui harvemmin  
osallistumisen halu miehiä enemmän.



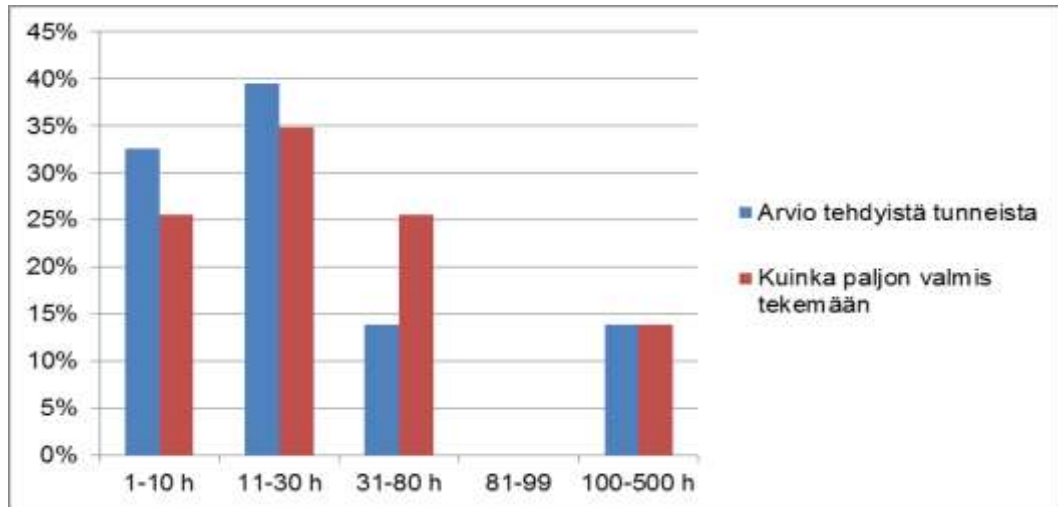
Kuvio 9. Sopivaksi arvioitu määrä olla mukana vapaaehtoistehtävissä (n=43)

Kysyttäessä kuluuko aikaa seuran vapaaehtoistehtäviin liikaa, sopivasti tai voisiko vastaa-  
ja tehdä enemmänkin, vastaajista 39 (91 %) oli sitä mieltä että aikaa kuluu sopivasti. Lii-  
kaa aikaa ilmoitti kuluvan kaksi vastaajaa, samoin kaksi vastaajaa ilmoitti, että voisivat  
tehdä enemmänkin.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan tekemänsä vapaaehtoistuntimäärä vuodessa. Tässä vaih-  
teluväli oli 5 – 500 tuntia. 5-10 tuntia vuodessa arvionsa mukaan vapaaehtoistyötä tekeviä  
oli 14, 12- 30 tuntia vuodessa tekeviä 17, 40-80 tuntia vuodessa tekeviä 6 ja 100-500 tun-  
tia tekeviä 6. Suurimman arvion, 500 tuntia, esitti yksi vastaajista, muiden paljon vapaaeh-  
toistyötä tekevien arvioitujen tuntimäärien ollessa 100 h (2 vastaajaa), 150 h (1 vastaaja)  
ja 200 h (2 vastaajaa).

Kysyttäessä kuinka monta tuntia vastaaja olisi valmis tekemään vuodessa, olivat tulokset  
samansuuntaisia kuin mitä vastaajat olivat arvioineet tekevänsä (kuvio 10). 1-10 h vuo-

nessa olivat valmiita tekemään 11 vastaajaa, 12-30 h vuodessa 15 vastaajaa, 50-80 h 11 vastaajaa ja 100-500 h 6 vastaajaa.



Kuvio 10. Arvio vuodessa tehdyistä vapaaehtoistyötunneista ja kuinka monta tuntia olisi valmis tekemään (n=43)

Kun arvioidut tunnit laskettiin yhteen kaikilta 43 vastaajalta, tuntimääräksi tuli 2053 h vuodessa ja kun kysyttiin kuinka paljon olisi valmis tekemään, oli yhteistuntimäärä 2092 h vuodessa, joten pieni nousu tuntimäärässä oli havaittavissa. Ts. jo nyt vapaaehtoistyötä tekevien joukossa löytyy myös niitä, jotka ovat valmiita tekemään vähän enemmän tämän hetkisen tilanteeseen verrattuna. Toisaalta 39 (90,7 %) vastaajista oli sitä mieltä, että aikaa vapaaehtoistehtäviin kuluu sopivasti ja vain 2 (4,7 %) oli sitä mieltä, että voisi tehdä enemmänkin. Seuran toiminnan kannalta olisi tärkeää löytää koko seuraväen joukosta kaikki ne henkilöt, jotka olisivat valmiita antamaan enemmän aikaansa seuratyöhön. Samoin yhtä tärkeätä on löytää ne henkilöt, joiden mielestä seuratyöhön kuluu liikaa aikaa. Tässä tutkimuksessa näitä henkilöitä löytyi 2 eli 4,7 % vastaajista. Seuran vapaaehtoisten osalta tulee pitää huoli, ettei kukaan kuormitu liikaa. Vähän vähemmän tekevä on arvokkaampi voimavara seuralle kuin vapaaehtoistyöstä uupuva ja kokonaan pois jäävä henkilö.

Kysyttäessä onko vastaaja mielellään mukana vapaaehtoistehtävissä Vantaan Salamissa, asteikolla 1-5, keskiarvoksi tuli 4,12 (n=43). Suurin osa vastaajista tuntuisi siis olevan mielellään mukana: 23 vastaajaa vastasi arvosanalla 5 ja 9 vastaajaa arvosanalla 4. Seuran kannalta huolestuttavana voidaan pitää yhden vastaajaan arvosanaa 1 ja viiden vastaajaan antamaa arvosanaa 2, jotka viestivät siitä, että tyytymättömiäkin seuratoimijoita löytyy. Lisäksi oli havaittavissa, että naiset olivat tyytymättömiä mukana oloonsa kuin miehet. Iäkkäämmät vastaajat (60-vuotiaat ja vanhemmat) sen sijaan näyttivät olevan mukana enemmän mielellään kuin nuoremmat.

## 6.4 Vapaaehtoisten motiivit

Vapaaehtoisten syitä osallistua toimintaan kysyttiin taustakysymyksissä (alun perin mukaan tulon syyt), kysymyksessä ”Kuinka tärkeänä koet seuraavat väittämät vapaaehtoistehtäviin osallistumisen syistä” sekä kysymyksessä ”Kuinka tärkeinä pidät seuraavia seikkoja seurassa tekemässäsi vapaaehtoistyössä” ja tämä kysymyksen vastaavaa toteutumista kysyttäessä. Kysymysten laadinnassa käytettiin pohjalla itseohjautuvuusteorian väittämiä siitä, että ihmisten motiivit ovat joko sisäisiä tai ulkoisia ja että ihmisen kolme psykologista tarvetta ovat autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Kysymyksillä haluttiin siis saada tietää antavatko vastaukset viitteitä siihen, että näin olisi.

Kysyttäessä vapaaehtoistehtäviin osallistumisen syiden tärkeyttä, tärkeysjärjestys löytyi tarkastelemalla vastausten keskiarvoja (taulukko 1). Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-5, jossa 1 = ei lainkaan tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä. Selkeästi tärkeimmäksi syyksi nousi halu osallistua oman lapsen tai huollettavan harrastukseen, jonka 30 vastaajaa (n=43) mainitsi olevan erittäin tärkeää. Tulos saa tukea myös Yeungin tutkimuksesta, jonka mukaan vapaaehtoistoimintana urheilu on selvästi yhteydessä lasten harrastuksiin; sitä harrastetaan eniten kolmen, tai useamman hengen talouksissa (Yeung 2002, 30.). Toiseksi tärkeimmäksi syyksi nousi aihepiiriin eli urheilun kiinnostavuus, varsinkin enemmän miehillä kuin naisilla. Näiden kahden tärkeimmän syyn lisäksi muiden keskiarvo jäi alle 4:n, mutta melko korkealle nousivat myös väittämät ”Halu olla myötävaikuttamassa lasten ja nuorten liikuntamahdollisuuksiin” sekä ”Hyvän tekeminen”. Miesten ja naisten eroja oli havaittavissa myös siinä, että naisia enemmän miehillä oli halu olla mukana edistämässä juuri tämän seuran toimintaa, halu mukavaan vapaa-ajan tekemiseen, halu oman hyvinvoinnin lisäämiseen mielekkään tekemisen kautta, omien sisäisten tarpeiden tyydyttäminen sekä halu luoda uusia sosiaalisia suhteita. Naiset taas kokivat hieman miehiä tärkeämmäksi seikat, jotka koskivat mahdollisuutta tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä ja hyvän tekeminen. Kuten Yeung (2002, 60) totesi, motiivit eivät ole yksipuolisesti vain egoistisia tai altruistisia, eivätkä erot tässä tutkimuksessa olleet isoja, ehkä voidaan kuitenkin katsoa tämän kyselyn vastaajista miehillä olleen hieman egoistisimmat syyt osallistua kuin naisilla.

Pienimmän keskiarvon sai väittämä ”Korvauksen saaminen tekemästani työstä”, joka kertoo vapaaehtoistyön luonteesta: siitä ei odotetakaan saatavan korvausta. Myöskään vapaaehtoistyön tuomaa lisää ansioluetteloon ei nähty tärkeäksi. Itseohjautuvuusteorian kuvaamat ulkoiset motiivit eivät siis vaikuttaneet kovinkaan motivoivilta syytä osallistua vapaaehtoistyöhön. Koko kysymyksen ”Kuinka tärkeänä koet seuraavat väittämät vapaaehtoistehtäviin osallistumisen syistä” kaikkien väittäminen yhteinen keskiarvo oli 3,03 ja

keskiarvon luottamusväli 2,92-3,14.

Taulukko 1. Vapaaehtoistehtäviin osallistumisen syiden tärkeys

	(n = 43)	ka
Halu osallistua oman lapsen tai huollettavan harrastukseen		4,16
Aihepiiri (urheilu) on kiinnostava		4,02
Halu olla myötävaikuttamassa lasten- ja nuorten liikuntamahdollisuuksiin		3,91
Hyvän tekeminen		3,74
Halu mukanaololla edistää juuri tämän seuran toimintaa		3,53
Halu kuulua hyvään porukkaan		3,42
Halu mukavaan vapaa-ajan tekemiseen		3,26
Halu oman hyvinvoinnin lisäämiseen mielekkään tekemisen kautta		3,21
Mahdollisuus tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä		3,21
Halu olla omilla toimilla pienentämässä oman lapsen harrastusmaksuja		3,09
Vapaaehtoistyöstä on hyötyä muussa elämässä (esim. kyky tulla toimeen muiden ihmisten kanssa)		2,95
Halu luoda uusia sosiaalisia suhteita		2,95
Muu osallistumisen syy, mikä?		2,50
Omien sisäisten tarpeiden tyydyttäminen		2,37
Halu osallistua oman lapsenlapsen harrastukseen		1,79
Vapaaehtoistyö on hyvä lisä ansioluetteloon		1,67
Korvauksen saaminen tekemästani työstä		1,28

Kysyttäessä sitä, kuinka tärkeänä vastaaja pitää esitettyjä seikkoja seurassa tekemässään vapaaehtoistyössä, vastausasteikolla 1-5, jossa 1 = ei lainkaan tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä, keskiarvoltaan suurimmiksi tekijöiksi nousivat se, että osallistuja saa itse vaikuttaa milloin osallistuu ja se, että saa ylipäätään itse valita osallistuuko tehtäviin.

Kaikki keskiarvot on esitelty taulukossa 2. Tärkeänä nähtiin myös lopputuloksen näkeminen onnistuneena kilpailutapahtumana. Vähiten tärkeänä nähtiin annetuista vaihtoehdoista se, että tehdystä työstä palkitaan. Myöskään tehtävien vastuullisuus, mahdollisuus tehdä omaa osaamisalaa vastaavia tehtäviä tai mahdollisuus kouluttautua vaativampiin tehtäviin, eivät nousseet kovinkaan tärkeiksi tekijöiksi. Itseohjautuvuusteorian väittämä kompetenssin tarpeesta ei siis osoittautunut näiden vastausten perusteella kovin suureksi. Tämä heijastanee sitä, että vapaaehtoistyössä halutaan kuitenkin tehdä rentoja, helpohkoja tehtäviä, ei niinkään vaativia, kouluttautumista vaativia töitä, tai välttämättä omaa alaa vastaavia töitä. Koko kysymyksen ”Kuinka tärkeinä pidät seuraavia seikkoja seurassa tekemässäsi vapaaehtoistyössä”, kaikkien väittäminen yhteinen keskiarvo oli 3,71 ja keskiarvon luottamusväli 3,65-3,78.

Taulukko 2. Tehdyn vapaaehtoistyön tärkeäksi koetut seikat

	(n = 43)	ka
Saan itse valita osallistunko vapaaehtoistehtäviin		4,47
Saan itse vaikuttaa milloin osallistun		4,47
Lopputuloksen näkeminen onnistuneena kilpailutapahtumana		4,28
Tehtyä työtä arvostetaan		4,21
Seuran hyvä henki		4,19
Vapaaehtoisten keskinäinen yhteistyö toimii		4,14
Vapaaehtoistehtävät ovat mielekkäitä		4,09
Tekemälläni työllä on merkitys		4,09
Saan itse vaikuttaa tehtäviin joita teen		4,07
Olemassa olevista vapaaehtoistehtävistä riittävän ajoissa tehty tiedottaminen		4,05
Riittävä opastus tehtävien suorittamiseksi		4,05
Tekeminen kivassa porukassa		4,05
Vapaaehtoisten ja palkatun henkilöstön välinen yhteistyö toimii		4,02
Olemassa olevien vapaaehtoistehtävien selkeys		3,98
Lopputuloksen näkeminen olemassa olevana urheiluryhmänä		3,86
Vapaaehtoistehtäviin ilmoittautumisen helppous		3,79
Yhteenkuuluvuuden tunne muiden vapaaehtoisten kanssa		3,67
Lopputuloksen näkeminen urheilijan menestymisenä		3,63
Tehdystä työstä kiitetään		3,63
Tunne siitä, että olen osa seuraa		3,42
Tehtävien suorittaminen ei vaadi erityisosaamista		3,35
Tehtävien satunnaisuus		3,30
Tehtävien monipuolisuus		3,07
Mahdollisuus tehdä vastuullisia tehtäviä		2,77
Mahdollisuus tehdä omaa osaamisalaani vastaavia tehtäviä		2,74
Mahdollisuus kouluttautua vaativampiin tehtäviin		2,65
Tehdystä työstä palkitaan		2,28

Kun tarkastellaan tuloksista itseohjautuvuusteorian väittämiä siitä, että ihmisten motiivit ovat joko sisäisiä tai ulkoisia ja että ihmisen kolme psykologista tarvetta ovat autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus, voidaan tämän tutkimuksen perusteella löytää viitteitä siihen, että tämä jossain määrin pitäisi paikkansa. Autonomian tarve ilmeni keskiarvoissa vastauksissa, joissa tärkeäksi koettiin se, että saa itse valita osallistuuko vapaaehtoistehtäviin, saa itse vaikuttaa tehtäviin joita tekee, saa itse vaikuttaa milloin osallistuu. Kompetenssin tarpeen osalta voidaan sen sijaan todeta, että tässä kyselyssä vastaajilla tämä ei noussut merkittäväksi tekijäksi ja sellaiseksi seikaksi, joka koettaisiin tärkeäksi. Päinvastoin keskiarvot jäivät alhaisiksi (alle 3) kysymyksissä, jotka koskivat mahdollisuutta tehdä



vastuullisia tehtäviä, mahdollisuutta tehdä omaa osaamisalaa vastaavia tehtäviä ja mahdollisuutta kouluttautua vaativampiin tehtäviin. Toisaalta kompetenssin tarve ei automaattisesti tarkoita sitä, että tehtävän tulisi olla vaikea, vaan sitä että se on juuri sellaisella vaativuustasolla kyseiselle henkilölle jonka hän kokee mielekkääksi. Nämä edellä mainitut kysymykset voidaan nähdä kompetenssin kokemisen lisäksi koskevan myös autonomian tarvetta; ihmisellä on itsellä mahdollisuus valita tekeekö vastuullisia tai omaa osaamisalaa vastaavia tehtäviä tai mahdollisuus valita lähteekö kouluttautumaan vaativampiin tehtäviin. Kompetenssiin liittyvistä kysymyksistä ainoastaan kysymys siitä, että tehtävien suorittamiseksi annetaan riittävä opastus sai keskiarvoksi yli 4 (4,05) ja kysymys siitä, että tehtävien suorittaminen ei vaadi erityisosaamista sai keskiarvoksi yli 3 (3,35).

Yhteenkuuluvuuden tarve tuli vastauksissa esiin melko hyvin keskiarvoissa väittämille jotka koskivat seuran hyvää henkeä (4,19), vapaaehtoisten keskinäisen yhteistyön toimimista (4,14), tekemistä kivassa porukassa (4,05) ja vapaaehtoisten ja työntekijöiden välisen yhteistyön toimivuutta (4,02). Sen sijaan yhteenkuuluvuuden tarve ei noussut yhtä tärkeäksi tekijäksi (keskiarvo alle 4) väittämien kohdalla, jotka koskivat yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden vapaaehtoisten kanssa (3,67) ja vastaajan tunnetta siitä, että hän on osa seuraa (3,42). Näiden väittämien suhteellisen alhaista keskiarvoa verrattuna muihin väittämiin voidaan pitää yllätyksenä. Etukäteen ajateltuna olisi ollut oletettavissa, että kun tehdään vapaaehtoistyötä, tunne siitä missä porukassa sitä tekee olisi noussut tärkeämmäksi seikaksi. Toisaalta väittämät ovat yhtäpitäviä sen kanssa, mitkä ovat olleet ensisijaisia syitä alun perin tulla mukaan seuran toimintaan. Siellä yksikään vastaajista ei kertonut ensisijaiseksi syyksi halua tutustua muihin ihmisiin. Toisaalta, toiseksi, kolmanneksi tai neljänneksi tärkeimmäksi syyksi sen tosin mainitsi yhteensä 14 vastaajaa (näistä 12 sellaista, jotka ovat osallistuneet vapaaehtoistyöhön ainakin joskus eli ovat vastanneet myös kysymykseen, jossa tärkeyttä on kysytty), joten joku merkitys asialla kuitenkin on.

Vapaaehtoistyössä tärkeäksi koettujen seikkojen jälkeen kysyttiin kuinka samaa mieltä vastaaja oli väittämien kanssa, jotka koskivat edellisessä kysymyksessä esitettyjen väittämien toteutumista vastaajan omassa toiminnassa ja seurassa. Viimeisen kolmen, kiittämiseen, palkitsemiseen ja arvostukseen liittyvien kysymyksien osalta vastinparikysymykset kysyttiin kysymyksessä ”Kuinka hyväksi tai huonoksi arvioitte seuraavat seikat liittyen vapaaehtoisten kiittämiseen”. Taulukossa 3 on kerrottu, miten seurassa on onnistuttu toteuttamaan kyseiset väittämät. Tärkeimmiksi väittäviksi nousivat väittämät ”Pääsen vaikuttamaan siihen milloin osallistun”, ”Vapaaehtoisten ja henkilöstön välinen yhteistyö toimii”, ”Vapaaehtoistyöt ovat mielekkäitä” ja ”Tekemäni työn lopputulos näkyy onnistuneena kilpailutapahtumana”. Yhteensä 24 väittämän joukossa oli runsaasti (12 kpl) yli 4 keskiarvon väittämiä, joten suuressa osassa väittämiä löytyy tyytyväisyyttä väittämiin. Loput 12

väittämää nekin jäivät keskiarvoltaan yli 3:n jota ei voida pitää huonona tuloksena seuran toiminnan kannalta. Toki vastausten perusteella löytyy kehittämiskohteita, mm. tehtävien vastuullisuuteen ja ihmisten osaamisaloihin ja kouluttamiseen liittyen, mutta toisaalta nämä väittämät eivät edellisessä kysymyksessä nousseet korkealle kun kysyttiin mitkä asiat koetaan tärkeäksi. Mm. väittämä siitä, saako vastaaja tehdä seurassa omaa osaamisalaa vastaavia tehtäviä korreloi tärkeänä pidetyn seikan ”mahdollisuus tehdä omaa osaamisalaa vastaavia tehtäviä” kanssa ( $R=0,67$ ;  $P=0$ ), joten varsinaista tarvetta saada tehdä omaa osaamisalaa vastaavia tehtäviä ei vapaaehtoisilla ole. Samoin väittämä ”Saan tehdä vastuullisia tehtäviä” on yhteydessä väittämään ”Kuinka tärkeinä pidät seuraavia seikkoja seurassa tekemässäsi vapaaehtoistyössä: Mahdollisuus tehdä vastuullisia tehtäviä” kanssa ( $R=0,54$ ;  $P=0$ ), joten tämäkään ei välttämättä ole asia, johon tulisi välttämättä kiinnittää huomiota vapaaehtoisia johdettaessa. Koko kysymyksen ”Kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa”, kaikkien väittäminen yhteinen keskiarvo oli 3,97 ja keskiarvon luottamusväli 3,91-4,03.

Taulukko 3. Vapaaehtoistoiminnan väittämien toteutuminen vastaajan omassa toiminnassa ja seurassa

	(n=43)	ka
Pääsen vaikuttamaan siihen milloin osallistun		4,47
Vapaaehtoisten ja palkatun henkilöstön välinen yhteistyö toimii		4,28
Vapaaehtoistehtävät ovat mielekkäitä		4,26
Tekemäni työn lopputulos näkyy onnistuneena kilpailutapahtumana		4,26
Vapaaehtoistehtäviin on helppo ilmoittautua mukaan		4,23
Olemassa olevista vapaaehtoistehtävistä tiedotetaan tarpeeksi ajoissa		4,23
Seurassa on hyvä henki		4,23
Vapaaehtoisten keskinäinen yhteistyö toimii		4,23
Koen, että tekemälläni työllä on merkitys		4,21
Osallistuminen vapaaehtoistehtäviin on oma valintani		4,19
Vapaaehtoistehtäviä tehdään kivassa porukassa		4,19
Vapaaehtoistehtävät ovat satunnaisia		4,02
Pääsen vaikuttamaan tehtäviin joita teen		3,95
Vapaaehtoistehtävien suorittamista varten annetaan riittävä opastus		3,95
Olemassa olevista vapaaehtoistehtävistä saa selkeän kuvan		3,91
Tehtävien suorittamiseksi ei vaadita erityisosaamista		3,91
Tunnen yhteenkuuluvuutta muiden vapaaehtoisten kanssa		3,91
Vapaaehtoistehtävät ovat monipuolisia		3,79
Tekemäni työn lopputulos näkyy olemassa olevana urheiluryhmänä		3,74
Tunnen olevani osa seuraa		3,67
Saan koulutautua halutessani vaativampiin tehtäviin		3,63
Tekemäni työn lopputulos näkyy urheilijoiden menestymisenä		3,47
Saan tehdä vastuullisia tehtäviä		3,42
Saan tehdä omaa osaamisalaani vastaavia tehtäviä		3,23

Kysymysten ”Kuinka tärkeinä pidät seuraavia seikkoja seurassa tekemässäsi vapaaehtoistyössä” ja edellisen vastineen ”Kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa” – osalta laadittiin myös PI (performance-importance) - matriisi, jonka avulla oli mahdollista tarkastella niitä alueita, jotka koetaan tärkeiksi ja joissa on onnistuttu tai epäonnistuttu, sekä niitä alueita, joita ei koeta niin tärkeiksi. Matriisin avulla on mahdollista miettiä mitä alueita tulee kehittää ja mitä seurajohtamisessa tulisi huomioida.

Nelikenttään sijoitettuna näkyvät väittämien tärkeyden kokemisen ja niiden onnistumisen kokemisen keskiarvojen erot ja tulosten perusteella voidaan nähdä asiat joko sellaisiksi, jotka ovat:

1. tärkeitä, mutta ei niin onnistuneesti toteutuneita (kehitettävä taso),
2. tärkeitä ja onnistuneesti toteutuneita (ylläpidettävä taso),
3. ei onnistuneita, mutta ei tärkeäkään (kehittäminen voi odottaa) ja
4. ei niin tärkeä, mutta onnistuneesti toteutunut (tasoa voi ”alentaa”).

Liitteessä 2, kuviossa 11 ja taulukossa 9 esitetty matriisi osoittaa, että suurin osa vapaaehtoistoimintaan liittyvistä väittämistä sijoittui nelikentässä ruutuun, jossa asia koettiin tärkeäksi ja siinä oli myös onnistuttu. Loput väittämistä sijoittuivat ruutuun, jossa väittämiä ei koettu niin tärkeäksi, mutta niissä oli kuitenkin onnistuttu suhteellisen hyvin. Merkittävimmät erot keskiarvoissa (yli 0,50) löytyivät seuraavista: tehdystä työstä palkitaan (1,51), mahdollisuus kouluttautua vaativampiin tehtäviin (0,98), tehtävien satunnaisuus (0,72), tehtävien monipuolisuus (0,72), mahdollisuus tehdä vastuullisia tehtäviä (0,65), tehdystä työstä kiitetään (0,56) sekä tehtävien suorittaminen ei vaadi erityisosaamista (0,56). Näistä vapaaehtoisten palkitseminen, kouluttautumismahdollisuus vaativampiin tehtäviin ja tehtävien vastuullisuus sijoittuvat akselilla ruutuun, jossa seuran suoritustaso on asian tärkeysarvon ylittävä. Näiden seikkojen kehittämiseen ei siis välttämättä kannata laittaa ”liikaa” energiaa. Toisaalta seuratyössä vapaaehtoisten palkitseminen on asia, johon kannattaa aina kiinnittää huomiota, vaikka se ei tärkeydessä nousisikaan korkeimmille tasoille. Palkitseminen on aina kuitenkin osoitus vapaaehtoistyön arvostuksesta. Niihin seikkoihin, jossa itse suorituksen keskiarvo jää alle tärkeäksi koetun keskiarvon, tulee seurajohtajien jatkossa kiinnittää huomiota, vaikka ero keskiarvojen välillä ei olisi ollutkaan tällä hetkellä merkittävä. Näitä ovat mm. vapaus valita osallistuuko itse tehtäviin, vapaus valita tehtäviä joita tekee ja riittävä opastus tehtävien suorittamiseksi.

Anna Birgitta Yeungin (2002, 36-37) tutkimustulos vuodelta 2001 siitä, että suomalaisilla ulkoiset motiivit tehdä vapaaehtoistyötä ovat harvinaisia, näytti pitävän paikkansa myös tässä tutkimuksessa. Melko alhaisia keskiarvoja osallistumisen syistä tärkeäksi koetuista

seikoista saivat väittämät korvauksen saamisesta (1,28), vapaaehtoistyön tuomasta lisästä ansioluetteloon (1,67) sekä vapaaehtoistyöstä saadusta hyödystä muussa elämässä (2,95). Myös halu olla pienentämässä oman lapsen harrastusmaksuja (3,09) sai yllättävän alhaisen keskiarvon, sillä etukäteen oli olettamus, että tämä nimenomaan harrastusmaksuihin vaikuttaminen olisi ollut tärkeämmässä roolissa. Rahallista palkkiota tai hyötyä ei siis koettu tärkeäksi syyksi osallistua.

Niistä kysymyksistä, jolla selvitettiin tehdyssä vapaaehtoistyössä tärkeinä pidettyjä seikkoja, melko alhaisen keskiarvon ulkoiseksi motiiveiksi luokiteltavista väittämistä sai väittämä tehdystä työstä palkitaan (2,28). Tämäkin osoittaa, että ulkoinen palkinto (esim. palkkio, raha) ei ole tärkeä motiivi osallistua. Väittämät tehdystä työstä kiitetään (3,63) ja tehtyä työtä arvostetaan (4,21) saivat sen sijaan korkeammat keskiarvot ja osoittavat, että tämän tapainen arvostukseen liittyvä ulkoinen motiivi sen sijaan on tärkeä seikka.

Vapaaehtoisena jaksamista kysyttiin kysymyksessä ”Kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa liittyen omaan vapaaehtoisena jaksamiseesi?”. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että seuratyöntekijöiden jaksaminen huomioidaan melko hyvin ja vapaaehtoiset osaavat pääsääntöisesti sanoa myös ei. Stressaantumista ja uupumista löytyi muutamista vastauksista arvoilla 4 ja 5, sekä liian iso työtaakka arvolla 4 ja nämä seikat tulee huomioida vakavuudella, jotta kukaan yksittäinen seuratoimija ei kuormitu liikaa. Lisäksi muutamia vastauksia tuli arvoille 4 ja 5 väittämään ”Olen sitä mieltä, että minun ei tarvitsisi osallistua vapaaehtoistehtäviin, mutta osallistun koska minulla on tunne, että minun on pakko osallistua”. Näiden vastaajien mukana olo vapaaehtoistehtävissä ei kuulosta kovinkaan motivoituneelta, joten seurajohdon on syytä ottaa myös nämä vastaukset vakavuudella.

## **6.5 Vapaaehtoisten johtaminen**

Vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä asioita kysyttiin erikseen kuudessa kysymyksessä. Kysymyksessä ”Kuinka samaa mieltä olette seuraavista väittämistä” kysyttiin väittämiä asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä) liittyen seurajohdon tunnettuuteen; hallitukseen ja työntekijöihin. Yhteenvetona voidaan todeta, että sekä työntekijöitä, että seurain hallitusta tunnettiin melko hyvin seuraväen keskuudessa, vaikkakin kaikkiin vaihtoehtoihin tuli myös vastauksia 1, joka kertoo siitä, että kaikille eivät kuitenkaan seurain johtamisesta vastaavat henkilöt ole tuttuja.

Kun kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, miten tärkeäksi he kokevat tietyt ominaisuudet seurajohtajassa ja seurajohtajan tavassa johtaa vapaaehtoisia, taulukossa 4 esitetyt kes-

kiarvot kertovat, että tärkeimmiksi ominaisuuksiksi koettiin luotettavuus, rehellisyys ja yhteistyökyky. Myös muiden väittämien osalta (vastausasteikko 1-5, jossa 1 = ei lainkaan tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä), keskiarvot olivat melko korkeita. Väittämistä ainoastaan karismaattisuus oli sellainen ominaisuus, jota ei koettu niin tärkeäksi kuin muita. Koko kysymyksen kaikkien väittäminen yhteinen keskiarvo oli 4,56 ja keskiarvon luottamusväli 4,50-4,61.

Taulukko 4. Seurajohtajassa ja seurajohtajan vapaaehtoisten johtamistavassa tärkeiksi koetut ominaisuudet

	<b>n=43</b>	<b>ka</b>
Luotettavuus		4,88
Rehellisyys		4,88
Yhteistyökyky		4,88
Vastuullisuus		4,74
Ammattitaito (vaadittavat tiedot ja taidot johtaa seuraa)		4,72
Organisointikyky		4,72
Johdonmukaisuus		4,65
Innostavuus		4,65
Helposti lähestyttävä		4,60
Johtaa esimerkillään		4,51
Vakuuttavuus		4,30
Seuraväen tuntema		4,23
Empaattisuus		4,21
Karismaattisuus		3,79

Seuraavaksi kysyttiin edellisessä kysymyksessä väitettyjen ominaisuuksien toteutumista seurassa asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Väittämä ”seuraväen tuntema” ei tosin ollut mukana tässä kysymyksessä, koska sen osalta oli kysymykset kysyty jo aiemmassa kysymyksessä kysyttäessä seurajohdon tunnettuutta.

Taulukossa 5 näkyy, että parhaimmat keskiarvot saivat väittämät ”Seuran johto on yhteistyökykyinen”, ”Vapaaehtoisten johtaminen on rehellistä” ja ”Seurajohtoa on helppo lähestyä”. Pienimmät lukemat tulivat väittämille ”Vapaaehtoisten johtaminen on empaattista” ja ”Vapaaehtoisten johtaminen on karismaattista”. Näiden väittämien voi toisaalta odottaakin olevan pienimmällä keskiarvolla sillä termien ”empaattinen” ja ”karismaattinen” tulkinta siihen mitä niillä tarkoitetaan, voi olla vastaajalle vieraampaa verrattuna muihin väittämiin. Koko kysymyksen kaikkien väittäminen yhteinen keskiarvo oli 4,16 ja keskiarvon luottamusväli 4,09-4,22.

Taulukko 5. Vapaaehtoisten johtamistavan kokeminen seurassa

	n=43	ka
Seuran johto on yhteistyökykyinen		4,49
Vapaaehtoisten johtaminen on rehellistä		4,44
Seurajohtoa on helppo lähestyä		4,42
Seurajohto näyttää hyvää esimerkkiä		4,37
Vapaaehtoisten johtaminen on luotettavaa		4,28
Vapaaehtoisten johtaminen on organisoitua		4,26
Vapaaehtoisten johtaminen on vastuullista		4,19
Vapaaehtoisia johdetaan johdonmukaisesti		4,14
Vapaaehtoisia johdetaan innostavasti		4,14
Vapaaehtoisten johtaminen on ammattimaista		4,07
Vapaaehtoisia johdetaan vakuuttavasti		4,07
Vapaaehtoisten johtaminen on empaattista		3,86
Vapaaehtoisten johtaminen on karismaattista		3,35

Kysymysten - ”Miten tärkeäksi koette seuraavat ominaisuudet seurajohtajassa ja seuraajohtajan tavassa johtaa vapaaehtoisia” ja edellisen vastineen ”Kuinka samaa mieltä olette seuraavista väittämistä koskien vapaaehtoisten johtamistapaa seurassa” - osalta laadittiin myös PI- matriisi, jonka avulla oli mahdollista tarkastella johtamisen osalta alueita, jotka koetaan tärkeiksi ja joissa on onnistuttu tai joissa mahdollisesti tarvitaan kehittämistä (Liite 3, kuvio 12, taulukko 10). Nelikentän avulla on huomattavissa, että kaikki väittämistä sijoittuvat ruutuun, jossa väittämät koetaan tärkeiksi ja niissä on myös onnistuttu varsin hyvin. Suurimmat keskiarvojen erot (yli -0,50) löytyvät ominaisuuksista ammattitaito, luotettavuus, vastuullisuus, johdonmukaisuus ja innostavuus. Näiden väittämien osalta siis löytyy parannettavaa vapaaehtoisen tärkeiksi koettuihin seikkoihin nähden, vaikkakin toteutumisen keskiarvot olivat kauttaaltaan hyviä (kaikissa keskiarvo yli 4).

Lopuksi kysyttiin vastaajien mielipiteitä liittyen kilpailujen ja tapahtumien järjestämiseen (taulukko 6), vapaaehtoisten kiittämiseen (taulukko 7) ja vapaaehtoisille suunnattuun viestintään (taulukko 8). Tämän kysymyslomakkeen vastausten perusteella näillä kolmella osa-alueella löytyy kokonaisuudessaan eniten parannettavaa keskiarvoja vertailtaessa, sillä suurin osa vastauksista jäi keskiarvoltaan alle neljän (asteikolla 1-5, 1 = erittäin huono, 5 = erittäin hyvä). Vaikka nämäkään vastaukset eivät olleet keskiarvoltaan varsinaisesti huonoja, alimman keskiarvon ollessa 3,72 (vapaaehtoisten huomioiminen yksilönä), näitä osa-alueita kannattaa lähteä kehittämään. Toisaalta ilahduttava tulos oli suurin keskiarvo 4,3 väittämässä ”Vapaaehtoistyön arvostus”, joka kertoo siitä, että seurajohto on onnistunut välittämään seuraväelle tiedon siitä, että heidän tekemäänsä työtä arvostetaan. Yhteensä heikoimmat arvosanat koko kyselyssä sai vapaaehtoisille suunnattuun viestintään.

tään liittyvät kysymykset, joten tämä on selvästi osa-alue, jota seurajohdon tulee lähteä kehittämään. Koko kysymyksen ”Kuinka hyväksi tai huonoksi arvioitte seuraavat seikat liittyen kilpailujen ja tapahtumien järjestämiseen” kaikkien väittäminen yhteinen keskiarvo oli 3,87 ja keskiarvon luottamusväli 3,77-3,97. Kysymyksen ”Kuinka hyväksi tai huonoksi arvioitte seuraavat seikat liittyen vapaaehtoisten kiittämiseen” väittämiä yhteinen keskiarvo oli 3,95 ja keskiarvon luottamusväli 3,84-4,07 ja kysymyksen ”Kuinka hyväksi tai huonoksi arvioitte seuraavat seikat liittyen vapaaehtoisille suunnattuun viestintään” yhteinen keskiarvo oli 3,86 ja keskiarvon luottamusväli 3,71-4,01.

Taulukko 6: Kilpailujen järjestämiseen liittyvät hyväksi tai huonoksi koetut seikat

	<b>n=43</b>	<b>ka</b>
Tieto kuhunkin tapahtumaan tarjolla olevista tehtävistä		4,07
Työnjaon selkeys tapahtumissa		3,95
Tehtävien hoitamiseen tarvittava perehdytys		3,93
Vapaaehtoisten organisoitu johtaminen kilpailutapahtumassa		3,84
Tieto kilpailun vastuullisena vetäjänä toimivasta henkilöstä (=kilpailunjohtaja)		3,77
Tehtäväkuvauksien selkeys tapahtumissa		3,77
Tehtävien hoitamiseen tarvittavien tietojen saaminen ajoissa		3,77

Taulukko 7: Vapaaehtoisten kiittämiseen liittyvät hyväksi tai huonoksi koetut seikat

	<b>n=43</b>	<b>ka</b>
Vapaaehtoistyön arvostus		4,30
Vapaaehtoistyöstä kiittäminen		4,19
Vapaaehtoistyöhön motivointi		3,88
Palaute tehdystä työstä		3,84
Vapaaehtoistyöstä palkitseminen (esim. illanvietot, muistamiset yms.)		3,79
Vapaaehtoisten huomioiminen yksilönä		3,72

Taulukko 8: Vapaaehtoisille suunnattuun viestintään liittyvät hyväksi tai huonoksi koetut seikat

	<b>n=43</b>	<b>ka</b>
Vapaaehtoistehtäviin liittyvän viestinnän riittävyys		3,95
Seurajohdon riittävä kommunikointi vapaaehtoisten kanssa		3,79
Vapaaehtoistehtävistä seuralle annettavan palautteen antamisen helppous		3,84

## 7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä seikat ovat tärkeitä vapaaehtoisille ja mitkä asiat motivoivat osallistumaan ja jäämään mukaan seuratoimintaan. Etukäteen uskoin vastauksista käyvän ilmi ihmisten halun osallistua oman lapsen harrastukseen, halun omalla tekemisellä olla mukana pienentämässä harrastusmaksuja sekä halun olla mukana hyvässä porukassa eli oman hyvinvoinnin lisääntymisen mielekkään tekemisen ja sosiaalisten suhteiden kautta. Oman lapsen harrastuksessa mukana oleminen osoittautuikin tärkeäksi, sillä se oli mm. suurin yksittäinen syy alun perin mukaan tuloon. Halu olla omalla tekemisellä pienentämässä harrastusmaksuja ei yllättäen osoittautunutkaan niin motivoivaksi tekijäksi kuin moni muu väittämä ja mitä etukäteen olisi voinut olettaa. Omaan sisäiseen hyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä taas oli viitteitä siitä, että tällä asialla on merkitystä, vaikkakaan halu luoda uusia sosiaalisia suhteita ei noussut väittämän keskiarvoon kovin suureksi.

Niiden vastaajien osalta, jotka eivät olleet ikinä osallistuneet vapaaehtoistehtäviin, suurin yksittäinen syy saada heidät osallistumaan oli erilainen elämäntilanne. Erilaisen elämäntilanteen yleisyys vastauksissa ei ole yllätys. Yeungin (2001, 44-45) tutkimuksessa selkeästi tärkein syy olla osallistumatta oli ajan puute. Erilaisen elämäntilanteen voi ajatella olevan yhteydessä nimenomaan ajan puutteeseen. Positiivisena yllätyksenä voidaan kuitenkin pitää vaihtoehtoa, jossa vastaaja ilmoitti aikovansa tulevaisuudessa osallistua vapaaehtoistehtäviin. Tämä, samoin kuin vaihtoehto jossa mukaan tultaisiin, jos kysyttäisiin henkilökohtaisesti, antavat seurajohdolle viitteitä siitä, että seuratoimijoiden joukossa on potentiaalisia uusia tulijoita, kun vain tilanne osuu kohdalle ja ihmisiä kysytään mukaan. Kuten Yeungin totesi omassa tutkimuksessaan, vapaaehtoistoiminnan rekrytoinnin kannalta oleellista on tiedostaa, että moni kokee tärkeimmäksi osallistumattomuuden syyksi sen, ettei kukaan ole pyytänyt mukaan. Ihmiset eivät siis välttämättä ole haluttomia tai passiivisia, vaan kyse on siitä, että kannustettaessa ja kysyttäessä he voisivat hyvinkin lähteä mukaan toimintaan. (Yeung 2002, 45-46.)

Toisaalta tämän tutkimuksen vastauksissa tuli ilmi myös se, että muutamat vastaajista eivät olleet mielellään mukana vapaaehtoistehtävissä seurassa. Malik (2005, 230) toteaa, että melko monet korvaavat motivaation velvollisuudentunnolla ja sopimuksenmukaisuudella. Tämä väittämä lienee paikkansa pitävä myös kohdeorganisaation osalta niissä vapaaehtoisissa, jotka eivät olleet mielellään mukana (arvot 1 ja 2, 1= täysin eri mieltä). Todellista motivaatiota olla mukana ei ole, mutta syystä tai toisesta mukana ollaan. Todennäköisimmin velvollisuudentunteesta.



## 7.1 Tutkimuksen kokonaistulosten pohdintaa – vapaaehtoisten motiivit

Itseohjautuvuusteorian väittämät siitä, että ihmisellä on sisäsyntyinen tarve autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kokemiseen, osoittautuivat osittain paikkansa pitäviksi tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen mukaan vapaaehtoistoimijoita motivoivat oman valinnan mahdollisuus siihen osallistuako vai ei ja milloin osallistua (autonomia), asioista tietäminen eli tarpeeksi laaja tiedottaminen ja asioihin perehdyttäminen (kompetenssi) ja seuran hyvä henki ja hyväksi koettu yhteistyö (yhteenkuuluvuus) sekä onnistuneet kilpailutapahtumat. Näistä voi osan nähdä olevan sisäisiä ja osan ulkoisia motiiveja. Tutkimuksessa on havaittavissa myös se Yeungin (2002, 60) tekemän tutkimuksen havainto, että vapaaehtoistoimintaan osallistutaan useamman kuin vain yhden motiivin innoittamana.

Kuten muuallakin, myös kohdeorganisaatiossa vapaaehtoisten johtamisessa on kysymys siitä, miten saadaan vapaaehtoisesta motivaatio esiin, ei niinkään se, ”miten voimme motivoida” vapaaehtoisia. Tärkeintä olisi saada vapaaehtoisen osallistuminen kumpuamaan hänen sisäisistä tarpeista, ei ulkoisen motivaation välineellistetyllä tavalla. Itseohjautuvuuden jatkumolla ideaalitalanne olisi, mikäli osallistujien motiivit olisivat sisäisiä ja sisäisesti säädelyjä.

Sisäisten motiivien osalta on tosin vaikea selvittää, mitkä esim. esitetyistä väittämistä olivat sellaisia, jotka vastaajalle edustivat sisäistä motiivia. Joku seikka voi motivoida sisäisesti toista henkilöä ja toista taas ei. Se mistä sisäinen motivaatio kumpuaa tehdä jotain asiaa, voi vaihdella suurestikin eri ihmisten välillä. Toisaalta tutkimuksen mukaan motivoiviksi koetut seikat ovat asioita, joihin voidaan seurajohtamisessa vaikuttaa esim. autonomiaa tarjoamalla. Kuten Deci ja Flaste toteavat (1995, 33-34), jos ihmiselle tarjotaan mahdollisuus omaan valintaan eli autonomiaan, voi sisäinen motivaatiokin lisääntyä. Kohdeorganisaatiossa onkin käytössä tapa, jossa valmennusryhmissä urheiluvien vanhemmat on veloitettu osallistumaan vapaaehtoistehtäviin kolmessa tapahtumassa vuodessa. Urheilukouluryhmissä tätä ”pakkoa” ei ole. Näistä tapahtumista yksi on kaikille yhteinen, koska kyseessä on iso tapahtuma, jonne tarvitaan paljon vapaaehtoisia. Kahden muun osalta jokainen saa itse valita milloin osallistuu. Vaikkakin ryhmässä olevien on ”pakko osallistua”, on tämä käytössä oleva tapa osaltaan vapaaehtoiselle tarjottua autonomiaa, kun hän saa itse valita, vaikkakin ”pakotetusti”, mihin osallistuu.

Toisaalta, vaikka kohdeorganisaation käytännön mukaan jokaisen on osallistuttava, kehtään ei kuitenkaan loppupeleissä pakoteta mukaan, joten käytännössä toiminta heijastaa ehkä itseohjautuvuuden ja ulkoisen motivaation jatkumolla henkilöiden identifioitua tai

integroitua säätelyä. Vapaaehtoinen ymmärtää toiminnan hyödyn ja sen mukanaan tuomat seuraukset sekä hyväksyy seuran arvot ja omaksuu niitä myös itselleen, vaikkakin toiminta tulee seuran puolelta ”pakotettuna”. Tai parhaimmassa tapauksessa tunnistaa toiminnan omakseen ja vapaaksi valinnakseen. Varsinkin pitkään vapaaehtoistehtävissä olleiden osalta säätelyn voi nähdä olevan integroidussa vaiheessa, ellei jopa sisäisesti säädellyssä toiminnassa, jolloin motivaatio on todella sisäinen ja kumpuaa henkilön omista henkilökohtaisista sisäisistä motiiveista, ei siitä että heidät ”pakotetaan” osallistumaan.

Kuten Yeungin (2002, 36-37) tutkimus totesi, suomalaisilla ulkoiset motiivit vapaaehtoisuuteen ovat harvinaisia. Ulkoisten motiivien ei voida nähdä olevan merkittävässä asemassa vapaaehtoistyössä kohdeorganisaatiossakaan. Tosin tulokset kertovat, että vapaaehtoiset arvostavat myös kiittämistä ja tehdyn työn arvostamista, jotka voidaan nähdä myös ulkoisena palkkiona. Konkreettiset ulkoisen motivaation muodot, kuten palkinnot ja palkkiot eivät kuitenkaan ole motivoivia seikkoja. Tätä voidaan pitää positiivisena tuloksena, sillä seurajohdolle on ilahduttavaa tietää, että vapaaehtoistehtäviä tehdään jostain muista syistä kuin konkreettisista palkkioista.

## **7.2 Tutkimuksen kokonaistulosten pohdintaa – vapaaehtoisten johtaminen**

Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää myös onko selville saatujen motiivien kautta mahdollista löytää sopivaa vapaaehtoisten johtamistapaa kyseessä olevaan kohdeorganisaatioon ja mitä ominaisuuksia vapaaehtoiset arvostavat johtajassa. Johtamiseen liittyen kohdeorganisaation kannalta kokonaistulokset olivat positiivisia. Sellaisia vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä osa-alueita, jossa olisi epäonnistuttu täysin, ei löytynyt. Etukäteen uskoin korostuvan vapaaehtoisten arvostavan johtajassa luotettavuutta ja taitoa johtaa seuraa. Näistä luotettavuus nousikin keskiarvoltaan suurimmaksi yhdessä rehellisyyden ja yhteistyökyvyn kanssa. Lähes yhtä tärkeäksi seikaksi nousi myös ammattitaito eli seurajohtamiseen vaadittavien tietojen ja taitojen omaaminen.

Vapaaehtoisen motivaation ymmärtäminen ja ylläpitäminen on seurajohdolle tärkeä tavoiteltavissa oleva asia. Leskelän (2001, 27) yksi tärkeäksi johtajan ominaisuudeksi nostama asia on myös viestintäkyky, joka onkin tulosten perusteella siis asia, jossa on varaa kehittyä vielä paremmaksi. Ja vaikka Malik (2005, 128-129) onkin sitä mieltä, että johtamistyyllillä ei ole väliä, ehkä kuitenkin vapaaehtoisia johdettaessa asia ei ole näin yksiselitteinen, vaan johtamisen tulee tapahtua yhteistyökyvyn, demokratian ja motivoinnin kautta. Vapaaehtoisia ei myöskään voi johtaa vain ryhmänä, vaan jokainen tulisi kohdata yksilönä. Vapaaehtoisten kohdalla motivoinnin voi kuitenkin katsoa olevan oleellinen osa johtamista. Ja kuten Hoye ym. (2012, 136.) toteavat, hyvä henkilöstöhallinto on tärkeää kaikissa

urheiluorganisaatioissa riippumatta organisaation koosta tai kontekstista. Suunnittelu, rekrytointi, valinta, perehdytys, koulutus, arviointi, palkitseminen ja henkilöstön pitäminen mukana on oleellista toiminnan kannalta. Tähän tulee myös kohdeorganisaatioissa pyrkiä vapaaehtoisten johtamisen osalta. Vapaaehtoisten johtamisen tulee olla suunniteltua ja organisoitua.

Tämän kyselyn perusteella eniten parannettavaa kohdeorganisaatioissa löytyy toimista jotka liittyvät tapahtumien järjestämiseen, niissä olevien tehtävien selkeyteen ja niistä tiedottamiseen sekä yleiseen vapaaehtoisille suunnattuun viestintään. Nämäkin tulokset eivät olleet huonoja, mutta tämän kyselyn perusteella kuitenkin alhaisimpia arvosanoja saaneita, joten näihin tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Viestintään liittyvän kysymyksen osalta tuloksia tulkittaessa on otettava tosin huomioon se mahdollisuus, että vastaajat ovat vastanneet kysymykseen peilaten koko seuraa koskevaa yleistä viestintää, ei vain vapaaehtoisille suunnattua viestintää ajatellen. Toisaalta keskiarvojen jäädessä tämän tutkimuksen alhaisimmiksi, voidaan olettaa suurimman osan vastanneet kysymykseen siten mitä sillä on tarkoitettukin, sillä aiemmin seurassa tehtyjen kyselyjen mukaan seuran yleiseen viestintään ollaan melko tyytyväisiä.

Kiittäminen ja arvostus olivat seikkoja, jotka koettiin yleisesti hyväksi, parannettavaa löytyy toisaalta palautteen antamisessa, vapaaehtoisten motivoinnissa sekä huomioimisena yksilönä. Nämäkin kaikki osaltaan liittyvät myös viestintään eli kuten jo edellä todettu, sen osalta tulee jatkossa miettiä miten sitä voidaan tehostaa niin ennakkoviestinnässä kuin tapahtuman jälkeisessä viestinnässä.

### **7.3 Toimenpidesuosituks**

Tutkimusraportissa esitettyjen tulosten lisäksi yleisesti kokonaisuutta tarkasteltaessa ei vastauksissa ollut juurikaan havaittavissa eri vastaajaryhmien välisiä eroja, johtuen varmasti osittain myös alhaisesta kokonaisvastaajamäärästä. Vähäisen vastaajamäärän vuoksi myös mahdollisiin erojen löytymisiin tulee suhtautua pienellä varauksella, sillä tutkimuksen tulosten tulkinnan ja tuloksia seuraavien toimenpiteiden kannalta ei ole kovinkaan oleellista tehdä tietyissä asioissa erottelua, jos johonkin vastaajaryhmään (esim. tietyn ikäiset) on kuulunut vain muutama vastaaja. Toisaalta se, ettei eroja juurikaan ollut havaittavissa eri vastaajaryhmien välillä kertoo myös siitä, että vaikka jokaista vapaaehtoista tuleekin kohdella yksilönä ja kyseessä ei ole homogeeninen joukko, vapaaehtoistyöhön osallistumisen motiivit ja vapaaehtoistyössä koetut asiat ovat yllättävän samankaltaisia henkilön taustasta riippumatta. Vapaaehtoisten johtamisen kannalta seurajohdossa oleellisempaa onkin siis miettiä vapaaehtoisten johtamisen kokonaisuutta, ei niinkään sitä

tulisiko eri vapaaehtoisryhmiä (esim. eri-ikäisiä) johtaa erilailla.

Jatkossa seurajohdon on hyvä miettiä keinoja, joilla voidaan lisätä vapaaehtoisten omaa valintaa ja tarjota vaihtoehtoja osallistumisen osalta. Tulosten perusteella käytössä olevaa tapaa, jossa vapaaehtoinen saa valita mihin tapahtumaan osallistuu vapaaehtoisena, kannattaa jatkaa; oma valinta osoittautui tärkeimmäksi seikaksi eri väittämistä. Ideaalitalanne tosin olisi se, että jokainen saa itse valita osallistuuko ylipäätään ja mahdollinen osallistuminen tapahtuisi omien sisäisten motiivien kautta. Valitettavasti seuratoiminnassa tämä käytäntö ei välttämättä aina toimi, sillä ilman vapaaehtoisia ei juurikaan tapahtumia voitaisi järjestää. Mahdollisimman paljon tulee kuitenkin pyrkiä siihen, ettei ketään pakoteta tehtäviin, vaan jokaiselle annetaan vapaus valita osallistuuko vai ei.

Kompetenssin kokemuksen vapaaehtoisille voi puolestaan antaa tarjoamalla tarpeeksi tietoa, koulutusta sekä opastusta tehtäviin. Tiedottamista tulee lisätä liittyen eri tapahtumiin joissa vapaaehtoiset toimivat, koulutustilaisuuksia tulee järjestää lisää ja tehtävien ja tapahtumien osalta tulee toimia vielä selkeämmin ja organisoidummin kuin tähän asti, jotta jokaisella osallistujalla on tunne siitä, että hän tietää miksi ja mitä ollaan tekemässä ja hän myös osaa tehtävänsä.

Yhteenkuuluvuuden kokemiseen täytyy kiinnittää huomiota. Seurahengen ylläpitäminen on tärkeää, sillä vapaaehtoisten tulee tuntea olevansa osa seuraa. Vapaaehtoisille täytyy tarjota tilaisuuksia muiden tapaamiseen, myös muulloin kuin itse vapaaehtoistehtävien puitteissa.

Konkreettiseen johtamiseen liittyvissä kysymyksissä saatiin vastauksissa kohtuullisen hyviä keskiarvoja ja niiden osalta seurajohto voi olla varsin tyytyväinen tilanteeseen, mutta kehittämiskohteitakin riittää. Ammattitaito, luotettavuus, vastuullisuus, johdonmukaisuus ja innostavuus olivat ominaisuuksia, joissa toteutumisen keskiarvo jäi asian tärkeäksi kokemisen alapuolelle. Näiden ominaisuuksien täsmällinen mittaaminen ei ole mahdollista, mutta seurajohdon on hyvä kiinnittää tähän asiaan huomiota jatkossa ja huolehtia mm. omasta ammattitaidon ylläpitämisestä. Luotettavuus saavutetaan vain tekemisen kautta, samoin kuin vastuullisuuden kokemus ja johdonmukaisuuden tunne. Seurajohdon tulee olla innostava, joten johtamistavassa on kiinnitettävä tähän huomiota. Näihin kaikkiin voidaan vaikuttaa myös viestinnän avulla, johon tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Yleisen seuraviestinnän osalta sitä tulee jatkossa kohdistaa enemmän myös suoraan vapaaehtoisille eli suoraan vapaaehtoistehtäviin liittyvää viestintää tulee lisätä. Kaikissa edellisissä huomionarvoista on kuitenkin se, että mitään näistä edellä mainituista ei kui-

tenkaan koettu huonoksi, vaan kaikkien keskiarvot olivat vähintäänkin kohtuullisia, joten varsinaista epäonnistumista ei ole millään alueella.

Johtamisen osalta voidaan kohdeorganisaatiossa jatkossa hyödyntää teoriaosassa esitetyn Leskelän motivaatiojohtamisen periaatteita, joista yksi tärkeimmistä on luottamus. Kun luottamus saavutetaan, voi syntyä myös motivaatiota. Vapaaehtoistoimijat tulee ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen ja ideointiin laajemmin. Näin saadaan synnytettyä myös luottamusta, kun vapaaehtoiset huomioidaan yksilöinä ja yritetään löytää jokaiselle sellainen tehtävä, joka motivoi juuri häntä. Varsinaisestihan vapaaehtoisten osalta ei kehityskeskusteluja järjestetä sanan varsinaisessa merkityksessä, mutta pohdittavan arvoinen asia on se, tulisiko jotain vastaavanlaisia kohtaamisia seurajohdon ja vapaaehtoisen välille tulevaisuudessa järjestää. Kuten Leskelä (2001, 25) toteaa, että organisaatiossa jokaiselta täytyy pitää tiedollisesti ja taidollisesti mahdollisimman hyvin ajan tasalla ja yksilön huomioiminen onnistuu parhaiten kahdenkeskisissä keskusteluissa. Saataisiinko ns. kehityskeskusteluissa kaikista vapaaehtoisista ns. parhaat puolet esiin, kun heitä kuunneltiin tarkemmin ja heitä kohdeltiin yksilöinä. Tämän tutkimuksen vapaaehtoisilla yksilönä huomioimisen kokemus ei noussut kovin suureksi verrattuna muihin väittämiin, joten tässä voisi olla yksi mahdollisuus parantaa vapaaehtoisten motivaatiota.

Yhtenä jatkotoimenpiteenä voisi olla myös vapaaehtoisten johtamisen työkirjan luominen. Työkirjassa tulisi huomioida vapaaehtoiseksi tuleminen, perehdytys ja koulutus, vapaaehtoistehtävät, vapaaehtoisena toimiminen ja vapaaehtoistoiminnan muodot kyseisessä seurassa. Kun vapaaehtoisilta kerätään tarinoita, kysytään heiltä vapaaehtoistyön merkitystä ja sitä mikä saa heidät tulemaan mukaan, voidaan luoda seura sellaiseksi jonne halutaan tulla. Kun ihminen saa vapaaehtoistyöstä itselleen jotain kuten elämyksiä, lisäarvoa, sosiaalista pääomaa yms. hänelle merkityksellisiä asioita, hänet saadaan pidettyä mukana. Kun seura on yhteisö jonne halutaan tulla ja jossa halutaan olla, on vapaaehtoisjohtamisen työssä onnistuttu.

Tärkeätä jatkossa on myös miettiä miten vapaaehtoistoiminnan jatkuminen turvataan eli tulisi löytää keinot millä saadaan uusia vapaaehtoisia seuraan mukaan. Ihmisten ajankäytön priorisoinnista käydään taistelua ja haasteena on sitoutumisen muutos aiempaan verrattuna. Nykyisin seurat nähdään enemmän ”palvelutavarataloina”, eikä mukaan välttämättä haluta sitoutua, ainakaan pitkiksi ajoiksi. Oman lapsen osallistuminen on selvästi oleellinen seikka ensinnäkin sen osalta tuleeko vapaaehtoinen ylipäättään mukaan sekä sen osalta pysyykö vapaaehtoinen mukana vai ei. Tärkeätä on siis panostaa vapaaehtoisten johtamisen ja motivoinnin lisäksi myös itse urheilutoimintaan, jotta lapsi pysyy toiminnassa mukana. Ja toisaalta, jos vapaaehtoisten johtaminen on tarpeeksi laadukasta, ehkä

vapaaehtoinen jää mukaan vielä senkin jälkeen kun lapsi mahdollisesti lopettaa harrastamisen. Tämän ainakin pitää olla tavoitteena.

Kohdeorganisaatiossa kannattaa panostaa vapaaehtoisten osalta myös eläkeläisiin ja nuoriin, jotka mm. Yeungin (2002, 45-46, 57-58) tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan eivät välttämättä edes ajattele koko asiaa. Varsinkin omat urheilijat, jotka mahdollisesti lopettelevat jo omaa uraansa, olisi tärkeätä pitää seuran toiminnassa mukana. He tuntevat jo valmiiksi seuran hengen, seuran tavat ja arvot ja ovat ehkä vain kysymistä vaille valmiita tulemaan vapaaehtoistehtäviin. Samoin eläkeläiset toisena kohderyhmänä tulisi huomioida paremmin, esim. urheilukoululaisten isovanhemmat, mutta miksi ei myös esim. eläkeläisjärjestöjen kautta, sillä eläkeläisten kasvava määrä on vapaaehtoistoiminnassa valtava voimavara jota tulee hyödyntää aktiivisesti uusia vapaaehtoisia rekrytoidessa. Sama koskee myös maahanmuuttajia, joista voi löytyä iso voimavara tulevaisuuden seuroihin, paitsi urheilijoina myös seuratoimijoina. Mikä sen parempi integraation muoto yhteiskuntaan kuin urheiluseuratoiminta. Ja paitsi edellä mainittuja ryhmiä, myös muita yksinkertaisesti pitää vain pyytää mukaan vapaaehtoiseksi. Tämänkin tutkimuksen tulokset kertoivat, että yksikään vapaaehtoistehtäviin osallistuvista henkilöistä ei ollut tullut ensisijaisesti siksi mukaan, että heitä olisi pyydetty.

Vapaaehtoisten mukana pitämiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta vapaaehtoisia riittää myös tulevaisuudessa. Vapaaehtoisten tekemä työ mahdollistaa harjoitusmaksujen kohutuullisena pitämisen paitsi kohdeorganisaatiossa, myös muissa lajeissa. Seurojen kannattaa tarkastella vapaaehtoisten motiiveja ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Tärkeää työtä tekeviä ihmisiä kannattaa muistaa ja kannustaa, myös palkinnoin. Panostus vapaaehtoiisiin kuitenkin tuottaa enemmän kuin ottaa. Laajemmin yhteiskunnalliselta kannalta ajateltuna vapaaehtoistyön sosiaalinen merkitys vaikuttaa myös kansantaloudellisesti. Vapaaehtoistyötä tekevät voivat paremmin ja heillä on ystäviä vapaaehtoistyön kautta. Hyvinvoivat ihmiset sairastavat vähemmän ja ovat yhteiskunnalle näin halvempia kansalaisia. Vapaaehtoistyö toimii myös hyvänä syrjäytymisen ehkäisijänä, kun ihmisillä on sosiaalisia suhteita ympäristössään.

#### **7.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi sekä oman toiminnan kriittinen arviointi**

Määrällistä tutkimusta arvioidaan sen reliabiliteetin ja validiteetin kannalta. Reliabiliteetin ja validiteetin määritelmiä ovat esittäneet mm. Valli, Heikkilä, Hirsjärvi ja Hurme, joiden mukaan tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta.

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Ollakseen pätevä, tutkimuksessa ei saisi siis olla systemaattista virhettä, jolla tarkoitetaan sitä, millä tavalla tutkittavat ovat ymmärtäneet mittarin eli kyselylomakkeen kysymykset. Jos vastaaja ei ajattelekaan kuten tutkija on olettanut, vastaukset vääristyvät. (Vilka 2005, 161.). Reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuudelle (Vilka 2005, 161).

Luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa voidaan miettiä onko tämän tutkimuksen vastaajajoukko tarpeeksi suuri vastatakseen tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Toisaalta, kuten Vilka (2005, 167) toteaa, tutkimustulokset liittyvät aina tietyn tyyppiseen perusjoukkoon, eivätkä ne ole kaikkia ihmisiä koskevia. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset koskevat Vantaan Salamat ry:n toimijoita. Kohdeorganisaation osalta tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään ja seuran toimintaa ja vapaaehtoisten johtamistapoja kehittämään tulosten perusteella.

Validiteetin takaamiseksi tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset laadittiin siten, että niiden ymmärtämisen osalta ei vastaajalla olisi epäselvyyttä mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Kysymyksiä laadittaessa tehtiin tietoinen valinta sen osalta, että puhutaan yleisesti "seurajohdosta" kun kysytään kysymyksiä seurajohtajan ominaisuuksista tai johtamistavasta, eikä yksilöity "seurajohto" esim. puheenjohtajaksi. Tämä voi osaltaan olla vaikuttanut vastauksiin, sillä vastaajalla on voinut olla vastatessaan mielessä tietty henkilö tai yleisesti "seurajohto". Toisaalta vastausten avulla tehtävien johtopäätösten osalta tällä ei liene suurempaa merkitystä, sillä tulokset käsitellään yleisellä vapaaehtoisten johtamisen tapojen tasolla ja mietitään konkreettisia toimenpiteitä, joihin liittyvät niin luottamusjohto, kuin palkattu henkilökunta, ei vain yksittäiset henkilöt.

Tutkimusaineiston kadosta voidaan puhua, kun vastausprosentti on alhainen (Vilka 2005, 74). Tässä tutkimuksessa vastausten määrä jäi melko alhaiseksi, mutta toisaalta se oli odotettavissakin. Kyselylinkki lähti laajalla jakelulla ja vastaanottajana oli paljon sellaisia henkilöitä, joiden sidos kohdeorganisaatioon on juuri tällä hetkellä hyvin löyhä eli ts. eivät ole mukana toiminnassa laisinkaan. Ei siis ollut odotettavissakaan, että he olisivat välttämättä vastanneet kyselyyn. Siihen nähden vastausmäärää, 70 kpl, voidaan siis pitää kohtuullisena. Kyselylomakkeen osalta voi tosin kriittisesti miettiä sitä, oliko lomake liian pitkä ja siten olisi ollut vaikuttamassa saatujen vastausten määrään. Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin henkilökohtaisena vastauslinkkinä, jolloin anonymiteetin turvaaminen oli vaikeaa. Tällaisessa tapauksessa halutessaan tutkija pystyisi yhdistämään vastaajan ja vastaukset, mutta tutkimusetiikka satoi tutkimuksen tekijää jolloin vastaukset käsiteltiin anonymisti ja yksittäisen vastaajan vastaukset eivät yhdistyneet tuloksiin missään vaiheessa.

Vaikka tulokset eivät välttämättä olekaan laajemmin yleistettävissä, motiiveihin ja johtamiseen liittyvät kysymykset ovat relevantteja kuitenkin myös muissa urheiluseuroissa, sillä lajista riippumatta seurat yrittävät ratkaista samoja kysymyksiä omassa toimintaympäristössään. Seuratoiminta on kuitenkin melko samanlaista riippumatta lajista tai ympäristöstä. Pienen tutkimusjoukon ja yhden seuran vapaaehtoisten perusteella ei kuitenkaan voida vetää suuria johtopäätöksiä, mutta ehkä tutkimustulosten avulla on mahdollista ainakin miettiä vapaaehtoistoimijoiden motiiveja ja pohtia niiden selvittämistapoja myös muissa urheiluseuroissa. Mutta kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä ei siis tämän tutkimuksen perusteella voida laajemmin tehdä.

Tämä opinnäytetyöprosessi oli kohdeorganisaatio- ja työelämälähtöinen ja tuloksia voidaan hyödyntää Vantaan Salamat ry:ssä. Työn tarkoituksena oli löytää tämän seuran vapaaehtoisten motiivit ja niiden kautta löytää oikea tapa johtaa seuraväkeä juuri tässä seurassa. Kyselyn vastaukset olivat positiivisia ja antoivat uskoa siihen, että seurassa tehdään johtamisen kannalta asioita oikein, mutta toisaalta tutkimus antoi myös aihetta pohdintaan siitä, miten heikoimmiksi koetut osa-alueet saadaan paremmiksi. Tutkimus antoi myös vastauksia siihen mitkä asiat vapaaehtoisia motivoivat ja näiden motiivien kautta onkin jatkossa löydettävissä tapoja ja malleja jota kautta seurajohdon kannattaa asioita tarkastella ja joita hyödyntäen vapaaehtoisia kannattaa johtaa.



## Lähteet

Aunola, K. 2002. Motivaation kehitys ja merkitys kouluikässä. Teoksessa Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet, s. 105-126. PS-kustannus Jyväskylä.

Cuskelly, G, Hoye, R & Auld, C. 2006. Working with volunteers in sport. Theory and practice. Routledge. New York.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Library of Congress Cataloging in Publication Data. Plenum Press, A Division of Plenum Publishing Corporation. New York.

Deci, E.L. & Flaste, R. 1995. Why we do what we do. Understanding Self-Motivation. G.P. Putnam's Sons. Penguin Books. USA.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000a. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 25, 54-67. University of Rochester. Academic Press. Luettavissa: [http://ac.els-cdn.com/S0361476X99910202/1-s2.0-S0361476X99910202-main.pdf?\\_tid=69b6d318-ccc7-11e5-b052-00000aacb360&acdnat=1454759434\\_7f5122c0c1af4f9e36b606ed6b90d8fc](http://ac.els-cdn.com/S0361476X99910202/1-s2.0-S0361476X99910202-main.pdf?_tid=69b6d318-ccc7-11e5-b052-00000aacb360&acdnat=1454759434_7f5122c0c1af4f9e36b606ed6b90d8fc). Luettu 6.2.2016.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000b. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry. Vol.11. No 4, 227-268. Department of Psychology. University of Rochester. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Luettavissa: <http://academic.udayton.edu/jackbauer/readings%20595/dec%2000%20goals%20sdt.pdf>. Luettu 6.2.2016.

European Commission 2010. Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EACEA). Directorate General for Education and Culture (DG EAC). Volunteering in the European Union Final Report submitted by GHK. Luettavissa: [http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf). Luettu 5.7.2015.

HandsOn Network 2015. Calculating the Economic Impact of Volunteers. Luettavissa: <http://www.handsonnetwork.org/tools/volunteercalculator>. Luettu 14.8.2015.

- Hanifi R. 2013. Sosiaalinen pääoma jakautuu epätasaisesti. Tilastokeskus. Helsinki. Luettavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-12-10\\_003.html?s=1](http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-12-10_003.html?s=1). Luettu 15.8.2015.
- Harju A. 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Satakunnan Painotuote. Kokemäki.
- Hoye, R., Smith A.C.T, Nicholson, M., Stewart, B. & Westerbeek, H. 2012. Sport Management. Principles and applications. Third edition. Routledge. Taylor & Francis Group. London and New York.
- Independent Sector 2015. The value of volunteer time. Luettavissa: [http://www.independentsector.org/volunteer\\_time](http://www.independentsector.org/volunteer_time). Luettu 14.8.2015.
- Julkisten- ja hyvinvointialojen liitto 2013. Vapaaehtoistyön arvo: 132 miljoonaa euroa vuodessa. Luettavissa: <http://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/uutisarkisto/?bid=2673>. Luettu 29.7.2015.
- Laasanen J. 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Mannerheimin lastensuojeluliitto. Suomen 4H-liitto. Suomen pelastusalan keskusjärjestö. Suomen Punainen Risti. Sarja Raportteja 70. Helsingin Yliopisto. Ruralia-instituutti. Helsinki. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja70.pdf>. Luettu 5.7.2015.
- Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeen ammattikorkeakoulu. Julkaisuja C:25. Toinen korjattu painos. Hämeenlinna.
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen - puheenjohtajan käsikirja. WSOYPro Helsinki. WS Bookwell Oy. Juva.
- Malik, F. 2005. Toimiva johtaminen käytännössä. Multikustannus Oy. Helsinki.
- Malmberg, L-E & Little, T.D. 2002. Nuorten koulumotivaatio. Teoksessa Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet, s. 127-144. PS-kustannus Jyväskylä

Mäenpää P. & Korkatti S. 2012. (toim.). Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-Julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino Oy. Helsinki.

Luettavissa:

<http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMTcvMTRfMjlfMTZfNDI1X1VyaGVpbHVzZXVyYXRfMjAxMF9sdXZ1bGxhLnBkZiJdXQ/Urheiluseurat%202010-luvulla.pdf>.

National Report-Finland 2010. Study on Volunteering in the European Union Country Report Finland. Luettavissa:

[http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national\\_report\\_fi\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national_report_fi_en.pdf). Luettu 18.8.2015.

Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet, s. 10-27. PS-kustannus Jyväskylä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Liikuntatoimi tilastojen valossa. Perustilastot vuodelta 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:1. Luettavissa:

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2015/liitteet/OKM1.pdf?lang=fi>. Luettu 5.7.2015.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015a. Liikunnan kansalaistoiminta. Luettavissa:

<http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/kansalaistoiminta/?lang=fi>. Luettu 5.7.2015.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b. Liikuntajärjestöt. Luettavissa:

<http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/kansalaistoiminta/liikuntajaerjesteet/?lang=fi>. Luettu 5.7.2015.

Porkka S-T. 2009. Työnohjaamisen taito. Oppikirja vapaaehtoistyön työnohjaajalle. Laadukasta kulttuuria vapaaehtoistyöhön – hanke (Laku). Suomen Mielenterveysseura. Helsinki.

Puronaho K. 2014. Drop-out vai throw-out? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:5. Luettavissa:

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/okm5.pdf?lang=fi>. Luettu 5.7.2015.

Salmela-Aro, K. 2002. Motivaation mittaaminen. Esimerkkinä Brian Littlen henkilökohtaisten projektien menetelmä. Teoksessa Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet, s. 28-39. PS-kustannus Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.

Tilastokeskus 2011a. Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttötutkimus. Osallistuminen ja vapaaehtoistyö. Vapaaehtoistyöhön osallistuminen pysynyt ennallaan 2000-luvulla. 2009. Helsinki. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/akay/2009/04/akay\\_2009\\_04\\_2011-09-16\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/akay/2009/04/akay_2009_04_2011-09-16_tie_001_fi.html). Luettu 5.7.2015.

Tilastokeskus 2011b. Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttötutkimus. Osallistuminen ja vapaaehtoistyö 2009. Helsinki. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/akay/2009/04/akay\\_2009\\_04\\_2011-09-16\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/akay/2009/04/akay_2009_04_2011-09-16_kat_002_fi.html). Luettu 5.7.2015.

Vantaan Salamat ry 2016. Toimintakäsikirja.

Vapaaehtoistoiminnan verkosto 2015. Vinkkejä vapaaehtoistoiminnan tilastointiin. Luettavissa: <http://verkosto.purot.net/vinkkejä-vapaaehtoistoiminnan-tilastointiin>. Luettu 29.7.2015.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Volunteering England 2015. Is there any way of measuring the economic value of the work our volunteers are doing? Luettavissa: <http://www.volunteering.org.uk/component/gpb/is-there-any-way-of-measuring-the-economic-value-of-the-work-our-volunteers-are-doing>. Luettu 14.8.2015.

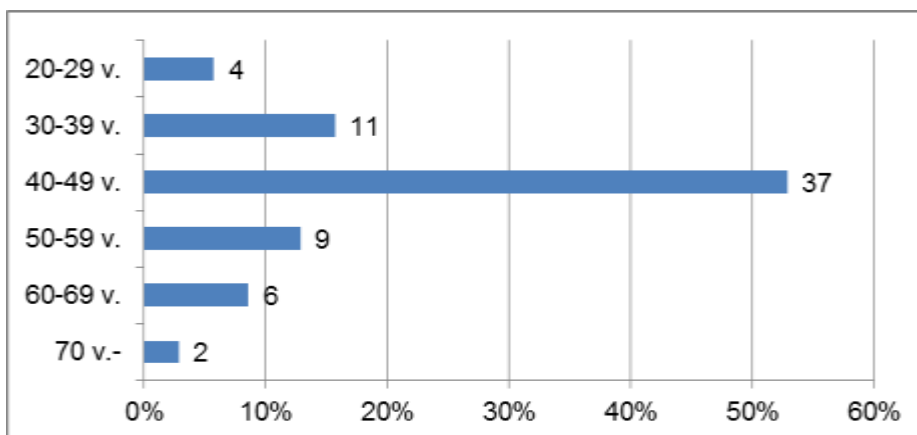
Yeung, A.B. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys yty ry. Hakapaino. Helsinki.

Yeung, A.B. 2005. Tutkimustyökaluja vapaaehtoismotivaation mysteeriin. Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A.B. (toim.). Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus, s. 83-103. Vastapaino. Tampere.

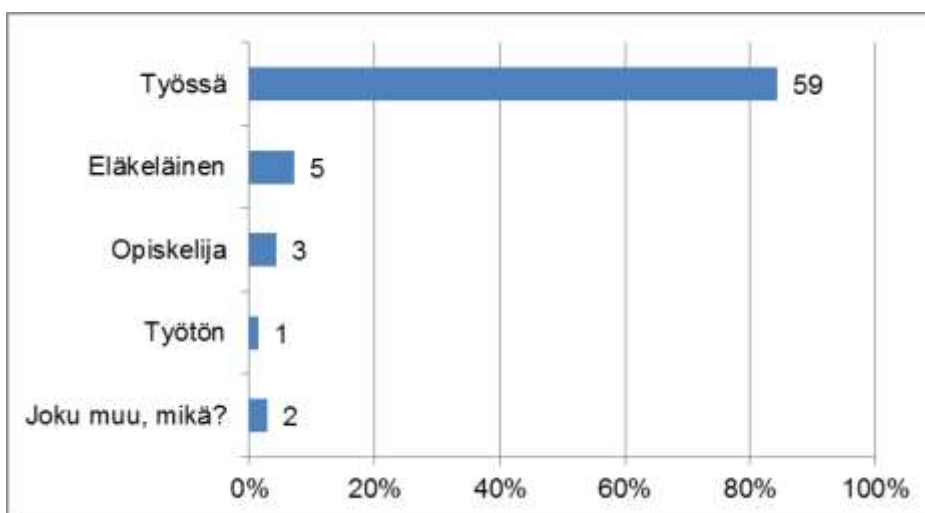
Yeung, A.B. 2007. Innoittava vapaaehtoistoiminta – toimintaan sitoutuminen ja sen tukeminen. Teoksessa Harju, A. (toim.). Kansalaistoiminnan kätkeyty aarre, 152-165. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Espoo.

## Liitteet

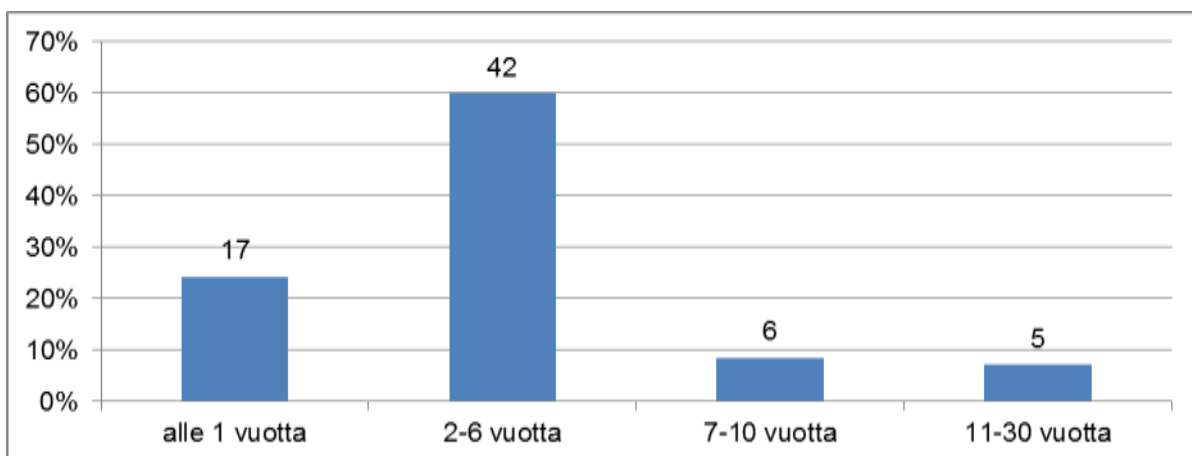
### Liite 1. Apukuviot



Apukuviot 1. Vastaajien ikäjakauma (n=69)



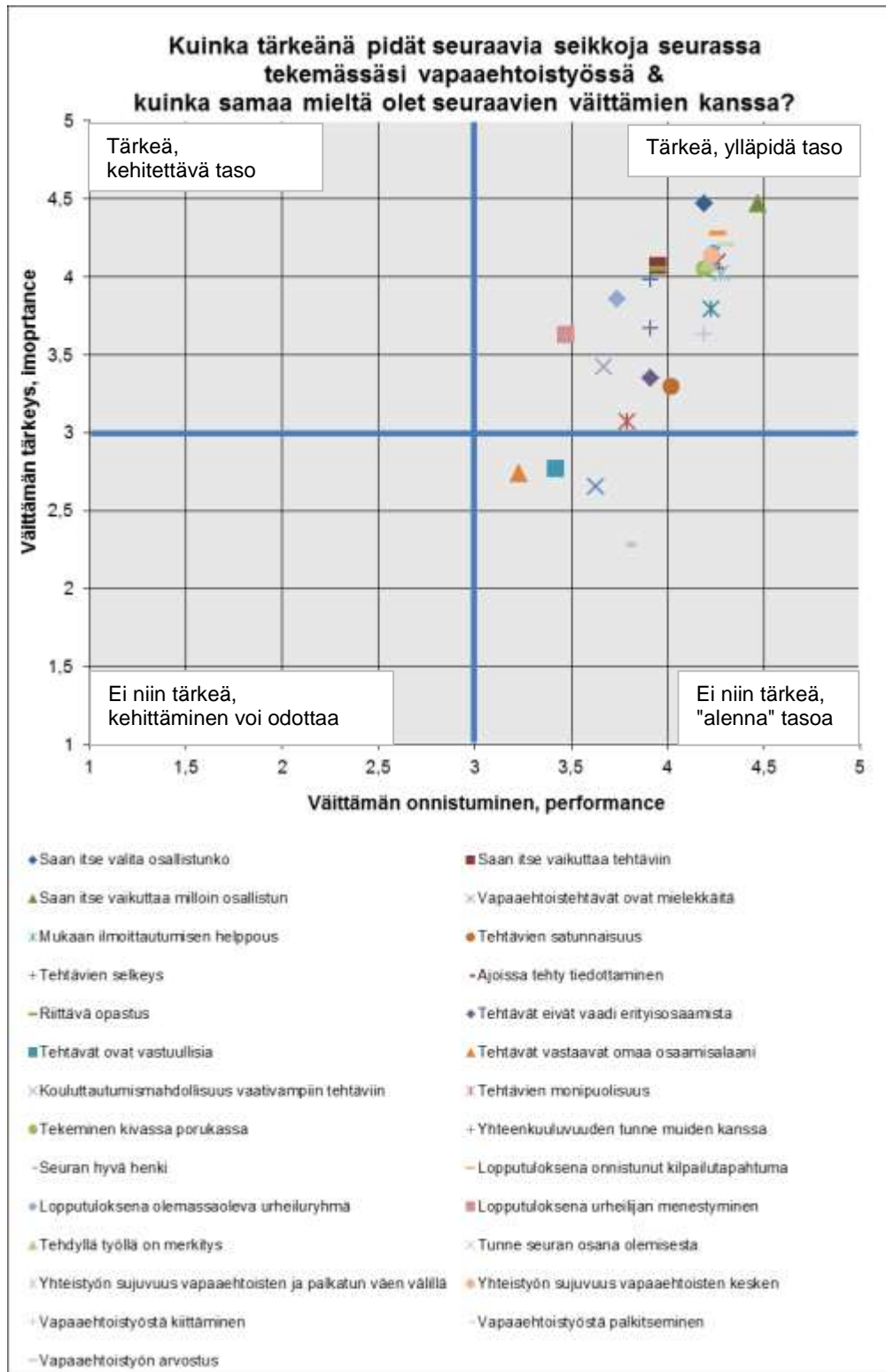
Apukuviot 2. Vastaajien asema (n=70)



Apukuviot 3. Kuinka monta vuotta ollut mukana seurassa (n=70)

## Liite 2 PI- (Performance-Importance) matriisi

Kuvio 11. Vapaaehtoistyössä tärkeäksi koettut seikat ja niiden onnistuminen



## PI- (Performance-Importance) matriisi

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia seikkoja seurassa tekemässäsi vapaaehtoistyössä (importance)?

vs.

Kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (performance)?

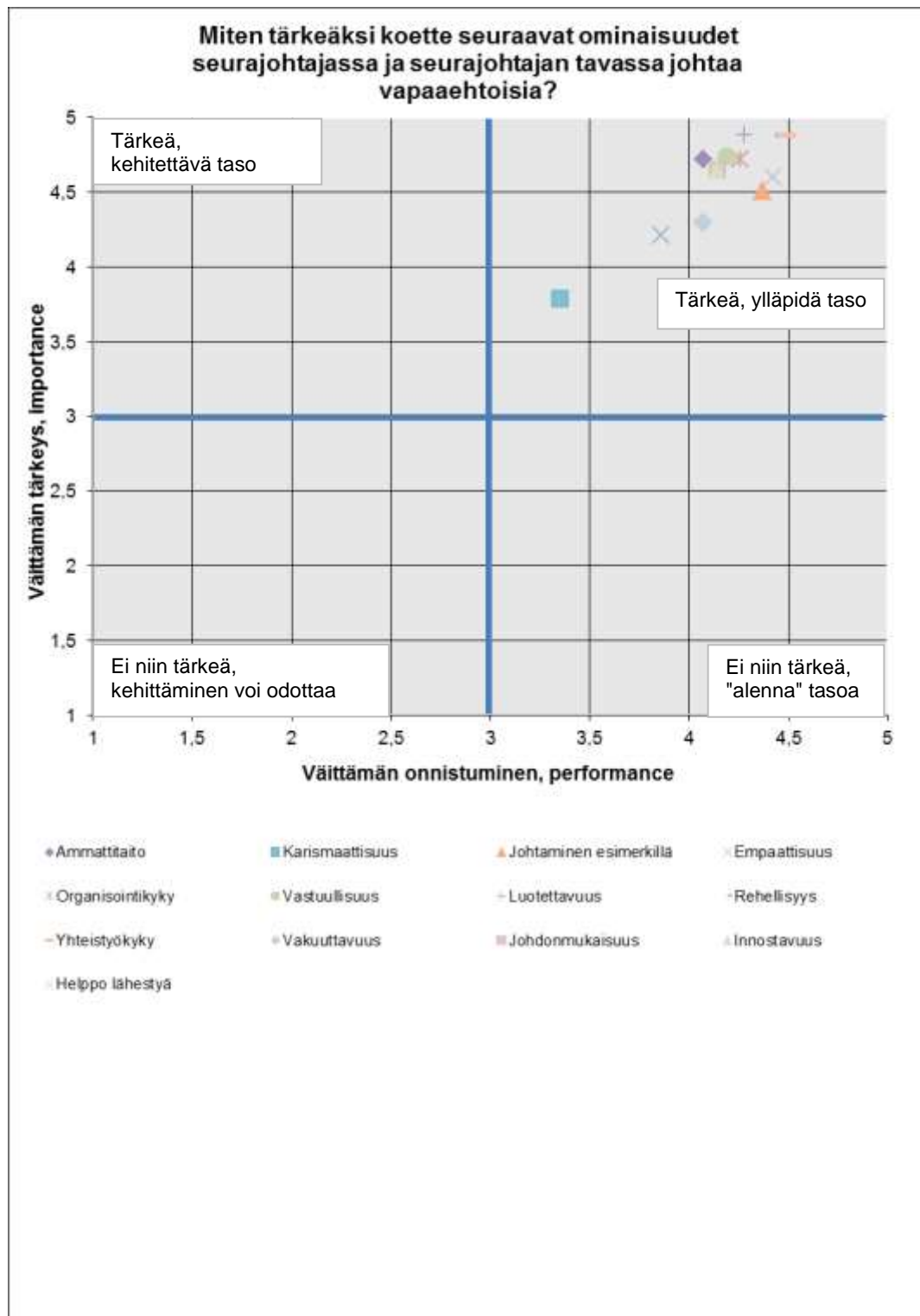
Taulukko 9. Vapaaehtoistyössä tärkeäksi koettut seikat ja niiden onnistuminen

	Performance	Importance	ero
Saan itse valita osallistunko vapaaehtoistehtäviin	4,19	4,47	-0,28
Saan itse vaikuttaa tehtäviin joita teen	3,95	4,07	-0,12
Saan itse vaikuttaa milloin osallistun	4,47	4,47	0,00
Vapaaehtoistehtävät ovat mielekkäitä	4,26	4,09	0,17
Vapaaehtoistehtäviin ilmoittautumisen helppous	4,23	3,79	0,44
Tehtävien satunnaisuus	4,02	3,30	0,72
Olemassa olevien vapaaehtoistehtävien selkeys	3,91	3,98	-0,07
Olemassa olevista vapaaehtoistehtävistä riittävän ajoissa tehty tiedottaminen	4,23	4,05	0,18
Riittävä opastus tehtävien suorittamiseksi	3,95	4,05	-0,10
Tehtävien suorittaminen ei vaadi erityisosaamista	3,91	3,35	0,56
Mahdollisuus tehdä vastuullisia tehtäviä	3,42	2,77	0,65
Mahdollisuus tehdä omaa osaamisalaani vastaavia tehtäviä	3,23	2,74	0,49
Mahdollisuus kouluttautua vaativampiin tehtäviin	3,63	2,65	0,98
Tehtävien monipuolisuus	3,79	3,07	0,72
Tekeminen kivassa porukassa	4,19	4,05	0,14
Yhteenkuuluvuuden tunne muiden vapaaehtoisten kanssa	3,91	3,67	0,24
Seuran hyvä henki	4,23	4,19	0,04
Lopputuloksen näkeminen onnistuneena kilpailupahtumana	4,26	4,28	-0,02
Lopputuloksen näkeminen olemassa olevana urheiluryhmänä	3,74	3,86	-0,12
Lopputuloksen näkeminen urheilijan menestymisenä	3,47	3,63	-0,16
Tekemälläni työllä on merkitys	4,21	4,09	0,12
Tunne siitä, että olen osa seuraa	3,67	3,42	0,25
Vapaaehtoisten ja palkatun henkilöstön välinen yhteistyö toimii	4,28	4,02	0,26
Vapaaehtoisten keskinäinen yhteistyö toimii	4,23	4,14	0,09
Tehdystä työstä kiitetään	4,19	3,63	0,56
Tehdystä työstä palkitaan	3,79	2,28	1,51
Tehtyä työtä arvostetaan	4,30	4,21	0,09



### Liite 3 PI- (Performance-Importance) matriisi

Kuvio 12. Johtamisessa tärkeiksi koetut seikat ja niiden onnistuminen



## PI- (Performance-Importance) matriisi

Kuinka tärkeäksi koette seuraavat ominaisuudet seurajohtajassa ja seurajohtajan tavassa johtaa vapaaehtoisia? (importance)

vs.

Kuinka samaa mieltä olet seuraavista väittämistä koskien vapaaehtoisten johtamistapaa? (performance)

Taulukko 10. Johtamisessa tärkeäksi koetut seikat ja niiden onnistuminen

	Performance	Importance	ero
Ammattitaito (vaadittavat tiedot ja taidot johtaa seuraa)	4,07	4,72	-0,65
Karismaattisuus	3,35	3,79	-0,44
Johtaa esimerkillään	4,37	4,51	-0,14
Empaattisuus	3,86	4,21	-0,35
Organisointikyky	4,26	4,72	-0,46
Vastuullisuus	4,19	4,74	-0,55
Luotettavuus	4,28	4,88	-0,60
Rehellisyys	4,44	4,88	-0,44
Yhteistyökyky	4,49	4,88	-0,39
Vakuuttavuus	4,07	4,30	-0,23
Johdonmukaisuus	4,14	4,65	-0,51
Innostavuus	4,14	4,65	-0,51
Helposti lähestyttävä	4,42	4,60	-0,18

#### **Liite 4. Kysymyslomakkeen saatekirje**

Hyvä vastaanottaja

Teemme kyselyä Vantaan Salamats ry:n toiminnassa mukana olleille henkilöille. Kyselyssä haluamme selvittää vapaaehtoisena toimivien henkilöiden motiiveja olla mukana vapaaehtoistoiminnassa Vantaan Salamatsissa. Samalla haluamme selvittää vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä ajatuksianne ja käytänteiden toteutumista seurassa.

Vastaamalla kyselyyn autatte seuraa kehittämään toimintaansa. Kysely on samalla osa allekirjoittaneen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa suorittamaa liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen ylempää amk-tutkintoa.

Kaikki vastaukset ovat arvokkaita, vaikka ette tekisikään vapaaehtoistyötä Vantaan Salamatsissa.

Kaikkien vastauksen lopussa yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvotaan seuratuotepaketti.

Vastaaminen tapahtuu anonymisti ja kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Toivomme vastaustanne viimeistään 10.1.2016.

Kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin

\*\*\*\*\*

Rita Huttu

Toiminnanjohtaja

Vantaan Salamats ry

PL 14

01601 Vantaa

p. 045 1130 373

rita.huttu(at)vantaansalamats.fi

www.vantaansalamats.fi

## Liite 5. Kysymyslomake

### Kysely Vantaan Salamat ry:n toiminnassa mukana oleville henkilöille

#### Taustakysymykset

##### 1. Sukupuoli \*

- Mies
- Nainen

##### 2. Kuinka vanha olet? \* \_\_\_\_\_

##### 3. Oletko tällä hetkellä \*

- Opiskelija
- Työssä
- Työtön
- Eläkeläinen
- Joku muu, mikä?

##### 4. Oletko Vantaan Salamien jäsen? \*

*Seuran virallinen jäsen on kun jäsenmaksu on maksettu.*

- Kyllä
- En

##### 5. Kuinka monta vuotta olet ollut mukana seurassa? \*

*Mukanaololla tarkoitetaan jotain roolia seurassa, esim. omaa tai jonkun perheenjäsenen osallistumista seuran urheilutoimintaan (esim. lapsi urheilukoulussa), seuran jäsenyyttä jne.*

\_\_\_\_\_

##### 6. Oletko itse mukana seuran urheilutoiminnassa tällä hetkellä? \*

- Urheilukoulussa
- Valmennusryhmässä
- Henkilökohtaisessa valmennuksessa
- Monilajikerhossa
- Aikuisten kuntotreeneissä
- Koulun ja seuran yhdessä koordinoimassa aamuvalmennuksessa
- Koulun ja seuran yhdessä koordinoimassa iltapäiväkerhossa
- Muussa, missä?
- En ole tällä hetkellä urheilutoiminnassa mukana

**7. Onko lapsesi mukana seuran urheilutoiminnassa tällä hetkellä? \***

- Urheilukoulussa
- Valmennusryhmässä
- Henkilökohtaisessa valmennuksessa
- Monilajikerhossa
- Aikuisten kuntotreeneissa
- Koulun ja seuran yhdessä koordinoimassa aamuvalmennuksessa
- Koulun ja seuran yhdessä koordinoimassa iltapäiväkerhossa
- Muussa, missä?
- Lapseni ei ole tällä hetkellä urheilutoiminnassa mukana

**8. Onko joku muu perheesi jäsen kuin sinä tai lapsesi mukana seuran urheilutoiminnassa tällä hetkellä? \***

- Kyllä. Kuka ja missä ryhmässä?
- Kukaan muu perheenjäsen ei ole tällä hetkellä urheilutoiminnassa mukana

**9. Mikä on ensisijainen syy, joka on saanut sinut alun perin tulemaan mukaan seuran toimintaan? \* Valitse yksi vaihtoehto.**

- Lapsen harrastus
- Lapsenlapsen harrastus
- Oma harrastus
- Mielekkään vapaa-ajan tekemisen hankkiminen
- Halu tehdä vapaaehtoistyötä
- Halu tutustua uusiin ihmisiin
- Halu toimia ohjaajana
- Halu toimia valmentajana
- Minut pyydettiin mukaan
- Joku muu, mikä?

**10. Onko edellä mainitsemasi ensisijaisen syyn lisäksi muita syitä, jotka ovat saaneet sinut tulemaan mukaan seuran toimintaan?**

*Valitse maksimissaan kolme tärkeintä syytä tärkeysjärjestyksessä. Huom! valittuasi vastausvaihtoehdon, et pääse muuttamaan sitä, joten mietithän valintasi ja järjestyksen etukäteen.*

	Toiseksi tärkein syy	Kolmanneksi tärkein syy	Neljänneksi tärkein syy
Lapsen harrastus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapsenlapsen harrastus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma harrastus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielekkään vapaa-ajan tekemisen hankkiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu tehdä vapaaehtoistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu tutustua uusiin ihmisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu toimia ohjaajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu toimia valmentajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut pyydettiin mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joku muu, mikä _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei muita syitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Kuinka monta vuotta olet osallistunut aktiivisesti seuran vapaaehtoistehtäviin? \***

*Vapaaehtoistehtäviin osallistumisella tarkoitetaan jotain roolia erilaisissa seuran toimintaan liittyvissä tehtävissä (esim. toimitsijatehtävät, erilaiset tehtävät tapahtumissa, talkootyö, ohjaajana toimiminen, hallitustyöskentely jne.)*

\_\_\_\_\_

**12. Mikä on ensisijainen roolisi seuratoimijana? \***

- Toimitsija kilpailutapahtumissa
- Muut tehtävät kilpailutapahtumissa
- Tehtävät muissa tapahtumissa
- Talkootyöntekijä
- Hallituksen jäsen
- Ohjaaja
- Valmentaja

**13. Kuinka usein keskimäärin osallistut seuratoimintaan ensisijaiseksi mainitsemassasi roolissa? \***

- Useammin kuin kerran viikossa
- Kerran viikossa
- 2-3 kertaa kuukaudessa
- 1 kertaa kuukaudessa
- 4-10 kertaa vuodessa
- 1-3 kertaa vuodessa
- Harvemmin kuin 1 kertaa vuodessa

**14. Onko sinulla edellä mainitun ensisijaisen roolin lisäksi myös muita rooleja seuratoimijana? Jos on, kuinka usein keskimäärin osallistut seuratoimintaan tässä roolissa?**

*Valitse asteikolta vastaus vain niiden roolien osalta, joissa toissijaisesti toimit seurassa. Mikäli toimit vain ensisijaisessa roolissa seurassa, voit jättää vastaamatta tähän kysymyseen.*

	Useammin kuin kerran viikossa	Kerran viikossa	2-3 kertaa kuukaudessa	1 kertaa kuukaudessa	4-10 kertaa vuodessa	1-3 kertaa vuodessa	Harvemmin kuin 1 kertaa vuodessa
Toimitsija kilpailutapahtumissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut tehtävät kilpailutapahtumissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävät muissa tapahtumissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talkootyöntekijä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallituksen jäsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmentaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joku muu rooli, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Mikä on mielestäsi sopiva määrä olla mukana vapaaehtoistehtävissä? \***

- Useammin kuin kerran viikossa
- Kerran viikossa
- 2-3 kertaa kuukaudessa
- 1 kertaa kuukaudessa
- 4-10 kertaa vuodessa
- 1-3 kertaa vuodessa
- Harvemmin kuin 1 kertaa vuodessa
- Ei koskaan

**16. Kuinka monta vapaaehtoistyötuntia teet arviiosi mukaan vuodessa? \***

*Arvioi tuntimäärä pelkällä luvulla, esim. 100 tuntia vuodessa = 100 tuntia vuodessa*

\_\_\_\_\_

**17. Kuinka monta vapaaehtoistyötuntia olisit valmis tekemään vuodessa? \***

*Arvioi tuntimäärä pelkällä luvulla, esim. 100 tuntia vuodessa = 100 tuntia vuodessa*

\_\_\_\_\_

**18. Koetko, että aikaa seuran vapaaehtoistehtäviin kuluu? \***

- Liikaa
- Sopivasti
- Voisin tehdä enemmänkin

**19. Osallistutko vapaaehtoistoimintaan toimintaan \***

- Läpi vuoden
- Vain kesäkaudella 1.5.-30.9.
- Vain talvikaudella 1.10.-30.4.

**20. Kuinka samaa mieltä olet seuraavan väittämän kanssa? \***

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä), joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi.*

Olen mielelläni mukana vapaaehtoistehtävissä Vantaan Salamissa    1    2    3    4    5  
           

**23. Toimitko vapaaehtoistehtävissä joissain muissa organisaatioissa kuin Vantaan Salamissa? \***

- Kyllä
- Ei



**Seuraavissa kysymyksissä kysymme kantaasi liittyen vapaaehtoisena toimimiseen Vantaan Salamissa.**

**24. Kuinka tärkeänä koet seuraavat väittämät vapaaehtoistehtäviin osallistumisen syistä?**

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = ei lainkaan tärkeä, = 5 = erittäin tärkeä) joka kuvaa parhaiten tilannettasi vapaaehtoisena toimimisessa ja syytä olla mukana seurassa aktiivisessa roolissa.*

**1 2 3 4 5**

Halu osallistua oman lapsen tai huollettavan harrastukseen \*

Halu osallistua oman lapsenlapsen harrastukseen \*

Halu olla omilla toimilla pienentämässä oman lapsen harrastusmaksuja \*

Aihepiiri (urheilu) on kiinnostava \*

Halu mukanaololla edistää juuri tämän seuran toimintaa \*

Halu mukavaan vapaa-ajan tekemiseen \*

Halu oman hyvinvoinnin lisäämiseen mielekkään tekemisen kautta \*

Omien sisäisten tarpeiden tyydyttäminen \*

Vapaaehtoistyöstä on hyötyä muussa elämässä (esim. kyky tulla toimeen muiden ihmisten kanssa) \*

Vapaaehtoistyö on hyvä lisä ansioluetteloon \*

Halu olla myötävaikuttamassa lasten- ja nuorten liikuntamahdollisuuksiin \*

Mahdollisuus tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä \*

Hyvän tekeminen \*

Halu kuulua hyvään porukkaan \*

Halu luoda uusia sosiaalisia suhteita \*

Korvauksen saaminen tekemästani työstä \*

Muu osallistumisen syy, mikä? \_\_\_\_\_

**25. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia seikkoja seurassa tekemässäsi vapaaehtoistyössä? \***

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = ei lainkaan tärkeä, = 5 = erittäin tärkeä)*

1 2 3 4 5

Saan itse valita osallistunko vapaaehtoistehtäviin

Saan itse vaikuttaa tehtäviin joita teen

Saan itse vaikuttaa milloin osallistun

Vapaaehtoistehtävät ovat mielekkäitä

Vapaaehtoistehtäviin ilmoittautumisen helppous

Tehtävien satunnaisuus

Olemassa olevien vapaaehtoistehtävien selkeys

Olemassa olevista vapaaehtoistehtävistä riittävän ajoissa tehty tiedottaminen

Riittävä opastus tehtävien suorittamiseksi

Tehtävien suorittaminen ei vaadi erityisosaamista

Mahdollisuus tehdä vastuullisia tehtäviä

Mahdollisuus tehdä omaa osaamisalaani vastaavia tehtäviä

Mahdollisuus kouluttautua vaativampiin tehtäviin

Tehtävien monipuolisuus

Tekeminen kivassa porukassa

Yhteenkuuluvuuden tunne muiden vapaaehtoisten kanssa

Seuran hyvä henki

Lopputuloksen näkeminen onnistuneena kilpailutapahtumana

Lopputuloksen näkeminen olemassa olevana urheiluryhmänä

Lopputuloksen näkeminen urheilijan menestymisenä

Tekemälläni työllä on merkitys

Tunne siitä, että olen osa seuraa

Vapaaehtoisten ja palkatun henkilöstön välinen yhteistyö toimii

Vapaaehtoisten keskinäinen yhteistyö toimii

Tehdystä työstä kiitetään

Tehdystä työstä palkitaan

Tehtyä työtä arvostetaan

**26. Kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa? \***

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = täysin eri mieltä = 5 = täysin samaa mieltä)*

1 2 3 4 5

Osallistuminen vapaaehtoistehtäviin on oma valintani

Pääsen vaikuttamaan tehtäviin joita teen

Pääsen vaikuttamaan siihen milloin osallistun

Vapaaehtoistehtävät ovat mielekkäitä

Vapaaehtoistehtäviin on helppo ilmoittautua mukaan

Vapaaehtoistehtävät ovat satunnaisia

Olemassa olevista vapaaehtoistehtävistä saa selkeän kuvan

Olemassa olevista vapaaehtoistehtävistä tiedotetaan tarpeeksi ajoissa

Vapaaehtoistehtävien suorittamista varten annetaan riittävä opastus

Tehtävien suorittamiseksi ei vaadita erityisosaamista

Saan tehdä vastuullisia tehtäviä

Saan tehdä omaa osaamisalaani vastaavia tehtäviä

Saan koulutustua halutessani vaativampiin tehtäviin

Vapaaehtoistehtävät ovat monipuolisia

Vapaaehtoistehtäviä tehdään kivassa porukassa

Tunnen yhteenkuuluvuutta muiden vapaaehtoisten kanssa

Seurassa on hyvä henki

Tekemäni työn lopputulos näkyy onnistuneena kilpailutapahtumana

Tekemäni työn lopputulos näkyy olemassa olevana urheiluryhmänä

Tekemäni työn lopputulos näkyy urheilijoiden menestymisenä

Koen, että tekemälläni työllä on merkitys

Tunnen olevani osa seuraa

Vapaaehtoisten ja palkatun henkilöstön välinen yhteistyö toimii

Vapaaehtoisten keskinäinen yhteistyö toimii

**27. Kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa liittyen omaan vapaaehtoisena jaksamiseen? \***

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = täysin eri mieltä = 5 = täysin samaa mieltä)*

**1 2 3 4 5**

Jaksamiseni huomioidaan

Osaan sanoa tarvittaessa "ei"

Minulla on liian iso työtaakka

Olen stressaantunut vapaaehtoistyön määrästä

Olen uupunut vapaaehtoistyön määrästä

Minulla on hyvin aikaa osallistua vapaaehtoistehtäviin

Haluaisin osallistua enemmän kuin tällä hetkellä pystyn, mutta muu elämäntilanne ei salli sitä

Tunnen syyllisyyttä siitä, etten osallistu tarpeeksi seuran vapaaehtoistehtäviin

Koen, että vapaaehtoistyö on velvoite

Jos lapseni lopettaa harrastamisen, lopetan myös itse vapaaehtoistyön seurassa

Olen sitä mieltä, että minun ei tarvitsisi osallistua vapaaehtoistehtäviin, mutta osallistun koska minulla on tunne, että minun on pakko osallistua

**Seuraavissa kysymyksissä kysymme kantaasi seuran vapaaehtoisten johtamiseen liittyvissä asioissa.**

**28. Kuinka samaa mieltä olette seuraavista väittämistä? \***

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = täysin eri mieltä = 5 = täysin samaa mieltä)*

**1 2 3 4 5**

Minulle on selvää, kuka/ketkä seuraa johtavat

Tiedän kuka on seuran puheenjohtaja

Tiedän suurimmalta osin ketkä kuuluvat seuran hallitukseen

Tiedän jonkun, joka kuuluu seuran hallitukseen

Tiedän kuka on seuran toiminnanjohtaja

Tiedän kuka on seuran valmennuspäällikkö

Tiedän kuka on seuran nuorisopäällikkö

Tiedän seuran kilpailujärjestelyistä vastaavan henkilön/henkilöt

**29. Miten tärkeäksi koette seuraavat ominaisuudet seurajohtajassa ja seurajohtajan tavassa johtaa vapaaehtoisia? \***

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = ei lainkaan tärkeä = 5 = erittäin tärkeä)*

**1 2 3 4 5**

Ammattitaito (vaadittavat tiedot ja taidot johtaa seuraa)

Karismaattisuus

Seuraväen tuntema

Johtaa esimerkillään

Empaattisuus

Organisointikyky

Vastuullisuus

Luotettavuus

Rehellisyys

Yhteistyökyky

Vakuuttavuus

Johdonmukaisuus

Innostavuus

Helposti lähestyttävä

**30. Kuinka samaa mieltä olette seuraavista väittämistä koskien vapaaehtoisten johtamista seurassa? \***

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = täysin eri mieltä = 5 = täysin samaa mieltä)*

**1 2 3 4 5**

Vapaaehtoisten johtaminen on ammattimaista

Vapaaehtoisten johtaminen on karismaattista

Seurajohto näyttää hyvää esimerkkiä

Vapaaehtoisten johtaminen on empaattista

Vapaaehtoisten johtaminen on organisoitua

Vapaaehtoisten johtaminen on vastuullista

Vapaaehtoisten johtaminen on luotettavaa

Vapaaehtoisten johtaminen on rehellistä

Seuran johto on yhteistyökykyinen

Vapaaehtoisia johdetaan vakuuttavasti

Vapaaehtoisia johdetaan johdonmukaisesti

Vapaaehtoisia johdetaan innostavasti

Seurajohtoa on helppo lähestyä

**31. Kuinka hyväksi tai huonoksi arvioitte seuraavat seikat liittyen kilpailujen ja tapahtumien järjestämiseen? \***

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = erittäin huono = 5 = erittäin hyvä)*

**1 2 3 4 5**

Tieto kuhunkin tapahtumaan tarjolla olevista tehtävistä

Tieto kilpailun vastuullisena vetäjänä toimivasta henkilöstä (=kilpailunjohtaja)

Tehtävänkuvauksien selkeys tapahtumissa

Työnjaon selkeys tapahtumissa

Tehtävien hoitamiseen tarvittava perehdytys

Tehtävien hoitamiseen tarvittavien tietojen saaminen ajoissa

Vapaaehtoisten organisoitu johtaminen kilpailutapahtumissa

**32. Kuinka hyväksi tai huonoksi arvioitte seuraavat seikat liittyen vapaaehtoisten kiittämiseen? \***

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = erittäin huono = 5 = erittäin hyvä)*

**1 2 3 4 5**

Vapaaehtoistyöstä kiittäminen

Vapaaehtoistyöstä palkitseminen (esim. illanvietot, muistamiset yms.)

Vapaaehtoistyön arvostus

Palaute tehdystä työstä

Vapaaehtoistyöhön motivointi

Vapaaehtoisten huomioiminen yksilönä

**33. Kuinka hyväksi tai huonoksi arvioitte seuraavat seikat liittyen vapaaehtoisille suunnattuun viestintään? \***

*Valitse vaihtoehto numeroasteikolta 1-5 (1 = erittäin huono = 5 = erittäin hyvä)*

**1 2 3 4 5**

Vapaaehtoistehtäviin liittyvän viestinnän riittävyys

Seurajohdon riittävä kommunikointi vapaaehtoisten kanssa

Vapaaehtoistehtävistä seuralle annettavan palautteen antamisen helppous

## Kysymykset 21 ja 22 niille jotka eivät ole koskaan osallistuneet seuran vapaaehtoistehtäviin

### 21. Mikäli et ole ikinä osallistunut seuran vapaaehtoistehtäviin, mikä sinut saisi osallistumaan?\*

*Voit valita useamman vaihtoehdon*

- Jos kysyttäisiin henkilökohtaisesti
- Selkeämmät tehtävänkuvaukset
- Mielekkäämmät tehtävät
- Jos saisin itse valita tehtävät
- Jos saisin itse valita ajankohdan
- Erilainen elämäntilanne
- Jos tekemäni vapaaehtoistyö vähentäisi suoraan lapseni harrastuskustannusta
- En ole vielä ehtinyt osallistumaan vapaaehtoistehtäviin (esim. niin vähän aikaa mukana seuran toiminnassa), mutta aion tulevaisuudessa osallistua
- Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_
- Ei mikään. Olen sitä mieltä, että minun ei tarvitse osallistua vapaaehtoistehtäviin.

### 22. Toimitko vapaaehtoistehtävissä joissain muissa organisaatioissa kuin Vantaan Salamissa?\*

- Kyllä
  - Ei
- 

**Kysely päättyy tähän. Mikäli haluat osallistua arvontaan, jossa palkintona on seura-  
tuotepaketti, jätäthän yhteystietosi.**

**Muistathan lopuksi vielä lähettää vastauksesi.**

Yhteystietojen ja vastausten välinen yhteys ei tule tutkimuksessa ilmi. Yhteystiedot lisätään Vantaan Salamat ry:n vapaaehtoisrekisteriin.

### 34. Yhteystiedot

*Jätä yhteystietosi mikäli haluat osallistua arvontaan.*

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti