

Opinnäytetyö

Vapaaehtoisten psykososiaalisen hyvinvoinnin vahvistaminen johtamistehtävissä

Lotta Ypyä

**Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)**

**Arvioitavaksi jättämisaika
2/2021**



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijät: Lotta Ypyä

Opinnäytetyön nimi: Vapaaehtoisten psykososiaalisen hyvinvoinnin vahvistaminen johtamistehtävissä

Sivumäärä: 70 ja 6 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Tarja Nyman

Työn tilaaja(t): Kansalaisareena Ry

Opinnäytetyö käsittelee vapaaehtoisten psykososiaalisen hyvinvoinnin vahvistamista johtamistehtävissä. Sen tarve on noussut Kansalaisareena ry:n yhteistyöjärjestöjen esiin tuomasta huolesta. Järjestöissä ollaan huolissaan johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten jaksamisesta. Opinnäytetyöprosessin alussa tehdyssä alkukartoituksessa kävi ilmi, että ”jaksaminen” pitää sisällään erilaisia psykososiaalisen hyvinvoinnin osa-alueita.

Opinnäytetyön teoreettisina lähtökohtina tarkastellaan hyvinvoinnin osa-alueista erityisesti psykososiaalista hyvinvointia ja kuormitusta työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä johtamista erityisenä tehtävänä. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, joka noudattelee toimintatutkimuksen periaatteita. Keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat: Millaiset tekijät tällä hetkellä edistävät ja kuormittavat vapaaehtoisten psykososiaalista hyvinvointia johtamistehtävissä? ja Miten vapaaehtoisten psykososiaalista hyvinvointia voidaan vahvistaa johtamistehtävissä tulevaisuudessa?

Aineistonhankintamenetelminä hyödynnetään lähdekirjallisuuden lisäksi aiemmin tuotettua kyselytutkimusta sekä fokusryhmähaastattelua. Opinnäytetyön aikana järjestettiin neljä fokusryhmähaastattelua yhteensä 14 henkilölle. Heistä 12 toimi vapaaehtoisina johtamistehtävissä ja kaksi palkkatyössä tällaisille vapaaehtoisille tukea tarjoavissa tehtävissä. Vastaajat edustivat laajasti erilaisia vapaaehtoistyön toimintasektoreita sekä yhdistysrakenteita.

Aineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että hyvinvointia edistää parhaiten hyvän ilmapiirin omaava ja tukea tarjoava vapaaehtoisten ryhmä, se, että johtamisen tehtävät ovat mielekkäitä, henkilökohtaiset ominaisuudet sopivat johtamistehtävään sekä toimivat rakenteet organisaatiossa. Kuormittavimpina tekijöinä tutkimukseen osallistuneet pitivät konflikteja vapaaehtoisten välillä, vastuun ja käytettävissä olevan ajan epäsuhtaa sekä palautteen vähyyttä. Tulevaisuudessa hyvinvointia edistäisi parhaiten vertaistuen mahdollistaminen johtajien kesken, vuorovaikutus- ja konfliktinratkaisutaitojen kehittäminen sekä organisaatiokulttuurin näkyväksi tekeminen ja siitä yhteisen ymmärryksen muodostaminen.

Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä laajasti järjestökentällä. Tulosten avulla voidaan kehittää vapaaehtoisten psykososiaalisen hyvinvoinnin tukemisen muotoja niin johtamistehtävissä toimivien kuin muidenkin vapaaehtoisten osalta.

Asiasanat: johtaminen, vapaaehtoistyö, kolmas sektori, työhyvinvointi, psykososiaalinen tuki

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of humanities, Community Educator

Author: Lotta Ypyä
Title: Strengthening the psychosocial well-being of volunteers in managing roles
Number of Pages: 70 and 6 attachment pages
Supervisor(s): Tarja Nyman
Subscriber(s): Citizen Forum

This thesis deals with improving psychosocial well-being of volunteers in management positions. The need for this thesis has arisen from the concerns expressed by Citizen Forum's co-operative organizations. There is concern in the organizations about the well-being of volunteers, who are in managing roles. An initial survey conducted at the beginning of the thesis process revealed that "coping" includes various aspects of psychosocial well-being.

The theoretical basis of the thesis are the aspects of well-being, especially psychosocial well-being and workload from the perspective of well-being at work, as well as management as a special task. The thesis is a research and development task, which follows the principles of activity analysis. The main questions answered in this thesis are: What factors currently promote and burden the psychosocial well-being of volunteers in leadership roles and how one's well-being could be strengthened?

The source material in this thesis are literature, previously produced research inquiry and focus-group interview. I held four focus-group interviews during this thesis and 14 participants took part in these. 12 of them were volunteers who are in managing roles and two of them were employees in supportive roles for volunteers. Respondents represented a wide range of volunteering sectors and association structures. Based on the analysis of the data, it can be stated that well-being is best promoted by a good and supportive atmosphere among volunteers, managing as a task is meaningful, one's personal qualities are suitable for managing role and the organization itself is functional. The most burdensome factors considered by the participants to be conflicts between volunteers, the mismatch between responsibility and available time, and lack of feedback. In the future the best ways to promote psychosocial well-being in voluntary management are to enable peer support among managers, to improve communication and conflict resolution skills and to make the organizational culture visible and building a common understanding of it.

The results of the thesis can be utilized extensively in the field of third sector. The results can be used to develop forms of support for the psychosocial well-being of volunteers, both for those in management positions and for other volunteers.

Keywords: management, voluntary work, third sector, well-being at work, psychosocial support

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINNIN TEORIAN SOVELTAMISTA VAPAAEHTOISTYÖSSÄ	11
2.1	Kurkistus työhyvinvoinnin taustateorioihin	11
2.2	Psykososiaalinen hyvinvointi ja kuormitus kiinnostuksen kohteena.....	13
2.3	Hyvinvointi vapaaehtois- ja palkkatyössä kolmannella sektorilla	18
3	JOHTAMINEN TEHTÄVÄNÄ JA SEN ERITYISYYS	20
3.1	Johtamisen teoriaa ja nykysuuntauksia	20
3.2	Johtaminen kolmannella sektorilla.....	23
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS	29
4.1	Toimintatutkimus kehittämisen lähestymistapana	30
4.2	Aiemmin tuotettu kysely aineistonhankinnan keinona	32
4.3	Fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	33
4.4	Aineiston analyysi	38
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	40
5	JOHTAMISTEHTÄVISSÄ TOIMIVIEN HYVINVOINTI	42
5.1	Johtajan hyvinvoinnin tukipilarit.....	42
5.2	Johtajan hyvinvointia kuormittavat tekijät.....	49
5.3	Toiveita tulevaisuuteen ja hyvinvoinnin vahvistamiseen	53
6	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	61
6.1	Vertaisuudesta voimaa.....	61
6.2	Rauhanneuvottelijan taidot ja niiden kehittäminen.....	63
6.3	Työkaluja organisaatiokulttuurin kehittämiseen.....	65
7	YHTEENVETO	67
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET	75
	LIITE 1: Kutsu asiantuntijaraatiin.....	75
	LIITE 2: Ohjeet asiantuntijaraatiin osallistumiseen.....	76
	LIITE 3: Ennakkotehtäväkysymykset	77
	LIITE 4: Fokusryhmähaastattelun runko	77
	LIITE 5: Kyselystä hyödynnetyt kysymykset.....	79

1 JOHDANTO

Lähtökohtaisesti vapaaehtoistoiminta ja osallisuus työelämässä tuottavat hyvinvointia ihmisille. Merkityksellinen toiminta on ihmisten hyvinvoinnin ja onnellisuuden kannalta keskeistä: 40 prosenttia ihmisen hyvinvoinnista tulee siitä, että hänellä on merkityksellinen tapa toteuttaa itseään (Lyubomirsky & Sheldon & Schkade 2005, 6). Vapaaehtoistyössä hyvinvointia tuottavat tekijälleen kokemus muun muassa sen tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä. Vapaaehtoistyö vahvistaa myös minäkuvaa, identiteettiä sekä auttaa oppimaan uusia taitoja ja kehittämään olemassa olevia. (Hoffrén 2019, 44–45.) Vapaaehtoistyön tekemisellä on myös tutkitusti yhteys koettuun onnellisuuteen (Tanskanen & Danielsbacka 2015, 471; Ringbom & Valkonen 2018). Tiedämme vapaaehtoistoiminnan hyvinvointivaikutuksista tekijälleen, mutta vähemmän siitä, mikä kuormittaa ihmisiä näissä tehtävissä. On tärkeää tuoda esiin, että myös haasteita voi ilmetä vapaaehtoistyötä tehdessä, vaikka lähtökohtaisesti se tuottaa hyvinvointia niin tekijälle kuin vapaaehtoistyön kohteellekin.

Tässä opinnäytetyössä keskityn kehittämään johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten psykososiaalista hyvinvointia. Opinnäytetyössä kartoitetaan niitä tekijöitä, jotka tällä hetkellä tukevat, ja niitä, jotka heikentävät johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten psykososiaalista hyvinvointia. Psykososiaalinen hyvinvointi sisältää työn tai tehtävän henkisiä ja sosiaalisia voimavara- ja kuormitustekijöitä. Se koostuu työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvistä tekijöistä (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2020). Nykyisten voimavara- ja kuormitustekijöiden tarkastelun lisäksi opinnäytteessä yhteiskehitetään uudenlaisia tapoja vahvistaa hyvinvointia entisestään. Yhteiskehittämistä toteutetaan johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten sekä heitä tukevien palkattujen henkilöiden kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena on palvella laajasti vapaaehtoistoiminnan kenttää ja tehdä näkyväksi tärkeä, mutta heikosti tunnustettu vapaaehtoisena tapahtuvan johtamisen rooli. Tavoitteena on sen lisäksi tehdä näkyväksi näiden vapaaehtoisten hyvinvoinnin merkitys koko organisaatiolle ja yhdistyksen muille vapaaehtoisille.

Tämän opinnäytteen tarve on noussut käytännön huomioista vapaaehtoistoiminnan arjessa. Kansalaisareenan yhteistyöyhdistyksissä on huomattu, että johtamistehtä-

vissä toimivat vapaaehtoiset kokevat usein kuormitusta. Heillä on paljon vastuuta arjen toiminnasta ja yhdistyksen tulevaisuudesta. Kansalaisareenan teettämässä kyselyssä vastanneiden yhdistystoimijoiden kokemus oli, että vastuutehtävät usein kasautuvat yksittäisille henkilöille ja pienissä organisaatioissa ei aina ole palkattua henkilökuntaa tukemaan tehtävien jakautumisessa tasapuolisesti. Monen yhdistyksen arki pyörii vapaaehtoisen johtamana. Johtamisen kohteena saattaa olla toiminta, prosessit, toiset vapaaehtoiset tai jopa palkattu henkilöstö. 61 prosentilla vastanneista organisaatioista on jatkuvasti vapaaehtoisten johtamaa vapaaehtoistoimintaa. Johtamista vapaaehtoistehtävänä ei tällä hetkellä tunnisteta järjestömaailmassa laajasti, ja sitä on tutkittu vähän. (Salmela 2019.) Opinnäytetyö vastaa myös osaltaan Kansalaisareenan strategiaan tavoitteisiin. Opinnäytetyöhön liittyviä tavoitteita heillä on strategiakaudella 2019–2022 ollut: vapaaehtoistyön käytänteet paranevat ja niitä parannetaan kokeilevan kehittämisen kautta sekä vapaaehtoistoiminta lisääntyy ja sen laatu paranee. (Kansalaisareena 2020b.)

Kansalaisareena ry toimii opinnäytetyön tilaajana. Kansalaisareena on vapaaehtoistoiminnan yhteiskunnallinen vaikuttaja. Se toimii vapaaehtoistoimijoiden edunvalvojana Suomessa. Tavoitteena on lisätä vapaaehtoistoimintaa ja kehittää sitä yhä laadukkaammaksi. (Kansalaisareena 2020a.) Kansalaisareena toimii yleisesti vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi sekä jäsenjärjestöjensä eduksi. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä kiinnostuneiden yhteistyöyhdistysten kanssa. Osallistuminen tämän opinnäytetyön aineistonhankintaan on mahdollistettu aiemmin kiinnostuksensa aihepiiriin osoittaneille. Kansalaisareena hyödyntää opinnäytetyön tuloksia vapaaehtoistoiminnan kehittämistyössä. Tavoitteena on, että yhteistyössä kiinnostuneiden järjestöjen kanssa johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten tukemista kehitetään tulevaisuudessa hanketyönä.

Hyvinvointi käsitteenä on laaja ja monisyinen. Se on myös arvona yksi modernin yhteiskunnan kulmakivistä. Eri tieteenalat tarkastelevat hyvinvointia eri näkökulmista ja määrittävät käsitettä hieman eri tavoin. Hyvinvoinnin käsitteestä voidaankin puhua ”ryväskäsitteenä”, mikä tarkoittaa sitä, että ei ole olemassa yhtä ainoaa ominaisuutta tai piirrettä, joka olisi yhteistä hyvinvoinnin kaikille ilmentymille. (Konkka 2018, 27–30.) Hyvinvoinnin tukemisella ja sitä kehittämällä opinnäytetyön avulla on mahdollista kehittää yhdistystoimintaa monella tasolla. Hyvinvoinnin tukeminen parantaa yksilön subjektiivista hyvinvointia, mutta vaikutukset heijastuvat myös muille tasoille.

Subjekttiivinen hyvinvointi on henkilön itsensä kokemaa ja määrittämää. Se koostuu hyvistä mielentiloista, se on ihmisen omia arvioita elämästään sekä omista tunnereaktioistaan (em., 32).

Heikko johtaminen on yleisimpiä syitä, miksi päädytään lopettamaan vapaaehtoistehävässä. Vapaaehtoisten johtamisen tulisi olla kannustavaa, mutta samaan aikaan järjestelmällistä. (Häyrinen 2015, 45.) Näin ollen onkin haaste, että toisten johtamiseen keskittyviin tehtäviin usein ajaututaan yhdistysmaailmassa. Vapaaehtoinen esimerkiksi pyydetään tai äänestetään järjestön puheenjohtajaksi. Jotta johtaminen olisi laadukasta, täytyy johtajilla olla siihen riittävät valmiudet ja riittävä tuki.

Kuten aiemmin todettua, johtamistehtävissä toimivia vapaaehtoisia ei ole aikaisemmin juuri tutkittu tai nimenomaan keskitytty johtamisen erityisyyteen hyvinvoinnin näkökulmasta. Tästä syystä opinnäytetyössä hyödynnetään työhyvinvoinnin ja työelämän tutkimuksen kautta saatua ymmärrystä niin johtamisesta kuin psykososiaalisesta hyvinvoinnista. Opinnäytetyössä tuon esiin tutkimuksellisia näkökulmia kolmannen sektorin lisäksi muilta sektoreilta. Johtaminen työelämän kontekstissa on tunnustettu erityispiirteiseksi tehtäväksi, joka vaatii tekijältään erityisosaamista. Myös roolin erillainen kuormittavuus on tunnustettu. Hyvinvointi kehittämisen kohteena on ajankohdainen työelämän kehittämisen puolella (Kaunismaa 2015, 60). Työn psykososiaalista hyvinvointia ja kuormitusta on aiemmin tutkittu palkkatyön näkökulmasta. Vapaaehtoistyön kentällä psykososiaalisen kuormituksen näkökulmaa ei ole tuotu esiin.

Toki vapaaehtoistyötä on tutkittu paljon jo aiemmin. Vapaaehtoistyö on usein tutkimuksessa ja mediassa esillä hyvin positiivisessa valossa. Yleisesti tuodaan esiin sen voimauttavia vaikutuksia tekijälleen (ks. esim. Tanskanen & Danielsbacka 2015; Ringbom & Valkonen 2018). On kuitenkin tärkeää ennakoivasti selvittää, miten ylläpitää vapaaehtoisten hyvinvointia ja jaksamista tehtävässään. Erityisesti jos se sisältää toisten vapaaehtoisten johtamista ja sitä kautta vastuuta myös toisten hyvinvoinnista. Vapaaehtoisten tukemista tehtävässään on tutkittu jonkin verran alemman korkeakoulun opinnäytetöissä (ks. esim. Baer 2008; Grönberg 2019). Usein keskiössä on ollut, miten taustaorganisaatio ja palkattu henkilöstö voi tukea vapaaehtoisia.

Tässä opinnäytetyössä olen kiinnostunut, millaiset tekijät tällä hetkellä edistävät ja heikentävät johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten hyvinvointia, mutta myös,

millaisin työkaluin ja rakentein johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten hyvinvointia voisi vahvistaa jatkossa paremmin. Keskityn työssäni työelämän tutkimukseen, koska olen kiinnostunut selvittämään, olisiko sen piirissä tutkimusta ja keinoja, joista vapaaehtoistyön kentällä olisi mahdollista oppia. Kun tavoitteena on kehittää uudenlaisia tapoja vahvistaa hyvinvointia, keinoja on hyvä etsiä myös vapaaehtoistoiminnan tutkimuksen ulkopuolelta. Työelämän saralla on tehty laajasti tutkimusta, josta näen mahdollisuuden löytää sovellettavia toimintatapoja ja -malleja vapaaehtoistyön puolelle.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, joka toteutetaan toimintatutkimuksena. Opinnäytetyön aineistonhankinnanmenetelmiä ovat aiemmin tuotettu kyselytutkimus sekä ensisijaisesti johtamistehtävissä toimiville vapaaehtoisille suunnattu fokusryhmähaastattelu. Aiemmin tuotetulla kyselyllä selvitettiin johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten arjen ja hyvinvoinnin nykytilaa sekä mahdollisia kehittämiskohteita. Se oli avoin kaikille Kansalaisareenan yhteistyöjärjestöjen vapaaehtoisille, jotka vähintään yhtenä vapaaehtoistehtävänään johtavat toisia. Toisena aineistonhankinnanmenetelmänä toimivaan fokusryhmähaastatteluun päädyin, koska koen, että suurin osaaminen ja ymmärrys johtamistehtävissä toimivien hyvinvoinnin osa-alueista on johtamistehtävissä toimivilla vapaaehtoisilla itsellään. Nähdäkseni tässä tapauksessa järkevin tapa tuottaa tietoa on tehdä se yhteistyössä kohderyhmän kanssa. Fokusryhmähaastatteluihin kutsun laajasti eri järjestöistä sellaisia vapaaehtoisia, joiden tehtävänä on johtaa toisia. Fokusryhmähaastattelut toteutetaan verkossa. Aiemmin tuotettua kyselytutkimusta käytän fokusryhmähaastatteluiden tausta-aineistona sekä vertailuaineistona fokusryhmähaastatteluista saadun aineiston kanssa tutkimuksen analyysivaiheessa.

Käytän tutkittavista pääasiassa nimitystä johtamistehtävässä toimiva vapaaehtoinen tai ilmaisua lyhentääkseni sanaa johtaja. Johtajiin keskittyvää kehittämistyötä käynnistettäessä Kansalaisareenassa käytimme kyseisistä vapaaehtoisista nimitystä johtajavapaaehtoinen. Valitsin kuitenkin käyttää termiä johtamistehtävässä toimiva vapaaehtoinen sen sijaan, että puhuisin johtajavapaaehtoisista. Sana johtajavapaaehtoinen saattaa herättää kuulijassa ristiriitaisia tunteita. Se voidaan herkästi mieltää vastakkainasettelua lietsovaksi, hierarkiaa korostavaksi tai muulla tavoin ulossulkevaksi termiksi. Termi johtajavapaaehtoinen myös korostaa liiaksi johtajan identiteettiä, kun itse halusin keskittyä johtamisen tarkasteluun tehtävänä. Valintaan vaikuttivat myös

tuloksien hyödynnettävyyttä tukevat seikat. Opinnäytetyön tuloksista voivat hyötyä myös muissa tehtävissä olevat vapaaehtoiset, vaikka työn kohderyhmänä ovat olleet johtamistehtävissä toimivat. Tästä syystä myös kielellisiä valintoja tehdessä olen halunnut ottaa huomioon kaikki mahdolliset tahot, jotka voivat tutkimustuloksista hyötyä.

2 TYÖHYVINVOINNIN TEORIAN SOVELTAMISTA VAPAAEHTOISTYÖSSÄ

Kehittämistehtävässäni pyrin löytämään uudenlaisia ratkaisuja vapaaehtoisten psykososiaalisen hyvinvoinnin parantamiseksi ja lähdin siitä oletuksesta, että työhyvinvoinnin saralta voimme löytää ratkaisuja myös vapaaehtoisten hyvinvoinnin edistämiseen. On tärkeää kuitenkin muistaa, että työhyvinvoinnin teoria keskittyy usein työelämän laatuun, eikä aina tavoita kolmannen sektorin erityispiirrettä – aatteellisuutta (vrt. Selander 2018, 86). Tässä luvussa kerron tarkemmin mitä työhyvinvointi tarkoittaa, millainen on sen historia ja millaisista osatekijöistä se koostuu. Avaan työhyvinvoinnin osatekijänä olevaa psykososiaalista hyvinvointia ja kuormitusta. Lopuksi kuvailen millaisia erityispiirteitä kolmannella sektorilla ja erityisesti vapaaehtoistoiminnan johtamisella työhyvinvoinnin näkökulmasta on.

2.1 Kurkistus työhyvinvoinnin taustateorioihin

Työhyvinvoinnin suuntaukset ja painopisteet ovat vaihdelleet vuosien varrella. 1920-luvulla on lähdetty liikkeelle siitä, että on huomattu ihmisten työkykyyn vaikuttavia ärsyke-reaktio -ketjuja. Ajateltiin, että yksilö reagoi esimerkiksi meluun, myrkyllisiin aineisiin tai muuten vaativiin työoloihin. Havaittiin, että näistä seurasi kielteisiä tunteuksia, jotka myöhemmin kehittyivät sairauksiksi ja vaikuttivat työkykyyn. Myöhemmin kuitenkin ymmärrettiin, että näiden lisäksi jokaisen ihmisen yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat kuormituksen kokemukseen ja syntyyn. Huomattiin, että joissain yksilöissä olosuhteet aiheuttavat kuormitusta, kun taas toisissa samat olosuhteet eivät niin tee. Näin syntyi käsitys siitä, että kuormituksen kokemus syntyy ympäristön ja yksilöllisten ominaisuuksien vuorovaikutuksen myötä. (Manka & Manka 2018, 64–66.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, millaisten taustakäsitteiden kautta sitä on lähdetty rakentamaan. Työhyvinvointi yhdistää hyvinvoinnin peruskäsitettä perinteisempiin työsuojelun ja -kyvyn käsitteistöihin. Työhyvinvoinnin käsitteen avulla on tarkoitus kuvata laaja-alaisesti työssä koetun hyvinvoinnin yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja yhteiskunnallisia näkökulmia vuorovaikutteisena kokonaisuutena. Sen sisällä on tärkeä tuoda esiin niin organisaation vastuu työsuojelullisista toimenpiteistä,

mutta myös yksilön ja työyhteisön toimivuuden vaikutusta työhyvinvointiin ja -kykyyn (Kaunismaa & Lind 2014, 7–9).

Nykyään on yleisesti todettu, että työhyvinvointi pitää sisällään paljon muuta kuin vain oireiden puuttumista. Työstä ja sen osatekijöistä ajatellaan yhä voimavarakeskeisemmin. (Manka & Manka 2018, 68–69.) Jos aiemmin työhyvinvointi on ollut oireiden ilmaantuessa niihin reagoimista, nykyään proaktiivinen toiminta nähdään toimivimpana tapana edistää työhyvinvointia. Mitä proaktiivisemmin työhyvinvointia kehitetään, sitä enemmän keinoja on käytettävänä. Tämä taas säästää kokonaiskustannuksia ja edistää hyvinvointia paremmin. (Manka & Manka 2018, 91; Virolainen 2012, 153.) Myös psykososiaalisten kuormitustekijöiden riskejä tulee ennaltaehkäistä puuttumisen lisäksi. Niitä voidaan ennaltaehkäistä yhtä hyvin kuin fyysisiä työhyvinvoinnin tekijöitä. Tärkeintä on vaarojen selvittäminen ja niiden arviointi. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2020.)

Koska käsitteenä työhyvinvointi on laaja ja pitkän ajan myötä muodostunut, se ymmärretään usein laaja-alaisena ilmiönä. Se koostuu objektiivisista hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä subjektiivisista, ihmisen itsensä muodostamista hyvinvointikokemuksista. (Selander 2018, 33.) Myös tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin käsite ymmärretään laajasti. Työhyvinvoinnin käsitteen laajuuden vuoksi, päädyin keskittymään tässä työssä tarkastelemaan jotakin työhyvinvoinnin osa-aluetta. Kansalaisareenan tekemän johtajavapaaehtoisein keskittyvän kehittämistyön kautta havaittiin, että johtamistehtävissä toimivien kuormitusta lisäsivät erityisesti vuorovaikutukseen ja johtamiseen tehtävänä liittyvät asiat. Vapaaehtoisten kokeman kuormituksen kannalta olennaisimpana työhyvinvoinnin osa-alueena alkoikin näyttäytymään työn psykososiaaliset tekijät. On myös oletettavaa, että työn fysiologiset kuormitustekijät ja niiden syntymekanismit noudattavat samaa kaavaa sektorista riippumatta (Selander 2018, 33). Myös siitä syystä näkökulman painottaminen psykososiaalisiin tekijöihin on perusteltua.

Opinnäytetyön kannalta on kiinnostavaa, millaiset asiat lisäävät nykyään työntekijöiden kuormittuneisuutta. Stressi, työtahti, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, huono johtaminen, puutteellinen perehdytys, epäselvä työnkuva ja rooli ovat keskeisimpiä kuormittuneisuutta lisääviä tekijöitä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11; Virolainen

2012, 30.) Myös järjestökentällä nämä yleisimmät kuormitustekijät ovat esillä. Johtaminen ja työn organisointi nousevat keskeisiksi haasteiksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kolmannen sektorin perinne vapaaehtoisuuteen ja aatteellisuuteen pohjautuvana tahona näkyvät palkkatyön johtamisessa. Kokemusta palkkatyön johtamisesta on vähän ja johtotehtäviin saattaa hakeutua myös henkilöitä, joiden johtamistaidot eivät ole riittävät. (Ruuskanen & Selander & Anttila 2013, 51–53.) Myös työyhteisön ilmapiirin nähdään vaikuttavan jonkin verran heikentävästi työhyvinvointiin. (Ruuskanen ym., 54–56.)

2.2 Psykososiaalinen hyvinvointi ja kuormitus kiinnostuksen kohteena

Nykypäivän työelämän haasteet kytkeytyvätkin vahvasti psykososiaaliseen hyvinvointiin (Manka & Manka 2018, 75). Psykososiaalisten tekijöiden merkitys työntekijän hyvinvoinnille on korostunut verrattuna aiempiin vuosikymmeniin. Muun muassa sosiaalisia ja vuorovaikutuksellisia taitoja tarvitaan yhä enemmän. Muutoksen mukanaan tuoma epävarmuus lisää myös työn henkistä kuormittavuutta. (Kivekäs 2018, 119.) Psykososiaalista hyvinvointia käsitellään työhyvinvoinnin saralla usein psykososiaalisten kuormitustekijöiden kautta.

Psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan jakaa työn sisältöön, työn järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin tekijöihin. Näille tekijöille yhteistä on se, että ne voivat väärin mitoitettuna, puutteellisesti hallittuina tai epäsuotuisissa olosuhteissa esiintyvinä aiheuttaa kuormitusta työntekijälle. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2020.) Usein kuormitusta työssä aiheuttaa työn määrän ja työntekijän voimavarojen epätasapaino. Mikä sitten on liian suuri työn määrä, niin sitä on mahdollista ulkoa käsin määritellä. Sietokykyyn vaikuttaa aina tilannetekijät sekä yksilön ominaisuudet. (Kivekäs 2018, 119.)

Harri Virolaisen (2012, 32–34) mukaan tyypillisiä kuormitustekijöitä työpaikalla ovat kuormittava työympäristö, epäselvä rooli organisaatiossa, työn varmuuden puute, henkilösuhteet työpaikalla sekä organisaatorakenne ja ilmapiiri. Määrällistä kuormitusta koetaan, kun työtä on liikaa tai siihen liittyy aikapaineita. Liian suuri työmäärä suhteessa käytettävään aikaan on yksi suurimmista stressin aiheuttajista. Merkittävä vaikutus on myös koetulla tuella. Vastuun jakautuminen usean henkilön kesken tai

työkavereiden tuki vähentävät koettua kuormitusta. Laadullista kuormitusta taas aiheuttaa jatkuvan tarkkaavaisuuden vaade, nopeat reaktiot sekä ihmisten kohtaaminen. Työntekijälle tulisi olla myös aina olla selvää mitkä hänen tehtävänsä, velvollisuutensa sekä vastuunsa ovat. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa oleellisesti koettuun stressiin. Vähäiset vaikutusmahdollisuudet ovat suhteessa koettuun työn mielekkyyteen. WHO ja työterveyslaitos ovat omissa julkaisuissaan tuoneet esiin psykososiaalisen kuormituksen moninaisia aiheuttajia seuraavan taulukon mukaisesti.

TAULUKKO 1: Psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajia

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät	
Työn sisältö	työn yksitoikkoisuus, epäselvät tavoitteet, työn merkityksettömyys, taitojen alikäyttö, työssä ei mahdollisuutta kehittyä, epävarmuus työssä/työsuhteessa, jatkuva vuorovaikutus ihmisten kanssa, yksintyöskentely
Työmäärä, työtahti	määrällinen yli- tai alikuormitus, työn pakkotahtisuus, jatkuva aikapaine, jatkuvat aikarajat/määräajat työssä
Työaikamuoto	vuorotyö, yötyö, joustamattomat työaika-järjestelmät, ennustamattomat työtunnit
Työn hallinta	heikot päätöksentekomahdollisuudet, vaikutusmahdollisuuden puute työmäärään/työtahtiin
Työympäristö, -välineet	puutteet työvälineiden saatavuudessa, sopivuudessa, tilanpuute, huono valaistus, melu

Organisaatiokulttuuri ja -toiminta	puutteellinen tiedottaminen, jatkuvat muutokset, huono tuki ongelmanratkaisussa, organisaation tavoitteiden määrittelemättömyys
Sosiaaliset suhteet	sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, huonot työtoveri- tai esimies-alaissuhteet, yksilöiden väliset ristiriidat, sosiaalisen tuen puute
Rooli organisaatiossa	rooliepäselvyydet, -ristiriidat, vastuu toisista ihmisistä tai taloudellisista tekijöistä epäsuhdassa omiin vaikutusmahdollisuuksiin
Työuran kehitys	työuran pysähtyneisyys, epävarmuus, huono palkka, arvostuksen puute
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	työn ja perhe-elämän ristiriitaiset vaatimukset, perheen vähäinen tuki
Aina haitaksi	- epätasa-arvoinen kohtelu iän, sukupuolen, kansallisuuden, uskonnon, yksityiselämän tai muun työhön liittymättömän asian vuoksi - epäasiallinen kohtelu - seksuaalinen häirintä - (työpaikkaväkivalta, häirintä ja työpaikkakiusaaminen ovat moniulotteisia ilmiöitä)

Niekka, Hanna 2019. Hoitotyön esimiesten psykososiaalinen työkuormitus. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Opinnäytetyössäni selvitän, näkyvätkö nämä psykososiaaliset kuormitustekijät myös johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten arjessa. Kiinnostavaa on, onko kuormitus samankaltaista palkka- ja vapaaehtoistyön kentällä. Voi myös olla, että jotkin kuormitustekijät korostuvat vapaaehtoistyössä enemmän kuin toiset.

Kuormitustekijöistä puhuttaessa ei voida sivuuttaa stressin käsitettä. Työhyvinvoinnin saralla niitä käytetään toisinaan myös rinnakkain tai toistensa synonyymeinä. Stressiä

sanana käytetään arkikielessä paljon määrittelemättä sitä sen enempää. Usein puhuttaessa stressistä, puhutaan paineen tunteesta, jonka jokin tekijä aiheuttaa. Stressillä tarkoitetaan kokonaisvaltaista prosessia, joka käynnistyy haasteellisiksi koetuissa tilanteissa. Stressi prosessina lähtee liikkeelle aina yksilön tulkinnasta: sen merkityksestä, vaatimuksista ja mahdollisuuksista selviytyä siitä. (Kivekäs 2018, 119.) On huomionarvoista, että kuormitus ja stressi sopivissa määrin edistävät työntekijöiden terveyttä ja työkykyä: ne saavat ihmisen toimimaan. Liian pitkäkestoisena tai vaativana ne muuttuvat negatiiviseksi ilmiöksi. Esimerkiksi aikaraja aiheuttaa ihmisessä positivistista stressiä, joka saa työskentelemään tehokkaammin. Stressi on yksilöllinen kokemus. Tärkeää on oppia stressihallintakeinoja ennaltaehkäisyyn sijaan. Tärkeää on kuitenkin tunnistaa, että haitallista kuormitusta ja stressiä voi kokea kuka tahansa työntekijä, missä tahansa roolissa. (Työsuojelun verkkopalvelu 2020; Virolainen 2012, 31; Kivekäs 2018, 120.) Stressioireiden määrä on kuitenkin suurempi tehtävissä, joissa tunteet aktivoituvat paljon, vaaditaan läsnäoloa sekä sosiaalista vuorovaikutusta. Toinen kuormitusta tyypillisesti lisäävä tekijä on kokemus epäoikeudenmukaisuudesta. (Virolainen 2012, 34.)

Tämän tutkimuksen tarkasteluviitekehys kiinnittyy Robert Karasekin vuonna 1979 julkaisemaan työstressimalliin siten, että hyödynnän sovelletusti psykososiaalisen työympäristön jaottelua aineistonhankinnassa ja -analyysissä. Karasekin malli koostuu kahdesta psykososiaalisen työympäristön tekijästä: työn vaatimuksista ja työn hallinnasta. Myöhemmin malliin on lisätty sosiaalinen tuki. Vaatimukset voivat olla määrällisiä, kuten aikapaineet tai työmäärä. Työn hallinnalla taas tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa olosuhteisiin ja sisältöihin, joita työhön liittyy. Hallinta liittyy pitkälti siihen, miten työ on kokonaisuutena organisoitu. Jos työssä yhdistyy korkeat vaatimukset vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin, on sen todettu olevan riski työntekijän terveydelle. Runsas sosiaalinen tuki taas lieventää koetun kuormituksen kielteisiä vaikutuksia. (Kivekäs 2018, 120).

Hanna Niekka (2019) on opinnäytetyössään tarkastellut hoitotyön esimiesten psykososiaalista työnkuormitusta. Tulen tässä opinnäytetyössä hyödyntämään hänen kehittämää mallia psykososiaalista hyvinvointia vähentävistä tekijöistä. Päädyin hyödyntämään kyseistä mallia sen selkeyden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Niekan opinnäytetyössä yhdistyivät myös tietoperustani kaksi keskeistä teemaa: psykososiaalinen hy-

vinvointi nimenomaan johtajuuden näkökulmasta. Opinnäytetyöni kannalta on kiinnostavaa ymmärtää millaiset tekijät kuormittavat, mutta samaan aikaan ymmärtää millaiset tekijät vähentävät kuormitusta. Hanna Niekan (2019, 28) opinnäytetyössä korostuivat viisi kuormitusta vähentävää tekijää. Hän on opinnäytetyönsä tuloksena koonnut kuormitusta vähentävistä tekijöistä alla olevan taulukon.

TAULUKKO 2: Hoitotyön esimiesten psykososiaalista työkuormitusta vähentäviä tekijöitä

Psykososiaalista työkuormitusta vähentäviä tekijöitä	Esiintyvyys aineistossa
- Riittävä ja saatavilla oleva tuki (työtoverit, johto, oma esimies, perhe)	6/12
- Henkilökohtaiset ominaisuudet (omat selviytymiskeinot, sopeutumiskyky, itsereflektio, resilienssi, keskittyminen positiiviseen, kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot)	4/12
- Hallinnan tunne (sopivan haastava työ, onnistuminen ja suoriutuminen työssä)	4/12
- Työn ja vapaa-ajan tasapaino (liikunta, uni, lomat)	3/12
- Sosiaaliset tekijät (toimiva yhteistyö kollegojen ja oman henkilökunnan kanssa, avoin vuorovaikutus)	3/12

Nieka, Hanna 2019. Hoitotyön esimiesten psykososiaalinen työkuormitus. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Kuormituksen hallintaan voidaan vaikuttaa joko ulkoisia olosuhteita muuttamalla tai lisäämällä yksilön sisäisiä voimavaroja. Työturvallisuuslain (738/2002, §13) mukaan työntekijän psykososiaalista hyvinvointia tulee edistää suhteuttamalla työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat oikein. Tärkeää olisi säännöllisesti arvioida näiden kahden suhdetta. Työhyvinvoinnin piirissä näiden suhdetta arvioidaan esimerkiksi erilaisin tarkistuslistoin. Tärkeimmät seikat arvioida tai keskustella ovat: työtahti- ja tehokuusvaatimukset, työn tekemistä edistävät voimavarat sekä työn tekemistä haittaavat asiat. (Kivekäs 2018, 120.)

2.3 Hyvinvointi vapaaehtois- ja palkkatyössä kolmannella sektorilla

Hyvinvoinnin tematiikka on kokonaisuudessaan varsin laaja yläotsikko perehtyä tämän tasoisessa tutkimuksessa. Keskityn tässä luvussa opinnäytteen kannalta keskeisiin ja kiinnostaviin viimeaikaisiin tutkimuksiin. Moni johtamiseen ja kolmanteen sektoriin keskittyvä tutkimus on painottunut tutkimaan palkatun henkilöstön tai ylemmän järjestöjohdon hyvinvointia. Tuon esiin näissä tutkimuksissa saatuja tuloksia, jotta minulla on mahdollisuus opinnäytteen tutkimustulosten kohdalla arvioida, onko näistä saatu tieto samansuuntaista kuin opinnäytteestä saatava tieto. Mikäli näin on, vahvistaa se oletusta, että johtamistehtävissä toimiminen on erityispiirteistä vapaaehtoistoimintaa, jonka tukemiseen tulisi olla rakenteita ja toimintatapoja.

Kirsikka Selander on väitöskirjassaan tutkinut palkkatyötä järjestöissä tekeviä henkilöitä. Väitöskirjan tulosten mukaan kolmannella sektorilla työn imu on korkea ja työ on itsenäistä. Tämän kääntöpuolena työntekijät kokevat, että organisaatiokulttuuri ei tue riittävästi palkkatyön tekemistä, mikä aiheuttaa matalampaa työtyytyväisyyttä, ongelmia työn ja perheen yhteensovittamisessa sekä työpaikan vaihtoaikkeitä. Selander ehdottaa ratkaisuksi hyvinvoinnin parantamiseksi johtamisen ja työn organisoinnin kehittämistä. Työn tulisi olla vähemmän intensiivistä ja siihen tulisi sisältyä vähemmän epävarmuutta. Hän korostaa myös hyvää työilmapiiriä ja riittävää sosiaalista tukea. (Selander 2018, 84–85.)

Kaikenlaiseen työhön liittyy riskejä ja kuormitustekijöitä. Järjestöjohtamisen keskeisiä kuormitustekijöitä ovat kiire, työmäärä sekä riittämättömyyden tunne. Järjestöjohtajien kokemuksen mukaan tuen puute ja yksinäisyys tehtävässä lisäävät kuormitusta. Herkästi työ järjestössä pitää sisällään epärealistisia odotuksia niin organisaation kuin työntekijän itsensä suunnalta. (Somerkiivi 2011, 82–86.)

Huomionarvoista on pohtia, näkyvätkö myös vapaaehtoisten keskuudessa samat hyvinvoinnin haasteet kuin palkkatyötä tekevien tutkimuksessa. Ongelmaksi järjestöissä palkkatyötä tekevien kohdalla on muodostunut se, että työhyvinvointi ja johtaminen ei ole oikein kenenkään vastuulla. Muodollisesti vastuu on hallituksella, jolla taas ei välttämättä ole työhyvinvointiin ja henkilöjohtamiseen liittyvää osaamista eikä riittävää kosketuspintaa käytännön toimintaan. Hallituksen tietoisuutta johtamisesta ja työhyvinvoinnista tulisikin lisätä. (Selander 2018, 87.) Samaa pohdintaa on mahdollista soveltaa myös johtamistehtävissä toimiviin vapaaehtoisiin. Heillä on vastuuta toiminnan

järjestämisestä, mutta rakenteita heidän hyvinvointinsa tueksi on ollut haastavaa löytää. Usein johtamistehtävässä toimiva on hallituksen puheenjohtaja. Jos hänen vastuullaan on huolehtia muun muassa palkatun henkilöstön hyvinvoinnista, kenen vastuulla on hänen hyvinvointinsa?

Somerkiven (2011, 95-104) mukaan muutamilla asioilla johtajien kuormitusta olisi mahdollista hallita ja sitä kautta työn laatua parantaa. Tärkein tekijä kuormituksen hallinnalle on työntekijän itsetuntemus. Keskeistä on, että tuntee omat vahvuutensa, heikkoutensa sekä rajansa. Toinen tärkeä kuormitusta vähentävä tekijä on palautteen saaminen omasta työstä. Palautetta on tärkeää saada niin alaisilta kuin omalta esimieheltä tai järjestön hallitukselta. Kuormituksen vähenemisen lisäksi työn laatua parantaisi johtamisen käytännön tekemisen rinnalle tuotu teoreettinen näkökulma. Johtamistehtävissä olisi tärkeää ymmärtää myös syvällisesti johtamisen teoriaa ja lähestymistapoja.

Näiden lisäksi ohjaus on toimiva keino paremman tilanteen aikaansaamiseksi. Ohjaus vaikuttaa aina kolmitasoisesti: työntekijään itseensä, toimintaan sekä koko työyhteisöön. Ohjausta voidaan tuottaa konsultoinnin kaltaisesti, työnohjauksellisesti tai vaikka oman työyhteisön sisällä. Ohjauksen määrään ja toteutustapaan vaikuttavat pitkälti tarve ja käytössä olevat resurssit. (mt., 95–104.) Ohjauksessa on mahdollista hyödyntää myös esimerkiksi vertaismentorointia. Vertaismentoroinnissa ajatus on, että suhde on tasapuolinen ja molemmat voiva olla oppivina osapuolina. Vertaisuudessa tärkeää on, että toisella on omakohtaista kokemusta tuettavasta asiasta. (Rajalin & Kaunismaa 2015, 10.)

Yksi työhyvinvointia edistävä tekijä on työn motivaatio. Järjestötoiminnan piirissä työntekijän motivaatio onkin usein enemmän sisäistä kuin ulkoista. Kaikilla järjestöissä työskentelevillä työn sisältö ohitti palkan tärkeydessään huolimatta siitä mitä ammattiasemaa edusti. Myös julkiseen ja yksityiseen sektoriin verrattuna kolmannella sektorilla työn sisältö on merkityksellisempi tekijä kuin palkka. Palkkauksen ja sisällön vertaaminen kertoo vain osittain työn motivaatiotekijöistä. Siihen vaikuttavat myös esimerkiksi se, tuottaako itse työ iloa, onko työympäristö turvallinen tai edistääkö työ laajempaa yhteiskunnallista tai julkista agenda. (Ruuskanen & Selander & Anttila 2013, 46–48.)

3 JOHTAMINEN TEHTÄVÄNÄ JA SEN ERITYISYYS

Tässä luvussa keskityn johtamiseen. Opinnäytetyöni keskiössä ovat henkilöt, joiden vapaaehtoistehtävänä on johtaa toisia vapaaehtoisia. Johtaminen tehtävänä on erityispiirteistä toimintaa. On oletettavaa, että johtamisella tehtävänä ja hyvinvointia kuormittavilla tekijöillä on jonkinlainen yhteys. Johtamisen kulttuuri elää sekä muuttuu ajassa ja siinä voi olla suuriakin sektorikohtaisia eroja. Tässä luvussa avaan johtamisen teoriaa yleisesti ja historian valossa nähtyjä johtamisen suuntauksia. Lopuksi keskityn kolmannen sektorin johtamisen erityispiirteisiin sekä vapaaehtoisena ja vapaaehtoisten johtamiseen.

3.1 Johtamisen teoriaa ja nykysuuntauksia

Johtaminen on toimintaa, jolla ihmisten työpanos ja fyysiset voimavarat hankitaan, kohdennetaan sekä hyödynnetään kulloinkin kyseessä olevan tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajan tavoitteena on saada erilaiset yksilöt toimimaan yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen professorin Pekka Ruohotien mukaan johtajuus on sosiaalinen prosessi. Sillä vaikutetaan organisaation tuotoksiin, mutta samalla myös organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. (Seeck 2012, 20.)

Perinteisesti johtamista on lähestytty erilaisten paradigmojen kautta. Niitä on kehitetty eri ajassa eri tutkijoiden toimesta. Johtamisparadigmat kertovat aina kehittäjästään, ajankuvasta sekä yhteiskunnallisesta muutoksesta. Ne kuvaavat usein myös sitä kehitystä, mitä yhteiskunnassa on tapahtunut tai tapahtumassa. (Seeck 2012, 19.) Johtamisen trendeissä näkyy vahvasti rationaalisen ja normatiivisen ideologian vuorottelu. Normatiiviselle johtamiselle on tyypillistä yhteenkuuluvuuden ja lojaaliuden korostaminen. Myös arvot, tunteet ja identiteetti korostuvat normatiivisessa johtamisessa. Rationaalinen johtaminen korostaa päinvastaisia tekijöitä. Talouden vaihtelut ovat vahvasti kytköksissä siihen, millainen johtaminen on korostunut erityisesti liike-elämässä. (Seeck 2012, 35.) Myös järjestöt ovat alttiita muiden sektoreiden paradigmojen muutoksille. Järjestösektorin muutoksessa on nähtävissä, että uusliberaalinen ajattelu näkyy myös järjestöissä tulevaisuudessa ja hallinnollista inspiraatiota haetaan yhä useammin yritysmaailman puolelta. (Saukkonen 2013, 14-15.)

Kolmannella sektorilla paradigmalla tarkoitetaan toimintaan ja johtamiseen liittyviä perusolettamuksia. Paradigma muodostaa tässä tapauksessa perustan johtamiselle, jota ei aina osata eikä aina ole tarpeen kyseenalaistaa. Aiemmin järjestötoiminnan paradigmassa painottui itse järjestö. Järjestö tarjosivat perinteisesti omaa vakiintunutta tapaansa toimia jäsenille ja vapaaehtoisille. Nykyisin näkökulma on vaihtunut tarveperustaiseen ongelmanratkaisuun. Yhdistyksen toivotaankin nykyään tarjoavan ihmisten tarpeisiin vastaavia ratkaisuja eikä valmiisiin malleihin haluta samalla tavalla osallistua. (Heikkala 2015, 22–27.)

Siihen millaisia oppeja omaksutaan ja minkä paradigman kautta johtajuutta tarkastellaan, vaikuttavat instituutionaaliset sekä organisatoriset tekijät. Institutionaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi millainen taloudellinen kilpailu toimintaympäristössä on, millaista on valtion sääntely ja millainen asema ammattiyhdistyksillä on kyseisessä yhteiskunnassa. Näitä kussakin ajassa omaksuttuja johtamisoppeja levittävät nykyään johtamiskonsultit ja -koulutukset. Koska nykyään sektorirajat ovat häilyvämpiä, johtamisen konsultointia ja koulutusta rantautuu myös liike-elämän puolelta kolmannelle sektorille. Johtaminen on kuitenkin kontekstisidonnaista eli siihen vaikuttavat yllä mainittujen seikkojen lisäksi toimintaympäristön tavat ja kulttuuri. Uudenlaisen johtamisen tuominen on haastavaa, mikäli se on toimintaympäristölleen kovin vierasta. (Seeck 2012, 20–21.)

Johtamisen historiassa tunnetaan erilaisia koulukuntia. Ne ovat vuosien saatossa jaloitaneet toinen toisiaan ja kehittyneet historiasta tähän päivään Opinnäytetyön aiheen kannalta keskeisintä on ymmärtää nykyään yleisimpiä koulukuntia. Organisaatiokulttuuriteoriat sekä innovaatioteoriat ovat johtamisopeista opinnäytetyön kannalta kiinnostavimpia. Lähtökohtana organisaatiokulttuuriteorialle on, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrää miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. Organisaatiokulttuuriteoria on noussut 1970- ja 1980-luvuilla, kun organisaatioita on alettu nähdä kokonaisuutena. Silloin on ymmärretty, että ymmärtääkseen organisaation toimintaa, tulee myös ymmärtää sen kirjoittamattomia rituaaleja ja tulkintarakenteita. (Seeck 2012, 207–209.) Kun organisaatiokulttuuri nähdään organisaation ominaisuutena, ymmärretään myös mahdollisuus muuttaa sen arvoja, uskomuksia ja jaettuja merkityksiä johtamista muuttamalla. Kulttuurin kehittyminen vaatii aina sosiaalisen ja historiallisen ulottuvuuden. Se kehittyy vuorovaikutuksessa sekä

jatkumona ajan kuluessa. Mikäli kulttuuria lähdetään muuttamaan, vaatii se uusien merkitysjärjestelmien luomista organisaation kaikilla tasoilla. (em. 216–220.)

Innovaatioteoriat ovat tässä ajassa keskeisesti vaikuttava johtamisoppi. Se on niin tuore, että sen vaikutuksia on vielä tässä vaiheessa mahdoton nähdä. Innovaatioteoriat pyrkivät vastaamaan nykyisen työelämän jatkuvaan muutoksen ja nopeatempoisuuden tarpeeseen. Sen lähestymistapa on kontingenssi eli se ei tarjoa yhtä valmista ratkaisua, vaan pyrkii hakemaan ratkaisuja jatkuvasti tilanteen ja kontekstin mukaan. Tyypillistä innovaatioparadigmalle on nähdä työntekijät yksilöinä, joilla on tarve uudistua ja kehittyä. He pyrkivät kehittämään niin itseään kun palveluitaan vuorovaikutuksessa työyhteisön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Seeck 2012, 247–249.) Innovaatioparadigma lienee vielä yleisin yrityspuolella ja ennen kaikkea tuotekehittelyn saralla. Elementtejä siitä on kuitenkin havaittavissa kaikenlaisissa työympäristöissä. Organisaatiokulttuurilla on keskeinen vaikutus innovaatioiden synnyssä. Se voi joko innostaa tai estää uudenlaisen tekemisen. (em. 266.)

Tässä opinnäytetyössä olen erityisesti kiinnostunut siitä, millaista on ihmisten johtaminen, mitä se vaatii tekijältään ja millä tavoin se mahdollisesti voi aiheuttaa kuormitusta johtamistehtävissä toimivissa vapaaehtoisissa. Pauliina Parhiala (2020) tiivistä luennollaan Johtaminen ja esimiestyöskentely työyhteisössä esimiestyön onnistumisen edellytyksiksi seuraavat tekijät: vastuun ja valtuuksien tasapaino, tieto tavoitteista ja niiden konkretisoiminen työyhteisössä, vaikutusmahdollisuudet, riittävät resurssit, esimiehen osaaminen ja soveltuvuus sekä henkilöstö, joka osaa, jaksaa ja on motivoitunut.

Opinnäytetyön kannalta on tärkeää myös pohtia, miten hyvinvointi ja johtaminen kytkeytyvät toisiinsa. Miksi on tärkeää pohtia nimenomaan johtamistehtävissä toimivien hyvinvointia eikä jokaisen organisaation toiminnassa mukanaolevan? Johtamisella on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Johtamistyylin muutos on yksi tärkein yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa parantavasti tai heikentävästi yksilön työkykyyn. Sellaiset johtajat, jotka onnistuvat työhyvinvoinnin johtamisessa ovat rohkeita arvioimaan omaa johtamiskykyään, kykenevät refleктоimaan organisaation kokonaistilannetta sekä ottavat vastaan kritiikkiä ja kehuja. Tärkeää on muistaa, että myös johto tarvitsee tukea. (Virolainen 2012, 106–107.) Johtamistehtävissä toimivien kokema kuormitus

on myös erilaista verrattuna työntekijöihin. Tyypillistä on, että johtajat kokevat kuorittaviksi tekijöiksi myös koko organisaation toimintaa ja sen henkilöstöä koskevia asioita. Työntekijöille taas keskeistä on tehtäväkuvien selkeys, yhteiset tavoitteet sekä pidemmän tähtäimen suunnittelu. (Huhta 2018, 85.)

3.2 Johtaminen kolmannella sektorilla

Suomalainen yhteiskuntaelämä on jaettu nykyisellä sosiaalisen todellisuuden ajatuksella neljään sektoriin: ensimmäinen sektori (markkinat ja yrityselämä), toinen sektori (valtio ja julkinen sektori), kolmas sektori (kansalaisjärjestöt ja vapaaehtoinen kansalaistoiminta) sekä neljäs sektori (perhe, kotitaloudet, intiimit suhteet). Ensimmäinen ja toinen sektori nähdään enemmän pysyvinä rakenteina ja instituutioina. Kolmas sektori, jota kutsutaan myös nimityksillä ”epävirallinen sektori”, ”autonominen sektori” ja ”pehmeä sektori”, liitetään yleisemmin kansalaisyhteiskunnan järjestö- ja säätiötoimintoihin. Näiden toimijoiden tekemistä määrittävät paljon muun muassa aatteellisuus, arvot, omaehtoisuus, vapaaehtoisuus, voittoa tavoittelemattomuus ja kansalaistoiminta. Verraten ensimmäiseen ja toiseen sektoriin, kolmas sektori ei ole ollut niin selkeäraja- ja yhdenmukainen. Välillä käsitettä on käytetty jopa synonyyminä kansalaisyhteiskunnan kanssa. (Heikkala 2002, 88–89; Konttinen 2020; Somerkivi 2011, 16.)

Liikkeenjohto ja julkishallinto ovat sektoreina vahvasti tutkittuja. Niistä löytyy paljon koottua tietoa, mitä järjestöistä ei löydy. Kolmatta sektoria ei tilastoida tai tutkita omana sektorinaan, mikä kaventaa saatavaa tietoa. Sektoreita ei myöskään juuri verrata keskenään johtamiskirjallisuudessa, mikä hankaloittaa kolmannen sektorin johtamisen erityispiirteiden ymmärtämistä. Onneksi joitain tutkimuksia on aiheesta viime aikoina tehty. Esimerkiksi Kimmo Lindin tuore väitöskirja *Kenen äänellä, millä asialla? pureutuu sosiaali- ja terveysjärjestöjen edustuksellisuuteen, toimintaympäristön muutoksiin sekä operatiivisen johdon toimijuuteen* (Lind 2020). Myös Kirsikka Selanderin tuoreehko väitöskirja *Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä sivuaa johtamisen teemaa ja vaikutusta hyvinvointiin* (Selander 2018). Päivi Heimosen tutkimus *Järjestöt, muutos ja johtajuus* (2019) käsittelee johtajuuden rakentumista sosiaali- ja terveysjärjestöissä muutosten keskellä.

Lindin tutkimuksessa mielenkiintoista on, että managerialistisen johtamisen rantautuminen järjestösektorille näyttäytyy ongelmallisena. Managerialismi korostaa tehokkuutta ja systemaattisuutta. Tämän nähdään hillitsevän ja kesyttävän vapaaehtoistoiminnalle tyypillistä kansalaistoiminnan luonnetta ja sattumanvaraisuutta. (Lind 2020, 246.) Heimosen väitöskirjassa kiinnostavana tutkimustuloksena opinnäytteeni kannalta näyttäytyi johtajien työkentän moninaisuus. Se erotetaan vahvasti muiden sektoreiden johtamisesta ja sitoutetaan vahvasti järjestöinstituutioon. Johtajat tuovat myös esiin, että roolinsa monipuolisuuden vuoksi he joutuvat alituisen neuvotelemaan paikkansa, yhteytensä ja eroavaisuutensa toisten kanssa. Tämä voi olla kuluttavaa ja raskasta, mikä vaatii johtajalta hyvinvointinsa ylläpitämistä. (Heimonen 2019, 255–256.)

Vaikka eri sektorit edelleen tunnustetaan erillisinä, on raja niiden välillä koko ajan hälvähtynyt. Haasteet ovat nykyään pitkälti samoja sektorista huolimatta. On olemassa kuitenkin myös erityispiirteitä, jotka ovat tyypillisiä nimenomaan järjestöjohtamiselle. Keskeisimmät eroavat tehtävät järjestökentällä ovat ulkosuhteiden johtaminen ja verkostoituminen sekä luottamushenkilöiden työn tukeminen. (Somerkivi 2011, 18.)

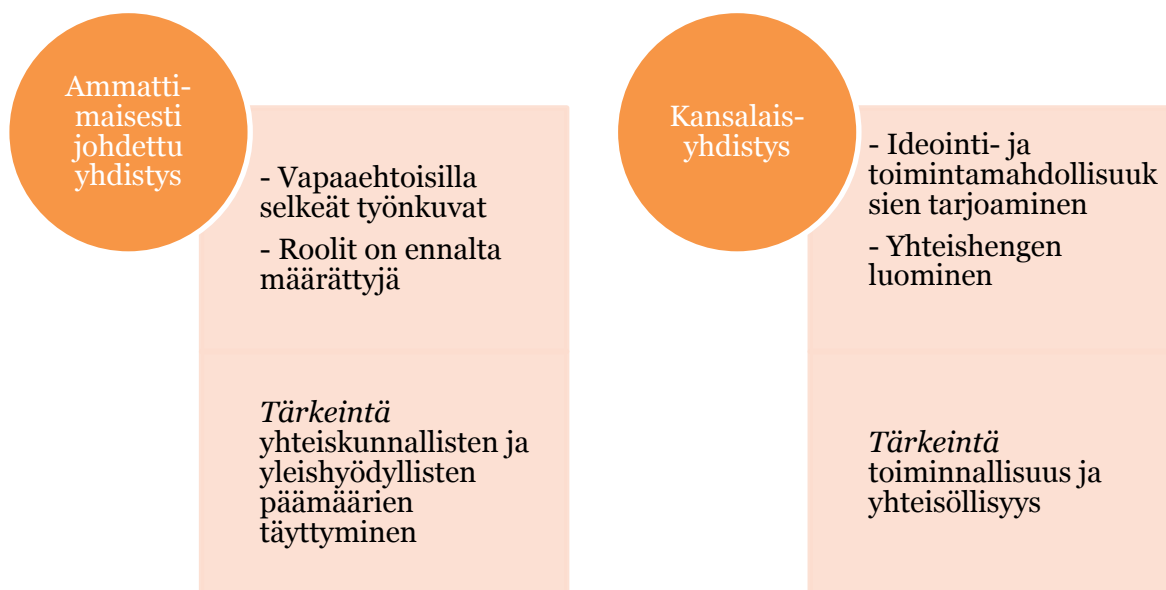
Kolmannella sektorilla päätöksentekovalta on yhdistyksen hallituksella. Ylimmällä johtajalla, kuten toiminnanjohtajalla on kuitenkin arjessa enemmän muodollista valtaa ja mahdollisesti myös asiantuntijavaltaa joillakin osaamisalueilla. Järjestötyössä heikkous saattaaakin piillä siinä, että johtaja kuvittelee, että hänen on oltava mukana kaikessa operatiivisessa toiminnassa. Riskinä tässä on ylikorostunut kontrolli sekä autoritäärisyys. Riskin todennäköisyyteen vaikuttavat johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, mutta myös organisaation johtamiskulttuuri sekä tilannetekijät. (Somerkivi 2011, 49–50.) Vaikka Pirjo Somerkivi (2011) keskittyy teoksessaan järjestöjen ylimpiin johtajiin, niin samat riskitekijät ovat olemassa kaiken tasoilla johtajilla. Mikäli organisaation johtamiskulttuuri on korostuneen kontrolloiva, voi se välittyä normina tai ihanteena myös muun tasoille johtajille. Myös johtamistehtävässä toimivan henkilököhtäinen historia tai näkemys johtamisesta voi tuoda mukanaan riskin liialliseen vastuunhaalimiseen. Ylimpien johtajien toiminta vaikuttaakin aina koko organisaatioon (Juuti 2018, 12).

Johtaminen järjestössä on ennen kaikkea rajaamista ja rajalla olemista (Somerkivi 2011, 51). Johtajan on tärkeä tunnistaa, missä asioissa on mukana, mihin keskittyy ja

missä kohden delegointi on mahdollista. Johtajan tunneosaaminen on myös keskeinen menestystekijä. Mikäli johtaja on vahva tunneosaaja, parantaa se organisaation tuloksellisuutta sekä yhteisön ilmapiiriä. (Somerkiivi 2011, 63.)

Salla Kuuluvainen jakaa vapaaehtoistyötä tekevät organisaatiot johtamistyyliinsä ja tavoitteensa mukaan kahdenlaisiin: ammattimaisesti johdettuihin yhdistyksiin ja kansalaisyhdistyksiin. Ammattimaisesti johdettujen yhdistysten kiinnostuksen kohteena korostuu yhteiskunnallisten ja yleishyödyllisten päämäärien täyttyminen. Näissä yhdistyksissä on tärkeää ”vapaaehtoistuotteen” myyminen potentiaalisille vapaaehtoisille. Ammattimaisesti johdetuissa yhdistyksissä korostuu myös kiitoksen ja palkitsemisen merkitys, koska vapaaehtoiset ”tuottavat” palvelua. (Kuuluvainen 2015, 17–18.) Kansalaisyhdistyksiä taas määrittää jäsenyyden merkitys. Niissä hallinnollista valtaa on paljon ruohonjuuritasolla ja vastuu toiminnan suunnittelusta on vapaaehtoisilla itsellään. Tällaisissa yhdistyksissä vapaaehtoiset ovat tyypillisesti pitkään mukana toiminnassa, ja toiminnan keskiössä on osallisuus ja oppiminen, kun taas yhteiskunnallisen päämäärän rooli on pienempi. Palkitsemisen sijaan vapaaehtoisia motivoi vahva visio. Kolmannella sektorilla organisaatioissa on usein elementtejä molemmilla tavoilla johdetuista toiminnoista. (em., 20–23.) Koska yhdistykset ovat keskenään erilaisia ja niiden toimintaa ohjaavat erilaiset arvot ja motiivit, tärkeää olisi tunnistaa millainen johtaminen sopii kulloinkin kyseessä olevaan yhdistykseen.

KUVIO 1: Johtamisen elementit kolmannen sektorin organisaatioissa (Kuuluvainen 2015)



Vapaaehtoisten johtamaa vapaaehtoistoimintaa on molemmilla tavoilla johdetuissa organisaatioissa. Vapaaehtoisten johtama toiminta on usein arjessa ja ruohonjuuritasolla tapahtuvaa, jossa pääpaino on ihmisten johtamisella. Osaaminen ja tietotaito johtamisesta on kuitenkin usein järjestön ylimmillä tasoilla. (Kuuluvainen 2015, 13.)

Vapaaehtoistyön johtamisella tarkoitetaan sitä, että vapaaehtoisille luodaan mahdollisuudet toimia ja tavoitella yhdistyksen päämääriä. Johtaminen tapahtuu suunnitelmalla toimintaa ja tavoitteita, innostamalla, motivoimalla ja koordinoimalla. Johtaminen vapaaehtoisten parissa on ihmisiin vaikuttamista ja inspirointia. Silloin ei välttämättä ole valtaa tehdä isoja päätöksiä tai linjauksia. Johtamista määrittää vapaaehtoistyön luonne. Se on vastikkeetonta, siitä ei makseta palkkaa, se on avointa kaikille ja työtä määrittää yhteinen visio. Visiosta viestiminen luo tunteen, että asioita tehdään yhdessä ja voidaan saavuttaa merkityksellisiä päämääriä. (Kuuluvainen 2015, 9.) Vapaaehtois- ja vertaistoiminnassa toiminta painottuu vastavuoroisuuteen, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen (Somerkiivi 2011, 16). Tämä määrittää pitkälti myös johtamista ja johtajalta vaadittavia valmiuksia.

Toiminnan tulisi aina olla linjassa vision kanssa. Mikäli johtaa, olisi tärkeää tuntea yhdistyksen organisaatiokulttuuri ja se, miksi vapaaehtoiset ovat mukana toiminnassa.

Vapaaehtoisia johtavan on tiedostettava, onko toiminnan keskiössä osallistaa ja tarjota toimintaa tekijöilleen vai onko yhdistyksen toiminnan keskiössä viedä yhdistyksen yhteiskunnallista tehtävää ja sanomaa eteenpäin. Vapaaehtoistyön johtajalta odotetaan esimerkiksi yhteisön luomista ja ylläpitämistä. Yhteisön luominen ja ylläpitäminen pitää sisällään mm. perehdyttämistä, konfliktien ratkomista, yhteydenpitoa, yhteistyön mahdollistamista, päätöksentekoa, suunnitelmien jalkautusta, toimintaryhmien ylläpitämistä sekä työnkuvien osoittamista toisille. (Kuuluvainen 2015, 9–11.)

Kun pohdimme vapaaehtoista toisten vapaaehtoisten johtajana, on tärkeä tunnistaa osin samankaltaisten roolien mukana tuomat haasteet. Johtamisen näkökulmasta on ongelmallista, mikäli johtaja on yksi työntekijöistä. Johtajan tulee tiedostaa roolinsa erityisyys ja pitää tietynlainen etäisyys johdettaviin (Somerkiivi 2011, 65.) Vapaaehtoisena tämä voi olla vaikea toteuttaa. Kansalaisareenan kehittämistyössä on huomattu, että johtaminen on usein vain yksi vapaaehtoistehtävä, jota vapaaehtoinen hoitaa. He toimivat samassa organisaatiossa myös muissa tehtävissä. On siis todennäköistä, että toisessa hetkessä vapaaehtoisten roolit ovat johtaja-alainen-rooleja ja toisessa hetkessä he ovat kollegiaalisessa asemassa suhteessa toisiinsa.

Johtaminen ei yksistään vaikuta esimerkiksi siihen, miten vapaaehtoisten innokkuus muuttuu toiminnaksi, vaan siinä on vahvasti kyse myös organisaation kulttuurista. Hyvä johtaja tunnistaa oman organisaationsa kulttuurin ja kykenee analysoimaan sitä. Monessa rakenteeltaan samanlaisessa yhdistyksessä voi olla hyvin erilaiset tavat toimia ja perinteisesti nämä tavat ovat kirjoittamattomia. Lyhyesti organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation todellisia arvoja. Sen muuttaminen on mahdollista ja tunnistaminen tärkeää. (Kuuluvainen 2015, 34–35.) Edgar Scheinin (1987) organisaatiokulttuurimallin mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee kolmella eri tasolla. Se ilmenee näkyvän toiminnan tasolla eli ihmisten luomissa fyysisissä ja sosiaalisissa ympäristöissä, arvojen ja normien tasolla, jotka tulevat näkyviin pohdittaessa arvoja tai niihin liittyviä tehtäviä tehdessä sekä perusoletusten tasolla, jotka ovat pitkällä aikajännteellä syntyneitä ja usein näkymättömiä. (Sunqvist 2020, 35–37; Sopanen 2020.) Organisaatiokulttuuri on käsitteenä yksi vaikeimpia. Se on laadullinen, epävirallinen eikä se ole mitattavissa. Organisaatiokulttuurilla viitataan yhteisön henkeen ja ilmapiiriin strategioiden ja arvojen taustalla. (Heikkala 2002, 111.)

Kaiken kaikkiaan johtaminen on monisyistä toimintaa ja monenlaisten tekijöiden summa. Se on sitä myös kolmannella sektorilla. Johtamiseen kolmannella sektorilla erityisiä piirteitä tuovat aatteellisuus, vapaaehtoisuus sekä vahva organisaatiokulttuuri. Mikäli tällaista johtamista tehdään vielä vapaaehtoisesti, palkatta, haastaa se tekijäänsä entisestään. Vapaaehtoisesti johtavilla koulutuksen ja osaamisen puute voi heikentää johtamisen laatua. Vapaaehtoisten johtama toiminta taas on ensimmäinen, jonka yhdistyksen toimintaan mukaan tuleva henkilö tapaa. Se luo kuvaa koko organisaatiosta ja sen johtamisen tavoista.

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerron tutkimuksellisen kehittämistehtäväni toteutuksesta. Kuvaan tutkimuksellisen lähestymistapani, valitsemani aineistonhankinnan menetelmät sekä aineiston analyysin. Lopuksi pohdin työni luotettavuutta ja eettisyyttä. Opinnäytteeni on tutkimuksellinen kehittämistyö, koska se pyrkii ratkaisemaan ongelmia, jotka ovat nousseet käytännöstä. Sillä pyritään myös luomaan uutta tietoa ja uudistamaan käytäntöjä. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön erottaa toisistaan niiden päämäärä. Jos halutaan saada aikaan käytännön parannuksia, myös prosessit, lähestymistapa ja menetelmät tulee valita sen mukaan. (Ojasalo & Moilanen & Rita-lahti 2014, 18–19.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena onkin tuoda yhteen kehittämistoiminnan konkretia ja tutkimuksellinen lähestymistapa (Toikko & Rantanen 2009, 19).

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta eroaa perinteisestä tutkimuksesta. Perustutkimuksen lähtökohta on tuottaa tietoa kyseisen alan kiinnostavista kysymyksistä. Sen tavoitteena on kuvailla tai selittää tutkittuja ilmiöitä. Kun perustutkimusta tehdään, ei välttämättä vielä tiedetä mihin tietoa tullaan käyttämään. Kehitystyön lähtökohtana taas on jo sisäänrakennettuna se, mitä halutaan parantaa, kehittää tai uudistaa. (Toikko & Rantanen 2009, 19–20).

Vaikka kehitystyö ei tieteellisessä kontekstissa ole yhtä arvostettua kuin perustutkimus, on sen yhteiskunnallinen merkitys kasvanut koko ajan (Toikko & Rantanen 2009, 19). On olemassa myös aloja, joihin perustutkimus ei taivu toivotulla tavalla. Perustutkimuksen avulla ei voida vastata nouseviin haasteisiin tai kysymyksiin. Esimerkiksi sosiaalialalla tarvitaan ennen kaikkea käytännöstä nousevaa tietoa. Tämä liittyy alojen ihmisläheisyyteen, joka tekee niistä hyvin tapaus- ja tilannekohtaisia. (mt. 21). Tästä syystä olen valinnut opinnäytteeni lähestymistavaksi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan. Tässä opinnäytteessä lähtökohtana on se, että ongelmat ja kysymykset ohjaavat millaista tietoa tuotetaan.

Tämä on tyypillistä tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle (vrt. Toikko & Rantanen, 2009). Vaikka opinnäytteen lähtökohtana on ratkaista Kansalaisareena ry:n havaitsemissa ongelmia, on tavoitteena myös tiedon yleistettävyys laajemmin. Laajempi yleistettävyys tuo kehittämistoimintaan sen vaatiman tutkimuksellisuuden (Toikko & Rantanen 2009, 22).

Tutkimuskysymyksiäni ovat:

1. Millaiset tekijät tällä hetkellä edistävät ja kuormittavat vapaaehtoisten psykososiaalista hyvinvointia johtamistehtävissä?
2. Miten vapaaehtoisten psykososiaalista hyvinvointia voidaan vahvistaa johtamistehtävissä?

4.1 Toimintatutkimus kehittämisen lähestymistapana

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on laaja yleiskäsite (Toikko & Rantanen 2009, 21). Sen sisällä on olemassa monia erilaisia tutkimuksen suuntauksia, joita opinnäytteessä oli mahdollista lähteä hyödyntämään. Opinnäytetyöni perustuu toimintatutkimukselliseen otteeseen, koska opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää yhdessä kohde-ryhmän kanssa uudenlaisia toimintatapoja psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Toimintatutkimus on Kurt Lewinin kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta kehittynyt tutkimuksen suuntaus. Toimintatutkimuksessa korostetaan muutoksen aikaansaamista sosiaaliseen todellisuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30.) Se pyrkii samanaikaisesti tutkitun tiedon tuottamiseen sekä käytännön muutoksen aikaansaamiseen. Tyypillisesti toimintatutkimuksessa keskitytään ihmisten tai organisaation toiminnan muutoksiin. Samalla tavoitteena on tutkia näitä aikaansaatuja muutoksia. Keskeistä on, että organisaatiossa tai kysymyksen ympärillä toimivat ihmiset osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Toimintatutkimuksessa on keskeistä olla kiinnostunut, miten asioiden pitäisi olla, sen sijaan, että kiinnostus olisi asioiden nykytilassa. (Ojasalo ym. 2014, 58–59.) Oma opinnäytteeni ei noudata toimintatutkimusta sen perinteisemmässä muodossa. Lewin korosti tutkijan havainnoinnin tärkeyttä. Uudemmissa suuntauksissa ja tässä opinnäytteessä hyödynnetään osallistavaa toimintatutkimusta. Opinnäytteen tärkeimpänä tekijänä on kohdeyleisön jäsenten aktiivinen rooli. (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 29–30.) Ajattelen, että ihmisten henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyvien kysymysten ratkaiseminen ei onnistu ilman heidän ottamistaan mukaan. Tutkimuksessani pyrin myös vastaamaan mahdollisimman monenlaisten järjestöjen vapaaehtoisten tarpeisiin ja kuvamaan heidän hyvinvointinsa nykytilaa ja kehittämiskohteita mahdollisimman kattavasti. Tämä toive osaltaan puolsi vapaaehtoisten asiantuntijuuden valjastamista kehittämistyön tekemiseen.

Tälle tutkimustavalle on tyypillistä, että se sisältää useita eri kokeilevia vaiheita. Se on usein prosessimaista eikä sen seuraavia vaiheita voida aina ennalta määrittää. Kaikki kehittämisprosessin aikaiset havainnot muovaavat sitä oikeaan suuntaan. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30.) Toimintatutkimus hyödyntää usein laadullisia aineistonhankintamenetelmiä ja niin myös tässä tapauksessa. Erityisesti ryhmäkeskustelut, aivoriihet, haastattelut ja havainnointi ovat käytettyjä menetelmiä toimintatutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2014, 31.) Omassa opinnäytteessäni tullaan toteuttamaan neljä tiedonhankintatilaisuutta (fokusrhmähaastattelua). Tilaisuuden sisältöä kehitetään omien havaintojeni sekä osallistujilta saadun palautteen avulla jokaisen järjestetyn tilaisuuden jälkeen. Tilaisuuksien välissä arvioidaan, saadaanko valituilla tehtävillä ja kysymyksillä vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Arvioinnin kohteena on myös tilaisuuden pituus, ilmapiirin turvallisuus sekä muut tuloksiin mahdollisesti vaikuttavat taustatekijät. Kuviossa 2 kuvaan, miten tämän opinnäytetyön prosessi on noudatellut toimintatutkimuksen luonnetta.

KUVIO 2: Opinnäytetyön toimintatutkimuksellinen prosessi



On tärkeää muistaa, että tutkimuksellinen ote ja arki ajattelu eroavat toisistaan. Kehittämisen tulee edetä järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Kaikki tulokset rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. (Ojasalo ym. 2014, 21.) Vaikka painopiste on kehittämisessä ja olemassa olevien ongelmien ratkaisussa, on opinnäytteessäni paljon perinteisen tutkimuksen piirteitä. Minä tutkijana olen asettanut tutkimusongelmat ja valinnut tutkimusmenetelmät. Tulen myös tarkastelemaan luotettavuutta tiedeyhteisön keinoin. (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 31.)

Opinnäytetyöni on osa laajempaa kehittämistä Kansalaisareena ry:ssä. Järjestön tavoitteena on paneutua laajemmin johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten hyvinvointia tukeviin prosesseihin mahdollisen hanketyön avulla. Muutoksen aikaansaaminen on pitkä prosessi eikä siihen useinkaan riitä yksi opinnäytetyö (Ojasalo ym. 2014, 23). Sen vuoksi on tärkeää, että opinnäytetyöni tulosten hyödyntäminen jatkuu laajemmassa johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten tukemiseen keskittyvässä kehittämistyössä.

4.2 Aiemmin tuotettu kysely aineistonhankinnan keinona

Kansalaisareena teetti kevään 2020 aikana kyselyn osana johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten tukeen keskittyvää kehittämistä. Kyselyn tavoitteena oli lisätä ymmärrystä näiden vapaaehtoisten nykytilasta ja siitä, mitkä asiat kaipaisivat kehittämistä. Kysely oli avoin kaikille Kansalaisareenan kanssa yhteistyötä tekeville järjestöille. Saatteessa kehoitettiin kyselyyn vastaamaan sellaisten henkilöiden, jotka vähintään yhtenä vapaaehtoistehtävänään johtavat toisia. Kysely on toteutettu Kansalaisareena ry:n toimesta eikä ole minun tekemäni. Kysely on kuitenkin tehty tämän opinnäytetyön tausta-aineistoksi, ja tämä on ollut vastaajilla tiedossa. Tieto kyselyn käyttötarkoituksesta on kerrottu kyselyn saatteessa. Tältä osin kyselyn käytössä ei ole eettisiä esteitä. Kyselyyn vastasi yhteensä 78 henkilöä 35 eri pääorganisaatiosta.

Kysely on yksi tyypillisimpiä tutkimuksen aineistonhankinnanmenetelmiä. Siinä on pitkälti samat elementit haastattelututkimuksen kanssa, mutta kyselyyn tutkimukseen osallistujan tulee kyetä vastaamaan itsenäisesti ilman tutkijan apua. Kyselyt ovat enimmäkseen määrällisiä aineistoja tuottavia aineistonhankinnanmenetelmiä. Ne kartoittavat lukumääriä, vaikka vastaukset annetaan usein kirjallisesti. Kyselyn avulla

voidaan kuitenkin saada myös yksityiskohtaista tietoa. Tietoa voidaan käsitellä sekä analysoida laadullisena aineistona. (Vehkalahti 2008, 11–13.)

Opinnäytteessä kyselyä on hyödynnetty kahdenlaisesti. Kyselystä saatu aineisto ja tieto ohjasi fokusryhmähaastattelun suunnittelua ja auttoi kysymysten asettelussa. Se lisäsi ymmärrystä johtamistehtävissä toimivien nykytilasta ja siitä, millaisiin asioihin olisi hyvä keskittyä jatkossa. Aiemmin kyselyä hyödynnettiin myös esimerkiksi opinnäytetyön painopisteen valinnassa. Opinnäytetyön painopisteeksi valikoitui psykososiaalinen hyvinvointi ja kuormitus, koska kyselyn vastausten perusteella nämä aiheuttivat enemmän kuormitusta johtamistehtävissä toimiville vapaaehtoisille kuin esimerkiksi fysiologiset tekijät.

Opinnäytetyöni varsinaisena aineistona olen hyödyntänyt kyselystä osia, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiini. Nostin kyselystä jokaiseen tutkimuskysymykseeni vastaamaan vähintään yhden mittarin. Vapaaehtoisten psykososiaalisen hyvinvoinnin tämänhetkistä tukea kartoittamaan nostin kyselystä kysymyksen: Miten olette onnistuneet ratkaisemaan haasteita? Mitä olette haasteista oppineet? Kuormitustekijöitä kartoittavaksi kysymykseksi valikoitui millaisia haasteita olet havainnut vapaaehtoistehtävissäsi ja kysymyksen ”toimiessani vapaaehtoisena, koen..” avovastaukset. Viimeisenä tutkimuskysymyksenä keskityn psykososiaalisen hyvinvoinnin vahvistamiseen, johon vastasi kysymys: Millaista tukea tarvitset, jotta pärjää vapaaehtoisroolissasi? millaista osaamista kaipaisit lisää? Kyseisessä kysymyksessä oli annettu vastaajille ennalta vastausvaihtoehdot. Tästä syystä päädyin nostamaan fokusryhmähaastatteluun keskusteltavaksi ne vastausvaihtoehdot, jotka saivat eniten kannatusta kyselyssä. Kyselyaineisto on myös laadullinen aineisto, koska hyödynsin pääasiassa avovastauksia enkä tavoitellut määrällisiä tuloksia. Olennaisinta onkin valita ne lähestymistavat, jotka vastaavat parhaiten sen ilmiön tutkimiseen, mistä on kiinnostunut (Vehkalahti 2008, 13). Kyselyaineisto on myös analysoitu laadullisin menetelmin.

4.3 Fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimukseni laajin ja kattavin aineisto kerättiin fokusryhmähaastattelulla. Fokusryhmähaastattelu on laadullinen aineistonkeruumenetelmä, joka on tutkijan ylläpitämä

ryhmäkeskustelu. Ryhmän koko on tyypillisesti neljästä kymmeneen henkilöä ja tavoitteena on ymmärtää tutkittavan ryhmän näkökulmia ja kokemuksia. Fokusryhmähaastattelu noudattelee haastattelun perinteitä. Siinä saatu tieto litteroidaan ja analysoidaan teema-alueittain tai teoreettisena mallina. Numeerisiin tuloksiin ei pyritä. (Mäntyranta & Kaila 2008.)

Aineistonkeruumenetelmän valinnalle reunaehdot määrittä vallitseva maailman tilanne. Opinnäytetyötä tehdessä maailma eli epävarmoja aikoja Covid19 -viruksen vuoksi. Tutkimus täytyi sovittaa vallitseviin olosuhteisiin ja reunaehtoihin, jonka vuoksi tutkimuksen ennalta suunnitellut menetelmät vaihtuivat fokusryhmähaastatteluun. Tavoitteenani oli esimerkiksi hyödyntää havainnointia ja palvelumuotoilua aineistonkeruussani. Havainnointia olisin halunnut hyödyntää, koska se on perinteisesti yksi tehokkaimmista aineistonkeruumenetelmistä (vrt. Ojasalo ym. 2014, 61). Päädyimme kuitenkin yhdessä työni tilaajan kanssa siirtämään aineistohankinnan verkkoympäristöön, joka teki havainnoinnin ja palvelumuotoilun toteuttamisesta hankalaa.

Toteuttamassani fokusryhmähaastattelussa on elementtejä niin teemahaastattelusta, yhteiskehittämisestä kuin keskustelusta. Menetelmää valitessa ajatukseni oli yhdistää haastattelun ja yhteiskehittämisen elementtejä. Osa kysymyksistä noudatteli enemmän haastattelun perinnettä, kun taas osan tavoitteena oli mahdollistaa yhteiskehittäminen osallistuville vapaaehtoisille. Kantavana ajatukseni koko tilaisuuden oli luoda keskustelullinen ja rento ilmapiiri. Suurin anti ryhmähaastattelussa onkin osallistujien välinen vuorovaikutus sekä yhteistyössä syntyvä uuden tiedon luomisen prosessi. Tärkeää on myös tutkijana aktiivisesti pyrkiä luomaan vuorovaikutusta osallistujien välille. Ilman sitä tilanne on ennemminkin monta samanaikaista yksilöhaastattelua kuin ryhmähaastattelu. (Ruusuvuori & Nikander & Hyvärinen 2010, 215–216.)

Vapaamuotoinen teemahaastattelu on verrattavissa luonnolliseen keskustelutilanteeseen, jossa haastattelija toimii pitkälti samalla tavalla kuin toimisi tavallisessa vuorovaikutustilanteessa. Tästä syystä haastattelijan reaktiot ovat selvästi osa tutkimusaineistoa, koska haastattelijan ”selkäydinreaktiot” vaikuttavat haastattelun kulkuun. (Alasuutari 1999, 145). Myös järjestämissäni fokusryhmähaastatteluissa tämän on täytynyt näkyä. Haastattelussa pyrittiin keskustelemaan ilmapiiriin ja tiedon syntymiseen

keskustelun avulla. Ryhmähaastattelussa osallistujat muodostavat yhteisiä näkemyksiä yksilöllisistä kokemuksistaan. Niiden muodostaminen vaatii erilaisten mielipiteiden ja ajattelutapojen vertailua ja eroavaisuuksista käytävää neuvottelua. Usein vastaukset keskittyvät siihen, mikä on näille yksilöille yhteistä. (Ruusuvuori ym. 2010, 215.)

Haastateltavat tulevat aina tilaisuuteen omien normiensa kanssa. Esimerkiksi lähiöravintolatutkimuksessa on huomattu, että miespuoliset haastateltavat eivät puhu vakavista asioista helposti. Asiat kiedotaan herkästi huumoriin ja tuodaan niin esiin. (Alasuutari 1999, 145.) Huumorin käyttäminen ja vaikeista asioista puhumisen haasteellisuus välittyi myös fokusryhmähaastatteluun osallistuneiden miesten vastauksissa. Toisaalta taas ryhmähaastattelun analyysissä on tärkeää muistaa, että jokainen puheenvuoro on vahvasti liitoksissa tilanteeseen, jossa se on tuotu esiin. Analyysi on hyvä kohdentaa ennen kaikkea siihen, millaiseen lopputulokseen haastateltavat pääsevät, mahdollisesti alun jopa vastakkaisista mielipiteistä huolimatta. Esimerkiksi kritiikin osoittaminen suhteessa yhteiskuntaan tai instituutioon on helpompaa ja tavallisempaa ryhmä- kuin yksilöhaastatteluissa. (Ruusuvuori ym. 2010, 216–218.)

Verkossa tapahtuva fokusryhmähaastattelu toi mukanaan monenlaisia puolia. Osaltaan se mahdollisti osallistumisen välimatkoista riippumatta. Toisaalta se saattoi sulkea ulos sellaisia osallistujia, jotka eivät koe luontevaksi toimia verkkovälitteisesti. Myös saatava tieto saattaa olla erilaista kuin mitä fyysisellä kohtaamisella olisimme saavuttaneet. Jo pelkästään valinta toteuttaa aineistonhankinta ryhmähaastattelulla toi omat erityispiirteensä. Ryhmähaastattelussa haastateltava toimii arkielämästä tutujen vuorovaikutusmallien mukaisesti. Yksilöhaastattelussa taas ihmiset herkästi soveltavat jonkinlaista ”terapiatilanteen” kehystä. Tätä kehystä hyödynnetään, vaikka kokemusta yksilöterapiatilanteista ei olisi. Mallit ammennetaan kokemuksista: tv-sarjoista, kuulopuheista, oletuksista ja muista mahdollisesti fiktiivisistä yhteyksistä. (Alasuutari 1999, 151–152).

Aineistonhankintaa ja sen laatua edisti se, että toimin ulkopuolisena tutkijana. En ollut tietoinen järjestöjen resursseista tai käytännön mahdollisuuksista tuen järjestämiseen, joten ennakkokäsitykset eivät rajanneet omia kysymyksiäni tai ohjanneet minua rajamaan keskustelua. Asetelma ei luonut myöskään hierarkkista suhtautumista minuun, koska olen ”ulkopuolinen”. Fokusryhmähaastattelu menetelmänä pyrkiikin siihen,

että tutkija ei olisi tutkittavan teeman huippuasiantuntija eikä tutkittavilla ole häneen jonkinlainen riippuvuussuhde (Mäntyniemi & Kaila 2008).

Ulkopuolisuuteen tai luottamukselliseen suhteeseen on olemassa monenlaisia näkökulmia. Perinteisesti ajatellaan, että luottamuksellisen suhteen kautta saadaan parempaa haastatteluaineistoa. Aineiston arvo riippuu kuitenkin kysymyksenasettelusta. Toisinaan muodollinen tai epämiellyttävä haastattelutilanne voi tuottaa parempaa aineistoa sen vaatimien jatkokysymysten vuoksi. Haastattelija ei ymmärrä liian helposti haastateltavia, jolloin hän esittää enemmän tarkentavia kysymyksiä, jotka hyödyttävät aineiston analyysiä. (Alasuutari 1999, 148). Tämä näkyi myös omassa tutkijapositionsani. Haastateltavat eivät olleet minulle tuttuja eikä aihepiiri ydinosaamisalueettani, joten jouduin usein kysymään tarkennuksia ja selvennyksiä keskustelun edetessä.

Fokusryhmähaastattelussa kävi selkeästi ilmi se, että haastateltavat saapuvat tilaisuuteen aina omien ennakko-oletustensa ja -käsitystensä kanssa. Vastaja pyrkii aina käsittämään mihin kysymyksellä pyritään ja mitkä asiat olisivat tutkimuksen kannalta olennaisia (Alasuutari 1999, 149). Järjestämissäni fokusryhmähaastatteluissa haastattelun viimeinen kysymys ”jos asiat olisivat täydellisesti, miten ne olisivat?” oli osalle vastaajista haastava. He eivät kokeneet, että täydelliseen tilanteeseen tulisi edes pyrkiä vaan keskeneräisyys tuottaa parempaa maailmaa. Kysymyksellä ei tavoiteltukaan sitä, että tulemme näiden vastausten perusteella luomaan täydelliset olosuhteet. Sen tavoitteena oli herätellä viltimpiäkin ideoita, joista kehittämisideoita voisi ammentaa. Tässä törmäsimme siis haastateltavien ennakko-oletusten ja tutkijan tavoitteiden erilaisuuteen.

Järjestin yhteensä neljä fokusryhmähaastattelua etäyhteyden avulla lokakuussa 2020. Fokusryhmähaastatteluihin kutsuttiin sellaisia vapaaehtoisia, joiden vähintään yhtenä vapaaehtoistehtävänä on johtaa toisia vapaaehtoisia. Kaikki osallistujat kutsuttiin työni tilanteen Kansalaisareenan olemassa olevien verkostojen kautta. Fokusryhmähaastattelussa usein edustavana määränä pidetään kolmea haastattelua, eikä haastateltavien valinnassa painoteta tilastollista edustavuutta (Mäntyranta & Kaila 2018). Tavoitteena oli, että osallistujia saataisiin monipuolisesti erityyppisistä järjestöistä, jotta ryhmä olisi mahdollisimman homogeeninen. Tilaisuuksiin olivat tervetulleita myös organisaatioiden palkatut työntekijät, mikäli he tehtävässään tukevat kyseisiä vapaaehtoisia. Vapaaehtoiset kutsuttiin aluksi taustaorganisaationsa kautta,

joita oli tutkimuksen tässä vaiheessa mukaan ilmoittautunut viisi. Kutsun välittänyt henkilö arvioi, keille hän kutsun välittää. Kutsun välittäneellä on ollut yllä mainittu rajaustiedossa. Osallistujat pyrittiin jakamaan tilaisuuksiin niin, että heitä oli mahdollisimman tasaisesti eri järjestöistä. Näin pyrittiin välttämään tietyn järjestön näkökulman dominoiminen.

Mukaan ilmoittautuneista järjestöistä ilmoittautui liian vähän osallistujia fokusryhmähaastatteluihin, joten haastattelukutsua päätettiin laajentaa. Haastattelukutsu lähetettiin myös aiemmin tehdyssä kyselyssä yhteystietonsa jättäneille johtamistehtävissä toimiville vapaaehtoisille. Tämän haastattelukutsun kautta vastaajien joukko laajeni ja sain riittävästi osallistujia neljään fokusryhmähaastatteluun. Lopulta fokusryhmähaastatteluihin osallistui yhteensä 14 henkilöä, joista 12 oli johtamistehtävissä toimivia vapaaehtoisia ja kaksi vapaaehtoisia työkseen tukevia palkattuja henkilöitä. Haastattelut edustivat kaikki eri yhdistyksiä. Osa edusti kuitenkin samaa katto-organisaatiota, vaikka toimivat paikallisesti eri yhdistyksissä. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi ryhmittelen järjestöt tässä opinnäytetyössä niiden toimintakentän mukaan. En mainitse yksittäisiä järjestöjä nimeltä. Mukana haastatteluissa oli neljän eri toimintakentän yhdistyksien edustajia: Mielenterveys- ja päihdeyhdistyksiä, liikunta-alan yhdistyksiä, potilasyhdistyksiä sekä lasten parissa ja lastensuojelun kentällä toimivia yhdistyksiä.

Fokusryhmähaastattelu eteni niin, että osallistujat vastasivat etukäteen neljään tai viiteen ennakkotehtävän kysymykseen (Liite 3). Kysymysten tavoitteena oli virittää osallistujia teeman äärelle ja antaa tilaisuuden alkuun keskustelunavaukseen työkaluja. Tilaisuus alkoi tilaisuuden kulun esittelyllä, tutkimuksen esittelyllä lyhyesti ja osallistujien esittäytymisellä. Sen jälkeen kävimme läpi ennakkotehtävän vastaukset ja siitä seuraavan keskustelun. Ennakkotehtävän jälkeen esittelin psykososiaalista hyvinvointia tukevien elementtien mallin (ks. Taulukko 2). Mallin pohjalta osallistujat saivat ensin itsenäisesti pohtia mikä näistä esitellyistä tekijöistä tukee tällä hetkellä psykososiaalista hyvinvointia parhaiten ja mikä taas vähiten. Tämän jälkeen osassa fokusryhmähaastatteluissa keskustelimme kyselystä nostamistani teemoista. Lopuksi kaikissa tilaisuuksissa osallistujat tekivät tulevaisuusmuistelo -tehtävän, jossa heidän tuli pohtia vastausta kysymykseen: jos kaikki olisi täydellistä, millaista tukea olisi tarjolla toisten vapaaehtoisten johtajana toimiville? Resurssit eivät olisi este ja kaikenlainen tuki olisi

mahdollista. Tilaisuus päättyi palautteen keräämiseen, jonka perusteella kehitin prosessia toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti.

Fokusryhmähaastatteluihin osallistuvilta kerättiin hyvin vähän taustatietoja. Taustatiedoista keskeisimmät olivat organisaatio, jota edustavat sekä se, että he vähintään yhtenä vapaaehtoistehtävänään johtavat toisia vapaaehtoisia tai työtehtävään tukevat tällaisia vapaaehtoisia. Tutkimuksen laadullisen luonteen kannalta ei ollut keskeistä tietää haastateltujen ikää, sukupuolta tai esimerkiksi nykyistä ammattistatusta. Näin haluttiin myös madaltaa kynnystä osallistua ryhmähaastatteluun. Opinnäytteen kannalta keskeistä on heidän kokemuksensa ja kehittämis ehdotuksena, eikä taustatekijöille haluttu antaa liian suurta painoarvoa. Laadullisessa tutkimuksessa onkin keskeistä, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on siitä kattavasti kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineistoni analyysissä käytin sisällön analyysiä. Sisällön analyysi on laadullisen aineiston tyypillisimpiä analyysimenetelmiä, joka toimii väljänä teoreettisena kehystenä saadun tiedon analysoinnille (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällön analyysin aikana luokittelin, teemoittelin ja tyypittelin saatua aineistoa. Tutkimukseni kannalta luokittelua olennaisempaa oli teemoitella saatua tietoa. Teemoittelussa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu, kun taas luokittelussa sillä, kuinka monta kertaa asia tuli esiin, on myös merkitystä (em. 2009, 93).

Ennen varsinaista analyysia tutustuin niin kyselyaineistoon kuin fokusryhmähaastatteluiden litterointeihin. Aineistoa tuli järjestellä ja luokitella mielekkäisiin kokonaisuuksiin. Näiden vaiheiden läpikäynti on tärkeää, jotta myöhemmässä vaiheessa aineistoa on mahdollista analysoida teemojen avulla ja analyysin perusteella voidaan luoda kokonaisuuksia tai esimerkiksi teoreettisia malleja. (Ruusu vuori & Nikander & Hyvärinen 2010, 10.) Analyysin lähtökohtana oli aineistolähtöinen analyysi. Halusin tutkimukseen osallistuneiden yksittäisten vastaajien avulla luoda yhteistä näkemystä johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten psykososiaalisen hyvinvoinnin nykytilasta ja tulevaisuudesta. Analyysiyksiköt eivät olleet etukäteen sovittuna, vaikka valitut teoriat ohjaavatkin analyysin etenemistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95).

Aloitin aineiston analyysin kyselyn avokysymyksistä ja poimin kysymyksistä tutkimuskysymysteni kannalta olennaiset kysymykset. Sen jälkeen teemoittelin vastaukset kolmeen teemaan: hyvinvointia tukevat elementit, hyvinvointia kuormittavat tekijät sekä kehittämistoiveet tulevaisuutta ajatellen. Myöhemmin poimin samalla teemajaolla vastauksia fokusryhmähaastatteluaineistosta ja siihen osallistuneiden ennakkotehtävistä. Fokusryhmähaastattelu tutkimusmenetelmänä ei aseta analyysille muusta laadullisesta analyysistä poikkeavia reunaehtoja (Mäntyranta & Kaila 2018).

Analyysin edetessä jouduin pohtimaan, onko aineisto riittävä ja vastaako se kattavasti asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän pohdinta on tärkeää, jotta voi perustellusti tuottaa saadun aineiston pohjalta yleistyksiä tutkitusta aiheesta (Ruusuvuori ym. 2010, 17). Aineistoa läpikäydessä koin tutkijana kuitenkin, että aineisto antaa kattavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä erityisesti suhteessa kohderyhmään. Kohderyhmänä johtamistehtävissä toimivat vapaaehtoiset on verrattain pieni. En esimerkiksi halunnut ymmärtää tutkimuksen avulla kaikkia suomalaisia vaan suhteellisen pientä, tietyssä tehtävässä toimivaa joukkoa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda tällaisten henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä esiin eikä niinkään absoluuttisia lukuja. Myös tähän tavoitteeseen koin aineiston olleen riittävän kattava.

Aineiston analyysin edetessä vertasin kyselyn perusteella saatuja vastauksia fokusryhmähaastatteluissa saatuihin vastauksiin. Näin sain vahvistettua laajemmalla otannalla niitä asioita, jotka nousivat sekä kyselyssä että haastatteluissa. Vertailun perusteella tuotin kehittämis ehdotukset niistä osa-alueista, jotka toistuivat molemmissa vastaajajoukoissa. Aineiston analyysissa on tärkeää ottaa huomioon, että yksilö- ja ryhmähaastattelut tuottavat eriluonteista tietoa (Alasuutari 1999, 153). Tärkeää on myös tunnistaa sisällönanalyysin riski valittuna analyysimenetelmänä. Monissa tutkimuksissa sisällönanalyysi jää keskeneräiseksi eikä tuota riittävän mielekkäitä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Tässä tutkimuksessa pyrin saadun tiedon kuvaamisen lisäksi tuottamaan siitä laadukkaita johtopäätöksiä.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen kontekstissa tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden pohdinta ja siitä keskustelu on harvinaisempaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125). Koen kuitenkin tärkeäksi näiden teemojen pohtimisen ja auki kirjoittamisen tutkimukseni osalta. Ihmisten hyvinvoinnin tutkiminen jo itsessään on sensitiivinen aihe, joka vaatii minulta tutkijana aktiivisia eettisiä valintoja.

Keskeisenä tutkimukseni eettisenä mittarina toimii työn laatu. Tutkimuksen laatu kytkeytyy aina hyvään tieteelliseen käytäntöön sekä työn eettisyyteen (Ronkainen & Pehkonen & Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 152; Tuomi & Sarajärvi 2009, 127). Läpi opinnäytetyöprosessin pyrin laadukkaaseen tekemiseen tutkimussuunnitelman, valittujen menetelmien ja lopullisen opinnäytteen osalta. Näen, että työn eettisyyttä mittaavat kaikki moraaliset valinnat, joita olen tutkimusprosessin aikana tehnyt, mutta sen lisäksi myös itse tutkimustoiminta. Tutkimustoiminnan eettisiä pohdintoja ovat muun muassa menetelmien luotettavuus, anonymiteetin varmistaminen ja tutkitaville tiedottaminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128). Olen läpi prosessin pitänyt tutkittavat ajan tasalla, miten tietoa käytetään, säilytetään ja mitä aineistolle tapahtuu tutkimuksen päätyttyä. Päätin jo tutkimuksen alkaessa olla keräämättä tutkitavilta taustatietoja, joka oli osaltaan myös tukemassa anonymiteetin säilymistä sensitiivisen aiheen äärellä.

Ymmärrän myös tutkijana, että mahdollisimman tarkka kuvaus prosessista takaa työn reliabiliteetin. Tästä syystä pyrin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti sen prosessin, millä tutkimustuloksiin on päädytty. Valittujen aineistohankinnanmenetelmien ja rajatun kohderyhmän vuoksi tieto, jota tutkimuksella saadaan ei ole täysin yleistettävää, vaan kuvaus kyseisen tutkimusryhmän tämänhetkisistä ajatuksista sekä minun tulkin-tani niistä tutkijana. Tutkimuksellisesti voidaan puhua tässä tapauksessa osittaisesta yleistämisestä (Ronkainen ym. 2014, 145). Näiden tutkimustulosten valossa voidaan kuitenkin päätellä, miten tämä heijastuu ja näkyy yleisemmin vapaaehtoistyön kentällä.

Fokusryhmähaastattelu menetelmänä sisältää omat eettiset riskinsä. Tilaisuudet ovat yleensä nopeatempoisia, jolloin riskinä on, että joku haastateltavista kokee itsensä loukatuksi tai esimerkiksi tulee paljastaneeksi itsestään asioita, joita ei haluaisi paljastaa.

(Mäntyniemi & Kaila 2008.) Myös omassa opinnäytteessäni kiinnitin huomiota nopea-tempoisuuteen. Varasin riittävästi aikaa jokaiseen haastatteluun ja järjestin mieluummin useamman haastattelun pienelle joukolle kuin yhden suuremman. Näin tilanne pysyi paremmin minun kontrollissani ja turvallisen tilaisuuden takaaminen oli helpompaa.

5 JOHTAMISTEHTÄVISSÄ TOIMIVIEN HYVINVOINTI

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöni tuloksia. Tutkimuskysymykseni olivat: **Millaiset tekijät tällä hetkellä edistävät ja kuormittavat vapaaehtoisten psykososiaalista hyvinvointia johtamistehtävissä ja miten näiden vapaaehtoisten psykososiaalista hyvinvointia voidaan vahvistaa jatkossa.** Jaan opinnäytetyöni tulokset tutkimuskysymysten ohjaamina kolmeen lukuun. Ensimmäisessä luvussa tuon esiin millaiset asiat tällä hetkellä tukevat johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten psykososiaalista hyvinvointia. Toisena tuon esiin vapaaehtoisten ajatuksia siitä, millaiset asiat kuormittavat hyvinvointia johtamistehtävässä ja lopuksi tuon esiin vastaajien kehitysehdotuksia: millaiset asiat ja rakenteet tukisivat heidän hyvinvointiaan yhä paremmin. Jokaisessa luvussa käsittelen tuloksia vertaillen kyselyn, ennakkotehtävän ja fokusryhmähaastattelun vastauksia. Etenen jokaisessa luvussa ennakkotehtävän käsittelystä, fokusryhmähaastattelun kautta kyselyn tuloksiin.

5.1 Johtajan hyvinvoinnin tukipilarit

Yhtenä tutkimuskysymyksenäni olin kiinnostunut selvittämään millaiset tekijät tukevat johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten psykososiaalista hyvinvointia. Fokusryhmähaastatteluissa vapaaehtoiset toivat esiin nykyisiä hyvinvointia tukevia elementtejä niin ennakkotehtävässä kuin itse haastattelun aikana. Ennakkotehtävä antaa hyvin tietoa vapaaehtoisten sen hetkisistä ajatuksista hyvinvoinnista eikä vastauksiin ole vaikuttanut haastattelun aikana käyty dialogi. **Ennakkotehtävän vastausten perusteella johtajien hyvinvointia tukee viiden keskeisen osa-alueen kokonaisuus: hyödyllisyys, hyvä tunnelma, yhteiset onnistumiset, muiden viihtyminen sekä mielekäs tekeminen.** Ennakkotehtävään vastatessa vapaaehtoisille ei ollut vielä esitelty psykososiaalisen hyvinvoinnin teoriaa. Vastauksissa kuitenkin erottuu hyvin psykososiaalisen hyvinvoinnin tukipilareista riittävä ja saatavilla oleva tuki sekä sosiaaliset tekijät. Ennakkotehtävän perusteella hyvän ilmapiirin, yhteisöllisyyden ja perustehtävän toteutuminen näyttäytyivät hyvinvoinnin kulmakivinä.

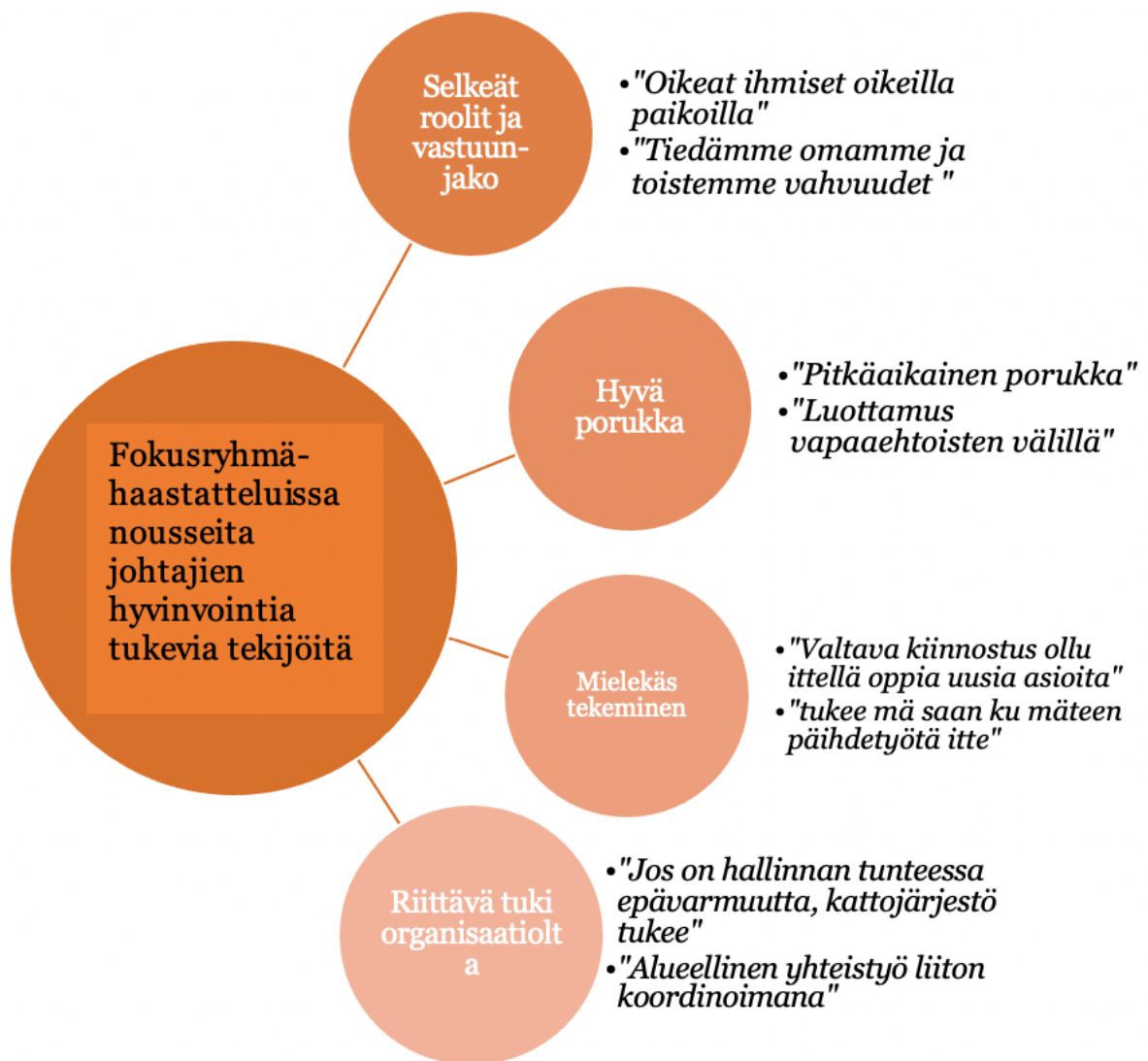
KUVIO 3: Mikä tukee johtajien hyvinvointia ennakkotehtävän perusteella?



Fokusryhmähaastattelun aikana vapaaehtoiset toivat esiin pitkälti samoja ajatuksia kuin ennakkotehtävä antoi olettaa. Fokusryhmähaastattelussa osallistujat korostivat ennakkotehtävästä poiketen **vapaaehtoisryhmän toimivuutta ja muiden roolia hyvinvoinnin rakentumisessa. He korostivat vastauksissaan muun muassa vapaaehtoisten riittävää määrää, motivaatiota, tuttuutta, luottamusta vapaaehtoisryhmän välillä sekä hyvää henkeä.** Moni asia liittyi myös organisaation toimivuuteen, mitä ennakkotehtävässä ei vielä tuotu esiin. Vapaaehtoiset peräänkuuluttivat hyvinvointiaan tukevinä tekijöinä **yhteisten päämäärien ja**

arvojen näkymistä, suunnitelmallisuutta, alueellista yhteistyötä samankaltaisten yhdistysten välillä sekä kattojärjestön tukea niissä hetkissä, kun itse kokee epävarmuutta.

KUVIO 4: Fokusryhmähaastattelussa esiin nousseet psykososiaalista hyvinvointia tukevat tekijät



Fokusryhmähaastattelun perusteella vapaaehtoisten hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että he pitävät johtamistehtävistä. Usein yhdistyksissä johtaminen koetaan ”pakollisena pahana”, mikä voi johtaa johtamistehtävään valitun kuormittumiseen. Olisi-kin keskeistä, että vaikka johtajan sydämenasiana olisi tehdä esimerkiksi kohtaavaa työtä, hän löytäisi johtamisesta myös ne elementit, joista nauttii. Tämä on tärkeää huomioida myös rekrytoinnissa – johtamistehtävään olisi paras valita henkilö, joka kokee roolin sisällöt ja tehtävät mielekkäiksi. Osallistuneet vapaaehtoiset saivat mielihyvää organisoidessaan ja hallinnoidessaan erilaisia kokonaisuuksia. Heillä oli myös halu itsellä kehittyä niin johtamistehtävässä kuin henkilökohtaisella tasolla. Toiset toki kokivat tarvitsevansa johtamistehtävän rinnalle myös kohtaavaa, omaa hyvinvointia edistävää työtä. Tässä korostui psykososiaalisen hyvinvoinnin osa-alueista henkilökohtaiset ominaisuudet. Vapaaehtoisen oma mielenkiinto ja halu toimia johtamistehtävissä on tärkeä olla tehtävää kohtaan.

Näitä tutkimustuloksia läpikäydessä en voinut välttyä siltä huomiolta, että toiset ihmiset ovat vapaaehtoistyön kulmakivi. Jokaisessa osiossa ja jokaisessa vaiheessa johtamistehtävissä toimivat korostavat toisten vapaaehtoisten merkitystä ja yhdessä toimivien vapaaehtoisten yhteensopivuutta ryhmänä. Työntekijät, jotka osallistuivat haastatteluun, herkästi ajattelivat, että kun puhumme riittävästä ja saatavilla olevasta tuesta, puhumme ainoastaan palkatun henkilöstön tarjoamasta tuesta. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan vapaaehtoiset ymmärsivät tuen käsitteen laajemmin. Mitä tutumpia vapaaehtoiset ovat keskenään sitä vähemmän syntyy konflikteja, mitä motivoituneempia he ovat tehtäväänsä, sitä vähemmän he kaipaavat ohjausta. He peräänkuuluttivat myös luottamusta, jotta tehtävien delegointi olisi mahdollista. Ja koska vapaaehtoisesti johtamisesta on kysymys, hyvän hengen ja ilmapiirin merkitystä ei voida väheksyä.

Fokusryhmähaastatteluissa moni osallistuja välitti kokemuksen, että tällä hetkellä oma hyvinvointi on tasapainossa ja siihen saa riittävästi tukea. Kysyttäessä, mikä hyvinvointia tällä hetkellä sitten tukee parhaiten, toivat he esiin vapaaehtoisuhteisön toimivuuden. He kokivat itse voivansa parhaiten, kun tietävät että muut hoitavat omat tehtävänsä. Selkeys tehtävien jaossa ja mitä johtajalta itseltään odotetaan, auttoi pysymään hyvinvoivana. Psykososiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta tämä linkittyy vahvasti hallinnan tunteeseen. On tärkeää, että vapaaehtoisella on kokemus, että tehtävä

on hänellä hallinnassa ja hänellä on mahdollisuudet suoriutua siitä. Tässä muun organisaation rooli on myös keskeinen.

Olen luvussa 2.2 kuvannut opinnäytetyöni viitekehyksen, joka perustuu Niekan (2019) hoitotyön esimiesten psykososiaalista työkuormitusta käsitelleeseen opinnäytteeseen. Viitekehykseen kiinnittyvinä, psykososiaalista hyvinvointia tukevinä tekijöinä korostuivat omassa opinnäytetyössäni selkeästi **riittävän ja saatavilla olevan tuen merkitys, sosiaaliset tekijät sekä henkilökohtaiset ominaisuudet**. Tässä yhteydessä hallinnan tunne ei saanut yhtään vastausta, vaikka muuten keskustelun aikana se nousi esiin. Vaikka hallinnan tunne terminä avattiin, voi olla, että se jäi liian abstraktiksi osallistujien mielestä. Taulukossa on kerrottu kuinka moni osallistuja vastasi kyseisen psykososiaalisen hyvinvoinnin tekijän hyvinvointiaan parhaiten tukevaksi tekijäksi. Sen lisäksi taulukossa on kuvaavia lainauksia tai tahoja mainittuna, joita johtajat toivat esiin.

TAULUKKO 1: Mitkä tekijät tukevat tällä hetkellä psykososiaalista hyvinvointia?

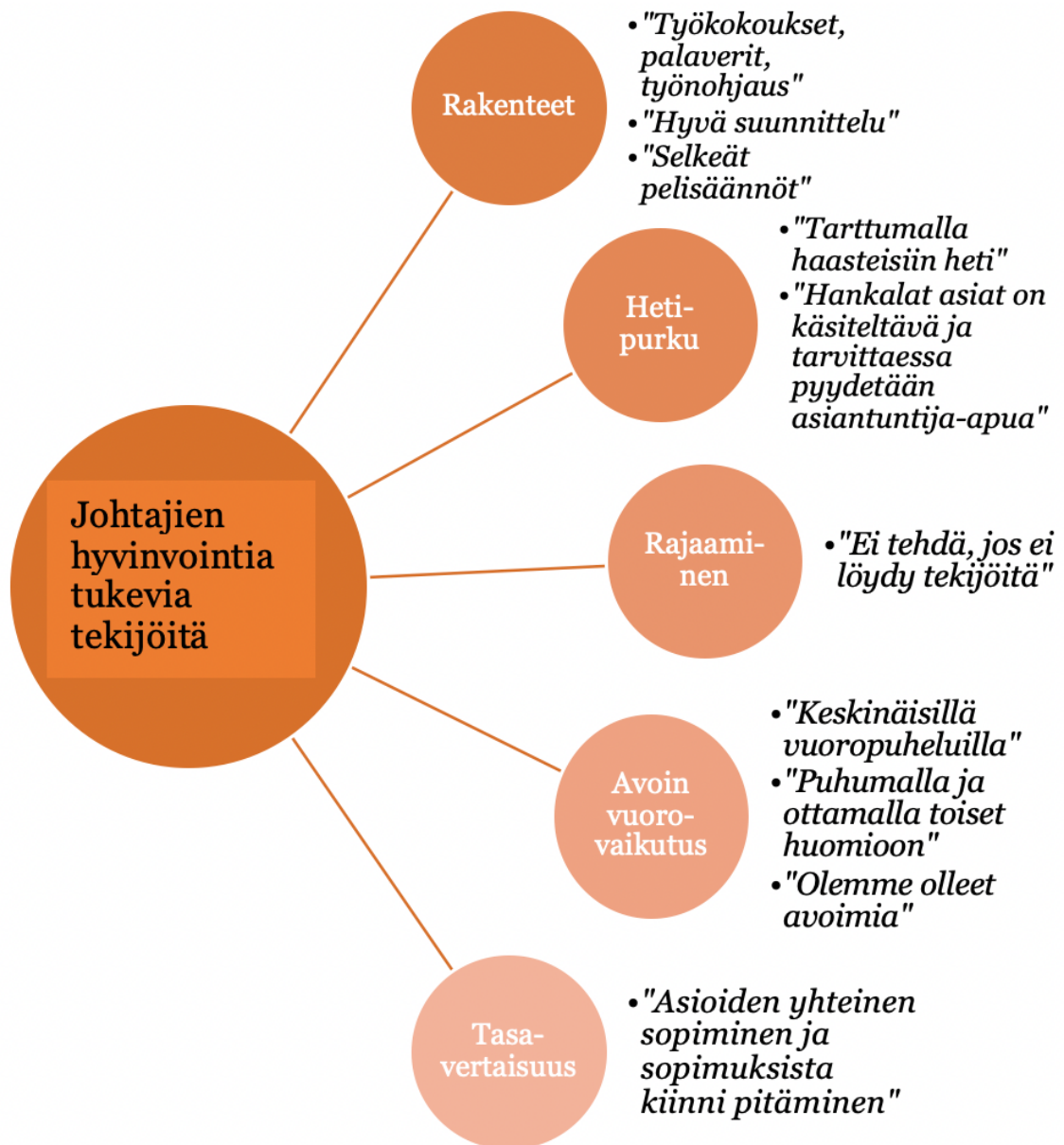
Psykososiaalinen tekijä	Esiintyvyys
Riittävä ja saatavilla oleva tuki	8/14 Hyvä porukka Kattojärjestö Perhe Muut vapaaehtoiset / muu hallitus Palautteen saaminen
Sosiaaliset tekijät	3/14 Yhteistyö toimii Luottamuksellinen suhde koordinaattoriin
Henkilökohtaiset ominaisuudet	5/14 Koulutus, jossa tuetaan oman hyvinvoinnin kehittymistä Vaaditaan tietynlaisia ominaisuuksia

	Sopeutumiskyky, resilienssi Itse haettava apua ja puhuttava haasteista
Hallinnan tunne	0/14 ei hallinnan tunteeseen viittaavia vastauksia
Vapaaehtoistyön ja muun vapaa-ajan tasapaino	1/14 Hyvässä suhteessa kaikenlaista tekemistä

Fokusryhmähaastatteluun osallistuneiden vapaaehtoisten vastauksissa näkyi kaikkialla, että he voivat sitä paremmin, mitä tyytyväisempiä he ovat saamaansa tukeen sekä yhteisön toimivuuteen. He myös laajasti tunnistivat oman roolinsa merkityksen hyvinvoinnin rakennuksessa.

Kun fokusryhmähaastattelun tuloksia verrataan opinnäytetyön kyselyaineistoon, on nähtävissä heti eroja. Kyselyssä vapaaehtoisten nykyisiä hyvinvoinnin tukipilareita kartoitti kysymys: Miten olette onnistuneet ratkaisemaan haasteita? Mitä olette haasteista oppineet? **Kyselyyn vastanneet vapaaehtoiset korostivat viidenlaisia asioita. Toimivat organisaatorakenteet, työn rajaaminen, avoin vuorovaikutus, tasavertaisuus sekä asioiden käsittely mahdollisimman pian tukevat heidän hyvinvointiaan.**

KUVIO 5: Mikä tukee johtajien hyvinvointia kyselyn perusteella?

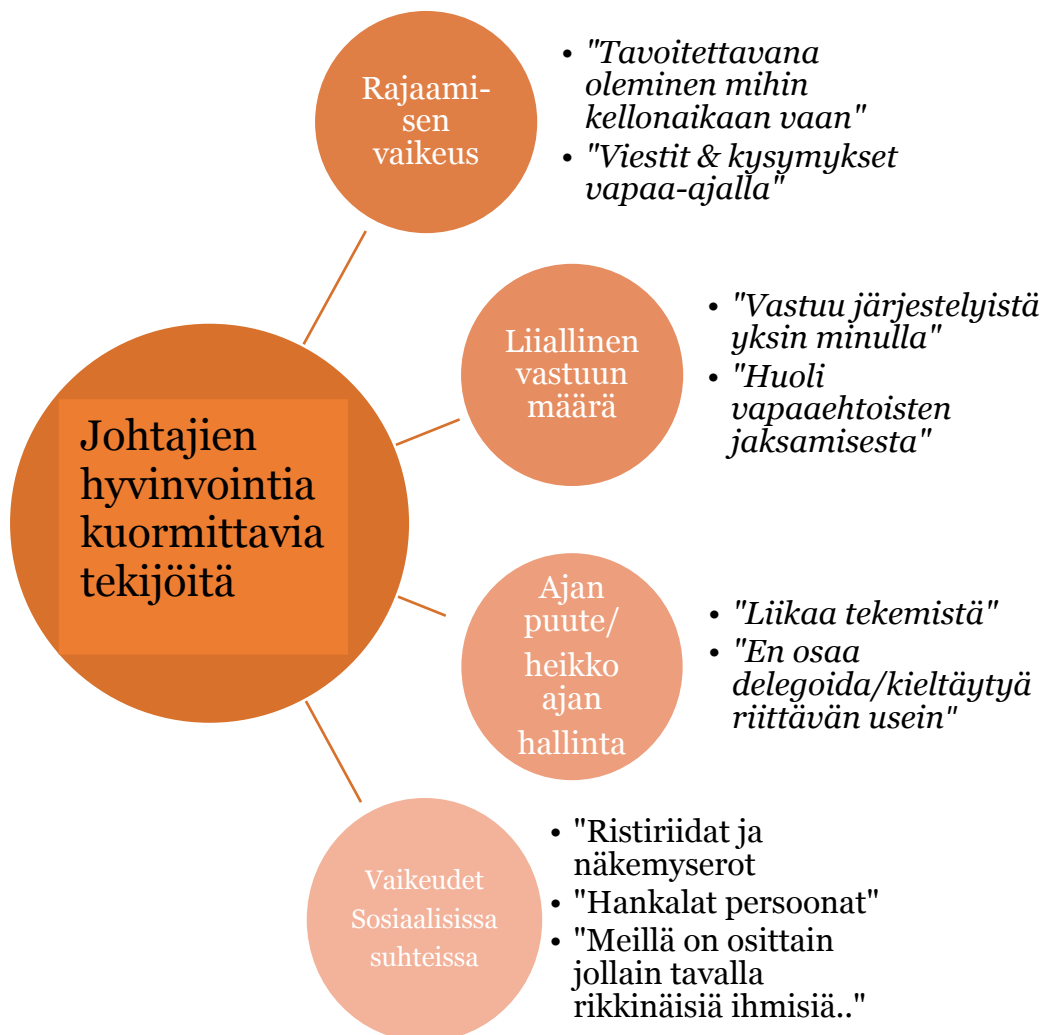


Kiinnostavaa on, että kyselyyn vastanneet nostivat selkeästi esiin haasteiden käsittelyn välittömästi niiden ilmetessä, kun taas haastatteluissa tämä ei korostunut. Tähän on toki vaikuttanut osaltaan kysymyksen asettelu. Kyselyn tulokset ovat hyvin saman suuntaisia, kun työelämän tutkimuksen saralla, missä hyvinvoinnin tukena painottuvat työn rajaaminen, avoin vuorovaikutus sekä organisaatorakenteet (vrt. esim. Huhta 2018). Fokusryhmähaastatteluissa taas korostuu enemmän toimivan sosiaalisen yhteisön olemassaolo sekä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet.

5.2 Johtajan hyvinvointia kuormittavat tekijät

Toisena tutkimuskysymyksenä olin kiinnostunut selvittämään, millaiset tekijät tällä hetkellä kuormittavat johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten hyvinvointia. **Fokusryhmähaastatteluun osallistuneille teetetyn ennakkotehtävän perusteella eniten kuormittaviksi tekijöiksi vapaaehtoiset kokivat ajan puutteen, liiallisen vastuun määrän, rajaamisen vaikeuden sekä vaikeudet sosiaalisissa suhteissa.**

KUVIO 6: Johtajien hyvinvointia kuormittavia tekijöitä ennakkotehtävän perusteella



Ennakkotehtävän perusteella eniten kuormittavina tekijöinä pidettiin tehtävien, vastuun ja aikaresurssin epäsuhtaa. Osallistujat kokivat, että heillä on liikaa vastuuta ja

tehtäviä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Moni toivoi, että olisi useampia, joiden kanssa jakaa vastuuta. Yksittäisiin ja kertaluonteisiin tehtäviin on helppo rekrytoida vapaaehtoisia, mutta vastuun kantamista jostakin isommasta kokonaisuudesta muut vapaaehtoiset karttavat. Myös pitkäjänteistä sitoutumista koetaan pelättävän muiden vapaaehtoisten keskuudessa. Tämä on linjassa yleisemmän vapaaehtoistoimintaan liittyvän trendin kanssa (ks. esim. Heimonen 2019, 125). Aiemmin en ole kuitenkaan törmännyt ajatukseen, että uudenlainen vapaaehtoistoiminnan tekemisen trendi kuormittaa taas toisia vapaaehtoisia kohtuuttomasti. Myös muut rajaamisen haasteet linkittyivät vahvasti tehtävien ja vastuun määrään. Vapaaehtoiset toivat esiin, että aikataulullisesti oli vaikea rajata omaa tekemistä, mutta myös tehtävistä kieltäytyminen tai niiden delegointi on rajausta. Myös näiltä osin rajaamisen vaikeus kuormitti johtamistehtävissä toimivia. He eivät aina onnistuneet kieltäytymään tehtävistä, vaikka olivat jo valmiiksi ylityöllistettyjä tai eivät tienneet miten delegoida tehtäviä eteenpäin.

Sosiaaliset tekijät näkyivät monien vastaajien arjessa sekä kuormittavana että hyvinvointia edistävänä tekijänä. Kuormitusta aiheuttivat ristiriidat ja näkemyserot niin henkilökohtaisella tasolla kuin yhdistyksen pyörittämisessä. Henkilökemiat sekä mukanaolevien vapaaehtoisten erityispiirteet ja -tarpeet kuormittivat myös johtamistehtävissä toimivia. He kokivat, että tietynlaiset vapaaehtoiset vaativat heiltä pitkäjänteisyyttä ja osaamista eri tavalla. Monien arjessa näkyi yksi tai kaksi muuta vapaaehtoista, joiden toiminnan koettiin hankaloittavan yhteisön toimintaa. Myös yhdistyksen pyörittämiseen liittyvät erimielisyydet mainittiin kuormituksesta keskusteltaessa. Johtamistehtävissä toimivat vapaaehtoiset kohtasivat arjessaan tilanteita, joissa muut vapaaehtoiset olivat eri mieltä siitä, miten yhdistystä tulisi johtaa ja mitä muilta vapaaehtoisilta sopii odottaa. Tämä koettiin kuormittavana, mikäli johtajat kokivat joutuvansa toimimaan omia arvojaan ja periaatteitaan vastaan.

Ennakkotehtävän mukaiset tekijät korostuivat selkeästi läpi haastattelun, joiden lisäksi palautteen puute ja sekalainen tehtäväkuva koettiin kuormitusta aiheuttavina. Myös yksittäisiä mainintoja saivat perehdytyksen puute, epävarmuus omasta tekemisestä sekä taloudellinen tilanne. Johtamistehtävissä toimivat vapaaehtoiset toivat esiin kuormittavana tekijänä vastuun muustakin kuin omasta tekemisestä. He kokivat olevansa vastuussa toisten vapaaehtoisten jaksamisesta sekä vapaaehtoisten välisen vuorovaikutuksen toimivuudesta.

Myös yksittäiset, ei varsinaisesti kenenkään vapaaehtoisrooliin kuuluvat tehtävät, koettiin kuormitusta lisäävinä.

On kiinnostavaa, että tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin Maiju Huhtan (2018) tekemässä pro gradu -tutkielmassa, jossa hän tutki yritysmaailmassa palkkatyönään johtavien henkilöiden psykososiaalista kuormitusta. He pitivät vastuuta muiden hyvinvoinnista ja onnistumisesta sekä sekalaisia työtehtäviä työssään kuormittavina, kuten tutkimukseeni osallistuneet vapaaehtoiset. Myös palautteen saamisen merkityksen Huhtan tutkimat esimiehet nostivat kuormitusta vähentäväksi tekijäksi (em., 85). Saman suuntaisia viitteitä on myös kunta-alan esimiesten kokemasta kuormituksesta (Niekka 2019, 29–30). Samat teemat nousevat siis esiin yli sektorirajojen, eikä palkkatyön ja vapaaehtoistyön välillä olisi näiden tutkimusten välillä suurtakaan eroa.

Keskusteltaessa kuormituksesta psykososiaalisen hyvinvoinnin mallin kautta vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Kuormituksen kohdalla vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikille viidelle osatekijälle verrattuna hyvinvointia tukeviin tekijöihin. Taulukossa on kerrottu kuinka moni osallistuja vastasi kyseisen psykososiaalisen hyvinvoinnin tekijän hyvinvointiaan eniten kuormittavaksi tekijäksi. Sen lisäksi taulukossa on kuvaavia lainauksia tai tahoja mainittuna, joita johtajat toivat esiin.

TAULUKKO 2: Mitkä tekijät kuormittavat tällä hetkellä psykososiaalista hyvinvointia?

Psykososiaalinen tekijä	Esiintyvyys
Riittävä ja saatavilla oleva tuki	1/14 Yhteistyö ylempien organisaatio- tasojen kanssa heikkoa
Sosiaaliset tekijät	5/14 Vaikeus saada vapaaehtoisia osal- listumaan, vastuun välttely Vapaaehtoisten väliset yhteistyön vaikeudet Jännitteet vapaaehtoisten välillä

Henkilökohtaiset ominaisuudet	4/14 Ei osata sanoa ei Harvoin pyydetään apua Heikot vuorovaikutus- ja esiintymistaidot
Hallinnan tunne	3/14 otetaan enemmän, kun oikeesti olis aikaa ei osannu sanoa ei Itsestä riippumattomat muutokset
Vapaaehtoistyön ja muun vapaa-ajan tasapaino	1/14 Rajaamisen vaikeus

Aiemmin keväällä 2020 teetetyssä kyselyssä johtamistehtävissä toimivia vapaaehtoisia eniten kuormittavia tekijöitä kartoitti kyselyssä kysymys: millaisia haasteita olet havainnut vapaaehtoistehtävässasi ja kysymyksen ”toimiessani vapaaehtoisena, koen..” avovastaukset. Kysyttäessä haasteita, vastauksissa korostui kaksi asiaa selkeästi yli muiden. Vapaaehtoistehtävät kasautuvat harvoille vapaaehtoisille ja toimintaan ei saada vapaaehtoisia yhdistyksen jäsenistön/lähipiirin ulkopuolelta. Viisiportaisella asteikolla (erittäin harvoin-erittäin usein) **vapaaehtoistehtävien kasautumista koki melko tai erittäin usein yli 80 prosenttia vastaajista. 56 prosenttia vastaajista koki melko tai erittäin usein, että vapaaehtoisia ei saada yhdistyksen jäsenistön ulkopuolelta.**

Kysymyksen ”toimiessani vapaaehtoisena, koen..” avovastauksissa korostui, että **johtamistehtävää tekevien hyvinvointia kuormittaa eniten työtahti, työmäärä sekä työn hallinta.** Yksittäiset vastaajat toivat esiin osin jo aiemmin tuloksissa havaittuja tekijöitä, kuten vapaaehtoisten vähäinen määrä, vapaaehtoisten väliset sosiaaliset suhteet sekä erilaiset osaamisvajeet niin johtamistehtävissä toimivilla kuin muilla vapaaehtoisilla.

KUVIO 7: Johtajien hyvinvointia kuormittavia tekijöitä kyselyn perusteella



Kaiken kaikkiaan tulokset ovat kuormitusta aiheuttavien tekijöiden osalta hyvin linjassa keskenään. Sosiaaliset suhteet ja niiden toimimattomuus kuormittavat johtamistilanteissa olevia keskeisesti. Sen lisäksi erilaiset työn organisointiin ja omaan osaamiseen liittyvät tekijät näkyivät aineistossa kautta linjan. Myöskään hallinnan tunteen säilymistä heikentäviä rajaamisen haasteita ei sovi tässä yhteydessä väheksyä.

5.3 Toiveita tulevaisuuteen ja hyvinvoinnin vahvistamiseen

Koska opinnäytetyö nousee työelämän aidosta kehittämistarpeesta, oli työn tavoitteena myös selvittää miten olemassa olevaa tilannetta voisi kehittää ja miten hyvinvointia voitaisiin vahvistaa yhä paremmin. Viimeisenä tutkimuskysymyksenäni olikin miten johtamistehtävissä toimivien hyvinvointia voisi vahvistaa? Ennakkotehtävässä kysyin fokusryhmähaastatteluun osallistuvilta vapaaehtoisilta mitä sellaista kaipaisit

hyvinvointisi tueksi, jota et vielä saa tai osaa? **Ennakkotehtävän perusteella vapaaehtoiset kaipasivat neljää asiaa: erilaisia taitoja, palautetta tehtävästään, monipuolista keskustelua sekä erilaisia työn hallintaa parantavia asioita.**

KUVIO 8: Vapaaehtoisten hyvinvointia johtamistehtävissä edistäviä kehitysehdotuksia ennakkotehtävän perusteella



Asiat, joita toivottiin lisää, olivat hyvin linjassa sen kanssa, mitkä tekijät vapaaehtoiset kokivat kuormittavana. Mikäli koki, että kuormittavaa on, kun ei saa palautetta ja tiedä miten on suoriutunut, palautetta omasta toiminnasta kaivattiin lisää. Vastaajat, jotka kokivat olevansa yksin tai epävarmoja johtamisestaan, kaipasivat parrausta tai jotakuta, jolle purkaa omia ajatuksiaan. Näiden lisäksi vapaaehtoiset kaipasivat konkreettisia rakenteita hyvinvointinsa tueksi. Monissa vastauksissa korostui käytännöntuki

yhdistystoimintaan, jota tällä hetkellä on tarjolla. Se mitä vapaaehtoiset kaipasivat lisää, oli nimenomaan tukea omaan hyvinvointiin ja henkiseen jaksamiseen. Tällaista saatua tukea tuotiin vähemmän esiin. Kuten kaaviosta kahdeksan voi huomata, moni tekijä liittyi johtajaan itseensä, jonka koettiin vievän hyvinvointia eteenpäin. Itselle kaivattiin enemmän osaamista niin johtamiseen, digitaitoihin kuin kykyyn rajata tehtävien määrää.

Fokusryhmähaastattelun viimeisenä tehtävänä osallistujien tuli tulevaisuusmuistelun keinoin pohtia, millaista tukea he unelmatilanteessa saisivat omaan johtamistehtäväänsä. Tehtävänannossa kannustin osallistujia miettimään estotta kehitysehdotuksia takertumatta esimerkiksi resurssitekijöihin. **Tulevaisuusmuistelun perusteella vapaaehtoisten hyvinvointia pitäisi tukea tulevaisuudessa koulutuksella ja henkilökohtaisia taitoja kehittämällä, rakenteellisella vertaistuellalla, erilaisilla työtä helpottavilla fasiliteeteilla sekä organisaatiokulttuuria parantamalla.**

KUVIO 9: Fokusryhmähaastattelun vastauksia toiveista, millaista tukea johtajille olisi tarjolla tulevaisuudessa



Vapaaehtoisten ajatukset hyvinvointia parantavista tekijöistä olivat luonnollisesti hyvin subjektiivisia. Niin kuin läpi opinnäytetyön on käynyt ilmi, kuormituksen kokemukset ja sen sietokyky ovat hyvin riippuvaisia henkilöstä itsestään ja tilannetekijöistä. Yläotsikkotasolla yhtymäpintoja kuitenkin löytyi. Esimerkiksi moni koki kaipa-

vansa vertaistukea, ihmistä tai ryhmää, joka olisi samassa tilanteessa. Yhdelle sen täytyi ehdottomasti olla samasta kattojärjestöstä, toiselle samalta asuinalueelta ja kolmannelle riitti, että vertaisella olisi kokemus johtamisesta.

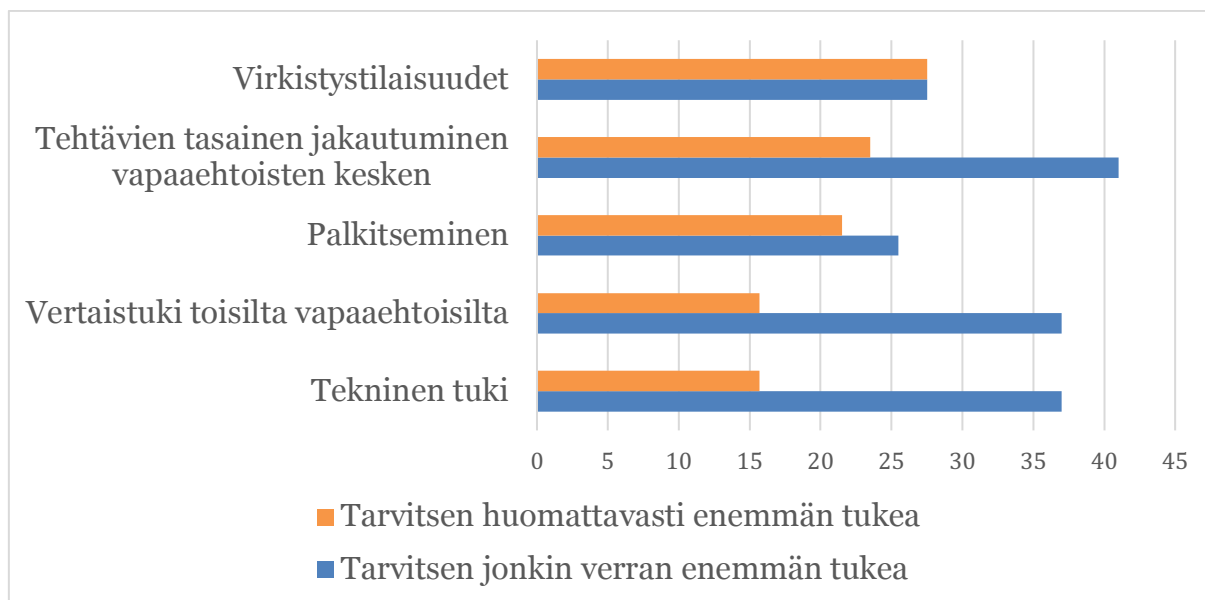
Tutkijana minut yllätti usean vapaaehtoisen toive paremmista fasiliteteista. Psykososiaalisesta hyvinvoinnista keskusteltaessa he toivat esiin, että kuormitusta vähentäisi, mikäli olisi tila, jossa tehdä vapaaehtoistyötä. Monet tekevät vapaaehtoistyötä kotoa käsin, mikä hankaloittaa rajaamista sekä osalla hallinnan tunteen säilymistä. Myös oma rooli ja omat taidot tiedostettiin hyvinvoinnin osatekijänä ja niihin kaivattiin tukea ja kehittymisen mahdollisuutta. Moni koki koulutusten ja tuen keskittyvän hallinnollisiin asioihin, yhdistyksen pyörittämiseen, lakiasioihin ja muihin käytännön tekijöihin. Haastatteluun osallistuneet olivat pääsääntöisesti toimineet jo pitkään johtamistehtävissä ja kaipasivat käytännön tukea enemmän tukea omaan hyvinvointiin, vuorovaikutukseen vapaaehtoisten kanssa, johtamisen taitoihin ja konfliktien ratkaisuun. Yhdistyksen pyörittämisen taidot olivat karttuneet jo hyviksi vuosien varrella.

Vapaaehtoisorganisaatiolle tyypilliseen organisaatiokulttuuriin kaivattiin myös muutosta tai vähintään siitä keskustelua. Moni johtamistehtävissä toimiva ei pitänyt itseään johtajana tai jos pitivät, kokivat ettei siitä ollut yhdistyksessä koskaan keskusteltu. Ei koettu, että yhdistyksen aktiiveilla olisi yhteinen käsitys siitä, mitä johtaminen meillä tarkoittaa ja mitä vastuuta se sisältää. Vapaaehtoiset toivat esiin, että jäsenillä ja heillä itsellään oli eriäviä näkemyksiä, miten tulisi johtaa. He kokivat, että vaikka he toimivat johtajina, heillä ei ole riittävää valtaa tai vastuuta toimia tai pahimmillaan johtamistehtävissä toimivat vapaaehtoiset eivät kokeneet yhdistystoiminnan vaativan johtamista.

Fokusryhmähaastattelusta kerätyn aineiston rinnalla nostin kevään kyselystä tulevaisuuteen suuntaavaksi mittariksi kysymyksen: Millaista tukea tarvitset, jotta pärjääät vapaaehtoisroolissasi? millaista osaamista kaipaisit lisää? **Kyselyyn vastanneet vapaaehtoiset kokevat, että he tarvitsisivat pärjätäkseen enemmän palkitsemista, virkistymistä sekä sitä, että tehtävät jakautuisivat tasaisemmin vapaaehtoisten kesken.** Kolmiportaisella asteikoilla (nykyinen tuki on riittävää - tarvitsen jonkin verran enemmän tukea - tarvitsen huomattavasti enemmän tukea) **yli 20 prosenttia vastaajista kaipasi näitä kolmea tuen tapaa huomattavasti enemmän arkeensa.** Katsottaessa sekä asteikon tasoa 2 ja 3 vastauksista nousivat

keskeisiksi edellä mainittujen lisäksi vertaistuki toisilta vapaaehtoisilta sekä tekninen tuki.

KUVIO 10: Millaista tukea tarvitset, jotta pärjät vapaaehtoisroolissasi?



Tulevaisuuden toiveiden osalta kyselyn ja fokusryhmähaastattelun vastauksia on haastavampi vertailla keskenään. Kyselyssä vastaajilla oli valmiit vastausvaihtoehdot, joiden avulla heidän tuli arvioida tuen tarpeitaan. Tästä syystä kehittämiskohteiden osalta tulokset ovat enemmän toisiaan täydentäviä aineistoja kuin vertailuaineistoja keskenään.

Koska kyselyssä ei ollut mahdollista kuvailla tuen tarvetta tarkemmin avokysymyksen avulla, tuotiin nämä kolme toivotuinta tuen tapaa fokusryhmähaastatteluun keskusteltavaksi. Fokusryhmähaastatteluun osallistuneiden vapaaehtoisten kanssa keskusteltiin heidän kokemuksensa perusteella, miten näitä nousseita teemoja voisi tuoda lisää johtamistehtävissä toimivien arkeen ja sitä kautta tukea heidän hyvinvointiaan yhä paremmin. Fokusryhmähaastatteluihin osallistuneiden kokemuksen mukaan virkistyminen ja palkitseminen liittyvät paljon toisiinsa ja niitä koettiin tuettavan samantyyppisillä toimenpiteillä.

Moni osallistuja koki, että virkistystilaisuuksien yhdistäminen koulutuksiin on mahdollistanut monien vapaaehtoisten pääsyn tilaisuuksiin. Virkistyminen ja palkitseminen koettiin myös parhaiten hyvinvointia tukevaksi, kun ne toteutettiin mahdollisimman paikallisella tasolla. Esimerkiksi valtakunnallisen organisaatiotason järjestämiin virkistystilaisuuksiin osallistuminen koettiin työlääksi. Osallistujilla oli positiivinen kokemus valtakunnallisten tilaisuuksien järjestämisestä verkossa poikkeusaikana, ja he kokivat verkkovälitteisyyden madaltavan kynnystä osallistua. Tärkeimpänä palkitsemisen tapana pidettiin kiitosta. Johtamistehtävissä toimivat vapaaehtoiset kokivat, että arjessa heitä ei kiitetä eivätkä he saa riittävästi palautetta tekemästään vapaaehtoistyöstä. He taas ovat muille vapaaehtoisille se arjen palautteen ja kiitoksen antaja, mutta heiltä tällainen tuki ja palkitsemisen muoto koettiin puuttuvan. Koettiin myös, että arkinen läsnäolo esimerkiksi palkatun henkilöstön osalta on hyödyllistä palkitsemista: materiaalien tarjoaminen sekä nopea reagointi apua tarvittaessa koettiin konkreettiseksi kiitokseksi tehdystä työstä.

Kyselyn perusteella johtamistehtävissä toimivat toivoivat tehtävien tasaisempaa jakautumista vapaaehtoisten kesken. Fokusryhmähaastatteluissa käydyissä keskusteluissa koettiin, että jakautumisen ensimmäinen edellytys olisi luottamus vapaaehtoisten välillä. Moni johtaja koki, että toisinaan on vaikea luottaa, tuleeko asia hoidetuksi toisen vapaaehtoisen toimesta. Tällainen epävarmuus myös lisäsi johtajien kuormituksen kokemusta. Luottamuksen puute on aiemmankin tutkimuksen valossa yhdistetty vapaaehtoisten uupumiseen ja pitkittyneeseen keskinäiseen luottamuspulaan (Kuuluvainen 2015, 62). Haastateltavat toivat myös esiin tilanteita, joissa itse hoitamalla asia on edennyt nopeammin. Tehtävien tasaisemman jakautumisen esteenä oli myös joissain järjestöissä se, että johtamistehtävän lisäksi vapaaehtoinen hoiti myös muita yhdistyksen vapaaehtoistehtäviä. Liian laajat ja toisistaan eroavat vapaaehtoisroolit lisäävät osaltaan kuormituksen kokemusta. Haastatteluun osallistuneet vapaaehtoiset näkivät ratkaisuna tähän haasteeseen luottamussuhteen vahvistamisen sekä johtajan henkilökohtaisten kykyjen vahvistamisen rajaamisen, delegoinnin ja luopumisen osalta.

Kolmantena teemana kyselystä nostin fokusryhmähaastatteluun erilaiset ihmisten kanssa toimimisen taidot. Moni kyselyyn vastaaja koki kaipaavansa kehittymistä näissä taidoissa. Fokusryhmähaastatteluun osallistuneilta vapaaehtoisilta kysyin, mi-

ten heidän mielestään ihmisten kanssa toimimisen taitoja voisi kehittää. Heidän ratkaisunsa olisi sisällyttää jo tarjottaviin koulutuksiin erilaisia ”elämäntaitoja”. Osalla haastateltavista oli myös positiivisia kokemuksia paikallisella yhteistyöllä toteutetuista vuorovaikutus- ja esiintymiskoulutuksista, jonka tyyppisiä he kaipasivat lisää. He kokivat myös, että erilainen dialogi -koulutus, jossa oppisi uudenlaisia tapoja keskustella, vuorovaikuttaa ja sovittaa konflikteja hyödyttäisi vapaaehtoisten johtamista vaativissa tehtävissä.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kerätyn aineiston perusteella on huomattavissa, että johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten hyvinvointia tulisi tukea yhä vahvemmin. Aineiston perusteella on myös mahdollista kuvata ja kehittää, millaiset käytännön teot vahvistaisivat nykyisestään hyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä luvussa tuon esiin kerätyn aineiston ja lähdekirjallisuuden valossa keskeisimmiksi kehittämisen kohteiksi kokemani psykososiaalista hyvinvointia edistävät toimenpiteet. Koska opinnäytetyön yhtenä keskeisenä tavoitteena oli nykytilan kartoituksen lisäksi kehittää uudenlaisia hyvinvointia edistäviä toimintoja, kehittämisehdotukseni painottuvat niihin. Tuloksien valossa kehittämistä tulee tehdä myös muilla tavoin, mutta opinnäytteen sovellettavuuden kannalta nostan tutkijana keskeisimmiksi kokemani kolme teemaa: vertaistuen merkityksen, vuorovaikutustaitojen vahvistamisen sekä organisaatiokulttuurin näkyväksi tekemisen.

Ensimmäisenä keskityn pohtimaan miten vertaisuutta ja sen mahdollistamista voisi kehittää johtamistehtävissä toimivien hyvinvoinnin tueksi. Seuraavassa luvussa tuon esiin millaisiin arjen haasteisiin vapaaehtoiset kaipaavat uusia taitoja, ja miten johtajat voisivat kohdata yhteisön konflikteja kuormittumatta. Lopuksi keskityn organisaatiokulttuuria kehittävien ratkaisujen esiin tuomiseen ja niiden vaikutuksia johtajien hyvinvointiin. Kehittämisen toteuttamisessa toimenpiteet tukisivat toisiaan parhaiten edeten organisaatiokulttuurin näkyväksi tekemisestä taitojen kehittämisen kautta vertaistuen mahdollistamiseen. Esitän ehdotukset kuitenkin tutkimukseen osallistuneiden vapaaehtoisten esiin tuomassa tärkeysjärjestyksessä.

6.1 Vertaisuudesta voimaa

Läpi aineiston on nähtävissä, että toisten, samanlaisessa tehtävässä toimivien merkitystä hyvinvoinnin tukijana ei voida väheksyä. Kuten aiemminkin on todettu, tavallinen kuormittava tekijä esimiehen työssä on sosiaalisen tuen puute tai vähäisyys. Heillä ei usein ole saman tasoista kollegaa lähellä. Tärkeää olisi, että johtaja saisi tukea tehtävänsä ja hänellä olisi mahdollisuus puhua kuormittavista tekijöistä. (Virolainen 2012, 201-202.) Myös vapaaehtoisesti johtavat toivat esiin yksinäisyyden kokemusta, epävarmuutta, palautteen sekä kiitoksen puutetta. Vertaisuutta ja keskustelua samassa

tilanteessa olevien kanssa olisi suhteellisen helppo tarjota. Näillä toimenpiteillä taas saisi palautetta ja yksinäisyyden kokemusta olisi mahdollista lieventää.

Myös psykososiaalisen hyvinvoinnin ja kuormitusten kokemukset ovat vahvasti liitoksissa riittävään tukeen ja sosiaalisiin tekijöihin. Tämä näkyi niin omassa tutkimuksessani kuin lähdekirjallisuudessa (ks. esim. Niekka 2019). Erilaisissa tehtävissä toimiville tuki tarkoittanee erilaisia asioita. Korkeammissa johtotehtävissä saatetaan kaivata erilaisia tuen rakenteita kuin vapaaehtoisesti johtavat kaipaavat. Myös työn sisältö ja johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet voivat vaikuttaa siihen, millainen tuki koetaan hyödyllisimmäksi oman jaksamisen kannalta. Johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten kaipuu toisten samassa tilanteessa olevien äärelle voi selittyä myös vapaaehtoistoimintaan liittyvällä yhteisöllisyyden perinteellä. Ei kaivata ammattilaisia tai suuria toimenpiteitä: kokemus siitä, että ”olemme yhteisessä veneessä” voi riittää.

Vertaisuuden ja mahdollisuuden reflektoida itseään johtajana voi toteuttaa monin eri tavoin ja resurssein. Kuten tutkimustuloksissa käy ilmi, johtamistehtävissä toimivat toivovat vertaisuuden toteutuvan niin oman organisaation sisällä, alueellisesti, kuin johtamistehtävissä toimivien kesken. He toivovat sitä esiintyvän sekä verkossa että fyysisesti samassa tilassa toteutettuna. Vertaisuuden tarjoamista voi olla strukturoidumpi tapaaminen, jossa aihe ja sisältö on määritelty etukäteen. Sitä voi myös olla vapaamuotoisempi keskustelutilanne juuri sen hetkisistä puhuttavista teemoista ja tunteista. Useampi vapaaehtoinen toi esiin, että erilaiset ”porinakerhot”, ”puheenjohtajien kahvit” ja verkkovälitteiset jakamisen mahdollisuudet ovat lisänneet heidän hyvinvointiaan. Osa koki myös, että jonkinlainen työpari tai sparraaja toimisi parhaana vertaistuellisena apuna. Työpariajattelua ja -toimintaa voisi lähteä yhdistyksissä kehittämään joko sisäisesti, esimerkiksi varapuheenjohtajan roolin vahvistamisella tai pienemmissä yhdistyksissä jonkun toisen paikallisyhdistyksen kanssa sparrausparin muodostamisella.

Haasteena vertaistapaamisissa myös johtamistehtävissä toimivat näkivät ajan puutteen. Vaikka he vertaisuutta kaipasivat, heillä oli myös realistinen käsitys siitä mihin heidän aikansa riittää. Tästä syystä verkkoyhteyksien hyödyntäminen voi madaltaa kynnystä osallistua ja lisätä osallistumisvolyymia, kun toimintaa on mahdollista tuottaa esimerkiksi valtakunnallisesti. Humanistinen ammattikorkeakoulu on kehittänyt

koulutusmateriaalin eMessi -toimintaan eli verkkovälitteisen vertaismentoroinnin toteuttamiseen (ks. Kaunismaa & Rajalin 2015). Materiaali on tuotettu erityisesti järjestölle. Se on käytännönläheinen ja selkeä paketti vertaismentoroinnin aloittamisen tueksi. Esimerkiksi tätä, jo kokeiltua ja toimivaksi todettua mallia yhdistykset voisivat hyödyntää johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten vertaistapaamisten käynnistämässä.

Myös johtamistehtävissä toimivien vertaistuen suunnittelussa on hyvä kiinnittää huomiota yhteisöllisyyden ja motivaation kysymyksiin. Heidän rajallisen aikansa huomioiden, vapaaehtoisilla täytyy olla kokemus, että tästä on jaksamiseni kannalta hyötyä ja koen yhteenkuuluvuutta muiden osallistujien kanssa.

6.2 Rauhanneuvottelijan taidot ja niiden kehittäminen

Yhteisön väliset konfliktit ovat yksi aineiston perusteella keskeisimpiä kuormitusta lisääviä tekijöitä johtamistehtävissä toimivien arjessa. Se on myös osa-alue, jonka tuki tällä hetkellä näyttäytyi vähäiseltä. Konfliktien kohtaamiseen ja ratkaisemiseen olisi kuitenkin tärkeää tarjota johtamistehtävissä toimiville työkaluja, koska valtakamppailut ja konfliktit ovat järjestöissä tavallisia (Heikkala 2002, 103).

Konfliktien ja erimielisyyksien ratkaisu on haastavaa työtä, tehtiin sitä sitten työ- tai vapaaehtoisuusyhteisöissä. Se vaatii yhteisöltä keskinäistä luottamusta, sensitiivisyyttä ettei kukaan koe itseään uhatuksi sekä sovittelijan roolissa toimivalta ihmissuhdetaitoja. Vapaaehtoistyön kentällä johtamistehtäviin on kuitenkin tarjolla koulutusta usein vain hallinnolliseen työhön, ja ihmisten johtamisen taidot jäävät herkästi oman elämäkokemuksen varaan (Kuuluvainen 2015, 89). Aineiston perusteella koettiin myös, että konfliktien ratkaisemisen taidot ovat kehittyneet parhaiten kriisien kautta. Yhteisön on täytynyt kohdata suurempi haaste, kriisi, jotta yhteisö on kehittynyt haasteiden ratkaisussa. On väistämätöntä, että kriisejä tulee, mutta johtajan taitoon kuuluu kyetä ennakoimaan niitä (Drucker 2008, 26). Nyt aineiston valossa jäi epäselväksi, onko johtajilla riittävät valmiudet ennakoida kriisejä vai tulevatko ne heille eteen yllättäen. Ainaakin ihmisten välisissä kriiseissä omien taitojen kartuttaminen etukäteen oli auttanut johtajia. Ne, jotka olivat omatoimisesti osallistuneet vuorovaikutuskoulutukseen

omalla ajallaan, kokivat hyötynensä niistä paljon myös vapaaehtoisissa johtamistehtävissään.

Yhteisön ilmapiirin ja hyvän vuorovaikutuksen rakentamisessa ainoastaan oireen eli syntyneiden erimielisyyksien hoitaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Niin kuin työhyvinvoinnin teoriassa todettiin, ennaltaehkäisy ja valmiuksien lisääminen on paras tapa edistää hyvinvointia (esim. Virolainen 2012, 153). Alueelliset kattojärjestöt ja yhdistysten yhteenliittymät olisivat oiva väylä kehittää vapaaehtoisten henkilökohtaisia hyvinvointitaitoja. Tutkimukseen osallistuneilla vapaaehtoisilla oli positiivisia kokemuksia tämän tyyppisestä toiminnasta, ja he kaipaivat niitä lisää tai uudelleen käynnistettäväksi. Vapaaehtoiset itse toivat esiin, että kaipaisivat kehittymistä rajaamisen taidoissa, esiintymistaidoissa sekä johtamisen erityispiirteissä.

Työelämässä ja esimerkiksi nuorisotyössä on olemassa paljon erilaisia konflikteihin ja rakentavaan vuorovaikutukseen keskittyviä koulutussisältöjä. Työyhteisön sovittelu, katusovittelu nuorisotyössä ja vertaissovittelu koulumaailmassa voisivat olla toimivia kokonaisuuksia myös yhdistyksien käyttöön (kts. esim. Työturvallisuuskeskus 2020; Aseman lapset 2020; Verso 2020). Näiden tuominen johtamistehtävissä ja miksei muissakin tehtävissä toimivien vapaaehtoisten käyttöön voisi helpottaa konfliktien käsittelemistä ja madaltaa kynnystä niihin reagoimisessa. Sitä kautta aikaa ja voimavaroja vapautuisi itse vapaaehtoistyölle, mikä oli johtajien keskeisimpiä toiveita.

Kun järjestöjen toiminnassa ja johtamisessa korostuvat ihmissuhdetaidot ja ihmisten johtaminen, tarkoittaa tämä laajemmin organisaatiokulttuurin johtamista. Johtamisessa on keskeistä järjestön aatteellisen ytimen vaaliminen sekä ihmisten välisten kommunikaatiosuhteiden hallinta. (Heikkala 2002, 101–103.) Joskus on kuitenkin tilanteita, että johtamistehtävissä toimivan keinot eivät auta tulehtuneen tilanteen ratkaisemisessa. Johtaminen ei yksistään vaikuta siihen miten vapaaehtoiset toimivat, vaan siinä on vahvasti kyse myös organisaation kulttuurista (Kuuluvainen 2015, 35). Tästä syystä nimenomaan organisaatiokulttuuriin vaikuttamista ja sen kehittämistä tulisi järjestöissä tapahtua myös ruohonjuuritasolla.

6.3 Työkaluja organisaatiokulttuurin kehittämiseen

Organisaatioissa kehittämisen tulisi aina olla kokonaisvaltaista. On vaikea saada aikaan muutosta, mikäli koko yhteisöä ei oteta mukaan sen toteuttamiseen. Aineiston valossa monissa organisaatioissa johtajuuden erityisyys, sen vaatimukset tai osaamistarpeet eivät olleet riittävästi esillä yhteisessä keskustelussa. Johtajat kohtasivat eriäviä näkemyksiä vapaaehtoisten keskuudessa ja itsekin kokivat roolinsa ristiriitaisesti. Organisaatiokulttuuri koostuu usein näkymättömistä ja kirjoittamattomista säännöistä ja oletuksista yhdistyksen arjessa. Ne ovat herkästi liian lähellä eikä niitä osata eikä haluta nähdä (Heikkala 2002, 114). Juuri arkisuutensa vuoksi toimintakulttuuri on usein sokea pisteemme. Jos kuitenkin haitalliset organisaatiokulttuurit vaikeuttavat tai jopa lamaannuttavat toimintaa ja sen tekijöitä, on niihin pystyttävä puuttumaan.

Johtaminen ei yksistään vaikuta esimerkiksi siihen miten vapaaehtoisten innokkuus muuttuu toiminnaksi, vaan siinä on vahvasti kyse myös organisaation kulttuurista. Hyvä johtaja tunnistaa oman organisaationsa kulttuurin ja kykenee analysoimaan sitä. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä yksi vaikeimpia. Sen ollessa laadullinen ja ei mitattavissa oleva tekijä organisaatiossa, on sen muuttaminenkin hidasta ja haastavaa. Toimiakseen organisaatio kuitenkin tarvitsee sen muodostamia kaavoja. Samaan aikaan sen viitatessa yhdistyksen todelliseen henkeen ja ilmapiiriin, tulee sitä muuttaa, mikäli näiden asioiden toimivuus sitä vaatii. Organisaatiokulttuuri on siirtyvä ja sen siirtyessä uusille henkilöille, se vahvistuu (Kuuluvainen 2015, 35).

Tutkimusaineistoni perusteella johtamistehtävissä olevat kokivat, ettei näistä ajassa muodostuneista ominaispiirteistä puhuttu riittävästi ääneen tai niiden toimivuutta tässä hetkessä kyseenalaistettu. Osa vasta johtamistehtävissä aloittaneista näki, että muutos olisi tarpeellinen, mutta tukea ja keinoja sen käynnistämiseksi oli vähän. Toisaalta taas pitkään mukana olleet eivät välttämättä nähneet organisaation kulttuuria ongelmallisena, mutta kohtasivat haasteita, jotka usein kielivät toimimattomasta organisaatiokulttuurista. Esimerkiksi mikäli organisaatio elää liaksi menneessä tai yhdistyksessä noudatetaan enemmän kirjoittamattomia kuin kirjoitettuja sääntöjä, on uusien tulokkaiden vaikea päästä toimintaan mukaan (em., 36–37).

Ratkaisuna organisaatiokulttuurin päivittämiseen ja näkyväksi tekemiseen olisi yhteisten pelisääntöjen, arvojen ja roolien esiintuominen sekä niistä keskustelu. Organisaatiokulttuuriin keskittyvään työhön johtamistehtävässä toimivat vapaaehtoiset tarvitsevat rakenteellista tukea myös oman paikallisyhdistyksen ulkopuolelta. Parhaassa tapauksessa organisaatiokulttuuria lähdetään kehittämään kaikilla organisaatiotasolla aina ylimmästä järjestöjohdosta lähtien. Organisaatiokulttuurin olemassaoloa ja merkityksiä on mahdollista työstää esimerkiksi erilaisen arvotyöskentelyn kautta.

Arvojen ja aatteellisuuden merkitys ja tulevaisuus näkyy muuallakin järjestösektorilla. Uusi koveneva toimintaympäristö on luonut painetta järjestöille luopua aatteellisuudestaan ja siirtämään arvopohjaansa taustalle, jotta järjestöt pysyvät mukana yhteiskunnan rakenteissa ja nähdään hyväksyttävänä toimijana. Järjestösuuntautuneet johtajat pitävät kuitenkin arvoja tärkeinä ja niiden merkitystä tulee pohtia järjestöjen tulevaisuuden suunnittelussa. Arvot voidaan nostaa myös järjestötyön vahvuudeksi, jotka takaavat työn eettisen laadukkuuden toiminnan ollessa silti tehokasta ja ammattitaitoista. (Heimonen 2019, 260.)

Kuuluvainen (2015, 38-39) korostaa myös vision merkitystä organisaatiokulttuurin näkyväksi tekemisessä. Sen avulla perinteisetkin arvot saadaan liitettyä nykyiseen todellisuuteen ja nykyisiin toimintatapoihin. Johtajan keinona innostaa on tehdä työn ajankohtaisuus ja merkityksellisyys näkyväksi muille.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarve nousi arjessa kohdatuista haasteista. Yhdistykset olivat havainneet keskeisen voimavaransa, johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten, kokevan liiallista kuormitusta tehtävässään. Tästä syystä heidän jaksamisensa on koe- tuksella ja vastuutehtäviin on vaikea löytää motivoituneita ja innostuneita uusia vapaaehtoisia. Tällä hetkellä johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten roolia ja sen erityispiirteitä ei ole laajasti tunnettu eikä toimintatapoja heidän tukemisekseen ole riittävästi.

Opinnäytetyössäni olen tarkastellut johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten hyvinvointia erityisesti psykososiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Toin myös esiin johtamisen erityispiirteet hyvinvointia tarkasteltaessa. Haastetta olisi ollut mahdollista lähestyä monesta eri näkökulmasta, mutta opinnäytetyössäni olin kiinnostunut tuomaan järjestösektorille näkökulmia työelämäntutkimuksesta ja -kehittämisestä.

Opinnäytetyössäni halusin lisätä ymmärrystä siitä, millaiset asiat tällä hetkellä edistävät johtamistehtävissä toimivien psykososiaalista hyvinvointia. Kerätyn aineiston valossa riittävä ja saatavilla oleva tuki, sosiaaliset tekijät sekä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ovat hyvinvoinnin perusta. Käytännössä näitä hyvinvoinnin osa-alueita tukevat toimiva ja luotettava vapaaehtoisten ryhmä, mielekkääksi koetut vapaaehtoistehtävät, hyvä ilmapiiri yhdistyksen sisällä sekä riittävä tuki organisaation ylemmiltä tasoilta erityisesti haasteita kohdattaessa. Johtamistehtävissä toimivat vapaaehtoiset näkivät myös vahvasti henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksen hyvinvoinnin rakentumisessa.

Jotta kuormitusta vähentäviä toimenpiteitä on mahdollista kehittää, tulee meidän ymmärtää millaiset asiat ja rakenteet tällä hetkellä kuormittavat johtamistehtävissä toimivia. Tämän opinnäytetyön tuloksiin perustuen tällä hetkellä johtamistehtävissä toimivia vapaaehtoisia kuormittaa eniten vaikeudet sosiaalisissa suhteissa, puutteelliset henkilökohtaiset ominaisuudet sekä heikko hallinnan tunne. Nämä psykososiaaliset tekijät näyttäytyvät käytettävissä olevan ajan sekä tehtävien ja vastuiden epäsuhtana, konflikteina ja huonona ilmapiirinä yhdistyksen sisällä, palautteen puutteena ja sekalaisena tehtävänkuvana.

Viimeisenä kysymyksenä opinnäytteessä oli, miten johtamistehtävissä toimivien hyvinvointia voidaan vahvistaa yhä paremmin? Tämän opinnäytteen tulosten valossa johtamistehtävissä toimivat vapaaehtoiset kaipaisivat hyvinvointinsa tueksi vertaistukea toisilta johtajilta tai muunlaista sparrausta omaan tehtäväänsä. Heidän hyvinvointiaan vahvistaisi erilaisten vuorovaikutustaitojen kehittyminen sekä henkilökohtaisten taitojen vahvistuminen. Sen lisäksi he kaipaisivat organisaatiotason muutoksia, jotta johtaminen olisi tehtävänä selkeä ja tunnistettu.

Opinnäytetyön kehittämisehdotuksiksi nostin kolme toimintatapaa, joita tarjoamalla hyvinvointi johtajien keskuudessa näkemykseni mukaan paranisi. Nämä toimenpiteet ovat: vertaisuuden mahdollistaminen, vuorovaikutus- ja konfliktinratkaisutaitojen kehittäminen sekä organisaatiokulttuurin näkyväksi tekeminen. Näitä toimintatapoja tulisi kehittää eri järjestöjen yhteistyönä. Se palvelisi koko toimialaa parhaiten. Sen avulla olisi mahdollista luoda malleja, jotka ovat sovellettavissa eri järjestöihin ja niiden volyymi pysyisi riittävänä toimenpiteiden toteutumista ajatellen.

Tämän opinnäytetyön avulla haluan tehdä näkyväksi kyseisen vapaaehtoisten joukon ja heidän tarpeensa. Haluan myös osoittaa, että johtaminen vaatii tekijältään erilaisia ominaisuuksia, mutta ennen kaikkea vahvaa tukea tehtävässä menestyäkseen. Opinnäytetyön kautta on myös nähtävissä, että samanlaiset asiat kuormittavat niin vapaaehtoisena johtavia kuin palkkatöissä johtavia. Tästä syystä on keskeistä pohtia, vaatisiko tämä ”harrastus” tuekseen vahvempaa osaamista ja rakenteita? Johtamisen malleissa ja portaissa nämä vapaaehtoiset edustavat järjestömaailmassa yhtä ”porrasta” eikä yhdistys pysy toimintakykyisenä ilman heidän panostaan.

Opinnäytetyön tuloksista on havaittavissa, että mikäli johtamistehtävän onnistumisen edellytykset eivät täyty, aiheuttaa se johtajalle kuormitusta. Pauliina Parhiala (2020) tiivistä luennollaan Johtaminen ja esimiestyöskentely työyhteisössä esimiestyön onnistumisen edellytyksiksi seuraavat tekijät: vastuun ja valtuuksien tasapaino, tieto tavoitteista ja niiden konkretisoiminen työyhteisössä, vaikutusmahdollisuudet, riittävät resurssit, esimiehen osaaminen ja soveltuvuus sekä henkilöstö, joka osaa, jaksaa ja on motivoitunut. Kun opinnäytetyön tuloksia tarkastellaan näiden onnistumisen edellytysten kanssa, huomataan selviä yhteyksiä. Näiden elementtien poissaolo tai vaillinaisuus aiheuttaa kuormitusta myös vapaaehtoisissa, joiden tehtävänä on johtaa. Monet

yhdistykset Suomessa toimivat vapaaehtoisvoimin. Jos yhdistyksissä toimivat vapaaehtoiset eivät opi näitä taitoja tai kehity niissä, pahimmassa tapauksessa toimintaa lakkaa. Myös hyvinvoinnin lisääntyminen johtamistehtävissä toimivien keskuudessa on keskeistä yhdistystoiminnan tulevaisuuden kannalta. Jos hyvinvointi ei lisäännä, seuraukset voivat olla samansuuntaisia: yhdistykset eivät kehity ja sen kautta toiminta vain hiipuu ja lopulta lakkaa olemasta.

Koen, että opinnäytetyö on kokonaisuudessaan onnistunut. Se vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja antaa uutta tietoa johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten joukosta. Tulokset kuvaavat järjestökenttää yleisemmin kuin yhden organisaation näkökulmasta. Tutkimukseen osallistui vapaaehtoisia haastattelun muodossa 8 eri järjestöstä, 4 eri toimintasektorilta ja kyselyn kautta 78 vapaaehtoista, 35 eri järjestöstä. Tulokset kuvaavat johtamistehtävissä toimivien hyvinvointia, mutta tuloksia voinee soveltaa myös vapaaehtoistoimintaan yleisemmin. Toimenpide-ehdotukset vahvistavat hyvinvointia myös muunlaisissa vapaaehtoistehtävissä. Moni osallistunut johtaja toi myös esiin, että hyvinvoinnin ja toiminnan vaikuttavuus kasvaisi sitä enemmän, mitä useampi yhdistyksen toimija muuttaisi omaa toimintaansa.

Tutkimukseni tulokset antavat arvokasta tietoa tilaajalleni Kansalaisareenalle. He saavat kattavan kuvan vapaaehtoisten tuen nykytilasta ja tulevaisuuden toiveista vapaaehtoisten itsensä esiin tuomien kokemusten kautta. Kansalaisareenan tavoitteena on jatkaa kehittämistyötä johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten tuen parantamiseksi. Tätä tullaan tekemään yhteistyössä kiinnostuneiden kumppaneiden kanssa mahdollisen hankkeen puitteissa. Opinnäytetyöni toimiikin hankkeelle hyvänä pohja-aineistona ja opinnäytteen kehittämis ehdotuksista on helppo lähteä työskentelyssä liikkeelle.

Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa, että toimenpiteitä lähdettäisiin käytännössä pilotoimaan ja niiden toimivuutta arvioimaan yhdistysten arjessa jo ennen mahdollisen hankkeen käynnistymistä. Tutkimukseen osallistuneita vapaaehtoisia voisi hyödyntää esimerkiksi ohjausryhmänä. He ovat osoittaneet kiinnostustaan aiheen kehittämiseen sekä henkilökohtaisesti kokevat kaipaavansa lisää tukea johtamistehtävään. Pilotointi olisi paras toteuttaa eri yhdistysten yhteistyönä, jotta se hyödyttäisi toimialaa laajasti. Se myös takaisi riittävän vapaaehtoisvolyymin kokeilujen onnistumiseksi. Toisena

kiinnostavana jatkotutkimusnäkökulmana olisi vertailla hyvinvoinnin ja kuormituksen kokemuksia. Kuten johdannossa toin esiin, on vahvasti tutkittua, että vapaaehtois-työ tuottaa hyvinvointia ja onnellisuutta tekijälleen. Jatkossa voisi esimerkiksi pohtia, miten tämän opinnäytteen kautta esiin tulleet kuormitusta aiheuttavat tekijät suhteutuvat näihin yleisesti tiedettyihin hyvinvointivaikutuksiin. Myös taustamuuttujien vaikutuksia voisi tutkia tässä yhteydessä laajemmin, kun omassa opinnäytetyössäni jätin niiden syy-seuraussuhteet tietoisesti tutkimuksen ulkopuolelle.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Aseman Lapset 2020. Katusovittelu -verkkojulkaisu. Viitattu 3.12.2020. <https://www.asemanlapset.fi/fi/toimintamuotomme/katusovittelu>

Baer, Raisa 2010. Vapaaehtoisten tukeminen organisoidussa vapaaehtoistoiminnassa Espoon alueella vuonna 2008. Yrkeshögskolan Novia. Viitattu 6.1.2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25054/kaikki.pdf?sequence=1>

Grönber, Henna 2019. Vapaaehtoiset turvapaikanhakijoiden parissa. Tutuksi -hankkeen vapaaehtoisten motivaation tukeminen ja sitoutumisen edistäminen. Diakoniamattikorkeakoulu. Viitattu 6.1.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/264378>

Heikkala, Juha 2002. Järjestön strategia: käsikirja elinvoimaisen huomisen luomiseen. Tampere: Tampere University Press

Heikkala, Juha 2015. Järjestötoiminnan paradigman* muutos. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.12.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>

Heimonen, Päivi 2019. Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 21.12.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117025/978-952-03-1223-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Hoffrén, Jukka 2019. Agenda 2030: Vapaaehtoistyö luo hyvinvointia. Teoksessa Hirvonen, Sini & Puolitaival, Satu (toim.) 2019. Vapaaehtoistoiminnan arvo. Kansalaisareenan julkaisuja 2/2019. Viitattu 21.12.2020. https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2019/12/Vapaaehtoistoiminnan_arvo_PageView_WEB.pdf

Huhta, Maiju 2018. Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus. Pro Gadu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.11.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103618/1527759673.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Häyrinen, Kiril 2015. Veto- ja elinvoimainen järjestö ja vapaaehtoistoiminnan organisointi teoksessa Riikonen Satu & Nyman Tarja (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu, Julkaisuja 10, 38-46. Viitattu 25.4.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>

Kansalaisareena 2020a. Tietoa meistä. Viitattu 23.9.2020. <http://www.kansalaisareena.fi/tietoa-meista/kansalaisareenary/>

Kansalaisareena 2020b. Kansalaisareena ry: strategia 2019-2022. Viitattu 5.1.2021. <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2020/10/strategia.pdf>

Kaunismaa, Pekka & Lind, Kimmo 2014. Työhyvinvointia kolmannella sektorilla. Sarja B 37, Projektiraportit ja selvitykset. Helsinki: Humak. Viitattu 21.9.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88900/978-952-456-187-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kaunismaa, Pekka & Rajalin, Minna 2015. Järjestöt eMessissä. Koulutusopas verkko-pohjaisen vertaismentoroinnin toteuttamisesta. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 3. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.12.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/10/jarjestot-emessissa-kaunismaa-ja-rajalin-humak.pdf>

Kivekäs, Teija 2018. Työ ja mielenterveys teoksessa Martimo, Kari-Pekka & Uitti, Jukka & Antti-Poika, Mari (toim.) 2018. Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim. 19.12.2020. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166616.pdf>

Konkka, Jyrki 2018. Hyvinvointi - yksi sana, monta mieltä. Teoksessa Mutanen, Arto & Houni, Pia & Mäntyvaara, Jarmo & Kantola, Mauri (toim.) 2018. Hyöty. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.1.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261370/Mutanen_et_al_Hyoty_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Konttinen, Esa 2020. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Kolmas sektori. Viitattu 27.9.2020. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Kuuluvainen, Salla 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Kansalaisfoorumi.

Lind, Kimmo 2020. Sosiaali- ja terveysjärjestön edustuksellisuus, toimintaympäristön muutokset ja operatiivisen johdon toimijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 29.9.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71033/978-951-39-8224-9_vaitos_2020_08_29_jyx.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lyubomirsky, Sonja & Sheldon, Kennon M. & Schkade, David 2005. Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. Review of General Psychology, Vol 9, No. 2, 111-131. Educational Publishing Foundation. Viitattu 27.1.2021. <http://sonjalyubomirsky.com/wp-content/themes/sonjalyubomirsky/papers/LSS2005.pdf>

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2018. Työhyvinvointi. Helsinki: Almatalent.

Marjovuori, Ari 2014. Vapaaehtoistyön ytimessä. Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:9. Helsinki: Unigrafia.

Mäntyranta, Taina & Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Lääketieteellinen aikakauskirja duodecim. 2008;124(13):1507-13. Viitattu 24.11.2020. <https://www.duodecimlehti.fi/duo97349>

Niekka, Hanna 2019. Hoitotyön esimiesten psykososiaalinen työkuormitus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.11.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172586/hanna_niekka.pdf?sequence=2

Rahkonen, Juho 2018. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa. Tutkimusraportti. Viitattu 2.9.2020. https://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2018/05/Vapaaehtoistyö_tutkimusraportti-2018.pdf

Ringbom, Heli & Valkonen, Jukka 2018. Vapaaehtoisten mielen hyvinvointi ja sitä edistävät tekijät. Tietopuu: Katsauksia ja näkökulmia 4/2018. Helsinki: A-klinikkasäätiö. Viitattu 21.12.2020. https://www.researchgate.net/profile/Jukka_Valkonen/publication/335929066_Tietopuu_Katsauksia_ja_nakokulmia_42018_Vapaaehtoisten_mielen_hyvinvointi_ja_sita_edistavat_tekijat/links/5d84ada6afdcc8fd6fcc961/Tietopuu-Katsauksia-ja-naekoekulmia-4-2018-Vapaaehtoisten-mielen-hyvinvointi-ja-sitae-edistaevaet-tekijaet.pdf

Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanomapro

Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjäyys. 20/2013. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Salmela, Marjo 2019. Vetovoimaa vapaaehtoistoimintaan -hankehakemus.

Saukkonen, Pasi 2013. Kolmas sektori – vanha ja uusi. Kansalaisyhteiskunta 1, 6-31. Viitattu 11.1.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51437/KY2013-1artsaukkonen.pdf?sequence=1>

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Selander, Kirsikka 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 29.9.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6_vaitos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Somerkivi, Pirjo 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Kustantaja Pirjo Somerkivi.

Sopanen, Ritva 2020. Katsaus organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin tasot. Jyväskylän ammattikorkeakoulun avoimet oppimateriaalit. Viitattu 18.1.2021. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Sundqvist, Laura 2020. Organisaatiokulttuurin vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 18.1.2021.

<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10993/PRO%20GRADU%20TUT-KIELMA%20LAURA%20SUNDQVIST.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava

Tanskanen, Antti O. & Danielsbacka, Mirkka 2015. Ovatko vapaaehtoistyö ja hyväntekeväisyys yhteydessä onnellisuuteen? Yhteiskuntapolitiikka-lehden julkaisuja. 2015-10-23. Viitattu 21.12.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127069/yp1505_tanskanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere university press: tampere. Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere university press.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2020. Viitattu 22.9.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työturvallisuuskeskus 2020. Työsovittelu tutuksi -verkkajulkaisu. Viitattu 3.12.2020. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyoyhteisosovittelu

Työturvallisuuslaki 738/23.8.2002, 13 §: Työn suunnittelu. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vehkalahti, Kimmo 2018. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi

Verso 2020. RESTO – sovitteleva ja restoratiivinen yhteisö -koulutus. Verkkajulkaisu. Viitattu 3.12.2020. <https://sovittelu.com/vertaissovittelu/koulutukset/resto-taydenyskoulutus-henkilokunnalle/>

Virolainen Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD

LIITTEET

LIITE 1: Kutsu asiantuntijaraatiin

LIITE 2: Ohjeet asiantuntijaraatiin osallistumiseen

LIITE 3: Ennakkotehtävän kysymykset

LIITE 4: Fokusryhmähaastattelun runko

LIITE 5: Kyselystä hyödynnetyt kysymykset

LIITE 1: Kutsu asiantuntijaraatiin

Hei,

tervetuloa mukaan johtajavapaaehtoisille tai heitä tehtävässään tukeville työntekijöille suunnattuun ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastattelu on osa Lotta Ypyän YAMK-opinnäytettä.

Ryhmähaastattelussa pääset keskustelemaan ja kertomaan millaisia johtamistehtäviä järjestössänne on, ja miten johtamistehtävissä olevien vapaaehtoisten hyvinvointia voitaisiin tukea yhä paremmin.

Vallitsevan tilanteen vuoksi ryhmähaastattelu toteutetaan verkossa. Tarvitset osallistumiseen laitteen, jolla pääset internetiin ja jossa on mikrofoni. Ryhmähaastattelu tallennetaan seuraavia vaiheita varten. Haastattelua säilytetään tietoturvallisesti ja sen jälkikäsitteilyä hoitaa Lotta Ypyä. Opinnäytteen valmistuttua se tuhotaan. Opinnäytteestä ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

Valitse alla olevista ajankohdista sinulle parhaiten sopiva. Huomaathan, että kuhunkin mahtuu 10 henkilöä ja ilmoittautuminen sulkeutuu 4.10. Saat ilmoittautumisen jälkeen sähköpostiisi ennakkotehtävän ja linkin verkkoalustalle. Ennakkotehtävä auttaa sinua orientoitumaan keskusteluun.

Päivämäärät

Ilmoittautumislinkit

Ystävällisin terveisin, Lotta Ypyä
yhteystiedot

LIITE 2: Ohjeet asiantuntijaraatiin osallistumiseen

Hei,

Kiitos ilmoittautumisesta asiantuntijaraatiin!

Ennen tilaisuutta orientoidu keskustelun aihepiiriin alla olevien kysymysten avulla ja lähetä vastauksesi 5.10. mennessä. Voit viedä vastaukset padlet -alustalle tai lähettää minulle sähköpostitse. Käytämme vastauksianne nimettöminä keskustelun virittämiseksi.

Alla näet kysymykset, jotka sait sähköpostilla. Klikkaamalla hiirellä plus-merkkiä niiden alapuolella, voit kirjoittaa omat ajatuksesi kysymykseen liittyen. Voit myös tykätä jo tulleista kommentista. Jos padlet tuntuu haastavalta, voit lähettää vastauksesi myös s-postitse.

Voit vastata kysymyksiin pelkästään omasta näkökulmastasi tai mielikuviesi pohjalta.

1. Millaisia toisten vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä tehtäviä järjestössänne on?
2. Mikä tekee näistä tehtävistä palkitsevia?
3. Mikä tekee näistä tehtävistä kuormittavia?
4. Mitä sellaista kaipaisit hyvinvointisi tueksi, jota et vielä saa tai osaa?

Ryhmähaastattelu järjestetään tässä osoitteessa. Tarvitset laitteen (tietokone, puhelin, tabletti), jolla pääset internetiin ja käyttöösi mikrofonin. Tule paikalle hieman ennen tilaisuuden alkua, jotta meillä on aikaa ratkoa mahdollisia teknisiä haasteita.

Ryhmähaastatteluun saapumalla annat luvan keskustelun käyttöön opinnäytetyön tutkimustarkoituksessa. Mikäli sinulla herää kysyttävää liittyen ryhmähaastattelun aihepiiriin tai käytännönjärjestelyihin, älä epäröi ottaa yhteyttä!

Ystävällisin terveisin, Lotta Ypyä

LIITE 3: Ennakkotehtäväkysymykset

1. Millaisia vapaaehtoistehtäviä vastuullisesi kuuluu?
2. Millaisia toisten vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä tehtäviä sinulla on?
3. Mikä tekee näistä tehtävistä palkitsevia?
4. Mikä tekee näistä tehtävistä kuormittavia?
5. Mitä sellaista kaipaisit hyvinvointisi tueksi, jota et vielä saa tai osaa?

LIITE 4: Fokusryhmähaastattelun runko

Suunnitelma fokusryhmähaastattelun rungoksi

1. Esittäytyminen, tilaisuuden kulku + käytänteet (tallennus jne.), käytännön ohjeet & pelisäännöt
2. Ennakkotehtävän läpikäynti ja siitä heräävä keskustelu
3. Psykososiaalisen hyvinvoinnin tukipilarien esittely
4. Ideointitehtävä psykososiaalisen tuen pohjalta

Käytä hetki tutustumiseen alla oleviin asioihin. Ne ovat neljä tekijää, jotka tutkitusti vaikuttavat työntekijän psykososiaaliseen hyvinvointiin.

Riittävä ja saatavilla oleva tuki (työtoverit, johto, oma esimies, perhe)

Henkilökohtaiset ominaisuudet (omat selviytymiskeinot, sopeutumiskyky, itsereflektio, resilienssi, keskittyminen positiiviseen, kommunikatio- ja vuorovaikutustaidot)

Hallinnan tunne (sopivan haastava työ, onnistuminen ja suoriutuminen työssä)

Työn ja vapaa-ajan tasapaino (liikunta, uni, lomat)

Sosiaaliset tekijät (toimiva yhteistyö kollegojen ja oman henkilökunnan kanssa, avoin vuorovaikutus)

Nyt mieti omaa tehtävääsi, jossa johdat toisia vapaaehtoisia. Minkä näistä koet olevan tällä hetkellä hyvinvointiasi parhaiten tukeva elementti tehtävässäsi?

Minkä näistä tekijöistä koet vaikuttavan eniten heikentävästi hyvinvointiisi?

5. Nostoja kevään 2020 kyselystä

- Johtamistehtävissä toimivat toivovat tehtävien tasaista jakautumista vapaaehtoisten kesken — *Millaiset tehtävät kertyy? Mitä tehtäviä voisi jakaa? Hoideaanko montaa roolia samaan aikaan vai onko esimerkiksi puh.joht. rooli itsessään liian laaja?*
- Palkitsemista ja virkistystä kaivataan lisää hyvinvoinnin tueksi — *Millaista voisi olla? Millaiseen matala kynnys osallistua? Kuinka usein? Tekemistä, taloudellista, sanallista?*
- Osaamisen saralla korostuu ihmisten kanssa toimimisen taidot: johtamistaitoja, ihmissuhdetaitoja, vuorovaikutustaitoja, houkuttelutaitoja kaivataan lisää — *Miten näitä voisi kehittää parhaalla mahdollisella tavalla?*

6. Tulevaisuusmuistelo: Jos kaikki olisi täydellistä, millaista tukea olisi tarjolla johtamistehtävissä toimivien vapaaehtoisten tukemiseksi? Resurssit (aika, raha, tilat, välimatkat, vapaaehtoisten määrä jne.) eivät olisi este. Kaikenlainen tuki olisi mahdollista (esim. vertaistuki, koulutus, työnohjaus, sovellus, työpari)

7. Yhteenveto ja jatkosta kertominen

LIITE 5: Kyselystä hyödynnetyt kysymykset

15. Millaisia haasteita olet havainnut yhteisösi vapaaehtoistoiminnassa?

	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Toisinaan	Melko usein	Erittäin usein
Vapaaehtoistehtävät kasautuvat harvoille vapaaehtoisille	☐	☐	☐	☐	☐
Vapaaehtoistehtäviä ei osata paketoida sopivan kokoisiksi	☐	☐	☐	☐	☐
Toimintaan ei saada vapaaehtoisia yhdistyksen jäsenistön / lähipiirin ulkopuolelta	☐	☐	☐	☐	☐
Toimintaan ei saada uusia vapaaehtoisia ollenkaan	☐	☐	☐	☐	☐
Vapaaehtoiset eivät pidä sovituista asioista kiinni	☐	☐	☐	☐	☐
Vapaaehtoisten välinen vuorovaikutus ei toimi	☐	☒	☐	☐	☐
Tieto ei kulje vapaaehtoisten ja muun organisaation välillä	☐	☐	☐	☐	☐

16. Miten olette yhteisössäsä onnistuneet ratkaisemaan haasteita? Mitä olette haasteista oppineet?

17. Toimiessani vapaaehtoisroolissani, koen...

	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Toisinaan	Melko usein	Erittäin usein
uupumusta	☐	☐	☐	☐	☐
turhautumista	☐	☐	☐	☐	☐
avuttomuutta	☐	☐	☐	☐	☐
motivaation puutetta	☐	☐	☐	☐	☐
kyynistymistä	☐	☐	☐	☐	☐
hankaluuksia vuorovaikutustilanteissa	☐	☐	☐	☐	☐
muuta kuormitusta, mitä? 	☐	☐	☐	☐	☐

18. Millaista tukea tarvitset, jotta jaksat ja viihdyt vapaaehtoisroolissasi?

	nykyinen tuki on riittävää	tarvitsen jonkin verran enemmän tukea	tarvitsen huomattavasti enemmän tukea
tehtävien ja roolijaon selkeys	☐	☐	☐
tehtävien tasainen jakautuminen vapaaehtoisten kesken	☐	☐	☐
selkeästi määritelty "loma" vapaaehtoisroolista	☐	☐	☐
vertaistuki toisilta vapaaehtoisilta	☐	☐	☐
henkinen tuki	☐	☐	☐
tekninen tuki	☐	☐	☐
koulutus	☐	☐	☐
palkitseminen	☐	☐	☐
virikistystilaisuudet	☐	☐	☐
mahdollisuus saada ja antaa palautetta	☐	☐	☐