OAMK
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Piia Perälä & Eeva Petänen

MOTIVAATION JOHTAMINEN VAPAAEHTOISTYÖSSÄ

OAMK
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Piia Perälä & Eeva Petänen

MOTIVAATION JOHTAMINEN VAPAAEHTOISTYÖSSÄ

Piia Perälä
Eeva Petänen
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

OAMK
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous

Tekijät: Piia Perälä ja Eeva Petänen
Opinnäytetyön nimi: Motivaation johtaminen vapaaehtoistyössä
Työn ohjaaja: Päivi Aro
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2015 Sivumäärä: 73 + 4

Palkkasuhteessa olevia työntekijöitä on järjestöissä yhä enemmän ja usein palkatun henkilön toimenkuvaan kuuluu myös vapaaehtoisten johtaminen. Vapaaehtoistyön johtamisessa ei voi soveltaa työnjohto-oikeutta, joten vapaaehtoisia ei voida määrätä tehtäviin tai velvoittaa osallistumaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää johtajan näkemystä siitä, mikä on johtamisen rooli vapaaehtoistyöntekijän motivoitumisessa ja sitoutumisessa. Työn tavoitteena oli löytää vapaaehtoistyön johtajien kokemuksista hyviä motivoinnin tapoja sekä hyviä käytäntöjä motivoinnin haasteiksi koettuihin asioihin.

Työn tietoperustan keskeiset teemat ovat vapaaehtoistyö ja motivaatio. Aiheeseen perehdyttiin lukemalla siihen liittyvää kirjallisuutta, aiempia tutkimuksia sekä verkkolähteitä. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemän eri järjestön palkkasuhteessa olevaa vapaaehtoistyön johtajaa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja.

Saatujen tulosten perusteella vapaaehtoisten johtamisessa tärkeintä on arvostuksen osoittaminen ja aidon kiitoksen antaminen. Myös avoimen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin ylläpitäminen on merkityksellistä. Motivoivassa vapaaehtoistyön johtamisessa huomioidaan vapaaehtoisen henkilökohtaiset intressit ja resurssit, joten toimijalle etsitään sopivin osallistumisen muoto hänen omista lähtökohdista käsin. Järjestön toiminnan suunnitelmallisuus ja erilaisiin tilanteisiin varautuminen auttavat vapaaehtoistyön johtajia haastaviksi koetuissa tilanteissa, joita vapaaehtoistyöntekijä usein sietää palkkasuhteessa olevaa työntekijää huonommin.

Opinnäytetyön välittämä tieto vapaaehtoistyöntekijöiden motivoinnista ja sitouttamisesta on hyödyllistä kaikille vapaaehtoistyön parissa toimiville ja siitä kiinnostuneille. Tuloksia voidaan hyödyntää myös järjestöissä vapaaehtoistyön johtamisen kehittämisessä. Hyviä jatkotutkimusaiheita ovat vapaaehtoisten rekrytointi, toimintatavan suunnitteleminen vapaaehtoistyöntekijän kehittymisen mahdollistamiseksi ja vapaaehtoistyön johtamisen tutkiminen järjestöjen paikallistasolla.

Asiasanat:

vapaaehtoistyö, vapaaehtoistyön johtaminen, motivaatio, kolmas sektori

OAMK
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Authors: Piia Perälä and Eeva Petänen
Title of thesis: Leading the motivation at volunteer work
Supervisor: Päivi Aro
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015 Number of pages: 73 + 4

The number of hired personnel has increased in associations and it is common that their job description includes leading of volunteers. In leading volunteer work the regulations considering the right to supervise work can not be applied, and therefore it is unfeasible to require participation or assign tasks to volunteers. The purpose of this thesis was to gain an understanding of volunteer leaders' viewpoint of their role in motivation and commitment of volunteers. The aim was to find practices of motivating and solutions to those challenges related to motivating the volunteers.

The theoretical framework of this study includes the themes of volunteer work and motivation. The topics were examined by familiarizing one self with literature, previous studies and online sources. Thesis was based on a qualitative method. Seven hired association leaders were interviewed for the study. Data were collected using theme interviews.

According to the results of the interviews the most important issue in leading volunteers is expressing appreciation and giving genuine recognition. In addition, maintaining open and interactive atmosphere is significant. In motivational leadership of volunteers, personal interests and resources are taken into consideration, and the most suitable form of participation is sought for every individual. Planning the operations of associations and providing for various situations help leaders solve challenges, which volunteers do not tolerate as well as hired personnel.

The information provided in this study is useful for those involved and interested in volunteer work. The results can also be used in associations for developing the leadership of volunteers. Further studies could include topics such as recruitment of volunteers, systematic procedure for developing volunteers at their work, and the research on leadership at the local level.

Keywords:

volunteer work, leadership of volunteers, motivation, the third sector

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 7

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN 9

2.1 Teemahaastattelu 10

2.2 Aineiston analysointi ja raportointi 14

3 VAPAAEHTOISTYÖ 17

3.1 Vapaaehtoistyö Suomessa 19

3.2 Vapaaehtoistyön merkitys 21

3.2.1 Järjestöt yhteiskunnassa 22

3.2.2 Vapaaehtoispanos kolmannen sektorin organisaatiossa 23

3.2.3 Osallistumisen merkitys yksilölle 25

3.3 Palkkatyö kolmannella sektorilla 26

3.3.1 Järjestötoiminnan ammatillistuminen 27

3.3.2 Palkkatyöhön suhtautuminen järjestöissä 28

3.4 Vapaaehtoistyön johtaminen 29

3.4.1 Osaamisen johtaminen ja rekrytointi 31

3.4.2 Ryhmän johtaminen ja työnohjaus 33

4 MOTIVAATIO 37

4.1 Motivaatioteoriat 40

4.1.1 Maslow'n tarvehierarkia 41

4.1.2 Flow 43

4.2 Vapaaehtoistoiminnan timanttimalli 44

4.3 Sitoutuminen 45

4.3.1 Palkitseminen 47

4.3.2 Arvostus ja palaute 48

4.3.3 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä ... 50
4.3.4 Osallistuminen ja vaikuttamisen mahdollisuus ... 51
4.4 Motivointi ja sitouttaminen ... 52
5 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 56
6 POHDINTA ... 62
LÄHTEET ... 67
LIITTEET ... 74

1 JOHDANTO

Järjestöjen merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa on keskeinen. Ajatusta kansalaisyhteiskunnasta toteutetaan osallistumalla politiikkaan, lisäämällä omaa hyvinvointiaan esimerkiksi harrastustoiminnassa ja auttamalla toisia ihmisiä erilaisissa sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Vapaaehtoistyö ja siihen sitoutuminen on usein järjestön olemassaolon kannalta koko toiminnan edellytys. Suomalaiset suhtautuvat vapaaehtoistyöhön positiivisesti ja tekevät sitä aktiivisesti, tarjoten tukeaan järjestön toiminnalle tietotaidon sekä elämänkokemuksen tuoman osaamisen muodossa. Vastineeksi vapaaehtoiset saavat kiitoksen ja arvostuksen lisäksi motiiviensa mukaista tyydytystä, kuten mahdollisuuden oppia uutta, vaikuttaa asioihin sekä auttaa apua tarvitsevia.

Järjestösektorilla tapahtuneet muutokset ovat ammatillistaneet toimintaa, minkä myötä palkkatyö järjestöissä on lisääntynyt. Järjestöllä on usein palkkasuhteessa oleva koordinaattori tai toiminnanjohtaja, jonka alaisuudessa vapaaehtoiset toimivat. Vapaaehtoistyön johtamiseen liittyy normaalille työelämälle vieraita piirteitä, kuten ettei vapaaehtoiselta voi edellyttää osallistumista. Työnjohto-oikeuden puuttuessa korostuu vapaaehtoisen henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden huomioiminen sekä motivoiva johtamistapa.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää vapaaehtoistyön johtajan näkemystä siitä, mikä on johtamisen rooli vapaaehtoistyöntekijän motivoitumisessa ja sitoutumisessa. Tavoitteena on kartoittaa johtajien kokemuksia haasteista ja löytää järjestöissä käytössä olevia hyviä johtamisen käytäntöjä, jotka ovat osoittautuneet toimijan motivaation ja sitoutumisen kannalta merkityksellisiksi ja toimiviksi. Idea opinnäytetyön aiheesta tuli liiketalouden opintoihin kuuluvalla opintojaksolla, jonka opettajana toimi Oulun sosialidemokraattisen piirin toiminnanjohtaja Terhi Mustakangas. Mustakangas kertoi luennolla vapaaehtoistyön johtamisen erityispiirteistä ja haasteista vapaaehtoisten motivoinnissa ja sitouttamisessa. Mustakangas on toiminut opinnäytetyössä neuvonantajana ja innoittajana työn alusta asti.

Tutkimus tehtiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus rajattiin koskemaan puhtaasti vapaaehtoistyön johtajien näkökulmaa. Näin ollen kriteerinä haastateltavan henkilön valinnalle oli tämän asema järjestössä: palkkasuhteessa vapaaehtoistyöntekijöiden esimiehenä toimiminen.

Haastatteluaineisto järjestökentältä kerättiin teemahaastatteluina, tutkimuskysymysten ollessa:

1. Miten motivoidaan vapaaehtoistyöntekijöitä?

2. Mitä haasteita motivoinnin näkökulmaan liittyy, kun vapaaehtoisuus ei aseta velvoitteita työntekijälle?

Opinnäytetyön toinen luku sisältää tutkimuksen toteuttamisen ja tutkimusmenetelmän kuvauksen. Kolmannessa luvussa määritellään vapaaehtoistyön käsite ja avataan sen merkitystä Suomessa, esitetään kolmannen sektorin ammatillistumisen syitä ja seurauksia sekä vapaaehtoistyön johtamisen erityispiirteitä. Neljäs luku sisältää motivaation määrittelyä ja motivaatioteorioita, joiden jälkeen käsitellään sitoutumisen teoriaa. Neljännessä luvussa sitoutumista ja motivointia käsitellään erityisesti johtamisen näkökulmasta. Viides luku sisältää opinnäytetyön johtopäätökset. Kuudennessa luvussa pohditaan tutkimuksen suorittamista, luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä tarkoituksena ei ole testata teorioiden paikkansapitävyyttä, vaan selvittää tutkimuskohteesta odottamattomia asioita ja ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkimuksella selvitettävä kohde pyritään avaamaan niin, että siitä saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeät asiat määrittyvät saadusta aineistosta, ei tutkijan omista intresseistä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma joustaa ja mahdollisesti myös muuttuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164,181.)

Opinnäytetyön yhteydessä tavallisesti viitataan teoriaan, joka usein nähdään tieteellisistä artikkeleista ja kirjallisuudesta löytyvänä formaalina tietona. Tämä voi olla ammattikorkeakoulusektorilla tarpeettoman ahdas ja tieteellinen keino käsitellä olemassa olevaa tietoa. Vuorijärven ja Boedekerin mukaan (2007, 175–177) voisi olla kuvaavampaa puhua tietoperustasta, joka käsittäisi myös erilaista dokumentoitua käytännöllistä ja kokemuksellista tietoa. Näin ollen opinnäytetyön tekijän tulee muodostaa työtään varten relevantti tietoperusta kaikesta työhön sovellettavissa olevasta tiedosta, jolloin syntyy työn viitekehys. Viitekehys sisältää sen osan tietoperustasta, joka on tarpeen valitun tehtävän asetteluun, rajaamiseen ja ratkaisemiseen. Se on myös käsitejärjestelmä, jossa käsitteet ja niiden väliset suhteet määritellään. Viitekehys osoittaa mihin opinnäytetyön tekijä suuntaa huomionsa tutkimusongelmaa ratkaistessaan.

Tässä työssä tarkastellaan järjestön tai jonkun muun tahon organisoimaa vapaaehtoistoimintaa ja niiden alaisuudessa tehtävää vapaaehtoistyötä. Tutkituissa organisaatioissa on vähintään yksi palkattu henkilö, jonka toimenkuvaan kuuluu vapaaehtoistyöntekijöiden johtaminen. Koska järjestöissä on kyseisiä henkilöitä toisistaan poikkeavilla tehtävänimikkeillä, tässä työssä heihin viitataan johtajina. Vapaaehtoistyön ja vapaaehtoistoiminnan käsitteitä käytetään synonyymeina. Käsitteet vapaaehtoistyöntekijä, vapaaehtoinen sekä toimija tarkoittavat tässä työssä vapaaehtoistyötä tekevää henkilöä.

Opinnäytetyön tietoperustaa alettiin tehdä keväällä 2015. Jo opinnäytetyön alkuvaiheessa mietityt tutkimuskysymykset olivat lähtökohtana tietoperustan valinnalle. Teoriaan tutustuttiin lukemalla opinnäytetyön aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia, kansainvälistä ja suomalaista kirjallisuutta sekä asiantuntijoiden kirjoittamia artikkeleita. Teoriaosuuteen valittujen lähteiden tuli olla pää-

sääntöisesti tuoreita ja niitä haettiin Oamk:n, Oulun kaupungin ja Oulun yliopiston kirjastoista, yhteislainauksena varastokirjastosta sekä tietokannoista. Tämän lisäksi käytettiin jonkin verran vapaasti internetistä löytyvää tietoa, lähinnä julkaisuja, mutta myös eri tahojen verkkosivuja. Erityisen tärkeänä pidettiin, ettei lähde ollut toisen käden tietoa, joten lähteinä ei käytetty teoksia jotka sisälsivät paljon viittauksia toiseen lähteeseen. Teoria kirjoitettiin asiakokonaisuus kerrallaan pilvipalvelussa toimivalla tekstinkäsittelyohjelmalla, jotta kirjoittaminen tiedostoon onnistui opinnäytetyön tekijöillä myös samaan aikaan. Vaikka työtä tehtiin hyvin itsenäisesti kaikissa tutkimuksen vaiheissa, tällä menetelmällä tekijät olivat koko ajan tietoisia toisen työstä.

2.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on joustavuutensa ansiosta moniin tutkimustarkoituksiin sopivana menetelmänä yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa sekä saada myös esiin vastausten taustalla olevia motiiveja ei-kielellisten vihjeiden myötä. Haastattelussa annetaan aktiivisen ja merkityksiä luovan haastateltavan tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, jotka sitten sijoitetaan laajempaan kontekstiin. Haastattelutilanne mahdollistaa myös vastauksien selventämisen ja tiedon syventämisen esimerkiksi pyytämällä perusteluja tai tarkennusta tietoon lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.)

Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin keskeisiin keskusteltavin teemoihin. Tässä puolistrukturoidussa menetelmässä haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelu etenee näiden teemojen varassa strukturoidun haastattelun kaikille yhtenäisten yksityiskohtaisten kysymysten sijaan, mutta kuitenkin ollen täysin vapaata syvähaastattelua strukturoidumpi. Teemojen varassa eteneminen vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelussa keskeisiä ovat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Haastatteluilla pyritään siihen, että niistä saadun aineiston perusteella voidaan tehdä luotettavasti päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelujen suunnitteluvaihe pohjautuu tutkimusongelmiin sekä ilmiöiden pääluokkiin. Tutkittava ilmiö ja tutkimusongelmat rakentuvat aiheeseen liittyvään teoriaan ja tutkimustietoon perehtymällä. Teemahaastattelun teemat muodostetaan teoreet-

tisten pääkäsitteiden ympärille pelkistettyinä ja ongelmia yksityiskohtaisempina. Haastattelujen teemat ohjaavat haastattelun etenemistä ja näin ollen tarkkoja kysymyksiä tai kysymysten järjestystä ei päätetä etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66–67.)

Haastattelua ohjaavalla haastattelurungolla on kaksi tarkoitusta. Haastattelurungon seuraaminen pitää huolen, että tutkija esittää kaikki tarvittavat kysymykset ja varmistaa haastattelun sujuvan mahdollisimman luontevasti. Haastattelurunkoa laadittaessa tulee miettiä kysymysten muotoa, tyyppiä, järjestystä ja määrää. Muodoltaan teemahaastatteluissa kysymykset ovat tavallisesti avoimia, eli haastateltava vastaa niihin omin sanoin. Kysymysten tulee pääsääntöisesti olla suoria ja konkreettisia. Kysymysten järjestys kannattaa miettiä huolellisesti, jottei haastateltavalle aiheudu haastattelun onnistumisen kannalta epämukavia tuntemuksia. Esimerkiksi liian vaikeat kysymykset haastattelun alussa voivat saada haastateltavan pelkäämään myöhemmin esitettävien kysymysten hankaluutta. Heti alussa esitetyt sensitiiviset kysymykset voivat värittää haastateltavan kuvaa haastattelijasta tilaisuuden loppuun saakka. Haastattelu kannattaa siis aloittaa helpoilla lämmittelykysymyksillä, koskien esimerkiksi haastateltavan taustaa. Näitä seuraavat sisällölliset kysymykset ja viimeiseksi esitetään tyypillisesti lopettelukysymykset. Lopettelukysymyksenä voi esimerkiksi tiedustella haastateltavalta, ovatko kaikki olennaiset asiat tulleet haastattelussa käsiteltyä. Teemahaastattelun valmistelussa on usein riskinä tehdä kysymyksiä liian suuri määrä. Haastatteluun voi yleensä käyttää aikaa noin 1-2 tuntia, jolloin toimivaan haastattelurunkoon voi laittaa noin 5-12 kysymystä. Tyypillisesti rungossa on vain muutama pääkysymys, joiden alle tehdään haastattelijaa muistuttamaan muutamia lisähuomioita. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108–110.)

Tutkimukseen etsittiin haastateltavia mahdollisimman monipuolisesti Oulun alueella toimivasta järjestökentästä. Valintakriteerinä ei ollut maantieteellinen laajuus, joten mukana on sekä yksi yhden kunnan alueella toimiva järjestö että useita huomattavasti tätä suuremman alueen kattavia järjestöjä. Tutkimukseen valittiin erikokoisia järjestöjä vaikutusalueen lisäksi myös vapaaehtoisten määrässä mitattuna. Vapaaehtoisten määrä osallistuneissa järjestöissä vaihtelee noin kymmenestä useaan tuhanteen. Tutkimukseen haastateltiin lopulta seitsemää vapaaehtoistyön johtajaa. Alkuperäisen suunnitelman mukaiseen viiteen haastatteluun pyrittäessä yksi haastatteluista ei tuottanut toivottua määrää aineistoa, minkä vuoksi kesken haastattelukierroksen sovittiin yksi haastattelu lisää. Tämän lisäksi yksi haastateltavista oli hälytysvalmiudessa muihin tehtäviin, joten hänen varalle sovittiin haastattelu toiseen järjestöön. Hälytysvalmiudessa olleen henkilön

haastattelu kuitenkin toteutui sovitusti. Merkittävin valintakriteeri tutkimuksen haastateltaville oli yhdistyksen toimiala, koska haastateltavat haluttiin järjestökentän eri toimialoilta. Jo viidellä haastateltavalla odotettiin saatavan riittävä aineisto tutkimuskysymysten kannalta, joten kaksi lisähaastattelua monipuolistivat otantaa eri toimialojen kattamisen kannalta.

Tutkimuksessa mukana olleet järjestöt ovat haastatteluissa sovittujen toimialakuvausten mukaisesti

- lasten ja nuorten kasvua tukeva järjestö
- sairastuneiden ja heidän läheistensä edunvalvontaa ja vertaistukea tarjoava järjestö
- kotien ja perheiden hyvinvointia edistävä järjestö
- humanitaarista työtä tekevä järjestö
- lapsiperheiden hyvinvointia tukeva järjestö
- poliittinen puolue
- urheiluseura.

Haastattelujen teemat määriteltiin tutkimuskysymysten alle luetun teorian pohjalta, eli teemoina käytettiin aihealueita, jotka lähdekirjallisuuden perusteella ovat keskeisiä vapaaehtoistyön johtamisessa. Näitä ovat motivointitavat ja toimintaan sitouttaminen, palautteen antaminen sekä vapaaehtoiselle että järjestölle, itsensä kehittäminen, vaikuttamisen mahdollisuus ja yksilöllisyyden huomiointi. Haastattelukysymyksiä mietittiin sen jälkeen kunkin teeman alle. Haastateltavilta pyrittiin saamaan paljon toimintaa kuvaavaa aineistoa, joten kysymykset aloitettiin pääasiassa millainen tai miten -kysymyssanoilla. Ennen virallisen haastattelukierroksen alkua haastattelutilanne ja -kysymykset testattiin yhdessä neuvonantajamme kanssa. Testissä teimme hyviä huomioita sekä haastattelun että litteroinnin suhteen ja saimme myös käsityksen siitä, kuinka kauan haastattelun ja sen osien tekemiseen menee aikaa. Testihaastattelussa totesimme myös, että järjestöön ja haastateltavaan liittyviin yleisiin kysymyksiin menee aikaa huomattavan paljon. Tästä syystä haastateltaville annettiin mahdollisuus vastata osaan yleiskysymyksistä ennakkoon sähköpostitse, mutta ainoastaan yksi haastateltavista käytti tämän mahdollisuuden. Haastattelukysymyksiä oli alun perin lähes kolmekymmentä, jotka ohjausseminaarissa saatujen neuvojen mukaisesti jaettiin laajempiin pääkysymyksiin ja täsmentäviin kysymyksiin. Näin kaikkia kysymyksiä ei tarvinnut kysyä, mikäli haastateltava sisällytti asian jo pääkysymyksen vastaukseen. Haastatteluissa kysytyt yleiskysymykset ja teemojen pääkysymykset ovat liitteessä 1.

Haastateltavat haettiin valituilta toimialoilta opinnäytetyön ohjauksessa saatujen suositusten ja tekijöiden omien intressien mukaan. Lähtökohta haastattelun pyytämiselle oli haastateltavan työsuhde kyseiseen järjestöön ja vapaaehtoisten johtamisen kuuluminen toimenkuvaan. Haastattelua pyydettiin valituilta henkilöiltä ensin puhelimitse. Kahdessa tapauksessa yhteydenotto ohjattiin järjestön sisällä paremmin tutkimukseen soveltuvalle henkilölle. Puhelun aikana haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, tekijöiden opintojen perustiedot, haastattelun teema-alueet ja sovittiin haastattelun aika ja paikka. Kahdessa tapauksessa järjestöstä pyydettiin tarkempaa tietoa tutkimuksesta ennen päätöstä osallistumisesta, joten tutkimusinfo lähetettiin sähköpostitse (liite 2). Tarkempia tietoja saatuaan nämäkin haastattelut saatiin sovittua. Haastattelun sopimisen jälkeen haastateltaville lähetettiin vielä sähköposti, jossa kiitettiin haastatteluun osallistumisesta, kerrottiin uudelleen haastattelun teemat, vahvistettiin yhdessä sovittu haastattelun ajankohta ja paikka. Sähköpostissa olivat myös ne yleiset kysymykset, joihin haastateltavat saivat halutessaan vastata etukäteen. Kaikki haastattelut pidettiin sovitusti ja ajallaan.

Haastattelut tehtiin kahden viikon aikana syyskuussa 2015 (liite 3). Yksi haastatteluista tehtiin tutkijoiden koululla, loput kuusi haastateltujen toimistotiloissa. Haastattelujen alussa pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen. Haastattelut nauhoitettiin mahdollisen teknisen ongelman takia kahdella laitteella: puhelimella ja nauhurilla. Haastateltaville kerrottiin haastatteluaineiston luottamuksellisesta käsittelemisestä sekä siitä, että aineisto säilytetään tekijöiden hallussa opinnäytetyön arviointiin asti, minkä jälkeen elektroninen aineisto poistetaan tallenteilta ja paperikappaleet tuhotaan tietoturvajätteenä. Anonymiteettiin liittyen haastateltaville kerrottiin, että häntä tai hänen edustamaansa järjestöä ei kuvata opinnäytetyössä tunnistettavalla tavalla. Haastateltavilta pyydettiin suostumusta siihen, että työssä voidaan käyttää suoria lainauksia. Aikaa kunkin haastattelun tekemiseen meni vaihtelevasti alle tunnista noin kahteen tuntiin.

Haastatteluissa häiriötekijät pyrittiin minimoimaan valmistautumalla haastatteluihin hyvin. Haastatteluihin saavuttiin hyvissä ajoin ennen sovittua aikaa, jolloin opinnäytetyön tekijöillä oli aikaa keskustella tulevasta haastattelusta ja siihen liittyvistä asioista. Haastattelut sujuivat luontevasti suunniteltujen teemojen mukaisesti. Kolme haastattelua keskeytyi ulkopuolisen henkilön tullessa haastattelutilaan kesken haastattelun mutta jatkui ilman huomattavaa häiriintymistä haastattelijan palattua kesken jääneeseen asiaan, kun ulkopuolinen henkilö oli lähtenyt. Haastatteluissa toisella opinnäytetyön tekijöistä oli vetovastuu mutta toisen kokiessa tarvitsevansa lisätietoa tai selvennystä käsiteltävään asiaan, myös hän esitti tarkentavia kysymyksiä. Tällä työnjaolla varmistettiin

tutkijatriangulaation toteutuminen haastatteluvaiheessa, mutta kuitenkin pyrittiin järjestämään tilanteesta haastateltavalle mahdollisimman selkeä ja rauhallinen. Opinnäytetyön tekijöiden vastaanotto järjestöissä oli positiivinen ja haastattelut tuottivat paljon aineistoa. Lopettelukysymyksenä haastateltavia pyydettiin kertomaan, mikäli jotain olennaista asiaan liittyvää on jäänyt kysymättä. Tässä kohtaa moni haastateltavista antoi palautetta kattavasta haastattelurungosta, jossa tulivat tutkimusongelman kannalta tärkeät asiat käsiteltyä monipuolisesti.

2.2 Aineiston analysointi ja raportointi

Tutkimuksen tekemisessä panostettiin tehokkuuteen kaikissa sen vaiheissa, joten työnjaossa huomioitiin tutkijoiden vahvuudet. Aineiston litteroinnin kokonaisuudessaan suoritti tekijöistä se, joka on nopeampi kirjoittamaan tietokoneella. Litterointi tehtiin osittain haastattelussa suoraan haastateltavan puheesta, toisen opiskelijan tehdessä itse haastattelun. Aineisto litteroitiin yhtä lukuun ottamatta loppuun haastattelun kanssa samana päivänä, kuitenkin aina ennen seuraavaa haastattelua. Litteroinnin jälkeen äänitiedostot talletettiin tietokoneelle ja muistitikulle, minkä jälkeen ne poistettiin nauhureilta. Litteroitu haastattelu lähetettiin välittömästi toiselle tekijälle luettavaksi. Litteroinnissa yleiskielisyys oli riittävä tarkkuus, koska tarkoituksena oli analysoida puheen sisältöä eikä kieltä.

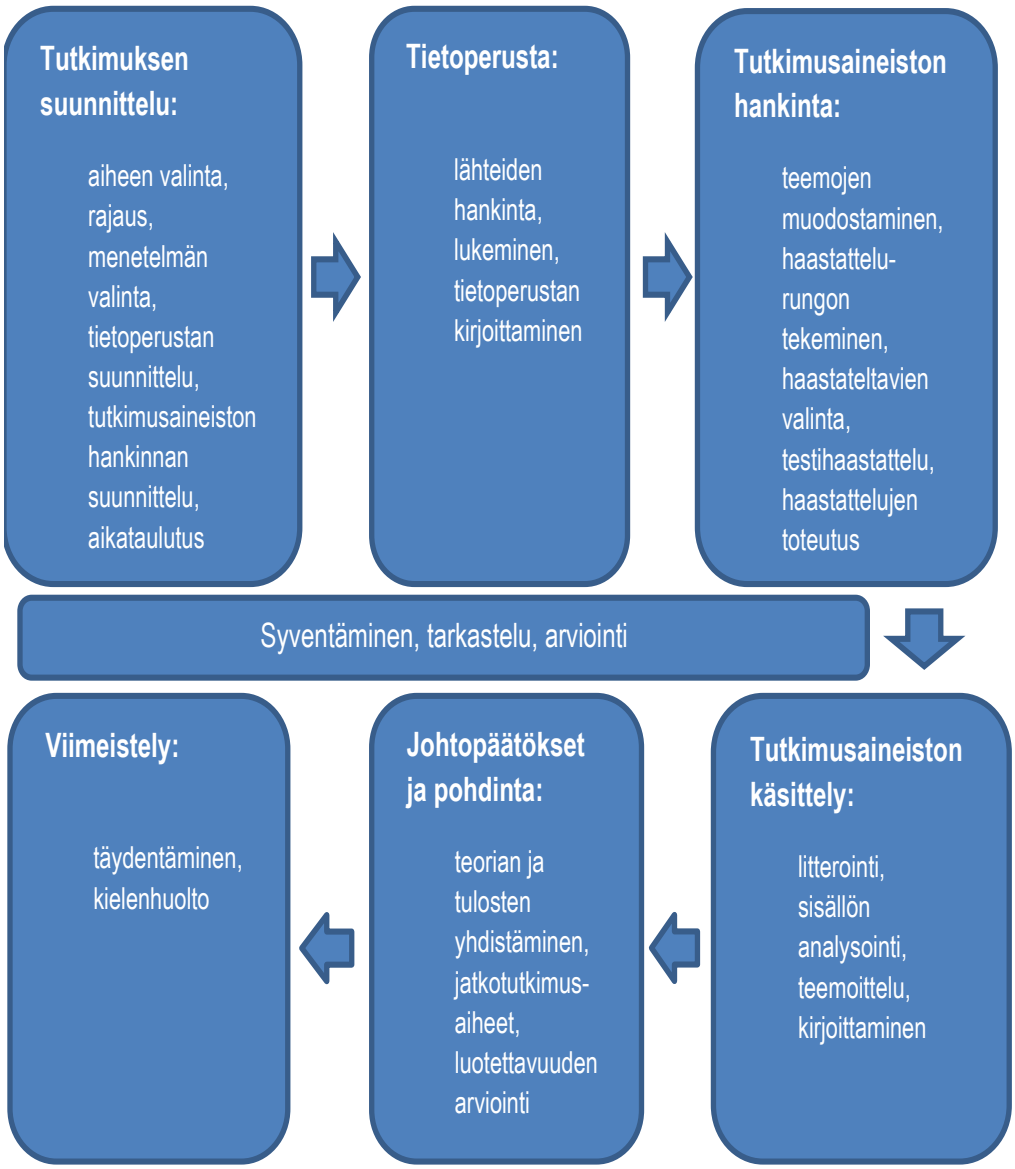
Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein laaja ja siitä on löydettävissä useita kiinnostavia asioita, joista osaa tutkija ei ole etukäteen osannut edes odottaa. Aineistoa analysoitaessa tulee kuitenkin pysyä tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten perusteella muodostetussa päätöksessä siitä, mitä aineistosta tutkii, ja loput aineistosta on jätettävä huomiotta. Aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi tyypittelyllä, luokittelulla tai teemoittelulla. Teemoittelussa aineistosta nostetaan valittujen teemojen mukaisia näkemyksiä, minkä jälkeen samaan teemaan kuuluva aineisto kerätään yhteen. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyypeiksi esimerkiksi yhteisten ominaisuuksien mukaan, minkä jälkeen niistä muodostetaan yleistyksiä eli tyyppiesimerkkejä. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana tapana järjestää aineisto. Luokkiin jaetusta aineistosta voidaan esimerkiksi taulukointia varten laskea kuinka monta kertaa kyseinen luokka aineistossa esiintyy. Aineiston analyysi voidaan toteuttaa teoriaohjaavalla, teorialähtöisellä tai aineistolähtöisellä analyysilla. Analyysitavat eroavat toisistaan siinä, kuinka paljon tutkimusaiheen teoria ohjaa aineiston hankintaa, analyysia ja raportointia. Aineistolähtöisessä analyysissa edetään aineiston pohjalta siten, että aiemman tiedon tai teorian ei tulisi lainkaan vaikuttaa analyysiin tai tutkimuksen loppu-

tulokseen. Teoriaohjaavassa analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta olemassa olevan teorian lisäksi myös aiempi tieto aiheesta ohjaa analyysia. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen tapa aineiston analysoimiseen, missä olemassa olevan teorian perusteella määritellään tutkittava ilmiö ja teorian merkitys on näin ollen lopputuloksen kannalta keskeinen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–94, 96–99.)

Aineistoa analysoitiin teemoitellen, erottelemalla ja ryhmittelemällä sitä jo haastatteluihin muodostettujen teorialähtöisten teemojen perusteella. Teemoittelu aloitettiin kahdella litteroinnilla siten, että molemmat tekijät nostivat yhdestä haastattelusta teemojen alle nousseita asioita. Nostot tehtiin erivärisillä kynillä kullekin teemalle valitulla omalla värillä. Tämän jälkeen pidetyssä palaverissa käytiin läpi toisen tekemä teemoittelu, millä varmistettiin yhteinen ymmärrys nousseista asioista. Loput haastattelut jaettiin ja sen jälkeen kun teemoittelut oli tehty litterointitulosteelle, ne koottiin pilvipalvelutiedostoon teemakohtaisten otsikoiden alle toisen nähtäväksi. Vielä lopuksi koottu teemoittelu otettiin yhteiseen käsittelyyn siten, että kyseisen teemoittelun tehnyt tekijä esitteli nostamansa aiheet ja niitä tarkasteltiin yhdessä litterointia vasten. Tässä vaiheessa myös keskusteltiin kohdista, joista teemoittelun tehnyt opiskelija oli epävarma. Tällä haluttiin varmistaa tutkijatriangulaation toteutuminen tässäkin tutkimuksen vaiheessa, eli se että molemmat tekijät ovat läpikäyneet koko aineiston teemoittelun ja ovat luoneet saman käsityksen haastateltavan vastauksista. Teemoitellusta aineistosta löytyi tutkimuskysymyksien kannalta olennaiset asiat, eikä aineiston tarkemmalle analysoinnille ollut tarvetta.

Perinteisessä tutkimusmallissa opinnäytetyöhön kirjoitetaan ennen tutkimuksen kuvausta ja tuloksia erillinen viitekehys. Tämä rakenne on selkeä, mutta ongelmia voi aiheuttaa viitekehyksen jääminen irralliseksi muusta tekstistä. On mahdollista, että viitekehyksellä ei ole yhteyttä tutkimuksen toiminnalliseen osuuteen tai sitä ei osata tuoda esiin. Tällöin käytännön ilmiö ja olemassa oleva tieto eivät kohtaa, eli viitekehyksen yhteydet käytännön soveltamiseen eivät käy ilmi. Tästä perinteisestä rakenteesta poikkeavassa vetoketjumallissa viitekehys ei ole erillinen osa opinnäytetyön rakennetta. Yhteydet viitekehyksen ja käytännön välillä muodostuvat automaattisesti. Vetoketjumallissa tietoperustaa, käytännön ilmiötä ja saavutettuja ratkaisuja käsitellään yhdessä kukin asiakokonaisuus kerrallaan alusta loppuun asti. Kunkin asiakokonaisuuden sisällä tekstin voi rakentaa esimerkiksi tietoperustasta aloittaen, käytännön ilmiön kuvaukseen siirtyen ja lopuksi esittäen saavutetut tulokset tai ratkaisut. Vetoketjumallilla kirjoitetun tekstin tuottaminen

vaatii kirjoittajalta luetun pohtimista, soveltamista ja ilmaisun rakentamista asiakokonaisuuksista. (Vuorijärvi & Boedeker 2007, 178–180.)



KUVIO 1. Opinnäytetyöprosessi

Tässä opinnäytetyössä tietoperusta ja tutkimustulokset vuorottelevat viitekehyksen eri vaiheissa ilman tekijöiden omia mielipiteitä tai kannanottoja. Haastattelujen tuottamaa aineistoa kirjoitettiin teemoitellun aineiston pohjalta ensin pilvipalvelun tekstinkäsittelyohjelmalla, minkä jälkeen molempien opinnäytetyön tekijöiden hyväksyttyä kappaleen sisältö, se siirrettiin tietoperustan yhteyteen opinnäytetyöpohjaan. Koska teemoiteltu aineisto oli toisella pilvipalvelun tiedostolla, muutettiin käyttöön otetun aineiston fontin väri, jotta molemmilla tekijöillä oli tiedossa, mikä osa aineistosta on vielä käyttämättä. Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyöprosessin kulku.

3 VAPAAEHTOISTYÖ

Vapaaehtoistyön käsitteestä on useita, toisistaan vain vähän eroavia määritelmiä. Määritelmiä yhdistää se, että vapaaehtoistyön katsotaan olevan palkatonta, vapaasta tahdosta tehtävää yleishyödyllistä toimintaa, joka useimmiten on organisoitunut jonkin tahon avustuksella. (Nylund & Young 2005, 14–15.) Moilasen (2001, 14) haastattelussa emeritusprofessori Eskola ilmaisee näkemyksensä vapaaehtoistoiminnan määritelmän tarkentamisesta. Hänen mukaan siitä voitaisiin erottaa talkootyö, naapuriapu ja urheiluseuroissa toimiminen.

Euroopan parlamentin vuoden 2008 mietinnön mukaan vapaaehtoistyö

- tehdään ilman taloudellista korvausta
- tehdään omasta vapaasta tahdosta
- hyödyttää kolmatta osapuolta perhe- ja ystäväpiirin ulkopuolella
- on kaikille avointa.

Yksi vapaaehtoistyön ominaisuus on, että sitä voi tehdä joko hyvin sitoutuneesti ja säännöllisesti tai sitten lyhyitä jaksoja ilman sitoutumista. Pätkävapaaehtoisuus tuo kuitenkin haasteita järjestöille, joissa toiminta on riippuvaista vapaaehtoistyöntekijöiden sitoutumisesta ja työpanoksesta järjestössä. Oman vapaan tahdon toteutuminen voi olla kyseenalaista vapaaehtoistyössä, missä sitoutumisesta on pidettävä kiinni, esteestä osallistumiseen on ilmoitettava ja esteen sattuessa toimintaan tulee itse hankkia sijainen. (Valliluoto 2014, 15, viitattu 21.6.2015.) Pätkävapaaehtoisuus tulee kuitenkin nähdä yhtä merkityksellisenä ja vahvana vapaaehtoistyön muotona kuin pitkäkestoinen ja jatkuva vapaaehtoistyön tekeminen. (Nylund & Young 2005, 28.) Hyviä esimerkkejä pätkävapaaehtoisuudesta ovat evankelisluterilaisen kirkon ja Kirkkopalvelujen Yhteisvastuukeräys ja suuren urheilutapahtuman järjestämiseen osallistuminen. (Pöyhiä 2004, 34.)

Haastattelujen perusteella vapaaehtoisten erilaiset tavat osallistua toimintaan huomioidaan tarjoamalla mahdollisimman monipuolisesti erilaisia tehtäviä. Pääsääntöisesti kaikki vapaaehtoiset toivotetaan tervetulleiksi ja resurssit, joita vapaaehtoisilla on toimintaan käytettävänä, otetaan vastaan. Järjestöt voivat saada vapaaehtoisilta parhaan mahdollisen työpanoksen, kun pienemmälläkin sitoutumisella on mahdollista osallistua toimintaan. Osassa järjestöistä on käytössä va-

paaehtoisreservi, jossa on tiedot pätkävapaaehtoistyöhön halukkaista henkilöistä. He tyypillisesti tekevät vapaaehtoistyötä esimerkiksi osallistumalla tietyn tapahtuman järjestelyihin tai toimimalla järjestön kokouksessa puheenjohtajana. Reservissä oleva henkilö yleensä myös tulee mukaan, kun häntä pyydetään osallistumaan. Lyhyttäkin osallistumista arvostetaan ja sille on myös selkeä tarve. Haastatteluissa tuli esiin, että osassa järjestöistä vapaaehtoistyön erilaisia tehtäviä on tarjolla kuitenkin niin rajoitetusti, ettei niistä löydy kaikille sopivaa vapaaehtoistyön muotoa.

Erityisesti sosiaalialan järjestöissä on kasvanut voimakkaasti omaan kokemukseen ja sen jakamisen haluun perustuva toiminto eli vertaistuki, joka täydentää ammatillista asiantuntijuutta kokemustiedolla. Viranomaistoiminta ei kykene tuottamaan yhteiskuntaan samaa hyvinvointia ja sosiaalista pääomaa, kuin ruohonjuuritasolla toteutettu vertais- ja tukihenkilötoiminta. Lisäksi kokemuksellinen tieto ja asiantuntijuus osoittavat uudistumistarpeita ammatilliselle toiminnalle. Vertaistuki ei ole tärkeää vain poikkeustilanteissa, vaan esimerkiksi vanhempain- ja eläkeläisjärjestöissä se toimii myös arkipäivän elämänlaadun vahvistajana. (Seppelin 2011, 13.) Vertaistukitoimintaa toteutetaan eri järjestöissä erimuotoisena ja eri nimityksellä. Hyvärin mukaan (2005, 214–215) olisikin tarpeen yhtenäistää käytössä olevia termejä ja niiden merkityksiä, jotta olisi mahdollista saavuttaa auttamistyöhön tunnustettu ja virallinen asema. Joissain järjestöissä tarjotaan vertaistukea myös erimuotoisena avun saajan toiveiden mukaisesti. Esimerkiksi Syöpäjärjestöt, joka on yksi Suomen suurimmista kansanterveysjärjestöistä, toteuttaa tukihenkilötoimintaa sekä yksilötapaamisten että ryhmävertaistukitapaamisten kautta ja lisäksi puhelimitse sekä sähköpostitse. (Koivisto 2010, 4, 12–14.)

Haastattelujen mukaan vertaistukea tarjoavassa järjestössä on ominaispiirteitä, joita ei välttämättä muissa vapaaehtoisuuden muodoissa tavata. Esimerkiksi vapaaehtoistyöntekijän sitoutumiseen vaikuttaa, että ihmiset jotka tulevat mukaan jossain sairauden vaiheessa, haluavat usein itse toivuttuaan jättää järjestön toiminnan ainakin joksikin aikaa. Sairaudesta toipumisen ollessa järjestön toiminnan tärkein päämäärä, aiheuttaa tilanne kuitenkin akuutin rekrytointitarpeen. Myös vapaaehtoisen kuntoa pitää jatkuvasti arvioida ja tarvittaessa puuttua tämän mukana olemiseen. Johtamisessa on tärkeää tietää sairauteen kuuluvat oireet sekä ilmenemismuodot ja ohjata toimintaa ne huomioiden. Pidemmällä toipumisessa olevalle toimijalle voi sanoa asioita tiukastikin, jotta tämä saa kokemuksia ja valmiuksia yhteiskunnassa elämiseen, kun taas toinen voi olla vielä hyvin haavoittuvassa vaiheessa. Sairastavien läheisillä voi olla paremmat voimavarat vapaaehtoistyöhön ja he voivat olla pidempiaikaisesti sitoutuva toimijaryhmä, jolla on halukkuutta jatkaa

toiminnassa myös itseään koskevan akuutin tilanteen ollessa ohi. Vertaistuen ollessa järjestön hallitsevin vapaaehtoistyön muoto, keskeistä toimintaa sekä johtajalle että vapaaehtoisille on myös hoidon kehittäminen. Järjestöltä pyydetään paljon kokemuspuheenvuoroja luennoille ja hoidonkehittämisryhmiin.

Kokonaan tai osittain internetissä tapahtuva vapaaehtoisuus on yksi vapaaehtoistyön kasvavista trendeistä. Esimerkkejä virtuaali- ja nettivapaaehtoisuudesta ovat vertaistuki verkossa ja internetsivujen suunnittelu. (Pessi & Oravasaari 2010, 126–127.) Virtuaalinen vapaaehtoistyö mahdollistaa sen, että myös ne henkilöt jotka eivät voi tai halua osallistua paikan päällä tehtävään vapaaehtoistyöhön, voivat osallistua toimintaan itselle sopivaan aikaan ja sopivammalla tavalla. (Euroopan parlamentin mietintö 2008, viitattu 21.6.2015.) Internetin vertaisverkostot muodostuvat usein spontaanisti ja niihin osallistutaan oman mielenkiinnon ja aikataulun puitteissa. Vertaistoiminta verkossa voi olla nimimerkin suojissa kirjoittamista tai vaihtoehtoisesti omalla nimellä tapahtuvaa kokemuksien jakamista. Ryhmät voivat olla kaikille halukkaille avoimia tai suljettuja, riippuen ryhmän perustajan laatimista säännöistä ryhmän toiminnalle. Virtuaaliryhmien ongelmana on, ettei voida olla varmoja keitä kaikkia ryhmän lukijoina todella on. (Nylund 2005, 203, 205.)

3.1 Vapaaehtoistyö Suomessa

Ensimmäisen kattavan suomalaisen vapaaehtoistyötutkimuksen mukaan Suomessa tehdään aktiivisesti vapaaehtoistyötä ja siihen suhtaudutaan hyvin positiivisesti. Noin kaksi viidestä (37 %) suomalaisesta on osallistunut vapaaehtoistyöhön. Osallistumisaktiivisuus on lähes samalla tasolla niin naisten, miesten, nuorten kuin vanhempien suomalaisten osalta. Alueellisesti aktiivisinta vapaaehtoistyöhön osallistuminen on Länsi-Suomessa (47 %) ja passiivisinta Etelä-Suomessa ja suurissa kaupungeissa. Suosituin vapaaehtoistyön alue Suomessa on urheilu ja liikunta, mihin osallistuu noin kolmannes vapaaehtoisista työntekijöistä. Seuraavaksi eniten vapaaehtoistyötä tehdään terveys- ja sosiaalialalla sekä lasten- ja nuorten kasvatustoiminnassa. Uskonnollisessa vapaaehtoistyössä toimiminen on myös yksi yleisimmistä vapaaehtoistyön muodoista. Ihmisoikeus, ympäristön- sekä eläinten- ja luonnonsuojeluun liittyvään vapaaehtoistyöhön suomalaiset osallistuvat vähiten. (Yeung 2002, 26–27, 70.) Vaikka sukupuolella ei ole merkitystä vapaaehtoistyöhön osallistumisen aktiivisuudessa, vaikuttaa se kuitenkin siihen, minkä tyyppiseen työhön hakeudutaan mukaan. Miehet osallistuvat esimerkiksi urheiluseurojen ja liikuntakerhojen, luonto- ja ympäristöyhdistysten sekä erilaisten harrastusjärjestöjen vapaaehtoistyöhön naisia enemmän.

Naiset osallistuivat miehiä aktiivisemmin sosiaali- ja terveysjärjestöjen, uskonnollisten yhdistysten, maa- ja kotitalousalojen neuvontajärjestöjen sekä koulujen ja päiväkodin vanhempaintoimikunnan vapaaehtoistoimintaan. (Suomen virallinen tilasto: Osallistuminen ja vapaaehtoistyö 2009, viitattu 28.5.2015.)

Suomessa käytetään termejä kansalaisyhteiskunta, kolmas sektori, epävirallinen sektori, vapaaehtoissektori, voittoa tavoittelematon sektori sekä sosiaalitalous toistensa synonyymeinä. Samalle asialle on myös muita käytössä olevia termejä. Käsitteiden merkityksessä on neljä yhteistä tekijää: vapaus julkisesta vallasta, toiminnan ohjaaminen siihen osallistuvien ihmisten toimesta, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä se, ettei toiminnalla tavoitella taloudellista voittoa. (Pihlaja 2010, 22.) Yksityinen sektori, julkinen sektori, neljäs sektori ja kansalaisyhteiskunta muodostavat Suomessa yhteiskuntakokonaisuuden, missä jokaisella osa-alueella on toisiaan tukeva merkitys, tarkoitus ja tehtävä. Yksityiseen sektoriin kuuluvat yritykset. Suomen julkisen sektorin muodostavat valtio, kunnat, kuntayhtymät sekä seurakunnat. Neljäs sektori käsittää perheen, kodin, sukulaisten ja ystävien väliset toiminnot. Järjestöjen toiminta on tunnetusti osa kansalaisyhteiskunnan toimintaa, mutta se sisältää myös esimerkiksi puolue- ja ammattiyhdistystoiminnan. (Harju 2010, 12–13.)

Osallistuminen ja toisista ihmisistä sekä yhteisistä asioista vastuun kantaminen kuuluvat vahvasti kansalaisyhteiskunta-ajatukseen. Osallistuminen voi olla politiikassa toimimista (puoluetoiminta, vaalien organisoiminen, luottamustehtävät), oman hyvinvoinnin lisäämistä (harrastustoiminta, yhdistystoiminta) tai toisten ihmisten auttamista (sosiaali- ja terveysjärjestöissä tapahtuva vapaaehtoistyö). (Harju 2005, 70–71.) Kansalaisyhteiskunta määrittää itse oman toimintansa eikä sille ole ulkopuolelta tulevia vaatimuksia. Keskeistä on myös toiminnan tekeminen ja palvelujen tuottaminen voittoa tavoittelematta. Viime vuosina kansalaisyhteiskunnassa rahoittajien rooli on kuitenkin kasvanut, mikä vaikuttaa väistämättä myös toimintaan. Kansalaisyhteiskuntaa tuetaan taloudellisesti myös julkisin varoin, mikä perustuu toiminnan yleishyödyllisyyteen. Kansalaisten omaehtoisuus ja aktiivisuus, jäsenyys ja toimijuus, vapaaehtoisuus ja valinnaisuus, joustavuus ja riippumattomuus sekä maallikkous ja ammattilaisuus kuvaavat kansalaisyhteiskunnan toimintaa. Henkinen ja toiminnallinen aktiivisuus parantaa yksilöiden, yhteisöjen ja koko yhteiskunnan hyvinvointia, jonka vuoksi kansalaisyhteiskunnan merkitys tärkeänä osana hyvinvointivaltiota on kiistaton. (Harju 2010, 14–15, 19.)

Syksyllä 2015 käsillä oleva pakolaiskriisi on nostanut pintaan suomalaisten auttamisen halun. Suomen Punaisen Ristin toimintaan on lyhyen ajan sisällä ilmoittautunut 4500 uutta vapaaehtoista pelkästään nettisivujen kautta ja sen lisäksi tuhansia suoraan toimistoille. Turvapaikanhakijoiden määrän nopea kasvu on lisännyt avun tarvetta ja vapaaehtoisilla onkin merkittävä rooli pakolaisten vastaanottamisessa ja kotouttamisessa. 17.–19.9.2015 pidettyyn Nälkäpäivä-keräykseen ilmoittautui ennätysmäärä vapaaehtoisia kerääjiä ja heidän joukossaan runsaasti ensikertalaisia. Lipaskeräykseen osallistuminen kerääjänä tai lahjoittajana on monille konkreettinen tapa auttaa. Ennusteen mukaan vuoden 2015 Nälkäpäivä-keräyksen kokonaistuotto sijoittunee kolmanneksi parhaaksi koko keräyksen 35-vuotisen historian aikana. (Suomen Punainen Risti 2015abc, viitattu 2.10.2015.) Haastatteluissa kävi ilmi, ettei auttamisen haluun perustuva toiminta ole ainoa tilannesidonnainen vapaaehtoistyön muoto. Myös poliittisessa työssä tilanne vaikuttaa siihen, miten ihmiset motivoituvat ajamaan itsellensä merkityksellisiä asioita. Kun yhteiskunnassa tapahtuu suuria mullistuksia, on jäsenille tärkeää päästä vaikuttamaan puolueen toimintaan ja silloin heidän aktiivisuutensa taso on korkeampi.

3.2 Vapaaehtoistyön merkitys

Järjestöt ovat julkisen sektorin ja yritysten rinnalla kolmas keskeinen toimija suomalaisessa yhteiskunnassa. Ne ovat toiminnan järjestäjiä, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tuottajia ja yhteisöllisiä vaikuttajia. Julkinen kiinnostus ja sen myötä arvostus kansalaistoimintaa kohtaan on lisääntynyt: järjestöistä toivotaan tärkeää kumppania niin hyvinvointiyhteiskunnan turvaamiseen kuin demokratiakasvatustyöhön. (Harju 2004, 8, 16.) Aktiivisessa kansalaisyhteiskunnassa ihmiset ja ryhmät muodostavat vuorovaikutuksen, luottamuksen ja arvostuksen sävyttämän sosiaalisten suhteiden verkoston. Verkoston jäsenyys, yhteisöllinen toiminta ja jakaminen palkitsevat ja tuottavat ihmisille sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman merkitys on kasvanut talouden verkostoitumisen myötä. Se on jopa nostettu luonnonvarojen, tuotantomahdollisuuksien ja osaamisen rinnalle selittämään maiden välisiä kehityseroja. Yksilö pystyy lisäämään sosiaalista pääomaansa helposti esimerkiksi seurustelemalla ihmisten ja ystäviensä kanssa, huolehtimalla asuinalueesta, osallistumalla talkoisiin tai liittymällä yhdistyksiin. (Raninen, Raninen, Toni & Tornaeus 2007, 37–39.)

Pakolaiskriisistä seurannut maahanmuutto on saanut työ- ja elinkeinoministeriön kartoittamaan järjestöjen toimintaa, miettiessään miten järjestöt voisivat auttaa maahanmuuttajien kotoutumi-

sessa. Kartoituksessa selvisi, että erityisesti maahanmuuttajajärjestöissä suomen kielen opetus on tärkeä osa toimintaa. Nyt ministeriössä pohditaan, miten järjestöt voisivat vahvistaa toiminta-edellytyksiään ja tarjota yhä enemmän palveluita esimerkiksi hankkeiden kautta. Virallinen järjestelmä ei pysty vastaamaan kielikoulutuksen tarpeeseen riittävän nopeasti: jonotusajat kotoutukseen kuuluville kielikursseille ovat jopa puoli vuotta. Työvoimapoliittisen koulutuksen piiriin eivät pääse turvapaikanhakijat, joilla ei vielä ole oleskelulupaa, eivätkä usein myöskään kotiäidit heikomman työmarkkina-asemansa vuoksi. Yksi suomen kielen opetusta tarjoava toimija on Akateemisten Naisten Luetaan yhdessä -verkosto. Verkoston toiminnassa on yli 80 lukupiiriä, joita vetävät vapaaehtoiset ohjaajat. Lukupiirit ovat avoimia kaikille maahanmuuttajanaisille. Vuonna 2016 suomen kielen kurssien tarpeen odotetaan näkyvän voimakkaasti, mutta jo nyt paine tuntuu erityisesti vastaanottokeskusten läheisyydessä olevissa ryhmissä. (Kalliokoski 2015, 10–11.)

3.2.1 Järjestöt yhteiskunnassa

Kolmas sektori on ollut jo pitkään mukana julkisen palveluntuotannon ja hyvinvointivaltion kehittymisessä. Järjestöt toimivat edunvalvojina jäsenistölleen. Ne tuovat julkiseen keskusteluun jäsentensä erityistarpeita, jotta saavat näiden tarvitsemat palvelut julkisen rahoituksen piiriin. Tämän kaltainen palveluntuotanto oli alun perin poliittissävytteistä ja se liittyi järjestöjen kansalaisyhteiskuntatehtävään. Sittemmin järjestöjen roolia kansalaisryhmien edunvalvojana alettiin pitää riittämättömänä. Kolmannen sektorin odotettiin osoittavan toiminnallaan olevan yhteiskunnallista vaikuttavuutta tarjoamalla palveluja vastikkeeksi kasvaneelle julkiselle tuelle. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 21–22, 93.) Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittisten linjausten mukaan yksi järjestösektorin keskeisimmistä tehtävistä yhteiskunnan kannalta on kapeiden erityisalojen tietotaidon ja osaamisen kokoaminen julkisen sektorin käyttöön. Kokemustiedon välittäjänä järjestösektori osoittaa julkisessa palvelujärjestelmässä olevia puutteita muun muassa aistivammahuollon, lastensuojelun ja päihdehuollon saralla, mikä on edellytys kansalaisoikeuksien ja tasa-arvon toteutumiselle. (Seppelin 2011, 12.)

Vapaaehtoistyön rahallisesta merkityksestä yhteiskunnalle ei ole olemassa tarkkaa tietoa. Osasyynä tähän on se, että järjestöillä ei useinkaan ole organisaation kaikkia tasoja kattavaa yhteistä taloutta, vaan toiminta on järjestetty omiksi talouksiksi esimerkiksi valtakunnalliselle, alueelliselle ja paikallistasolle. Myöskään systemaattinen tilastointi ja seuranta eivät ole vapaaehtoistyölle tyypillistä. Vuonna 2011 julkaistiin OK-opintokeskuksen tilaama tutkimus, jossa laskettiin neljän

valtakunnallisesti toimivan järjestön piirissä tehdyn vapaaehtoistyön kansantaloudellinen vaikutus. Toiminnan arvo laskettiin verraten siihen, että se tapahtuisi vapaaehtoistyön sijaan julkisen sektorin toimesta. Tutkimuksessa mukana olleet järjestöt olivat Mannerheimin lastensuojeluliitto, Suomen 4H-liitto, Suomen Punainen Risti ja Suomen Pelastusalan keskusjärjestö. Työn rahallisen arvon määrittelemiseksi vapaaehtoistyölle laskettiin keskimääräinen tuntihinta järjestön toiminnan kokonaiskustannuksista ja sitä verrattiin julkisen sektorin työn hintaan vastaavalla alalla. Tutkimuksen tulosten mukaan kyseisissä järjestöissä tehtävän vapaaehtoistyön arvo on keskimäärin 132 miljoonaa euroa vuodessa. (Laasanen 2011, 7, 20.)

Vapaaehtoisten määrässä mitattuna samojen tutkimukseen osallistuneiden järjestöjen toiminnan laajuus on seuraavanlainen:

- Mannerheimin Lastensuojeluliitossa vuonna 2014 oli noin 8000 aktiivista vapaaehtoistyöntekijää ja heidän lisäksi lähes 300 päivystäjää työskenteli auttavassa puhelimessa. Yhteensä Mannerheimin Lastensuojeluliitossa tehdään yli miljoona tuntia vapaaehtoistyötä vuodessa. (Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2015, viitattu 1.10.2015.)
- Suomen 4H:ssa toimii ohjaustehtävissä noin 3500 vapaaehtoista ja luottamustehtävissä lähes saman verran. (Suomen 4H-liitto 2015, viitattu 1.10.2015.)
- Suomen Punaisella Ristillä aktiivisia vapaaehtoisia vuonna 2014 oli noin 30000. (Suomen Punainen Risti 2015d, 5.)
- Suomen Pelastusalan keskusjärjestön alaisessa toiminnassa on mukana yli 90000 vapaaehtoista, joista viranomaisten avuksi on hälytettävissä noin 30000 vapaaehtoista. (Suomen Pelastusalan keskusjärjestö 2015, viitattu 1.10.2015.)

3.2.2 Vapaaehtoispanos kolmannen sektorin organisaatiossa

Kansalaisjärjestöille vapaaehtoistyö on keskeistä ja ilman sitä useiden järjestöjen toiminta supistuisi kovasti tai jopa lakkaisi kokonaan. Raha-automaattiyhdistyksen tukemien sosiaali- ja terveysjärjestöjen laajassa, yli 800 järjestöä kattavassa tutkimuksessa, yli kolmannes järjestöistä toimi pelkän vapaaehtoistyön varassa ja 90 prosentissa järjestöistä vapaaehtoistyöllä oli joku rooli toiminnasta. Järjestöt kokevat vapaaehtoistyön merkitykselliseksi toiminnalleen hyvin monella tavalla, perustehtävän ollessa kyseisen järjestön toiminnan tukeminen. Myös tiedon lisääminen, ihmisten tukeminen, yhteisöllisyys ja paremman maailman rakentaminen nousivat esille perusteh-

tävissä. Lisäksi tutkimuksen mukaan tärkeänä pidetään vapaaehtoistyöntekijöiden järjestöön tuomaa erityisosaamista, kuten oman ammattialan osaaminen, muu tietotaito, arjen- ja elämänkokemus sekä vertaistuki. (Pessi & Oravasaari 2010, 15, 25, 70–71, 119–120.) Vuoden 2014 järjestöbarometrissa valtakunnallisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen sekä liikunta- ja nuorisojärjestöjen toiminnanjohtajat arvioivat vapaaehtoistoiminnan tilannetta. Kyselyssä käsiteltiin kahta kulunutta ja tulevaa vuotta. Vapaaehtoistoiminnan yleiskuva näyttää barometrin mukaan varsin myönteiseltä. Vapaaehtoistoiminta kokonaisuutena on vähintäänkin pysynyt ennallaan selvässä enemmistössä järjestöjä. Toimijoiden määrä, koulutus ja osaaminen ovat lisääntyneet vajaalla puolella järjestöistä samanaikaisesti, kun vapaaehtoisresurssin tarve on kasvanut 70 prosentissa järjestöistä. Vapaaehtoistoimijoiden sitoutuminen on hieman yleisemmin vähentynyt kuin lisääntynyt. Vapaaehtoistoiminnan kehityksessä on jonkin verran toimialakohtaisia eroja. Liikuntajärjestöt arvioivat vapaaehtoisten määrän ja sitoutumisen sekä menneen että tulevan kahden vuoden osalta muita sektoreita kriittisemmin, kun taas sosiaali- ja terveysjärjestöissä kehitykseen suhtaudutaan muita sektoreita myönteisemmin. Järjestöjen arvioiden mukaan vapaaehtoistoiminnan tila säilyy myönteisenä myös lähitulevaisuudessa. (Peltosalmi, Hakkarainen, Londén, Kiukas & Särkelä 2014, 5, 88–90.)

Suuressa osassa järjestöistä vapaaehtoistyölle asetetaan tavoitteita ja niihin pääsemistä seurataan. Kuitenkin vain alle kolmanneksessa järjestöissä vapaaehtoistoiminnalle laaditaan strategia tai suunnitelma. Vapaaehtoistoiminnan strategian tai suunnitelman puuttumisella on suuri merkitys siihen, kuinka tärkeänä vapaaehtoistyötä järjestössä pidetään. Mitä merkityksellisemmäksi vapaaehtoistyö koetaan, sitä todennäköisemmin myös laaditaan strategia. Kun strategia on laadittu, on toiminta todennäköisesti paremmin organisoitua ja vapaaehtoistyön merkitys jälleen korostuu. (Pessi & Oravasaari 2010, 68, 87, 118–119.)

Haastattelujen mukaan moni vapaaehtoinen on niin velvollisuudentuntoinen, että heitä tulee muistuttaa oman elämän menevän aina vapaaehtoistyön edelle. Vapaaehtoisille tehtäviä tarjotessa on hyvä muistaa ilmaista tehtävän vastaanottamisen vapaaehtoisuus, esimerkiksi esittämällä asia muodossa “jos sinulle sopii”. Moni vapaaehtoinen voi kokea, että hänen tulisi kyetä ottamaan vastaan kaikki yleisesti tarjotut tehtävät. Mikäli tehtävän hoitamiselle on esteitä, he voivat potea huonoa omaatuntoa tuntien tarvetta selittää ja perustella kieltäytymistään. Järjestössä vapaaehtoisuus voi tarkoittaa konkreettisesti esimerkiksi sitä, ettei toimijalla ole selvitysvelvol-

lisuutta omaan osallistumiseensa liittyen. Toiminnasta tauolle jäävän vapaaehtoisen tilannetta voidaan kunnioittaa siten, ettei häneltä kysytä syytä ratkaisulle.

3.2.3 Osallistumisen merkitys yksilölle

Epäitsekäs, lähimmäisenrakkauteen perustuva auttaminen oli Yeungin (2002, 32–34, 37) vapaaehtoistyötutkimuksessa yli 40 prosentilla kaikista vastaajista suurimpana motiivina osallistua toimintaan. Vaikka vapaaehtoistyö perustuisi epäitsekkyyteen, on mukana kuitenkin aina myös halu saada itselle jotain. Naisilla auttamishalun lisäksi syyt osallistua vapaaehtoistyöhön ovat halu oppia uutta ja toive tutustua uusiin ihmisiin. Yleinen kiinnostuneisuus, kansalaisvelvollisuuden täyttäminen ja halu käyttää vapaa-aikaa johonkin hyödylliseen, ovat miesten tyypillisimpiä osallistumismotiiveja. Yli 50-vuotiaiden ja eläkeläisten tärkeimpiä motiiveja vapaaehtoistyöhön osallistumiseen on auttamishalun lisäksi uusiin ihmisiin tutustuminen sekä hyödyllinen ja säännöllinen sisältö päivärytmiin. Uskonnollinen tai poliittinen ideologinen vakaumus nousee esille eniten iäkkäämpien vapaaehtoisten motiiveissa.

Yeungin vapaaehtoistoiminnan timanttimallin perusteella on selvitetty vapaaehtoismotivaation kokonaisuutta ja sen erityispiirteitä. Timanttimalli esitellään tarkemmin tämän työn Motivaatio – luvussa. Mallia hyödyntäen on saatu selville erilaisia tekijöitä, joita vapaaehtoistyö antaa tekijälleen: Mahdollisuus toteuttaa itseään, mikä tarkoittaa esimerkiksi henkilökohtaiseen kiinnostukseen pohjautuvaa toimintaa tai itseilmaisua. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin kasvua tapahtuu vapaaehtoistyötä tehdessä esimerkiksi ilon, rohkeuden tunteen ja tyytyväisyyden kautta. Fyysisen liikkumisen koetaan vapaaehtoistoiminnan myötä lisääntyvän, mikä lisää energisyyttä vapaaehtoistoiminnan lisäksi myös muilla elämän osa-alueilla. Elämäntilanteen muuttuessa, kuten eläkkeelle tai työttömäksi jäätäessä, vapaaehtoisuus antaa emotionaalisia palkintoja. Työstä seuraavat onnistumisen kokemukset ja tarpeellisuuden tunne vahvistavat vapaaehtoistyöntekijän omanarvontunnetta. Myös ajankäytön hallinta, henkilökohtainen kasvu ja työkokemus nousivat esille vapaaehtoistoiminnan timanttimallin saamista kuvaavissa tekijöissä. (Yeung 2005, 109–112.)

Vapaaehtoistyönä annettavan maallikkoavun merkitys avun saajalle poikkeaa ammattiavusta. Vapaaehtoistyöntekijän ei tarvitse pitää samanlaista etäisyyttä asiakkaaseen kuin ammattityöntekijän. Näin ollen palkattomasta maallikkoavusta syntyy kokemus henkilökohtaisesta mielenkiin-

nosta. Vapaaehtoistyöntekijän ja tukea tai apua saavan henkilön kohtaaminen myös täyttää toiveen siitä, että ihminen kohdataan ihmisenä ja vasta toissijaisesti ollaan kiinnostuneita hänen ongelmastaan. (Porkka 2009, 72.) Vertaistuessa vapaaehtoistyöntekijällä ja apua saavalla on samankaltaisia kokemuksia, jotka luovat keskinäistä ymmärrystä osapuolten välille. Toisen kuntoutujan selviytymistarinalla on erityinen merkitys, kun ihminen kokee leimautumista ja yksinäisyyttä. Lisäksi kokemusten jakaminen vertaisten kesken lievittää pelkoja ja ahdistuneisuutta. Vertaistuesta on saatu erityisen hyviä kokemuksia päihdehuollossa, ei ainoastaan toipumisen, vaan myös päihteiden aiheuttamien fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja taloudellisten vahinkojen minimoimisen kannalta. Vertaiset pystyvät luomaan uskottavia ja luottamuksellisia suhteita henkilöihin, jotka välttelevät kontakteja virallisiin tahoihin, esimerkiksi aiemman epämukavan kohtaamisen vuoksi. Tällaisessa tilanteessa vertaiset voivat auttaa heitä pysymään myös virallisten palvelujen piirissä. (Raninen ym. 2008, 83; Mielenterveyden keskusliitto 2015, viitattu 18.6.2015; Toronto Harm Reduction Task Force 2013, 8, 10, 13.)

3.3 Palkkatyö kolmannella sektorilla

Yhteiskunnassa ja kansalaistoiminnassa on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana tapahtunut useita muutoksia, jotka ovat kasvattaneet palkkatyön asemaa kolmannen sektorin toiminnassa. Ihmisten kiinnostus osallistua puhtaasti yleishyödylliseen ja vastikkeettomaan toimintaan on kaiken kaikkiaan vähentynyt. Lisäksi osallistuminen rajataan aiempaa enemmän määräaikaisesti sitouttaviin projekteihin, mikä voi pahimmillaan vaarantaa järjestön toiminnan. Tästä syystä järjestöissä onkin yhä useammin päädytty palkkaamaan työntekijöitä, joiden tehtävänä on huolehtia järjestöhallinnon rutiineista. (Ruuskanen ym. 2013, 17–19.)

Järjestöjen palkkatyön kasvamiseen vaikuttavia merkittäviä muutoksia olivat 1990-luvun lama, siitä seurannut työttömyys ja liittyminen Euroopan Unioniin. Voittoa tavoittelematon kolmas sektori nähtiin työllistymismahdollisuutena ja väylänä saada työelämästä syrjäytyneitä takaisin työmarkkinoille. Samalla kolmas sektori alkoi paikkaamaan julkiseen palveluntuotantoon syntyneitä aukkoja ja täydentämään valtiota sekä markkinoita palvelujärjestelmässä. Julkinen sektori alkoi ostaa palveluita aiempaa enemmän, mikä laajensi järjestöjen palveluntuotantoa ja muutti kansalaistoiminnan tuen vastikkeelliseksi. Palvelujen tuottaminen edellyttää järjestöiltä ammattimaisia toimintamalleja, eikä se voi perustua pääosin vapaaehtoisten työpanokseen. Myös Euroopan Unionin mukanaan tuoman läheisyysperiaatteen toteuttamiseen kansalaisjärjestöt sopivat hyvin:

toimivaltaa siirtyy keskushallinnosta mahdollisimman lähelle kansalaisia. (Ruuskanen ym. 2013, 19, 22–24.)

3.3.1 Järjestötoiminnan ammatillistuminen

Suomen liityttyä Euroopan Unioniin, tuli sosiaalirahastosta tärkeä järjestöjen rahoittaja Veikkaus Oyj:n ja Raha-automaattiyhdistyksen rinnalle. Tukien saaminen laajensi palkkatyön käytön mahdollisuuksia ja näin mahdollisti uudenlaisen toiminnan syntymisen. Vastineeksi saadulle tuelle järjestöt ovat tilivelvollisia rahoittajilleen: niiden on kyettävä osoittamaan toiminnan vaikuttavuus. Rahoittajat ja myös muut sidosryhmät ovat kiinnostuneita siitä, mitä tuilla on saatu aikaan ja millaisia mitattavia tuloksia ne tuottavat. (Ruuskanen ym. 2013, 19, 24, 34.)

Palvelujen tuottajana toimiminen, julkiset ostosopimukset, rahoituskäytännöt ja viranomaisyhteistyö asettavat vaatimuksia järjestöjen toiminnalle. Tämän kaltaisen hallinnollisen sääntelyn lisääntyminen johtaa järjestöissä ammattitaitovaatimusten kasvuun ja usein palkatuilla ammattilaisilla on siihen vapaaehtoistoimijoita paremmat edellytykset. Ammatillistuneen toiminnan myötä järjestöt joutuvat jatkuvasti erottelemaan toiminnassaan yleishyödyllisen kansalaistoiminnan verotettavasta kilpaillusta palvelutoiminnasta. Lisäksi toiminnan byrokratisoituminen voi vaikeuttaa sitoutuneiden vapaaehtoistoimijoiden löytämistä. (Ruuskanen ym. 2013, 34–35.) Vuoden 2014 järjestöbarometrissa yksi arviointikohteista oli hallinnollisen työn kuormittavuus. Valvontakäytäntöjen ja niihin liittyvän tiedonkeruun katsotaan yleisimmin olevan paljon kuormittavaa hallinnollista työtä. Järjestöjen mukaan ohjeiden ja lomakkeiden epäselvyys sekä päällekkäisyydet lisäävät kuormittavuutta. Myös hankintalain soveltamiseen liittyvä hallinnollinen työ kuormittaa erityisesti taloudeltaan suurimpia järjestöjä. Osa hallinnollisesta työstä on välttämätöntä järjestön toiminnalle, mutta osan koetaan olevan kuormittavaa byrokratiaa, joka vie voimavaroja varsinaiselta toiminnalta. Kyselyssä annetuista hallinnollisen työn kuormittavuutta helpottavista ratkaisuista hyödyllisimmäksi järjestöt kokisivat, että järjestöjen valvontaan liittyvä tieto kerättäisiin yhteen paikkaan kaikkien valvonta- ja viranomaistahojen käytettäväksi. Tämän lisäksi koettiin, että valtioneuvostotasoinen kansalaisjärjestötoiminnan strategian tekeminen ja hankintalakiin liittyvä neuvonta- ja asiantuntijapalvelun saaminen helpottaisivat kuormitusta. (Peltosalmi ym. 2014, 84, 87.)

Yhdistyksiä koskeva lainsäädäntö tuo omat haasteensa yhdistystoimintaan. Laissa korostuu toiminnan vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan perustuva luonne, jolloin taloudellinen vastuu on

kollektiivisesti yhdistyksen hallituksella. Lain mukaan hallitus on myös työnantajan roolissa, mutta käytännössä vapaaehtoispohjalta luottamustehtävissä toimiva hallitus ei kykene hallitsemaan ammatillistuvien järjestöjen työtä. Näin valta keskittyy palkatulle johtajalle, eivätkä valta ja vastuu ole saman tahon hallussa. Yhdistyksessä johtaja on työsopimusoikeuden piirin kuuluva palkkasuhteessa oleva työntekijä, jota ei voida epäluottamustilanteessa vaihtaa kuten yrityksessä. (Ruuskanen ym. 2013, 27–28.)

3.3.2 Palkkatyöhön suhtautuminen järjestöissä

Palkkatyön nykyinen merkityksellisyys korostaa palkkatyön ja kansalaistoiminnan välistä jännitteistä suhdetta. Järjestöissä tehdään palkka- ja vapaaehtoistyötä usein rinnakkain, mikä asettaa palkkatyöntekijöille odotuksia vapaaehtoistyön kulttuurista: työsuhteessa olevien odotetaan suhtautuvan työhönsä kuten vapaaehtoiset suhtautuvat aatteelliseen toimintaansa. Monet järjestöt toimivat vapaaehtoispanoksen varassa ja vapaaehtoistyöntekijöiden aikataulujen ehdoilla. Tästä syystä järjestöjen palkkatyöntekijöiden on usein joustettava työajoissaan. Palkatun työntekijän ja omien tai lähipiirinsä intressejä ajavien vapaaehtoistoimijoiden välillä voi myös ilmetä näkemyseroista johtuvia jännitteitä. Ammattimaisesti orientoituneen henkilöstön kannalta voi luottamustehtävissä olevien vapaaehtoisten tunnepohjainen asennoituminen järjestötoimintaan olla ongelmallista. Vapaaehtoiset puolestaan voivat myös kokea palkkatyön järjestölle aiheuttamien kustannusten olevan taloudellinen uhka jäsenistön intresseille ja järjestön kohderyhmälle. (Ruuskanen ym. 2013, 24–27.)

Myös johtamisen ja esimiestyön kannalta hallituksen vapaaehtoistausta järjestöissä voi tuottaa ongelmia. Johtotehtävissä toimivien luottamushenkilöiden voi olla vaikeaa erottaa palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden erilaiset roolit toisistaan, eivätkä johtamistaidot välttämättä ole parhaalla mahdollisella tasolla. (Ruuskanen ym. 2013, 53.) Tämän kaltainen yhdistyksen hallituksen muodostuminen nousi esiin myös haastatteluissa yhtenä toiminnan haasteista. Vapaaehtoisten ajautumista luottamustehtäviin kuvattiin tyypilliseksi tilanteeksi, jolloin toisilla on taitoja enemmän ja toisilla vähemmän. Vapaaehtoisia kuitenkin johdetaan järjestöissä myös paikallistasolla toisten vapaaehtoisten toimesta, jolloin luottamushenkilöiltä tarvitaan koordinointitaitoja ja kykyä katsoa kokonaisuutta. Kyseinen asetelma tuo mukanaan myös tilanteen, jossa yhdellä ihmisellä on monta roolia hänen toimiessaan sekä vapaaehtoisena että luottamushenkilönä. Tällöin voi olla tarpeen ohjeistaa kuinka erilaisissa rooleissa tulee toimia. Vapaaehtoistyön johtami-

seen on saatavilla koulutuksia, joita järjestävät muun muassa Kansalaisareena, OK-opintokeskus ja sosiaali- ja terveysalalla Soste. Myös keskusjärjestöjen koulutustarjontaan voi kuulua johtamisen kursseja. Haastatteluissa kerrottiin, että paikallisesti Oulussa järjestöjohtajia kouluttavat ainakin Kumppanuuskeskus ja Vares-verkosto.

Yksi järjestösektoriin liittyvä ominaispiirre on palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan yhdistyminen. Vapaaehtoisen rekrytointi palkkatyöhön on organisaatiolle helppo keino löytää valmiiksi toimintaan sitoutunut työntekijä. Myös johtotehtäviin siirrytään järjestöissä usein vapaaehtoistoiminnan kautta. Palkkatyöhön kuuluu olennaisesti palkattomien vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa työskentely. Tämä johtaa siihen, että kolmannen sektorin työntekijät kokevat painetta siirtää työaikaa normaalin työajan ulkopuolelle. Vapaaehtoistoimijoiden vapaa-ajalla iltaisin ja viikonloppuisin tehty työ tarkoittaa usein tehtyjen ylitöiden määrän lisääntymistä, minkä lisäksi vapaaehtoisten kanssa työskentely lisää kiirettä ja kokemuksia työn ennakoimattomuudesta. Lisäksi työntekijälle voidaan asettaa odotuksia eduista luopumiselle, koska vapaaehtoisillekaan ei makseta korvausta yhdessä tehdystä työstä. Nämä järjestötoiminnalle tyypilliset rooliodotukset voivat lisätä työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeutta. (Ruuskanen ym. 2013, 44–45, 72, 77.)

Haastatteluihin osallistuneissa järjestöissä ilmeni siirtymää vapaaehtoistyöstä palkkatyöhön sekä organisaatiota palvelevana että vapaaehtoistyöntekijän tarpeet edellä tapahtuvana rekrytointina. Toisin kuin yrityksissä, järjestöissä kyetään ottamaan riskejä rekrytointien suhteen. Näin voidaan erilaisten työmahdollisuuksien, kuten palkkatukityön, kautta tarjota mahdollisuus päästä mukaan yhteiskuntaan turvallisessa ympäristössä ja yksilön tilanne huomioiden. Jos riskinoton voidaan katsoa kannattaneen, on se normaaliin tilanteeseen verrattuna yksilölle merkittävämpi ja järjestölle palkitsevampi rekrytointi. Esimerkiksi työharjoittelun kautta on mahdollista päästä vapaaehtoistyöstä palkkatöihin järjestöissä, joissa on työsuhteessa olevaa henkilökuntaa. Työnantajan näkökulmasta tuttu vapaaehtoistyöntekijä on jo sisäänajettu ja voi tulla rekrytointiprosessissa ensimmäisenä huomioiduksi.

3.4 Vapaaehtoistyön johtaminen

Druckerin mukaan suurimmat erot liikeyrityksen ja ei-kaupallisen instituution johtamisessa koskevat ihmisten johtamista ja suhteiden hoitamista. Siitä huolimatta, että pelkän palkan merkitys työntekijöidenkin motivoinnissa on pienentynyt, organisaatioissa toimivilla vapaaehtoisilla tarve

kokea onnistumisen elämyksiä ja saada tyydytystä tekemästään työstä on vielä suurempi. (1990, 175.) Ihmiskeskeisessä järjestötyössä johtamisessa korostuvat johtajan leadership-taidot. Vapaaehtoisia johdetaan suostuttelemalla ja vetoamalla, rohkaisemalla ja kannustamalla, kiittämällä ja palkitsemalla sekä huomioimalla ja osoittamalla arvostusta. Minkäänlainen käskyttäminen tai vaatiminen ei ole mahdollista. Vapaaehtoisten työpanos ei ole koskaan ollut itsestäänselvyys, mutta vastaisuudessa se on sitä vielä vähemmän, koska ihmisillä on nykyään runsaasti vaihtoehtoja vapaa-aikansa käyttämiseksi. Näin ollen järjestöjohdon on osoitettava nöyryyttä oman arvonsa tuntevia vapaaehtoisia johtaessaan. Vapaaehtoisten johtamiseen tulee paneutua ennen kokemattomalla vakavuudella ja heidän halunsa lähteä mukaan toimintaan pitää pystyä lunastamaan joka kerta uudelleen. Ihmisten johtamisen lisäksi järjestöissä tarvitaan myös management-osaamista, mitä edustavat toiminnan suunnittelu, suunnitelmien toteutus, seuranta ja arviointi sekä taloudesta huolehtiminen. (Harju 2004, 125, 127.)

Haastatteluista saadun aineiston mukaan vapaaehtoisten johtamisessa toimii esimerkillä johtaminen. Johtajan on hyvä tehdä kenttätyötä vapaaehtoisten mukana ja toimia siellä omien opetustensa mukaisesti. Innostava ja kannustava asenne luo positiivista henkeä toimintaan. Johtajan rooliksi vapaaehtoistyöntekijän motivoitumisessa nähtiin myös jaksamisen tukeminen: johtajalla tulee olla näkemys siitä, mihin vapaaehtoisen resurssit yleensä riittävät ja missä menee toiminnan mielekkäänä pysymisen raja. Yhteydenpidon vapaaehtoisten suuntaan tulee olla säännöllistä, mutta ei kuitenkaan liiallista. Johtajan on löydettävä vapaaehtoisten tarpeisiin sopivat yhteydenpitokanavat ja opittava tietämään mikä määrä tietoa on sopiva. Vapaaehtoistyössä johtaja ei voi olla autoritäärinen, eikä itseään voi nostaa toimijoiden yläpuolelle. Tehtävä on määräämisen tai käskemisen sijaan jatkuvaa huomioimista, kannustamista, kiittämistä ja ohjaamista. Henkilökohtaista kontaktia vapaaehtoisiin pidetään tärkeänä.

”Monesti täytyy laittaa suora viesti tai soittaa ja pyytää ja monet olettaakin että näin tehdään. Ihminen ajattelee, että juuri häntä tarvitaan tähän. Niin se on semmoinen tärkeä juttu myös motivoinnissa.” (Poliittinen puolue)

Haastattelujen perusteella johtajan henkilökohtaista yhteydenpitoa vapaaehtoisiin pidetään tärkeänä muun muassa siksi, että se parantaa mahdollisuuksia huolehtia toimijoiden jaksamisesta. Töitä voi kasaantua yhdelle toimijalle niin paljon, että toiminnassa ollaan mukana jaksamisen äärirajoilla. Tällaisessa tilanteessa johtaja voi pyrkiä aktivoimaan muita toimijoita, jotta kuormaa

saataisiin jaettua useammalle henkilölle tai mahdollisuuksien mukaan siirtää henkilöresursseja toiminta-alueelta toiselle. Myös vapaaehtoisen riittävästä osaamisesta huolehtiminen parantaa hänen työssä suoriutumista ja sen myötä jaksamista. Erityisesti vertaistukea tarjoavissa järjestöissä tulee vapaaehtoistyöntekijän jaksamisen ja voinnin olla johtajalla hyvin tiedossa. Usein vertaisina toimivat henkilöt voivat itsekin olla vasta toipumisvaiheessa. Johtajan tulee jatkuvasti analysoida heidän kuntoaan ja toimintamahdollisuuttaan, sekä huomioida mahdolliset muutokset voinnissa.

3.4.1 Osaamisen johtaminen ja rekrytointi

Yhdistyksen jäsenillä on paljon erilaista osaamista, joka hyödyntää yhdistyksen toimintaa. Toiminnan tuloksellisuutta parantaa organisaation keskittyminen ihmisten vahvuuksien käyttämiseen ja niiden edelleen kehittämiseen pitkän tähtäimen tavoitetta kohti. Tämän lisäksi johtajan tulee kyetä sijoittamaan ihmisten vahvuudet oikein organisaation sisällä. Jäsenten osaamisen hyödyntäminen vaatii organisointikyvyn ja ohjaamisen lisäksi johtajalta kuitenkin myös harkintaa ja tilannetajua. Johdon tehtävä on huolehtia, että ihmiset löytävät järjestöstä itselleen mieleisiä tehtäviä: on myös mahdollista, etteivät kaikki halua työskennellä olemassa olevan vahvuutensa parissa, vaan toteuttaa itseään vieraammilla osa-alueilla. Kun ihmiset tekevät asioita vapaaehtoisesti, on erityisen tärkeää, että heillä on sisäinen motivaatio asioiden hoitamiseen. (Iivonen 2011, 40; Drucker 1990, 147, 149.)

Haastatteluissa tuli esille, että vapaaehtoisten erityistaitoja ei systemaattisesti selvitetä, mutta niiden tullessa esille taitoja hyödynnetään. Järjestöissä pyritään siihen, että vapaaehtoisille voitaisiin tarjota sekä järjestöä että vapaaehtoista itseään palvelevaa tekemistä. Esille tulleet ideat arvioidaan järjestöissä myös aika- ja raharesurssien puitteissa. Vapaaehtoisena kehittyminen lähtee pääasiassa vapaaehtoisten omasta halusta ja motiiveista, mutta myös vapaaehtoistyön johtaja voi huomatessaan potentiaalia tukea vapaaehtoista eteenpäin. Toisaalta järjestö ei voi ottaa riskiä toiminnan tai tehtävän vaarantumisesta ja tällaisessa tilanteessa johtajalta vaaditaan puuttumista myös henkilövalintoihin. Hyväksi käytännöksi on todettu vapaaehtoistyön projekteihin aukeavien paikkojen laittaminen yleiseen hakuun, jolloin johtaja voi valita tehtävään parhaan tekijän.

“Tähän panostetaan, että kohtaisi meidän tarve ja vapaaehtoisen oma halu. Ja jos on jossain asiassa hyvä tai on sellainen alue, että tuota haluaisin alkaa tekemään, niin me yritetään tarjota se mahdollisuus.” (Lapsiperheiden hyvinvointia tukeva järjestö)

Vapaaehtoistoiminta tapahtuu useimmiten erilaisissa ryhmissä. Hyvän ryhmätoiminnan vahvuus on ihmisten erilaisen osaamisen yhteen tuominen, jolloin ryhmä on parhaimmillaan enemmän kuin osiensa summa. Työryhmässä on tarkoituksena korostaa kunkin henkilön vahvuuksia ja häivyttää heidän heikkoudet taka-alalle. Ryhmän jäseniä kuitenkin johdetaan yksilöinä. Menestyvän työryhmän käynnistämisessä ei aloiteta ihmisistä vaan työtehtävästä. Vapaaehtoinen tulisi rekrytoida valmiiksi mietittyyn tehtävään, jolloin hänen mielenkiinto, osaaminen, taidot ja käytettävissä oleva aika kohtaisivat tarpeen kanssa. Hyvin suunniteltu rekrytointi palvelee sekä tekijää että yhdistystä, eli vapaaehtoinen saa toiminnalta hakemansa tyydytyksen ja vapaaehtoisen työpanos vie organisaatiota eteenpäin. Epäonnistunut rekrytointi saa vapaaehtoisen turhautumaan ja pettymään. Tehtävä alkaa helposti tuntua ikävältä, jos se ei vastaa toimijan odotuksia ja tarpeita. Näin voi käydä, jos rekrytoinnin alussa ei ole tarpeeksi hyvin kerrottu mitä kaikkea vapaaehtoistyöhön sisältyy. Järjestön kannalta epäonnistunut rekrytointiprosessi voi pahimmillaan päättyä siihen, että vapaaehtoinen jättää sovitut tehtävät hoitamatta. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2013, 42–43, 47, 62; Drucker 1990, 152.)

Suomessa 16 prosentille väestöstä syy olla osallistumatta vapaaehtoistyöhön on se, että osallistuminen ei ole tullut mieleen tai toimintaan ei ole kysytty mukaan. Puolet toimintaan osallistumattomista on myös sitä mieltä, että haluaa lähteä vapaaehtoistyöhön mukaan, jos joku pyytää. Tilanne on siis varsin hyvä vapaaehtoisten tulevaa rekrytointia ajatellen. Nuoret sekä opiskelijat ovat suomalaisista kaikista kiinnostuneimpia osallistumaan vapaaehtoistyöhön. Sosiaalisten verkostojen merkitys ja hyödyntäminen ovat tärkeitä sekä nuorten että miesten rekrytoinnissa. Heidän osallistumiseen vaikuttaa naisia enemmän ystävien ja tuttavien rooli. Miehet lähtevät todennäköisemmin toimintaan mukaan saatuaan asiasta tietoa lähipiiristään. (Yeung 2002, 63–64.)

Haastattelujen perusteella järjestöissä selvitetään uusien vapaaehtoisten omat toiveet osallistumiselle ja sen jälkeen heille mietitään mahdollisia tehtäviä. Myös avoimen haun kautta internetissä ilmoittautuneet vapaaehtoiset voivat valita itseä kiinnostavan vapaaehtoistyön toimintamuodon jo ilmoittautumisvaiheessa. Uusien vapaaehtoisten tehtävänkuva pyritään muokkaamaan sellaiseksi, että vapaaehtoinen haluaa antaa toiminnalle aikaansa ja pystyy hyödyntämään osaamis-

taan tehtävässä. Joissain tilanteissa vapaaehtoistyön luonne ja vapaaehtoisten tilanne kuitenkin vaatii, että johtaja arvioi vapaaehtoiselle mielestään sopivimman tehtävän. Tietoa vapaaehtoisten kiinnostuksen kohteista saadaan pääasiassa keskustelemalla, mutta myös erilaisia kyselylomakkeita käytetään. Haasteeksi vapaaehtoisten osallistumiseen ja sitoutumiseen liittyvien tekijöiden selvittämisessä koettiin, ettei ole varmuutta mitä saa kysyä liittyen henkilökohtaisiin asioihin.

Toimintaan perehdyttäminen tapahtuu haastatelluissa järjestöissä monilla eri käytännöillä. Uusien jäsenten iltoja pidetään useammassa järjestössä. Iltojen tarkoituksena on toiminnan esittelyn lisäksi myös molemminpuolinen tutustuminen, innostaminen, ryhmäytyminen sekä toimintaan sitouttaminen. Vapaaehtoiset tulevat toimintaan usein pidempään toimineen vapaaehtoisen rinnalle, jolloin kokeneempi vapaaehtoinen toimii perehdyttäjänä. Osassa järjestöissä on käytössä myös kirjallista perehdytysmateriaalia, joihin tutustuminen jää vapaaehtoisen omalle vastuulle. Perehdyttäminen koettiin järjestöissä tärkeäksi, mutta sen kesto on hyvä arvioida tarkkaan. Perehdytys ei saa olla niin pitkä, että vapaaehtoinen kyllästyy jo ennen kuin pääsee mukaan varsinaiseen toimintaan. Perehdyttämisen järjestäminen koettiin välillä vaikeaksi, kun johtajan toiminta-alue on suuri ja aikaresurssit rajalliset. Uuden vapaaehtoisen ja johtajan henkilökohtaisen tapaamisen koettiin olevan merkityksellinen toiminnan hyvän alun kannalta, mutta aina siihen ei ole mahdollisuutta.

”Toisten vapaaehtoisten kanssa tapaamiset ovat parasta perehdyttämistä.” (Sairastuneiden ja heidän läheistensä edunvalvontaa ja vertaistukea tarjoava järjestö)

3.4.2 Ryhmän johtaminen ja työnohjaus

Hyvä ryhmä ei synny itsestään, vaan se vaatii jäseniltään työtä yhteishengen ja ryhmän toimintakyvyn edistämiseksi. Ryhmän toimintaan ja myös mahdollisiin konflikteihin vaikuttavat jäsenten ryhmäroolit, henkilökemiat ja persoonallisuudet. Myös ryhmän kehitysvaihe ja ryhmän muodostumisen onnistuminen vaikuttavat toimintaan. Vapaaehtoistoiminnalle on luonteenomaista siihen osallistuvien henkilökohtainen ja tunteellinen, ellei jopa intohimoinen tai fanaattinen asennoituminen. Vaikka konflikteilla voi olla myönteisiäkin vaikutuksia, vapaaehtoistoiminnassa niitä siedetään huonosti, koska harrastustoiminnan on tarkoitus olla virkistävää ja tuottaa hyvää mieltä. Vapaaehtoisten jaksamisenkin kannalta on tärkeää huolehtia ilmapiiristä, joten johtajalta vaaditaan nopeaa puuttumista ristiriitatilanteisiin. (Raninen ym. 2007, 136, 139; Karreinen ym. 2013,

62–63, 71–72, 75.) Yhdysvaltalaisen voittoa tavoittelemattoman ja yrityssektorin johtamiskompetenssia vertaavan tutkimuksen mukaan konfliktien hallinnan tarpeellisuus johtamistyössä onkin yksi suurimmista eroavaisuuksista sektorien välillä. (Thach & Thompson 2007, 363.)

Haastattelujen mukaan vapaaehtoistyön johtajan tehtävä on osallistua neutraalina henkilönä ongelmanratkaisuun kentällä ja hoitaa toimijoiden parissa syntyneet ristiriitatilanteet. Tärkeää on, ettei johtaja muodosta käsitystä ongelmasta toisen osapuolen näkökannan perusteella. Hyvä käytäntö on järjestää nopeasti ristiriitatilanteen osapuolille ja johtajalle yhteinen kokoontuminen. Ratkaisukeskeisellä tavalla autetaan tilanteen selvittämisessä. Tällä tavalla pyritään varmistamaan, ettei mahdollisesti pienestä ongelmasta pääse syntymään suurta. Mikäli tilanne on sen laatuinen, ettei sitä pystytä järjestön sisällä hoitamaan, apua voidaan tarvittaessa pyytää myös keskusjärjestöstä. Pääasia on, että kaikkiin ongelmiin puututaan ja tilanne selvitetään. Järjestöissä onkin tärkeää, etteivät epämukavat tilanteet pelota, koska asioista pitää pystyä puhumaan suoraan. Vaikka suora puhe saattaa loukata tunteita, sen kuitenkin nähdään johtavan parempaan lopputulemaan.

”Sitten kun ihmiset ovat henkilökohtaisella alueellaan, toimivat vapaa-ajallaan, niistä ristiriidoista myös loukkaannutaan todella helposti.” (Sairastuneiden ja heidän läheistensä edunvalvontaa ja vertaistukea tarjoava järjestö)

Vapaaehtoistyöntekijällä ei ole ammattilaisuuteen liittyvää koulutuksen tai työkokemuksen tuomaa varmuutta ja ammatti-identiteettiä, eikä usein edes tukenaan työyhteisöä. Toiminnan jatkumisen ja kehittymisen, sekä ihmisten jaksamisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että vapaaehtoiset pääsevät käsittelemään toimintaansa koskevia asioita. Työnohjaus on yksi keino pitää yllä toimijoiden intoa ja sitoutumista, ehkäistä uupumusta, sekä samalla pitää yllä osaamista ja toiminnan laatua. Työnohjauksesta hyötyvät kaikki ryhmät ja henkilöt esimerkiksi uusien näkökulmien ja tehtävään liittyvän identiteetin syntymisen ja kehittymisen kautta. Erityisesti sitä kuitenkin tarvitsevat vapaaehtoiset, jotka toimivat henkisesti kuormittavassa, tunteita ja kysymyksiä herättävässä tehtävässä, jossa he kohtaavat ihmisiä ja heidän elämäntilanteitaan. On tärkeää, että näille vapaaehtoisille tarjotaan mahdollisuus tuettuun tilanteeseen, joka voi auttaa näkemään asian objektiivisesti. (Syrjänen 2013, 121–124.)

Työnohjaus on sekä työn ja työyhteisöjen kehittämisen menetelmä että prosessi, jossa oman alan kokeneempi työntekijä tai asiantuntija antaa ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa sekä kehittämisessä. Työnohjaus on keino tarkastella työtä ja siihen vaikuttavia rakenteita, odotuksia, rooleja ja tunteita. Työnohjauksen tulee olla tavoitteellista ja vuorovaikutteista, sekä tilaisuutena selkeästi muista ryhmän tapaamisista erillään olevaa toimintaa. Prosessissa ohjattavan on tarkoitus oppia tunnistamaan urautuneita ja epätarkoituksenmukaisia ajatus- ja toimintamallejaan, jotka voivat estää uuden oppimista ja aiheuttaa uupumusta. Käsiteltävien asioiden tulee nousta ohjattavilta, heidän työtilanteistaan tai keskinäisistä suhteistaan. Työnohjauksen periaatteita ovat muun muassa luottamuksellisuus, psyykkinen koskemattomuus, tasa-arvoisuus, rehellisyys, palautehakuisuus, avoimuus ja toisen ihmisen kunnioittaminen. (Porkka 2009, 117–118.)

Vapaaehtoistyön työnohjaajana toimivan henkilön on tärkeää ymmärtää vapaaehtoisten tekemän työn lisäksi vapaaehtoistyön erityispiirteitä, kuten etteivät esimerkiksi työnantajan direktio-oikeuden tai työnteon velvoittavuuden kaltaiset työelämän keskeiset lainalaisuudet päde vapaaehtoistyössä. Mikäli järjestön ei ole mahdollista hankkia työnohjauspalvelua koulutetulta palveluntarjoajalta, tulisi työnohjaajan kuitenkin olla sen verran ulkopuolinen, että objektiivisuus on mahdollista säilyttää. Tällöin on myös mahdollista saada ohjauksesta organisaatiolle viestiä, jota ohjattavat eivät halua tai koe voivansa kertoa. Työnohjauksessa pitää aina ohjattavan lisäksi huomioida organisaation perustehtävä. Ohjaajan haasteena onkin säilyttää molempien tahojen tavoitteet ja olla samaistumatta liiaksi kumpaankaan osapuoleen. Yleisintä vapaaehtoistyön työnohjauksessa on ryhmätyönohjaus, jossa ohjataan yhtä aikaa useampia samantyyppistä tehtävää hoitavia tai samoissa yhteisöissä toimivia vapaaehtoisia. Työnohjauksen aikataulutus tulee suhteuttaa tarpeeseen, jottei siitä yhdessä muiden palaverien ja koulutusten kanssa tule liian kuormittava. Monissa organisaatioissa työnohjaus on saanut uuden, osallisille luontevamman nimityksen, kuten päivystäjätapaamiset tai kokemustenvaihtoillat. Tärkeintä työnohjauksessa on kuitenkin aikataulun kannalta prosessinomainen eteneminen ja sisällön kannalta osallisten saama tuki ja mahdollisuus purkaa kokemuksiaan. (Porkka 2009, 18, 118; Syrjänen 2013, 125–126.)

Niissä haastattelemistamme järjestöistä, joissa vapaaehtoinen kohtaa työssään henkisesti kuormittavia tilanteita, on käytössä jonkinlainen työnohjaukseen rinnastettava toimintatapa. Purkutilanteen ohjaa järjestön työntekijä ja se voidaan järjestää jokaisen työvuoron jälkeen. Näin vapaaehtoinen pääsee purkamaan vuoron kulun välittömästi sen päätyttyä, eikä kenenkään tarvitse lähteä kotiin jääden yksin kohtaamiensa asioiden kanssa. Yhdessäkään järjestöistä ei kuitenkaan

tarjota työnohjausta ulkopuolisen ammattilaisen toimesta. Tästäkin mallista oli kokemusta, mutta vapaaehtoisilta tulleiden palautteiden perusteella toiminta oli lopetettu. Hyödyllisemmäksi ja tärkeämmäksi oli koettu, että tilanteen saa purkaa vertaisten kanssa, jolloin tilanne ei ole hoidollinen eikä terapeuttinen, vaan vertaistuellinen. Mikäli vapaaehtoistyöntekijä kokee tehtävässään jotain niin traumaattista, ettei järjestön osaaminen riitä sen hoitamiseen, voidaan hänet ohjata ammattiavun piiriin.

"Kootaan se ryhmä ja kotiin ei lähdetä ennen kuin joka ikinen on sanonut mitkä on tunnelmat, että jäikö jotain hampaankoloon. Ei mitään varsinaista työnohjausta, mutta tämän tyyppistä vapaaehtoistyön tukemista." (Humanitaarista työtä tekevä järjestö)

Vaikka vapaaehtoisen työnkuva ei välttämättä pitäisi sisällään kuormittavia tekijöitä, voidaan järjestössä luoda ohjeistuksia haastavien tilanteiden varalle. Esimerkiksi aggressiivisen ihmisen kohtaaminen tai tapaturman sattuminen on mahdollinen ja tuolloin on tärkeää olla selkeä ohjeistus, jonka mukaan asiaa lähdetään hoitamaan. Valmiiksi mietittyjen toimintamallien sekä työn kuormittavuuden että yksittäisten haastavia tilanteiden varalle katsotaan olevan vapaaehtoistyöntekijöitä sitouttava asia. Niiden toivotaan osoittavan, että järjestö huolehtii omista vapaaehtoisistaan.

4 MOTIVAATIO

Motivaatiolla tarkoitetaan psyykkistä tilaa, mikä määrittää ihmisen vireyden, ahkeruuden ja aktiivisuuden sekä sen, mihin henkilö on toiminnassaan suuntautunut. Ihmisten ahkeruus ja halu käyttää fyysisiä ja henkisiä voimavaroja riippuu motivaation vahvuudesta. (Ruohotie & Honka 2002, 13.) Motivaatiosta voidaan erottaa tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaation perusteella ihminen toimii sisäisten ja ulkoisten motiivien muodostaneessa vireydessä yksittäisessä tilanteessa, mikä tekee tilannemotivaatiosta muuttuvaa. Yleismotivaatiossa vireyden ja toiminnan suunnan lisäksi keskeistä on käyttäytymisen pysyvyys, eli se kuvaa keskimääräistä käyttäytymisen tasoa. Tilannemotivaatio on riippuvainen yleismotivaatiosta. (Ruohotie & Honka 2002, 14.)

Ihminen motivoituu palkkioista, jotka voivat olla sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. (Viitala 2013, 17.) Motivoituminen siis jaetaan kahteen erilaiseen tapaan: sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoisen motivaation voidaan kuvata rakentuvan palkintojen ja rangaistuksien kautta, eli huomio on saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa itse tehtävän sijaan. Sisäisessä motivaatiossa tehtävä itsessään motivoi ja yksilö hakeutuu tekemään kiinnostavia asioita riippumatta siitä, seuraako tehtävästä palkintoa vai ei. (Martela & Jarenko 2014, 14–15.) Sisäiseen motivaatioon perustuvassa toiminnassa palkitsee suoritus, ei siitä seurauksena syntyvä lopputulos. Tällaiseen toimintaan sitoudutaan itse tekemisen vuoksi eikä siksi, että siitä seuraisi jokin näkyvä palkkio. Sisäisen motivaation tarkka määritelmä riippuu siitä, minkä käsitteen kautta sitä ajattelee. Yhteistä käsitteille on se, että niiden mukaan sisäisestä motivoitumisesta seuraava palkitsevuuden tunne vaikuttaa ihmisen keskushermostossa. Eri lähestymistavoissa käsitellään muun muassa epävarmuuden vähentämistä tai vaihtoehtoisesti lisäämistä, parhaaseen mahdolliseen toimintakykyyn johtavaa ärsyketasoa ja siitä virittymistä sekä tunnetta kyvykkyydestä ja itsemääräämisoikeudesta. Sisäinen motivaatio vaikuttaa käytökseen kahdella tavalla. Silloin kun ympäristö ei tarjoa ärsykkeitä hakeudutaan kohtuullista haastetta tarjoaviin tilanteisiin, jotta päästään käyttämään henkilökohtaisia resursseja ja luovuutta. Kuitenkin liian suuria haasteita sisältävästä tilanteesta pyritään helpompaan, jotta haasteista voisi selviytyä. Itselleen sopivien haasteiden etsiminen ja toisaalta niiden voittaminen vahvistavat tunnetta kyvykkyydestä ja itsemääräämisoikeudesta. (Deci 1975, 23–24, 57–58, 61–62.)

Vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatiota ja heidän itse arvioimaansa halukkuutta panostaa toimintaan on tutkittu itseohjautuvuusteorian valossa. Tulokset viittaavat positiiviseen yhteyteen vapaa-

ehtoisen sisäisen motivaation ja työhalun välillä, eli itseohjautuvasti motivoituneet vapaaehtoiset ovat halukkaampia antamaan työpanoksensa vapaaehtoistyölle. Huomionarvoista on myös se, että tämä yhteys ei ole riippuvainen organisaatiosta, jossa vapaaehtoinen toimii. Tutkimuksessa esitettiin myös toinen hypoteesi, jonka mukaan ulkoisen motivaation vaikutus vähentäisi vapaaehtoisen halukkuutta antaa työpanoksensa. Tätä ei pystytty todentamaan. Tutkimukseen osallistuneiden vapaaehtoisten todettiin kuitenkin osallistuvan vapaaehtoistoimintaan omasta mielenkiinnostaan eikä minkään ulkoisen paineen vuoksi. Tutkimuksen mukaan vapaaehtoistyön johtajat voivat vaikuttaa vapaaehtoisten suoritukseen luomalla autonomiaa tukevan ilmapiirin. Vapaaehtoiset hyötyvät olosuhteista, joissa heille esitetään hyvä syy työtehtävän suorittamiselle ja jossa johtaja huomioi vapaaehtoisen kokemukset tehtävän suorittamisesta. Toiminta ei saa olla niin tiukkaan rajattua, ettei siinä ole tilaa vapaaehtoisen vaikutukselle. Johtamisessa henkilökohtainen ja sosiaalinen kanssakäyminen korostuu. Johtajan autonomiaa tukevaa roolia voidaan vahvistaa kouluttamisella ja investoimalla kehittämiseen, koska ne parantavat vapaaehtoisen motivaatiota ja sitä kautta halua panostaa toimintaan. (Bidee, Vantilburgh, Pepermans, Huybrechts, Willems, Jegers & Hofmans 2012, Abstract, Discussion, Conclusion.)

Motivaation monimutkaisuudesta kertoo, että motivaation arviointi perustuu aina olettamuksiin. Yksilön käyttäytymisestä motivaatiota on vaikea tulkita esimerkiksi siksi, että yksittäisellä toiminnalla voi olla useita motiiveja ja henkilöiden persoonallisuus sekä kulttuuriset piirteet voivat muuttaa motiivien ilmenemismuotoja. Ihmisillä on myös jatkuvasti erilaisia mielihaluja ja tarpeita sekä toimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, mikä vaikuttaa motiiveihin ja myös muuttaa niitä. Jotkut motiivit, kuten nälkä, pienenee heti kun tarve täyttyy. Osa motiiveista on kuitenkin sellaisia, että päämäärän saavuttaminen lisää myöhempää motivaatiota. Palkankorotus tai ylennys vaativampaan tehtävään voi joissain tapauksissa vain vahvistaa halua saada aina vain lisää rahaa tai vaativampia työtehtäviä. (Ruohotie & Honka 2002, 15–16.)

Jo pidempään vapaaehtoisena olleiden henkilöiden motivaatiotekijöitä voidaan kartoittaa säännöllisellä ja henkilökohtaisella yhteydenpidolla. Järjestöissä kuulumisia pyritään kysymään riittävän usein, jotta kontakti vapaaehtoisiin säilyy. Samalla voidaan havainnoida heidän tilannettaan sekä työssä jaksamistaan. Silloin kun vapaaehtoistyö on projektiluonteista ja tiettyyn toimintaan on sitouduttu määräajaksi, odotetaan kuitenkin, että vapaaehtoiset itse ilmoittavat muuttuneesta tilanteestaan järjestölle. Haastatteluissa tuli esille myös, että toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä olisi hyvä selvittää nykyistä tarkemmin. Kun osallistumismotiivit olisi-

vat paremmin tiedossa, voitaisiin esimerkiksi koulutukset kohdentaa niille vapaaehtoisille, jotka hyödyntäisivät koulutusta myös järjestön näkökulmasta.

”Ei koulutusta vaan koulutuksen takia, vaan pitäisi myös viedä sitä tietoa kentälle. Turhaa kouluttaa sellaisia, jotka ovat vaan paperilla, mutta eivät tee mitään.” (Kotien ja perheiden hyvinvointia edistävä järjestö)

Haastattelemamme vapaaehtoistyön johtajat toivat esille positiivisen ilmapiirin ja hyvän yhteishengen merkitystä vapaaehtoisten toiminnassa. Projekteihin sitoutuminen ja samaan päämäärään pyrkiminen koettiin lisäävän vapaaehtoisten viihtymistä. Vapaaehtoistehtävien ulkopuolella järjestettävät koulutukset ja virkistyspäivät nähtiin tärkeäksi tekijäksi vapaaehtoisten motivaation lisäksi myös järjestön toiminnalle ja kehittymiselle. Motivoituminen ja energian saaminen yhteisestä vapaa-ajasta tuo tekemisen meininkiä järjestöön yksittäistä vapaaehtoista laajemmin. Haastattelujen perusteella vapaaehtoisen asema ei saisi olla pelkkää antamista, vaan siitä tulisi saada myös itse. Vapaaehtoistyön tehtävien ulkopuolella tapahtuvan keskustelun ja kokemusten jakamisen mahdollistaminen nähdään myös vapaaehtoisten vertaistuen ja yhteenkuuluvuuden vahvistamisen kannalta.

“Kasvokkain tapaaminen on niin tärkeää, että seminaareihin kannattaa lähettää. Henkilökohtainen motivointi ja sen lisäksi tulee se pöhinä tänne järjestölle, se iloinen asenne kyllä tarttuu.” (Lasten ja nuorten kasvua tukeva järjestö)

Haastatteluissa tuli esille johtajien käsityksiä vapaaehtoisten toimialan mukaan vaihtelevista osallistumisen motiiveista. Poliittisessa järjestössä tärkeiksi motiiveiksi koettiin aatteen palo ja halu vaikuttaa asioihin. Humanitaarista työtä tekevässä järjestössä ryhmän toiminta ja sen myötä sosiaalinen kanssakäyminen, koulutusmahdollisuudet sekä auttamisen halu arvioidaan keskeisiksi syiksi olla mukana toiminnassa. Auttaminen ja sen myötä toimijalle tuleva tunne siitä, että vapaaehtoisia todella tarvitaan, nähdään myös tärkeäksi. Vertaistukitoiminnassa koettiin auttamisen halun liittyvän vapaaehtoisen pyyteettömään toiveeseen siitä, ettei kukaan muu sairastuisi, tai että jo sairastunut saisi tukea ja apua tilanteeseensa.

4.1 Motivaatioteoriat

Työntekijöiden motivaatio on merkittävä osa johtamisen alaa sekä käytännössä että teoriassa. Johtajat näkevät motivaation olennaisena osana suoritusta, kun taas tutkijat näkevät sen merkittävänä osana käyttökelpoisten johtamiskäytäntöjen ja -teorioiden kehittämistä. Motivaatioteorioiden kehitys alkoi jo 1800-luvun lopulla, kun motivaatio käsitteenä siirtyi filosofian tieteenalan alta osaksi psykologian tieteenalaa. Ensimmäiset teoriat olivat viettiteorioita, joiden mukaan motivaatio ei ollut rationaalista, vaan vietin tuloksena syntyvää käyttäytymistä. Seuraavat motivaatioteorian mallit olivat sisältöteorioita, jotka keskittyivät tunnistamaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä suhteellisen muuttumattomassa ympäristössä. Näiden rinnalle tuli 1960-luvulla prosessiteoriat, jotka huomioivat ajan ja tilanteen vaikutuksen ihmisen käytökseen. Suurin kehitys motivaation selittämiseen tapahtuikin 1960–1970-luvuilla, jonka jälkeen tutkimus keskittyi kehittämään ja jalostamaan olemassa olevia teorioita. 1990-luvulle mennessä mielenkiinto motivaatioteorioihin vaikutti pudonneen jyrkästi ja uusimmatkin alan teokset viittaavat edelleen pääosin 1960–1970-luvun teorioihin. (Steers, Mowday & Shapiro 2004, 379–381, 383.)

Friedrichsin mukaan eniten lainatut klassikkoteoriat ovat sisältöteorioista Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin teoria kahdesta käytökseen vaikuttavasta faktorista: hygieniatekijöistä, joiden ollessa kunnossa vältytään tyytymättömyydeltä, mutta jotka eivät motivoi parempaan työn laatuun ja motivaatiotekijöistä, kuten työn sisältö tai tunnustuksen saaminen. Prosessiteorioista suosituimmat ovat Vroomin odotusarvoteoria ja siitä kehitetty Porterin ja Lawlerin teoria sekä Adamsin oikeudenmukaisuusteoria. Vroomin VIE-teoria muodostuu kolmesta osasta: arvo (value), mitattavuus (instrumentation) ja odotus (expectancy). Se perustuu ajatukseen, jossa henkilölle on asetettu saavutettavissa oleva tavoite ja jonka saavuttamisesta hän saa korvauksen antamalleen panokselle. Porter ja Lawler kuvasivat Vroomin teorian pohjalta panoksen, suorituksen, palkkion ja tyytyväisyyden omassa motivaatiomallissaan. Adamsin oikeudenmukaisuusteorian mukaan yksilö vertaa omaa työpanostaan (esimerkiksi koulutus, kokemus ja työtunnit) sekä panoksesta aiheutuvaa seurausta (esimerkiksi palkka, ylennys ja asema) muihin samassa asemassa oleviin. Mikäli yksilö kokee tasapainon toteutuvan panosten ja seurausten suhteen, hän on motivoitunut antamaan saman panoksen myös tulevaisuudessa. (Friedrichs 2011, 10–16.)

4.1.1 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n mukaan ihmisellä on vähintään viisi erilaista tavoitetyyppiä, jotka voidaan luokitella perustarpeiksi: fysiologiset, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Perustarpeet liittyvät toisiinsa hierarkkisesti, jolloin vallitsevin tarve hallitsee tietoisuutta ja vähiten vallitsevan merkitys minimoituu ja se jopa unohtuu tai kielletään. Kun vallitseva tarve on saatu tyydytettyä, seuraava hierarkkisesti korkeampi tavoite ilmestyy hallitsemaan ihmisen tietoisuutta ja käyttäytymistä. Ihminen motivoituu halusta saada kulloinkin vallitseva tarve tyydytettyä, eivätkä jo tyydytetyt tarpeet toimi aktiivisena motivoijana, koska ihminen on luonteeltaan jatkuvasti lisää haluava. (Maslow 1970, 40.)

Fysiologiset tarpeet ovat tarpeista hallitsevimmat. Jos ihmisellä on kaikki tarvetyypit tyydyttämättä, hänen motivaationsa kohdistuisi fysiologisten tarpeiden, kuten nälän tai janon tyydyttämiseen. Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, nousee esiin uutena tarvetyyppinä turvallisuuden tarve. Normaalin, terveen ja onnekkaan kulttuurissamme elävän yksilön turvallisuuden tarve on pääsääntöisesti hyvin tyydytetty. Turvallisuutta villieläinten ja tyrannian kaltaisia uhkia laajemmin ajatellessa tosin voi olla kyse myös hyvin yleisestä tutun suosimisesta tuntemattoman sijaan. Kun sekä fysiologiset että turvallisuuden tarpeet ovat tyydytetty, yksilö alkaa kaivata ihmissuhteita, paikkaansa ryhmässä ja rakkautta. Arvostuksen tarve jakautuu itsekunnioitukseen ja omanarvontuntoon, jotka pitävät sisällään muun muassa vapauden, riittävyyden ja saavutusten tunteet, sekä muiden osoittamaan arvostukseen. Tämä ilmenee muun muassa tunnustuksen, huomion ja arvostuksen muodossa. Kaikkien edellä mainittujen tarpeidenkin ollessa tyydytetyt, voidaan odottaa itsensä toteuttamisen tarpeen syntymistä. Itsensä toteuttamisella tarkoitetaan yksilön halua saada käyttöönsä kaiken potentiaalinsa, jolloin voi kehittyä niin hyväksi kuin mahdollista. Tämän tarpeen tarkempi muoto vaihtelee paljon yksilökohtaisesti, esimerkiksi jonkun tarpeesta tulla mahdollisimman hyväksi äidiksi, toisen tarpeeseen olla urheilullinen, kaunis tai maalata tauluja. (Maslow 1970, 27–33.)

KUVIO 2. Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkian ollessa yksi kaikkien aikojen tunnetuimmista motivaatioteorioista, ei se kuitenkaan ole vapaaehtoistyöhön parhaalla mahdollisella tavalla soveltuva. Vapaaehtoistyöntekijällä ei useinkaan ole vain yhtä käyttäytymiseen vaikuttavaa motivaatiotekijää ja tavoitetta, eikä hän näin ollen pyri tyydyttämään vain yhtä tarvetta vapaaehtoistyötä tekemällä. Toimintaan sitoutumisen kannalta tämä on merkityksellistä, koska uskotaan, että motivaatio on vahvempi, jos siihen vaikuttavia tekijöitä on useampi. Tällöin kiinnostus tavoitteiden saavuttamistakin kohtaan on vahvempi, eikä toimintaa keskeytetä helposti. Siinä määrin kuin Maslow'n tarvehierarkia on vapaaehtoistyöhön sovellettavissa, sen voidaan ajatella tyydyttävän hierarkiassa korkeammalla olevia tarpeita, kuten henkistä kasvua, uusien kokemusten ja sosiaalisen verkoston kautta. Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöitä ja hygieniatekijöitä voidaan soveltaa myös vapaaehtoistyöntekijöiden motivointiin. Vroomin odotusarvoteoria ei sen sijaan vapaaehtoistyön yhteydessä toimi, koska palkkio ei yleensä ole riippuvainen työntekijän suorituksesta. Vapaaehtoistyössä siis yhdistyvät erilaiset motivaatioteoriat, joissa korostuvat samankaltaiset tekijät. Näitä ovat työtehtävä, tavoitteet, palaute ja mahdollisuus oman tarpeen, kuten yhteisöllisyyden tai kehittymisen tyydyttämiseen. (Aarno-Kaisti 2013, 25, 76–78.)

4.1.2 Flow

Yksi sisäisen motivaation lähestymistapa on flow-teoria. Flow on sisäisen motivaation vahvin positiivinen ilmentymä, millä kuvataan yksilön uppoutumista tekemiseensä niin syvästi, että ajan ja paikantaju hämärtyy toiminnan virratessa eteenpäin ikään kuin itsestään. (Liukkonen, Jakkola & Kataja 2006, 23.) Flow'n peruselementti on se, että toiminta on niin kiinnostavaa että siihen tempaudutaan mukaan kokonaan. Flow-kokemukseen liittyy toisistaan irrallisia ehtoja, joiden yhteisvaikutuksesta flow'n voi saavuttaa. Flow on mahdollinen, vaikka kaikki ehdoista ei toteudu. Ensimmäinen ehto on päämäärien selvyys. Ihmisen tulee tietää mitä hänen tulee tehdä ja mitä pienempiä osatehtäviä lopulliseen päämäärään pääsemiseen vaaditaan. Lopputulokseen ei saa kiinnittää liikaa huomiota, vaan keskittyminen tulee olla nykyhetkessä. (Csikszentmihalyi 2007, 52, 54–55.)

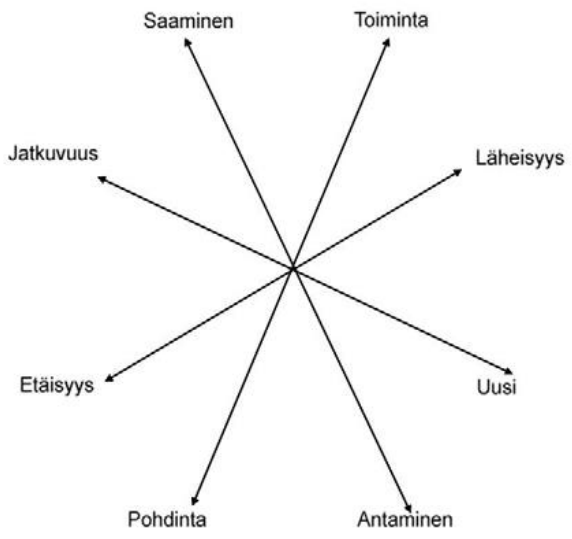
Kokemus siitä, että omalla tekemisellä on merkitystä ja että tekemisellä on jokin seuraus, on usein yhteydessä flow-kokemukseen. Nopea palaute työnohjaajalta, työkavereilta tai parhaimmillaan itse toiminnasta vahvistaa kokemusta työn tärkeydestä. Haasteiden ja taitojen välisessä tasapainossa ihannetila on silloin, kun haasteet ja taidot ovat korkealla tasolla. Henkilön syventy-essä tehtävään täydellisesti, hän uskoo olevan täysin mahdollista viedä tavoite loppuun. Riittä-mättömät taidot saavat aikaan hermostumisen ja liian helppo tehtävä ikävystymisen. Huomionar-voista on myös, että tavanomaisempienkin tehtävien hoitaminen voi tuottaa flow'ta, sillä myös niissä on tilaisuus käyttää taitojaan. Syvä keskittyminen kuvaa tilannetta, missä tekemiseen up-poutuessa ei enää tarvitse miettiä mitä pitää tehdä, vaan tekeminen tulee kuin luonnostaan. Haaste missä on selvä tavoite ja siitä seuraa välitön palaute, johtaa syvään keskittymiseen. (Csikszentmihalyi 2007, 56–57, 59–60.)

Flow'n aikana käynnissä oleva tehtävä vaatii kaiken huomiomme, huolia ja ongelmia ei ole, ja siksi tärkeintä on nykyhetki. Vapautuminen huolista ja murheista saa aikaan nautinnollisen olon ja tunteen siitä, kuin olisi jossain muussa maailmassa. Flow'ssa hallinta ei tuota vaikeuksia, mikä tarkoittaa sitä, että flow-kokemuksen aikana on usein vahva olo tilanteen hallitsemisesta. Hallin-nan tunne liittyy yleensä omaan toimintaan, mutta jotkut ihmiset kokevat voivansa flow'ssa hallita myös muita. (Csikszentmihalyi 2007, 62–64.)

Flow-kokemuksen tyypillinen piirre on aikakokemuksen muutos, eli ajantaju muuttuu. Yleensä ajantajun muutos tarkoittaa sitä, että aikaa kuluu kuin huomaamatta pitkiäkin aikoja. Joskus aika tuntuu laajenevan, mistä hyvä esimerkki on pikajuoksukilpailu, missä alle kymmenen sekunnin juoksu voi tuntua kestävän ikuisuuden. Flow'ssa aikakäsitys siis mukautuu tehtävään toimintaan. Kahdeksas ja viimeinen flow'n ehdoista on egon poissaolo, mikä tarkoittaa toimintaansa uppoutuneen henkilön itsensä unohtamista. Flow'n aikana nimi ja arvoasema, sekä niihin liittyvät velvollisuudet menettävät merkityksen. (Csikszentmihalyi 2007, 66, 68–70.)

4.2 Vapaaehtoistoiminnan timanttimalli

Yeung (2005, 105–106) on tutkinut vapaaehtoistoimijoiden motivaatiota Suomen evankelisluterilaisen kirkon sekä kirkollisten yhdistysten vapaaehtoistyöntekijöiden haastattelututkimuksessa. Haastatteluissa saatujen yksilötason motiivien sekä aiempien motiiviteorioiden pohjalta Yeung on kehittänyt vapaaehtoismotivaation timanttimallin, millä voidaan mallintaa vapaaehtoistoimijoiden motivaatiotekijöitä. Haastatteluissa pääteemoja olivat muun muassa vapaaehtoistoiminnan tausta ja aloittaminen, sitoutuminen ja jatkuvuus sekä toiminnan hyvät ja huonot puolet. Tutkimuksessaan Yeung sai 767 erilaista motivaatioelementtiä, joiden pohjalta Yeung muodosti kahdeksankulmaisen timanttimallin.



KUVIO 3. Vapaaehtoistoiminnan timanttimalli. (Pessi & Oravasaari 2010, 156. Viitattu 9.7.2015.)

Timanttimallin avulla vapaaehtoistyöntekijöiden moninaista ja muuttuvaa motivaatiota voidaan hahmottaa motivaatioelementtien perusteella muodostettujen vastinparien kautta. Vastinparit timanttimallissa ovat saaminen – antaminen, toiminta – pohdinta, etäisyys – läheisyys sekä jatkuvuus – uuden etsintä. Vastinpareista voidaan erottaa kaksi suuntaa: oikealle osoittavat motivaation ääripäät ovat itsestä poispäin ja vasemmalle osoittavat taas itseä kohti. Itsestä poispäin olevia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi käytännön toiminta, kontaktien solmiminen, uusien kokemuksien ja elämyksien tavoittelu sekä toisille antaminen auttamalla ja hyvää tekemällä. Koulutus, taidot, vastuutehtävät, tutun toiminnan jatkuvuus, toiminnan omaehtoisuus, asioiden pohdinta ja henkiseen kasvuun pyrkiminen ovat esimerkkejä itseä kohti olevista motivaatiotekijöistä. (Yeung 2005, 122, 108.) Itsestä poispäin ja itseä kohti olevassa asettelussa kumpikaan puoli ei ole toistaan parempi tai huonompi, vaan se osoittaa vapaaehtoismotiivien monipuolisuutta ja antamisen sekä saamisen moninaisuutta. (Pessi & Oravasaari 2010, 155–156.)

Timanttimallin ydinkysymys on, että mallin avulla saadaan käsitys, mistä vapaaehtoistoimijoiden motivaatio koostuu. Yksittäisen vapaaehtoistyöntekijän tasolla timanttimalliin voidaan tehdä henkilökohtainen motivaatiokartta, mikä kuvaa sen hetkistä näkemystä, ymmärrystä ja kokemusta vapaaehtoistyöhön osallistumisesta. Motivaatiokartasta nähdään, mistä kyseisen henkilön vapaaehtoismotivaatio muodostuu ja mitä motivaation ääripäätä henkilökohtainen motivaatio on lähimpänä. Motivaatiokartassa on keskeistä ymmärtää motiivien muuttuvuus ja dynaamisuus. Timanttimallia ja motivaatiokarttaa voidaan hyödyntää esimerkiksi vapaaehtoistoimijoiden ohjaamisessa, toiminnan suunnittelussa sekä vapaaehtoistyön yleisissä ja henkilökohtaisissa keskusteluissa. (Yeung 2005, 109, 121–122.)

4.3 Sitoutuminen

Viitalan mukaan sitoutumisella tarkoitetaan ihmisen ja organisaation välistä psykologista suhdetta, millä on yhteys haluun pysyä organisaatiossa, arvostukseen organisaatiota kohtaan sekä tyytyväisyyteen toimia organisaatiossa. (2013, 85–86.) Sitoutunut ihminen tekee työnsä innolla ja tehokkaasti sekä ottaa vastuun tekemästään työstä ja sen kehittämisestä. Tunneperäinen sitoutuminen muodostuu arvoista, tunteista ja samaistumisesta, työ koetaan arvokkaaksi sekä tärkeäksi. (Lämsä & Hautala 2005, 92, 94.)

Utti on tutkinut vapaaehtoisten sitoutumista lastensuojelun tukihenkilötoiminnassa. Uttin pro gradu -tutkielma on ainoa Suomessa tehty vapaaehtoistyön sitoutumisen tutkimus. Tutkimuksen tulosten perusteella keskeistä sitoutumisen kannalta on tukihenkilön saama tuki organisaatiolta, omalta perheeltä ja lähipiiriltä. Esimerkiksi vertaistapaamisia tai koulutusta järjestämällä organisaatio voi osoittaa, että vapaaehtoisten työtä arvostetaan. Tuloksista selviää, että toiminnan alussa halu auttaa oli vapaaehtoisten vahvin osallistumisen motiivi, mutta myöhemmässä vaiheessa sitoutumisen vahvistuttua auttaminen sai myös hedonistisia piirteitä, kuten halun itsensä kehittämiselle. Motiiviperusta muuttaa siis muotoaan toiminnan aikana. Vapaaehtoisen itsetunto ja pystyvyyden tunne, eli tunne siitä, että voi auttaa tuettavaa ja ehkä hänen perhettään, kasvattivat sitoutumisen kokemusta. Organisaatioon sitoutumista heikensivät olennaisesti negatiiviset kokemukset palkattuun henkilöstöön liittyen. Uttin mukaan vapaaehtoisten arvomaailma määrittää heidän kokeman toiminnan palkitsevuuden ja sitä kautta myös sitoutumisen. Omien arvojen toteuttaminen vapaaehtoistyöhön osallistumalla palkitsee ja sitouttaa vapaaehtoisen toimintaan. (2008, 73–74, 79–80, 88–90, 94, 99,101.)

Jotta järjestön on mahdollista tavoittaa toiminnalleen asettamat tavoitteet, siinä toimivien henkilöiden osaamisen lisäksi tarvitaan sitoutumista. Osaaminen on yksi sitoutumiseen vaikuttavista merkittävistä tekijöistä, mutta sen lisäksi tarvitaan vapaaehtoisilta myös motivaatiota ja jaksamista. Yhdistyksen tulee tiedottamisen, ohjaamisen, johtamisen ja toiminnan kautta luoda sitoutumiselle pohja, mutta jokainen kuitenkin valitsee itse, sitoutuuko toimintaan. (Iivonen 2011, 47–48.) Pessin ja Oravasaaren mukaan vapaaehtoistoimijoiden sitoutumisessa tulee huomioida sitoutumisen muuttuminen ajan kuluessa. Osa järjestöistä pyrkii huomioimaan vapaaehtoisuuden elämänkaaren tarjoamalla uusia tehtäviä tai lisäämällä työn haasteellisuutta, mutta usein vapaaehtoistyön kehittyminen toiminnan jatkuessa jää vapaaehtoisen omalle vastuulle. Toiminnan alussa sitoutumisen kannalta merkittävät ja tarpeelliset asiat ovat erilaisia, kuin pitkään mukana olleilla vapaaehtoisilla. Suomessa vapaaehtoisia tuetaan järjestämällä virkistystilaisuuksia ja tarjoamalla opastusta ja koulutusta. Sitoutumista pyritään vahvistamaan virkistyksen ja koulutuksen lisäksi pienillä huomionosoituksilla, positiivisella palautteella ja yhteydenpidolla vapaaehtoisiin. Taloudellinen panos vapaaehtoistyötä tukevaan toimintaan on työn tärkeyteen suhteutettuna kuitenkin hyvin pieni, Pessi ja Oravasaari toivovatkin siihen lisää taloudellisia resursseja. (2008, 176–177.)

4.3.1 Palkitseminen

Palkitsemisella tavoitellaan halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, osaamisen ja toiminnan kehittymistä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Lisääntynyt tekniikan hyödyntäminen ja ihmisten korkeampi koulutustaso ovat muuttaneet suhtautumista työhön. Lisääntyneet odotukset korkeasta vapausasteesta ja itsenäisyydestä ovat johtaneet pohtimaan, kuinka ihmisten luovuutta ja energiaa on tarkoituksenmukaista suunnata tuottavuuden lisäämiseen sekä samalla valvoa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaakin toisaalta erilaisten palkitsemistapojen vahvempaa kytkemistä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, sekä toisaalta ihmisten arvostavaa ja aiempaa yksilöllisempää kohtelua. Entistä keskeisempää on siis ymmärtää, mitä henkilöstö odottaa työltään ja elämältään. Jokaisella henkilöllä on omat odotuksensa muun muassa työn sisällöstä ja määrästä. Myös kokemukset palkitsemisen palkitsevuudesta ovat yksilöllisiä. Tavallista onkin, että palkitseminen synnyttää myös kielteisiä vaikutuksia, kuten tunteita epäoikeudenmukaisuudesta, vapaamatkustusta tai vaatimattomia työsuorituksia. Kun palkitsemisella saadaan lisättyä myönteisiä ja vähennettyä kielteisiä vaikutuksia, on kyseessä merkittävä kilpailuetu organisaatiolle. (Kauhanen 2010, 79, 83; Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, 16, 57, 61.)

Palkitsemisen kokonaisuus jaetaan yleisesti kahteen pääosaan: aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan palkkaa ja sen osia eli erilaisia etuja sekä palkkioita. Vapaaehtoistyöntekijöiden palkitseminen järjestöissä on aineetonta palkitsemista, tärkeimpänä kiitollisuuden ja arvostuksen osoittaminen, huomioiminen ja muistaminen. Aineettoman palkitsemisen keinoja ovat myös työn sisältö, mahdollisuus kehittyä, osallistuminen ja vaikuttamisen mahdollisuus. (Harju 2004, 126; Hakonen ym. 2014, 36.)

Haastattelujen mukaan järjestöt palkitsevat vapaaehtoisiaan hyvin erikokoisilla resursseilla. Erilaiset koulutuspäivät ja seminaarit, joissa tarjotaan vapaaehtoisille koulutuksen lisäksi virkistystoimintaa, ovat käytössä yleisesti. Näissä pääpaino voi olla yhteishengen luomisessa, toisten tapaamisessa ja yhdessä tekemisessä, jolloin itse koulutus on vain osa ohjelmaa. Myös erilaisia retkiä, illanviettoja, teatteria ja illallisia järjestetään toimijoiden palkitsemiseksi. Yhteisesti vapaaehtoisille järjestettävää palkitsemistoimintaa henkilökohtaisempia huomiointeja ovat ansiomerkit, erilaiset kunniakirjat ja erityismaininnat todistuksineen sekä kiertopalkinnot. Myös pieniä esinelahjoja annetaan kiitokseksi tehdystä työstä. Koska vapaaehtoistyöntekijöille ei makseta työpanok-

sesta, on tärkeää muistaa arvostaa sitä mitä he tekevät ja osoittaa kiitoksin tehty työ merkityksellisiksi. Ihmisiä on todettu palkitsevan myös se, että heidän näkemyksiään kuunnellaan.

4.3.2 Arvostus ja palaute

Arvostaminen näkyy haluna tehdä yhteistyötä, kuunnella, rohkaista ja hyväksyä ihmisten ja heidän kokemustaustansa erilaisuus. Arvostava esimies on kiinnostunut siitä, mitä hänen työntekijänsä tekevät, ei kontrolloidakseen, vaan rohkaistakseen ja kannustaakseen. Arvostuksen taustalla on koettu oikeudenmukaisuus, kuten päätöksenteon johdonmukaisuus ja totuudenmukainen viestintä. Palkitsemisen näkökulmasta arvostus on ystävällisen ilmapiirin ja reilun toiminnan lisäksi myös konkreettisia tapoja, joilla arvostusta osoitetaan. Vapaaehtoistyön piirissä se voi olla esimerkiksi vapaaehtoisen esittely järjestön merkkihenkilölle, juttu jäsenkirjeessä tai mielipiteen kysyminen toiminnasta. (Hakonen ym. 2014, 243–247, Karreinen ym. 2013, 80–81.)

Palaute on yksi merkittävimmistä palkitsemistavoista. Jokainen haluaa tietää, mitä häneltä työssään odotetaan ja miten hän nuo odotukset täyttää. Palaute välittää yksinkertaisimmillaan viestin siitä, kuinka tehtävässä on onnistuttu. Se on merkityksellistä sekä toiminnan kehittämisen että oman oppimisen kannalta. Mikäli palautetta ei saada, voi tulla tunne siitä, ettei työpanosta arvosteta tai pidetä tärkeänä. Myönteinen palaute on tärkeää: se energisoi, innostaa ja vahvistaa itseluottamusta. Kielteistä tai korjaavaa palautetta annettaessa on tärkeää syyllistämisen sijaan kiinnittää huomio tavoitteisiin ja toiveisiin. Jos korjaava palaute osataan antaa henkilöä arvostavalla tavalla, perustellusti ja oikeudenmukaisesti, kannustaa se enemmän kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen. Vapaaehtoistyössä toiminnan luonteeseen kuuluu usein jonkinasteinen joustavuus toimintamalleissa ja tavoitteissa. Tästä johtuen työntekijän itsensä on erityisen vaikeaa arvioida omaa onnistumistaan, jolloin palautteen saamisen merkitys korostuu. (Hakonen ym. 2014, 251–254, Karreinen ym. 2013, 82.)

Haastatteluissa saadun tiedon mukaan järjestöissä kerätään palautteita vapaaehtoisilta melko paljon sekä paikallistasolla että isojen järjestöjen kohdalla valtakunnallisesti keskusjärjestön toimesta. Erityisesti niiden järjestöjen, jotka saavat rahoitusta Raha-automaattiyhdistykseltä, on tuotettava erilaisten kyselyjen kautta systemaattisesti tilastotietoa. Palautteiden kerääminen ohjaa toimintaa järjestössä. Niistä on mahdollista selvittää tekeekö järjestö oikeita asioita, mihin asioihin järjestön halutaan ottavan kantaa ja mitä asioita halutaan ottaa toiminnan kärkihankkeiksi. Palaut-

teen antamisen mahdollisuus on yksi vaikuttamisen tavoista ja näin ollen se voi olla yksi tärkeimmistä toimintaan motivoivista tekijöistä. Kyselyillä kartoitetaan palautteita, tarpeita ja toiveita koskien toimintaa yleensä, mutta myös kohdistetummin esimerkiksi yleisöluentoon tai koulutustilaisuuteen liittyen. Kuten monessa muussakin asiassa, myös palautteen keräämisessä tulee muistaa kohtuus. Näin ollen kannattaa arvioida tarkkaan milloin kyselyt tehdään, etteivät ne kuormita toimijoita liikaa. Jälkikäteen on myös osoitettava, että palautteella on tehty jotain, esimerkiksi kertomalla miten toimintaa on muutettu saadun palautteen perusteella.

Vapaaehtoistyön johtaja on haastattelujen perusteella henkilö, joka kuulee positiivista palautetta, mutta sen lisäksi ottaa vastaan laajasti negatiivista palautetta. Negatiivinen palaute voi tulla johtajalle hyvinkin suoraan. Se voi myös kiertää johtajan käsiteltäväksi, jos koetaan, ettei palautetta ole mielekästä antaa asianosaiselle kentällä. Työntekijäasemassa olevan tulee suhtautua negatiivista palautetta antavaan vapaaehtoiseen kuten asiakkaaseen, joka on aina oikeassa: asiaan pitää sopeutua ja yrittää päästä keskustelemalla yhteisymmärrykseen. Korjaavan palautteen antamisessa vapaaehtoiselle tulee käyttää pelisilmää ja huomioida työn vapaaehtoinen luonne. Vapaaehtoiselle on syytä antaa palaute kunnioittavasti, ei negatiivisena palautteena, vaan osoittamalla rakentavasti miten voisi asian tehdä toisin. Kun johtaja osaa antaa palautteen ja kritiikin rakentavalla tavalla, sen ei katsota vaarantavan toimintaan sitoutumista.

“Jos on negatiivista, niin se heikentää motivaatiota kun on vapaaehtoistyössä, mutta pitää yrittää kätkeä se sinne positiivisten sekaan.” (Urheiluseura)

Haastateltujen vapaaehtoistyön johtajien kokemuksen mukaan positiivisen palautteen saaminen on merkittävä asia vapaaehtoistyöntekijöille ja tunnustuksen antaminen tehdystä työstä katsotaan jopa tärkeimmäksi motivointikeinoksi. Aidon kiittämisen on koettu kannustavan vapaaehtoista ja sitä pidetään keinona osoittaa tehty työ merkitykselliseksi, minkä odotetaan synnyttävän vapaaehtoistyöntekijälle hyväksytyksi tulemisen tunteen. Palaute ylipäätään, olipa se positiivista tai ei, on huomioimista ja osoittaa että toimijan olemassaoloon on reagoitu. Palautteen antamisen ja keräämisen tapoja on haastatelluissa järjestöissä monia, joista esimerkkeinä tapahtumissa paikan päällä kerättävät paperipalautteet, sähköiset kyselylomakkeet, palaverit, Skype-rinki, Facebook ja internetsivujen palautteenantomahdollisuus. Henkilökohtaisesti palautetta sekä vapaaehtoistyöntekijän että järjestön suuntaan annetaan sähköpostitse, puhelimitse ja kasvotusten avoimesti keskustellen.

4.3.3 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

Työtä pidetään sisällöltään mielekkäänä silloin, kun se on tekijälleen merkityksellinen. Myös sopiva kuormittavuus ja haasteellisuus, joka mahdollistaa oman osaamisen ja taitojen käyttämisen, työn tuloksen näkeminen ja yhteisöllisyys vaikuttavat mielekkyyteen. Työn mielekkyys on merkittävä motivaatiotekijä. Organisoimalla työ fiksusti ja sovittamalla se yksilön tavoitteisiin ja kykyihin ovat keinoja lisätä palkitsevuutta. Vapaaehtoistyössä työtehtävän tulee olla tekijän kannalta mielekäs ja vastata hänen motivaatiotaan olla mukana toiminnassa. Myös käsitys saadun tehtävän merkityksestä toiminnan tavoitteen saavuttamisen kannalta lisää tehtävän mielekkyyttä. Tehtäviä tulee olla tarjolla vaativuudeltaan ja sitovuudeltaan erilaisia kokonaisuuksia, jotta ne sopivat eri elämäntilanteissa oleville eikä työtaakka käy liian raskaaksi. (Hakonen ym. 2014, 264–265, Karreinen ym. 2013, 11, 97–98.)

Kehittymismahdollisuudet ovat merkityksellisiä hyvinvointia ja työintoa ylläpitäviä tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta monen työntekijän mielestä kiinnostavan ja houkuttelevan. Mahdollisuus ja halu oppia uutta ovat erityisesti naisilla ja nuorilla esiin nousseita motiiveja vapaaehtoistyöhön. Ohjaava palaute on kehittymisestä motivoituvalle henkilölle palkitsevaa ja muutoshakuinen toivoo saavansa haasteita, vapautta ja mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn. Ihmisten eri motivaatioiden tiedostaminen on tärkeää. Kun vapaaehtoistyöntekijät löytävät järjestöstä hyödyllisiä ja innostavia toimintamahdollisuuksia, ovat he tyytyväisiä ja sitoutuneita. (Hakonen ym. 2014, 262–263, Karreinen ym. 2013, 34–38.)

Haastattelemissamme järjestöissä on paljon vapaaehtoisille tarkoitettuja koulutuksia ja suurin osa niistä on kaikille vapaaehtoisille avoimia ja ilmaisia. Osa koulutuksista syventää vapaaehtoisten olemassa olevia taitoja ja osassa voi oppia uutta. Järjestöissä pidetään pääsääntöisesti oman toiminta-alueen mukaisia koulutuksia, mutta vapaaehtoiset voivat myös esittää omia toiveita koulutusten aiheista. Yleensä koulutuksiin hakeutuvat asiasta kiinnostuneet itse, mutta myös vapaaehtoistyön johtajat tarjoavat kohdennetusti tiettyjä koulutuksia, kun huomaavat siihen tarpeen. Osassa järjestöistä vapaaehtoisilla on mahdollisuus päästä myös valtakunnallisiin ja kansainvälisiin seminaareihin, joista odotetaan tulevan uutta tietoa ja tämän päivän trendiä myös järjestön toimintaan. Joissain tilanteissa koulutusten järkevyys mietitään järjestön tavoitteiden kautta, eikä vapaaehtoisen halukkuudesta huolimatta osallistumista koulutukseen tällöin voida aina puoltaa. Haastatteluissa tuli esille, että vapaaehtoisten omaa halua toiminnassa kehittymiseen ja vaati-

vampiin tehtäviin siirtymiseen kunnioitetaan. Osa vapaaehtoisista viihtyy pitkään samoissa tehtävissä, kun taas osa toivoo heti alusta lähtien koulutuksia ja mahdollisuuksia etenemiseen. Vapaaehtoisen mielenkiinto, kyky, taito ja tieto nähdään määrittelevinä tekijöinä siinä mihin tehtäviin hän voi päästä ja mihin hän pyrkii.

4.3.4 Osallistuminen ja vaikuttamisen mahdollisuus

Osallistumismahdollisuudet tarkoittavat keinoja ja prosesseja, joiden avulla työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet tarkoittavat sitä, missä määrin yksilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä kuten työtahtiin tai työmenetelmiin. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien on todettu lisäävän tuottavuutta, lopputuloksen laatua, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Nykyisissä monimutkaisissa toimintaympäristöissä menestyminen edellyttää henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, jotta henkilöstön asiantuntemus tulee hyödynnettyä päätöksenteossa. Erilaisia vaikuttamisen ja osallistumisen kanavia ovat muun muassa henkilöstökyselyt, tiimityöskentely, sosiaalinen media ja muut teknologian mahdollistamat keskustelupalstat sekä epäviralliset kahvipöytäkeskustelut esimiehen kanssa. (Hakonen ym. 2014, 233, 235–236.)

Järjestöissä on tärkeää antaa jäsentensä osallistua myös toiminnan suunnitteluun eikä vain tekemiseen. Mitä enemmän vapaaehtoiset antavat yhdistykselle aikansa ja työpanoksen lisäksi luovuuttaan ja saavat kädenjälkensä näkyviin toiminnassa, sitä paremmin he sitoutuvat myös yhdistyksen muuhun toimintaan, ihmisiin ja arvoihin. Uuden jäsenen motivaationa järjestöön liittymiselle voi olla halu päästä vaikuttamaan itselle tärkeisiin asioihin. Tällöin on erityisen tärkeää, että yhdistyksen johto kykenee luomaan ilmapiirin, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen toimintaan. (Iivonen 2011, 44, 48; Karreinen ym. 2013, 53.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että vapaaehtoisten toiminnan mahdollistaminen nähdään olennaiseksi osaksi järjestöjohtamista. On havaittu, että ihmisillä on erilaisia intressejä ja näin ollen pidetään tärkeänä, että toimintaa saa toteuttaa oman kiinnostuksen kohteen ja osaamisen kautta, jokainen yksilö omista lähtökohdistaan. Järjestöissä ovet pidetään auki erilaisille ihmisille ja kaikki otetaan vastaan omana itsenään. Mitä enemmän järjestöllä on erilaisia vapaaehtoistyön muotoja ja tehtäviä, sitä paremmin henkilökohtaiset intressit pystytään huomioimaan. Yleensä vapaaehtoisilla on kuitenkin mahdollisuus toteuttaa itseään ja laajentaa omaa työnkuvaansa myös olemassa olevan

tehtävätarjonnan ulkopuolelle, mikäli ideoita ja tahtoa riittää eikä ajatus ei ole järjestön arvoja vastaan. Tämän kaltaiseen toimintaan on järjestöltä mahdollista saada taustatukea, kuten taloudellisia resursseja tai organisointiapua. Tärkeää on löytää jokaiselle oma paikka ja oma ilo vapaaehtoistyön tekemiseen. Järjestön tarjoaman tehtävän tulee olla niin kiinnostava ja innostava, että sen eteen on halukas luopumaan vapaa-ajastaan.

"Meillähän on yksi periaate, että meillä on ovet kaikille auki riippumatta siitä onko fyysistä tai psyykkistä vajetta. Kaikki ovat siinä mielessä tasa-arvoiset. Me ei voida sanoa, että ei sinua täällä tarvita. Monta mahtuu ja se on vain rikkaus." (Humanitaarista työtä tekevä järjestö)

Haastattelemissamme järjestöissä on pääsääntöisesti hyvät mahdollisuudet päästä vaikuttamaan järjestön toimintaan. Vapaaehtoiset voivat osoittaa ruohonjuuritason alueellisia tarpeita, joita järjestö sitten pyrkii korjaamaan ylemmällä tasolla. Virallinen tapa vaikuttaa, on osallistua yhdistyksen kokoukseen ja tuoda siellä tärkeäksi kokemansa asiat esiin. Vapaaehtoiset voivat myös pyrkiä luottamustehtäviin yhdistyksen hallitukseen ja siitä ylöspäin aina keskusjärjestötasolle saakka. Sosiaalisen median kanavat ovat nykypäivänä merkittävä osa vaikuttamista ja myös aloitejärjestelmä on tapa antaa vapaaehtoistyöntekijälle mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Eri kanavien kautta kerättyjen palautteiden perusteella järjestöissä suunnitellaan esimerkiksi koulutusten ja seminaarien sisältöjä, jolloin vapaaehtoisilla on mahdollisuus ohjata järjestön toimintaa ja muun muassa vaikuttaa omaan kehittymiseensä.

4.4 Motivointi ja sitouttaminen

Koska palkitsemisen tarkoituksena on muun muassa innostaa ja sitouttaa työntekijöitä, ovat käsitteet motivointi ja sitouttaminen palkitsemiseen liittyvän keskustelun perussanastoa. Molemmat käsitteet kalskahtavat manipuloinnille, mikä ei toimintana ota huomioon motivoitavan ihmisen halua. Tällainen kontrolloiva motivointi on ilmeistä ja se voi johtaa vastustamiseen. Huonosti hoidettu palkitseminen voidaan kokea kontrolloivaksi, jolloin sen vaikutus voi itse asiassa heikentää motivaatiota. Viisainta motivointia on perustehtävän korostaminen ja sen merkityksen selkiyttäminen toiminnan kannalta. Tavoitteen asettaminen ja sen saavuttamisen mahdollisuuden varmistaminen on tärkeää kuten myös tavoitteeseen pääsemisestä palkitseminen. (Hakonen ym. 2014, 57, 59–61, Friedrichs 2011, 16–17.)

Rope ja Kettunen käsittelevät johtamista halun näkökulmasta: miten ihmiset saadaan toimimaan omasta halustaan eli motivoituneesti, sitoutuneesti ja jopa innostuneesti jonkin asian eteen. Heidän mukaan työhön liittyvän motivaation voidaan katsoa muodostuvan kolmesta osasta: lähtökohdasta, toiminnasta ja toiminnan tavoitteesta, missä kaikki osat vaikuttavat toisiinsa ja sitä kautta motivaation kokonaismäärään. Lähtökohtaorientoitunut henkilö ottaa jo ennen toimintaan ryhtymistä selvää toiminnan ja sen tavoitteen luonteesta ja siitä, miten se sopii hänen arvomaailmaansa ja omiin tavoitteisiinsa. Lisäksi hän pohtii omia taitojaan ja kyseisessä tehtävässä onnistumisen mahdollisuuksiaan, sekä toimintakykyään tehtävän vaatimustasoon nähden. Toimintaorientoituneet henkilöt motivoituvat ja kiinnostuvat toiminnasta, joka pystyy tarjoamaan heidän tarpeitaan vastaavaa sisältöä, kuten vuorovaikutus ihmisten kanssa tai itsensä osaavaksi kokeminen. Toimintaorientoituneen johdettavan kanssa esimiehen tulisi paneutua tämän toimintahalun syntytekijöihin, jotta työtehtävä on hänen tahtonsa mukainen ja motivaatiota sekä sitoutumista vahvistava. Tavoiteorientoitunut henkilö suuntaa katseensa jo toimintaa ennakoitaessa sen tavoitteeseen, ennakoituun lopputulemaan, tavoitteen saavuttamisen todennäköisyyteen ja houkuttelevuuteen sekä tavoitteen saavuttamisesta hänelle itselleen muodostuvaan hyötyyn. Tätä henkilöä on lähtökohtaisesti helppo motivoida konkreettisia tavoitteita asettamalla ja niiden saavuttamisesta palkitsemalla. (2012, 21, 93–94, 96–97, 110, 116.)

Leskelä määrittelee motivaation johtamisen olevan toimintaa, jolla ihmiset saadaan tekemään mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan, koska he haluavat tehdä sen. Tämän mahdollistamiseksi esimiehen tulee ottaa selvää kunkin alaisensa taustasta ja tarpeista sekä siitä mikä kunkin kohdalla on liikkeelle paneva voima. Tarpeiden tiedostaminen yksilötasolla on välttämätöntä, jotta työntekijälle on mahdollista tarjota toimivat kannustimet. Tämän lisäksi on organisaatioon luotava motivaation kasvua edistävä ilmapiiri, mikä koostuu kahdesta osatekijästä: johtamistavasta ja yleisestä ilmapiiristä. Esimiehen ollessa aidosti kiinnostunut alaisistaan, heidän ongelmistaan ja hyvinvoinnistaan sekä asettaessa heille tavoitteelliset normit työntekoon, on johtamistapa tuottava ja tulosta tekevä. Hyvän ilmapiirin luomisessa innostus on yksi tärkeimmistä tekijöistä ja se on tarttuvaa. Esimiehen oma innostunut asenne työhön on perusta suotuisan mielentilan ja sen myötä tulosten syntymiselle. Edellytys hyvälle työilmapiirille on luottamuksen rakentaminen. Luovuutta organisaation hyväksi syntyy työyhteisöissä, joissa työntekijät kokevat, että heihin luotetaan ja heitä arvostetaan. (2001, 42, 44–45, 125–126.)

Motivoivan johtamisen lähtökohtana ovat luottamus ja ihmisten kohtaaminen yksilöinä. Toiminnassa pitää vallita ilmapiiri, jossa jokaisen työpanosta arvostetaan ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen toimintaan. Vapaaehtoistyöntekijän motivoitumisen kannalta on välttämätöntä asettaa toiminnalle tavoitteita, jotka ovat houkuttelevia ja kiinnostavia yksilölle itselleen. Ihmisen pitää pystyä näkemään oma osuutensa toimintaan ja aikaansaannoksiin, jotta hänen on mielekästä ponnistella niiden eteen. (Iivonen 2011, 48.) Yhdessä sovitut tavoitteet ja osallistaminen ongelmanratkaisuun sekä tehtävien ideointiin sitouttavat vapaaehtoisen toimintaan. Päämäärän asettaminen ja tasapuolinen vastuunjako sen saavuttamiseksi lisäävät luottamusta. (Karreinen ym. 2013, 95.) Myös vapaaehtoistyössä jaksamisen kannalta työn tavoitteiden on oltava riittävän selkeät. Selkeät tavoitteet mahdollistavat konkreettisten tulosten toteamisen ja osallisten palkitsemisen niiden saavuttamisesta. (Sauri 2013, 115.)

Pessi ja Oravasaari pitävät kannustavaa ohjausta tärkeänä tekijänä vapaaehtoisten sitoutumisessa. Kannustavan ohjauksen ideassa vapaaehtoiselle osoitetaan konkreettisesti toiminnan arjessa, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja häntä kuunnellaan aidosti aikaa ja läsnäoloa antaen. Kannustavassa ohjauksessa toimintaa arvostetaan ja siitä kiitetään sanoin sekä teoin, vapaaehtoisen erityistä panosta tarvitaan ja sitä pidetään tärkeänä. Myös muutostarpeita kuunnellaan esimerkiksi elämäntilanteen muuttuessa. Vapaaehtoinen nähdään osana yhteisöä. Kannustavassa ohjauksessa myönteisen palautteen merkitys on keskeistä ja positiivisuuden merkitys kaikessa toiminnassa on jopa tärkein tekijä toimijoiden sitouttamisessa. (2010, 177–179.)

Vapaaehtoisten toimintaan sitouttamisen haasteiksi haastatteluissa mainittiin muun muassa ajankäyttö, jaksaminen ja mielekkäiden tehtävien löytäminen. Vaatimukset toisaalta elämästä voivat olla niin kovat, ettei esimerkiksi palkkatyön ja perheen yhteensovittamisen jälkeen ihmiseltä löydy aikaa ja voimia järjestötoiminnalle. Lisäksi on vaarana, että yksittäisen ihmisen harteille laitetaan liikaa tehtäviä hoidettavaksi, mistä voi seurata uupumus ja mahdollisesti sitoutumisen tason heikkeneminen. Sitouttamisen vaikeutena on myös vapaaehtoistyön tyypillinen ominaisuus: toimija voi milloin tahansa lopettaa, esimerkiksi muuttuneen elämäntilanteen tai vapaaehtoistyössä ilmenevien henkilökemiaongelmien vuoksi.

“Jos porukassa ei synkkaa, niin ajattelee, että no ei minun ole tätä pakko tehdä.” (Lasten ja nuorten kasvua tukeva järjestö)

Keinoina vapaaehtoisten sitouttamiseksi mainittiin tehtäväkentän laajentaminen, jotta löydettäisiin kiinnostavia ja mielekkäitä toiminnan muotoja, joihin ihmiset olisivat halukkaita panostamaan aikaansa. Koulutuksilla ja tarjoamalla mahdollisuuksia toimijoiden ryhmäytymiselle, esimerkiksi erilaisen virkistystoiminnan parissa, pyritään parantamaan vapaaehtoisten sitoutumista ryhmän lisäksi myös järjestöön. Näiden lisäksi tasapuolisuudesta ja reilusta tehtävänjaosta huolehtiminen ryhmätoiminnassa koettiin sitoutumista vahvistaviksi.

Monessa haastattelussa tuli esille, että järjestöissä tehdään vapaaehtoistyöntekijän sitouttamiseksi sopimus joko suullisesti tai kirjallisesti. Vastineeksi järjestön tarjoamille koulutuksille toimija voidaan sitouttaa mukaan toimintaan esimerkiksi kahdeksi vuodeksi. Sopimuksesta huolimatta vapaaehtoistoiminta ei muuta luonnettaan, vaan siitä edelleen pääsee eroon ilman seuraamuksia. Sopimuksen tekemisen myötä järjestön toiminnan suunnittelu helpottuu ja sillä on myös koettu olevan toimijaa motivoiva vaikutus, koska se tekee toiminnasta tavoitteellista. Tavoitteita voidaan asettaa sekä yksilöille että ryhmille, esimerkiksi yksittäiseen projektiin liittyen. Yhteisen selkeän päämäärän ja tavoitteen asettamisen jälkeen osallisten on havaittu olevan sitoutuneita sen saavuttamiseen. Yksilökohtaiset tavoitteet voidaan räätälöidä vapaaehtoistoimijan esittämien resurssien mukaan, eli hän itse määrittelee minkä verran on halukas panostamaan toimintaan. Henkilökohtaisen tavoitteen saavuttamisen on koettu motivoivan toimijaa riippumatta siitä, onko panos ollut vähäinen vai huomattava. Määräajaksi sovitun osallisuuden päättyessä toimija voi arvioida haluaan jatkaa toiminnassa. Mikäli ei halua, niin tehtävän määräaikaisen luonteen ansiosta hänelle on tarjolla kunniakas tapa lähteä pois kyseisestä tehtävästä tai jopa poistua kokonaan järjestön toiminnasta. Vapaaehtoistoiminnan ollessa tavoitteellista ja mitattavaa, voidaan hyvin tehdystä työstä myös tarjota vastineeksi esimerkiksi vaikuttamisen mahdollisuutta luottamustehtäviä jaettaessa, mistä odotetaan seuraavan vapaaehtoisen sitoutumisen vahvistumista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut ymmärtää vapaaehtoistyön johtajan näkemystä siitä, millainen rooli johtamisella on vapaaehtoisten motivoitumisessa ja sitoutumisessa. Vapaaehtoisten johtamisen haastavuus piilee siinä, etteivät normaalin työelämän lainalaisuudet päde järjestömaailmassa. Tämä ilmenee muun muassa siten, etteivät tavanomaiset työnantajan direktio-oikeuteen pohjautuvat johtamistavat tule kyseeseen vapaaehtoisia johdettaessa. Tämän tutkimuksen toteuttamiseksi haastateltiin seitsemää vapaaehtoistyöntekijöiden johtajaa Oulun alueella. Kriteereinä haastateltavan asemalle oli se, että hän on itse palkkasuhteessa järjestöön ja toimii tehtävässään vapaaehtoistyöntekijöiden esimiehenä.

Työn tutkimuskysymyksillä selvitettiin miten vapaaehtoisia motivoidaan ja mitä haasteita motivoinnin näkökulmaan liittyy, kun vapaaehtoisuus ei velvoita osallistumaan. Ensimmäisen kysymyksistä voidaan ajatella jakautuvan toimivaan johtamistapaan sekä käytännön toimiin, jolla johtamistapaa toteutetaan. Johtopäätöksissä esitetään vastauksia molempiin lähestymistapoihin. Luku on jaoteltu teemojen mukaisiin kappaleisiin. Kappaleissa esitellään kuhunkin teemaan liittyen vastaukset tutkimuskysymyksiin käyttäen tutkimustuloksia sekä aiempaa teoriaa. Tutkimustulokset mukailevat aiempaa teoriaa, mutta myös uutta tietoa löydettiin, erityisesti liittyen käytäntöihin. Taulukossa on esitetty tiivistetysti opinnäytetyön viitekehykseen valittu teoria ja tutkimustulokset.

	Miten vapaaehtoisia motivoidaan? (johtaminen)	Miten vapaaehtoisia motivoidaan? (käytännöt)	Mitä haasteita motivoinnin näkökulmaan liittyy?
Motivointi	kiittäminen, arvostuksen ja huomion osoittaminen, positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen, esimerkillä johtaminen	tavoitteiden asettaminen, palkitsemistoiminta	huono sietokyky epäkohtia kohtaan, henkilökemiaongelmat, mielekkäiden tehtävien puuttuminen
Sitouttaminen	ryhmäyttäminen, vastuun antaminen	sopimukset (määräaikaisuus)	elämäntilanteen muutokset, ajankäyttö, kuormittuminen ja jaksaminen
Palaute vapaaehtoiselle	avoimuus, säännöllisyys, positiivinen/ kehittävä	henkilökohtainen yhteydenpito keskustelukäytännöt, monipuoliset palautekanavat	negatiivisen palautteen sietäminen, liian vähäinen palaute, riittämättömät resurssit yhteydenpitoon
järjestölle	vaikuttavuuden osoittaminen	kyselyt	kyselyjen kuormittavuus
Itsensä kehittäminen	vapaaehtoisen halun ja tarpeen mukaan vastuun antaminen, aktiivinen ohjaaminen	kouluttaminen, tarvekartoitukset toiminnan alussa ja aikana, elämänkaaren suunnittelu ja toteutus	passiivisuus, vapaaehtoisen halu ja järjestön etu ristiriidassa
Vaikuttamisen mahdollisuus	kuunteleminen, toiminnan mahdollistaminen	viralliset kokoukset, aloitteet, palautteet	ei mahdollisuutta vaikuttaa omaan tehtävään, haasteet ryhmän toiminnassa
Yksilöllisyyden huomiointi	henkilökohtaisuus, tasavertaisuus, yksilöllinen kohtelu	tehtävien räätälöinti vapaaehtoisen intressien ja resurssien mukaiseksi	riittämätön määrä osallistumisen muotoja, riittämättömät resurssit yhteydenpitoon

KUVIO 4. Tietoperusta ja tutkimustulokset teemoittain

Vapaaehtoisia motivoidaan parhaiten antamalla heille aito ja henkilökohtainen kiitos huomion-osoituksena osallistumisesta. Johtajan arvostuksen näyttäminen tulee esille positiivisuutena ja hyväksyvänä kanssakäymisenä kaikkien vapaaehtoisten kanssa. Haasteita vapaaehtoistyön johtamiseen tuo kuitenkin se, että vapaaehtoisilla on kaiken kaikkiaan työsuhteessa olevia huonompi sietokyky toiminnassa ilmeneviä epäkohtia kohtaan. Esimerkiksi selvittämättömät henkilö-

kemiaongelmat sekä ratkaisemattomat erimielisyydet saattavat heikentää vapaaehtoisten motivaatiota merkittävästi ja johtaa jopa toiminnan lopettamiseen. Kun toiminta on vapaaehtoisen rekrytoimisesta asti suunnitelmallista ja erilaisiin haasteisiin on varauduttu, pystyy johtaja reagoimaan ja selvittämään ne nopeammin. Henkilökemioihin liittyvissä ongelmissa johtajan on tärkeää selvittää tilanne kaikkien asianomaisten kanssa keskustellen ja käsitellä asia puolueettomasti. Mitä nopeammin ristiriitoja aiheuttaviin asioihin puututaan ja saadaan ne yhdessä selvitettyä, sitä todennäköisemmin kaikki voivat jatkaa työtään yhteisen toiminnan parissa.

Palautteen antamisessa keskeisintä on keskustelun mahdollistaminen ja avoimen ilmapiirin ylläpitäminen. Keskustelu voi tapahtua puhelimitse, sähköpostilla tai kasvokkain, mutta tärkeää siinä on henkilökohtaisuus. Avoin keskustelu järjestön kaikilla tasoilla ja kaikkien osallistujien välillä vie toimintaa eteenpäin sekä motivoi vapaaehtoisia. Johtajan tulee huomioida keskusteluissa johtajan rooliin liittyvä erityisasema suhteessa vapaaehtoisiin, mistä johtuen esimerkiksi negatiivinen palaute vapaaehtoisille tulee antaa aina rakentavasti ja hienovaraisesti. Positiivisen palautteen saaminen voi olla vapaaehtoiselle merkittävin ulkoinen motivaatiotekijä. Tästä syystä riittämätön, esimerkiksi liian harvoin annettu palaute, voi aiheuttaa toimijalle tunteen, ettei hänen työpanoksensa ole merkityksellinen.

Vapaaehtoisten itsensä kehittäminen mahdollistetaan tarjoamalla heille omaan halukkuuteen perustuvia koulutuksia ja haastavampia tehtäviä. Vapaaehtoisen lisäksi myös johtajan tulee olla aktiivinen selvittäessään mitä vapaaehtoiset itse haluavat tehdä ja mihin koulutukseen heillä on kiinnostusta sekä tarvetta. Järjestöissä ei useinkaan ole valmista kaavaa tai toimintamallia minkä mukaisesti toimijan osaamista kehitetään tai miten tämän elämänkaari vapaaehtoistyössä huomioidaan. Tavallisimmin vapaaehtoinen kehittyy järjestöissä monipuolisen tekemisen kautta, siirtymällä askel kerrallaan vaativampaan ja vastuullisempaan tehtävään. Toiminnassa kehittyminen on pitkälti riippuvainen vapaaehtoisen omasta halusta, mielenkiinnosta ja aloitekyvystä. Näin ollen suurin haaste itsensä kehittämiselle lienee passiivisuus. Järjestöjen koulutukset ovat pääsääntöisesti avoimia kaikille halukkaille, mutta joiltain osin esimies joutuu kuitenkin arvioimaan vapaaehtoisen potentiaalin ja myös järjestön resursseja vapaaehtoisen halutessa kehittää tai kouluttaa itseään tietylle osa-alueelle. Mikäli esimiehen ja vapaaehtoisen käsitykset eivät kohtaa, voi tilanne olla haasteellinen vapaaehtoisen motivaatiolle.

Järjestöstä riippuen vapaaehtoisten mahdollisuus vaikuttaa toimintaan voi olla hyvinkin keskeinen osa perustehtävää. Toimintaan voi vaikuttaa monella eri tasolla: oman tehtävän sisältöön ja suorittamiseen sekä oman ryhmän toimintaan vaikuttaminen ovat lähimpänä vapaaehtoisen käytännön tekemistä. Tämän lisäksi vapaaehtoisella voi olla halu ja myös mahdollisuus vaikuttaa paikallisesti järjestön ja jopa valtakunnallisesti keskusjärjestön toimintaan. Yksilötasolla vaikuttamisen mahdollisuus tulee palautteiden ja niiden perusteella tehtyjen muutosten ja ideoiden toteuttamisen kautta. Järjestöissä tulee "ottaa koppi" vapaaehtoisilta tulleista ideoista, minkä jälkeen esimiehen tehtävä on arvioida toteuttamisen mahdollisuus ja tarkoituksenmukaisuus sekä antaa järjestön tuki mahdolliseen toteutukseen. Vapaaehtoisia on hyvä kannustaa ideoiden esittämiseen ja aktiivisuuteen myös virallisemman vaikuttamisen kanavissa, kuten järjestön avoimiin kokouksiin osallistumisessa. Vapaaehtoisen motivoitumisen kannalta merkittävimmät asiat tapahtuvat lähimpänä jokapäiväistä toimintaa. Motivaation kannalta haasteelliseksi osoittautuu se, mikäli vapaaehtoinen ei pysty vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä. Ryhmätoiminnassa motivaatiota uhkaavia konflikteja syntyy usein silloin, kun vapaaehtoinen kokee, ettei hänen ajatuksiaan kuunnella. Kompromisseja tekemällä pyritään siihen, että kaikki saavat vaikuttaa siihen miten asioita ryhmässä toteutetaan.

Yksi suurimmista uhkista vapaaehtoistyöntekijän sitoutumiselle on elämäntilanteen ja sitä kautta henkilökohtaisten prioriteettien muutos. Tämä on myös alue johon johtamisella ja järjestön toimintamalleilla voidaan vähiten vaikuttaa. Lähtökohtaisestikin vapaa-aika on yksilölle arvokasta ja siitä luopumiselle voi olla korkea kynnys. Vapaaehtoistyön kanssa kilpailevat nykyään moninaiset vaihtoehdot ja erityisesti lapsiperheissä on paljon erilaista aikaa vievää toimintaa. Näin ollen elämäntilanteen muutokset, kuten opintojen aloittaminen, perheenlisäys, läheisen sairastaminen tai työpaikan vaihtaminen, voivat olla ensisijaisesti pois vapaaehtoistyölle annetusta ajasta. Järjestöissä vallitseva resurssipula voi tehdä yhteydenpidon riittämättömäksi ja vaikeuttaa johtajan mahdollisuutta tavata esimerkiksi aloittavia vapaaehtoisia henkilökohtaisesti. Erityisesti toimijan vielä odottaessa sopivan tehtävän löytymistä tai hänen jäätyään toiminnasta tauolle olisi tärkeää osoittaa, että hänet muistetaan. Yhteydenpidon ollessa epäsäännöllistä tai sen puuttuessa kokonaan on vaarana, että toimija kokee tulleensa unohdetuksi. Lisäksi henkilökohtainen ja säännöllinen yhteydenpito mataloittaa vapaaehtoisen kynnystä pyytää apua ongelmia kohdatessaan ja esimerkiksi vakiintunut säännöllinen raportointikäytäntö tuottaisi vapaaehtoistyön johtajalle tietoa asioiden etenemisestä. Luottamuksen osoittaminen on vapaaehtoistyössä tärkeää, joten tilannetietojen kyseleminen toimijalta ilman sovittua käytäntöä tai yleistä toimintatapaa voi aiheuttaa tunteen, ettei häneen luoteta.

Järjestöissä on tyypillisesti käytössä sopimukset, joilla sitoutetaan vapaaehtoinen toimintaan määräajaksi vastineena annetuille koulutuksille. Vapaaehtoisen sitoutuminen on vakiintunut käsite sekä teoriassa että käytännössä, vaikkakin voisi ajatella, että jo itse sanat vapaaehtoinen ja sitoutuminen ovat keskenään ristiriitaiset. Organisoitu ja suunnitelmallinen toiminta on sekä järjestön että toimijan etujen mukaista ja tässä sopimukset puolustavat paikkaansa. Toimintaa suunnittelevalle henkilölle on ensiarvoisen tärkeää tietää millainen resurssi hänellä on käytössään. Tämän lisäksi sopimusten määräaikaisuus osaltaan estää niin sanottujen ikuisuusvirkojen syntymisen, joten toimintaan saadaan säännöllisesti uusia ideoita ja uutta näkökulmaa. Vapaaehtoisuudelle ominaisesti määräaikaisenkin sopimuksen voisi kuitenkin ajatella olevan voimassa vain niin kauan kunnes toisin sovitaan. Järjestön tehtävä on sopeutua muuttuneeseen henkilöresurssiin. Toimijan vapaaehtoisuutta korostavan ja kunnioittavan käytännön mukaisesti ei tulisi olla velvollisuutta perustella päätöstään.

Toiminnan tavoitteellisuudesta hyötyy sekä yksittäinen vapaaehtoistyöntekijä, ryhmä että järjestö. Tavoitteellisuus vaikuttaa positiivisesti yksilön motivaatioon, koska sen avulla voidaan konkretisoida työpanoksen merkitys kokonaisuudelle. Asetetun tavoitteen ollessa saavutettavissa, se on merkittävä motivointityökalu vapaaehtoistyössä siinä missä työelämässäkin. Omaan tavoitteeseen yltäminen kannustaa jatkamaan toiminnassa kohti seuraavaa tavoitetta ja mikäli tavoite jää saavuttamatta, tilanne ohjaa toimijaa kehittymään. Myös vapaaehtoisen jaksamisen kannalta tavoiteasetanta on tärkeä. Sen sijaan että edetään kohti kaukaista ja vaikeasti hahmotettavaa päämäärää, pienemmät välitavoitteet rytmittävät tekemistä sekä helpottavat omien voimavarojen jakamista ja kohdentamista elämän eri osa-alueille. Ryhmän toiminnan kannalta yhteinen tavoite ”hitsaa toimijoita yhteen” ja parantaa ryhmähenkeä sekä helpottaa tehtävänjaossa. Myös mahdolliset henkilökemiaongelmat ovat helpommin hallittavissa ryhmän sisällä, kun yhteisen päämäärän tavoittaminen on ensisijainen asia. Päämäärän saavuttamiseksi ryhmän jäsenet ovat yleensä kykeneviä tekemään kompromisseja ja antamaan periksi omista näkemyksistään. Järjestölle toiminnan tavoitteellisuus antaa kuvan uskottavasta ja organisoidusta toiminnasta, johon liittyessään vapaaehtoinen kokee olevansa turvallisessa ympäristössä, jossa tiedetään mitä tehdään. Organisoidulla ja tavoitteellisella toiminnalla järjestö pystyy toteuttamaan enemmän erilaisia asioita. Lisäksi tavoitteiden asettaminen, niiden seuraaminen ja reaaliaikainen tarkkailu auttavat reagoimaan toiminnan epäkohtiin. Näin pystytään puuttumaan ennakoivasti havaittaviin ongelmiin sen sijaan, että mahdollinen ei-toivottu tilanne olisi vain jälkikäteen todettavissa.

Vapaaehtoistyön määritelmään kuuluu ajatus siitä, että työstä hyötyvä osapuoli on kolmas taho vapaaehtoistyöntekijän perhe- ja ystäväpiirin ulkopuolella. Motiivit vapaaehtoistyön tekemiselle ovat moninaiset, mutta yksi merkittävimmistä ainakin sosiaalialan järjestöissä on halu auttaa muita ihmisiä. Tämä motiivi on juuri tässä hetkessä hyvin ajankohtainen ja median näkyvästi esiin nostama, kun eri järjestöjen vapaaehtoistoimijat ovat jalkautuneet viranomaisten avuksi maahanmuuttajien vastaanotossa. Eräs haastatelluista järjestöjohtajista kuvasi vapaaehtoisilleen yhden yhteisen ominaispiirteen: heillä kaikilla on sydän paikallaan. Vertaistukitoiminnassa halua auttaa ihmisiä tilanteessa, jonka itse on kokenut, toteutetaan rohkeasti ja jopa vastoin omaa etua. Vapaaehtoiset kertovat omilla kasvoillaan vaikeita asioita vaikka tietävät, että suhtautuminen sairauteen voi olla negatiivista. He haluavat tarjota apua, johon tietävät ammatillisen hoidon olevan kykenemätön.

“Oma maailma vääristyy näiden ihmisten vuoksi, ikään kuin kaikki olisi näin suvaitsevaisia ja inhimillisiä.” (Sairastuneiden ja heidän läheistensä edunvalvontaa ja vertaistukea tarjoava järjestö)

Vapaaehtoiselle mielekkäin ja sopivin osallistumisen muoto voidaan löytää ottamalla huomioon hänen motiivinsa osallistumiselle, sekä se minkä verran resursseja vapaaehtoistyöhön kukakin haluaa antaa ja minkälaiseen toimintaan haluaa osallistua. Menestyksekkään vapaaehtoistoiminnan edellytys on, että järjestöllä on tarjota toimijan motiiveja vastaavia tehtäviä. Vapaaehtoistyön tulee perustua siihen, että ovet ovat avoinna kaikille ja jokainen saa tulla toimintaan mukaan tasavertaisena, omista lähtökohdistaan käsin.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen idea syntyi liiketalouden opintoihin kuuluvalla opintojaksolla, jossa opettajana toimi Oulun sosialidemokraattisen piirin toiminnanjohtaja Terhi Mustakangas. Mustakangas kertoi vapaaehtoistyön johtamisen erityispiirteistä tavanomaiseen palkkatyöhön verrattuna ja työssään kokemia haasteita vapaaehtoisten motivointiin sekä sitouttamiseen liittyen. Esitetyt ajatukset jalostuivat valmiiksi opinnäytetyön aiheeksi muutaman kuukauden aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää vapaaehtoisten johtajien näkemystä omasta roolistaan vapaaehtoistyöntekijän sitoutumisen ja motivaation kannalta. Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä oli miten motivoidaan vapaaehtoistyöntekijää ja mitä haasteita motivoinnin näkökulmaan liittyy, kun vapaaehtoisuus ei aseta velvoitteita työntekijälle. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy kysymys tiedon objektiivisuudesta. Ihmistä tutkittaessa tulee ottaa huomioon ympäristö, historia ja kulttuuri. Ihmisen kokemus todellisuudesta on aina subjektiivinen käsitys, eikä absoluuttista kaikille yhteistä todellisuutta ole. Tiedon objektiivisuuteen vaikuttaa laadullisessa tutkimuksessa myös tutkija, jonka tausta, ikä, sukupuoli ja moni muu tekijä voi vaikuttaa siihen, mitä hän kuulee ja havannoi. Tutkija vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen jo luomallaan tutkimusasetelmalla, mistä johtuen laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus tulkintaan myönnetään. Havaintojen luotettavuuden lisäksi tulee kiinnittää huomioita tutkijan puolueettomuuteen. Puolueeton tutkija pyrkii kuulemaan ja ymmärtämään tutkittavaa kohdetta itsenään, ilman että tiedonantajan kertomus suodattuu läpi tutkijan omasta kehyksestä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 17,19; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136.)

Opinnäytetyön luotettavuuden arviointiin kuuluu pohdinta siitä, kuinka luotettavina saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää. Luotettavuutta arvioidaan usein reliaabeliuden ja validiteetin käsitteiden kautta. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetilla pätevyyttä, eli mittausmenetelmän kykyä mitata juuri niitä asioita joita oli tarkoitus. Reliaabelius ja validius ovat lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja niiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Käsitteet on kuitenkin syytä tuntea ja huomioida, sillä ne ovat tutkimuksen laadun parantamisen kannalta tärkeitä välineitä. Kun luotettavuuden ottaa huomioon jo tutkimuksen alkuvaiheessa, voi se parantaa laatua merkittävästi. Reliabiliteetille ja validiteetille ei kuitenkaan pidä antaa liikaa painoarvoa, etteivät ne johda liialliseen riskien

välttelyyn. Tutkimuksen oikeutus on uusi tieto eikä pelkästään virheettömyys. Tutkimukseen käytettävän menetelmän ei kuitenkaan pidä olla virheiden ja vääristymien lähde. (Koskinen ym. 2005, 253–254.)

Tutkimuksen luotettavuutta tutkija voi arvioida neljän itselle asetetun kysymyksen avulla. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitetään työn totuusarvoa sisäisen validiteetin kriteereillä, millä tarkoitetaan työn löydösten luotettavuutta. Toisella kysymyksellä arvioidaan työn soveltuvuutta ulkoisen validiteetin kriteereillä, jolloin pohditaan tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin tai tutkimuskohteeseen. Kolmas kysymys koskee tutkimuksen pysyvyyttä eli työn toistettavuuden arviointia samaan tutkimuskohteeseen ja samankaltaiseen kontekstiin siirrettynä. Tämän kohdan kriteerinä on tutkimuksen reliabiliteetti. Neljäs kriteeri on objektiivisuus, jonka avulla arvioidaan tutkimuksen tekemisen puolueettomuutta. Tässä kohdassa pohditaan tutkittavien ja tutkijoiden intressien ja näkökulmien sekä olosuhteiden mahdollista vaikutusta tuloksiin. (Lincoln & Guba 1985, 290.)

Opinnäytetyön laatua sisäisen validiteetin näkökulmasta pyrittiin parantamaan erityisesti käyttämällä tutkijatriangulaatiota kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimus on suunniteltu ja toteutettu kahden tekijän toimesta teorian valitsemisesta raportointiin saakka. Aineistoa analysoitaessa varmistettiin käsitysten yhteneväisyys ja tekemisen tasalaatuisuus. Työtä kirjoitettiin pilvipalvelussa toimivalla tekstinkäsittelyohjelmalla useassa eri tiedostossa, jolloin tekijät pystyivät seuraamaan toisen työtä. Aihekokonaisuuksia siirrettiin opinnäytetyöpohjaan vasta molempien tekijöiden hyväksyttyä tekstin. Tutkimuksen pätevyyttä pyrittiin parantamaan myös hyödyntämällä vapaaehtoistyön johtajana työskentelevää neuvonantajaa, joka ei ollut mukana haastateltavana. Häneltä saatiin kommentit tietopohjan osuvuuteen liittyen. Tämän lisäksi haastattelurunko testattiin hänen kanssaan testihaastattelulla. Luonnollisesti myös opinnäytetyön ohjaajalta saatiin suuntaa ja vinkkejä sekä teorian valintaan että haastattelukysymyksiin liittyen. Ulkoisen validiteetin mukaisesta työn siirrettävyydestä huolehdittiin kuvaamalla yksityiskohtaisesti tutkimuksen vaiheet.

Työn reabiliteetin kannalta huomionarvoista on, että ajankohta johon tutkimus sijoittui, oli vapaaehtoistyön eri toimialojen kannalta poikkeuksellista aikaa. Vuonna 2015 valitun hallituksen valtiontalouden poikkeukselliset säästötoimet aktivoivat puoluetoimintaa. Tämän lisäksi tutkimuksen aikoihin Suomeen yltäneestä pakolaiskriisistä seurannut maahanmuutto oli vilkkaimmillaan. Se vaikutti useaan eri järjestöön, toisaalta vapaaehtoisten aktiivisuuden ja rekrytointitarpeen puolesta, mutta myös järjestöjen hakiessa paikkaansa ja tehtäväänsä uudessa tilanteessa. Näin ollen

vallitsevien olosuhteiden kannalta tutkimuksen toistettavuus lienee hankalaa. Reabiliteettia arvioidessa on myös huomioitava, että tutkimukseen valittiin tietoisesti toimialoja, joissa toimijoilla on toisistaan poikkeavia motiiveja vapaaehtoistyölle. Työn objektiivisuutta tukee se, että kummallakaan tekijällä ei ollut aiempaa kokemusta järjestökentästä tai vapaaehtoistyön johtamisesta. Näin ollen oletuksia saatavia tuloksia kohtaan ei juurikaan ollut.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyyttä voidaan arvioida saturaation käsitteen avulla. Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston kylläänytymistä, eli sitä että uusilla haastatteluilla ei saada enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Saturaation saavuttamista arvioitaessa tutkijan on itse päätettävä missä vaiheessa aineistoa on riittävästi luotettavien tuloksien saamiseksi ja milloin haastattelut voidaan lopettaa. (Hirsjärvi & Hurme. 2008, 60.) Opinnäytetyön tekemisen alkuvaiheessa pyrittiin viiteen haastateltavaan, joista uskottiin saatavan riittävästi tietoa. Haastattelujen ollessa kesken, päätettiin tehdä kaksi haastattelua lisää aineiston riittävyyden varmistamiseksi. Kun kaikki seitsemän haastattelua oli tehty ja aineiston analysointi aloitettu, aineistoa katsottiin olevan riittävästi. Tutkimuskysymyksiin liittyvää uutta tietoa ei lisähaastatteluissa enää saatu, joten aineiston saturaatio arvioitiin saavutetuksi.

Vapaaehtoistyön rekrytointiin liittyen sekä haastatteluissa että tietoperustassa tuli esille, että yleinen syy vapaaehtoistyöhön osallistumattomuuteen on se, että toimintaan ei ole kysytty mukaan. Lisäksi haastatteluissa kerrottiin, että vapaaehtoisresurssia tarvittaisiin määrällisesti lisää. Toimintaan tarvittaisiin myös henkilöitä, jotka pystyisivät sitoutumaan nykyistä isommalla panoksella ja tätä kautta mahdollisesti siirtymään myös vastuullisempiin tehtäviin. Tästä syystä esitämme jatkotutkimusaiheeksi vapaaehtoisten rekrytoinnin. Tutkimuksen näkökulmana voisi olla se, miten tavoitettaisiin mainittu ihmisjoukko, jota ei ole koskaan vapaaehtoistyöhön pyydetty. Toinen tarpeellinen jatkotutkimusaihe liittyy vapaaehtoisten elämänkaareen. Järjestöissä vaativampiin tehtäviin siirtyminen on yleensä vapaaehtoisen oman aktiivisuuden varassa, eikä valmista “putkea” vapaaehtoistyössä kasvamiseen ja kehittymiseen pääsääntöisesti ole olemassa. Näin ollen herää kysymys, onko järjestöissä tiedottaminen varmasti sillä tasolla, että vapaaehtoinen tietää omat kehittymisen mahdollisuutensa. Koska toiminnassa kehittyminen sitä haluaville on järjestöön sitouttava tekijä, voisi olla paikallaan suunnitella toimintatapa, jonka mukaisesti toimijan kehittyminen ja elämänkaari vapaaehtoistyössä mahdollistetaan.

Järjestötyötä tehdään monella eri organisaatiotasolla, joista haastattelemamme palkatut järjestöjohtajat toimivat pääsääntöisesti maantieteellisesti laajalla piiritasolla. Vapaaehtoisia johdetaan myös paikallisella tasolla, esimerkiksi eri kuntien alueilla, muiden vapaaehtoisten, kuten paikallisyhdistyksen hallituksen toimesta. Määrällisesti haastattelemillamme johtajilla oli suorassa alaissuhteessa vain pieni osa kaikista järjestön vapaaehtoisista. Yhdessä haastattelurunkomme yleisistä kysymyksistä pyysimme tietoa siitä, missä määrin johtamiseen liittyvät käytännöt tulevat ylhäältä järjestöstä ja missä määrin ne ovat kyseisen johtajan käsissä. Kaikissa järjestöissä kerrottiin, että raamit ja arvot annetaan valtakunnallisesti keskusjärjestöiltä, mutta käytännön johtaminen ja toiminta on hyvin vapaata. Kolmanneksi jatkotutkimusaiheeksi esitämme opinnäytetyömme kaltaista johtamiseen liittyvää tutkimusta paikallistasolle. Haastateltavaksi suosittelemme paikallistasolla toimivia vapaaehtoisia luottamushenkilöitä, jotka organisoivat toimintaa ja johtavat muita vapaaehtoisia. Tällä tutkimuksella saisi tietoa siitä, kuinka tässä opinnäytetyössämme esiin tulleet johtamisen käytännöt siirtyvät järjestössä yhtä kerrosta alemmaksi sille tasolle, jossa vapaaehtoistoimijoita on määrällisesti enemmän.

Tähän tutkimukseen haastatelluissa järjestöissä palkatun henkilön toteuttama johtaminen vaikutti olevan hyvällä mallilla. Kuten kolmannen jatkotutkimusaiheen perusteissa ilmenee, kyseisten johtajien alaisuudessa kuitenkin on usein vain pieni osa tämän maantieteellisellä alueella toimivista vapaaehtoisista. Yhdellä haastattelurunkomme syventävistä kysymyksistä pyysimme tietoa siitä, missä määrin haastattelemamme vapaaehtoistyön johtaja on itse vuorovaikutuksessa kentällä toimiviin vapaaehtoisiin. Joissain järjestöistä kontaktoimista oli paljonkin, mutta suurimmassa osassa johtajan toimenkuvaan kuului pääsääntöisesti yhteydenpito paikallisesti toimivien yhdistysten puheenjohtajiin, ei heidän alaisuudessa toimiviin vapaaehtoisiin. Näin ollen haastattelemiemme johtajien hyvät johtamisen mallit ja ajatukset voivat palvella melko pientä määrää ihmisiä ja pahimmillaan jäädä kyseiselle organisaatiotasolle. Tilanteessa on varmasti kyse resursseista: jos johtajan maantieteellisellä alueella toimii esimerkiksi useampi tuhat enemmän tai vähemmän aktiivista jäsentä, yhteydenpito jokaiseen heistä on mahdotonta. Haastatteluissa ilmeni myös se seikka, että toiminta eri paikallisyhdistyksissä ei ole välttämättä kovin tasalaatuista ja toimintatavat ovat toisistaan poikkeavat. Jotta paikallistasolla ei jokaisen yhdistyksen tarvitsisi “keksiä pyörää uudelleen”, esitämme käytännön toimenpiteeksi erinäisten ohjeistuksien tekemistä johtamisen tueksi sellaisista aiheista, jotka kaikille yhdistyksille ovat varmasti tarpeen perustoiminnan kannalta. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi rekrytointi, uuden vapaaehtoisen kontaktointi ja perehdyttäminen. Ohjeistusten kautta jaetut johtamisen toimintamallit ovat niiden tekemisen vaatiman resurssin jälkeen edullinen ja tehokas tapa varmistaa laadukkaita johtamiskäytäntöjä laajalle

vaikutusalueelle. Yhdessä haastattelemistamme järjestöistä tuli esille, että vapaaehtoistoimijoiden kuormitusta pystyttiin helpottamaan jakamalla resurssia paikallisyhdistyksen alueelta toiselle. Tämä edellyttää eri paikallisyhdistysten keskinäistä yhteydenpitoa ja verkostoitumista, johon piiritason johtajan tulisi kannustaa. Yhdistysten välinen yhteistyö ja kokemusten vaihtaminen osaltaan helpottaisi myös hyvien käytäntöjen leviämistä.

Opinnäytetyötä ja sen tekemistä arvioidessamme olemme sitä mieltä, että onnistuimme hyvin. Työlle asetettuihin tavoitteisiin päästiin niin tutkimuskysymysten, kuin myös muiden kuten aikataulullisten tavoitteiden osalta. Työtä tehdessä vastaan ei tullut suuria ongelmia, mutta joissain tilanteissa tutkijan innokkuutta ohjattiin oikeaan suuntaan niin opinnäytetyön ohjaajan kuin toisen tekijän toimesta. Opinnäytetyöprojektin alkuvaiheessa olisi ollut hyödyllistä käyttää Oamk:n kirjaston tarjoama ohjaus tiedonhakuun liittyen. Tiedonhaku eri tietokannoista oli molemmilla opinnäytetyön tekijöillä alussa uutta ja näin ollen hidasta, joten se olisi tehostunut ohjaukseen osallistumisella. Jaksamisen kannalta olisi ollut hyvä aikatauluttaa opinnäytetyön tekeminen tiiviimmäksi. Tyypillisesti projektit ovat joko lyhytkestoisia ja intensiivisiä tai pitkäkestoisia ja vähemmän intensiivisiä. Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut sekä pitkäkestoinen että intensiivinen, joten se on vaatinut paljon resursseja tekijöiltä. Opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuus vahvistui työn etenemisen aikana merkittävästi, mikä vaikutti myös opinnäytetyön tekemiseen positiivisesti. Molempien opinnäytetyön tekijöiden liiketalouden opintojen suuntautumisvaihtoehtona on johtaminen ja organisaatiot, joten saimme työstä paljon syventävää tietoa johtamiseen liittyen. Vapaaehtoistyön ja tavanomaisen palkkatyön johtaminen eroaa toisistaan tietyin osin, mutta hyvin pitkälle molemmissa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Kokeneiden ja ammattitaitoisten vapaaehtoistyön johtajien haastattelut olivat mielenkiintoisia sekä vaikuttavia, joten niistä saatu tieto antoi meille enemmän kuin tutkimustulosten lähteen.

LÄHTEET

Aarno-Kaisti, K. 2013. Vapaaehtoistyöntekijän motivaatiotekijät urheilutapahtumassa. Tapauksena yleisurheilun Euroopan-mestaruuskilpailut Helsinki 2012. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 7.7.2015, http://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/93239/503432.pdf?sequence=2

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M. & Hofmans, J. 2012. Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: a self-determination theory approach to volunteerism. Viitattu 13.11.2015, http://www.socius.be/tiki-download_item_attachment.php?attId=215

Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Suom. M. Jännes. Helsinki: Rasalas Kustannus.

Deci, E. L. 1975. Instrinsic Motivation. New York: Plenum Press.

Drucker, P. 1990. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Suom. A. Kankkunen. Helsinki: Talentum.

Euroopan parlamentin mietintö 2008. Mietintö vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämisessä (2007/2149(INI)). 10.3.2008. Viitattu 21.6.2015, http://www.kansalaisareena.fi/mietinto_vapaaehtoistyon_roolista_aluekehitysvaliokunta.pdf

Friedrichs, C. 2011. Seven simple tools to build a motivating work environment. Viitattu 30.6.2015 ja 9.7.2015, http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/reader.action?docID=10553180&ppg=16

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Harju, A. 2005. Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistyön innoittajana. Teoksessa M. Nylund & A. B. Yeung (toim.), Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus. Vastapaino. Tampere. 58-80.

Harju, A. 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Iivonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.

Kalliokoski, M. 2015. Vapaaehtoiset opettavat aasta alkaen. Kaleva 265/2015, 10-11.

Karreinen, L., Halonen, M. & Tennilä, M. 2013. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä sivistysliitto ry.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor Oy.

Koivisto, R. 2010. Syöpäjärjestöjen tukihenkilötoiminta. Viitattu 18.6.2015, http://cancer-fi-bin.directo.fi/@Bin/c74322e8f0f1b710e4ded67404188cd2/1434604228/application/pdf/54904644/Tukihlo_opas2010.pdf

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laasanen, J. 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Viitattu 15.6.2015, http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja70.pdf

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage Publications.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-3. painos. Helsinki 2005: Edita Prima Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki 2014. Viitattu 7.7.2015, http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen_motivaatio.pdf

Maslow, A.H. 1970. A theory of human motivation. Teoksessa V. Vroom & E. Deci (toim.) Management and motivation. Harmondsworth: Penguin Books Ltd, 27–41.

Mielenterveyden keskusliitto 2015. Palvelut. Vertaistoiminta. Viitattu 18.6.2015, http://mtkl.fi/palvelut/vertaistoiminta/

Moilanen, M. 2001. Vapaaehtoisella on annettavanaan aikaa ja läsnäoloa. Sosiaaliturva 18/2001, 14-15.

Nylund, M. & Yeung, A. B. 2005. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa M. Nylund & A. B. Yeung (toim.), Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino. 13-38.

Nylund, M. 2005. Vertaisryhmät kokemusten ja tiedon jäsentäjinä. Teoksessa M. Nylund & A. B. Yeung (toim.), Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino. 195-213.

Peltosalmi, J., Hakkarainen, T., Londén, P., Kiukas, V. & Särkelä, R. 2014. Järjestöbarometri 2014. Viitattu 5.10.2015, http://www.soste.fi/media/kuvat/julkaisut/jarjest-f6barometri2014_nettiin.pdf

Pessi, A. B. & Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. Viitattu 9.7.2015, http://www.kansalaisareena.fi/RAYraportti23.pdf

Pihlaja, R. 2010. Kolmas sektori maaseutukunnissa. Viitattu 7.6.2015, http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Julkaisuja19.pdf

Porkka, S. 2009 Työnohjaamisen taito. Oppikirja vapaaehtoistyön työnohjaajalle. Helsinki: SMS-Tuotanto Oy.

Pöyhiä, T. 2004. Urheilutapahtuman vapaaehtoistyö uuden tapahtuman ilmentäjänä? Tapauksena vuoden 2003 jääkiekon MM-kisat. Jyväskylän yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Liikuntasosiologian pro gradu –tutkielma.

Raninen, A., Raninen, T., Toni, I. & Tornaeus, G. 2007. Mathildan muodonmuutos. Kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Rope, T., Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2013. Työ ja yrittäjyys 20/2013.

Sauri, P. 2013. Vapaaehtoisen uupumus. Teoksessa L. Karreinen, M. Halonen & M. Tennilä (toim.) 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä sivistysliitto ry. 114-117.

Seppelin, M. 2011. Sosiaali- ja terveysalan kansalaisjärjestöt sosiaali- ja terveysministeriön kumppaneina. Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittiset linjaukset. Viitattu 17.6.2015, http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112194/URN%3aNBN%3afi-fe201504224603.pdf?sequence=1

Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. 2004. The Future of Work Motivation Theory. Academy of Management Review 29 (3), 379-387. Viitattu 7.7.2015, http://web.a.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4ee94b08-b00f-4db3-a14a-b47a7aa87396%40sessionmgr4004&vid=5&hid=4209

Suomen 4H-liitto 2015. Tule vapaaehtoiseksi. Viitattu 1.10.2015, http://www.4h.fi/tule-mukaan/tule-mukaan-toimintaan/vapaaehtoistoiminta/

Suomen Punainen Risti 2015a. Nälkäpäivän lipaskeräys tuotti noin 1,5 miljoonaa euroa. Viitattu 2.10.2015, https://www.punainenristi.fi/uutiset/20150923/nalkapaivan-lipaskerays-tuotti-noin-15-miljoonaa-euroa

Suomen Punainen Risti 2015b. Nälkäpäiväkerääjät lähtivät liikkeelle kaikkialla Suomessa. Viitattu 2.10.2015, https://www.punainenristi.fi/uutiset/20150917/nalkapaiva-keraajat-lahtivat-liikkeelle-kaikkialla-suomessa

Suomen Punainen Risti 2015c. Vapaaehtoiset turvapaikanhakijoiden apuna Torniossa. Viitattu 2.10.2015, https://www.punainenristi.fi/uutiset/20150921/vapaaehtoiset-turvapaikanhakijoiden-apuna-torniossa

Suomen Punainen Risti 2015d. Vuosikertomus vuodelta 2014. Viitattu 1.10.2015, https://www.punainenristi.fi/sites/frc2011.mearra.com/files/tiedostolataukset/vuosikertomus_2014.pdf

Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö 2015. Vapaaehtoisresurssin saatavuus. Viitattu 1.10.2015, http://www.spek.fi/Suomeksi/Kehittaminen/Tutkimustoiminta/Vapaaehtoisresurssin-saatavuus

Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttötutkimus 2009. Osallistuminen ja vapaaehtoistyö 2009. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 28.5.2015, http://www.stat.fi/til/akay/2009/04/akay_2009_04_2011-09-16_kat_002_fi.html

Syrjänen, K. 2013. Vapaaehtoisten työnohjauksesta apua toimijoiden tukemiseen ja innostamiseen. Teoksessa L. Karreinen, M. Halonen & M. Tennilä (toim.) 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä sivistysliitto ry. 121-127.

Thach, E. & Thompson, K. 2007. Trading Places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. Leaderhip & Oranization Development Journal 28 (4), 356-375. Viitattu 8.6.2015, http://www.emeraldinsight.com.ezp.oamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/01437730710752229

Toronto Harm Reduction Task Force 2013. Information guide for peer workers and agenicies. Viitattu 18.6.2015, http://canadianharmreduction.com/node/2208

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Utti, E. 2008. Vapaaehtoistyöntekijän sitoutuminen lastensuojelun tukihenkilötoiminnassa. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 8.7.2015, http://www.kansalaisareena.fi/Gradu_Emmi%20Utti.pdf

Valliluoto, S. 2014. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista ja esteistä. Viitattu 11.6.2015. http://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Vapaaehtoistoiminnan_mahdollisuuksista_ja_esteista.pdf

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuorijärvi, A. & Boedeker, M. 2007. Asiantuntijaviestintä ja opinnäytetyötekstin rakenne. Teoksessa M. Toljamo & A. Vuorijärvi (toim.) Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteena. Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu, 172-187.

Yeung, A. B. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa-ihanteita vai todellisuutta?: tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Sosiaali-ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys.

Yeung, A. B. 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Miten mallintaa motivaatiota? Teoksessa M. Nylund & A. B. Yeung (toim.), Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino. 104-125.

YLEISET KYSYMYKSET JA PÄÄKYSYMYKSET LIITE 1

Yleiset kysymykset

Kerrotko lyhyesti järjestöstä missä työskentelet ja omasta roolistasi siinä?

Kuinka paljon vapaaehtoisia järjestössänne on?

Minkälaista vapaaehtoistyötä järjestössänne voi tehdä?

Miten olet edennyt asemaasi ja onko sinulla järjestön järjestämää tai aiempaa esimieskoulutusta?

Minkä verran vapaaehtoisten johtamiseen liittyvät käytännöt tulevat annettuina tekijöinä järjestöltä (ts. samat kaikilla) ja minkä verran voit itse niihin vaikuttaa?

Minkälaisia erityispiirteitä johtamiseen mielestäsi liittyy, kun vapaaehtoistyö tehdään sitoumuksetta ja ilman edellyttämisen mahdollisuutta?

Motivointitavat ja toimintaan sitouttaminen

Minkälaisilla tavoilla vapaaehtoisia palkitaan ja motivoidaan?

Minkälaisilla tavoilla vapaaehtoisten sitoutumista pyritään tukemaan?

Miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa vapaaehtoisen motivoitumiseen?

Palautteen antaminen (järjestö ←---> vapaaehtoistyöntekijä)

Minkälaisia palautteen antamisen tapoja teillä on käytössä?

Miten järjestössänne käsitellään vapaaehtoisten väliset ristiriidat?

Itsensä kehittäminen

Miten järjestössä huomioidaan vapaaehtoisten itsensä kehittämisen halu ja mahdollinen toive kehittyä myös vapaaehtoisena?

Vaikuttamisen mahdollisuus

Miten vapaaehtoistyöntekijä pääsee vaikuttamaan toimintaan ja sen kehittämiseen järjestössä?

Yksilöllisyyden huomioiminen vapaaehtoistyössä

Miten vapaaehtoisten yksilöllisyys huomioidaan järjestön toiminnassa?

Miten uudet vapaaehtoiset perehdytetään toimintaan?

Miten vapaaehtoisen henkilökohtaiset motiivit selvitetään ja huomioidaan hänen osallistumisessaan?

Minkä verran johtajana käyt kahdenkeskistä keskustelua vapaaehtoisten kanssa?

Järjestetäänkö vapaaehtoisille työnohjausta?

Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa edellä käytyihin asioihin liittyen?

TUTKIMUSINFO LIITE 2

OULUN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Johtaminen ja organisaatiot
Petänen Eeva
Perälä Piia

OPINNÄYTETYÖNÄ TUTKIMUS VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMISESTA

Tutkimuksen aihe	Tutkimuksemme aihe käsittelee johtamisen roolia vapaaehtoistyöntekijöiden motivoitumisessa ja sitoutumisessa.
Tutkimuksen tarkoitus	Haluamme kartoittaa kentällä käytössä olevia hyviä motivoinnin käytäntöjä ja motivoimisen haasteita, kun vapaaehtoisuus ei aseta työntekijälle velvoitteita.
Haastattelun teemat	Motivointitavat ja toimintaan sitouttaminen, yksilöllisyyden huomioiminen, palaute järjestö <-> vapaaehtoinen, vaikuttamisen mahdollisuus, itsensä kehittäminen.
Otannan rajaus	Haemme haastateltavaksi henkilöitä, jotka ovat itse työsuhteessa järjestössä ja toimivat esimiehenä vapaaehtoistyöntekijöille. Haastateltavaksi pyrimme löytämään henkilöitä vapaaehtoistyön eri aloilta.

Salassapito	Tallennamme haastattelut haastateltavan luvalla. Aineisto on luottamuksellista ja se säilytetään huolellisesti ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisen ajan. Haastateltavien anonymiteetti käsitellään jokaisen haastateltavan kanssa. Mikäli haastateltavat antavat suostumuksen, esimerkiksi järjestön toimiala voidaan tutkimuksessa kuvata, mutta haastateltavaa ei ole tarpeen henkilöidä tunnistettavalla tavalla. Tutkimuksen tuloksia raportoitaessa lähteet pidetään tunnistamattomina esittämällä heidät Haastateltava A, Haastateltava B jne. tasolla.
Tutkimuksen käytettävyys	Toivomme tutkimuksemme tuottavan järjestökentän henkilöstöjohtamiseen käyttökelpoista tietoa motivoinnin ja sitouttamisen saralle. Kaikki haastatteluun osallistuneet luonnollisesti tulevat saamaan halutessaan kappaleen valmiista tutkimuksesta.

HAASTATTELUT LIITE 3

Lasten ja nuorten kasvua tukeva järjestö	2.9.2015	klo 9.00
Sairastuneiden ja heidän läheistensä edunvalvontaa ja vertaistukea tarjoava järjestö	7.9.2015	klo 9.00
Kotien ja perheiden hyvinvointia edistävä järjestö	8.9.2015	klo 14.30
Lapsiperheiden hyvinvointia tukeva järjestö	10.9.2015	klo 13.00
Urheiluseura	11.9.2015	klo 10.00
Poliittinen puolue	14.9.2015	klo 9.00
Humanitaarista työtä tekevä järjestö	15.9.2015	klo 9.00