

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTE

Kansalaisareenoilla vapaaehtoistoimintaa johtamassa!

VALIKKO-verkoston osaamiskartoituksen tulkinnoista
tulevaisuuden osaamistarpeisiin

Marika Aro

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma ylempi AMK (90 op)

Toukokuu 2012

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi AMK

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Marika Aro	Sivumäärä 105
Työn nimi Kansalaisareenoilla vapaaehtoistoimintaa johtamassa! VALIKKO-verkoston osaamiskartoituksen tulkinnoista tulevaisuuden osaamistarpeisiin	
Ohjaava(t) opettaja(t) Merja Kylmäkoski	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Kansalaisareena ry./ Anitta Raitanen	
Tiivistelmä <p>Yhteiskunnassa sekä toimintaympäristöissä tapahtuvissa muutoksissa vapaaehtoistoimintaa koordinoiville tahoille on asetettu paljon odotuksia. Tämä tarkoittaa vapaaehtoistoimintaa koordinoivien osaamiseen resursointia. Vapaaehtoistoiminnan koordinoitua järjestöissä, yhdistyksissä, kunnissa sekä seurakunnissa tehdään hyvinkin erilaisista lähtökohdista: päätoimisesti, oman työnsä ohella tai jopa vapaaehtoisesti. Tulevaisuuden laadukasta vapaaehtoistoimintaa voidaan mahdollistaa toimintaa koordinoivien riittäväillä henkilöstö-, osaamis-, ja koulutus- sekä toimintaresursseilla. Vapaaehtoistoiminta on vaativaa, yhteiskunnallista hyvinvointityötä, johon tarvitaan ajanmukaiset johtamisosaamisen työvälineet.</p> <p>Opinnäytetyön tilaaja on Kansalaisareena ry., joka on kansallista ja kansainvälistä verkostoa palveleva vapaaehtoistoiminnan ja vertaistuen informaatio- ja kehittämiskeskus. Kansalaisareena tukee paikallisia VALIKKO-verkostoja verkostoitumisessa sekä tekee monimuotoista kehittämistyötä VALIKKO-verkoston kanssa vapaaehtoistoiminnan vaikuttavuuden esiin tuomiseksi. VALIKKO-verkostoon kuuluvat alueelliset VALIKKO-ryhmät, jotka ovat kunnan, seurakunnan, järjestöjen ja yhdistysten vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden yhteistyöryhmiä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää VALIKKO-verkostoon kuuluvien vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamisen nykytilaa sekä kartoittaa tulevaisuuden osaamistarpeita vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta. Opinnäyte on laadullinen tapaustutkimus, joka sisältää myös määrällistä aineistoa ja siten soveltaa monimetodista lähestymistapaa. Opinnäytteessä on löydettävissä yhtymäkohtia myös tulevaisuustutkimukseen. Aineiston analyysissä vuoropuhelua käyvät sekä kyselylomakkeen osaamiskartoitus että tulevaisuuden osaamistarpeet. Aineistoa täydentävät ja värittävät johtamisen SWOT- analyysi sekä koordinaattoreiden visiointiryhmän tuottama aineisto. Myös tutkimuseettisiä näkökulmia on pohdittu opinnäytteessä huolellisesti.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksissa paljastui, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista noin 40 % ilmoitti tarvitsevansa johtamisosaamista oman ammattitaidon kehittämiseksi erittäin paljon. Taustatietojen mukaan vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista noin 70 % toimi itsenäisesti ilman työtiimiä ja 30 % tekivät koordinaattorin tehtäviä toisen tehtävän ohessa. Tämä hetken osaamisen kirjavuus ja tarpeellisten resurssien hajanaisuus suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin sisälsi monisyisiä jännitteitä. Tähän vaikutti vahvasti koordinaattorin työskentelyorganisaatio ja sen valmiudet vapaaehtoistoiminnan johtamisosaamisen tukemiseen. Johtamisosaamisen mahdollistamisen rinnalla tarvitaan erityisesti asenteellista muutosta sekä omissa organisaatioissa että toimialalla yleisesti. Ohjaamisesta voidaan puhua. Johtamisesta ei niinkään. Toimialalla on hyvin erilaiset asenteelliset että osaamisen valmiudet johtamiseen. Tämä ilmentää sitä toisiasiaa, että johtamisosaamisessa on huomattavia puutteita. Johtamisosaamista tukevaa koulutusta tarvitaan kipeästi.</p> <p>Opinnäytetyö pitää sisällään sekä työelämää tutkivia että kehittäviä elementtejä. Työn tuloksia voidaan hyödyntää yksilö- sekä organisaatiotason kehittymissuunnitelmissa. Toimialalla työtä voidaan hyödyntää erityisesti vapaaehtoistoiminnan johtamisen arvokeskustelussa. Toimialan koulutukseen työ tuo pohdittavaksi uudenlaisia koulutusmoduuleja esim. Yhteisöpedagogin koulutusohjelmiin sekä muihin täydennyskoulutuksiin. Yhteiskunnallisesti työ osoittaa kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan osajien merkityksen yhteiskunnan palvelujärjestelmää tukevana elementtinä. Ja siten työ vahvistaa erityisesti näkemystä yhteiskunnan tuen tärkeydestä osaamis- ja johtamisresurssien mahdollistamiseksi.</p> Asiasanat vapaaehtoistoiminta, ammatillinen osaaminen, osaamiskartoitus, johtaminen, yhteiskunnallinen muutos, tulevaisuus, tapaustutkimus	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Master's Degree in NGO and Youth Work
ABSTRACT

Author Marika Aro	Number of Pages 105
Title Managing Voluntary Work on Citizen Forums! Starting with interpretation of knowledge survey and ending up to analysis of future knowledge requirements within VALIKKO network	
Supervisor(s) Merja Kylmäkoski	
Subscriber and/or Mentor Kansalaisareena ry./Anitta Raitanen	
<p>Abstract</p> <p>In the constantly changing society and environment there are high expectations on the organisations coordinating voluntary work. This means focusing on the knowledge and resourcing of the people who coordinate voluntary work. Basis for the coordination of voluntary work in organisations, associations, municipalities and parishes is very diverse: as full-time work, along with your own work or even as voluntary work. The means to facilitate voluntary activities of high quality are to offer Coordinators of Voluntary Work with sufficient resources what comes to personnel, knowledge, training and activities. Voluntary work is demanding welfare work which requires up-to-date tools of management knowledge.</p> <p>The thesis has been ordered by Citizen Forum which is an information and development centre serving national and international network of voluntary work and peer support. Citizen Forum supports the local VALIKKO networks in building cooperation networks. It also performs multiform development work together with VALIKKO network in order to highlight the impressiveness of voluntary activities. VALIKKO network consists of local VALIKKO groups which are collaboration forums for the Coordinators of Voluntary Work within municipalities, parishes, organisations and associations.</p> <p>The objectives of the thesis were to find out the current knowledge level of the Coordinators of Voluntary Work within VALIKKO network and map out the future knowledge requirements from voluntary work management point of view. The thesis is qualitative case study which includes also quantitative material and therefore applies multi-methodical approach. You can find also an interface to futurology in the thesis. Both questionnaires of the knowledge survey and information of the future knowledge requirements are included into the analysis of the material. Management SWOT analysis as well as the material produced by visionary team of coordinators complement and colour the research material. Research ethical viewpoints have also been considered carefully in the thesis.</p> <p>In the results of the thesis it was revealed that approximately 40 % of the Coordinators of Voluntary Work expressed that they need management skills very much in order to develop their professional skills. According to the background information about 70 % of the Coordinators of Voluntary Work acted independently without a team and 30 % handled the coordination work along with another assignment. There is confrontation between the diversity of current knowledge and the discursion of required resources in relation to future knowledge requirements. Important factors to this were coordinator's organisation and its ability to support management skills of voluntary activities. In addition to enabling management skills there is a special need for attitudinal change both within own organisation and in the field of activities in general. You can talk about guidance, but not about management. Within this area there are very diverse attitudes and capacities for management. This demonstrates the fact that there are significant deficiencies in the management skills. There is a severe need for education that supports management skills.</p> <p>The thesis includes both exploratory and development elements of working life. The results of the thesis can be utilised in the individual and organisational development plans. In the field of activities the thesis can be put to use especially in the value discussion related to management of voluntary work. Into the education within this area the thesis brings out new types of education modules, e.g. The Degree Programme in Civic Activities and Youth Work and other further education programs. Socioeconomically the thesis demonstrated the importance of the civil and voluntary work experts. They are a significant element that supports the service system of the society. And therefore the thesis especially strengthens the argument about the importance of subsidisation in order to enable knowledge and management resource development.</p>	
Keywords voluntary work, professional knowledge, knowledge survey, management, social change, future, case study	

SISÄLLYS

1 VAPAAEHTOISTOIMINNAN TULEVAISUUSHAASTE	6
1.1 Opinnäyte tutkii osaamista ja havainnoi tulevaa	8
1.2 Opinnäytetyön tarpeellisuus	9
2 KANSALAISAREENA JA VALIKKO-VERKOSTO TOIMIJOINA	9
2.1 Kansalaisareenan näköalapaikalla	9
2.2 VALIKKO-verkostosta voimaa ja vaikuttamista	10
3 VAPAAEHTOISTOIMINNAN MUUTTUVAT TOIMINTAYMPÄRISTÖT	13
3.1 Kansalaisyhteiskunnan haasteet	14
3.1.1 Kumppanuudet ja oppimisen uudet rakenteet	15
3.1.2 Yhteiskuntatrendit: sosiaalinen ja kulttuurinen murros	17
3.2 Järjestöjen muutoshaasteet	18
3.2.1 Eriytyminen ja muutosherkkyys	18
3.2.2 Ammatillisuus ja vapaaehtoistoiminnan rajapinnat	20
3.2.3 Uudenlainen osallistuminen ja motivaatioperusta	21
3.2.4 Palvelutuotannon pyörät	22
3.3 Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden toimenkuvat	24
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ	26
5 TYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	27
5.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja rajaaminen	27
5.2 Laadullinen tapaustutkimus	28
5.3 Tapaustutkimus ja monimetodinen lähestymistapa	29
5.4 Tulevaisuustutkimus	31
6 AINEISTON KERUUMENETELMÄT	33
6.1 Verkkokysely	33
6.2 Kyselyn rakenne	34
6.3 Kyselyn SWOT-analyysi	35
6.4 Täsmäryhmähaastattelu: Visiointiryhmä	37
7 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	38
7.1 Tutkimuseettiset normit ihmistieteissä	38
7.1.1 Itsemääräämisoikeus	38
7.1.2 Vahingoittumattomuus	40
7.1.3 Yksityisyyden kunnioittaminen	41
7.2 Hyvä tieteellinen käytäntö	42
8 TAPAUSTUTKIMUKSEN ANALYYSI JA PÄÄTELMÄT	44
8.1 Taustakysymykset	44
8.2 Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamiskartoitus	47
8.2.1 Keskeisimmät työtehtävät	48
8.2.2 Osaaminen nyt	50
8.2.3 Johtamisen haasteet tällä hetkellä	57
8.3 Tulevaisuuden osaamistarpeet vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta	59
8.3.1 Rekrytointi, osaamisen ja kehittymisen tukeminen	61

8.3.2 Viestintä- ja vaikuttamistoimintaosaaminen	66
8.3.3 Kehittämis- ja muutososaaminen	70
8.3.4 Verkosto- ja toimintaympäristöosaaminen	75
8.3.5 Palveluiden tuottaminen ja talousosaaminen	80
8.4 Tulevaisuuden luova johtajuus	85
8.4.1 Strateginen humanismi johtamisessa	87
8.4.2 Palvelumuotoilun johtamisosaaminen	88
8.4.3 Arvioiva työote, reflektio ja oppiminen kehittämisjohtamisessa	89
9 SUOSITUKSET JOHTAMISOSAAMISEN EDISTÄMISEEN	90
9.1 Miten hyvä johtamisosaaminen saavutetaan?	90
9.1.1 Tietovirrat tulevaisuuden johtamisen välineenä	93
10 JOHTAMISOSAAMISTA TARVITAAN VAPAAEHTOISTOIMINNAN KENTÄLLÄ!	95
LÄHTEET	101

1 VAPAAEHTOISTOIMINNAN TULEVAISUUSHAASTE

Euroopan Unionin Nuorisostrategia 2010-2018 nostaa vapaaehtoistoiminnan eurooppalaisen yhteistyön keskeiseksi toiminta-alueeksi. Tätä viestiä vei eteenpäin myös vuonna 2011 Euroopan Unionin vapaaehtoistoiminnan vuosi, joka nosti esiin monitahoisesti vapaaehtoistoiminnan ja toimijat ympäri Eurooppaa. Strategiset toimenpiteet ovat keinoja vahvistaa vapaaehtoistoiminnan arvon ja merkityksen tunnistamista ja tunnustamista. (Kansalaisareena 2011.)

EU:n vapaaehtoistoiminnan teemavuosi 2011 kannusti kansalaisia positiivisesti yhteiskuntatekoihin: Vapaaehtoisena Vaikutat! Vapaaehtoistoiminnan arvostus, toiminnalliset mahdollisuudet sekä yhteiskunnalliset merkitykset halutaan nostaa ruohonjuuritasolta yhteiskunnan päättäjien agendoille asti. Vapaaehtoistoiminnan teemavuosi aktivoi kansallisesti ja monialaisesti vapaaehtoistoimintaan innostuneita, motivoituneita ja sitoutuneita kuntien, seurakuntien, järjestöjen ja eri yhdistysten ammattilaisia. Vapaaehtoistoiminnalla on pitkät juuret historiassa, mutta useilla toiminnan mahdollistajalla historia on lyhyt ja ensimmäinen sivu avautui vasta teemavuoden kannustamana.

"Vapaaehtoistyön tekemisestä tulee entistä helpompaa", totesivat eduskuntaryhmien kansanedustajat 3.3.2011 vastaanottaessaan Kansalaisareenan ja yli 40 järjestön ja yhteisön vetoimuksen vapaaehtoistoiminnan huomioonottamisesta seuraavassa hallitusohjelmassa. Viesti oli hyvin selkeä: Vapaaehtoistoiminnan on oltava kansalaisoikeus. Jotta vapaaehtoistoiminnan kehittäminen olisi mahdollista, tarvitaan vapaaehtoistoiminnan järjestämisestä oma lainsäädäntönsä. Euroopassa lainsäädännöistä on jo erilaisia esimerkkejä olemassa. (Emt.)

Euroopassa kolme kymmenestä toimii vapaaehtoisena ja Suomessa jopa 36 prosenttia kansalaisista. Vapaaehtoisia arvioidaan sosiaali- ja terveysalan järjestöissä olevan 320 000 ja ammattilaisia 30 000 noin 9000 eri järjestössä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011). Vapaaehtoisuus aktiivisena kansalaisuutena on väylä tuoda esiin epäkoh-
tia sekä keino vaikuttaa tarpeisiin, jotka nousevat esiin kansalaisten omasta elin- ja toimintaympäristöstä. Kansalaisten aktiivisuuden kasvu vaatii ympäröivältä yhteis-

kunnalta kannustusta, mutta myös keinoja tukea ja mahdollistaa kolmannen sektorin ja julkisen sektorin vapaaehtoistoimintaa. (Emt.)

Suomalaiset osallistuvat vapaaehtoistoimintaan vuonna 2020/2025 suunnilleen samalla volyymilla kuin tällä hetkellä. Vapaaehtoistoiminnan panos tuleville vuosille ei voi olla paljonkaan korkeampi, koska suomalaisten tekemä vapaaehtoistyön määrä on jo nyt suhteellisen korkeissa lukemissa. Vapaaehtoistoiminnan panos on siis kysytty ja kilpailtavakin voimavara 10–15 vuoden kuluttua. Tulevaisuusvisioissa vajaan sadan vuoden päästä vuonna 2107 arvioidaan kansalaisten eliniän pidentyneen 80 vuodesta jopa 95 vuoteen. Siten kansalaisten lisääntynyt vapaa-aika todennäköisesti johtaa myös vapaaehtoistyön kasvuun. Kuitenkin lähitulevaisuudessa elämme vapaaehtoistoiminnassa niukkuuden aikoja ja siksi niukkaa resurssia tulee suunnitella huolella ja käyttää arvokkaasti. (Harju 2010, 154, 162–163; Rouvinen, Vartia & Ylä-Anttila 2007, 112 -113.)

Vapaaehtoistoiminnan perusresurssien turvaamiseen tai ylläpitämiseen ei ole kiinnitetty Suomessa tarpeeksi huomiota. Suomalainen järjestökenttä on hyvin riippuvainen vapaaehtoisista, mutta rinnalla julkisen vallan tarjoamat hyvinvointipalvelujen supistamiset vaativat yhä enemmän vapaaehtoisia ja vapaaehtoista vastuuta lähimmäisistä. Tulevaisuudessa hoivaan tarvittava vapaaehtoistoiminnan panos on poissa muista kansalaisyhteiskunnan toiminnoista ja aktiviteeteista. Tulevaisuudessa onkin merkittävää käyttää vapaaehtoisresurssi yhä huolellisemmin, harkitummin ja suunnitellummin. Siksi *vapaaehtoistoiminnan johtaminen* nousee nykyistä tärkeämpään rooliin. Nyt johtamista on voitu laiminlyödä ja hoitaa ”toisella kädellä” kun vapaaehtoisia on riittänyt hyvin erilaisiin vapaaehtoistoiminnan tehtäviin. Useat organisaatiot sekä kolmannella että julkisella sektorilla tarvitsevatkin vapaaehtoistoiminnan johtamiseen aivan uudenlaista osaamista. (Harju 2010, 154, 162; Hakkarainen & Syrjänen 2004, 26.)

Vapaaehtoistoiminnan "tulevaisuustrendit" yhteiskunnallisen muutoksen tasapainottajana luovat uusia haasteita vapaaehtoistoimintaa koordinoiville tahoille. Vapaaehtoistoiminta ansaitsee tulla hyvin johdetuksi. Tämä tarkoittaa vapaaehtoistoiminnan osaamiseen resursointia. Hyvä, merkityksellinen ja monimuotoinen vapaaehtoistoiminta ei rakennu vain toimintamahdollisuuksien kirjosta kansalaisille. Vapaaehtoistoiminnan kivijalkana ovat toimintaa koordinoivien tahojen riittävät henkilöstö-, osaa-

mis-, ja koulutus- sekä toimintaresurssit, jotka mahdollistavat laadukkaan vapaaehtoistoiminnan koordinoinnin ja johtamisen. Vapaaehtoistoiminta ei tulevaisuudessa ole puuhastelua, vaan vaativaa, yhteiskunnallista, sektorirajat ylittävää kansalais- ja hyvinvointityötä, johon tarvitaan oikeat ja ajanmukaiset osaamisen ja johtamisen työvälineet

1.1 Opinnäyte tutkii osaamista ja havainnoi tulevaa

Opinnäytetyöni tilaaja on Kansalaisareena, joka on kansallista ja kansainvälistä verkostoa palveleva vapaaehtoistoiminnan ja vertaistuen informaatio- ja kehittämiskeskus. (Kansalaisareena 2011.)

Kansalaisareena tukee paikallisia VALIKKO-verkostoja verkostoitumisessa sekä tekee monimuotoista kehittämistyötä VALIKKO-verkoston kanssa vapaaehtoistoiminnan vaikuttavuuden esiin tuomiseksi. VALIKKO-verkostoon kuuluvat alueelliset VALIKKO-ryhmät, jotka ovat kunnan, seurakunnan, järjestöjen ja yhdistysten vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden yhteistyöryhmiä. (Emt.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on VALIKKO-verkostoon kuuluvien vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamisen nykytilan selvittäminen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittaminen vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta.

Vapaaehtoistoiminnan koordinointia kunnissa, seurakunnissa, järjestöissä ja yhdistyksissä tehdään hyvinkin erilaisista lähtökohdista: päätoimisesti tai oman työnsä ohella tai jopa vapaaehtoisesti. Tähän seikkaan peilaten myös koordinaattoreiden osaamisen nykytaso ja tulevaisuuden osaamistarpeet ovat varmasti varsin moninaisia ja monitasoisia.

VALIKKO-verkoston vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamisen nykytilaa peilaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin yhdessä visiointiryhmän Tulevaisuusverssaan tuottamaan aineistoon vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta.

1.2 Opinnäytetyön tarpeellisuus

1. Opinnäytteen aihealueena vapaaehtoistoiminta on yhteiskunnallisesti ajankohtainen. Vapaaehtoistojen panostetaan suurella volyyymilla, mutta vapaaehtoistoiminnan johtamiseen liittyy toimialalla monia ratkaisemattomia kysymyksiä. Kansalaisareenan asiantuntijuus sekä VALIKKO-verkoston kuuluvien vapaaehtoistoiminnan koordinaattorien kenttätuntemus mahdollistavat laajan tutkimus- ja aineistomateriaalin käyttöni.

2. Opinnäyte pitää sisällään sekä työelämää tutkivia että kehittäviä elementtejä: Tutkin humanistisen alan ammatillista osaamista vapaaehtoistoiminnassa ja kartoitan tulevaisuuden osaamistarpeita toimialalla poikkihallinnollisesti.

3. Opinnäyte mahdollistaa väylän ammatilliselle kehitykselleni lisäten tietoisuutta kansalaistoiminnan toimintaympäristöistä sekä ymmärrystä vapaaehtoistoiminnan ammatillisesta osaamisesta.

Teoreettista pohjaa tutkimuskysymykseen ja aihealueeseen syvennän relevantilla lähdekirjallisuudella, väitöskirjoilla sekä Kansalaisareenan ja VALIKKO -verkoston omilla materiaaleilla.

2. KANSALAISAREENA JA VALIKKO-VERKOSTO TOIMIJOINA

2.1 Kansalaisareenan näköalapaikalla

Kansalaisareena on kansallista ja kansainvälistä verkostoa palveleva vapaaehtoistoiminnan ja vertaistuen informaatio- ja kehittämiskeskus. Kansalaisareena on sitoutunut yhdistys, jonka tehtävänä on edistää kansalaisten vapaaehtoista ja omaehtoista osallistumista sekä toimintaa. Lisäksi Kansalaisareenan tehtävänä on lisätä valtakunnallista vapaaehtoissektorin toimijoiden yhteistyötä. (Kansalaisareena 2011.)

Kansalaisareenan tavoitteena on:

- edistää kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan edellytyksiä
- kehittää kansalais- ja vapaaehtoistoiintaan liittyvää asiantuntemusta
- saattaa yhteen vapaaehtoissektorin verkostoa
- kehittää verkosto-osaamista
- edistää verkoston kansainvälistä yhteistyötä
- aktivoida kansalaisten yhteistoimintaa, osallistumista ja verkostoitumista

Kansalaisareenan työmenetelmiä ovat:

- valtakunnalliset ja paikalliset kehittämis- ja verkostoitumistilaisuudet
- konsultointi, koulutus ja tukimuodot
- palveleva www-sivusto
- ajankohtaisen tiedon kerääminen, jalostaminen ja levittäminen
- vaikuttamistyö
- erilaiset julkaisut
- kehittämissyhteistyö sekä hankkeet

Kansalaisareenassa työskentelee kaksi työntekijää: toiminnanjohtaja Anitta Raitanen ja suunnittelija Pinja Nieminen. (Emt.)

2.2. VALIKKO-verkostosta voimaa ja vaikuttamista

VALIKKO-verkoston kuuluvat alueelliset ja avoimet VALIKKO-ryhmät, jotka ovat kunnan, seurakunnan, järjestöjen ja yhdistysten vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden yhteistyöryhmiä. VALIKKO-verkoston käynnistäjä Liisa Reinman Näkövammaisten Keskusliitosta toimii myös Pääkaupunkiseudun VALIKKO-ryhmän vetäjänä. Pääkaupunkiseudun VALIKKO-ryhmä on ensimmäinen vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden yhteistyöryhmä ja toiminut vuodesta 2002 vastaten samalla Kansalaisareenan kanssa muiden VALIKKO-ryhmien käynnistämisestä eri puolelle Suomea. (Emt.)

VALIKKO -ryhmä käynnistyi vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden tarpeesta synergioiden jakamiseen: vertaistuen, kokemustiedon ja osaamisen tuottamiseen yh-

teisesti jaettavaksi sekä ammatti-identiteetin vahvistamiseen. VALIKKO-ryhmä on tehnyt yhteistyötä mm. vapaaehtoisten rekrytoinneissa, koulutuksissa, tiedotuksessa sekä erilaisten seminaarien ja tapahtumien toteuttamisessa. (Emt.)

Pääkaupunkiseudun VALIKKO-ryhmän tavoitteena on yhteistyössä muiden alueellisten VALIKKO-ryhmien ja Kansalaisareenan kanssa vaikuttaa vapaaehtoistoiminnan perusedellytysten (työntekijäresurssit, rahoitus, toimitilat) turvaamiseen, toiminnan arvostuksen lisäämiseen sekä vapaaehtoisten työn tuottavuuden ja vaikuttavuuden näkyväksi tekemiseen. (Emt.)

VALIKKO-ryhmiä toimii 13 ja ne ovat sijoittuneet maantieteellisesti seuraavasti: Pääkaupunkiseutu, Kuuma-kunnat (Mäntsälä, Järvenpää, Nurmijärvi, Kerava, Tuusula, Keski-Uudenmaan yritysverkosto), Hyvinkää, Turku, Salo, Pori, Seinäjoki, Tampere, Jyväskylä, Kainuu, Kuopio, Kemi ja Oulu. VALIKKO-ryhmien kokoonpanot vaihtelevat noin 2-15 koordinaattorin välillä. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreita VALIKKO-ryhmissä on tutkimuksen teko hetkellä noin 170-200 henkilöä. (Emt.)

VALIKKO-verkostojen yhteistyökumppaneita alueellisesti ja paikallisesti ovat sosiaali-, terveys-, ja liikuntatoimi, sairaalat ja palvelutalot, yhdistykset, järjestöt ja seurakunnat, yritykset, oppilaitokset sekä paikalliset päättäjät. Valtakunnallisesti VALIKKO-verkosto yhteistyössä Kansalaisareenan kanssa ylläpitävät VALIKKO-portaalia, joka mahdollistaa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden toimialaa koskevien yhteistyötapaamisten, seminaarien sekä erilaisten koulutusmahdollisuuksien tarjontaa sekä viestintää. VALIKKO-portaali tiedottaa monien ajankohtaisten vaikuttamisfoorumien mahdollisuuksista sekä mahdollistaa hyvien käytäntöjen jakamista. (Emt.)

Kansalaisareena tekee VALIKKO-verkoston kanssa aktiivista valtakunnallista vaikuttamistyötä yhteistyössä eduskunnan vapaaehtoistoiminnan tukiryhmän kanssa. Esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan ja järjestöjen toimintaedellytysten turvaamisesta hallitusohjelmassa Kansalaisareena yhdessä VALIKKO-verkoston sekä noin 40 järjestön ja yhdistyksen kanssa tekivät maaliskuussa 2011 Vetoimuksen vapaaehtoistoiminnan huomioimisesta seuraavassa hallitusohjelmassa. (Emt.)

Kansalaisareena verkostoineen tarjoaa tukiryhmän jäsenille

- Tietoa vapaaehtoistoiminnasta ja sen tarpeista vapaaehtoistoiminnan kentällä
- Kokemuksia vapaaehtoistoiminnasta, mahdollisuuksia osallistua vapaaehtoistoimintaan ja saada näkyvyyttä sen avulla
- Tavallisten kansalaisten näkökulmia päätöksentekoon
- Materiaalia ja toimintatapoja kansanedustajien vaikuttamistyöhön
- Sähköistä tiedotusta säännöllisesti
- Konsultoivaa apua – mahdollisuus hyödyntää erilaisia vapaaehtoistoiminnan osaajia eri sektoreilta
- Alueellisia näkökulmia vapaaehtoistoiminnan verkostojen kautta

Tukiryhmän jäseniltä toivotaan

- Vapaaehtoistoiminnan kenttää ja toimialaa koskevien teemojen esiin nostamista
- Vapaaehtoistoiminnan kentällä yhteisesti tärkeiksi koettujen teemojen sekä tavoitteiden edistämistä (Emt.)



KUVIO 1. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden vaikuttamiskanavat (Reinman 2010).

3 VAPAAEHTOISTOIMINNAN MUUTTUVAT TOIMINTAYMPÄRISTÖT

Vuonna 2020/2025 aito läsnäolo, identiteetti, voimaannuttava kohtaaminen ja rikastuttava yhteisöllisyys ovat kansalaisyhteiskunnan menestyksen tukipilareita. Yhdessäolo, vuorovaikutus, ihmisten läheisyys ja yhdessä tekeminen puhuttelevat monia ihmisiä. Demos Helsingin asiantuntijat toteavat, että nykyajan todellisia huono-osaisia ovat ihmiset, joilla ei ole mahdollisuuksia tai taitoja yhdessä tekemiseen. (Harju 2010, 54, 64, 72.) Justin Davis Smithin näkemyksen mukaan ainakin Euroopassa ollaan vapaaehtoistoimintaan liittyvän uudelleenmäärittelyn edessä. Hänen näkemyksensä mukaan hyväntekeväisyys ja ihmisläheisyys ovat laskussa, mutta vertaistuki tulee säilyttämään asemansa ja sen muodot moninaistuvat. Vaikuttamistyö ja kampanjointi ovat nousussa sekä osallisuus uusine muotoineen tulee korostumaan. Tämä näkemys tarkoittaisi, että hyväntekeväisyyden eetos tulisi jäämään taka-alalle ja ihmiset tulisivat yhteiskunnassa ottamaan osaa yhä enemmän aktiivisina toimijoina. (Ruohonen 2003, 53.)

Eteenpäin pyrkivä ja toimiva kansalaisyhteiskunta on merkittävässä roolissa tuottaessaan asiantuntijuutta ja palveluja sekä luodessaan perustaa näiden järjestelmien toimivuudelle. Kansalaisyhteiskunta on uudistamassa yhteiskuntaa ja siten merkittävä kokonaisuus demokraattisessa yhteiskunnassamme. (Peltosalmi & Särkelä 2011, 10.) Kansalaistoiminta synnyttää yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa. Jokainen on kiinnostunut osallistumaan, mikäli kokee sen tukevan omaa elämää ja tuottavan hyvää myös muille. Suomalaiset ovat siirtymässä postmaterialistiseen aikaan, jossa elämänlaatu, hyvät ihmisushteet ja toisista välittäminen sekä aito hyvinvointi nousevat elämässä ykkössijalle. (Harju 2010, 214.) Kuitenkin samaan hengenvetoon voidaan todeta, että sosiaalinen ja kulttuurinen murros yhteiskunnassa rikastuttavat mutta myös eriyttävät perinteistä yhteisöllisyyttä. Globalisaation ja monikulttuurisuuden myötä erilaisten arvomaailmojen kohtaaminen nopeutuu. Moninaiset arvot ja vastakkaisetkin valinnat vahvistuvat ja yleistyvät. (Pekkala & Heikkala 2007, 24–25.)

Kaikesta huolimatta kansalaistoiminta ja siihen linkittyvä vapaaehtoistoiminta sijoittuvat ihmisten mukavuusalueelle, jotka ovat oleellisia elämän kokonaisuuden näkökulmasta. Aito kansalaisyhteiskunta on monimuotoinen, joka pohjautuu ihmisten erilaisuuteen. Ihanteena ja tavoiteltavissa olevan kansalaisyhteiskunnan hyvinvointityön toiminta yhteiseksi hyväksi voitaisiin nähdä hyvän tekemisenä yksin ja yhdessä, jossa toteutuvat sekä yksilö- että yhteisöintressit limittäin ja rinnakkain. (Harju 2010, 56, 68, 214–215.)

Järjestöbarometri 2011 nostaa esiin vapaaehtoistoiminnan ulkoisia vahvuuksia, joissa korostetaan erityisesti ihmisten kaipuuta ja kasvavaa halua yhteisöllisyyteen, kohtaamiseen ja vertaistukeen. (Peltosalmi & Särkelä 2011, 13.) Kansalaisyhteiskunnalla on välineitä rakentaa postmodernin ajan yhteisöllisyyttä, joka koskettaa ihmisiä ja motivoi mukaansa. Keinotekoisesti ei voi yhteisöllisyyttä rakentaa, eikä tarvitsekaan. Tässä kohtaa katse kääntyy päättäjiin. Tarvitaan oikeaa resursointia ja hyvät toimintaedellytykset kansalaistoimintaa toteuttaville tahoille ja niiden mahdollistamalle vapaaehtoistoiminnalle. Kansalaistoiminta ei synny itsestään, vaan tulevaisuus pitää tehdä. (Harju 2010, 83.)

3.1 Kansalaisyhteiskunnan haasteet

Kansalaisyhteiskunnalle on asetettu toiveita ja sen vahvistumista odotetaan entisestään. Tulevaisuuden suuntauksena näyttäisi olevan, että kansalaiset edelleenkin kuuluvat järjestöjen ja yhdistysten toimintaan ja osallistuvat vapaaehtoistoiminnan tekemiseen, mutta aktiivisuus näyttäytyy enemmän lyhytkestoisempaan, projektiluontoisena. Kuntien ja järjestöjen rooleissa palvelutuotannossa on myös tapahtunut muutoksia. Uutta kansalaistoimintaa on syntynyt mm. kuntien omiin palveluihin vapaaehtois- ja vertaistoiminnan kautta. Samaan aikaan taas järjestösektorilla on pohdittu monitoimijan ja palveluntuottajan roolia, jossa vapaaehtoisuus ja ammatillisuus sekoittuvat keskenään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Vuonna 2020/2025 kansalaisyhteiskunta tuottaa merkittävän osan ihmisten tarvisemista huolenpidosta ja hyvinvointipalveluista. Kansalaisyhteiskunnan tärkeys muodostuu siitä, että ihmiset huolehtivat lähimmäisistään merkittävän omaehtoisesti ja että kansalaisjärjestöt tuottavat monia sosiaali- ja terveystalvija. Hoivan

tuottamisen hätähuuto on suuri yhteiskunnallinen kysymys tulevaisuudessa kaikille palveluntuottajille. Kuitenkin on hyvä muistaa, että kansalaisyhteiskunnan yhtenä suurena tehtävänä on lieventää ihmisten kuorimitusta ja epävarmuutta, ei lisätä sitä. Menestyvä kansalaisyhteiskunta vuonna 2020/2025 perustaa toimintansa sellaisten asioiden ympärille, jotka ovat ihmisille aidosti tärkeitä, jonka puolesta he haluavat toimia ja laittaa myös itsensä likoon. (Harju 2010, 41, 62, 126.)

Järjestöbarometrissa 2011 todetaan, että vapaaehtoistoiminnan arvostus on noussut. Kuitenkin samaan hengenvetoon todetaan, että kunnat eivät tue toimintaa riittävästi ja kilpailu ihmisten vapaa-ajasta kiristyy. (Peltosalmi & Särkelä 2011, 13.) Kansalaisyhteiskunnan tulevaisuuden toimintamahdollisuudet sekä uudet vapaaehtoistoiminnan ”palvelumallit” antavat ajattelemisen aiheita toimintaa mahdollistavien kolmannen sektorin, seurakuntien sekä kuntien strategiatyöhön. Se asettaa haasteen toiminnan suunnittelulle, toteuttamiselle, kehittämiselle sekä arvioinnille, jossa vahva johtamisosaaminen nousee menestystekijäksi.

3.1.1 Kumppanuudet ja oppimisen uudet rakenteet

Ajassamme voidaan puhua siirtymisestä hyvinvointivaltiosta hyvinvointiyhteiskuntaan, jossa sosiaali-, terveys-, nuoriso- ja liikuntajärjestöt ovat arjen asiantuntijoita ja joiden toimintakirjo palveluiden tuottamisessa on hyvin laajaa. Tässä muuttuneessa tilanteessa se merkitsee kuntien ja kolmannen sektorin välisen yhteistyörakenteiden, toiminta-alueiden ja muotojen uudelleen sijoittamista yhä enemmän verkostomaiseen monitoimijamalliin. Julkisen sektorin johtamasta toimintakentästä siirrytään yhä enemmän kohti kumppanuuksia, lähiyhteisöjä sekä kansalaistoimintaa. Toimintaympäristön muutoksessa julkisen sektorin ja kolmannen sektorin välisessä kumppanuusyhteistyössä vaaditaan keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. Kumppanuus- ja yhteistyöverkostojen muodostuminen kunnan sekä kolmannen sektorin toimijoiden välillä vaatii systemaattista synnyttämistä. Ne toimijat kokoontuvat, joita yhdistää sama asia ja tema esim. syrjäytymisen ehkäisy. (Pietilä-Hella & Viinikka 2006, 72–73.) Harju (2003, 137) toteaaakin, ettei kumpikaan sektori selviä tulevaisuuden haasteista yksin. Selkeät työn- ja vastuunjaot mahdollistavat toimivan kumppanuuden.

Muuttuneessa toimintaympäristössä kansalaiset eivät enää voi ainoastaan turvautua yhteiskunnan tuottamien palvelujen varaan, vaan yhä tärkeämmäksi nousee lähiyhteisöjen sosiaalinen tuki ja ihmisten välinen huolenpito. Tässä kohtaa kansalaisjärjestöt ovat arjen asiantuntijoita: järjestöt ovat lähellä ihmisten arkea, järjestöjä on helppo lähestyä ja heillä on alan erityisosaamista. (Pietilä-Hella ym. 2006, 72–73.)

Suomalaisessa järjestökulttuurissa on yksin yrittäminen ollut tyypillistä. Toimintakulttuurissa, asenteissa ja ajattelutavoissa on kuitenkin tapahduttava muutoksia, mikäli kansalaistoiminnan vahvuus halutaan säilyttää. Yhteistyö syntyy ainoastaan tietoisilla päätöksillä. Siksi tarvitaan kansalaistoiminnan yhteisen edun ymmärrystä ja myös sen hyväksi toimimista. Suomalaisella kansalaistoiminnan kentällä on paljon henkisiä resursseja. Niiden yhteensaattaminen mahdollistaisivat toiminnan laajenemismahdollisuudet sekä laadun paranemisen. Parhaimillaan se tarjoaisi aitoa kumppanuutta ja uudenlaisia oppimisympäristöjä sekä toimijoilleen että toimintaa mahdollistaville. (Harju 2003, 198.) Moilanen (2001) toteaa osuvasti, että myös organisaatioiden elämä on jatkuvaa oppimista. Olipa työ hoito- tai palvelutyötä, tieto- tai tuotannollista työtä tai vapaaehtoistoimintaa niin kaikessa näissä heijastuu elämän, työn tekemisen ja yhteiskunnan monimuotoisuus. Tämä vaatii siten uudenlaista tieto-taitoa ja valmiuksia uuden oppimiselle sekä yhä nopeampaan reagointiin muutoksiin. Tämä asettaa erityisesti johtamiselle ja oppivalle organisaatiolle aivan uudenlaisia haasteita. (Emt. 26–27.) Ilvonen (2011, 9) toteaa, että toimintaympäristöjen muutoksessa myös järjestöjen toimintakulttuuriin tulisi juurruttaa oppivan organisaation muotoja. Vataja (2009, 52) jatkaa, että toimintaympäristön muutosten luoma tarve työn kehittämiseksi asettaa arvioivan työotteen ammatillisen kehittymisen keskiöön.

Tulevaisuudessa järjestöjen yksi mahdollisista menestystekijöistä tulee olemaan yhteisöllinen oppiminen. Yksilön oppiminen kulkee yhteisön oppimisen rinnalla ja siihen limittyen. Deliberatiivinen päätöksen teko, jossa päätöksenteon prosesseissa otetaan kaikkien ajatukset täysin huomioon sekä aito dialogi ei ainoastaan mahdollista oppimista, vaan muokkaa järjestöstä oppivan organisaation. Näin järjestö kykenee käymään dialogia oman toimintaympäristönsä kanssa ja reagoimaan yhä joustavammin ympäristössä sekä yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. (Rantala 2007, 81–82.)

Kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan kokonaisvaltainen strateginen kehittäminen sekä johtaminen kasvattaisivat toiminnan yhteiskunnallista asemaa julkisen ja yksityisen sektorin rinnalla. Tällä tavoin mahdollistettaisiin entistä tasavertaisempi toimijuus muiden sektoreiden rinnalla. Myös rooli yhteiskunnallisessa kehittämisessä voitaisiin nähdä entistä uskottavampana. (Harju 2003, 198.)

3.1.2 Yhteiskuntatrendit: sosiaalinen ja kulttuurinen murros

Suomi on muuttumassa yhä monikulttuurisemmaksi ja yhteisöllisyys mosaiikkimaisuutuu. Monikulttuurisuus sekä eriyttää että rikastuttaa kansalaisyhteiskuntaa. Yhtenäiskulttuuri on pikkuhiljaa häviämässä ja tilalle tulee kulttuurinen moniarvoisuus, jota vahvistavat nuorten liukuvat elämäntyylit sekä maahanmuutto. Kulttuuriseen moniarvoisuuteen vaikuttaa ihmisten elämäntapojen, mutta myös arvojen eriytyminen ja muuttuminen. Tässä ajassa ja tulevaisuudessa on yhä enemmän mahdollisuuksia toteuttaa itseään. (Harju 2010, 32–33.) Elämää ohjaavat arvot yksilöiden ja ryhmien välillä eriytyvät, jossa näkyvät eettiset valinnat, kaupallistuminen ja kuluttajuus sekä erilaisten elämysten haku. Vastavoimana toimii kestävä kehitystä tukeva elämäntapa. Yhteiskunnalliset erot tulevat kasvamaan entisestään, jossa hyvinvointi kasautuu, mutta samoin sosiaaliset ongelmat. Elämäntyyleistä tulee tulevaisuudessa liukuvia, yksilöllisesti valittuja ja elämänvaiheen mukaan myös vaihtuvia. (Pekkala & Heikkala 2007, 24–25.)

Viimeisinä vuosikymmeninä yhteiskuntarakenteiden muutokset ovat lisänneet ihmisten pahoinvointia ja sijaa ottanut yksilöllistyminen on vähentänyt sosiaalista pääomaa. Tässä kohtaa monipuolinen kansalais- ja vapaaehtoistoiminta on nähty sosiaalista pääomaa lisäävänä tahona, jossa yhdessä tekemisen kautta syntyy aitoja sosiaalisia tilanteita ja verkostoja ihmisten välille. Yhteiskuntatrendeistä ja -murroksista huolimatta erilaisia yhteisöjä ja mosaiikkimaisia yhteisöllisyyden piirteitä tulee aina olemaan. Yhteisöissä vastavuoroisuus, toimiva viestintä sekä monipuoliset yhteistyöverkostot, sosiaaliset taidot sekä yhteenkuuluvuuden tunne lisäävät ja ylläpitävät sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma muodostuu vastavuoroisesta luottamuksesta, joka sisältää kyvyn toimia yhdessä yhteisen päämäärien saavuttamiseksi. Sosiaalinen pääoma on yksi tärkeä yhteiskunnan menestykseen vaikuttava tekijä. (Harju 2003, 61–70.)

Kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan kentälle on yhteiskunnallinen tilaus sosiaalisen pääoman tuottajana. Siinä järjestöt ja muut kolmannen sektorin toimijat ovat eturivissä ja ”värinä” erilaisille toimijuuksille on jo olemassa, mutta erityisesti tulevaisuudessa. Kuitenkaan kolmannen sektorin toimijat eivät selviydy haasteesta yksin. Valtion ja kuntien on oltava tukemassa vapaaehtoistointaa mahdollistavia toimijoita. Vain hyvät edellytykset takaavat, että tulevaisuudessakin voidaan tehdä yhteistyötä ylläpitävää ja luottamusta rakentavaa, vuorovaikutteista ja verkostoitunutta kansalais- ja vapaaehtoistointaa. (Harju 2003, 69–70.)

3.2 Järjestöjen muutonhaasteet

Kansalaiset huomioivat ympärillään tarpeita, liittyvät yhteen ja yhteisöiksi, luovat ja rakentavat verkostoja, luovat sosiaalisia yhteyksiä ja kontakteja sekä reagoivat ja vastaavat ympärillään oleviin tarpeisiin yhteisen hyvän ja voittoa tavoittelemattoman ideologian pohjalta. Tätä kutsutaan vapaaehtoistoinnaksi, jota mahdollisesta järjestöissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

3.2.1 Eriytyminen ja muutosherkkyys

Yhteiskunnan monimuotoisuus ja eriytyminen näyttäytyy samansuuntaisena kansalaistoiminnan kentällä. Kansalaistoiminta on yhteiskunnan sisällä oleva toiminnan muoto sekä yhdessä tekemisen paikka ja siten merkittävä osa suomalaista yhteiskuntaa. Monimuotoisissa toimintaympäristöissä toimii myös monenlaisia kansalaistoimijoita kuten yhdistyksiä, osuuskuntia, järjestöjä sekä säätiöitä: pieniä ja suuria, vanhoja ja uusia, kasvavia sekä kuihtuvia, jossa näyttäytyvät järjestöjen erilaiset tilat sekä kehitysvaiheet. Myöskään näille eriytymisprosesseille ei tule loppua. (Harju 2003, 158–160.)

Järjestöjen laaja-alaisuutta kuvaa, miten toiminnan sisältö vaihtelee oma-aloitteisista itsehoito- ja vertaisryhmistä perinteisen jäsenistön edunvalvonnan kautta hyvin ammatilliseen, erikoiskoulutusta vaativaan ammatilliseen työhön. Tulevaisuuden haasteet järjestöillä elinvoimaisena pysymiseen, ja siten vapaaehtoistoiminnan mahdollistamiseen liittyvät vahvasti järjestöjen omiin ominaispiirteisiin. Suurten ja perinteisten

järjestöjen haasteeksi nousee tässä ajassa kyky palauttaa jäsenistöön aito vuorovai-
kutuksellisuus; suhde omaan jäsenistöön on passivoitunut ja etäännyntynyt. Poliittisen
kansalaistoiminnan haasteena koetaan erityisesti jäsenistön passivoituminen ja vä-
heneminen. Osa vakiintuneista kansalaisjärjestöistä, etenkin sosiaali-, terveys-, ja
liikuntajärjestöt ovat lähteneet yhteiskunnan palvelun tuottamisen koneistoon mu-
kaan. Järjestöt tuottavat ammattihenkilöstön osaamisella kunnille ostopalveluja perin-
teisen kansalaistoiminnan rinnalla. Haaste tässä kohtaa kohdistuukin järjestöjen aat-
te- ja arvokysymyksiin. Voiko järjestö samanaikaisesti olla voittoa tavoittelematon
kansalaisliike ja yritysmäinen palvelujen tuottaja? (Harju 2003, 160–163.)

Järjestöjen toiminnan laajeneminen ja monimuotoistuminen ei ole aina hyvä asia. Se
saattaa monimuotoisten toimintamahdollisuuksien rinnalla kuitenkin etäännyttää va-
paaehtoistoimijoita ja jäseniä. Olisi tärkeää, että suuretkin järjestöt säilyttäisivät roo-
linsa yhdessäolon areenana ja rakentuisivat ihmisten kokoisista yksiköistä. (Ruoho-
nen 2003, 53.) Tulevaisuuden ennakointi ei ole kansalaistoiminnan kentällä yksinker-
taista. Kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan yhteiskunnallinen muutosliike tekee toi-
minnan pitkäjänteisestä suunnittelusta ja kehittämisestä haastavaa. Toiminnan eriy-
tyminen näyttäytyy suurimpana haasteena erityisesti suurissa, aatteellisissa järjes-
töissä, joiden on sovitettava yhteen erilaisia yhteiskunnan intressejä. Tämä tarkoittaa
valintoja, mihin toimintaa kohdistetaan ja millaisella panostuksella. Erityisjärjestöjen
on helpompi keskittyä oman erityisosaamisensa, kohderyhmänsä tai asiansa hoita-
miseen. Näiden järjestöjen kohdalla koulutettujen ihmisten kiinnostus on suurempaa
kuin yleisjärjestöjen, joille järjestön yleisaate ei riitä. (Harju 2003, 163.)

Järjestö- ja kansalaistoiminnan toimintaympäristössä näkyvät haasteet liittyvät nyt ja
tulevaisuudessa henkilöstön saatavuuteen, alueellisiin hyvinvointi- ja terveyseroihin,
vanhusten määrän kasvuun, työttömyyteen, sosiaalitaloudellisten ongelmien lisään-
tymiseen sekä yhteiskunnan reuna-alueilla olevien ihmisten lisääntyvään määrään.
(Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Tulevaisuutta tarkastellessa ja jo nyt järjestöissä vaaditaan muutosherkkyttä mutta
erityisesti kykyä muutosprosessien hallintaan ja johtamiseen. Järjestöissä ei enää
voida olettaa asioiden jatkuvan ennallaan ja pysyvän stabiilina. Toimintaympäristön
murrokset ja suuret yhteiskunnalliset haasteet, rahoitusten ja rahoituspohjien epä-

varmuus ja monimuotoisuus sekä vapaaehtoistoimijoiden muuttuneet sitoutumispe-
rusteet ja valikoivuus tarvitsevat kansalaistoiminnan johtajilta, tekijöiltä ja mahdollista-
jilta yhä vahvempaa käsitystä toiminnan sisällöistä ja päämääristä. (Harju 2003,
160,166.)

3.2.2 Ammatillisuus ja vapaaehtoistoiminnan rajapinnat

Järjestötyön luonne on muuttunut, sillä kansalaistoiminta on yhä ammatillisempaa.
Suomen lähes 80 000 toimivassa yhdistyksessä ja järjestössä on noin 80 000 palkat-
tua työntekijää, joista osa-aikaisia on noin 25 000. (Kolkka, Mantela, Holopainen,
Louhela, Packalén & Kaisvu 2007, 77.) Samaan aikaan tutkimuksen mukaan suo-
malaisista noin 700 000 osallistuu säännöllisesti vapaaehtoistoimintaan. Vapaaeh-
toistoiminnan tunteja epäsäännölliset toimijat mukaan lukien kertyy jopa 130 miljoo-
naa tuntia vuodessa. Suomi lukeutuukin ruotsalaisten, kanadalaisten ja yhdysvalta-
laisten kanssa maailman kärkitilastoon. (Harju 2010, 154.)

Vapaaehtoistoimintaa voidaan luonnehtia aktiivisuuden ja yhteisöllisyyden toiminta-
kentäksi, johon ihmiset sitoutuvat vapaasta tahdostaan ja saavat toiminnasta myös
itselleen hyvää. Vapaaehtoistoiminta on palkatonta vastavuoroista toimintaa ihmisten
kesken ja välillä. Tämä tarkoittaa, että vapaaehtoisilla on myös vapaus lähteä kun
heille sopii. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Vapaaehtoistoiminnan ja ammatillisen työn rajapinnoista oleva keskustelu ja esiin-
noussut huolikin on tarpeellista. Tärkein määrittävä ero on, että vapaaehtoistoimintaa
tehdään tavallisen kansalaisen tiedoin ja taidoin. Ammatilainen on substanssiosaaja,
jolla on tehtävässä toimimiseen vaadittava teoriapohjainen tieto. Näin ero on selvä,
mutta käytännön kentällä ei niinkään. Vapaaehtoistoiminta ei saa, eikä voi korvata
ammatillista työtä, mutta joissain tapauksissa se tavoittaa tuen tarpeessa olevat ih-
miset paremmin. Vapaaehtoistoiminta ja ammatillinen työ eivät ole toistensa vasta-
kohtia vaan täydentäjiä. Vapaaehtoistoiminta parhaimmillaan toimii ammatillista työtä
rikastuttavana tekijänä tarjoamalla inhimillistä vertaistukea erilaisten palvelujärjestel-
mien sisällä. Vapaaehtoistoiminnan suuret mahdollisuudet tulevaisuudessa näh-
däänkin varhaisen tuen ja ennaltaehkäisevän toiminnan alueella. (Mykkänen-
Hänninen 2007, 11–13, 50–51.)

Visioissa todetaan, että tulevaisuudessa säännöllistä työtä riittää yhä harvemmille ihmisille. Sehän tarkoittaisi, että suuri työikäisten joukko olisi ilman mielekästä tekemistä. Erilaiset pätkätyöt ja epäsäännöllisten työsuhteiden lisääntyminen tuovat myös ihmisille aivan uudenlaisen aikakäsitteen. Elämä on nopeatempoista ja myös sitoutuminen on varsin väliaikaista. Tässä tulevaisuuskuvassa asetetaan vapaaehtoistointaa organisoiville haaste, miten löytää tehtäviä, jotka sekä sitouttavat ihmisiä mielekkääseen tekemiseen että toimivat vapaaehtoistoinnin ja ammattityön rajapinnoilla haastamatta toisiaan. (Harju, Niemelä, Ripatti, Siivonen & Särkelä, 2001, 96–97) Vapaaehtoistoinnassa on nähtävissä kehitystä siihen suuntaan, että toimintamuodoissa näkyy jo ammattiauttamisen piirteitä (Mykkänen-Hänninen 2007, 51). Tulevaisuuden ennakkoinnissa on otettava huomioon, että yhä useammalla vapaaehtois-toimijalla on erilaista ammatillista substanssiosaamista, mutta toimijoiksi ryhtyvien lähtökohtainen asetelma tulisi olla muu kuin ammatillinen. Osaamisen hyödyntämi- seen on löydyttävä vapaaehtoistoinnin kriteerein perustuvia toimintamuotoja, jos- sa yhden toimijan ammatillisuus ja vapaaehtoistoinnaksi pysyvät mahdollisimman selkeästi erillään. Mykkänen-Hänninen (2007) korostaa, että vapaaehtoistoinnin ja ammatillisen työn toimivuus ja selkeät roolit vaativat onnistuakseen eri toimijatahojen sekä organisaatioiden omien toimintajärjestelmien selkeyttä. Vaativissa sosiaalialan järjestöissä joudutaan pohtimaan hyvinkin tarkkaan suhdetta vapaaehtoistyöhön. (Emt. 51–52.)

3.2.3 Uudenlainen osallistuminen ja motivaatioperusta

Kansalaistoiminnan voima perustuu haluun osallistua, auttaa, oppia ja vaikuttaa. Kuten Harju toteaa, että ihminen on varustettu sosiaalisella mielellä. Ihminen toimii toisen puolesta, jos kokee sen merkityksellisenä. Yhteinen kiinnostus myös yhdistää ihmisiä ja yhteisöjä. (Harju 2003, 40–41.) Toiminnassa vapaaehtoisten pitää saada omasta panoksestaan myös riittävästi onnistumisen kokemuksia elämäänsä. Vapaaehtoisten johtaminen muuttuu aikaisempaa haasteellisemmäksi, sillä toimijat ovat yhä koulutetumpia ja kokeneempia erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Osallistumisen muodot lähtevät arjen toiminnoista, mutta yhtäläillä odotetaan vaativimpia ja haasteellisiakin tehtäviä. Uudenlainen vapaaehtoisten osaajuus tuo haasteen myös erilaiselle johtamisasenteelle. Vapaaehtoisten johtamista ei voida perustaa käskyttämisel-

le, vaan heidän johtamisessaan tulee soveltaa asiantuntijaorganisaation lainalaisuuksia. Vapaaehtoisia kannustetaan yhä itsenäisempään työskentelyyn sekä vastuun ottamiseen. (Ilvonen 2011, 9.)

Vapaaehtoistoimijoiden kiinnittyminen ja sitoutuminen järjestöjen vapaaehtoistoiminnan tehtäviin on saanut myös uudenlaisia piirteitä. Arvopohja, toiminnan merkittävyys, monipuolisuus sekä joustavuus ovat valintakriteereissä toimijoiden kärjessä. Vapaaehtoiset ovat ryhtyneet myös ns. ”kilpailuttamaan” kansalaisjärjestöjen toimintamuotoja, joista itselle sopivin vaihtoehto valitaan. Hyvä seikka tässä on toimijoiden ja suurten massojenkin liikkuvuus esim. erilaisten vapaaehtoistoiminnan messujen kautta. Haasteellista siinä on saada toimijat sitoutumaan pitkäkestoiisiin toimintamuotoihin esim. erilaisiin tukiperhe- ja tukihenkilötoimintaan.

Kansalaistoimintaan osallistumisen motivaatioperustan säilymiseen tarvitaan johtamisosaamista laadukkaan toiminnan suunnitteluun ja organisointiin, koulutuksellista näkemystä, joka mahdollistaa uuden oppimista, palkitsemisjärjestelmien hallintaa kiittämisen ja kannustamisen mahdollistamiseen sekä yhteisöllisyyden hallintaa, joka mahdollistaa iloa ja miellyttävää yhdessäoloa. Kaikkien tulee toimia siten, että nämä edellytykset toteutuisivat. Kuitenkin suurin vastuu on toimintaa mahdollistavilla tahoilla ja vetäjillä. Vaikka työelämää sekä kansalaistoimintaa määrittävät erityyppiset ”työsuhteet”, valta- ja vastuukysymykset; tarvitsee kansalaistoiminta yhtäläillä hyvän johtamisen elementtejä, niin erilaista kuin se onkin verraten julkiseen tai yksityiseen sektoriin. (Harju 2003, 42.)

3.2.3 Palvelutuotannon pyörät

Viimeisten vuosikymmenten aikana yleishyödyllisestä toiminnasta on muodostunut ammattilaisten hoitamaa palvelujen tuotantoa, jossa yleishyödyllisyys ilmenee ensisijaisesti voittoa tavoittelemattomana organisoitumismuotona. Ammattilaisten tuottamiin palvelujen sisältöihin on kansalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet olleet suhteellisen heikot. Tästä johtuen yleishyödyllisyys onkin määrittymässä uudelleen vapaaehtoistoiminnan ja perinteisen edunvalvonnan suuntaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Tulevaisuudessa suurimpia haasteita järjestöjen toimintakentässä on, että kolmas sektori muuttuu ammatillisuuden rinnalla yhä yritysmäisempään suuntaan. Järjestöjen palvelutuotanto on muokkautumassa markkinatalouden suuntaiseksi ja jo nyt osa yleishyödyllisistä järjestöistä ja kolmannen sektorin toimijoista on yhtiöittänyt tai yhtiöittämissä toimintojaan. Avoimet markkinat ovat merkittävin perustelu yhtiöittämiselle. Yhtiöittäminen koetaan tärkeänä palvelutuotannon organisoimisessa, vastuiden ja tulosten seurannassa. Kuitenkin suuri eettinen kysymys onkin yleishyödyllisyyden kyseenalaistuminen. (Emt., 2011.) Nyt toimintojaan yhtiöittäneiden järjestöjen haasteeksi nousee, miten kansalaisjärjestötoiminnan sekä yhtiömuotoisen toiminnan välinen yhteys mahdollistuu. (Peltosalmi & Särkelä 2011, 123.)

Tulevaisuudessa järjestöille on elinehto, että julkisen vallan perusvastuu säilyy, vaikka kansalaisten oma vastuu kasvaakin (Murto 2003, 79). Palvelutuotannossa on siis syytä muistaa julkisten palvelujen ensisijainen rooli, unohtamatta myös pieniä erityisryhmiä. Järjestöjen rooli pääsääntöisesti tulisi nähdä julkisia palveluja täydentävinä tai lisäarvoa tuottavina palveluina, ei niitä korvaavina. Lisäarvona nähdään toiminnan luotettavuus, sillä järjestöillä on kestävä ja vahva arvopohja, jossa näyttäytyvät asiakaskeskeisyys. Myöskään ensisijaisena asiana ei ole tavoitella taloudellista voittoa. Lisäarvona nähdään myös ammatillisen erikoistumisen rinnalla vertais- ja vapaaehtoistoiminta. Järjestöjen toiminnan vahvuutena nähdään, että suhteellisen pienellä taloudellisella panostuksella saadaan merkittäviä elämänlaatua parantavia toimintoja sekä tuloksia. Tätä tukee erityisesti matala kynnyksen reagoida sekä toimia oman osamisen vahvuuksin. Tulevaisuuden mahdollisuutena nähdään, että järjestöt pystyvät toimimaan erityisen aktiivisesti myös sosiaalisten yritysten kasvualustana. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Yhteiskunnassa monet kolmannen sektorin toimijat esim. sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat merkittäviä työllistäjiä ja palveluiden tuottajia. Sosiaali- ja terveysjärjestöt tuottavat tällä hetkellä yli 25 prosenttia kuntien sosiaalihuollon palveluista. Kunta palveluiden ostajana on myös pääsääntöisesti palveluiden kilpailuttaja, maksaja sekä palvelujen käyttäjien edustaja. Vaikka kilpailuttaminen onkin laajaa, niin loppujen lopuksi viranomaisen on päätöksentekijä - mitä ostetaan, millä hinnalla, millaista laatua ja keneltä ostetaan. (Emt.)

Yhteisöjen haasteena tulevaisuudessa onkin pohtia, miten voidaan uudella tavalla tuottaa ja käyttää kansalaistoiminnan, edunvalvonnan ja palveluntuotannon asiantuntemusta kokonaisuuden hyväksi. Yhteisöt joutuvat valintojen eteen yleishyödyllisyyttä ja yhtiöittämistä koskevissa asioissa. On valittava osia niistä tai niiden väliltä. Vaarana saattaakin olla, että EU:n erilaiset kilpailulainsäädännölliset kiemurat ns. pakottavat järjestöjen palvelutuotannon voiton tavoittelun piiriin. Tässä kohtaa merkittävässä asemassa onkin ministeriön sekä järjestöjen keskusteluaktiivisuus yleishyödyllisyyttä koskevissa seikoissa EU:ssa. (Emt.)

Sinikka Mönkäre näkee kansalaisjärjestöjen roolin vahvasti nyt ja myös pitkälle tulevaisuudessa perinteisenä järjestötyönä, jossa yhdistyvät vahvasti ammatillinen osaaminen ja vapaaehtoistoiminta. Järjestöt toimivat välittäjinä ihmisten osallistumiselle ja tekemiselle sekä ovat oman alueensa erityisosaajia. (Emt. 2011, 17.) Palveluntuottajina järjestöt voivat vaikuttaa tulevaisuuteensa tekemällä entistä enemmän yhteistyötä palvelunkäyttäjien kanssa. Näin voidaan kehittää uusia palvelutarjonnan malleja. Menestyäkseen järjestöjen on kuitenkin muistettava pitää kiinni heikkoosaisten palvelujen turvaamisesta. (Murto 2003, 72.) Mönkäre uskookin, että paras mahdollinen palvelujärjestelmä rakentuu yhdistämällä järjestöjen valtava voimavara julkisten palvelujen perustaan. Yhteiseen palvelutuotantoon silloin yhdistyvät järjestöjen vahvuudet, asiakkaan tuntemus, ennaltaehkäisevä työ sekä mahdollisuus kehittää uudenlaisia palveluinnovaatioita. (Emt., 2011, 17.)

3.3 Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden toimenkuvat

Vapaaehtoistoimintaa mahdollistavat ammattilaiset toimivat asiantuntijan, vaikuttajan sekä palvelun tuottajan roolissa (Ruohonen 2003, 52). Vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit turvaavat organisaatioissaan hyvän ja laadukkaan vapaaehtoistoiminnan.

Koordinaattori tehtävissään:

- Luo rakenteet ja toimintaedellytykset järjestöissään ja yhteisöissään
- Organisoii järjestöissään ja yhteisöissään käytännön vapaaehtoistoiminnan
- Organisoii vapaaehtoisvälityksen
- Vastaa toiminnasta ja sen kehittämisestä, arvioinnista ja seurannasta

- Koordinaattori edustaa jatkuvuutta - vapaaehtoiset ja asiakkaat vaihtuvat
- Yhdyslinkki vapaaehtoisten ja asiakkaiden sekä ammattihenkilöstön välillä
- Huolehtii vapaaehtoistoiminnan ja ammatillisen työn rajapinnoista



KUVIO 2. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden työnkuvat (Reinman 2010).

Koordinaattorilta odotetaan monialaista osaamista: organisointikykyä, ihmissuhdetaitoja, kouluttajaosaamista, suhdetoimintataitoja sekä muuntautumis- ja reagoitukykyä uusiin kehitystrendeihin. Vapaaehtoistoiminnan kentällä erilaisissa tehtävissä koordinaattorit joutuvat pohtimaan, miten löytää tasapaino julkisten palvelujen, vapaaehtoisen työn ja yritystoiminnan välillä? (Reinman 2011.) Ruohonen (2003) toteaa, että vapaaehtoistoiminta tarvitsee ammatillista tukea. Vapaaehtoisten rekrytointi, perehdytys, koulutus, ohjaus vapaaehtoistoiminnan tehtäviin, työnohjaus, virkistys sekä jatkokoulutukset edellyttävät ammatillista työpanosta. Myös erilaiset yhteistyömuotojen ja kumppanuuksien luominen sekä viestintä- ja vaikuttamistyön muodot vaativat erityistä osaamista. Vapaaehtoistoiminta on mutkikasta ja vaatii paljon työtä sekä erilaista osaamista. Työmäärästään ja haasteellisuudestaan huolimatta, se on kuitenkin sen työmäärän arvoista. (Emt., 52.) Vapaaehtoistoiminnan koordinaattori toimii

kahdenlaisessa asiakaspalveluroolissa: mahdollistamassa kansalaistoiminnan kentällä toimijoille vapaaehtoistoiminnan muotoja sekä palvelemissa vapaaehtoistoiminnan kohderyhmiä eli asiakkaita. Vertio toteaa, että järjestöjen sekä järjestöissä toimivien ammattilaisten asiantuntijuus pitää sisällään erityisosaamista sekä -tietoa. Kuitenkin asiantuntemusta on kehitettävä ja saada asiantuntijatieto tuottamaan: uusia voimavaroja, tietoa ja sitoutumista sekä tuloksia että poliittista kantavuutta. Särkelä muistuttaa, että järjestöjen erityisasiantuntijuudelle tulee olemaan tulevaisuudessa oma erityinen paikkansa. Tämä merkitsee myös uuden dialogisemman toimintakulttuurin sekä moniäänisyyden vahvistumista ja siten mahdollistaa kansalaisjärjestöjen ammattilaisten äänenpainojen vahvistumista yhteiskunnallisessa keskustelussa. (Emt., 2003, 62,105.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on VALIKKO-verkoston vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamisen nykytilan selvittäminen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittaminen vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta.

Tutkimustehtävänä on vastata kysymyksiin:

1. Millaista osaamista VALIKKO-verkoston vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreilla on tehtävässään tällä hetkellä?

sekä

2. Millaista osaamista VALIKKO-verkoston vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit tarvitsevat tulevaisuudessa vapaaehtoistoiminnan johtamisessa oman työn ja toimialan näkökulmasta?

5 TYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Opinnäytetyöni on *laadullinen tapaustutkimus*, jonka aineisto sisältää myös määrällistä aineistoa ja siten soveltaa monimetodista lähestymistapaa. Opinnäytteessäni on löydettävissä yhtymäkohtia myös tulevaisuustutkimukseen. Opinnäytetyöni pitää sisällään sekä työelämää tutkivia että kehittäviä elementtejä.

5.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja rajaaminen

Tutkimuksen rajaaminen antaa tutkimukselle kehykset. Tapaustutkimuksessa tärkein ja haasteellisin tehtävä on tapauksen rajaaminen. Tapaustutkimuksessa ”tapaus” on aina rajattava ja kerrottava ”tapauksen” valintakriteerit. Jos tapaus on esim. ryhmä, niin perusteluissa on otettava huomioon, millä tavoin ryhmään kuuluvat ovat identifioitavissa. Mikä on valittu *tapaus*? Ja mistä eri lähtökohdista ja näkökulmista *tapaus* tarkastellaan? Rajaamisella tehdään tulkintaa siitä, mitkä ulottuvuus tai näkökulma jää tutkimuksesta pois. Rajaamisessa on olennaista tutkijan ymmärrys mitä on tekemässä ja kyky perustella tekemiään valintoja. (Malmsten 2007, 57, 63, 72–73; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 193.)

Opinnäytetyössäni tutkimuksen kohderyhmä oli selkeästi rajattu. Kohderyhmä koostui VALIKKO-verkoston vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista, joita tutkimushetkellä lokakuussa 2011 oli noin 170 henkilöä. Käytännössä tutkimuksen kohderyhmä muodostui järjestöjen, kunnan ja seurakunnan vapaaehtoistoimintaa koordinoivista, ohjaavista ja vastaavista henkilöistä. Kaikki tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat eivät toimineet koordinaattori nimikkeellä, mutta kuuluivat tutkimuksen kohderyhmään toimenkuvansa perusteella. Tässä opinnäytteessä moninaisten nimikkeiden yhdistäminen on oleellista ryhmän identifioitumisen takia. Siksi tutkimuksessa kaikista tutkimuksen kohderyhmään kuuluvista käytetään yhdistävää nimikettä, *vapaaehtoistoiminnan koordinaattori*.

Tutkimuksen rajaaminen on koko tutkimusprosessin pituinen matka – tapauksen valinnasta, asetetuista tutkimuskysymyksistä, käytettyihin menetelmiin sekä asetettuihin

tavoitteisiin saakka. Rajaamalla tutkimuksesta saadaan yhtenäinen ja looginen kokonaisuus. Huolellinen, perusteellinen ja perusteltu määrittely ja rajaaminen on merkittävä seikka tutkimustulosten raportoinnin, yleistettävyyden ja sovellettavuuden takia. (Laine ym. 2007, 58; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 193.)

5.2. Laadullinen tapaustutkimus

Tapaustutkimus on käsitteenä monisyinen, eikä ole kovin yksiselitteisesti määriteltävissä. Tapaustutkimus ei ole menetelmä vaan tutkimustapa ja strategia, jolle tyypillistä on sen joustavuus ja monipuolisuus. Tapaustutkimus ei ole myöskään synonyymi laadulliselle tutkimukselle. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ja lähestymistapoja toisin sanoen sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen välistä täydentävää vuoropuhelua. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190, 198; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on tiedonkeruun instrumentti. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto hankitaan todellisissa tilanteissa. Laadullisia metodeja aineiston hankinnassa ovat mm. teemahaastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi sekä erilaisten tekstien ja dokumenttien diskursiiviset analyysit. Laadullisten metodien käytössä tutkittavien näkökulmat pääsevät esiin ja lähtökohtana onkin hankitun aineiston yksityiskohtainen ja monikerroksinen tarkastelu. Pääosassa eivät ole hypoteesien ja teorian testaus vaan tutkijan tavoitteena on paljastaa hankitusta aineistosta odottamattomia seikkoja. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko on perustellusti ja tarkoituksenmukaisesti valittu. Laadullinen tutkimussuunnitelma "elää" ja muovautuu olosuhteiden mukaan aineiston ainutkertaisuutta unohtamatta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

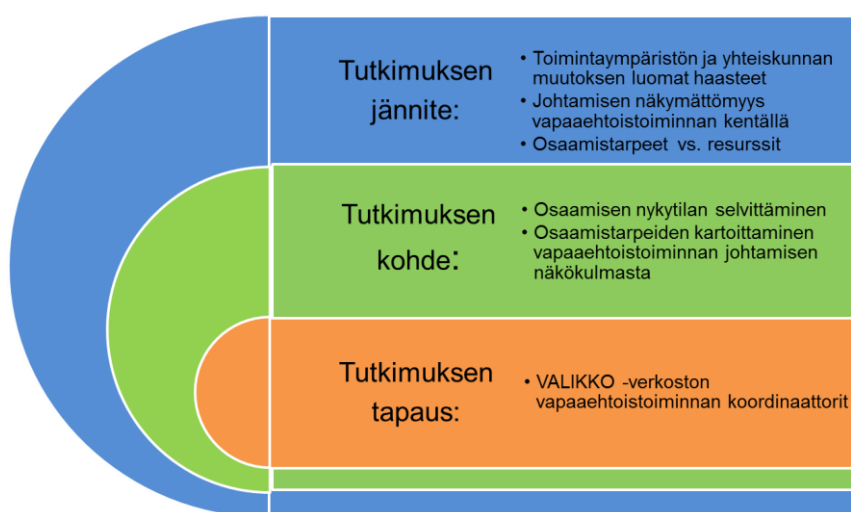
Laadullinen tutkimusprosessi on myös tutkijan oppimisprosessi. Tutkija itse on pääasiallinen tutkimusväline, jonka välityksellä syntyy tutkittavasta ilmiöstä tietoa. Tutkimuksen edetessä pyritään vahvistamaan ja kasvattamaan tutkijan tietoisuutta tutkittavasta asiasta sekä sitä ohjailevista tekijöistä. (Kiviniemi 2010, 76.)

5.3 Tapaustutkimus ja monimetodinen lähestymistapa

Heikkilä (2004,16) toteaa, että lähestymistavan valinta ja soveltuvuus riippuu tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Joissain tutkimuksissa kahden tutkimusotteen sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen käyttämisellä voidaan täydentää toinen toistaan ja siten lähteä yhdessä etsimään totuutta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Metsämuuronen (2010) täydentää osaltaan kahden tutkimusotteen käyttämistä toistensa lisämausteena. Mikäli tutkimuksen peruslähtökohdaksi otetaan laadullinen tutkimus, kuten minun opinnäytteeni, niin on mahdollista liittää tutkimukseen jokin kvantitatiivinen mittaus kiinnostavasta seikasta, joka *havainnollistaa* laadullista raporttia. (Emt., 272.)

Tapaustutkimukselle on ominaista, että yksittäisestä tai pienestä joukosta tai tilanteesta muodostetaan yksityiskohtaista sekä intensiivistä tietoa. Merkityksellistä on, että aineisto muodostaa kokonaisuuden eli *tapauksen*. Tapauksena tai ns. havaintoyksikkönä voivat olla esim. yksilö, yhteisö, perhe, organisaatio, tilanne tai prosessi. Tapaustutkimuksessa itse *tapaus* ja *tutkimuksen kohde* on syytä erottaa toisistaan. Tutkimuksen kohde viittaa asiaan, jota tapaus ilmentää. Tutkimuksen kohde määrittelee, mistä tapauksessa ollaan kiinnostuneita. Tapaustutkimus ei ole vain kuvaus ilmiöstä tai tapahtumien kulusta, vaan siinä on olennaista kiinnostus joltain jännitettä kohtaan. (Laine ym. 2007, 10.)

Opinnäytteessäni tapaustutkimuksen osa-alueet näyttäytyvät seuraavasti:



KUVIO 3. Tapaustutkimuksen osa-alueet (Aro 2012).

Tapaustutkimuksen yksi merkittävimmistä vahvuuksista on sen kokonaisvaltaisuus. Tapaustutkimuksella pyritään saamaan perusteellista käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa pyritään tapauksen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, eikä yleistettävyyteen kuten tilastollisessa ajattelussa. (Malmsten 2007, 58; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190–194.)

Tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään jotain, jota ei ennestään tiedetä, mutta joka tarvitsee lisähavainnointia. Tapaustutkimus etsii vastauksia siis kysymyksiin *miksi, kuinka, miten*; eikä niinkään kysymyksiin kuinka monta ja/tai kuinka paljon. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden tuloksena tapauksesta tuli juuri sellainen kuin on. Tapaustutkimuksen kysymyksen asetteluun ei voida vastata ainoastaan tarkastelemalla määrällistä aineistoa. (Laine ym. 2007, 10)

Opinnäytetyössäni tapaustutkimuksella pyritään tarkastelemaan ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja lisäämään ilmiön ymmärrystä eli ts. VALIKKO-verkoston vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamista ja osaamistarpeiden muutosta vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta. Tapaustutkimukseen soveltuva monimetodinen lähestymistapa antoi mahdollisuuden sekä laadullisen että määrällisen aineiston käyttämiseen. Opinnäytteessäni kyselylomakkeen aineisto monivalintakysymyksissä sisälsi määrällistä ja avoimissa kysymyksissä laadullista aineistoa. Visiointiryhmän tulevaisuusverstaassa käytetty täsmäryhmähaastattelu tuotti laadullista aineistoa. Laadullinen tapaustutkimus, joka sisälsi myös määrällistä aineistoa, sopi menetelmänä opinnäytteeseeni erityisesti tarkan ”tapauksen” ja ilmiön tutkimiseen, tutkittavien äänen esiintuomiseen sekä siten tapauksen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Toisiaan täydentävien menetelmien yhtäaikaisen käytön tarkoituksena oli syventää ja laajentaa tutkimuskohteesta saatavaa tietoa. Tätä kutsutaan menetelmätriangulaatioksi (Laine ym. 2007, 24). Tapaustutkimus parhaimmillaan antaa opinnäytteelleni mahdollisuuden myös analyyttiseen yleistettävyyteen, mikäli sille on tarvetta.

Tapaustutkimus on saanut kritiikkiä aineistonkeruun ja analyysin edustavuuden ja kurinalaisuuden puutteesta. Kuitenkin samaan aikaan laadullisen tutkimuksen piirissä aineistolähtöinen analyysi on nostanut kiinnostustaan teorialähtöisen analyysin rinnalle. Tapaustutkimus sopii erinomaisesti juuri tähän aineistolähtöiseen ajatteluun,

jossa kerätystä aineistosta pyritään tuomaan esiin yleisemminkin kiinnostavia asioita. Tapaustutkimuksessa tulosten *yleistettävyys*, jos siihen pyritään, perustuu analyyttiseen yleistämiseen eli teorian laajentamiseen. Oleellista tapaustutkimuksessa onkin tutkimuksen selkeä kuvaus ja käsitteellistäminen, siten tapauksen monitahoinen erittely antaa mahdollisuudet yleistettävyteen. Tapaustutkimuksessa aineiston yleistettävyys tulee tehdä *aineiston tulkinnosta*, ei itse aineistosta. Tapaustutkimus monimetodisena tiedonhankintamenetelmänä ja lähestymistapana antavat itse tutkimuksessa teorialle ja empirialle uutta luovan vuoropuhelun mahdollisuuden keskenään. Tapaustutkimuksen laaja-alaisuus vaatiikin tutkijalta tarkkaa ymmärrystä siitä mitä on tekemässä missäkin vaiheessa. (Malmsten 2007, 62; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190, 191, 198–199.)

Käyttäessäni opinnäytteessäni monimetodista lähestymistapaa se tuo napakkaa laadullista ja määrällistä vuoropuhelua pitäen myös lukijan mielenkiintoa yllä. Kuitenkin aineiston analyysit olivat varsin työläitä kahden lähestymistavan käyttämisessä. Olennaista tutkijalle on osata erottaa olennainen epäolennaisesta, asiat, mitkä on hyvä havainnollistaa numeerisen tiedon pohjalta ja asiat, mitkä on merkittävää selittää pehmeämmän – laadullisen tiedon pohjalta.

5.4 Tulevaisuustutkimus

Tulevaisuustutkimuksen ongelmana on, ettei tulevaisuutta varsinaisesti ole olemassa. Näin tulevaisuudesta ei voi olla varmaa tietoa. Kuitenkin tulevaisuutta voi kuvitella ja ymmärrämme, että elämässä on jotain säännönmukaisuutta. Tulevaisuutta koskevia tietoja voidaan hankkia laadullisessa tutkimuksessa esim. asiantuntijamenetelmällä, jossa asiantuntijat esittävät heidän subjektiivista näkökulmaansa siitä, miten he näkisivät tulevaisuuden. Oletuksena onkin, että asiantuntijalla on enemmän tietoa ja kykyä kuin muilla ennakoida tulevaisuutta oman tiedonalansa näkökulmasta. (Metsämuuronen 2002, 9–11.)

Omassa opinnäytteessäni käytin menetelmänä täsmäryhmähaastatteluna toteutettua tulevaisuusverstasta, jossa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista koottu asiantuntijaryhmä visioi tulevaisuuden osaamista ja osaamistarpeita. Menetelmää voidaan

jokseenkin määrittää soveltavaksi asiantuntijamenetelmäksi tulevaisuustutkimusta mukaellen.

Tulevaisuustutkimusta kuvaa kaksi elementtiä: heikot signaalit sekä päätöksenteko. Heikot signaalit ovat viestejä ilmiöistä ja trendeistä, jotka eivät ole nousseet esiin vaan ovat kuin piilossa, mutta kuitenkin tarkkasilmäisen tutkijan aistittavissa. Kuka tahansa voi olla heikon signaalin tunnistaja, mutta haasteena onkin, ettei yksittäisillä ihmisillä ole välttämättä tarvittavia resursseja toteuttaa tai vaikuttaa siihen, mitä heikko signaali kertoo. Yhteiskunnassamme on eräänlaisia ”trendin haistajia”, yksilöitä, joiden aistit ovat herkemmat aistimaan - intuitiollakin - hiljaisia signaaleita. Kyseiset trendiaistijat voivat/voisivat toimia yhteiskunnassamme muutosagentteina, jotka nostavat päättäjien tietoisuuteen uudet virtaukset. (Metsämuuronen 2000, 6; Metsämuuronen 2002, 14–15.)

Mielikuvamme ja käsityksemme tulevaisuudesta voi vaikuttaa vahvasti elämäämme, tunteisiin, toimintaamme, sosiaalisiin suhteisiin, haaveisiin ja pelkoihin. Tulevaisuutta koskevan tiedon arvo on korvaamaton, sillä heikon signaalin aistija on etulyöntiasemassa sellaiseen, joka pelaa varmasti ja toimii vasta suurten massojen lähdettyä liikkeelle. (Metsämuuronen 2002, 10, 16.)

Monissa suurissa yrityksissä panostetaan tulevaisuusajatteluun ja työskennellään oman tulevaisuustutkimuksen eteen. Tulevaisuusajattelussa kuntatason päätöksenteossa tilanne on hankala ja haasteellinen. Tulevaisuuden ennakointi saattaa perustua kunnissa esim. vaalikauden mittaisiin ajanjaksoihin, sairaaloissa ja kouluissa ehkäpä vain kahden vuoden päähän, joissa pitäisi pystyä ennakoimaan tulevaisuuden osaamista. (Emt.)

6 AINEISTON KERUUMENETELMÄT

Opinnäytetyössäni aineiston keruumenetelminä käytin kyselylomaketta sekä täsmäryhmähaastattelua. VALIKKO-verkoston kuuluvia ja siten tutkimuksen kohderyhmään kuului tutkimuksen teko hetkellä noin 170–200 henkeä.

Opinnäytetyöni aineiston muodostivat:

- verkkokyselyn aineisto (vastausten määrä 75/197, vastausprosentti 38,1 %)
- täsmäryhmähaastattelu, tulevaisuusverstaas aineisto (12 asiantuntijaa)

Tutkimuksen tilaaja Kansalaisareena ry. osallistui tutkimuksen kyselylomakkeen suunnitteluun. Lomakkeen testaukseen osallistuivat *työelämäasiantuntijat*: Kansalaisareenan henkilökunnasta Anitta Raitanen ja Jatta Wikström sekä Pääkaupunkiseudun VALIKKO-verkoston vetäjä Liisa Reinman. Merkittävä osuus työelämäasiantuntijoilla oli kyselyn monimuotoisten taustatietojen valmistumisessa. Kyselylomakkeen sisällöllisen osuuden suunnittelu oli tutkimuksen tekijän vastuulla, jota *työelämäasiantuntijat* kommentoivat testauksen perusteella. Lomakkeeseen tehtiin muutamia pieniä muutoksia esim. sanamuodoissa.

6.1 Verkkokysely

Kysely eli survey-tutkimuksen tarkoituksena on kerätä valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin ennalta määrätyn kriteerein. Kyselytutkimus voidaan tehdä joko kvantitatiivisena tai kvalitatiivisena eli se ei ole ainoastaan määrällinen tutkimusmenetelmä. Survey-tutkimuksissa käytetään useimmiten kyselylomaketta, niin kyselyyn kuuluvien muuttujien sisältöjä ja määrää on pohdittava huolellisesti. Kyselyn kohderyhmän on pystyttävä vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman vähällä vaivalla. (Anttila 2006, 260.)

Tutkimuksen verkkokysely toteutettiin Webropol-kyselylomakkeella 10.–25.10.2011. Jatkoaikaa kyselylle annettiin 28.10.2011 asti. Webropol on internetin selaimella käytettävä tiedonkeruu- ja kyselyohjelma. Kysely toteutettiin Kansalaisareenan ry:n tunnuksilla. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluville vapaaehtoistoiminnan koordinaatto-

reille lähetettiin sähköpostitse tiedote, jonka ohessa oli linkki kyselyyn. Tutkimusta koskevassa tiedotteessa oli hyvän tutkimustavan mukaisesti esitetty tutkimuksen tarkoitus, toteuttaja, taustaorganisaatiot, kyselyn voimassaoloaika sekä tutkijan yhteystiedot mahdollisten lisäkysymysten varalta. Kyselyn koko kohderyhmälle lähetettiin vastausajan puitteissa kaksi motivoivaa muistutusta kyselyyn vastaamisesta. Kysely toteutettiin anonyyminä, koska vastaajan henkilötietojen käyttö tutkimuksessa ei ollut tarpeellista. Kyselyn anonyymisyydellä pyrittiin myös takaamaan mahdollisimman hyvä vastausprosentti. Kyselyn lopussa tiedusteltiin vastanneilta mielipidettä kyselyn onnistumisesta kouluarvosanalla. Keskiarvoksi kyselylle tuli 7,9 (N=73). Kyselyn voidaan todeta onnistuneen hyvin, joka kertoo kyselylomakkeen huolellisesta suunnittelusta.

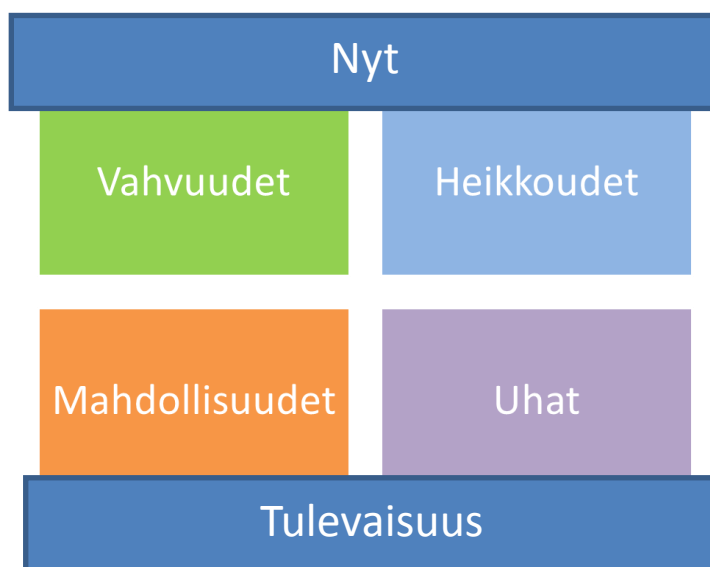
Kyselylomakeen määrällisessä analyysissä käytettiin hyväksi Webropol-ohjelman omaa analyysiohjelmaa, jossa käytettiin yleistettävää keskiarvoa sekä prosenttimääriä. Määrällisen aineiston analyysiä selitettiin ja täydennettiin laadullisen aineiston avulla. Laadullisen tapaustutkimuksen jännite: toimintaympäristön muutokset, johtamisen haasteet sekä osaamistarpeet vs. tarpeelliset resurssit toimivat myös määrällisen aineiston peilauspintana.

6.1.1 Kyselyn rakenne

Kyselylomake sisälsi sekä monivalinta- että avoimiakysymyksiä. Monivalintakysymykset sisälsivät sekä viisi- että kuusiportaisen asteikon. Tämän hetken osaamisen asteikko oli määritelty seuraavasti: 1= ei osaamista, 2 = osaan heikosti, 3= osaan jonkin verran, 4= osaan hyvin ja 5= osaan erinomaisesti. Tulevaisuuden osaamistarpeiden asteikko oli määritelty seuraavasti; 1= en tarvitse 2 = tarvitsen erittäin vähän, 3= tarvitsen vähän, 4= tarvitsen paljon ja 5= tarvitsen erittäin paljon, 6= tarvitsen, mutta omaan jo nyt tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Avoimet kysymykset olivat SWOT – analyysin muodossa.

6.1.2 Kyselyn SWOT -analyysi

SWOT-nelikenttäanalyysi on arviointimenetelmä, jota voidaan hyödyntää strategises- sa suunnittelussa sekä analysoitaessa organisaatiossa ja toimintaympäristöissä ta- pahtuvaa oppimista. SWOT -menetelmän etuna on, että se ei vie paljon resursseja, se on varsin helppo toteuttaa ja arviointia voidaan kartoittaa joustavasti yksilötyönä, keskustellen ryhmissä tai laajoilta joukoilta sähköpostilla. Kuitenkin menetelmä vaatii selkeää ohjeistusta, että osallistujat ymmärtävät kysymysasettelun ja vastaavat ky- symyksiin oikeasta näkökulmasta. Lyhenne SWOT muodostuu englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). (Opetushallitus 2012; OK -opintokeskus 2012.)



KUVIO 4. SWOT- analyysin rakenne (Aro 2012).

Tutkimukseni SWOT -analyysi oli osa kyselylomaketta. SWOT -analyysissä pohditta- vat asiat olivat seuraavat:

Ajatellessasi edellä mainittuja vapaaehtoistoiminnan eri osaamisalueita ja tulevai- suuden osaamistarpeita

- Millaisia **vahvuuksia** löytyy tällä hetkellä vapaaehtois- ja vertaistoimin- nan johtamisessa A) Itselläsi B) Toimialallasi?
- Millaisia **heikkouksia** löytyy tällä hetkellä vapaaehtois- ja vertaistoimin- nan johtamisessa A) Itselläsi B) Toimialallasi?

- Millaisia **mahdollisuuksia** näet tulevaisuudessa vapaaehtois- ja vertaistoiminnan johtamisessa A) Itselläsi B) Toimialallasi?
- Millaisia **uhkia** näet tulevaisuudessa vapaaehtois- ja vertaistoiminnan johtamisessa A) Itselläsi B) Toimialallasi?

SWOT-analyysin laadullisena analysointimenetelmänä käytettiin sekä tyypittelyä että teemoittelua. "Teemoittelu tyypittelyn sisällä" on toimiva tapa tiivistää aineistoa ja analyysia voidaan toteuttaa suuremmasta pienempään. Aineiston läpikäynnin jälkeen muodostetaan aineistoa kuvaavia tyyppejä. Tyypittelyssä tutkimusaineisto pyritään yksinkertaistamaan ja kootaan toistuvia ominaisuuksia. Tyyppejä voidaan pilkkoa teemoihin. Teemoittelussa aineistosta nostetaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelussa puretaan auki, mitä tyypit sisältävät. (Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006.) SWOT -aineiston analyysitavasta ohessa esimerkki:

Tämän hetken heikkouksia vapaaehtoistoiminnan johtamisessa

Tyypittelyssä aineisto jaettiin päätyyppeihin:

- 1) Johtaminen
- 2) Alueellinen verkostotyö
- 3) Rekrytointi

Teemoittelun avulla näitä tyyppejä avattiin, jossa nostettiin toistuvia ja keskeisiä aihepiirejä eli teemoja.

- 1) Johtaminen → valmiudet, asenne, osaamattomuus

- 2) Alueellinen verkostotyö → resurssit, vastuu, asenne

- 3) Rekrytointi → kilpailu, osaamattomuus, yhteistyön puute

Teemoihin kuuluvia suoria lainauksia käytettiin värittämään määrällistä kyselylomakkeen aineistoa. Sitaattien lainausviitteet ovat jaoteltu SWOT-analyysin (S=1, W=2, O=3, T=4) sekä vastaajan järjestysnumeron mukaan. Lainauksista ei ole tunnistettavissa vastaajia. Lainausviitteet näkyvät seuraavasti esim. SWOT2, vastaaja 23.

SWOT-analyysin aineistoa ei avata omana taulukkonaan vaan se vuoropuhelee muun aineiston kanssa.

6.2. Täsmäryhmähaastattelu: Visiointiryhmä

Täsmäryhmähaastattelussa ryhmän jäsenet kutsutaan yhteiseen keskusteluun ja heidät on tarkasti valittu. Täsmäryhmähaastattelua käytetään esim. alan asiantuntijoita tai henkilöitä, joiden näkemyksillä on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön ja heillä on mahdollisuus saada muutoksia aikaiseksi. Ryhmän puheenjohtaja, tässä tapauksessa tutkija, selvittää täsmäryhmähaastattelun tarkoituksen ja pyrkii saamaan avointa, tasapuolista keskustelua sekä ideoiden vaihtoa. Ryhmällä on tarkasti rajattu tavoite tai teema. Täsmäryhmiä käytetään tilanteissa, joissa on tarkoituksena esim. kehittää uusia ideoita tai arvioida joitain tilanteita. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 62–63.)

Tutkimukseni täsmäryhmähaastattelu toteutettiin Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden Syysenssit-seminaaripäivien yhteydessä 3.11.2011 klo 17–19. Seminaaripäiville sekä Visiointiryhmään ilmoittautuminen tapahtui Webropol-lomakkeella. Lomakkeen lopussa etsittiin asiantuntevia ja asiasta kiinnostuneita osallistujia perustelluineen Visiointiryhmän tulevaisuusverstastyöskentelyyn. Ilmoittautuneita ja ryhmään valituksi tulleita oli 12 vapaaehtoistoiminnan koordinaattoria ja alan asiantuntijaa. Visiointiryhmä kutsuttiin kokoon henkilökohtaisella sähköpostilla. Visiointiryhmän aiheena oli: "Tulevaisuuden osaaminen vapaaehtoistoiminnan johtajuuden näkökulmasta". Analyysi purettiin avoimena keskusteluna täsmäryhmähaastattelun piirteitä noudattaen, jossa jokainen ryhmä vuorollaan sai purkaa oman "pöytänsä" tuotoksen. Sen jälkeen keskustelu aiheista oli vapaa aikarajan puitteissa, jossa tutkimuksen tekijä toimi puheenjohtajana. Täsmäryhmähaastattelun laadullisena analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua.

Laadullinen tutkimusprosessi on myös tutkijan oppimisprosessi. Tutkija itse on pääasiallinen tutkimusväline, jonka välityksellä syntyy tutkittavasta ilmiöstä tietoa. Tutkimuksen edetessä pyritään vahvistamaan ja kasvattamaan tutkijan tietoisuutta tutkitavasta asiasta sekä sitä ohjailevista tekijöistä. (Kiviniemi 2010, 76.)

7 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuseetiikkaan liittyvät eettiset periaatteet, arvot, normit ja hyveet, joita tutkijan tulisi noudattaa tutkimustyöstä tehdessään. Tutkijan on aina tapauskohtaisesti etsittävä erilaisiin tutkimustilanteisiin sopivia ratkaisuja, sillä kaikkiin tilanteisiin ei ole aina kirjoitettuja eettisiä toimintaohjeita ja sääntöjä. Tutkija vastaa loppuviimeksi oman tutkimuksensa eettisistä ratkaisuista, vaikka tutkimuseetikalle onkin luotu yhteisesti sovittuja periaatteita. (Kuula 2006, 12, 21–26.)

Opinnäytteessäni käsittelen tutkimusetikkaa omana kappaleenaan, koska tunnen syvää vastuuta tekemästani tutkimuksesta, siihen liittyvistä eettisistä kysymyksistä sekä tekemistäni ratkaisuista. Tutkimuseettinen pohdiskelu ja perustelu omassa tutkimustyössäni lisää opinnäytteeni avoimuutta ja rehellisyyttä sekä siten tutkimukseni luotettavuutta.

7.1 Tutkimuseettiset normit ihmistieteissä

Ihmistieteissä tutkimuseettisten normien keskeisin nimittäjä on ihmisen kunnioittaminen. Tutkimuseettiset normit ihmistieteissä velvoittavat tutkijaa ammatillisesti, mutta joiltain osin myös laillisesti. Tutkimuseettisillä normeilla määritellään tutkimuksen tekoa ja tuodaan esiin niitä arvoja, joihin tutkijan halutaan sitoutuvan. Ihmistieteiden eettiset normit voidaan jakaa kolmeen pääperiaatteeseen: *tutkittavien itsemääräämisoikeus, vahingoittumattomuus ja yksityisyyden kunnioittaminen*. Normeihin sisältyy aina luottamuksellisuuden turvaamisen periaate koskien tutkittavien tietoja. Tieteellisiä menettelytapoja tulee käyttää avoimesti ja rehellisesti etiikan periaatteiden mukaisesti. (Emt., 58–60).

7.1.1 Itsemääräämisoikeus

Itsemääräämisoikeus mahdollistaa tutkittaville oikeuden päättää osallistuvatko he tutkimukseen, ja sen päätöksen tekemiseen tarvitaan riittävä tieto tehtävästä tutkimuksesta. Itsemääräämisoikeus perustuu vapaaehtoiseen osallistumiseen. Tutki-

mukseen osallistuville on tuotava esiin: tutkimuksen perustiedot, tutkimuksen toteuttajat ja taustaorganisaatio sekä tutkimustietojen käyttötarkoitus, käsittely ja säilyttäminen. Oleellista on tutkittavalle informoida, mitä osallistuminen tutkimukseen käytännössä tarkoittaa esim. onko tutkimus kertaluontoinen ja miten paljon aikaa siihen tulee varata. (Emt., 60–62, 121.)

Miten itsemääräämisoikeus näkyy minun tutkimuksessani? Kansalaisareenalle tehtävässä tutkimuksessani tutkimuksen kohderyhmä: VALIKKO-ryhmiin kuuluvien vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden itsemääräämisoikeus tutkimuksen suhteen otettiin huomioon jo hyvin varhaisessa vaiheessa etukäteisinformoinnilla Kansalaisareenan säännöllisissä tiedotteissa. Etukäteisinformointi antoi tutkittaville alustavaa tietoa tutkimuksen sisällöstä ja tarkoituksesta. Samalla tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat pystyivät alustavasti pohtimaan, haluavatko he osallistua kyseiseen tutkimukseen. Tutkimuksen kohderyhmä koostui aikuisista, joten vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistuminen täyttyi heidän oman harkintansa ja päätöksensä kautta.

Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa kyselylomakkeen lähettämisen yhteydessä laadin selkeän informatiivisen sähköpostitiedotteen, jossa kerroin kuka olen, mitä oppilaitosta edustan (HUMAK) ja kuka on tutkimuksen taustaorganisaatio (Kansalaisareena ry.). Minulle avattiin Kansalaisareenaan oma sähköpostiosoite, joten kaikki viestiliikenne ohjautui tutkimuksen tilaajan palvelimen kautta. Tiedotteessa kerroin lyhyesti tutkimuksen pääpiirteet eli otsikon ja tutkimuskysymyksen. Ilmoitin tiedotteessa kyselyn tarkan vastausajankohdan ja omat yhteystietoni, mikäli he halusivat lisätietoja kyselystä. Linkki kyselyyn oli tiedotteessa selkeästi näkyvillä. Itse kyselyn alussa oli myös lyhyt kuvaus tutkimuksen tarkoituksesta sekä lauseen mittainen motivointi kyselyyn osallistumiseen. Koen, että miinus omassa toiminnassani suhteessa tutkittavien informointiin liittyi kyselylomakkeeseen. En ollut ottanut huomioon lomakkeen täyttämiseen kuluvaan aikaan, joka on saattanut vaikuttaa mahdollisesti joidenkin vastaajien vastausmotivaatioon.

Aineistonkeruun toisessa vaiheessa visiointiryhmän kokoaminen tulevaisuusverstaaseen tapahtui Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden valtakunnallisten syyspäivien ilmoittautumisen yhteydessä. Webropolin kautta tapahtuvan ilmoittautumisen yhteydessä kysyttiin vapaaehtoista halukkuutta osallistua Vapaaehtoistoiminnan johtami-

sen *Tulevaisuusverstaan* asiantuntijaryhmään. Lomakkeeseen oli laitettu kohta perusteluille, miksi juuri hänet tulisi valita asiantuntijaksi visiointiryhmään. Visiointiryhmään ilmoittautui perusteluineen 12 henkilöä, joita lähestyin henkilökohtaisesti sähköpostitse kutsulla.

Kokonaisvaltaisesti tutkittavien informointi ja siten itsemääräämisoikeuden mahdollistaminen toteutui erinomaisesti. Eettisten periaatteiden mukaisesti tutkittavien informointi tutkimuksesta tehtiin avoimesti, rehellisesti ja siihen varattiin riittävästi aikaa.

7.1.2 Vahingoittamattomuus

Vahingoittamattomuus eettisissä normeissa merkitsee kaikessa tutkimustyössä ihmisten sosiaalisten, henkisen, fyysisen ja taloudellisen vahingon välttämistä tutkittaville. Sosiaalista ja taloudellista vahinkoa voi syntyä esim. tietojen joutuessa väärin käsiin tai mikäli tietoja luovutetaan muuhun kuin tutkimuksellisiin tarkoituksiin. Tutkijan onkin tutkimusaineiston suhteen noudatettava asianmukaista tietosuojaa. Erityisesti henkisen vahingon välttämiseksi on tutkijan kunnioitettava suhtautuminen tutkittavaan vuorovaikutussuhteessa välttämätöntä. Tutkijan on myös muistettava, ettei tutkija tutkimustilanteessa edusta vain itseään vaan laajempaa tutkijayhteisöä tai tutkimusta tilaavaa organisaatiota. (Emt., 62–63.)

Miten vahingoittamattomuus näkyy minun tutkimuksessani? Omassa tutkimuksessani sosiaalista, henkistä ja taloudellista vahinkoa vältettiin keskittämällä kaikki viestiliikenne Kansalaisareenan sähköpostin kautta sekä Webropol-kysely Kansalaisareenan tunnusten kautta. Tutkijan roolissa koin, että oman työorganisaationi esiintuominen tai oman henkilökohtaisen sähköpostini käyttäminen ei vahvistaisi omaa tutkijarooliani suhteessa tutkittaviin. Koin eettisesti oikeaksi ja luotettavana hoitaa kaikkea viestintää tutkimuksen tilaajan ”alaisuudessa.” Varmistamalla tiedonkulku mahdollisimman keskitetysti voitiin taata tietojen esim. sähköpostien ja niiden sisältöjen pysyvän vain tutkimuksen taustaorganisaation hallussa. Kansalaisareenan työtiimi samoin kuin VALIKKO -ryhmään kuuluvat vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit olivat minulle entuudestaan tuntemattomia. Tämä vahvisti tutkijan roolissa entisestään viestinnän hoitamista huolellisesti ja tarkasti. Koin merkittävänä tietoturvaan liittyvänä seikkana myös Webropol-kyselyn vastausten palautumista Kansalaisareenan tunnusten taakse.

Henkisen vahingoittamattomuuden välttämistä pohdin kerätessäni tutkimusaineistoa asiantuntijoiden visiointitapaamisessa. Kyselytutkimukseen osallistuneet ihmiset tustuivat minuun tutkijana syysseminaaripäivien aikana ja tulin heille tutkijan roolissa siis jollain tapaa tutuksi. Tutkimukseni kohdistuu vahvasti tutkittavien ammattidentiteettiin, ammatilliseen osaamiseen sekä samalla työn arvostukseen ja sen resursointiin liittyviin kysymyksiin. Monilla seminaariin ja tutkimukseen osallistuvalla oli halukkuutta tutkimukseen liittyvien asioiden eteenpäin viemiseen sekä erilaisia odotuksia tutkimuksen suhteen. Itse omaan tutkimustyöhöni ja asiaan uskovana pyrin muistamaan roolini tutkijana, joka keskustelee, kuuntelee ja havainnoi, mutta ei välttämättä lähde esittämään omia ennakko-oletuksiaan tutkittavaan asiaan. Tilanne vaati vahvasti omassa tutkijanroolissa pysymistä, jolla pyrin varmistamaan tutkittavien kunnioittamista vuorovaikutussuhteessa. Koin tilanteen haasteellisena varsinkin koska itselläni on myös vahva tausta vapaaehtoistoiminnan kentällä sekä myös näkökulmia toiminnan kehittämistarpeista. Seminaariin osallistujille mainitsin omasta linkistäni vapaaehtoistoimintaan melko löyhästi.

Eettiset kysymykset ja niiden pohdinta kaikessa tutkimuksen vaiheessa niin sanoissa kuin teoissa on välttämätöntä. Koen toimineeni eettisesti oikein ja perustellusti, kun pyrin rajaamaan omia tuntemuksiani ja näkökulmiani asiaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, että asennoitumiseni tutkimukseen olisi näyttäytynyt ”leipätyöltä”. Päinvastoin sain hyvää ja positiivista palautetta osallistujilta aiheen tärkeydestä ja aidosta kiinnostuksesta heidän ammattiosaamistaan kohtaan. Hyvä palaute motivoi myös minua tutkijana entisestään varmistamaan eettisten periaatteiden toteutuminen kaikissa tutkimustyön vaiheissa ja siten myös varmistamaan luotettavan tutkimuksen valmistumisen.

7.1.3 Yksityisyyden kunnioittaminen

Ihmisten yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen eettisissä normeissa perustuvat luottamuksen ja lupauksen väliseen konsensukseen. Yksityisyyden kunnioittamisessa tutkittavalla itsellään on oikeus määrittää tutkimuksen käyttöön annettavat tiedot. Yksityisyyden suojeleminen tarkoittaa tutkimustekstien anonyymisyyttä siten, ettei niistä ole tunnistettavissa yksittäisiä henkilöitä. Luottamus ja luottamuksellisuus

perustuvat tutkittavien tietoihin ja niiden käytöstä sovittuihin lupauksiin. Lupaukset aineiston käytöstä, ajasta, aineistoa käyttävistä henkilöistä, aineiston muokkauksesta sekä aineiston säilyttämisestä tulee sopia aina ennen tutkimukseen osallistumista. Luottamus tässä kohdin perustuu tutkittavan luottamukseen, että häntä koskevia tietoja käsitellään ja säilytetään asian mukaisella tavalla. Tässä kohtaa tutkijaa velvoittaa myös tietosuojalaki, joka tarkoittaa ettei tutkittavien yksityisyyden suoja saa loukata tutkimuksen missään vaiheessa. (Emt., 64.)

Miten Ihmisten yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen näkyy tutkimuksessani? Aineistonhankinnan eri vaiheissa sekä kyselylomakkeessa että visiointiryhmään kutsuttaville informoitiin tutkimustietojen anonyymisyydestä sekä tietojen käyttämisestä ainoastaan tutkimustarkoituksiin. Visiointiryhmän työstämä aineisto on kirjallinen tuotos ja siten toinen osa keräämäni tutkimusaineistoa. Kirjallinen tuotos purettiin keskustellen. Visiointiryhmän keskustelua en ota mukaan tutkimusaineistoon, koska en käyttänyt tallennusvälineistöä. Tutkijan muistiin perustuva tulokannanvaraisuus ja irrallisuus asiayhteyksistä saattavat vääristävät tutkittavien sanoja sekä siten myös aineistoa. Siksi visiointiryhmän kirjoitettu tuotos on käytettävä tutkimusaineisto. Tämä on minun, tutkijana tekemä harkittu eettinen valinta tutkittavien yksityisyyden kunnioittamiseksi sekä suojelemiseksi.

Tutkijan roolissa huomaan, miten erilainen konteksti on kerätyllä kyselylomakeaineistolla ja kokemuksellisella tiedonkeruulla, jossa tutkija itse on osa prosessia. Purkaessani tutkimusaineistoa visiointiryhmän aineisto ”elää” ja jonka kanssa joukko kyselylomakkeita ”vuoropuhellee” tekemissäni analyyseissä. Koen tutkijana onnistuneeni saamaan varsin napakan tuntuman kahdesta aineiston keruumenetelmästä, joissa kummassakin elävät omat lainalaisuudet eettisten kysymysten osalta. Eettisyys on mielestäni koko tutkimuksen esipuhe.

7.2 Hyvä tieteellinen käytäntö

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimien ohjeiden avulla pyritään hyvien tieteellisten menettelytapajoen käyttämiseen ja siten takaamaan tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus. Kuula (2006) kiteyttää selkeästi, että eettisesti hyvä tutkimus tarvitsee tieteellistä tietoa, hyviä taitoja, selkeitä toimintatapoja sekä tutkimuksen teossa

että sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. (Emt., 34.)

Tutkimuksen tekijää ohjaavat tutkimuksen teossa yleiset eettiset periaatteet, joihin liittyy *hyvän tieteellisen käytännön* noudattaminen. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on tarkkuuteen ja huolellisuuteen perustuvien toimintatapojen noudattamista. Riippumatta siitä, millaista tutkimusta tutkija tekee, on tutkimusprosessissa tutkijan noudatettava eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä avoimuutta tulosten julkaisussa ja käyttötarkoituksessa. Eettisesti kestävään tutkimukseen kuuluu käsitellä asianmukaisesti ja arvostavasti muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia. (Emt., 30,34; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja yksityiskohtainen raportointi tulee toteuttaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimusprosessin alussa tulee tutkimuksen taustalla vaikuttavat rahoituslähteet ja/tai muut sidonnaisuudet ilmoittaa tutkittaville. Myös opinnäytetyön laatimisessa tulee noudattaa tieteelliselle kirjoittamiselle asetettuja eettisiä periaatteita. Käytetyt lähteet ja kirjallisuusviitteet tulee olla tarkasti merkitty ja loogisesti löydettävissä. Lähteitä kokonaisvaltaisesti tulee käyttää eettisesti oikealla tavalla. Kirjallisuuden huolellinen, monipuolinen ja harkittu käyttö sekä sen huolellinen tulkinta ovat huolellista tutkimusentekoa ja siten tärkeä osa hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. (Emt., 30,34; Emt., 2012.)

Tutkimusprosessin ja erityisesti tutkimusaineiston keräämisen aikana sekä tavatesani tutkimukseen osallistuneita vastuu ja kunnioitus ihmisten luottamuksesta asettaa omalle työlle korkeat eettiset vaatimukset niin tutkimusaineiston käsittelyssä, tulkinassa ja raportoinnissa sekä työn valmistumisesta aikataulussa. Tutkimustyössä on myös siedettävä keskeneräisyyttä sekä epäonnistumisia. Mielenkiintoisten tutkimustulosten rinnalla yhtä merkittävää on epäonnistumisten rehellinen kirjaaminen ja analysointi. Tutkijalle kaiken vaivan palkitsee tietenkin onnistunut tutkimustyö, mutta vielä hienomman matkan siitä tekee oikeat eettiset valinnat eri tutkimusprosessin vaiheissa.

8 TAPAUSTUTKIMUKSEN ANALYYSI JA PÄÄTELMÄT

Opinnäytteeni analyysissä nousee esiin koko tutkimusaineiston keskinäinen vuoropuhelu.

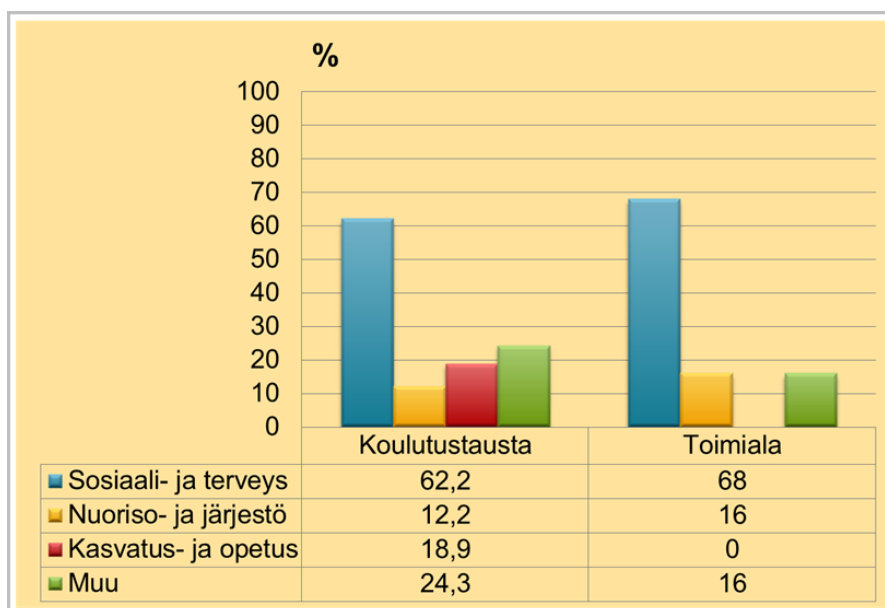
Opinnäytetyöni aineiston muodostivat:

1. Verkkokyselyn aineisto
 - kysely (vastausten määrä 75/197, vastausprosentti 38,1 %),
 - kyselylomakkeen SWOT–analyysin täytti 53 vastaajaa
2. Täsmäryhmähaastattelu, tulevaisuusverstaas aineisto
 - 12 asiantuntijaa

8.1 Taustakysymykset

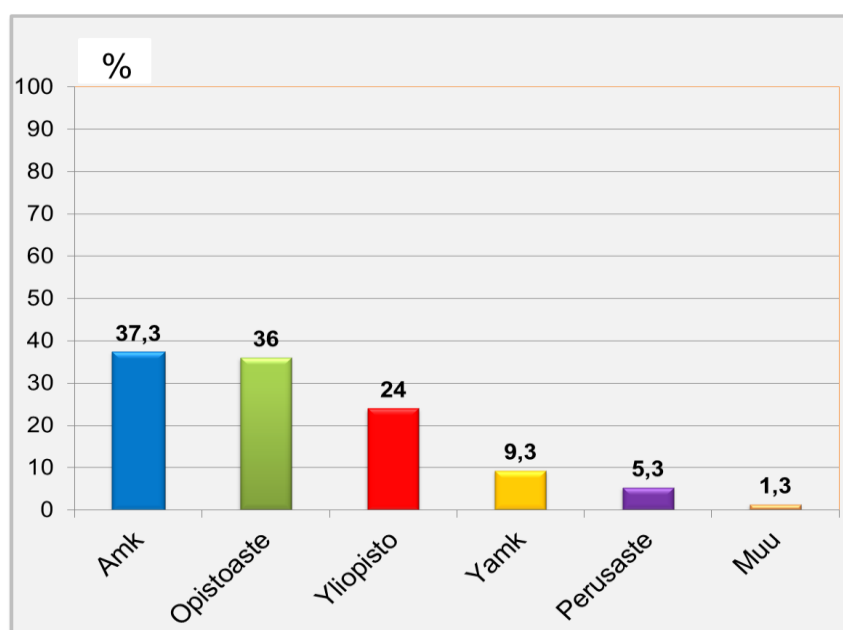
Kyselylomakkeen taustakysymyksiä oli kaksitoista (12). Taustakysymyksiä oli paljon ja ne olivat yksityiskohtaisia, koska niiden avulla pystyttiin rajaamaan ja tarkentamaan kyselyyn kuuluvan kohderyhmän koulutustaustaa, toimialaa, työsuhdetta, työnkuvaa ja esimiesasemaa. Tarpeen vaatiessa taustatietoja voitiin tarkastella suhteessa osaamiskartoitukseen sekä tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Kyselyyn vastanneiden iän keskiarvo oli 43v. (n=74), joista 96 % oli naisia ja 4 % miehiä.

Kyselyyn vastanneista vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista yli 60 % oli sosiaali- ja terveysalan koulutustausta sekä niistä 70 % toimivat samalla toimialalla. Nuoriso- ja järjestöalan koulutustaustaisia oli sekä toimialalla työskenteli noin vajaa viidennes vastaajista. Kyselyyn vastanneista hieman alle 20 % oli kasvatus- ja opetusalan koulutustausta, mutta yksikään ei työskennellyt kyseisellä toimialalla. Kohdassa muu koulutustausta nousivat mm. kirkollinen, kaupallinen ja yhteiskuntatieteellinen koulutusala. Kohdassa muu toimiala nousi mm. kirkon toimiala. (Kuvio 5.)



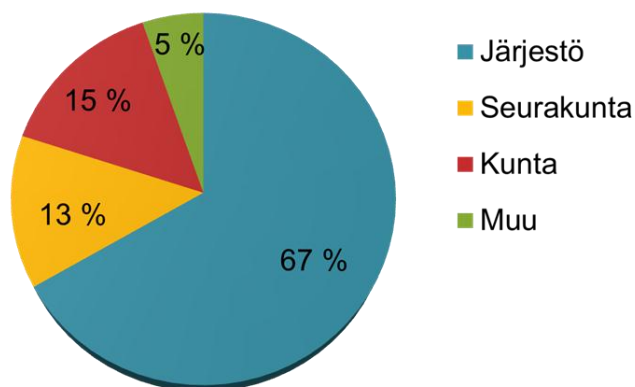
KUVIO 5. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden koulutustausta (n=74) ja toimiala (n=75).

Kyselyyn vastanneista vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista vajaalla 40 % oli ammattikorkeakoulututkinto. Opistoasteen tutkinnon olivat suorittaneet reilut 35 % vastanneista. Noin neljännes vastaajista (24 %) oli suorittanut yliopistollisen tutkinnon ja noin joka kymmenes (9,3 %) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Perusasteen tutkinto oli noin 5 % vastaajista. Muu tutkinto osuudessa noin 1 % vastaajista oli ilmoittanut järjestö- ja vapaaehtoistyön kurssit koulutusasteekseen. (Kuvio 6.)



KUVIO 6. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden koulutusaste (n=75).

Kyselyyn vastanneista vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista hieman alle 70 % työorganisaationa oli järjestö. Kunnan ja seurakunnan työorganisaatioissa työskenteli yhteensä noin 30 % vastanneista. Kohdassa muu työorganisaatioita olivat mm. ammattikorkeakoulu ja seurakuntayhtymä. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden työorganisaatiot (n=75)

Kyselyyn vastanneista reilulla 50 % oli vakituinen ja hieman alle 40 % määräaikainen työsuhde. Muu kohtaan noin 9 % vastanneista sisälsi työsuhteen määritelmäksi mm. vapaaehtoinen, tukityöllistetty ja vuorotteluvapaan sijaisuus.

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden toimialueena oli joko paikallinen tai alueellinen taso 84 % vastaajista. Valtakunnallisella tasolla toimi 16 % vastanneista koordinaattoreista.

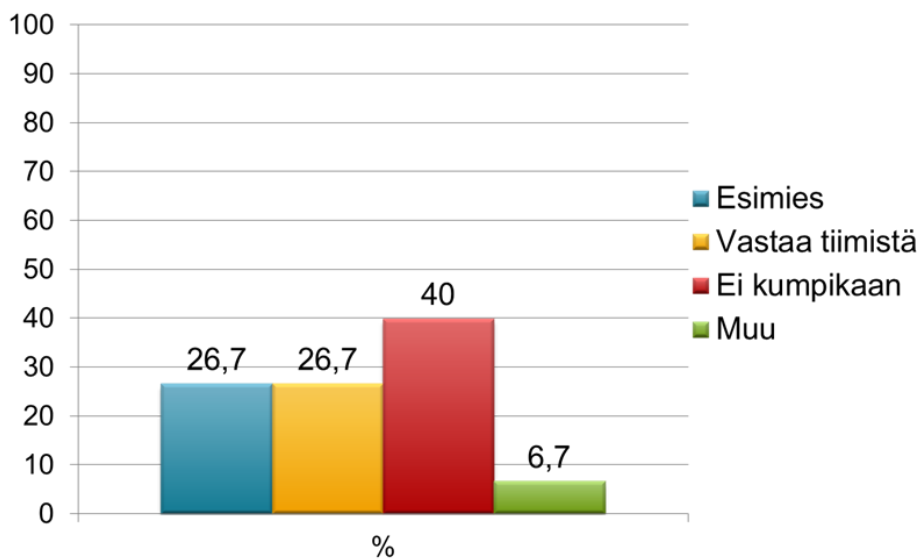
Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista noin 70 % toimi itsenäisesti ilman työttiimiä. Vapaaehtoistiimissä työskenteli noin 30 % vastaajista.

Kokoaikaisena koordinaattorina toimi yli 65 %, toisen tehtävän ohessa noin 30 % ja vapaaehtoisena hieman yli 5 % vastanneista.

Koordinaattorina vapaaehtoistoiminnassa toimi reilut 60 % vastaajista. Sekä vapaaehtoistoiminnassa että vertaistoiminnassa koordinaattorina toimi hieman yli 35 %

vastaajista. Ainoastaan vertaistoiminnassa koordinaattorina toimi hieman yli 1 % vastaajista.

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista esimiesasemassa toimi hieman alle 30 %. Tiimin toiminnasta vastasi olematta kuitenkaan esimiesasemassa hieman alle 30 % vastaajista. Vastaajista 40 % ei toiminut esimiehenä eikä myöskään vastannut tiimin toiminnasta. Muu kohdassa noin 7 % vastaajista ei laittanut itseään mihinkään edellä olevista ryhmistä. Muu ryhmässä oli mm. mainittu toiminnanohjaaja ja projektiasiantuntija. Jokaisen muu ryhmään vastanneen olisi voinut siirtää kategoriaan, jossa ei ollut esimies eikä vastannut tiimin toiminnasta. Näin ollen tässä kategoriassa prosentti olisi noussut 47 % kyselyyn vastanneista. Opinnäytteessä käytettiin kuitenkin alkuperäistä taustakyselyn prosenttijakaumaa. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin esimiesaseman määrittely organisaatiossa (n= 75).

8.2 Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamiskartoitus

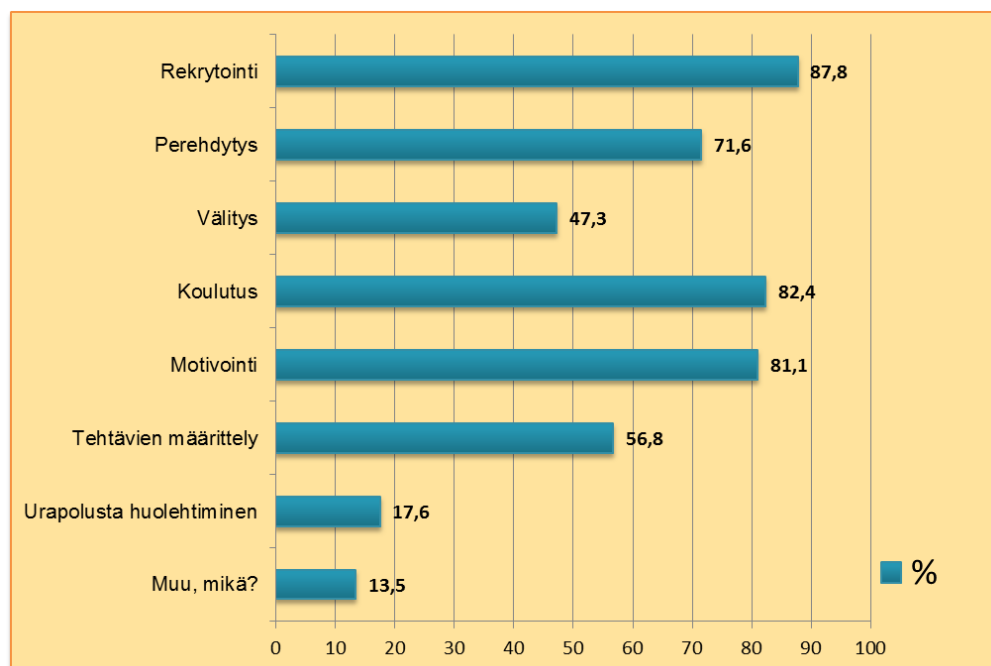
Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamiskartoituksen alussa kartoitettiin ensin keskeisimmät työtehtävät:

1. Vapaaehtoisten kanssa tehtävässä työssä
2. Vapaaehtoistoiminnan toteuttamisessa

Osaamiskartoitus toteutettiin viisiportaisella Likert-asteikolla (1=ei osaamista, 2=osaan heikosti, 3=osaan jonkin verran, 4=osaan hyvin, 5=osaan erinomaisesti), joka sisälsi 38 kysymystä. Osaamiskartoituksen pääteemat olivat: ammatillinen osaaminen, asiakastyö- ja palveluiden tuottaminen, viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen sekä organisaatio- ja yhteiskunnallinen osaaminen.

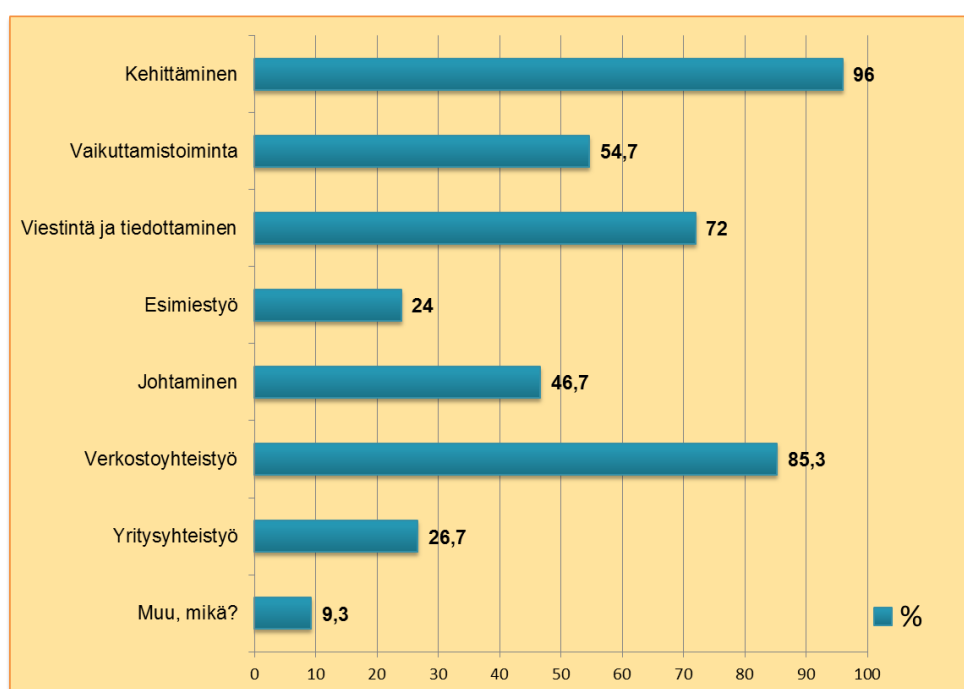
8.2.1 Keskeisimmät työtehtävät

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden keskeisin työtehtävä vapaaehtoisten kanssa tehtävässä työssä oli rekrytointi, jonka noin 90 % koordinaattoreista merkitsi keskeisimmäksi työtehtäväkseen. Vapaaehtoisten koulutus, motivointi sekä perehdytys olivat 70 - 80 %:lla koordinaattoreista oleellisia työtehtäviä. Noin puolella koordinaattoreista keskeisiin työtehtäviin lukeutuivat myös vapaaehtoisten työtehtävien määrittely sekä välitystoiminta. Vajaa viidennes vastaajista mainitsi vapaaehtoisten urapolusta huolehtimisen. Reilut 10 % muita keskeisiä tehtäviä olivat mm. vapaaehtoisten työnohjaus. (Kuvio 9.)



KUVIO 9. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden keskeisimmät työtehtävät vapaaehtoisten kanssa tehtävässä työssä (n= 74)

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden keskeisin työtehtävä vapaaehtoistoiminnan toteuttamisessa oli kehittämistyö, jonka 96 % koordinaattoreista merkitsi keskeisimmäksi työtehtäväkseen. Verkostoyhteistyö nousi noin 85 % koordinaattoreista toiseksi merkittäväksi työtehtäväksi. Viestintä- ja tiedottamistyön nosti hieman yli 70 % koordinaattoreista oleelliseksi työtehtäväkseen. Noin puolella koordinaattoreista keskeisiin työtehtäviin lukeutuivat myös vaikuttamistoiminta sekä johtaminen. Noin neljännes koordinaattoreista merkitsi yritys yhteistyön sekä esimiestyön oleellisiksi työtehtäväkseen. Vajaat 10 % muita keskeisiä tehtäviä olivat mm. oppilaitosyhteistyö. (Kuvio 10.)



KUVIO 10. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden keskeisimmät työtehtävät vapaaehtoistoiminnan toteuttamisessa (n=75)

Muita työtehtäviä, joita vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit nostivat esiin edellisten tehtäväalueiden lisäksi olivat: tapahtumien järjestäminen, ammattilaisten valmennus, vapaaehtoistyöhön liittyvän koulutuksen kehittäminen ja siitä kirjoittaminen, yhteistyö medioiden kanssa, projektityö, talous, uuden toimintamuodon käynnistäminen.

8.2.2 Osaaminen nyt

Millaista osaamista vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreilla on tehtävässään tällä hetkellä? Tarkastelen tutkimustuloksia osaamisen vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmista sekä tuon esiin myös tulospoikkeamia tai mielenkiintoa herättäneitä tuloksia. Analyysissä päädyin tarkastelemaan asteikon vaihtoehtoja 4 (= osaan hyvin) sekä 5 (= osaan erinomaisesti) yhteistuloksena. Samoin yhdistin vaihtoehdot 2 (= osaan heikosti) ja 3 (= osaan jonkin verran). Vaihtoehto 1 (= ei osaamista) on tarkastelussa omana alueenaan. Kuitenkin jokainen yhdistetty tulos on eriteltävissä, mikäli siihen on tarvetta. Perustelen yhdistämistä sillä, että yhden asteikon tarkastelu olisi antanut liian radikaalin ja kokonaistuloksia vääristävän kuvan. Myös tulosten analysointi ja tarkastelu on helpommin hahmotettavissa tiiviimpinä kokonaisuuksina. Analysointia havainnoimaan on muodostettu taulukko, johon on nostettu kärkiosaamisvahvuuksista kaksi (2) sekä osaamisen heikkouksista kaksi (2).

Osaamiskartoituksen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välisiä tuloksia ei voida suoraviivaisesti vertailla, koska tulevaisuuden osaamistarpeita lähestytään selkeästi johtamisen näkökulmasta. Tämän hetken osaamiskartoitus puolestaan valottaa koordinaattoreiden osaamista toimenkuvissaan nyt, jotka eivät välttämättä liity johtamiseen. On selvää, että molemmissa kartoituksissa löytyy toisiinsa nähden myös selitettäviä tekijöitä. Kutsuisin koordinaattoreiden tämän hetken osaamiskartoitusta tulevaisuuden osaamistarpeiden johdannoksi.

Osaamiskartoituksen pääteemat olivat: ammatillinen osaaminen, asiakastyö- ja palveluiden tuottaminen, viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen sekä organisaatio- ja yhteiskunnallinen osaaminen.

Ammatillisessa osaamisessa voidaan tutkimustuloksista todeta, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit *uskovat oman työnsä merkitykseen*. Peräti 93 % arvioivat osaavansa aiheen hyvin, joista 55 % arvioivat osaavansa sen erittäin hyvin. Vaikka koordinaattoreista noin 75 % arvioivat *osaavansa olla ylpeä osaamistaan* hyvin tai erittäin hyvin, niin peräti neljännes arvioivat osaavansa jonkin verran, joista 4 % heikosti. Koordinaattoreista valtaosa kokee omaavansa työssään tarvittavat tiedot ja taidot, mutta oman osaamisen arvostamisen heikkoutta varmasti osittain selittää

SWOT -analyysissä esiin noussut epäkohta, jossa ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet koettiin melko heikoiksi tällä hetkellä (SWOT2).

Taulukko 11. Vertailussa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden ammatillisen osaamisen vahvuudet ja heikkoudet.

1=ei osaamista, 2= osaan heikosti, 3= osaan jonkin verran, 4= osaan hyvin, 5= osaan erinomaisesti

Ammatillinen osaaminen	1	2	3	4	5	Ka (4,2)
Uskon työni merkitykseen (n=74)	0,0 %	1,4 %	5,4 %	37,8 %	55,4 %	4,5
Osaan asettaa itselleni tavoitteita (n=74)	0,0 %	0,0 %	6,8 %	58,1 %	35,1 %	4,3
Osaan olla ylpeä osaamisestani (n= 75)	0,0 %	4,0 %	21,3 %	46,7 %	28,0 %	4,0
Osaan ennakoida ja reagoida muutoksiin (n=75)	0,0 %	4,0 %	24,0 %	56,0 %	16,0 %	3,8

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit *osaavat asettaa itselleen tavoitteita*, sillä jopa 93 % koordinaattoreista arvioivat osaavansa sen hyvin, heistä 35 % arvioivat osaavansa taidon erittäin hyvin. Tutkimuksen SWOT-analyysissä tämän hetken vahvuuksissa koordinaattorit nostivat esiin analyttisen ja kehittävän työotteen hallintaa, jossa oman organisaation pitkät perinteet, hyvä maine sekä virkeä ja asiantunteva rooli koettiin omaa osaamista tukevin tekijöinä. (SWOT1.)

Vaikka koordinaattorit kokivat kehittämisosaamisensa hyvänä, kuitenkin 24 % ilmoitti osaavansa *ennakoida ja reagoida muutoksiin* jonkin verran ja 4 % heikosti. Tutkimuksen SWOT-analyysissä koordinaattorit kokivat yleisten ja yhteisten suuntaviivojen puutteen muutosten hallinnassa. Voidaan todeta, että muutososaaminen on heikoin ammatillisen osaamisen alue.(SWOT2.)

Asiakastyö- ja palveluiden tuottamisen osaamisessa voidaan tutkimustuloksista todeta, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit *ymmärtävät henkilökohtaisen kontaktin merkityksen vapaaehtoistoiminnassa*. Koordinaattoreista jopa 93 % arvioivat

osaavansa aiheen hyvin, joista peräti 65 % arvioivat osaavansa sen erittäin hyvin. SWOT- analyysissä koordinaattorit nostivat hyvät vuorovaikutustaidot, kyvyn kuunnella ja ymmärtää ihmistä sekä uskalluksen jalkautua tämän hetken vahvuuksiksi. Nämä vahvuudet tukevat entisestään tulosta henkilökohtaisen kontaktin ymmärryksestä sekä merkittävydestä vapaaehtoistoiminnassa. (SWOT1.)

Tämän hetken osaamista arvioidessaan 88 % vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista arvioivat *tunnistavansa ammatillisen työn ja vapaaehtoistoiminnan rajapinnat* hyvin, joista 37 % arvioivat osaavansa sen erittäin hyvin. Tutkimuksen SWOT-analyysissä korostettiin keskustelun lisäämistä eri toimijoiden kesken (SWOT3.)

Taulukko 12. Vertailussa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden asiakastyö- ja palveluiden tuottamisen osaamisen vahvuudet ja heikkoudet.

1=ei osaamista, 2= osaan heikosti, 3= osaan jonkin verran, 4= osaan hyvin, 5= osaan erinomaisesti

Asiakastyö- ja palveluiden tuottaminen	1	2	3	4	5	Ka (4,1)
Ymmärrän henkilökohtaisen kontaktin merkityksen vapaaehtoistoiminnassa (n= 75)	0,0 %	0,0 %	6,7 %	28,0 %	65,3 %	4,6
Tunnistan vapaaehtoistoiminnan ja ammatillisen työn rajapinnat (n=75)	0,0 %	2,7 %	9,3 %	50,7 %	37,3 %	4,2
Osaan luoda vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia (n=74)	0,0 %	4,1 %	31,1 %	48,7 %	16,2 %	3,8
Hallitsen osallistavia ja yhteisöllisiä menetelmiä (n= 75)	1,3 %	5,3 %	33,3 %	46,7 %	13,3 %	3,7

Palveluidentuottamisen osaamisessa tutkimustuloksista voidaan todeta, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden tämän hetken osaamisen heikkoudet näkyvät *vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksien luomisessa sekä osallistavien ja yhteisöllisten menetelmien hallinnassa*. Molemmissa osaamisalueissa noin 35–40 % koordinaattoreista olivat arvioineet osaavansa näitä alueita jonkin verran, joista molemmissa noin 5 % arvioivat osaamistaan heikoksi. SWOT-analyysissä näitä tutkimustu-

loksia osaltaan puoltaa koordinaattoreiden työnkuvien pirstaleisuus, riittämättömät aikaresurssit esim. verkostoitua ja työn jatkuva priorisointi. Myös yksinäisyys työssä sekä osalla kokemattomuus työtehtävissä koettiin osaamista ja työtehtävää hankaloittavina tekijöinä. (SWOT2, SWOT4.)

Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisessa voidaan tutkimustuloksista todeta, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit *osaavat toimia monialaisissa työryhmissä ja verkostoissa*, sillä jopa 87 % koordinaattoreista arvioivat osaavansa sen hyvin, heistä yli 30 % arvioivat osaavansa erittäin hyvin. Tämän hetken osaamista arvioidessaan peräti 89 % vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista arvioivat *osaavansa toimia erilaisissa vuorovaikutus- ja viestintätilanteissa hyvin*, heistä 20 % arvioivat osaavansa sen erittäin hyvin. SWOT-analyysissä korostui erityisesti yhdessä tekemisen voima, jossa kumppanuudet, verkostot ja vapaaehtoiset sekä uudet yhteistyömuodot sekä – mallit nähtiin keskeisenä resurssina. Tässä osaamisalueessa korostuvat myös suullisen sekä kirjallisen viestinnän taidot, joissa koordinaattorit kokivat olevansa vahvoilla. (SWOT1, SWOT3.) Nämä osaltaan vahvistavat viestintä- ja vuorovaikutusosaamisalueen hallintaa ja siten tukevat osaamiskartoituksen tulosta.

Taulukko 13. Vertailussa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen vahvuudet ja heikkoudet.

1=ei osaamista, 2= osaan heikosti, 3= osaan jonkin verran, 4= osaan hyvin, 5= osaan erinomaisesti

Viestintä- ja vuorovaikutus osaaminen	1	2	3	4	5	Ka (4,0)
Osaan toimia monialaisissa työryhmissä ja verkostoissa (n=75)	0,0 %	2,7 %	10,7 %	53,3 %	33,3 %	4,2
Osaan toimia erilaisissa vuorovaikutus- ja viestintätilanteissa (n= 75)	0,0 %	0,0 %	10,7 %	69,3 %	20,0 %	4,1
Osaan tarvittavan kielitaidon työtehtävissä (n= 75)	0,0 %	6,7 %	24,0 %	45,3 %	24,0 %	3,9
Ymmärrän kulttuurieroja ja osaan toimia monikulttuurisessa toimintaympäristössä (n=75)	2,7 %	9,3 %	32,0 %	41,3 %	14,7 %	3,6

Hyvän viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen rinnalla ymmärrys kulttuurieroista sekä toimiminen monikulttuurisessa toimintaympäristössä nousi heikoimpana osaamisalueena. Koordinaattoreista yli 40 % arvioi osaavansa asiaa jokin verran, näistä vajaat 10 % heikosti. Myös noin 3 % ei ollut lainakaan osaamista. Kokonaisuudessa on otettava huomioon, että osaamista löytyy kuitenkin puolelta koordinaattoreista. Osaamiskartoitustulokset herättävät kuitenkin kysymyksen: miten monikulttuurista kansalais- ja vapaaehtoistoimintaa tällä hetkellä on? Onko monikulttuurisuus vielä monelta osin käyttämätöntä resurssia? Osaltaan tämä voisi selittää myös osaamistasoa tällä hetkellä. Tähän osaamisalueeseen ei SWOT-analyysissä oikeastaan pureuduttu lainkaan.

Tarvittavaa kielitaitoa työssään arvioivat noin 30 % koordinaattoreista osaavansa jonkin verran, heistä vajaat 7 % heikosti. Vapaaehtoistoiminnan verkostoituminen ja verkottuminen sosiaaliseen mediaan sekä kansainvälisiin yhteisöihin lisäävät kielitaidon tarvetta. Myös monikulttuurisuustyössä kielitaidolla on oma merkityksensä.

Organisaatio- ja yhteiskunnallisessa osaamisessa voidaan tutkimustuloksista todeta, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit *uskaltavat tehdä päätöksiä ja perustella näkökantonsa*. Koordinaattoreista 88 % arvioivat osaavansa aiheen hyvin, heistä noin 30 % arvioivat osaavansa sen erittäin hyvin. *Käyn arvokeskustelua työssäni* oli 80 % koordinaattoreista arvioinut osaavansa hyvin ja heistä 25 % erittäin hyvin.

Nämä kaksi osaamisaluetta tukevat toisiaan. Arvokeskustelu pohjautuu eettiseen ajatteluun, joka ilmenee tehdyissä päätöksissä sekä näkökannoissa. Nämä osaalueet ovat vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin työtä ohjaavia peruselementtejä. Voidaankin päätellä, että koordinaattoreiden organisaatio-osaamisen vahvuudet näyttäytyvät arvoissa, asenteissa sekä uskossa oman työn merkitykseen, joka jo aikaisemmin tuli esiin omana vahvuutenaan. Tutkimuksen SWOT-analyysissä nousee vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamisen vahvuuksissa työhön motivoituminen sekä sitoutuminen ja kyky laajempaan yhteiskunnalliseen ajatteluun. (SWOT1.)

Taulukko 14. Vertailussa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden organisaatio- ja yhteiskunnallisen osaamisen vahvuudet ja heikkoudet.

1=ei osaamista, 2= osaan heikosti, 3= osaan jonkin verran, 4= osaan hyvin, 5= osaan erinomaisesti

Organisaatio- ja yhteiskunnallinen osaaminen	1	2	3	4	5	Ka (3,7)
Uskallan tehdä päätöksiä ja osaan perustella näkökantani (n= 75)	0,0 %	0,0 %	12,0 %	58,7 %	29,3 %	4,2
Käyn arvokeskustelua työssäni (n=75)	1,3 %	0,0 %	18,7 %	54,7 %	25,3 %	4,0
Hallitsen yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuuksia (n= 75)	1,3 %	20,0 %	38,7 %	34,7 %	5,3 %	3,2
Omaan riittävän talousosaamisen esim. hankerahoitukset (n=75)	9,3 %	16,0 %	36,0 %	28,0 %	10,7 %	3,2

Hyvän yhteiskunnallisen ajattelun rinnalla taas vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista kokivat hallitsevansa *yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuuksiaan* melko heikoiksi. Koordinaattoreista 59 % arvioi osaavansa jonkin verran, joista peräti 20 % heikosti. SWOT-analyysissä tätä asiaa ilmentää erityisesti viestinnälliseen vaikuttamiseen liittyvät haasteet esim. oman organisaation viestinnän ja vaikuttamistyön organisoimattomuus sekä taloudellisten resurssien vähyys. Myös koordinaattoreiden itsenäinen ja siten myös yksinäinen työskentely ei tue luonnollisia vaikuttamismahdollisuuksia omassa organisaatiossa tai toimialalla, toisin kuin työskentely tiimissä tai vertaisryhmissä. (SWOT2, SWOT4.)

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden talousosaaminen esim. hankerahoituksissa näyttäytyi tuloksissa erittäin heikkona osaamisalueena. Koordinaattoreista 52 % arvioi osaavansa jonkin verran, joista 16 % heikosti. Kuitenkin tuloksissa eniten erottui noin vajaan 10 % arvio, ettei ole mitään osaamista. SWOT-analyysissä tätä tulosta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: osaamisen ja tarpeen näkökulmasta. Rahoitusten epävarmuus, muutokset ja uudet käytännöt vaativat vahvaa perehtyneisyyttä ja siten osaamista. Talousosaaminen ei ole ensimmäinen osaamisprioriteetti,

koska rahoitukset hoidetaan esim. isoissa organisaatioissa keskitetysti kehittämissyksiköissä. (SWOT2.) Kuitenkin toisaalta voidaan todeta, että taloudelliset resurssit liittyvät jollain tasolla jokaisen koordinaattorin tehtävään jo esim. hankerahoituksissa toiminnan vaikuttavuuden arvioinneissa. Siksi onkin huolestuttava, että osaamisvajetta näyttäytyy näin paljon.

Yhteenvetona vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamiskartoituksesta voidaan todeta, että osaamisen vahvuudet ja heikkoudet ovat jaoteltavissa seuraavasti:

Vahvuuksia

- arvolähtöinen työskentelytapa (arvo, asenne, arvio)
- henkilöstöosaamisen alueet (kohtaaminen, vuorovaikutus, yksilöllisyyden huomioiminen)
- ammatillisen työn ja vapaaehtoistoiminnan rajapinnat
- verkosto- ja yhteistyökumppanuudet
- päätöksentekokyky

Heikkouksia

- muutosprosessit
- monikulttuurisuus sekä kielitaito
- osallistavat ja yhteisölliset työmenetelmät
- talousosaaminen
- yhteiskunnallinen vaikuttaminen

Lopuksi on syytä todeta, että kaikkien osaamisalueiden keskiöön sijoittuivat vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden monimuotoiset tehtäväkuvat, jossa ajalliset, taloudelliset sekä osaamista ylläpitävät, tukevat ja kehittävät resurssit määrittelivät myös nykyisen osaamisen tasoa. Oman organisaation tuki ja arvostus työlle oli merkittävä osaamista lisäävä tai jarruttava tekijä. Osaamista tukeviksi prosesseiksi koettiin myös vapaaehtoistoiminnan arvostuksen lisääntyminen päättäjien tasolla. Toimialalla koettiin merkittävänä, että vapaaehtoistoiminnan johtamisesta tulisi strateginen linjaus. Johtamisella luodaan rakenteita, järjestelmällisyyttä ja siten uskottavuutta koko kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan kentälle.

8.2.3 Johtamisen haasteet tällä hetkellä

Visiointiryhmän asiantuntijat lähestyivät johtamisen teemaa kolmesta eri katsantokannasta tulevaisuusverstaan ominaispiirteitä noudattaen. Lähestymistapana oli nykyisyys, tulevaisuus sekä toimenpiteet tulevaisuutta varten. Johtamisen haasteet nyt? -osa-alueessa asiantuntijaryhmän tulevaisuusverstaan kysymyksiä olivat: Millaisia haasteita vapaaehtoisten ja vapaaehtoistoiminnan johtamisessa on tällä hetkellä? Miten johtamisosaaminen näkyy? Missä on puutteita?

Vuoropuhelua visiointiryhmän kanssa käy vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden SWOT-analyysi, jossa lähestyttiin samaa teemaa kysymyksiin: Ajatellessasi vapaaehtoistoiminnan eri osaamisalueita ja tulevaisuuden osaamistarpeita, millaisia vahvuuksia ja heikkouksia löytyy vapaaehtois- ja vertaistoiminnan johtamisessa itselläsi ja toimialallasi tällä hetkellä? Millaisia vahvuuksia ja uhkia näet tulevaisuudessa?

Tulevaisuusverstaan asiantuntijaryhmä totesi johtamisen olevan tabu edelleen vapaaehtoistoiminnan kentällä. Johtamisen merkitystä ei ymmärretä, sillä yleisesti puhutaan vapaaehtoisten ja vapaaehtoistoiminnan ohjaamisesta. Toimialalla on hyvin erilaiset valmiudet johtamiseen. Asiantuntijat kokivat yleisen käsityksen olevan vallalla, että vapaaehtoistoiminta toimisi ilman johtamista. (Visiointiryhmä 2011.)

Heikkous toimialalla on, että vapaaehtoistoiminnan johtamisen tärkeyttä ja työn vaativuutta ei tunnusteta ja tunnusteta työyhteisössä (SWOT2, vastaaja 3.)

Toimialalla yhdistykset ovat erilaisia ja niiden valmiudet vapaaehtoistoiminnan johtamiselle ovat hyvin vaihtelevat. (SWOT2, vastaaja 5.)

Vapaaehtoistoiminta kunnan toimintana on aika vierasta vielä. Järjestöillä on paljon parempi kokemus ja näkemys. (SWOT2, vastaaja 34.)

Liian vähän ammattilaisia järjestöissä johtamassa vapaaehtoistoimintaa. (SWOT2, vastaaja 10.)

Heikkous toimialalla on johtamisosaamisen puute. (SWOT2, vastaaja 16.)

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista noin 50 % toimi tällä hetkellä eritasoisissa johtamistehtävissä, esimiehenä tai tiiminvetäjänä. Noin puolet eivät toimineet mis-

sään työkuviin määritellyissä johtotehtävissä. Kuitenkin työtehtävien monimuotoisuus sekä laajuus että syvyys ilmentää, että jokainen koordinaattori tekee jollain tapaa johtamistyötä, joka perinteen mukaisesti mielletään *vain* ohjaukseksi. Vapaaehtoisten ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteena on ymmärrys toimialan erityislaatuudesta. Vapaaehtoisten ja toiminnan johtaminen on erilaista kuin palkkatyöntekijöiden. Asiantuntijat korostivat, että hyvä johtaminen vaikuttaa yleiseen asenteeseen, luo rakenteet ja oikeanlaiset osaamisen resurssit. ”Onko uskallusta johtaa?”, kysyvät asiantuntijat. (Visiointiryhmä 2011.)

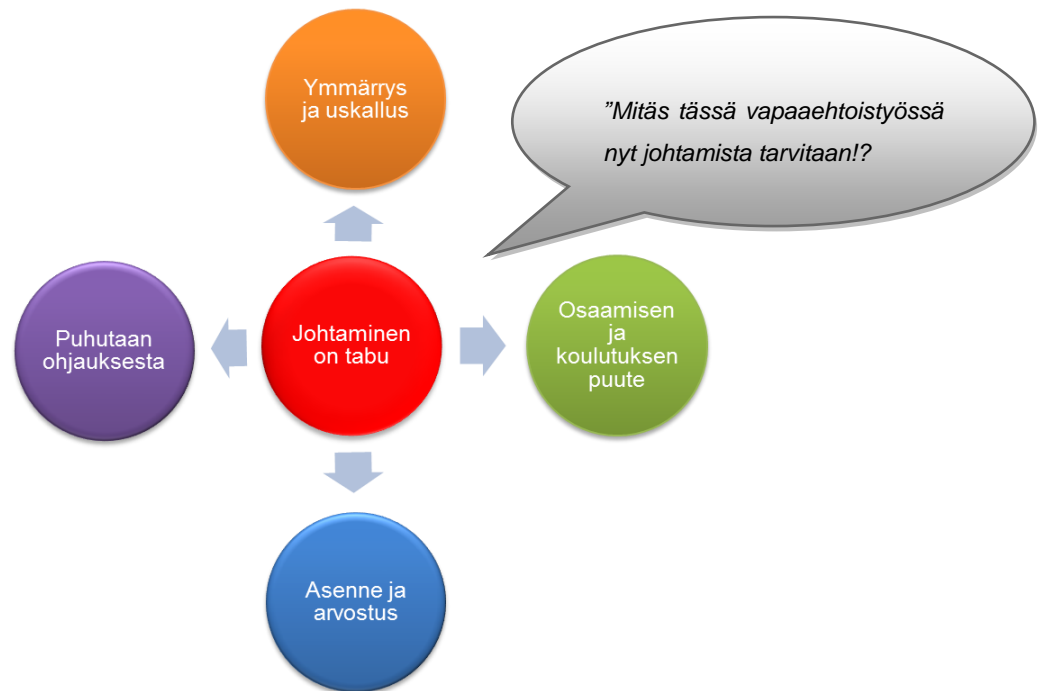
Vapaaehtoistoiminnan johtaminen toimialalla näyttäytyy mielestäni usein linjattomana ja ilman yhteneväisyyttä.(SWOT2, vastaaja 32.)

Johtamiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota.(SWOT2, vastaaja 29.)

Vapaaehtoistoiminta elää myös muutoksessa, sitä on alettu vasta viime vuosina johtamaan ja monille pienille yhdistyksille toiminnan johtaminen on täysin vierasta. Johtaminen ja delegointi ovat käsitteitä, jotka kuuluvat työelämään. (SWOT2, vastaaja 36.)

Vapaaehtoistoimintaa pidetään hyvänä ja hyödyllisenä toimintana, johon ei ihan heti yhdistetä ammatillista johtamista (SWOT2, vastaaja 49.)

Vapaaehtoistoiminnan johtamisen merkitystä ei arvosteta ja siten myös ymmärryksen vaikuttavuudesta on käyttämätöntä resurssia. Tämä ilmentää sitä tosiasiaa, että toimialalla on suuri puute johtamisosaamisesta sekä samoin johtamiskoulutuksesta. Ensimmäinen muutos lähtee asenteesta: Vapaaehtoistoiminta ansaitsee tulla hyvin johdetuksi.



KUVIO 15. Johtamisen haasteet nyt? Asiantuntijaryhmän tulevaisuusverstaan kirjallinen kooste kuviomuodossa (Aro 2012.)

8.3 Tulevaisuuden osaamistarpeet vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta

Tulevaisuudessa työntekijöiden osaamisen kehittäminen vaatii, että työntekijää itseään autetaan tunnistamaan omat osaamistarpeensa, uramahdollisuutensa sekä myös organisaation tulevaisuuden tarpeet. Tämän hetkiselällä osaamisella on merkitystä, mutta huomisen osaaminen on yhtä tärkeää, sillä huomiseen sijoittava johtaja rakentaa tulevaisuutta ja mahdollistaa kestäviä ratkaisuja. Työssä osaaminen ja onnistuminen syntyvät, että yksittäisiä ihmisiä autetaan hyviin suorituksiin sekä opetetaan heitä tunnistamaan omat lahjansa ja siten kehittämään niitä. Inhimillisen pääoman kehittämisellä mahdollistetaan tulevaisuuden osaajia uusien tulevaisuuden mahdollisuuksien varten. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2010, 102–103.)

Kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan kehittäminen kulminoituu erityisesti osaamiseen, sillä osaaminen on jokaisen organisaation tulevaisuuden vakuutus. Kansalaistoiminnan kentässä osaamisen kehittäminen sekä parantaminen ovat isoja haasteita, sillä toimijoita on paljon ja eri-ikäisiä sekä koulutustaustat ovat hyvinkin kirjavia. Osaamisen kehittäminen on haasteellista, sillä vapaaehtoisuuteen perustuvan toiminnan mahdollistaminen on jo itsessään hyvin haasteellista. (Harju 2003, 189–190.)

Aaro Harju (2003) kuvaa järjestöjohtamisen haasteellisuutta osuvasti, että kun naurolla joutuu työntämään, on se poikkeuksellisen vaativa johtamisen muoto. (Emt. 2003, 194.) Järjestöjohtamisessa johdetaan ihmisiä, joita eivät velvoita työsopimukset tai esimies-alaisuhde, vaan he kiinnittyvät motivaation ja mielekkyyden kokemusten kautta. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen arkea lähestytään esim. valmentavan ja osallistavan tiimijohtamisen näkökulmista, jossa yhteisten päämäärien sopiminen sekä vapaaehtoisten sitouttaminen kulkevat prioriteetteina. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 94.) Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreille tehdyn kyselyn tuloksissa tarve vapaaehtoistoiminnan johtamisosaamiselle on ilmeinen. Tutkimuksessa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista 46 % ilmoitti tarvitsevansa johtamisosaamista oman ammattitaidon kehittämiseksi erittäin paljon. Heistä 8 % ilmoitti omaavansa jo nyt tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista 38 % kokivat tarvitsevansa kykyä oman osaamisen ja kehittymistarpeiden kriittiseen arviointiin. Heistä jopa 17 % ilmoitti omaavansa jo nyt tarvittavat tiedot ja taidot. Tästä voidaan todeta, että koordinaattoreilla on halua ja kykyä oman osaamisen sekä ammattitaidon jatkuvaan arviointiin ja sitä halutaan myös aktiivisesti kehittää ja ylläpitää.

Koen mahdollisuutena tulevaisuudessa kehittyä vapaaehtoistoiminnan johtajana. Opiskelen johtamista ja kehittämistä. Tieto on aivan välttämätöntä, jos johtamista aikoo kehittää ja jalostaa vapaaehtoistoiminnan puolella. On erityisen tärkeää, että vapaaehtoistoimintaa johtavat ammattijohtajat, eivät pelkästään substanssiosaajat, vaikka substanssin tuntemus onkin hyvin tärkeää. (SWOT 3, vastaaja 4.)

Osaan johtaa itseäni hyvin. (SWOT 1, vastaaja 40).

Minulla on mahdollisuus siirtää hiljaista tietoa seuraaville ikäpolville. (SWOT 3, vastaaja 7.)

Tutkimustuloksissa erityisesti johtamisen ammatillisen osaamisen alueella muutosjohtamisen, henkilöstöjohtamisen, viestintäjohtamisen sekä talousjohtamisen nostivat yli 30 % koordinaattoreista *erittäin tärkeäksi* johtamisosaamisen alueeksi. Yllättävintä kuitenkin on, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden tämän hetken keskeisimmät työtehtävät näyttäytyivät myös suurimpina tulevaisuuden osaamistarpeina

johtamisen näkökulmasta. Tulevaisuuden johtamisosaamisen tarvealueiksi tutkimuksessa nousivat:

- **vapaaehtoisten rekrytointi, osaamisen sekä kehittymisen tukeminen**
- **viestintä- ja vaikuttamistoiminta**
- **kehittämistyö ja muutosten johtaminen**
- **verkosto- ja toimintaympäristöosaaminen**
- **palveluiden tuottaminen ja talousosaaminen**

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden työtehtävien laajuus suhteessa olemassa oleviin resursseihin selittää työtehtävien, tämän hetkisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välistä jännitettä. Taustatietojen mukaan vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista noin 70 % toimi itsenäisesti ilman työtiimiä ja 30 % tekivät koordinaattorin tehtäviä toisen tehtävän ohessa. Vastaajista 40 % ei toiminut esimiehenä eikä myöskään vastannut tiimin toiminnasta. Yhteenvedona voikin todeta, että osaamisen kirjo ja tarpeellisten resurssien kiilu vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden työkentällä on varsin monisyinen. Tähän vaikuttaa myös vahvasti koordinaattorin työskentelyorganisaatio ja sen valmiudet vapaaehtoistoiminnan johtamisosaamisen tukemiseen.

8.3.1 Rekrytointi, osaamisen ja kehittymisen tukeminen

Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa vapaaehtoisten rekrytointi ja sitouttaminen koetaan tulevaisuuden haasteena (Emt., 2011:5). Tämä asettaa vapaaehtoistoimintaa mahdollistaville uudenslaisia haasteita rekrytointiprosessiosaamiseen. Tämä haastaa myös koko organisaation oman julkisuuskuvan sekä uudistumiskyvyn tarkkailuun. Näyttäytyvätkö järjestöt ja muut kansalaistoiminnan kentällä toimivat organisaatiot kiehtovina ja tulevaisuussuuntautuneina? Jokainen merkittävä rekrytointi on samalla organisaation mainoskampanja, toteaa Malmelin ja Hakala osuvasti pohtiessaan yritysten henkilöstörekrytointeja. Tämä on kuitenkin sovellettavissa täysin vapaaehtoisten rekrytoinnin prosesseihin. Hyvät rekrytoinnit tekevät organisaatiosta kiinnostavan ja vetovoimaisen, joka viestittää sidosryhmille kykyä ja halua uudistua. (Malmelin & Hakala 2012, 18–19.) Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista noin 90 % olivat ilmoittaneet taustatiedoissaan **rekrytoinnin** keskeisimmäksi työtehtäväkseen. Kuiten-

kin tulevaisuuden osaamistarpeissa 45 % koordinaattoreista ilmaisi tarvitsevansa rekrytoinnin osaamista erittäin paljon. Heistä ainoastaan 4 % ilmoitti omaavansa tällä hetkellä tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Tästä voidaan päätellä, että koordinaattoreiden työtehtävien sekä tämän hetken osaamisen välissä suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin ammottaa ”osaamisvajeen kuilu”. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit nostivat rekrytointiosaamisen kohdalla erityisesti tarpeen löytää oikeanlaiset rekrytointikanavat, hoitaa rekrytointia tehokkaasti sekä luoda rekrytoinnista houkutteleva. Erityisenä huolenaiheena nousi sekä kilpailu vapaaehtoisista että vapaaehtoisten rekrytoinnin ja sitouttamisen haasteellisuus.

Heikkous toimialan vapaaehtoistoiminnan johtamisessa näkyy kilpailuna vapaaehtoisista. Mukaviin ja helppoihin vapaaehtoistehtäviin on paljon tulijoita, mutta haastaviin ja sitouttaviin ei tahdo löytyä ihmisiä. (SWOT2, vastaaja 44.)

Yhteistyö toimialalla vapaaehtoisten rekrytoinnissa ontuu. Pitäisi rohkeammin puhaltaa yhteen hiileen.(SWOT2, vastaaja 14.)

Heikkous on kilpailu vapaaehtoisista toimialojen kesken. (SWOT2, vastaaja 52.)

Rekrytointi on yksi organisaation menestystekijä. Vaahtio (2005) toteaa, että yleisesti esimies- ja johtamiskoulutuksissa on hyvin vähän kiinnitetty huomiota rekrytointiosaamiseen. On ajatus, että se osattaisiin luonnostaan. Rekrytointiprosessi on oma taitolajinsa, joka tarvitsee ammattimaisen otteen. Palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoisten rekrytointiprosessit pitävät sisällään omat erityiset lainalaisuutensa. Kuitenkin itse rekrytointiprosessi on aina arvoperustainen ja eettinen valinta, jossa lainalaisuudet eivät muutu. (Emt., 9,13.) Koordinaattoreista 50 % ilmaisi tarvitsevansa kykyä arvostaa vapaaehtoisten yksilöllisiä taustoja ja osaamista erittäin paljon. Heistä jopa vajaa kolmannes kokivat omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Samoin 50 % koordinaattoreista kokivat tarvitsevansa erittäin paljon kykyä tiedostaa eettisiä ja yksilöä kunnioittavia periaatteita kaikessa toiminnassa. Heistä 25 % ilmoittivat omaavansa tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että koordinaattoreilla on osaamista edellä mainituissa henkilöstöjohtamisen osa-alueissa: ihmisten kohtaamisessa sekä yksilöä

kunniottavassa työtavassa, jotka kuuluvat mitä suurimmassa määrin oleellisesti myös rekrytointiprosessiin.

Rekrytointi on kallista, sillä siihen on kiinnitettävä sekä ajallisia-, taloudellisia-, että henkilöstöresursseja. Koordinaattorit kokevat, että omassa tehtävässään rekrytointiin ei ole riittävästi tarvittavia resursseja sekä vapaaehtoisten sitouttaminen koetaan haasteellisenä. Myös organisaation rekrytointiosaaminen koettiin joiltain osin puutteelliseksi.

Vapaaehtoisia on paljon, mutta lisää tarvittaisiin. Rekrytointi on työlästä ajan puutteen vuoksi. (SWOT2, vastaaja 34.)

Organisaatiomme heikkous on ehkä siinä, että ei ole totuttu rekrytoimaan ulkopuolisia vapaaehtoisia, joille asiakkaamme erityistarpeet eivät ole entuudestaan tuttuja. (SWOT2, vastaaja 3.)

Menestyvän organisaation rekrytointiprosessiin sisältyy rekrytoinnin lisäksi myös koulutus ja ohjaus vapaaehtoistoiminnan tehtäviin (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 47). Tutkimuksen taustatiedoissa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden keskeisiä työtehtäviä vapaaehtoisten kanssa tehtävässä työssä olivat vapaaehtoisten työtehtävien määrittely, perehdytys, motivointi sekä koulutus.

Koordinaattoreista noin 35 % ilmoittivat tarvitsevansa erittäin paljon *kykyä osaamisen johtamiseen ja kehittymisen tukemiseen esim. vapaaehtoisten urapolkua vahvistavat keskustelut*. Heistä ainoastaan 5 % ilmoitti omaavansa tarvittavat tiedot ja taidot. Tätä osaamistarvetta osittain selittää, että ainoastaan noin 18 % ilmoitti taustatiedoissaan urapoluista huolehtimisen keskeiseksi työtehtäväkseen. Osaamistarve on ilmeinen. Vaikka vapaaehtoisten kehittymisen tukeminen ei kuulunut valtaosalla koordinaattoreista tämänhetkisiin työtehtäviin, niin tulevaisuuden osaamistarpeissa pyritään valmistautumaan: 1. omissa työtehtävissä tapahtuviin muutoksiin sekä 2. kykyyn vastata monimuotoistuviin toimijuuksiin.

Vapaaehtoistyöntekijöiden ikääntymiseen tuomat haasteet osallistumiselle (SWOT2, vastaaja 28.)

Vapaaehtoisia on paljon ja kaikkien erityispiirteet pitää muistaa. Vanhemmat vapaaehtoiset haluamme pitää mukana, mutta ongelmia välillä teettää pohtia heille sopivia tehtäviä. (SWOT2, vastaaja 30.)

Työttömien mahdollisuudet osallistua vapaaehtoistoimintaan. Tekijä ja toiminta ei kohtaa. (SWOT2, vastaaja 36.)

Vapaaehtoistoiminta on henkilöstöjohtamista haasteellisimmillaan, sillä itse vapaaehtoistoiminta on vuosikymmenten aikana muuttunut myös henkisesti yhä raskaammaksi (Harju, Niemelä, Ripatti, Siivonen & Särkelä, 2001, 80). Korppoo toteaaakin, että ihmisten johtamisessa näkyvän toiminnan ohella läsnä olevia tekijöitä ovat tunteet ja mielikuvat. Henkilöstöjohtaminen on tavoitteiden asettamista, toiminnan organisointia ja ohjausta sekä erilaisten päätösten tekemistä, jossa huomioidaan ajankohittaisuus sekä tulevaisuuden tarpeet. Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen vaatiikin henkilöstöhallinnollisen osaamisen lisäksi psykologista ymmärrystä. (Korppoo 2009, 77.) Koordinaattoreista 47 % kokivat tarvitsevansa kykyä puuttua epäkohtiin ja tehdä tarvittaessa vaikeitakin päätöksiä erittäin paljon. Heistä ainoastaan noin joka kymmenes kokivat omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta varten. Osaamistarve linkittyy hyvin vahvasti henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen ja vaatii siten koordinaattoreilta erityistä herkkyyttä varsinkaan kun ei ole kysymys esimies-alaisuudesta. Mielenkiintoiseksi tuloksen tekee taustatietojen havainto, jossa koordinaattoreista 30 % toimi sekä esimiesasemassa että 30 % vastasi tiimin toiminnasta. Myös merkittäväksi työtehtäväksi oli 47 % koordinaattoreista maininnut johtamistyön. Näistä erityisosaamista vaativista työtehtävistä huolimatta osaamistarve näyttäyty merkittäväinä.

Haastaviin vapaaehtoisiiin vaikuttaminen ja reagoiminen on henkilökohtaisella tasolla vaikeata. Olen kyllä oppinut, mutta se on ollut haasteellista. Haluaisin mieluummin välttää vastakkainasetteluita, mutta se ei ole tässä asemassa mahdollista. (SWOT 2, vastaaja 47.)

Toiminnan eettisen pohjan kirkastaminen vapaaehtoisille, hyvin eritavalla ajatteleville ihmisille, ei ole helppoa ja vaatisi hienotunteisuutta sekä kunnioittamista. Joskus huomaan käyväni kamppailua eettisen toimintapohjan ja vapaaehtoisen henkilökohtaisen arvopohjan yhteensovittamiseksi. (SWOT2, vastaaja 19.)

Vapaaehtoisten motivointi toiminnassa on koko toiminnan jatkumon perusta. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista 45 % kokivat tarvitsevansa kykyä motivoida ja

palkita vapaaehtoistoimijoita säännöllisesti. Heistä 17 % kokivat omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot. Tutkimuksen SWOT-analyysissä korostettiin henkilökohtaisen kontaktin merkitystä, vapaaehtoisten koulutusta, palkitsemista sekä työnohjausta motivaatiota lisäävinä tekijöinä. (SWOT1, SWOT3.) Motivointi ja sitouttaminen ovat tulevaisuudessa haasteellisia osaamisalueita, sillä vapaaehtoisetkin voivat kilpailuttaa vapaaehtoistoimintaa organisoivia tahoja ja valita sieltä omaa arvomaailmaa, asiakaskuntaa, toimintaa tai koulutusta lähellä olevia tahoja. Tämä osaamistarve näyttäytyy tulevaisuudessa vieläkin merkityksellisempänä.

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista noin 47 % olivat ilmoittaneet taustatiedoissaan **välitystoiminnan** ja keskeisimmäksi työtehtäväkseen. Tulevaisuuden osaamistarpeissa 50 % koordinaattoreista ilmaisi tarvitsevansa kykyä ottaa vastuuta ja organisoida vapaaehtoisresursseja tehokkaasti erittäin paljon. Heistä hieman alle 20 % ilmoitti omaavansa tällä hetkellä tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Myös 48 % koordinaattoreista ilmoitti tarvitsevansa erittäin paljon kykyä suunnitella yksilöllisiä tehtävänkuvia vapaaehtoisen osaamisen mukaisesti. Heistä peräti 20 % omasi tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että vapaaehtoistoiminnan välitystoimintaan liittyvät osaamistarpeet ovat suuret, mutta työtehtävään löytyy monella koordinaattorilla myös osaamista.

Yhteenvetona osaamiskokonaisuudesta voidaan todeta, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreilla löytyy tällä hetkellä osaamista erityisesti henkilöstöjohtamisen osa-alueissa: ihmisten kohtaamisessa, yksilöä kunnioittavassa työtavassa, vapaaehtoisten tehtävänkuvien suunnittelussa sekä resurssien tehokkaassa organisoinnissa. Osaamistarvetta ilmenee, mutta osaamisen taso näyttäytyy tällä hetkellä myönteisenä. Henkilöstöosaamisessa koettiin erittäin suurena osaamistarpeena kyky puuttua ja tehdä vaikeitakin päätöksiä arvoja, asiakkaita, vapaaehtoisia tai toimintaa koskevissa epäkohdissa tai ristiriitatilanteissa. Voidaan todeta, että osaamistarpeet kohdistuvat hyvin vahvasti henkilöstöjohtamisen substanssiosaamiseen.

Eryteisesti rekrytointiprosessiin, vapaaehtoisten osaamisen johtamiseen sekä urapolkujen suunniteluun liittyvissä kysymyksissä tulevaisuuden osaamistarve on merkittävä. Tätä osaamistarvetta varmasti selittää yhteiskunnallinen ”tilaus” vapaaehtoistoiminnalle, toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset sekä vapaaehtoisten muuttu-

vat osallistumiskäytännöt. Vaahtion (2005) mukaan rekrytointi nähdään työmarkkinoilla myös yhteiskunnallisena tekona, joka vaikuttaa kansantalouteen työvoiman liikkuvuutena (Emt., 9). Vapaaehtoistoiminnassa liikutetaan ihmisjoukkoja, osallistetaan tekijöitä ja toimijoita yhteiskunnan hyvinvointityöhön. Erityisesti nämä rekrytointiprosessit ovat yhteiskunnallisia tekoja, johon vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit tarvitsevat oikeanlaiset ja oikea aikaiset johtamisosaamisen resurssit.

8.3.2 Viestintä- ja vaikuttamistoimintaosaaminen

Tutkimuksessa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista 72 % nostivat taustatiedoissaan viestinnän ja tiedottamisen keskeisimmäksi työtehtäväkseen. Viestintää on syytä tarkastella sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän näkökulmista ja siten erilaisten synergioiden löytymisestä. Sisäiseen viestintään liittyy oman organisaatiokulttuurin ymmärrys ja kyky löytää organisaatiosta omaa työtehtävää, osaamista ja kehittymistä tukevat resurssit. Ulkoiseen viestintään liittyvät organisaation arvojen ja toiminnan sekä sen tuottamien palveluiden tiedottamis-, vaikuttamis- ja markkinointityö.

Johtamisviestintä on strategista johtamistyötä, jossa suunnataan voimavaroja, arkista toimintaa sekä vaikuttamista ennalta sovittujen tavoitteiden suuntaan. Johtamisviestintä ylläpitää organisaation pyörät pyörimässä ja on siksi tärkeää. Johtamisviestintä yhteisössä on keskeinen tiedon saamisen ja jakamisen mahdollistaja, jossa voidaan kehittää asioita yhdessä ja joka mahdollistaa vuorovaikutusta ja lisää yhteisöllisyyttä. (Ilvonen 2011b, 39.) Tähän teemaan tutkimuksessa 46 % vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista kokivat tarvitsevansa erityisen paljon osaamista kykyyn löytää organisaation sisäiset voimavarat ja osaaminen oman työn tueksi. Heistä noin 10 % koki omaavansa tarvittavat taidot oman organisaation synergioiden hallinnassa. Samalla noin 40 % koordinaattoreista koki tarvitsevansa erittäin paljon osaamista kykyyn oman osaamisen jakamiseen ja markkinointiin omassa organisaatiossa ja heistä noin joka kymmenes koki omaavansa tarvittavan osaamisen tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Tästä voidaan päätellä, että organisaation sisäisen viestinnän hallinnassa on puutteita ja siten mahdollisuudet synergioiden löytymiseen ovat melko rajalliset. Tätä seikkaa selittää osaltaan se, että 70 % koordinaattoreista toimii työtehtävissään itsenäisesti ilman työtiimiä. Luonnollisia tiedonsiirtoprosesseja ei pääse syntymään kuten esimerkiksi silloin, kun työskentelee osana tiimiä. Myös vapaaehtoistoiminta

minnan koordinaattoreista 40 % ei toiminut esimiehenä eikä myöskään vastannut tiimin toiminnasta, joten voidaan olettaa että vapaaehtoistoiminnan koordinoititehtävissä priorisointia tehdään jatkuvasti ja työaikaresurssit riittävät kutakuinkin oman perustehtävän hoitamiseen.

Johtamisviestinnässä korostuu työn organisointi, suuntaaminen, valvonta, kannustamisen sekä motivointi. Organisaation johtamisviestinnässä toimitaan suunnannäyttäjänä, annetaan tilaa ja viedään eteenpäin kuultuja ehdotuksia. Johtamisviestinnässä tarvitaan johtajan vuorovaikutustaitoja, jossa on hallittava erilaisia vuorovaikutustilanteita. Motivoiva puhe, sovitteleva ja konfliktin ratkaisupuhe ja vuorovaikutteisuus neuvotteluissa takaavat onnistuneita viestinnällisiä kohtaamisia. (Ilvonen 2011b, 39.) Viestinnässä on oleellista muistaa kuulijälähtöisyys, jossa puhutellaan usein samaan aikaan eri ihmisiä (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 33). Tutkimuksessa myös koordinaattoreista 42 % nostivat osaamistarpeekseen kyvyn havainnoida ja käyttää harjittuja viestintätapoja eri kohderyhmien kanssa esim. vapaaehtoisten, yhteistyökumppaneiden ja päättäjien kanssa. Heistä noin joka kymmenes ilmoitti omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit kokivat, että omaa viestintä- ja vaikuttamistyötä tällä hetkellä hankaloittivat oman organisaation vähäiset taloudelliset resurssit sekä viestinnän organisoimattomuus..

Taloudellisten resurssien riittämättömyys paperisen aineiston eli esitemateriaalin jakamiseen esim. rekrytoitaville. (SWOT2, vastaaja 50.)

Heikkoutena on hyvän kirjallisen ja visuaalisen materiaalin tuottamisen hankaluus. (SWOT2, vastaaja 4.)

Viestintään ja sen yhtenäisyyteen pitäisi panostaa paljon enemmän. Se on kaupungin vapaaehtoistoiminnan kohdalla vielä melko hajanaista. (SWOT2, vastaaja 6.)

Erityisenä huolenaiheena nousi viestintä- ja vaikuttamisosaamisessa työnkuvan pirstaleisuus, viestintäkanavien moninaisuus, mutta myös haasteellisuus työn näkyväksi tekemisestä.

Heikkoutena on, että kaikkien pitää tehdä kaikkea. Viestintään ei saa paljonkaan ammattilaisten apua. (SWOT2, vastaaja 41.)

Vapaaehtoistoiminnan juhluvuotena on kiinnitetty huomiota näkyvyyteen, mutta julkisuuskyynnyksen ylittäminen on hankalaa. Läpi pääsee, jos kirjoittaa itse jutun. (SWOT2, vastaaja 31.)

Haasteena on viestintätaitojen hallitseminen monikanavaisessa ja nopeassa viestinnän maailmassa. (SWOT2, vastaaja 29.)

Ilvonen (2011b) toteaa, että organisaation tulee viestiä avoimuutta sekä sisään että ulospäin. Suurin haaste onkin, että pystytään luomaan sellainen viestinnän ja vaikuttamisen henki, että vapaaehtoiset sekä palkkahenkilöstö kokevat organisaation arvot ja tavoitteet tärkeäksi. Organisaation maine sekä suhdeverkostot ovat pitkäjännitteisen vaikuttamisviestinnän tuloksia. Mitä enemmän hyviä suhteita organisaatiolla on suhteessa vaikuttajiin ja eri päättäjiin, sitä helpommin on mahdollisuus vaikuttaa myös erilaisiin päätöksiin. Ja samalla mitä parempi ja näkyvämpi maine organisaatiolla on, sitä helpommin sen nostamat asiat ylittävät myös uutiskynnyksen. Vaikuttamisviestinnässä on oleellista, että organisaation keskeiset toimijat tietävät miten omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa asioihin. Ennen kaikkea oleellista on mahdollistaa viestittämisen kanavat koko organisaation käyttöön. (Emt., 40–45.)

Vaikuttaminen on vastuullista viestintää. Yksittäinen toimija on aina organisaationsa käyntikortti ja äänitorvi. Mahdollistaakseen viestintä- ja vaikuttamistoiminnan volyymin on organisaatiolla oltava viestintäjohtamisen osaaminen sekä sitä tukevat prosessit kunnossa. Vaikuttamistaitoon kuuluu neljä osa-aluetta: Uskottavuus, vastaanottajan ymmärtäminen, selkeä argumentointi sekä viestinnän tehokkuus. Organisaatioiden vastuulla on vahvistaa sekä omaa että työntekijöiden vastuullista vaikuttamista, jossa kohde halutaan vakuuttaa sekä eettisesti että järkipärisesti. (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 42.)

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista 55 % nostivat taustatiedoissaan oleelliseksi työtehtäväkseen **vaikuttamistoiminnan**. Tutkimuksessa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista samoin yli puolet ilmoitti tarvitsevansa kykyä osata vaikuttaa ihmisiin. Heistä noin 13 % koki omaavansa tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007) toteavatkin vaikuttavan viestinnän tavoitteiksi vahvistavan, aktivoivan ja asenteita muuttavan vaikuttamisen. Vahvistavalla vaikuttamisella pyritään ylläpitämään olemassa olevaa tilaa esim. työryhmän

yhteisöllisyyttä. Aktivoivalla vaikuttamisella pyritään ihmisten toimintatapojen muuttamiseen sekä asenteita muuttavalla vaikuttamisella pyritään muokkaamaan ja muuttamaan toisen ihmisen asennetta. Vaikuttaminen toisten asenteisiin on pitkä prosessi ja tuloksia voidaan odottaa vasta monien erilaisten viestintäkeinojen yhteistuloksena. (Emt., 44–45.) Tutkimuksessa myös koordinaattoreista 45 % ilmaisi tarvitsevansa erittäin paljon kykyä neuvotella vakuuttavasti. Heistä vajaa kymmenes ilmoitti omaavansa tällä hetkellä tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Kuitenkin merkittävin osaamistarve kohdistui kykyyn vakuuttaa ja vaikuttaa yhteiskunnallisella tasolla esim. päättäjiin. Koordinaattoreista 45 % ilmoitti tarvitsevansa kyseistä osaamista erittäin paljon, joista ainoastaan noin 3 % omasti tarvittavat tiedot ja taidot asiaan. Tutkimuksen SWOT-analysissä nostettiin merkittäväksi tulevaisuuden resurssiksi yhteisöt ja verkostot vaikuttamiskanavina.(SWOT3.)

Verkostoyhteistyön kautta saadaan myös volyymia esim. vapaaehtoistoiminnan johtamiseen liittyvien asioiden korostamiseen ja esille tuomiseen samoin kuin koko vapaaehtoistoiminnan arvostuksen nostaminen. (SWOT1, vastaaja 21.)

Koordinaattoreilla on mahdollisuus vaikuttaa vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen ja johtamiskoulutukseen ja sen kehittämiseen parhaiten yhteisvoimin esim. alueellisina VALIKKO- ryhminä Kansalaisareenan kautta. (SWOT3, vastaaja 49.)

Tästä voidaan päätellä, että koordinaattoreiden tulevaisuuden osaamistarpeissa nousevat selkeästi viestinnän vaikuttavuuteen liittyvät osaamistarpeet: vakuuttavat neuvottelutaidot, kyky vaikuttaa ihmisiin sekä kyky vaikuttaa ja vakuuttaa yhteiskunnallisella tasolla. Tutkimuksessa on syytä mainita, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamisen vahvuuksiin lukeutuvat ihmisten kohtaaminen, kyky kuunnella ja ymmärtää ihmistä tarpeineen. Tämä korostuu erityisesti vapaaehtoisten kanssa tehtävässä työssä. Osaamistarpeissa kyvyn vastavuoroisuuteen keskustelutilanteessa noin 46 % koordinaattoreista oli nostanut sen erittäin tärkeäksi osaamistarpeeksi, mutta heistä peräti 27 % ilmoitti omaavansa jo tarpeelliset tiedot ja taidot tässä osaamisalueessa. Tämä kertoo aiheen merkittävästä myös tulevaisuuden vapaaehtoistoiminnan johtamisessa, mutta ei niinkään akuutista osaamistarpeesta. Tulos kertoo, että osaaminen koetaan tärkeäksi ja sitä halutaan erityisesti ylläpitää.

Visiointiryhmässä asiantuntijoiden pohdinnat tukevat viestinnällisen osaamisen tärkeyttä tulevaisuuden johtamisosaamisessa. Ryhmä pohti, että tulevaisuuden johtamisosaamiseen tarvitaan kykyä vahvaan yhteiskunnalliseen dialogiin sekä rohkeutta tiedotus- ja julkisuustyöhön huomioiden erityisesti sosiaalisen median mahdollisuudet. (Visiointiryhmä 2011.) Samoin vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden SWOT-analyysissä nousi tulevaisuuden mahdollisuuksissa vapaaehtoistoiminnan uudet toimintamallit, jotka mahdollistavat vapaaehtoistoiminnan siirtymisen verkkoon ja vielä laajemman näkyvyyden verkossa. (SWOT3, vastaaja 20.)

8.3.3 Kehittämisen- ja muutososaaminen

Tulevaisuudessa kehittämistyön painopiste on siirtymässä yhä enemmän olemassa olevan tiedon hallinnasta uuden osaamisen tuottamiseen (Virkkunen 2002, 11). Virkkunen (2002) toteaa, että osaamisen johtamisessa ollaan vahvasti siirtymässä toiseen sukupolveen, jossa kiinnitetään huomiota uuden osaamisen muodostamiseen niissä verkostoissa ja yhteisöissä, jossa osaamista luodaan, kehitetään ja ylläpidetään. (Emt., 14.) Tutkimuksessa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista jopa 96 % nostivat taustatiedoissaan kehittämistoiminnan keskeisimmäksi työtehtäväkseen. Voidaankin todeta, että kehittämistyö kuuluu lähes jokaisen koordinaattorin työtehtäviin. Kehittämistehtäviin kuuluvat olennaisesti myös erilaiset muutokseen liittyvät prosessit. Merkittäväksi tulevaisuuden osaamista ajatellen koettiin mahdollisuus kehittämisen kautta vaikuttaa työtehtävien kokonaisuuteen. (SWOT3.)

Tulevaisuuden **kehittämisjohtamisen** osaamistarpeissa 43 % koordinaattoreista ilmaisi tarvitsevansa kykyä ennakoida tulevaa sekä kykyä kehittää uusia toiminta- ja työskentelytapoja erittäin paljon. Heistä ainoastaan noin 1 % ilmoitti omaavansa tällä hetkellä tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Riitta Seppänen-Järvelä ja Katri Vataja (2009) nostavat esiin työyhteisölähtöinen prosessikehittämisen, joka suuntautuu työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen ja siten linkittyy vahvasti osaksi päivittäistä ammattityötä. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen perustuu työyhteisössä ja työstä nousseisiin tarpeisiin ja haasteisiin. (Emt.11–13.) Erilaisten kehittämisprosessien lisäksi kehittämisjohtamista voidaan tukea mahdollistamalla uudenlaisia toimintatapoja esim. tukea itseohjautuvien tiimien ja hankkeiden syntymistä. Työntekijöitä ja yhteisöjä inspiroi, kun saadaan vapauksia kehittää omaa työtään se-

kä päättää uudentalaisista toimintavoista. (Malmelin & Hakala 2012, 34–35.) Antila väitöksessään toteaa, että järjestöjen johto oli kokenut, että koko henkilöstöä koskeva systemaattinen kehittämistyö edellytti paljon tiedottamista, erilaisten vastuiden määrittelyä, aikataulujen tekemistä sekä foorumeita palautteen antamiselle. Näiden asioiden huomioimisen jälkeen henkilöstö pääsee kehittämistyöhön yhä paremmin osalliseksi. (Antila 2012, 141.)

Myös 45 % koordinaattoreista kokivat tarvitsevänsa erittäin paljon osaamista osallistavien ja yhteisöllisten työmenetelmien käyttämiseen esim. vapaaehtoistoiminnassa ja yhteistyötilanteissa. Heistä hieman alle 7 % koki omaavansa tarvittavat taidot työmenetelmien hallinnassa. Työyhteisölähtöinen kehittäminen on käytännön työtehtävien ja työmenetelmien kehittämistä tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi. Tavoitteena voivat olla välittömät ja kertaluonteiset parannukset, mutta sen lisäksi pyritään pitkäjänteisiin parannuksiin työyhteisön tavoissa toimia sekä omassa organisaatiossa että eri toimintaympäristössä. Työyhteisölähtöinen kehittäminen on siis keino työyhteisön toimintakyvyn vahvistamiseen ja ylläpitämiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11–13.) Antila (2012, 141) lisää, että henkilöstö tarvitsee kehittämistyötä eteenpäin vieviä, tukevia ja positiivisia kokemuksia sekä erityisesti yhdessä kehittämishaasteisiin löytyneitä ratkaisuja.

Tutkimuksessa nousi esiin, että koordinaattoreiden kehittämisosaamista hankaloittavina tekijöinä nousivat mm. aikaresurssien vähäisyys, työparin puute, kokemattomuus työtehtävissä, työtehtävien pirstaleisuus tai organisaatiossa yleisten ja yhteisten suuntaviivojen puute.

Työn kuva on liian laaja, jotta kehittämistyölle jäisi riittävästi aikaa. (SWOT2, vastaaja 14.)

Ehdottomasti suurin ja merkittävin heikkous on ajan puute kehittää ja paneutua vapaaehtoistyöhön. (SWOT2, vastaaja 33.)

Mikäli järjestökenttä ei uudistu ja ota vastaan uusia ideoita ja toimintatapoja, ei hyvä seuraa. (SWOT4, vastaaja 4.)

Tulevaisuuden uhkakuvissa koordinaattorit pohtivat kehittämisosaamisen näkökulmasta erityisesti toimenkuvan epävarmuuteen liittyviä kysymyksiä ja sen vaikutuksia

omaan työssä jaksamiseen. SWOT-analyysissä nousi esiin, että jatkuva epävarmuus vaikuttaa työmotivaatioon ja siten uhkana koettiin myös ideoiden loppuminen.

Haukkaan liian isoja paloja enkä ehdi tehdä kunnon jälkeä. Tekemistä on liikaa tavoitteisiin nähden ja en jaksaa innostua toiminnasta. (SWOT2, vastaaja 2.)

Määräaikainen työsuhde estää jatkuvuuden ja toiminnan kehittämisen. (SWOT4, vastaaja 18.)

Voimavarat työssä menevät asiakastyöhön ja muuhun. Vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi ei jää aikaa. (SWOT4, vastaaja 41.)

Työ- ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat toimintaan ja erilaisiin palvelurakenteisiin ja siten niiden kehittämiseen, johon erityisesti asiakasrajapinnan työyhteisöt etsivät uudenlaisia ratkaisuja. Uusilla ratkaisulla pyritään hallitsemaan omaa työtä muutosten keskellä mm. osallistamalla palvelujen yhteiseen kehittämiseen, tehostamalla uuden osaamisen kehittämisprosesseja sekä raivaamalla tilaa uuden oppimiselle pohtimalla olemassa olevien töiden uudenlaista toteutustapaa. (Varjokallio & Ahonen 2002, 92.) Myös tutkimuksen SWOT-analyysissä tulevaisuuden mahdollisuuksiksi koordinaattoreiden omassa kehittämisosaamisessa nousi esim. toimijalähtöisen ajattelun kehittäminen ja siten toiminnan laadun parantaminen sekä hiljaisen tiedon siirtäminen. Tulevaisuuden mahdollisuuksia kehittämisosaamisessa toimialalla nähtiin mm. oman organisaation mahdollisuuksissa kehittää ja luoda tehtäviään yhteiskunnallisten muutosten mukaan sekä kyky reagoida kansalaisten todellisiin tarpeisiin. (SWOT3.) Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän verkostomaisia kokeilevan oppimisen työmuotoja, jossa tehostetaan mukautumista muutoksiin ja kehittämiseen sekä uusien asioiden yhteistä haltuunottoa (Varjokallio & Ahonen 2002, 92.) Tätä seikkaa ilmentää ja koordinaattoreiden myönteistä kehittämis- ja kehittymisosaamisen orientaatiota vahvistaa koordinaattoreiden kyky luopua vanhoista toimintatavoista, jonka 44 % koordinaattoreista ilmoitti erittäin tärkeäksi osaamistarpeekseen. Heistä kuitenkin peräti 20 % ilmoitti omaavansa tarvittavat tiedot ja taidot.

Organisaatio voi järjestelmällisesti tukea henkilöstöään **muutoksessa**. Organisaation mahdollistamat tukitoimet voidaan luokitella tiedolliseen, psyykkis-emotionaaliseen,

ja osallistavaan tukeen. Muutoksessa on oleellista olla ”tukihenkilöitä” sekä omassa organisaatiossa että sen ulkopuolella. Tiedollisessa tuessa pyritään tukemaan muutoksen älyllistä ymmärrystä, ennakointia sekä sekä tiedottaa muutoksen realistisista vaihtoehtoista esim. ylläpitämällä ajantasaista viestintää tai mahdollistamalla jopa muutokseen valmentavaa koulutusta. (Saarelma-Thiel 1994, 189; Saarelma-Thiel 2009, 86–88.) Liian usein ihmisten erilaiset taustat, kokemukset ja jopa koulutuskin jäävät jollaintapaa tiedostamatta. Kuitenkin, mitä erilaisempia ihmiset ovat, sitä paremmin organisaatio pystyy hyödyntämään tätä muutoksen johtamisessa, kehittämisessä sekä uuden oppimisen lähteenä. (Moilanen 2011, 32.) Tutkimuksessa **muutosjohtamisen** osaamistarpeissa koordinaattoreista 40 % kokivat tarvitsevansa erittäin paljon osaamista muutosprosessien johtamiseen omissa vastuutehtävissään. Heistä 8 % ilmoitti omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Osaamistarve on merkittävä. Tätä tulevaisuuden osaamistarvetta puoltaa myös vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden tämän hetken osaamiskartoitus, jossa 25 % ilmoitti osaavansa ennakoita ja reagoida muutoksiin jonkin verran ja 4 % heikosti.

Vaikka muutos ei ole peikko, niin haasteena on johtaa muutosta siihen suuntaan, että se palvelee osaamista ja tuo lisäarvoa eikä heikennä toimintaa. (SWOT2, vastaaja 14.)

Muutosjohtamisessa psyykkis-emotionaalisella tuella esim. erilaisin yksilö- ja ryhmäkeskusteluin pyritään varmistamaan turvallisuuden tunnetta sekä ylläpitämään jakamista omissa työtehtävissä. (Saarelma-Thiel 1994, 189; Saarelma-Thiel 2009, 87.) Erityisesti muutosjohtamisessa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreilla nousi tarve osata käsitellä muutosvastarintaa omassa organisaatiossa sekä vapaaehtoistoiminnan kentällä. Tämän osaamistarpeen erittäin tärkeäksi ilmoitti 42 % koordinaattoreista. Heistä noin 8 % ilmoitti omaavansa tarvittavat tiedot tulevaisuutta varten. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit kokivat organisaation muutosvastarinnan omissa organisaatioissaan eri tavoin: osa organisaatioista oli herkemmin valmiimpia muutokseen kuin toiset.

Muutokset tapahtuvat hitaasti, kun on vuosikymmenten perinteet. Niiden muuttaminen on hidasta työtä, joka vaatii kärsivällisyyttä ja jossa joudun itseäni ”kouluttamaan”. (SWOT2, vastaaja19.)

Uudet ihmiset tuovat mukanaan uusia ajatuksia. Järjestö, jossa työskentelen on hyvin valmis toteuttamaan uusia ideoita, joten tämä mahdollistaa toiminnan kehittämisen. (SWOT3, vastaaja 36.)

Muutoksen osallistavassa tuessa pyritään oman työn suunnittelun kautta mahdollistamaan hallinnan tunnetta, mahdollisuutta vaikuttaa päätöksenteon eri prosesseihin ja siten ennaltaehkäistä erilaisia työkriisejä yhteisössä (Saarelma-Thiel 1994, 189; Saarelma-Thiel 2009, 87). Tiedonsaanti muutosprosessissa helpottaa samaistumista organisaatioon. Muutospuhe voi joko kiinnittää tai irrottaa toimijat organisaatiosta (Ponteva 2010, 46.) Tutkimuksessa jopa 36 % vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista kokivat tarvitsevansa erittäin paljon kykyä luoda luottamusta muutoksessa vapaaehtoisille sekä yhteistyöverkostoille sekä kykyä vahvistaa muutoksessa organisaation sisäisiä voimavaroja. Näistä osaamistarpeista noin hieman alle 7 % koordinaattoreista kokivat omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksen SWOT-analyysissä koettiin merkittävänä, että oman organisaation sisäinen yhteistyö lisääntyisi eri toimijoiden kesken. Näin pystyttäisiin muutoksessa myös ylläpitämään yhteisöllisyyttä. (SWOT3.) Tiina Tuomi väitöskirjassaan tutkiesaan omaehtoista ryhmäopiskelua ja ammatillista oppimista totesi, että muutokseen valmentautuminen ryhmässä mahdollisti omien tunteiden ilmaisua, lisäsi tietoa muutosprosesseista sekä uusia toimintakäytäntöjä. Tämä mahdollisti positiivisen suhtautumisen muutokseen ja siten toimimisen esimerkkinä omassa organisaatiossa muiden kannustamiseen. (2005, 172.)

Merkityksellisuuden, käyttökelpoisuuden ja turvallisuuden tunteet ovat tärkeimpiä organisaatioon sitouttavia asioita. On merkityksellistä, että työntekijä ja toimija näkevät itsensä ja oman työpanoksensa muutoksen jälkeenkin. Näin muutos koetaan luontevana ja myönteisenäkin osana organisaatioiden toimintaa, joka myös rikastuttaa organisaation toimintaa. (Ponteva 2010, 18.) Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista noin 45 % ilmoitti tarvitsevansa kykyä suhtautua muutokseen mahdollisuutena ja kestää muutosprosessien keskeneräisyyttä. Heistä kuitenkin noin 18 % ilmoitti omaavansa tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Tästä osaamistarpeesta voidaan todeta, että osalla koordinaattoreista on sekä henkilökohtaisia että ammatillisia vahvuuksia ja valmiuksia muutosprosessissa. Tuloksissa näkyy osaamistarve, mutta myös asian hallintaa. Ponteva (2010, 20–21) toteaaakin, että jos ihminen ei ole sinut

omassa työroolissaan, on hänellä ongelmia myös organisaation muutosprosesseissa. Muutosta pystytään ennakoimaan kertomalla asioista myönteisesti, tunnistamalla tekijöiden motivaatitasoja, lisäämällä hyvinvointiin liittyviä mekanismeja sekä kehittämällä heidän osaamistaan ja ylläpitämällä avointa dialogia.

Pidän muutosta niin ajattelun kuin toiminnan kannalta merkittävänä. (SWOT1, vastaaja 19.)

Muutosta on ollut koko työuran ajan, joten muutos on tuttua, eikä pelota, Uhan sijaan mahdollisuus. (SWOT1, vastaaja 13.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreilla on myönteinen suhtautuminen kehittämis- ja muutosjohtamiseen. Haasteena koetaan, ettei muutoksia pystytä ennakoimaan tarpeeksi tehokkaasti. Siitä huolimatta vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit näkevät kehittämisosaamisen mahdollisuudet joko omalla organisaatiollaan tai toimialalla erittäin hyvinä. Omassa tehtävässä tilanne nähdään hieman toisensuuntaisena. Ristiriitaisuus ja jännite ilmenevät koordinaattorin myönteisen kehittymisorientaation ja koordinaattorin omaan työnkuvaan liittyvien resurssien välillä. Oman toimenkuvan epävarmuus ja työtehtävien hajanaisuus, jossa näyttyvät jatkuva kiire, liian suuret työmäärät, paisuvat ja epäselvät työnkuvat sekä työn määräaikaisuus koetaan esteiksi oman kehittämisosaamisen mahdollistumiselle. Tarve kehittämis- ja muutososaamiselle johtamisen näkökulmasta on ilmeinen, mutta osaamista mahdollistavat ja tukevat resurssit ovat jokseenkin puutteelliset tai rajalliset. Kuitenkin Ponteva (2010) korostaa, että jokainen organisaatio kykenee halutessaan tukemaan ja kannustamaan henkilöstöään muutoksessa ja muutoksen johtamisessa. Oleellista onkin, että organisaatiot löytävät omat parhaat tapansa toimia muutoksessa. Tärkeintä on muistaa osaamisen jatkuva kehittäminen, sillä se on tulevaisuuden vakuutus jokaisen organisaation muutosprosesseissa. Myöskään muiden organisaatioiden hyviä menetelmiä muutosjohtamisessa ei kannata unohtaa, vaan jakaa osaamista, kuten kumppanuuksissa muutenkin toimitaan. (Emt., 67.)

8.3.4 Verkosto- ja toimintaympäristöosaaminen

Verkostoituminen ei ole helppoa suomalaisille eikä myöskään erilaisille organisaatioille, koska pidämme tärkeänä omaa reviiriämme. Yhä enenevässä määrin ymmärre-

tään, ettei nyky-yhteiskunnassamme enää pärjätä yksin tekemällä. Verkostoitumalla jokainen voi vastata omasta ydinosaamisestaan, mutta tuomalla verkoston kautta erilaista osaamista yhteen saadaan osaajuudet yhteiseksi hyödyksi. Tällä tavoin käytössä olevat resurssit saadaan mahdollisimman tehokkaasti hyödynnettyä. Verkostoissa toimimisen edellytyksenä on, että siellä pystytään hyödyntämään kaikkia mukanaolevia. Verkoston on myös tuotettava lisäarvoa, sillä muuten verkoston ylläpitämiselle ei löydy perusteltua motiivia. Verkostoihin täytyy liittyä myös selkeä fokus, muuten ne eivät pysy elinvoimaisina ja liikkeessä. (Harju 2005, 75–78.) Tutkimuksen taustatiedoissa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista jopa 85 % nostivat verkostoyhteistyön keskeisimmäksi työtehtäväkseen. Voidaankin todeta, että verkostoituminen ja erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö on lähes jokaisen koordinaattorin merkittävä työtehtävä ja siten oleellinen työväline.

Tutkimuksessa **yhteistyöosaamisessa** 46 % vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista kokivat tarvitsevansa erityisen paljon osaamista kykyyn luoda ja ylläpitää kumppanuuksia. Heistä noin 16 % koki omaavansa tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Tutkimuksessa kokonaisvaltaisesti nousi verkostoitumisen, kumppanuuksien ja uusien yhteistyömallien merkitys omaa osaamista sekä työtehtävää ja toimintaa tukevin resursseina. Tutkimuksen SWOT–analyysissä nähtiin hyvinä tulevaisuuden toimintamalleina ja osaamisen mahdollistajana esim. pilotointitoimintojen kehittyminen sekä opiskelijavapaaehtoistyön kehittäminen osana oppilaitosten opetussuunnitelmaa. Verkostoissa koettiin nyt ja tulevaisuudessa olevan yhteisöllisyyden voimaa, joka lujittaa sekä vertaisverkostojen, kuten VALIKKO-verkoston sekä eri yhteistyötahojen välistä työtä. (SWOT3.)

Vuosien aikana luotu VALIKKO- verkosto omalla alueella on ollut tärkeä paikka ja yhteisten asioiden ja toimintojen peilaamisen paikka! Sieltä on saatu ideoita ja vahvistusta omaan toimintaan.(SWOT1, vastaaja 11.)

Taustayhteisöjen ja ympäristön positiivinen asenne vapaaehtoistoimintaa kohtaan helpottaa työtä. (SWOT1, vastaaja 13.)

Osaan etsiä osaavia ihmisiä ja sillä tavoin saan laajennettua osaamisen kenttää, kun tehdään yhdessä. (SWOT3, 41.)

Verkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen vaativat aikaa ja käytännössä vaatii tahon, joka ottaa verkostoitumisesta vetovastuun. Verkostomaista työtapaa on opeteltava ja verkostoja on rakennettava maltillisesti. Tuloksellinen verkostotyö perustuu pitkäjänteiseen työhön sekä vahvaan haluun rakentaa luottamusta. (Harju 2005, 77.) Tutkimuksen SWOT-analyysissä nousi huoli myös tulevaisuudessa verkostoitumisen haasteellisuudesta. Esiin nousivat aika-, asenne- sekä osaamisresurssikysymykset sekä osalla myös oman organisaation heikot valmiudet. (SWOT4.)

Usein tuntuu, että verkostoyhteistyöstä puhutaan paljon, mutta käytännössä ihmiset ovat kovasti kiinni omissa tehtävissään. Ihmiset osallistuvat mielellään jos toiset järjestävät jotain, mutta eivät ole valmiita tekemään työn pohjustusta. (SWOT2, vastaaja 47.)

Vieras alue: kunta, toimijat, verkosto. Pitäisi päästä ”samalle tontille” muiden alueen toimijoiden kanssa, löytää vapaaehtoiset ja kehittää uudenlainen toimintamalli tähän toimintayksikköön. (SWOT2, vastaaja 34.)

On totuttu pyörimään omissa nurkissa ja verkostomainen ote on hakuksessa. (SWOT3, vastaaja 5.)

Ei ole resursseja, luottamusta eikä osaamista luoda vapaaehtoistoiminnan yhteyshenkilöistä tiivistä verkostoa, joka toimisi vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja tukisi toinen toisiaan. Tehdään paljon yksin, kun pitää olla monessa verkostossa samanaikaisesti mukana ja edistää vielä omankin toiminnan tavoitteita. (SWOT3, vastaaja 2.)

Tutkimuksessa **toimintaympäristöosaamisessa** noin 43 % vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista kokivat tarvitsevansa erityisen paljon osaamista kykyä tunnistaa ja analysoida oman toimintaympäristön ilmiöitä. Heistä hieman alle 7 % koki omaavansa tarvittavat taidot tulevaisuutta ajatellen. Myös 43 % koordinaattoreista koki tarvitsevansa erittäin paljon osaamista kykyä hahmottaa vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia omassa toimintaympäristössä sekä maanlaajuisesti, Heistä 8 % koki omaavansa tarvittavan osaamisen tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Tutkimuksen SWOT-analyysissä koettiin merkittävänä, että alueellisen ja paikallisen sekä myös valtakunnallisen osaamisen hyödyntäminen lisääntyisi eri toimijoiden ja verkostojen kesken entisestään. Näin pystyttäisiin tarjoamaan tulevaisuudessa sekä vapaaehtoistoimijoille että palveluja käyttäville laadukkaampia toimintoja. Osaamisresurssien löytyminen ja yhteen saattaminen koettiin merkittävänä tukena vapaaehtoistoiminnan koor-

dinaattoreiden omille osaamistarpeille nyt ja tulevaisuudessa. Myös taustaorganisaation oman paikan asemointi vapaaehtoistoiminnan toimintaympäristössä koettiin merkittävänä. (SWOT3.)

Mahdollisuus olisi saada yhden luukun keskus vapaaehtoistoiminnalle alueella, näin voisimme jakaa resursseja sekä vähentää päällekkäistöimintoja yhteistyökumppaneiden kanssa. (SWOT3, vastaaja11.)

Hyvät mahdollisuudet tulevaisuudessa, kun löytyy hyvät toimintamallit ja yhteistyökumppanit juuri meidän tulosityksikön toimintaan. (SWOT3, vastaaja 34.)

Tulevaisuudessa osaamiskeskusten vakiinnuttaminen koko maahan ja niiden välinen verkostoituminen. (SWOT3, vastaaja 20.)

Myös taustaorganisaation oman paikan asemointi vapaaehtoistoiminnan toimintaympäristössä koettiin merkittävänä toiminnan johtamisen näkökulmasta. (SWOT3.)

Taustaorganisaatio on olennainen osa vapaaehtoistoiminnan toimintaympäristöä ja siksi sillä on niin suuri merkitys miten se arvostaa ja arvottaa sekä johtaa vapaaehtoistoimintaa.

Monikulttuurisuusosaamista on tarkoituksenmukaista tutkia omana ilmiönään nykyisyyden ja tulevaisuustarpeiden valossa. Tämän hetken osaamisessa noin 56 % koordinaattoreista arvioivat osaavansa hyvin/erinomaisesti *kykyä ymmärtää kulttuurieroja ja toimia monikulttuurisessa toimintaympäristössä*. Tuloksista voidaan päätellä, että osaamistarvetta ilmenee, sillä myös joka kymmenes koordinaattori ilmaisi osaamistaan heikoksi tällä hetkellä.

Globalisaatio on kutistanut maailmaa, jossa ihmisillä on yhä enemmän kansallisesti ja kansainvälisesti valinnanmahdollisuuksia elämänvalintojen, koulutuksen ja työelämän suhteen. Laajat valinnanmahdollisuudet sopivat monille, mutta eivät kaikille. Kulttuuriset vaikutteet ja kulttuurien moninaisuus rikastuttavat yhteiskuntaa mutta samalla luovat jännitteitä kulttuurien sekoittumisen ja taloudellisten epävarmuuden vuoksi. Kansalaistoiminnassa nähdään selkeästi, että maahanmuuttajat elävät ja toimivat vahvasti omissa yhteisöissään. Monikulttuurisuus rikastuttaa yhteiskuntaa, jossa erilaiset kulttuuriset ryhmät voivat toteuttaa itseään, kokea osallisuutta ja saada äänensä kuuluviin. Tämä on luontevaa monikulttuurisuustyötä. Kuitenkin haasteeksi

nousee, miten monikulttuurisuus näkyisi entistä vahvemmin kansalaistoiminnan kentällä osana paikallista vapaaehtoistoimintaa. Paikallisuus on järjestökentän keskeisistä vahvuuksista ja menestystekijöistä, jossa osallistuminen ja toiminta tapahtuvat ihmisten yhteisöissä. (Harju 2010, 25–27, 32–34.) Tulevaisuuden osaamistarpeissa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista noin 27 % kokivat tarvitsevansa erittäin paljon kykyä toimia ja viestiä monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Heistä vain 4 % koki omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Samalla joka kymmenes koordinaattori koki tarvitsevansa monikulttuurisuus osaamista tulevaisuudessa *erittäin vähän*. Tästä lyhyesti voidaan päätellä, että osaamistarvetta ilmaantuu, mutta rajallisella määrällä koordinaattoreita.

Näiden tutkimustulosten valossa monikulttuurisuusosaamista ei nähdä ”*kärkitarpeena*”, vaikkakin akuutti osaamistarve näyttäytyy suppeammalla joukolla. Tuloksena tämä on mielenkiintoista, sillä juuri vapaaehtoistoiminnan kentällä toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja moninaistuvat entisestään. Tässä kohtaa monikulttuurisuus on yksi suurimmista tekijöistä. Onkin syytä pohtia, että ovatko monikulttuurisuuteen liittyvät osaamistarpeet vahvasti sidoksissa tämänhetkiseen toimenkuvaan? Koetaanko osaamistarvetta tärkeäksi, vaikka oma toimintaympäristö ei ole tällä hetkellä monikulttuurinen? Vai ovatko osaamistarpeet linkittyneet koordinaattoreille, joiden toimenkuva perustuu vahvasti monikulttuuriseen toimija- ja asiakasrakteeseen? Tutkijana tämä kysymys on mielenkiintoinen ja jää pohdittavaksi.

Tuntuu, että vapaaehtoistoiminta kokonaisuudessaan on noussut ilmiönä pinnalle. Tulevaisuuden näen mahdollisuutena avata näitä kaikkia eri osaamisalueita ja sitä kautta tuoda näkyvämmäksi vapaaehtoistoiminnan erityispiirteet ja merkitys eri tasoilla. (SWOT3, vastaaja 9.)

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista 27 % nostivat taustatiedoissaan **yritysyhteistyön** keskeisimmäksi työtehtäväkseen. Tutkimuksessa 40 % vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista kokivat tarvitsevansa erittäin paljon kykyä luoda yritysyhteistyötä. Heistä ainoastaan 5 % kokivat omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Voidaankin todeta, että yritysyhteistyö koetaan tulevaisuuden osaamistarpeissa merkittävänä. Tämä osaamistarve nousee selkeästi ”*tulevaisuutta ennakoiavana*” osaamistarpeena, sillä vain kolmannes koordinaattoreista tekee yritysyhteistyötä tällä hetkellä. Tämän osaamistarpeen kohdalla korostuu erityisesti strategi-

sen johtamisosaamisen osa-alueet, johon liittyvät vahvasti viestintä- ja vaikuttamisosaaminen.

Yhteenvetona tutkimustuloksista voidaan päätellä, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit kokevat verkosto- ja toimintaympäristöosaaminen oleellisena tulevaisuuden osaamistarpeena korostaen erityisesti sen merkitystä myös tulevaisuuden yhtenä tärkeimpänä resurssina omissa työtehtävissä. Vertaisverkostoissa, kumppanuukissa ja eri yhteistyömuodoissa voidaan jakaa yhteistä synergiaa sekä kartuttaa osaamista. Tutkimuksessa on useaan kertaan päädytty toteamaan osaamista jarruttavina tai haittaavina tekijöinä koordinaattoreiden toimenkuvien pirstaleisuus ja laajuus, aikaresurssien vähyys sekä yksinäisyys työssä. Niin voidaan todeta myös tässä osaamisalueessa. On muistettava, että koordinaattoreista noin 30 % toimi toisen tehtävän ohessa ja vapaaehtoisena hieman yli 5 %.

Jos saisin enemmän aikaa vapaaehtoistoimintaa varten, saattaisin saada yhteistyön eri tahoilla toimivien ”viriketyöntekijöiden” kanssa toimimaan tehokkaammin ja sitä kautta ehkä myös rekrytoitua vapaaehtoisia lisää. (SWOT3, vastaaja 21.)

Visiointiryhmässä asiantuntijoiden havainnot tukevat verkosto- ja toimintaympäristöosaaminen tärkeyttä tulevaisuuden johtamisosaamisessa. Ryhmä nosti esiin, että tulevaisuuden johtamisosaamiseen tarvitaan kykyä rakentaa yhteisöjä, luoda tasa-vertaista ”kenttäjohtajuutta” sekä rohkeutta toimia esimerkkinä yhteisöissä. (Visiointiryhmä 2011.)

8.3.5 Palveluiden tuottaminen ja talousosaaminen

Yhteiskunnassamme eletään keskellä suurta kunta- ja palvelurakennemuutosta. Rakennemuutuksella pyritään huolehtimaan palvelujen mahdollistamisesta koko Suomessa. Suomessa sekä muissa Pohjoismaissa kansalaisjärjestöjen ja julkisen sektorin väliset suhteet ovat kietoutuneet toisiinsa. Julkinen sektori tukee avustuksin ja lainsäädännöllisin toimenpitein kansalaisjärjestöjä ja järjestöt osallistuvat hyvinvoinnin tuottamiseen mm. palvelutuotannolla. Vapaaehtoistoiminta saattaa usein olla jonkinlainen ensiaskel järjestön palvelutoimintaan. Järjestön oman jäsenistön tarpeesta syntyy palvelun tarvetta, jonka toteuttaa alkuun vapaaehtoistoiminta. Kun pal-

velun tarve laajentuu ja kysyntä lisääntyy; siirtyy palvelutoiminta siten ammatillisen työntekijän piiriin. Kuitenkin vapaaehtoistoiminta on ainutlaatuinen mahdollisuus palvelutoiminnan kehittämiseksi. Vapaaehtoiset ja aktiiviset toimijat tuovat tietoon uusia toimintamuotoja sekä palvelussa olevia aukkoja sekä puutteita, johon järjestöt voivat tarttua. Kansalaistoiminnan merkitys nousee vapaaehtoisten aktiivisuudesta. Myös palvelutoiminnassa järjestöjen on kyettävä kuuntelemaan jäseniään. (Jeronen 2007, 20–25.) **Palveluiden tuottamisen** osaamisessa 40 % vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista arvioivat tarvitsevansa erittäin paljon kykyä nähdä ja asemoida oma toiminta osaksi yhteiskunnan palvelujärjestelmää. Heistä jopa 16 % kokivat omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksessa rajapintakeskustelun osaamistarpeissa koordinaattoreista yli 50 % kokivat tarvitsevansa erittäin paljon kykyä analysoida vapaaehtoistoimintaa ammatillisen työn rajapinnoilla. Heistä noin 21 % ilmoitti omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että rajapintakeskustelun ja analysoinnin osaamistarve tulevaisuudessa on suuri. Tutkimuksen SWOT–analyysissä korostettiin erityisesti koulutustarvetta vapaaehtoisten kanssa toimivalle henkilökunnalle vapaaehtoisuudesta. (SWOT2.) Tätä osaamistarvetta kuitenkin tukee koordinaattoreiden tämän hetken osaamisessa kyky tunnistaa vapaaehtoistoiminnan ja ammatillisen työn rajapinnat, jonka peräti 88 % koordinaattoreista oli arvioinut osaavansa hyvin tai erinomaisesti. Myös palveluiden tuottamisessa osaamistarvetta voi havaita. Palveluiden tuottamiseen sekä talouteen liittyvä osaaminen vaikuttaa koordinaattorin omiin työtehtäviin, mutta samalla toiminnan vaikutuspiirissä olevien vapaaehtoisten ja asiakkaiden toimintamahdollisuuksiin.

Jo nyt painetta nähdä vapaaehtoistoiminta palvelujen paikkaajana ja painetta lisätä kolmannen sektorin vastuuta kuntapalvelujen sijaan. (SWOT4, vastaaja 13.)

Tulevaisuuden kasvava työvoimapula voi aiheuttaa paineita vapaaehtoistoiminnan ”väärinkäyttöön”. Siksi ammattityön ja vapaaehtoistoiminnan välisiin rajapintoihin kannattaa jatkossakin kiinnittää huomiota. (SWOT4, vastaaja 22.)

Tutkimuksen SWOT–analyysissä koordinaattorit nostivat esiin huolensa kolmannen sektorin roolista julkisten palvelujen korvaajana. Uhkana nähtiin yhteiskunnallisten

palvelujen vähentyminen ja niiden siirtyminen vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoisten hoidettavaksi. Tulevaisuuden uhkakuviissa nähtiin vapaaehtoistoiminnan kaupallistuvan ja yksityiset toimijat tekemässä toimialalla bisnestä. Uhkakuvista huolimatta tulevaisuuteen oltiin luottavaisia ja mahdollisuutena nähtiin vapaaehtoistoiminnan rooli selkeämpänä ja näkyvämpänä ”palvelutuotannossa”, joka mahdollistaa myös taloudellisen tuen lisääntymisen jollain aikavälillä. (SWOT2.) Tutkimuksen SWOT-analyysissä nostettiin tärkeäksi palveluiden tuottamisen osaamistarpeissa *kyky ”markkinoida” vapaaehtoistoiminnan erityispiirteitä ja toiminnan erityislaatuisuutta*, jota ilmentävät uskallus jalkautua, substanssiosaajuus sekä kyky vastata muutoksiin.

Mahdollisuus on markkinoida vapaaehtoistyötä hyvän tekemisen kanavana – ihmiseltä ihmiselle (SWOT3, vastaaja 44.)

Mahdollisuutena toiminnan laajentuminen niin, että vapaaehtois- ja vertaistoimijoista tulee varteenotettava ryhmä toiminnan kehittämistä ajatellen. (SWOT3, vastaaja 38.)

Vapaaehtoisena toimivien ja uusien toimintaan tulevien henkilökohtaiset taidot ja kiinnostukset entistä enemmän esille. (SWOT3, vastaaja 23.)

Vapaaehtoistoiminnan positiivinen hypetys antaa tilaa ja resursseja toimia sekä suunnata toimintaa. Vapaaehtoistoiminnan raamit toiminnalle ovat riittävän väljät, jotta voimme reagoida uusiin haasteisiin nopeasti. (SWOT3, vastaaja 13.)

Kansallisen talouden kiristyessä ja yhteiskunnan muuttuessa yhä entistä vapaaehtoisystävällisempään suuntaan uskoisin myös taloudellisen tuen lisääntyvän jollain aikaviiveellä. (SWOT3, vastaaja 50.)

Visiointiryhmässä asiantuntijat näkivät palvelujen johtamisessa tärkeäksi kyvyn ymmärtää uuden sukupolven maailmaa, joka mahdollistaa joustavaa palvelumuotoilua. Visiointiryhmä nosti esiin, että tulevaisuuden luovaan johtamisosaamiseen palvelujen tuottamisen näkökulmasta tarvitaan uskoa omaan intuitioon ja kentän tuntemusta.

Kysyntä ei lopu. Organisaatio on avoin uusille ideoille! (SWOT3, vastaaja 10.)

RAY tukee monia sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, joiden toimintaan vapaaehtoistoiminta linkittyy vahvasti. RAY on asettanut tavoitetilän 2015: Tuloksellinen järjestötoiminta ihmisen hyväksi. Tavoitetilassa nähdään järjestöjen hyvät mahdollisuudet

edistää osallisuutta, terveys- ja hyvinvointierojen kasvu taittuu ja sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaedellytykset on turvattu. Avustusstrategiakaudella 2012–2015 rahoitusta suunnataan erityisesti toimintaan, joka tukee ihmisten itsenäistä suoriutumista ja elämänhallintaa. Avustuksia myönnetään enemmän esimerkiksi vapaaehtoistoimintaan ja vertaistukeen (RAY 2012.) Tutkimustuloksissa nousi esiin, että **talousosaamisessa** 40 % vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista arvioivat tarvitsevansa erittäin paljon kykyä rahoitusten hakemiseen ja raportointiin. Heistä 13 % kokivat omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Erityisesti kykyyn löytää ja hyödyntää uusia taloudellisia synergioita oman organisaation ulkopuolelta koki 35 % koordinaattoreista tarvitsevansa erittäin paljon osaamista. Heistä hieman alle 3 % ilmoitti omaavansa tarpeelliset tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksen SWOT -analyysissä nostettiin esiin rahoitushakemusten haasteellisuus esim. RAY:n muuttuvat linjaukset, joita on vaikea ennakoida. Osaamistarve talousosaamiseen on merkittävä, koska erilaiset epävarmat rahoitusratkaisut tekevät päätösten teosta lyhytjännitteistä. Sillä on suora vaikutus työn resursointiin.

Riittääkö toiminnalle rahoitusta palkata työntekijöitä sekä organisoida koulutus, virkistys, työnohjaus ym.? (SWOT4, vastaaja 13.)

Epävarma rahoitus estää pitkän tähtäimen suunnittelua. Pieni osuus tulee RAY:ltä ja sen lisäksi haen rahoitusta muualta. Aina on epävarmaa paljonko muilta saadaan. (SWOT2, vastaaja 26.)

Rahoitushakemuksien tekeminen on aina vain haasteellisempaa! Joka-vuotinen rumpu työllistää. (SWOT2, vastaaja 30.)

Uhkana on eurojen puute, rahoittajan ratkaisut, rahoituksen puute, ja huonosti johdettu strategia. Uhkana on myös painopisteen vaihtuminen muuhun – miten sitten käy vapaaehtoistoiminnan?(SWOT4, vastaaja 7.)

Vapaaehtoistoimintaa hyödyntävän järjestön tulee mahdollistaa riittävät resurssit toiminnan organisointiin. Myös vapaaehtoistoiminnan mahdollistamisen motiivin täytyy rakentua organisaatiosta käsin. Rahoituksia haettaessa organisaation on pohdittava, miten vapaaehtoistoimintaa konkreettisesti ylläpidetään? Miten rekrytoidaan, koulutetaan, ohjataan, tuetaan, sitoutetaan ja motivoidaan? Vapaaehtoistoiminnan käyttömahdollisuuksissa on arvioitava myös sen sisältämät riskit, kyky perustella toiminnan vaikutuksia asiakkaalle, toimijoille sekä yhteiskunnalle. (Mykkänen-Hänninen 2007,

13, 22.) Tutkimuksessa vastaavasti vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista 42 % kokivat tarvitsevansa erityisen paljon osaamista kykyyn perustella taloudellisia linjauksia ja päätöksiä. Heistä noin 10 % koki omaavansa tarvittavat tiedot ja taidot tulevaisuutta ajatellen. Erittäin merkittävä osaamistarve kohdistui kykyyn osoittaa vapaaehtoistoiminnan vaikuttavuus ja tuottavuus. Koordinaattoreista 55 % ilmoitti tarvitsevansa kyseistä osaamista erittäin paljon. Heistä ainoastaan noin 7 % omasi tarvittavat tiedot ja taidot asiaan.

Vapaaehtoisjärjestönkin joustavuus on koetuksella, jos ulkoapäin ruvetaan kovasti säätämään, mitä ja miten saa toimia. (SWOT4, vastaaja 9.)

Taloustilanne on nyt vakaa, mutta jatko arveluttaa. Tähän liittyy kysymys työvoimaresursseista sekä jatkuva rajanveto vapaaehtoistoiminnan ja ammattityön välillä. (SWOT2, vastaaja 14.)

Päätäjille täytyy kovin monin eri keinoin perustella toimintamme tarpeellisuutta ja vaikuttavuutta. Nyt meillä on käytössä sosiaalinen tilinpito, mutta mallit ja tyylit todentaa sosiaalista pääomaa muuttuvat kiihtyvään tahtiin. (SWOT4, vastaaja 30.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreilla on suuri osaamistarve, mutta myös osaamisen vaje palvelujen tuottamisen sekä talousosaamisen alueilla. Haasteena koetaan taloudellinen taantuma, jatkuva epävarmuus sekä sen vaikutukset toiminnan jatkuvuuteen. SWOT-analyysissä todettiin, että rahoituksen loppuminen vaikuttaa suoraan vapaaehtois- ja vertaisryhmiin, silloin loppuu myös toiminnan johtaminen (SWOT4). Siitä huolimatta vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit näkevät palvelujen tuottamisen mahdollisuudet vapaaehtoistoiminnassa sekä omalla organisaatiollaan toimialalla erittäin hyvinä, mikäli rahoitukseen liittyvät ratkaisut helpottuvat tulevaisuudessa. Tilannetta edesauttaa myös tutkimuksessa esiin nousseet vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden tämän hetken osaamisen vahvuudet: noin 30 % uskaltaa tehdä päätöksiä ja osaa perustella näkökantojaan erittäin hyvin, yli 20 % kykenee luovaan ja innovatiiviseen ongelmanratkaisuun erittäin hyvin sekä hieman alle 40 % ilmoitti olevansa aloitteellinen ja toimeenpanija. Nämä osaamisen vahvuudet eivät toki poista taloudellisiin tai palveluiden tuottamiseen liittyvien haasteiden reunaehtoja, mutta niitä voidaan loiventaa sekä mahdollisesti myös muokata

jo olemassa olevilla osaamisvahvuuksilla. Lopuksi todetaan, että tarve palvelujen tuottamisen osaamiselle sekä talousosaamiselle johtamisen näkökulmasta on ilmeinen, mutta tulevaisuuden osaamista tukevia resursseja löytyy koordinaattoreilta itseltäänkin. Hyvä palvelujohtaminen vaatii kykyä avoimeen reflektioon toimintaympäristöissä eri tahojen kanssa sekä kykyä markkinoida, myydä ja lobata. (Visiointiryhmä 2011.)

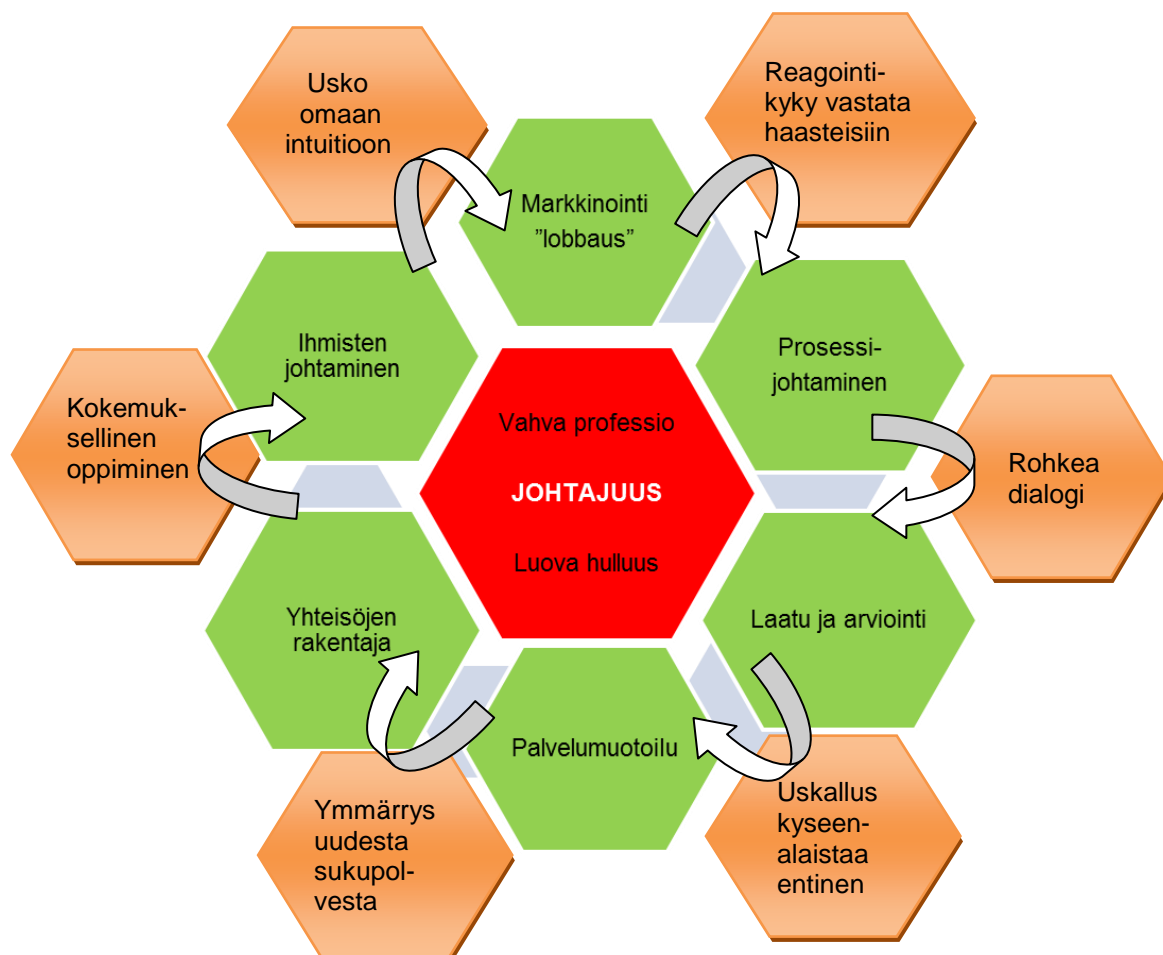
8.4 Tulevaisuuden luova johtajuus

Tulevaisuuden luovaa johtajuutta voidaan lähestyä *johtamisen brändi*-ajattelulla. Kun organisaatiossa johtaja oppii hallitsemaan sekä johtamisen perustaitoja että organisaation oman brändin johtamisen, voidaan luoda kestävä arvoa. Brändeillä on merkitystä myös järjestöjen elinvoimaa mahdollistaville sidosryhmille: asiakkaille, toimijoille, työntekijöille, kumppaneille sekä päättäjille että rahoittajille. Kun järjestöissä mietitään tulevaisuuden osajia ja toimijoita, niin on tärkeää pohtia mitä luvataan ja mitä voidaan odottaa? Mikä vetää ihmisiä ja mikä motivoi? (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2010, 108–109, 159–161.) Brändi terminä viittaa yritysmaailmaan, mutta kolmannella sektorillakaan brändijohtaminen ei ole täysin vieras käsite. Tämä on sovellettavissa kolmannen sektorin ja järjestöjen johtamiseen sekä siten luomaan kestävä ja vetovoimaista johtajuutta. Johtamismallien hyödyntämistä ja soveltamista pitäisi käyttää rohkeasti enemmän. Tämä nousee esiin myös asiantuntijaryhmän visioinnissa siitä, millaista on tulevaisuuden luovan johtajuuden ”kennosto” vapaaehtoistoiminnassa.

Asiantuntijaryhmän tulevaisuusverstaan kysymyksiä olivat: Millaista osaamista vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit tarvitsevat tulevaisuudessa vapaaehtoistoiminnan johtamisessa? Millaista hyvän ja laadukkaan vapaaehtoistoiminnan johtamisen tulisi olla?

Asiantuntijaryhmä tulevaisuusvertaan visioissa näkivät tulevaisuuden luovan johtajuuden ytimessä **vahvan profession** sekä **”luovan hulluuden”**. Vahvan profession määritelmällä halutaan vahvistaa vaikuttavaa arvojohtamista sekä yhteiskunnallista asemaa. Luovalla hulluudella haetaan uskallusta tehdä uudenlaisia ratkaisuja sekä lisätä osaamista johtamistyössä toimialan hyväksi. Ulrich ym. korostavat, että johta-

misessä on ymmärrettävä missä suhteessa organisaatio on ainutlaatuinen ja erottuu muista sekä kuinka se varmistaa yhteyden luomisen ja ylläpitämisen omiin asiakaisiinsa. (Emt., 162.)



KUVIO 16. Tulevaisuuden luova johtajuus? Asiantuntijaryhmän tulevaisuusverstaan kirjallinen kooste kuviomuodossa (Aro 2012.)

*Millaista osaamista vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit tarvitsevat tulevaisuudessa vapaaehtoistoiminnan johtamisessa? Ydintehtävän ympärillä olevat kuusi vihreää "kennostoa" nousivat **tulevaisuuden osaamisteemoiksi** johtamisen näkökulmasta: Yhteisöjen rakentaja, ihmisten johtaminen, markkinointiosaaminen, prosessijohtaminen, laatu ja arviointiosaaminen sekä palvelumuotoilun osaaminen.*

Millaista hyvän ja laadukkaan vapaaehtoistoiminnan johtamisen tulisi olla? Tulevaisuuden laadukas johtaminen avattiin osaamisteemoista teoiksi, johon nousi kuusi aluetta johtamisen näkökulmasta: Ymmärrys uudesta sukupolvesta, kokemuksellinen oppiminen, usko omaan intuitioon, reagointikyky vastata haasteisiin, rohkea dialogi sekä uskallus kyseenalaistaa entinen. Osaamisteemat ja teot ovat keskenään syn- teesissä, joka voidaan nähdä kuvion nuolien muodostamalla tavalla liikkeellä olevak- si, luovan johtajan oppimisen ja osaamisen kehäksi. Jokaisen osaamisteeman ja sii- hen liittyvän teon kautta siirrytään jälleen seuraavaan osaamisteemaan. Osaamis- teema (esim. palvelumuotoilu) vaatii ja myös mahdollistaa uudenlaisen teon (ym- määrrys uudesta sukupolvesta) käyttöönottoa. Teko jälleen vie uudenlaiseen osaa- misteemaan jne. Tulevaisuuden luovan johtajuuden kehässä kulminoituvat myös eri- laiset vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamiskartoituksista nousseet tule- vaisuuden osaamistarpeet. Kehässä ne näyttäytyvät joskin yksittäisinä aihealueina. Teemoissa nousevat ihmisten ja yhteisöjen johtaminen, palvelumuotoilun johta- misosaaminen sekä kehittämis- ja arviointijohtaminen sekä markkinointijohtaminen. Tulevaisuuden luova johtajuus kolmannella sektorilla voidaan nähdä edellä kävijän roolissa ja tulevaisuuteen luotsaavana. Näitä teemoja voidaankin lähestyä strategi- sen humanismin, palvelumuotoilun sekä arvioivan kehittämisjohtamisen näkökulmis- ta.

8.4.1 Strateginen humanismi johtamisessa

Tulevaisuudessa merkittävät resurssit tulevat olemaan yhä enemmän ihmisiä, ver- kostoja ja erilaisia kumppanuuksia eli strategisia inhimillisiä voimavaroja. Koppioimista ja mallintamista voidaan tehdä, mutta organisaation henkistä pääomaa ei voida siir- tää. Tulevaisuudessa ratkaisevaa kilpailukykyä luodaan juuri henkisellä pääomalla. Organisaatioissa turhan monet ihmiset ja ihmisten uudenlaisen osaaminen ovat käyt- tämätöntä sekä valjastamatonta resurssia. Strateginen humanismi nostaa ihmiset organisaation voimavaraksi ja arvostaa ihmisiä tehden pitkäkestoisia sijoituksia ai- neettoman pääoman kehittämiseen. Strateginen humanismi on organisaation toimin- taperiaate, jolla vetovoimaista organisaatiota johdetaan. Tämä toimintamalli kyseen- alaistaa perinteiset näkökulmat ja mahdollistaa tuoreet ajattelutavat, ihmisen näkö- kulmasta. (Malmelin & Hakala 2012, 24–27.)

Henkilöstöjohtamisen aikakauden nähdään alkaneen, jossa henkilöstön merkitys nousee uudenlaiseen asemaan organisaatioissa. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja arvostus sekä innostavat ja inspiroivat johtamistavat nousevat uudellaisiksi strategisiksi kärjiksi johtamiskeskusteluihin. Luovat ihmiset ovat mahdollisuus organisaation uudistumiseen sekä valtava muutosvoima, joka on monessa organisaatiossa vielä heikosti käytössä. Osaavia ihmisiä on johdettava inspiroivasti, sillä muuten osaamispääoma liukuu muiden organisaatioiden hyödyksi. Strateginen humanismi on organisaation strateginen päätös, jossa uskotaan työntekijöiden kykyyn kantaa vastuu toiminnastaan. Tämä on tulevaisuudessa kaikkien organisaatioiden elinehto. (Emt., 29–35.)

8.4.2 Palvelumuotoilun johtamisosaaminen

Kun suomalainen hyvinvointiyhteiskunta on järjestäytymässä uudelleen, samalla järjestöjen palvelutuotantoon haetaan uudellaisia toimintamalleja. (Kolkka ym. 2009, 130.) Vapaaehtoistoiminnan kentällä palvelumuotoilu lisäisi kansalaistoiminnan, yhteisöllisyyden ja osallisuuden mahdollisuuksia sekä toimintaa mahdollistaville että sitä toteuttaville ja siihen osallistuville. Kolkka ym. toteavat, että järjestöissä palvelutuotantoon vastaaminen voisi näkyä esim. yhdistämällä vartaistukea ja vapaaehtoistoimintaa ammatilliseen työhön (Emt., 130). Tuulaniemi toteaa, että palvelun keskiössä on aina ihminen, eikä mitään palvelua ole olemassa, jos asiakas ei ole läsnä. Olennaista on asiakasymmärrys – ymmärrys siitä todellisuudesta, jossa asiakkaat toimivat ja elävät. Palveluosaaminen on osa tekemisen kulttuuria, joka tarkoittaa yhteisön henkisten ja aineellisten saavutusten kokonaisuutta. Tekemisen kulttuuria ei voi kopioida vaan jokaisen on luotava omansa. (Emt., 2011, 55, 71.)

Tuulaniemi vahvistaa palvelumuotoilun keskeisen ajatuksen: yhteiskehittäminen sitouttaa kaikki sekä kehittämään että tuottamaan palvelua. Olemassa olevan palvelun kehittämisessä eli palvelumuotoilussa mallinetaan ja visualisoidaan koko palvelun palveluekosysteemi. Mallinnuksessa voidaan havaita palvelusta puuttuvat elementit. Palvelut ovat aina aikaan sidottuja, monimutkaisia ja vuorovaikutteisia systeemejä. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on osallistaa kaikki palveluprosessia mukana olevat tahot ja sitouttaa heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Palvelumuotoilu tuo uudellaisen ulottuvuuden koko palveluprosessin ke-

hittämiseen omassa organisaatiossa, kolmannen sektorin sekä julkisten palvelujen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Strategisesti palvelumuotoilun osaaminen olisi yksi mahdollinen väylä luovaan vapaaehtoistoiminnan johtajuuteen. (Emt., 2011, 28, 99, 116–117.) Santalainen toteaa, että strateginen ajattelu on näkemistä, parhaimmillan näkemistä tulevaisuuden yli, jossa itse luodaan haluttua tulevaisuutta, ei ainoastaan visioida sitä (Emt., 2011, 25–26).

8.4.3 Arvioiva työote, reflektio ja oppiminen kehittämisjohtamisessa

Toimintaympäristön muutokset ovat asettaneet organisaatioissa erilaisia tarpeita työn, palvelujen laadun ja vaikuttavuuden kehittymiselle myös kolmannella sektorilla. Työn tietoista tutkimista ja kehittämistä voidaan tarkastella arvioivan ajattelun näkökulmasta, joka on sekä työntekijä- että työyhteisölähtöisen kehittämisen lähtökohta. Arvioivan ajattelun linkittäminen konkreettiseen työhön vaatii avointa oppimiseen ja arviointiin mahdollistavaa toimintakulttuuria organisaatiossa. Organisaatioiden sekä työryhmien erilaisia arviointikäytäntöjä tulisi katsoa oppimisen edistämisenä. Arviointi tarjoaa myös vuorovaikutuksellisen foorumin erilaisten näkemysten vaihtoon. (Vataja 2009, 51–52.)

Arvioiva työote on työprosessien analyttistä ajattelua ja kohdistuu työn sisäisten logiikan avaamiseen. Se vaatii kriittisten kysymysten tekemistä toiminnan tavoitteille, itse toteutumiseen sekä toiminnan seurauksiin. Jokaisen organisaation kehittämisessä on omat kipupisteensä ja arvioiva työote on yhteisössä peiliin katsomista. Työkäytäntöjen ja opittujen rutiininen muuttaminen ja muokkaaminen edellyttää kykyä tarkastella omaa työtään kriittisesti. Työyhteisön kehittämisen kannalta on merkityksellistä luoda työhön rakenteita, jotka tukevat työntekijöiden mahdollisuuksia reflektoida kokemuksiaan työyhteisössä, analysoida työtä ja työn vaikutuksia. Reflektion tehtävänä on tukea työyhteisöä toiminnan ohjaamisessa, asioiden jäsentämistä sekä aikaisemman tiedon uudistamisessa. Reflektion avulla pyritään uuden ymmärryksen saavuttamiseen. Parhaimmillaan kehittämisprosessi on työyhteisön yhteinen ”tartunta-alusta”, jossa yhteisö pystyy tutkimaan ja arvioimaan omaa toimintaansa, yhteisön ulkopuolista elämää sekä sen rajapintoja, kuten asiakkuus- ja kumppanuussuhteita. Arvioivassa työotteessa korostuu erityisesti käytännöstä nousevan kokemuksellisen tiedon merkitys. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 16; Vataja 2009, 53- 56.) Kun

organisaation sisäistä kulttuuria, toimintatapoja ja osaamista kehitetään, entistä sitoutuneemmat työntekijät tuottavat työllään arvoa myös asiakkaalle (Malmelin & Hakala 2012, 31).

Arvioiva työote edesauttaa organisaation oppimista, työssä tapahtuvaa kasvun sekä kehityksen prosessia. Oppimista edistävän arvioinnin selkeitä tunnuspiirteitä ovat dialogisuus, toimintaorientoituneisuus sekä yhteistoiminnallisuus. Oppimisessa nähdään erityinen sosiaalinen ulottuvuus, jossa oppiminen tapahtuu ryhmien ja yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Arvioivasta ajattelusta voi tulla arviointiosaamisen lisääntyessä työyhteisön tapa toimia, jossa kehittäminen nähdään työhön kuuluvana ja arviointi kehittämistä tukevana toimintana. (Vataja 2009, 55.)

Kehittämisessä johtaja on avain asemassa. Työyhteisölähtöisessä kehittämisotteessa johtamisella on keskeinen rooli, joka perustuu dialogiin luoden yhteisiä merkityksiä ja rakentamalla yhteisöllisyyttä. Kun yhteisessä kehittämisen ytimessä ovat työn tavoitteet, organisointi, arviointi, rajapinnat ja resurssit liittyvät nämä kaikki vahvasti ja tiiviisti johtamisen sisältöihin. Jatkuva työyhteisölähtöinen kehittäminen on erityisesti lähijohtamisen työväline. Johtajuus ja esimiestyö ovat yhteisessä tarkastelussa ja jaetun, moniäänisen johtajuuden kautta ei synny niinkään harmoniaa vaan särmiä, jossa annetaan tilaa erilaisille näkökulmille, toiveille ja tavoitteille. Johtaja on parhaimmillaan aktiivisena toimijana, mutta äänille tilaa antavana. Vaikkakin työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on lähtökohtaisesti demokraattista ja työyhteisöä osallistuvaa, niin johtajalla on aina avainasema kehittämisprosessin johtamisessa. (Seppänen-Järvelä 2009, 71–73.)

9 SUOSITUKSET JOHTAMISOSAAMISEN EDISTÄMISEEN

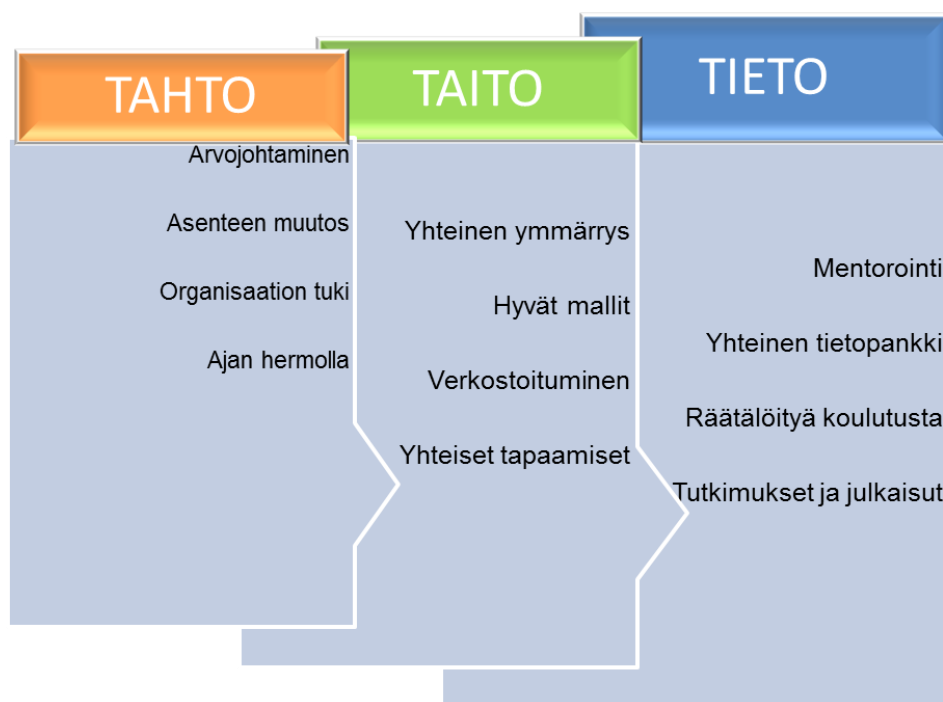
9.1 Miten hyvä johtamisosaaminen saavutetaan?

Nyt ja tulevaisuudessa järjestöjohtamisessa riittää haasteita. Erilaisia osaamistarpeita syntyy jatkuvasti yhteiskunnallisten sekä toimintaympäristömuutosten seuraukse-

na. Tässä kohtaa järjestöjohtamisen kehittämisessä järjestöjen on tehtävä aktiivista, rohkeaa ja urauurtavaakin työtä. Järjestöjohtamista tulee kehittää kansalaistoiminnan lähtökohdista käsin, ei linkittymällä liike-elämään, sillä järjestöjen organisaatiot ovat hyvin omanlaisiaan ja resursseiltaan erikokoisia. (Harju 2010, 189–198.) Suuri haaste järjestökentällä on astua ulos ohjaamisen ikeestä ja lähteä systemaattisesti kehittämään johtamista. Monissa järjestöissä johtaminen on tapahtunut toiminnan ohjaamisen kautta, eikä niinkään systemaattisen johtamisella. Harju toteaaakin, että mikäli järjestökonseptin halutaan menestyvän, on järjestöjohtamisen kehittämisessä ja koulutuksessa näyttävä järjestötoiminnan ainutlaatuisuus. Laadukas ja yhteneväinen järjestöjohtamisen koulutus on yksi väylä vahvistaa tuloksia tuovaa järjestöjohtamista. (Emt., 198.)

Elinikäisen oppimisen näkökulmasta tulisi toimialoilla olla tietoa alan tulevaisuuden visioista; millaista osaamista alalla tarvitaan ja millaisia työtehtäviä tulevaisuudessa tulee olemaan? Kuitenkaan tarkkaa osaamistarvetta ei kukaan osaa määrittellä. Strategisia valmiuksia sekä osaamisalueita voidaan määrittellä, johon toiminta tulee myöhemmin perustumaan. Yksilön elinikäiset oppimistarpeet muodostuvat oman toimialan strategioista, organisaation visioista sekä verkostojen tavoitteista, joissa halutaan olla jäsenenä vaikuttamassa. Osaamistarpeet muodostuvat myös omista henkilökohtaisista kehitystarpeista sekä urasuunnitelmista. Myös sosiaaliset ja asenteelliset osaamisalueet tulee näkyä elinikäisen oppimisen listalla. Työ- ja opetusorganisaatiot muodostavat elinikäisen oppimisen foorumin, joka mahdollistaa kasvualueiden yksilöiden sekä organisaatioiden osaamispääomalle. Koulutusorganisaatioille osallistuminen tulevien osaamistarpeiden analysointiin sekä toimialan visioiden luomiseen on ainoa tapa tuottaa ajoissa tulevaisuudessa tarvittavaa oppia ja osaajia. (Ojala 2002, 131–133.)

Asiantuntijaryhmän tulevaisuusverstaan kysymyksiä olivat: Millä tavoin vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden johtamisosaamista voidaan tukea ja kehittää? Millä keinoilla tai toimenpiteillä saavutetaan hyvät ja laadukkaat vapaaehtoistoiminnan johtamisen edellytykset?



KUVIO 17. Miten hyvä johtamisosaaminen saavutetaan? Asiantuntijaryhmän tulevaisuusverstaan kirjallinen kooste kuviomuodossa (Aro 2012).

Asiantuntijaryhmä visioi, että hyvä johtamisosaaminen varmistetaan läpileikkauksen omaisesti Tahto-Taito-Tieto- alueilla, jossa mahdollistavina tahoina toimivat organisaatio, vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden ammattiryhmä sekä toimiala. Osa-alueita voidaan lähestyä organisaation tahdon, koordinaattoreiden yhteisen taidon sekä toimialan tiedon näkökulmista. **Tahtotilassa** hyvä johtamisosaaminen pystytään saavuttamaan organisaatioissa tapahtuvan asenteellisen muutoksen kautta. Tahtotilassa kyetään rohkeaan dialogiin sekä haluun arvostaa ja tukea johtamisosaamisen mahdollistamista sekä ajanhermolla pysymistä. **Taitotilassa** hyvä johtamisosaaminen pystytään saavuttamaan verkostoitumalla sekä mahdollistamalla vertaistuki yhteisten tapaamisten kautta. Taitotilassa korostuvat yhteisöllisen sekä kokemuksellisen oppimisen piirteitä. Taitotilassa nähtiin merkityksellisenä johtamisosaamista mahdollistavina tekijöinä vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden yhteisen ymmärryksen löytymistä toimialaa koskevissa kysymyksissä sekä hyvien toimintamallien sekä käytänteiden jakamista. **Tietotilassa** hyvä johtamisosaaminen pystytään saavuttamaan toimialan räätälöidyillä koulutuksilla sekä nostamalla toimialan arvostusta ja tietoisuutta erilaisten tutkimustiedon ja julkaisujen avulla. Tietotilassa nähtiin myös lisäarvona mentoroinnin merkitys sekä yhteisen tietopankin mahdollisuudet johta-

misosaamisen vahvistamiselle. Tällä hetkellä vapaaehtoistoiminnankoordinaattoreilla on suuri toive saada vapaaehtoistoiminnan resurssikeskuksien kautta uudenlaista volyymia toimialan kehittämiseksi. Tietotilassa korostuu erilaiset laadun sekä arvioinnin prosessit. Mitään ei voi tapahtua ellei kohdata, keskustella, kyseenalaisteta, koota, keksitä ja korjata.

Jokaisen organisaation vastuulla on tunnistaa strategiset osaamisaukot, jotta organisaation toiminta jatkuisi ja kehittyisi edelleen (Kansanen 2002, 65). Collin ja Billet toteavat, että työssä oppiminen tai työstä oppiminen tulisi perustua luovuuteen, jossa ihminen osallistuu erilaisten ongelmien ratkaisuun ja siten laajentaa tietämystään. Aiemman opitun soveltaminen ja erilaiset työssä oppimisen prosessit ovat nousseet yhä merkittävämmiksi osaamista tukeviksi elementeiksi. Uudenlaista osaamista ja ammattilaisten kehittymistä tukevat sellaiset koulutusjärjestelyt, jotka tukevat tehokkaimmin kykyä siirtää oppimaansa tulevaisuuden ammatillisiin osaamistarpeisiin ja käytäntöihin. (Emt., 2010, 221–222.) Hyvän johtamisosaamisen saavuttaminen nähtiin asiantuntijaryhmän visioissa kokonaisvaltaisena organisaatiota sekä toimialaa koskevana prosessina. Tämä näkemys tukee tutkimustuloksissa nousseita epäkohtia vapaaehtoistoiminnan resursointiin liittyen. Myös vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden tämän hetkisen osaaminen sekä tulevaisuuden johtamisosaamisen tarpeet nähdään kiinnittyvän vahvasti oman organisaation mahdollisuuksiin. Näkemykseni mukaan johtamisosaamisen saavuttamista mahdollistaa oikea-aikaiset ja ajanmukaiset osaamisfoorumit. Asiantuntijaryhmän näkökulmiin peilaten osaaminen mahdollistetaan parhaiten alkaen oman organisaation sisäisestä viestinnästä. Nämä viestit siirtyvät asiakasrajapintaan liittyvään keskusteluun ja siten linkittyvät koko toimialaa koskevaan tiedonvälitykseen.

9.1.1 Tietovirrat tulevaisuuden johtamisen välineenä

Kansainvälinen *management* -kieli on joltain osin tarttunut myös kansalaisyhteiskuntaan ja järjestömaailmaan. Yhä enemmän järjestöt ja vapaaehtoistoiminta ovat myös omaksuneet kielen, jossa keskustellaan asiakkaista, tuotteista ja palveluista. Ilmiössä on kyse lisääntyvästä ammattilaistumisesta, joka voi osaltaan vaikuttaa vapaaehtoistoiminnan kärjen tylsytymiseen. Tämän pitäisi herättää toimialalla vähintäänkin jonkinlaista itsekritiikkiä. Siitä huolimatta vaikka jotkut johtamismallit vaikuttavat kaukaisilta

ja liike-elämälähtöisiltä, on johtamismetodeja tarkoituksenmukaista sopeuttaa myös kansalaisyhteiskunnan toimijaorganisaatioihin. Tähän vaikuttaa elinkeinoelämän, julkisen sektorin sekä kolmannen sektorin välisten rajojen hälveneminen. Myös tietoyhteiskunnan rajaton verkosto tulee sitä vaatimaan. Tulevaisuudessa tärkeäksi muodostuu järjestöjen kehittämät laatutyökalut sekä -mallit, jotka ovat sopuinnussa organisaation aatteen ja toimintatavoitteiden kanssa. (Ström 2003, 7.)

Toimintamahdollisuuksien sekä palvelun suuntaamisessa sekä kehittämisessä vuorovaikutus asiakkaan kanssa on keskeinen tekijä. Lönnqvist ym. nostavat mielenkiintoisesti esiin palvelutuotannon vuorovaikutuksen määritelmän: *tietovirrat*, joiden avulla palvelutuotantoon osallistuvat toimijat tuovat oman tietonsa ja aiemman kokemuksensa yhteiseen keskusteluun. Tietovirtojen ymmärtäminen ja niiden hallinta ovat uudenlainen tapa tarkastella oman organisaation toimintaa. Yhä enemmän palveluja tuotetaan yhteistyönä, kumppanuuksina ja monitoimijamallien mukaisesti. Siksi toimijoiden välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen ja vaikuttavuus ovat johtamisen näkökulmasta keskeisiä tekijöitä. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle 2010, 104–116.)

Palvelutuotannon ja vuorovaikutusprosessin onnistumisen edellytyksenä on hyvin onnistunut tiedonsiirto toimijoiden välillä. Palvelutuotannossa kohtaavat osallistujien aineettomat resurssit ja itse vuorovaikutuksen prosessina syntyy itse palvelu. Tietovirrat ovat arvonnluomisessa energiaa, joka pitää kehittymisen pyörät pyörimässä. (Emt., 104–116.)

Tietovirtoja ovat

- organisaatiosta ulospäin suuntautuneita tietovirtoja
(esim. sidosryhmäyhteistyö, asiakastarpeisiin vastaaminen)
- organisaatioon sisäänpäin suuntautuvia tietovirtoja
(esim. asiakaspalveluprosessien asiantuntemus, rekrytoinnit)
- organisaation sisäisiä tietovirtoja
(esim. toiminnan tukiprosessit, sisäinen vuorovaikutus ja toimintakulttuuri)

Onnistuakseen palvelutuotannon prosesseissa on ymmärrettävä tietovirtojen ja tiedon siirron merkitys ja sen vaikutukset sekä organisaation sisällä että organisaation

ulkopuolella. Olen vaikuttunut siitä ajatuksesta, että strategisia henkilöstövalintoja sekä ammattihenkilöstön että vapaaehtoistoimijoissa voidaan kohdistaa hyvien tietovirtojen varmistamiseksi. Lönnqvist ym. nostavat esimerkkinä hajautetut päätöksentekoprosessit, joissa vuorovaikutusominaisuuksiltaan erilaiset ihmiset sijoitetaan tiimien ja organisaation rajapintarooleihin, jossa heidän aktiivisesta tiedonvälittäjäroolista saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti. Myös erilaiset asiantuntijaorganisaatiot ovat parhaimmillaan tietovirtojen risteyksissä. Yleisesti parhaat käytännöt (*best practices*) ja erilaiset vertaisarvioinnin (*benchmarking*) muodot siirtävät tietoa ja tuottavat kokemuksia eri toimijoiden välillä. (Emt., 104–116.)

Tietovirroissa on loppuviimeksi kysymys kohtaamisista: ihmisten, asioiden, taidon sekä hiljaisen tiedon tuomisesta yhteiseksi voimavaraksi. Kansalaistoiminnalla on kysyntää. Kuitenkin nyt ja tulevaisuutta tarkastellessa kansalais- ja vapaaehtoistoinnin kentällä tarvitaan järeitä rakenteellisia korjausliikkeitä ja tietoista systemaattista kehittämistä aivan kuin teknologian ja talouden alueilla. Tämä tarkoittaa kansalaistoiminnan osaamisen, tietopohjan, palvelutuotannon sekä tutkimus- ja julkaisu-toiminnan kehittämistä. Tässä tietovirrassa ammatillisen pääoman kehittäminen nousee myös tulevaisuuden johtamispääomaksi. (Pullinen 2007, 42.)

10 JOHTAMISOSAAMISTA TARVITAAN VAPAAEHTOISTOIMINNAN KENTÄLLÄ !

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreille tehdyn osaamistarvekartoituksen tutkimustuloksista vahvistui, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit tarvitsevat monialaista johtamisosaamista työtehtävissään tulevaisuuden osaamistarpeita ajatellen. Tutkimuksessa vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista noin 40 % ilmoitti tarvitsevansa johtamisosaamista oman ammattitaidon kehittämiseksi erittäin paljon Heistä noin 50 % toimi tällä hetkellä eritasoisissa johtamistehtävissä, esimies- tai tiiminvetäjän tehtävissä. Noin puolet eivät toimineet missään työkuviin erikseen määritellyissä johtoteh-

tävissä. Kuitenkin tutkimuksessa ilmenee, että jokainen koordinaattori tekee johtamistyötä, joka perinteen mukaisesti mielletään *vain* ohjaukseksi.

Tutkimustuloksissa vahvistui myös ennako-oletus, jossa vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit toimivat tehtävissään hyvin eritasoisesti resursoiduista lähtökohdista. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista kokoaikaisena toimi yli 65 %, toisen tehtävän ohessa noin 30 % ja vapaaehtoisena hieman yli 5 % vastanneista. Noin 70 % koordinaattoreista toimi itsenäisesti ilman työtiimiä ja vapaaehtoistiimissä työskenteli noin 30 % vastaajista. Näiden lisäksi tutkimuksessa konkretisoitui vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden haasteelliset ja laajat työnkuvat, jossa vastattiin sekä vapaaehtoisten että vapaaehtoistoiminnan kokonaisvaltaisesta koordinoinnista. Näihin edellä mainittuihin seikkoihin perustuen koordinaattoreiden osaamisen nykytaso ja tulevaisuuden osaamistarpeet johtamisen näkökulmasta olivat hyvin moninaisia ja monitasoisia. Rajattu kohderyhmä osoittautui aivan muuta kuin rajatuksi osaamisen sekä osaamistarpeiden osalta.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää VALIKKO-verkoston kuuluvien vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden osaamisen nykytilaa sekä kartoittaa tulevaisuuden osaamistarpeita vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta. Kohderyhmä koostui VALIKKO-verkoston vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreista, joita tutkimushetkellä lokakuussa 2011 oli noin 170 henkilöä. Käytännössä tutkimuksen kohderyhmä muodostui järjestöjen, kunnan ja seurakunnan vapaaehtoistoimintaa koordinoivista, ohjaavista ja vastaavista henkilöistä.

Tutkimustulosten perusteella vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden **tämä hetken** osaamisvahvuusalueiksi nousivat arvolähtöisen työtapa, henkilöstöosaaminen, ammatillisen työn ja vapaaehtoistoiminnan rajapinnat, verkosto- ja kumppanustyö sekä päätöksentekokyky. Tämä hetken osaamisen heikkoudet osoittautuivat selkeästi muutosprosesseihin, talousosaamiseen, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, osallistaviin ja yhteisöllisiin työmenetelmiin sekä monikulttuurisuuteen ja kielitaitoon. Kaikkien osaamisalueiden keskiöön sijoittuivat vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden monimuotoiset tehtäväkuvat, jossa ajalliset, taloudelliset sekä osaamista ylläpitävät, tukevat ja kehittävät resurssit määrittelivät myös nykyisen osaamisen tasoa. Oman

organisaation tuki ja arvostus työlle oli merkittävä osaamista lisäävä tai jarruttava tekijä.

Tutkimustuloksissa **tulevaisuuden osaamistarpeissa** yli 30 % koordinaattoreista nosti *erittäin tärkeäksi* johtamisosaamisen kokonaisuuksiksi muutosjohtamisen, henkilöstöjohtamisen, viestintäjohtamisen sekä talousjohtamisen. Johtamisosaamisen tarvealueiksi nousivat vapaaehtoisten rekrytointi, osaamisen sekä kehittymisen tukeminen, viestintä- ja vaikuttamistoiminta, kehittämistyö ja muutosten johtaminen, verkosto- ja toimintaympäristöosaaminen, palveluiden tuottaminen sekä talousosaaminen. Yllättävintä tutkimustuloksissa oli, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden tämän hetken keskeisimmät työtehtävät näyttäytyivät myös suurimpina tulevaisuuden osaamistarpeina johtamisen näkökulmasta. Yhteenvedona voidaan tutkimuksesta todeta, että vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden työtehtävien laajuus suhteessa olemassa oleviin resursseihin selittää tämän hetkisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välistä jännitettä.

Tällä hetkellä ja tulevaisuuttakin ennakoitaessa vapaaehtoistoimintaa kunnissa, seurakunnissa, järjestöissä ja yhdistyksissä koordinoivat toimivat tuulisilla näköalapaikoilla. Yhteiskunnan hyvinvointipalvelujen rakennemuutokset sekä toimintaympäristöissä tapahtuvat sosiaaliset ja kulttuuriset muutokset asettavat vapaaehtoistoimintaa koordinoiville uudenlaisia odotuksia. Tutkimuksessa suurimmaksi osaamista ja tulevaisuuden osaamistarpeita mahdollistaviksi tekijöiksi nousivat riittävät henkilöstö-, osaamis-, ja koulutus- sekä toimintaresurssit. Erityisen tärkeäksi koettiin oman organisaation valmiudet tukea osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimustuloksissa ilmeni, että mikäli organisaation tuki ja resurssit eivät olleet riittäviä, koettiin vertaisryhmät ja kumppanuudet omaa työtä, osaamista ja myös jaksamista tukeviksi tekijöiksi. Osaamista tukeviksi prosesseiksi koettiin myös kokemukset vapaaehtoistoiminnan arvostuksen lisääntymisestä päättäjien tasolla. Toimialalla koettiin merkittävänä, että vapaaehtoistoiminnan johtamisesta tulisi strateginen linjaus. Tutkimuksessa nostettiin johtamisosaamista mahdollistaviksi tekijöiksi räätälöityjen koulutusten rinnalla myös erilaiset yhteisölliset sekä organisaation sisäiset oppimis- ja kehittämisprosessit. Tärkeinä osaamista mahdollistavina tekijöinä nähtiin vertaistuen ja verkostoitumisen ja erilaiset toimialan resurssiverkostojen luomat foorumit kohtaamiselle

sekä tiedon ja taidon jakamiselle. Osaamista vahvistavana tekijänä mainittiin myös toimialaan kohdistuva kiinnostus tutkimustyön kautta.

Johtaminen on vapaaehtoistoiminnan kentällä tabu. Tutkimus osoittaa, että johtamisosaamisen mahdollistamisen rinnalla tarvitaan erityisesti asenteellista muutosta sekä omissa organisaatioissa että toimialalla yleisesti. Ohjaamisesta voidaan puhua. Johtamisesta ei niinkään. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen merkitystä ei arvosteta ja siten myös ymmärrys sen vaikuttavuudesta on käyttämätöntä resurssia. Toimialalla on hyvin erilaiset valmiudet johtamiseen. Tämä ilmentää sitä tosiasiaa, että toimialalla on suuri puute johtamisosaamisesta sekä johtamiskoulutuksesta. Tutkimustuloksissa vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit korostivat, että johtamisella luodaan rakenteita, järjestelmällisyyttä ja siten uskottavuutta koko kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan kentälle.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia sekä valittujen tutkimusmenetelmien, eettisten periaatteiden että tehdyn analyysien pohjalta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa käytettiin monimetodista lähestymistapaa sekä löyhää otetta tulevaisuustutkimukseen. Tutkimuksen vastausprosentti jäi 38 %, jota voidaan pitää suhteellisen alhaisena tuloksena. Kuitenkin valittu kohderyhmä oli suhteellisen suuri, joten aineistoa kertyi alhaisesta vastausprosentista huolimatta riittävästi kohderyhmää koskevien tulosten yleistämiseen. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, jota täydensivät SWOT-analyysi sekä asiantuntijaryhmän visiointiaineisto. Kyselyn lopussa tiedusteltiin vastanneilta mielipidettä kyselyn onnistumisesta kouluarvosanalla. Keskiarvoksi kyselylle tuli 7,9 (N=73). Kyselyn voidaan todeta onnistuneen hyvin, joka kertoo kyselylomakkeen huolellisesta suunnittelusta. Tämä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusaineistoa kertyi runsaasti ja monipuolisesti. Aineistot täydensivät ja värittivät toisiaan. Tutkimustuloksilla ei pyritty lähtökohtaisestikaan yleistettävyyteen vaan tämän työn tarkkaan rajatun kohderyhmän äänen esiin tuomiseen. Valitsemani menetelmät olivat analyysivaiheessa työläitä, mutta palvelivat tehtyä tutkimusta ja tutkimusasetelmaa hyvin. Tutkimuksen luotettavuutta lisää eettisten periaatteiden pohtiminen ja erityisesti niiden avaaminen käytännön toiminnassa. Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmät: tyypittely ja teemoittelu osoittautuivat aineiston hallitsemiseksi hyvältä ratkaisulta. Määrällinen ja laadullinen aineisto täydensivät toisiaan. Kriittiseksi tekijäksi nostan määrällisen aineiston analyysin mahdollisuudet,

jotka varmasti joiltain osin jäi tässäkin työssä hyödyntämättä. Tämä seikka mahdollistaisi hyvät jatkotutkimusmahdollisuudet, jossa etenkin määrällinen aineisto nostaa erilaisia innoittavia teemoja.

Tutkimukselle ja kehittämistyölle on tilausta, sillä vapaaehtoistoimintaa kohtaan osoitetaan yhä enemmän kiinnostusta. Mahdollisuudet ovat näkyvissä. Toimialaa koskevia tutkimuksia on olemassa, mutta monien tutkimusten viitekehys suuntaa vapaaehtoistoimijoihin ja vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksiin. Vapaaehtoistoimintaa mahdollistavien tahojen ja erityisesti ammattitekkijöiden näkökulmasta tutkimuksia ei ole kovinkaan paljon. Tämä tutkimus on vain yksi näkökulma ja lähtökohta, joskin tärkeä sellainen. Tutkimuksen aineiston pohjalta olisi mielenkiintoista tehdä vertailevaa jatkotutkimusta onko järjestön, kunnan ja seurakunnan vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreilla erilaisia osaamistarpeita toimintaorganisaationsa lähtökohdista käsin. Toimialan omat organisaatioympäristöt ovat lähtökohtaisesti myös toimintakulttuureiltaan, resursseiltaan ja toimintamuodiltaan erilaisia. Toiseksi olisi myös mielenkiintoista selvittää miten paljon vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden erilaisilla koulutustaustoilla on vaikutusta tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Seurantatutkimuksen näkökulmasta samaa kohderyhmää voisi tarkastella esim. 5 vuoden syklillä. Miten ja millä tavalla sama kohderyhmä kokisi johtamisosaamisensa vahvistuneen? Voisimmeko olettaa, että johtamisosaamisen vahvistamiseen olisi panostettu toimialalla jo huomattavasti laajemmin viiden vuoden kuluttua?

Tutkimuksella on toimialaa hyödyttäviä ja kehittäviä elementtejä. Työn merkitys voidaan todeta lyhyesti: tarpeesta toimintaan! Työn merkitys yksilötasolla mahdollisti vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreiden äänen esiintuomisen. Yksilötasolla tutkimustulokset mahdollistavat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tekemistä ja siten oppimispolkujen etsimistä oman ammatillisen osaamisen vahvistamiseksi. Organisaatioitasoilla tutkimus haastaa organisaatioita tarkastelemaan kriittisesti omia prosessejaan vapaaehtoistoiminnan johtamisen tukemiseksi. Toimialalle tutkimus antaa tarkastelupohjaa lisätä toimialan arvostusta ja vaikuttavuutta johtamisosaamiseen panostamalla. Koulutuksen toimialalle tutkimus tuo pohdittavaksi uusien ja kohdennettujen koulutusmoduulien mahdollisuuksia vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin esim. Yhteisöpedagogi (AMK) tai (YAMK) koulutusohjelmiin järjestöjohtamisen sekä vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen merkitystä voi-

daan tarkastella myös yhteiskunnallisella tasolla. Tutkimuksella halutaan osoittaa päättäjille vapaaehtoistoiminnan osaajien merkitys koko yhteiskuntaa tukevana elementtinä. Yhteiskunnallisella tasolla tutkimuksella halutaan osoittaa päättäjille myös oikea-aikaisten osaamis- ja johtamisresurssien mahdollistamisen tärkeys. Nämä kokonaisuudet voivat erikseen, mutta parhaimmillaan yhdessä mahdollistaa vapaaehtoistoiminnan laadukkaat, ajanmukaiset osaamisen sekä johtamisen työvälineet. Tutkimuksella halutaan kokonaisvaltaisesti osoittaa siitä kiinnostuneille kansalaisille sekä myös kiinnostumattomille tahoille, että vapaaehtoistoiminta on vaativaa, yhteiskunnallista, sektorirajat ylittävää hyvinvointityötä.

Kiitos Kansalaisareena ja kaikki tutkimukseen osallistuneet VALIKKO-verkoston vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit. Ympyrä sulkeutuu. Työ lähti ajatuksesta, että vapaaehtoistoiminta ansaitsee tulla hyvin johdetuksi. Työn lopussa tutkimustulosten perusteella tämän toteamuksen allekirjoittaa ainakin 80 tutkimukseen osallistunutta vapaaehtoistoiminnan koordinaattoria ja oman alansa tulevaisuuden johtajaa. Kaiken kaikkiaan tutkimus on osoittautunut toimialaa ja erityisesti vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreita palvelevaksi työksi. Ääni tulee esiin. Tutkimustyöllä on alku ja loppu, mutta vapaaehtoistoiminnan pyörä pyörii tästä eteenpäinkin. Ensimmäinen etappi olkoon johtamisosaamisen vahvistaminen.

LÄHTEET

Antila, Mirja 2012. Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämissä. Case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen verkostomaisesta laadunkehittämisestä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Tampere: Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1182 <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8752-1.pdf>

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. 9-38.

Collin, Kaija & Billet, Stephen 2010. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna & Rasku-Puttonen, Helena & Tynjälä, Päivi (toim.) 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro Oy. 211–224.

Harju, Aaro 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Harju, Aaro 2005. Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistoiminnan innoittajana. Teoksessa Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 58–80.

Harju, Aaro (toim.) 2007. Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Harju, Aaro 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Helsinki. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi

Harju, Ulla-Maija & Niemelä, Pauli & Ripatti, Jaakko & Siivonen, Teuvo & Riitta Särkelä 2001. Vapaaehtoistoiminta seurakunnissa ja järjestöissä. 1. painos. Helsinki: Edita

Hakkarainen, Pirjo & Syrjänen, Kaisli. Vapaaehtoistoiminnan perusedellytykset. Teoksessa Hakkarainen, Pirjo (toim.) 2004. Tukea ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle. Helsinki: Kansalaisareena.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Helsinki: kustannusyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Ilvonen, Anne 2011a. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.

Ilvonen, Anne 2011b. Miten tiedotan? Yhdistystoiminnan tiedottamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.

Jeronen, Eeva 2007. Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä. Helsinki: OK-opintokeskus.

Kansalaisareena. Viitattu 3.4.2011.

<http://www.kansalaisareena.fi/index.php?sivu=esittely>

Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

Karreinen, Lari & Halonen, Maria & Tennilä, Meri (toim.) 2010. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto.

Kiviniemi, Kari 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle. Tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3.painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 70-85.

Kolkka, Marjo & Mantela, Jaana & Holopainen, Anne & Louhela, Juhani & Packalén, Leena & Kaisvu, Terhi 2009. Yhteiskunnallinen osaaminen. Haaste ja tehtävä. 1.painos.Helsinki: Kirjapaja.

Korppoo, Leena 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja ryhmät. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 75-94.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. 57-73.

Lönnqvist, Antti; Jääskeläinen, Aki; Kujansivu, Paula; Käpylä, Jonna; Laihonon, Harri; Sillanpää, Virpi; Vuolle, Maiju 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma

Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.

Malmelin, Nando & Hakala, Jukka 2012. Vetovoima. Kirja inspiroivasta yrityksestä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum.

Malmsten, Annukka. Rajaaminen. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. 57-73.

Metsämuuronen, Jari 2000. Maailma muuttuu - miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Metsämuuronen, Jari 2002. Tulevaisuustutkimuksen perusteet. Metodologia- sarja 8. E-kirja. International Methelp Ky.

Metsämuuronen, Jari. Pienten aineistojen tilastollinen testaaminen. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle. Tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.251-273.

Moilanen, Raili, 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Murto, Lasse 2003. Sosiaali- ja terveysjärjestöt hyvinvointipalvelujen tuottajina. Teoksessa Niemelä, Jorma & Dufva, Virpi (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhannella. Jyväskylä: PS-kustannus. 64-85.

Mykkänen-Hänninen, Riitta 2007. Vapaaehtoistyön rajapinnoilla. Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja B: oppimateriaalit 6.Helsinki: Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadia.

Mönkäre, Sinikka 2011. Artikkelissa Särkelä, Riitta 2011. Ihmisten oma ääni ja tarpeet esiin. Teoksessa Puheenvuoroja suomalaisen sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän tulevaisuudesta. Helsinki: Tekes. Viitattu 20.3.2012.
http://www.kansalaisareena.fi/tekes_puheenvuoroja.pdf

OK-opintokeskus. SWOT- analyysi. Viitattu 25.4 2012.
<http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Opetushallitus 2012. Viitattu 25.4.2012.
http://www.oph.fi/saadokset_ ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ ja_tyovalineita/swot-analyysi

Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY

Pekkala, Jukka & Heikkala, Juha 2007. Liikunnan kansanliikkeen ”neljäs tie”? Näkökulmia yhteiskunnan ja liikunnan kansalaistoiminnan tulevaisuuteen. Suomen Liikunta ja Urheilu 2007.
<http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/1c56d09c35c7bf467a924feaedce810b/1333274095/application/pdf/120799/TheTulevaisuusraportti.pdf>

Peltosalmi, Juha & Särkelä, Riitta 2011.Järjestöbarometri 2011. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Pietilä-Hella, Riitta & Viinikka, Anne 2006. Kumppanuus kannattaa. Verkostot voimavarana uudessa perhevalmennuksessa. Raportti Espoon kaupungin ja Diakoniammattikorkeakoulun kumppanuushankkeesta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pullinen, Markku 2007. Uusi huomion suunta. Teoksessa Harju, Aaro (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. 34–43.

Rantala, Jaakko 2007. Outoja oppimisympäristöjä. Teoksessa A. Harju (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi. 76-85.

RAY. Avustuksia suomalaiseen hyvinvointiin. Viitattu 28.3.2012.

<https://www.ray.fi/fi/jarjestot/tulokset/tietoa>

Rouvinen, Petri, Vartia, Pentti & Ylä-Anttila, Pekka 2007. Seuraavat sata vuotta. Aikamatka maailmaan ja Suomeen 1907-2107. Helsinki: Taloustieto Oy.

Ruohonen, Marita 2003. Järjestöt vapaaehtoistoiminnan areenoina ja mahdollistajina. Teoksessa Niemelä, Jorma & Dufva, Virpi (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhanalla. Jyväskylä: PS-kustannus. 40-55.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 25.4.2012.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html

Saarela- Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2010. Tapaus ja tutkimus= Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.189-199.

Saarelma-Thiel, Tiina 1994. Työyhteisö- ja yksilökriisit. Teoksessa Lindström, Kari (toim.) Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos. 183–195.

Saarelma-Thiel, Tiina 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Santalainen, Timo 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki. Talentum.

Seppänen-Järvelä, Riitta. Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus. 69-78.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus. 13-30.

Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2011:5. Sosiaali- ja terveysalan kansalaisjärjestöt sosiaali- ja terveysministeriön kumppaneina. Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittiset linjaukset. Viitattu 23.3.2012.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=3320152&name=DLFE-15563.pdf

Särkelä, Riitta 2003. Järjestöt kansainvälistyvässä maailmassa Teoksessa Niemelä, Jorma & Dufva, Virpi (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhanalla. Jyväskylä: PS-kustannus.94–107.

Ström, Malin 2003. Yhdistyskompassi. Finlandssvenska organisationsutvecklare Svenska studiecetralen. 3. uudistettu painos.

<http://studiecetralen.fi/Site/Widget/Editor/288/files/handbok/Yhdistyskompassi.pdf>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Viitattu 20.3.2012.

http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/kaytanto.html

Tuomi, Tuula 2005. Omaehtoinen ryhmäopiskelu ja ammatillinen kehittyminen. Tutkimus kuntatyöntekijöiden opiskelusta ja ammattiliiton ohjauksellisesta tuesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1091.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki. Talentum.

Ulrich, Dave, Smallwood, Norm & Sweetman, Kate 2010. Johtamisen koodi. Helsinki: Tietosanoma.

Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Varjokallio, Liisa & Ahonen, Heli 2002. Oma ja toisen oppiminen työnä. Teoksessa J. Virkkunen (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoista ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 20. Helsinki: Työministeriö, 79–99.

Vataja, Katri. Arvioiva työote- kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus. 51-68

Vertio, Harri 2003. Järjestöt asiantuntijoina. Teoksessa Niemelä, Jorma & Dufva, Virpi (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhanalla. Jyväskylä: PS-kustannus. 56-63.

Virkkunen, Jaakko 2002. Konseptin kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa J. Virkkunen (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoista ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 20. Helsinki: Työministeriö, 11–50.

