

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Vapaaehtoistoimijoiden yhteisön toiminta ja johtaminen

- Case FC Reipas

Taru Schroderus

**Yhteisöpedagogi
(210 op)**

**Arvioitavaksi jättämisaika
(muodossa 11/2019)**



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi

Tekijä: Taru Schroderus

Opinnäytetyön nimi: Vapaaehtoistoimijoiden yhteisön toiminta ja johtaminen -
Case FC Reipas

Sivumäärä: 39 + 1 liitesivu

Työn ohjaaja(t): Juha Niiranen

Työn tilaaja(t): FC Reipas

Vapaaehtoistyö on suomalaisen urheiluseuratoiminnan kivijalka. Sen parissa toimii yli puoli miljoonaa ihmistä. Vapaaehtoistoimintaa on tutkittu paljon ja monista eri näkökulmista, mutta harvemmin kuitenkaan toimijoiden itsensä muodostaman yhteisön näkökulmasta.

Opinnäytetyöni käsittelee FC Reippaan vapaaehtoisten muodostaman yhteisön toimintaa ja johtamista. Tavoitteeni on kehittää vapaaehtoisten muodostaman seuran sisäisen yhteisön toimintaa kyselytutkimukseni vastausten pohjalta. Opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena on paikallistaa toiminnan ongelmakohdat ja pohtia niihin sopiva ratkaisu ja toimintamalli.

Selvitin vapaaehtoistoimijoiden tyytyväisyyttä mm. seuran viestintään, vapaaehtoisten johtamiseen, eri sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen sekä vapaaehtoistehtävään saamaansa perehdytykseen. Peilaan sitä teoreettiseen viitekehykseen, johon olen koonnut vapaaehtoisten viestintää ja johtamista käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimuksia mm. motivaatiojohtamisen ja Syväjohtamisen saralta.

Saamieni vastausten perusteella FC Reippaan vapaaehtoisten yhteisön johtaminen ja sen sisäinen ja ulkoinen viestintä koettiin pääsääntöisesti hyvin toimiviksi, mutta tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä koettiin olevan petrattavaa.

Ratkaisumalliksi ehdotan sähköistä tai painettua seuran vapaaehtoistoiminnan opasta, joka selkeyttää toimintaa ja madaltaa vapaaehtoistojaksi ryhtymisen kynnystä. Seuran työsuhteessa olevan henkilöstön ja vapaaehtoisten välinen avoin vuoropuhelu ja itsestään selvältäkin tuntuvien asioiden auki kirjoittaminen eivät koskaan mene hukkaan.

Asiasanat: Vapaaehtoistoiminta, jalkapallo, seuratoiminta, johtaminen, yhteisöllisyys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme

Author: Taru Schroderus
Title: Volunteer Community Activities and Leadership - Case FC Reipas
Number of Pages: 39 and 1 attachment page
Supervisor(s): Juha Niiranen
Subscriber(s): FC Reipas, Lahti

Volunteering is the foundation of Finnish sports club activities. More than half a million people work with it on weekly bases. Volunteering has been the subject of many research, but less often from the perspective of the volunteer community itself.

The subject of my thesis was to research the activities and leadership of the community of FC Reipas volunteers. My goal was to develop the actions of the volunteer community based on the answers to my survey. The aim of the study is to locate the problematic areas of the activity and to consider the appropriate solution and a new operating model.

I surveyed the satisfaction of volunteers for the club communication, volunteer leadership and volunteer briefing. I reflect the answers to the theoretical framework which I compiled voluntary communication and management of literature and analyzes in motivational leadership and Deep Leadership.

Based on the responses I received, FC Reipas community of volunteers found the leadership and internal and external communications generally working well, but there is still some room for task-specific orientation.

As a solution, I suggest a club volunteering guide, which will simplify activities and lower the step for volunteering. The open dialogue between the staff and volunteers of the club and the writing of what is obvious is always useful.

Keywords: Volunteering, football club, leadership, community

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | URHEILUSEURATOIMINTA JA VAPAAEHTOISTYÖ | 6 |
| 2.1 | Vapaaehtoistyön määritelmä..... | 6 |
| 2.2 | Vapaaehtoisena liikunnan parissa..... | 7 |
| 3 | JOHTAMISEN MALLIT JA KÄYTÄNNÖT | 9 |
| 3.1 | Motivaatiojohtaminen | 10 |
| 3.2 | Syväjohtaminen | 12 |
| 4 | VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN..... | 14 |
| 4.1 | Vapaaehtoisten johtamisen haasteet..... | 15 |
| 4.2 | Viestintäjohtamisvälineenä | 17 |
| 4.3 | Viestintä FC Reippaassa | 18 |
| 5 | TUTKIMUS JA SEN TILAAJA | 20 |
| 5.1 | Tutkimuksen tavoite | 21 |
| 5.2 | Tutkimuskysely..... | 22 |
| 5.3 | Aineiston analyysi..... | 23 |
| 5.4 | Teema 1: Motivaatio | 24 |
| 5.5 | Teema 2: Vuorovaikutus ja viestintä | 30 |
| 5.6 | Teema 3: Johtaminen | 33 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET | 35 |
| 7 | POHDINTA..... | 38 |
| 8 | LÄHTEET..... | 40 |

1 JOHDANTO

Vapaaehtoistyö on suomalaisen urheiluseuratoiminnan kivijalka. Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan suomalaisista 15-79-vuotiaista noin 15 % (637 000) tekee vapaaehtoistyötä organisoidussa liikunnan kansalaistoiminnassa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 10, 39.). Jalkapallo on lajina ylivoimainen muihin verrattuna. Peräti 78 000 suomalaista tekee arvokasta vapaaehtoistyötä jalkapallon eteen. Vapaaehtoisia toimii jalkapalloseuroissa mm. seurajohdossa, valmentajina, ohjaajina, joukkueenjohtajina, huoltajina, taloudenhoitajina ja erilaisissa talkootehtävissä.

Toimin lapseni joukkueen huoltajana lahtelaisessa jalkapalloseura FC Reippaassa, jolla on toimintaa kaikissa junioreikäluokissa. Seuran toiminnassa on mukana lähes 2000 lasta ja nuorta, ja tarkalleen 196 kaltaistani vapaaehtoistoimijaa. Tarkastelen opinnäytetyössäni FC Reippaan vapaaehtoistoimijoiden muodostaman yhteisön toimintaa ja sen johtamista. Selvitän seurajohdon ja vapaaehtoisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvuutta, etsin siitä kehittämiskohteita ja luon toimintamallin yhteistyön parantamiseksi.

Työni tavoitteena on rakentaa FC Reippaalle vapaaehtoistyön johtamisen ohjeistus ja selkeä toimintamalli. Se rakentuu seuran vapaaehtoisille tekemäni kyselyn ja siitä saatujen tulosten analyysin, kyselyä täydentävien haastatteluiden sekä aihetta tukevan kirjallisuuden pohjalta.

Opinnäytetyöni teoriaperustan muodostava kirjallisuus käsittelee urheiluseuratoimintaa, johtamista, vapaaehtoistyötä ja sen motiiveja sekä viestintää. Se tarjoilee vastauksia myös opinnäytetyöni ydinkysymyksiin: millaista on hyvin johdettu seura-toiminta, mikä vapaaehtoisia motivoi toimimaan ja jatkamaan tehtävässään, ja millä tavoin vapaaehtoistoimintaa tulisi organisoida, ohjata ja johtaa.

2 URHEILUSEURATOIMINTA JA VAPAAEHTOISTYÖ

Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan organisoidussa liikunta- ja urheiluseuratoiminnassa oli vuonna 2010 mukana noin 1,1 miljoonaa suomalaista. Seuratoiminnassa mukana olevien määrä on ollut kasvussa jo pitkän aikaa ja se näkyy etenkin kasvukeskuksissa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 10).

Urheiluseuroissa liikkuvien lisäksi yli puoli miljoonaa suomalaista osallistuu vuosittain ainakin muutaman tunnin seurojen tarjoamiin vapaaehtoistehtäviin. Osa vapaaehtoisista on toki samalla myös seurassa liikkuvia. (Mäenpää & Korkatti 2012, 15). Kyseessä on siis varsin suurta kansanjoukkoa koskeva yhteiskunnan osa-alue.

Vapaaehtoistoiminta ei rajoitu vain urheiluun, sillä sitä tehdään monilla yhteiskunnan sektoreilla. Liikunnan lisäksi vapaaehtoistoimijuus on yleistä mm. politiikassa, terveydenhuollon ja humanitäärisen toiminnan parissa sekä erilaisissa aatteellisissa järjestöissä.

2.1 Vapaaehtoistyön määritelmä

Vapaaehtoistoimintaa ja -työtä on tutkimuksissa määritelty erityisesti kahden käsitteen kautta: vapaaehtoisuus ja palkattomuus. Euroopan Parlamentin vuoden 2008 mietinnössä vapaaehtoistyö määritellään seuraavasti:

- Vapaaehtoistyötä ei tehdä taloudellista korvausta vastaan, eli siitä ei makseta.
- Sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta.
- Se hyödyttää kolmatta osapuolta perhe- ja ystäväpiirin ulkopuolella.
- Se on kaikille avointa.

2.2 Vapaaehtoisena liikunnan parissa

Suomi nähdään perinteisesti yhdistystoiminnan ja samalla vapaaehtoistyön maana, josta urheiluseurat saavat osansa. Urheilu ja liikunta ovat suurin yksittäinen ”ala”, jolla tehdään vapaaehtoistyötä. Urheiluseuratoiminta pohjautuu suurelta osin vapaaehtoistyöhön, joten vapaaehtoiset ovat merkittävässä roolissa yleisesti ottaen koko urheiluseuratoiminnalle.

Olympiakomitean tekemän selvityksen mukaan vapaaehtoistyöhön osallistuminen on yleisempää miesten kuin naisten keskuudessa, mikä on muutenkin varsin tyypillistä juuri liikunnan ja urheilun alalla. Sosioekonomisesti tarkasteltuna vapaaehtoistyötä tekevät erityisesti perheelliset sekä taloudellinen ja ammatillinen keskiluokka. Yleisin vapaaehtoistyön muoto on talkootyö, mutta nuoret painottavat valmennus- ja ohjaustehtäviä. Urheiluseuran tai muun liikuntajärjestön jäsenenä on 23 prosenttia väestöstä eli noin 960 000 15–74-vuotiasta. (Mäkinen 2018).

Liikunnan ja urheilun kansalaistoimintoihin osallistui muutoin kuin itse harrastamalla, eli vapaaehtoistyön, muun osallistumisen tai seuran jäsenyyden kautta peräti 43 prosenttia aikuisväestöstä. Se tarkoittaa väestötasolla noin 1 760 000 yli 15-vuotiaasta osallistujaa. (Mäkinen 2018)

”Yhteisöllisyys on tärkeä osa liikuntaa ja seuratoimintaa ja tekee siitä yhteiskunnallisesti erittäin merkittävää”, Lisää liikettä -yksikön johtaja Pekka Nikulainen Suomen Olympiakomiteasta toteaa selvityksestä tehdyssä tiedotteessa.

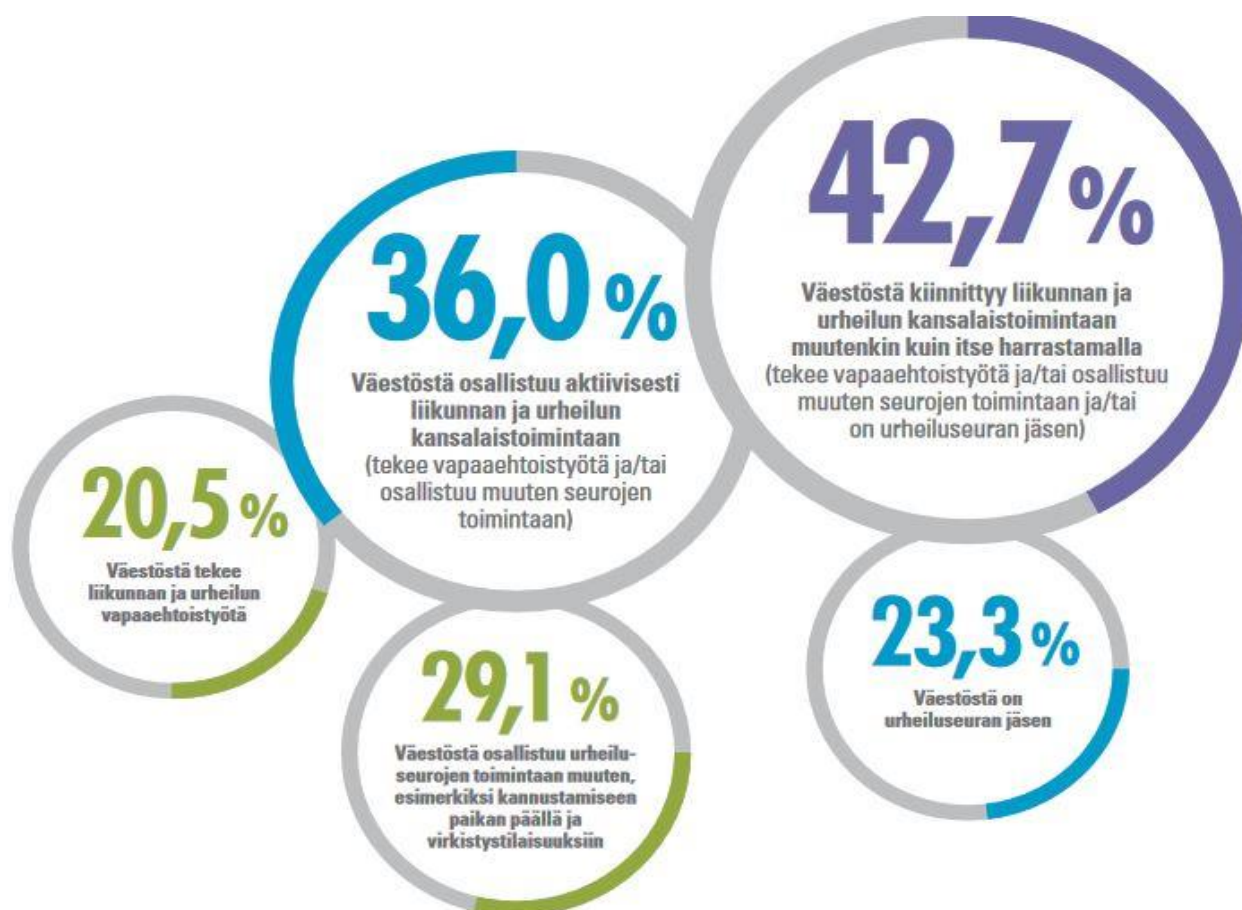
Eliisa Alatalon kirjoittamassa oppaassa vapaaehtoisten johtamiseen (Alatalo, 2010, 7) sanotaan, että vapaaehtoisella on tarve tehdä ja harrastaa jotakin. Monelle seura- tai järjestötoiminta tarjoaa mahdollisuuden tehdä konkreettista työtä tärkeinä pitamiensä asioiden hyväksi. Vapaaehtoisella on tarve olla mukana hyvässä porukassa, oppia uusia asioita, kokeilla omia kykyjä ja verkostoitua.

Alatalon oppaan teeseissä sanotaan, että vapaaehtoinen on järjestösolidaarinen. Hän ei halua hyötyä itselleen, vaan järjestölle. FC Reippaan kohdalla järjestön asiaa ajaa

seura ja hyödyn saaja on oman lapsen edustama joukkue. Alatalon mukaan vapaaehtoistyön voima on todellisessa vapaaehtoisuudessa, joka kumpuaa rakkaudesta urheiluun, urheiluseuraan, lajiin tai paikkakuntaan. Monesti vapaaehtoistoimijuus on sekoitus näitä kaikkia.

Harrastuksen alkuvaiheissa lasten vanhemmat eivät ole vielä sitoutuneita seuran toimintaan. Heillä on vain rakkaus omaan lapseen, joka liikkuu valitsemansa harrastuksen parissa. Vuosien ja harrastuksen myötä karttuneiden hyvien kokemusten myötä vanhempien rakkaus tai vähintään velvollisuudentunne kasvaa myös seuraa ja lajia kohtaan. Seuratoiminnan tulisi joustaa ja -toimijoiden ymmärtää vapaaehtoisten erilaiset motiivit sekä hyväksyä roolien joustaminen yksilöiden ja elämäntilanteiden mukaan. (Mäenpää & Korkatti 2012, 15).

Kuva 1. Liikunnan ja urheilun kansalaistoimintaan osallistuminen, Olympiakomitea



3 JOHTAMISEN MALLIT JA KÄYTÄNNÖT

Johtaminen voidaan jakaa pitkän aikavälin strategiseen ja päivittäiseen toimintaan keskittyvään operatiiviseen johtamiseen. Johtamismalleja ovat esimerkiksi laatu-, henkilöstö-, tavoite- ja prosessijohtaminen.

Seurajohtamiseen ei voi mielestäni soveltaa suoraan yhtäkään johtamisen mallia, sillä seuran toiminta on kokonaisuus, jossa yhdistyvät henkilöstö, tavoitteet ja prosessit. Seuran johtaminen edellyttääkin monialaista osaamista. Yhdistyslainsäädännön tuntemuksen lisäksi seurajohtajalta edellytetään mm. talous- ja markkinointiosaamista, vahvaa ulosantia ja vuorovaikutustaitoja sekä hyvää henkilöstöjohtamista.

Seurassa henkilöstöön lukeutuvat löyhästi myös vapaaehtoiset, jotka muodostavat useimmiten suurimman tekijäjoukon. Ilman vapaaehtoisia yksikään harrasteseura ei pyörisi menestyksekkäästi ainakaan kovin pitkään. Mielestäni vapaaehtoisten – ja ylipäätään ihmisten - johtaminen ja motivointi onkin yksi seuran johtohenkilöiden tärkeimmistä tehtävistä.

Tiede tuntee lukuisia motivaatioteorioita. Niistä suosituin lienee Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria, jonka mukaan ihmiset motivoituvat siitä, että he voivat päättää itse tekemisistään. (Salmela-Aro, Nurmi 2017, 10).

Ihminen hakee jatkuvasti tyydytystä psykologisille perustarpeilleen, joita Decin ja Ryanin mukaan ovat tarve autonomiaan, tarve pystyvyyden tunteeseen ja tarve kokea yhteenkuuluvuutta.

Vapaaehtoistoiminta tarjoaa parhaimmillaan tyydytystä kaikille edellä mainituille tarpeille. Sen toteaa myös Ari Marjovuori, joka tutki tohtorin väitöskirjassaan järjestömuotoista vapaaehtoistyötä sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. (Marjovuori, 2014)

Oman kokemuksen perusteella seuratoiminta tarjoaa monia mahdollisuuksia kaikkien edellä mainittujen kokemiseen. Yhteenkuuluvuutta koetaan lasten pelien katsomossa ja pystyvyyttä tunnetaan kahvilavuorojen organisoinnissa ja tärkeissä huoltajatehtävissä. Sitä vahvistavat yhteiset tunnukset – paidat, verkkatakit, pipot ja huivit. Vahva me-henki ja lapsen eteen ponnisteleminen saa vanhemman heräämään aamu-yöstä mokka-palatalokoiisiin ja kускаamaan lapsia pelireissuille toiselle puolelle maata.

Autonomian tarve täyttyy, kun vanhempi pääsee itse päättämään, mille reissulle hän lähtee kuskiksi, haluaako hän toimia huoltajana vai tekeekö vain ”pakollisen” lapsensa harrastustoiminnan hyväksi. Yhteisen hyvän eteen tekemisestä ja pyyteettömästä työstä saa valtavan hyvän mielen, ja suurimmalle osalle vanhemmista se on riittävä kiitos.

Olen käynyt Syväjohtamisen valmennuksen ja tunnistin sen teorioissa paljon yhtäläisyyksiä Deacin ja Ryanin oppien kanssa. Opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen vahvistukseksi perehdyin myös motivaatiojohtamiseen, jonka keskiössä on ihminen. Avaan niiden Motivaatio- ja Syväjohtamisen ydinajatuksia lyhyesti seuraavissa kappaleissa.

3.1 Motivaatiojohtaminen

Viimeaikaisessa motivaatiotutkimuksessa on Maslowin tarvehierarkian sijaan korostettu Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaa ja sisäistä motivaatiota synnyttäviä psykologisia perustarpeita, joihin kuuluvat autonomia, osaamisen kokemus sekä yhteenkuuluvuus. Psykologisten perustarpeiden ja ihmisen yleisten motivaattoreiden huomioiminen on osa toimivaa motivaatiojohtamista, josta Jori Leskelä on kirjoittanut kirjan.

Leskelän mukaan ihmisten johtaminen perustuu molemminpuoliseen luottamukseen esimiehen ja organisaation jäsenen välillä. Toinen keskeinen mittari johtamisen onnistumisen arvioinnissa ovat saavutetut tulokset. Leskelä sanoo, että kaikki organisaatiot tavoittelevat jotakin. Tavoitteen saavuttamisen ytimessä ovat ihmiset, joiden

johtamisen onnistuminen vaikuttaa siihen, saavutetaanko tavoitetta vai ei. Leskelä korostaa, että tavoitteiden saavuttaminen edellyttää motivaation synnyttämistä ja luovuuden ruokkimista. (Leskelä 2001, 8-10.).

”Motivaation johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan tekemään mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan, koska he haluavat tehdä sen” (Leskelä 2001, 42.).

Motivaation lisäksi johtaminen nähdään sosiaalisen pääoman rakentajana. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisön ja sen jäsenten välistä vuorovaikutusta. Mielestäni seuratoiminnan suurin anti on juurikin sosiaalinen pääoma ja sen kasvu, joka alkaa, kun toisilleen entuudestaan täysin vieraat ihmiset tutustuvat lastensa kautta ja ryhtyvät työskentelemään seurayhteisön hyvinvoinnin eteen.

Marja-Liisa ja Marjut Manka ovat Työhyvinvointi-kirjassaan määritelleet sosiaalisen pääoman sekä työyhteisön, että yksilön voimavaraksi. Sosiaalisella pääomalla voi kirjoittajien mukaan olla myös kielteisiä vaikutuksia, jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta. Liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta.

Jotta sosiaalinen pääoma karttuu positiivisten asioiden kautta, tarvitaan hyvää johtamista. Mankat sanovat, ettei johtamista voi enää jakaa asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen.

”Moderni johtaminen on parhaimmillaan tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät” (Manka & Manka 2016).

Motivaatiojohtamisessa ja seuraavassa kappaleessa esiteltävässä Syväjohtamisessa on mielestäni useita yhtymäkotia, joiden takia ne molemmat sopivat seurajohtamista viitoittaviksi johtamisen malleiksi. Kummankin johtamismallin keskiössä on ihminen, jonka johtamista lähestytään tämän henkilökohtaisten vahvuuksien kautta. Sekä motivaatio- että syväjohtamisessa pyritään tunnistamaan ihmistä työssä motivoivat tekijät ja kannustetaan niiden kehittämiseen. Kummankin johtamismallin ytimessä on myös luottamus, joka Syväjohtamisessa on nostettu yhdeksi ideologiseksi kulmakiveksi sekä avoin vuorovaikutus, jonka rakentamisessa johtaja on avainasemassa.

3.2 Syväjohtaminen

Syväjohtaminen on eversti, kasvatustieteen tohtori Vesa Nissisen kehittämä johtamismalli. Mallia on käytetty ja kehitetty Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa vuodesta 1998 alkaen. Se korostaa ihmisten johtamista.

Syväjohtamisen taustalla on maailmanlaajuinen tutkimussuunta, jota kutsutaan johtamisen uudeksi paradigmaksi. Valmennusohjelmaa on kehitetty transformationaalisen johtamiseen liittyvän aineiston avulla. Se perustuu käsitykseen, jossa todellinen johtajuus muuttaa johdettavaan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan.

Vesa Nissisen mukaan muutoskykyinen johtaja tunnistaa ja huomioi alaistensa tarpeet ja vaatimukset. Alaiset sitoutuvat yhteiseen toimintaan, kun heidän motiivinsa ja korkeamman tason tarpeensa saadaan tunnistettua ja tyydytettyä. Tästä kokonaisuudesta muodostuu stimuloiva ja kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa alaisten ja johtajien tavoitteet lähestyvät toisiaan. Johtajista muodostuu alaistensa henkisen kasvun agentteja. (Nissinen 2004, 127–128.)

Syväjohtaminen®-valmennuksessa puhutaan tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikentästä. Tällä tarkoitetaan, että yhdessä tekeminen on tavoitteellista ja vuorovaikutus toimii kehittävästi, aidossa dialogissa. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen periaattein toimiva työyhteisö menestyy, koska se kykenee kriittiseen keskusteluun sekä luovaan ongelmanratkaisuun. (Kinnunen ym. 2012)

Tavoitteellinen vuorovaikutus liittyy käsitteenä kiinteästi kaikkiin sellaisiin tilanteisiin ja tehtäviin, joissa on tarkoitus kasvattaa, ohjata, suunnata tai muuten vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Siihen liittyy neljä Syväjohtamisen kulmakiveä:



Syväjohtamisen kulmakivet ja oikeastaan koko ideologia istuvat mielestäni erittäin hyvin seuratoiminnan johtamiseen. Inhimillinen, ihmistä ja hänen vahvuuksiaan arvostava ja yhteiseen toimintaan ja tekemiseen innostava vuorovaikutustapa rakentaa luottamusta ja kannustaa oppimiseen, jota tarvitaan aina kun seuraan tulee uusia vapaaehtoistoimijoita. ”Vanhatkin tekijät” voivat oppia jatkuvasti uutta ja toimintaansa aktiivisesti kehittävä seura osaa poimia ja hyödyntää heidän tietotaitonsa.

On totta, että valtaosa vapaaehtoisten työstä sijoittuu tehtäviin, jossa tapahtumakontekstin tuntemuksella tai henkilökohtaisilla vahvuuksilla ei ole merkitystä. Pituushyppypaikalla voi lainata hiekkaa, vaikka ei olisi koskaan yleisurheilut. Festarien lipunmyyjänkään ei tarvitse tuntea hevimusiikkia, vaikka sitä tulisi ämyreistä koko viikonlopun ajan.

Mielestäni vapaaehtoisen vahvuuksien tunnistaminen ja heidän ohjaamisensa tehtäviin, jossa heidän potentiaalinsa on parhaimmillaan, hyödyttää silti koko tapahtumaa tai yhteisöä, jossa on vapaaehtoistoimijoita. Asiakaspalvelusta ja kohtaamisista jäävä muistijälki on niin vahva, että se saattaa jäädä yksittäisen tapatumakävijän päällimmäiseksi muistoksi. Makkaramyyjältä ja nappulajoukkueen huoltajalta ei välttämättä edellytetä samanlaista empatiakykyä. Hyvä ihmisjohtaja osaa sijoittaa heidät omien vahvuuksiensa mukaisiin tehtäviin.

4 VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN

”Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa tarvitaan sekä ihmisten että asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen edellyttää sosiaalisia taitoja sekä taitoa innostaa ja motivoida. Asioiden johtaminen on toiminnan suunnittelua ja toteuttamista suunnitellulla tavalla. Arviointi on tärkeä osa prosessia. Toiminnan järjestäminen ja ylläpitäminen edellyttävät ammatillista osaamista, joka liittyy sekä johtajuuteen että vapaaehtoistoimintaan.” (Laimio, Välimäki 2011, 23).

Edellisen kappaleen suora lainaus kiteyttää mielestäni erittäin hyvin vapaaehtoistoiminnan johtamisen ytimen. Tehtävässä vaaditaan sekä avarakatseisuutta että monialaista osaamista. Mutta vaikka taito olisi hyvin hyppysissä, on vapaaehtoisten johtamisessa silti tiettyjä erityispiirteitä ja haasteita verrattuna palkkatyössä olevien ihmisten johtamiseen.

Miten johtaa ulkoapäin jotain, joka määritelmällisesti kumpuaa ihmisen sisältä? Kirjassa ”Sinun täytyy nousta johtoon” (Alatalo 2010) Kari Loimu kirjoittaa, että normaalissa yritystoiminnassa johtaminen on vielä lasten leikkiä verrattuna vapaaehtoisten johtamiseen.

Loimun mukaan vapaaehtoinen haluaa tukea johtajaa, jos hän arvostaa johtajan paneutumista ja osaamista. Jos johtaja osoittaa omalla toiminnallaan tehtävän tärkeyden ja oman sitoutuneisuutensa, muutkin pitävät sitä tärkeänä. Jos taas johtaja tai muu ryhmän vetäjä suhtautuu toimintaan vähätellen, eivät muutkaan ota sitä tosissaan.

Opinnäytetyöhön haastattelemani FC Reippaan nuorisopäällikkö Esa Lehikoinen kokee oman roolinsa seuran vapaaehtoistoiminnan johtajana aktiiviseksi vuoropuheeksi, joka ulottuu jokaiseen vapaaehtoiseen. Hän sanoo, että vapaaehtoisena oman panoksensa joukkueen tai tapahtuman järjestelyihin antaviin ihmisiin tulee luottaa,

heidän mielipiteitään tulee kysyä ja kuunnella ja heidän työlleen pitää osoittaa arvostusta. Selkeä ohjeistus ja jatkuva tuki auttavat vapaaehtoisia oman roolin ja oman työnkuvan hahmottamisessa.

4.1 Vapaaehtoisten johtamisen haasteet

Olen toiminut vapaaehtoisena useissa eri urheiluseuroissa. Kokemukseni pohjalta tiedän, ettei vapaaehtoistyö ole aina niin ”vapaaehtoista” kuin voisi olettaa, eikä yhteistyö joukkueiden sisällä ole tästä syystä aina ongelmatonta. Siksi etsin kirjallisuudesta tutkimuksia, joissa on selvitetty vapaaehtoistoiminnan tyypillisiä haasteita.

Anne Pessi ja Tomi Oravasaari tekivät vuonna 2012 raportin Ray:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta (Pessi & Oravasaari 2012). Sen lopussa olleessa SWOT-analyysissä vapaaehtoistoiminnan yhtenä sisäisenä heikkoutena pidettiin aktiivitoimijoiden vähäistä määrää ja sen myötä yhdelle toimijalle kasaantuvaa liian suurta työmäärää. Myös vapaaehtoisten tukemisen koettiin olevan heikkous.

Vaikka sosiaali- ja terveysalan järjestön ja urheiluseuran johtaminen eroavat monilta osin toisistaan, on niiden vapaaehtoistoiminnassa – ja toiminnan ongelmakohdissa – paljon yhtäläisyyksiä.

Pessin ja Oravasaaren tutkimuksessa vastaajat listasivat omiin kokemuksiinsa perustuvia vapaaehtoistoiminnan haasteita mm. seuraavin sanoin (mt. 57, 58)

”Ammattilaisen tehtävänä on huolehtia tukihenkilön (vapaaehtoisen) jaksamisesta. Ei aina ole ymmärrystä, että vapaaehtoistyö on vapaaehtoista, omien voimavarojen ja jaksamisen mukaan tehtävää”.

”Ongelmia pelisäännöistä ja toisen työn tuntemisesta ja arvostamisesta – myös persoonallisuusasia”.

”Vapaaehtoistoimijoiden ajan ja joskus sitoutumisen puute joskus ongelmallista, vie voimia työntekijöiltä muistutella heitä ja varautua siihen, että vapaaehtoiset tekevät eri aikarytmissä asioita kuin palkattu henkilöstö”

Opinnäytetyötäni varten tekemässäni kyselyssä FC Reippaan vapaaehtoisille nousi esille monta samankaltaista kokemusta. Kysymykseeni ”Mitkä ovat vapaaehtoistyösi suurimmat haasteet” sain mm. tällaisia vastauksia:

”Korvausten pienuus, taustatuen puute”.

”Vanhemmuuden siirtäminen valmentajille. Tuntuu, etteivät vanhemmat tiedä mitä omat lapset tekevät tai miten käyttäytyvät joukkueen tapahtumissa”.

”Seuratoiminta. Sujuvuus johdon ja vanhempien kanssa. Kiitoksen ja arvostuksen saamattomuus tehdystä työstä lasten hyväksi”.

”Saada vastentahtoisia ihmisiä mukaan yhteiseen tekemiseen, erilaisten persoonien yhteentörmäykset ja niiden sovittelu”

Eliisa Alatalon kirjan teeseissä (Alatalo 2012, 7) Kari Loimu muistuttaa, ettei vapaaehtoinen poikkea johdettavana muista, vaan vaatii yksilöllistä kohtelua ja kiitosta ja on kiitoksensa ansainnut suorittuaan tehtävänsä hyvin.

Loimun mukaan myös vapaaehtoinen haluaa selkeän vastualueen, eikä välttämättä halua joustaa. Siksi esimerkiksi kokouskutsussa on syytä ilmoittaa sekä kokouksen alkamis- että päättymisaika. Myöskään vapaaehtoisen perhe ei halua joustaa. Hallituksen kokoukseen lähtijän on voitava ilmoittaa lapsilleen ja puolisolleen, milloin hän saapuu kotiin.

Etsin tutkimukseeni tietoperustaa myös viestinnän julkaisuista, koska seuran ja vapaaehtoisten välisen vuorovaikutuksen ja johtamisen ongelmat kulminoituvat usein viestintään tai siinä tapahtuviin väärinymmärryksiin.

Valtakunnallisena liikunta- ja urheilujärjestönä vuosina 2013-2016 toiminut VALO ry:n julkaisi oppaan vapaaehtoisten johtamisesta. Sen mukaan vapaaehtoisten johtamisessa viestinnällä on ratkaiseva rooli.

”Hyvä viestintä innostaa ja sitouttaa tehtäviin pystyviä toimijoita, jakaa vastuuta käytännössä ja ehkäisee tehtävien kasaantumista. Se tekee kaikille selväksi, kuka, missä ja millä tavalla urheiluseuran asioita valmistellaan ja ratkaistaan”. (Valo 2012, 8)

Vapaaehtoisorganisaatiossa johtamisen ongelmat kumpuavat usein viestinnän puutteesta tai siitä, että viesti ei syystä tai toisesta mene perille. Vapaaehtoisille viestittäessä on keskeistä, että pystytään antamaan selkeä kuva siitä, mistä toiminnassa on kysymys. Tavoite on, että vapaaehtoinen tietää, millaiseen toimintaan hän on tulossa mukaan ja miten toiminta pyörii. Viestintää suunniteltaessa onkin syytä miettiä, kenelle viestitään, millaisista asioista, miten, missä viestintäkanavissa ja millaisella aikataululla.

Viestintää ei voi verrata muihin organisaation ydintoimintoihin, sillä yleensä se tekee muut toiminnot mahdolliseksi. Viestintä on osatekijä, joka on mukana kaikessa. Esimerkiksi urheiluseuran johtaminen, hallinto, valmennustoiminta tai tapahtumien järjestäminen eivät olisi mahdollista ilman viestintää.

Vaikka viestintä yhdistää eri toimintoja, se on myös itsenäinen muuttuja. Viestintää voi olla liian vähän, se voi aiheuttaa kielteistä julkisuutta tai negatiivisia reaktioita. Se voi olla myös virheellistä tai väärin ajoitettua (Wiio 2000). Wiion mukaan organisaatioviestinnän perustyyppinä ovat tehtäväviestintä, ylläpitoviestintä ja henkilöviestintä. Se, miten viestitään ja kuka sen tekee, riippuu pitkälti tilanteesta ja kohderyhmästä. On kuitenkin syytä muistaa, että viestinnän tulee aina tukea organisaation

yleisiä tavoitteita ja toimintoja, joten viestintätoimenpiteitä tehtäessä on syytä kysyä: ovatko toimenpiteet yhteisesti sovittujen tavoitteiden mukaisia ja auttavatko ne organisaation jäseniä ja sidosryhmiä heidän toiminnassaan?

Viestinnän kenttä on laaja kuin Pohjanmaan lakeudet. Esimerkiksi urheiluseuratoiminnassa se kattaa lapset ja nuoret, heidän vanhempansa, valmentajat, vapaaehtoiset ja muut seuratoimijat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät sekä tietenkin median.

Toimiva viestintä on osa vapaaehtoisten sitouttamista. Kun viestintä vapaaehtoisille toimii, he pysyvät toiminnassa mukana, tuntevat olevansa arvostettu osa organisaatiota ja kokevat osaltaan edistävänsä tavoitteiden saavuttamista. He saavat monipuolista tietoa toiminnasta ja voivat halutessaan osallistua siihen monin eri tavoin. He ovat myös tietoisia muutoksista ja osaavat varautua tulevaan. Hyvä viestintä vapaaehtoisille on siis erittäin oleellista.

4.3 Viestintä FC Reippaassa

Tänä päivänä urheiluseuran viestintää tehdään monilla eri välineillä huomioiden eri kohde- ja sidosryhmät ja niiden tavoitettavuus. Useimmat viestinnän välineet palvelevat sekä seuran ulkoista että sisäistä viestintää.

Tyypillisiä seuraviestinnän välineitä kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi ovat mm. nettisivut, Facebook-sivut ja monenlaiset WhatsApp-ryhmät. Jos tärkeä viesti, kuten vaikkapa treenipaikan vaihdos, halutaan saada varmasta perille, järkevintä on edelleen ottaa puhelin käteen ja soittaa.

”Seuran johtamisessa on piirteitä työelämän esimiesviestinnästä. Tasapuoliseksi tarkoitettu samanlainen lähestymistapa ei sovi kaikille, koska ihmiset ovat erilaisia. Siitä voi kuitenkin pitää kiinni, että kiitosta annetaan julkisesti, todistajien läsnä ollessa, kun taas korjaava palaute tuottaa parhaan tuloksen kahden kesken”. (Valo 2014, 8)

Monissa pääosin vapaaehtoisvoimin toimivissa seuroissa viestinnästä vastaa hallituksen nimeämä tiedottaja, mutta aivan kaikesta ei tiedä hänkään. Esimerkiksi harjoitustilanteessa tapahtuva loukkaantuminen, äkillinen sairauskohtaus tai jokin muu riipeää viestintää vaativa tilanne edellyttää toimintaa niiltä ihmisiltä, jotka ovat tilanteessa osallisina. Seuratoiminnassa on syytä miettiä, kuka kertoo medialle vaikkapa seuran toimintasuunnitelmasta ja päätapahtumista, kenen vastuulla on kriisiviestintä ja miten seuran sisäinen viestintä hoidetaan. Mitkä ovat valmentajan viestintävastuut, entä urheilijan?

FC Reippaassa viestintää tapahtuu usealla eri tasolla. Seurajohto viestii koko seuraa koskevista yhteisistä asioista jäsenistön lisäksi myös yhteistyökumppaneille ja medialle. Joukkueetasolla viestintää tapahtuu sitäkin useampaan suuntaan: valmentajalta lapsille ja heidän vanhemmilleen, huoltajille, varustevastaaville, joukkueenjohtajalle – ja tietysti molempiin suuntiin. Viestinnän välineinä toimivat mm. seuran nettisivut, sähköinen uutiskirje, Facebook, joukkueiden omat WhatsApp-ryhmät sekä perinteiset joukkuepalaverit. Perinteistä kasvokkaista viestintääkään ei ole unohdettu. Sitä tapahtuu säännöllisesti erilaisissa seuran järjestämässä tapahtumissa.

Lapsia ja vanhempia yhdistävä viestintätapahtuma ovat myös yksittäiset pelitapahtumat, turnaukset, leirit ja matkat. Niissä tapahtuvalla avoimella vuorovaikutuksella on myös tärkeä sosiaalinen ulottuvuus.

Seuran, kuten myös yksittäisen joukkueen viestintä vaatii suunnitelmallisuutta ja aktiivisuutta. Sitä määrittäviä periaatteita voivat olla esimerkiksi avoimuus, luotettavuus, nopeus, totuudenmukaisuus, ihmisläheisyys ja läpinäkyvyys.

Myös seuraviestinnälle tulisi asettaa myös tavoitteita. Niitä voivat olla esimerkiksi seuran jäsenten määrän kasvu tai tapahtumien näkyvyys paikallismediassa. Viestinnän onnistumista vie tiedustella jäsenistöltä myös esimerkiksi vuosittaisessa seurakyselyssä, jollainen tehdään vuosittain myös FC Reippaassa.

Kun ihminen saa kertoa mielipiteensä ja kokee tullessa kuulluksi, viestinnän keskeisiin käsitteisiin lukeutuva vuorovaikutteisuus on jo hyvällä mallilla.

5 TUTKIMUS JA SEN TILAAJA



FC Reipas on lahtelainen juniorijalkapalloseura, jolla on toimintaa kaikissa tyttöjen ja poikien ikäluokissa. Reippaan toiminnassa on mukana noin 2000 lasta ja aikuista sekä tarkalleen 196 vapaaehtoistoimijaa.

FC Reippaalla on pitkä ja vaiherikas historia. Seuran juuret ulottuvat 1890-luvun Viipurin, jossa perustettiin Viipurin Reipas. Sotien jälkeen seuran toiminta siirtyi Lahteen. Jalkapallo, jääpallo ja jääkiekko erottautuivat vuonna 1962 yleisseurana toimineesta Viipurin Reippaasta ja muodostivat oman seuransa, jonka nimeksi tuli Lahden Reipas.

Vuonna 1996 perustettiin FC PalloReipas -96, jonka nimi pelkistettiin FC Reippaaksi vuonna 2001. FC Reipas on Suomen Palloliiton sekä Uudenmaan piirin jäsenseura. Seuran perinteinen väri on oranssi-musta viirupaita.

5.1 Tutkimuksen tavoite

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jota käytetään ihmistieteissä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. (Vilka 2017)

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella FC Reippaan vapaaehtoistoimijoiden muodostaman yhteisön toimintaa, vuorovaikutusta ja johtamista. Selvitän seurajohdon ja vapaaehtoisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvuutta ja pyrin löytämään siitä kehittämiskohteita ja menetelmiä toiminnan ja yhteistyön kehittämiseen.

Opinnäytetyöni tutkimuksellisina menetelminä toimivat vapaaehtoisille tehty sähköpostikysely, seurajohdon vapaamuotoiset haastattelut sekä omat kokemukseni vapaaehtoistoimijana. Työni tavoitteena on rakentaa FC Reippaalle vapaaehtoistyön johtamisen ohjeistus.

Tutkimukseni myötä pyrin muodostamaan vastauksen kolmeen kysymykseen:

1. Jos seurajohdon ja vapaaehtoisten välinen vuorovaikutus ei toimi, onko vika viestinnässä vai johtamisessa?
2. Kuka johtaa vapaaehtoisten yhteisöä? Kuinka hyvin sen toiminta on organisoitu?
3. Mitkä keinot/tavat/metodit edesauttaisivat vapaaehtoisten vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa?

5.2 Tutkimuskysely

Määrällisen tutkimuksen menetelmistä perinteisin on kyselylomake, jota myös minä käytin tutkimusaineistoni keräämiseen.

Parhaiten sähköpostikysely toimii, kun perusjoukko on riittävän suuri. Tutkimukseni perusjoukko oli riittävän laaja, sillä siihen kuuluivat kaikki FC Reippaan seurarekisteristä olevat 193 vapaaehtoistoimijaa. Kysely lähetettiin sähköpostitse vapaaehtoisille oheisten saatesanojen kera:

”Seurassamme pelaavan lapsen äiti, Taru Schroderus, tekee yhteisöpedagogin opintojensa päättöyön FC Reippaan vapaaehtoistoimijoiden yhteisön toiminnasta ja johtamisesta. Tarun opinnäytetyön tavoitteena on selvittää FC Reippaan seurajohdon ja vapaaehtoisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvuutta ja löytää siitä kehittämis-kohteita. Opinnäytetyöhönsä liittyen Taru on tehnyt vapaaehtoistoimijoille kysymyksiä, joihin hän toivoo vastauksia 30.6. mennessä. Kysymyksiin vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Vastaa ja olet mukana rakentamassa sujuvampaa vuorovaikutusta!”

Kysymykset:

1. Millaiseksi koet yhteistyön lasten vanhempien kanssa?
2. Entä seurajohdon kanssa?
3. Mitkä seikat lisääisivät motivaatiasi toimihenkilöroolissasi?
4. Asteikolla *välttävä, keskinkertainen, hyvä, erinomainen*, millaisen perehdytyksen sait tehtäväsi?
5. Mitkä ovat mielestäsi vapaaehtoistyösi suurimmat haasteet?
6. Mitkä viestinnän välineet toimivat mielestäsi parhaiten yhteistyössä lasten vanhempien kanssa?

Tutkimukseni on ns. kartoittava tutkimus. Sen tavoitteena on selvittää toiminnan nykytilaa sekä etsiä ja löytää uusia näkökulmia FC Reippaan vapaaehtoisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen heidän muodostamassaan yhteisössä. Tutkin myös vapaaehtoisten ja seurajohdon vuorovaikutusta ja siinä ilmeneviä kehityskohteita.

Laadimme kysymykset yhteistyössä FC Reippaan nuorisopäällikkö Esa Lehikoisen kanssa. Kaikki kysymykset lukuun ottamatta yhtä olivat ns. avoimia kysymyksiä, joihin oli reilusti tilaa vastata. Lehikoinen toivoi vapaaehtoisilta mahdollisimman rehellisiä ja monipuolisia vastauksia, joiden pohjalta seuran toimintaa olisi aidosti mahdollista kehittää. Myös tutkimukseni kannalta avoimet kysymykset olivat hyödyllisempiä kuin monivalinnat tai numeeriset vastaukset.

Kyselytutkimuksen toinen lähde on Esa Lehikoisen haastattelu, jonka tein yhteisöpedagogiopintoihini liittyvään vapaaehtoistoiminnan asiantuntijan esittelytehtävään. Kävimme haastattelussa läpi opinnäytetyössä käsittelemiäni teemoja. Koska Lehikoisen lapsi pelasi samassa joukkueessa kuin oma lapseni, olen jututtanut häntä myös vapaamuotoisesti useita kertoja kentän laidalla.

Kolmantena tutkimuslähteenä hyödynnän omia kokemuksiani vapaaehtoistoiminnasta. Olen työskennellyt vapaaehtoisena useissa urheiluseuroissa sekä liikuntapahtumissa, ja kohdannut niiden puitteissa monenlaisia vapaaehtoisten johtamisen tapoja.

5.3 Aineiston analyysi

Sain tutkimukseen yhteensä 53 vastausta. Olin tyytyväinen vastausten määrään, sillä se vastasi neljäsosaa kaikista kyselyn saaneista (193 kpl).

Valitsin aineistoni analysointimenetelmäksi teemoittelun, joka on laadullisen analyysin perusmenetelmä. Teemoittelussa tutkimusaineistosta pyritään hahmottaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Käytännössä sillä tarkoitetaan laadullisen aineiston

pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta siinä korostuu lukumäärien sijasta teeman sisältö. Se, mitä teemasta on sanottu tai mitä asioita siihen katsotaan sisältyvän, kumpuaa tutkimuskysymyksistä. (Vilkkä 2017)

Analysoin vastauksia kolmen ydinteeman alla, joita ovat motivaatio, vuorovaikutus ja viestintä sekä johtaminen. Kyseiset teemat liittyvät kiinteästi tutkimukseni aihepiiriin ja ne ovat toistuneet myös opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä varten lukemasani kirjallisuudessa. Koin, että vastausten käsittely ja analysointi on helpompaa, kun niitä voi pohtia kolmesta eri näkökulmasta.

5.4 Teema 1: Motivaatio

Motivaatio on kaiken toiminnan moottori. Se on käyttäytymistä virittävä ja ohjaava järjestelmä ja psyykkinen tila, jonka voimalla ihminen toimii saavuttaakseen tavoitteensa. Motivaatio syntyy motiiveista, joita voi olla useita erilaisia. Motivaatiosta riippuu, miten hyvin tai huonosti ihminen käyttää omia resurssejaan esimerkiksi työnsä tekemiseen.

Decin ja Ryanin mukaa yksilön motivaation määrä ja laatu vaihtelevat suuresti tilanteesta ja myös elämänalueesta toiseen. Itsemääräämisteorian mukaan yksilöiden välillä on lisäksi varsin pysyviä eroja siinä, millainen taipumus tai orientaatio heillä on nähdä ympäristönsä ja kuinka he arvioivat kykynsä säädellä toimintaansa omassa ympäristössään. Kun toinen näkee erilaisissa tilanteissa valinnan paikkoja, kolmas näkee ympäristössään lähinnä esteitä. (Nurmi, Salmela-Aro 2017, 49).

Vapaaehtoistyössä motivaatio määrittelee työhön panostamisen innokkuutta ja voimakkuutta. Sitä voi määritellä myös termillä ”työn imu”, jonka yhdysvaltainen organisaatiokäyttäjymisen professori William Kahn esitteli vuonna 1990. Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiokäyttäjymisen tilaa, jota määrittelevät tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imussa työtä tehdään sisäisesti motivoituneesti ja se koetaan tärkeänä ja merkityksellisenä (Salmela-Aro, Nurmi,

98). Kyseessä ei ole flow'n kaltainen, hetkellinen piikki, vaan pysyvämpi ja laajemmalle levittyvä kokemus, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan tai tapahtumaa

Mikä motivoi sinua toimihenkilöroolissasi?

- Rakkaudesta lajiin ja omaan lapseen, ei muuta tarvita.
- Ettei kaikki tuotto mene seuralle ja rippeet saa joukkue.
- Pelaajien kehitys.
- Johdon halukkuus kehittää seuratoimintaa. Paremmat resurssit valmentamiseen. Innokkaammat ja sitoutuneemmat pelaajat.
- Minulla on halu vaikuttaa asioihin ja pyrkiä tekemään ne hyvin.
- Esim. joku pieni alennus varusteista (joku pieni porkkana), toki FC Lahden peliin saa ostaa kausarin edullisesti.
- Parempi tiedonkulku ja informointi.
- Motivaationi on ihan hyvä, vaikea sanoa miten sitä saa lisättyä ja enkä koe sitä tällä hetkellä tarpeelliseksi.
- Lasten liikuntaharrastuksen tukeminen ja opettaminen aktiiviseen elämään jo pienenä. Iloisen ja positiivisen kokemuksen saaminen jalkapallon parista kaikille lapsille ja innostumisen jakaminen. Kiinnostus liikunta-alaa kohtaan motivoi valmentamiseen ja näky siitä, kuinka lapset kehittyvät.
- Ei mitään ihmeellistä sanottavaa, se lähtee itsestä. Pienet asiat tuo hyvän mielen esim. varusteet, joilla saadaan toimihenkilöille yhtenäisyyttä.
- Valmennusresurssien lisääminen sekä panostus myös Musta/ Raita joukkueisiin.
- Motivaatio lähtee omassa roolissani hyvästä yhteishengestä pelaajien, vanhempien ja toimihenkilöiden kesken. Jos hauskuus häviää, häviää motivaatiokin.
- Aika, raha.
- Jos kerkiäisin kentänlaidalle ajoissa.
- Lapseni toimintamaksu olisi pienempi niin kuin joissakin seuroissa on.
- Hyvä sosiaalinen ilmapiiri.
- Isompi korvaus.
- Kausittain seuravaatteiden tuotepaketti.
- Parempi viestintä ja vaikutusmahdollisuudet.

”Vapaaehtoisen motiivien selvittäminen on tärkeää, jotta hänelle löytyy tehtävä, jossa hän viihtyy ja johon hän haluaa panostaa”. (Kaila 2014, 3)

Tutkimukseni kysymykseen ”Mitkä seikat lisääisivät motivaatiotasi toimihenkilöroolissasi?” tuli lähes yhtä monta erilaista vastausta kuin oli vastaajiakin. Oletin vanhempien vastaavan, että lapsen harrastustoiminnassa mukana oleminen on riittävä motivaattori, mutta huomasin ilokseni olevani väärässä. Erilaisten motiivien kirjo oli huomattavasti olettamaani laajempi.

Vastauksia yhdistävä tekijä – niiden erilaisuudesta riippumatta – oli mahdollisuus ja halu vaikuttaa. Tekemällä vapaaehtoistyötä vastaajat kokivat olevansa paremmin informoituja lapsen joukkueen ja seuran asioista. Oman toimintansa kautta vapaaehtoiset, jotka ovat lasten vanhempia, tukevat lapsena harrastusta ja tämän joukkueen toimintaa, rakentavat yhteishenkeä ja antavat panoksensa toiminnan kehittämiseen.

”Motivaatio lähtee omassa roolissani hyvästä yhteishengestä pelaajien, vanhempien ja toimihenkilöiden kesken. Jos hauskuus häviää, häviää motivaatiokin”.

Itsemääräämisteoriassa ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Deci, Ryan 2000). Yllä oleva, kyselyni vastauksista poimittu lainaus, kuvaa hyvin vapaaehtoistyön roolia psykologisten perustarpeiden täyttäjänä. Vastaajan sisäinen motivaatio on selvästi korkealla ja halu toimia vapaaehtoisena lähtee hänestä itsestään. Sisäistä motivaatiota ruokkii kyvykkyys omassa roolissa, joka hyvän yhteishengen perusteella lienee myös kohdillaan. Yhteenkuuluvuus on vastauksessa käsin kosketeltavissa ja vaikuttaisi olevan suurin yksittäinen motivaatiotekijä. Niin kauan kuin on hauskaa, motivaatio on korkealla. Jos hauskuus häviää, motivaatiokin lopahtaa.

Työn imulla on sekä hyvinvoinnillinen että motivaatiota ruokkiva vaikutus. Työn imua koetaan myös vapaaehtoistyössä, joka koetaan monesti ponnisteluista huolimatta merkityksellisenä.

”Pimeys, kylmyys, kostean muoviteltan haju. Suomalaisen kesätapahtuman viimeiset tunnit. Vaikka ei sada, teltat ovat kosteita sisältä. Roudataan tavarat paikoilleen, laakaistaan ja noukitaan vielä viimeiset roskat, pyyhitään pöydät... Raskailla jaloilla lamsitaan bussille, taksille, pyörälle ja kohti majapaikkaa. Olo on nuutunut ja nenä vuotaa hiekkakentän pölyn takia. Fiilis on kuitenkin hyvä. Hieno päivä. Ja huomenna uudestaan” (Haanpää 2017, 114)

Yllä oleva lainaus on Minni Haanpään pääosin englanninkielisestä väitöskirjasta ”*Event co-creation as a Coreography*”, joka tarkastelee vapaaehtoistoimintaa kansatuottajuuden ja tanssiin liittyvän koreografiakäsitteen näkökulmasta.

Haanpään tutkimuksen ytimessä ovat eri konteksteista tulevat vapaaehtoiset, jotka tuottavat tietoa omista yksilöllisistä lähtökohdistaan. Niihin vaikuttaa pitkälti koko eletty elämä: perhesuhteet, työ, harrastukset ja aiemmat kokemukset vapaaehtoisuudesta.

Haanpään tutkimuksessa *Pre-Choreographies* eli vapaaehtoisten koulutus, oli tärkeässä roolissa. Esimerkiksi hänen kuvailemansa suuren urheilutapahtuman vapaaehtoisista puolet olivat ”vanhoja tekijöitä” ja puolet uusia. Siitä huolimatta kaikki saivat yhtäläisen perehdytyksen tehtävänsä. Hyvä ja kattava perehdytys olivat työmotivaatiota nostava asia.

Haanpään tutkimuksessa vapaaehtoisista muodostui yhteisön sisällä pieniä kuppikuntia ja tiimejä, joissa viljeltiin paikoin mustaakin huumoria. Ihmisten välille syntyvä yhteys oli käsin kosketeltavissa. Vapaaehtoiset välittivät toisilleen tietoa ja jakoivat aiempiin kokemuksiin pohjautuvaa osaamistaan.

Mielenkiintoista oli, että vapaaehtoisten työskentelymotiivit muuttuivat Haanpään tutkimuksen mukaan ajan myötä. Vaikka ne olisivat alkuun olleet hyvinkin oman edun tavoitteluun liittyviä, muuttuivat ne ajan myötä humaaneimmiksi.

Motivaatioteemaan liittyy selkeästi myös kyselyssäni ollut kysymys vapaaehtoistyön haasteista. Sanan ”haaste” aavistuksen negatiivinen klangi näkyi myös vastauksissa.

Mitkä ovat mielestäsi vapaaehtoistyösi suurimmat haasteet?

- Vanhemmuuden siirtäminen valmentajille. Tuntuu, ettei vanhemmat tiedä mitä omat lapset tekevät tai miten käyttäytyvät joukkueen tapahtumissa.
- Yhteistyön puute joidenkin vanhempien kanssa.
- Korvausten pienuus, taustatuen puute.
- Ajan ja voimavarojen käyttö. Valmentajilla on seuran ulkopuolella muutaakin elämää, kuten työt ja harrastukset. Junioritoiminnassa on paljon asioita, joita voisi kehittää eli toisin sanoen heikot resurssit ovat haasteena.
- Vanhempien sitouttaminen. Pääsääntöisesti tämä toimii hyvin kilpajoukkueessa, koska vanhempien tavoite on tukea koko joukkuetta.
- Oman ajan riittäminen, liian aikaiset treeniajat.
- Ajan riittävyys.
- Seuratoiminta. Sujuvuus johdon ja vanhempien kanssa. Kiitoksen ja arvostuksen saamattomuus tehdystä työstä lasten hyväksi.
- Ajankäyttö. Perhe ja työ kuitenkin etusijalla.
- Aikaa on liian vähän.
- Aikataulut.
- Suurin on ajan löytäminen ja joidenkin ihmisten viitsimättömyys/välinpitämättömyys
- En ole tottunut toimimaan vieraiden lasten kanssa.
- Arjen kiireet.
- Ajanhallinnan haasteet.
- Meillä on iso ikäluokka, joten asioiden pyörittäminen vie enemmän aikaa kuin mitä odotin.
- Vanhemmilla on rajallinen määrä aikaa. Toiset haluavat maksaa ja välttää sillä talkoot, mutta kaikilla ei ole taas rahaa niin paljon käytettävissä.
- Vanhempien oletus harrastuksesta "ostettavana palveluna".
- Ajankäyttö.
- Perheen ja oman ajan koordinointi vapaaehtoistyön kanssa.
- Saada vastentahtoisia ihmisiä mukaan yhteiseen tekemiseen, erilaisten persoonien yhteentörmäykset ja niiden sovittelu.
- Vastuunkantajien rajallinen määrä.
- Oma aikataulu. Jos sitoutuu johonkin tehtävään, muut vanhemmat katoavat kuin avaruuteen.
- Hetkittäin ajan puute (vs. varsinainen työ) sekä ihmisten erilaisuus, mikä asettaa viestinnälle haasteita.
- Kiire, motivaatio, ajankäyttö toisinaan. Viestintä valmennuksen ja vanhempien välillä. Joukkue- ja ym. maksujen periminen ongelmatilanteissa.
- Suuri valmennettava ryhmä suhteessa tilaan ja valmentajien määrään.

Vastausten perusteella haasteista suurin oli aika ja sen puute. Se on varsin ymmärrettävää, sillä FC Reippaan vapaaehtoistoimijat ovat pääosin perheellisiä ja työssä käyviä, keski-ikäisiä ihmisiä. Jatkuva kiire voi olla vapaaehtoistyössä hyvinkin epämotivoivaa, etenkin, jos siitä muodostuu stressitekijä sekä yksilön ja tämän perheen hyvinvointiin vaikuttava asia.

”Perheen ja oman ajan koordinointi vapaaehtoistyön kanssa”.

”Vanhemmilla on rajallinen määrä aikaa. Toiset haluavat maksaa ja välttää sillä talkoot, mutta kaikilla ei ole taas rahaa niin paljon käytettävissä”.

”Kiire, motivaatio, ajankäyttö toisinaan”.

Itsemääräämisteoria tunnistaa kaksi autonomisen motivaation muotoa: sisäsyntyisen ja integroidun motivaation. Yllä olevat vastaukset kuvastavat mielestäni viimeksi mainittua, jossa henkilö kokee tekemisensä arvojen ja omakuvansa mukaiseksi, vaikka se ei aina olisikaan innostavaa. Tehdään, vaikka on kiire ja aikaa ei aina olisikaan.

Frank Martela on omissa tutkimuksissaan tarkastellut, voisiko kolmen perustarpeen rinnalla olla neljäskin: hyväntekeminen. Sen tarkoituksena on halu vaikuttaa myönteisesti ympäröiviin ihmisiin ja yhteiskuntaan ylipäänsä. (Salmela-Aro, Nurmi, 84)

Uskon, että juuri hyväntekemisen halu on yksi suurimmista FC Reippaan vapaaehtoistyöntekijöiden motivaattoreista. Vaikka ihmiset ovat arjessaan yhä kiireisempiä ja vaikka vapaaehtoistyöhön käytetty aika olisikin kortilla tai jostain muusta pois, sitä tehdään, koska se tuottaa välillistä ja välitöntä mielihyvää sekä tekijälle itselleen että tämän lähipiirille.

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus, musta-oranssit verkkarit, vahva me-henki ja lapsen hyvinvointi. Kaikki ne ovat asioita, joiden takia juuri FC Reippaan vapaaehtoiset toimivat tehtävissään.

5.5 Teema 2: Vuorovaikutus ja viestintä

Viestinnän klassikkoteokset ja tutkimukset (mm. Harris & Sherblom 1999) ovat osoittaneet, että tiimi on toimintatavoiltaan tehokkaampi ja tuotteliaampi kuin ryhmä, joka muodostuu joukosta yksilöitä. Tiimi ei tarkoita pelkästään samassa tilassa tai muilla tavoin yhdessä työskenteleviä ihmisiä, vaan tiimissä toimivien ihmisten välistä yhteistyötä sekä aktiivista ja avointa vuorovaikutusta.

FC Reippaan yksittäisessä joukkueessa toimivat vapaaehtoiset muodostavat tiimin, joka kommunikoi sekä keskenään että pelaajien vanhempien kanssa. Joukkueen vapaaehtoista muodostuvaan tiimiin kuuluu mm. joukkueenjohtaja, rahastonhoitaja, huoltajat, varustevastaava ja mahdollinen apuvalmentaja. Se, kuinka aktiivista tiimin kanssakäyminen ja vuorovaikutus, on hyvin joukkuekohtaista. Pääasiassa tiimin jäsenet kommunikoi omiin rooleihinsa liittyvistä asioista suoraan lasten vanhempien kanssa. Tästä syystä halusinkin kyselyssäni tiedustella, millaiseksi vapaaehtoiset kokevat yhteistyön vanhempien kanssa.

Vastausten perusteella vapaaehtoisen ja vanhempien välinen yhteistyö saa kiitettävän arvosanan. Vuorovaikutus koettiin helpoksi ja sujuvaksi, osittain tosin siksi, että vanhempia ei näe tai että he eivät ole aktiivisesti kentän laidalla seuraamassa lastensa pelejä. Tämä tukee myös omaa kokemustani, jonka mukaan vanhempien suhtautumisessa lastensa harrastuksiin esiintyy selkeää polarisoitumista. Osa vanhemmista osallistuu kaikkeen, on innolla mukana lapsensa pelireissuilla ja seuraa herkeämättä tämän edesottamuksia kentän laidalla. Lähes yhtä monen lapsen vanhemmat ovat kuitenkin niitä, jotka eivät mielellään lähde kisamatkoille kuskeiksi, jäävät jonkun tekosyn varjolla pois talkoista, eivätkä osallistu lapsensa harrastuksiin juuri muutoin kuin maksamalla tämän harrastusmaksut.

Suhtautuminen lapsen harrastukseen ei ole suhteessa koulutukseen tai elintasoon. Näppituntumani perusteella se liittyy ainakin osittain vanhempien omaan liikunnallisuuteen sekä liikunnan arvostukseen elämäntapana.

Millaiseksi koet yhteistyön lasten vanhempien kanssa?

- Suurimman osan kanssa hyväksi, osaa ei näe koskaan.
- Hyvä.
- Helpoksi.
- Useimmiten helpoksi. Lasten kasvaessa se vaikeutuu jonkun verran vanhempien kasvavien odotusten ja toiveiden myötä.
- Pääsääntöisesti yhteistyö toimii hyvin. Joukkoon osuu aina joku yhteistyökyvytön henkilö, mutta jotenkin heidän kanssaan pärjää.
- Vanhempien kanssa on helppo tehdä yhteistyötä ja kommunikointi yleensä helppoa. Vanhempia näkee usein treeneissä, jolloin viestit ja uutiset helppo toimittaa eteenpäin. Myös vanhempien väliset ryhmät ovat toimineet hyvin, joka helpottaa kommunikointia.
- Suuremmalti osin sujuu hyvin. Aina on jotain pientä erimielisyyttä peluutuksista, peliajoista yms.
- Yhteistyö on hyvää. Olen itsekin vanhempi, joten ollaan samalla viivalla kaikessa.
- Pääosin sujuvaksi.
- Vaihteleva, pääosin hyvä.
- Asialliseksi. Talkoiluun osallistumishalukkuus välillä heikko.
- Sujuu, mutta välillä voi syntyä väärinkäsityksiä.
- Se on joidenkin kohdalla olematonta. Toisten kanssa taas sujuu ongelmitta.
- Harvat haluavat keskustella tai seurata lasten pelejä.
- Vaihtelevan haasteellista.
- Helpoksi, vuorovaikutteiseksi, tiiviiksi.
- Pääosin mukavaa ja kivaa. Toki joutuu välillä olemaan ei niin kiva, kun kysyy ja laittelee laskuja ympäriinsä.
- Helpoksi.
- Yhteistyötä ei juurikaan ole.
- Sujuvaksi. Ei konkreettisia murheita, luonteva.
- Pääosin tosi hyvää. Ainainen haaste on saada kaikki mukaan toimintaan.
- Hyvä, vanhempien aktiivisuudessa ja osallistumisessa voisi olla toivomisen varaa tosin (mutta onpahan työrauha).
- Haastavaksi, mutta myös innostavaksi.
- Helppoa ja mutkatonta, tietysti poikkeuksiakin on, mutta onneksi vähemmän.
- Toimii kyllä, mutta enemmän voisi osallistua.
- Oikein helposti hoidettavaksi, ystävällisempi ja apua antavaksi.
- Hyväksi.
- Erittäin palkitsevaksi ja hauskaksi.
- Vaihtelee, enimmäkseen sujuvaa.
- Yhteistyö on toiminut hyvin, ei mainittavia ongelmia.
- Antoisaa, tärkeää, yhteishenkeä luovaa.
- Innostavaksi.

Viestinnän välineitä kartoittavan kysymyksen vastaukset olivat varsin yhdenmukaisia. Ylivoimaisesti suosituimmaksi vanhempien ja vapaaehtoisten viestinnän välineeksi nousi pikaviestisovellus WhatsApp, johon on mahdollista rakentaa lukemattomia erilaisia ryhmiä. Toisaalta – juuri WA-ryhmien paljous saa monet vanhemmat hermoromahduksen partaalle. Pitkin aamua, päivää ja iltaa piippaavat koulu-, harrastus-, vapaa-aika, työ- ja kaveriryhmät eivät jätä koskaan rauhaan ja niiden oletusarvona on, että vastaanottajat ovat aina tavoitettavissa.

WhatsAppin lisäksi toimiviksi viestinnän välineiksi koettiin joukkueen omat verkkosivut, sähköposti, Facebook sekä urheiluseurojen tarpeisiin kehitetty Jopox-verkko työkalu, jota kaikki vapaaehtoiset eivät kuitenkaan tarvitse tai osaa käyttää. Myös kasvokkain tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus koettiin edelleen tärkeiksi.

”Sähköposti, whatsapp, vanhempain vartit. Viestintävälineen valintaan vaikuttaa aihe, jota halutaan viestiä --> syntyykö keskustelua, onko väärinymmärryksen mahdollisuutta jne”.

Joska Pyykön pro gradu-tutkielman mukaan verkkovälitteinen vuorovaikutus ei ole oleellisesti vähempiarvoista kuin kasvokkainen vuorovaikutus tai sosiaalista pääomaa rapauttavaa. Kasvokkainen vuorovaikutus on Pyykön mukaan verraton kommunikatiotiekeino erityisesti syvällisiin keskusteluihin siinä välitetyn information – eleet, ilmeet – vuoksi, mutta verkkovuorovaikutuksella on tietyt toiminnot, joihin se soveltuu erittäin hyvin, joskus paremmin kuin kasvokkainen vuorovaikutus. (Pyykkö 2013)

Erilaiset yhteisöt siirtyvät kasvokkaisen vuorovaikutuksen rinnalla yhä enemmän nettiin, jossa ihmiset ovat jatkuvasti läsnä ja tavoitettavissa. Kahden välisestä lankapuheluista on siirrytty Twitteriin, jossa voi keskustella hastagein vaikka Yhdysvaltain presidentin kanssa.

Seuratoimintaan mukaan tuleva uusi, alle kolmekymppisten isien ja äitien sukupolvi tuo mukanaan uusia ja ajankäyttöä tehostavia viestinnän ja vuorovaikutuksen välineitä. Kun aikaa on kaikilla yhtä vähän, ne voivat helpottaa sen jakamista työn, perheen ja harrastustoiminnan kanssa.

5.6 Teema 3: Johtaminen

Suomalainen seuratoiminta perustuu vahvasti vapaaehtoisten työntekijöiden työpanokseen. Seuroissa toimii eri rooleissa vuosittain noin 500 000 vapaaehtoista toimijaa. Näistä noin 50 000 toimijalla on seurassa vastuullisempi tehtävä.

Seuran johtaminen on laaja-alainen kokonaisuus, jossa onnistuminen edellyttää monenlaisten tietojen ja taitojen hallintaa. Vapaaehtoisten johtaminen muodostaa seurajohtamisessa oman lukunsa. Eliisa Alatalon oppaassa vapaaehtoisten johtamiseen (Alatalo 2010) sanotaan, että vapaaehtoisella on tarve tehdä ja harrastaa jotakin. Monelle seuran tai järjestön toiminta tarjoaa mahdollisuuden tehdä jotakin konkreettista tärkeinä pitämiensä asioiden hyväksi.

FC Reippaan nuorisopäällikkö Esa Lehikoisen mukaan oman lapsen harrastus koetaan itselle tärkeäksi ja siinä mukana oleminen on monelle itsestäänselvyys. Lapsen harrastuksessa mukana oleminen on monelle vanhemmalle harrastus siinä missä mikä tahansa muukin. Vaikka kaikki eivät lähde yhtä innolla mukaan lapsen harrastukseen, aina löytyy niitä, jotka ovat valmiita ottamaan suuremman rooliin tai tehtävän.

Vapaaehtoisille lähettämässäni kyselyssä FC Reippaan seurajohtamista arvioitiin vuorovaikutuksen sekä toimihenkilötehtävään perehdytyksen näkökulmista. Vastaukset olivat kahtalaisia: seurajohdon kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen oltiin pääosin hyvin tyytyväisiä, perehdytykseen ei. Kysymyksessä ”Kuinka hyvän perehdytyksen sait tehtäväsi” noin puolet vastaajista ilmoitti saaneensa keskinkertaisen tai välttävän perehdytyksen. Koko kyselyn mittapuussa tämä on selkeästi suurin toiminnan kehittämisen paikka.

Millaiseksi koet yhteistyön seuran johdon kanssa?

- Aina toiminut hyvin.
- Hyvä.
- Helpoksi.
- Helpoksi. Keskusteluyhteys on molemmin puolin avoin, tukeva ja tuttavallinen.
- Toimii oikein hyvin. Apua saa aina tarvittaessa.
- Melko vähän suoraan heidän kanssaan tekemisissä.
- Hyvä.
- Hyväksi.
- Seuran johdon kanssa työskentely on heikkoa. Kommunikointia ei juurikaan ole ja uutiset ja infot tulevat esille vasta liian myöhään jos ollenkaan.
- Omalta osalta toiminut hyvin.
- Yhteistyö on etäistä. He eivät ole olleet yhteydessä minuun oikeastaan ollenkaan. Ollaan tavattu satunnaisesti esim. jossain infotilaisuuksissa. Yhteydenpito kulkee käytännössä päävalmentajan kautta.
- Roolieni kautta yhteistyötä on melko vähän. Hyväksi silloin kun asiaa on tai apua tarvitsee.
- Hyvä.
- Yhteistyö on aika olematonta. Toimisto tekee asiat valmennuksen kanssa, joukkueenjohtaja on enemmänkin sihteeri.
- Eipä juurikaan ole ollut tarvetta asioida seuran johdon kanssa.
- Erittäin hyväksi ja rennoksi. Aina olen apua saanut, kun olen sitä tarvinnut.
- Valmentajan ja apuvalmentajien kanssa sujuu hommat hyvin.
- Pääpiirteittäin sujuu, mutta aika monta tärkeää asiaa jää ainakin minulle päin viestimättä.
- No, seurajohto kyllä vastaa aina kun kysyy jotain, oikeastaan aika neutraalia on yhteistyö, joten ei paljon kehuakaan voi.
- Sujuvaa, toki yhteistyötä on tässä roolissa aika vähän.
- En ole kovin paljon ollut yhteydessä mutta tuntuu, että helpoksi.
- Yhteistyötä ei juurikaan ole.
- Kaikesta pystyy keskustelemaan. Tämä helpottaa toimintaa.
- Erinomainen.
- Toimii. Valmennuslinjausten tiedottaminen ei toimi - ainakaan musta-ryhmien suuntaan.
- Hieman kylmäksi ja etäiseksi.
- Helppoa
- Positiiviseksi
- Erinomaiseksi
- Yhteistyö on toiminut hyvin.
- Etäiseksi
- Tarvittaessa toimii
- Helppoa, ammattimaista, asiallista, mukavasti huumoria mukana.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET

Tämän kyselytutkimuksen valossa FC Reippaan vapaaehtoiset ovat varsin tyytyväisiä rooleissaan, joissa he tekevät yhteistyötä sekä lasten vanhempien että seurajohdon kanssa. Vuorovaikutus lasten vanhempien sekä seurajohdon suuntaan on sujuvaa. Viestinnän välineitä on käytössä runsaasti ja niiden avulla joukkueissa toimivat vapaaehtoiset, lasten vanhemmat sekä seurajohto viestivät keskenään.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli muodostaa vastaus kolmeen kysymykseen:

1. Jos seurajohdon ja vapaaehtoisten välinen vuorovaikutus ei toimi, onko vika viestinnässä vai johtamisessa?
2. Kuka johtaa vapaaehtoisten yhteisöä? Kuinka hyvin sen toiminta on organisoitu?
3. Mitkä keinot/tavat/metodit edesauttaisivat vapaaehtoisten vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa?

Ensimmäisen kysymykseen vastauksen negatiivinen oletamus on lähtökohtaisesti virheellinen. Kyselyn vastausten perusteella seurajohdon ja vapaaehtoistoimijoiden välinen vuorovaikutus on hyvin toimivaa. Vikaa ei siis löytynyt viestinnästä eikä johtamisesta.

Toisen kysymyksen vastauksen hankkimisessa joudun käyttämään päättelyä sekä omakohtaista kokemusta, sillä kysymykset eivät antaneet siihen suoraa vastausta. Aivan ensiksi mietin, tuntevatko vapaaehtoiset itse asiassa kuuluvansa yhteisöön vai ovatko he vain isiä ja äitejä, jotka paistavat peleissä makkaraa ja toimivat huoltajina lastensa harrastuksessa?

Ulkopuolisen silmin vapaaehtoiset muodostavat yhteisön, mutta vapaaehtoistoimija ei välttämättä ymmärrä olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Yhteisöllinen havahdus tapahtuu todennäköisesti seuran yhteisissä vapaaehtoistoimijoiden tilaisuuksissa, mutta päivittäisessä toiminnassaan hän ei sitä aktiivisesti pohdi. Yhteisön tuki tulee tarpeeseen, jos omassa toiminnassa esiintyy epäkohtia tai herää kysymyksiä, jotka vaativat vertaisen neuvoja.

Vapaaehtoistoiminnan johtaja on seuran nuorisopäällikkö, joka oman tehtävänsä lisäksi vastaa mm. viestinnästä. Vapaaehtoistoimijan lähitukihenkilöiden pitäisi kuitenkin löytyä omasta joukkueesta tai ikäluokan muista joukkueista, joissa toimii henkilöitä vastaavan tehtävässä. Monesti on kuitenkin niin, että saman ikäluokan joukkueet toimivat kuin pienet organisaatiot suuremman organisaation sisällä ja niissä toimivat vapaaehtoiset voivat jäädä toisilleen etäisiksi.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen eli vuorovaikutusta edesauttavaksi keinoksi ehdotan laajempaa kokonaisuutta. Verbaalisten ruusujen lisäksi kyselyni avointen kysymysten joukossa oli myös muutamia risuja. Ne osuivat suurimmalta osalta perehdytykseen ja tarkoittivat lähinnä joukkueiden johtotehtäviä. Tuiki tärkeä rahastonhoitaja, varustevastaava ja joukkueenjohtaja voi olla pulassa, jos edellinen tehtävänhaltija ei vaivaudu perehdyttämään tehtävään.

Seuran johdon perehdytys- ja kysymystaakan keventämiseksi ehdotankin, että FC Reipas laatisi vapaaehtoistoimijan työkalupakin, jossa seuran vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistehtävät sekä niihin kohdistavat odotukset ja vastuut kuvattaisiin mahdollisimman perinpohjaisesti. Oman kokemukseni perusteella vastaavalle oppaalle olisi käyttöä varsin monessa seurassa.

Oppaan sisällysluettelo voisi olla esimerkiksi tällainen:

- Tervetuloa vapaaehtoiseksi! (pääkirjoitus)
- Mitä FC Reippaan vapaaehtoistoiminta on?
- Vapaaehtoisen oikeudet ja velvollisuudet
- Vapaaehtoistoimijan tietopaketti
- Sinustako rahastonhoitaja? (tehtävänkuvaus +vastuut)
- Huoltajia tarvitaan aina (tehtävänkuvaus +vastuut)
- Joukkueenjohtaja pitää pakan kasassa (tehtävänkuvaus +vastuut)
- Varustevastaavalla on tavarat tallessa (tehtävänkuvaus +vastuut)

- Kahviot varainhankintakeinona + muu vapaaehtoinen varainhankinta

Vaikka vapaaehtoisten, vanhempien ja seuran johdon välinen vuorovaikutus koettiin kyselytutkimuksessa sujuvaksi, on sitä aina mahdollista kehittää entistäkin paremmin kaikkia edellä mainittuja sidosryhmiä palvelevaksi.

Vapaaehtoistyön johtamisen moninaisen kentän ja johtajan tehtävät on kiteytetty asiantuntevasti alla olevaan taulukkoon.

| | | |
|---|--|---|
| <p>Varsinainen johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision kirkastaminen • Vapaaehtoistyön strateginen suunnittelu • Vapaaehtoisten tehtävien, roolien ja aseman suunnittelu • Vapaaehtoistyön tavoitteiden määrittely ja seuranta • Kokonaiskuvan hallinta • Raportointi, arviointi ja indikaattorit • Muutosjohtaminen • Resurssihohtaminen | <p>Yhteisön luominen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmädynamiikka • Konfliktien ratkaisu • Luottamuksen rakentaminen • Yhteishengen luominen • Ryhmän rajat/kuinka mukaan toimintaan • Voimaantunut yhteisö • Yhteydenpito, sisäinen viestintä | <p>Osallistaminen ja valtaistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedon jakaminen • Delegointi • Tekemisen ja kasvun mahdollistaminen vapaaehtoisille • Vapaaehtoisten mukaanotto toiminnan suunnitteluun • Vapaaehtoisten mukaanotto päätöksentekoon |
| <p>Innostaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisointi ja ”joukkojenhallinta” • Uusien mukaanottoja perehdytys toimintaan • Uusien rekrytointi • Toiminnan ja tiedon avoimuus • Yhteisen vision selkeä viestintä | <p>Sitouttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palautteen antaminen • Palkitseminen ja kiittäminen • Tuki arjessa • Osaamisen vahvistaminen (koulutus) • Jaksamisen tukeminen • Hiljaisen tiedon siirtäminen | <p>Itsensä johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vapaaehtoisen ja koordinaattorin suhde • Koordinaattori organisaatiossa • Henkilökohtaiset ominaisuudet • Oma johtajuus |

Tämä on mielestäni osuva huoneentaulu jokaiselle vapaaehtoisten johtamisen parissa työskentelevälle. Se on Mikkelin ammattikorkeakoulusta valmistuneen Salla Kuuluvaisen opinnäytetyöstä (Kuuluvainen, 2014).

7 POHDINTA

Vapaaehtoistoimijuus on itsekin vapaaehtoisena seurassa toimivalle aidosti mielenkiintoinen aihe. Kyselyn tekeminen, sen vastauksiin perehtyminen sekä opinnäytetyön aihetta tukevaan kirjallisuuteen paneutuminen toivat uusia näkökulmia itsellekin tuttuihin teemoihin.

Vapaaehtoistojaksi ilmoittautuminen on helppoa. Se vaatii vain käden noston ja yhtäkkiä sitä onkin mukana tekemässä töitä itselle tärkeän asian eteen. Vapaaehtoisen innokkuus ja sitoutuminen tehtäväänsä riippuu pitkälti johtamisesta. Hyvin johdetussa seuratoiminnassa tai tapahtumaorganisaatiossa vapaaehtoinen kokee pystyvyyttä, arvostusta ja iloa. Kun vaikkapa parkkipaikan vahtina koko päivän seisoneen vapaaehtoisen palkkana on kahvi ja pulla, on tärkeää, että hän kotiin lähtiessään tietää tehneensä tärkeää työtä.

Vapaaehtoisten johtamisessa on erityisiä haasteita verrattuna palkkatyössä olevien ihmisten johtamiseen. Motivaation ylläpitäminen, osaamisen varmistaminen ja jaksamisesta huolehtiminen ovat ihmisten johtamisen keskeisiä työvälineitä, mutta vapaaehtoisia hyödyntävässä toiminnasta niistä huolehtiminen on huomattavasti vaikeampaa. Suurimmalla osalla vapaaehtoisista on aito halu olla mukana itseä kiinnostavassa toiminnassa, tahto suoriutua hyvin tehtävistään ja vilpitön innostus seistä jalat märkinä ja sormet kohmeessa missä ikinä heitä tarvitaankin. He eivät vaadi paljon – riittävä perehdytys tehtävään, aktiivinen vuorovaikutus, motivaatiota ylläpitävä johtaminen ja vilpitön kiitos eivät maksa mitään.

Kyselytutkimukseni perusteella FC Reippaan vapaaehtoiset ovat pääosin tyytyväisiä vuorovaikutukseen vanhempien ja seurajohdon kanssa. Joukossa olleita soraääniä oli määrällisesti niin vähän, että ne menevät tilastollisen hajonnan piikkiin. Hyvään oloon ei kuitenkaan pidä tuudittautua, sillä vapaaehtoisten johtaminen ja sujuva vuorovaikutus ovat jatkuvaa ja päivittäistä työtä. Vapaaehtoisten kuunteleminen herkällä kor-

valla ja epäkohtiin puuttuminen osoittavat seurajohdolta kiinnostusta toiminnan kehittämiseen. Kyselyni perusteella kehitettävää löytyi vapaaehtoisten perehdyttämisestä tehtävänsä. Nykyaikaisten viestintävälineiden maailmassa tämä on helppo ratkaista esimerkiksi sähköisellä vapaaehtoistoiminnan käsikirjalla.

Tyypillinen vapaaehtoinen on perheellinen ja työssä käyvä kahden lapsen vanhempi. Kun milleniaali eli nykyiset alle parikymppiset ryhtyvät perustamaan perheitä ja saavat lapsia, jotka ryhtyvät harrastamaan, on mielenkiintoista nähdä, muuttuuko nykyinen vapaaehtoistoiminta tavalla tai toisella vastikkeelliseksi yhteisön palvelmiseksi.

Minä veikkaan, että niin käy.

8 LÄHTEET

- Haanpää M. 2017. Event co-creation as choreography: Autoethnographic study on event volunteer knowing. Acta Universitatis Lapponiensis
- Laimio, Välimäki 2011. Vapaaehtoistoiminta kehittyä. Keski- Suomen Sosiaaliturvayhdistys
- Lehtonen, H. 2011. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja - Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa.
- Leskelä 2001. Motivaatiojohtaminen. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi 2001.
- Marjovuori, A. 2014. Vapaaehtoistyön ytimessä. Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Helsingin yliopisto
- Mäenpää, Korkatti 2012. (toim.). Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU Julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino Oy. Helsinki.
- Mäkinen J. 2018. Aikuisväestön liikunnan harrastaminen, vapaaehtoistyö ja osallistuminen. Kihu.
- Nurmi, JE, Salmela-Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus Jyväskylä.
- Pessi, Oravasaari 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä.
- Pyökkö, J. 2013. Verkossa vai kasvokkain?: verkkovälitteisen ja kasvokkaisen sosiaalisen vuorovaikutuksen eroavaisuuksia. Helsingin yliopisto.
- Valo 2014. Urheiluseuran viestintäopas. Sporttipaino.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Tammi
- Wiio O.A. 2000. Johdatus viestintään, s. 161-169 Organisaatioviestintä, s. 213-222 Viestintäjärjestelmän tuotos. Weilin+Göös
- Kaila, K. 2014. Onnistunut vapaaehtoistoiminta – Opas toiminnan kehittäjälle. Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus.
- Kuuluvainen, S. 2014. Vapaaehtoistyön johtamisen hyvät käytännöt. Mikkelin Ammatikorkeakoulu.