



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Eija Rieppola

Johtajuus vapaaehtoistoiminnassa

”Yhden ihmisen pitää olla se, joka kantaa vastuun siitä,
että homma pyörii.”

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK S0917S6

Sosiaaliala

Opinnäytetyö

17.4.2020

Tekijä(t) Otsikko	Eija Rieppola Johtajuus vapaaehtoistoiminnassa ”Yhden ihmisen pitää olla se, joka kantaa vastuun siitä, että homma pyörii”
Sivumäärä Aika	70 sivua + 1 liite 17.4.2020
Tutkinto	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaaliala
Ohjaaja(t)	yliopettaja Jyrki Konkka
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista on hyvä vapaaehtoisten johtaminen ja miten vapaaehtoisten johtamista voidaan kehittää. Aihetta tarkasteltiin Parasta Lapsille ry:n lasten- ja perheiden leiritoimintaan palkattujen leirijohtajien kokemusten kautta. Leirijohtajat toimivat yhdessä toimintaan osallistuvien vapaaehtoisten kanssa viiden vuorokauden leireillä tai neljän leiriviikonlopun kokonaisuudessa. Opinnäytetyö tuo Parasta Lapsille järjestölle tietoa, jota järjestössä voidaan hyödyntää kehitettäessä leirijohtajien perehdytyksen sisältöjä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimi vapaaehtoistoiminta, ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus johtamisessa. Teoriaosuudessa tarkasteltiin myös kansalaisyhteiskuntaa ja kolmatta sektoria.</p> <p>Opinnäyte toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto koottiin teemahaastattelulla kahdeksan Parasta Lapsille järjestön leirijohtajaa, jotka olivat olleet järjestössä töissä vuonna 2017 ja kesällä 2018. Koottu aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastattelut toteutettiin maaliskuu- ja lokakuu 2018.</p> <p>Tulokset osoittavat, että hyvän vapaaehtoisten johtamisen lähtökohdaksi on toimintaan nimetty henkilö, jonka tehtävänä on koordinoita ja organisoida toimintaa. Johtaja ohjaa, kannustaa ja antaa palautetta. Johtaja toimii omalla persoonallaan huomioiden tasapuolisesti kaikki vapaaehtoiset.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että hyvä vapaaehtoisten johtaminen on vapaaehtoisten ja johtajan toimivaa vuorovaikutusta sekä yhteistyötä, jossa jokaisella on selkeä käsitys omasta roolistaan ja siihen kuuluvista tehtävistä. Hyvä ja toimiva yhteistyö johtajan ja vapaaehtoisten kesken mahdollistaa vapaaehtoisille vapaaehtoisuuden ja omista motiiveistaan käsin toimimisen.</p>	
Avainsanat	vapaaehtoiset, vapaaehtoistoiminta, vapaaehtoisten johtaminen

Author(s) Title	Eija Rieppola Leadership in volunteer work
Number of Pages Date	70 pages + 1 appendix April 2020
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master's Degree Programme in Social Services
Instructor	Jyrki Konkka, Principal Lecturer
<p>The focus of the study was to find out what good volunteer leadership is like and how volunteer leadership can be developed. The topic was examined through the experiences of the camp leaders of the children and family camp activities in The Best for the Children's organization. The leaders and volunteers work at the camp together for five days or for several weekends. The study also produces information to The Best for the Children's organization that can be used in developing the content of the orientation of the camp leaders.</p> <p>A qualitative research method was used in the study. The methods used in the study were based on thematic interviews with eight camp leaders of The Best for the Children. The interviews took place in March and October 2018.</p> <p>The results show that it is essential that there is one person assigned to lead and take responsibility. Their role is to coordinate and organize. The leader conducts, encourages and gives feedback. The leader is an example through their actions and personality and can take in consideration everybody equally.</p> <p>As a conclusion, good volunteer leadership is good interaction between the leader and the volunteers and cooperation where everyone has a clear idea of their own role and the tasks involved. Good and effective cooperation enables volunteers to volunteer and act on their own motives.</p>	
Keywords	volunteers, volunteer work, volunteer management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kansalaisyhteiskunta	4
2.1	Kansalaisyhteiskunnan paikka yhteiskuntakokonaisuudessa	4
2.2	Kansalaisyhteiskunta tarjoaa osallisuuden paikkoja	7
3	Kolmas sektori	9
3.1	Kolmannen sektorin roolit	11
4	Järjestöt kokoavat ihmisiä yhteen	13
4.1	Järjestöt vaikuttavat yhteiskunnassa	14
4.2	Mitä järjestötoiminta tarjoaa?	17
4.3	Parasta Lapille ry – lapsiperheiden arjessa jaksamisen vahvistaja	18
5	Vapaaehtoistoiminta	19
5.1	Vapaaehtoistoiminnan laaja-alaisuus	20
5.2	Vapaaehtoistoimintaan osallistuminen	23
5.3	Motiivien merkitys vapaaehtoistoimintaan osallistumisessa	25
6	Johtaminen vapaaehtoistoiminnassa	29
6.1	Ihmisten johtaminen	30
6.2	Vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa	33
7	Tutkimuskysymys	37
8	Tutkimusmenetelmät	38
8.1	Haastateltavina Parasta Lapsille järjestön leirijohtajat	38
8.2	Aineiston kokoaminen teemahaastatteluilla	40
8.3	Aineiston analyysi	41
9	Tulokset	45
9.1	Johtaja vapaaehtoisvoimin järjestävässä toiminnassa	45
9.2	Johtajan ja vapaaehtoisten yhteistyön edellytyksiä	48
9.2.1	Luottamus ryhmässä	48
9.3	Johtajan ja vapaaehtoisten yhdessä toimiminen	50
9.4	Vapaaehtoisten huomioiminen	52
9.4.1	Kiitos ja palaute vapaaehtoisille	52
9.4.2	Vapaaehtoisten kannustaminen ja innostaminen toiminnan aikana	53
9.5	Vapaaehtoisten huolenpito	55

9.6	Yhteenveto tuloksista	57
10	Johtopäätökset	59
11	Pohdinta	62
	Lähteet	65
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	

1 Johdanto

Vapaaehtoistoiminnalla on ollut ja on edelleen merkittävä paikka suomalaisten ihmisten elämässä. Viimeisimmän tutkimuksen mukaan ihmisillä on säilynyt innostus vapaaehtoistoimintaa kohtaan ja yhä useampi on mukana vapaaehtoistoiminnassa. Perinteisesti vapaaehtoistoiminta on ollut paikka, jossa ihmiset kohtaavat toisensa henkilökohtaisesti. Tämä ei ole kadonnut tämän päivän vapaaehtoisuudesta, vaikka verkossa tehtävä vapaaehtoistoiminta on lisääntynyt. Kasvokkain tapahtuva toiminta ja järjestöjen kautta organisoitu toiminta on säilyttänyt paikkansa, samoin kun toimintaan osallistumisen motiivina auttaminen. (Taloustutkimus 2018.)

Vapaaehtoistoiminnalla on kiistämättä tämän päivän suomalaisessa yhteiskunnassa merkittävä rooli. Vapaaehtoistoimintaan osallistuvat ihmiset tekevät paljon erilaisia asioita, joita ei ilman vapaaehtoisia olisi mahdollista toteuttaa. Vapaaehtoistoiminta ja siinä mukana olevat ihmiset ovat muuttamassa myös yhteiskuntaa. Vapaaehtoistoiminta dynaamisena seuraa yhteiskunnan murroksia ja saa niitä itsekin aikaan (Nylund & Yeung 2005:13). Vapaaehtoistoiminta voidaan nähdä myös yksilöllisenä ja yhteiskunnallisena voimavarana, jonka vaikutus on kaksisuuntainen. Se vaikuttaa vapaaehtoistoimintaan osallistuvan omaan, sekä toisten ihmisten hyvinvointiin. (Jurvansuu & Rissanen 2018: 2.)

Euroopan parlamentti näkee vapaaehtoistoiminnan roolin yhteiskunnalle merkityksellisenä. Parlamentin vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämisessä päätöslauselmassa todetaan vapaaehtoistyö korvaamattomaksi avuksi yhteiskunnalle, sekä merkittäväksi asiaksi henkilökohtaisella tasolla vapaaehtoisille. Vapaaehtoistyö merkittävänä toimintana tulee säilyttämään paikkansa, sillä sen ei nähdä kuluvan käytössä. Näin ollen vapaaehtoistyötä voidaan pitää uusiutuvan energian kestävämpänä muotona. (Euroopan parlamentti 2008.)

Vapaaehtoistoiminnan merkitys voi olla hyvinkin erilainen yksittäiselle vapaaehtoiselle. Toimintaan osallistuminen voi olla omaan elämään rikastuttava vaikutus. Olemalla yhdessä uusien ihmisten kanssa vapaaehtoinen voi löytää uutta sisältöä elämäänsä ja tutustua uusiin ihmisiin. Vapaaehtoistoimintaan osallistuminen voi joillekin olla ainut paikka tuoda omaa osaamistaan näkyville ja saada sille tunnustusta. Vapaaehtoistoiminta voi myös tarjota tilan, jossa voi oppia uutta ja avartaa omia katsantokantoja. Saada kokea iloa ja merkityksellisyyttä omaan elämään.

Miksi vapaaehtoistoimintaan osallistutaan, mikä motivoi ihmisiä toiminnassa? Näihin kysymyksiin on etsitty useiden tutkimusten kautta vastausta. Yhtä ainutta vastausta ei voida löytää, sillä jokaisella ihmisellä on omat motiivinsa osallistua vapaaehtoistoimintaan. Motiivi ei aina ole toimintaan osallistuva itselläkään selvillä ja siinä voi myös tapahtua muutoksia toiminnan aikana.

Hokkanen (2003) Vapaaehtoisuus – pala elämää tutkimuksessaan käyttää motiiveista vapaaehtoisuuden mielekkyys käsitettä. Toiminta nähdään olevan sopivaa itselle, toiminta tarjoaa ihmiskontakteja ja rikastuttaa arkielämää. Se on kokemus siitä, että tekee oikein tai tehtävä on tarpeellinen. Vapaaehtoistoiminnan mielekkyys on kutsumusta tai yhteiskunnallisen velvollisuuden täyttämistä tai vastavuoroisuutta ihmisten keskinäisessä elämisessä. (Hokkanen 2003: 58–59.)

Viime vuosina on monissa järjestöissä nähty tärkeänä vahvistaa järjestön vapaaehtoistoimintaa rekrytoimalla työntekijöitä johtamaan ja kehittämään toimintaa. Tämä voidaan nähdä vastauksena siihen, mistä Harju (2004) puhuu. Hänen näkemyksensä on, että tulevaisuudessa tulee keskittyä tätä päivää enemmän vapaaehtoisten rekrytointiin, ohjaamiseen, motivointiin ja palkitsemiseen. Harju (2004) nostaa esille myös vapaaehtoistyön johtamisen ja näkee, että sillä on keskeinen merkitys järjestötoiminnassa. Järjestöissä pitää osata myös johtaa vapaaehtoistyötä. (Harju 2004: 13.)

Järjestöjen vapaaehtoistoiminta on hyvinkin erilaista toiminnan ja toiminnan toteuttajien suhteen. Vapaaehtoiset voivat toteuttaa toimintaa vapaaehtoisvoimin niin, että kaikki ovat käytännön toiminnassa tasavertaisia toimijoita tai yksi vapaaehtoinen toimii ryhmän vastuuhenkilönä. Järjestöllä voi olla myös toimintaa, jossa toimintaan palkattu työntekijä toteuttaa toimintaa yhdessä vapaaehtoisten kanssa.

Harju (2003) pitää tulevaisuuden haasteena järjestöissä palkkatyön ja vapaaehtoistyön erilaisten kulttuurien yhteensovittamisen. Palkkatyöntekijöiden motiivin lähtökohtana on yleensä työsuhde ja siitä saatava palkka. Vastaavasti vapaaehtoistyöntekijä haluaa auttaa yhteisöä omalla työpanoksellaan, jossa keskeisinä vaikuttavina tekijöinä ovat vapaaehtoisen sisäiset motiivit. (Harju 2003: 134.)

Opinnäytetyöni tarkastelee kolmannen sektorin järjestön leiritoimintaan palkattujen leirijohtajien toimimista yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Parasta Lapsille ry on lastensuojelujärjestö, jolle vapaaehtoistoiminta on elinehto. Vuonna 2018 järjestön toteuttamassa

lasten- ja perheiden leirimuotoisessa toiminnassa oli mukana noin 130 vapaaehtoista. Järjestön vapaaehtoisuus on ryhmämuotoista, jossa useamman vapaaehtoisen ryhmä yhdessä leirijohtajan kanssa suunnittelee ja toteuttaa toiminnan. Vapaaehtoiset ovat yhdessä koko toiminnan ajan viiden vuorokauden leirillä tai useita viikonloppuleirejä käsittävässä kokonaisuudessa. (Parasta Lapsille ry Toimintakertomus 2018.)

Järjestö rekrytoi toimintakohtaisesti työntekijät, jonka tehtäviin kuuluu vastata vapaaehtoisten ohjauksesta ja tuesta toiminnan aikana. Tehtävänimike on järjestössä vuosien aikana vaihtunut. Tässä työssä järjestön palkatusta henkilöstä käytetään leirijohtaja - ammattinimikettä.

Järjestö huolehtii leirijohtajien toimintaan perehdyttämisestä ennen toimintakauden alkua. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa vapaaehtoisten johtamisesta, jonka avulla Parasta Lapsille ry voi kehittää järjestön leirijohtajien perehdytyksen sisältöä.

Opinnäytetyössäni etsin vastausta siihen, mitä on hyvä vapaaehtoisten johtaminen. Vapaaehtoisten johtamista tarkastelen kolmannen sektorin järjestön lasten- ja perheiden leiritoimintaan palkattujen leirijohtajien toiminnassa saamien kokemusten kautta. Mitkä leirijohtajien mielestä on hyvää vapaaehtoisten johtamista ja miten sitä voidaan kehittää. Miten huolehditaan, että vapaaehtoiset jaksavat ja säilyttävät motivaationsa toiminnassa.

Aineisto on koottu teemahaastattelemalla kahdeksaa henkilöä, jotka ovat työskennelleet Parasta Lapsille ry:n leirijohtajina lasten- ja perheiden toiminnassa vuosina 2017 – 2018.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat kansalaisyhteiskunta, kolmas sektori, vapaaehtoistoiminta ja ihmisten johtaminen.

2 Kansalaisyhteiskunta

2.1 Kansalaisyhteiskunnan paikka yhteiskuntakokonaisuudessa

Kansalaisyhteiskunta käsitteestä, kuten muistakin yhteiskunnallista elämää koskevista käsitteistä käydään jatkuvaa keskustelua. Käytävällä keskustelulla on vaikutusta siihen, ettei kansalaisyhteiskunta käsitteellä ole yhtä ainoaa määrittelyä. Kansalaisyhteiskunta käsitteen määrittelyssä vaikuttaa määritelmän yhteiskunnallinen lähestymistapa tai poliittinen näkökulma. (Kansalaisyhteiskuntaselvitys 2017: 37.)

Perinteisesti kansalaisyhteiskunta määritellään kuitenkin sektorien kautta, jolloin yhteiskunnassa nähdään olevan kolme toisistaan eroavaa sektoria: julkinen, yksityinen ja kolmas sektori. Kansalaisyhteiskunta kuuluu kolmannelle sektorille, jossa mukana olevia ihmisiä ohjaa sitoutuminen heille merkitykselliseen toimintaan. Markkinat ohjaavat yksityisen sektorin organisaation valintoja ja vastaavasti julkisella sektorilla kansalaisten palvelut, oikeudet ja velvollisuudet. Edellä mainittujen lisäksi sektoreita erottaa toisistaan henkilöstöresurssit. Kolmannen sektorin henkilöstöresurssi on vapaaehtoinen. Vastaavasti yksityisellä sektorilla henkilöstöresurssina on yrityksen palkattu työntekijä yrityksessä ja julkisella sektorilla virkamies. Rahoitus erottaa myös sektoreita toisistaan. Yksityisellä sektorilla toiminnan rahoitus tulee myyntivoitoista, julkisella sektorilla veroista ja kolmannella sektorilla toiminnan rahoitus on jäsenmaksut ja toimintaan saatavat avustukset. (Billis 2010.)

Yhteiskuntakokonaisuus kuvataan yleisesti myös jakamalla yhteiskunta neljään eri sektoriin, jolloin yhteiskunnassa nähdään olevan julkinen sektori, yksityinen sektori, kolmas sektori ja neljäs sektori (ks. kuvio 1.) (Hallituksen politiikkaohjelmat. Kansalaisvaikuttaminen 2005: 20).

Kolmas sektori järjestöt, säätiöt	Neljäs sektori perheet, sosiaaliset verkostot
Julkinen sektori valtio, kunnat	Yksityinen sektori yritykset

Kuvio1. Yhteiskunnan neljä sektoria (Hallituksen politiikkaohjelmat. Kansalaisvaikuttaminen 2005: 20).

Harju (2010) tarkastelee kansalaisyhteiskuntaa myös neljän toisistaan eroavan sektorin kautta, jolloin kansalaisyhteiskunnan toimintapaikka on yksityisen, julkisen ja neljännen sektorin välimaasto. Samoin kuin Billis (2010) aiemmin, Harjun (2010) määrittelyssä yksityistä sektoria edustavat yritysten toiminnot ja julkista sektoria valtion sekä kuntien toiminnot, johon Harjun (2010) mukaan kuuluu myös seurakuntien toiminnot. Neljänteen sektoriin muodostavat toiminnot, jotka liittyvät perheeseen, sukulaisuuteen ja ystävyyteen. (Harju 2010: 12.)

Suomessa julkiseen sektoriin luetaan kuuluvaksi valtion, kuntien ja kuntayhtymien sekä seurakuntien toiminnot. Luonnollisena pidetään, että verotusoikeudellista ja julkista valtaa käyttävien valtion sekä kuntien toiminnot kuuluvat julkiseen sektoriin. Seurakuntien rooli julkisessa sektorissa on kiinnostava. Seurakuntien paikka olisi hengen ja seurakunnallisen toiminnan näkökulmasta luontevasti kansalaisyhteiskunnan piirissä, mutta valtiokirkkoasema ja verotusoikeus vaikuttavat siihen, että luterilaisen ja ortodoksisen kirkon toiminnot ovat osa julkista sektoria. Vastaavasti muut uskonnolliset yhteisöt kuuluvat kansalaisyhteiskuntaan. (Hallituksen politiikkaohjelmat. Kansalaisvaikuttaminen 2005: 21.)

Kansalaisyhteiskunnan toiminnot eroavat muiden sektorien toiminnoista siinä, että toimintoja määrittävät vapaaehtoisuus ja autonomisuus, eikä toiminnoilla tavoitella voittoa. Kansalaisyhteiskunnassa ihmiset järjestävät toimintaa ja palveluja omista toiveista ja

lähtökohdista käsin, mikä korostaa ihmisen kaksoisroolia kansalaisyhteiskunnassa. Samaan aikaan kun ihmiset ovat toimijoita, he ovat myös toiminnan kohteita. (Kansalaisyhteiskunta.fi; Anheier & Salamon 1997: 39.)

Kansalaisyhteiskuntaa muista sektoreista erottavina tekijöinä pidetään myös sen arvoja, päämäärää, tapoja toimia ja organisoitua, sekä sen erilainen logiikka. Kansalaisyhteiskunnan ydintekijänä ja kaiken aikaansaajana pidetään ihmistä ja hänen sosiaalista elämänsä. Ihminen vaikuttaa kansalaisyhteiskunnassa ja kohtaa toisia ihmisiä kansalaisyhteiskunnan toimintojen kautta. (Harju 2010: 14.)

Suomessa kansalaisyhteiskuntaan kuuluvat useat eri toimijat ja toimintakokonaisuudet: vapaamuotoinen kansalaistoiminta, järjestötoiminta, ammattiyhdistystoiminta, puoluetoiminta, uskonnollisten yhdyskuntien toiminta, uusosuuskunnat, säätiöt, vapaa sivistystyö ja sosiaalinen media. Yhdessä edellä mainitut muodostavat kansalaisyhteiskunnan ytimen: kansalaistoiminnan ja järjestötoiminnan, joiden kautta syntyy erilaisia toiminnan ja kohtaamisen paikkoja, joissa ihmisillä on mahdollisuus toimia, osallistua ja vaikuttaa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kansalaisyhteiskunta voidaan nähdä osana, lähes kaikkea inhimillistä toimintaa. (Kohti aktiivista kansalaisuutta 2016: 13; Harju 2010: 8, 13.)

Möttönen ja Niemelä (2005) näkevät kansalaisyhteiskunnan myös valtiosta vapaaksi (NGO, non - governmental organisations) toiminnaksi, jota ohjaavat siihen osallistuvat ihmiset (autopoieettinen), jossa osallistuminen on vapaaehtoista (voluntary), eikä toiminnalla pyritä tuottamaan voittoa (non - profi). Möttösen ja Niemelän (2005) mukaan edellä mainittu kansalaisyhteiskunta määritelmä on ajankohtainen, vaikka tietoyhteiskunta tuo mukanaan muutoksia edellä esitettyjen määreiden sisältöihin. Paikallisen osallistumisen rinnalle tulee monitasoista kansallista, ja kansainvälistä vuorovaikutusta. Näin olleen on luonnollista, että osallistumisessa tapahtuu myös muutoksia. Nähtävissä on, että toimintaan osallistuvat ihmiset ohjaavat toimintaa luovuuden välinein virtuaalisessa todellisuudessa, eikä perinteisen demokratian keinoin. Kansalaisyhteiskunnan toimintaan osallistutaan edelleen vapaaehtoisesti, mutta toimintaan sitoutumisessa tapahtuu muutosta. Toimintaan sitoudutaan vain siksi aikaa, mitä toiminta kestää. (Möttönen & Niemelä 2005: 28–29.)

Yhteiskuntien muuttuessa, muuttuvat myös kansalaisyhteiskuntien tavat toimia. Muutos on nähtävissä siinä, että kansalaistoiminnasta yhä suurempi osa on epävirallisesti järjestäytyntä, spontaania ja lyhytkestoista. Uusia vaikuttamisen muotoja nousee perinteisen yhdistystoiminnan rinnalle, ja ihmisten kiinnostus osallistua sosiaalista mediaa hyödyntäviin vapaaehtoisin verkostoihin kasvaa. (Kehityspoliittinen kansalaisyhteiskuntalinjaus 2017: 6.)

2.2 Kansalaisyhteiskunta tarjoaa osallisuuden paikkoja

Ihmisen motiiveilla, aktiivisuudella, vapaaehtoisuudella, sekä yhteisöllisyydellä on kansalaisyhteiskunnassa keskeinen merkitys (Hallituksen politiikkaohjelmat. Kansalaisvaikuttaminen 2005: 13). Ihmisen tärkeäksi ja kiinnostavaksi koettu asia toimii kannustimena, joka saa ihmisen toimimaan ja järjestämään itselleen, sekä muille toimintoja omista toiveista ja lähtökohdista käsin (Harju 2010: 14; Hallituksen politiikkaohjelmat. Kansalaisvaikuttaminen 2006: 23). Näin ollen ihminen, joka haluaa kokea elämänsä sisältörikkaana ja palkitsevana, on kansalaisyhteiskunnassa kaiken keskus ja lähtökohta. Ihminen tuottaa suurimman osan kansalaisyhteiskunnan toiminnoista saadakseen kokea elämänsä mielekkääksi. Tämän kaltaista motiiviperustaa pidetään itsekeskeisenä, mutta laajemmin tarkasteltuna se ei ole negatiivisessa mielessä itsekäs, sillä ihmisen muut motiivit ovat löydettävissä läheisten ihmisten elämästä, yhteisöjen tarpeista ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta. (Harju 2010: 45.)

Osallistuminen kansalaisyhteiskunnan toimintoihin on vastaus ihmisten tarpeisiin kuulua johonkin, tulla hyväksytyksi omana itsenään ja olla osa jotain yhteisöä. (Harju 2007: 13). Toiminnot tarjoavat ihmisille myös helpon väylän tulla mukaan ja osallistua, jolloin se mahdollistaa osallisuuden paikkoja myös ihmisille, jotka tuntevat itsensä ujoiksi ja aroiksi uusissa tilanteissa. (Harju 2010: 67.)

Hautamäki (2005) pitää kansalaisjärjestöjen merkittävänä roolina mahdollistaa kansalaisille osallisuuden ja yhteistyön kokemuksia. Hautamäki (2005) viittaa Arendtin käsitukseen siitä, että ihminen saattoi kehittyä ihmisenä ja yksilönä vasta julkisessa toiminnassa. Juuri toimiminen kansalaisyhteiskunnassa on sitä, mikä antaa ihmiselle mahdollisuuden kokea elämänsä mielekkääksi. Siellä syntyy merkityksiä, jotka vaikuttavat siihen, miten ihminen tulkitsee itseään ja maailmaa. Hautamäki (2005) viittaa kansalais-

yhteiskunnan merkitykseen myös ihmisenä ihmiseksi kasvamisen paikkana, jossa ihminen voi saada persoonan ja identiteetin – yhteisöllisen tunnustuksen ihmisyydelleen. (Hautamäki 2005: 58 – 59.)

Hautamäen tavoin Lappalainen (2012), näkee kansalaisyhteiskunnan merkittävän vaikutuksen ihmisen identiteetin rakentumisessa. Lappalainen (2012) pitää kansalaisyhteiskunnan merkittävänä kykynä saada ihmisiä liikkeelle, sitouttaa ihmisiä toimintaan ja tarjota ihmisille mahdollisuus verkostoitua, ottaa riskejä ja edistää tasa-arvoa. (Lappalainen 2012: 122.)

Suomalaisen kansalaisyhteiskunnan vahvuutena ja ominaispiirteenä on kansalaisjärjestöissä tai ihmisten keskenään järjestämässä kansalaistoiminnassa tehtävä vapaaehtoistyö (Hallituksen politiikkaohjelmat. Kansalaisvaikuttaminen 2005: 24; Harju 2010: 14). Vapaaehtoistoiminnan paikkoina on järjestö- ja kansalaistoiminta, joissa ihmisillä on mahdollisuus toimia omista motiiveistaan käsin ja kokea yhteenkuuluvuutta toisten ihmisten kanssa. (Harju 2007: 13, 16.)

Ihmisten vapaaehtoisuuden ja aktiivisuuden lähtökohtana on halu osallistua ja toimia. Vapaaehtoistoiminta tuo vastapainoa työhön ja vaihtelua elämään, jonka kautta ihminen voi löytää itselleen uusia ystäviä ja poistaa omaa yksinäisyydentunnettaan. Toimimiseen ja osallistumiseen kansalaisyhteiskunnan toimintoihin vaikuttaa myös ihmisten halu oppia uusia asioita ja auttaa toisia ihmisiä. Osallistuminen ja osallisuus antavat mahdollisuuden ja kyvyn vaikuttaa. Kansalaisyhteiskunnan tarjoamia vaikuttamisen paikkoja on useita, varsinkin politiikassa ja ammattiyhdistystoiminnassa. Mahdollisuus vaikuttamiseen antaa merkittävän ulottuvuuden ihmisten vapaaehtoiselle toiminnalle ja aktiivisuudelle kansalaisyhteiskunnassa. Yksi kansalaisyhteiskunnan kulmakivistä on yleishyödyllisyys ja tähän perustuu kansalaisyhteiskunnan toimijoiden saama julkinen taloudellinen tuki. Valtio antaa järjestöille tukensa yleisavustuksina, joiden käytöstä järjestöt itse päättävät. (Hallituksen politiikkaohjelmat. Kansalaisvaikuttaminen 2005: 24.)

3 Kolmas sektori

Käsitteenä kolmas sektori on uusi. Sen historia ulottuu 1970 – luvulle, jolloin amerikkalainen sosiologi, Amitai Etzioni, käytti käsitettä kolmas sektori valtion ja markkinoiden välisellä, harmaalla vyöhykkeellä toimivista organisaatioista. Suomessa kolmas sektori käsitettä käytettiin ensimmäisen kerran 1980 - luvun puolella välissä, jolloin se ymmärrettiin osallistumisena itseään ja lähiympäristöä koskevien asioiden hoitoon erilaisissa lähiympäristöissä. (Helander 1998: 51.) Tänä päivänä Suomessa ja myös kansainvälisesti kolmas sektori käsite määritellään useilla eri termeillä: voittoa tavoittelematon sektori, yleishyödylliset järjestöt, vapaaehtoissektori, kansalaisyhteiskunta ja hyväntekeväisyys. (Helander 1998: 51.)

Helanderin (1998) mukaan kolmannen sektorin paikan määrittäminen yhteiskunnassa ei ole yksiselitteistä. Kolmas sektori käsite on syntynyt tilanteessa, jossa osalle yhteiskunnan toimintoista on pitänyt löytää uusi sektori, kun kaikille toimintoille ei löytynyt paikkaa yksityisellä tai julkisella puolella. Näin on syntynyt tarve saada uusi sektori yksityisen ja julkisen välille, ja näin ollen kolmas sektori mielletään myös jäännöskategoriaksi. Paikan huonosti määrittämisestä kertoo myös kolmannesta sektorista käytetyt kieltotermit: ei-valtiollinen, ei julkinen, voittoa tavoittelematon. (Helander 1998: 26.)

John Hopkinsin – tutkimusryhmä on määritellyt kolmannen sektorin käyttäen rakenteellista-operationaalista määritelmää, jonka mukaan kolmannen sektorin peruskriteerit ovat rakenteellisuus, yksityisyys, voittoa tavoittelematon jakaminen, itsehallinnollisuus ja vapaaehtoisuus. Rakenteellisuudella viitataan siihen, että mukaan tulevat yksiköt ovat institutionalisoituneita. Ne kuuluvat yhdistysrekisteriin ja niillä on järjestyssääntö, joka sisältää säädöksiä jäsenyydestä, johtamisesta ja toiminnan jatkuvuudesta. Yksityisyydellä vahvistuu käsitys, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät kuulu valtioon. Tämä ei kuitenkaan este sille, että valtio ja voittoa tavoittelemattomat yhdistykset voivat olla vuorovaikutuksessa viranomaisten kanssa. (Helander 1998: 53 - 54).

Voittoa tavoittelematon jakaminen (non-profit - periaate) kriteerin avulla voidaan voittoa tavoittelemattomat järjestöt erottaa yksityisestä liiketoiminnasta. Vaikka järjestöt eivät tuota taloudellista voittoa omistajilleen tai johtajilleen, on niillä kuitenkin mahdollisuus kerätä varallisuutta ulkopuolisista lähteistä omaan perustoimintaan. Itsehallinnollisuudella korostuu kolmannen sektorin toimijan oikeudet ja edellytykset valvoa omaa toiminta-

taansa. Onnistuakseen tämä edellyttää omia sääntöjä, joihin ulkopuolelta ei voida vaikuttaa ja yksikkö on riippumaton ulkopuolisista määräyksistä. Viimeisimmällä kriteerillä, vapaaehtoisuus, viitataan osallistumisen vapaaehtoisuuteen toiminnan kaikilla tasoilla, mikä ei kuitenkaan edellytetä, että kaikki toiminta tapahtuu vapaaehtoisvoimin, mutta vapaaehtoisen osuuden tulee olla huomattava. (Helander 1998: 54 - 55).

Helanderin (1998) mukaan edellä mainittu moniulotteinen määrittely ei ole ongelmaton, koska yksikkö voi saada eri konteksteissa hyvinkin erilaisia arvoja ja vastaavasti kolmanteen sektoriin kuulumisen edellytetään korkeita arvoja kaikilla kriteereillä. Tiukka tulkinta voi johtaa siihen, että yhteiskunnallisesti merkittäviä toimintoja ei nähdä kuuluvaksi kolmanteen sektoriin, vaikka niiden toiminnoissa on monia kolmanteen sektoriin kuuluvia toimintoja. (Helander 1998: 55).

Kolmannen sektorin organisaatiot voidaan Suomessa jakaa edellä esitettyjen määritelmien mukaan kolmannen sektorin ytimeen kuuluviksi ja kolmanteen sektoriin laajassa mielessä kuuluviin organisaatioihin (ks. taulukko 1) (Helander 1998: 62).

Taulukko 1. Kolmannen sektorin organisaatiot Suomessa. (Helander 1998: 62)

Kolmannen sektorin ytimeen kuuluvat organisaatiotyypit	Kolmanteen sektoriin laajassa mielessä kuuluvia organisaatiotyyppejä
Järjestöt	Organisoitumattomat oman avun ryhmät
<ul style="list-style-type: none"> ○ yksityisoikeukselliset yhdistykset ○ muutamat julkisoikeudelliset yhdistykset 	Toimintakeskukset
Säätiöt	Kumppanuusyhtiöt
Muutamat uusosuustoiminnalliset muodostumat	Julkisoikeudelliset yhdistykset
	Kirkot
	Poliittiset puolueet

Tämän päivän kolmas sektori käsitteellä korostetaan yhdistys- ja järjestötoiminnan eroa suhteessa yksityiseen ja julkiseen sektoriin (Heikkala 2001: 40). Kolmas sektori on itsenäinen valtiosta ohjaavat siihen osallistuvat ihmiset, toimintaan osallistutaan vapaaehtoisesti, eikä toiminnalla tavoitella voittoa. (Möttönen 2009.) Helander (1998) pitää kolmatta sektoria voimana, joka kannattelee yhteiskunnan julkista koneistoa ja pitää sen

käynnissä, mikä vahvistaa sektorin samaistamista kansalaisyhteiskuntaan. (Helander 1998:26.)

3.1 Kolmannen sektorin roolit

Matthies (1997) tarkentaa, että kolmas sektori on yhdysvaltalainen käsite, josta käytettävät kriteerit voittoatavoittelemattomuus (non-profit) tai ei-valtiolliset järjestöt (NGO = non governmental organisations) korostavat sen eroa valtiosta ja markkinoista. Matthiesin (1997) mukaan kolmas sektori ei kuitenkaan aina täytä edellä mainittuja kriteerejä. Kolmannen sektorin järjestöt voivat olla yhtä kaupallisia siinä missä yksityisellä sektorilla toimivat yksiköt ovat. Joidenkin järjestöjen organisaatiossa on nähtävissä yhtenevyyttä esimerkiksi kuntasektoriin. (Matthies 1997:11.)

Usein ymmärretään kolmannen sektorin toiminta pelkästään vapaaehtoistoimintana ja vähemmälle huomiolle jää, että kolmas sektori määritelmä sisältää vapaaehtoistyön lisäksi järjestöjen tekemän ammatillisen työn. Marjovuo (2014) nostaa esiin vapaaehtoistyön sosiaali- ja terveysjärjestössä. Hänen mukaansa kolmannella sektorilla toimivalta sosiaali- ja terveysjärjestöltä ei edellytetä vapaaehtoistyötä. (Marjovuo 2014: 17.) Voidaan siis päätellä, että kolmannella sektorilla on löydettävissä järjestöjä, joissa vapaaehtoistyön osuus on pieni tai sitä ei ole ollenkaan.

Käsitettä kolmas sektori voidaan tarkastella myös organisoidun ja ei-organisoiden kansalaistoiminnan kautta. Kansalaistoiminnassa vapaaehtois- ja kansalaistoiminta voidaan jakaa organisoituihin ja ei-organisoituihin toimintoihin, jolloin kolmannen sektorin lisäksi on olemassa vielä neljäs sektori. Kun kolmas sektori on organisoidun yhdistys- ja järjestötoiminnan aluetta, niin neljäs sektori koostuu organisoitumattomasta perhe- ja lähipiirissä toteutetusta vapaaehtoistoiminnasta ja vertaistuesta. Ei-organisoituun vapaaehtoistoimintaan voidaan liittää erilaiset ryhmät ja verkostot, joilla ei ole muodollista rakennetta. Niille ominaista on, että ne syntyvät välittömästä avuntarpeesta tai akuutin tavoitteen tyydyttämisessä (ks. taulukko 2). (Heikkala 2001: 46 – 47.)

Taulukko 2. Neljän sektorin ominaispiirteet (Heikkala 2001: 47)

Yksityinen sektori	Markkinat	Yritykset	Muodollinen, yksityinen, voittoa tavoitteleva
Julkinen sektori	Valtio	Julkishallinto	Muodollinen, julkinen, ei voittoa tavoitteleva
Kolmas sektori	Kansalaistoiminta	Järjestöt, yhdistykset	Epämuodollinen, yksityinen, ei voittoa tavoitteleva
Neljäs sektori	Kansalaistoiminta	Kotitaloudet, perhe, ystäväpiiri	Epämuodollinen, yksityinen, ei voittoa tavoitteleva

Kolmatta sektoria voidaan pitää nimittäjänä kaikelle sille, mikä ei ole mahtunut perinteisten sektorien määritelmiin. Säännöllisin väliajoin kolmannelle sektorille on kasattu myös toiveita, jotka ovat syntyneet silloin, kun markkinoiden, valtioiden ja kotitalouksien toimintakyvyissä on tapahtunut heikentymistä. (Matthies 1997: 10.)

Ruusuvirta & Saukkonen (2009) on Matthiesin (1997) kanssa samaa mieltä, että yhteiskunta asettaa kolmannelle sektorille odotuksia. Ruusuvirran ja Saukkosen (2009) mukaan yhteiskunnan taholta kolmannen sektorin organisaatioille asetetut haasteet ja vaatimukset voivat joissain tilanteissa olla ristiriitaisiakin. Kolmannen sektorin organisaatiot ovat osa yhteiskuntaa ja muutokset yhteiskunnassa muokkaavat myös niiden toimintaa, ja vaativat niiltä reagoitua. (Ruusuvirta & Saukkonen 2009: 5.)

4 Järjestöt kokoavat ihmisiä yhteen

Järjestöjä pidetään yleisesti osana kolmatta sektoria. Kolmannen sektorin toimijoiden joukko on kirjava ja tämän vuoksi on vaikea määrittellä ketkä muodostavat kolmannen sektorin. Kolmannen sektorin toimijoille tyypillistä on pysyvät rakenteet, yleishyödyllinen toiminta ja toiminnalla ei tavoitella voittoa. Toimijoille perinteisesti kuuluu myös välittäjänä toimiminen yhteiskunnan eri toimijoiden välillä. (Juote 2007: 45.) Helanderin (1998) mukaan järjestötoimintaan tulee liittää myös ajatus vapaaehtoisuudesta ja vapaaehtoisten huomattavasta panoksesta (Helander 1998: 55).

Järjestöjä erityispiirteisiin kuuluu myös riippumattomuus julkisesta vallasta, sekä pääomiin perustuvasta omistajuudesta. Riippumattomuus ja yleishyödyllisyys rajaavat järjestöjen ulkopuolelle lukuisan joukon rekisteröityjä yhteisöjä, joiden tavoitteena on saada toiminnallaan voittoa tai julkisen hallinnon taholta on määritellyt niiden tehtäviä. (Juote 2007: 46.)

Merkittävän osan kansalaisyhteiskunnasta muodostavat yhdistykset tai järjestöt, jotka nähdään organisoituneen kansalaistoiminnan perusyksikköinä. Järjestöjen ominaispiirteitä ovat siihen kuuluvat jäsenyhdistykset, joita pidetään kansalaistoimintaan kuuluvan ruohonjuuritason perusmuotoina. Heikkalan (2001) näkemyksen mukaan järjestö voidaan määrittellä ihmisten yhteenliittymäksi, joka on organisoitunut pysyväisluontoiseksi jonkun tietyn toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi. Näitä ominaispiirteitä voidaan pitää järjestötoiminnan ydinulottuvuuksina. (Heikkala 2001: 40–41.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011) näkee järjestöjen toiminnan vapaaehtoistoiminnan, aktiivisuuden ja yhteisöllisyyden toimintakenttänä. Ihmiset kokevat tarpeelliseksi vastata ympärillä havaittuihin tarpeisiin yhteisen hyvän ja voittoa tavoittelemattoman ideologian pohjalta. Heillä on halua toimia yhdessä, liittyä yhteen ja luoda sosiaalisia kontakteja. Vapaaehtoinen ei tee ammattilaisena työtä, vaan toimii omien taitojensa varassa. Vapaaehtoiselle järjestö on taho, jonka tehtävänä on huolehtia toiminnassa mukana olevan vapaaehtoisen tarvitsemasta tuesta. (Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittiset linjaukset 2011.)

Myös Harju (2004) nostaa kansalaistoiminnan keskiöön vapaaehtoisuuden ja ihmisten henkilökohtaisen halun antaa järjestön kautta oma panoksensa jonkin asian hyväksi.

Mukanaolosta tulee tuntee nautintoa ja saada edistää itselleen tärkeäksi kokemaan asiaa. Järjestöihin liitytään myös halusta olla osa yhteisöä ja kuulua joukkoon. Halutaan antaa järjestön hyväksi omaa vapaa-aikaa ja osaamista ilman, että odotetaan taloudellista palkkiota. Osallistumisesta odotetaan itselle mielihyvää, hyviä ihmissuhteita, uusia virikkeitä elämään ja vastapainoa työlle. Odotetaan toimintaa, joka on positiivista ja henkisesti palkitsevaa. Harjun (2004) mukaan edellä mainituilla asioilla on keskeinen vaikutus siihen, että ihmiset haluavat olla toiminnassa pitkään. (Harju 2004: 90 - 91.)

Järjestö on sosiaalinen rakenne, joka heijastelee siihen kuuluvien ihmisten yhteisiä uskomuksia siitä, mikä on mahdollista ja mikä ei. Organisaatioiden tehokkuus ja tuloksellisuus riippuu ensisijaisesti ihmisistä. Järjestöissä ihmisiä ovat jäsenet, luottamusjohto ja vapaaehtoistyöntekijät, jotka voivat olla jäseniä tai heitä, jotka ovat kiinnostuneet järjestön toiminnasta ja haluavat olla toiminnassa mukana. Järjestöön kuuluvien ihmisten fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky, motivaatio ja osaaminen ovat jokaisen järjestön kriittinen menestystekijä. Haasteita tuo se, että järjestöön tullaan hyvinkin erilaisin odotuksin. Riikonen & Siisiäinen (2002) näkevät johtajuuden ja johtamisen ainoana mahdollisuutena yhdistää kriittiset menestystekijät ja tehokas ja tuloksellinen järjestö. Ilman johtajuutta ja johtamista ei inhimillinen yhteistoiminta järjestöissä ole heidän mukaansa mahdollista. Kaikissa ihmisten muodostamissa organisaatioissa on aina olemassa virallista tai epävirallista johtajuutta ja johtajia, joiden tarve nousee esiin, kun organisaatiossa on vaikeuksia ja kriisejä. Järjestöissä on tarvetta henkilölle, joka tietää ja sanoo, mitä tehdään ja ottaa siitä vastuun. (Riikonen & Siisiäinen 2002: 95–96.)

4.1 Järjestöt vaikuttavat yhteiskunnassa

Järjestöjen roolien tarkastelu tuo esille järjestötoiminnan moninaisuuden. Järjestöjen toiminnan sisällöt ovat hyvinkin erilaisia, vaihdellen oma-aloitteisesta vertaisryhmistä, perinteisen jäsenistön edunvalvontaan ja aina ammatilliseen sosiaali- tai terveydenhuollon työhön. Järjestöissä tapahtuvalla toiminnalla on pitkäkantoisia seurauksia. Yleishyödyllisten järjestöjen kehittämät työmuodot ovat jääneet yhteiskunnan sosiaali- ja terveydenhuollon perustoiminnoiksi, kuten neuvolatoiminta. Vastaavasti valtio on siirtänyt joissain tapauksissa osan sille kuuluneista tehtävistä järjestöjen hoidettavaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittiset linjaukset 2011.)

Yhdistyksillä ja järjestöillä on tietty toiminta-ajatus, jonka lähtökohtana on jäsenten tai jäsenyhdistysten arvot, intressit ja tarpeet. Tämä toiminta-ajatus tai aatteellinen lähtökohta on vahvasti sidottuna siihen, mikä on järjestön toimiala. Esimerkiksi vammaisjärjestö voi tarjota muun toiminnan lisäksi vertaistukea jäsenkunnalleen ja liikuntajärjestö voi keskittyä liikunnallisten tapahtumien järjestämiseen. (Heikkala 2001:40.)

Järjestöillä on merkittävä rooli yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa ja edunvalvonnassa, tuomalla esiin oman jäsenistönsä ja muiden kansalaisten palvelutarpeita erilaisissa asiantuntijaryhmissä ja yleisessä keskustelussa. Sosiaali- ja terveysalan järjestöt ovat vahvasti edustettuina myös niin valtakunnallisessa, kuin paikallisessa politiikassa. Järjestötoiminnalla on pitkä historia politiikan ja demokratian oppikouluna toimimisesta. Ministeriö (2011) pitää yhteiskunnallisesti järjestöjen merkittävimpinä tehtävinä erityisalojen tietotaidon ja osaamisen kokoamisen. Järjestöt antavat paikan ihmisten aktiivisuudelle ja välittävät kokemuksellista osoittaen puutteita julkisessa palvelujärjestelmässä. Järjestöjen toteuttama vertaistoiminta tuottaa ruohonjuuritasolla yhteiskuntaan hyvinvointia ja sosiaalista pääomaa, mitä viranomaistoiminnalla ei pystytä tuottamaan. Vertaistoiminnan kautta saatu vertaistuki on tärkeä ongelmatilanteissa, mutta myös ihmisten elämänlaadun vahvistajana arkipäivässä. (Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittiset linjaukset 2011)

Möttösen & Niemelän (2005) näkemys järjestöjen tehtävästä on Sosiaali- ja terveysministeriön kanssa samansuuntainen. Heidän mielestään järjestöjen roolina on tuoda kuuluviin niiden ryhmien ääntä ja vaatimuksia, joiden ääni ei muuten tule yleisessä keskustelussa kuuluville. Järjestöt ovat edelleen marginaaliryhmien etujen ajajina, mikä rooli järjestöillä on ollut jo pidemmän aikaa. Möttösen & Niemelän (2005) mielestä järjestöjen rooli aktiivisena vaikuttajatahona ei tällä hetkellä ole riittävä, vaan järjestöjen tulisi entisestään aktivoitua. (Möttönen & Niemelä 2005: 108.) Myös Lahti (2003) haastaa järjestöt aktiivisuuteen ja näkemään meneillä olevat muutokset. Aktiivisesti toimimalla järjestöillä on mahdollisuus löytää oma paikka muutosten keskellä. (Lahti 2003: 87–88.)

Järjestökenttää voidaan nähdä hajanaisena ja epäyhtenäisenä, jossa useat järjestöt tekevät päällekkäisiä töitä ja järjestöjen välillä vallitsee myös jännitteitä. Möttösen & Niemelän (2005) näkemyksenä on, että järjestöjen toiminnassa ei riitä pelkästään hyvän asian ajaminen, jos tavoitteena on saada toiminnalla vaikuttavuutta. (Möttönen & Niemelä 2005: 160.)

Järjestökentällä toimii yhteisöjä, joiden toiminta perustuu täysin vapaaehtoisuuteen ja järjestöjä, joissa työskentelee valtakunnan huippuosaajia. Monikerroksisuus, hajanaisuus ja kirjavuus ovat järjestöelämän rikkauksia, jotka kuuluvat vapaan kansalaistoininnan perusolemuksen. (Möttönen & Niemelä 2005: 160.) Menestyvän järjestön toiminnan perusta on Lahden (2003) näkemyksen mukaan siinä, että se on elinvoimainen, ja toiminta kiinnostaa uusia ihmisiä ja innostaa tekemään (Lahti 2003: 88).

Yhteiskunnan kannalta tarkasteltaessa järjestötoiminnan keskeiset tehtävät ovat sosiaalisen pääoman ja hyvinvoinnin lisääminen, identiteetin rakennusaineiden tarjoaminen, osallisuuden väylien luominen, äänettömien äänenä toimiminen, toivon tuottaminen sekä innovaatiomooottoreina toimiminen. Elävä ja toimiva kansalaisyhteiskunta tuottaa sosiaalista pääomaa, jolla on muun muassa terveyttä ja sosiaalisuutta edistäviä vaikutuksia. Järjestöt luovat kanavia altruismin ja lähimmäisenrakkauden toteutumiseksi ja järjestö voi toimia luonnollisena paikkana uuden identiteetin rakentamiselle oman elämän kriisiytyttyä. Järjestöjen tehtävänä on toimia vaikeuksiin ajautuneiden ihmisten puolestapuhujina, sekä mahdollistaa yhteisöön kuulumisen ja sen avulla toivon ylläpitämisen. Järjestöt ovat ihmisiä lähellä ja voivat luoda uusia palveluita omalle kohderyhmälleen. (Möttönen & Niemelä 2005: 67–78.)

Möttönen & Niemelä (2005) tavoin Heikkilä & Karjalainen (1999) näkevät järjestöjen roolina aktiivinen puuttuminen yhteiskunnassa syntyviin uusiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Järjestöt toimivat suorana linkkinä ruohonjuuritasoon ja parhaimmillaan ne voivat näin tuottaa arjen tietoa ihmisten elämästä. Perinteisesti järjestöihin on liitetty myös yhteenkuuluvuuden, osallisuuden ja sosiaalisen pääoman mahdollistajana toimiminen. (Heikkilä & Karjalainen 1999.)

Järjestöjen vaikuttamistoimintaa voidaan pitää yhdistysten aatteellisen tarkoituksen toteuttamiskeinoina. Järjestöjen keskeisempiä tehtäviä on yhteiskunnan kehityssuuntiin, poliittiseen päätöksentekoon ja lainsäädäntöön vaikuttaminen. Tehtäviin kuuluvat myös elinolosuhteiden ja hyvinvoinnin edistäminen. Joidenkin järjestöjen kohdalla se voi tarkoittaa yksittäisten kansalaisten tai koko väestön asenteisiin, mielipiteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttamista. (Särkelä 2007: 132.)

4.2 Mitä järjestötoiminta tarjoaa?

Kansalaistoiminnalla on aina ollut tärkeä asema suomalaisten ihmisten elämässä. Kansalaistoiminta on ollut tapa rakentaa luottamusta, luoda vuorovaikutusta ja sosiaalisia verkostoja. Sillä ei ole ollut pelkästään ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia ja elämänlaatua parantava vaikutus, vaan kansalaistoiminta on lisännyt yhteisöjen ja koko yhteiskunnan sosiaalista pääomaa, ja sitä kautta vaikuttanut ihmisten elämään. (Harju 2003: 68.)

Putnamin (2000) mukaan ihmisten aktiivisuudella, sosiaalisuudella ja yhteisöllisyydellä voidaan lisätä ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia. Putnam näkee merkityksellisenä, että ihmiset osallistuvat kansalaisaktiiviteetteihin ja erilaisiin vapaa-ajantoimintoihin, sekä muodostavat ryhmiä erilaisten teemojen ympärille ja auttamaan toinen toisiaan. (Putnam 2000: 15–20.)

Järjestöjen erityisenä piirteenä voidaan pitää myös sitä, että niissä ihmiset kohdataan kokonaisvaltaisesti eikä työtä määrittele vain jokin tietty asia tai sairaus. Järjestötoiminta on usein matalan kynnyksen toimintaa, jonka tavoitteena on ihmisen omassa ympäristössä pureutua ongelmiin ja tarpeisiin, ennen kuin ne kasaantuvat ja tilanteet kriisiytyvät. (Jalava - Koiso-Kanttila 2013: 172.)

Työelämään kuuluva projektisoituminen on tullut myös järjestömaailmaan. Pitkäjänteinen järjestötoiminta, johon ovat kuuluneet kokoukset, työryhmätyöskentelyt ja kannanotot eivät herätä riittävästi kiinnostusta. Iivosen (2005) mukaan ihmiset etsivät tunteisiin vetoavaa toimintaa, johon voi sitoutua intensiivisesti, mutta josta on mahdollista irrottautua silloin, kun itse niin haluaa. Järjestökentällä on havaittavissa myös yhteiskunnan yksilöitymiskehitys. Yksilöllisten valintojen tekemisen määrä kasvaa ja halu sitoutua pitkään jatkuvaan toimintaan vähentyy. Tämä luo järjestön johtamiselle uusia haasteita ja edellyttää muutoksia järjestötoiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa. (Iivonen 2005: 11.)

4.3 Parasta Lapille ry – lapsiperheiden arjessa jaksamisen vahvistaja

Parasta Lapsille ry on vuonna 1945 perustettu valtakunnallinen lastensuojelujärjestö, joka muodostuu Helsingissä sijaitsevasta keskusjärjestöstä ja noin kymmenestä paikallisyhdistyksestä eri puolilla Suomea. Järjestön toiminnan kohderyhmänä ovat pienituloiset ja maahanmuuttajataustaiset lapsiperheet. (Parasta Lapsille ry)

Parasta Lapsille järjestön toiminnan perustana ovat järjestön arvot: moninaisuus, luotettavuus, yhteisöllisyys ja kestävä kehitys. Järjestö on poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton ja sen toimintaa ohjaa YK:n lapsen oikeuksien sopimus. Toimintansa Parasta Lapsille järjestö rahoittaa Lasten Päivän Säätiön ja Stea Veikkauksen avustuksilla. (Parasta Lapsille ry)

Koko olemassaolonsa ajan järjestö on nähnyt tärkeänä tukea ja vahvistaa lasten ja perheiden jaksamista. Tähän tavoitteeseen järjestössä pyritään vastaamaan järjestämällä leiri- ja viikonlopputoimintaa lapsille, nuorille ja lapsiperheille. (Parasta Lapsille ry)

Järjestössä on vapaaehtoistoiminnalla ja vapaaehtoisuudella ollut aina iso rooli. Järjestön toiminnan mahdollistavat toimintaan koulutetut vapaaehtoiset yhdessä järjestön työntekijöiden kanssa. Vapaaehtoiset ovat taustaltaan ja elämäkokemukseltaan erilaisia, mikä nähdään järjestössä arvokkaana, koska toimintaan osallistuvat lapset ja perheet ovat myös erilaisia. (Parasta Lapsille ry; Parasta Lapsille ry Vuosikertomus 2018.)

Vuonna 2018 Stea - rahoitteiseen lasten ja perheiden toimintaan osallistui lähes 130 vapaaehtoista, joita on yhdistänyt halu toimia lasten ja perheiden parissa. Vapaaehtoiset ovat kokeneet tärkeimmäksi tueksi toiminnan aikana toimintaan palkatun työntekijän, sekä yhteishengen muiden leiritoimintaan osallistuvien vapaaehtoisten kanssa. Vapaaehtoisena toimiminen järjestössä antaa vapaaehtoisille elämyksiä, yhteisöllisyyttä, sekä omasta osaamisesta syntyvää iloa. (Parasta Lapsille ry Vuosikertomus 2018.)

Parasta Lapsille järjestö toimii yhteistyössä muiden lasten ja perheiden parissa toimivien järjestöjen, viranomaistahojen ja oppilaitosten kanssa. Järjestö on mukana myös kansainvälisessä avustustyössä Chilessä. (Parasta Lapsille ry Vuosikertomus 2018.)

5 Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistoinnasta on käytetty yhteiskunnan eri vaiheissa erilaisia käsitteitä: talokootyö, vapa huoltotyö, hyväntekeväisyys, vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistyö. Käsitteet ovat kertoneet sen hetkisestä yhteiskunnan tilasta ja yhdessä ne tuovat esille vapaaehtoistoinnin moninaisuuden. (Yeung & Nylund 2005: 14-15). Tässä opinnäytetyössä vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta käsitteitä käytetään synonyymeinä.

Marjovuori (2014) näkee vapaaehtoistyön laajana ja moniulotteisena ilmiönä, joka on noussut kolmannen sektorin merkityksen lisääntymisen myötä tärkeäksi yhteiskunnalliseksi kysymykseksi. (Marjovuori 2014: 14). Vapaaehtoistoiminta dynaamisena yhteiskunnan osana, on mukana yhteiskunnallisessa muutoksessa, saaden aikaan myös muutosta (Nylund & Yeung 2005: 13).

Yhteiskunnallisen voimavaran lisäksi vapaaehtoistoimintaa pidetään myös merkittävänä yksilöllisenä voimavarana, jolla nähdään olevan yhtä aikaan vaikutusta sekä vapaaehtoistoimijan omaan, että toisten ihmisten hyvinvointiin (Jurvansuu & Rissanen 2018: 2). Henkilökohtaisella tasolla vapaaehtoistyöllä on vaikutusta oman arvontunteen ja yhteenkuuluvuuden tunteen parantamiseen (Euroopan parlamentti 2008).

Yleisesti vapaaehtoistoiminta määritellään kahden käsitteen kautta: vapaaehtoisuus ja palkattomuus (Pessi & Oravasaari 2010: 9). Euroopan parlamentti on nähnyt tarpeellisenä määritellä vapaaehtoistyö. Määritelmän mukaan vapaaehtoistyötä ei tehdä taloudellista korvausta vastaan, vaan sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta, se hyödyttää perheen ja ystävien ulkopuolella olevaa kolmatta osapuolta ja toiminta on kaikille avointa. (Euroopan parlamentti 2008.)

Vapaaehtoistoinnin alku tulee ihmisistä ja heidän havainnoistaan. Ihmiset tunnistavat ympärillään tarpeita, joihin vastataan yhteisen hyvän ja voittoa tavoittelemattoman ideologian pohjalta. Yhteen liittymällä ihmiset rakentavat erilaisia verkostoja ja luovat sosiaalisia kontakteja, jotka mahdollistavat ihmisten välille palkattoman vastavuoroisen toiminnan, johon ihmiset osallistuvat omasta vapaasta tahdosta. (Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittiset linjaukset 2011: 12.)

5.1 Vapaaehtoistoiminnan laaja-alaisuus

Tänä päivänä vapaaehtoistyöstä käytävää keskustelua eivät Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck (2010) pidä riittävänä. Heidän näkemyksensä mukaan keskusteluissa ei ole mukana kaikki vapaaehtoistyötä tekevät tahot, jolloin vapaaehtoistyöstä annettava kuva on myös puutteellinen. Järjestöt ovat kyllä mukana keskustelussa, mutta keskusteluista puuttuvat ruohonjuuritason toimijat, joita Rochester ym, (2010) kutsuvat ´pimeäksi aineeksi´ (dark matter). (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010: 9.)

Vallitseva vapaaehtoistyön paradigma Rochesterin ym. (2010) mukaan tarkastelee vapaaehtoistyötä auttamisen motivaation pohjalta tehtynä toimintana, jonka keskeinen tavoite on toimia ihmisten hyväksi, tuottaen sosiaalista hyvinvointia muun muassa lapsille, vanhuksille ja syrjäytyneille. Toiminnan järjestäjinä toimivat kolmannen sektorin järjestöt ja hyväntekeväisyystahot, jotka rekrytoivat vapaaehtoisia selkeästi määriteltyihin tehtäviin, joihin vapaaehtoiset saavat perehdytyksen ja koulutuksen. (Rochester ym. 2010: 10–11)

Rochester ym. (2010) pitävät vapaaehtoistoiminnan globaalista tarkastelua merkityksellisenä vapaaehtoistoiminnan laaja-alaisuuden ymmärtämiseksi. Heidän käsityksensä globaalista vapaaehtoistoiminnasta muodostuu neljästä mallista (types of activity) (ks. kuvio 2). Keskinäinen apu tai oma-apu (mutual aid or self-help) on toimintaa yhdessä, jolla pyritään ratkaisemaan yleisiä ongelmia tai parantamaan niitä. Tämän kaltainen toiminta mielletään vapaaehtoistoiminnan vanhimmaksi muodoksi, jota voidaan kuvata meiltä – meille toimintana (by us - for us). Yleinen käsitys on kuitenkin, että vapaaehtoistoiminta on hyväntekeväisyyttä ja palvelua muille (philanthropy and services to others). Toimintaa organisoiva taho rekrytoi vapaaehtoisia toimintaan ja joiden tekemänä toiminnot tapahtuvat. Varsinaisen osallistumisen (participation) Rochester ym. (2010) liittävät politiikkaan ja päätöksentekoon eri organisaatioissa. Neljäntenä globaalin vapaaehtoistoiminnan mallina on edistäminen ja kampanjointi (advocacy or campaigning), jossa kollektiivinen toiminta nähdään muutoksen turvaajana tai jonkun tietyn asian estämisenä. (Rochester ym. (2010: 24–25.)

keskinäinen apu tai oma-apu	hyväntekeväisyys ja palvelu muille	osallisuus	edistäminen ja kampanjointi
--	---	-------------------	--

Kuvio 2. Globaalin vapaaehtoistoiminnan neljä mallia (Rochester ym. 2010: 24–25)

Kansalaisaktivismi paradigmassa vapaaehtoisten toimintaan osallistumisen motivaationa ovat yhdessä toimiminen ja yhdessä ongelmiin puuttuminen, aktiivinen toimiminen. Toimintaa toteutetaan yhdistyksissä, joiden toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja omatoimimisiin ryhmiin. Toimintaa tapahtuu vertaisryhmissä ja ruohonjuuritason ryhmissä. Keskeiset organisaatiomuodot, joiden kautta toimintaa pääsääntöisesti harjoitetaan ovat yhdistykset. Ne perustuvat kokonaan vapaaehtoisten ja omatoimisten ryhmien työhön, pikemminkin kuin voittoa tavoittelemattomat organisaatiot palkattujen johtajien ja henkilökunnan kanssa. Rochester ym. (2010) mukaan voidaan puhua horisontaalisesta vapaaehtoistyöstä. (Rochester ym. 2010: 12–13)

Vapaaehtoistyötä voidaan tarkastella myös vakavan vapaaehtoistyön näkökulmasta (volunteering as serious leisure), jolloin motiivit vapaaehtoistyön tekemiselle ovat yksilölle luontaisia. Vapaaehtoistyöntekijät ovat innostuneita ja heillä on halua hankkia tarvittava tieto ja taito, jota toiminnassa tarvitaan. Tämän kaltainen vapaaehtoistyö on tyypillistä taiteen, kulttuurin ja liikunnan parissa, joissa vapaaehtoiset toimivat muun muassa valmentajina, tuutoreina ja esiintyjinä. Organisoivana tahona ovat niin pienet kuin isot organisaatiot. (Rochester ym. 2010: 13–14.)

Rochester ym. (2010) mukaan osa vapaaehtoistyön ilmiöstä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta, jolloin se nähdään palveluna, aktivismina ja vakavana vapaa aikana. Erikseen ne eivät kuitenkaan anna oikeaa kuvaa siitä, miten moninaisia ovat vapaaehtoistyön tarjoamat mahdollisuudet, sillä vapaaehtoistyöhön kokemuksiin nähdään liittyvän useampi kuin yksi näkökulma (ks. kuvio 3). (Rochester 2010: 15.)



Kuvio 3. Kolme näkökulmaa vapaaehtoistyöhön (Rochester ym. 2010: 15)

Auttamisella on perinteisesti ollut keskeinen rooli vapaaehtoistoiminnassa. Yeungin (2002) näkemyksen mukaan suomalaiset liittävät vapaaehtoistoiminnan usein auttamiseen ja hyväntekeväisyyteen. Vapaaehtoistoiminta liitetään vahvasti myös johonkin tiettyyn kohteeseen tai toimintaan, jolloin toiminnan sisällön merkitys korostuu ja vapaaehtoistoiminta mielletään jonkun järjestön kautta. (Yeung 2002: 19–20.)

Auttamisen ohella vapaaehtoistoiminnassa toteutuu myös toiminta yhdessä jaettujen tavoitteiden hyväksi. Esimerkkinä tästä ovat erilaiset vertaistukiryhmät ja kampanjat mukaan lukien aktivismityyppinen vapaaehtoistoiminta. (Hanifi 2012: 2.)

Aiemmin on tuotu esille, että vapaaehtoistoiminta näyttäytyy vahvasti auttamisen kautta. Vapaaehtoistoiminta ei yksinomaan liity toisten auttamiseen. Toiminta rikastuttaa toimintaan osallistuvan omaa elämää, tarjoamalla mahdollisuuden toiminnan kautta löytää uusia sosiaalisia kontakteja (Grönlund & Falk 2016: 267). Vapaaehtoistoimintaa voidaan näin nähdä myös sosiaalisen vuorovaikutuksen edistämisen kanavana, jossa vapaaehtoinen haluaa toimia arvojen, altruismin, välittämisen ja kohtaamisen puolestapuhujana. Vapaaehtoistoiminta ei välttämättä ratkaise yhteiskunnallisia ongelmia, mutta se ylläpitää ja edistää toivoa maailmasta, jossa ihmiset kohtaavat, välittävät toisistaan ja vastaavat toistensa tarpeisiin. Pessin (2011) näkemys on, että ihmiset ovat kykeneviä sympatiaan ja vapaaehtoistoiminta innostaa, edistää, ylläpitää ja laajentaa sympatiaa ihmisessä. (Pessi 2011: 183.) Sympatian ohella vapaaehtoistoimintaan liitetään empatia, joka liittyy altruistiseen toimintaan, jolloin toiminnan perustana on oman hyvinvoinnin lisääminen ja toisesta välittäminen (Saari, Kainulainen & Yeung 2005: 52).

Yeung (2007) näkee myös vapaaehtoistoiminnan yhteiskunnalliseksi ja yksilölliseksi voimavaraksi, jossa yksilöt käyttävät omia henkilökohtaisia resurssejaan toisten hyvinvoinnista ja samalla myös omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen (Yeung 2007: 153). Vapaaehtoistoiminta on ihmisten yhteen kokoamista, yhteisyyden vahvistamista ja yhteisvastuuta. Vapaaehtoisilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja samassa elämäntilanteissa olevien ihmisten selviytymiseen ja hyvinvointiin. Vapaaehtoisilla on mahdollisuus myös kehittää oman yhteisönsä toimintaa. (Harju, Niemelä, Ripatti, Siivonen & Särkelä 2001: 56.)

Vapaaehtoistoiminta yhteisenä toimintana voi joissain tilanteissa rinnastua harrastustoimintaan, jolloin kyseessä on erilaisten ryhmien kokoontuminen esimerkiksi urheilussa tai yhteisen asian äärellä. Vapaaehtoistoiminta mielletään myös tietyn ryhmän kollektiiviseksi toiminnaksi. Vaikka vapaaehtoistoiminta voidaan rinnastaa harrastustoimintaan, eroaa se kuitenkin siinä, että vapaaehtoistoiminta on yhteisöllistä toimintaa, johon osallistuvat tietyn tahon jäsenet. Vapaaehtoistoiminta myös hyödyttää yleensä kolmatta osapuolta. (Valliluoto 2014: 14.)

Keskeisenä vapaaehtoistoiminnassa voidaan pitää sen eroa ammatilliseen työhön. Vapaaehtoistoiminnan tehtävänä ei ole korvata ammatillista työtä, vaan se täydentää sitä. Vastaavasti ammatillisella työllä ei tule korvata vapaaehtoistoimintaa. Niillä alueilla, joissa henkilökohtainen tieto ja elämänkatsomus riittävät nähdään vapaaehtoistoiminnan olevan vahvoilla. (Harju, Niemelä, Ripatti, Siivonen & Särkelä 2001: 28.) Vapaaehtoistoiminta yhteiskunnallisen merkityksensä kautta tarjoaa hyvinvointiyhteiskunnan palvelujärjestelmään lisäresurssia (Mykkänen – Hänninen 2007: 6).

5.2 Vapaaehtoistoimintaan osallistuminen

Sosiaali- ja terveys ry:n (SOSTE) tekemän tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin järjestöillä on positiivinen kuva vapaaehtoistoiminnan nykytilasta ja tulevaisuudesta. Osaan järjestöistä on tullut mukaan uusia vapaaehtoisia, mutta järjestöissä nähdään, että tämänhetkinen vapaaehtoisten määrä ei ole tulevaisuudessa riittävä, vaan vapaaehtoisten tarve tulee kasvamaan. (Peltosalmi, Hakkarainen, Londén, Kiukas & Särkelä 2014: 88–89.)

Liikuntajärjestöissä vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoisten määrään ja sitoutumiseen suhtaudutaan sosiaali- ja terveysjärjestöjä kriittisemmin. Tulevaisuuden huolenaiheena

on pienet resurssit ja sitoutuneiden vapaaehtoisten löytäminen. Vapaaehtoisia tarvitaan toimintaan lisää, mutta resurssit pysyvät samana tai jopa pienenevät. Suomi on säilyttänyt paikkansa järjestöjen luvattuna maana, jossa järjestötoiminta on edelleen väylä edistää hyviä asioita yhteiskunnassa, antaa vertaistukea ja järjestää harrastus- ja virkistystoimintaa. Vapaaehtoistoiminta muuttaa muotoaan ja järjestöjen tulee kehittää toimintaansa niin, että ihmisten on helpompi tulla mukaan. Uudet vapaaehtoiset tulee kohdata ja löytää yhdessä tapoja toimia yhteisten asioiden puolesta. (Peltosalmi ym. 2014: 111–112.)

Viimeisin vapaaehtoistyöhön osallistumista käsittelevä tutkimus, Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa vahvistaa, että vapaaehtoistyön tekeminen kuuluu edelleen suomalaisten elämään. Tutkimukseen osallistuneista 42 % kertoi tehneensä vapaaehtoistyötä viimeisen neljän viikon aikana, kun vastaava luku oli vuonna 2015 33 %. Vaikka vapaaehtoistyötä tekevien määrässä on tapahtunut kasvua, niin vastaavasti vapaaehtoistyöhön käytetty aika on vähentynyt. Vuonna 2018 vapaaehtoistyöhön käytettiin noin 15 tuntia kuukaudessa, kun aiemmin (2015) vapaaehtoistyötä tehtiin noin 18 tuntia kuukaudessa. Vapaaehtoistyötä on perinteisesti tehty eri järjestöjen kautta ja kohdaten ihmisiä kasvokkain. Tämän kaltainen vapaaehtoistyö on säilyttänyt paikkansa, mutta vaihtoehtoisena vapaaehtoistoimintana on tullut verkossa ja järjestöjen ulkopuolella tapahtuva vapaaehtoistyö. Vapaaehtoistyö kiinnostaa ihmisiä, mutta osallistumisen esteeksi koetaan, ettei kukaan pyydä mukaan. (Taloustutkimus 2018.) Vapaaehtoisten osallistumisesta tehtyjen tutkimusten mukaan henkilökohtainen kontakti ja mukaan toimintaan kysyminen ovat keskeisemmät tekijät silloin, kun tavoitellaan ihmisiä mukaan vapaaehtoistoimintaan (Rochester ym. 2010: 131-132).

Myös rajatut projektit kiinnostavat vapaaehtoistoimintaan osallistuvia enemmän, kuin yhdistysten ja järjestöjen toiminnassa varsin tyypilliset perustoiminnot. Osallistumisten kynnys laskee, kun vapaaehtoisien rooli ja mitä häneltä odotetaan, voidaan selkeästi määrittellä ja viestiä. Projektimaisuus on nähtävissä myös siinä, että perinteinen järjestötoiminta on saanut rinnalleen erilaisia löyhäsidonnaisia verkostoja, projektiorganisaatioita ja vapaamuotoisia ystäväryhmiä, jotka toteuttavat toimintaa ilman muodollista yhdistyspohjaista organisoitumista. (Heikkala 2001:16.)

Trendeistä puhutaan laajasti ja termi on liitettävissä myös vapaaehtoistoimintaan. Vapaaehtoisuus muuttaa muotoaan ja tämän päivän vapaaehtoistoiminnan trendeistä keskeisempänä on nähtävissä vapaaehtoistoiminnan sirpaleisuus. Tämä on tullut näkyviin

sosiaali- ja terveysjärjestöissä, joissa on havaittu projektimaisen, episodisen ja hetkellisen vapaaehtoistoiminnan yleistymisen. (Pessi, Oravasaari, Lehtinen, Seppänen & Pöyhönen 2011: 583.)

Marjovuon (2014) viittaa Macduffiin (2005), jonka mukaan lyhytaikaista vapaaehtoistyötä parempi käsite on episodinen vapaaehtoistyö. Ilmaisulla korostetaan sitä, että vapaaehtoistyö voi olla säännöllisesti toistuvaa, mutta sen kesto on rajallinen. Vapaaehtoistyön tapahtumat voivat olla irrallaan toisistaan ja näiden välillä saattaa olla pitempiäkin aikoja. Marjovuon (2014) mukaan esimerkiksi kertaluontoinen osallistuminen urheilutapahtumaan kuuluu episodisen vapaaehtoistyön käsitteen sisälle. (Marjovuon 2014: 23.)

Vapaaehtoistoiminnan nousevana trendinä nähdään järjestöjen ja yritysmaailman yhteistyöhankkeet vapaaehtoistoiminnassa, joissa työntekijöillä on mahdollisuus tehdä ilman korvausta esimerkiksi järjestöille samoja työtehtäviä kuin omassa työssään. Tai vastaavasti tehdä työajalla jotain, mikä ei liity omaan työhön. Työhön linkittyvän vapaaehtoistoiminnan tekeminen on tehty työntekijälle helpoksi, työnantajan mahdollistaessa vapaaehtoistoiminnan tekemisen työajalla. Tämän kaltaisesta yhteistyöstä nähdään olevan etua kaikille osapuolille. Työntekijä virkistyy, järjestö saa ammattitaitoa ja toiminta on osa yrityksen yhteiskuntavastuuta. Suomessa yritysvapaaehtoistoiminnan historia on lyhyt. Toiminta on löytänyt paikkansa vasta viime vuosina, vaikka yritysvapaaehtoistoiminta on yleistä varsinkin Yhdysvaltojen suurimmissa yrityksissä. (Grönlund, Seppänen & Pessi 2017: 206 – 207; Pessi, Oravasaari, Lehtinen, Seppänen & Pöyhönen 2011: 583.)

5.3 Motiivien merkitys vapaaehtoistoimintaan osallistumisessa

Motiivit jaetaan perinteisesti kahteen ryhmään: sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäinen motivaatio saa ihmisen kiinnostumaan ja toimimaan siksi, että se on luonnostaan kiinnostavaa, tuottaa mielihyvää ja on omien arvojen mukaista. (Deci & Ryan 2000.) Tekeminen itsessään nähdään tärkeänä ja innostavana, eikä siitä odoteta ulkoista palkkiota tai rangaistusta. Martela (2015) käyttää lasten leikkiä ja aikuisten harrastuksia esimerkkeinä sisäisesti motivoituneesta tekemisestä, jossa keskeistä on, että henkilö kokee tehtävän innostavaksi, mielenkiintoiseksi tai sellaiseksi, että tekee sen mielellään ja omasta tahdostaan. (Martela 2015: 65.) Kun tavoitteisiin pyritään muiden asettamien vaatimusten ja odotusten vuoksi, rangaistuksen pelossa tai ulkoisen palkkion vuoksi, puhutaan ulkoisesta motivaatiosta. (Deci & Ryan 2000.)

Ihmisten elämässä on asioita, jotka ovat puhtaasti sisäisesti motivoituneita ja toiset vastaavasti ulkoisesti motivoituneita. Lähtökohtaisesti valtaosa toiminnasta on kuitenkin sekoitus molempia. Ihmisestä itsestään on kiinni, kuinka vahvoja kumpikin motivaatiotekijä on. (Martela 2015: 65.)

Vapaaehtoistoimintaan osallistuvat ovat usein sisäisesti motivoituneita, joille tyytyväisyys tulee itse tekemisestä ja sen tuottamasta ilosta, eikä ulkoisista palkkioista. Sisäisesti motivoitunut haluaa oppia uutta, kehittyä tekemisessään, sekä tehdä jotain merkittävää. Motiivien tunnistaminen ei ole helppoa, eikä ihminen ole aina tietoinen kaikista motiiveistaan. Vapaaehtoistoinnassa motiivien tunnistamisella on vaikutusta siihen, minkä tehtävän vapaaehtoinen valitsee. Motiivit vaikuttavat myös vapaaehtoiselle annettavaan ohjaukseen ja tukeen, sekä palkitsemiseen. (Laimio & Välimäki 2011: 22.)

Deci ja Ryanin kehittämän itsemääräämisteorian (Self-Determination Theory) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomian kokemus, pysyvyyden kokemus ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemus. Perustarpeiden täyttymisellä voidaan synnyttää sekä säilyttää sisäistä motivaatiota. Autonomian kokeminen antaa ihmiselle kokemuksen siitä, että hänellä on mahdollisuuksia tehdä valintoja elämässään, vaikuttaa omaan elämäänsä ja päätöksentekoon. Tunne osaamisesta ja pätevydestä mahdollistuu ihmiselle pysyvyyden kokemuksen kautta. Ihmiselle on myös tarve kokea yhteenkuuluvuutta toisten ihmisten kanssa, kuulua ryhmään ja tulla hyväksytyksi. Decin ja Ryanin näkemys on, että jokainen tarve on merkittävä, eikä yhtäkään voi jättää huomiotta ilman, että sillä olisi kielteisiä vaikutuksia ihmisen hyvinvoinnille. (Deci & Ryan 2000.)

Vapaaehtoisuudessa kiinnipitävistä tekijöistä Hokkanen (2003) käyttää termiä: vapaaehtoisuuden mielekkyydet. Vapaaehtoistoimintaan osallistuminen innostaa, kun konkreettinen toiminta on sopivaa, se tarjoaa antoisia ihmiskontakteja ja rikastuttaa arkielämää. Ihminen saa kokemuksen oikean tai tarpeellisen tehtävän tekemisestä, joka on Hokkanen näkemyksen mukaan kutsumuksen tai yhteiskunnallisen velvollisuuden täyttämistä tai vastavuoroisuutta ihmisten keskinäisessä elämässä. (Hokkanen 2003: 58–59.) Yksilöllisen mielekkyyden kokeminen lähtee ihmisen omasta elämäntilanteesta tai persoonallisuudesta. Halutaan tekemistä vapaa-ajalle tai kaivataan kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa. (Hokkanen 2003: 60.)

Lähtökohtaisesti jokainen vapaaehtoinen osallistuu vapaaehtoistoimintaan omista henkilökohtaisista tavoitteistaan käsin (Willberg 2015: 5). Lähtökohtana on halu vapaaehtoistoimintaan osallistumalla rikastuttaa omaa elämää, saada uutta elämäkokemusta ja tutustua erilaisiin elämäntapoihin. Joillekin vapaaehtoisuus voi toimia myös oman ammatillisuuden laajentajana tai sen ylläpitäjänä. (Hokkanen 2003: 61.)

Osallistumismotiiveja tulee tarkastella yksilöllisistä ratkaisuista käsin. Ekonomisesta näkökulmasta tarkasteltaessa osallistumisen taustalla on omien kiinnostusten toteuttaminen kansalais- ja järjestötoiminnassa ja järkiperäinen solidaarisuus. Psykologiset perustelut tuovat esiin narsistisen altruismin. Osallistumisella hoidetaan elämän mielekkyyden, tarpeellisuuden ja arvostuksen tarpeita. Muutoksia kansalaisten yhteistoiminnan motiiveihin on tulevaisuudessa nähtävissä, sillä uudenlainen sosiaalinen käyttäytyminen perustuu henkilökohtaisen hyvinolon saamiseen, saavutettujen taitojen käyttämiseen. Ei enää altruismiin, vaan itsensä toteuttamiseen ja keskinäiseen riippuvuuteen. (Möttönen & Niemelä 2005: 62–63.)

Möttönen ja Niemelä (2005) tuovat esille huolen siitä, jos auttamisen ja lähimmäisten kohtaamisyritysten motiivina on vain vapaaehtoistyöntekijän oman hyvinvoinnin kasvattaminen. Tämän kaltainen lähtökohta kansalaisten yhteistoiminnalle tekee toisesta ihmisestä vain välikappale vapaaehtoistyöntekijän omien motiiviansa saavuttamisessa. (Möttönen & Niemelä 2005: 63.)

Vapaaehtoisia rekrytoidaan sosiaali- ja terveysjärjestössä usein korostaen vapaaehtoistyöntekijän omaa henkistä hyvinvointia, kehitystä ja etua. Möttönen ja Niemelä (2005) näkevät tämän kaltaisessa rekrytoinnissa riskinä sen, että vapaaehtoistyöntekijä ja auttamisen kohde kärsivät. Vapaaehtoistyöntekijällä ei ole mahdollisuutta kokea henkistä kasvua, johon liittyy ihmisen pyrkimys tehdä eettisesti oikein. Eikä vapaaehtoistyön kohde tule palvelun kohteeksi, koska toiminnan taustalla on auttajan hyvinvoinnin lisääminen. (Möttönen & Niemelä 2005: 63.)

Vapaaehtoisten motiivien tarkasteluun on Yeung (2005) omassa vapaaehtoistoiminnan motivaatioita käsittelevässä tutkimuksessaan rakentanut tutkimustuloksien pohjalta timanttimallin, jolla korostetaan motiivielementtien vuorovaikutusta. Vapaaehtoistoiminnan motivaatio on hyvinkin erilaista. Timanttimalli kuvastaa neljää ulottuvuutta, joiden kautta pyritään ymmärtämään motivaatioita kokemuksen ja toiminnan yksilöllisistä merkityksistä käsin. Timanttimallin ulottuvuudet ovat: saaminen – antaminen, jatkuvuus –

uuden etsintä, etäisyys – läheisyys sekä pohdinta – toiminta. Parit eivät sulje toista pois, vaan molemmat motivaation ulottuvuudet esiintyvät usein rinnakkain toiminnan arjessa. Motivaatio ei ole sama koko toiminnan ajan, vaan siinä tapahtuu muutosta. Toisin sanoen, ihminen kulkee vapaaehtoiskokemuksensa aikana timanttimallin eri ulottuvuuksissa. (Yeung 2005: 107, Pessi & Oravasaari 2010: 155.)

Vapaaehtoistoimintaan osallistumisen kaikki motiivit eivät välttämättä ole aina itse vapaaehtoisellekaan tiedossa. Vapaaehtoistoimintaan osallistuvien motiiveissa on ollut ja on edelleen vahvasti mukana altruismi, joka voi olla myös uhrautumista toisten puolesta. Ihmisen auttamishalun takana voi olla egoistisia eli itsekkäitä syitä. Halua saada sisältöä omaan elämäänsä tai kehittymistä omassa elämässään. Vapaaehtoistyön motiivien taustalla voi olla monia tiedostettuja, mutta myös tiedostamattomia tarpeita ja haluja. (Puumalainen & Rissanen 2016: 3.)

Harjun (2003) mukaan postmodernissa vapaaehtoistyössä tavoitellaan omaa nautintoa sekä yhteisen hyvän tavoittelu. Tämä on varsinkin nuorten käyttäytymisessä, jotka lähtevät hakemaan toiminnasta itselleen hyvää mieltä, vaikka lähtökohtana osallistumiselle on omat intressit. Nuoret tulevat toimintaan mukanaan tervettä itsekkyyttä, altruistista hedonismia. (Harju 2003: 122.)

6 Johtaminen vapaaehtoistoiminnassa

Tällä hetkellä lähes joka kolmannessa järjestössä on työntekijä, jonka tehtäviin kuuluu huolehtia vapaaehtoisen perehdytyksestä, ohjauksesta ja tuesta toimintaan tullessa, sekä toiminnan eri vaiheissa. (Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén, Näätänen, Ruuskanen & Selander 2018: 123; Pessi & Oravasaari 2010: 187.) Järjestöissä on nähty, että vapaaehtoiset eivät ole muuttumaton resurssi, vaan dynaaminen ja kasvava voima, joiden hyvinvoinnista, viihtymisestä ja oppimisesta on jatkuvasti huolehdittava (Harju & Ruuskanen-Himma 2016: 47).

Vapaaehtoisten näkökulmasta on merkityksellistä, että tehtävään on nimetty henkilö, jolta tarvittaessa on mahdollisuus saada henkilökohtaista ja ammatillista tukea sekä ohjausta, joka keveydellään eroaa työelämän ohjauksesta. Henkilökohtaisen ohjauksen ja tuen laatu saa merkityksen, kun vapaaehtoinen tekee päätöstään vapaaehtoistoimintaan sitoutumisestaan. Vapaaehtoisen saaman tuen ja ohjauksen kokemukset vaikuttavat ratkaisevasti vapaaehtoisen päätökseen jatkaa vapaaehtoistoiminnassa. (Rochester ym. 2010: 140 – 141.)

Vapaaehtoisen saaman tuen ja ohjauksen lisäksi merkitystä on organisaation ilmapiirillä. Rochester ym. (2010) viittaavat Gaskin (2003) tutkimukseen, jonka mukaan organisaation ilmapiiriin tulee vahvistaa vapaaehtoisten tunnetta, että he ovat tervetulleita. Samoin organisaation työntekijöiden odotetaan vapaaehtoisten arvostamista. Vapaaehtoiset vastaavasti arvostavat heille järjestettyjä koulutuksia, joissa keskitytään toimintaa organisoivaan järjestöön ja sen kohderyhmiin. Tutkimuksen mukaan vapaaehtoisilla on halu olla osa organisaation toimintafilosofiaa ja periaatteita. Vapaaehtoiset haluavat myös saada mahdollisuuden tuoda omia henkilökohtaisia arvojaan esille ja saada tukea oman rooli-identiteetin rakentamisessa. (Rochester ym. 2010: 140).

Vapaaehtoistoiminnan johtaminen vaatii johtajalta taitoa johtaa sekä ihmisiä, että asioita. Ihmisten johtamisessa keskeisenä ovat johtajan sosiaaliset taidot, sekä kyky innostaa ja motivoida. Asioiden johtamisessa johtajalta edellytetään taitoa suunnitella toimintaa, toteuttaa toiminta suunnitellulla tavalla, sekä kykyä arvioida toimintaa. Vapaaehtoistoiminnan järjestämisessä johtajalla tulee olla kykyä johtajuuteen, sekä vapaaehtoistoimintaan liittyvää ammatillista taitoa. (Laimio & Välimäki 2011: 23.)

Johtajan tehtävänä on saada vapaaehtoisten tiedot ja taidot käyttöön, sekä mahdollistaa vapaaehtoisille toiminta, jolla on mahdollisuus saavuttaa yhteinen tavoite. Johtajan tulee luottaa vapaaehtoisiiin ja uskoa, että vapaaehtoisilla on tarvittavat tiedot, taidot ja voimavarat. Karreisen, Halosen & Tennilän (2017) näkemyksen mukaan johtajan tulee ymmärtää, että toiminnalle asetettuja tavoitteita ei saavuteta ilman vapaaehtoisten panosta. (Karreinen ym. 2017: 94.)

Vapaaehtoisjohtamisessa on löydettävissä yhtymäkohtia tämän päivän valmentavaan, osallistavaan tiimijohtamiseen, jossa toiminnan lähtökohtana on yhteisten päämäärien sopiminen ja vapaaehtoisten sitouttaminen. (Karreinen ym. 2017: 94.) Onnistunut ja toimiva yhteistyö on myös yhteisen sisäisen motivaation jakamista ryhmään kuuluvien ihmisten kesken. Johtajan tehtävänä on luoda ryhmään vahva jaettu motivaatio, jossa jokaisella on halu ja innostus saavuttaa yhteiset tavoitteet. Parhaimmillaan ryhmä ei toimi pakosta, vaan omasta vapaasta tahdosta. Ryhmän vahvalla yhteisellä motivaatiolla, lisätään ryhmään kuuluvien osallisuutta ryhmään ja mahdollisesti koko organisaatioon. (Koivisto & Ranta 2019: 38.)

Vapaaehtoistoiminnassa ihmisillä on halu tehdä jotain merkittävää ja toteuttaa omaa unelmaansa. Johtajan tehtäväksi jää tarjota vapaaehtoisille merkittävän ja mielekkään tekemisen paikkoja, jolloin johtaminen vapaaehtoistoiminnassa on yhteisten merkitysten ymmärtämistä ja ääneen ilmaisemista. (Harju & Ruuskanen - Himma 2016: 47.)

6.1 Ihmisten johtaminen

Ihmisläheinen johtajuus nähdään ihmisiin arvostaen suhtautuvana ja ihmisten yksilöllisyyttä kunnioittavana johtajuutena. Ihmisläheinen johtaja on kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä ja heistä persoonina. Hänellä on taitoa kuunnella ja kysellä. (Syväjärvi & Vakkala 2012: 203) Perustana ihmisläheiselle johtajuudelle on ymmärtäväinen ja tulkinnallinen ihmiskäsitys, jossa ihminen on subjekti. Ihminen nähdään ajattelevana, valitsevana ja toimivana. Ihminen on tietoinen niin ympäristöstään, kuin itsestään ja pystyy vaikuttamaan tapahtumien kulkuun. (Bandura 2001.)

Ihmisellä on halu tulla nähdyksi ja kuulluksi, sekä tuntea olevansa merkityksellinen työssään. Näiden toteutuminen edellyttää luottamusta vahvistavaa toimintaympäristöä, toimintaa sekä yhteisiä arjen pelisääntöjä. Yhteisiin pelisääntöihin liitetään muun muassa

järkevyy, suvaitsevaisuus, kohtuus, myötätunto, huomaavaisuus, oikeudenmukaisuus ja huumorintaju. (Palmu 2011: 259.)

Syvjärvi & Vakkala (2012) näkevät positiivisuudella merkittävän roolin johtajuudessa. Heidän mukaansa positiivisuudella mahdollistuu miellyttävä, autenttinen sekä merkityksellinen organisaatioelämä. Positiivisuudella johtajuudessa tavoitellaan sekä myönteisyyttä johtamiseen, että onnellisempia ja sensitiivisempiä työyhteisöjä. Ihmisläheisestä johtajuudesta puhuessaan Syvjärvi & Vakkala (2012) viittaavat Cameronin (2008) neljään ihmisläheisen johtajuuden elementtiin: 1. positiivinen ilmapiiri 2. toimijasuhdet 3. kommunikaatio 4. merkitykset. Ilmapiirillä kuvataan työyhteisön ilmapiiriä, jossa positiiviset tunteet ovat negatiivisia vahvemmat. Toimijasuhteissa myönteisyyteen kykenevät ihmiset ja myönteisyyden mahdollisuudet rikastuttavat ja elävöittävät yhteisöä. Kommunikaatiolla viitataan siihen, että myönteinen puhe ja hyvä viestintä, ovat vahvistavia elementtejä. Ihmisläheisellä johtajuudella voidaan luoda työn tekemiseen positiivisia merkityksiä, jolloin mielekäs työ ja ihmisten hyvinvointi voivat toteutua työelämässä. (Syvjärvi & Vakkala 2012: 197.)

Ihmisten johtamiseen liittyy oleellisesti ihmisten motivointi. Miten motivoida ihmiset työskentelemään yhteisten päämäärien hyväksi. Verrattaessa työelämän johtamista vapaaehtoisten johtamiseen on löydettävissä eroja, jotka tekevät työelämän johtajuudesta vapaaehtoisten johtamista helpompaa. Työelämässä johtajalla on käytettävissään työsopimuslain mukainen direktio – oikeus, työnjohto-oikeus, joka antaa johtajalle oikeuden johtaa ja jakaa töitä. Vastaavanlaista oikeutta ei vapaaehtoistoiminnassa ole. Vapaaehtoistoimintaan ei kuulu määrääminen, vaan vapaaehtoinen osallistuu toimintaan omasta vapaasta tahdostaan. (Loimu 2005: 128.)

Työelämä eroaa vapaaehtoistyöstä myös siinä, että työelämässä on vaatimusten lisäksi palkitsemistapoja. Vastaavasti vapaaehtoisten johtamisessa ei käytössä ole aineellisia palkintoja, joilla toimintaan osallistuvia olisi mahdollisuus palkita. Tehdystä vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa eikä palkkiota, jota voisi korottaa. Loimu (2015) pitää vapaaehtoisten johtamista haasteellisena tehtävänä, koska vapaaehtoinen ottaa vapaaehtois-tehtävän vastaan, jos hän on kiinnostunut siitä. Hän lupaa hoitaa lupaamansa tehtävän, jos hänellä on mielenkiintoa tehtävän hoitamiseen. Jos tehtävä ei ole kiinnostava, ei hänen tarvitse tehdä sitä. Vapaaehtoisella on vapaus tehdä omat valinnat ja toimia oman mielensä mukaan. (Loimu 2005: 129.)

Vapaaehtoisten johtaminen nähdään haasteellisena tehtävänä myös siksi, että vapaaehtoisten sitoutuminen ja motivoituminen on erilaista kuin palkkatyössä. Vapaaehtoisten innostamiseen ja sisäisen motivaation ylläpitämiseen ei vapaaehtoistoiminnassa ole käytettävissä samoja kannustamisen keinoja kuin palkkatyössä. Vapaaehtoisten palkitsemisessa ei ole vain yhtä tapaa, sillä tavat riippuvat siitä, mikä on yksittäisen vapaaehtoisten motiivi toimintaan. (Laimio & Välimäki 2011:50.)

Vapaaehtoistoisten ohjauksessa on viime aikoina nähty tarvetta kannustavaan otteeseen, jossa mukana on työnohjauksellinen näkökulma. Kannustavassa ohjauksessa vapaaehtoiselle osoitetaan konkreettisesti ja arjessa, että

- hänestä ollaan kiinnostuneita: jaksamisestaan, intresseistään, ideoistaan.
- häntä kuunnellaan aidosti: kohdataan, ollaan läsnä, annetaan aikaa.
- hänen toimintaansa arvostetaan ja kiitetään, ja tämä osoitetaan sanoin ja teoin.
- hänen omaa erityistä panostustansa tarvitaan ja pidetään tärkeänä, ja tämäkin osoitetaan.
- hänen muutostarpeitaan kuunnellaan: miten toiminta voi elää mukana elämäntilanteissa ja muuttuvissa elämäntilanteissa?
- hänet nähdään osana yhteisöä.

Kannustavan ohjauksen kuusi kulmakiveä pidetään kannustavan tuen ja ohjauksen ydinelementtejä, joissa kyse on arjen kannustavasta ohjauksesta. Ohjauksen lähtökohdaksi on ihmisenä ihmiselle, jolloin ohjaukseen kuuluu ihmisyyttä, toisen kunnioittaminen sekä kiittäminen. (Pessi & Oravasaari 2010: 178; Pessi 2011: 198.)

Pessin (2011) mukaan positiivisen psykologian tutkimukset osoittavat edellä mainittujen kuuden kannustavan kulmakiven elementtien merkityksen. Pessi (2011) viittaa Losadan (1999) tutkimukseen huipputiimeistä, josta saadut tulokset kertovat, että huipputiimeissä kysytään enemmän, kuin neuvotaan. Itsensä huomioiminen ja toisen huomioiminen on tasapainossa. Positiivisen ja negatiivisen kommunikaation suhde on näissä tiimeissä kuuden suhde yhteen. Pessi (2011) näkee huipputiimien tutkimuksen tuloksissa yhteneväisyyttä kannustavan ohjauksen kanssa. Molemmissa ollaan kiinnostuneita toisesta ihmisestä, kysytään ja mukana on myönteinen palaute. (Pessi 2011: 198–199.)

6.2 Vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa

Johtamisen keskiössä on aina ihmiset, jolloin johtaminen on viestintää ja vuorovaikutusta, jossa on kaksi osapuolta: johtaja ja johdettava. Ihmisten johtamisessa johtaminen on ihmisiin vaikuttamista johtamisen keinoin: käskemällä, järkiperaisella vaikuttamisella ja tunneperäisellä vetoamisella. Ihmisten johtaminen on myös johdettavien valtuuttamista ja valtaistamista (empowerment), sekä puitteista ja resursseista huolehtimista. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa tuloksellinen toiminta huolehtimalla, että johdettavilla on tarvittava osaaminen, työkyky, motivaatio ja jaksaminen. (Lindgren 2002: 96.)

Toimivan ja sujuvan vuorovaikutuksen syntyminen edellyttää asiallista ilmapiiriä, jossa jokaisella on mahdollisuus puhua, ottaa kantaa asioihin ja tulla kuulluksi. Vastaavasti vuorovaikutuksen välttely, puheenaiheiden vaihtaminen itselleen sopivaan, arvostelu, epäystävällisyys tai välipitämättömyys lisäävät haluttomuutta tehdä yhteistyötä. (Kuusela 2013: 42.)

Kuuselan (2013) näkemyksen mukaan käytännössä hyvät vuorovaikutustaidot ovat samat riippumatta, mikä on ihmisen työrooli. Kuusela kiteyttää hyvät vuorovaikutustaidot seitsemään kohtaan:

- toisten arvostaminen ja halu tehdä yhteistyötä
- kuunteleminen ja halu ymmärtää
- omien ajatusten ja tunteiden ilmaiseminen muita loukkaamatta
- halu keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia
- tunteiden ja tapahtumien havainnointi ja huomioonottaminen
- erilaisten mielipiteiden hyväksyminen
- valmius joustaa

Johtajalla on vastuu vuorovaikutustilanteista ja vastuu siitä, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat selviävät. Onnistuakseen tämä edellyttää johtajan myönteistä, kiinnostunutta ja avointa suhtautumista sosiaalisiin tilanteisiin ja erilaisiin ihmisiin, sekä johtajan ymmärrystä oman toiminnan vaikutuksesta muihin. (Kuusela 2013: 42.)

Harju & Ruuskanen - Himma (2016) pitävät ihmisten johtamista järjestöissä vuorovaikutuksen johtamisena. Kun ihmiset ovat mukana vapaaehtoisesti, heitä pitää johtaa hou-

kutellen, suostutellen, kannustaen ja kiittäen. Johtajalta kaivataan tarvittaessa myös kriittistä palautetta. Huomion antaminen, kiittäminen ja kannustaminen sekä palautteen antaminen viestii johtajasta, että hän välittää ihmisistä ja huomio heitä. Hyvällä vuorovaikutuksella ja yhteisymmärryksellä varmistetaan toiminta, sekä sen tulokset ja huolehditaan, että ihmiset haluavat olla mukana aktiivisina toimijoina. (Harju & Ruuskanen - Himma 2016: 88.)

Vuorovaikutuksessa nähdään myös haasteita. Vuorovaikutus ei aina vie asioita positiivisella tavalla eteenpäin, eikä näin ollen edistä yhteistyötä, eivätkä kaikki ihmisten välille kehittyvät vuorovaikutussuhteet vaikuta yhteistyöhön positiivisesti. Vuorovaikutussuhde voi olla neutraali yhteistyön kannalta. Neutraalista vuorovaikutussuhteesta ei ole haittaa, muttei haittaavaa hyötyä. Neutraalissa vuorovaikutussuhteessa voidaan hoitaa kaikki perusasiat, samoin kuin kaikkien muidenkin kanssa. Neutraalissa vuorovaikutussuhteessa ei ole yhteistyötä haittaavia tekijöitä, mutta se ei myöskään edistä sitä. Jos kaikki vuorovaikutussuhteet olisivat yhteistyön kannalta neutraaleja, vuorovaikutussuhteet eivät edistäisi toimivaa yhteistyötä. Toimivan yhteistyön kannalta joidenkin vuorovaikutussuhteiden tulisi olla yhteistyötä edistäviä. (Aira 2012: 55.)

Sydänmaanlakan (2009) mukaan johtamisen toimintaympäristö on muuttunut, ja uusi tilanne edellyttää myös muutosta johtamiskäytäntöihin. Johtaminen on nähtävä laaja-alaisemmin, kuin aiemmin. Johtajan ja alaisen roolien muuttuessa, on muuttunut myös johtamiskulttuuri. Tänä päivänä työntekijää ei nähdä enää alaisena, vaan aktiivisena asiantuntijana, jonka asiantuntemus on laajempi, kuin esimiehellä. Entisen alaisen tilalla on nyt asiantuntija, työntekijä, tuloksetekijä tai partneri. Uusi tilanne on myös haaste johtamiselle, sillä johtamisen vuorovaikutus tapahtuu johtajan ja asiantuntijan välillä. (Sydänmaanlakka 2009: 158.)

Jotta johtajan ja asiantuntijan välille syntyisi hyvää dialogia ja aitoa vuoropuhelua, on Sydänmaanlakka (2009) koonnut yhdeksän avaintekijää hyvään johtamiseen. Nämä yksilöiden johtamisen tärkeimmät tekijät on jaettu neljän eri älykkyyden mukaan (ks. taulukko 3), jolloin näkyviin tulee, että johtaminen ei ole vain rationaalista toimintaa. Tunneälykyys ja henkinen älykyys ovat myös johtamisen tärkeitä osia, jotka tulevat näkyviin konkreettisena toimintana. Älykkyyksien toimeenpano tuo johtamiseen vaateen myös käytännön älykkyydestä. (Sydänmaanlakka 2009: 158.)

Taulukko 3. Yksilöiden johtamisen tärkeimmät asiat (Sydänmaanlakka 2009: 158.)

Rationaalinen älykkyyys	Tunneälykkyyys	Henkinen älykkyyys	Käytännöllinen älykkyyys
1. Tavoitteen asettaminen	4. Tehokas vuorovaikutus	7. Esimerkillä johtaminen	Kohtien 1 – 9 tehokas toimeenpano
2. Palautteen antaminen	5. Luottamus ja avoimuus	8. Motivointi ja innostaminen	
3. Ohjaus ja valmentaminen	6. Autenttisuus, jämäkkyys	9. Luovuus ja uudistuminen	
4. Kehittäminen		10. Yksilön kunnioittaminen	
(Suorituksen johtaminen)	(Tehokas kommunikointi)		

Yksilöiden johtamisen vuorovaikutusprosessi muodostuu rationaalisen älykkyyden, tunneälykkyyden ja henkisen älykkyyden käytöstä. Lähtökohtana on suorituksen johtamisen prosessi, jossa asetetaan tavoitteet, annetaan palautetta, ohjataan, valmennetaan ja kehitetään. Kun ihmisten johtamisen perusprosessi toimii käytännössä, korostuu samalla rationaalisen älykkyyden käyttö johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2009: 158.)

Vuorovaikutus on puhumista ja kuuntelemista, joka voi olla käskyttämistä, väittelemistä, keskustelemista tai dialogia. Kommunikoinnissa aktiivisella kuuntelulla on keskeinen merkitys ja siksi se nähdään hyvin tärkeänä kommunikaatiotaitona. Hyvään kommunikointi sisältää myös erilaisten eleiden, ilmeiden ja tunteiden rekisteröintiä, johon ihminen tarvitsee tunneälykkyyttä. Näillä keinoilla pystytään rakentamaan avoimuutta ja luottamusta vuorovaikutussuhteeseen. (Sydänmaanlakka 2009: 159.)

Johtajan henkinen älykkyyys näkyy johtajan tavassa johtaa omalla esimerkillään, motiivoida ja innostaa, luovuutena, uudistumisena ja yksilön kunnioittamisena. Tekijöillä on energisoiva vaikutus työyhteisöön. Sydänmaanlakan (2009) näkemyksen mukaan tehokas tapa johtaa on johtajan oman esimerkin avulla. Tavoiteltavaa on, että työntekijät voivat arvostavat johtajaa ja pitää häntä eräänlaisena roolimallina. Johtajalta odotetaan

myös motivoinnin ja innostamisen taitoja. Työntekijöiden innostaminen lähtee johtajan omasta innostumisesta. Johtaminen on innostumista ja innostamista. (Sydänmaanlakka 2009: 159.)

Jatkuvan muutoksen keskellä luovuuden ja uudistumisen merkitys on kasvanut. Johtaja ei voi jäädä paikoilleen, vaan hänen tulee myös itse uusiutua, olla esimerkkinä ja kannustaa muita jatkuvaan kehittymiseen. Hyvä vuorovaikutus lähtee molemminpuolisesta arvostuksesta ja kunnioituksesta. Näin ollen johtajan perusasenne tulisi olla jokaista yksilö kunnioittava ja arvostava. Sydänmaalakan (2009) mukaan tämä haastaa johtajaa vaikeudellaan, sillä jokainen yksilö on erilainen ja erilaisuus on huomioitava johtamisessa. Tehtäväkohtaisissa valmiustasoissa voi olla suuriakin eroavaisuuksia. Johtajan tehtävässä selviytymiseen on johtajalla oltava kykyä käyttää erilaisia johtamistyyliä: ohjaavaa, valmentavaa, osallistuvaa ja valtuuttavaa tyyliä. (Sydänmaanlakka 2009: 159 – 160.)

Vuorovaikutusjohtamisen keskeinen ajatus on työyhteisön kyky nähdä, kehittää ja hallita vuorovaikutussuhteita jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Vuorovaikutusjohtamisella ja siihen liittyvillä taidoilla on keskeinen asema ongelmallisten tilanteiden mahdollisessa synnyssä, mutta myös siinä, miten syntyneitä ongelmia ratkaistaan. Keskinäistä vuorovaikutusta vaikeuttaa ihmisten erilainen tapa viestiä ja ymmärtää muiden puhetta. Johtajan tehtävä on huolehtia työyhteisön sujuvasta yhteistyöstä ja hyvästä ilmapiiristä. (Paasivaara 2012: 81–83.)

Järjestötoiminnassa yhteinen kieli ja yhteinen kokemustausta auttaa ymmärtämään toisia ja vahvistaa vuorovaikutusta. Yhteinen päämäärä, tietoisuus sen tarpeellisuudesta ja oikeutuksesta, on kansalaistoiminnan voimavara ja yksilöiden motivaation perusta. (Vaalikivi 2007: 144.)

7 Tutkimuskysymys

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vapaaehtoisten johtamista Parasta Lapsille ry:n leiritoimintaan palkattujen leirijohtajien kokemusten kautta.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastauksia siihen, mitä on hyvä vapaaehtoisten johtaminen. Miten johtaja voi toiminnan aikana huolehti siitä, että vapaaehtoiset jaksavat ja säilyttävät motivaationsa koko toiminnan ajan.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Parasta Lapsille ry:n leiritoimintaan palkattujen työntekijöiden perehdytystä tuottamalla tietoa asioista mitä johtajan tulee huomioida vapaaehtoisten kanssa toimiessaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

Millaisia käsityksiä vapaaehtoisten kanssa työskentelevillä leirijohtajilla on vapaaehtoisten hyvästä johtamisesta?

Miten leirijohtajien mielestä hyvää vapaaehtoisten johtamista tulisi kehittää?

8 Tutkimusmenetelmät

8.1 Haastateltavina Parasta Lapsille järjestön leirijohtajat

Opinnäytetyön aineisto on koottu Parasta Lapsille järjestön, lasten- ja perheiden toimintaan palkatuilta leirijohtajilta, joiden tehtäviin on kuulunut toiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi yhdessä vapaaehtoisten kanssa.

Leirijohtajat olivat toimineet eripituisissa työsuhteissa järjestössä vuosina 2017 ja 2018. Osa leirijohtajista oli ollut järjestössä töissä yhden toimintakauden, yhden leirin tai yhden viikonloppuleirien kokonaisuuden vuonna 2017 tai 2018. Haastateltavissa oli myös heitä, jotka olivat toimineet leirijohtajana molempina vuosina, tai joilla oli aiemmin ollut työsuhde järjestössä. Leirijohtajien työkokemukset vapaaehtoisten johtajana toimimisesta olivat hyvin eripituisia. Tällä oli vaikutusta siihen, että toiminnassa johdettavien vapaaehtoisten määrissä oli eroavuuksia ja tämä vaikutti leirijohtajien kokemukseen vapaaehtoisten kanssa.

Haastateltavat olivat vastanneet työssäoloaikanaan viiden vuorokauden pituisista lasten- tai perheiden leireistä tai neljän viikonloppuleirin kokonaisuuksista eri puolilla Suomea sijaitsevilla leirikeskuksissa. Joidenkin leirijohtajien kokemukset olivat kaikista toimintamuodoista ja vastaavasti joillakin oli kokemusta joko lasten tai perheiden toiminnasta.

Parasta Lapsille ry:n leireillä leirijohtajan kanssa toiminnassa on ollut viisi tai kuusi vapaaehtoista, jotka pääsääntöisesti ovat olleet eri henkilöitä eri leireillä. Poikkeuksena tästä on ollut viikonloppuleirikokonaisuudet, jossa samat vapaaehtoiset ovat olleet toiminnassa koko toiminnan ajan.

Vapaaehtoiset ja leirijohtaja ovat ja elävät leirielämää koko leirin ajan. Tämä tarkoittaa, että he eivät tee tuntitöitä, vaan asuvat leirikeskuksissa ja elävät leiriarkea yhdessä leiriläisten kanssa koko toiminnan ajan.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa olin käynyt keskustelua opinnäytetyön aiheesta muutaman leirijohtajan kanssa. Palaute heiltä oli positiivinen ja kannustava. Aihe oli heidän mielestään kiinnostava ja tarpeellinen. Keskustelujen yhteydessä sain heiltä suullisen lupauksen osallistumisesta haastatteluun.

Vuoden 2017 leirijohtajiin otin yhteyttä sähköpostilla keväällä 2018. Viestissä kerroin opiskelustani ja siihen liittyvästä opinnäytetyöstä. Samalla kysyin vastaanottajan kiinnostusta osallistua haastatteluun.

Haastateltavaksi lupautuneiden haastattelut järjestettiin maaliskuu- kesäkuun 2018 aikana. Elokuussa otin uudelleen yhteyttä heihin, jotka eivät olleet vastanneet keväällä lähetettyyn sähköpostiin. Uuden postin lähettämisen jälkeen kaksi leirijohtajaa vastasi myöntävästi haastattelupyyntöni ja heidän haastattelunsa järjestettiin elo- ja lokakuussa 2018. Lähetin sähköpostilla haastattelupyynnön myös kesäkautena 2018 järjestössä työskennelleitä leirijohtajia, joiden haastattelut olivat lokakuussa 2018. Opinnäytetyön aineistoa koottiin teemahaastatteluina maaliskuu- ja lokakuun 2018 aikana.

Haastateltavina oli kahdeksan leirijohtajaa, joista kaksi miestä ja kuusi naista. Teemahaastattelut tapahtuivat yksilöhaastatteluina. Haastateltavat saivat itse valita heille sopivan haastattelupaikan. Lähtökohtana oli, että haastateltavalle paikka oli mieluisen ja haastateltavan oli sinne helppo tulla.

Haastateltaviksi lupautuneet asuivat eri puolilla Suomea ja heidän elämäntilanteensa olivat erilaiset, minkä vuoksi tarjosin heille myös mahdollisuutta videohaastatteluun. Kolme haastattelua tapahtui videoyhteydellä, neljä haastattelua kahviloissa ja yksi haastattelu Parasta Lapsille järjestön toimistolla.

Pyysin haastateltavia varaamaan puolitoista tuntia aikaa haastatteluun. Näin pyrin huolehtimaan, ettei haastattelun aikana haastateltavalle tulisi kiireen tunnetta, jos hänelle tulisi mieleen paljon asioita, joista hän haluaisi kertoa. Nauhoitetut haastattelut kestivät 37 – 52 minuuttia.

Todellisuudessa haastattelu-aika oli nauhoitusta pidempi. Haastattelun aluksi vaihdettiin kuulumisia ja keskusteltiin työn alla olevasta opinnäytetyöstä. Jokaiselta haastateltavalta kysyin haastattelun aluksi lupaa haastattelun nauhoittamiseen. Kerroin heille myös, että litteroin nauhoituksen ja tulen käsittelemään litteroitua tekstiä asianmukaisesti ja hävitän nauhoitukset asianmukaisesti. Alkukeskustelussa kysyin myös suullisesti lupaa käyttää haastateltavan puhetta lainauksina opinnäytetyössäni. Näihin kaikkiin haastateltavat antoivat suostumuksensa.

Teemahaastattelua varten olin tehnyt haastattelurungon ja muutamia valmiita kysymyksiä siltä varalta, ettei keskustelu tyrehtyisi tai tarvittaisiin apukysymyksiä, jotta puhe pysyisi teemassa. Kysymyksille ei ollut käyttöä, sillä kaikki haastateltavat olivat aktiivisia ja pysyivät teemassa haastattelun ajan. Haastattelutilanteessa haastattelurunko toimi haastateltavan omana muistin tukena, jotta kaikkien haastateltavien kohdalla käytiin läpi samat teemat.

8.2 Aineiston kokoaminen teemahaastatteluilla

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu toimi opinnäytetyön aineiston kokoamisen menetelmänä. Teemahaastattelu sopi opinnäytetyöhön hyvin, koska sen avulla on mahdollisuus kuulla jokaisen omaa tarinaa, eikä aiheen käsittely rajoittunut tiukasti valmiisiin kysymyksiin. Haastattelussa käsitellään myös tutkimusongelman keskeisiä aiheita ja teemoja, joiden kautta tavoitellaan vastauksia tutkimusongelmaan. (Vilkka 2015: 124).

Teemahaastattelun valintaan vaikutti myös se, että siinä on kaikilla haastateltavilla samat teema-alueet. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2000) teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen varassa ja näin mahdollistuu tutkittavien oman äänen kuuluville saaminen. Haastateltavat tulkitsevat, ja antavat haastattelun teemoina oleville asioille merkityksen omista lähtökohdistaan. Teemahaastattelussa toimiva vuorovaikutus haastateltavan ja haastattelijan välillä on tärkeä tekijä, sillä haastateltavan asioille antamat merkitykset syntyminen tarvitaan vuorovaikutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48.)

Teemahaastattelun valikoituminen opinnäytetyön aineiston kokoamiseen, koska aineisto oli tarkoitus koota henkilöiltä, jotka itse ovat olleet toiminnassa mukana. Lähtöajatuksena oli, että haastateltavilla itsellään on tietoa, hiljaistakin tietoa, jaettavanaan. Haastattelun etuna pidetään sitä, että haastattelussa haastateltava on subjekti, aktiivinen osapuoli, jonka tulee voida haastattelutilanteessa vapaasti tuoda itseään koskevia asioita esille (Hirsjärvi & Hurme 2000: 35).

Haastattelutilanteissa haastateltaville annettiin aikaa ja tilaa tuoda omia ajatuksiaan esille, heitä kiirehtimättä. He saivat toimia itselleen ominaisessa rytmissä. Haastattelun hyvänä puolena on, että siinä on mahdollisuus selventää vastauksia ja syventää tietoja esittämällä lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2000: 35).

Haastattelun negatiivisena puolena pidetään sitä, että haastattelijalla tulisi olla koulutusta. Näin haastateltavalla olisi tarvittavaa taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti tilanteen mukaan, vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 35.) Haastatteluissa tämä ei ollut ongelma, eikä sitä tarvinnut miettiä ennen haastattelua. Koin, että työni kautta saamani kokemus kohdata ja kuunnella ihmisiä vaikutti siihen, että haastattelut sujuivat positiivisessa ilmapiirissä, jossa oli joustavuutta ja vastaajien myötäilyä mukana.

Haastattelua pidetään ongelmallisena myös siksi, että haastateltavien etsiminen, haastattelusta sopimiset ja haastattelujen tekeminen vie aikaa, kuten myös litterointi (Hirsjärvi & Hurme 2000: 35). Omassa opinnäytetyössäni edellä mainitut asiat eivät olleet ongelmia, mutta niillä oli työn tekemiseen hidastava vaikutus. En ollut osannut riittävästi ennakoida ajankäyttöä. Haastateltavien erilaiset elämäntilanteet, omat elämän suunnitelmat ja vastaavat asiat vaikuttivat siihen, että vastauksien saaminen haastattelupyynnöihini eivät tulleet siinä aikataulussa, minkä olin etukäteen suunnitellut. Haastattelujen kohdalla asiat sujuivat kuitenkin aikataulussa. Haastateltavien kanssa haastatteluajan kohdasta ja –paikasta sopiminen tapahtui lyhyessä ajassa. Haastateltavat olivat sovittuna ajankohtana sovituksessa paikassa ja he olivat läsnä ilman kiireen tuntua.

Haastattelijana ymmärsin oman kaksoisroolini. Olen ollut usean vuoden ajan töissä Parasta Lapsille järjestössä vastaten järjestön perhetoiminnasta. Tämän vuoksi minulla oli ennakkotietoa sekä järjestön lasten- ja perheiden leiritoiminnasta, että järjestön vapaaehtoistoiminnasta. Olin myös tavannut jokaisen haastateltavan aiemmin. Näiden asioiden pohjalta ymmärsin painottaa jokaiselle haastateltavalle, että olen haastattelijana yksityisenä ihmisenä, en järjestön työntekijänä. Heidän haastattelussansa esille tuomat asiat ovat vain opinnäytetyötäni varten. Opinnäytetyössäni ne tulevat esille tunnistamattomina ja nimettöminä. Haastateltaville asiassa ei ollut ongelmaa. Koin, että he kertoivat asioista avoimesti ja rehellisesti. Koin myös itse haastattelijana, että pystyin haastattelu-tilanteissa olemaan oman työroolini ulkopuolella, omana itsenäni.

8.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja näin tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 108.) Aineistoa tiivistetään niin, ettei sen sisältämää informaatiota hävitetä, vaan kasvatetaan

informaatioarvoa luomalla aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta 2000: 137). Sisällönanalyysillä aineisto voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti, jolloin saadaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Laadullisen aineiston sisällönanalyysillä tavoitteena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 105–106.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston sisällönanalyysissä on käytetty teorialähtöistä analyysia, jonka tavoitteena on tutkittavien antamien merkitysten avulla uudistaa teoreettista käsitystä tai tutkittavien merkitysmaailmaa. Testata aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. (Vilkkä 2015: 171; Tuomi & Sarajärvi 2009: 97, 113.)

Litteroin nauhoitetun haastattelun mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jolloin pystyin tutustumaan aineistoon, ja samalla pystyin valmistautumaan seuraavaan haastatteluun miettimällä, mitä aineistoa vielä tarvitaan tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Tein haastatteluissa lyhyitä muistiinpanoja, joiden avulla pystyin palaamaan haastattelutilanteisiin, siellä syntyneisiin ajatuksiini sekä havaintoihini. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 59 sivua. Litteroinnin yhteydessä nimesin haastateltavat käyttäen numero ja kirjainyhdistelmää (H1, H2 jne.). Samaa nimeämistapaa käytän myös opinnäytetyössä esiintyvissä sitaateissa.

Luin ensimmäisen kerran litteroidun aineiston tekemättä siihen merkintöjä. Toisella lukukerralla etsin alustavasti tutkimuskysymyksiin vastaavia teemoja, jotka alleviivasin tekstistä eri värein. Luin aineiston vielä kerran, jotta huomaamatta jääneet teemat tulisivat huomioiduksi. Tämän jälkeen irrotin väreillä merkityt haastateltavien puheet tekstistä leikkaamalla ne liuskoiksi. Jatkoin aineiston käsittelyä liimaamalla leikkaamani paperiliuskat paperille teemoittain. Aineiston pelkistämiseksi eli redusoinnissa aineistosta karstiaan tutkimukselle tutkimuskysymyksen ohjaamana epäolennainen pois ja koodataan tutkimuskysymykselle olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 113).

Taulukko 4. Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaus
" No oikeastaan usein, kun mä ekan kerran tapaan vapaaehtoiset mä silloin jo puhun paljon luottamuksesta ja mikä siinä ryhmässä on tärkeintä."	Hyvään yhdessä toimimiseen kuuluu, että kaikilla on hyvä olla ryhmässä.
"... mun mielestä vapaaehtoiset tykkää siitä, että antaa heille tilan toimia eikä ole tunne et niskaan hengitetään tarkkaillaan..."	
" Niitten pitää saada se tunne siitä, että siinä on joku pointti, että ne on siellä paikan päällä. Niitten pitää saada siitä kiitos tavalla tai toisella."	Palautteen antaminen vapaaehtoisille.
"Ylipäättä yritin kehua kauheesti, kun asiat meni hyvin ja sitten kun ei mennyt niin hyvin, niin ne oli enemmän olosuhteista kuin ihmisistä kiinni. Sitä aina hirveesti muistuttelin. "	
" ...että jokaisen yksilön vahvuudet, et miten he löytää itsestään sen parhaan mahdollisen potentiaalin ..."	Auttaa vapaaehtoisia löytämään omat taitonsa ja osaamisensa.
"Et ihmiset tulee niin erilaisista taustoista ja muistaa niin ku ettei voida vaatia tavallaan urotöitä kuitenkaan. Et se mitä jokainen tuo sinne eri asioita ja niistä pitää ottaa se paras irti. "	

Teemoittelussa eli klusteroinnissa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Aineistosta pyritään löytämään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93) Teemoittamalla aineistosta saadaan kokoelma erilaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin (Eskola & Suoranta 2000: 179).

Alustavan teemoittelun jälkeen aineisto tyypitellään. Aineistoa pyritään analysoimaan ja ryhmittelemään yhteisten piirteiden perusteella, jolloin aineiston tiettyä teemaa koskevat näkemykset tiivistetään yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 93.) Aineiston käsittely jatkui teemoittelusta tyypittelyyn, jossa jaoteltiin samankaltaiset kokonaisuudet yhdelle paperille. Tyypeiksi ryhmittelyllä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, jolloin aineisto esitetään yhdistettyjen tyyppien avulla. (Eskola & Suoranta 2000: 181).

Taulukko 5. Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Hyvään yhdessä toimimiseen kuuluu, että kaikilla on hyvä olla ryhmässä.	Keskinäisen luottamus.
Palautteen antaminen vapaaehtoisille.	Vapaaehtoisten näkeminen toiminnan aika.
Auttaa vapaaehtoisia löytämään omat taitonsa ja osaamisensa	Vapaaehtoisten ohjaaminen ja innostaminen.

Abstrahoinnissa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Käsitteellistämässä edetään alkupe-
räisen tiedon käyttämisestä kielellisistä ilmauksista johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 111.)

Taulukko 6. Esimerkki aineiston abstrahoinnista eli pelkistämisestä.

Alaluokka	Yläluokka
Keskinäinen luottamus.	Toimiva yhteistyö.
Vapaaehtoisten näkeminen toiminnan aikana.	Huolenpito vapaaehtoisista.
Vapaaehtoisten ohjaaminen ja innostaminen.	Vapaaehtoisten tukeminen.

Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa kokemusperäisestä aineisosta edetään käsitteellisempään näkemykseen. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 112.) Seuraavassa luvussa tuodaan näkyviin aineiston analyysin pohjalta saadut tulokset.

9 Tulokset

9.1 Johtaja vapaaehtoisvoimin järjestävässä toiminnassa

Haastateltavilla leirijohtajille oli hyvin samansuuntaiset näkemykset johtajan roolista toiminnassa, jossa toiminnan toteuttajina ovat vapaaehtoiset. Yhdessä toimimista haastateltujen mielestä auttaa, kun ryhmään kuuluvien roolit ovat kaikkien tiedossa. Johtajalla on selkeä käsitys, mikä on johtajan rooli toiminnassa ja mikä vastaavasti on vapaaehtoisen rooli. Ja vapaaehtoiset ovat tietoisia omasta roolistaan sekä johtajan roolista ja siihen liittyvistä tehtävistä.

Jokaisella haastateltavalla oli omakohtaista kokemusta vapaaehtoistoimintaan osallistumisesta. Omakohtaisilla kokemuksilla nähtiin olevan positiivista merkitystä vapaaehtoisten kanssa toimimiseen ja heidän johtamiseensa.

Haastateltavien mukaan johtajan rooliin kuuluu johtajuutta ja organisointia, mutta myös inhimillistä läsnäoloa. Johtajan tehtävänä on koordinoida ja vastata käytännön toiminnasta koko toiminnan ajan. Tärkeänä tehtävänä pidettiin myös vapaaehtoisten tukemista toiminnan aikana ja huolehtimista, että vapaaehtoinen ja koko vapaaehtoisryhmä voi hyvin. Tehtäviin nähtiin kuuluvan myös vapaaehtoisten kohdalla syntyvien ongelmien ja haasteellisten tilanteiden selvittäminen.

Johtajan tehtäväkuva ja tehtävään liittyvät muut asiat, joista leirijohtajan tulee huolehtia, määritellään toimintaa järjestävän järjestön taholta. Joidenkin haastateltujen mielestä leirijohtajan tehtävän hyvin hoitaminen edellyttää, että johtaja pystyy koko toiminnan ajan pitämään tehtäväkuvansa selkeänä. Johtajalla on omat tehtävät hoidettavanaan, joita hän ei voi siirrä vapaaehtoisten huolehdittavaksi. Johtajan hoitaessaan hänelle kuuluvat asiat, hän huolehtii, että vapaaehtoinen saa tehdä niitä asioita, jotka kuuluvat vapaaehtoisen tehtäviin. Vapaaehtoinen saa olla vapaaehtoinen, eikä hän tarvitse olla osallisena tilanteissa, eikä asioiden selvittämisessä, jotka edellyttävät ammatillista osaamista.

”Jos viikonlopussa on hirveen vaikeeta esimerkiksi perhecase, niin vapaaehtoiset tajuu sen, näyttää ettei ny ole hyvin. Jos johtaja hoitaa ne sillä tavalla et vapaaehtoiset ei kuormitu. Et ottaa kopin niistä hevimmistä caseista ja hoitaa ne niin, että vapaaehtoinen saa olla vapaaehtoisen paikalla. Niiden ei tarvitse kantaa sitä.” (H2)

Haastateltavien näkemyksen mukaan johtajan aitoudella ja hänen omalla persoonallaan on merkittävä rooli johtajan tehtävässä. Kun johtaja johtaa omalla persoonallaan, ei voida odottaa, että on vain yksi tapa johtaa vapaaehtoisia. Haastateltavien mielestä on yhtä monta johtajuutta, kuin on johtajia.

Johtajan persoonalla on merkitystä myös luottamuksen syntymiseen vapaaehtoisten keskuudessa. Luottamus johtajaan syntyy vaikuttaa keskeisesti johtajan oma toiminta. Miten hän hoitaa lupaamansa tehtävät ja miten hän kohtaa vapaaehtoiset.

Johtajalta odotetaan napakkaa, mutta lempeää johtamista. Ihmisläheistä, erilaiset persoonat huomioonottavaa johtamistapaa, jossa vapaaehtoinen voi kokea johtajan lähes vertaisekseen. Tämän kaltaisessa johtamisessa nähtiin myös riskejä. Vapaaehtoisissa voi olla yksilöitä, jotka odottavat johtajalta vahvaa auktoriteettia. Kun johtajan toimintatapa ei vastaa vapaaehtoisen odotuksia, voi syntyä ristiriitatilanteita, joissa kyseenalaistetaan johtajan kykyä toimia johtajana.

”Et vaikka johtaja on johtaja, johtaja on esimiesasemassa ja tarkoitus on pitää langat käsissä ja vastuu kaikesta on johtajalla, niin tehdä sitä rakkauttellen ja sydämellä ei liian auktoriteetilla ei liian yläpuolella vaan niin et ollaan samalla tasolla samalla viivalla ja niin ku kollegoina tietyllä tavalla. Johtajan rooli on eri kuin vapaaehtoisten. Tää toimii, jos sä onnistut tässä, tää toimii mut siinä, on riski joku alkaa, asuu varpaille ja se on vähän selaista hienosäätöä.” (H2)

“... on vaan sitä niin ku et se johtaja rakentaa niin ku sen oman toimintakehikon. Et uskaltaa käyttöön ne omat vahvuudet ja sitä kautta luotsata porukkaa ja ihmiset kyl näkee tosi nopeasti, jos sä oot joku muu kuin oma itsesi.” (H1)

Haastateltavien näkemyksen mukaan johtajan rooliin kuuluu kyky olla läsnä, lukea tilanteita ja ennakoida tapahtumia. Nämä miellettiin myös taidoiksi, jotka ovat mukana hyvässä johtajuudessa. Leirimuotoisessa toiminnassa vapaaehtoiset ja johtaja ovat yhdessä useita päiviä, aamusta iltaan. Pitempikestoisen toiminnan aikana vapaaehtoisten käyttäytymisessä tapahtuvat, esimerkiksi väsymyksestä johtuvat muutokset tulevat helposti näkyviin.

Haastatelluilla oli kokemusta, että jo yhden vapaaehtoisen muuttunut käytös tai läsnäolo oli saanut aikaan muutoksia koko vapaaehtoisryhmässä. Johtajan taidolla ennakoida asiat ja puuttua asioihin ennakoivasti, voidaan auttaa vapaaehtoisia kokemaan olonsa

hyväksi, jaksamaan ja selviytymään vapaaehtoisena. Ennakoinnilla voidaan välttää myös mahdollisten ristiriitatilanteiden syntymiset.

Leirijohtajalta odotettiin positiivista uteliaisuutta vapaaehtoisia kohtaan. Tutustuminen jokaiseen vapaaehtoiseen ja kaikkien tasapuolinen huomioiminen oli useiden haastateltavien näkemyksen mukaan lähtökohta toimivalle ryhmälle. Vapaaehtoiset ovat yksilöitä, joilla on erilaista taitoa ja osaamista. Nämä ovat toiminnan kannalta tärkeitä asioita, joita johtajan tulisi saada vapaaehtoisista esiin. Kun johtaja tuntee vapaaehtoisen, on hänen helpompi sopia vapaaehtoisen kanssa häntä kiinnostavista ja hänen taidoilleen sopivista tehtävistä. Näin johtaja huolehtii myös, ettei vapaaehtoinen joudu ottamaan hoitaakseen tehtäviä, joista selviytyminen on hänelle haasteellista.

Jokainen vapaaehtoinen on oma persoonansa ja se mikä sopii yhdelle, ei välttämättä sovi toiselle. Johtaja ei voi hoitaa asioita kaikkien vapaaehtoisten kanssa yhdellä ja samalla tavalla. Mitä paremmin johtaja on tutustunut vapaaehtoiisiin ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa toimii, sitä helpompi on kunkin vapaaehtoisen kohdalla löytää oikea tapa hoitaa hänen kanssaan asioita ja ohjata häntä.

Haastateltavien kokemukset vapaaehtoisten kanssa toimimisesta ovat olleet pääosin hyviä ja onnistuneita. Vapaaehtoisilla on ollut ymmärrys toiminnasta ja sen tavoitteista. Tarvittaessa leirijohtaja oli myös saanut vapaaehtoisilta tukea omaan työhönsä.

Vaikka kokemukset olivat olleet hyviä, olivat haastateltavat kokeneet myös tilanteita, joissa he olivat joutuneet puuttumaan vapaaehtoisen toimintaan ja ottamaan asioita puheeksi. Kaikkien vapaaehtoisten kohdalla asioiden puheeksi ottaminen ei ollut helppoa, se oli kuitenkin nähty kuuluvan johtajan tehtäviin ja asioihin oli puututtu silloin, kun se oli ollut tarpeellista.

"Lähinnä ne tilanteet, jossa piti ottaa se johtajan rooli oli niitä, että ihmiset eivät tehneet niin ku iltapalaverissa oli sovittu. Sit piti käydä sanomassa, et hei me ollaan sovittu näin ei sinulla olisi ollut iltapalaverissa mahdollisuus sanoa, jos olisit halunnut, että tehdään eri tavalla. Mut nyt me ollaan sovittu näin ja nyt tehdään tällä tavalla." (H5)

Haastateltavien mielestä johtajalta odotetaan omassa toiminnassaan jokaisen vapaaehtoisen huomioimista ja oikeanlaisten tehtävien löytämistä jokaiselle vapaaehtoiselle. Hän ei voi vaatia kaikilta vapaaehtoisilta samanlaista panosta toimintaan toiminnan eri vaiheissa tai samantasoista suoriutumista tehtävistä. Tilanteet toiminnassa muuttuvat ja

elävät. Tähän ei vaikuta yksin vapaaehtoisen oma toiminta, vaan toiminnan kohderyhmässä tapahtuvat muutokset ja uudet tilanteet. Johtajalta odotetaan kykyä ymmärtää yleisesti vapaaehtoistoimintaa, ja tämän ymmärryksen kautta huolehtia, että vapaaehtoisilla on heidän taidoilleen sopivia tehtäviä.

”Vapaaehtoistyössä on pehmeät arvot mut siihen ei jotenkaan, se on ollut mulle vähän vaikee niin ku välillä mieltä sitä miten paljon mä voin vapaaehtoisilta vaatia, jos hän ei saa palkkaa ja hän on täällä vapaaehtoisena. Kuitenkin jos on lähtenyt toimintaan ni pitää pystyä voida vaatia niitä niin ku tiettyjä asioita tehtäväksi, koska ei sit taas ei voi niin ku vaan olla.” (H1)

”... ensinnäkin sen ryhmän dynamiikka siinä vapaaehtoisryhmän sisällä, mutta myös se, että vapaaehtoiset ovat yksilöitä. Mä olen huomannut, että siellä saattaa olla eri - ikäisiä ja eri koulutustaustaisia. Ihan eri tahoilla, ihan eri luonteisia ja tekee aivan eri töitä. Joku saattaa olla siivooja ja joku on sosiaalityöntekijä. Hirveen mielenkiintoista siitä ryhmästä ammentaa sekä ryhmän vahvuudet, että jokaisen yksilön vahvuudet, et miten löytää itsensä sen parhaan mahdollisen potentiaalin.” (H2)

Johtajan rooliin kuuluvana pidettiin myös vapaaehtoisten vahvuuksien tunnistamista ja tarjota vapaaehtoisille mahdollisuuden omien vahvuksiensa hyödyntämiseen toiminnassa.

9.2 Johtajan ja vapaaehtoisten yhteistyön edellytyksiä

9.2.1 Luottamus ryhmässä

Jokaisen haastateltavien puheessa tuli esille luottamus. Sen merkitys ryhmänä toimittaessa ja mikä on luottamuksen merkitys ryhmään kuuluvien keskinäisessä kanssakäymisessä. Haastateltavien mielestään luottamus kuului kiistattomasti hyvään ja toimivaan yhdessä toimimiseen. Luottamukseen liitettiin myös avoimuus ja avoin ilmapiiri.

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri oli rohkaissut vapaaehtoisia ja vahvistanut vapaaehtoisten ymmärrystä, että hänen läsnäolollaan ja tekemisillään on merkitystä. Tämä oli tullut näkyviin, kun vapaaehtoiset olivat ottaneet oma-aloitteisesti itselleen enemmän vastuuta ja innostuneet ideoimaan uutta toiminnan sisältöihin. Vastaavasti leirijohtaja oli voinut luottaa, että vapaaehtoiset hoitivat heidän kanssaan sovitut asiat.

Luottamus ja mitä se tarkoittaa juuri kyseisessä vapaaehtoisryhmässä ovat asioita, joista nähtiin tärkeänä jo toiminnan alkuvaiheessa keskustella vapaaehtoisten kanssa. Luottamusta haastateltavat pitivät keskeisenä elementtinä pyrittäessä hyvään ja yhteisölliseen toimintaan. Luottamus ymmärrettiin kuuluvan niin vapaaehtoisten ja johtajan väliseen kanssakäymiseen, kuin vapaaehtoisten keskinäiseen vuorovaikutukseen.

Haastateltavien mukaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri antaa tilan, jossa jokainen ryhmään kuuluva saa olla oma itsensä toisten seurassa. Jokaisen ajatukset ja mielipiteet ovat hyväksytyjä, eikä asioita tarvitse vaieta toisten reagoitua pelätessä. Avoimuus ja luottamus oli rohkaissut ja kannustanut vapaaehtoisia ottamaan uusia haasteita vastaan. Kokeilemaan sellaista, mitä ei ollut koskaan aiemmin tehnyt, tai mitä oli aina halunnut tehdä.

Johtaja kuuluu vapaaehtoisten ja johtajan muodostavan ryhmään aktiivisesti toimivana jäsenenä. Haastateltavien mielestä koko ryhmän toiminnan kannalta on merkityksellistä, että johtajan ja kaikkien vapaaehtoisten välit ovat avoimet ja luottamukselliset. Haastateltavat olivat kokeneet, että johtaja loi luottamusta vapaaehtoisiin omalla toiminnallaan, käytöksellään ja kohtaamisillaan. Avoimessa ilmapiirissä keskinäinen vuorovaikutus toimi ja vapaaehtoisen oli helppo lähestyä johtaa, samoin leirijohtajan oli helppo huomioida vapaaehtoisia.

Luottamus vapaaehtoisiiin on näkynyt toiminnassa vapaaehtoisten innostuksena ja haluna ottaa vastuuta isoistakin kokonaisuuksista. Vapaaehtoisten ja leirijohtajan välinen luottamuksellinen ja avoin suhde on toiminnan aikana näyttäytynyt haastateltavien leirijohtajien mielestä siinä, että vapaaehtoisten oli ollut helppo lähestyä johtajaa ja heillä oli ollut ymmärrys, että johtaja on heidän käytettävissään ja häneltä saa tarvittaessa tukea kuin myös apua.

”Jos heihin saa luottaa semmosen luottamuksellisen suhteen niin ku muhun mut myös keskenään sen tiimin sisällä, se ehkä mahdollistaa siihen, että uskaltaa kokeilla ja he uskaltaa epäonnistua. Ja musta tuntuu, että siihen luottamukseen liittyy paljon se, että he uskaltaa puhua rehellisesti miltä tuntuu tietyt asiat siellä.” (H2)

”Niihin saatto luottaa. Jos sovittiin et sä lämmität tänään saunan ni siihen saatto luottaa, et sauna lämpenee siihen aikaan, kun on sovittu. Tai jos sovitaan et vedä sää tää leikki, ni se vetää. Se oli mun mielestä ehkä helpointa se, että oikeesti oli sellaisia ihmisiä ympärillä, joihin pystyi luottaa.” (H3)

Haastateltavista muutama oli kokenut, että vapaaehtoisten oli ollut helppo jakaa onnistumiset ja positiiviset asiat toisten kanssa yhteisissä palavereissa. Mutta epäonnistumisista kertominen ja negatiivisia asioista puhuminen oli koettu vaikeaksi ja ratkaisuna oli ollut asioista vaikeneminen. Haastateltavat toivat esille luottamuksen vapaaehtoisten ja johtajan muodostamassa tiimissä. Heidän mielestään oli tärkeä saada tiimiin syntymään keskinäinen luottamus, jotta kaikki uskalsivat puhua kaikista asioista avoimesti, ilman häpeän ja pellon tunnetta. Tällä nähtiin olevan myös merkitystä vapaaehtoisten toiminnassa jaksamiseen ja innostuksen säilyttämiseen.

” Mä pyrin siihen, et se olis avointa, et voi niin ku kertoa myös et jos joku homma ei suju.” (H7)

Keskinäinen luottamus oli tuonut mukanaan myös selkeyttä toimintaan ja jokaisen vapaaehtoisen tehtäviin. Kun ryhmässä voidaan luottaa siihen, että yksittäinen vapaaehtoinen huolehtii hänen kanssaan sovitun tehtävän, ei johtajan, eikä toisten vapaaehtoisten tarvitse huolehtia tuleeko tehtävä hoidettua ja onko vapaaehtoinen siellä, missä hänen odotetaan olevan.

9.3 Johtajan ja vapaaehtoisten yhdessä toimiminen

Tavoitteellinen ja onnistunut toiminta edellyttää vapaaehtoisten ja johtajan keskinäistä toimivaa yhteistyötä, jossa kaikkien mukanaololla on merkitystä. Haastateltujen leirijohtajien kokemuksen mukaan yhdessä tekemisen alkaa toiminnan ensimetreistä lähtien. Leirijohtaja ei suunnittele itsenäisesti etukäteen alkamassa olevan toiminnan sisältöjä. Hän ei myöskään jaa etukäteen vapaaehtoisille tehtäviä ja vastuita. Johtaja ei ole siis toiminnan suunnittelija ja vapaaehtoiset toiminnan toteuttajia, vaan vapaaehtoiset ja johtaja muodostavat toimivan tiimin, jossa yhdessä rakennetaan toiminnalle tavoitteet ja suunnitellaan toiminnan sisällöt. Jokaisella on alusta lähtien mahdollisuus olla aktiivisesti mukana suunnittelemassa sitä, mitä ollaan yhdessä tekemässä ja tuoda omia ajatuksiaan ja ideoitaan ryhmään. Sillä, että vapaaehtoinen on mukana heti alusta ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa ryhmässä, nähtiin olevan vapaaehtoisia toimintaan motivoiva vaikutus.

Joidenkin haastateltujen mielestä kaikkea suunnittelua ei kuitenkaan voida jättää yhteisiin tapaamisiin, vaan johtajan tehtävänä on etukäteen tehdä suunnitelmapohja, jota vapaaehtoisten kanssa yhdessä jatko työstetään. Yhteisiä suunnittelutapaamisia on rajattu

määrä ja toiminnan valmisteluun liittyviä asioita paljon. Etukäteisvalmistautumisella koettiin olevan aikaa säästävää vaikutus. Sen nähtiin myös auttavan uusia vapaaehtoisia ymmärtämään, millaisesta toiminnasta on kysymys ja millaista toimintaa vapaaehtoisten tulee suunnitteluvaiheessa ajatella.

”Mut sitä ei saada mitään toimivaa rakennusta, jos johtaja on itse valmiiksi päättänyt miten ne hommat menee ja hän vaan niin ku kertoo, että näin on tehty ja näin olen ajatellut että tämä toimii jo siinä vaiheessa nakeretaan sitä motivaatiota ja innostusta olla tekemässä sitä leiriä vapaaehtoisten kohdalla.” (H1)

”... että on läsnä sitä leiriarkea siitä kanssa ihmiset sano et se on hyvä just. En välttämättä koko ajan ohjannut mitään ohjelmaa mut sit olin kuitenkin mukana siinä aina, jos tarvittiin tai jos ehdin.” (H7)

Osa haastateltavista piti merkityksellisenä, että leirijohtaja on aktiivisesti mukana käytännön toiminnassa yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Sillä erolla, että hänen roolinsa ei ole sama kuin vapaaehtoisen. Hän ei ole tekemässä vapaaehtoisten tehtäviä, eikä ikään kuin viemässä heidän paikkaa. Johtaja nähtiin lisäresurssina, joka oli käytettävissä tarvittaessa ja tekemässä yhteistyötä vapaaehtoisten kanssa.

Toimintaan osallistumalla johtajalla on tilaisuus nähdä, miten vapaaehtoinen ja koko vapaaehtoisryhmä toimii. Johtaja voi huomata vapaaehtoisten toiminnassa asioita, joihin puuttuminen tai asiasta keskusteleminen auttaa vapaaehtoisia kehittymään tehtävissään, sekä näkemään omaa toimimistaan uusin silmin. Kun johtaja on itse mukana ja näkee tilanteet, on hänen helpompi antaa vapaaehtoisille konkreettista kannustavaa ja rakentavaa palautetta.

Haastateltavien kertoman mukaan osa vapaaehtoisista kaipasi toimintaan selkeää rakennetta ymmärtääkseen, mitä toiminnassa voi tehdä ja milloin asiat tapahtuvat. Vapaaehtoinen oli kokenut olonsa varmemmaksi silloin, kun hän tiesi etukäteen, milloin oli hänen vuoronsa vastata toiminnasta, tai hoitaa sovittu tehtävä. Muun ajan vapaaehtoinen pystyi olemaan rauhallinen mielin ja keskittyä olemaan läsnä ilman tehtävien hoitamista. Rakenteen puuttuminen sai aikaan joissakin vapaaehtoisessa hämmennystä ja epä tietoisuutta, millä voi olla vapaaehtoisen innostusta ja motivaatiota heikentävä vaikutus.

”Epätietoisuus, epämääräisyys syö sitä jaksamista ja sitä innostusta siihen ohjaamiseen ja leiriläisten kanssa vuorovaikuttamiseen.” (H1)

Vapaaehtoinen hoitaa toiminnan aikana monia eri tehtäviä ja vastaa erilaisista toiminnoista. Vapaaehtoisia oli auttanut selviytymään hänelle kuuluvista tehtävistä, kun tehtävät ja vastuualueet oli jaettu etukäteen. Heille oli jäänyt aikaa valmistautua ja aikaa jäi myös tarvittaessa neuvojen pyytämiseen. Ennakoimisella vapaaehtoisilla mahdollistui valmistautua omaan osuuteensa niin hyvin, kun hän itse haluaa.

Tasapuolinen tehtävien jakaminen tuo koko ryhmälle näkyväksi, että jokaista vapaaehtoista tarvitaan ja vapaaehtoiset ovat samanarvoisia. Jokaisella on oma merkittävä osuutensa yhteisesti toteutettavassa toiminnassa ja toiminnan onnistumisessa.

Toiminnan kannalta merkityksellistä oli, että vapaaehtoisille oli annettu tilaa kertoa heidän aiemmista kokemuksistaan vastaavanlaisesta toiminnasta. Parhaimmillaan heidän kokemuksensa toivat juuri käynnissä olevaan toimintaan uutta ja toimivaa. Haastateltavilla oli ollut vapaaehtoisryhmässä vapaaehtoisia, jotka olivat olleet aiemmin järjestön leireillä. Näiden vapaaehtoisten aiemmillä kokemuksilla oli pystytty välttämään karikkoja ja saatu käyttöön toimivia, jo aiemmin hyväksi koettuja asioita. Kaikkea ei ollut tarvinnut keksiä uudelleen, vaan aiemmin hyväksi koetut asiat olivat rikastuttaneet toimintaa.

9.4 Vapaaehtoisten huomioiminen

9.4.1 Kiitos ja palaute vapaaehtoisille

Vapaaehtoisten kiittäminen ja palautteen antaminen tuli esille jokaisen haastatellun leiri-ohjohtajan puheessa. Toiminnan aikana vapaaehtoisten jaksamisen ja innostuksen säilyttämisessä oli ollut keskeinen merkitys vapaaehtoisen kiittämisellä ja palautteen antamisella.

Haastateltavien mukaan kiittäminen sekä palautteen antaminen tulee olla aktiivisesti käytössä koko toiminnan ajan. Esille tuli myös tasapuolisuus. Jokaisen vapaaehtoisen tulee saada palautetta ja kiitosta omasta toiminnastaan. Erään haastateltavan mielestä oli merkityksellistä, missä ja milloin palaute tulee antaa. Hän piti tärkeänä, että palaute annetaan ja kiitetään silloin, kun kaikki vapaaehtoiset ovat yhdessä ja samassa tilanteessa kaikkien tulee saada kuulla palautetta omasta toimimisestaan.

Palautteen antaminen koettiin hektisen toiminnan keskellä haasteelliseksi ja tämän vuoksi se oli usein jäänyt vapaaehtoisten ja johtajan yhteisiin iltapalavereihin. Tilanteiden mukaan palautetta oli pyritty antamaan myös toiminnan aikana. Palautetta ja kiitosta oli haluttu antaa konkreettisesta tekemisestä. Positiivisella palautteella on ollut vapaaehtoisille motivoiva merkitys ja siksi siihen oli panostettu toiminnassa.

”Mun mielestä vapaaehtoisten hyvään johtamiseen kuuluu ehdottomasti se, että sitä antaa kiitosta siitä toiminnasta. Jos on töissä sitä saa sen palkan kiitokseksi joka motivoi, motivoi hurjasti sinä päivänä kun asuntolainan lyhennys lähtee tililtä. Mutta vapaaehtoisten niin ku johtamisessa on tärkeää se, että antaa kiitos sillä ne elää ne ihmiset, että niistä tuntuu, että ne tekee jotain tärkeitä. Jokaisella on oma motiivinsa olla siellä paikalla ja tehdä sitä, mutta kaikki sais edes sen sanallisen kiitoksen ja niin ku kertoo tarkasti mitä tämä sinun tekemäsi työsi antiosta me saavutetaan täällä. Et mun mielestä on tärkeää konkretisoida sitä, että se on tärkeää ja miksi se on tärkeää mitä he niin ku tekee. Et siitä jää semmonen olo että en kärvistellyt turhaan täällä sääksien syömänä vaan että tässä oli joku pointti. Et ne muistaa, et siitä saa jotain myös itselle ei vaan anna vaan myös saa.” (H3)

”Mä muistan, että se oli itselleni, kun ensimmäisiä kertoja tein vapaaehtoistyötä, ni jotenkin se oli niin uus tunne että saa niin paljon kiitosta siitä mitä tekee. Se oli siistiä et sillee sitä sai itse ihan hirveesti motivaatiota tehdä, niin sitä tavallaan halus niin, ku korostaa sitä.” (H7)

Kiittämistä oli pidetty vapaaehtoiselle palkintona siitä, että hän on tullut mukaan vapaaehtoistoimintaan ja antanut oman panoksensa toimintaan. Eräs haastateltu kertoi, että vapaaehtoinen haluaa kuulla positiivista palautetta ja kiittämistä, kun on tehnyt jotain hyvin. Hän vertasi positiivista palautetta palkkioon, jonka vapaaehtoinen saa tekemästään työstä.

9.4.2 Vapaaehtoisten kannustaminen ja innostaminen toiminnan aikana

Vapaaehtoisten motivointi oli koettu joissain tilanteissa helpommaksi, kun vapaaehtoisen motiivit olivat johtajan tiedossa ja ne olivat toiminnan kanssa samansuuntaiset. Kaikilla vapaaehtoisilla omat motiivit eivät olleet selvillä toiminnan alkuvaiheessa, ja joillekin omien motiivien sanoittaminen oli ollut vaikeaa.

Joillakin haastateltavilla oli ollut tavoitteena kuulla suunnittelutapaamisissa vapaaehtoisten motiivit, mutta näin ei tavoitteesta huolimatta ollut tapahtunut. Esteenä oli koettu

ajanpuute ja se, että ihmiset olivat vielä ensitapaamisissa toisilleen vieraita ja tuntemattomia. Joissain tapauksissa motiivit olivat tulleet esille vasta käytännön toiminnan aikana, jolloin vapaaehtoiset ja johtaja tunsivat toisensa jo paremmin.

Yksi haastateltava koki järjestön uusille vapaaehtoisille järjestämisen perehdytyksen olevan merkityksellinen vapaaehtoisten omien motiivien selkeytymisessä. Haastateltu leiri-johtaja koki riittävänä, että vapaaehtoisten alkuperehdytyksessä mukana ollut järjestön työntekijä tiesi vapaaehtoisten motiivit. Tätä hän piti riittävänä toiminnan kannalta ja näin ollen motiiveihin ei tarvinnut suunnittelutapaamisissa käyttää aikaa. Haastateltavan mielestä vapaaehtoisten motiivit tulevat näkyviin toiminnassa.

” Että sä näät sen ihmisen ihan yksikertaisilla asioilla, se on sitä motivointia. Pieniä yksinkertaisia asioita, mitä ei yleensä kehua, vitsi kun sä oot tehnyt upeen maalauksen tai lauloitpa sä hienosti tai muuta. Mutta kun kyseessä on vapaaehtoiset, jotka on ihan tavallisia ihmisiä ei heillä ole välttämättä super lahjakkuuksia tai voimia, he vaan tulee ja antaa aikaansa ja se on se supervoima, se pitää nostaa. Kehuminen ja nimenomaan se, että se tehdään yhdessä.” (H4)

” ... se että joku voi huomata siellä leirillä, että tää toimintamuoto ei oo ehkä niin, ku se mun juttu. Mut sit kuitenkin siellä leirillä ollaan se viisi päivää. Jollain tavalla niin kun pitää pystyä sit toimimaan, vaikka sit kokisi vapaaehtoinen, ettei tämä ole oma pala kakkua. Niin on kyllä se koko matka sieltä leirisuunnittelusta millä tavalla, jos on uusia vapaaehtoisia millä tavalla johtaja esittelee sen toiminnan, kuvailee sitä leiriarkea ja minkälaisia mielikuvia vapaaehtoiset saa siinä suunnittelussa siitä leiristä. Niin se, että innostuminen herätetään silloin keväällä ja itse leiri on sen ylläpitäminen. Jotenkin siinä vaiheessa on tärkeää, että vapaaehtoiselle tulee se kokemus, että häntä kuunnellaan, hän pystyy itse vaikuttamaan siihen toimintaan yhtä tasa-arvoisesti kuin muut vapaaehtoiset tai johtaja. Ne on ehkä ne tekijät mitkä siihen innostumiseen niin ku vaikuttaa.” (H1)

Muutaman haastatellun leiri-johtajan näkemys oli, että motivointi ja innostamista kuuluvat tärkeänä osana toimintaan, mutta myös toiminnan valmisteluvaiheeseen. Oikeanlainen motivointi toiminnan suunnittelussa ja toiminnan aikana sitouttaa vapaaehtoisia toimintaan.

” ... aina on siinä ryhmässä enemmän aktiivista ja vähemmän aktiivisempaa et tasapäistä aktiivisuutta ei ole eikä sitä tavoitellakaan. Kukin omista lähtökohdista ja kukin tekee sen mitä tekee, sillai oon kokenut et, kun semmonen energinen saa toisen kolmannen kaverin mukaan niin ne pystyy ryhmänä porukkana tuottamaan. Kun on ollut tilanne et tällainen aktiivinen löytää kaverin se osoittautuu sitä kautta aktiiviseksi sitä kautta tulee hyviä ideoita. Löydetään vähän niin semmonen saman tyyppinen, jolla on samantyyppistä siitä, tulee hyvä sitten.” (H6)

Innostamista ei ollut yksin johtajan tehtävä, vaan sitä tapahtui vapaaehtoisten kesken. Vapaaehtoiset innostivat toinen toisiaan. Yhdessä ryhmänä toimivat vapaaehtoiset nähtiin toisillensa malleja, kannustajia ja uusien asioiden opettajia. Aremman vapaaehtoisen saadessa muilta vapaaehtoisilta huomiota ja kannustusta, hän oli saanut itselleen uuden roolin vapaaehtoisryhmässä. Eräs haastateltava vertasi vapaaehtoisen innostumista toiminnassa kukkaan puhkeamiseen. Innostus nähtiin kokonaisvaltaisena kokemuksena, jolla oli ihmistä muuttava vaikutus, jota kautta vapaaehtoinen pystyi saamaan itselleen uusia onnistumisen kokemuksia.

9.5 Vapaaehtoisten huolenpito

Vapaaehtoisten kanssa toimiminen oli koettu ihmissuhdetyöksi, jossa leirijohtajan tehtävänä oli vapaaehtoisten toiminnassa tukemisen ja kannustamisen lisäksi vapaaehtoisen rajaaminen. Haastateltavan puhuessa rajaamisesta hän toi esille, ettei kyseessä ole konkreettinen toimenpide, vaan esimerkiksi vapaaehtoisen kokemuksista ja hänen voinnistaan kyselemistä, tarvittaessa lepäämään ohjaamista tai innostuksen rajaamista.

Vapaaehtoisen rajaamisessa oli ollut keskeistä leirijohtajan tekemät huomiot ja havainnot vapaaehtoisesta. Leirijohtaja oli ymmärtänyt, ettei vapaaehtoinen tule jaksamaan toiminnassa, jos hän ei ota huomaamiaan asioita puheeksi vapaaehtoisen kanssa. Rajamista pidettiin positiivisena asiana ja osoituksena vapaaehtoisille, että heistä välitetään ja halutaan pitää huolta, että he jaksavat vapaaehtoisina.

Haastateltavat kertoivat, että he olivat halunneet osoittaa vapaaehtoiselle välittämistä ja arvostusta kuuntelemalla heitä ja huolehtimalla, että jokainen vapaaehtoinen oli saanut kokemuksen, että häntä oli kuunneltu ja hän asiansa oli tullut kuulluksi.

” Tää on semmosta ihmissuhde eräällä tapaa. Vaikka on aikuisia ihmisiä mut kaikki ei tunnista omia rajojaan tai siiten niin.” (H2)

”.. jokaiselle annoin aikaa ja pyysin et tulee henkilökohtaisesti keskustelemaan ja kyselin fiiliksiä ja sitä miltä nyt tuntuu ja mikä nyt pännii, mikä tuntuu hyvältä. Et sen niin ku koin hyväks, hyväks asiaks.” (H5)

Vapaaehtoisen jaksamiseen vapaaehtoistoiminnassa oli vaikuttanut merkittävästi ryhmän ilmapiiri. Tavoitteena oli ollut hyvä ilmapiiri, jossa jokaisella on hyvä olla. Usean haastateltavan näkökulmana oli, että leirijohtaja tai muutama vapaaehtoinen ei yksin voi

luoda hyvää ilmapiiriä, vaan kaikki yksilöt vaikuttavat läsnäolollaan ja toiminnallaan sen syntymiseen.

Jokainen vapaaehtoinen, samoin kuin leirijohtaja vaikuttavat ilmapiirin syntymiseen tuomalla ryhmään oman persoonansa ja oman elämäntilanteensa. Ilmapiirin rakentuminen alkaa jo toiminnan suunnittelussa, jossa ihmiset tapaavat toisensa ja ryhmä alkaa muotoutua. Joissain ryhmissä hyvä ilmapiiri syntyi suunnittelutapaamisissa ja jatkui samantyyppisenä koko toiminnan ajan. Vastaavasti joissain vapaaehtoisryhmissä hyvän ilmapiirin rakentuminen vaati aikaa, eikä ollut poikkeuksellista, että toiminnan aikana ilmapiirissä tapahtui myös muutoksia.

” Se on kuitenkin aina leiri ja leiriporukka aina ainutkertainen kokonaisuus, joka on niiden tekijöidensä summa, millaista porukkaa siellä on. Joillakin leirillä on enemmän naurua ja vähemmän. Se on kuitenkin ihmisistä kiinni ja sitä pulppua ei voi siihen tuoda.” (H6)

”Suurin vaikutus oli yksinkertaisesti niillä ihmisillä. Et sillä, jos sattuu käymään kemiat kohdalleen, niin sitten siihen ei tarvinnut tavallaan tehdä mitään, asiat vaan tapahtu. Mut sitten tietysti, kun ei aina satu kemiat kohdalleen et siinä niin ku. Totta kai oli merkitystä tapaamisilla ennen sitä tuloa. Ihmiset vähän niin ku oppii tuntemaan toisiaan ja oppii näkemään toisiaan.” (H7)

Vapaaehtoisen ohjaaminen ja tukeminen toiminnassa oli auttanut vapaaehtoista selviytymään uusista ja haasteellisista tilanteista. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan vapaaehtoiset kaipasivat toiminnassa myös sitä, että joku sanoo, mitä tehdään. Vapaaehtoisten joukossa voi olla myös ihmisiä, jotka tarvitsevat ohjausta siksi, että heillä ei itsellään ole kykyä tarttua itsenäisesti tehtäviin. Ohjaamisella ja kannustamisella voidaan vaikuttaa vapaaehtoiseen ja saada hänet tekemään häneltä odotettuja tehtäviä.

”... mä olen sitä mieltä että vapaaehtoistyössä kaivataan enemmän semmosta niin ku ohjaamista ja tukemista siihen mitä pitää niin ku tavallaan vähän tehdä.” (H 4)

Haastateltavien kertoman mukaan vapaaehtoisten ohjaaminen toiminnassa ei ollut yksin johtajan tehtävä, vaan toiminnan aikana vapaaehtoiset ohjasivat toinen toisiaan omilla esimerkeillään ja neuvoillaan. Vapaaehtoisryhmään voi kuulua aiemmin toiminnassa mukana olleita vapaaehtoisia, joiden vastaavan toiminnan kautta saadut kokemukset hyödyttävät myös toisia vapaaehtoisia. Eräs haastateltava toi esille, että palkatun työntekijän tulee kuunnella kokeneita vapaaehtoisia, ottaa tieto vastaan ja hyödyntää sitä omassa tehtävässään.

9.6 Yhteenveto tuloksista

Vapaaehtoistoimintaan palkattujen leirijohtajien näkemykset siitä, mitä on hyvä vapaaehtoisten johtamista, jakautuivat neljään luokkaan, jotka ovat johtajan rooli vapaaehtoistoiminnassa, vapaaehtoiset ja johtaja toimivat yhdessä, vapaaehtoisten huomioiminen ja huolenpito vapaaehtoisista.

Taulukko 7. Leirijohtajien näkemyksiä vapaaehtoisten johtamisesta

Johtajan rooli vapaaehtoistoiminnassa	Vapaaehtoiset ja johtaja toimivat yhdessä	Vapaaehtoisten huomioiminen	Huolenpito vapaaehtoisista
Johtaa ihmisläheisesti ja erilaiset persoonat huomioiden	Luottamus kaikkien ryhmään kuuluvien kesken	Rakentavan ja kannustavan palautteen antaminen vapaaehtoisille	Toiminnassa ohjaaminen ja tukeminen
Johtaa omalla persoonallaan	Toimiva yhteistyö ja toimiva tiimi	Vapaaehtoisten kiittäminen	Vapaaehtoisten kannustaminen
Toiminnan organisointi ja käytännön toiminnasta vastaaminen koko toiminnan ajan	Toiminnan selkeä rakenne	Vapaaehtoisten motivointi ja innostaminen	Vapaaehtoisten kuunteleminen ja kuuleminen
Vapaaehtoisiin tutustuminen ja heidän tasapuolinen huomioimisensa	Kaikki mukana käytännön toiminnassa		Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri
Vapaaehtoisten jaksamisesta huolehtiminen ja heidän tukemisensa			Vapaaehtoisten rajaaminen

Vapaaehtoistoimintaan palkatun johtajan rooliin haastatellut leirijohtajat näkivät ihmisläheisenä ja vapaaehtoiset huomioon ottavana, jossa johtaja toimii omalla persoonallaan. Johtaja organisoii ja vastaa käytännön toiminnasta. Johtaja tuntee vapaaehtoiset, huomioi heidät ja tukee, sekä huolehtii jaksamisesta.

Vapaaehtoisten ja johtajan yhdessä toimimisessa merkittävää nähtiin luottamus, toimiva yhteistyö, toimiva tiimi, toiminnan selkeä rakenne, sekä kaikkien tiimiin kuuluvien osallisuus toiminnassa.

Vapaaehtoisten johtamiseen liittyi vapaaehtoisten huomioiminen rakentavalla ja kannustavalla palautteen antamisella, kiittämisellä sekä motivoinnilla ja innostamisella.

Huolenpitoon vapaaehtoisista hyvässä vapaaehtoisten johtamisessa kuuluu ohjaaminen ja tukeminen. Vapaaehtoisten kannustaminen, kuunteleminen, sekä vapaaehtoisten rajaaminen. Merkityksellistä on myös avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri.

10 Johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan todeta, että vapaaehtoisten hyvä johtaminen mahdollistaa vapaaehtoiselle vapaaehtoisena toimimisen omista lähtökohdistaan käsin. Vapaaehtoiselle ei tule tarvetta ottaa suurempaa vastuuta toiminnasta, minkä vapaaehtoinen on itse luvannut ottaa tai mitä häneltä vapaaehtoisena odotetaan.

Vapaaehtoistoimintaa tästä näkökulmasta tarkastellessa voidaan todeta, että vapaaehtoisten kannalta onnistunut toiminta edellyttää toimintaan nimettyä vastuuhenkilöä, jonka tehtävät toiminnassa eroavat vapaaehtoisten tehtävistä. Kaikille toiminnassa mukana oleville on selvää, kuka toimintaa johtajaa ja mitkä ovat hänen tehtävänsä kyseisessä toiminnassa. Johtajaa tarvitaan siksi, että täytyy olla joku, joka johtaa, jotta asiat tulevat oikea-aikaisesti hoidetuiksi. Johtajaa tarvitaan myös huolehtimaan, että tieto kulkee ja kaikki saavat tarvitsemansa tiedon.

Vapaaehtoisten johtajaa tarvitaan huolehtimaan siitä, että vapaaehtoiset toimivat omien voimavarojensa mukaan ja saavat tehdä asioita, joita varten he ovat tulleet mukaan toimintaan. Vapaaehtoisten johtaja mahdollistaa vapaaehtoisille toiminnassa selviytymisen kokemuksia, olemalla vapaaehtoisten käytettävissä silloin, kun vapaaehtoiset tarvitsevat tukea ja ohjausta. Johtajan tehtävänä on olla kuuntelija ja näkijä, joka huolehtii vapaaehtoisten hyvinvoinnista ja turvallisuudesta toiminnan aikana.

Vaikka vapaaehtoisvoimin järjestettävässä toiminnassa on oma paikkansa johtajalle, on hyvä vapaaehtoisten johtaminen kaikkien toiminnassa mukana olevien, vapaaehtoisten ja johtajan yhteistyötä. Tiimityötä, jossa jokaisella on oma paikkansa ja jokaisella on mahdollisuus kokea itsensä merkitykselliseksi.

Vapaaehtoisten hyvä johtaminen ei voi olla ylhäältä käsin johdettua, jossa joku määrittelee asiat ja muut toimivat tämän mukaan. Sen tulee olla tasapuolista ja tasavertaista, jossa tavoitteena on yhdessä toteuttaa toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Johtaminen on tällöin vuorovaikutusta johtajan ja vapaaehtoisten välillä.

Johtajan ja vapaaehtoisen yhteistyö tuottaa toimintaan uutta, jotain yhdessä luotua ja hioo vanhaa, jo aiemmin koettua sopivaksi toimintaan. Yhdessä toimimalla ja jokaisen omien taitojen ja kokemusten hyödyntämisellä toiminnalle asetettujen tavoitteiden saa-

vuttaminen on kaikille helpompaa. Jokainen on yksi tärkeä osa kokonaisuutta, jossa johtajan tehtävänä on mahdollistaa kaikille kuulluksi tuleminen ja osallisuus. Yhteistyö mahdollistaa myös vapaaehtoiselle aktiivisena toimijana olemisen ja oman kokemusmaailman laajentumisen.

Vapaaehtoisten ja johtajan yhteistyön laatu vaikuttaa myös järjestettävään toimintaan. Jos heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa ei ole toimivaa, eikä avointa, tulee se näkyviin myös toiminnan kohteena oleville ihmisille. Toiminta voidaan kokea epäluotettavana ja epämääräisenä tai toiminnasta voidaan jäädä kokonaan pois. Sama vaikutus voi olla vapaaehtoiselle. Kuten huono ilmapiiri, samoin positiivinen ilmapiiri vaikuttaa koko toimintaan. Parhaimmillaan positiivinen ilmapiiri innostaa ja rohkaisee toimimaan oman mukavuusalueen ulkopuolella.

Vapaaehtoisten hyvässä johtamisessa keskeistä on motivointi, johon liittyy palautteen antaminen, kiittäminen, kuin myös toiminnassa ohjaaminen ja kannustaminen. Vapaaehtoinen toimii omista lähtökohdistaan käsin ja hänen toiminnasta saamansa ”palkkio” tulee siitä, miten hänet huomioidaan ohjaamisella, palautteilla ja kiittämisellä. Miten vapaaehtoinen kokee tullessa nähdyksi ja kohdatuksi, vaikuttaa siihen jatkaako hän vapaaehtoistoiminnassa.

Motivaation ylläpitäminen ja sen jopa syventäminen vuorovaikutuksessa johtajan kanssa, rohkaisee ja luo vapaaehtoiselle luottamusta hänen omiin taitoihinsa. Hyvä vuorovaikutus johtajan kanssa auttaa vapaaehtoista ottamaan uusia haasteita vastaan ja tämän kautta kehittyä ja oppia uutta. Merkityksellistä johtamisessa on tulosten mukaan vapaaehtoisten motiivien tunnistamisella, joiden kautta vapaaehtoisen tukeminen ja kannustaminen saa oikean suunnan.

Hyvä vapaaehtoisten johtaminen tekee vapaaehtoisen näkyväksi ja kuulluksi omine taitoineen ja kokemuksineen. Sillä voidaan myös vahvistaa vapaaehtoisen osallisuutta ja sitoutumista toimintaan. Yeungin (2005) mukaan vapaaehtoistyö on mahdollisuus toteuttaa itseään. Yeungin tekemässä tutkimuksessa itsensä toteuttaminen ymmärretään vapaaehtoisen mahdollisuutena käyttää ja tuoda omia kokemuksiaan ja taitojaan toimintaan, sekä toimia oman kiinnostuksensa mukaisesti. Vapaaehtoistoiminta nähdään myös mahdollisuutena edistää henkilökohtaista hyvinvointia vapaaehtoistoiminnassa koetun ilon, positiivisen mielen, lohdutuksen ja saadun tuen, sekä tyytyväisyyden ja hyvän olon kautta. (Yeung 2005: 109.)

Marjovuon (2014) näkemykset ovat Yeungin (2005) kanssa samansuuntaiset. Marjovuon mukaan vapaaehtoisille merkityksellistä on positiivisuus, mahdollisuus ilmaista itseään ja omaa autenttisuuttaan. Niiden puuttuminen toiminnasta voi olla yksi tekijä, miksi vapaaehtoinen ei jatka vapaaehtoistyössä. (Marjovuon 2014: 139.) Vapaaehtoistoimintaan sitoudutaan, kun se koetaan osana omaa persoonaa ja sen kautta pystytään ilmaisemaan henkilökohtaisia arvoja (Rochester ym. 2010: 145).

Vapaaehtoisten johtamiseen tarvitaan kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, mutta myös taitoa johtaa ihmisiä. Toimintaan osallistuvien vapaaehtoisten ryhmään kuuluvilla voi olla hyvin erilaiset motiivit, erilaista osaamista ja kokemusta. Näin voi olla esimerkiksi ystävätoiminnassa, joka on avointa kaikille 18 vuotta täyttäneille. Vastaavasti vapaaehtoisten ryhmä voi olla homogeenisempi, jolloin ryhmään kuuluvia yhdistää samankaltaiset arvot, ikä ja heillä on samanlaiset kiinnostuksen kohteet. (Laimio & Välimäki 2011: 50.)

Johtajan työvälineenä on hänen oma persoonsa, jonka kautta hän tekee työtään. Samoin vapaaehtoinen toimii oman persoonansa ja omien motiiviansa kautta. Hyvää vapaaehtoisten johtamista on panostaminen vapaaehtoisiin yksilönä. Tutustua jokaiseen vapaaehtoiseen ja löytää kunkin kohdalla hänelle sopiva tapa olla vuorovaikutuksessa. Vastaavasti jokainen vapaaehtoinen on oma yksilönsä, joka asettaa johtajalle omat vaateet, omasta lähtökohdastaan käsin.

11 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista on hyvä vapaaehtoisten johtaminen Parasta Lapsille ry:n leiritoimintaan palkattujen johtajien kokemana. Kuinka palkattu työntekijä huolehtii toiminnan aikana, että vapaaehtoiset jaksavat ja säilyttävät motivaationsa toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös kehittää Parasta Lapsille järjestön lasten- ja perheiden toimintaan palkattujen työntekijöiden perehdytyksen sisältöä.

Vapaaehtoistoiminnan johtamisesta on viime vuosina tehty oppaita ja opinnäytetöitä, mutta vapaaehtoisten johtaminen ei ole saanut vastaavanlaista huomiota, eikä siitä ole tehty tutkimuksia. Rinnetmäen (2012) Vapaaehtoistoimijoiden johtaminen jalkapalloseurassa pro gradu -tutkielma on ensimmäinen työ, jossa on tarkasteltu vapaaehtoisten johtamista. Pro gradu -tutkielmassa aineisto on koottu jalkapalloseurojen seurajohtajilta ja vapaaehtoisina toimivilta joukkueenjohtajilta.

Näen tärkeänä, että vapaaehtoisten johtamiselle löytäisi paikka vapaaehtoistoiminnan tutkimuksessa ja näin vapaaehtoisuutta tarkasteltaisiin uudesta näkökulmasta. Monessa järjestössä on tänä päivänä huoli, mistä toimintaan löydetään vapaaehtoiset. Huoli on myös siitä, mikä on tilanne tulevaisuudessa. Vapaaehtoisten johtamisen tutkimuksella voidaan saada tietoa, jota järjestöt voivat hyödyntää vapaaehtoisten perehdytyksissä ja koulutuksissa. Saadulla tiedolla on käyttöä myös vapaaehtoisten rekrytoinnissa ja koulutuksessa. Samoin järjestöt, jotka omassa toiminnassaan palkkaavat työntekijän johtamaan vapaaehtoisia, voivat rekrytoinnissa ja perehdytyksessä hyödyntää tutkittua tietoa.

Vapaaehtoisten johtamisen tutkimus voi tuoda vapaaehtoisuutta ja vapaaehtoistoimintaa uudella tavalla esille. Joissain tilanteissa tarvitaan ajankohtaista tietoa, jolla voidaan vahvistaa, että vapaaehtoinen saa toiminnassa olla vapaaehtoinen ja toiminnassa on henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia, että asia on näin koko toiminnan ajan. Tämä on merkityksellistä, sillä vapaaehtoistoiminta ei ole pohjimmiltaan käytännöllinen välttämättömyys, kuten ansiotyö. Vapaaehtoistoimintaa tehdään pääasiassa omalla vapaa-ajalla oman arkityön rinnalla. Näin vapaaehtoistoiminta on enemmän elämis- kuin systeemi-maailmaa. Se on osa identiteettiä, itsensä toteuttamista, mielekäs elämänsisältö, vertaisuutta, oman äänen esille saamista ja muutosten toteuttamista. (Heikkala 2012: 295.)

Omassa opinnäytetyössäni haastattelin vapaaehtoisten kanssa käytännön toiminnassa mukana olleita työntekijöitä. Mielestäni vapaaehtoisten johtamista tutkittaessa olisi aika antaa ääni vapaaehtoisille itselleen ja kysyä heiltä, miten he toivovat, että heitä johdetaan ja ohjataan. Mitkä ovat asioita, jotka he kokevat itselleen tärkeäksi ja miten hyvä johtaminen auttaisi heitä sitoutumaan vapaaehtoistoimintaan.

Vapaaehtoistoimintaan osallistuvat ihmiset ovat jokainen oma yksilönsä ja siksi voidaan kysyä, onko mahdollista johtaa ja ohjata vapaaehtoisia samalla tavalla? Vapaaehtoisten oma elämänhistoria ja elämäntilanne voi tuoda esille asioita, jotka tulee huomioida vapaaehtoisten johtamisessa. Vapaaehtoinen voi esimerkiksi omassa työelämässään olla esimiesasemassa ja johdettavaksi asettautuminen ei välttämättä ole helppoa. Vapaaehtoisen iällä voi olla vaikutusta siihen, miten työntekijä kokee hänen johtamisensa. Myös vapaaehtoisten suomen kielen taidolla on merkitystä, miten häntä ja koko vapaaehtoisryhmää johdetaan. Vapaaehtoinen, jonka suomen kielen taito on heikko, tarvitsee erilaista johtamista, kuin vapaaehtoinen, jonka äidinkieli on suomi. Edellä esitetyillä asioilla haluan sanoa, ettei kaikkia vapaaehtoisia voida johtaa yhdellä ja samalla tavalla. Johtamisessa tulee huomioida jokaisen vapaaehtoinen omana persoonanaan ilman, että sitä korostetaan. Vapaaehtoisuus on ihmiseltä ihmiselle -toimintaa, jossa on mukana jokaisen erityisyys. Marjovuon (2014) näkemys on, että vapaaehtoistyö sisältää moniulotteisen ja monikerroksisen yhteenkuuluvuuden, jonka alkuna on ihmisten välinen intersubjektivisuus josta kasvaa eräänlainen yhteisöllinen ilmiö. Yhteenkuuluvuus sitoo vapaaehtoisia yhteen. Yhteinen päämäärä edellyttää ja luo yhteenkuuluvuutta, joka pyrkii pienentämään ihmisten välisiä valtaeroja. Tämä on nähtävissä siinä, että vapaaehtoiset pyrkivät olemaan keskenään epähierarkkisessa suhteessa. (Marjovuon 2014: 108.) Vapaaehtoisryhmään kuuluvien vapaaehtoisten johtamisessa tarvitaan kykyä olla tasapuolinen ja tasa-arvoinen.

Vapaaehtoistoiminta ei ole paikallaan pysyvää toimintaa, vaan sen sisällöt ja kohteet muuttuvat. Se haastaa vapaaehtoistoiminnasta vastaavia ja vapaaehtoisten kanssa toimivia kehittymään ja huomioimaan vapaaehtoisuudessa tapahtuvat muutokset. Vapaaehtoisuus ei ole tänä päivänä samaa, mitä se oli vuosia sitten. Eikä se välttämättä ole tämän päivän kaltaista vuosien kuluttua. Tiedämme jo nyt, että digitalisaatio ja globaali maailma tuovat vapaaehtoistoimintaan uutta.

Vapaaehtoistoiminnan löytäessä uusia suuntia, tuovat vapaaehtoistoimintaan osallistuva ihmiset mukana myös uutta. Uusia näkökulmia, uusia taitoja ja uutta itse koettua.

Tänä päivänä puhutaan milleniaali- sukupolvesta ja ikääntyvien ihmisten määrän kasvusta. Vapaaehtoistoiminnalla tulee olla tarjottavaa myös heille. Heidän näkemyksilleen ja taidoilleen on löydettävä tilaa myös vapaaehtoistoiminnassa. Vapaaehtoisuus muuttuu ja tämä haastaa myös aktiivisesti tarkastelemaan ja päivittämään vapaaehtoisten johtamista.

Kansalaisjärjestöissä etsitään tapoja innostaa ihmisiä vapaaehtoistointaan. Yksi pohdinnan aihe tulisi olla, miten vapaaehtoistointaan osallistuneiden ihmisten vapaaehtoisuus voisi säilyä. Vapaaehtoinen aloittaa toiminnassa, mutta päättää kuitenkin vapaaehtoisuutensa melko pian toiminnan käynnistyttyä. Miten voidaan huolehtia, että toimintaan osallistuvan motivaatio, sekä toiminta voisivat kohdata ja vapaaehtoinen innostuisi aina uudelleen toiminnasta. Mielestäni vapaaehtoisten hyvällä johtamisella voidaan myös vaikuttaa vapaaehtoisten toimintaan sitoutumiseen. Toimiva ja avoin vuorovaikutus vapaaehtoisen kanssa mahdollistaa vapaaehtoiselle mahdollisuuden tuoda omaa ajatteluaan ja omia kokemuksiaan esille. Vapaaehtoisten johtajan tehtävänä on kuunnella, kuulla ja löytää oikeat vastaukset yhdessä vapaaehtoisen kanssa.

Vapaaehtoistointa voi myös itsessään sitouttaa, tarjoamalla toimintaan osallistuvalla persoonattoman ystävyyden. Vapaaehtoistyö muodostaa yhteisön, johon kuuluvat tuntevat ystävyyttä toisiaan kohtaan kuitenkin tuntematta toisiaan, eivätkä välttämättä koskaan tutustu toisiinsa. Persoonaton ystävyys on oma maailmansa, jonka sisällä ihmisten välille voi syntyä ystävyyttä, mutta se ei ole välttämätöntä. (Marjovuori 2014:121.)

Vapaaehtoisuus täyttää ihmisten tarvetta saada olla osa yhteisöä, toimia itselle tärkeiden asioiden pohjalta ja saada omaan elämään sisältöä. Ihminen on itseohjautuvuusteorian mukaan perusluonteeltaan aktiivinen, jolla on kolme psykologista perustarvetta: vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluminen. Psykologiset tarpeet voidaan nähdä myös hyvinvoivan elämän reseptinä ja niiden ollessa kunnossa on ihmisen elämäkin hyvin. (Martela & Jarenko 2015: 56.) Haybron (2013) on omassa ihmisten hyvinvoinnin tarkastelussaan päätenyt siihen, että ihmiselle hyvinvointia tuottavia tekijöitä ovat turvallisuus, elämänasenne, omaehtoisuus, ihmissuhteet ja mielekäs toiminta (Haybron 2013: 54). Jotta vapaaehtoistointaan osallistuminen pystyttäisiin tarjoamaan vapaaehtoiselle merkityksellisiä kokemuksia, tulisi hyvässä vapaaehtoisten johtamisessa huomioida ihmisten psykologiset perustarpeet, sekä tekijät, jotka tuottavat ihmiselle hyvinvointia.

Lähteet

- Aira, Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Saatavana osoitteesta: <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>>. Luettu 14.10.2017.
- Anheier, Helmut & Lester Salamon (1997) Defining the Non-Profit Sector. A Cross-National Analysis. Manchester & New York: Ancestror University Press.
- Bandura A. 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective. Annual Review of Psychology, 52, 1–26.
- Billis, David 2010. Towards a theory of hybrid organizations. Saatavana osoitteesta: <http://eprints.lse.ac.uk/55260/1/Billis_Towards_a_theory_of_hybrid_organizations_Ch3_HybridOrganizations_2010.pdf>. Luettu 7.11.2018.
- Deci, Edward, L. & Ryan, Richard, M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 11, 227–268.
- Deci, Edward, L. & Ryan, Richard, M. Intrinsic motivation; Psychology; Personality; Philosophy. Plenum: New York 1985.
- Eskola, Ari & Suoranta, Jari 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino. 5. painos.
- Euroopan parlamentti 2008. Vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämiseksi (2007/2149(INI)) Saatavana osoitteesta: <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+XML+V0//FI#top>>. Luettu 15.5.2018.
- Grönlund, Henrietta & Falk, Hanna 2016. Kolmas sektori ja yksinäisyyden vähentäminen. Teoksessa Saari, Juho (toim.) 2016. Yksinäisten Suomi. Tallinna: Gaudeamus. 253–272.
- Grönlund, Henrietta, Seppänen, Anna Martta & Pessi, Anne Birgitta 2017. Vapaaehtoistoiminta töissä – myötätuntoa, merkityksellisyyttä ja tulosta. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta, Martela, Frank & Paakkanen, Miia (toim.) 2017. Myötätunnon mullistava voima. Juva: PS- kustannus. 204–224.
- Hallituksen politiikkaohjelmat. Kansalaisvaikuttaminen 2005. Kohti aktiivista kansalaisuutta. Kansalaisyhteiskunta 2006 -toimikunnan raportti. Oikeusministeriön julkaisu 2005:14. Saatavana osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75819/omju_2005_14_kohti_aktiivista.pdf?sequence=1>. Luettu 15.9.2019.

- Hanifi, Riitta 2012. Sosiaalinen pääoma jakautuu epätasaisesti. Tilastokeskus. Saatavana osoitteesta: http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2012_04.html. Luettu 2.10.2017.
- Harju, Aaro 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Aaro 2007. Aarre loistamaan. Teoksessa Harju, Aaro 2007. Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Espoo: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi. 10–25.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Kokemäki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Aaro 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Kansanvalistusseura.
- Harju, Aaro & Ruuskanen - Himma, Eila 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Ulla-Maija, Niemelä, Pauli, Ripatti, Jaakko, Siivonen, Teuvo & Särkelä, Riitta 2001. Vapaaehtoistoiminta seurakunnassa ja järjestössä. Helsinki: Edita.
- Hautamäki, Antti 2005. Poliitikan paluu. Teoksessa Hautamäki, Antti, Lehtonen, Tommi, Sihvola, Juha, Tuomi, Ilkka, Vaaranen, Heli & Veijola, Soile 2005. Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus. 31–59.
- Haybron Daniel M. Happiness A Very Short Introduction. Great Britain: Oxford University Press.
- Heikkala, Juha 2001. Järjestön strategia. Tampere: Tampere University press.
- Heikkala, Juha 2012. Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Mäki, Kimmo & Palonen, Tuire (toim.) 2012 Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 291–307
- Heikkilä, Matti & Karjalainen, Jouko 1999. Leaks in the Safety Net. The Role of Civil Dialogue in the Finnish Inclusion Policy. Helsinki: Stakes, Themes 1.
- Helander, Voitto 2002. Kolmas sektori. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi.
- Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopisto paino.

Hokkanen, Liisa 2003. Vapaaehtoisuus – pala elämää. Oulu: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus.

Iivonen, Anne 2005. Järjestötoiminta vaikuttaa Suomessa. Teoksessa Iivonen, Anne (toim.) 2005. Yksilö, yhteisö ja kansalaisyhteiskunta. Vantaa: Opintotoiminnan Keskusliitto ry. 6-14.

Juote, Atso 2007. Järkiperäisestä hulluudesta moniäänisyyteen. Teoksessa Harju, Aaro (toim.) 2007. Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Espoo. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. 44 – 75.

Jurvansuu, Sari & Rissanen, Päivi 2018. Saatavana osoitteesta >https://tiedostot.a-klinikkasaatio.fi/Tietopuu_Tutkimussarja_1_2018.pdf< Luettu 20.1.2020.

Peltosalmi, Juha, Hakkarainen, Tyyne, Londén, Pia, Kiukas, Vertti & Särkelä, Riitta 2014. Järjestöbarometri 2014. Vaasa: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.

Karreinen, Lari, Halonen, Maria, Tennilä, Meri (toim.) 2017. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy. 3. Painos.

Kansalaisyhteiskuntaselvitys 2017. Saatavana osoitteesta <https://um.fi/documents/35732/48132/lue_kansalaisyhteiskuntaselvitys_2017>. Luettu 27.2.2020.

Kehityspoliittinen kansalaisyhteiskuntalinjaus 2017. Saatavana osoitteesta <https://um.fi/documents/35732/48132/kehityspoliittinen_kansalaisyhteiskuntalinjaus/7f7be83d-392e-4c22-bace-8b1192b6b487?t=1527533848065> Luettu 27.2.2020.

Koivisto, Satu & Ranta, Ritva 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Viro: Kauppakamari.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lahti, Pirkko 2003. Järjestöjen edunvalvonta. Kirjassa Niemelä, Jorma & Dufva, Virpi (toim.) 2003. Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhannella. Juva: PS-kustannus.

Laimio, Anne & Välimäki, Sari 2011. Vapaaehtoistoiminta kehittyy. Jyväskylä: Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys.

Lappalainen, Rilli 2009. Kansalaisjärjestöt maailmankansalaisuuden oppimisen areenoja. Teoksessa Lampinen, Johanna & Mélen - Paaso, Monica (toim.) Tulevaisuus meissä. Kasvaminen maailmanlaajuiseen vastuuseen. Opetusministeriön julkaisuja 2009: 40. 122–125.

Lindgren, Göran 2002. Tehokas, tulokellinen järjestöorganisaatio. Teoksessa Riikonen, Virve & Siisiäinen, Martti (toim.) 2002. Yhdistystoiminnan uusjako. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto. 73–97.

Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. Juva: WSOY.

Matthies, Aila - Leena. 1997. Kolmas sektori länsimaisten hyvinvointivaltioiden murroksessa. Teoksessa Nylund, Marianne (toim). Hyvinvointivaltio & kolmas sektori. Seminaariraportti. Kansalaisareena ry. Omaehtoisen kehityksen julkaisuja. Sarja A, uudistuva yhteiskunta 1.

Marjovuori, Ari 2014. Vapaaehtoistyön ytimessä. Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Helsinki: Unigrafia.

Martela, Frank 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Gummerus Kustannus Oy.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Möttönen, Sakari 2009. Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia? Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009):1.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Keuruu: PS-kustannus.

Nylund, Marianne & Yeung Anne, Birgitta 2005. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa Nylund, Marianne & Yeung Anne, Birgitta 2005 (toim.). Vapaaehtoistoiminta anti, arvot ja osallisuus. Jyväskylä: Vastapaino. 13–38.

Paasivaara, Leena 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 55–89.

Palmu, Anne-Liisa 2011. Luottamusjohtaminen – tie 2000-luvun luovuuteen, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Teoksessa Pohjola, Anneli & Särkelä, Riitta. Sosiaalisesti kestävä kehitys. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. 249–262.

Parasta Lapsille ry Vuosikertomus 2018. Helsinki: Parasta Lapsille ry.

Parasta Lapsille ry. Saatavana osoitteesta: <<https://parastalapsille.fi>>. Luettu 10.12.2019.

Peltosalmi, Juha, Hakkarainen, Tyyne, Pia, Londén, Vertti, Kiukas & Riitta Särkelä 2014. Järjestöbarometri 2014. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.

Pessi, Anne Birgitta 2011. Vapaaehtoistoiminta – unelmia ja uhkakuvia systeemiällyn näkökulmasta. Kansalaisyhteiskunta. Saatavana osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/51770/KY_2011-2_art_pesti.pdf?sequence=1>. Luettu 22.9.2017.

Pessi, Anne Birgitta, Oravasaari, Tomi, Lehtinen, Sanna, Seppänen. Marjaana & Pöyhönen, Päivi 2011. Oikeus hoivaan, oikeus hoivata, Pohdintoja vapaaehtoistoiminnan tukemisesta. Yhteiskuntapolitiikka. Saatavana osoitteesta: <<https://julkari.fi/handle/10024/102972>>. Luettu 20.9.2017.

Pessi, Anne Birgitta & Oravasaari, Tomi 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Helsinki: Yliopistopaino.

Putnam, Robert D. 2000. Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.

Rissanen, Päivi & Puumalainen, Jouni 2016. Kokemuksen kautta osaamiseen: vapaaehtoisuus, vertaisuus ja kokemusasiantuntijuus. Saatavana osoitteessa <https://kuntoutussaatio.fi/files/2208/KUN1601_katsaus_vapaaehtoisuus.pdf>. Luettu 11.8.2019.

Rochester, Colin, Paine, Angela Ellis, Howlett, Steven & Zimmeck, Meta 2010. Volunteering and Society in the 21st Century. Basingstone: Palgrave Macmillan.

Ruuskanen, Petri, Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ - ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 20/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavana osoitteesta: <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf>. Luettu 20.9.2017.

Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi. Kolmannen sektorin osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa ja tuottamisessa. Kulttuuri, liikunta ja nuorisalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana – kehittämishankkeeseen osallistuville yhteisöille kohdistettu selvitys. Saatavana osoitteesta: <<https://www.innokyla.fi/documents/859508/4189292d-5bc8-4018-9781-be1a53d0d9fb>>. Luettu 2.11.2018.

Saari, Juho, Kainulainen, Sakari & Yeung, Anne, Birgitta 2005. Altruismi. Auttamisen lahja Suomen evankelisluterilaisessa kirkossa. Helsinki: Yliopistopaino.

Savikuja, Jari 2003. Johdatus yhteiskuntapolitiikkaan. Uusintapainos. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriön järjestöpoliittiset linjaukset 2015. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:11. Saatavana osoitteesta: <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73749/URN%3ANBN%3Afi-fe201504224603.pdf?sequence=1>>. Luettu 8.1.2019

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna 2012. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 195–225.

Särkelä, Riitta 2007. Järjestöt vaikuttamisen foorumeina. Teoksessa Harju, Aaro (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Espoo: Painotalo Casper. 128–141.

Taloustutkimus 2018. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa. Saatavana osoitteesta. <http://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2018/05/Vapaaehtoisty_tutkimusraportti-2018.pdf>. Luettu 3.6.2019.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy. 11. uudistettu painos.

Vaalikivi, Kirsti 2007. Unelmoi, uskalla, tee – järjestöjohtamisen kasvavat haasteet. Teoksessa Harju, Aaro (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Espoo: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi. 142–151.

Valliluoto, Sari 2014. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista ja esteistä. KKV-selvi-tyksiä. Saatavana osoitteesta: <http://www.kansalaisareena.fi/Vapaaehtoistoiminnan_mahdollisuuksista_ja_esteista.pdf>. Luettu 12.10.2017.

Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Willberg, Elina 2015. Vapaaehtoistoiminnasta iloa monille Hyvinvointia tukevan vapaaehtoistyön vastuut ja käytännöt. Saatavana osoitteesta: <<https://media.sitra.fi/2017/02/27174908/Selvityksia93-2.pdf>>. Luettu 6.11.2017.

Yeung, Anne Birgitta 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY.

Yeung, Anne, Birgitta 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Miten mallintaa motivaatiota? Teoksessa Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta (toim.) Vapaaehtoisuustoiminta anti, arvot ja osallisuus. Jyväskylä: Vastapaino. 104–125.

Yeung, Anne Birgitta 2007. Innoittava vapaaehtoistoiminta – toimintaan sitoutuminen ja sen tukeminen. Teoksessa Harju, Aaro (toim.) 2007. Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Espoo: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi. 152–165.

Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

Kuka olet?

Missä toiminnassa olet ollut johtajana?

Kuinka monessa ryhmässä olet ollut johtajana?

Miksi hakeuduit johtajan tehtävää?

Johtajan tehtäväkuva

Palkallisen ja vapaaehtoisten johtaminen

Mitkä ovat johtajan tärkeimmät tehtävät?

Mikä on ollut helppoa / vaikeaa johtajan tehtävässä?

Kerro tilanne, jossa koit onnistuneesi johtajana?

Vapaaehtoisten johtaminen

Millaista on hyvä vapaaehtoisten johtaminen?

Vapaaehtoisten motiivien merkitys johtamisessa

Kerro tilanne, jossa koit onnistuneesi vapaaehtoisten johtamisessa?

Miten vapaaehtoisten johtamiseen tulisi valmistautua?

Miten työntekijää tulisi perehdyttää tehtävään?

Palaute työstäsi johtajana

Millaista palautetta olet saanut vapaaehtoisilta?

Millaista palautetta olet saanut lähiesimieheltäsi?

Muuta

Muita kokemuksia / ajatuksia aiheesta? Onko vielä jotain, mitä haluat kertoa?

