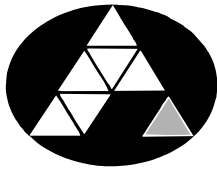


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tuija Hänninen

”Nöyrä, ymmärtävä ja kannustava” –  
SUOMEN PUNAISEN RISTIN VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMISEN KEHIT-  
TÄMISHAASTEET

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Maaliskuu 2012**

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9, 80200 JOENSUU  
p. (013) 260 600

Tekijä  
Tuija Hänninen

Nimeke  
"Nöyrä, ymmärtävä ja kannustava" –  
Suomen Punaisen Ristin vapaaehtoistyön johtamisen kehittämishaasteet  
Toimeksiantaja Suomen Punainen Risti Savo-Karjalan piiri

**Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vapaaehtoistyön johtamista. Opinnäytetyössä selvitettiin millaista tukea ja ohjausta Suomen Punaisen Ristin Savo-Karjalan piirin osastojen avaintoimijat saavat tällä hetkellä puheenjohtajalta. Lisäksi selvitettiin millaista tukea ja ohjausta he odottavat puheenjohtajalta saavansa ja mihin suuntaan osaston puheenjohtajuutta tulisi kehittää.

Opinnäytetyön tutkimusosio oli laadullinen. Tutkimusaineiston keruumenetelmänä käytettiin haastattelulomaketta, joka pohjautui SWOT-nelikentän avoimiin kysymyksiin. Haastattelulomake lähetettiin 20 osaston avaintoimijoille (142) Savo-Karjalan piirin alueella.

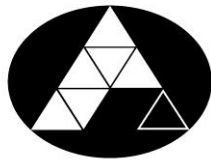
Saatujen tulosten perusteella osastojen avaintoimijat toivoivat osaston puheenjohtajilta kannustavampaa, innostavampaa ja yhteisöllisempää otetta johtamiseen. Toivottiin enemmän arjessa mukana olemista ja me-henkeä. Tulevaisuuden haasteina nostettiin esille puheenjohtajan vuorovaikutustaidot sekä puutteet aika- ja henkilöresursseissa. Tulosten perusteella opinnäytetyössä kehitettiin puheenjohtajille Vinkkejä vuorovaikutukseen-huoneentaulu vapaaehtoistyön johtamisen tukemiseksi.

Tämän opinnäytetyön tuloksia ja kehittämissuhteita voidaan käyttää laajemminkin Punaisen Ristin vapaaehtoistyön johtamisen kehittämiseen. Keskeisin kehittämistarve jatkossa on rakentaa toimiva johtamisen koulutuskokonaisuus puheenjohtajille.

Kieli  
suomi

Sivuja 76  
Liitteet 4  
Liitesivumäärä 6

Asiasanat  
vapaaehtoistoiminta, vapaaehtoisten johtaminen, yhteisöllinen johtaminen, kannustava johtaminen



NORTH KARELIA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS  
March 2012  
Degree Programme in Development  
and Management of Social Services  
and Health Care (Master's Degree)  
Tikkarinne 9, 80200 Joensuu  
Tel. +358 13 260 600

Author  
Tuija Hänninen

Title  
"Humble, Understanding and Supporting" –  
Development Challenges for Leadership in the Volunteer Activities of the Finnish Red  
Cross  
Assigned by the Savo-Karjala District of Finnish Red Cross

Abstract

The purpose of this study is to clarify leadership in volunteer activities. It was researched what kind of support and guidance the key persons of the branches in Savo-Karjala district of the Finnish Red Cross are having from the chairmen (of the branches) at the moment. Another topic of research was what kind of support and guidance the key persons are expecting to have and how the co-operation between the chairmen and the key persons is to be developed.

The research part is qualitative. An interview form based on open questions of the SWOT- analysis is used as a research method. The questionnaire was sent to 20 branches (142) in the Savo-Karjala district.

On behalf of research results the key persons expect more supporting, exhilarating and communal commitment on their management from the chairmen of branches. The key persons are hoping for more every day interaction and a feeling of togetherness. The challenges of the future are interactive skills of the chairman as well as shortage of time and personal resources. In this study a table called "Tips for interaction" was developed for the chairmen to support the leadership of voluntary services.

Moreover, the results and development proposals can be used to develop volunteer activities of the Red Cross. The most important need in the future is to create a good leadership training package to the chairmen.

Language  
Finnish

Pages 76  
Appendices 4  
Pages of Appendices 6

Keywords  
volunteer activities, leadership of volunteers, communal leadership, supporting leadership

# Sisältö

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	Johdanto .....	6
2	Vapaaehtoistoiminta .....	9
2.1	Sosiaali- ja terveystoimintojen toiminta Suomessa .....	9
2.2	Vapaaehtoistoiminta ja -toimijat .....	11
2.3	Vapaaehtoistoiminta tämän päivän yhteiskunnassa .....	13
2.4	Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuudet ja haasteet .....	14
3	Vapaaehtoistyön johtaminen.....	17
3.1	Johtaminen järjestöissä .....	17
3.2	Järjestöjohtamisen erityispiirteitä .....	18
3.3	Ihmisten ja asioiden johtaminen.....	21
3.4	Kannustava johtaminen .....	23
3.5	Yhteisöllinen johtaminen .....	25
3.6	Vapaaehtoisten tukeminen ja ohjaaminen .....	27
3.7	Vapaaehtoistyön johtamisen haasteet .....	29
4	Suomen Punainen Risti .....	30
4.1	Historia ja toiminta .....	30
4.2	SPR:n Savo-Karjalan piiri ja osastot .....	33
4.3	SPR:n osaston puheenjohtaja .....	34
4.4	SPR:n osastojohdattamisen haasteita .....	34
5	Opinnäytetyön tehtävä, tarkoitus ja toteutus .....	36
5.1	Opinnäytetyön tehtävä ja tarkoitus .....	36
5.2	Opinnäytetyön toteutus .....	36
5.2.1	Laadullinen tutkimus .....	36
5.2.2	Aineisto .....	37
5.2.3	Lomakehaastattelun toteuttaminen .....	39
5.2.4	Aineiston analyysi .....	41
6	Puheenjohtajuuden nykytila ja kehittämishaasteet .....	44
6.1	Vahvuudet tuessa ja ohjauksessa.....	44
6.2	Heikkoudet tuessa ja ohjauksessa.....	45
6.3	Mahdollisuudet tuessa ja ohjauksessa.....	46
6.4	Uhat tuessa ja ohjauksessa .....	48
6.5	Yhteenveto nykytilasta ja kehittämishaasteista .....	49
6.6	Vinkkejä vuorovaikutukseen -huoneentaulu.....	50
7	Tulosten tarkastelu.....	51
7.1	Avaintoimijoiden saama tuki ja ohjaus osaston puheenjohtajalta .....	51
7.2	Avaintoimijoiden odotukset osaston puheenjohtajalta.....	54
7.2.1	Tulokset yhteisöllisen johtamisen valossa .....	54
7.2.2	Tulokset kannustavan johtamisen valossa.....	55
7.3	Osastopuheenjohtajuuden kehittäminen .....	57
7.3.1	Puheenjohtajan johtamistaitoihin liittyvät kehittämishaasteet.....	57
7.3.2	Aikaan ja toimijoihin liittyvät kehittämishaasteet.....	58

8	Pohdinta ja kehittämissuhteet .....	60
8.1	Tuloksista nousseet kehittämissuhteet.....	60
8.2	Toteutuksen ja menetelmän tarkastelu .....	65
8.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	67
8.4	Oppimisprosessi ja ammatillinen kasvu .....	69
8.5	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittämissuhteet .....	70
	Lähteet.....	73

#### Liitteet

Liite 1 Haastattelulomakkeen saatekirje

Liite 2 Haastattelulomake A

Liite 3 Haastattelulomake B

Liite 4 Vinkkejä vuorovaikutukseen -huoneentaulu

## 1 Johdanto

Toimintaympäristön muutokset ovat asettaneet sosiaali- ja terveysjärjestöt uuden tilanteen eteen. Paitsi että järjestöt pyrkivät omalla työllään vaikuttamaan yhteiskuntapoliittisiin linjauksiin sekä kansainvälisellä, valtakunnallisella ja paikallistasolla, ne joutuvat myös suuntaamaan omia strategioitaan ja painotuksiaan uusin tavoin muuttuvassa toimintaympäristössä. (Särkelä, Vuorinen & Peltonen 2005, 89.)

Julkinen kiinnostus järjestöjä kohtaan on lisääntynyt. Järjestöistä toivotaan tärkeää kumppania niin hyvinvointiyhteiskunnan turvaamiseen kuin demokraatiakasvatustyöhön. Poliittiset päättäjät ja kunnan viranomaiset katsovat järjestöihin päin ja odottavat niiltä entistä vaikuttavampia ponnistuksia ja tarjoavat entistä suurempaa roolia suomalaisen yhteiskunnan rakentamistyössä. (Harju 2004, 16.) Suomen Punaisen Ristin toimintalinjauksessa 2011–2014 (SPR 2011, 17) todetaan, että epäluottamus perinteiseen politiikkaan ja instituutioihin on kasvanut, siksi järjestöiltä odotetaan entistä voimakkaampaa roolia vaikuttajana ja paikkaa vaikuttamisen kanavana.

Punaisen Ristin valmiuden perustana ovat toimivat osastot ja niiden aktiiviset vapaaehtoiset sekä jäsenet. Menestyksen avaimia ovat kiinnostava ja tarpeisiin vastaava toiminta sekä vapaaehtoisten saama laadukas tuki. Punainen Risti tarvitsee myös innostuneita ja osaavia luottamusjohtajia sekä vapaaehtoisuuden asiantuntijoita organisoimaan toimintaa paikallisesti. Vapaaehtoistoiminnasta tulee vetovoimaista, kun se saa aikaan iloa, innostusta ja hyvää mieltä. (SPR 2008a, 17.)

Punaisen Ristin osastot vastaavat alueensa auttamisvalmiudesta ja järjestävät toimintalinjauksen, paikallisten tarpeiden ja osaston voimavarojen mukaista toimintaa. SPR:n Savo-Karjalan piirissä toimii 51 osastoa, joita johtaa osaston puheenjohtaja. Osaston puheenjohtaja johtaa asioita ja ihmisiä. Tässä opinnäytetyössäni selvitettiin, millaista vapaaehtoistoiminnan johtamista tuen ja ohjauksen osalta SPR:n Savo-Karjalan piirin osastojen avaintoimijat toivovat puheen-

johtajalta. Osastojen avaintoimijoita ovat sosiaalipalvelutoiminnan-, kotimaanavun-, nuorisotoiminnan-, maahanmuuttajatoiminnan-, veripalvelun- ja valmiustoiminnan yhdyshenkilöt sekä keräysjohtaja, tiedottaja, jäsenmestari ja ensiapuryhmän johtaja.

Vapaaehtoisten johtaminen on haastavaa. Kyse on siitä, miten saamme motivoitua ihmiset työskentelemään yhteisten päämäärien hyväksi. Jos johtaminen työelämässä on hankalaa, se on kuitenkin monessa suhteessa helpompaa kuin vapaaehtoisorganisaation johtaminen. Työelämässä esimies käyttää työsopimuslain mukaista oikeutta johtaa ja jakaa töitä. Tiukan paikan tullen hän voi käskää. Vapaaehtoistyössä määräämisen oikeutta ei tunneta. Vapaaehtoisia johdattaessa puheenjohtajalla ei ole käytössään mitään aineellisia palkintoja, koska työstä ei makseta palkkaa, ei sitä voi myöskään korottaa. (Loimu 2005, 128.)

Opinnäytetyön aiheen valintaperusteeseen ovat vaikuttaneet ylemmän ammatikorkeakoulun opintojeni suuntautumisvaihtoehto, joka oli johtaminen sosiaali- ja terveysalalla sekä omat kokemukseni järjestötyöstä, jota on kertynyt yli kymmenen vuoden ajalta. Olen toiminut noin viisi vuotta Punaisessa Ristissä, jossa vapaaehtoistoiminnan tukeminen ja kehittäminen ovat työni tärkein kohde. Käynnit osastoissa ovat olleet tärkeitä sysäyksiä opinnäytetyön aiheen valinnassa. Avaintoimijoiden omat kommentit ja kokemukset ovat olleet merkittävien perusteiden valinnassa ja antoivat hyvän perustan tälle opinnäytetyölle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista vapaaehtoistyön johtamista tuen ja ohjauksen osalta SPR:n Savo-Karjalan piirin osastojen avaintoimijat toivovat puheenjohtajalta. Tavoitteen saavuttamiseksi tarvittiin teoretietoa ja osastoissa avaintoimijoina olevien kokemuksia osaston puheenjohtajuudesta. Perehtyminen kirjallisuuden kautta järjestö- ja vapaaehtoistoimintaan, järjestöjohtamiseen, yhteisölliseen ja kannustavaan johtamiseen sekä tuen ja ohjauksen käsitteisiin aloitettiin jo alkuvaiheessa.

Saatujen tulosten perusteella osastojen avaintoimijat toivovat osaston puheenjohtajalta kannustavampaa, innostavampaa ja yhteisöllisempää otetta johtami-

seen. Toivotaan enemmän arjessa mukana olemista ja me-henkeä. Tulevaisuuden haasteina nostettiin esille puheenjohtajan vuorovaikutustaidot sekä aika- ja henkilöresurssien puute osastojen vapaaehtoistyössä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaista vapaaehtoistoiminnan johtamista tuen ja ohjauksen osalta SPR:n Savo-Karjalan piirin osastojen avaintoimijat toivovat puheenjohtajalta. Tarkoituksena on selvittää, millaista tukea ja ohjausta avaintoimijat saavat tällä hetkellä puheenjohtajalta, millaista tukea ja ohjausta he odottavat puheenjohtajalta saavansa ja mihin suuntaan osaston puheenjohtajuutta tulisi kehittää.

Tavoitteena on, että tästä opinnäytetyöstä nousseiden tulosten ja johtopäätösten perusteella kerättyä tietoa voidaan hyödyntää kehittämistyön pohjana vapaaehtoistyön johtamisen kehittämiseen. Tarkoituksena myös on, että opinnäytetyöstä nousseita tuloksia ja johtopäätöksiä voivat hyödyntää kaikki ne järjestöt, joissa puheenjohtajuus perustuu vapaaehtoisuuteen. Tulosten perusteella kehitettiin Vinkkejä vuorovaikutukseen -huoneentaulu puheenjohtajille vapaaehtoistyönjohtamisen tukemiseksi.

Olen pyrkinyt tietoisesti kirjoittamaan tämän opinnäytetyön tekstin mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti, välttämällä vieraskielisiä ja vaikeasti ymmärrettäviä sanoja. Tämä siksi, että olen tehnyt tämän opinnäytetyön muun muassa osastojen vapaaehtoisille toimijoille, toivoen että he saisivat vapaaehtoistyöhönsä tästä uutta innostusta.



## 2 Vapaaehtoistoiminta

### 2.1 Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminta Suomessa

Järjestöjen syntyminen eri vaiheissaan kytkeytyy tiiviisti yhteiskunnan kulloiseenkin kehitysvaiheeseen. Järjestöjen syntyminen heijastelee uusia haasteita, joihin yhteiskunnassa on jouduttu hakemaan ratkaisuja. Omalta osaltaan järjestöt ovat myös muokanneet yhteiskunnan kehityssuuntia. (Vuorinen, Särkelä, Perälähti, Peltosalmi & Londen 2004, 7.)

Sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat merkittävä osa kansalaisyhteiskuntaa. Ihmiset ovat perustaneet järjestöjä liittyäkseen yhteen ja kyetäkseen siten saamaan oman äänensä ja tarpeensa paremmin kuuluviin. Ajankohtaiset yhteiskunnalliset ongelmat ovat synnyttäneet eri aikoina erilaisia järjestöjä ja uusia toimijoita syntyä koko ajan lisää. (Vuorinen, Särkelä, Peltosalmi & Eronen 2007, 9.)

Ensimmäiset sosiaali- ja terveysjärjestöt perustettiin 1800-luvun lopulla. Suomen Punaista Ristiä voidaan pitää yhtenä vanhimmista järjestöistä, joka perustettiin vuonna 1877. Tuolloin järjestön nimenä oli Suomen yhdistys haavoitettujen ja sairasten sotilaiden hoitoa varten. (SPR 2010.) 1900-luvun alkuvaiheessa monet järjestöt olivat luonteeltaan hyväntekeväisyysyhdistyksiä. Taustalla olivat eurooppalaiset vaikutteet, mutta myös kasvava köyhyys. Järjestöt pyrkivät tuolloin nostamaan esille epäkohtia ja saada niihin aikaan korjauksia. (Vuorinen ym. 2004, 8.)

Järjestökenttä monipuolistui 1930-luvulta sodan jälkeiseen aikaan, jolloin syntyi järjestöjä, jotka ottivat tehtäviinsä yhteiskunnan jälleenrakentamiseen liittyvää vastuuta laman ja sodan jälkeen. Sodan jälkeen oli ratkaistava vammautuneiden kansalaisten erityistarpeisiin ja palveluihin liittyvät kysymykset, myös perheet olivat menettäneet huoltajaansa. Lastensuojelun ja lapsiperheiden tuen tarpeet nousivat keskeisiksi. Oli tarve liittyä yhteen, jotta ihmisten tarpeet ja ääni tulivat mukaan päätöksentekoon. 1960-luvun loppuun mennessä Suomeen oli syntynyt monipuolinen sosiaali- ja terveysjärjestöjen kenttä. (Emt. 8–9.)

Sosiaali- ja terveysjärjestöt kehittyivät palveluiden tuottajina ja ammatillistuivat selvästi 1960- ja 1970-luvuilla. Ne alkoivat tuottaa erityispalveluja omalle jäsenistölleen ja toisaalta huolehtia oman jäsenistönsä edunvalvonnasta kunnissa. Syntyi eri sairausryhmiä edustavia järjestöjä, erilaisia eläkejärjestöjä, nuorten järjestöjä ja vammaisjärjestöjä. Myös samoja elämäntilanteita kokeneiden vertaistuki ja sen organisoituminen tulivat aikaisempaa vahvemmin esille. (Emt. 9.)

Järjestöjen toiminnat monipuolistuivat 1980-luvulta lähtien ja esimerkiksi julkiselle sektorille myytävä palvelutoiminta laajeni entisestään. Ostopalvelujärjestelmän myötä järjestöistä tuli uudella tavalla julkisen sektorin yhteistyökumppani, mikä merkitsi jännitteisyyttä järjestöjen perustehtävässä; oltiin toisaalta riippuvaisia yhteistyöstä kuntien kanssa, toisaalta piti pitää tiukastikin kiinni jäsenistön tarpeista. Erilaisia oma-apuryhmiä ja vaihtoehtoliikkeitä syntyi paljon 1980-luvulla, mitkä alkoivat kritisoida julkisia sosiaali- ja terveyspalveluja, niiden laadua ja ammatillistumista. Onpa jopa esitetty väitteitä, että järjestöt integroitiin tuolloin osaksi virallista sosiaalihuoltoa ja niistä tuli pystymättömiä puolustamaan ihmisten oikeuksia. Toisaalta tämän kehityksen myötä järjestöistä ja vapaaehtoistoiminnasta tuli tuolloin uudelleen varteenotettava ja tunnustettu toimija hyvinvoinnin kentässä. (Emt. 9–10.)

Uusia, entistä erikoistuneimpia sairaus- vammaisryhmiä edustavia järjestöjä syntyi 1990-luvulla ja 2000-luvun alkupuolella. Yksi 1990-luvun ilmiöistä puolestaan oli työttömyyden kasvun aikaansaama työttömienyhdistysten perustaminen eri puolille Suomea. (Särkelä ym., 2005, 19.) Määrällisesti kansalaisjärjestötoiminta ei näytä hiipuvan tultaessa 2000-luvulle. Eniten yhdistyksiä rekisteröitiin Suomessa 1990-luvulla. Nykyisin yhdistysrekisterissä on noin 122 000 yhdistystä. (Vuorinen ym. 2004, 11–12.)

Tultaessa 2000-luvulle osalla uusista yhdistyksistä toiminta liittyy kehitysyhteistyöhön tai muuhun ulkomaille suuntautuvaan auttamistoimintaan, esimerkiksi sodan jalkoihin jääneiden perheiden auttamiseen. Uusina asioina yhdistysten syntymisen taustalla on muun muassa vuoden 2004 tsunamin seurauksista kärsivien auttaminen, vankien, peliriippuvaisten ja nuorten leskien yhdistykset. (Vuorinen, Särkelä & Peltosalmi 2006, 13.)

Järjestöjen toiminnan painopisteet vuosille 2000–2006 osoittavat, että palvelujen tuottamisen merkitys on vähentynyt ja vertaistoiminnan merkitys puolestaan selvästi kasvanut. Vertaistoiminta on aina ollut järjestöjen ydintoimintaa. On mahdollista, että tämän järjestöjen tekemän työn arvo ja merkitys tunnustetaan nyt aiempaa selvemmin. (Emt. 158.)

## **2.2 Vapaaehtoistoiminta ja -toimijat**

Vuosi 2011 nimettiin Euroopan vapaaehtoistoiminnan teemavuodeksi. Euroopan komission vapaaehtoistyön määritelmässä vapaaehtoistyöllä tarkoitetaan kaikkea vapaaehtoista toimintaa, joka voi olla virallista, vapaamuotoista tai epävirallista ja jota toteutetaan henkilön omasta vapaasta tahdosta ja harkinnasta, oman motivaation perusteella ja ilman ansaitsemistarkoitusta. Vapaaehtoistyö hyödyttää yksittäistä vapaaehtoistyöntekijää, yhteisöjä ja koko yhteiskuntaa. Se on lisäksi väline, jota henkilöt ja yhteisöt käyttävät inhimillisten, sosiaalisten, sukupolvien välisten ja ympäristöön liittyvien tarpeiden täyttämiseksi ja ongelmien ratkaisemisessa. Vapaaehtoistyötä toteutetaan usein voittoa tavoittelemattoman järjestön tai yhteisöperustaisen aloitteen tukemiseksi. Vapaaehtoistyö ei korvaa ammatillisia, palkallisia työllistymismahdollisuuksia, mutta se hyödyttää yhteiskuntaa. (Euroopan komission päätös 2009/0072.)

Vapaaehtoistoiminta lisää osallisuutta tarjotessaan osallistumismahdollisuuksia, mielekästä tekemistä ja tunteen siitä, että kuuluu johonkin yhteisöön. Osallisuus mahdollistaa ihmisten aktivoitumista ja lisää sekä yksilön itsensä että koko yhteiskunnan hyvinvointia. Osallistumisen, vaikuttamisen ja osallisuuden toteuttamiseksi niille on oltava paikkoja ja tilaisuuksia. (Vuorinen ym. 2006, 15.)

Vapaaehtoistyöllä tarkoitetaan yksittäisten ihmisten ja yhteisöjen hyväksi tehtyä vapaaehtoista toimintaa, joka on palkatonta ja ei-ammattillista. Vapaaehtoistoiminnassa ihminen antaa osaamisensa ja aikansa yhteiseksi hyväksi. Se on ihmisten välistä vastavuoroista toimintaa, josta jokainen toimintaan osallistuva saa myös itselleen jotakin. Sen merkitys on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yksi keskeinen periaate on se, että toimitaan tavallisen ihmisen tiedoin

ja taidoin, eikä sen ole tarkoitus korvata ammattityötä. Vapaaehtoistoiminnalla on oma roolinsa yhteiskunnassa ammatillisen työn täydentäjänä ja yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaajana. (Vuorinen ym. 2004, 82.)

Nylundin ja Yeungin (2005,13–15) mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana vapaaehtois- ja kansalaistoiminta on Suomessa puhuttanut kansalaisia, sosiaalialan ja diakoniatyön ammattilaisia, päättäjiä ja tutkijoita. Kansalaistoiminta on nähty yhtenä mahdollisuutena vähentää julkisia palveluita. On myös havahduttu siihen, että tulevaisuudessa sosiaali- ja hoivapalvelut eivät yksinkertaisesti riitä, ja vapaaehtoistoimintaa tullaan väistämättä tarvitsemaan enemmän. Ihmisillä on monenlaisia tapoja elää, toimia ja olla arjessa läsnä. Vapaaehtois- ja vertaistoiminta on useille ihmisille luonteva osa arkipäivää ja hyvän elämän kokemusta. Toiminta tarjoaa pysähdys- ja levähdyspaikan erilaisissa elämänvaiheissa ja -tilanteissa oleville ihmisille. Yhteisöllinen osallisuus ja kanssaihmistien kohtaaminen tarjoavat myös mahdollisuuden suunnata omaa elämää uudentilaisille urille.

Vapaaehtoistoiminta on järjestöille paitsi ehto sekä koko yhteiskunnalle tiimanttisen aarrearkkuna. Sen yhteisöllisyyttä edistävä voima koetaan ja nähdään, ja todistetaan, järjestöjen äänellä erittäin suureksi. Vapaaehtoistoiminta on sellaista ydintä, johon myös rahallisesti kannattaa panostaa. Hyöty leviää enemmän kuin monen muun toiminnan kautta toimijoille, järjestöille, autettaville, osallistujille, yhteisöön ja koko yhteiskuntaan. (Pessi & Oravasaari 2010, 163.)

Suomen Punaisen Ristin Vapaaehtoistoiminnan linjauksessa (SPR 2008b, 5) määritellään vapaaehtoinen henkilöksi, joka osallistuu omasta tahdostaan vapaaehtoistoimintaan Punaisessa Ristissä. Hän ei toimi saavuttaakseen materiaalista tai taloudellista hyötyä. Vapaaehtoinen toimii palkatta ”ihmiseltä ihmiselle”. Tausta-ajatuksena on vapaaehtoistoiminnan hyödyllisyys yhteisölle.

Punainen Risti korostaa edelleen että, vapaaehtoistyötä tehdään yleensä tavallisen ihmisen taidoin, eikä siihen tarvita ammattikoulutusta. Periaatteessa toiminnan motiiviksi riittää halu olla mukana, vaikka joihinkin tehtäviin vaaditaankin erityisosaamista. (SPR 2005a, 8.)

Vapaaehtoistoiminnalla on suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnin ylläpitäjänä ja edistäjänä. Toiminnassa mukana olevat saavat sosiaalista pääomaa, joka auttaa ihmisiä jaksamaan ja selviytymään oman elämänsä arjessa. Samalla vapaaehtoistoiminta auttaa avun tarpeessa olevia. Näin heidänkin asemansa paranee. (SPR 2010a, 5.)

### **2.3 Vapaaehtoistoiminta tämän päivän yhteiskunnassa**

Hyvinvoinnin epätasa-arvo on lisääntynyt viime vuosien aikana, mikä on merkinnyt järjestötoiminnan ja vaikuttamistoiminnan haasteiden kasvamista. Järjestöt toimivat usein vaikeissa elämäntilanteissa olevien ihmisten keskuudessa, jolloin muutokset esimerkiksi ihmisten toimeentuloissa tai palvelujen saatavuudessa kasvattavat myös järjestöjen neuvontaa, vertaistukea ja muita toimintoja tarvitsevien määrää. (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2008, 9.)

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen johto on miettinyt sitä, miksi järjestöt ovat olemassa, mihin järjestöjen ei pitäisi suhteessa julkiseen sektoriin suostua ja mikä on järjestöjen tehtävä sellaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa, jossa julkinen sektori tekee rajuja palveluiden ja tuen supistuksia. Tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi tulee se, miten hyvin erilaisissa elämäntilanteissa ja eri puolilla Suomea pystytään turvaamaan palvelut. Toisaalta tarvitaan eri toimijoiden yhteistyön tiivistämistä, jotta haasteisiin pystytään vastaamaan. (Vuorinen ym. 2004, 11, 19.)

Odotukset järjestöjä kohtaan ovat osin ylimitoitettuja ja mukana on myös halua teetättää halvalla niitä töitä, joista kunnat ovat tähän asti vastanneet. Tästä huolimatta järjestöille tarjotaan entistä suurempaa roolia suomalaisen yhteiskunnan rakentamistyössä. (Harju 2004, 16.)

Kansalaisten oletetaan vapaaehtoisvoimin ottavan osaa kansallisiin talkoisiin, joissa edistetään kansanterveyttä, ehkäistään nuorten syrjäytymistä ja tuetaan työllistymistä. Pahimmillaan tämä kehitys hämärtää yhdistysten perustehtävää ja toiminta-ajatusta. Kriittisesti on suhtauduttava myös siihen ajatukseen, että

yhdistykset ylipäätään haluaisivat tai kykenisivät ottamaan vastaan julkisia palvelutehtäviä ja -vastuita. (Heikkala 2003, 13.)

Hyvinvointipalvelujen näkökulmasta vapaaehtoisjärjestöillä on monenlaisia rooleja ja tehtäviä. Ne täydentävät, korvaavat ja uudistavat ammatillisia ja julkisia palveluja. Järjestöjen yhteiskunnallinen merkitys on laajalti myös osallisuuden, yhteenkuuluvuuden, vaikuttamisen ja ylipäätään demokratian toteutumisen areenoina. Julkisen sektorin, yritysten ja järjestöjen haasteena on oppia yhteistyöhön, kumppanuuteen ja verkostomaiseen toimintatapaan. (Raninen, Raninen, Toni & Tornaesus 2008,154.)

Taloudellisen tilanteen heikkeneminen on lisännyt merkittävästi huono-osaisten ja taloudellisissa vaikeuksissa olevien ihmisten määrää Suomessa. Asenne- ja arvomaailma on kiristynyt. Ennakkoluulot maahanmuuttajia kohtaan ovat lisääntyneet. Suomen Punainen Risti on pyrkinyt löytämään, kehittämään ja tarjoamaan sellaisia toimintamuotoja, joilla ihmisten elämäntilannetta voitaisiin auttaa. (SPR 2010a, 5.)

Kansalaistoiminnan murros on tällä hetkellä voimakasta. Perinteiset järjestöorganisaatiot kokouskäytäntöineen ja jäykkine hierarkioineen ovat saaneet haastajia uudenaikaisia medioita ja kevyitä organisaatioita sekä joustavia toimintatapoja hyödyntävistä kansalaistoiminnan muodoista. Järjestöjohdon on syytä reagoida ympäristön tarpeisiin, sillä menestyksen näyttää takaavan taito reagoida muuttuvaan maailmaan. (Kallio 2010, 16.)

## **2.4 Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuudet ja haasteet**

Kansalaisten sosiaaliset verkot, yhteydet, arvot ja asenteet sekä keskinäinen luottamus ovat erittäin tärkeitä yhteiskunnallisen kehityksen kannalta. Jos tietyllä alueella on lukuisia kansalaisyhteiskunnan organisaatioita tai vapaaehtoistehävissä toimivia henkilöitä, myös muut taloudelliset ja sosiaaliset indikaattorit ovat yleensä positiivisia. Vapaaehtoistoiminta parantaa huomattavasti yhteis-

kunnan sosiaalista pääomaa, sillä se luo sosiaalisia verkkoja ja suhteita. (Putnam 2000, 8.)

Suomalaiset haluavat edelleen toimia järjestöissä ja tehdä työtä niiden hyväksi. Järjestötoiminnassa mukana olevien ihmisten määrä on edelleen korkea, ja järjestöjen toiminnot vetävät ihmisiä mukaansa. Suomalaiset arvostavat järjestöllistä tapaa toimia. (Harju 2004, 15.) Myös Pessin ja Oravasaaren tutkimuksen (2010,189) mukaan järjestöissä koetaan vahvasti, että vapaaehtoistoiminnan merkitys, tarve ja tilaus ovat kasvussa monestakin syystä.

Vuorisen ym. (2004, 123) mielestä yhdistykset voivat kenttätuntumansa ansiosta olla tuntosarvina. Yhdistyksillä on mahdollisuus aistia ”heikkoja signaaleja” ja olla ensimmäisten joukoissa huomaamassa, mitkä kulloinkin ovat ajankohtaisia kysymyksiä ja painottaa omaa toimintaansa ja vaikuttamisen kohteitaan tämän mukaisesti.

Järjestöt tarjoavat vastapainoa työelämälle, joka tänä päivänä on entistä stressaavampaa ja vaativampaa. Ihmiset kokevat saavansa vapaaehtoistyöstä innostavaa ja voimaannuttavaa tekemisestä yhdessä muiden kanssa. Jos järjestön tarjoama vaihtoehto on kiinnostava, se vetää ihmisiä mukaansa. (Harju 2004, 15.)

Vaikka vapaaehtoistoiminta Suomessa näyttäisi tutkimusten mukaan edelleenkin kukoistavan ja olevan myötätulessa riskejä ja uhkakuvia on kuitenkin ilmassa. Vapaaehtoistoiminta edellyttää järjestöissä useimmiten myös ammatillista tukea. Vapaaehtoisten hankkiminen, koulutus, työnohjaustyypiset tapaukset, virkistys ja jatkokoulutus edellyttävät yleensä ammatillista panosta, samoin kuin kokemusten jakaminen toisten vapaaehtoisten kanssa. (Ruohonen 2003, 53.)

Yhdistysten suurimmat huolenaiheet liittyvät jäsenistön ikääntymiseen, uusien toimijoiden saamiseen mukaan toimintaan, sitoutumiseen ja jaksamiseen. Aktiivi jäsenistö vanhenee eikä nuoria ole helppo saada mukaan. Toiminta on harvojen

harteilla ja yhdistyksillä on huoli näiden harvojen jaksamisesta. (Vuorinen, Särkelä, Perälähti, Peltosalmi, Peisa, Londen & Eronen 2005, 49.)

Järjestötoiminnan ydinrungon muodostavat tällä hetkellä suuret ikäluokat ja 1950-luvulla syntyneet. He ovat vielä hyvissä voimissa, mutta ikääntyminen tekee tehtävänsä. Siksi tulevaisuuden varmistamiseksi nuoria pitää innostaa mukaan yhdistysten toimintaan ja hallinnollisiin tehtäviin, oppimaan, kasvamaan ja kouliintumaan. Erityinen haaste on saada nuoret tarttumaan yhdistyksen vastuutehtäviin, joita he vierastavat. Järjestössä edessä oleva sukupolvenvaihdos tulee kyetä hoitamaan mahdollisimman kivuttomasti. (Harju 2004, 12.)

Ihmiset ovat yhä vähemmän uskollisia yhdelle järjestölle. Kulttuuriset muutokset, perhe-elämän vaatimukset, kiire työelämässä ja kilpailevat vapaa-ajan harrastukset saattavat johtaa siihen, että kansalaiset toimivat edelleen järjestöissä, mutta vain tietyssä, rajatussa roolissa ja tietyn aikaa. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen hakee valikoivasti eri järjestöistä haluamia asioita, hän surffailee järjestöstä toiseen sitoutumatta yhteenkään kiinteästi, eliniäksi, poimien niin sanottu rusinat pullista. (Heikkala 2001, 77.)

Myös Vuorinen ym. (2007, 32) tuovat esille sen, että uudenlaisten osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien luominen on haaste järjestöille. Ihmiset eivät ole enää halukkaita sitoutumaan vuosiksi mukaan toimintaan, vaan ovat valmiita olemaan mukana rajatumman ajan ja toisaalta myös muissa rooleissa kuin luottamushenkilöinä yhdistyksissä.

Lyhytkestoiset projektit voivat olla ainoa osallistumisen mahdollisuus ihmisille, joiden aika on sirpaleista ja joiden on vaikea hallita omia aikataulujaan. Järjestöjen on siis sopeuduttava siihen, että ne eivät ”omista” vapaaehtoisiaan. Järjestöjen on tarjottava uusia, kiinnostavia ja motivoivia pysäkkejä vaeltajille. (Raninen ym. 2008, 70.)

Pessi & Oravasaari (2010, 189) listaavat tutkimuksessaan vapaaehtoistoiminnan tulevaisuuden trendejä, joita on havaittu ainakin neljä:

- 1) kasvava arvostus, samoin ihmisten innostus



- 2) sirpaleisuus, projektimaisuus, lyhytkestoisuus
- 3) erityisesti nuorten kohdalla yhteisöllisyys myös netin kautta
- 4) uudenlaisten toimintatapojen kehittäminen nuorten mukaan saamiseksi toimintaan

Viime vuosina tehdyissä vapaaehtoisten kokemusten ja tuntemusten kartoituksessa on tullut ilmi, että vapaaehtoistoiminta on tulossa vaativammaksi. Esimerkiksi SPR:n ystäväpalvelussa kohdataan yhä vaativampia tilanteita ja suuremman avun tarpeessa olevia. Tämä on johtanut siihen, että vapaaehtoiset kokevat riittämättömyyden tunteita, koska osaamiselle asetetaan yhä suurempia haasteita. (Raninen ym. 2008, 81.)

Suuri haaste tulevaisuudessa on järjestön johtaminen, joka on Harjun mukaan poikkeuksellisen haastavaa työtä. Järjestöissä tarvitaan sen omista lähtökohdista kumpuaavaa johtamista, jota ei ole juurikaan tutkittu eikä kehitetty. Pienten järjestöjen johtajat ja piirijohtajat eivät ole saaneet yleensä mitään johtamiskoulutusta. Kaikkein vähimmälle ovat jääneet luottamusjohtajat, joilla on kuitenkin keskeinen rooli järjestöllisessä johtamisessa. (Harju 2004,14.) Seuraavassa luvussa tarkastelen vapaaehtoistoimijoiden johtamista, sen erityispiirteitä sekä johtamisen haasteita.

### **3 Vapaaehtoistyön johtaminen**

#### **3.1 Johtaminen järjestöissä**

Järjestöjohtamisen erityisyyttä valaisee kysymys ”Voiko vapaaehtoisia johtaa – vai onko se kannustamista”? Siinä asetetaan vastakkain ”oikea” johtaminen ja vapaaehtoisten johtaminen. Samalla ”oikealle” johtamiselle annetaan piilomerkitys: johtaminen on ”kovaa” johtamista. Järjestöissä on turvauduttava toisenlaisiin keinoihin, ennen kaikkea innostamiseen, kannustamiseen ja toiminnan henkilökohtaisen ja yhteisöllisen merkityksen korostamiseen. (Heikkala 2006, 25–26.)

Myös Vaalikivi (2007,146) toteaa, että järjestöissä sanaa johtaminen on vieras-tettu, parempana vaihtoehtona pidetään järjestödemokratiaa. Järjestöissä joh-taminen tulisi kuitenkin tiedostaa onnistumisen oleellisena tekijänä, koska jokai-ssa organisaatioissa joka tapauksessa johdetaan ja käytetään valtaa. On pa-rempi, että tiedetään mitä, miksi ja miten johdetaan.

Yhdistysten johtaminen poikkeaa monelta osin muiden organisaatioiden johta-misesta. Vapaaehtoiset sekä johtavat ja ohjaavat toimintaa, että toteuttavat sitä. Johtamisessa korostuu enemmän johtajan karisma sekä ihmisten innostaminen, motivointi ja ohjaaminen. (Ilvonen 2011, 8.) Myös Lindholm (2006, 46) toteaa artikkelissaan, että vapaaehtoistyön johtamisessa eivät päde samat lainalaisuu-det kuin ammatillisesti tehdyn työn johtamiseen. Vapaaehtoinen olettaa ja toi-voo kuuluvansa kansalaisjärjestöön paljon henkilökohtaisemmin kuin työyhteis-öön.

Loimu (2005, 131, 139) pohtii teoksessaan Johda yhdistyksesi menestykseen, kolmen erilaisen johtamistyylin muotoja järjestöissä. Autoritaarinen johtaja aset-tuu ryhmän yläpuolelle ja keskittää vallan itselleen. Hän luottaa asemaansa tai karismaansa ja uskoo saavansa muut tekemään töitä, kun hän käskee. Koko-naisuus on hänen ja vain hänen hallussaan. Hän työstää asiat yksin ja hyvin.

Toinen johtamistyyli, demokraattinen johtaja, pyrkii olemaan muiden kanssa tasavertainen ja jakaa johtajuutta myös muille ryhmän jäsenille. Keskeisiä asioi-ta johtamistyössä ovat sitoutuminen ja sitouttaminen. Kolmas tyyli Laissez-faire ("antaa mennä") -tyylinen johtaja johtaa vai nimellisesti. Hän vastaa kysyttäes-sä, mutta ei juuri muuten puutu ryhmän toimintaan. (Emt. 131, 135.)

### **3.2 Järjestöjohtamisen erityispiirteitä**

Suomessa vapaaehtoistyön johtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty vähän. Harju (2006) on jopa todennut, että tämä tieto puuttuu kokonaan. Palkkaukseen perustuvaa piiri- ja keskustuimistotason järjestöjohtamista on jonkin verran tut-kittu.

Vapaaehtoistyön johtamista on tutkinut muun muassa Juha Heikkala, joka on tehnyt Suomen Liikunta ja Urheilulle Järjestöjohdon osaamisohjelman (2006). Tämän osaamisohjelman tarkoituksena on tukea SLU:n jäsenjärjestöjen luottamus- ja operatiivistajohtoa näiden käytännön johtamistyössä. Yhdistysten johtamisosaamiseen liittyvää tutkimustietoa löytyi vuodelta 2008, se on Juha Heikkalan väitöskirja, joka käsittelee yhdistyskentän muutosta liikunnan yhdistystoiminnan näkökulmasta. Veli Saarijärvi (2011) on tehnyt opinnäytetyön Vapaaehtoisten organisaatioiden johtamisesta (Tekniikka ja Liikenne/ Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma YAMK), jossa Saarijärvi tutkii menestyksellä johdettujen vapaaehtoisten organisaatioiden johtamiskäytäntöjä. Vo Thi Huu Hanh (2010) on tehnyt opinnäytetyön (Degree Programme in International Business) vapaaehtoistyön johtamisesta, jossa hän tutkii vapaaehtoisten rekrytointiin ja motivointiin liittyviä kysymyksiä. Anne Ilvonen (2011) on tehnyt opaan Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Tämä opas perehdyttää ja antaa käytännön neuvoja kokonaan vapaaehtoisvoimin tai pienellä palkattujen työntekijöiden joukolla toimivien yhdistysten johtamisen kysymyksiin.

Yhdistystoiminnan johtamisoppaassa Ilvonen (2011,7) toteaa, että vapaaehtois pohjalta toimiva yhdistys tarvitsee myös toiminnassa aina johtamista. Yhdisty tarvitsee vastuun kantamista kokonaisuuksista, toiminnan suunnittelua ja tulevaisuuteen visiointia, vaikeiden päätösten tekijöitä ja henkilöitä, jotka viime kädessä tietävät asioista ja huolehtivat, että asiat tulevat hoidetuiksi. Yhdistyksen johtaminen on antoisaa, mutta se on myös haastavaa, sillä se vaatii sitoutumista sekä jatkuvaa uuden opettelua ja itsensä kehittämistä.

Vapaaehtoistyö edellyttää varsin monipuolista ammatillista osaamista ja toimivaa organisaatiota, joka tukee vapaaehtoisten toimintaa. Järjestöjohtaminen on vaativinta johtamista, on oltava paitsi järjestöjohtaja myös ekonomi, juristi ja psykiatri. Järjestöjohtaminen on johtamisen moniottelua. (Heikkala 2006, 27.)

Vapaaehtoisten rekrytointi, ohjaaminen, motivointi ja palkitseminen vaativat tulevaisuudessa paljon suurempaa huomiota kuin mihin Suomessa on tähän asti ollut tarvetta. Vapaaehtoistyötä pitää osata myös johtaa, niin oudolta kuin se järjestötoimijan korvissa kuulostaakin. (Harju 2004, 13.)

Järjestöjen johtaminen on tunteiden, motiivien ja intohimojen johtamista. Nämä tunnetekijät ovat järjestötoiminnan merkittävien voimavaroja. Tämän voimavaran suuntaaminen yhteen maaliin on keskeistä järjestöjohtamisessa. Se edellyttää ihmisen toiminnan motiivien ymmärtämistä, intohimojen ja energian rakentavaa hallintaa ja suuntaamista, joustavuutta, pitkämielisyyttä ja joskus myös itsehillintää tunnereaktioiden puristuksissa. (Heikkala 2006, 27.)

Lindgrenin (2004, 88) mukaan puheenjohtajan rooli on erittäin ratkaiseva, kun tarkastellaan käytännön toimijoiden mahdollisuuksia vaikuttaa ja toimia osastossa. Puheenjohtajasta paljolti riippuu, miten ja millä otteella toimijat toimivat ja millaisia tuloksia he saavat aikaan. Ylivahva puheenjohtaja voi kontrolloida kaikkia käytännön asioita ja ottaa järjestössä dominoivan roolin. Pahinta on, että tällä tavoin saattaa kehittyä perinne ja kulttuuri, jota noudatetaan järjestössä toimivista yksilöistä riippumatta. Tällaiseen organisaatioon voi olla vaikea rekrytoida aktiivista ja ammattitaitoista väkeä, tai vapaaehtoistyösuhteet jäävät yleensä lyhytaikaisiksi. Hyvät ammattitaitoiset vapaaehtoiset eivät kauaa viihdy tilanteessa, jossa heillä ei ole riittävästi toimintavapautta.

Vapaaehtoistyön johtamisessa organisoinnilla on suuri merkitys, missä korostuu inhimillisyys, ihmisseläisyys ja kontakti. Toisaalta johtaminen sisältää monitoimisuuden, verkostoitumisen ja toiminnan konkreettisen organisoinnin, mutta toisaalta joustavuutta ja luovuutta. Organisoijalla tulee olla henkilökohtainen yhteys vapaaehtoistyöntekijään ja hänellä tulisi olla hyvä ihmistuntemus ja kontaktinotokkyky. Hän on merkittävässä asemassa kun vapaaehtoinen pohtii osallistumisestaan ja tehtäväänsä. Organisoijan tehtävänä on löytää vapaaehtoiselle sellainen tehtävä, jossa tämän on mielekästä toimia ja mikä vastaa hänen taitojaan. Organisoijan on oltava herkkä ja hienotunteinen ja hänellä tulee olla niin sanotusti langat käsissään. Henkilökohtainen yhteys jokaiseen toimijaan edesauttaa häntä tunnistamaan mahdolliset ongelmat ja uupumiset. (Vuoti 2006, 34.)

Järjestöjohtaminen on haastavaa, sillä puheenjohtajalta vaaditaan erityistä osaamista johtaa vapaaehtoisia. Tarvitaan asioiden johtamista sekä ihmisten

johtamista, johon liittyy oleellisesti kannustava johtaminen, yhteisöllinen johtaminen ja vapaaehtoisten tukeminen ja ohjaaminen.

### 3.3 Ihmisten ja asioiden johtaminen

Järjestöjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Usein kuulee väitettävän, että vapaaehtoisia ei johdeta, heitä ohjataan, kannustetaan ja palkitaan. Heitä ohjataan suostuttelemalla ja vetoamalla, rohkaisemalla ja kannustamalla, kiittämällä ja palkitsemalla, huomioimalla ja arvostusta osoittamalla. Minkäänlainen käskytyks tai vaatiminen ei ole mahdollista. (Harju 2004, 125.)

Harjun (2004, 73) mielestä taidoista keskeisimpiä järjestötyössä ovat ihmissuhdetaidot, joita osaston puheenjohtajalla olisi hyvä olla. Näitä ovat esimerkiksi kyky suvaita erilaisia ihmisiä, kyky sietää ristiriitoja ja ratkaista niitä, taito kiittää ja kannustaa ihmisiä, taito antaa muille tilaa ja arvostaa muidenkin näkemyksiä. Ihmissuhdetaitojen merkitys korostuu jatkossa entistä enemmän. Puheenjohtajan pitää osata olla nöyrä, mutta ei heikko ja arka. Siksi yhdessä toimimista, vuorovaikutusta ja ihmisten johtamista pitää opiskella ja harjoitella. Järjestöjen tulee panostaa koulutuksessa nykyistä enemmän edellä mainittuihin asioihin. Ilman kykyä kuunnella, taitoa keskustella ja perustella, taitoa käyttää puheenvuoroja ja pitää puheita on vaikea toimia menestyksellisesti järjestöissä.

Tärkein puheenjohtajalta vaadittava ominaisuus on vahva motivaatio- suorastaan polttava halu edistää yhdistyksen päämääriä ja johtaa sen luottamushenkilöiden työskentelyä. Tämän lisäksi Loimu listaa seuraavanlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia: kykyä tulla toimeen ihmisten kanssa, kykyä nähdä kokonaisuuksia, ja erottaa pikkuasiat isoista, kykyä saada toimeksi ja viedä asiat loppuun asti, järjestelmällisyyttä ja tilannetajua, kykyä sietää epävarmuutta ja ottaa hallit- tuja riskejä. (Loimu 2007, 145–150.)

Hyvä puheenjohtaja on persoona ja suunnan näyttäjä, joka johtaa esimerkillään ja omalla sitoutumisellaan. Hyvä johtaja antaa myös palautetta, mieluummin

myönteistä, on innovaattori ja organisaattori ja lisäksi vielä henkisesti vahva ja tasapuolinen. (Saarijärvi 2011,43.)

Ruoho (2009, 24) toteaa, että johtamisosaamista tarvitaan nykyisin erityisesti vuorovaikutustaitoihin. Ruoho viittaa Viitalan (2004) tutkimukseen, jossa hän käsittelee osaamisen johtamista. Hän jakaa esimiehet neljään ryhmään: valmentajiin, kapteeneihin, luotseihin ja kollegoihin ja todennut osaamisen johtamisen sujuvan parhaiten valmentajaryhmään kuuluvilta esimiehiltä. Viitalan mukaan näitä esimiehiä yhdistää yksi yhteinen piirre: heillä kaikilla on tavoitteena auttaa ihmistä yrittämään parhaansa kaikessa. Viitalan tutkimuksen mukaan taitava esimies toteuttaa käytännössä osaamisen johtamista puhumalla, keskustelemalla ja kuuntelemalla.

Ihmisten johtaminen on esimerkkijohtamista, mikä tarkoittaa, että puheenjohtajan on oltava aktiivinen, sitoutunut toimintaan ja tasapuolinen toimissaan. Positiivinen palaute ja palkitseminen nostavat sitoutumisen astetta, työn tuloksellisuutta ja parantavat työskentelyilmapiiriä. Samalla kun hän rakentaa joukkuetta, hyvä puheenjohtaja tekee työtä myös ruohonjuuritason tehtävissä jäsenistön rinnalla. (Saarijärvi 2011, 55.)

Vuoti (2006, 39–40) korostaa rakenteiden tärkeää merkitystä vapaaehtoistyön organisoinnissa. Organisoitu vapaaehtoisuus antaa vapaaehtoistyöntekijöille, vapaaehtoistoiminnan piirissä oleville ja työntekijöille rakenteet. Turvalliset ja toimivat rakenteet luovat myös työrauhan ja luottamusta. Keskitetyllä johtamisella ja koordinoinnilla taataan vapaaehtoistyölle mahdollisuus keskittyä siihen, miksi vapaaehtoistyö on olemassa. Johtaminen koostuu aineiston mukaan organisointikyvyistä ja koordinoitaitaidoista, mutta sen tulee sisältää ihmistunteista, empatiaa, herkkyyttä ja vuorovaikutuksellisuutta. Sen tulee siis sisältää yhtä aikaa sekä toimintaa tukevaa organisointia että iloista huoletonta tekemisen riemua, joka mahdollistaa joustavaa ja luovaa toimintaa.

Ihmisten lisäksi järjestössä johdetaan myös asioita. Toimintaa pitää osata suunnitella, suunnitelmat pitää saada toteutumaan, toimeenpanoa tulee seurata

ja tulokset arvioida. Toiminnallisten asioiden lisäksi on huolehdittava taloudesta, varainkeruusta ja rahan riittämisestä. (Harju 2004, 127.)

Yhdistyslain mukaan puheenjohtajan tehtäviä ovat ns. lakisääteiset tehtävät, joita ovat nimenkirjoitusoikeus, yhdistysrekisteritoimistoon tehtävä perusilmoitus, yhdistysrekisteritoimistoon ilmoitus sääntöjen muuttamisesta, sekä yhdistyksen purkautumisilmoitus. Puheenjohtajan päätehtävät yhdistyksessä ovat hallituksen työskentelyn johtaminen, ulkoisten suhteiden hoito, yhdistyksen kehittäminen ja tärkeimpien käytännön asioiden hoitaminen. Hallituksen ja toimihenkilöiden johtaminen tarkoittaa päätösten valmistelua tai siitä huolehtimista, kokousten johtamista ja tehtyjen päätösten toteuttamisen seuranta. (Loimu 2007, 152.)

Puheenjohtajan muita tehtäviä ovat esimerkiksi: hallituksen ja toimihenkilöiden työn johtaminen, yhdistyksen ulkoisten asioiden hoito ja yhdistyksen kehittäminen. Puheenjohtajan yksi keskeinen tehtävä, yhdessä muiden hallitusten jäsenten kanssa, on jatkuvasti pohtia, mitä voimme tehdä toisin, että jatkossa olisimme entistä parempi yhdistys ja pystyisimme entistä paremmin huolehtimaan jäsentemme asioista. (Emt. 152–154.) Edellä siteerattujen henkilöiden ajatukset innostamisesta ovat kannustavan johtajan ominaisuuksia, jota tarkastelen seuraavassa kappaleessa.

### **3.4 Kannustava johtaminen**

Vapaaehtoiselle on annettava palautetta ja kannustusta. Hänelle on taattava mahdollisuus kehittyä ja osallistua toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tehtäviinsä perehtynyt ja toimessaan viihtyvä vapaaehtoinen on toiminnan laadun ja jatkuvuuden paras tae. Koska vapaaehtoinen luovuttaa aikaansa, kykyjään ja kokemustaan järjestön käyttöön, tulee järjestön mahdollistaa hänen toimintansa tarjoamalla koulutusta, ohjausta, tarvikkeita, toimitiloja jne. Vapaaehtoisia rekrytoitaessa hänen toimenkuvaansa laadittaessa ja häntä kannustaessa on osattava sovittaa yhteen järjestön tarpeet ja voimavarat, samoin vapaaehtoisen toiveet ja kiinnostuksen kohteet. (Harju 2004, 45.)

Pessin ja Oravasaaren (2010, 178) tutkimuksen tulokset nostavat esille sen tarpeen, että vapaaehtoistoimintaan tarvittaisiin nykyistä enemmän kannustavampaa otetta, jonka ideana on että

- hänestä ollaan kiinnostuneita, hänen jaksamisestaan, intresseistään, ideoistaan
- häntä kuunnellaan aidosti, kohdataan, ollaan läsnä ja annetaan aikaa
- hänen toimintaansa arvostetaan ja kiitetään
- hänen omaa erityistä panostustaan tarvitaan ja pidetään tärkeänä
- hänen muutostarpeitaan kuunnellaan, miten toiminta voi elää mukana elämäntilanteissa ja muuttuvissa elämäntilanteissa
- hänet nähdään osana yhteisöä, jos toimija esimerkiksi jättäytyy yhtäkkiä pois, hänen jaksamisestaan ja voinnistaan kysytään.

Kannustavassa johtamisessa myös järjestö saa valtavasti takaisin. Tällaisella kohtaamisella on aivan keskeisen tärkeä merkitys vapaaehtoistojen sitoutumisessa. Tavallinen ihminen siis todellakin riittää. Positiivisen palautteen vaikutukset ihmisen mielialaan ja toimintaan ovat uskomattomia: kognitiivinen kapasiteetti laajenee, terveys paranee, mieliala kohenee, sitoutuneisuus lisääntyy ja niin edelleen. (Emt. 2010,178.)

Myös Leskelän (2001, 125) mielestä johtaminen perustuu osallistavaan, kannustavaan ja innostavaan johtamiseen. Jos työ on innostavaa, voi itse olla päättämässä omaan työhönsä liittyvissä asioissa ja jos voi tuntea, että esimies arvostaa alaisiaan lisää se molemminpuolista luottamusta ja arvostusta, parantaa ilmapiiriä sekä lisää voimakkaasti yhteistyötä työyhteisössä.

Vapaaehtoistojen toiminnassa ihmiset toimivat vapaaehtoisesti. Tämä itsestäänselvyys on tärkeä muistaa: vapaaehtoistoiminta tarvitsee innostuksen pysyäkseen hengissä. Jokaisella yhdistyksellä on oma tapansa pitää iloa ja intoa yllä. (Okopintokeskus 2010, 26.)

Yksi johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on innostaminen. Jos järjestön johtajalla ei ole käytössään yksityisen tai julkisen sektorin ”keppiä tai porkkanaa”, on luontevaa, että niin vapaaehtoisia kuin palkattuja yhdistysten ja järjestöjen



toimijoita johdetaan innostuksen kautta. (Heikkala 2006, 27.) Seuraavassa tarkastelen yhteisöllisen johtamisen erityispiirteitä, mikä perustuu yhdessä tekemisen iloon.

### 3.5 Yhteisöllinen johtaminen

Yhteisöllisen johtamisen kulmakivet ovat luottamus ja oikeudenmukaisuus. Johtaminen on päätöksentekoa ja ihmisten toiminnan ohjaamista, ristiriitojen sovittelua ja tavoitteiden asettamista. Yhteisöllinen johtaminen rakentuu yhteisöllisille arvoille kuten luottamukselle, kuuntelulle ja oikeudenmukaisuudelle. Se on yhteisöllisten periaatteiden noudattamista kuten päätösten tekemistä mahdollisimman puolueettomasti, oikeudenmukaista kohtelua ja osapuolten kuuntelua. Johtajan on olennaista tiedostaa, että hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa siihen, kuinka yhteisö kokee nämä asiat. (Kärkkäinen 2005, 77.)

Yhdistyksen johtamisessa ydinkysymyksenä on, miten luodaan toiminnalle puitteet, jossa ihmiset kokevat voivansa toteuttaa omia päämääriään yhteistyössä muiden samanhenkisten kanssa. Yhdessä tekemisen lisäksi toinen tärkeä kysymys on, miten johtaa yhteistä tiedon tuottamista niin, että kaikkien osallistujien tieto ja osaaminen saadaan mukaan luotaessa uutta, toiminnan kannalta oleellista tietoa ja osaamista. Keskeisenä kehittämisvoimana yhdistyksissä onkin sosiaalisen ilmapiirin kehittäminen ja sitä kautta yhteisöön kiinnittyminen. Yhteisöllisen johtamistavan tarkoituksena on suunnata kutakin yhteisön jäsentä toimimaan koko yhteisön hyväksi, sillä sitoutuminen syntyy yhteisten asioiden kautta. Haasteena on yhteisöllinen johtaminen, jossa hiljainen tieto, yksilöiden osaaminen, kokemukset, tiedot ja taidot saadaan esille ja käsiteltäviksi yhteiselle foorumille. (Syrén 2006.)

Pystyäkseen sitoutumaan organisaatioon sen jäsenten täytyy kokea työnsä mielekkääksi, aidosti johdon arvostamaksi, arvokkaaksi sekä henkilökohtaisesti tärkeäksi. Jäsenten on koettava myös organisaation arvot yhteisiksi ja tärkeiksi koko työyhteisössä. Tärkeää on innovatiivinen ilmapiiri, jossa työ koetaan haasteeksi, ihmiset auttavat toisiaan, asioita tarkastellaan koko yhteisön näkökul-

masta ja konfliktitilanteet pyritään käsittelemään ja ratkaisemaan yhdessä. (Kärkkäinen 2005, 81.)

Yhteisöllinen johtaminen on jaettua johtamista. Yhteisöllisen johtajan puhe on me-puhetta, ei minä-puhetta. Me-puhe ylläpitää yhteisön kunnioitusta ja luottamusta. Jotta tulevaisuus voitaisiin yhteisesti luoda, tarvitaan yhteinen visio, yhteisesti ymmärretty määränpää, jonne pyritään. Yhteisöllistä johtamista voisi kuvata ”kädet savessa” -johtamiseksi, jossa edellytetään monimuotoisuuden sietoa, halua kuunnella ja korostaa vähemmän itseään. Johtajan ei tällöin tarvitse tietää kaikkea, työyhteisön asiantuntijat ovat sitä varten ja siitä syntyy uudenlaista kollegiaalisuutta. (Emt. 2005, 82–83, 85.)

Yhteisöllisen johtamisen tarkoituksena on suunnata kukin jäsen toimimaan yhteisön tavoitteiden hyväksi ja organisoida toiminta niin, että kaikkien tieto ja osaaminen saadaan mukaan. Yhteisöllinen johtamistapa toimii, kun jokainen saa ja haluaa vaikuttaa tulokseen. (Kuokkanen, Myllyviita, Rosengren & Törrönen 2007, 38.)

Yhteisöllisen johtajan tavoitteena on innostaa vapaaehtoisia. Kun ihmisillä on yhteinen päämäärä, he hakeutuvat kaltaistensa pariin. Yhteisöllisesti johdetussa tiimissä käännetään jäsenten erilaisuudet vahvuudeksi, koska asioiden näkeminen eri tavoin on monessa tilanteessa hyödyksi. Kun vastuu on jaettu tasaisesti kaikkien kesken, motivoiminen on helppoa, koska työ on oikeasti jäsenilleen tärkeää. (Kärkkäinen 2005, 76.)

Yhteisöllinen johtaja ymmärtää ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkityksen ja sen johtamisen tulosten aikaansaamiseksi. Tähän kuuluu ihmisten sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Henkilöstön tietämys organisaation tavoitteista ja strategioista sekä osallistuminen niiden muotoiluun kasvattaa tuloksellisuutta. Eri-ikäiset työntekijät ovat arvokasta pääomaa yrityksille. Ikääntyneiden työntekijöiden kokemus yhdessä nuorien työntekijöiden tuoreitten ja innovatiivisten ajatusten kanssa on yritykselle vahvuus. (Emt. 2005, 77.)

### 3.6 Vapaaehtoisten tukeminen ja ohjaaminen

Käytetyimmät keinot vapaaehtoisten tukemiseksi ovat virkistystilaisuuksien järjestäminen sekä opastuksen ja koulutuksen tarjoaminen vapaaehtoisille. Järjestöissä pyritään lisäksi tukemaan vapaaehtoistoiminnan jatkuvuutta ja toimijoiden sitoutumista erityisesti seuraavin tavoin: virkistys, tuki ja toiminnanohjaus, pienet huomionosoitukset, myönteinen palaute, yhteydenpito, koulutus. (Pessi ym. 2010, 106.)

Vapaaehtoistyöntekijän tukemiseen liitetään oleellisesti selkeä tehtävän määrittely, työnohjaus, työyhteisö, nimetty tukihenkilö, yhteisöllinen virkistäytyminen sekä kiitoksen antaminen. Selkeä tehtävän määrittely luo turvallisuutta ja tiedon siitä, missä tehtävässä ja millä ehdoin hän tehtävässään toimii. Näin vapaaehtoinen jaksaa tehtävässään pitempään ja toiminnan motivaatio säilyy. (Vuoti 2006, 36.)

Suomen Punaisen Ristin Toimintalinjaus vuosille 2011–2014 (SPR 2011, 21) linjaa yhtenä toimintatapana vahvan vapaaehtoisuuden, mikä kehittämistoimenpiteenä tarkoittaa, että vapaaehtoisille tarjotaan parempaa ohjausta ja johtamista. Kaikkea vapaaehtoistoimintaa kehitetään niin, että vapaaehtoisen polkua tasoitetaan ja yhdessä tekemisen iloa lisätään. Ohjaus, tuki, palaute ja kiitos taataan kaikille vapaaehtoisille.

Vetoa!-vinkkejä vapaaehtoistoimintaan-oppaassa määritellään vapaaehtoisen oikeuksiksi muun muassa oikeus valita mihin toimintaan osallistuu, oikeus tarvitsemaansa koulutukseen, tietoon, ohjaukseen ja tukeen sekä arvostuksen saamiseen. (SPR 2005b, 51.) Myös Peltosalmi kumppaneineen (2008, 149) toteavat, että vapaaehtoisten jaksamisen ja toiminnassa pysymisen kannalta järjestön koulutuksella ja muulla tuella on suuri merkitys, jossa osassa järjestöjä edelleen on kehitettävää.

Vapaaehtoistoimijaa tulee ohjata annetussa työtehtävässään. Ohjauksen päämääränä on saavuttaa vapaaehtoistoimijalle tunne, että hän osaa ja pärjää työtehtävässään. Tavoitteena on tehdä vapaaehtoistoimijoista itsenäisesti suori-

tuvia toimijoita. Vapaaehtoistoiminnan johtajasta tulee enemmänkin avun lähde, kuin että hän olisi kontrolloija tai ”yllyttäjä”. (Väisänen 2010, 28.)

Myös Ilvosen (2011, 50) mielestä yhdistyksissä tarvitaan entistä enemmän ohjaavuutta. Ohjaus voi ilmetä johtajuutena, kouluttamisena, kehittämisenä, opastuksena tai mentorointina toiminnan, ryhmien ja yksilöiden ohjaamisessa. Vapaaehtoisten ohjaamiseen kuuluu niin käytännön asioiden järjestelyä ja organisoimista kuin henkistä tukemista ja motivoimista.

Vapaaehtoistyön ohjaajan tehtäviin kuuluu uusien vapaaehtoisten hankkiminen, toiminnasta tiedottaminen, motivoiminen, vapaaehtoisten kouluttaminen ja perehdyttäminen. Ohjaajan tulisi huolehtia vapaaehtoisista ja olla saatavilla. Ohjaaminen ei ole johtamista, vaan sitä voi luonnehtia jonkinlaiseksi suunnan määrittelyksi, perehdyttämiseksi ja mahdollisuuksien luomiseksi. Myös ohjaajan oma ajatusmaailma ja innostuneisuus vaikuttavat paljon siihen, miten asiat hoidetaan. (Syrjänen 2004a, 29–30.)

Keskustelu, kokemusten jakaminen ja kysyminen ovat tämän päivän ohjaustyön avaimia. Ohjaustyössä on tärkeää omaksua tutkiva, kyselevä, vastuullinen ja toisesta välittävä asennoituminen elämään. Ohjauksessa tulisi antaa tilaa vapaaehtoistyöntekijöille ja tehdä heidän oma kehittyksensä mahdolliseksi kannustamalla itsenäiseen ajatteluun, tiedonhankintaan ja oman toiminnan arviointiin. Kun dialogista keskustelukulttuuria lähdetään käytännössä toteuttamaan, on ohjaajan rooli keskustelua aktivoiva ja kannustava. Tässä kysymykset auttavat ohjaajaa. Kun muotoilee kysymykset sen perusteella, mitä toinen on sanonut, ne auttavat viemään keskustelua eteenpäin. Tällöin vapaaehtoistyöntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja antautuu keskusteluun. (Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2010, 25.)

Ohjaajan työvälaineitä pohdittaessa vuorovaikutustaidot nousevat keskiöön. Vuorovaikutus on aina vastavuoroista, viestin lähettämistä ja perillemenoaa. Hyvä vuorovaikutus edellyttää aktiivista hyvää tahtoa ja välittämistä. Välittäminen on ohjauksen ehdoton edellytys. Se tarkoittaa pyrkimystä kohti yhteisiä tavoitteita. Luottamuksen rakentaminen ohjaustyössä on myös erittäin tärkeää. Luottamus

rakentuu monesta eri osasta, joiden osalta yhteinen tekijä ja nimittäjä ovat, että vapaaehtoistyöntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja nimenomaan kuulluksi juuri omalla tavallaan. (Emt. 2010, 25.)

Rochester (2010, 139) on koonnut listan tekijöistä, jotka voivat oleellisesti heikentää toimijoiden sitoutumista. Näitä tekijöitä ovat muun muassa: liian vähäinen ohjaus ja tuki, heikko kommunikaatio, se että toimijat eivät koe, että heitä arvostetaan ja toiminta on järjestetty heikosti ja sekavasti.

### **3.7 Vapaaehtoistyön johtamisen haasteet**

Yhdistyksen johto ei voi koskaan tuudittautua ajatukseen, että kaikki on hyvin ja että mitään ei tarvitse uudistaa tai kehittää. Jo nyt ja jatkossa joudutaan miettimään, kuinka toimintaa johdetaan niin, että yhdistys toimii ja kehittyy, vaikka sen jäsenet ja aktiiviset toimijat muuttuvat aiempaa useammin. Lisäksi tietotekniikka ja varsinkin sosiaalinen media tuovat uusia tapoja toimia ja vaikuttaa. (Ilvonen 2011, 61.)

Harju (2010) toteaa artikkelissaan, että tulevaisuudessa johtamisen merkitys korostuu kaikissa organisaatioissa. Asiat muuttuvat entistä monimutkaisemmiksi, toimintaympäristön muutos haastavammaksi ja ihmisten motivointi haasteellisemmaksi. Siksi organisaatioissa tarvitaan entistä enemmän osaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta, myös järjestöissä. Keskeinen kysymys kuuluukin, miten johdetaan 2010-luvun menestyvää ja uudistuvaa kansalaistoimintaa järjestöformaateissa.

Järjestöjohtamisen yhtenä haasteena on verkostoituminen. Puheenjohtaja ei voi keskittyä vain yhdistyksen sisäiseen toimintaan, vaan ulkoinen näkyvyys, vaikuttavuus ja toiminnan kehittäminen ovat entistä tärkeämpiä toiminnan osia. Menestyvän yhdistyksen on verkostoiduttava ja oltava aktiivinen sosiaalisessa mediassa. (Ilvonen 2011, 61.)

Yhteiskunnassa tapahtuvat erilaiset muutokset ja niiden nopeus ovat järjestön johtamisen haastajia, varsinkin vapaaehtoisuuteen perustuvissa järjestöissä. Suurin osa voimavaroista on suunnattu järjestön omaan toimintaan, joka on voimavarojen niukkuudesta johtuva luonnollinen seuraus. Sulkeutuneisuus on rajannut vuorovaikutuksen ympäristön kanssa. (Vaalikivi 2007, 150.)

Liian monet jättävät yhdistyksen toiminnan sen vuoksi, että toiminta on huonosti suunniteltua ja johdettua. Pettymyksiä saattaa tuoda yhdistyksen toiminnan sisäänlämpiävyys, ahdasmielisyys, keskinäinen juonittelu tai muut henkilöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvät asiat. (Harju 2007, 18.)

Vapaaehtoisten johtaminen muuttuu kokoajan haasteellisemmaksi. Suomalaiset ovat entistä koulutetumpia ja tottuneita tekemään asiantuntijatyötä, jolloin myös yhdistystoimintaan tullaan erilaisin odotuksin. Kahvinkeitäminen voi edelleen kiinnostaa ihmisiä, mutta sen lisäksi kaivataan vaativampia tehtäviä ja myös erilaista johtamisasennetta. (Ilvonen 2011, 9.)

Järjestöillä on edessään sukupolvenvaihdos, jonka seurauksena uusien toimijoiden ja johtajien rekrytointi järjestöihin korostuu. Tässä suhteessa olisi syytä kiinnittää huomiota muun muassa nuorten kulttuuriin ja tapaan toimia, mikä vaikuttaa siihen, minkälaisia toimijoita nuoret ovat niin vapaaehtoisina kuin työntekijöinäkin. (Heikkala 2006, 32.)

## **4 Suomen Punainen Risti**

### **4.1 Historia ja toiminta**

Punainen Risti on kansalaisjärjestö, joka toimii sekä Suomessa että ulkomailla. Järjestön perustaja oli Henry Dunant. Hän oli sveitsiläinen liikemies, joka liike-  
matkallaan vuonna 1859 poikkesi Solferinon kylään Pohjois-Italiassa, missä käytiin verisiä taisteluja. Kokemuksestaan syvästi järkyttyneenä, hän kirjoitti muistelmistaan kuvauksen, joka julkaistiin vuonna 1862 nimellä ”Solferinon

muisto”. Kuvaus herätti suurta huomiota ja antoi sysäyksen Punaisen Ristin perustamiselle. Muistelmissaan Dunant ehdotti, että rauhan aikana perustettaisiin auttamisjärjestöjä, jotka sodan syttyessä kykenisivät lieventämään haavoittuneiden ja sairastuneiden sotilaiden kärsimyksiä rintamalla. Elokuussa 1864 kahdentoista valtion edustajat allekirjoittivat Geneven sopimuksen. Vuonna 1876 perustettiin Dunantin ajatuksiin pohjautuva Punaisen Ristin kansainvälinen komitea, jonka kehotuksesta alettiin perustaa kansallisia yhdistyksiä ympäri maailmaa. Suomen Punainen Risti perustettiin vuonna 1877. (Hytönen 2002, 6–15.)

Suomen Punaisen Ristin organisaation perustana ovat jäsenet, jotka toimivat 550 paikallisosastossa. Paikallisosastot on jaettu alueittain yhteensä 12 piiriin. Keskushallinto ohjaa piirejä, jotka taas ohjaavat paikallisosastoja. Palkattu ammattihenkilöstö piiritoimistoissa ja keskustoimistossa tukee ja ohjaa koko järjestön vapaaehtoistyötä ja vapaaehtoisten koulutusta, kehittää auttamisvalmiutta, vastaa varainhankinnasta kuten myös kansainvälisestä avustustyöstä. Suomen Punaisen Ristin korkein päättävä elin on jäsenistä valittu yleiskokous, joka järjestetään joka kolmas vuosi. Lisäksi keskushallintoon kuuluu valtuusto, hallitus sekä puheenjohtaja. (Korpela 2008, 3.) Tällä hetkellä Suomen Punaisen Ristin hallituksen puheenjohtajana toimii Erkki Liikanen. Keskushallinnon tukena toimivat pääsihteeri, Kristiina Kumpula, keskustoimisto sekä erilaiset laitokset kuten kierrätystavaratalo Kontti, Veripalvelu ja Nuorten turvatalo.

Suomen Punaisen Ristin tavoitteiksi vahvistettiin Lahden yleiskokouksessa 11–12.6.2011 auttaminen onnettomuuksissa ja katastrofeissa, terveyden ja turvallisen elämän vahvistaminen sekä vaikuttaminen inhimillisyyden puolesta. Vahva vapaaehtoisuus, toimivat rakenteet ja riittävät resurssit sekä kumppanuuksien vahvistaminen niin järjestön sisällä kuin ulkopuolisten kumppanien kanssa puolestaan ovat niitä toimintatapoja, joiden avulla varmistamme tavoitteidemme toteutumisen. Toiminnassamme sitoudumme noudattamaan yhteisiä arvoja, joita ovat avoimuus, palvelualltius, aikaansaavuus ja yhteistyökykyisyys. (SPR 2011, 4.)

Suomen Punaisen Ristin toiminta perustuu Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun liikkeen seitsemään periaatteeseen, Geneven sopimukseen, lakiin ja tasavallan presidentin asetukseen Suomen Punaisesta Rististä sekä Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun yhdistysten kansainvälisen liiton strategiaan. Punaisen Ristin vapaaehtoiset ja työntekijät noudattavat seitsemää periaatetta, jotka ovat inhimillisyys, tasapuolisuus, puolueettomuus, riippumattomuus, vapaaehtoisuus, ykseys ja yleismaailmallisuus. Inhimillisyyden periaatteen mukaisesti Punainen Risti on syntynyt halusta auttaa erotuksetta kaikkia sodassa haavoittuneita. Järjestö pyrkii kaikissa olosuhteissa sekä kansainvälisesti että kansallisesti ehkäisemään ja lieventämään inhimillistä kärsimystä. Sen tarkoituksena on suojella elämää, terveyttä ja ihmisarvoa. Järjestö haluaa edistää kaikkien kansojen kesken yhteisymmärrystä, ystävyyttä, yhteistyötä ja pysyvää rauhaa. Tasapuolisuuden periaatteen mukaisesti Punainen Risti ei tee minkäänlaista erotusta kansallisuuden, rodun, uskonnon, yhteiskunnallisen aseman tai poliittisen mielipiteen perusteella. Sen pyrkimyksenä on torjua ja lievittää kärsimyksiä ja auttaa ensisijaisesti suurimmassa hädässä olevia. (Emt. 6.)

Puolueettomuus periaatteena tarkoittaa pidättäytymistä kannanotoista vihollisuuksien syntyessä. Punainen Risti ei milloinkaan sekaannu poliittisiin, rodullisiin, uskonnollisiin tai aatteellisiin ristiriitoihin. Riippumattomuus periaatteen mukaisesti Punainen Risti on riippumaton. Vaikka kansalliset yhdistykset toimivatkin maansa lakien alaisina ja yhteistoiminnassa viranomaisten kanssa, niiden tulee aina säilyttää itsemääräämisoikeutensa ja toimia Punaisen Ristin periaatteiden mukaisesti. (Emt. 7.)

Vapaaehtoisuus periaatteen mukaisesti Punainen risti on vapaaehtoista ja pyyteetöntä apua antava järjestö. Ykseys periaatteella tarkoitetaan sitä, että kussakin maassa voi olla vain yksi Punaisen Ristin tai Punaisen Puolikuun yhdistys. Sen tulee olla avoinna kaikille ja sen ihmisystävällisen toiminnan tulee ulottua koko maahan. Yleismaailmallisuus tarkoittaa sitä, että Punainen Risti ja Punainen Puolikuu on yleismaailmallinen järjestö, jossa kaikilla kansallisilla yhdistyksillä on yhteiset oikeudet ja velvollisuudet auttaa toinen toistaan. (Emt. 7.)



## 4.2 SPR:n Savo-Karjalan piiri ja osastot

SPR:n keskushallitus teki 28.3.1945 päätöksen Karjalan piirin ja piirinhallituksen perustamisesta. Perustettuun piiriin kuului 21 kuntaa. Myöhemmin vuonna 1997 Savon ja Karjalan piirit yhdistyivät, muodostaen SPR:n Savo-Karjalan piirin. Piiritoimisto sijaitsee Joensuussa ja aluetoimisto Kuopiossa. SPR:n piiriä johtaa toiminnanjohtaja ja työntekijöitä piirissä on 11.

Suomen Punaisen Ristin Savo-Karjalan piirissä on 51 osastoa. Osastoja johtaa hallitus, johon kuuluvat osaston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä vähintään neljä ja enintään kymmenen muuta jäsentä sen mukaan kuin osaston kokous on päättänyt. Osaston puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja muut osaston hallituksen jäsenet, valitsee osaston kokous kahden kalenterivuoden pituiseksi toimikaudeksi. (SPR 2010b, 23.)

Piirit ohjaavat ja tukevat alueensa osastojen toimintaa. Jokainen osasto kuuluu johonkin piiriin. Piirin tehtävänä on järjestää koulutuksia ja antaa ohjausta toiminnan kehittämisessä, motivoida ja kannustaa vapaaehtoisia ja jäseniä toimintaan. Piiritoimisto palkatut työntekijät antavat neuvoja ja apua Punaisen Ristin ja osaston toimintaan liittyen. (SPR 2008c, 3.)

Suomen Punaisen Ristin rakenne perustuu valtakunnalliseen osastojen verkostoon, jossa vapaaehtoiset toimivat osastoissa piirien ja keskustoimiston työntekijöiden tukemana. Osastot vastaavat alueensa auttamisvalmiudesta ja järjestävät toimintalinjauksen, paikallisten tarpeiden ja osaston voimavarojen mukaista toimintaa. (SPR 2011, 22.)

Toiminnan organisoimiseksi tarvitaan lisäksi eri tehtävien vastuuhenkilöitä. Osaston hallitus valitsee nämä henkilöt. Osaston hallituksella on myös vastuu avainhenkilöiden perehdyttämisestä, kouluttamisesta ja tukemisesta tehtävien hoitoon. Avainhenkilöiden tehtäviä voidaan jakaa hallituksen jäsenten kesken, mutta vastuutehtäviin voidaan valita myös muita osaston jäseniä. Tällaisia luottamustehtäviä ovat esimerkiksi seuraavat: sosiaalipalvelutoiminnan-, nuorisotoiminnan-, maahanmuuttajatoiminnan-, veripalvelun-, kotimaanavun- ja valmi-

ustoiminnanyhdyshenkilöt sekä keräysjohtaja, tiedottaja, jäsenmestari ja ensiapuryhmän johtaja. (SPR 2008d, 6.)

### **4.3 SPR:n osaston puheenjohtaja**

SPR:n Savo-Karjalan piirin osastoja johtaa osaston puheenjohtaja yhdessä hallituksen kanssa. Osaston puheenjohtaja valitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Osaston puheenjohtaja johtaa osaston toimintaa ja hallituksen työskentelyä. Hän vastaa osaston sisäisestä yhteistyöstä ja työnjaosta sekä toiminnan suunnittelusta, kehittämisestä ja arvioinnista yhdessä hallituksen kanssa. Puheenjohtaja kantaa vastuun myös jäsenistön innostuksen ja motivaation ylläpitämisestä toiminnassa. Osaston puheenjohtaja edustaa osastoa ja pitää yllä yhteistyöverkostoja myös osaston ulkopuolella. Osaston nimenkirjoittajana hänellä on vastuu muun muassa viranomaissopimusten laatimisessa ja osaston kannanotoissa. (SPR 2008d, 3.)

Puheenjohtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista tärkeitä ovat kyky tulla toimeen ihmisten kanssa, järjestelmällisyys, suunnitelmallisuus ja organisointikyky. Puheenjohtajalle on tärkeää, että hän nauttii muiden hallituksen jäsenten ja vapaaehtoisten sekä mahdollisten työntekijöiden luottamusta. Sitä edistää ihmissläheinen johtamistyyli: ihmisten ja heidän mielipiteidensä arvostaminen, tunnistuksen antaminen, innostuksen herättäminen ja ylläpito, oman esimerkin näyttäminen vastuun kantajana ja sovittujen tehtävien hoitaminen. (Ok-opintokeskus 2010, 24.)

### **4.4 SPR:n osastajohtamisen haasteita**

Suomen Punaisen Ristin toimintalinjauksessa tuodaan yhtenä vahvan vapaaehtoisuuden kehittämisen alueena osastojen hyvä johtaminen. Tämä tarkoittaa, että vapaaehtoiset otetaan vastaan myönteisesti ja osastoissa on hyvä toiminnanohjaus. Ohjaus, tuki, palaute ja kiitos taataan kaikille vapaaehtoisille. (SPR 2011, 18.) Myös Savo-Karjalan piirissä tulevaisuuden suurimpia haasteista on

vapaaehtoisten johtaminen. Vapaaehtoisten organisointi muuttuu haasteellisemmaksi, sillä vapaaehtoisten rekrytointi ja koulutus sekä vapaaehtoisten motivaation ylläpitäminen teettää osastoissa aiempaa enemmän työtä. Myös yhteiskunnalta tulevat paineet erilaisten toimintojen järjestämiseksi luovat osaston puheenjohtajalle tulevaisuudessa erityisiä paineita.

Huolenaiheena ovat kasvavat erot osastojen välillä ja merkkejä on osastoverkoston heikkenemisestä. Toimijat ikääntyvät ja nuoria toimijoita on liian vähän. Vapaaehtoistoiminnan muodot ja vaatimukset ovat muuttuneet. (SPR 2011, 22.) Uusia toimijoita pitäisi saada myös puheenjohtajan ”virkaan”, johon ei ole tungosta. Puheenjohtajan paikalle ei yleensä hakeuduta, niihin joudutaan. Nuoria eivät hallituspaikat, saatikka puheenjohtajan paikka kiinnosta. Varautuminen vapaaehtoisten ikääntymiseen luo osastoille omat haasteensa. Uusien vapaaehtoisten rekrytointi hallituspaikkoihin tulisi aloittaa hyvissä ajoin ennen kuin tullaan siihen tilanteeseen, että osaston toiminta hiipuu tai loppuu kokonaan toimijoiden puutteesta.

Drucker (2008, 49–55) toteaa, että organisaation tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että toimiva johto varautuu tulevaisuuteen rakentaessaan ja täydentäessään organisaatiota. Oikeita ihmisiä oikeille paikoille hyvissä ajoin ennen kuin nykyisten toimijoiden on astuttava sivuun.

Osastotoiminnan kehittämisen ja uudistamisen näkökulmasta nouseva haaste on kyky tehdä tarpeellisia ja oikea-aikaisia muutoksia johtamisessa, mikä edellyttää järjestön johtamiskulttuurin uudistamista vastaamaan ajassa muuttuvia johtamistapoja. Haasteena on levittää uusi johtamisen ajattelutapa niin, että puheenjohtajat näkevät asijahtamisen rinnalle nousseen ihmisten johtamisen yhtä tärkeänä, jopa tärkeämpänä.

## **5 Opinnäytetyön tehtävä, tarkoitus ja toteutus**

### **5.1 Opinnäytetyön tehtävä ja tarkoitus**

Opinnäytetyön tehtävänä on kehittää vapaaehtoistyön johtamista keräämällä tietoa SPR:n osastojen avaintoimijoilta. Kehittämistarve on noussut SPR:n osastojen avaintoimijoiden kommentteista ja omista kokemuksista ja havainnoista. Opinnäytetyön tarkoituksena on haastattelututkimuksen kautta selvittää:

- millaista tukea ja ohjausta avaintoimijat saavat tällä hetkellä puheenjohtajalta.
- millaista tukea ja ohjausta he odottavat puheenjohtajalta saavansa.
- mihin suuntaan osaston puheenjohtajuutta tulisi kehittää.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on lisäksi laatia tehdyn selvityksen perusteella väline vapaaehtoistyön johtamisen tueksi.

### **5.2 Opinnäytetyön toteutus**

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin strukturoitua lomakehaastattelua. Opinnäytetyön aineisto koostuu avaintoimijoista, joita ovat Suomen Punaisen Ristin Savo-Karjalan piirin osastojen luottamushenkilöt ja eri tehtävien vastuuhenkilöt. Opinnäytetyössä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

#### **5.2.1 Laadullinen tutkimus**

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. (Hirsjärvi,

Remes ja Sajavaara 2000, 151–152.) Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakehaastattelua.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tarkastelun kohteena on merkitysten maailma, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin ihmisten omia kokemuksia todellisuudesta eli asioita joita ihminen pitää itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä elämässään. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Laadullisessa tutkimuksessa kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti ja sen kautta pyritään löytämään uusia asioita tai vahvistamaan ennakkoletuksia. (Vilkkä 2005, 97–98.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta oli mielestäni tässä opinnäytetyössä perusteltua, koska halusin selvittää avaintoimijoiden omia kokemuksia liittyen osaston puheenjohtajuuteen. Mielestäni määrällisillä tutkimusmenetelmillä ei voitaisi pureutua osaston avaintoimijoiden näkökulmiin niin hyvin kuin laadullisella tutkimuksella.

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelututkimus. Haastattelu voi olla avoin, strukturoitu tai puolistrukturoitu. Haastattelu voidaan järjestää esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastatteluna, postitettuna, puhelimen kautta tai täytettävän lomakkeen avulla. Strukturoitu haastattelu toteutetaan yleisimmin lomakkeen avulla. Sitä kannattaa käyttää silloin, jos haastateltavia on monta ja haastateltavat edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Strukturoitu haastattelu on lisäksi nopea toteuttaa. (Metsämuuronen 2003, 188.) Opinnäytetyössä käytettiin strukturoitua lomakehaastattelua.

### **5.2.2 Aineisto**

Opinnäytetyön aihe valittiin alkuvuodesta 2009. Opinnäytetyön kohteeksi valittiin SPR:n Savo-Karjalan osastojen puheenjohtajat. Aiheen valintaan vaikuttivat ylemmän ammattikorkeakoulun opintojeni suuntautumisvaihtoehto, joka oli johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Toisaalta avaintoimijoiden omat kommentit ja

kokemukset sekä omat havainnot ja kokemukset ovat olleet avainasemassa aiheen valinnassa ja antoivat hyvän perustan tälle opinnäytetyölle.

Tämän opinnäytetyön aineisto koostuu avaintoimijoista, joita ovat Suomen Punaisen Ristin Savo-Karjalan piirin osastojen luottamushenkilöt ja eri tehtävien vastuuhenkilöt. Haastattelulomake lähetettiin osastojen luottamushenkilöistä varapuheenjohtajalle sekä hallituksen jäsenille. Osastojen vastuuhenkilöitä ovat esimerkiksi seuraavat avainhenkilöt: keräysjohtaja, kotimaanavun yhdyshenkilö, jäsenmestari, tiedottaja, sosiaalipalvelutoiminnan-, veripalvelun-, valmiustoiminnan-, nuorisotoiminnan-, kouluysteistyön- ja maahanmuuttajatoiminnan yhdyshenkilöt, ensiapuryhmän johtaja ja ensiapupäivystysvastaava. Kaikissa osastoissa ei ole kaikkia edellä mainittuja vastuuhenkilöitä. Vastuuhenkilö on nimetty vain, jos osastossa on kyseistä toimintaa. Osastoissa eri tehtävien vastuuhenkilöiden tehtäviä voidaan jakaa hallituksen jäsenten kesken, mutta vastuutehtäviin voidaan valita myös muita osaston aktiivitoimijoita.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Siksi tiedonantajien valinnan ei pidä olla satunnaista vaan harkittua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Tässä opinnäytetyössä SPR:n osastojen avaintoimijat ovat ”oman alansa” asiantuntijoita, jotka kokemuksiansa kautta pystyvät parhaiten arvioimaan osaston puheenjohtajuutta.

Otos rajattiin niihin osastoihin, jotka pystyivät parhaiten edustamaan kohdejoukkoa. Suomen Punaisen Ristin Savo-Karjalan piirin alueella toimi opinnäytetyön aloittamisen aikana 53 osastoa. Haastattelututkimuksen ulkopuolelle jätettiin ne osastot, jotka olivat ns. hiljaisia, nukkuvia osastoja, joissa toimijoita oli vähän ja toimintaa ei juuri ollut tai toiminta oli hyvin niukkaa. Näitä osastoja oli 10.

Toinen rajaus koski osastoja, joissa tapahtui puheenjohtajavaihdos syksyllä 2009. Osastorekisterin avulla käytiin läpi kaikki 53 osaston syyskokousten päätökset ja valittiin otosarvontaan kaikki ne osastot, joissa ei ollut tapahtunut puheenjohtajavaihdosta tuolloin. Opinnäytetyön kohteena oli osaston puheenjohtajuus, joten näiden osastojen avaintoimijoilla ei tutkimuksen kannalta olisi ollut

puolen vuoden kokemuksella luotettavaa tietoa puheenjohtajan avaintoimijoille antamasta tuesta ja ohjauksesta. Näitä osastoja jäi pois 10.

Opinnäytetyössä 53 osastosta rajattiin pois 20 osastoa, joten jäljelle jäi 33 osastoa, joista arvottiin 20 osastoa otokseen. Arvonta suoritettiin kahden henkilön toimesta siten, että 33 osaston nimet sekoitettiin ja arvontalaatikosta vedettiin satunnaisesti 20 osaston nimet. Yhteensä otokseen valikoitui 142 avaintoimijaa.

### **5.2.3 Lomakehaastattelun toteuttaminen**

Aineiston keruu tapahtui lomakehaastattelulla. Lomakehaastattelu on toimiva aineiston keräämisen tapa, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on rajattua esimerkiksi yhtä asiaa koskevien näkemysten, käsitysten, mielipiteiden tai kokemusten kuvaaminen (Vilkkä 2005, 100). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista vapaaehtoistoiminnan johtamista tuen ja ohjauksen osalta SPR:n Savo-Karjalan piirin osastojen avaintoimijat toivovat puheenjohtajalta, joten tutkimusongelma oli rajattu, yhtä asiaa koskevan mielipiteen kuvaaminen.

Lomake suunniteltiin, laadittiin ja testattiin lokakuussa 2010 ja ne lähetettiin marraskuussa 2010 osastojen 142 avaintoimijalle. Haastattelulomakkeen saattekirjeissä (liite 1) vastaajille kerrottiin, että lomakkeisiin vastataan nimettömänä, joten ketään ei ollut tunnistettavissa vastausten perusteella. Eskola ja Suoranta (2005, 56) korostavat, että tietojen käsittelyssä keskeisiä käsitteitä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti.

Haastattelulomake käsitti kaksi eri lomaketta. Ensimmäinen lomake koski avaintoimijoille puheenjohtajalta saamaan tukeen (liite 2) ja toinen lomake koski puheenjohtajalta saamaan ohjaukseen (liite 3) liittyviä kysymyksiä. Lomakkeet pohjautuivat SWOT-nelikenttään, jossa kysyttiin avaintoimijoilta puheenjohtajan tukeen ja ohjaukseen liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

SWOT-nelikenttää käytettiin sen helppouden ja selkeyden takia. Haastattelukysymykset pystyttiin saamaan mahdollisimman konkreettisiksi ja vastaamaan hyvin tutkimuskysymyksiin. SWOT-nelikentän avulla saatiin luokiteltua avaintoimijoiden kokemukset puheenjohtajalta saamaan tukeen ja ohjaukseen niin vahvuuksien ja heikkouksien kuin tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien osalta. SWOT-nelikenttä mahdollisti kerätyn aineiston järjestämisen opinnäytetyön kannalta oleellisiin teemoihin.

Vaikka lomakehaastattelu on usein määrällisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmä, voidaan sitä käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Ääripäässä lomakehaastattelu on täysin strukturoitu niin kysymysten kuin toteutuksen osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Opinnäytetyössä käytettiin haastattelulomaketta, jossa oli vain avoimia kysymyksiä.

Avointen kysymysten sisällyttäminen lomakkeeseen tuo vastaajalle ja tutkijalle lisää työtä, mutta antaa vastauksiin enemmän sisältöä kuin valmiiksi luokitellut vastaukset. Lomaketta on syytä testata etukäteen pienellä joukolla, jotta mahdolliset epäselvyydet voidaan havaita ja korjata ennen varsinaisen tutkimuksen tekemistä. (Luoto 2009, 1647- 1651.) Haastattelulomakkeen sisällön ja rakenteen suunnitteluun ja laatimiseen varattiin hyvin aikaa, niin että se antaisi tutkimuskysymyksiin oikeat vastaukset. Haastattelulomakkeen toimivuutta testattiin eri-ikäisillä ihmisillä. Tällä haluttiin saada varmuus lomakkeen toimivuudesta ja selkeydestä. Taanilan mielestä (2010, 26) vastaajan motivaatiota vastaamiseen edesauttaa haastattelulomakkeen selkeä ja miellyttävä ulkoasu. Epäselvät ja vaikeasti tulkittavat kysymykset alentavat vastaajan motivaatiota, samoin kuin liian pitkät kyselyt. Vastaajan täytyy kokea, että hän voi vastata kysymyksiin rehellisesti, ilman itsensä nolaamisen pelkoa.

Haastattelulomakkeessa ei voi kysyä mitä tahansa sellaista, mitä olisi mukavaa tietää, vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokaiselle kysymykselle pitää löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009,75.) Tässä opinnäytetyössä haastattelulomakkeet rakennettiin niin, että ne vastasivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin.



Lomakkeet lähetettiin kaikille postissa maksetun palautuskuoren kanssa. Haastatteluun vastasi 25 (142) avaintoimijaa. Vilkan (2005, 126) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu. Tavoitteena on että, tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa.

#### **5.2.4 Aineiston analyysi**

Aineiston analysointi aloitettiin tammikuussa 2011. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineiston analyysin avulla pyritään tiivistämään aineistoa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tavoitteena on luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2005, 138.)

Aineistonanalyysissä käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksenperinteissä. Jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä, useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysi ei ole ainoastaan laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91.)

Opinnäytetyössä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa analyysissa luokittelut tehdään aineiston pohjalta, mutta tukena siinä oli aikaisempi tieto. Analyysista kuultavissa oleva aikaisempi teoria on pikemminkin uusia ajatusuria aukova kuin teoriaa varsinaisesti testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–98.)

Teoriaohjaavassa analyysin päättelyn logiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä. Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita yhdistellään toisiinsa, pakolla, puolipakolla ja välillä luovastikin. Aineiston analyysissä on kyse keksimisen logiikasta, eikä tähän ole olemassa mitään opetettavissa olevia sääntöjä tai viisastenkiveä. Tutkijan on itse tuotettava analyysinsä viisaus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97,100.) Abduktiivinen päätte-

ly edellyttää, että tutkijalla on sekä tiedollinen, että käytännöllinen esiymmärrys aiheestaan. Päättelyssä aiempi teoriatieto aiheesta ei ohjaa päättelyä, vaan toimii inspiraation lähteenä. (Anttila 2008, 5–8.) Opinnäytetyössä käytettiin abduktiivista päättelyä.

Aineiston analyysi alkoi heti saatuaani postitetut vastaukset. Varasin aineiston analyysin tekoon useita viikkoja. Tämä vaihe oli erittäin hidas ja työläs, mutta opinnäytetyön kannalta tärkeä, sillä tulokset nojaavat täysin tähän vaiheeseen. Kokosin kaikki vastaukset SWOT-kysymysten alle, joihin kirjasin kaikkien vastanneiden juuri siihen kysymykseen antamat vastaukset, vahvuuksista heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista.

<i>Vahvuudet/Tuki/</i> Saan tällä hetkellä osastoni puheenjohtajalta tukea seuraavissa tarvitsemisni asioissa.	<i>Heikkoudet/Tuki/</i> Tällä hetkellä en saa tukea seuraavissa tarvitsemisni asioissa.
<i>Mahdollisuudet/Tuki/</i> Millaista puheenjohtajan antama tuki voisi/pitäisi olla parhaimmillaan?	<i>Uhat/Tuki/</i> Mitkä tai millaiset asiat estävät em. asioiden toteutumista osastossa ja mistä esteet heidän mielestään voivat johtua?

Kuvio 1. Kyselylomakkeen kysymykset

Tein ohjauksesta samat SWOT-taulukot ja kirjaukset kaikkien vastanneiden juuri siihen kysymykseen antamat vastaukset, vahvuuksista heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista sanatarkasti.

Analyysin tekninen vaihe lähtee liikkeelle aineiston alkuperäisilmaisujen ryhmitelystä eli aineiston klusteroinnista. Alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään luokaksi. Tämän jälkeen nimetään luokka sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Siirrettyäni kaikki vastaukset kysymysten alle, alkoi aineiston ryhmittely, jossa etsin alkuperäisilmauksista sanakaltaiset ilmaukset omiin ryhmiinsä. Tein ryh-

mittelyn jokaisesta SWOT-alueesta. Värjäsin eri väreillä samaa asiaa tarkoittavat asiakokonaisuudet, jonka jälkeen listasin ne peräkkäin. Tämän jälkeen pelkistin aineiston eli tiivistin informaation. Listasin ja värjäsin jokaisen muodostuneen ryhmän eriväriseksi. Alla esitelty kaavio havainnollistaa sen, miten analysoin aineiston ja poimin käyttämäni pelkistykset alkuperäisilmauksista. Vasemman puoleisessa sarakkeessa on haastattelulomakkeessa esille tulleita alkuperäisilmauksia. Oikean puoleisessa sarakkeessa näkyy se pelkistys, joka aineistoa analysoidessa nousi esille.

SUORA LAINAUS	PELKISTYS
Antaa positiivista palautetta toiminnan kaikille tasoille silloin kun on onnistuttu	Antaa palautetta
Kannustusta, jos jollekin annettu joku homma, niin luotetaan tämän hoitavan	Kannustaa
Hän voisi tulla seuraamaan eri ryhmien kokouksia ja osallistua niihin omalla mielipiteellään ja uusilla ideoilla	Osallistuminen ryhmien kokouksiin

Kuvio 2. Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä. (Millaista puheenjohtajan antama tuki/ohjaus voisi/pitäisi olla parhaimmillaan.)

Seuraavaksi etsin pelkistyksistä samankaltaisuuksia, joista muodostin kategorioita, alaluokkia. Tätä vaihetta kutsutaan aineiston abstrahoinniksi, jossa aineistosta erotellaan sen olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Edelleen aineiston abstrahointia jatkamalla, muodostetaan yhdistäviä käsitteitä, pääluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.) Alla esiteltyt kaaviot havainnollistavat sen, miten olen jatkanut aineiston analysointia. Vasemman puoleisessa sarakkeessa on pelkistyksistä nousseita alaluokkia. Oikean puoleisessa sarakkeessa näkyy se pääluokka, joka on muotoutunut alaluokista yhdistäväksi käsitteeksi.

ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Kannustus Palautteen antaminen	Kannustava johtaminen
Puheenjohtajan arjessa mukana toimiminen	Yhteisöllinen johtaminen

Kuvio 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista. (Millaista puheenjohtajan antama tuki/ohjaus voisi/pitäisi olla parhaimmillaan.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöisenkin sisällönanalyysi. Ero tulee siinä, miten aineiston abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä” kun taas aineistolähtöisessä käsitteet luodaan aineistosta. Keskeistä kuitenkin on se, että poimiiko tutkija alkuperäisestä aineistosta asioita tietyn ”teorian” mukaan vai lähestyykö hän aineistoa sen omilla ehdoilla ja vasta analyysien edetessä pakottaa sen tiettyyn sopivaksi katsomaansa ”teoriaan”. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

## 6 Puheenjohtajuuden nykytila ja kehittämishaasteet

### 6.1 Vahvuudet tuessa ja ohjauksessa

Vahvuudet-osiossa kysyttiin avaintoimijoilta seuraavaa: Saan tällä hetkellä osastoni puheenjohtajalta ohjausta/tukea seuraavissa tarvitsemisissä asioissa. Yllättävää tuloksissa oli se, että tähän osioon vastattiin hyvin niukasti. Osa avaintoimijoista ei vastannut tähän kysymykseen lainkaan ja osa vastaajista koki, etteivät saa tukea ja ohjausta missään. Osa vastaajista koki saavansa tukea ja ohjausta kaikkeen tai tuen tarve on vähäistä ja kaksi vastaajaa vastasi saavansa tukea ja ohjausta omaan toimintaryhmään.

Vahvuudet-osioon oli vaikea nimetä alaluokkia. Pääluokkia syntyi yksi, jonka alle alkuperäisilmaukset, ja pelkistetyt ilmaukset asettuivat. Pääluokaksi muo-

dostui *tuki käytännön asioihin*. Näitä käytännön asioita olivat muun muassa hankintoihin annettu ”siunaus”, asiakirjojen laadintaan ja osaston toiminnan suunnitteluun annettu tuki. Ohjausta avaintoimijat kokivat saavansa hallinnollisiin tehtäviin esimerkiksi sääntöihin perehdyttämiseen. Seuraavassa poimintoja alkuperäisilmauksista:

*Kokouskutsut, pöytäkirjan laadinta +yleisesti asiakirjojen laadinnassa, varmistusta toiminto oikein minulle annetuissa tehtävissä*

*Osaston hallinnollisiin asioihin, säännöt*

*”Siunauksen” esim. osastolle hankittaviin tarpeisiin, esim. hän hoitaa neuvottelut, tiedustelut kunnan kanssa*

Mielenkiintoista tuloksissa oli se, että vain kahdessa vastauksessa selvästi viitattiin puheenjohtajalta omaan toimintaryhmään saatuun tukeen ja ohjaukseen. Lähes kaikki avaintoimijat toimivat tiiviisti jossakin toimintaryhmässä, joten tulos oli siltä osin yllätyksellinen. Seuraavassa kahden avaintoimijan kokemukset saamastaan tuesta ja ohjauksesta:

*Terveyspiste asiassa*

*Keskustelemme usein päivystystoiminnan kehityksestä*

Osa avaintoimijoista toi vahvuus-osiossa tuen ja ohjauksen osalta esille myös sen, että saavat tukea ja ohjausta kaikkeen tai että tuen tarve on vähäistä. Seuraavassa kommentteja alkuperäisilmauksista:

*Tukea saa lähes kaikissa asioissa (jos itse ottaa vastaan tai viitsii kysyä)*

*En tarvitse ohjausta, olen itsekin toiminut puheenjohtajana*

*Ohjaukseen ei ole tarvetta*

## **6.2 Heikkoudet tuessa ja ohjauksessa**

Heikkoudet-osiossa kysyttiin: Tällä hetkellä en saa tukea/ohjausta seuraavissa tarvitsemisissä asioissa. Aineiston perusteella puheenjohtajan heikkouksiin tuessa ja ohjauksessa syntyi pääluokkia yksi eli *motivaation puute*, joka muodostui kahdesta alaluokasta. Avaintoimijat kokivat heikkouksina puheenjohtajan tavoittamattomuuden ja sen, että eivät saa tukea/ohjausta missään.

Puheenjohtajan tavoittamattomuus nostettiin esille useassa vastauksessa. Osa avaintoimijoista kokee, että puheenjohtajalla ei ole aikaa, hän ei ole kiinnostunut järjestöstä, hän ei ole "läsnä" ja puheenjohtajaa on vaikea saada kiinni. Seuraavassa on poimittu muutamia kuvaavia lainauksia vastauksista, jotka koskivat puheenjohtajan tavoittamattomuudesta.

*Toimitaan "maalaisjärjellä", kun puh.joht. ei saa puhelimeen koskaan.*

*Ollakseni ihan rehellinen, en saa tukea tällä hetkellä puheenjohtajalta, nykytilanne on sellainen, ettei puheenjohtajalla ole aikaa.*

*Puheenjohtaja ei ole "läsnä" millään lailla aktiivien toiminnassa. Mielummin "jarruttaa" aktiivi-vastuuryhmän toiminnan järjestämistä.*

*Puheenjohtajan pitäisi olla motivoitunut SPR:n työstä, eikä kielteisellä asenteella vapaaehtoisten ideoita vastaan*

Yllättävä viesti, mikä avaintoimijoilta puheenjohtajan arjessa toimimisen osalta nousi, oli se, etteivät he saa tukea/ohjausta missään tai harvoin. Osa avaintoimijoista toi vastauksissaan esille sen, että he joutuvat toimimaan hyvin itsenäisesti ja tekemään vapaaehtoistyötä ilman tukea ja ohjausta. Tässä muutama lainaus vastauksista:

*En missään saa ohjausta, ideointia! Vaikeesti tavoitettavissa!*

*Ei tukea. Hän on ainoastaan kokouksien puheenjohtaja.*

*Ei ohjausta ollenkaan, itse otettava selvää asioista.*

*Ei tukea, puheenjohtaja ei ole kiinnostunut järjestöstä. Hän on ainoastaan kokouksien puheenjohtaja.*

### **6.3 Mahdollisuudet tuessa ja ohjauksessa**

Mahdollisuudet-osiossa kysyttiin avaintoimijoilta, millaista puheenjohtajan antama tuki/ohjaus voisi/pitäisi olla parhaimmillaan. Tähän muodostui kaksi selkeää pääluokkaa: *kannustava johtaminen ja yhteisöllinen johtaminen.*

*Kannustavan johtamisen* alaluokiksi muodostuivat kannustus ja palautteen antaminen. Vastausten perusteella voi päätellä, että avaintoimijat toivovat puheenjohtajalta huomattavasti enemmän kannustusta omaan vapaaehtoistyöhönsä.

Kannustus koettiin perehdyttämisenä, innostamisena, tsemppaamisena, neuvovana ja ohjaavana toimintana. Avaintoimijat toivovat enemmän aktivoimista ”hengen” luomista toimintaan. Seuraavat vastaajien lainaukset ilmentävät hyvin kannustusta:

*Kannustavaa – ”hengen” luomiseksi, mielipiteiden vaihtoa eri näkökannoilta*

*Neuvontaa, kannustavaa, yleinen toiminnan ohjaaminen, toiset huomiioon ottaen!*

*Innostavaa, uusien asioiden rohkeaa esille ottamista, kokeilumieltä vaikeissakin asioissa*

Avaintoimijat toivovat enemmän palautetta omasta vapaaehtoistyöstään. Myönteistä palautetta tulisi antaa silloin kun on onnistuttu. Palaute kiitoksen muodossa tehdystä työstä koetaan tärkeänä. Seuraavassa avaintoimijoiden alkupe-  
räisilmauksia:

*Kannustusta, palautteen antamista ja palkitsevaa*

*Antaa positiivista palautetta toiminnan kaikille tasoille silloin kun on onnistuttu, selkeä työnjako, kuka hoitaa mitäänkin, vastuun jakamista useille*

*Yhteisöllisen johtamisen* alaluokaksi muodostui puheenjohtajan arjessa mukana toimiminen. Arjessa mukana toimiminen käsittää avaintoimijoiden mukaan enemmän kokouksia, enemmän yhteydenottoja vapaaehtoisin, tiiviimpää yhteyden pitoa eri toimintaryhmiin ja enemmän tiimityöskentelyä. Seuraavassa on kuvattu esimerkkejä aineistosta, jossa vapaaehtoiset painottivat arjessa mukana olemisen tärkeydestä.

*Mielestäni puheenjohtaja on osaston ”primus motor”, jolla kaikki langat käsissään, pistäytyy usein vapaaehtoisten toimintaa katsomassa ja tietenkin innostavaa, uusien asioiden rohkeaa esille ottamista, kokeilumieltä vaikeissakin asioissa*

*Hän voisi tulla seuraamaan eri ryhmien kokoontumisia ja osallistua niihin omalla mielipiteellään ja uusilla ideoilla.*

*Riittävän usein pidettävät palaverit, joissa olisi hallituksen jäsenten lisäksi muitakin aktiivitoimijoita*

## 6.4 Uhat tuessa ja ohjauksessa

Tähän osioon vastattiin määrällisesti eniten ja vastaukset olivat pidempiä kuin muissa SWOT-osioissa. Avaintoimijat halusivat nostaa esille tulevaisuuden uhkia ja olivat selvästi huolissaan osastojen toiminnan tulevaisuudesta jatkossa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista vapaaehtoistoiminnan johtamista tuen ja ohjauksen osalta SPR:n Savo-Karjalan piirin osastojen avaintoimijat toivovat puheenjohtajalta. Kuitenkin uhat-osiossa avaintoimijat toivat vahvasti esille tulevaisuuden uhkina ajan ja vapaaehtoistoimijoiden puutteet, joten tarkastelen niitä sekä tässä luvussa että tuloksissa ja kehittämissuhteissa.

Uhat-osiossa vastaajia pyydettiin kirjoittamaan ajatuksiaan siitä, mitkä tai millaiset asiat estävät edellä mainittujen asioiden toteutumista osastossa ja mistä esteet heidän mielestään voivat johtua. Tähän syntyi selkeästi yksi vahva pääluokka eli *resurssien puute*. Vastauksissa resurssien puute jakautui kahteen alaluokkaan eli ajan ja vapaaehtoistoimijoiden puutteeseen sekä puheenjohtajan johtamistaitoihin liittyviin resurssipuutteisiin.

Avaintoimijat toivat hyvin esille puheenjohtajan johtamistaitoihin liittyviä resurssipuutteita. Koettiin, että puheenjohtajalla ei ole aikaa, tiedotus ei toimi, puheenjohtaja ei neuvottele asioista, puheenjohtajan pitäisi olla aktiivisempi ja puheenjohtaja ei ole kiinnostunut asioista. Seuraavassa vastausten kirjoja avaintoimijoiden tuntemuksista:

*Puheenjohtajan omat kyvyt rajalliset, puheenjohtajan väsyminen*

*Mielestäni henkilö, joka on ollut pitkään puheenjohtajana, on niin leipäännytynyt tehtäväänsä, ettei ole kiinnostunut mitään kaikkea vapaaehtoiset ja hallituksen jäsenet yrittävät ideoida. Puheenjohtaja pitäisi vaihtaa, mutta eipä niitä halukkaita taida pilvin pimein olla*

*Henkilökemiat eivät kaikilta osin toimi. Puheenjohtajalla on liian monta harrastusta, ei ehdi riittävästi paneutua osaston asioihin*

*Pj tuo valmiit päätökset hallitukseen, asioista ei neuvotella(yksinvaltiias)*



Toisena resurssipuutteena avaintoimijat toivat esille aika- ja henkilöresurssit. Aikaresursseja vievät kiire, yhteisen ajan puute sekä työelämä. Huoli osaston toimijoiden vanhenemisesta koettiin uhkana ja toisaalta nuorten mukaan saaminen toimintaan koettiin tärkeänä. Seuraavassa muutamia selventäviä lainauksia vastauksista:

*Toimimiseen käytettävän ajan puute, työelämä.*

*Kiire, yhteisen ajan puute*

*Liian pieni porukka toteuttamassa*

*Tällä hetkellä vielä suhtkoht toimii, mutta vapaaehtoisten puute tulee olemaan tosiasia, väki ikääntyy, nuoria pitää saada innostumaan jota kylä nyt on jo*

## 6.5 Yhteenveto nykytilasta ja kehittämishaasteista

Seuraavassa on koottu yhteen opinnäytetyöstä nousseet nykytilaa kuvaavat asiat ja tulevaisuuden kehittämishaasteet. Kuviossa SWOT-nelikentän osioihin (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) on kirjattu syntyneet pääluokat ja niiden alle muodostuneet alaluokat.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<b>Tuki ja ohjaus käytännön asioihin</b>	<b>Puheenjohtajan motivaation puute:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- puheenjohtajan tavoittamattomuus</li> <li>- ei missään tukea/ohjausta</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<b>Kannustava johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kannustus</li> <li>- palautteen antaminen</li> </ul> <b>Yhteisöllinen johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- puheenjohtajan arjessa mukana toimiminen</li> </ul>	<b>Resurssien puute:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- puheenjohtajan johtamistaitoihin liittyvät resurssipuutteet</li> <li>- ajan ja vapaaehtoistoimijoiden puute</li> </ul>

Kuvio 4. Yhteenveto tuloksista

Osaston puheenjohtajan johtamisen nykytilan kartoituksesta sekä kehittämissaasteista tuen ja ohjauksen osalta syntyi Vinkkejä vuorovaikutukseen-huoneentaulu, joka esitellään seuraavassa kappaleessa.

## 6.6 Vinkkejä vuorovaikutukseen -huoneentaulu

Opinnäytetyön kehittämistyönä kehitettiin vapaaehtoistyön johtamiseen Vinkkejä vuorovaikutukseen -huoneentaulu, joka on opinnäytetyön liitteenä (liite 4). Vinkit nousivat nykytilan kartoituksesta ja kehittämishaasteista, paitsi viimeinen, huolehdi itsestäsi, jonka halusin loppuun lisätä. Nämä vuorovaikutus-vinkit muodostuvat seuraavista asioista:

### **Kannusta ja motivoi**

- Kannustuksen ja motivoinnin kautta vapaaehtoiset kokevat toimintansa ja panoksensa tärkeäksi.

### **Ole Läsnä**

- Keskity aidosti esillä olevaan asiaan.

### **Kuuntele**

- Pysähdy kuuntelemaan.

### **Tartu ongelmiin**

- Ongelmiin puuttumista ei pidä pitkittää.

### **Pidä yhteyttä**

- Viestitä asioista ja pistäydy silloin tällöin katsomassa vapaaehtoisia.

### **Palkitse**

- Palkitseminen on yksi keino motivoida ja sitouttaa.

### **Anna palautetta ja kiitosta**

- Vapaaehtoisella on oikeus saada kannustavaa ja säännöllistä palautetta.

### **Huolehdi itsestäsi**

- Itsestä huolehtiminen on avainehto kaiken muun saavuttamiseksi.

Näitä kahdeksaa vuorovaikutus-vinkkiä voidaan hyödyntää kaikissa järjestöissä kaikilla tasoilla. Vinkit antavat osastojen puheenjohtajille työkalun, jota he voivat käyttää vapaaehtoistyön johtamisessa.

## **7 Tulosten tarkastelu**

### **7.1 Avaintoimijoiden saama tuki ja ohjaus osaston puheenjohtajalta**

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaista tukea ja ohjausta avaintoimijat saavat tällä hetkellä puheenjohtajalta. Tässä kappaleessa tarkastelen avaintoimijoiden vastauksia, jotka nousivat SWOT-nelikentän osioista vahvuudet ja heikkoudet puheenjohtajan tuessa ja ohjauksessa.

Vahvuudet-osiossa oli yllättävää se, että suurin osa avaintoimijoista ei osannut nimetä mitään erityistä vahvuusaluetta osastonsa puheenjohtajalta saamaan tukeen ja ohjaukseen. Tähän vastattiin hyvin ympäröiväsi ja pääluokkia oli vaikea nimetä.

Pääluokkia syntyi yksi, tuki ja ohjaus käytännön asioihin. Osa avaintoimijoista koki, että he saavat tukea osaston puheenjohtajalta käytännön asioihin, joita ovat muun muassa tuki asiakirjojen laadintaan, tuki tärkeissä päätöksissä, tuki kokous asioihin ja ”siunauksen” hankinnoille. Ohjausta avaintoimijat kokivat saavansa hallinnollisiin tehtäviin esimerkiksi sääntöihin perehdyttämiseen sekä kokouksista tiedottamiseen.

Pessin ja Oravasaaren (2010,176) tutkimustulosten mukaan nykyisin käytetyimmät keinot vapaaehtoistoimijoiden tukemiseen ovat virkistystilaisuuksien järjestämien sekä opastuksen ja koulutuksien järjestäminen. Mielestäni edellä mainitut keinot ovat tärkeitä vapaaehtoistoimijoiden tukemisessa, mutta tärkeää on huomioida, ovatko nämä käytetyimmät keinot menneet kuitenkin jo ohi. Vapaaehtoistyön johtamiseen kaivataan uusia menetelmiä tukea ja ohjata vapaaehtoisia, mikä ei vaadi rahallista panostusta, vaan aitoa kiinnostusta vapaaeh-

toisten tekemään työhön, osallistumista yhteisiin tapaamisiin, läsnäoloa, kannustavaa ja luottamuksellista otetta.

Osa avaintoimijoista koki, että he saavat tukea ja ohjausta kaikkeen tai että tuen tarve on vähäistä. Osa vastaajista ei koe tarvitsevänsä ollenkaan tukea ja ohjausta puheenjohtajilta. Havaintoni ovat samansuuntaisia esimerkiksi Punaisen Ristin ystävätoiminnassa olevien ystävien osalta. Osa ystäväistä puurtaa itseksensä eivätkä he osallistu millään tavalla esimerkiksi yhteisiin virkistys- tai muihin tilaisuuksiin. He tekevät vapaaehtoistyötä vuodesta toiseen antamatta kuulua itsestään mitään.

Heikkous-osiossa avaintoimijat toivat esille sen, että puheenjohtaja ei ole motivoitunut työhönsä. Avaintoimijat kokevat jäävänsä yksin ja ratkaisujen tekeminen jää heidän harteille. Loimu toteaaakin, että tärkeimmät yksittäiset puheenjohtajan ominaisuudet ovat halu toimia puheenjohtajana ja kohtalaiset sosiaaliset taidot. Ilman näitä taitoja puheenjohtajalla ei ole mahdollisuuksia saada muita mukaan toimimaan yhdessä. (Loimu 2005, 27.) Ranisen ym. (2007, 180) mielestä vapaaehtoistyössä ihmisiltä vaaditaan tavallaan enemmän kuin työelämässä. Toiminta perustuu innostukseen ja jokaisen tulisi pitää yllä yhteistä intoa, hengen paloa.

Halu toimia puheenjohtajana tarkoittaa, että hän on kiinnostunut aloittamaan puheenjohtajana tai jatkamaan luottamustehtäväänsä vuodesta toiseen. Hakeudutaanko tähän tehtävään vai joudutaanko siihen, kun kukaan muukaan ei ole halukas johtamaan, ovat kaksi ääriä, jotka viitoittavat osaston toimintaa seuraaville vuosille. Tärkeää olisikin selvittää hyvissä ajoin ennen osaston syyskokousta erovuoroisten hallituksen jäsenten tilanne, halutaanko jatkaa samalla kokoonpanolla vai onko tarvetta muutokseen.

Avaintoimijat toivat motivaation puutteena esille myös sen, että puheenjohtajaa on vaikea tavoittaa. Vapaaehtoiset kaipaavat läsnä olevaa puheenjohtajaa, joka on tavoitettavissa tarvittaessa myös puhelimitse. Tämä ei tarkoita, että puheenjohtajan tulisi olla aina tavoitettavissa, onhan puheenjohtajalla omakin yksityinen elämä. Tämä tarkoittaa sitä, että ollaan yhteydessä vapaaehtoiseen heti

kun siihen on mahdollisuus, ei jätetä vastaamatta soittopyyntöihin ja jätetä vapaaehtoista yksin.

Myös Vuoti (2006, 34) korostaa, että vapaaehtoistoiminnan organisoijan tulee olla tavoitettavissa vapaaehtoisille sekä fyysisesti että puhelimitse. Organisoijan tulee huolehtia myös siitä, että vapaaehtoiset saavat ajantasaista ja asiantuntevaa tietoa toimintansa tueksi.

Osa avaintoimijoista koki, etteivät saa tukea missään tai saavat tukea harvoin. Vapaaehtoiset joutuvat tilanteeseen, jossa heidän on toimittava ilman tukea ja ohjausta ja pyöritettävä osaston arjen toimintaa ilman puheenjohtajan tukea. Tuen puute voi aiheuttaa vapaaehtoisissa jaksamisen haasteita, jolloin vapaaehtoistoiminta voi pahimmillaan muuttua mielekkästä tekemisestä ikäväksi velvollisuudeksi.

Syrjänen (2004b, 33, 37) toteaaakin, että vapaaehtoisten tukeminen ja motivointi on tärkeää jaksamisen kannalta. Tunne omista vaikuttamismahdollisuuksistaan, omasta tarpeellisuudestaan ja mahdollisuus tulla kuulluksi ovat tarpeita, joiden toteuttaminen lisää jokaisen jaksamista ja sitoutumista. Jokainen vapaaehtoinen tekee vapaaehtoistyötään oman sen hetkisen elämäntilanteensa ja jaksamisensa mukaan. Ohjaajan tehtävä on olla tukena; toiset tarvitsevat enemmän rohkaisua ja kannustusta, toiset tarvitsevat rajoja etteivät tekisi liikaa.

Vapaaehtoistyöntekijän tulee olla tietoinen, että hänelle on tarjolla tukea eri muodoissa. Heille on osoitettava vapaaehtoistyön arvostus ja merkityksellisyys. Vapaaehtoistyöntekijällä tulee olla mahdollisuus purkaa kokemuksiaan. Toimijoille voi tulla väsymyskausia tai toiminnassa syntyy ristiriitatilanteita, jolloin keskinäiset keskustelutilanteet ovat tärkeitä. (Vuoti 2006,15.)

Suomen Punaisen Ristin vuonna 2008 tekemän vapaaehtoiskyselyn tuloksena näkyi selkeä trendi siinä, että ohjaajat ja ryhmänvetäjät kaipasivat enemmän tukea ja ohjausta vapaaehtoistyöhönsä. Tämä kuvastui myös avointen vastausten toiveina osaston ja ryhmien kehittämisessä. Vastuunkantoa ja tehtävien jakoa pidettiin tärkeänä (SPR 2008e, 5).

## 7.2 Avaintoimijoiden odotukset osaston puheenjohtajalta

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaista tukea ja ohjausta avaintoimijat odottavat puheenjohtajalta saavansa. Tässä kappaleessa tarkastelen avaintoimijoiden vastauksia, jotka nousivat SWOT-nelikentän osiosta mahdollisuudet puheenjohtajan tuessa ja ohjauksessa. Selkeinä vapaaehtoistoiminnan johtamisen mahdollisuuksina nousivat vapaaehtoisten kannustaminen, kannustava johtaminen ja puheenjohtajan arjessa mukana toimiminen, yhteisöllinen johtaminen.

### 7.2.1 Tulokset yhteisöllisen johtamisen valossa

Tulokset osoittavat, että osastojen avaintoimijat toivovat tulevaisuudessa puheenjohtajilta enemmän yhteisöllistä johtamista, arjessa mukana toimimista. Avaintoimijat toivat esille toiveen, että puheenjohtaja osallistuisi eri toimintaryhmien kokoontumisiin silloin tällöin. SPR:n osaston puheenjohtaja on yleensä jonkin toimintaryhmän aktiivi toimija, esimerkiksi puheenjohtaja voi toimia eriryhmän vetäjänä. Tällöin voi olla, että joku muu toimintaryhmä osastossa jää huomioimatta tai ainakin vähäisemmälle huomiolle. Tämä aiheuttaa vapaaehtoisissa turhautuneisuutta ja oman toiminnan väheksymistä. Puheenjohtajan tulisi huomioida kaikki toimijat samalta viivalta ja antaa tukea ja ohjausta kaikille tasapuolisesti, riippumatta siitä, missä toimintaryhmässä vapaaehtoinen toimii. Yhdessä vastauksessa kannettiin huolta siitä, että jos puheenjohtaja ei itse ole aktiivitoimija, eli ei toimi missään toimintaryhmässä, voi vaarana olla, että avaintoimijat jäävät kokonaan vaille tukea.

Saarijärvi (2011, 54) toteaa omassa opinnäytetyössään, että ihmisten johtaminen on yhdessä toimimista. Sitouttaminen aloitetaan jo asioiden valmistelussa ja niiden päätöksenteossa. Päätökset tulee tehdä yhdessä, joka on tärkeä osa sitouttamisesta, mutta myös osa aktiivisen osallistumisen ylläpitämistä. Ihmisten johtajana hyvä puheenjohtaja on demokraattinen johtaja. Vastuunjakaminen, yhdessä tekeminen ja me-hengen luominen on osa hyviä toimintatapoja, jonka avulla osallistuminen saadaan pysymään aktiivisena.

Vapaaehtoistoiminnan organisoijan rooli on äärimmäisen keskeinen siinä, kuinka tärkeäksi vapaaehtoiset kokevat toimintansa ja panoksensa - eli itsensä. Vapaaehtoinen, joka kokee tekevänsä arvokasta työtä, sitoutuu toimintaan huomattavasti todennäköisemmin myös pidemmäksi aikaa. (Yeung 2007, 164.)

Kärkkäisen (2005, 80–81) mielestä yhteisöllisyys tuo työyhteisön jäsenille luottamuksen ilmapiirin ja silloin omaa osaamista halutaan jakaa muille ja muilta halutaan myös oppia. Pystyäkseen sitoutumaan organisaatioon jäsenten täytyy kokea työnsä mielekkääksi, aidosti johdon arvostamaksi, arvokkaaksi sekä henkilökohtaisesti tärkeäksi.

Tulokset tukevat monin tavoin Kärkkäisen ajatuksia yhteisöllisestä johtamisesta. Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa yhteisöllinen johtaminen on avainasemassa tarkasteltaessa vapaaehtoisten mahdollisuuksia osallistua toimintaan, joka perustuu yhdessä tekemisen iloon ja onnistumisen kokemuksiin.

Myös Hokkanen (2003, 48) on tullut tutkimuksessaan siihen tulokseen, että vapaaehtoisena jatkaminen oli sidoksissa siihen, miten heidät kohdattiin toiminnassa. Henkilökohtainen lähestyminen ja jokaisen yksilökohtaisesti huomioiva vastaanotto oli selittävänä tekijänä, miksi he tulivat mukaan toisenkin kerran. Avoin ilmapiiri, lämmin vastaanotto ja tasa-arvoinen kohtelu vahvistivat sitoutumista.

### **7.2.2 Tulokset kannustavan johtamisen valossa**

Sen lisäksi, että avaintoimijat toivovat puheenjohtajan aitoa läsnäoloa vapaaehtoistyön arjessa, toivovat he omaan vapaaehtoistyöhönsä puheenjohtajalta kannustusta, motivointia, tsemppaamista, me-henkeä ja vuorovaikutusta aktiivitoimijoiden kanssa. Jos puheenjohtaja ei itse ole innostunut tai kiinnostunut osaston toiminnasta, on todennäköistä, että avaintoimijatkaan eivät koe toimintaa innostavana. Jos puheenjohtaja on kannustava ja innostava, tarttuu innostus myös vapaaehtoiisiin. Toiminta on silloin mielekästä ja motivoivaa. Yllättävää

tuloksissa oli se, että tuen ja ohjauksen mahdollisuutena yli puolet vastaajista nosti kannustuksen esille jossakin muodossa.

Tämä opinnäytetyö tukee hyvin myös Pessin ja Oravasaaren (2010, 178) tutkimusta, jossa kannustus nousi erityisen tärkeänä osana vapaaehtoisten tukemisessa. Kyse on ihmisenä ihmiselle toimimisesta, toinen toisten tukena, ihmisyydestä ja toisen kunnioittamisesta, kiittämisestä – ei mistään sen kummempasta. Ei mistään, mihin tarvittaisiin erityisiä koulutuksia tai erityisresursseja. Tutkijat toteavatkin, että kannustus olisi lanseerattava kaikkiin järjestöihin, jotka organisoivat vapaaehtoistoimintaa.

Palautteen antaminen koettiin yhtenä tärkeänä kannustamisen muotona, jota toivotaan tulevaisuudessa enemmän. Kyse on pienestä eleestä, mutta toisaalta erittäin tärkeästä vapaaehtoisen sitoutumisen asteen tekijöistä. Avoin palautteen antaminen ja saaminen omasta toiminnasta niin vapaaehtoistyöntekijöiden kesken kuin myös vapaaehtoisen toimijan ja osaston puheenjohtajan välillä koettiin tärkeänä. Loimun (2005, 138) mielestä vapaaehtoisorganisaatiossa työskentelevälle tulee antaa runsain mitoin palautetta, sillä muuta tapaa palkita ei ole.

Onnistumisen ilo, hyvä palaute ja hyvä mieli riittävät palkkioksi omista ponnistuksista ja motivoivat jatkamaan, jos toimija arvostaa aidosti muita ihmisiä ja haluaa todella tehdä vapaaehtoistyötä muiden kuin itsensä hyväksi. (Raninen ym. 2007,181.)

Ilvosen (2011, 49) mielestä palautteen saaminen omasta toiminnasta vapaaehtoistyössä on edellytys kaikelle oppimiselle ja motivaation pysymiselle. Myönteinen palaute on yhdistyksessä myös voimakas innostuksen lähde. Yhdistyksen johtaja on tässä keskeisessä asemassa, sillä hänen tapansa antaa palautetta vaikuttaa myös muiden toimijoiden tapaan antaa palautetta.



### **7.3 Osastopuheenjohtajuuden kehittäminen**

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mihin suuntaa osaston puheenjohtajuutta avaintoimijoiden mielestä tulisi kehittää. Tässä kappaleessa tarkastelen avaintoimijoiden vastauksia, jotka nousivat SWOT-nelikentän osiosta ”uhat puheenjohtajan tuessa ja ohjauksessa”. Selkeinä vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittämishaasteina nousivat resurssipuutteet puheenjohtajan johtamistaidoissa sekä aikaan ja vapaaehtoisten rekrytointiin liittyvissä haasteissa.

#### **7.3.1 Puheenjohtajan johtamistaitoihin liittyvät kehittämishaasteet**

Tuloksista voi päätellä, että vapaaehtoistoiminnan johtamisessa tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaista johtamista, ihmisläheistä vuorovaikutusta, jossa vapaaehtoinen toimija kokee saavansa itselleen iloa ja onnistumista yhdessä tekemisestä. Avaintoimijat toivovat puheenjohtajalta enemmän vuorovaikutukseen liittyviä johtamisominaisuuksia, jossa osaston puheenjohtajan henkilökohtainen persoona ja tapa kohdata ihmisiä ovat osaston toiminnan ja kehittämisen kannalta tärkeitä asioita. Toimiva vuorovaikutus luo rakenteet avoimelle ja luottamukselliselle vapaaehtoistyölle osastoissa. Turvalliset ja toimivat rakenteet antavat aivan erilaisen lähtökohdan toimia vapaaehtoistyössä.

Vuorovaikutus ei pelkästään puhetta, se on myös tapa, jolla olemme toistemme seurassa. Pelkkä paikallaolo ei riitä, pitää olla myös läsnä. Kuuntelu ja läsnäolo myös kehonkielellä, sen osoittaminen, että juuri sinä olet tärkeä, on hyvää vuorovaikutusta. Eleet ja ilmeet ovat olennainen osa viestintää, niitä on hyvä käyttää vahvistamaan sanallisen viestinnän vaikutusta. (Kuokkanen ym. 2007, 34.)

Myös Vuotin (2006, 34) selvityksessä vapaaehtoistyö ja sen organisointi muotoutuu organisoijan henkilökohtaiseen persoonaan ja tapaan kohdata ihminen. Johtaminen koostuu organisointikyvyistä ja koordinoititaidoista ja sen tulee sisältää myös ihmistuntemusta, empatiaa, herkkyyttä, ja vuorovaikutuksellisuutta. Sen tulee siis sisältää yhtä aikaa sekä toimintaa tukevaa organisointia, että

iloista huoletonta tekemisen riemua, joka mahdollistaa joustavaa ja luovaa toimintaa.

Avaintoimijat odottavat puheenjohtajalta kykyä selvittää riitaisia tilanteita. Solmukohtien aukaiseminen ja niiden ratkaiseminen mahdollisimman pian heti tapahtuman jälkeen on tärkeää, eikä kuukausien päästä. Ongelmien maton alle lakaiseminen ei johda mihinkään, päinvastoin se luo ilmapiirin, johon on vaikea luottaa. Luottamus on yksi tärkeimmistä yhteisöllisen johtamisen peruselementeistä. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijöiden on mahdollista koko ajan kehittää omia taitojaan yhdessä, heitä kannustetaan siihen antamalla palautetta ja mahdollisuuksia osallistua oman työn suunnitteluun (Kärkkäinen 2005, 39).

Ristiriitoja ja jännitteitä tulee silloin eteen kun ihmiset toimivat yhdessä. Jos järjestön sisäisistä jännitteistä ja ongelmista vaietaan tai ryhdytään osoittamaan syyllisiä, on vaarana, että ongelmat kasvavat entisestään ja purkautuvat hyvinkin yllättävillä tavoilla. Paras keino selvittää jännitteitä on keskustelu. Keskustelu antaa mahdollisuuden luoda yhdessä yhteiset toimintatavat sekä kehittää ja selkeyttää yhteistyötä ja päätöksentekoa. (Kuokkanen ym. 2007, 40–41.)

### **7.3.2 Aikaan ja toimijoihin liittyvät kehittämishaasteet**

Avaintoimijat nostivat vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittämishaasteiksi myös aikaan ja vapaaehtoisten rekrytointiin liittyvät haasteet. Vapaaehtoistyön johtamisen haasteena osastoissa on ja tulee olemaan erilaisiin resursseihin vastaaminen. Uusia toimijoita pitäisi saada mukaan ja uusia toiminnan mahdollisuuksia tulisi kehittää niin, että jokainen, joka haluaa antaa oman panoksensa vapaaehtoistyön loputtomaan tarpeeseen, olisi mahdollisuus osallistua omalta osaltaan näihin talkoisiin. Työ, perhe ja vapaaehtoistyö tulisi saada sovitettua yhteen niin, että vapaaehtoisen toimijan ei tarvitsisi potea huonoa omaatuntoa lähtiessään toimimaan yhteisen hyvän eteen. Keinottelu työn, perheen ja vapaaehtoistoiminnan välillä vaatii järjestelyjä ja uhrauksiakin. Toiminta painottuu iltaan ja viikonloppuihin, jolloin haluttaisiin olla perheen parissa. Tämä tuo osastoille haasteita ja kehittämispaineita osaston toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Tulisi kehittää erityisiä, uusia vapaaehtoistoiminnan muotoja, joihin voisi osallistua esimerkiksi koko perheen voimin.

Myös Hokkasen (2003, 48) mielestä toimintaan osallistumisen yksilölliset reunaehdot, jotka olivat elämäntilanteeseen ja elämäntapaan liittyviä asioita, rajaavat osallistumista. Vapaaehtoisuuteen osallistutaan vain siinä määrin, ettei perhe-elämä, työ tai opiskelu häiriinny. Perhe yksinään oli eräs reunaehto, sillä oman perheen hyvinvointi oli ensisijainen toimintaan osallistumisen rajaaja.

Avaintoimijoiden ikääntyminen ja nuorten osallistumattomuus toimintaan ja sitä kautta toiminnan hiipuminen koettiin uhkana. Osastojen toimintaa pyörittää liian pieni porukka, joille kasautuu liikaa tehtäviä, joka taas voi johtaa motivaation lopahtamiseen ja sitä kautta vapaaehtoistyön lopettamiseen.

Pessi ja Oravasaari (2010,189) päätyivät omassa tutkimuksessaan myös samaan tulokseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että järjestöjen selkein heikkouksina nousivat esille aktiivitoimijoiden vähyys, yhdelle toimijalle liikaa tehtäviä, uusien toimijoiden rekrytointi on vaikeaa, aktiivitoimijat ikääntyvät eikä vapaaehtoisia tueta tarpeeksi.

Kujala (2010, 8–9) toteaa, että tämä harveneva avaintoimijoiden joukko vähenee ikääntymisen seurauksena, ja niille vapaaehtoisille, jotka jäävät toimintaa pyörittämään, kasaantuu monia tehtäviä. Järjestötoiminnassa, vaikkakin se pohjautuu vapaaehtoistoimintaan, ilmenee jaksamisen haasteita. Vapaaehtoistoiminta voi pahimmillaan muuttua mielekkästä harrastuksesta ikäväksi velvollisuudeksi.

## 8 Pohdinta ja kehittämisehdotukset

### 8.1 Tuloksista nousseet kehittämisehdotukset

Tämä opinnäytetyö toi hyvin esille sen, että avaintoimijat kaipaavat puheenjohtajalta tukea ja ohjausta. Tuki ja ohjaus käsittävät kannustukseen, innostamiseen, yhdessä tekemiseen, arjessa mukana toimimiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä ominaisuuksia.

*Tarvitaan* enemmän ihmisten johtamista. Vapaaehtoiset valitsevat entistä enemmän, missä ja miten he vapaaehtoisena toimivat. Tämän vuoksi osaston puheenjohtajalta vaaditaan yhä enenevässä määrin taitoja johtaa osastoa. Ihmisille on tarjolla paljon vaihtoehtoja valita erityyppisistä vapaaehtoistöistä erilaisissa järjestöissä, joten paletti, josta jokainen voi valita oman uransa vapaaehtoistyössä, on laaja. Siksi vapaaehtoisten johtaminen tulisi painottua tänä päivänä enemmän ihmisten johtamiseen, jos osastossa halutaan pitää entiset ja uudet vapaaehtoiset toimijat toiminnassa mukana.

*Tarvitaan* enemmän vuorovaikutusta. Kuunteleminen, palautteen antaminen, palkitseminen ja kiitoksen antaminen ovat tärkeitä vuorovaikutukseen liittyviä elementtejä. Aidolle läsnä ololle tulee antaa aikaa ja tarttua kiperiinkin ongelmatilanteisiin niiden ilmaantuessa. Puheenjohtajan vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu tulevaisuudessa entistä enemmän uusien toimijoiden tullessa mukaan. Uusilla ikäpolvilla, jotka astuvat vapaaehtoistoimijoiksi, voi olla erilaisia toiveita johtamiseen, silloin ihmisten johtaminen voi mennä asia johtamisen edelle. Toimijoita on eri ikä-sektorilta, ja kommunikointi eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten kanssa vaatii erilaista johtamista. Maahanmuuttajat ovat tulleet uutena toimijoina SPR:n osastoihin mukaan, mikä on hyvä asia. Tämä kohderyhmä vaatii myös osastoissa uudenlaista avointa keskustelua suvaitsevaisuudesta ja SPR:n periaatteiden tarkastelemista.

Ilvosen (2011, 50) mielestä yhdistykseen on syntynyt uudenlaista johtajuutta, jossa yhdistyksen johtajan rooli on muuttunut käskyn antajasta kuuntelijaksi ja

mahdollistajaksi. Myös hyvät alaistaidot ovat nousseet esille, sillä hyvä johtaja ilman hyviä alaisia ei johda pidemmälle kuin alaiset ilman hyvää johtajaa.

*Tarvitaan* enemmän tsemppaamista ja kannustusta. Avaintoimijat toivat esille kannustavan johtamisen käsitteen omissa vastauksissaan uutena mahdollisuutena tulevaisuudessa johtaa osastoa. Myös Hanh (2010,76) toteaa opinnäytetyössään, että yksi tärkeimmistä vapaaehtoisten motivaatiotekijöistä on se, että vapaaehtoinen kokee, että häntä ja hänen työtään arvostetaan. Koska he eivät saa palkkaa vapaaehtoistyöstä, on järjestöjen palkittava vapaaehtoisia muulla tavoin motivaation ylläpitämiseksi.

*Tarvitaan* puheenjohtajan omaa innostusta ja kiinnostusta osaston toimintaa ja toimijoita kohtaan. Motivoiva puheenjohtaja motivoi myös vapaaehtoisia toimintaan. Jos puheenjohtaja on kyllästynyt eikä jaksa olla enää toiminnassa mukana, vaikuttaa se oleellisesti myös vapaaehtoisen omaan motivaatioon jatkaa osaston toiminnassa. Innostunut puheenjohtaja luo osastoon tekemisen ilmapiirin, jossa vapaaehtoinen voi toteuttaa vapaaehtoistyötään yhdessä hyvässä hengessä. Myös Anne Ilvosen (2011, 58) mielestä vapaaehtoisia johdettaessa johtajan oma innostus ja esimerkki ovat tärkeitä motivoinnin keinoja, sillä yhdistystä ei voi johtaa vain paperien ja byrokratian kautta. Tarvitaan johtajan läsnäoloa ja aitoa kiinnostusta muiden tekemisestä.

*Tarvitaan* myös asennemuutosta. Vapaaehtoistoiminta kiinnostaa ihmisiä ja Punainen Risti tarvitsee jatkuvasti uusia toimijoita. Iso haaste onkin organisoitua niin, että yhä useammalla ihmisellä on mahdollisuus päästä toimintaan mukaan antamaan oman panoksensa (SPR 2005b, 4). Yhtenä haasteena tulevaisuudessa on saada Punaisen Ristin osastot avaamaan ovensa uusille toimijoille. Usein kuulee sanottavan, että ”olemme avoimia ja otamme avosylin vastaan uudet toimijat toimintaan mukaan”. Mutta ollaanko osastoissa todella vastaanotettavaisia ja otetaanko uudet toimijat avosylin vastaan. Tuttu, vanha toiminta kelpaa, eikä siihen haluta ketään uutta toimijaa hämmentämään jo totuttuja kuvioita.

Tärkeää olisikin pohtia, miten uudet toimijat pääsevät ja otetaan toimintaan mukaan. Joku voi ajatella, että Punaisen Ristin toiminta on pääsääntöisesti earyhmä toimintaa, joka vaatii erityistaitoja mukaan pääsemiseksi. Joku voi taas ajatella, että Punaisen Ristin toiminta on ”eliitistä” järjestötoimintaa, johon ei haluta tai ei uskalleta liittyä mukaan. Tässä Punaisella Ristillä on haasteen paikka. Miten saadaan myös muut toimintamuodot esiin niin, että tavallinen ihminen tavallisen ihmisen taidoin pääsee luontevasti mukaan paikallisen osaston toimintaan. Puheenjohtajan oma esimerkki avoimuudesta ja uusien toimijoiden vastaanotosta on erityisen tärkeää. Puheenjohtajalta vaaditaan kykyä nähdä tulevaisuuteen ja osata arvioida oman osaston tila nyt ja tulevaisuudessa ja näin turvattava osaston toiminta jatkossakin. Myös Ilvonen (2011, 43) toteaa, että monesti yhdistys saattaa huomaamattaan muuttua toiminnaltaan niin sisäänpäin kääntyneeksi, että kiinnostuneet ihmiset eivät löydä sitä tai kokevat, että eivät ole tervetulleita toimintaan.

*Tarvitaan* uusia rekrytointimenetelmiä millä saadaan uusia toimijoita ja vaikka koko perhe mukaan toimintaan. Yksi hyvä keino saada uusia toimijoita aktiivitoimijoiksi, on lähettää jäsenmaksun maksaneille jäsenille jäsenkirje. Suomen Punaisella Ristillä on hyvä jäsenrekisteri, josta jokainen osasto voi halutessaan saada listauksen jäsenmaksun maksaneista henkilöistä. Jäsenrekrytointiin yhteyteen olisi hyvä tuoda esille oman osaston toimintaa ja millaisia toimintamahdollisuuksia osastolla on tarjota uudelle toimijalle. Toimintaan mukaan tulevalle tulisi tarjota erilaisia mahdollisuuksia, erilaisia vapaaehtoistyömuotoja, lyhytkestoisista ja pidempiaikaista vapaaehtoistoimintaa. Paletissa tulisi olla valittavana jokaiselle sopivaa niin ajan kuin toiminnankin suhteen. Kun tehtävät on valmiiksi määriteltä, on niitä helpompi markkinoida vapaaehtoisille ja toisaalta löytää oikeanlaista osaamista oikeisiin tehtäviin vapaaehtoisten joukosta. Tulevaisuuden haasteena onkin, miten saada vapaaehtoistoimintaan enemmän ihmisiä ja kuinka toimintaan saataisiin sellaista tarjontaa, mikä houkuttelee eri-ikäisiä ihmisiä tarttumaan vapaaehtoistyön suomiin mahdollisuuksiin.

Olisi käännettävä katseet suuriin ikäluokkiin, jotka ovat nyt jäämässä eläkkeelle. Heille vapaaehtoistyö täyttäisi tyhjyyden, joka syntyy, kun ei ole enää joka aamuista töihin lähtöä ja aikaa olisi runsaasti. Heillä on takanaan pitkä elämänko-

kemus, ja paljon annettavanaan, vaikka esimerkiksi toimimalla Punaisen Ristin ystävöitymisen kautta.

*Tarvitaan* nuoria ja nuoria aikuisia mukaan toimintaan, mutta mitä houkuttelevaa toimintaa osastoilla on tarjota, niin että toiminta kiinnostaa. Nuorten mukaan saamiseksi tulisi kehittää uusia toimintatapoja ja -muotoja. Nuorille toimijoille erilaiset lyhytkestoiset, projektityyppiset toiminnat voisivat olla uusi haaste osastoille. PR:n on vastattava ajan haasteeseen, jos se haluaa saada nuoria mukaan toimintaan. Resursseja olisi viisainta suunnata sosiaaliseen mediaan: facebook, twitter ja muu sähköinen viestintä avaa uusia mahdollisuuksia tavoittaa nuoria vapaaehtoisiksi toimijoiksi. Nuoret sukuloivat näissä medioissa päivittäin, jolloin tavoitettavuus on erittäin hyvä.

Yeung (2002, 64) on tutkimuksessaan tutkinut, miten vapaaehtoisia saadaan mukaan toimintaan. Tutkimus osoitti, että puolet vapaaehtoistoimintaan osallistumattomista suomalaisista tulisi mukaan toimintaan jos heitä pyydettäisiin, nuorista jopa kaksi kolmannesta. Tämä asettaa haasteita myös Suomen Punaisen Ristin viestinnälle niin keskus-, piiri- kuin osastotasolla.

*Tarvitaan* uusia toiminnanmuotoja. Perinteikäs ”uhroutuva” vapaaehtoistyö on historiaa. On uskallettava vastata nykypäivän haasteisiin. Puheenjohtajat ovat uusien haasteiden edessä, sillä uusia toimintamuotoja, toimintaryhmiä ja toimijoita on tulossa osastojen toimintaan mukaan. Raninen kumppaneineen (2007,70–73) toteaaakin, että perinteisen ”uhrautuvan” vapaaehtoistoiminnan aika lienee ohi, sillä toimijat haluavat yhä enenevässä määrin osallistua projekteihin, joilla on selkeä alku ja loppu, sovittu ajallinen kesto sekä suora henkilökohtainen merkitys. Joillekin projektimaisuus voi olla ainoa osallistumisen mahdollisuus. Heidän aikansa voi olla sirpaleista ja heidän on vaikea hallita omia aikataulujaan. Järjestöjen on siis sopeuduttava siihen, että he eivät ”omista” vapaaehtoisiaan. He ovat kulkureita, jotka pysähtyvät asemille tietoisina siitä, että matkan on jatkuttava.

*Tarvitaan* sopivan kokoisia tehtäviä. Iso haaste vapaaehtoistoiminnassa on löytää ihmisille sopivan kokoisia tehtäviä, joista heillä on edellytykset suoriutua ja

joista he voivat saada onnistumisen kokemuksia (SPR 2005a, 45). On tärkeää löytää oikean kokoinen tehtävä vapaaehtoistyötä aloittelevalla, ettei tule otettua liian suurta tehtävää, josta jää itselle huono kokemus. Huonon kokemuksen jälkeen rima on korkeammalla vapaaehtoistyön aloittamiseen jatkossa. Mieluummin korostetusti painotetaan aloittamaan matalalla profiililla. Tehtävien kasaantuessa voi myös vapaaehtoinen palaa loppuun ja toimintaan osallistumista on tarkasteltava uudelleen. ”Taas meni päivä Punaiselle Ristille” kuulee usein vapaaehtoisen sanovan, kun vieraillee Punaisen Ristin osastoissa. Tämä on hyvin tuttu ilmiö myös muissa järjestöissä. Yhä useimmin samat vapaaehtoiset puurtavat illasta toiseen, järjestäen tapahtumia ja pitäen oman järjestönsä lip-pua korkealla.

*Tarvitaanko* vapaaehtoistyön koordinaattoria? Harju nimeäisi järjestöön vapaaehtoistyön johtajan. Hänen tehtävänsä olisi suunnitella vapaaehtoisten rekrytointi, kouluttaminen, huoltaminen ja palkitseminen. (Harju 2011). Harjun ajatus vapaaehtoistyön johtajasta/organisoijasta on mielenkiintoinen. Tulevaisuudessa osastoissa vapaaehtoisten organisointi muuttuu haasteellisemmaksi, sillä vapaaehtoisten rekrytointi ja vapaaehtoisten motivaation ylläpitäminen teettää aiempaa enemmän työtä, jotta vapaaehtoiset saataisiin sitoutettua pitkäaikaisempaan yhteistyöhön.

Suomen Punaisella Ristillä on jo olemassa oleva Promo-järjestelmä, jossa koulutetun Promon rooli osastossa on innostaa ja kannustaa muita mukaan toimintaan. Osastoon koulutetaan Promoja, ohjaajia, tietyn toimintamuodon alle. Olisiko tulevaisuudessa mahdollista kouluttaa vapaaehtoisten tukemiseen ja ohjaamiseen oma vapaaehtoistoiminnan Promo, organisaattori, joka ottaisi vastaan kaikki uudet vapaaehtoiset, perehdyttäisi heidät osaston toimintaan ja toimintamahdollisuuksiin, järjestäisi koulutuksia ja ennen kaikkea olisi vapaaehtoisten tukena arjen ongelmakohdissa. Puheenjohtaja olisi mukana omien resurssiensa ja voimavarojensa mukaan Promojen tukena.

*Tarvitaan* uudenlaista koulutusta osastojen puheenjohtajille, joka painottuisi enemmän ihmisten johtamiseen. Koulutuksen tulisi antaa työkaluja muun muassa ryhmän ohjaamiseen, vuorovaikutukseen, osallistamisen mahdollisuuksiin,



motivointiin ja vapaaehtoisena jaksamiseen. Koulutusta tulisi järjestää alueittain niin, että jokaisella halukkaalla olisi mahdollisuus niihin osallistua.

## 8.2 Toteutuksen ja menetelmän tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vapaaehtoistyön johtamista. Opinnäytetyössä selvitettiin millaista tukea ja ohjausta SPR:n Savo-Karjalan piirin osastojen avaintoimijat saavat tällä hetkellä puheenjohtajalta, millaista tukea ja ohjausta he odottavat puheenjohtajalta saavansa ja mihin suuntaan osaston puheenjohtajuutta tulisi kehittää.

Aihealueena vapaaehtoistyön johtaminen on lähes tuntematon, joka sinällään jo asetti haasteita tietoperustan kokoamiseen. Tutkimuksia ja selvityksiä on tehty jonkin verran järjestöjen keskustoimistojen ja piirin toiminnanjohtajien johtajuudesta, jotka saavat palkkaa työtehtävästään. Vapaaehtoisuuteen perustuvasta vapaaehtoisten johtamisesta on tehty joitakin oppaita ja opinnäytetöitä, jotka on mainittu aikaisemmin tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön aineiston hankinnassa oli alussa vaikeuksia. Aineiston hankinnan muotona oli aikomus alussa toteuttaa kehittämisillat Joensuussa ja Kuopiossa. Tavoitteena oli saada molempiin iltoihin 10–20 hengen ryhmät pohtimaan learning-cafe menetelmän avulla SWOT-nelikenttä analyysin kautta puheenjohtajan tukeen ja ohjaukseen liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Näitä kehittämisilloja oli tarkoitus toteuttaa kaksi kertaa molemmilla paikkakunnilla, ensimmäinen syksyllä 2010 ja toinen alkuvuodesta 2011.

Lokakuun 2010 alussa lähetettiin kaikille 20 osaston 142 avaintoimijoille kutsut kehittämisiltoihin. Näihin iltoihin ilmoittautui Joensuuhun kaksi henkilöä ja Kuopioon kolme. Koska ilmoittautuneita oli vähän, jouduin perumaan kehittämisillat ja pohtimaan eri vaihtoehtoja tiedon kokoamiseksi avaintoimijoilta. Tilanne oli hankala ja vaati pitkää pohdiskelua ja eri vaihtoehtojen puntaroimista. Päädyin postissa lähetettävään haastattelututkimukseen.

Opinnäytetyössä käytin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta oli mielestäni perusteltua, koska halusin selvittää avaintoimijoiden omia kokemuksia osaston puheenjohtajuudesta. Mielestäni määrällisillä tutkimusmenetelmillä ei voitaisi pureutua tutkittavien, tässä tapauksessa osaston avaintoimijoiden näkökulmiin niin hyvin kuin laadullisella tutkimuksella.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin haastattelulomaketta. Postissa lähetetty lomakehaastattelu oli opinnäytetyössäni perusteltua, koska avaintoimijoiden joukko oli suuri ja tiedon saaminen avaintoimijoilta oli tällä tiedonkeruumenetelmällä luotettavinta. Lomakkeet sisälsivät vain avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain vähän (Vilkkä 2005, 86). Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 155) mukaan aineistonkeruunetodeina suositaan menetelmiä, jossa tutkittavien omat näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Avoimet kysymykset antoivat vastaajille mahdollisuuden tarkastella johtamista omien kokemusten kautta ja avaintoimijoilla oli mahdollisuus vapaamuotoisesti kirjoittaa ajatuksiaan esitettyihin kysymyksiin. Avoimet kysymykset antoivat avaintoimijoille vapauden valita, mitä he halusivat sanoa ja mitä eivät.

Analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi oli johdonmukainen toteuttaa, jossa teoria toimi apuna analyysin edetessä. Aineiston käsittely kesti useita viikkoja. Tämä työskentelyvaihe oli mielenkiintoinen. Alkuperäisilmauksista saatiin hyvin pelkistettyä omat asiakokonaisuudet. Analyysin vaikein vaihe oli pelkistyksen jälkeen alaluokkien muodostaminen niin että asiakokonaisuudet säilyivät

Opinnäytetyön suunniteltu aikataulu ei toteutunut. Toteutumattomat kehittämissillat toivat haasteita aineiston uudelleen keruulle ja tutkimussuunnitelman uudelleen laatimiselle. Nämä seikat myöhästyttivät osaltaan aikataulun toteutumista. Toisaalta opinnäytetyön tekijän palkkatyön painottuminen ilta- ja viikonlopputyöhön hidastivat omalta osaltaan työn valmistumisaikataulua.

### 8.3 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä asioina. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla. (Vilka, 2005, 158–159.) Opinnäytetyön edetessä analyysivaiheessa alkuperäisaineistoa pidettiin koko ajan esillä, niin että asioiden tarkentaminen oli vaivatonta. Aineiston analyysiin käytettiin paljon aikaa. Olen pyrkinyt opinnäytetyössäni noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita kuten rehellisyyttä ja huolellisuutta.

Tutkimusaineiston määrää ei laadullisessa tutkimuksessa pidetä yleensä olennaisena tutkimustulosten kannalta. Olennaisempaa on tutkijan selostus tutkimuksen toteuttamisesta, koska luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa riippuu paljon siitä, miten tutkijan tulkinnat vastaavat tutkimushenkilöiden tarkoittamia merkityksiä ja miten ne vastaavat teoreettisia lähtökohtia. Luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksessa käytetty aineiston keruumenetelmä. (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1996, 129.) Olen kuvannut aineiston analyysin eri vaiheet mahdollisimman tarkasti ja pyrkinyt kuvaamaan niitä asioita joita on ollut tarkoituskin kuvata. Tässä tutkimuksessa lomakkeiden toimivuutta testattiin erikäisillä ihmisillä. Tällä haluttiin saada varmuus lomakkeiden toimivuudesta ja selkeydestä. Lomakkeet sisälsivät vain avoimia kysymyksiä, joten niiden täyttäminen on saattanut vaikuttaa omalta osaltaan vastaajien vähäiseen määrään. Sen lisäksi kyselyn luotettavuuteen vaikutti tutkimuksen tärkeys. Jos vastaaja ei kokenut tutkimusta tärkeänä, hän saattoi vastata kysymyksiin kiireesti tai hyvin pinnallisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon, tai heillä on kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinnan ei pidä olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Rajasin otoksen vain niihin osastoihin, jotka edustivat parhaiten avaintoimijoita. Avaintoimijoilla oli

kokemusta ja tietämystä oman osaston puheenjohtajan johtamisesta. Vastavasti opinnäytetyön tekijällä on kokemusta vapaaehtoistyön johtamisesta oman palkkatyön kautta yhteensä 12 vuotta, ensin Mannerheimin Lastensuojeluliiton paikallisyhdistysten, Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistyksen ja sittemmin SPR:n osastojen kautta.

Tutkimusaiheen valinta on tutkimuksessa eettinen kysymys. Aiheen valinnan pohdintaan kuuluu selkiyttää, miksi tutkimukseen ryhdytään ja kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129). Tämän opinnäytetyön käynnistäjinä olivat avaintoimijoilta tulleet kokemukset ja kommentit osaston puheenjohtajan johtamisesta sekä omat kokemukseni piirin työntekijänä vapaaehtoistoiminnan johtamisesta osastoissa. Aiheen valintaan vaikutti myös se, että vapaaehtoispuolelta toimivaa johtajuutta ei Suomessa juurikaan ollut tutkittu.

Tutkittavien ja tutkijan välillä ei saa vallita sellaista riippuvuussuhdetta, joka vaikuttaa olennaisesti tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen (Eskola & Suoranta 2005, 56). Koin eettisyyden kannalta tärkeäksi ilmaista olevani SPR:n Savo-Karjalan piirin ohjelmatyöntekijä. Näin siksi, että asemani avainhenkilöihin nähden olisi saattanut vaikuttaa positiivisessa mielessä halukkuuteen vastata haastattelukysymyksiin. Toisaalta, jos opinnäytetyön tekijä olisi ollut ulkopuolinen, eikä piirin työntekijä, olisiko vastaushalukkuus ollut suurempi.

Tietojen käsittelyssä kaksi keskeistä käsitettä on luottamus ja anonymiteetti. Myös tietoja julkistaessa tulee pitää huolta luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonymiteetti suojasta (Eskola & Suoranta 2005, 58). Halusin taata ehdotetun anonymiteetin avainhenkilöille, joten haastattelulomakkeisiin vastattiin nimettömästi. Vastaukset saapuivat postissa satunnaisesti, eikä niitä voinut yhdistää kehenkään tiettyyn henkilöön. Haastattelulomakkeen saatteessa tuotiin julki, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja että ketään ei ole tunnistettavissa vastauksista.

## 8.4 Oppimisprosessi ja ammatillinen kasvu

Tämän työn tekeminen on ollut haastavaa ja antoisaa. Aiheena vapaaehtoistoiminnan johtaminen oli itselleni jokseenkin tuttu, mutta opinnäytetyön myötä se tuli laajemmassa kokonaisuudessaan itselleni paljon tutummaksi. Oli yllättävää miten paljon odotuksia vapaaehtoispuolelta toimivalta puheenjohtajalta odotetaan. Vapaaehtoistyön johtaminen on johtamisen moniottelua, jossa korostuvat hyvät ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Tämän opinnäytetyön jälkeen osaan arvostaa osastoissa puurtavien vapaaehtoisten ja puheenjohtajien vapaaehtoistyötä yhä enemmän ja pyrin tulevaisuudessa kannustamaan ja tukemaan heitä heidän työssään paremmin.

Tein vuoden 2011 alussa päätöksen, että en tee itselleni liian tiukkaa aikataulua valmistumisessani, joten päätin siirtää valmistumistani vuoden 2012 alkuun. Tämä antoi itselleni luvan henkäistä ja antaa aikaa tämän työn prosessointiin, jota tällainen kirjallinen työ vaatii, kun se liitetään oleellisesti omaan arkityöhön. Työ kävi sitä mielenkiintoisemmaksi mitä lähemmäksi työn loppua pääsin. Vähitellen tämä palapeli alkoi hahmottua ja uusia oivalluksia ja ahaa-elämyksiä syntyi koko ajan. Opinnäytetyön tulokset viittaavat hyvin myös omiin havaintoihini ja kokemuksiini siitä, mitä olen kokenut tavatessani osastojen avaintoimijoita.

Opinnäytetyön tekeminen oli haaste, sillä miellän itseni enemmän käytännön toteuttajaksi kuin kirjoittajaksi. Siitä huolimatta koin saavani arvokasta kokemusta opinnäytetyön tekemiseen ja pyrin jatkossa käyttämään oppimaani myös oman työn kehittämisessä. Työn ja opiskelun yhteensovittamisessa oli vaikeuksia ajoittain. Oman päivätyöni painottuminen ilta- ja viikonlopputöihin antoi mielenkiintoisen vivahteen opinnäytetyön ja opintoihin liittyvien tehtävien suorittamiseen. Aina ei aika riittänyt. Olen tyytyväinen siihen, että sain tehdä opinnäytetyön kiireettömästi. Tein itselleni aikataulutuksen, joka helpotti työn edistymistä ajallaan. Tämän työn tekemisestä jäi itselleni hyvä tunne ja koen, että olen pystynyt tekemään oman näköiseni työn.

## 8.5 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Punaisen Ristin osastojen puheenjohtajien johtamisen kehittämisessä sekä luottamushenkilö-koulutuksissa ja erilaisissa seminaareissa. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan antaa Punaisen Ristin vapaaehtoistyön johtamiseen alustan, jonka tulokset ja johtopäätökset antavat hyvän pohjan jatkotutkimuksille.

Tuloksia voidaan hyödyntää myös rekrytoitaessa uusia puheenjohtajia toimintaan mukaan. Vinkkejä vuorovaikutukseen -huoneentaulun läpikäyminen kiinnittää huomion erityisesti puheenjohtajalta vaadittavan ihmisen johtamiseen tarvittavaa taitoa. Sen tarkoituksena on tuoda esille, että järjestöissä johdetaan asioiden lisäksi myös ihmisiä.

Tuloksia voi hyödyntää ja soveltaa kaikissa niissä järjestöissä, joissa puheenjohtajuus perustuu vapaaehtoisuuteen. Tulosten pohjalta voidaan järjestöjohtamista kehittää jatkossa entistä paremmin ja kohdistetummin. Järjestöissä toimivat vapaaehtoiset toimijat ovat samanlaisia, toimivatpa he sitten missä järjestössä tahansa. Aina tarvitaan johtajuutta, myös järjestöissä.

Opinnäytetyön tuloksia olen esitellyt jo ennen julkistamista Suomen Punaisen Ristin viestinnän henkilölle, ja olen saanut häneltä positiivista palautetta. Hänen mielestään opinnäytetyötä voidaan hyödyntää jatkossa tekemällä SPR:n vapaaehtoisille opas vapaaehtoistyön johtamisesta. Vinkkejä vuorovaikutukseen -huoneentaulua hyödynnetään myös lähettämällä se Savo-Karjalan piirin osastojen puheenjohtajille ja muiden piirien toiminnanjohtajille sekä keskustuomiston eri tiimien työntekijöille.

Tutkimusalueena vapaaehtoistyön johtaminen on uusi, siksi opinnäytetyöstä nousseiden tulosten ja johtopäätösten perusteella kerättyä tietoa voidaan käyttää kehittämistyön pohjana vapaaehtoistyön johtamisen kehittämiseksi. Päälimmäisenä jatkokehittämisaiheena mielestäni olisi kehittää koulutuskokonaisuus vapaaehtoistyön johtamisesta SPR:n osastoissa toimiville puheenjohtajille. Tämä koulutuspaketti voisi sisältää teemoja, joissa käsiteltäisiin kannustavaan

ja yhteisölliseen johtamiseen liittyviä aiheita, joita olisivat muun muassa vuorovaikutukseen, ihmissuhdetaitoihin ja ryhmän ohjaamiseen liittyvät aiheet.

SPR:n Savo-Karjalan piirissä on käynnistymässä YAMK:n opinnäytetyö, jossa kehitetään ja toteutetaan osastojen puheenjohtajille suunnattu johtamiskoulutus. Tulevan johtamiskoulutuksen elementteinä ovat alustavasti ihmisten johtamiseen, kannustavaan johtamiseen, yhteisölliseen johtamiseen ja vapaaehtoisten ohjaamiseen liittyvät teemat. Prosessissa hyödynnetään muun muassa tämän opinnäytetyön tuloksia ja havaintoja.

Jatkokehittämissideana olisi selvittää, millaisia vapaaehtoistoiminnan rekrytointimenetelmiä käytetään ja miten ne onnistuvat, miten saadaan ihmisiä mukaan toimintaan, millaiset toimintatavat ja -muodot kiinnostavat. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten Punaisen Ristin arvot ja periaatteet vaikuttavat, kun vapaaehtoinen liittyy SPR:n osaston toimintaan aktiivitoimijaksi vai onko arvoilla ja periaatteilla mitään merkitystä. Toisaalta ohjaavatko valintoja yksilölliset intressit, esimerkiksi auttamisen halu, ryhmään kuuluminen tai itsensä toteuttaminen.

Toinen jatkotutkimuksen tarve on myös tämän opinnäytetyön osana. Mielenkiintoista olisi selvittää, miten nyt valmistunut opinnäytetyö kehitti vapaaehtoisten johtamista SPR:n osastoissa. Millaisia käytäntöjä otettiin käyttöön ja millaista keskustelua opinnäytetyö osastoissa sai aikaan. Millainen merkitys Vinkkejä vuorovaikutukseen -huoneentaululla oli osastojen puheenjohtajille ja vaikuttiko se omaan johtamiseen.

Kolmanneksi olisi hyvä selvittää osastojen puheenjohtajien näkemyksiä omaan johtamiseen. Onko johtaminen osastoissa mielekästä ja motivoivaa vai johtaako puheenjohtaja osastoa, koska kukaan muu ei halua asettua ehdokkaaksi tähän luottamustehtävään. Loimun (2005, 27) mielestä puheenjohtajan olisi syytä miettiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: vieläkö minulla on annettavaa yhdistykselle puheenjohtajana ja näenkö yhdistyksen puheenjohtajana tehtävät motivoivina. Jos annettavaa olisi, mutta motivaatio puuttuu, tuloksiakaan ei synny. Jos taas on motivaatiota, mutta ei annettavaa, tulos on yhtä huono.

Vapaaehtoisten johtaminen on otettava järjestöissä vakavasti. Monissa järjestöissä on totuttu siihen, että vapaaehtoisia on ollut helppo rekrytoida. Näin ei ole enää tulevaisuudessa. Ihmiset tuntevat oman arvonsa. Heillä on muitakin vaihtoehtoja täyttää omaa vapaa-aikaansa kuin tehdä ilmaista työtä järjestön hyväksi. Vapaaehtoisten työpanos ei ole koskaan ollut itsestään selvyys, mutta sitä se ei ole varsinkaan jatkossa. Vapaaehtoisen motivaatio lähteä mukaa pitää lunastaa joka kerta erikseen. (Harju 2004, 125.)



## Lähteet

- Ahonen, A., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapa. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Anttila, P. 2008. Onko opinnäytetyöstä kehittämistyöksi? Mistä löytyvät opinnäytetyön metodologiset ratkaisut? <http://www.chydenius.fi/yksikot/pdf/anttilan-kalvot>. 10.11.2011.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Euroopan komission päätös vapaaehtoistyön teemavuodesta 2011. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0254:FIN:FI:PDF.14.8.2010>.
- Hanh, V. 2010. Volunteer management, Case: ACCESS Amsterdam. Degree Programme in International Business. Lahti University of Applied Sciences. Thesis.
- Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Harju, A. 2006. Järjestön johtaminen. Kansalaisfoorumi. [http://www.kansalaisfoorumi.fi/sivu.php?artikkeli\\_id=477](http://www.kansalaisfoorumi.fi/sivu.php?artikkeli_id=477). 20.9.2011.
- Harju, A. 2007. Aarre loistamaan. Teoksessa Harju A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi, 10–25.
- Harju, A. 2010. Järjestöjohtamisen uudet haasteet. Kansalaisfoorumi. [http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli\\_id=542](http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=542). 25.9.2011.
- Harju, A. 2011. Kysyntää fikseille vapaaehtoistyön johtamiselle. Kansalaisfoorumi. [http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli\\_id=572](http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=572). 17.5.2011.
- Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkala, J. 2003. Yhdistystoiminta muutoksessa. Teoksessa Lihavainen L. (toim.) Vaikuttava yhdistys. Vantaa: Opintotoiminnan keskusliitto ry, 11–15.
- Heikkala, J. 2006. Järjestöjohtamisen osaamisohjelma. Raportti järjestöjohtamisen haastatteluista. Suomen Liikunta ja Urheilu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu -teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, L. 2003. Vapaaehtoisuus -pala elämää. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskusten julkaisuja ISSN 1458-5375, ISBN 952-5441-05-9, Oulu.
- Hytönen, Y. 2002. Ihminen ihmiselle, Suomen Punainen Risti 1877–2002. Helsinki: Suomen Punainen Risti.
- Iivonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK-opintokeskus.
- Kallio, M. 2010. Järjestöjohtaminen muutoksessa. Yhdistykset yhteistoiminnan näyttämöinä. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Korpela, T. (toim.) 2008. Tämä on Punainen Risti. Monta tapaa välittää-esite. Suomen Punainen Risti.
- Kujala, S. 2010. Jaksaminen vapaaehtoisessa järjestötoiminnassa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön produkti.

- Kuokkanen, M., Myllyvirta, A., Rosengren, P. & Törrönen, A. 2007. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita.
- Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu
- Lindholm, E-L. 2006. Vapaaehtoistyön johtamisen haasteita. Mielenterveys-lehti 2/2006. 44–48.
- Lingren, G. 2004. Tehokas, tuloksellinen järjestöorganisaatio. Teoksessa Riikonen, V. & Siisiäinen, M. (toim.) Yhdistystoiminnan uusjako. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto Oy, 73–97.
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. Juva: WSOY.
- Loimu, K. 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. Juva: WSOY.
- Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu. Duodecim 2009:125, 1647–1651.
- Mannerheimin Lastensuojeluliiton Varsinais-Suomen piiri, 2010. Vapaaehtoistoiminnan ohjauksen käsikirja.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nylund, M. & Yeung, A-B. 2005. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A-B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Jyväskylä: Vastapaino.
- OK-opintokeskus, 2010. Keitä ovat luottamushenkilöt ja mitä he tekevät? OK-opistokeskus.
- Peltosalmi, J., Vuorinen, M. & Särkelä, R. 2008. Järjestöbarometri 2008. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Pessi, A-B & Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä, tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. Raha-automaattiyhdistys 2010. Helsinki: Yliopistopaino.
- Putnam, R. 2000. Bowling Alone – The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon and Schuster.
- Raninen, A., Raninen, T., Toni, I. & Tornaesus G. 2008. Matildan muodonmuutos, kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit oy.
- Rochester, C. 2010. Volunteering and Society in the 21st Century. Hampshire: Pelgrave Macmillan.
- Ruoho, R. 2009. Toiminnanjohtajien johtamisosaaminen sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö YAMK.
- Ruohonen, M. 2003. Järjestöt vapaaehtoistoiminnan areenoina ja mahdollistajina. Teoksessa Niemelä & Dufva (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituohannella. Jyväskylä: PS-kustannus WS Bookwell Oy, 40–55.
- Saarijärvi, V. 2011. Vapaaehtoisten organisaatioiden johtaminen. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö YAMK.
- Suomen Punainen Risti, 2005a. Välittäjä, vapaaehtoistoiminnan malli. Engel Yhtymä, Opintotoiminnan Keskusliitto. Suomi-Somalia seura.
- Suomen Punainen Risti, 2005b. Vetoa!-vinkkejä vapaaehtoistoimintaan.

- Suomen Punainen Risti, 2008a. Suomen Punaisen Ristin toimintalinjaus vuosille 2008–2011.
- Suomen Punainen Risti, 2008b. Vapaaehtoistoiminnan linjaus. Suomen Punainen Risti.
- Suomen Punainen Risti, 2008c. Jäsenestä luottamushenkilöksi. Järjestökoulutus 2008. Punaisen Ristin organisaatio ja päätöksenteko.
- Suomen Punainen Risti, 2008d. Jäsenestä luottamushenkilöksi. Järjestökoulutus 2008. Osaston luottamushenkilöt ja avaintehtävät.
- Suomen Punainen Risti, 2008e. Suomen Punaisen Ristin vapaaehtoisuus 2008.
- Suomen Punainen Risti, 2010a. Vuosikertomus 2009. Suomen Punainen Risti.
- Suomen Punainen Risti, 2010b. Sääntökirja. Suomen Punainen Risti.
- Suomen Punainen Risti, 2010. Suomen Punaisen Ristin historia. [http://www.redcross.fi/ext/vuosien\\_varrelta/html/1870/index.html](http://www.redcross.fi/ext/vuosien_varrelta/html/1870/index.html). 27.9.2011.
- Suomen Punainen Risti, 2011. Suomen Punaisen Ristin toimintalinjaus vuosille 2011–2014.
- Syrén, I. 2006. Yhteisöllinen johtaminen vapaaehtoistyössä Kansalaisfoorumi. [http://www.kansalaisfoorumi.fi/sivu.php?artikkeli\\_id=47927.3](http://www.kansalaisfoorumi.fi/sivu.php?artikkeli_id=47927.3). 2006. 1.1.2010
- Syrjänen, K. 2004a. Vapaaehtoisten ohjaaminen. Teoksessa Pirkko Hakkarainen (toim.) Tukea ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle. Riihimäen kirjapaino Oy, 29–32.
- Syrjänen, K. 2004b. Vapaaehtoisten jaksaminen. Teoksessa Pirkko Hakkarainen (toim.) Tukea ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle. Riihimäen kirjapaino Oy, 33–37.
- Särkelä, R., Vuorinen, M. & Peltosalmi, J. 2005. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen mahdollisuudet palveluiden ja tuen tuottamisessa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Taanila, A. 2010. Määrällisen aineiston kerääminen. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/kysel.html>. 6.1.2010.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vaalikivi, K. 2007. Unelmoi, uskalla, tee-järjestöjohtamisen kasvavat haasteet. Teoksessa Harju A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi, 142–151.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuorinen, M., Särkelä, R. & Peltosalmi, J. 2006. Järjestöbarometri 2006. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Vuorinen, M., Särkelä, R., Peltosalmi, J. & Eronen A. 2007. Järjestöbarometri 2007. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Vuorinen, M., Särkelä, R., Perälähti, A., Peltosalmi, J. & Londen, P. 2004. Paikansa pitävät, sosiaali- ja terveysjärjestöt paikallisina toimijoina. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Vuorinen, M., Särkelä, R., Perälähti, A., Peltosalmi, J., Peisa, L., Londen, P. & Eronen A. 2005. Vertaansa vailla, ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Vuoti, M. 2006. Vapaaehtoistoiminnan lähtökohtia. Selvitys AVEK-hankkeelle yksilökohtaisen vapaaehtoistoiminnan perusteista, tukemisesta, organisoimisesta, toiminnan edellytyksistä ja kohdentumisesta. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Oulun toimintayksikkö.

- Väisänen, M. 2010. Toimintamalli vapaaehtoistoimijoiden johtamiseen. Verkostojohtamisen JET- tutkinto.
- Yeung A-B. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa - ihanteita vai todellisuutta? Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry. Helsinki: Hakapaino.
- Yeung, A-B. 2007. Innoittava vapaaehtoistoiminta - toimintaan sitoutuminen ja sen tukeminen. Teoksessa Harju A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeytyvä aarre. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi, 152–165.



Hyvät vapaaehtoiset!

26.11.2010

Suoritan Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulun (YAMK) tutkintoa, jonka suuntautumisena on johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Opintoihini liittyvän lopputyön aiheeksi valitsin osaston johtamisen ja johtamisen kehittämisen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää puheenjohtajuuden merkitystä ja roolia Suomen Punaisen Ristin Savo-Karjalan piirin osastoissa.

**Lomake A** käsittää osastosi puheenjohtajalta saamaasi tämän hetkistä **tukea** sekä millaista tuki voisi/pitäisi mielestäsi olla tulevaisuudessa.

**Lomake B** käsittää osastosi puheenjohtajalta saamaasi tämän hetkistä **ohjausta** sekä millaista ohjaus voisi/pitäisi mielestäsi olla tulevaisuudessa.

Tämä haastattelulomake on lähetetty 20 osaston avaintoimijoille. Haastattelututkimukseen vastataan nimettömänä, joten ketään ei ole tunnistettavissa vastausten perusteella. Olisi ensiarvoisen tärkeää, että vastaisitte näihin lomakkeisiin, sillä asiantuntijuutenne toiminnan kehittämisen kannalta on erityisen tärkeä ja jokainen mielipide arvokas.

Palautathan vastauksen 8.12.2010 mennessä.

Kiitos!

Tuija Hänninen

SPR Savo-Karjalan piiri/sosiaalipalvelut

[tuija.hanninen@redcross.fi](mailto:tuija.hanninen@redcross.fi)

p. 050 5020 773











## **VINKKEJÄ VUOROVAIKUTUKSEEN**

### **KANNUSTA JA MOTIVOI**

Kannustuksen ja motivoinnin kautta vapaaehtoiset kokevat toimintansa ja panoksensa vapaaehtoistyössä tärkeäksi.

### **OLE LÄSNÄ**

Keskity aidosti esillä olevaan asiaan.

### **KUUNTELE**

Pysähdy kuuntelemaan.

### **TARTU ONGELMIIN**

Ongelmiin puuttumista ei pidä pitkittää.

### **PIDÄ YHTEYTTÄ**

Viestitä asioista ja pistäydy silloin tällöin katsomassa vapaaehtoisia.

### **PALKITSE**

Palkitseminen on yksi keino motivoida ja sitouttaa.

### **ANNA PALAUTETTA JA KIITOSTA**

Vapaaehtoisella on oikeus saada kannustavaa ja säännöllistä palautetta.

### **HUOLEHDI ITSESTÄSI**

Itsestä huolehtiminen on avainehto kaiken muun saavuttamiseksi.