

Vapaaehtoisten johtamisen haasteet urheiluseurassa

Konu Mikael



Tekijä(t) Mikael Konu	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Vapaaehtoisten johtamisen haasteet urheiluseurassa	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 3
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Vantaan Jalkapalloseura ry (VJS), joka on yksi Suomen suurimmista jalkapalloseuroista. Työn tavoitteena on selvittää Vantaan Jalkapalloseuran vapaaehtoisten johtamisen haasteita. Tutkimus on rajattu koskemaan pelkästään vapaaehtoisena työskenteleviä joukkueenjohtajia. Tutkimuksen aihe on tärkeä, sillä ilman vapaaehtoisten työpanosta monet suomalaiset urheiluseurat eivät pystyisi liikuttamaan ihmisiä samalla mittakaavalla kuin tällä hetkellä. Urheilun parissa työskentelevillä vapaaehtoisilla on myös merkittäviä kansantaloudellisia vaikutuksia.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu mukailemalla perinteistä tutkielman rakennetta, jossa keskeisten käsitteiden ja tietoperustan jälkeen tulee tutkimuksen empiirinen osa ja omat pohdinnat. Tutkimuksen tietoperusta koostuu vapaaehtoistyöstä Suomessa ja tarkemmin vapaaehtoistyöstä suomalaisissa urheiluseuroissa. Tietoperusta käsittelee myös vapaaehtoistyön johtamisen teemoja, joita ovat muun muassa vapaaehtoisten motivaatioon, sitouttamiseen ja tukemiseen liittyvät kysymykset.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimeksiantona keväällä 2021. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää vastaukset tutkimuksen pää- ja alaongelmiin tuoden kuuluville joukkueenjohtajien omat mielipiteet. Tutkimuksen pääongelmana on joukkueenjohtajien kokemat johtamisen haasteet. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmää ja aineiston kerääminen tapahtui puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden kautta, joihin osallistui yhteensä viisi Vantaan Jalkapalloseuran joukkueenjohtajaa. Haastatteluiden jälkeen litteroitu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella joukkueenjohtajia motivoi eniten vapaaehtoistyössä halu auttaa muita sekä oma kiinnostus tehtävää kohtaan. Eniten joukkueenjohtajat kaipaavat tukea alun perehdyttämisen tuomiin haasteisiin. Kehittämisehdotukseksi haastateltavat listasivat esimerkiksi materiaalipankkia, vuosikelloa, selkeämpää viestintää ja säännöllisiä joukkueenjohtajien palavereja. Joukkueenjohtajien sitouttamiseen vaikutti erityisesti koettu arvostus ja yhteisöllisyys seuran keskuudessa.</p>	
Asiasanat vapaaehtoisten johtaminen, vapaaehtoistyö, urheiluseura, motivaatio, sitouttaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Ongelmat ja Peittomatriisi	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Vapaaehtoistyö	4
2.1	Vapaaehtoistyö Suomessa	5
2.2	Vapaaehtoistyö urheiluseuroissa	6
3	Vapaaehtoistyön johtaminen	8
3.1	Vapaaehtoisten johtamisen erityispiirteet	8
3.2	Vapaaehtoisten motivaatio	10
3.3	Vapaaehtoisten sitouttaminen	12
3.4	Vapaaehtoisten ohjaaminen	13
4	Tutkimus	15
4.1	Vantaan Jalkapalloseura ry	15
4.2	Menetelmäkuvaus	16
4.3	Käytetyt analyysit	17
5	Tulokset	19
5.1	Joukkueenjohtajien tärkeimmät motivaatiotekijät	19
5.2	Joukkueenjohtajien kaipaama tuki	21
5.3	Sitouttamisen onnistuminen	23
5.4	Joukkueenjohtajien kokemat johtamisen haasteet	24
5.5	Yhteenveto	26
6	Pohdinta	27
6.1	Tulosten tarkastelu	27
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	28
6.3	Eettiset näkökulmat	29
6.4	Tulosten hyödyntäminen ja kehittämis ehdotukset	30
6.5	Oman oppimisen arviointi	31
	Lähteet	33
	Liitteet	36
	Liite 1. Haastattelun infokirje	36
	Liite 2. Haastateltavien suostumuslomake	37
	Liite 3. Teemahaastattelurunko	38

1 Johdanto

Vaikka liikunnan ja urheilun harrastustoiminnan ammattimaistuminen on lisääntynyt, on harrastustoiminnan vapaaehtoistyö edelleen elintärkeä voimavara tuhansille urheiluseuroille Suomessa. Urheilun ja liikunnan pariin vapaaehtoistyöhön jääetään usein oman pelaajauran jälkeen tai mukaan tullaan omien lasten kautta. Aktiivisimmillaan vapaaehtoiset toimivat tyypillisesti ruuhkavuosina, ja toimintaan saatetaan ajautua jopa puoli vahingossa, kun ketään muitakaan halukkaita ei ilmaantunut. Ajautuminen mukaan toimintaan saattaa alkaa esimerkiksi huoltajan, valmentajan tai joukkueenjohtajan työtehtävistä, ja toimintaan jääetään mukaan sitä paremmin, kuinka hyvin vapaaehtoisia onnistutaan sitouttamaan, tukemaan ja motivoimaan omassa tehtävässään.

Urheilun parissa toimivat vapaaehtoiset kokevat omissa tehtävissään iloa, onnistumisia ja yhteisöllisyyttä. Sosiaalisten suhteiden merkitys erityisesti liikunnan ja urheilun parissa työskentelevien vapaaehtoisten keskuudessa on korostunut. Vapaaehtoiset kokevat yhteisöllisyyttä urheilun tuottamien ainutlaatuisten hetkien kautta, ja elämys on aina kokonaisvaltaisempi, kun on itse saanut olla mukana tekemässä.

Tässä tutkimuksessa haastatellaan urheiluseuran vapaaehtoisena toimivia joukkueenjohtajia yksilohaastatteluina. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullisen tutkimuksen puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tutkimuksen tavoitteena on saattaa toimeksiantajan joukkueenjohtajien oma ääni kuuluviin, sillä kehittäessä vapaaehtoistoimintaa on tärkeää ottaa vapaaehtoiset mukaan kertomaan omista kokemuksistaan ja ideoimaan toimintaa. Tutkimus on rajattu koskemaan pelkästään joukkueenjohtajia, joita urheiluseuroissa Kosken ym. (2019, 86) mukaan on 9 prosenttia vapaaehtoisista vanhemmista. Määrä on enemmän kuin esimerkiksi vapaaehtoisina valmentajina toimivien vanhempien määrä.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Vantaan Jalkapalloseura (VJS), joka on yksi Suomen suurimmista jalkapalloseuroista. Vaikka Vantaan Jalkapalloseurassa työskentelee yli toistakymmentä päätoimista työntekijää, on vapaaehtoistyö merkittävä voimavara seuralle, jota ilman Vantaan Jalkapalloseura ei pystyisi liikuttamaan läheskään niin monia ihmisiä kuin nyt. Vapaaehtoistyön hiipumisella olisi merkittävät yhteiskunnalliset seuraukset, koska liikkumattomuus tuottaa valtavasti kustannuksia koko yhteiskunnalle (Saaristo 2021, 4-5). Vuonna 2019 tehdyn laskelman mukaan pelkästään Vantaan Jalkapalloseuran vapaaehtoistyön laskennallinen taloudellinen hyöty yhteiskunnalle on 768 000 € (VJS 2021).

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Vapaaehtoistyötä ja kansalaistoimintaa on tutkittu laajasti erilaisissa selvityksissä, opin-
näytetöissä ja akateemisissa tutkimuksissa. Kuitenkin urheiluseuroissa tapahtuvasta va-
paaehtoistyöstä tutkimustietoa on varsin vähän. Myös Marjovuon (2014, 12) mukaan va-
paaehtoisten oma ääni kuuluu heikosti suurissa akateemisissa tutkimuksissa, vaikka va-
paaehtoisten omat käsitykset ovat koko ilmiön ymmärtämisen ytimessä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Vantaan Jalkapalloseuran vapaaehtoistyön ja
sen johtamisen nykytilaa. Tutkimus lähestyy aihetta selvittämällä vapaaehtoisten johtami-
sen haasteita. Tutkimus on rajattu koskemaan vapaaehtoistyön johtamista pelkästään ur-
heiluseurassa toimivien joukkueenjohtajien näkökulmasta. Tutkimuksessa ei tulla haastat-
telemaan vapaaehtoisia valmentajia, huoltajia tai muita vapaaehtoisesti seurassa työsken-
televiä henkilöitä. Vaikka tutkimus koskee pelkästään urheiluseuran joukkueenjohtajia, tut-
kimuksen tuloksia voidaan soveltaen hyödyntää kaikkien urheiluseurojen vapaaehtoisten
johtamisessa sekä johtamistyön kehittämisessä.

1.2 Ongelmat ja Peittomatriisi

Vapaaehtoisten johtaminen on jaettu tutkimuksessa kolmeen pääteemaan. Vapaaehtois-
ten motivoiminen, vapaaehtoisten sitouttaminen ja vapaaehtoisten kaipaama tuki seuralta.
Tutkimus pyrkii selvittämään Vantaan Jalkapalloseuran mahdollisia johtamisen ongelma-
kohtia, tuoden samalla kuuluviin vapaaehtoisten omat mielipiteet ja kommentit seuran toi-
minnasta.

Tutkimuksen pääongelma: Mitkä ovat joukkueenjohtajien johtamisen haasteet?

Alaongelmat:

- Mitkä ovat joukkueenjohtajien tärkeimmät motivaatiotekijät?
- Millaista tukea joukkueenjohtajat kaipaavat kauden aikana?
- Kuinka sitouttaminen toimintaan on onnistunut?

Tutkimuksessa laaditaan peittomatriisi. (Taulukko 1.) Peittomatriisi kuvaa koko työn raken-
netta sekä tietoperustan ja empirian välistä yhteyttä. Peittomatriisin avulla myös varmiste-
taan, että kaikkiin alaongelmiin saadaan vastaukset haastattelukysymyksillä. Peittomatriisi
lisää tutkimuksen validiutta eli tutkimuksen luotettavuutta.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Viitekehys (luvun numero)	Tulokset (luvun numero)	Kysymykset
Mitkä ovat joukkueenjohtajien tärkeimmät motivaatiotekijät?	2, 3, 3.2	5.1, 5.5	2
Millaista tukea joukkueenjohtajat kaipaavat?	3.1, 3.4	5.3 - 5.5.	3
Kuinka sitouttaminen toimintaan on onnistunut?	2.1, 3.1 - 3.3	5.2, 5.5	4

1.3 Keskeiset käsitteet

Joukkueenjohtaja: Joukkueenjohtaja toimii urheiluseurassa joukkueen keulakuvana ja hänen tehtävänä on johtaa joukkuetta kaikissa muissa kuin valmennuksellisissa asioissa. Joukkueenjohtajaa voidaan kuvata linkkinä valmennuksen ja vanhempien välillä. Joukkueenjohtajan tulee olla selvillä kaikista joukkueiden asioista ja joukkueenjohtajan tehtävissä korostuu avoin yhteistyökyky joukkueen kaikkien sidosryhmien kanssa. Jalkapallossa joukkueenjohtaja on seuran virallinen edustaja, joka samalla toimii yhteyshenkilönä seuran ja joukkueen välillä. (Suomen Palloliitto 2020a 14-15.)

Urheiluseura: Perinteinen urheiluseura on yleishyödyllinen yhdistys, jonka jäsen-, li-senssi, ja turnausmaksujen keräämisen katsotaan olevan verovapaata. Laajaa kilpaurheilua ei katsota yleishyödylliseksi, jolloin useat ammattuurheiluseurat toimivat osakeyhtiöinä. Urheiluseurat ovat keskeisessä asemassa suomalaisessa urheilu- ja liikuntakulttuurissa. Urheiluseurojen voidaan kuvata olevan organisoidun liikunta- ja urheilutoiminnan ydinyksiköitä. Niiden merkitys niin huippu- ja kilpaurheilun kuin harrasteliikunnankin näkökulmasta on merkittävä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, 11-13.)

Yhdistys: Yhdistys on luonnollisten henkilöiden tai oikeuskelpoisten yhteisöjen, kuten rekisteröityjen yhdistysten, osakeyhtiöiden tai kuntien jotakin tiettyä tarkoitusta varten perustettu organisaatio. Yhdistyksellä tulee olla vähintään kolme jäsentä, aatteellinen tarkoitus ja sen toiminnan tulee olla pysyvää. Yhdistyksen aatteellisuudella tarkoitetaan sitä, että yhdistyksen toimintaa ohjaa jokin tietty toiminta-ajatus tai idea. Se kattaa laajasti eri toiminnan, ja sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi urheiluseurojen kohdalla yhdessäolomahdollisuuksien lisäämistä. Yhdistyksen toiminnan perustana ovat yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt. (Opintokeskus Sivos s.a.)

2 Vapaaehtoistyö

Tässä kappaleessa määritellään vapaaehtoistyötä yleisesti, ja sitä millaisia ominaispiirteitä vapaaehtoistyöllä on yhdistysten näkökulmasta. Määrittelyn jälkeen paneudutaan tarkemmin suomalaisen vapaaehtoistyön tilastoihin ja tunnuslukuihin, sekä siihen mitä vapaaehtoistyö tarkoittaa suomalaisissa urheiluseuroissa.

Laasasen (2011, 9-10) mukaan vapaaehtoistyö on palkatonta toimintaa, josta ei makseta rahallista korvausta tai palkkaa. Vapaaehtoistyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja vapaaseen tahtoon valita itselle mieleiset tehtävät. Vapaaehtoistyötä voi tehdä kuka tahansa omien kykyjensä, motivaationsa, aikataulunsa ja voimavarojensa mukaan. Vapaaehtoistyö ei katso ikää, asuinpaikkaa, sosiaalista asemaa tai sukupuolta, ja vapaaehtoisena ihminen voi toimia omin tiedoin ja taidoin tai hyödyntää omaa erityisosaamistaan.

Kuuluvainen (2015, 8) määrittelee kirjassaan vapaaehtoistyöksi kaikenlaisen kansalaisyhteiskunnan toiminnan, sekä yhdistysten kautta, että vapaamuotoisten ryhmien omaehtoisen toiminnan. Määritellessä vapaaehtoistyötä nousee esille Yhdistyneiden Kansakuntien vapaaehtoistyön ohjelman (United Nations Volunteers Programme, UNV) mukaan rahallisen vastikkeettomuuden lisäksi mahdollisuus osallistua oman yhteisönsä toimintaan sekä mahdollisuus vaikuttaa oman yhteisönsä asioihin. Määrittelyssä vapaaehtoistyötä tekevää ei myöskään voida motivoida materiaalisin eduin, eikä se voi korvata normaalia palkallista työntekoa. Näin ollen vapaaehtoistyö ei ole ilmainen uhka palkkatyölle. (Volunteering in the European Union 2010, 22-23.)

Vaikka vapaaehtoistyöstä ei makseta rahallista vastiketta, voi toiminnasta silti aiheutua kustannuksia sen järjestävälle organisaatiolle. Vapaaehtoistoiminnan rahallisia panostuksia voivat olla muun muassa vapaaehtoistyön organisointikulut, suunnittelukulut, kehittämiskulut, rekrytointikulut tai erilaiset kulukorvaukset kuten matkakulut. (Laasanen 2011, 9.)

Vapaaehtoistyö on monelle yhdistykselle ja seuralla toiminnan elinehto. Ilman vapaaehtoisia monet urheiluseurat lakkaisivat olemasta (Suomen Palloliitto, 3). Vaikka vapaaehtoistyö on organisaatioiden näkökulmasta kriittinen menestystekijä, antaa omaehtoinen kansalaistoiminta samalla sen tekijälleen mielekästä vapaa-ajan tekemistä, tuo iloa, vähentää yksinäisyyttä ja parantaa elämänlaatua (Ilvonen 2011, 39). Straniuksen (2018) mukaan ”vapaaehtoistyö on yhteiskunnallisesti erittäin tärkeää, koska se lisää ihmisten ja koko yhteiskunnan hyvinvointia ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä kasvattaa keskinäistä luottamusta”.

2.1 Vapaaehtoistyö Suomessa

Vapaaehtoistyöllä on Suomessa pitkät perinteet, kun ensimmäiset vapaaehtoistyötä tekevät järjestöt on Suomessa perustettu jo 1800-luvun lopulla. Suuria perinteisiä suomalaisia vapaaehtoisjärjestöjä ovat esimerkiksi Suomen Mielenterveysseura, Helsingin kaupungin Helsingin Kaupunkilähetys ja Suomen Punainen Risti. Monien 1800-luvulla perustettujen järjestöjen takana ovat olleet kansainväliset esikuvat. (Marjovuori 2014, 25.)

Suomessa vapaaehtoistyötä tehdään laajasti kaikenikäisenä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. ”Suomalaisista noin puolet on tehnyt vapaaehtoistyötä viimeisen vuoden aikana ja 42 prosenttia viimeisen neljän viikon aikana” (Hirvonen & Puolitaival 2018, 8.) Naisten ja nuorten osuus vapaaehtoistyöstä on kasvanut, kun taas ikäihmisten ja miesten tekemä osuus vapaaehtoistyöstä on vähentynyt vuodesta 2015 vuoteen 2018. (Hirvonen & Puolitaival 2018, 8.)

Sipolan (2019, 39-49) maisteritutkielman tulokset kertovat, että Suomessa vapaaehtoistoimintaa korostaa hyvinvoinnin näkökulma. Osallistumista vapaaehtoistoimintaan pidetään hyvänä tapana viettää vapaa-aikaa, joka näkyy urheilun ja liikunnan toimialan suosiona vapaaehtoistoiminnassa (Rahkola 2018, 3). Myös Marjovuori (2014, 18) luonnehtii väitöskirjassaan vapaaehtoistyötä hyvänä vapaa-ajan viettotapana, joka on normaalia ajanviettoa vastuullisempaa, tavoitteellisempaa ja vakavampaa. Tästä näkökulmasta katsottuna vapaaehtoistoiminnan motiiveina on usein henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen tai oman persoonallisuuden ilmaiseminen tavalla, jota on vaikea saavuttaa esimerkiksi normaalissa työelämässä.

Sipola (2019, 50) listaa maisteritutkielmassaan, että yleisimmät syyt vapaaehtoistyöhön osallistumattomuudelle ovat ajanpuute, se että toimintaan ei ole pyydetty mukaan, vapaaehtoistoiminta koetaan epäkiinnostavana tai terveydellinen tilanne estää osallistumisen. Sipolan (2019, 39-49) tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia, kun verrataan muihin suomalaisiin ja kansainvälisiin tutkimuksiin. Myös esimerkiksi Yeung (2002) pitää suomalaisia aktiivisena vapaaehtoiskansana, jossa vapaaehtoistoiminta keskittyy pääsääntöisesti mielekkään vapaa-ajanvieron toimialoille kuten liikuntaan, kulttuuriin, harrastustoimintaan ja taiteisiin.

Sipolan (2019, 50-51) tulosten perusteella reilu puolet vapaaehtoistyöstä tehdään Suomessa muodollisesti järjestön tai yhteisön organisoimana, kun taas 27 prosenttia vapaaehtoistoimijoista ilmoittaa osallistuneensa vapaaseen tai organisoimattomaan toimintaan. Tulevaisuudessa yhä suurempi osa tehdystä vapaaehtoistyöstä tulee olemaan lyhytkaista, järjestöihin tai organisaatioihin sitoutumatonta tai pelkästään verkossa tapahtuvaa

toimintaa (Hirvonen & Puolitaival 2018, 8). Kuitenkin Sipolan (2019, 50-51) mukaan viime vuosien aikana tapahtunut kehitys on ollut toisen suuntainen, kun verrataan Mäklinin ja Rahkolan (2015) tutkimukseen, jossa vapaaehtoistoiminta Suomessa oli muuttunut viimeisen 4 vuoden aikana organisoituneempaan suuntaan.

2.2 Vapaaehtoistyö urheiluseuroissa

Suomessa on noin 10 000 urheiluseuraa, joista suurin osa on voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä. Suomessa selvästi yleisin tapa tehdä vapaaehtoistyötä urheilun toimialalla on tapahtumien järjestämiseen osallistuminen. Muita yleisimpiä työtehtäviä urheiluseuroissa ovat hallituksen jäseneksi kuuluminen, valmentaminen, tuomarointi, huoltaminen, joukkueenjohtaminen tai erilaiseen varainkeruuseen osallistuminen. Urheilussa vapaaehtoistyön osuus koko toimialan työpanoksesta on merkittävä. Vuonna 2013 tehdyn laskelman mukaan vapaaehtoisten työpanoksen arvo urheiluseuroissa on laskettu olevan noin 1,16 miljardia euroa. (Koski ym. 2019, 81-85.) Kun koko vapaaehtoistyön arvo vuonna 2018, oli 3 miljardia euroa eli 1,5 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta (Hoffrén, 2018).

Suomessa vapaaehtoisena urheilun toimialan parissa työskentelee vuosittain lähes puoli miljoonaa ihmistä, ja keskimääräinen aika urheilun parissa tehdylle vapaaehtoistyölle on 11 tuntia kuukaudessa. Työtuntien määrä kuukaudessa vaihtelee kuitenkin voimakkaasti, ja lähes puolet vapaaehtoisista työskenteleekin epäsäännöllisesti vapaaehtoistehtävissä, kuten esimerkiksi osallistumalla kerran vuodessa urheilutapahtumaan. Jalkapallo yhdessä muiden palloilulajien kanssa ovat suosituimpia lajeja vapaaehtoisten keskuudessa. Vapaaehtoistyön määrä on hieman lisääntynyt viime vuosien aikana, joka selittyy erittäin aktiivisten vapaaehtoisten määrän kasvulla. (Koski ym. 2019, 82-85.)

Urheilussa vapaaehtoistyön ajaututaan usein lasten harrastuksien kautta. Urheilun parissa työskenteleviä vapaaehtoisia kuvaa se, että he arvostavat enemmän itsensä kehittämistä, sosiaalista aktiivisuutta ja pitävät korkeampaa statusta tärkeänä. Vapaaehtoiset vanhemmat ovat useimmin hyvin koulutettuja ja korkean tulotason ammattilaisia. Vapaaehtoisten vanhempien työtehtävät ja rooli urheiluseuroissa on varsin laaja. Aktiivisimmillaan vanhempien vapaaehtoistyöskentely on lasten ollessa 10 - 14 vuotiaita. Vapaaehtoisten vanhempien lisäksi nuoret 10 - 29 vuotiaat ovat merkittävä vapaaehtoisryhmä urheiluseurojen kannalta. Nuorten osallistuminen aktiivisuuteen vaikuttaa eniten se, jos nuoret ovat itse mukana seurojen toiminnassa harrastajina. Yleisimpiä tehtäviä nuorille vapaaehtoisille ovat valmentaminen ja varainkeruuseen osallistuminen (Koski ym. 2019. 86.)

Urheiluseurojen päätoimisten työntekijöiden määrä on kasvanut. Samalla urheilun kaupallistuminen ja urheiluseurojen toiminnan ammattimaistuminen on vaikuttanut myös

vapaaehtoisten työntekoon, rooliin ja rekrytointiin urheiluseuroissa (Cuskelly, Hoyer & Auld 2006, 146 - 147). Suomessa urheiluseurojen tulevaisuuden haasteena on vapaaehtoisten riittäminen myös pienemmällä paikkakunnilla. Kaupungistumisen tuomat maantieteelliset haasteet ajavat vapaaehtoisia entistä enemmän isompien kaupunkien urheiluseuroihin, jolloin uhkana on, ettei vapaaehtoisia löydy suurten kaupunkien ulkopuolelta. (Koski ym. 2019, 81.)

3 Vapaaehtoistyön johtaminen

Vapaaehtoistyön johtamisella tarkoitetaan pääasiassa sitä, että vapaaehtoisten toiminnalle luodaan mahdollisuudet tavoitella yhdistyksen tai yhteisön päämääriä ja tavoitteita. Vapaaehtoistyön johtamisessa suunnitellaan toimintaa, innostetaan ja motivoidaan vapaaehtoisia sekä koordinoidaan vapaaehtoistyötä yhdistyksien arjessa. Vapaaehtoistyön johtaminen on sekä yksilöllinen että kollektiivinen prosessi, jossa organisaatiokulttuurin tunteminen on olennaista. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Vapaaehtoisten johtaminen on ennen kaikkea ihmisten innostamista ja vaikuttamista. Siinä ei ole keskeistä isojen päätösten tekeminen tai suurten linjojen vetäminen. Vapaaehtoisten johtaminen lähtee yhteisen vision luomisesta ja suunnan näyttämisestä. Vision luomisessa erityisesti selkeän viestinnän merkitys korostuu. Vahva visio ja päämäärät luovat toimintaedellytykset vapaaehtoistoiminnalle. Vision tarkoituksena on luoda tunne siitä, että vapaaehtoiset tekevät yhdessä asioita, jotka johtavat merkityksellisiin päämääriin, ja siten samalla innostaa ja sitouttaa vapaaehtoisia toimintaan. (Kuuluvainen 2015, 9.) Suomen Palloliiton Vapaaehtoisten johtamisen -työkirjassa kerrotaan, että jokainen menestyvä jalkapalloseura tarvitsee mission eli olemassaolonsa syyn sekä vision, joka toimii seuran unelmana, jota kohti edetään pienin välitavoittein. Pelkkä hallituksen tai päätoimisten työntekijöiden näkemys jalkapalloseuran unelmasta on lähtökohdiltaan vaikeasti toteutettavissa. Jalkapalloseura tarvitsee yhteisen jaetun vision, jotta sillä olisi seuratoimijoita laajasti sitouttava vaikutus. (Suomen Palloliitto, 3.)

Vapaaehtoistyön johtaminen koostuu useista palasista, jotka yhdessä muodostavat onnistuneen kokemuksen vapaaehtoistoiminnalle. Tärkeitä vapaaehtoistoiminnan johtamisen työkaluja ovat muun muassa vapaaehtoistyön määrittely yhdistyksen toiminnassa, vapaaehtoisten motivaatioiden ymmärtäminen, ryhmäidentiteetin luominen, tavoitteiden asettaminen, vapaaehtoisen vastaanottaminen toimitaan, vapaaehtoisten kiittämisen ja palkitsemisen suunnittelu sekä vapaaehtoisten osaamisen kehittäminen ja sen mahdollistaminen. (Kuuluvainen 2015. 10.)

3.1 Vapaaehtoisten johtamisen erityispiirteet

Vapaaehtoistyön johtaminen vaatii seuratyöntekijöiltä, jotka toimivat vapaaehtoistyön työnohjaajina taitoa ymmärtää vapaaehtoistyöntekijöitä ja vapaaehtoistyön erityispiirteitä. Työnohjaajan on osattava arvostaa omaehtoista työntekoa. Vapaaehtoistyön työnohjauksessa nousevat esiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin liittyvät kysymykset. Työnohjaajan on tunnettava yhdistyksen toimintatavat, vapaaehtoistyön arvopohja ja hänen tulee aidosti olla kiinnostunut vapaaehtoisten mielipiteistä. Työnohjaajan tulee myös osoittaa

kehityssuunta yhdessä vapaaehtoisten kanssa, koska yhdessä koettu ja jaettu käsitys toiminnan mielekkyydestä ja omasta merkityksestä auttaa vapaaehtoisia sitoutumaan ja jakamaan. (Porkka & Tenhunen 2015, 34-37.)

Yhdistyksen johtamisessa korostuu se, että mahdollisimman moni jäsenistä saadaan aktivoitua mukaan toimintaan. Jos pelkkä yhdistyksen hallitus ja toiminnanjohtaja haalivat tehtäviä vain itselleen, syntyy herkästi tilanne, jossa jäsenistö passivoituu. On tärkeää, että yhdistyksen hallitus ja operatiivinen johto luottaa muihin toimijoihin, ja jakaa tehtäviään tasaisesti ja avoimesti eri ihmisten kesken, vaikka se vaatisi enemmän perehdytystä, ohjausta tai neuvontaa. Jäsenistön osaamisen hyödyntäminen vaatii yhdistyksen johdolta oikeanlaista tehtävien organisointia, vapaaehtoisten tukemista ja oma-aloitteisuuden vahvistamista. (Ilvonen 2011, 39-40.)

Ilvonen (2011, 39) listaa yhdistystoiminnan johtamisoppaassaan toimivan työyhteisön kuusi peruspilaria seuraavasti:

- Vapaaehtoistyötä tukeva toimintaympäristö.
- Vapaaehtoistyötä palveleva johtaminen.
- Selkeä tehtävien järjestäminen.
- Yhteiset pelisäännöt.
- Avoin vuorovaikutus.
- Toiminnan jatkuva arviointi.

Vapaaehtoisten johtaminen on luonteeltaan sekä asioiden että ihmisten johtamista. Kun puhutaan asioiden johtamisesta, niin tyypillisesti se voi olla esimerkiksi asioiden järjestelyä, koordinointia, toiminnan suunnittelua tai tavoitteiden mittaamista. Ihmisten johtaminen on taas puolestaan innostamista, sitouttamista ja yhteisen vision luomista. Ammattimaisessa vapaaehtoisten johtamisessa löytyy molempia puolia. Ilman asioiden johtamisen osaamista toiminnasta voi tulla turhauttavaa ja sekavaa, ja ilman ihmisten johtamisen osaamista vapaaehtoisten innostus ja sitoutuminen toimintaa kohtaan hiipuu. (Kuuluvainen 2015, 30-31.)

Yhdistyksen vapaaehtoiset tarvitsevat runsaasti tietoa voidakseen tehdä vapaaehtoistehtäviään tai työhönsä liittyviä ratkaisuja. Yhdistyksen johdolla on kokonaisvastuu sekä yhdistyksen sisäisestä että ulkoisesta viestinnästä. Yhdistyksen johdon tulee varmistaa, että kaikki toiminnan kannalta oleellinen tieto välitetään mahdollisimman nopeasti ja avoimesti kaikille toimijoille. (Ilvonen 2011, 41-42.) Avoin tiedottaminen lisää luottamusta eri toimijoiden kesken, ja tiedon jakaminen lisää myös vapaaehtoisten omistajuuden tunnetta (Kuuluvainen 2015, 63). Sisäisen tiedottamisen tavoitteena tulisi aina olla se, että etukäteen olisi mietitty ketkä kaikki tarvitsevat kyseistä tietoa ja saavatko he sen tarpeeksi nopeasti.

Sisäiseen viestintään kuuluu läheisesti myös sisäinen markkinointi, jolla yhdistyksen arvoja, tavoitteita, kulttuuria ja toimintaa jalkautetaan sekä jäsenistölle että henkilökunnalle. Avoimella viestinnällä voidaan vaikuttaa ilmapiiriin kehittymiseen, ja sillä on vaikutusta myös vapaaehtoisten sitoutumiseen. Voidaan myös ajatella, että tieto motivoi ihmisiä jäämään mukaan toimintaan. Jos asioista ei tiedoteta riittävästi tai viestintä ei vastaa yhdistyksen tarkoitusta, syntyy herkemmin väärinkäsityksiä, juoruja ja väärää tietoa, jolla voi olla negatiivisia vaikutuksia ilmapiiriin. (Ilvonen 2011, 41-42; Kuuluvainen 2015, 63.)

On tärkeää, että sekä vapaaehtoiset että päätoimiset työntekijät saavat mahdollisimman kattavasti tietoa yhdistyksen toiminnasta ja tavoitteista, koska säännöllisen tiedon kautta yhdistyksen jäsenten on helpompi tulla toimintaan mukaan aktiivisiksi toimijoiksi. Vapaaehtoisten on tiedettävä, kuinka heidän arkiset työtehtävänsä tukevat yhdistyksen visiota ja asetettuja tavoitteita. Yhdistyksen päivittäiseen viestintään olisi hyvä kuulua esimerkiksi toimeksiantoja, tavoitteita, kannustusta ja menettelytapojen selvitystä. Avoimen viestinnän kautta uudet vapaaehtoiset perehdytetään mukaan vapaaehtoistyöhön, toimintaan, tavoitteisiin, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Viestinnän ei aina tarvitse olla kirjallista, vaan se voi myös olla vapaaehtoisten ja heidän työnohjaajiensa välistä suunnittelua ja keskustelua tehtävien hoidosta. (Ilvonen 2011, 43.)

3.2 Vapaaehtoisten motivaatio

Motivaatio on keskeinen käsite, kun puhutaan vapaaehtoisten johtamisesta. Motivaatio voidaan jakaa joko ulkoisiin tai sisäisiin vaikuttimiin. Ulkoinen motivaatio syntyy erilaisten kannustimien, etujen tai palkkioiden kautta, kun taas sisäinen motivaatio syntyy yhteenkuuluvuudesta, halusta oppia uusia asioita, kiinnostuksesta tehtävää kohtaan, halusta tehdä merkittävää työtä tai halusta auttaa muita. (Ilvonen 2011, 48; Kuuluvainen 2015, 45.) Oleellista on myös ymmärtää, että raja sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä (Kuvio 1.) ei ole sama kuin raja palkkatyön ja vapaaehtoistyön välillä (Martela & Jarenko 2014, 15).

Motivaatio	Sisäinen	Harrastukset, Hauskanpito	Kutsumus ja innostus työtä kohtaan
	Ulkoinen	Kotityöt ja muut velvollisuudet	Työ rahan tai menestyksen takia
		Vapaaehtoistyö	Palkkatyö

Kuvio 1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio palkkatyössä ja vapaaehtoistyössä (mukaillen Martela & Jarenko 2014, 16)

Vapaaehtoistyö perustuu ennen kaikkea ihmisen omaan kiinnostukseen haettua työtä kohtaan. Vapaaehtoistyötä voidaan toki myös kannustaa ulkoisilla hyötytekijöillä, kuten kerrytetyllä työkokemuksella, jäsenmaksujen alennuksella tai muilla moninaisilla yhdistyksien palkitsemistavoilla. Tutkimuksissa on havaittu, että tärkein vapaaehtoisten motivaatiotekijä on ihmisten auttamisenhalu. Kuitenkaan kaikki vapaaehtoistyö ei ole luonteeltaan auttamista, jolloin vapaaehtoisten motiiveina voi olla esimerkiksi sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen, halu kehittää omaa osaamistaan, kansalaisvelvollisuuden täyttäminen tai yhdistyksen merkityksellinen tavoite. Nuorten kohdalla korostuu erityisesti mahdollisuus itse ideoida toimintaa, toiminnan osallistumisen matala kynnys, toiminnan tehokkuus ja aikaansaaminen sekä mahdollisuus osallistua toimintaan projektimaisesti. (Kuuluvainen 2015, 46.)

Sisäisen motivaatio voidaankin jakaa kolmeen tekijään, omaehtoisuuteen eli autonomiaan, kyvykkyyteen eli osaamiseen ja yhteisöllisyyteen. Omaehtoisuus tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että tekeminen ei ole ulkoisen pakon sanelemaa, vaan toiminta on hänestä itsestään lähtöisin. Kyvykkyys tarkoittaa kokemusta siitä, että yksilö osaa tehtävän ja että hän kokee olevansa tuottava. Yhteisöllisyys puolestaan syntyy kahdesta asiasta. Yksilön kokemista sosiaalisista suhteista toisiin ihmisiin ja hänen kokemuksestaan siitä, että hän kykenee oman tekemisensä kautta saamaan aikaan hyviä asioita muulle yhteisölle. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Huttu (2016, 48) havaitsi urheiluseurojen vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä koskevassa tutkimuksessaan, että vapaaehtoisia motivoi eniten osallistumisen valinnanvapaus, jolloin vapaaehtoiset kokivat autonomian tunnetta. On siis tärkeä tunnistaa, että vapaaehtoisia ei koskaan voida pakottaa mukaan toimintaan, vaan johtamisessa tulisi ensisijaisesti pyrkiä

saamaan sisäinen motivaatio esille. Tutkimuksessa havaittiin myös, että asioiden tietäminen ja niihin vaikuttaminen motivoi vapaaehtoisia, joka lisäsi vapaaehtoisten osaamisen tunnetta.

3.3 Vapaaehtoisten sitouttaminen

Sitoutumisella tarkoitetaan vapaaehtoistyössä sitä, että vapaaehtoinen on mukana toiminnassa omasta tahdostaan, haluaa pysyä toiminnassa mukana, kantaa siitä vastuuta, osallistuu aktiivisesti ja on motivoitunut tehtäväänsä. Sitouttaminen on tärkeää, sillä mukana pitkään olleilla vapaaehtoisilla on usein hiljaista tietoa, joka on välttämätöntä erityisesti silloin, jos yhdistyksellä ei ole palkattuja työntekijöitä. (Kuuluvainen 2015, 49.)

Yhdistyksien vapaaehtoistyön haasteena on se, kuinka yhdistykset onnistuvat pitämään vapaaehtoisista kiinni. Vapaaehtoisten työnjohtajan oleellinen tehtävä on huolehtia siitä, että vapaaehtoinen ihminen pysyy toiminnassa mukana mahdollisimman pitkään. Sitoutuneena ihminen toimii tehokkaasti, pitkäjänteisesti ja kykenee samalla kehittymään omassa työtehtävässään. (Suomen Palloliitto, 22.)

Sitouttamisessa voidaan puhua joko sitoutumisesta toimintaan tai sitoutumisesta tiettyyn tehtävänkuvaan. Yleensä vapaaehtoisia on helpompi sitouttaa yhdistyksen toimintaan yleisesti tiettyyn rooliin tai työtehtävään. (Kuuluvainen 2015, 49-50.) Vapaaehtoistyön sitoutumiseen vaikuttavat merkittävästi alun perehdyttäminen sekä laadukkaat mahdollisuudet kouluttautua ja kehittää omaa osaamistaan. Erityisesti on otettava huomioon koulutuksien hyödyllisyys, säännöllisyys ja laatu. Perehdyttämisessä yhdistyksen kannattaa kirjata ylös asioita, joita tulee käydä läpi uusien vapaaehtoisten kanssa. Samalla kannattaa pohdita, kuka organisaatiosta olisi paras perehdyttämään kyseiseen tehtävään. Perehdyttämisen onnistumista tulee seurata uusien toimijoiden kanssa muutaman kuukauden sisällä aloittamisesta, jotta ongelmakohdat havaitaan, saadaan uusia näkökulmia ja perehdyttämisen kehittämistä voidaan jatkaa. (Ilvonen 2011, 47.)

Toiminnan aikana on kyettävä osoittamaan aitoa arvostusta vapaaehtoisia kohtaan. Henkilökohtainen palkitseminen, arvostuksen osoittaminen arjessa ja virkistystilaisuuksien järjestäminen ovat usein tehokkaimpia keinoja sitouttaa vapaaehtoistoimija. (Suomen Palloliitto, 22; Kuuluvainen 2015, 50.)

Sitouttaminen johtamisen näkökulmasta on iso kysymys, johon ei ole suoraa vastausta. Johtamisen lähtökohta on luoda yhdistykselle sitouttava toimintakulttuuri ja strategia, jossa vapaaehtoisia sitoutetaan kokonaisvaltaisesti. Vapaaehtoisille on luotava olo, jossa hän tuntee olevansa osallinen ja mukana joukossa. Ihmisyhteisöllä vapaaehtoisen

ympärillä on myös voimakkaasti sitouttava vaikutus, ja yleensä parhaiten sitouttava yhteisöllisyys syntyy ihmisten välisissä kontakteissa. Urheiluseuroissa onkin siis tärkeää pitää huoli siitä, että ihmisillä on yhteisiä kohtaamispaikkoja. (Kuuluvainen 2015, 50-62; Marjovuo 2014, 77-80.)

Marjovuo (2014, 78) luonnehtii väitöskirjassaan, että vapaaehtoisten ihmisten keskinäisiä suhteita voi kuvata siten, että heillä on tietynlainen tavoite saavuttaa hyvä yhteishenki. Kun ihmisillä on mahdollisuus tavata toisiaan luontevasti, syntyy herkemmin vapaaehtoisten välisiä uusia verkostoja, sosiaalisia suhteita ja toimintaideoita. Vapaaehtoinen kykenee muodostamaan myös merkityksellisiä ja monimutkaisia suhteita, ei vain välittömän sosiaalisen vuorovaikutuksen tasolla, vaan myös laajemmin yksilöiden, tiimin, ryhmän ja organisaation välillä. Sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavat erityisesti vapaaehtoistyöstä saadut sosiaaliset ihmissuhteet, jotka voivat kehittyä jopa ystävyys-suhteiksi vapaaehtoistyön ulkopuolelle. (Kuuluvainen 2015, 61-62; Marjovuo 2014, 78-84.)

3.4 Vapaaehtoisten ohjaaminen

Suomen työnohjaajat ry määrittelee vapaaehtoisten työnohjauksen Laimion (2017, 24) Kansalaisareenan julkaisussa siten, että vapaaehtoisten työnohjaus on omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkastelua ja jäsentämistä ohjaajan avulla. Työnohjauksen tavoitteena on vapauttaa energiaa, luovuutta ja ajattelua itse työntekoon ja sen rajojen tunnistamiseen. Työnohjauksen varmistaminen on toiminnan laadun varmistamista ja osoitus siitä, että vapaaehtoisista halutaan pitää mukana toiminnassa, ja että heidän työpanostansa arvostetaan.

Vapaaehtoisten ohjaaminen on muokannut yhdistystoiminnan johtamista entistä enemmän yksilötyöstä tiimityöskentelyyn. Kun vapaaehtoisille uskalletaan jakaa enemmän vastuuta, tarvitaan työnohjaajalta entistä enemmän taitoja ohjata vapaaehtoisia. Vapaaehtoisten ohjaamiseen kuuluu niin käytännön asioiden järjestelyä ja organisointia kuin yksilön tukemista ja motivointia. Vapaaehtoisten työnohjaajan tehtäviä voi olla esimerkiksi vapaaehtoisten rekrytointi, toiminnasta tiedottaminen, palautteen antaminen, kuunteleminen, perehdyttäminen ja yleinen saatavilla oleminen. (Ilvonen 2011, 50-51.)

Ammattimaisesti vapaaehtoistoimintaa tekevällä yhdistyksellä on useimmiten palkattuna työntekijöitä, joiden työtehtävänä on olla vapaaehtoisille käytettävissä ja tukena. Vapaaehtoisten on helppo ottaa heihin yhteyttä, kun on ennalta määrätty henkilö, jonka tehtävänä on auttaa arjen haasteissa. Ammattimaisesti järjestettyä toimintaa kuvaa myös se, että kaikki vapaaehtoiset koulutetaan tehtäväänsä. (Kuuluvainen 2015, 80-81.)

Vapaaehtoiset saavat ohjausta myös koulutusten muodossa sekä erilaisten tapaamisten kautta, joissa vapaaehtoiset yhdessä muiden toimijoiden kanssa saavat opastusta ja vertaistukea. Vertaistuen muotona voi olla esimerkiksi erilaiset pikaviestiryhmät tai parityöskentely, jossa vapaaehtoiset pystyvät toistensa kanssa refleктоimaan omaa toimintaa ja kehittämään osaamistaan. Parityöskentelyn positiivisina puolina ovat myös työtaakan tasisempi jakaantuminen useammalle ihmiselle ja sosiaalisten suhteiden lisääntyminen. (Laimio 2017, 23-25).

4 Tutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan, Vantaan jalkapalloseura ry:n, vapaaehtoisten joukkueenjohtajien johtamisen haasteita. Kiinnostus vapaaehtoisten johtamiseen on kasvanut opintojen aikana, ja omassa työssä koetut kokemukset ovat varmistaneet vapaaehtoistoiminnan haasteellisuudet. Tutkimus keskittyi kehittämään vapaaehtoisten johtamisen haasteita, ja tutkimuksessa olennaisia teemoja ovat joukkueenjohtajien motivaatiotekijät, sitouttamisen liittyvät kysymykset ja se, millaista tukea Vantaan Jalkapalloseuran joukkueenjohtajat kaipasivat.

Tutkimuksen metodina toimii laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka tässä opinnäytetyössä tarkoittaa joukkueenjohtajien mielipiteiden, kokemusten ja näkemysten näkyväksi saattamista. Joukkueenjohtajien haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelurungon pohjalta. Tutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen toteutettiin Vantaan jalkapalloseuralle jatkotoimenpiteenä kehitysehdotukset perustuen tietoperustaan ja joukkueenjohtajien kommentteihin. Kehitysehdotusten tavoitteena on palvella toimeksiantajan omaa toimintaa konkreettisella tasolla.

4.1 Vantaan Jalkapalloseura ry

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Vantaan Jalkapalloseura ry (VJS), joka on länsivantaalainen jalkapalloseura, jonka toimipaikka sijaitsee Vantaalla Myyrmäessä. Vantaan Jalkapalloseura on yksi Suomen suurimmista jalkapalloseuroista, ja jäsenmäärältään seura on Suomen Palloliiton (Suomen Palloliitto 2020) mukaan vuoden 2019 eteläisen alueen viidenneksi suurin. Pelipassin ostaneita jäseniä seuralla on noin 1600.

Vantaan Jalkapalloseuran visiona on olla johtava urheilijoiden kasvattajaseura ja seuran missio on jalkapalloyhteisö sinulle. Seuran strategisina tavoitteina on taata pelaajille laadukas arki, olla elinvoimainen seura ja arvostettu yhteistyökumppani, tarjota erinomainen valmennus, mahdollistaa kiinnostavat pelaajapolut ja olla vaikuttavin terveysliikuttaja sekä olla seura, jonka joukkueet menestyvät.

Vantaan Jalkapalloseura on ollut viime vuosina omaleimainen toimija, joka on pyrkinyt kehittämään toimintaa ennakkoluulottomasti. Omaleimaisuutta kuvaa muun muassa se, että seura on uudistanut joukkueiden talouden hoitamisen seuralähtöiseksi, jolloin jokaisen joukkueen taloudenpito hoidetaan seuran päätoimisten työntekijöiden taholta. Kyseinen muutos on vaikuttanut myös esimerkiksi vapaaehtoisten joukkueenjohtajien työtehtäviin ja rooliin seurassa. Vantaan Jalkapalloseuralla on Vantaan kaupungin olosuhteiden lisäksi käytössään myös erinomaiset omat olosuhteet harjoittelulle, kuten oma jalkapallohalli,

Aktia Areena, Vantaankoskella sekä oma ulkotekonurmikenttä, Hissikeskus-kenttä, Vantaan Myyrmäessä.

Seurassa työskentelee kokoaikaisena 15 päätoimista työntekijää ja seuran työllistävyys Suomen Palloliiton ja Euroopan jalkapalloliiton UEFA:n (2019) tehdyn Social Return On Investment (SROI) -mallinnuksen mukaan on 49 työpaikkaa. Rekisteröityjä vapaaehtoisia seurassa työskentelee 189, jonka lisäksi seuralla on satoja kertaluontoisesti vapaaehtois-työtä tekeviä jäseniä, vanhempia ja pelaajia. (VJS 2021).

4.2 Menetelmäkuvaus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin Vantaan jalkapalloseuran vapaaehtoisina toimivia joukkueenjohtajia. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään. Aineisto kuitenkin harvoin vastaa suoraan alkuperäiseen tutkimuskysymykseen, jolloin tarvitaan analyyttisiä kysymyksiä, jotta saadaan vastaukset kohdentumaan suoraan tutkimusongelmaan. (Ruusuvuori & Nikander & Hyvärinen 2010, 13.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja moninaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti tai yhdistettynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluiden eli puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Avoimuutensa puolesta puolistrukturoidut haastattelut ovat lähellä syvähaastattelua, mutta teemahaastatteluissa edetään tiettyjen keskeisten ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Haastattelut sovittiin haastateltavien toiveiden mukaisesti joko kasvokkain tai Zoom-soveluksen välityksellä. Haastattelut olivat pituudeltaan noin 30 minuuttia. Kaikki haastattelut tallennettiin puhelimelle sekä kannettavalle tietokoneelle, jotta saatiin varmuuskopiot haastatteluista, koska laadullisen tutkimuksen haastatteluiden tallentaminen on muodossa tai toisessa välttämätöntä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 75). Teemahaastatteluille on tyypillistä, että haastatteluiden kysymykset kaikille haastateltaville ovat samat, mutta haastattelijä voi vaihdella kysymysten järjestystä, muotoa tai esittää lisäkysymyksiä halutessaan tarkennusta asiaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Tutkimuksessa kaikille haastateltaville esitettiin sama teemakysymysrunko (Liite 3.), jonka lisäksi havainnoinnin avulla esitettiin tarkentavia kysymyksiä.

Kohdennettu teemahaastattelu eroaa monessa suhteessa muista tutkimushaastattelun lajeista, jotka voivat nopealla vilkaisulla vaikuttaa samanlaisilta. Teemahaastatteluiden kohdalla tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkijan tehtävänä on ollut tutustua tutkittavan ilmiön tärkeisiin osiin, rakenteisiin, prosesseihin ja kokonaisuuteen. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia, tunteita ja ajatuksia voidaan tulkita samalla menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Teemahaastatteluiden etuna on se, että se ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin, eikä se ota kantaa haastatteluiden määrään tai siihen, kuinka tarkasti aiheita käsitellään (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä viittä joukkueenjohtajaa Vantaan jalkapalloseuran eri joukkueista, jotta saatiin riittävän laaja otanta tutkittavan aiheen teemoista.

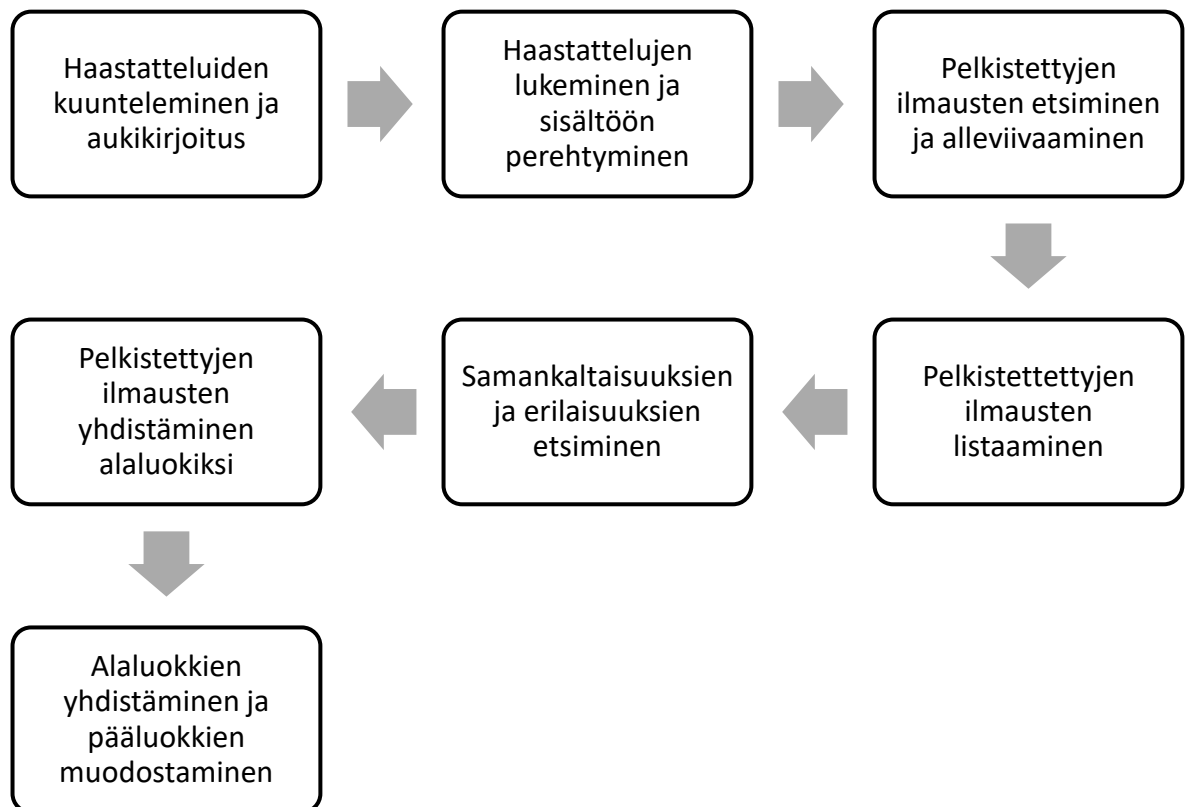
Haastatteluissa käytettiin teemakysymysrunkoa, jossa haastattelukysymykset oli jaettu vapaaehtoisten johtamisen teemoihin, ja kysymysten tarkoituksena oli vastata opinnäytetyön tutkimusongelmiin. Haastattelutilanteessa kysymysrunko toimi haastattelijalle muistilistana, jonka pohjalta haastattelut toteutettiin. Teemahaastattelurunko lähetettiin etukäteen haastateltaville sähköpostitse yhdessä infokirjeen (Liite 1.) ja suostumuslomakkeen (Liite 2.) kanssa.

4.3 Käytetyt analyysit

Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa merkityssuhteita ja kokonaisuuksia etsitään tutkimusmateriaalista. Sisällönanalyysi mahdollistaa tiettyjä käsitteellisiä liikkumanvapauksia, mutta edellyttää myös joidenkin rajoitteiden hyväksymistä. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavia ilmiöitä, ja analyysin tarkoituksena on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään jakamaan aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämiä olennaisia tietoja. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto alussa jaetaan osiin, käsitellään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121-122.)

Aineistolähtöisen analyysin eteneminen toteutettiin mukaillemalla Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) kuviota. (Kuvio 2.) Aineiston analyysi aloitettiin haastatteluiden kuuntelemisella ja litteroimisella eli nauhoitettujen haastatteluiden auki kirjoittamisella sanalliseen muotoon. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin rajaamalla epäolennaiset asiat ja turha informaatio pois häiritsemästä. Rajaamisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin alaluokkiin. Analyysin

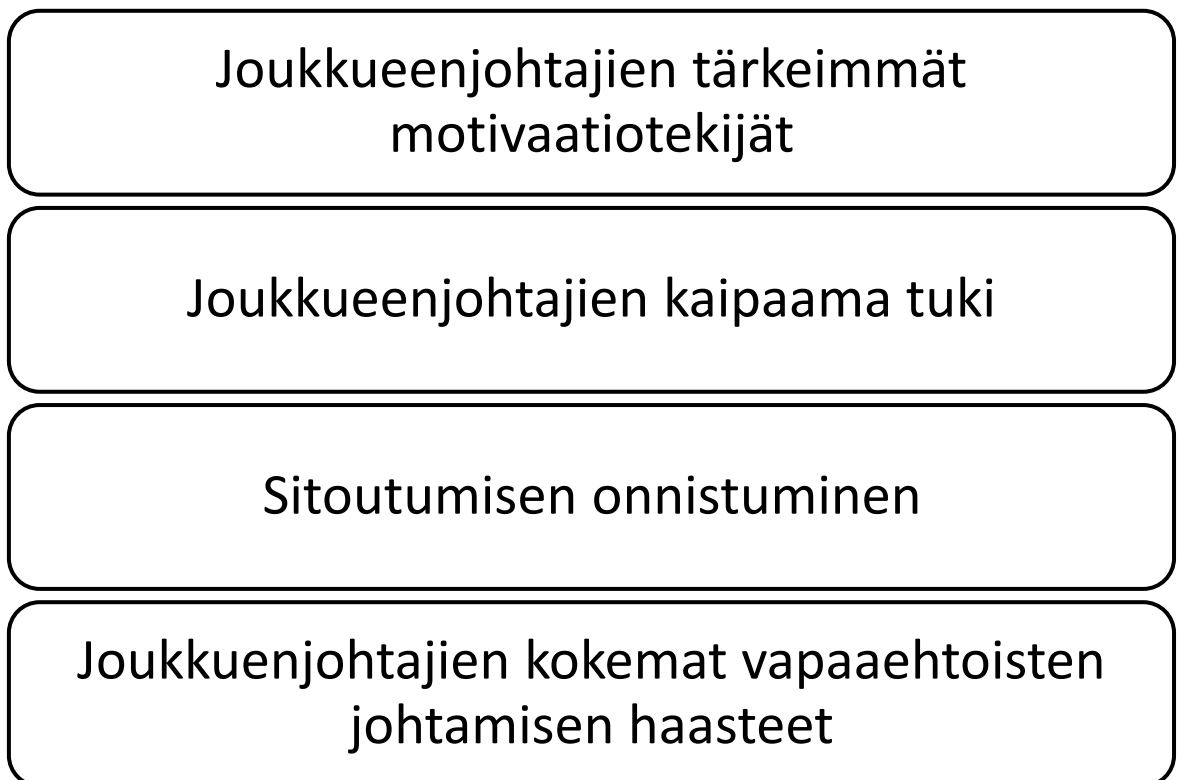
viimeisenä vaiheena aineisto abstrahoitui eli muokattiin niistä teoreettisia käsitteitä ja johdopäätöksiä tutkimuksen aineistosta.



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisältoanalyysin tekeminen (mukaillen Tuomi & Sarajarvi 2018, 123)

5 Tulokset

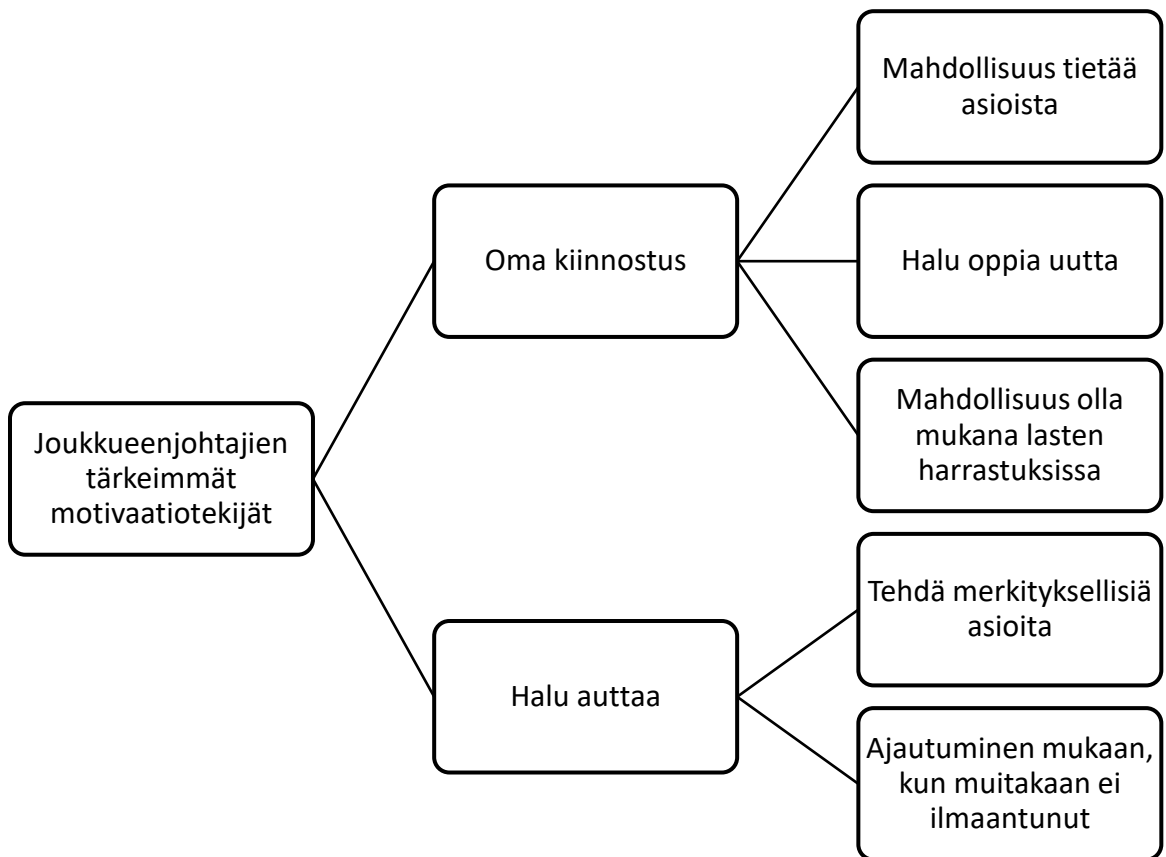
Haastattelujen analysoinnin perusteella muodostettiin neljä pääluokkaa, joiden kautta tutkimustulokset esitetään. Pääluokkien tarkoituksena on vastata tutkimuksen pää- ja alaoongelmiin. Ensimmäinen luokka koskee vapaaehtoisten motivaation muodostumista, ja siinä käsitellään osittain myös vapaaehtoistoiminnan aloittamisen syitä. Toisena luokkana käsitellään joukkueenjohtajien kaipaamaa tukea seuralta, ja samalla työkalut vapaaehtoistoiminnan toiminnan kehittämiseen. Kolmantena luokkana on joukkueenjohtajien sitouttamisen onnistuminen, joka käsittelee vapaaehtoistyössä jatkamiseen vaikuttavia asioita. Analysoinnin tulosten viimeisen luokan tarkoituksena on vastata yleisesti tutkimuksen pääongelmaan eli kertoa joukkueenjohtajien itsensä kokemat vapaaehtoisten johtamisen haasteet.



Kuvio 3. Haastatteluaineiston neljä pääluokkaa

5.1 Joukkueenjohtajien tärkeimmät motivaatiotekijät

Haastatteluissa joukkueenjohtajat kertoivat oman vapaaehtoistyön motivaation perustuvan pääsääntöisesti joko haluun auttaa muita tai omaan kiinnostukseen tehtävää kohtaan. Näistä vastauksista muodostui kaksi alaluokkaa joukkueenjohtajien motivaatiolle tehtävää kohtaan. Vastauksissa korostui erityisesti halu tietää asioista, halu oppia uutta, mahdollisuus olla omien lasten harrastuksessa mukana ja halu tehdä merkityksellisiä asioita.



Kuvio 4. Joukkueenjohtajien tärkeimmät motivaatiotekijät

Joukkueenjohtajat kertoivat, että lähes poikkeuksetta alkuperäinen syy aloittaa omassa joukkueessa joukkueenjohtajana oli se, että kukaan muukaan vanhempi ei ilmoittautunut vapaaehtoiseksi. Toimintaan siis herkästi ajaututaan vahingossa mukaan, mutta haastattelut eivät kokeneet, että toimintaan olisi millään tavalla pakotettu, vaan toiminta perustui omalle mielenkiinnolle ja halulle auttaa yhteisöä.

”Oli kokous, jossa kysyttiin onko halukkaita ja kukaan ei ilmaissut kiinnostusta joukkueenjohtajan rooliin. Olin aktiivinen, ja tietenkin oli oma kiinnostus hommaan, että ei kukaan missään vaiheessa pakottanut mihinkään.”

Haastatteluissa korostui myös auttamisen halu, ja suurimpana palkintona joukkueenjohtajat pitivät sitä, kun he näkivät oman joukkueen arjen toimivan ja sai olla mukana tekemässä hyvää. Erityisesti omien lasten harrastuksessa mukana oleminen koettiin mielekkäänä.

”Tää on sellainen mukava tapa osallistua lasten harrastuksiin ja onhan tämä omalla tavallaan ihan mukavaa.”

”Mulle palkinto on se, kun mä näen, että lapset nauttivat.”

5.2 Joukkueenjohtajien kaipaama tuki

Seuraavana haastatteluissa käsiteltiin joukkueenjohtajien kaipaamaa tukea seuralta. Tuen eri muotoina käsiteltiin esimerkiksi perehdytyksen toteutumista, koulutuksien tarjontaa, vertaistuen merkitystä, yhteydenpidon onnistumista ja erilaisten materiaalien saatavuuden helppoutta. Analysoinnin perusteella muodostettiin neljä pääluokkaa, jotka joukkueenjohtajat itse kokivat tarpeellisina. Pääluokat olivat luonteeltaan joko vapaaehtoisten kaipaamaa tukea tai työkaluja omien työtehtävien helpottamiseksi.

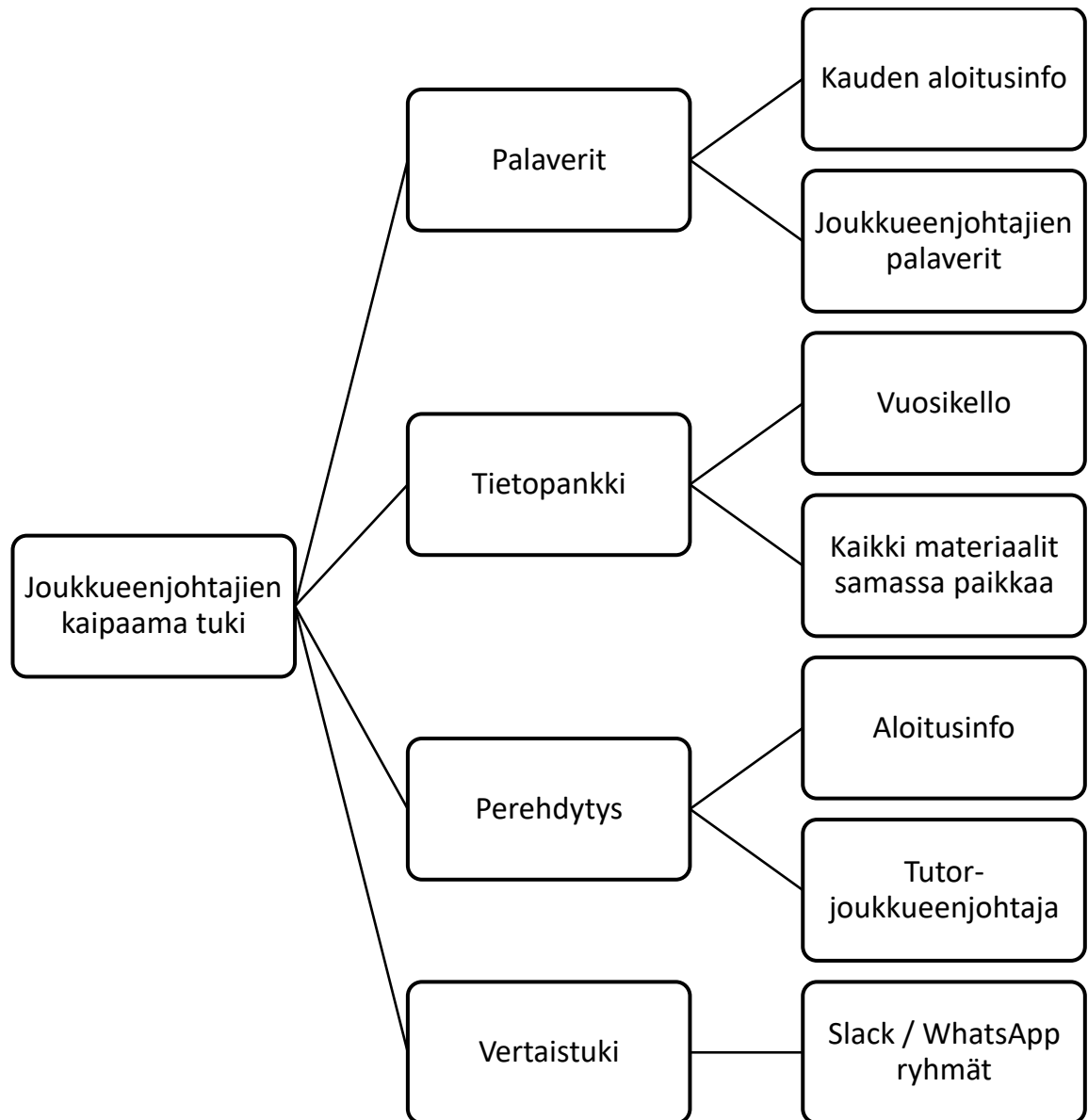
Haastatteluissa ilmeni, että joukkueenjohtajat kokivat toiminnan aloittamisen ja ensimmäiset vuodet haasteellisimpana aikana tehtävissään. Eniten tukea seuralta olisi kaivattu juuri alun perehdytykseen. Alun haasteellisuuksien helpottamiseksi haastateltavat ehdottivat muun muassa perehdytyksen kehittämistä videoinfon muotoon, joukkueenjohtajien vuosikellon luomista ja selkeää materiaalipankkia.

”Kun tulee uusia joukkueenjohtajia, niin sellainen tietty perusperehdytys tai tietopaketti, jossa olisi sitten kaikki tärkeät asiat ja linkit.”

”Silloin kun aloitin ei ollut kauhean hyvä perehdytys. Voisi jopa sanoa, että eka vuosi oli ihan kauhea, kun kaikki oli uutta ja pelaajia lähemmäs 50.”

Alun perehdyttämisen parantamiseksi ehdotettiin myös uusille joukkueenjohtajille määritettyjä tutorjoukkueenjohtajia, joiden tehtävänä olisi antaa vertaistukea alun haasteisiin. Haastattelussa ilmeni, että kyseinen toiminta oli ollut käytössä aikaisemmin, mutta toiminnasta oli jostain syystä luovuttu.

”Kaikilla aloittavilla joukkueenjohtajilla oli seuran puolelta sellaiset tutorit, toiset joukkueenjohtajat. Mä olin myös yhdelle joukkueelle tutorina, niin se oli tavallaan helpompi, että oli sellainen asioista tietävä kokenut ihminen, jolta oli helppo kysyä, niin se helpotti sitä alkua tosi paljon.”



Kuvio 6. Joukkueenjohtajien kaipaama tuki

Uusien joukkueenjohtajien perehdyttämisen lisäksi haastateltavat kertoivat myös sellaisia asioita, jotka voisivat hyödyntää sekä uusia että kokeneempiakin joukkueenjohtajia. Haastattelussa ilmeni muun muassa pareittain työskentelyn vaihtoehto, jotta tarvittavaa vertaistukea olisi aina tarjolla ja samalla työtaakan jakaminen olisi helpompaa.

”Kyllä kaverin kanssa on helpompi, kun hommia voidaan jakaa tasaisemmin.”

Lisäksi useissa haastatteluissa ilmeni tietopankin tarpeellisuus, josta kaikki tarvittavat materiaalit ja yhteystiedot löytyisivät samasta paikasta. Samalla tietopankkiin olisi suotavaa kehittää joukkueenjohtajien oma vuosikello, jotta joukkueenjohtajien kauden läpivienti ja sen suunnittelu olisi helpompaa.

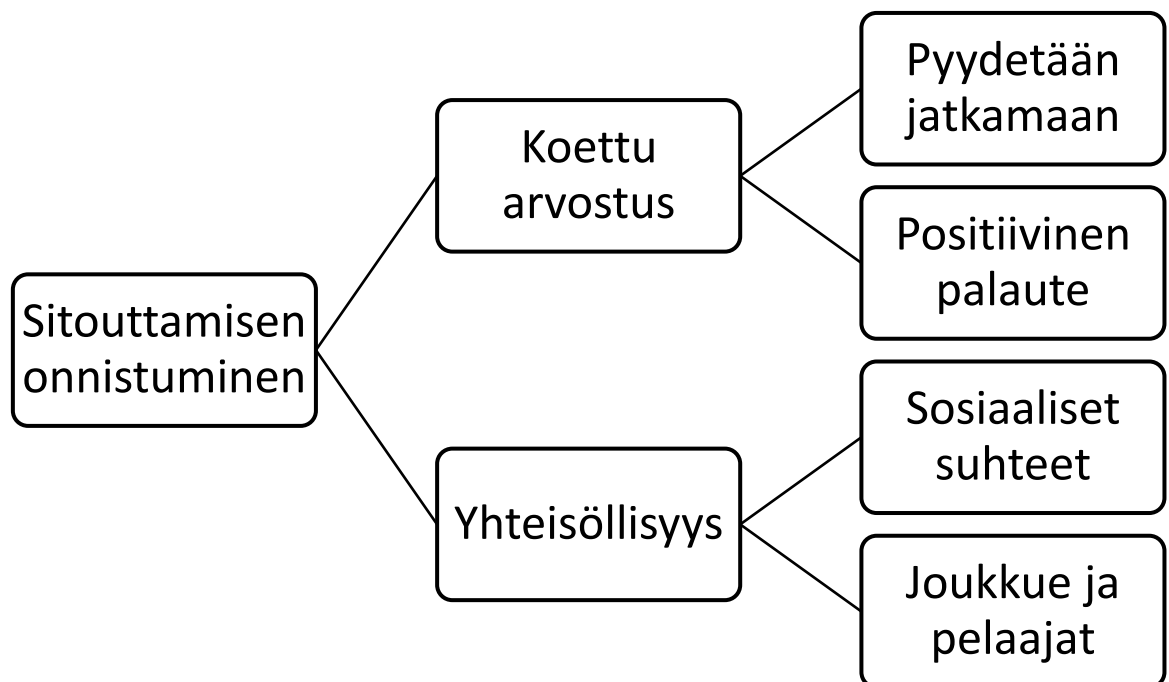
”Joku vuosikello esimerkiksi, ja aikaisemmin on ollut nettisivuilla joukkueenjohtajille oma osio. Sitä ollaan ilmeisesti kehittämässä takaisin ja koen, että se voisi olla tarpeellinen.

5.3 Sitouttamisen onnistuminen

Haastatteluissa vapaaehtoiset joukkueenjohtajat perustelivat omaa jatkoaan tehtävässä korostamalla yhteisön ja sosiaalisten suhteiden merkitystä. Kun yhteisö ja ihmiset ympärillä olivat tuttuja, niin oma jatkokin tehtävässä tuntui luontevammalta. Haastateltavat kokivat myös merkityksellisenä sen, kun joku seurasta pyysi jatkamaan toiminnassa. Tällöin joukkueenjohtajat tunsivat herkemmin, että heidän työtään arvostetaan. Näistä kahdesta aiheesta muodostui sitouttamisen kaksi alaluokkaa.

”Sellainen seurakulttuuri tai yhteisö on tuttu. Se on jotenkin kauheen tärkeää, että mulle on täältä tullu sellaisia elinikäisiä ystäviä.”

”Sitten meillä lopetti meidän edellinen joukkueenjohtaja, niin seuralta pyydettiin, että voisinko mä siirtyä siihen.”



Kuvio 5. Sitouttamisen onnistuminen

Yhteisöllisyyden lisäksi haastatteluissa ilmeni sosiaalisten suhteiden merkityksen vaikuttavan suuresti myös työn mielekkyyteen. Joukkueenjohtajat korostivat, että työtä on mukavampi tehdä tuttujen ihmisten seurassa, ja laaja sosiaalinen verkosto auttoi työssä suoriutumisessa.

”Se on ollut yksi syy, miksi olen ollut kentänlaidalla. On helpompi toimia ihmisten kanssa, jotka sä tunnet. Silloin myös saa helpommin ihmisiä mukaan, kun tietää keneltä kysyä apua.”

Kun haastateltavilta kysyttiin kiittämisen ja palkitsemisen merkitystä sitoutumiseen, niin selvä yhteinen mielipide oli se, että sillä ei ollut merkittävää vaikutusta toiminnassa jatkamiseen. Tärkeintä oli, että joukkueen arki sujui mahdollisimman laadukkaasti ja luontevasti.

” En usko, että sillä on siihen varsinaisesti vaikutusta. Olen jatkanut joukkuetta ajatellen, että homma toimii ja pyörii. Se on ehkä se tärkein.”

”Tärkein on se, että toiminta rullaa, ja että se itse perustoiminta on hyvää ja laadukasta.”

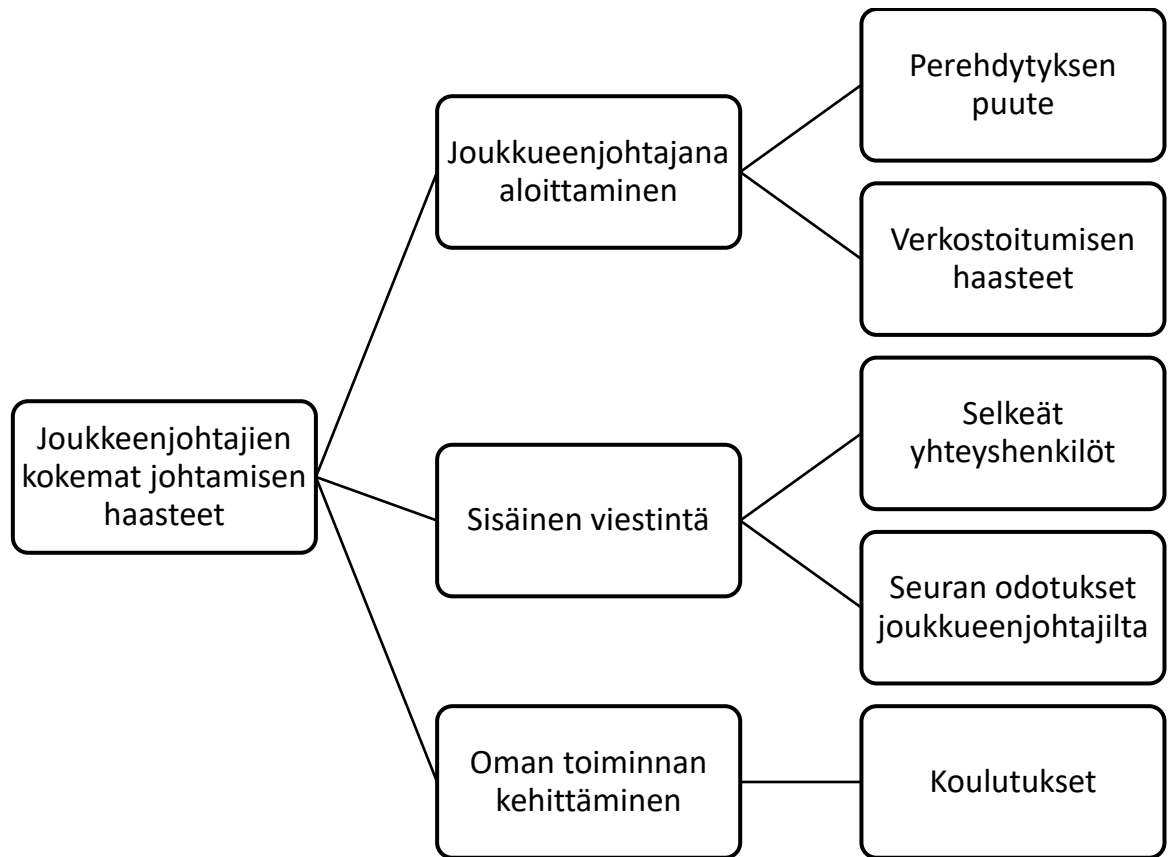
5.4 Joukkueenjohtajien kokemat johtamisen haasteet

Haastattelun analyysin viimeisenä pääluokkana oli joukkueenjohtajien kokemat johtamisen haasteet. Pääsääntöisesti koko seuran vapaaehtoisten johtamista pidettiin varsin onnistuneena, mutta tietyt teemat nousivat kuitenkin eniten esille. Joukkueenjohtajien kokemat johtamisen haasteet jaettiin kolmeen alaluokkaan, jotka kuvasivat seuran suurimpia ongelmia. Isoimpana haasteena joukkueenjohtajat kokivat toiminnassa aloittamisen, sisäisen viestinnän haasteet ja mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen.

Toiminnassa aloittamista kritisoitiin erityisesti tarpeeksi kattavan perehdytyksen puutteen johdosta, jolloin joukkueenjohtajat kokivat jäävänsä yksin ilman tukea seuralta. Myös alun mahdollisuudet verkostoitua koettiin haasteellisena, kun yhteisö ympärillä ei ollut tullut riittävän tutuksi.

”Jos on ollu perehdytys, niin mä en ole niissä ollut.”

”Alkua paljon voisi helpottaa ehkä sellainen mahdollisuus verkostoitua muiden joukkueenjohtajien kanssa.”



Kuvio 7. Joukkueenjohtajien kokemat johtamisen haasteet

Sisäisen viestinnän kohdalla haastateltavat kertoivat, että joidenkin asioiden hoidossa oli epäselvyyksiä kehen päätoimiseen työntekijään tulisi missäkin asiassa olla yhteydessä. Joukkueenjohtajien tuli itse oman kokemuksen kautta oppia tuntemaan seuran puolelta oikeat yhteyshenkilöt. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että selvä tieto siitä mitä seura joukkueenjohtajilta odottaa koettiin jääneen ajoittain epäselväksi.

”Joissain asioissa joo on ollut selvä yhteyshenkilö, mutta eri asioissa hoitaa eri ihminen. Eli tavallaan joo ja ei.”

”Seuralta tuli jonkun verran tukea, mutta ei sellaista, kun aloitat uutena joukkueenjohtajana, että mitä sun pitäisi tehdä.”

Viimeisenä joukkueenjohtajat toivoivat mahdollisuuksia oman toiminnan kehittämiseen. Seuran järjestämät koulutukset koettiin tärkeänä, mutta niiden tarjonta koettiin suppeaksi.

”Koulutuksen ja opastuksen osalta viimeisiltä vuosilta kokemus on, että se hän toimii ihan älyttömän huonosti. Kaikki mitä kuvittelee tarvitsevansa, niin pitää osaa itse kysyä”

5.5 Yhteenveto

Ilvonen (2011) ja Kuuluvainen (2015) kertovat molemmat kirjoissaan, että motivaation säilymisen kannalta oleellista on tiedon saaminen. Tutkimuksen haastatteluissa ilmeni samantyyppinen painotus haastateltavien vastauksissa. Lähes jokainen haastateltava mainitsi, että oman vapaaehtoistyöskentelyn ja sen mielekkyyden kannalta avoin vuorovaikutus seuran eri sidosryhmien kanssa, ja helposti saatavilla olevaa tietoa pidettiin tärkeimpänä oman työskentelymotivaation ylläpitäjänä.

Tutkimuksessa haastateltavien motivaatiotekijät ja perustelut toiminnassa mukana olemiselle olivat samansuuntaisia kuin esimerkiksi Marjovuon (2014) on listannut. Vapaaehtoisia motivoi ennen kaikkea halu auttaa yhteisöä. Vapaaehtoistyötä kuvaa usein kiinnostus tehtävää kohtaan, vaikka toimintaan saatetaan alussa ajautua mukaan puolivahingossa. Vapaaehtoistyö koetaan mielekkäänä vapaa-ajan viettotapana, jossa on mahdollisuus kehittää itseään, mahdollisuus olla mukana lasten harrastuksissa sekä mahdollisuus tehdä itselle merkityksellisiä asioita.

Myös sosiaaliset suhteet vaikuttavat voimakkaasti motivaatioon ja sitoutumiseen osaksi tiiviimpää yhteisöä. Kuten myös Kuuluvainen (2015) ja Marjovuon (2014) kertoivat, että sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavat vapaaehtoistyöstä saadut sosiaaliset ihmissuhteet, sillä tuttujen ihmisten kanssa toimiminen koetaan helppona, joka osaltaan luo jatkuvuutta vapaaehtoistyölle.

Tutkimuksessa ilmeni, että haasteellisimpaan aikaan tehtävässä oli joukkueenjohtajana aloittaminen. Joukkueenjohtajat kertoivat kaipaavansa eniten tukea seuralta ensimmäisien kausien aikana. Alun vaikeuksien jälkeen toiminnassa koettiin helpompana jatkaa. Tätä havaintoa tukee myös Ilvonen (2011) ja Kuuluvainen (2015), jotka kertoivat, että ammattisesti järjestetyssä organisaatiossa kaikki vapaaehtoiset perehdytetään. Perehdyttämisellä yleisesti on voimakkaasti sitouttava vaikutus, joka mahdollistaa sen, että vapaaehtoiset kykenevät kokemaan pätevyyden tunnetta tehtävää kohtaan. Osaamisen ja onnistumisten kautta toiminnassa jatkaminen koetaan mielekkäämpänä.

Haastatteluiden perusteella nousi esille myös tarve kokea arvostusta. Arvostuksen tunteen kerrottiin olevan yksi sitoutumiseen positiivisesti vaikuttava tekijä. Arvostuksen osoittaminen voi olla kaikessa yksinkertaisuudessaan vain henkilökohtainen palaute tai pyyntö jatkaa toiminnassa vastaisuudessa. Myös Suomen Palloliitto kertoo, että urheiluseuran tulee toiminnan aikana osoittaa aitoa arvostusta vapaaehtoisia kohtaan, jolloin voidaan saada positiivisia vaikutuksia vapaaehtoisten motivaatioon ja sitoutumiseen (Suomen Palloliitto s.a.).

6 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyön omia tuloksia ja verrataan niitä aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Tuloksista tehtyjen päätelmien avulla voidaan tarkastella, kuinka opinnäytetyö on lisännyt tutkijan tietoa tutkittavasta aiheesta ja kuinka tuloksia voidaan käytännössä hyödyntää urheiluseurojen arjessa. Tulosten arvioinnin lisäksi käsitellään opinnäytetyön tekemistä sekä tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä näkökulmia.

Pohdinnan tavoitteena on osoittaa, kuinka hyvin tutkimuksen ongelmat onnistuttiin selvittämään ja miten tutkimusmenetelmää olisi mahdollista kehittää. Luvun lopussa paneudutaan tarkemmin tutkimuksen mahdollisiin kehittämisehdotuksiin ja arvioidaan omaa oppimista.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Vantaan Jalkapalloseuran johtamisen haasteet ja samalla saada vapaaehtoisten joukkueenjohtajien ääni kuuluviin. Tutkimuksen tuloksiin onnistuneesti päästiin selvittämällä vastaukset tutkimuksen alaongelmiin. Jatkotoimenpiteenä tutkimuksen tuloksista haluttiin luoda konkreettisia välineitä kehittää toimeksiantaja toimintaa ottaen huomioon seuran vapaaehtoisten mielipiteet

Tuloksista voidaan päätellä, että pääsääntöisesti seuran vapaaehtoisen johtaminen on hyvällä mallilla. Tuloksissa erottuu selvästi puutteellisen perehdyttämisen takia aiheutuneet joukkueenjohtajien ensimmäisten vuosien haasteet. Tutkimuksessa ilmeni myös joukkueenjohtajien mielestä viestinnälliset haasteet, jotka näyttäytyivät esimerkiksi epäselvänä vastuunjakona ja odotuksina joukkueenjohtajien suuntaan.

Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että tulokset ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Saariston (2021) tekemä haastattelututkimus juniorijalkapallon vapaaehtoisista osoittaa, että vapaaehtoistoiminta aloitetaan usein omien lasten kautta sattumalta. Vapaaehtoiset harvoin kuitenkaan kokevat, että toimintaan olisi pakotettu. Vapaaehtoisia motivoi yleisesti omien lasten kehitysten näkeminen, verkostoituminen ja harrastuksen jatkuminen oman peliuran jälkeen. Motivaatioon vaikuttaa voimakkaasti myös yhteisöllisyys ja seuran sisällä oleva yhteishenki. (Saaristo 2021, 91-93.)

Saariston (2021) mukaan vapaaehtoiset valmentajat ovat enemmän kiinnostuneita itse lajista ja siitä, kuinka kehittää omaa osaamistaan. Tämä näkyy siinä, että useat vapaaehtoiset valmentajat palkataan ajan kuluessa seuraan osa-aikaisiksi tai päätoimisiksi valmentajiksi. Voidaan kuitenkin esittää kysymys siitä, kuinka urheiluseurat ovat kiinnittäneet

huomiota vapaaehtoisten joukkueenjohtajien urakehityksen mahdollistamiseen. On merkittävää, että vaikka vapaaehtoisille joukkueenjohtajille tehtäviä seuroissa löytyisi, niin joukkueenjohtajien edelleen rekrytointia seuratehtäviin ei juurikaan tapahdu (Saaristo 2021, 92.)

Tutkimuksen tulosten kohdalla voidaan todeta, että tutkimuksessa jää epäselväksi se, kuinka merkittävästi tulokset olisivat muuttuneet tutkimusmetodia vaihtamalla laadullisesta tutkimuksesta määrälliseen tutkimukseen. Myös suuremman otannan kautta tutkimuksen tulokset olisivat voineet muuttua tai olla selvästi yksiselitteisemmät.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta esitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että tutkimus on toistettavissa. Kuitenkaan laadullista tutkimusta tehtäessä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu siksi, että ne ovat syntyneet koskemaan määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu.

Tutkimuksen kohden oli valittu yhdessä Vantaan Jalkapalloseuran toiminnanjohtajan kanssa vastaamaan tutkijan osaamisalan kautta seuran kehitystarpeita. Tutkimus rajattiin koskemaan pelkästään joukkueenjohtajia, sillä sen koettiin hyödyntävän eniten toimeksiantajan tarpeita. Samalla varmistettiin, että tutkittava aihe pysyi paremmin hallittavissa. Luotettavassa tutkimuksessa tutkijalla on oltava riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen, joka on laadullisen tutkimuksen perusvaatimus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165).

Tutkimuksen tietoperustan kasaamisessa aihe rajattiin vapaaehtoistyön ja vapaaehtoistyön johtamisen teorian tietoon. Tietoperustassa on koottu aikaisempien tutkimusten tuloksia, ja samalla tarkasteltu niiden luotettavuutta, toistettavuutta ja diskurssia yhdessä oman tutkimuksen kanssa. Teoriaosuuden tietoperustaan on pyritty valitsemaan sekä kotimaisia että kansainvälisiä vertaisarvioituja lähteitä, jotka olisivat mahdollisimman relevantteja tutkimusongelmien kanssa.

Tutkimuksen aineiston keruu tapahtui teemahaastatteluiden kautta, koska teemahaastatteluiden avulla voidaan saada yksittäisen henkilön mielipiteet paremmin kuuluviin. Haastatteluiden luotettavuus kuitenkin riippuu sen laadusta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Haastatteluiden yhdenmukaisuus varmistettiin teemahaastattelurungolla, johon lisättiin tarkentavia kysymyksiä haastattelukohtaisesti. Haastattelurungon kysymysten

kohdentaminen tutkimuksen pää- ja alaongelmiin ja tietoperustaan varmistettiin peittomatriisin avulla. Peittomatriisista huolimatta voidaan pohtia, oliko haastattelukysymyksiä riittävästi ja vastasivatko haastattelurungon ulkopuolelta esitetyt kysymykset varmasti tutkimuksen ongelmiin.

Haastatteluiden analysointi alkoi haastatteluaineiston litteroinnilla. Litteroinnin tarkoituksena on haastatteluaineiston sanalliseen muotoon kirjaamisen lisäksi muodostaa tutkijalle esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Ruusuvuori ym. 2012, 432). Litterointi toteutettiin mahdollisimman nopeasti heti haastatteluiden jälkeen, jolloin se paransi haastatteluiden laatua. Haastatteluja tehtäessä pyrittiin ottamaan huomioon, että tallenteiden kuuluvuus on hyvä, ja että litterointi noudattaa samaa kaavaa alussa ja lopussa.

Tutkimustulosten analysointimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisältoanalyysi, joka koettiin tutkijan osaamisen ja aikaresurssien perusteella parhaiten sopivaksi vaihtoehdoksi. Aineistolähtöisen sisältoanalyysin hyvänä puolena on sen tuoma mahdollisuus tuoda selkeästi sanallisesti esille tutkittava ilmiö. Tulosten esittelyssä on pyritty kokoaamaan uskottava esitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Vaikka koko aineistoa ei koskaan voida lukijoille näyttää, tuo kuitenkin tutkimuksessa esitetty lainattu puhe laadullisen aineiston lähelle lukijaa, mahdollistaa uudelleen analysoinnin ja lisää analyysin läpinäkyvyyttä. (Ruusuvuori ym. 2010, 432-433; Tuomi & Sarajärvi 2018, 164.)

6.3 Eettiset näkökulmat

Koko opinnäytetyöprosessissa on pyritty ottamaan huomioon laadullisen tutkimuksen eettiset näkökulmat. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan niiden kysymysten pohtimista, jotka koskevat eettisten normien integroimista tutkimustyön yhteydessä tutkimuspoliittisen, juridisen tai tutkimusideaalisten sääntöjen kanssa (Mäkinen 2006, 8.) Petersson (1994, 45) määrittelee, että tutkimusetiikka pitää sisällään sen, että eettisiä normeja sovelletaan tutkimustoiminnan alueelle, jossa toimintaa ohjaavat samanaikaisesti myös muut normit. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 150-151) puolestaan kirjoittaa, että tutkimusetiikalla tarkoitetaan oikeiden toimintatapojen noudattamista eettisesti vastuullisesti ja uskottavasti. Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä.

Tutkimuksen koko prosessissa aina alun suunnittelusta tutkimuksen tekemiseen asti on pyritty noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä, jossa tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti. Tietoperustan kasaaminen on kerätty tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan, kuten lähteiden huolellinen merkitseminen, oikein viittaaminen ja relevantin tietoperustan kasaaminen.

Haastatteluja tehtäessä tutkijan on varmistettava, että tutkimukseen osallistuva tietää, mistä tutkimuksessa on kyse (Tuomi & Sarajärvi 2018, 156). Tästä syystä haastatteluiden osallistujille lähetettiin liitteistä (Liite 1.) löytyvä infokirje, jossa pyrittiin ottamaan huomioon vastuullisen tutkimuksen piirteet. Infokirjeessä löytyy tutkijan nimi ja yhteystiedot, tutkimuksen tavoite, osallistumisen vapaaehtoisuus, luottamuksellisten tietojen suojaaminen ja kerättyjen tietojen käyttötarkoitus.

Haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin suostumus haastatteluiden nauhoittamiselle, sekä oikeus jättää vastaamatta tai keskeyttää haastattelu haluamana ajankohtana. Haastatteluiden kysymyksissä on pyritty ottamaan huomioon Mäkisen (2006, 92-98) eettisen haastatteluiden tietoperusta. Haastateltaville lähetettiin myös teemahaastattelurunko (Liite 2.) eettisyyden varmistamiseksi. Tuomen ja Sarajärven (2018, 86) mukaan on eettisesti perusteltua, että haastattelutilanteissa haastateltavilla on ollut mahdollisuus tietää millaisia kysymyksiä heille tullaan esittämään. Haastatteluiden tiedonantajien anonymiteetin säilyttäminen otettiin koko opinnäytetyön ajan huomioon. Tutkimusta tehtäessä varmistettiin, ettei anonymiteetti vaarannu taustatietojen, kuten esimerkiksi iän tai ammatin perusteella, eikä tutkimuksen henkilöt paljastu haastatteluiden materiaalista.

Tutkimuksen raportissa on pyritty kommunikoimaan kielellä, joka on selkeää ja ennen kaikkea tutkimusongelman ja toimeksiantajan tavoitteiden näkökulmasta olennaista. Tutkimuksessa on vältetty turhia kärjistyksiä sekä sellaisia johtopäätöksiä, jotka ovat tulosten perusteella valheellisia.

6.4 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämis ehdotukset

Tutkimuksen tuloksista selviää vain yhden urheiluseuran vapaaehtoisten joukkueenjohtajien mielipiteet seuran johtamistapojen kehittämiseen. Tutkimuksen ensisijainen hyödyntäjä tulee olemaan Vantaan jalkapalloseura, jonka vapaaehtoisten johtamisen haasteisiin tutkimus selvästi vastaa. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa jokaisen yksittäisen henkilön mielipiteet, kokemukset ja kommentit ovat ainutlaatuisia, niin voidaan silti olettaa, että motivaatioon ja sitouttamiseen liittyvät tulokset ovat yleistettävissä muihinkin urheiluseuroihin. Tätä havaintoa tukee tutkimuksen tulosten samansuuntaisuus aikaisempien vastaavien tutkimusten kanssa. Kuitenkaan itse johtamisen haasteet ja joukkueenjohtajien kaipaama tuki on oletettavasti ainutlaatuisia riippuen siitä, kuinka urheiluseuran organisaatio on hoidettu.

Kehittämis ehdotuksena Vantaan Jalkapalloseuran tulisi keskittyä vapaaehtoisten johtamisessa joukkueenjohtajien perehdytykseen, jotta ensimmäisen vuoden haasteet voidaan ohittaa. Konkreettisenä toimenpiteenä voidaan ehdottaa tutorjoukkueenjohtajan

nimeämistä kaikille aloittaville joukkueenjohtajille. Seura kannattaa pohtia perusteellisen materiaalipankin luomista kirjautumistunnuksineen, jolloin oleellinen tieto on helpommin saatavilla yhdessä ja samassa paikassa. Materiaalipankkiin haastatteluiden perusteella toivottiin erityisesti jonkin tyyppistä vuosikelloa joukkueenjohtajille, josta selviäisi niin seuran kuin yleisen jalkapallokauden oleellimmat taitekohdat. Kolmantena konkreettisena ehdotuksena voidaan pohtia videoidun aloitusinfon kuvaamista, joka tukisi aloittavien joukkueenjohtajien perehdytystä. Aloitusinfo kannattaa tehdä videoituna resurssien säästämiseksi. Infon kautta Vantaan Jalkapalloseuralle aukeaa myös mahdollisuus viestiä seuran visiota, tavoitteita ja odotuksia joukkueenjohtajia kohtaan, joka koettiin haastatteluiden perusteella puutteelliseksi. Myös viestinnän kehittämiseksi haastatteluissa ilmeni toive selkeiden yhteystietolistojen luomista, joista ilmenisi kunkin asian ensisijainen yhteyshenkilö seuran puolelta.

Jatkotutkimusehdotuksena voidaan miettiä seuraavaa tutkimusta siitä, kuinka halukkaita joukkueenjohtajat olisivat lisäkouluttautumaan joukkueenjohtajina, ja kuinka merkittävä osa joukkueenjohtajista olisi potentiaalisesti halukkaita työskentelemään päätoimisesti seuratyössä. Jatkotutkimusehdotus olisi oleellinen sillä, vapaaehtoiset joukkueenjohtajat ovat pääsääntöisesti jo ennestään korkeasti koulutettuja, ja heidän osaamisensa olisi kannattavaa hyödyntää urheiluseuroissa paremmin. Jatkotutkimusehdotusta tukee myös viime vuosien urheiluseuratyön ammattimaistuminen.

6.5 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi siitä, kun olin saanut kaikki muut Haaga-Helian opinnot suoritettua viime tammikuussa, jolloin jäljellä oli enää opintojen viimeinen puristus eli opinnäytetyö. Tutkimuksen aiheen valitseminen tapahtui Itä-Suomen yliopistossa käytyjen urheilujohtamisen opintojen aikana, jolloin syntyi idea yhdistää nykyinen jalkapallovalmentajan tehtäväni yhteen urheilujohtamisen opintojen kanssa. Aiheen valitseminen konkretisoitui ja sai rajauksensa yhdessä Vantaan Jalkapalloseuran toiminnanjohtajan kanssa käydyn keskustelun kautta. Omaksi tavoitteekseni asetin tuottaa hyödyllistä tietoa Vantaan Jalkapalloseuran vapaaehtoisten johtamisesta.

Itse tutkimuksen tekeminen ja siihen liittyvän tietoperustan kasaaminen lisäsi valtavasti omaa tietoa johtamisesta ja erityisesti siitä, kuinka sellaisia henkilöitä voidaan johtaa, joilla ei ole rahan tuomaa ulkoista motivaatiotekijää käytössään. Myös itse opinnäytetyöprosessi kehitti merkittävästi itsensä johtamisen taitoja, kuten esimerkiksi organisoimista ja ajankäytönhallintaa.

Yllättävintä oli huomata, kuinka ennen niin mahdottomalta tuntunut tieteellisen tutkimuksen tekeminen osoittautuikin erittäin mielenkiintoiseksi ja sopivasti itseä haastavaksi projekti. Innostavaa oli myös kuunnella haastateltavien kokemuksia ja peilata niitä vastapittuun tietoperustaan. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen lopputulokseen, joka mahdollisti omiin tavoitteisiin pääsyn samalla tuoden vapaaehtoisten mielipiteiden kuuluviin sekä seuraa konkreettisesti hyödyntävien kehittämis ehdotusten luomisen takia.

Lähteet

European Commission. 2010. Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA). Directorate General for Education and Culture (DG EAC). Volunteering in the Euro-pean Union Final Report submitted by GHK. Luettavissa: http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf. Luettu 24.3.2021.

Cuskelly, G., Hoye, R. & Auld, C. 2006. Working with volunteers in sport: Theory and practice. Lontoo.

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

Hirvonen, S. & Puolitaival, S. 2018. Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki. Luettavissa: <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2018/12/Vapaaehtoistoiminta-nyt-ja-tulevaisuudessa-web.pdf>. Luettu: 26.3.2021.

Hoffrén, J. 2018. Vapaaehtoistoiminnan arvo. Kansalaisareena ry. Luettavissa: https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2020/10/Vapaaehtoistoiminnan_arvo_Page-View_WEB.pdf. Luettu: 4.5.2021.

Huttu, R. 2016. Vapaaehtoistyön motiivit ja niiden hyödyntäminen vapaaehtoisten johtamisessa –case Vantaan Salamat. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108456/Huttu_Rita.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 4.4.2021.

Ilvonen, A. 2011. Miten Johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK-opintokeskus. Helsinki.

Koski, P., Lehtonen, K., Hallmann, K., Fairley, S. & Vehmas, H. 2019. Sports volunteers around the globe: Meaning and understanding of volunteering and its societal impact. Springer Nature Switzerland. Cham.

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Helsinki.

Laasanen, J. 2011. Raportteja 70: Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti. Seinäjoki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225281/Raportteja70.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 25.3.2021.

- Laimio, A. 2017. Koulutan vertaisryhmän kouluttajia. Kansalaisareena ry. Luettavissa: https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2017/10/Opassarja_2_2017_Laimio_nettil-versio.pdf. Luettu 13.4.2021.
- Marjovuori, A. 2014. Vapaaehtoistyön ytimessä - Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/44979/marjovuori_v%C3%A4it%C3%B6skirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 8.4.2021.
- Martela, F. & Järnäs, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Helsinki. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu: 4.4.2021.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.
- Mäkinen, M. & Rahkola, J. 2015. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa 2015. Kansalaisareena ry. Luettavissa: https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2020/06/Vapaaehtoistyö_Suomessa_2010ja2015.pdf. Luettu: 2.4.2021.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf>. Luettu: 12.5.2021.
- Opintokeskus Siviis. s.a. Mitä yhdistystoiminta on? Luettavissa: <https://www.ok-sivis.fi/media/ryhdistayhdistysta/treffit1.pdf>. Luettu: 11.5.2021.
- Petersson, B. 1994. Forskning och etiska koder. En introduktion till forskningsetik. Nya Doxa. Nora.
- Porkka, S. & Tenhunen T. 2015 Vapaaehtoistyön työnohjauksen erityispiirteitä. Suomen Mielenterveysseura. Helsinki.
- Rahkola, J. 2018. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa 2018. Kansalaisareena ry. Luettavissa: https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2018/05/Vapaaehtoistyö_tutkimusraportti-2018.pdf. Luettu: 1.4.2021.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Saaristo, K. 2021. Haastattelututkimus juniorijalkapallon vapaaehtoisista. Kansalaisareena ry. Luettavissa: https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2021/04/Juniorijalkapallo_WEB.pdf. Luettu: 28.4.2021.

Sippola, M. 2019. Vapaaehtoistoimintaan osallistuminen suomalaisessa yhteiskunnassa. Pro gradu -tutkielma. Helsinki. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/303743/Sipola_Merja_maisterintutkielma_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu: 9.3.2021.

Suomen Palloliitto. Vapaaehtoisten johtaminen. Voittoja joka päivä. Luettavissa: <https://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seuratoimijat/vapaaehtoiset/vapaaehtoistenjohtaminen-tyokirja/getfile.php?file=18>. Luettu: 2.4.2021.

Suomen Palloliitto. 2019. Jalkapalloon sijoitetun pääoman sosiaalinen tuotto. Luettavissa: https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/sroi_sivuille_28102019_pdf.pdf. Luettu: 28.4.2021.

Suomen Palloliitto. 2020a. Joukkueenjohtajaopas. Luettavissa: <https://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seuratoimijat/osaamisenkehittaminen/joukkueenjohtajakoulutus/getfile.php?file=412>. Luettu: 11.5.2021.

Suomen Palloliitto. 2020b. Eteläisen alueen pelaajamäärät seuroittain. Luettavissa: <https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/etelaisen-alueen-pelaajamaarat-seuroittain>. Luettu 14.4.2021.

Stranius, L. 2019. Vapaaehtoistoiminta Suomessa. Kansalaisareena ry. Luettavissa: <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2019/07/Vapaaehtoistoiminta-Suomessa-Leo-Stranius-24.6.2019.pdf>. Luettu: 26.3.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu Laitos. Tammi. Helsinki.

Vantaan Jalkapalloseura ry. 2021. VJS:n taloudellinen hyöty yhteiskuntaan vuosittain yli 12,5 miljoonaa euroa. Luettavissa: <https://vjs.fi/2021/03/12/vjsn-taloudellinen-hyoty-yhteiskuntaan-vuosittain-yli-125-miljoonaa-euroa/>. Luettu: 11.4.2021.

Yeung, A. B. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa - ihanteita vai todellisuutta? Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun infokirje

Arvoisa haastateltava!

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa HR ja esimiestyön suuntautumislinjalla viimeistä vuotta, ja olen tekemässä opinnäytetyötä vapaaehtoisten johtamisesta, jossa toimiksiantajana toimii Vantaan Jalkapalloseura ry. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vapaaehtoisten johtamisen haasteita urheiluseuroissa. Tutkimus on rajattu koskemaan pelkästään Vantaan Jalkapalloseuran joukkueenjohtajia.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä pohjautuu laadulliseen tutkimukseen, jossa tutkimusaineisto kerätään haastateltavilta teemahaastatteluiden kautta. Haastattelut toteutetaan Teams-sovelluksen välityksellä haastateltavan aikataulun mukaan. Haastattelut ovat pituudeltaan noin 30 minuuttia ja ne nauhoitetaan.

Osallistuminen haastatteluihin on täysin vapaaehtoista ja haastateltavilla on missä tahansa prosessin vaiheessa oikeus peruuttaa osallistumisensa tai kieltää heitä koskevan materiaalin käyttö. Aineistoja käsitellen luottamuksellisesti ja haastateltavan anonymiteettiä vaarantamatta. Nauhoitetut haastattelut puretaan sanalliseen muotoon, josta ne analysoidaan ja raportoidaan.

Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstäni ja haastattelun kulusta.

Ystävällisin terveisin,

Mikael Konu

xxxx

xxxx

Liite 2. Haastateltavien suostumuslomake

Mikael Konu

AMK- tutkinto

Haaga-Helian Ammattikorkeakoulu

Tutkimus: Vapaaehtoisten johtaminen urheiluseurassa

Suostumus haastatteluun

Osallistun vapaaehtoisesti haastateltavaksi teemahaastatteluun, jossa kerätään tutkimusaineistoa opinnäytetyöhön Vapaaehtoisten johtaminen urheiluseurassa.

Olen saanut riittävästi tietoa suostumukseni pohjaksi sekä yhteystiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten. Olen tietoinen, että tutkimukseen osallistuminen ja haastattelu voidaan missä tahansa vaiheessa keskeyttää ja minulla on oikeus kieltää kerätyn aineiston käyttö.

Luovuttamani tiedot käsitellään luottamuksellisesti koko opinnäytetyön prosessin aikana ja anonymiteettini säilyy.

_____ ._____ 2021

Paikka

Aika

Allekirjoitus

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Teemat:

1. Taustatiedot

- ikä, koulutus, ammatti, perhetausta?

2. Vapaaehtoistoimintaan osallistumisen syyt

- milloin aloitit ja kuinka kauan olet toiminut joukkueenjohtajana?
- miksi aloitit joukkueenjohtajana?
- mitkä asiat ovat motivoineet jatkamaan tehtävässä?

3. Vapaaehtoisten ohjaaminen ja palauteen antaminen

- millaista tukea olet saanut seuralta, kun olet toiminut tehtävässä?
- millaista tukea toivoisit saavasi?
- millaista palautetta olet saanut seuralta?

4. Vapaaehtoisten sitouttaminen

- millaisia uusia sosiaalisia suhteita vapaaehtoistyö on tuonut mukanaan?
- millä tavoin seura on muistanut kiittää tai palkita vapaaehtoistyöstä?