



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JOONA LAAKSO

Tiimijohtajien omistajuuden vahvistaminen vapaaehtoistyössä

Case: Tampereen Helluntaiseurakunnan nuorisotyö

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä Laakso, Joonas	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2021
	Sivumäärä 49	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Tiimijohtajien omistajuuden vahvistaminen nuorisotyössä Case: Tampereen Helluntaiseurakunnan nuorisotyö		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Tampereen Helluntaiseurakunnan nuorisotyön tiimijohtajien omistajuuden kokemista. Helluntaiseurakunnan nuorisotyössä toimii kahdeksan tiimiä ja jokaista johtaa vapaaehtoinen. Työn taustalla oli tarve kehittää nuorisotyön tiimijohtajuutta ja vahvistaa heidän omistajuutensa kokemista tiimijohtajuudesta sekä koko nuorisotyöstä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tiimijohtajien omistajuutta voidaan vahvistaa nuorisotyössä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääteemasta; vapaaehtoistyöjohtamisesta sekä omistajuuden kokemisesta. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisen menetelmän eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Aineistonkeruu menetelmänä oli teemahaastattelu, joka toteutettiin haastatteleamalla kahdessa erässä tiimijohtajat ryhmähaastatteluina. Teemahaastattelusta saatuja tiimijohtajien vastauksia analysoitiin kolmen ennalta valitun teeman mukaan. Näitä teemoja olivat vapaaehtoisena vapaaehtoisten johtaminen, omistajuuden kokeminen sekä tiimijohtajuuden tukemisen vahvistaminen.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten mukaan omistajuuden kokeminen nuorisotyöstä on useasta eri asiasta koostuva kokonaisuus, jonka vahvistaminen lähtee hyvin pienistä asioista. Henkilökohtainen usko koettiin erityisen tärkeäksi omistajuutta vahvistavaksi tekijäksi seurakuntakontekstissa. Tämä on poikkeuksellista verrattuna muihin yleisesti nähtyihin omistajuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Tiimijohtajat kokevat omistajuutensa hyvin eri tavoin, jolloin sen vahvistamisen tarpeetkin vaihtelevat. Saatujen tulosten valossa voidaan todeta tiimijohtajien kaipaavan tiimijohtajien yhteisiä kokoontumisia yhdessäolon merkeissä, koulutusta tiimijohtajuuteen sekä käytännön vinkkejä johtamiseen.</p>		
<p>Asiasanat vapaaehtoistyö, omistajuus, tiimit, seurakunta, johtajuus</p>		

Author Laakso, Joonas	Type of Publication Bachelor's thesis	Date June 2021
	Number of pages 49	Language of publication: Finnish
Title of publication Strengthening the Ownership of Team Leaders in Youth Ministry Case: Youth Ministry at Tampere Pentecostal Church		
Degree program Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>This thesis addresses how the team leaders in Tampere Pentecostal Church's youth ministry experience ownership. The youth ministry has eight teams, which are led by volunteers. The purpose of this thesis was to gather information on how the team leaders' ownership could be strengthened.</p> <p>The thesis is based on two main themes. These themes are leadership in voluntary work and experiencing ownership. The empiric portion of this thesis was conducted using a qualitative method. The data was gathered using theme-centred interview as a method. The church's team leaders were interviewed in two different groups. The results were then analysed using the theory-based method and thematizing.</p> <p>The results of this thesis indicate that experiencing ownership consists of several different pieces that together form a whole. The team leaders' own personal faith was seen as a significant part of their ownership. This is exceptional compared to other factors regarding ownership and appears only in churches. The strengthening of the team leaders' ownership requires attention on the smaller parts of the equation. Each team leader experience their ownership differently, which means that the support needed is different for everyone. The data shows that the team leaders wish for shared gatherings with other leaders, training on leadership, and practical tips on leading.</p>		
<p><u>Key words</u> voluntary work, ownership, teams, church, leadership</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET	6
3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	7
4 VAPAAEHTOISTYÖ JOHTAMINEN.....	9
4.1 Vapaaehtoistyötä johtajuuden näkökulmasta.....	9
4.1.1 Johtaminen vapaaehtoistyössä.....	9
4.1.2 Ihmisten ja asioiden johtaminen vapaaehtoistyössä	10
4.1.3 Johtaminen seurakunnassa.....	11
4.1.4 Vapaaehtoinen johtajana.....	12
4.2 Vapaaehtoistyö ja laki	13
4.3 Työskentely tiimimuotoisesti	14
4.3.1 Tiimit	14
5 OMISTAJUUDEN KOKEMINEN.....	16
5.1 Omistajuus vapaaehtoistyössä.....	16
5.1.1 Omistajuuden tunne	16
5.1.2 Omaehtoisuus omistajuuden kokemisessa.....	17
5.1.3 Yhteisöllisyyden merkitys omistajuuteen.....	18
5.1.4 Oma johtajuus osana omistajuuden kokemista.....	19
5.2 Motivaatio vapaaehtoistyössä	20
5.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	20
5.2.2 Motivaatio vapaaehtoistyön johtamisessa	22
5.2.3 Palkitseminen.....	23
5.3 Sitoutuminen vapaaehtoistyöhön	24
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	26
7 TIIMIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMISESTA	28
7.1 Vapaaehtoisena vapaaehtoisten johtaminen.....	28
7.2 Omistajuuden kokeminen.....	32
7.3 Tiimijohtajuuden tukemisen kehittäminen.....	35
8 POHDINTA	42
8.1 Johtopäätökset.....	42
8.2 Kehitysehdotukset.....	43
8.3 Opinnäytetyön luotettavuus	44
8.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	45
LÄHTEET.....	46
LIITTEET	48

1 JOHDANTO

Vapaaehtoistyössä sitoutumisen kanssa käsi kädessä kulkee termi omistajuuden tunne, joka tarkoittaa sitä, että vapaaehtoisen kokiessa ”omistavansa” toiminnan, on hän valmis myös sitoutumaan siihen ja olemaan valmis johtamaan sitä. Tällä omistajuuden tunteella ei tarkoiteta mitään taloudellista aspektia, vaan puhutaan psykologisesta kokemuksesta siitä, kun jokin toiminta tuntuu todella omalta. (Kuuluvainen 2015, 51.)

Omistajuuden kokeminen vapaaehtoistyössä koostuu useista eri osa-alueista ja omistajuus voi tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita. Omistajuuden tunteminen on joka tapauksessa erittäin oleellista johtajuuden kannalta. Omistajuus ilmenee muun muassa sitoutuneisuutena sekä haluna kehittää toimintaa. Omistajuuden vahvistaminen on investointi koko toiminnan tulevaisuudelle.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään vapaaehtoistyöjohtamisen eri osa-alueisiin sekä omistajuuden kokemiseen. Vapaaehtoistyöjohtamista tutkitaan teoriaosuudessa muun muassa ihmisten ja asioiden johtamisen valossa sekä seurakuntajohtamisen perspektiivistä. Omistajuuden kokemista puolestaan käsitellään teoriassa muun muassa sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta sekä yhteisöllisyyden kannalta.

Tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, millä tavoin tiimijohtajien omistajuutta voitaisiin vahvistaa tiimijohtajuudessa sekä koko nuorisotyössä ja löytää konkreettisia keinoja sen toteuttamiseen. Aiheeseen perehdytään teorian lisäksi haastattelemalla Tampereen Helluntaiseurakunnan nuorisotyön tiimijohtajia. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen ja työn luonteen pohjalta aineistonkeruu menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla saadaan tiimijohtajien omia kokemuksia ja ajatuksia parhaiten esille. Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Tampereen Helluntaiseurakunnan kanssa.

Opinnäytetyön alussa perehdytään työn taustaan sekä tavoitteisiin, minkä jälkeen käydään läpi työn teoreettista viitekehystä. Teoriaosuuden jälkeen esitellään empiria osuuden menetelmät ja toteuttamistavat. Tämän jälkeen teemahaastatteluiden avulla kerättyä tietoa analysoidaan ja lopuksi esitellään työn tulokset.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Tampereen helluntaiseurakunnan nuorisotyön tiiminjohtajien tilannetta. Tavoitteena on perehtyä tiiminjohtajien omistajuuden kokemiin seurakunnan vapaaehtoistyössä sekä selvittää, millaisin keinoin tätä omistajuutta voitaisiin vahvistaa. Taustalla tässä opinnäytetyössä on havainnot siitä, että tiiminjohtajuus ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla sekä huoli tiiminjohtajien omistajuuden vähäisyydestä.

Omistajuuden vähäisyys Tampereen helluntaiseurakunnan nuorisotyön vapaaehtoisissa tiiminjohtajissa on näkynyt mm. tiimiläisten koordinoinnin heikkoutena, haluttomuutena kehittää toimintaa ja omaa osaamista sekä osattomuutena yhteisiin tavoitteisiin ja visioon. Omistajuuden vahvistaminen on tärkeää, sillä tiiminjohtajat ovat merkittävä linkki johtotiimin ja vapaaehtoisten välillä. Tiiminjohtajien omistajuutta vahvistamalla investoidaan koko toiminnan tulevaisuuteen. Lähtökohtaisesti hyvin tärkeää on kuitenkin myös vahvistaa tiiminjohtajien omistajuutta, jotta he voisivat itse kokea toiminnan mielekkäänä ja merkityksellisenä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimijohtajuuden tasolla omistajuuden kokemiseen tiimin johtamista ja kehittämistä ajatellen. Työn tuloksena toivotaan olevan selvitettyjä muuttujia ja konkreettisia ratkaisuja, joiden avulla vapaaehtoistyössä tapahtuvaa tiimijohtajuutta voidaan kehittää Tampereen helluntaiseurakunnan nuorisotyössä.

Opinnäytetyökysymys: Millainen on tiimijohtajien omistajuuden kokemisen nykytila ja miten tiimijohtajien omistajuutta nuorisotyöhön voidaan vahvistaa?

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tampereen Helluntaiseurakunta. Tampereen Helluntaiseurakunta on osa Suomen helluntaikirkkoa ja seurakunnan rukoushuone sijaitsee Tampereella Aleksanterinkadulla. Tampereen Helluntaiseurakunnan alaisuudessa toimii myös Hervannan katukappeli. Tämän lisäksi seurakunta omistaa yhdessä Helsingin Saalem -seurakunnan kanssa leirikeskuksen Pälkäneellä. Tampereen Helluntaiseurakunta on perustettu vuonna 1921, joten seurakunta täyttää 100 vuotta vuonna 2021. Seurakuntaan kuuluu noin 2500 jäsentä, mikä tekee siitä Suomen toiseksi suurimman helluntaiseurakunnan.

Seurakunta tarjoaa monenlaista ohjelmaa pitkin viikkoa. Perinteisesti viikon aikana seurakunnalla muun muassa kokoontuu senioreiden päivätilaisuus, Royal Rangers-partiotoiminta, Lost & Found -nuorisotyö sekä koko seurakunnan yhteinen jumalanpalvelus. Seurakunta myös vaikuttaa ulkomailla lähettien kautta, jotka ovat tekemässä lähetys- ja kehitystyötä eri kohteissa Euroopassa ja Aasiassa.

Seurakunnan johtajana toimii johtava pastori Usko Katto ja hänen lisäkseen seurakunnalla on useita muita palkallisia työntekijöitä eri tehtävissä. Palkallisten työntekijöiden lisäksi päivittäistä toimintaa on toteuttamassa kymmeniä, ellei satoja vapaaehtoisia erilaisissa palvelutehtävissä. Palvelupaikkoja vapaaehtoisille on aina järjestyksenvalvojasta miksaajaan ja keittiötyöntekijään.

Tampereen Helluntaiseurakunnan nuorisotyö on nimeltään Lost & Found ja tämä nuorisotyö on aloitettu vuonna 2017. Lost & Found -nuorisotyö on opiskelijaikäisille suunnattu seurakunnan toimintamuoto, jonka joka viikoittainen tilaisuus järjestetään seurakunnan rukoushuoneella joka lauantai-ilta. Tämän joka viikko tapahtuvan kokoontumisen lisäksi nuorisotyö järjestää erilaista oheistoimintaa ja tuottaa mediasisältöä sosiaalisen median kanavissa.

Nuorisotyötä johtaa seurakunnan nuorisopastori Joonas Salo, jonka tukena toiminnan toteuttamisessa on kymmeniä vapaaehtoisia. Toiminnan joka viikoittainen nuortenilta lauantaisin pitää sisällään tyypillisesti nuorten bändin esittämiä yhteislauluja, puheen, pelejä ja kilpailuja sekä yhdessäoloa. Tavallisesti lauantai-ilta työllistää noin 10–20 vapaaehtoista. Nuortenilloissa käy keskimäärin 80–120 nuorta joka lauantai.

Lost & Found -nuorisotyössä palvelee yhdeksän eri osa-alueesta vastaavaa tiimiä, jotka koostuvat pääosin vapaaehtoisista. Nämä yhdeksän tiimiä ovat johtotiimi, host-tiimi, ylistystiimi, rukouspalvelutiimi, mediatiimi, keittiötiimi, tekniikkatiimi, järjestyksenvalvojat sekä tuottaja-juontajatiimi. Johtotiimi vastaa koko nuorisotyön organisoinnista ja päätöksenteosta.

Host-tiimi on vastuussa tilojen somistamisesta ja ihmisten vastaanottamisesta nuortenilta. Ylistystiimi pitää sisällään useita eri musiikkikokoonpanoja, jotka soittavat vuorotellen lauantaisin. Rukouspalvelutiimi vastaa nuortenilloissa tapahtuvan rukouspalvelun organisoinnista. Mediatiimi vastaa joka viikoittaisen sosiaalisen median sisällön tuottamisesta sekä grafiikoiden luomisesta. Keittiötiimiin kuuluu useita pienporukoita, jotka vuorottelevat nuortenillan keittiövastuissa laittaen tarjolle pientä purtavaa. Tekniikkatiimi pitää sisällään ääni-, valo- sekä esitysteknikot, jotka vastaavat nuortenillan tekniikan toiminnasta. Järjestyksenvalvojat pitävät huolta nuorteniltojen turvallisuudesta. Tuottaja-juontajatiimi puolestaan vastaa nuorteniltojen sisällön suunnittelusta sekä lauantai-iltojen juontamisesta.

4 VAPAAEHTOISTYÖ JOHTAMINEN

4.1 Vapaaehtoistyötä johtajuuden näkökulmasta

4.1.1 Johtaminen vapaaehtoistyössä

Vapaaehtoistyön yleinen määritelmä on, että se on toimintaa, josta ei saa palkkaa, ja että sitä tehdään täysin vapaaehtoisesti, omasta tahdosta (Pessi 2010, 9). Laimio ja Välimäki (2009, 10) kirjoittavat kirjassaan vapaaehtoistyöstä seuraavasti: ”Vapaaehtoistoiminta on omasta halusta lähtevää, palkatonta toimintaa, jota tehdään omia arvoja vastaavan yhteisön hyväksi. Se on merkki halusta osallistua ja vaikuttaa ja sen tulisi olla kaikkien kansalaisoikeus.”

Vapaaehtoistyölle on näiden klassisten määritelmien lisäksi olemassa muita virallisia määritelmiä. Esimerkiksi Euroopan parlamentilla on vapaaehtoistyölle omat kriteerinsä, joita ovat: 1. Vapaaehtoistyö on palkatonta, eikä sitä tehdä taloudellista palkkiota vastaan. 2. Sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta 3. Se hyödyttää kolmatta osapuolta perheen ja ystäväpiirin ulkopuolella. 4. Se on kaikille avointa. (Euroopan parlamentin mietintö 2008.)

Vapaaehtoistyön johtamisen ytimessä ovat vapaaehtoiset ja heille luotava mahdollisuus päästä toimintaan mukaan ja tavoittelemaan yhdistyksen tai yhteisön päämääriä. Vapaaehtoistyön johtaminen koostuu pitkälti toiminnan suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta, vapaaehtoisten motivoinnista sekä vapaaehtoistyön koordinoinnista. Keskeistä vapaaehtoistyössä on yhdistyksen tai yhteisön organisaatiokulttuurin tunteminen sekä ymmärrys toiminnasta systeemijattelun näkökulmasta. (Kuuluvainen, S. 2015, 9.)

Vapaaehtoistyön johtajan työ ei välttämättä ole ison päätöksien ja linjausten tekemistä, vaan ennen kaikkea työ on ihmisiin vaikuttamista ja inspiroimista. Vapaaehtoistyön johtamisen luonnetta ohjaa vahvasti vapaaehtoistyön palkattomuus. Työhön ei sisälly palkkaa ja aineelliset kannustimet ovat usein vaatimattomia. Vapaaehtoistyö on nimensä mukaisesti lähtökohtaisesti avointa kaikille, mikä vaikuttaa suurelta osin

työntekijöiden rekrytointiprosessiin, mikä eroaa merkittävästi normaalista työsuhteeseen tähtäävästä rekrytointiprosessista. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Kuuluvainen kertoo kirjassaan (Kuuluvainen 2015, 9.) vapaaehtoistyön johtamisen lähtevän yhteisen vision luomisesta sekä siitä viestimisestä. Ilman yhteisen vision luomista ja sen kautta syntyviä päämääriä organisaation tai ryhmän toiminta ei toimi. Yhteisellä visiolla pyritään luomaan tunne yhteisestä tekemisestä, joka johtaa tiettyjen merkityksellisten päämäärien saavuttamiseen. Tämän tavoitteena on innostaa ja sitouttaa vapaaehtoisia työmuotoon. Vapaaehtoisten motivaatiolle ja ryhmän identiteetille on elintärkeää me-hengen luominen. Tätä ilman ei organisaatiossa synny johtajuutta. Visiota myös oleellisesti määrittelee muuttumaton perustarkoitus sekä arvot, jotka muun muassa seurakuntatoiminnasta puhuttaessa ovat hyvinkin oleelliset.

Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa on erittäin oleellista tuntea organisaation kulttuuri sekä ymmärtää, miksi vapaaehtoiset ovat halunneet tulla osaksi toimintaa. Näiden kahden asian ymmärtämisellä on paljon merkitystä ryhmäidentiteetin luomisessa sekä vapaaehtoistyön suunnittelemisessa. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Kuuluvainen esittää kirjassaan kolme johtamisroolia, joita tulisi jollain lailla esiintyä vapaaehtoistyön johtamisessa. Näitä ovat yhteisen vision sekä ryhmäidentiteetin luojat, toiminnan suunnittelijat sekä arjessa toimintaa johtavat. Vapaaehtoistyöjärjestöille on yleistä, että yksi henkilö ei johda koko yhdistyksen toimintaa, vaan tehtävät on jaettu eri henkilöille ja työnkuvat saattavat vaihdella. Yleinen vapaaehtoistyönjohtamisen muoto on myös kollektiivinen johtaminen, jolloin johtamistehtäviä toteutetaan ryhmänä ja ryhmän jäsenet omaksuvat erilaisia johtamisrooleja. (Kuuluvainen 2015, 13–14.)

4.1.2 Ihmisten ja asioiden johtaminen vapaaehtoistyössä

Suomen kielessä ei erotella juurikaan käsitteellisesti ihmisten ja asioiden johtamista, mitkä puolestaan englannin kielessä on erotettu. Englanniksi asioiden johtamista kuvaa termi management ja puolestaan ihmisten johtamista kuvaa termi leadership. Asioiden johtamisella tarkoitetaan asioiden järjestelyyn ja toiminnan suunnitteluun luonteeltaan kuuluvia asioita, kuten vapaaehtoisten rekrytoinnit, perehdyttäminen, viestintä sekä strateginen suunnittelu. Ihmisten johtamiseen liittyy enemmän sitten ihmisten

innostaminen, sitouttaminen sekä yhteisen vision kehittäminen ja yhteishengen kohottaminen. (Kuuluvainen 2015, 30–31.)

Joka tapauksessa on tärkeää muistaa, että molemmat johtamisen osa-alueet ovat vapaaehtoistyössä tärkeitä. Ilman asioiden johtamista on mahdollista, että vapaaehtoistyön koordinoiminen ja toiminta ylipäättään takkuu pahasti, minkä johdosta ihmiset turhautuvat työhön. Samanlailla ilman ihmisten johtamisen osaamista puuttuu työstä jotain oleellista, koska silloin vapaaehtoisten sitouttaminen ja innostaminen jäävät uupumaan. (Kuuluvainen 2015, 30.)

Kuuluvainen väittää kirjassaan (2015, 30), että ammattimaiseen vapaaehtoistyöhön saattaa olla haastavaa soveltaa ihmisten johtamisen parhaita puolia, koska nämä parhaat puolet usein liittyvät osallisuuden kokemiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki vapaaehtoistyössä tuntuivat olevansa osallisia muun muassa päätöksentekoon, mikä saattaa olla vaikeaa toteuttaa, mikäli osalla vapaaehtoisista on ainoastaan lyhytkestoisia ja vähäistä sitoutumista vaativia tehtäviä.

Myöskään asioiden johtamisen merkitystä ammattimaisen vapaaehtoistyön toteuttamisen osalta ei kannata väheksyä, sillä hyvin markkinoitu ja johdettu vapaaehtoistyö vetää ihmisiä puoleensa. Hyvällä markkinoinnilla ja johtamisella vapaaehtoistyö voi olla vaikuttavaa siinä määrin, että se saavuttaa tavoitteensa ja saa aikaa toivottua muutosta. Karkeasti voidaan todeta, että vapaaehtoistyössä koordinoimista tekevät ihmiset ovat enemmän asioiden johtamisen osaajia kuin ihmisten johtamisen osa-alueen osaajia. Ihmisten johtamisen osaajia löytyy puolestaan enemmän johtamista vaativista vapaaehtoisrooleista. (Kuuluvainen 2015, 30.)

4.1.3 Johtaminen seurakunnassa

Elämme aikaa, jolloin työntekijät turvautuvat organisaatioissa enemmän ja enemmän omaan osaamiseensa, eivätkä niinkään työnantajiinsa tai ammattiyhdistyksiin. Henkilökohtaisesti osaamisesta ja oman osaamisen kehittämisestä on tullut yksilöiden keskeinen työsuhdeturva. Ihmiset seurakunnissa eivät elä tästä työelämäkulttuurin vallitsevasta trendistä irrallaan ja suuntaus vaikuttaa vääjäämättä seurakunta johtajuuteen. Avain asemaan nouseekin seurakunnissa tarvittava osaava palveleva johtajuus. Palveleva johtajuus ei kumpua autoritäärisestä johtamismallista, joka usein seurakunnissa

on turhauttavaa ja pois luotaan työntävää johtajuutta. (Salminen & Toivanen 2011, 66.)

Tänä päivänä yhä enemmän profaanissa johtajuuskirjallisuudessa puhutaan johtajuuden palveluaspektista. Johtajuuden tulee olla tuottamassa organisaatiolle palveluja, sillä organisaatio ei ole johtajaa varten, vaan johtaja organisaatiota varten. Johtajan menestys koituu myös johdettavien menestykseksi. Seurakuntajohtajuudessa on jokaisen johtajan hyvä kysyä, mikä on oman johtajuuden arvo seurakuntalaisille tai tiimiläisille. (Salminen & Toivonen 2011, 66.)

Millainen on sitten palveleva johtaja? Palveleva johtajuus näkyy ystävällisyytenä, tasaveroisuutena, avoimuutena sekä luotettavuutena. Tällainen johtaja tukee työkavereitaan auttamalla, opettamalla sekä osoittamalla heille huomiotaan. Palveleva johtaja pyrkii myös aktiivisesti näkemään seurakuntalaisissa kykyjä ja piileviä lahjoja sekä kannustaa käyttämään niitä. Tukemalla ja opettamalla seurakuntalaisia ja tiimiläisiä kasvussa, kannustaa johtaja näitä ihmisiä ottamaan vastuuta ja palvelutehtäviä vastaan. Kehotusta palvelemaan johtajuuteen voidaan lukea Raamatusta Paavalin kirjeestä Efeson seurakunnalle (Ef. 4:11–15.), kun Paavali valistaa seurakunnan vanhimpia opettamaan, kouluttamaan sekä valmentamaan seurakuntalaisia palvelukseen. (Salminen & Toivonen 2011, 67.)

Seurakunnan johtajien tehtävänä on auttaa seurakuntalaisia ottamaan askeleita eteenpäin hengellisessä kasvussa ja tämän takia niin oleellista onkin seurakuntalaisten henkilökohtainen tunteminen. Tuntemalla seurakuntalaisten elämäntilanteet, mielenkiinnon kohteet, osaamisen sekä luonteen, on johtajalla paremmat valmiudet ihmisten johdattamiseen hengellisissäkin asioissa. Johtajilla seurakunnassa tulisi olla kykyä rohkaista ja luoda mahdollisuuksia jäsenille oman osaamisen käyttämiseen seurakunnan toiminnassa. Seurakuntajohtajilla on kaiken kaikkiaan todella keskeinen rooli seurakunnan perustehtävän toteuttamisessa. (Salminen & Toivonen 2011, 67–68.)

4.1.4 Vapaaehtoinen johtajana

Vapaaehtoistyössä moni johtajanrooli on palkattujen työntekijöiden lisäksi vapaaehtoisilla, kuten tiiminjohtajilla tai työryhmien yhteyshenkilöillä. Usein vapaaehtoistyötä toteuttava organisaatio ei pysty tarjoamaan vapaaehtoisjohtajille muuta, kuin

hallinnollisiin prosesseihin tai sisällölliseen osaamiseen linkittyvää koulutusta ja ohjaamista. Vapaaehtoisjohtajan vastuulla usein onkin oman elämänkokemuksen ja oman persoonallisuuden kautta toteuttaa ihmisten johtamista, innostamista sekä mukaan ottamista. (Kuuluvainen 2015, 89.)

Kuuluvainen kirjoittaa kirjassaan (2015, 89.) neljästä asiasta, jotka jokaisen vapaaehtoisen johtajan olisi hyvä ymmärtää. Näitä ovat yhteinen visio, yhteinen luominen, ryhmän identiteetin luominen sekä luottamuksen rakentaminen. Organisaation kulttuurin luonne määrittelee vahvasti sitä, johdetaanko työssä kollektiivisesti vai yksilöllisesti. Varsinkin silloin, kun tarvitaan kollektiivista johtajuutta, on oman johtamiskäsityksen laajentaminen ja pohtiminen merkityksellistä.

Merkittävä asia vapaaehtoisten johtajuudelle on organisaatiokulttuurin asenne johtajuus käsitettä kohtaan. Myönteinen organisaatiokulttuuri johtajuuden saralla näkyy, kun organisaatiossa suhtaudutaan positiivisesti ja kannustavasti johtajuuteen, ja kun vapaaehtoisten kyvyt ja taidot nähdään resurssina. Epäonnistumisten ja kokeilemisen salliminen on erityisen tärkeää etenkin silloin, kun vapaaehtoisilla on paljon vastuuta tehtävissään. Tällainen kulttuuri osoittaa, että vapaaehtoisilla on mahdollisuus rauhassa löytää oma tapansa toimia johtajana. (Kuuluvainen 2015, 89–90.)

4.2 Vapaaehtoistyö ja laki

Vapaaehtoistoimintaa ei toistaiseksi säädetä erillisellä sitä koskevalla lailla. Vapaaehtoistyötä koskevia säädöksiä kuitenkin löytyy paljon. Vapaaehtoistyön käytäntöjen ja periaatteiden taustalla on yleisesti ottaen ollut vapaaehtoistyötä organisoivien järjestöjen sekä yhdistysten kokemukset. Vapaaehtoisten osalta oleelliset periaatteet ja säännöt käydään läpi erilaisissa perehdytyskoulutuksissa. Näiden lisäksi järjestöjen ja yhdistysten muissa tapaamisissa sovitaan yhdessä käytännön toimintaohjeista. Näillä pyritään ehkäisemään vaaratilanteita sekä turvaamaan sujuvaa yhteistyötä. (Sitra 2015, 9.)

Vapaaehtoistoimintaan osallistuessaan vapaaehtoinen sitoutuu noudattamaan organisaation ohjeita sekä yhteisiä sääntöjä. Vapaaehtoistoimintaa tekevän organisaation vastuulla puolestaan on asianmukaisen perehdytyksen tarjoaminen sekä vapaaehtoistoiminnan aikana myös ohjauksen ja tuen antaminen. Laissa ei ole määritelty suoraan,

millaisia tehtäviä vapaaehtoistyötä tekevä organisaatio saa tai ei saa toteuttaa. Yleisenä periaatteena taustalla on, että ammattihenkilökunnan työtä ei voida, eikä saa korvata vapaaehtoistyöllä. Myös se, että ammatilliselle kuuluu aina työ, johon vaaditaan lain edellyttämää pätevyyttä. Tietyillä aloilla vapaaehtoistyö ja ammatillaisen tekemä työ voivat olla hyvinkin lähellä toisiaan. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla saattaa olla tämä tilanne. (Sitra 2015, 9–10.)

Vapaaehtoistyössä täytyy muistaa se, että vapaaehtoistyöntekijä ei ole virka- tai muussa palvelussuhteessa työnantajaan, eikä näin ollen tee työ- tai toimeksiantosopimusta työnantajan kanssa. Vapaaehtoistyöntekijän ja työnantajan välillä kuitenkin tulee olla joko suullinen tai kirjallinen sopimus vapaaehtoistyön tekemisestä sekä sen vaatimista velvoitteista. Mikäli minkäänlaista sopimusta ei ole laadittu, jää vapaaehtoistyöntekijän työ ulkopuolelle työturvallisuuslakia sovellettaessa. (Tyosuojelu.fi 2020).

4.3 Työskentely tiimimuotoisesti

4.3.1 Tiimit

Tiimi koostuu joukosta ihmisiä, joilla on sama päämäärä, tavoite ja toimintamalli. Tiimin jäsenten taidot yleensä täydentävät toisiaan ja jäsenet ovat yhteisvastuussa suorituksistaan. (Huusko 2007, 13.)

Tiiminjohtajan on tärkeää ymmärtää, ettei tiimiltä voi odottaa tehokasta työskentelyä ilman, että huomioi tiettyjä lainalaisuuksia. Jokainen ryhmä, olipa kyseessä sitten päiväkotiryhmä tai joukko seurakunnan vapaaehtoisia, käy läpi samat ryhmäytymisen vaiheet, jotka ryhmätutkimuksen perusteella on havaittu. Nämä vaiheet ovat ryhmän muodostaminen, kuohuntavaihe, normien kehittämisen- ja kehittymisvaihe sekä tehokkaan suorituskäytön vaihe. (Huusko 2007, 48–49.)

Aluksi ryhmän muodostuessa sen jäsenet käyttäytyvät kohteliaasti toisiaan kohtaan ja pyrkivät näkemään toisensa voimavaroina. Organisaation osoittama arvostus ryhmää kohtaan sekä annetun tehtävän selkeys vaikuttavat siihen, miten motivoituneina ja innostuneina ryhmän jäsenet lähtevät työskentelemään yhdessä. (Huusko 2007, 48.) Ensimmäisessä vaiheessa ryhmän jäsenet myös kokeilevat toiminnan rajoja ja etsivät

ryhmän sääntöjä. Tässä vaiheessa ryhmän johtaja on erityisen tärkeä. (Jyväskylän yliopisto n.d.) Toinen vaihe taas on usein haastavampi, sillä kuohuntavaiheessa ryhmän jäsenet alkavat määrittämään sekä omia että toisten rooleja. Tässä vaiheessa ryhmä tarvitsee ulkoista ja sisäistä tukea. Ryhmän johtajaa kyseenalaistetaan, omaa roolia testataan ja konflikteja sekä erimielisyyksiä esiintyy. (Huusko 2007, 48; Jyväskylän yliopisto n.d.)

Seuraavassa vaiheessa testataan ryhmän vastuunottokykyä. Mikäli ryhmän normit saadaan kehitettyä sellaisiksi, että ne edistävät ryhmän toimivuutta, tulee ryhmän toiminnasta tiimimäistä. Tässä vaiheessa työnteko tehostuu ja toimintamallit kehittyvät. (Huusko 2007, 48–49.) Lisäksi yhteenkuuluvuuden tunne ja avoimuus ryhmän jäsenten välillä lisääntyy (Jyväskylän yliopisto n.d.). Merkittävää ryhmän johtajan kannalta tässä vaiheessa on tiedostaa, että ryhmän jäsenet ovat ennen kaikkea sitoutuneet työtehtävään, eivätkä tiimiin. Tämä tieto saattaa helpottaa johtajan asennoitumista tiimiä kohtaan. (Huusko 2007, 49.) Viimeisessä vaiheessa ryhmän energia suunnataan työntekoon. Jäsenten rooleista tulee joustavampia, toisia tuetaan ja ryhmän jäsenten välinen erilaisuus koetaan vahvuudeksi heikkouden sijaan. (Jyväskylän yliopisto n.d.)

5 OMISTAJUUDEN KOKEMINEN

5.1 Omistajuus vapaaehtoistyössä

5.1.1 Omistajuuden tunne

Vapaaehtoistyössä sitoutumisen kanssa käsi kädessä kulkee termi omistajuuden tunne, joka tarkoittaa sitä, että vapaaehtoisen kokiessa ”omistavansa” toiminnan, on hän valmis myös sitoutumaan siihen ja olemaan valmis johtamaan sitä. Tällä omistajuuden tunteella ei tarkoiteta mitään taloudellista aspektia, vaan puhutaan psykologisesta kokemuksesta siitä, kun jokin toiminta tuntuu todella omalta. (Kuuluvainen 2015, 51.)

Vapaaehtoistyössä puhutaan vastuun ottamisesta sekä vastuunkantajista ja sehän on selvää, että vastuuta ei ole ilman valtaa, jolloin asiasta usein puhutaankin omistajuutena. Tämä johtuu siitä, että usein omistajuutta kokeva ihminen suorittaa vastuunsa luontevammin kuin puolestaan ihminen, joka suorittaa ainoastaan velvollisuudentunteesta. Vastuun antaminen siinä määrin, kun se on mielekästä ja mahdollista, luo vapaaehtoiselle omistajuuden tunnetta. Vastuuta antamalla annetaan vapaaehtoiselle mahdollisuus tehdä päätöksiä, käyttää omia ideoitaan sekä kehittää toimintaa. Toimintakulttuuri, joka lisää omistajuutta vastuunkantajien keskuudessa, auttaa vapaaehtoista toteuttamaan sekä itseään että myös toiminnan tarkoitusta. Antamalla vapaaehtoisille mahdollisuuksia osallistua toiminnan suunnitteluun, sen kehittämiseen sekä päätösten tekemiseen, luodaan omistajuutta. (Kuuluvainen 2015, 51–53.)

Kuuluvainen sanoo kirjassaan (2015, 52) näin: ”Omistajuutta antava toimintakulttuuri antaa ihmisille luvan toimia”. Kuitenkaan täysi vapaus tehdä mitä vain ei ole inspiroivaa, vaan tarvitaan tietynlaisia raameja, rajoituksia ja suuntaviivoja, jotta voidaan kehittää jotain sellaista, joka tukee toimintaa ja tuo lisäarvoa sille. Silloin, kun vapaaehtoistyössä tunnetaan ja tiedetään yhteiset arvot ja toimintatavat, on niistä helppo viestiä myös toimintaan uusina tuleville. Onkin erityisen tärkeää, että vastuunkantajilla ja vapaaehtoistyönjohtajilla on yhteinen ymmärrys yhteisistä toimintavoista, jotta toimintatavat jollain lailla aina ovat yhteisten arvojen ja raamien sisällä. Kuitenkin vastuu silti on aina viimekädessä vapaaehtoistyötä järjestävällä toimijalla, eikä yksittäisellä

vapaaehtoisella, riippumatta siitä, kuinka korkean vastuutason tehtävistä olisi kyse. (Kuuluvainen 2015, 52.)

Viestintä on tärkeässä roolissa omistajuuden tunteen luomisessa ja sen keinoja voidaan käyttää myös vapaaehtoisten kohdalla. Yhtenä esimerkkinä on antaa vapaaehtoistyöntekijälle toiminnan sosiaalisen median profiilin hallintaoikeus ja vastuu sen päivittämisestä. Sosiaalisen median päivittämisen lisäksi erilaisten blogien pitäminen tai nettisivujen ylläpitäminen ovat hyviä keinoja käyttää viestintää lisäämään joidenkin vapaaehtoisten omistajuutta. Samalla se, että vapaaehtoiset ovat itse tuottamassa sisältöä eri toiminnan julkisiin viestintäkanaviin, antaa parasta mahdollista kuvaa ulospäin toiminnasta. Vapaaehtoisilla on kuitenkin omakohtaista kokemusta toiminnassa mukana olemisesta ja heidän kommunikointinsa ulospäin on parasta markkinointia toiminnalle. (Kuuluvainen 2015, 53, 96.)

5.1.2 Omaehtoisuus omistajuuden kokemisessa

Omistajuuden tunteen yksi keskeinen käsite on omaehtoisuus, joka kumpuaa vapaaehtoisten kokemuksesta päästä itsenäisesti tekemään päätöksiä sekä suunnitella omaa työtä. Tämän kokemuksen myötä lisätään vapaaehtoisten omistajuutta sekä sitoutuneisuutta toimintaan. Omaehtoisuus voi myös liittyä oman työparin tai tiimin toimintaan, ja se voi myös toteutua ennalta asetetun palvelutehtävän sisällä. (Kuuluvainen 2015, 55.)

Ammattimaisesti organisoiduissa vapaaehtoistyöjärjestöissä usein korostuu se, että vapaaehtoisten työnkuvien täytyy olla mahdollisimman selkeitä ja tarkkaan kuvailtuja. Onkin hyvä pohtia, kuinka tällaisissa toimenkuville voitaisiin vapaaehtoisille luoda enemmän mahdollisuuksia omaehtoisuuteen ja sitä kautta syventää omistajuuden tunnetta. Omistajuuteen liittyy vahvasti myös yhteisöllinen aspekti ja sen kautta vapaaehtoisten tunteet. Omistajuus herättää ihmisissä muun muassa intohimoa, vastuullisuuden kokemusta, ylpeyttä sekä myös pelkoa ja ujoutta. Pelko ja ujous saattavat kummuta esimerkiksi vastuunottamisen kohdalla. Ihmiset kokevat omistajuuden eri tavoin, koska me olemme erilaisia persoonatyyppisiä ja jokaisella vapaaehtoisellakin on erilainen kasvutehtävä suhteessa omaan suhtautumiseen liittyen omistajuuteen. (Kuuluvainen 2015, 55–56.)

Omistajuuden ja vastuunoton merkitystä vapaaehtoistyölle kannattaa pohtia, koska liian usein vapaaehtoistyössä törmätään tilanteeseen, missä muutama hyvin velvollisuuden tuntoinen kantaa vastuuta ja pitää hallussaan valtaa, kunnes palavat loppuun ja kyllästyvät toimintaan. Tällöin myöskään uusien ihmisten ei todellakaan ole helppo tulla mukaan toimintaan. Mikäli vapaaehtoisille halutaan luoda omistajuuden tunnetta, täytyy sitoutuneempien ja pidempään toiminnassa olleiden itse määrätietoisesti pyrkiä tekemään tilaa uusille vapaaehtoisille ja tukea heitä alusta lähtien. Tämä on usein pitkään vastuuta kantaneelle haastava askel henkisesti, koska on mahdollisesti pitkään ollut itse se aktiivinen toiminnantekijä sekä ainut päätöksentekijä. Esimerkiksi jokin toimintamuoto saattaa kärsiä niin sanotusta perustajan syndroomasta, jolloin toimintamuodon perustaja pitää itsellään päätösvaltaa ja kaikkia lankoja, eikä suostu luopumaan niistä. Tällöin valitettavasti toimintamuoto ei kehity ja vallassa oleva jäsen on vaarassa polttaa itsensä loppuun. (Kuuluvainen 2015, 56–57.)

Hyvässä johtajuudessa tuodaan yhteiseen keskusteluun vastuunoton ja omistajuuden kasvutehtävänä näkeminen. Esimerkiksi helposti omistajuutta kokevien kannattaa ottaa omana kasvuaskeleina tietoisesti muille tilan antamisessa sekä siinä, että osaa valikoida omat palvelutehtävät, niin etteivät pala loppuun siinä. Vastuutehtäviä ujostelevat tai omistajuutta heikommin kokeville puolestaan kasvuaskeleena voi olla se, että harjoittelee toimeen tarttumista pienillä vastuilla ja omalle epämukavuusalueelle mememisellä, muiden vapaaehtoisten tukemana. (Kuuluvainen 2015, 57.)

Kuuluvainen vertaa kirjassaan (2015, 57.) omistajuutta ja vastuuttamista yhteisössä kuin uimahyppytornista hyppäämiseksi, jolloin hyppäävä henkilö saattaa tarvita erityistä kannustusta ja tukea uskaltakseen hypätä. On yhteisön ja sen johtamisen vastuulla tukea omistajuuden tunteen luomista ja kehittymistä mahdollisimman monien ihmisten osalta. Parhaimmillaan jokainen jäsen yhteisössä pääsee kokemaan omistajuuden tunteita toiminnan ydinasioista saaden tukea muilta yhteisössä olevilta. (Kuuluvainen 2015, 57.)

5.1.3 Yhteisöllisyyden merkitys omistajuuteen

Tutkimuksissa on selvinnyt vapaaehtoistyön muodostaman yhteisön sekä vapaaehtoisten ihmissuhteiden vaikuttavan merkittävästi vapaaehtoisten kokemaan motivaatioon

osallisuudesta toiminnassa. Yhteisöllisyyden luominen onkin yksi vapaaehtoistyön johtamisen tärkeistä aspekteista. Vapaaehtoistoiminnan eri toimintamuodot ja niiden yhteiset kokoontumiset, vertaisryhmät tai leirit ovat merkittäviä paikkoja ihmissuhteiden luomisen ja kohtaamisen kannalta. Tietysti iso osa yhteisöllisyyttä voi syntyä luonnostaankin, mutta vapaaehtoistyön johtamisessa se on silti hyvä ottaa tavoittelemisen arvoisena asiana. (Kuuluvainen 2015, 61.)

Yhteisöllisyys on parhaimmillaan erittäin hyvä sitouttaja työhön, ja mikä parasta, se syntyy monesti luonnollisesti ihmisten välisten kohtaamisten kautta. Voidaankin ajatella toimivan yhteisön yhdeksi merkiksi sen, että yhteisön ihmiset kokoontuvat toiminnan ulkopuolellakin ja kohtaavat toisiaan muistakin syistä, kuin pelkästään velvollisuudesta hoitaa yhteistä vapaaehtoistyötehtävää. Se, että ihmisillä on mahdollisuuksia kohdata toisiaan vapaaehtoistyön piirissä sekä sen ulkopuolella, luo yhteisön sisälle vapaaehtoisten välisiä verkostoja, ystävyysuhteita sekä parhaimmillaan uusia toimintatapoja. (Kuuluvainen 2015, 62.)

5.1.4 Oma johtajuus osana omistajuuden kokemista

Millainen merkitys on sillä, että vapaaehtoistyön johtaja näkee ja kokee itsensä johtajaksi ja saa sen mukaisesti tukea organisaatiolta? Haaste, johon törmätään usein, on että vapaaehtoistyön johtajat eivät miellä itseään johtajiksi. Tämä voi johtaa juurensa siihen, että henkilö ei ole omistanut identiteettiään johtajana tai myöskään saanut riittävää tukea ja kannustusta yhteisöstä omaan johtajuuteen. Oli vapaaehtoistyötoiminta sitten minkä tasoista tahansa, olisi kuitenkin oleellista valtuuttaa johtajuuteen niitä ihmisiä, joiden tehtävänä on myös olla innostamassa toisia. (Kuuluvainen 2015, 71.)

Omaa johtajuutta voi ja kannattaa reflektoida sen kautta, miltä oma johtajuus tuntuu ja miten sen näkee. Jokaisella ei kuitenkaan voi olla kokemusta johtajuudesta palkkatyön kautta, mutta jokaisella on elämän kautta tulleita kokemuksia ja taitoja, joista on aina hyötyä vapaaehtoistyössä johtamiselle. Vapaaehtoistyön johtamisessakin on paljolti kyse siitä, millaisen suhteen luot tiimiin sekä yksilöihin. Oman johtajuuden omistaminen on avain kysymys johtamisen onnistumiselle. (Kuuluvainen 2015, 72.)

5.2 Motivaatio vapaaehtoistyössä

5.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Vapaaehtoistyössä motivaatio on erittäin keskeinen käsite ja sen merkitys vapaaehtoistyön johtamisen eri osa-alueille on suuri. Vapaaehtoistyön johtaminen voidaan yksinkertaistaa kiteytykseen, että se on vapaaehtoisten motivointia. Perinteisessä liikkeenjohtamisen mallissa motivaation luomisen keinoina nähdään organisaation tarjoamat edut, kuten palkka. Uudet tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että ihmiset ovat hyvinkin motivoituneita yhteisen hyödyn tavoittelemiseen, enemmän kuin oman etunsa tavoittelemiseen. (Kuuluvainen 2015, 45.)

Motivaatiosta puhuttaessa nousee esiin kahdenlaista motivaatiota: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio perustuu nimensä mukaan ulkoisista kannustimista ja palkkioista kumpuavaan motivaatioon. Sisäinen motivaatio puolestaan pohjautuu vahvasti arvoihin ja itsensä kehittämiseen ja kasvuun. Esimerkkinä palkkatyössä palkka toimii ulkoisena motivaatiotekijänä, kun taas työtehtävien mielekkyys ja oman työn ohjaaminen luovat sisäistä motivaatiota. (Kuuluvainen 2015, 45.) Ihmisillä, jota palvelevat seurakunnissa, puolestaan ajatellaan olevan kolmenlaisia motiiveja: ulkoisia, sisäisiä ja ikuisia (Fogarty 2019, 36).

Vapaaehtoistyössä ihmiset, jotka palvelevat mielellään ja terveiden motiivien pohjalta, ammentavat motivaationsa muista kuin syyllisyyden tunteesta tai palkinnoista. Tällöin todennäköisesti ihminen vapaaehtoistyössä ymmärtää inhimillisellä tasolla, että hänen työllään on merkitystä, mikä täyttää riittävällä tasolla tarpeen elää merkityksellistä ja mielekästä elämää. Seurakuntatyöllä, niin kuin monella muullakin vapaaehtoistyöllä pyritään täyttämään omia sisäisiä tarpeitaan. Stephen Fogarty (2019, 38.) kuvailee kirjassaan sisäisiä motivaatiotekijöitä hallinnan, pätevyyden sekä yhteyden tarpeiksi. Hallinta ilmenee, kun ihminen pystyy noudattamaan johtoasemassa olevien ohjeita säilyttäen samalla oman autonomian tunteensa. Tällöin vapaaehtoinen hallitsee omaa käyttäytymistään ja toimintaansa pyrkien siihen, että kokee saavansa aikaan asioita ja hyvinvointia. Pätevyyden ja onnistumisen tunne kumpuaa siitä, kun vapaaehtoinen löytää oman palvelupaikkansa ja näkee konkreettisesti oman työnsä hyödyt työlle. Tähän pääsemistä edesauttaa se, että vapaaehtoistyön johtajat määrittelevät tarkoin tehtäväalueen sekä toivotut tulokset. On yllättävän merkittävä asia vapaaehtoiselle voida

ajatella ja sanoa, että omalla työllä on merkitystä, ja että se vaikuttaa toisten ihmisten elämään myönteisesti. Kolmantena sisäisen motivaation tekijänä on yhteys ja se kumpuaa halusta solmia läheisiä ystävyys-suhteita. Näillä ystävyys-suhteilla ei tarkoiteta ainoastaan suureen joukkoon kuulumista, vaan vielä syvempiä siteitä ihmisten välillä, jotka voimistavat elämän iloja sekä tuovat lohtua suruihin. (Fogarty 2019, 39–40.)

Tämän päivän johtamisessa korostuu se, että vahvan motivaation ja tehokkaiden työntekijöiden taustalla työyhteisössä on sisäisen motivaation korostaminen. Sisäinen motivaatio tekee sen, että ihminen innostuu ja motivoituu jo pelkästään aikaansaannoksestaan, eikä tarvitse tällöin ulkoista palkintoa voidakseen innostua työstään. Tällöin into ja energia toimintaan löytyy ihmisestä luonnostaan, eikä tarvita ulkoista pakotetta. (Martela & Jarenko 2014.)

Vapaaehtoistyötä suunnitellessa ja johtaessa kannattaa ottaa todella huomioon sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Näiden ymmärtäminen on vapaaehtoistyön johtamisen kannalta hyvin arvokasta. Kun mietitään palkkatyön ja vapaaehtoistyön eroa sisäisen ja ulkoisen motivaation osalta, tulee tietysti ensimmäisenä mieleen ulkoisen motivaatiotekijän, palkan, merkitys ihmisten sitouttamisessa. Palkka kuitenkin riittää sitouttamaan ihmisiä työhönsä vain pinnallisesti. Tämän lisäksi sisäisen motivaation kokeminen on tärkeä asia sitouttamisen kannalta. (Kuuluvainen 2015, 45–46.)

Vapaaehtoistyössä nojataan ennen kaikkea vapaaehtoisten omaan halukkuuteen haakeutua sellaisen toiminnan pariin, joka herättää sisäistä motivaatiota. Silti vapaaehtoistyössä saattaa olla ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten esimerkiksi arvokkaan työkokemuksen saaminen, vapaaehtoistyöstä saatavat ansiomerkit sekä erilaiset virkistysjuhlat. (Kuuluvainen 2015, 46.) Seurakunnissa yksi klassinen ulkoisen motivaation tekijä on valitettavasti syyllisyys, jota on käytetty aikojen saatossa paljon väärin. Syyllisyyden tunteella on pyritty saamaan seurakuntalaisia kokemaan kuuliaisuutta sekä moraalista pakotetta osallistumiseen. Syyllisyyden tunteen on ajateltu lupaavan kuuliaisuudesta palkintoa ja häpeälliseltä rangaistukselta välttymistä. Syyllistämisen käytämisellä saattaa olla hengellisessä vapaaehtoistyössä lyhytkestoista hyötyä, mutta pitkäkestoisena sillä on vääjäämättä hyvin haitallisia vaikutuksia, koska ihmiset kokevat tällöin tulleen hyväksi käytetyiksi. (Fogarty 2019, 37.)

Vapaaehtoistyön haasteena ei ole ihmisten mukaan saaminen, vaan pikemminkin heidän motivoimisensa toiminnassa jatkamiseen. Fogarty (2019, 35.) esittää kirjassaan tärkeitä huomioitavia asioita, mikäli halutaan, että vapaaehtoisten palvelusuhteista voisi tulla pitkäaikaisia ja mielekkäitä. Jotta näin voisi tapahtua, täytyisi vapaaehtoistyönjohtajien määrittellä vapaaehtoisten tehtäväalueet selkeästi, tuoda esiin konkreettisia tuloksia, mihin halutaan päästä, harkita huolellisesti palvelupaikkojen tekijät sekä antaa vapaaehtoisille oikeat työkalut ja riittävän vapauden toimia. Tärkeä tehtävä on myös järjestää riittävän usein ja säännöllisesti tapaamisia, joiden avulla vapaaehtoisen on helpompi toimia sovitulla tavalla ja määrätietoisesti.

Seurakuntaympäristössä on hyvä uutinen, että useat ihmiset haluavat osallistua seurakunnan toimintaan, eivätkä tarvitse pakottamista. Ihmiset haluavat kokea tekevänsä elämällään jotain merkityksellistä sekä kuulua yhteisöön, jolla on positiivinen vaikutus sen ympäristöön. Seurakuntajohtajuudessa tärkeä tehtävä ja vastuu onkin antaa näille ihmisille mahdollisuus olla mukana palvelemissa vapaaehtoistyössä ja kokea merkityksellisyyttä. (Fogarty 2019, 34.)

5.2.2 Motivaatio vapaaehtoistyön johtamisessa

Mitkä asiat saavat ihmiset haluamaan tehdä vapaaehtoistyötä? Tätä kysymystä on useiden eri tutkimusten kautta pyritty selvittämään. Yksi merkittävimmistä asioista on auttamisenhalu, mutta kuitenkin kaikki vapaaehtoistyö ei ole luonteeltaan auttamista. Myös auttamisen käsitteen kautta voimme löytää myös niitä ei niin jaloja motiiveja. (Marjovuori 2014.)

Suurin osa Suomessa toteutetuista motivaatiotutkimuksista on tehty sosiaali- ja terveysalan järjestöistä, jolloin on odotettua, että auttamisenhalu on noussut selkeästi esille tutkimustuloksissa. Tällöin esimerkiksi yhteiskunnallisen vaikuttamisen teemat ovat karsiutuneet tutkimustulosten kärkisijoilta pois. Tutkimusten mukaan muita merkittäviä motivaatioteemoja ovat esimerkiksi kansalaisvelvollisuuden täyttäminen, vapaaehtoistyön linkittyminen omaan elämäntapaan, sosiaaliset suhteet sekä halu oppia uusia asioita. (Yeung 2001, OK-opintokeskus 2013, Lager & ym. 2009.)

Nuorten vapaaehtoistyöntekijöiden kohdalla motivaatiotekijöiksi nousevat muun muassa mahdollisuus päästä itse ideoimaan toimintaa, matala kynnyksellä tulla mukaan

toimintaan sekä toiminnan tehokkuus ja aikaansaaminen. Grönlund väittää myös, että nuoret arvostavat vapaaehtoistyössä mahdollisuutta osallistua toimintaan projektiluontoisesti sekä sitä, että organisaation tarjoama toiminta on monipuolista erilaiset tarpeet huomioiden. (Grönlund 2006.)

Puhuttaessa motivaatiosta ja vapaaehtoistyön johtamisesta motivaation keinoin, on suunnittelussa tärkeää ottaa huomioon, että vapaaehtoistyön ulkoiset kannustimet ovat heikompia, kuin sisäiset motivaatiotekijät. Ulkoisilla kannustimilla, kuten palkitsemisjärjestelmillä ja vapaaehtoisten kiittämisillä ei useinkaan tavoiteta niitä kaikista motivoituneimpia ihmisiä, vaan ne on sisäiset motivaatio tekijät, jotka ajavat näitä ihmisiä toiminnassa. Tällöin tärkeämpään rooliin nousee, että luodaan yksilöistä yhteisö, missä tarjotaan mahdollisuuksia omaehtoisuuteen, toiminnan kehittämiseen sekä uuden oppimiseen. (Kuuluvainen 2015, 48.)

Kaikessa vapaaehtoistyön johtamisessa on joka tapauksessa oleellista ymmärtää, että ihmisiä ei voi pakottaa motivoitumaan ja sitoutumaan toimintaan. Motivaatio on asia, joka joko syntyy tai ei synny vapaaehtoistoiminnan tarjoaman sisällön myötä. Ihmiset motivoituvat hyvin eri tavoin ja erilaisista asioista, joten vapaaehtoista ei voi syyttää, mikäli organisaation tarjoama toiminta ei motivoi häntä. (Kuuluvainen 2015, 48.)

5.2.3 Palkitseminen

Frederick Herzberg, yhdysvaltalainen psykologi ja liikkeenjohdon tutkija, loi uransa aikana kaksifaktoriteorian, jonka mukaan työntekijää voi motivoida kahdella eri tavalla. Hän nimesi nämä tavat hygieniatekijöiksi ja motivaatiotekijöiksi. Hygieniatekijät pitävät sisällään työhön liittyvät ulkoiset tekijät kuten palkkauksen ja muut edut, työyhteisön ilmapiirin, työpaikan siisteyden ja erilaiset menettelykäytännöt. Motivaatiotekijät taas liittyvät työhön itsessään. Tällaisia tekijöitä ovat työn sisältö, työssä koettavat saavutukset ja siitä saadut tunnustukset, työn vastuullisuus sekä kehittymismahdollisuudet. (Herzberg ym. 1959, 113–114; Owen 2011, 106.)

Hygieniatekijät voivat olla parhaimmillaan palkitsevia ja motivoivia. Yleisesti ottaen ihminen kuitenkin havittelee aina suurempaa palkkaa, parempia etuja ja mukavampaa työyhteisöä. Tyytymättömyys siihen, mitä omasta työstään saa, voi johtaa työntekijöihin ilman motivaatiota. Ulkoinen palkitseminen ei tyydytä niitä, jotka haluavat aina

enemmän, eikä niitä, joilla on huonot ulkoiset työolosuhteet. Parhaimmillaan ihmistä kuitenkin motivoi työ itsessään. Tällöin tyytyväisyys omaa työtään kohtaan ei riipu ulkoisista tekijöistä. Moni on valmis näkemään paljon vaivaa ja käyttämään paljon aikaa työhön, josta ei tienaa paljoa eikä saa hyviä etuja, mutta joka tuntuu merkitykselliseltä. (Owen 2011, 106–108.)

5.3 Sitoutuminen vapaaehtoistyöhön

Sitoutuminen nousee vapaaehtoistyössä hyvin oleellisena asiana esiin. Sillä tarkoitetaan vapaaehtoistyössä vapaaehtoisen halua olla ja pysyä toiminnassa mukana, vastuunottamista sekä motivoituneisuutta osallistua toimintaan. Vapaaehtoistyössä voidaan nähdä sitoutuneisuutta toimintaan sekä sitoutuneisuutta tiettyyn tehtävänkuvaan. (Kuuluvainen 2015, 49.)

Miksi sitten vapaaehtoisten sitoutuminen on niin tärkeää vapaaehtoistoiminnalle? Usein vapaaehtoistyössä pitkään palvelleilla ihmisillä on toiminnasta niin sanottua hiltajaisia tietoa, joka on ehdottoman arvokasta toiminnan jatkuvuuden kannalta. Erityisesti tilanteessa, jossa yhdistyksellä ei ole palkattua työntekijää koordinoimassa toimintaa, on vapaaehtoisten sitoutumattomuus uhkana koko ydintoiminnalle. Sitouttamisella tavoitellaan sitä usein, että vapaaehtoiset pysyisivät toiminnassa pitkään toimien useissa eri rooleissa ja hankkien toiminnan kautta arvokkaita tietoja ja taitoja. (Kuuluvainen 2015, 49.)

Vapaaehtoisjärjestöissä, jotka ovat johdettuja ammattimaisesti palkattujen työntekijöiden johdolla, ei yleensä ole vaaraa toiminnan jatkuvuuden osalta, mutta yhtä lailla nämä järjestöt tarvitsevat sitoutuneita ihmisiä toimintaan. On useita rooleja, jotka yksinkertaisesti tarvitsevat sitoutuneen tekijän, jotta tehtävä täyttyy. Tällaisia ovat esimerkiksi palvelupaikat, jotka edellyttävät aiempaa kokemusta vastaavanlaisen tehtävän hoitamisesta tai on muuten hyvin vastuullinen. (Kuuluvainen 2015, 49.)

Organisaatiojohtamisen osalta nähdään, että ihmiset sitoutuvat työhönsä organisaation ja ihmisen omien arvojen kohdatessa sekä, kun toimintatavat organisaatiossa ovat johdonmukaisia. Merkityksellisiä asioita ovat myös se, että osallistuminen ja keskustelu on avointa, ja että organisaatiossa vallitsee turvallinen ja luotettava ilmapiiri, missä on myös osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. (Lämsä & Hautala 2004.)

Vapaaehtoistyössä ei voida kieltää sen merkityksellisyyttä sitoutumiseen, että vapaaehtoinen kokee olevansa ”yksi meistä”. Vapaaehtoistyössä sen yhteyteen kertyneellä ihmisyyhteisöllä on valtavan sitouttava vaikutus useisiin vapaaehtoiisiin. (Kuuluvainen 2015, 50.)

Sitoutumista tarvitaan paljon muuhunkin, kuin vain omien etujen optimoimiseen. Kun annetaan yhteiselle tavoitteelle ja tekemiselle tilaa, annetaan samalla paremmat mahdollisuudet yhteiseen sitoutumiseen. Yhteisö saa happea siitä, kun se huokuu yhteistä sitoutumista. Ilman yhteisen sitoutumisen ilmapiiriä yhteistyön liekki on vaarassa hiipua ja ryhmän ei enää tuota toivotulla tavalla hyvää sen jäsenille. (Ristikangas & Rinne 2014, 126.)

Tutkimusten mukaan Suomalaisissa yhdistyksissä sitouttamisenkeinoina ei käytetä vallan ja vastuun antamista, vaan sitouttamisenkeinoina käytetään enemmän esimerkiksi koulutuksen ja työnohjauksen tarjoamista. (Pessi & Oravasaari 2010.) Yleisesti ottaen vapaaehtoisia on helpompi saada sitoutumaan toimintaan yleisesti kuin tiettyyn rooliin tai työtehtävään. Vapaaehtoistyössä tarvitaankin johtajaa, joka osaa pitää kokonaiskuvan koko ajan hallussaan ja osaa ohjata vapaaehtoisia juuri oikeille palvelupaikoille, niin että työn mielekkyys ja innostavuus säilyy. (Kuuluvainen 2015, 51.)

Sitouttaminen on vapaaehtoistyön johtamisessa iso asia ja se liittyy hyvin vahvasti yhdistyksen toimintakulttuuriin, johtamiseen sekä strategiaan. Vapaaehtoistoisten sitouttamiseen ei ole mitään tiettyä kaavaa tai tempua, vaan ihmisten halu sitoutua johonkin toimintaan kumpuaa vapaaehtoistoiminnasta kokonaisuutena ja sen osa-alueista. Isona tekijänä on osallisuuden kokeminen sekä ihmisyyhteisön osana oleminen. Näiden ymmärtäminen on vapaaehtoistyön johtamisessakin erittäin oleellista. (Kuuluvainen 2015, 51)

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen muodossa. Yksinkertaistettuna kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan ei-numeraalista tutkimusta eli ts. aineisto on tekstimuodossa (Eskola & Suoranta 1998). Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteenä voidaan nähdä tutkimushenkilöiden mahdollisuus jakaa suhteellisen vapaamuotoisesti omia kokemuksiaan ja mielipiteitään aiheeseen liittyen etukäteen laadittujen kysymysten sijaan. Tällaisten menetelmien avulla päästään kartoittamaan erilaisia ilmiöitä rikkaasti ihmisten kokemusten kautta. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa itsenäisesti tai yhdessä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kanssa. (Tilastokeskus n.d.)

Tutkimuksen kannalta on tärkeää valita oikea tutkimusmenetelmä. Oikean menetelmän avulla saadaan kerättyä oikeanlaista aineistoa tutkimusta varten. Haastattelu on oikea tutkimusmenetelmä silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat ihmisten ajatukset, kokemukset ja tunteet. Muita hyviä vaihtoehtoja ovat muun muassa kysely sekä päiväkirjamenetelmä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 185.) Tässä työssä aineisto kerättiin haastattelemalla kohderyhmää ja haastattelun avulla pyrittiin saamaan vastauksia tiimijohtajien omistajuuden kokemisen nykytilanteeseen sekä sen kehittämiseen.

Haastattelu toteutettiin yksilöllisenä teemahaastatteluna. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa vain haastattelun teemat ovat etukäteen suunniteltuja. Kysymysten muotoilu ja järjestys syntyvät vasta itse haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 208). Teemahaastattelu antoi haastateltaville tiiminjohtajille mahdollisuuden itse nostaa haluamiaan aiheita ja ajatuksia esille, sillä haastattelu oli kokonaisuudessaan vapaamuotoisempi. Teemojen valitseminen ja rajaaminen etukäteen varmisti kuitenkin sen, että haastatteluilla saatiin tarvittavaa tietoa tutkimuskysymyksen selvittämiseksi.

Tutkimuksen otanta koostui Tampereen helluntaiseurakunnan nuorisotyön tiiminjohtajista. Näitä tiiminjohtajia on yhteensä 8 ja tavoitteena oli päästä haastattelemaan heistä jokaista. Haastattelut toteutettiin kahdessa neljän hengen ryhmässä ja kumpikin haastattelutilausuus kesti noin 60 minuuttia. Haastattelujen keskustelua ohjattiin

ennalta valittujen teemojen mukaan, mutta itse keskustelun sisältö muotoutui tiimi-johtajien omista ajatuksista ja kokemuksista. Tiimi-johtajien kanssa toteutetut ryhmähaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointi tarkoittaa nauhoitteen kirjoittamista puhtaaksi. Sen tarkoituksena on helpottaa aineiston hallitsemista ja analysointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä litteroitua materiaalia kertyi noin 20 sivua.

Litteroitu aineisto jaettiin kolmeen eri teemaan teemoittelun avulla. Nämä teemat muodostuivat jakamalla aineisto alaluokkiin ja jälleen yläluokkiin, kunnes pääluokat saatiin muodostettua. Tällä tavoin aineistoa voidaan analysoida helpommin teoreettisen viitekehyksen valossa. (Tuomi & Sarajärvi 2011. 101,109.) Haastattelut toteutettiin anonymisti ja haastateltavien anonymiteettia pyrittiin suojaamaan mahdollisimman tarkasti työn kaikissa vaiheissa, jotta tulosten reliabiliteetti säilyisi. Pienen otannan vuoksi tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta yksilöiden kokemukset antavat kuitenkin tärkeää näkökulmaa etenkin Tampereen Helluntaiseurakunnan nuorisotyölle.

7 TIIMIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMISESTA

7.1 Vapaaehtoisena vapaaehtoisten johtaminen

Tiimijohtajien haastatteluissa syvennyttiin vapaaehtoisten johtamiseen sekä johtajuuden kokemiseen. Tarkastelussa oli erilaisia tiimijohtajien nostamia aihekokonaisuuksia. Haastatteluissa keskusteltiin mm. tiimijohtajien omasta roolista, vapaaehtoisena vapaaehtoisten johtamisesta, johtajuuden kokemisesta sekä asioista, jotka motivoivat tiimijohtajia heidän omassa johtajuudessaan.

Tiimijohtajat kokivat oman roolinsa tärkeäksi. Rooli nähtiin jopa niin tärkeänä, että sen koettiin olevan edellytys nuorisotyön toiminnalle. Myös tiimijohtajien erinäiset tehtävät nähtiin merkityksellisiksi. Keskeisimmiksi tehtävikseen tiimijohtajat nostivat vapaaehtoisten organisoinnin sekä tukemisen. Tiimijohtajat näkivät vastuukseen varmistaa, että tiimiläiset ovat paikalla joka lauantai ja että kaikki tarvittavat tehtävät tulee hoidettua. Merkittävä osa vastuuta on huolehtia myös siitä, että tiimiläiset saavat tarvitsemansa avun ja tuen.

Se on semmonen kokoava voima, joka pitää pakettia kasassa ja nuorisotyön rattaita pyörimässä.

Etenkin nuorten kanssa työskennellessä tiimijohtajat kokivat merkitykselliseksi sen, että tarjolla on vakaa tukiverkko. Vapaaehtoisten nuoren iän nähtiin lisäävän tiimijohtajien oman tehtävän vastuullisuutta, sillä nuoriin vaikuttaminen omalla auktoriteetilla ja ohjauksella voi olla helpompaa kuin aikuisiin ihmisiin. Mikäli oman asemansa kanssa ei ole varovainen, voi nuoriin jättää pysyviäkin jälkiä omalla toiminnallaan. Tärkeää on löytää tasapaino siinä, miten tuo tiimiläisille esiin vapaaehtoistyön tärkeyttä ja vastuullisuutta samalla, kun säilyttää mukavan yhdessä tekemisen hengen.

Merkittävä osa tiimijohtajan roolia on myös olla luomassa positiivista ilmapiiriä tiimiläistensä keskuuteen. Etenkin uusien tiimiläisten kohdalla johtajan merkitys nostettiin keskeiseksi, sillä yksi tuttu henkilö muuten uudessa ryhmässä voi olla nuorelle merkittävä voimavara ja väylä päästä tutustumaan muihin tiimiläisiin. Tiimijohtajan

omalla käytöksellä on myös suuri vaikutus siihen, miten sitoutuneita ja aktiivisia tiimiläiset ovat nuorisotyössä.

...kokeeko nuori vaikka että hänellä on hyvä tiimijohtaja tai huono tiimijohtaja, niin sillä on aika paljon merkitystä myös siihen, että viihtyykö hän siinä tiimissä, joka sitten taas vaikuttaa siihen, kuinka niinku aktiivinen hän on seurakunnassa ja kuinka niinku sitoutunu hän kokee tai kuinka kodiksi hän kokee seurakunnan.

Olennaiseksi osaksi omaa rooliaan tiimijohtajat kokivat tasapainon löytämisen. Vapaaehtoistyöstä tulee nopeasti taakka, jos sitä ei pysty sopeuttamaan oman työn ja vapaa-aikansa kanssa. Tiimijohtajan tulee osata myöntää myös itselleen, mihin omat voimavarat riittävät ja milloin tulee osata pyytää apua. Keskeistä on tiedostaa, että ympärillä on ihmisiä, jotka voivat auttaa ja tukea omassa johtajuudessa, eikä vapaaehtoistyön kanssa tarvitse palaa loppuun.

Vapaaehtoisena vapaaehtoisten johtamisesta keskusteltaessa tiimijohtajat kokivat aiheeseen liittyvän sekä haasteita että mahdollisuuksia. Koko nuoristyön perustuminen vapaaehtoisten varaan nähtiin hienona asiana. Yhteiset uskomukset ja halu tehdä hyvää seurakunnan ja toisten ihmisten vuoksi nähtiin vapaaehtoisia yhdistävänä tekijänä huolimatta siitä, onko kyseessä tiimiläinen vai tiimijohtaja.

...se on silleen hienoa että et niinku kaikki on siinä mukana.

Tiimijohtajilla oli eriäviä näkemyksiä siitä, olisiko tiimiläisiä helpompi johtaa, mikäli he saisivat työstään palkkaa. Osa koki vapaaehtoisuuden olevan parempi, sillä motiivi työn tekemiseen ei ole vain raha ja näin ollen toimintaan sitoutumisen ja sisäisen motivaation uskottiin olevan vahvempaa. Osa taas ajatteli vapaaehtoisuuden mahdollistavan sen, että jokainen sitoutuu työhön eri tavalla. Nämä tiimijohtajat pohtivat, että mikäli tiimiläiset saisivat työstään palkkaa, olisi heillä kaikilla todennäköisesti yhtä suuri motivaatio ja sitoutuminen työtä kohtaan. Nyt osan tiimiläisistä koettiin jättävän tehtäviään tekemättä, kun osa taas sitoutuu työhön hyvinkin vahvasti. Esimerkiksi eroista tiimiläisten sitoutumisesta nostettiin viesteihin vastaaminen. Osalle tiimiläisistä täytyy lähettää erikseen yksityinen viesti, jotta heihin saadaan yhteys, kun taas osa vastaa nopeallakin aikataululla ryhmäviesteihin.

...ku on kaikki vapaaehtoisia, niin osa tekee yhtä hyvin ja yhtä paljon ku ois palkattuina, mut osa jättää ehkä helpommin tekemättä homman tai on sille emmä jaksakaa tulla, ku eihä toi oo ku vapaaehtoista, ni ei mun oo pakko mennä, ku ei oo tänää motivaatioo. Siin on tietysti vähä omat puolensa ja puolensa.

Tiimiläisten motivoinnin lisäksi oman motivaation löytyminen koettiin ajoittain hankalaksi. Omien kiireisten työtehtävien ja vapaa-ajan suunnitelmien lisäksi tiimijohtajat nostivat esiin, miten vapaaehtoistyön organisointi voi muodostua haastavaksi. Tämän kautta tiimijohtajat halusivat nostaa esiin sen, miten haasteita voi liittyä myös omaan johtajuuteen vapaaehtoisena, eikä pelkästään vapaaehtoisten tiimiläisten johtamiseen. Myös oman motivaation löytyminen voi olla hankalaa. Seurakunnan koettiin kuitenkin olevan myös paikka, jossa omaa johtajuutta pääsee kehittämään aivan erilaisella tavalla kuin työelämässä. Vapaaehtoisten johtaminen koettiin kiehtovana ja parhaimpana tapana oppia johtajuutta.

Omaa johtajuutta tiimijohtajat lähtivät pohtimaan eri näkökulmista. Tiimijohtajat kokivat olevansa tiimiensä johtajia siinä mielessä, että he organisoivat toimintaa ja ovat niitä henkilöitä, joilta tullaan kysymään apua, silloin kun sille on tarvetta. Toisaalta osa heistä pohti sitä, sopiiko itse työtehtävien tekeminen yhteen johtajuuden kanssa. Tiimijohtajat kertoivat osan tiimiläisistä olevan tilanteessa, jossa he ovat olleet samoissa tehtävissä niin pitkään, että osaavat tehtävän paremmin kuin tiimijohtajat itse. Keskustelua käytiin siitä, vaikuttaako omaan johtajuuteen se, että on samalla oppimassa omilta tiimiläisiltään.

Et itekki niiku en täysin johtajana oo ku mä opin muiltakin, jos vois näin sanoo, mut noh... emmä tiä, aikalailla noin. Tuntuu et oon kyl johtajana siin, mutta tuntuu myös et oon niiku yks tekijöistä siinä vaan.

Tiimijohtajat pohtivat myös sitä, miten hyvään johtajuuteen kuuluu se, että on myös itse valmis tekemään töitä. On tärkeää pystyä olemaan oppijan asemassa ja ottamaan vastaan neuvoja niiltä, jotka ovat tehneet kyseisiä tehtäviä jo pidempään, vaikka olisi-kin itse johtajan asemassa. Esiin nostettiin ajatus myös siitä, ettei organisointi ja vastuutehtävien jakaminen ole yksinään johtajuutta. Johtajuuden ajateltiin sisältävän myös mm. palautekeskusteluita, kouluttamista ja uusien vapaaehtoisten rekrytoimista.

Kyl mä sillee koen olevani johtaja tossa, et jos ny jotain sanoo jostain, niin yleisesti ottaen niin aika hyvin noi tiimiläiset tekee sen mukaan, ettei siin oo ollu mitää ongelmaa...

Ehkä se on aika aika moni tahosta se johtajuus.

Tiimijohtajat nostivat esiin monipuolisesti erilaisia asioita, jotka heitä itseään motivoi johtajuudessa. Oleminen osana yhteisöä, toisten auttaminen ja hyvän tekeminen yhdessä koettiin motivoiviksi tekijöiksi. Myös annettu lupaus siitä, että kantaa vastuun tehtävistään koettiin motivoivaksi, sillä lupausta ei haluta rikkoa. Oman tehtävän näkeminen tärkeänä ja arvokkaana tai jopa välttämättömänä osana nuorisotyötä tuo myös motivaatiota tiimijohtajille. Myös palaute koettiin motivoivaksi.

...mä ryhdistäydyn kunnolla tekemään, kun mulle antaa vaikka palautetta.

Johtajuudessa tiimijohtajia motivoi myös se, kun pääsee seuraamaan tiimiläisten kasvua. Hetkiä, joissa näkee tiimiläisen menevän epä mukavuusalueelleen ja tekevän jotakin, mitä hän ei itse uskonut osaavansa, koettiin motivoiviksi. Tiimijohtajat nostivat esiin myös yhdessä kehittymisen merkityksen. He kokivat motivoiviksi ne hetket, jolloin saa huomata, että tiimin toiminta on kehittynyt ja mennyt eteenpäin. Merkitykselliseksi koettiin myös tiimiläisten rohkaiseminen sekä heiltä saadut rohkaisut omasta johtajuudesta ja toiminnasta.

...se on hienoa mun mielestä silleen nähdä sitä et toiset menesty ja saa ylittää pelkonsa ja kokeilla uusia juttuja ja löytää yhteyttä ja kaikkea hyvää mitä tiimi tuo, niin silleen et saa nähdä, että hän saa siitä myös paljon itellensä ja kasvaa ihmisenä...

Tiimijohtajien haastatteluissa esiin nostamien teemojen mukaan vapaaehtoistyön johtaminen koostuu oman roolin ymmärtämisestä, johtajuuden kokemisesta sekä motivaatiosta. Vapaaehtoisena vapaaehtoisten johtaminen tuo mukanaan sellaisia haasteita, joita ei johtajuudessa yleensä joudu kohtaamaan, mutta mukaan mahtuu myös paljon mahdollisuuksia, jotka kannustavat jatkamaan ja sitouttavat nuorisotyöhön.

7.2 Omistajuuden kokeminen

Tiimijohtajat pohtivat omistajuutta haastatteluissa laajasti. Omistajuuden kokeminen on keskeinen osa vapaaehtoistyötä ja se herätti tiimijohtajissa paljon erilaisia ajatuksia. Aihetta lähestyttiin eri näkökulmista. Haastatteluissa pohdittiin, mitä omistajuus on ja mitä se tarkoittaa nuoristyön kontekstissa, mitkä asiat vaikuttavat omistajuuden kokemiseen, mitkä asiat vapaaehtoisia motivoi ja mikä merkitys yhteisöllisyydellä on omistajuuden kokemiseen.

Osa tiimijohtajien vastauksista osoitti, että aihetta on pohdittu paljon jo aikaisemmin. Osa taas myönsi, ettei ole juurikaan miettinyt omistajuutta omalla kohdallaan. Tiimijohtajilla oli kuitenkin hyvin yhteneväinen näkemys siitä, mitä omistajuus on. Omistajuus määriteltiin haluksi tehdä työnsä hyvin ja näyttävästi kokien ns. ammatitilpeyttä. Omistautunut ihminen kokee vastuuntuntoa vapaaehtoistyössä ja haluaa pyrkiä mahdollisimman hyvään ja näyttävään lopputulokseen. Lisäksi omistajuuteen ajateltiin sisältyvän halu vielä asioita eteenpäin ja olla osana sekä kehittää työtä sivusta seuraamisen sijaan.

*jos on vahva omistajuus, nii mä en haluu tehdä vaa rimaa hipoen, vaan silleen niiku hoitaa asiat hyvin ja ehkä kenties kehittää asioita ja täl-
läsi.*

Omistajuuteen seurakuntakontekstissa nähtiin kuuluvan myös kokemus siitä, että on tärkeä ja aktiivinen osa yhteisöä. Kokemus yhteisöstä ja yhteenkuuluvuudesta nähtiin lopulta johtavan haluan tehdä töitä yhteisön hyväksi. Lisäksi omistajuuden koettiin koskevan seurakunnan toimintaa kokonaisuutena, eikä vain omaa vastuualuettaan. Tiimijohtajat näkivät, että omistautuneella henkilöllä on halu pitää huolta seurakunnasta kokonaisuudessaan, kuten esimerkiksi siisteydestä, sillä hän kokee seurakunnan kodikseen ja omaksi paikakseen.

Ja kyl mä laittaisin sen ihan niinki radikaaliks, että jos sulla vaikka kotonaki on lattialla roska, nii kyllä sä sen ainaki nostat ja heität roskiin ja ehkä jopa selvität et kuka sen on siihen heittäny...

Mun mielestä ihana esimerkki omistajuudesta, et sä niinku koet et tää on sun paikka, sun koti, silleen et sun sydän on mukana siinä jutussa,

eikä se oo vaan sellanen juttu mitä sä teet tai haluat tehdä, koska se on kiva juttu sun CV:ssä...

Tiimijohtajilla oli paljon ajatuksia siitä, mitkä asiat vaikuttavat omistajuuden kokemiseen. Esiin nostettiin, miten omistajuuden kannalta on tärkeää, että pääsee toteuttamaan itseään vapaasti. Omistajuuteen ajateltiin vaikuttavan myös itse työn tekeminen ja mukana oleminen. Lisäksi oman työn ja tekemisen palkitsevuuden koettiin olevan tärkeä omistajuutta lisäävä tekijä.

...ettei oo pelkästään vaan sellast et tiimiläiset on toteuttamassa semmosta checklistaa ”tee asiat näin”, vaan että on ehkä vapautta kehittää ja ehkä toteuttaa omia ideoita ja tälleen.

Tiimijohtajat ajattelivat omistajuuden kokemiseen vaikuttavia tekijöitä olevan myös yhteisöllisyys, jaettu usko sekä kaikki ne asiat, kokemukset ja muistot, jotka tekevät seurakunnasta itselle hyvän ja turvallisen paikan olla. Osa tiimijohtajista mainitsi omistajuuden olevan niin monen asian summa, että on vaikea löytää yksiselitteistä vastausta siihen, mistä kaikesta se oikeastaan koostuu. Omistajuuden koettiin myös refleктоivan omaa uskoa ja seurakuntalaisten välistä yhteyttä.

...ei meistä varmaan kukaan täällä ois palvelemassa jos meidän nimee ei muistettais tai jos meidän puoleen käännyttäis aina vaan silloin kun meiltä tarvitaan jotain. Et ei kukaan ihminen varmaan halua semmonsessa olla mukana sillon, et kyl se yhteys seurakunnassa on myös tosi tärkeessä, merkittävässä roolissa.

Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, miten tärkeä osa omistajuutta on arvostuksen ja kiitoksen saaminen toisilta. Vaikka seurakunnassa ajatellaan, että vapaaehtoistyötä tehdään Jumalan vuoksi, koettiin palaute, rohkaisu ja arvostus tehdystä työstä tärkeäksi. Mikäli omaa panosta kohdeltaisiin itsestäänselvyytenä, uskovat tiimijohtajat tämän vähentävän myös omistajuutta vapaaehtoistyössä. Arvostuksen lisäksi tiimijohtajat nostivat esille ihmissuhteiden tärkeyden. Omistajuutta koettiin lisäävän myös se, että tuntee omat tiimiläisensä ja heidän elämäntilanteensa henkilökohtaisesti ja näin ollen pystyy kantamaan ja tukemaan heitä sekä rukoilemaan heidän puolestaan.

Omistajuuden kokeminen johtajuuden näkökulmasta nosti tiimijohtajille esiin yhteisen näyn tärkeyden. Yhteisen ja selkeän näyn uskottiin saavan aikaan voimakkaasti sitoutuneita vapaaehtoisia. Lisäksi tärkeäksi koettiin se, että tiimijohtajat kokoontuvat yhteen ja jakavat kokemuksiaan, sillä se luo yhteyttä tiimien välille ja samalla koko nuoristyöhön.

...mitä selkeempi se yhteinen näky on, niin sitä voimakkaammin varmasti jokainen myös sitoutuu siihen, mitä kohti ollaan menossa ja sitä kautta saa myös ne omat tiimiläiset sitoutumaan siihen.

Tiimiläisten motivaatio herätti tiimijohtajien keskuudessa mielenkiintoista pohdintaa. Merkittävä motivaatiotekijä niin omassa kuin vapaaehtoistenkin toiminnassa on oma usko siihen, mitä Raamatussa sanotaan. Tiimijohtajat uskovat, että vapaaehtoistyötä tulisi tehdä ilolla ja niin hyvin kuin osaa, ikään kuin tekisi sen Jumalalle. Seurakunnan vapaaehtoisten johtaminen motivaation näkökulmasta koettiin jossain määrin jopa helpommaksi kuin johtaminen muualla, sillä tiimiläisillä on jo uskonsa vuoksi sisäisen motivaation lähde ja halu tehdä työtä ilman, että heitä tarvitsee itse lähteä motivoimaan.

...se että saa tehdä Jumalan valtakunnan työtä, nii se on aikamoinen motivaattori ja just silleen, että koska tekee tätä Jumalalle niin haluaa tehdä sen niin hyvin kuin ikinä osaa, niin sit se myöskin motivoi siihen, että itsekin kehittyy ja itse pyrkii koko ajan parantaa ja tekemään paremmin, koska Jumala ei ansaitse yhtään vähempää kuin se, että me koitetaan tehdä meidän oma paras.

Yhteisöllisyyden ajateltiin olevan omistajuuden kokemisen kannalta yksi tärkeimpiä asioita. Seurakuntayhteisö nähdään toisena perheenä, johon kuuluminen luo tiimijohtajien mukaan vahvaa omistajuutta. Halun auttaa ja olla osa tätä yhteisöä koettiin kannustavan tekemään jopa niitä vastuutehtäviä, joita ei muuten haluaisi tehdä. Sekä onnistumiset että epäonnistumiset on helpompi kohdata ja käsitellä, kun sen saa tehdä yhdessä toisten kanssa. Kannustus ja palaute auttaa kehittymään ja sen koettiin tekevän vapaaehtoistyön tekemisestä paljon mukavampaa. Vapaaehtoistyön tekeminen yksin kuulosti tiimijohtajista haastavalta.

...keskimäärin kuitenkin ihmiset on aika riippuvaisia yhteisöistä ja tykkää toimii ihmisten kanssa niin tota on se silleen tärkeä asia.

Yhteisön koettiin olevan tärkeä myös siinä, että se tekee vapaaehtoistyön tekemisestä hauskaa. Yhdessä tekeminen säilyttää ilon ja rentouden työskentelyssä. Tiimijohtajat nostivat esiin myös sen, että lopputuloksesta nauttiminen on merkityksellisempää, kun siitä saa nauttia yhdessä toisten kanssa. Seurakuntayhteisön keskenään jakama hengellisen yhteyden koettiin myös lisäävän yhteisöllisyyden ja omistajuuden tunnetta, sillä yhteisö jakaa muutakin kuin vain ystävyyttä.

Ylipäänsä niinku yhdessä tekeminen, että se on hauskaa.

Tiimijohtajien ajatukset omistajuudesta ja siihen liittyvistä aihekokonaisuuksista, kuten motivaatio ja yhteisöllisyys, olivat melko yhteneväisiä. Siinä, paljonko tiimijohtajat olivat aiheita pohtineet omassa johtajuudessaan, oli kuitenkin eroja. Omistajuus nähtiin tärkeänä osana vapaaehtoistyötä, jota ilman tiimiläiset eivät sitoudu. Sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, eikä omistajuudelle ole helppoa löytää yksiselitteistä määritelmää, sillä se on monisyinen kokonaisuus.

7.3 Tiimijohtajuuden tukemisen kehittäminen

Haastattelujen avulla saatiin paljon arvokasta tietoa tiimijohtajilta siitä, miten tiimijohtajuutta voitaisiin nuorisotyössä kehittää. Keskustelua käytiin vapaaehtoistyön johtamiseen liittyvistä haasteista, omaan johtajuuteen saadusta tuesta sekä nuorisotyön tiimijohtajuuden tukemisen kehityskohteista. Lisäksi tiimijohtajilta pyydettiin konkreettisia ehdotuksia siitä, miten heitä voitaisiin tukea johtajuudessaan paremmin.

Tiimijohtajat nostivat esiin valtavan määrän vapaaehtoistyön johtamiseen liittyviä haasteita. Osa tiimijohtajista koki haasteeksi oman tiiminsä koon. Tiimijohtajat, joiden tiimeissä on vähän tekijöitä, kokivat suurimmaksi haasteeksi saada vapaaehtoisia paikalle. Tilanne koettiin haastavana, sillä vapaaehtoisia olisi pakko saada paikalle, jotta nuortenilta saadaan järjestettyä, vaikka kukaan omista tiimiläisistä ei pääsisikään paikalle. Yleensä tämä johtaa tilanteeseen, jossa tiimijohtaja menee itse paikalle vastaamaan tehtävästä.

...sekin että saa edes yhden sinne paikalle on jo monena viikkona aika työn edessä tai se että ihan vaan kun meitä on niin vähän ketkä siinä porukassa on mukana niin se on suurin haaste siinä.

Haastavana koettiin myös yhteydenpito tiimiläisiin. Tämän haasteen nostivat esiin sekä ne tiimijohtajat, joiden tiimit ovat pieniä, että ne, joiden tiimeissä on paljon vapaaehtoisia. Tiimeillä on käytössään WhatsApp -ryhmät, joiden avulla informoidaan tiimiläisiä. Tiimijohtajat kokivat, että vastauksen saaminen näiden ryhmien kautta on usein haastavaa. Mikäli vastauksen haluaa nopeasti, kokivat tiimijohtajat järkevämmäksi laittaa henkilökohtaisesti viestiä tiimiläisille. Osa taas koki haasteeksi sen, että omassa tiimissä on vapaaehtoisia, jotka haluavat olla rakentamassa nuorteniltoja sekä vapaaehtoisia, jotka ovat mukana vain velvollisuudentunteesta.

Tiimijohtajat nostivat esiin myös sen, miten helposti tiimiläiset keskittyvät vain omaan tehtäväänsä ja tiimiinsä, eivätkä huomioi muiden vapaaehtoisten avun tarvetta. Tiimit ja selkeät tehtäväjaot koettiin järkeväksi ja toimivaksi ratkaisuksi isossa seurakunnassa, mutta tällä järjestelyllä nähtiin kuitenkin olevan myös kääntöpuoli. Uhkana on, että vapaaehtoisten valmius auttaa muiden tiimien jäseniä kärsii, mikäli ilmiöön ei kiinnitetä huomiota.

...siinä voi herkästi käydä se puoli, et en mä jaksaa mennä auttaa tota, koska se ei kuulu mun hommaan. Nii se on mun mielest sellanen, mitä pitää välttää, vaikka se ny ei oiska se sun tiimin homma, ni voit sä silti ny auttaa kaveria, jos se tarvii apua. Siinä pitää sillee pitää kuitenkin järki sillee mukana.

Haastavaksi nähtiin ajoittain myös esimerkillä johtaminen ja oma asenne vapaaehtoistyötä kohtaan. Tiimijohtajat näkivät, että johtajalla olisi tärkeää olla innostunut asenne vapaaehtoistyötä kohtaan. Samalla tulisi kuitenkin näyttää omalla esimerkillään, ettei aina tarvitse pystyä ja jaksaa tehdä kaikkea, vaan osoittaa tasapainoisuutta omalla johtajuudellaan. Vapaaehtoistyön ei tulisi olla pelkästään työtä, ja se tulisi osata välittää myös vapaaehtoisille. Seurakuntaan pitäisi tiimijohtajien mukaan osata tulla myös itse vastaanottamaan sen sijaan, että olisi aina auttamassa ja tekemässä muiden eteen asioita. Rajan vetäminen vapaaehtoistyön tekemisen ja vapaa-ajanvieton välille koettiin haastavaksi.

...tiimiläisten on vaikea ehkä innostuu asiasta enemmän kun mitä tiimijohtaja itse on innostunut, että miten säilyttää semmonen niinku innostunut, tarmokas ote...

...itselle sen rajan niinku piirtäminen on aika vaikeeta välillä, että osais tulla myös seurakuntaan ihan niinku just vastaanottamaan ja tulla palveltavaksi eikä aina itse ottaa sitä roolia...

Tiimijohtajat nostivat palautteen antamisen esille haastavana asiana. Omassa roolissa vapaaehtoisena johtajana koettiin haastavaksi antaa palautetta toisille vapaaehtoisena toimiville. Tiimijohtajat pohtivat sitä, miten työn vapaaehtoisuus tekee palautteen antamisesta haastavampaa, sillä vastapuolen ei olisi pakko kyseistä työtä tehdä. Tärkeäksi koettiin, että palaute, jota annetaan, on luonteeltaan rakentavaa. Palautetta pitäisi osata myös antaa oikeista asioista ja ymmärtää, että jokainen tekee myös virheitä ja se on osa työn opettelua. Osa tiimijohtajista koki, että palautetta tulee heidän omalle tiimilleen ajoittain liiankin herkästi. Nämä tiimijohtajat korostivat sitä, miten olisi tärkeää ymmärtää, että kehittymistä ja oppimista tapahtuu myös toistamisen ja tekemisen kautta. Kaikista virheistä, mikäli ne eivät ole merkittävän suuria, ei tiimijohtajien mukaan aina tarvitsisi huomauttaa.

...jos joku tekee jonkun mokaan, niin millä tavalla niistä niinku, että antaa palautetta ja sitten toisaalta millä tavalla antaa palautetta ja sitten ymmärtää taas se, että mitkä on semmosia asioita, että mitä ihan vaan luontasesti sattuu ja tapahtuu...

Harva vapaaehtoisjohtaja on opiskellut johtamista tai tuntee aiheen erityisen hyvin, ja tämän tiimijohtajat kokivat haastavana. Tiimijohtajat pohtivat, miten kokemukset huonosta johtajuudesta jäävät ihmisille huomattavan paljon paremmin mieleen kuin hyvät kokemukset. Mikäli kokemukset johtajuudesta seurakunnassa ovat huonoja, voi se vaikuttaa ihmisten haluun olla osana kyseistä seurakuntaa. Tiimijohtajat jäivät pohtimaan myös sitä, miten tulisi toimia tilanteessa, jossa tunnistaa huonoa johtajuutta. Johtajien koettiin olevan seurakunnassa näkyvästä asemastaan johtuen niitä, joista seurakuntalaiset ottavat mallia. Tiimijohtajien mukaan onkin tärkeää, että näillä näkyvillä paikoilla on sellaisia ihmisiä, jotka jakavat seurakunnan arvot ja pystyvät johtaa seurakunnan linjausten mukaan.

Tiimijohtajat kokivat pääasiassa saaneensa hyvin tukea omaan johtajuuteensa sekä omilta johtajiltaan että tiimiläisiltä. Tiimeissä on mukana sellaisia vapaaehtoisia, jotka tiimijohtajien mukaan tulevat tarjoamaan omaa apuaan ja työpanostaan pyytämättäkin. Tämä koettiin hyvin merkitykselliseksi sekä suureksi avuksi ja tueksi omaan johtajuuteen. Lisäksi tiimijohtajat kokivat saaneensa hyvin tukea siten, että heiltä on kysely jaksamisesta ja johtamisen sujumisesta. Johtajuuden tukemisen koettiin olevan vahvaa ja toimivaa, vaikkakin aina kehitettävääkin löytyy. Pääasiassa tiimijohtajat olivat kuitenkin hyvin tyytyväisiä saamaansa tukeen.

Tota on ollut henkilöitä, nuoria nuorisotyössä ketkä omasta aloitteesta silleen kysyy, että hei tarvisko tolloi vapaaehtosta ja voiks mä olla jotenkin avuksi ja tälleen näin, niin se on ollut itselle kyllä silleen tosi merkkavaa.

Useampi tiimijohtaja mainitsi erikseen nuorisopastorilta saamansa tuen. Pastorilta saatu tuki on koettu tärkeäksi etenkin niissä hetkissä, kun vapaaehtoisia ei ole saatu paikalle. Esille nostettiin myös se, miten tärkeää on, että pastorin apuun voi luottaa. Pastorilta saatu perehdytys omaan vastuualueeseen ja tiimin johtamiseen koettiin myös hyvin merkitykselliseksi. Myös tuki niiltä seurakunnassa vapaaehtoisena toimivilta henkilöiltä, jotka tekevät samoja töitä kuin itse, koettiin erittäin tärkeäksi. Pitkään samoja tehtäviä tehneet osaavat usein neuvoa haastavissa tilanteissa, joita itse ei osaisi ratkaista.

...tietää et se [pastori] varmasti auttaakin niin se antaa semmosen hyvän fiiliksen.

Perehdytys omaan tehtävään koettiin tärkeäksi. Tiimijohtajille oli hieman eriäviä näkemyksiä siitä, onko perehdytykseen annettu riittävästi tukea. Osa koki saaneensa selvät ohjeet siitä, mitä häneltä johtajana odotetaan ja mitä hänen tehtäviinsä kuuluu. Nämä tiimijohtajat kokivat, että työn pääsi aloittamaan hyvällä mielellä ja selkeällä kuvalla siitä, mitä tulee tehdä. Toiset taas kokivat, ettei heille ollut annettu opastusta tai tukea perehdytysvaiheessa, vaan asiat täytyi selvittää itse. Tukea olisi kuitenkin kaivattu.

...sai sen perehdytyksen heti hommaan, että miten hommat tehdään ja sit myöskin, että mikä se tilanne on, niin itsellä on ainaki näillä

kokemuksilla sellanen fiilis myös jatkosta, että voi ihan hyvillä mielin ottaa yhteyttä tai tietää keltä kysyä ja keltä saada tukea jos on tarve.

...mä en hirveesti saanut semmoista ohjeistusta tai opastusta mitä olisin kaivannut.

Osa tiimijohtajista oli sitä mieltä, ettei johtajuuden tukemista nuorisotyössä tarvitsisi juurikaan kehittää tai he eivät olleet pohtineet kehitysmahdollisuuksia lainkaan. He kokivat, että tukea ja apua oli saatu tähänkin asti riittävästi, eikä tarvetta muutokselle ollut. Toiset tiimijohtajat taas nostivat esille sen, miten he kaipaisivat enemmän tukea ja vinkkejä oman johtajuuden kehittämiseen. Esimerkiksi johtamisen haasteista kaivattiin yhteistä keskustelua jo ennen kuin ongelmia ilmaantuu. Tukea kaivattiin myös omaan omistajuuteen etenkin johtajuuden alkuvaiheissa. Apua tähän toisi tiimijohtajien mukaan se, että oma vastuualue ja tehtävä käytäisiin tiimijohtajan kanssa selkeästi läpi ja yhteinen näky kirkastettaisiin myös uudelle johtajalle.

...semmonen mitä itse kaipaa esimerkiksi, että mulle luodaan se merkityksellisyys myös, että sä teet tosi merkityksellistä työtä ja tavallaan kertoo siitä kaiken, jotta mulla olis niinku kaikki hallinnassa, että tietää mitä tekee.

Tiimijohtajat kaipasivat tukea myös oman tiimin rakentamiseen. Tähän tiimijohtajat listasivat kuuluvan esimerkiksi ymmärryksen siitä, miten tiimiläiset saa viihtymään yhdessä, miksi he ovat osana tiimiä, mistä oikeat ihmiset löytyvät omaan tiimiin ja miten heidät voi tunnistaa. Tukea kaivattiin myös siihen, miten omia tiimiläisiä tulisi kouluttaa ja motivoida.

...miten löytää ne ihmiset, jotka vois olla hyviä siinä, miten löytää ihmiset, jotka vois olla kiinnostuneita siitä, vaikka ei olis tehnyt sitä aikaisemmin ja millasilla keinoilla voitaisiin kouluttaa niitä lisää.

Haastatteluissa nostettiin esille, miten tärkeää on huomioida vapaaehtoiset myös silloin, kun he eivät syystä tai toisesta pysty olla mukana nuorisotyössä. Olipa kyseessä sitten tiimijohtaja tai tiimiläinen, tulisi heihin pitää yhteyttä myös silloin, kun he pitävät taukoa vapaaehtoistyöstä. Merkityksellistä on kohdata näitä ihmisiä, vaikka heidän työpanoksensa ei olisi juuri sillä hetkellä saatavilla.

Näen sen tärkeenä, että myös sillon, kun on sivussa toiminnasta, että sillon ei myöskään unohdettais, vaan että on ihan yhtä lailla silloin osa perhettä...

Tiimijohtajilla oli paljon konkreettisia ehdotuksia siihen, miten johtajuuden tukemista voitaisiin kehittää. Ajan viettäminen rennosti yhdessä tiimijohtajien kesken nostettiin esille hyvin merkityksellisenä. Tällaisia mahdollisuuksia johtajien välisen yhteyden luomiselle ja yhdessä tekemiselle toivottiin järjestettävän säännöllisesti. Kokouksissa voitaisiin tiimijohtajien mukaan puhua myös nuorisotyöstä ja miettiä, miten toimintaa voitaisiin kehittää. Lähtökohdaksi kuitenkin toivottiin ajan viettämistä yhdessä ilman sen suurempaa tavoitetta, sillä kokoukset voimaannuttavat ja innostavat omassa työskentelyssä. Yhteyden luominen tiimijohtajien välille heijastuu lopulta tiimeihin ja koko nuorisotyöhön.

Osa tiimijohtajista esitti perehdyttämistä kehityskohdaksi nuorisotyössä. Uusille tiimijohtajille olisi tärkeää järjestää toimiva ja selkeä perehdytys mielellään aikaisemmin tehtävässä toimineen tiimijohtajan toimesta. Tätä perusteltiin sillä, että aikaisemmin tiimiä johtanut henkilö tuntee tiimin ja sen toiminnan parhaiten ja osaa siten myös perehdyttää uuden henkilön tehtävään paremmin kuin muut. Selkeän perehdytyksen koettiin luovan hyvät lähtökohdat tiimijohtajuudelle. Uusien tiimijohtajien kohdalla koettiin tärkeäksi myös yhdessä toisten johtajien kanssa vietetty aika, jotta hän pääsee tutustumaan muihin. Tämä madaltaa kynnystä kysyä apua ja neuvoa myöhemmin ja luo yhteyttä tiimijohtajien välille.

...sellanen käytäntö, että aina se edellinen tiimijohtaja tekee perehdytyksen sille uudelle tiimijohtajalle, että sais ihan kunnan perehdytyksen siltä henkilöltä, joka on tehnyt sitä samaa roolia tai sitten niitä samoja töitä aikaisemmin, että sehän ei sinänsä auta, jos vaikka pastori, joka ei ole tehnyt ikinä niitä hommia, sanoo että mitä pitää tehdä mutta ei oikeasti itse osaa...

Tiimijohtajat toivoivat myös koulutusta vapaaehtoisten johtamiseen, jossa voisi saada vinkkejä käytännön tilanteisiin. Koulutusta kaivattiin mm. siihen, mitä tulisi tehdä, jos vapaaehtoiset eivät vastaa viesteihin, miten löytää sopivat vapaaehtoiset omaan tiimiin sekä mitkä asiat edesauttavat omistajuuden kokemista ja työhön sitoutumista.

Konkreettiseksi kehitysehdotukseksi esitettiin myös kyselyiden järjestäminen, joiden avulla voitaisiin selvittää, millaista avun tarvetta tiimijohtajilla on. Usein kynnys kysyä neuvoa tai pyytää apua on suuri, joten kysely voisi helpottaa tarpeiden tuomista ilmi.

...mä mietin, että voisko olla hyötyä, että jos ois ihan vaan niinku vapaaehtoistiimijohtajien jotain koulutusta...

Tiimijohtajat ovat kokeneet tärkeiksi myös kaikkien tiimeissä mukana olevien vapaaehtoisten yhteiset kokoontumiset. Näissä kokoontumisissa yhteyttä päästään luomaan myös muidenkin kuin tiimijohtajien välille. Kokoontumiset ovat olleet myös hyviä paikkoja löytää uusia tiimiläisiä, sillä niihin on kutsuttu myös nuoria, jotka eivät vielä ole löytäneet itselleen mieluista tiimiä.

Mun mielestä on tosi tärkeitä, että on just niitä staffi-iltoja.

Tiimijohtajilla oli monipuolisesti erilaisia ajatuksia ja näkökulmia nuorisotyön kehittämisestä. Haastateltavat ovat kohdanneet johtajuudessaan erilaisia haasteita, mutta samalla heillä oli myös keinoja, joiden avulla heitä voitaisiin näissä haasteissa tukea. Tiimijohtajien vastaukset siitä, miten nuorisotyössä voitaisiin tukea tiimijohtajia paremmin, antavat nuorisotyön johtajille arvokasta tietoa sekä tiimijohtajien nykytilanteesta että mahdollisista tulevaisuuden näkymistä.

8 POHDINTA

8.1 Johtopäätökset

Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella tiimijohtajat kokevat tällä hetkellä pärjäävänsä tiimijohtajina tehtävissään kohtalaisen hyvin ilman suuria haasteita. Tiimijohtajat kokevat saavansa riittävästi tukea omaan johtajuuteensa. Omistajuuden kokemisen kannalta haastatteluista saatujen vastauksien perusteella voidaan ajatella tiimijohtajien näkevän omistajuuden hieman eri tavoin. Osa tiimijohtajista oli miettinyt omistajuutta syvemmin, kun taas osa tiimijohtajista ei ollut juurikaan pohtinut asiaa sen enempää. Se, että osa tiimijohtajista ei ollut aiemmin vielä pohtinut omistajuuden kokemistaan kertoo siitä, että jatkossa on tärkeää osaltaan kehittää keinoja omistajuuden kokemisen vahvistamiseen. Tämän avulla voidaan luoda tiimijohtajille halua kehittää oman tiiminsä toimintaa ja saada heitä sitoutumaan vahvemmin nuorisotyöhön.

Tiimijohtajien vastauksien perusteella heidän kokemansa omistajuus nuorisotyöstä koostuu useasta eri tekijästä. Näiden tekijöiden painoarvot vaihtelevat riippuen henkilöstä. Haastatteluissa nousi esiin muun muassa vastuun antaminen, yhteisöllisyys, yhteinen visio sekä palautteen saaminen osana omistajuuden kokemista. Osalle yhteisön osana oleminen ja yhdessä tekeminen olivat erittäin merkittäviä tekijöitä omistajuuden kokemisessa, kun puolestaan osalle vastuunkantaminen ja luottamustehtävän hoitaminen itsessään ovat luomassa omistajuutta. Haastatteluissa nousi myös esiin oman henkilökohtaisen uskon tuoma aspekti omistajuuteen. Tämä näkyy siinä, miten uskossa elämisen ja Raamatun opetuksien kautta henkilö kokee luontaisesti halua ja tarvetta tehdä oman osuutensa seurakunnan toiminnasta ja näin ollen kokee omistajuutta.

Tiimijohtajan rooli koettiin haastatteluissa saatujen vastauksien perusteella erittäin merkittäväksi ja jopa koko nuorisotyön toiminnan kannalta välttämättömäksi. Tiimijohtajat kokevat oman johtajuutensa hyvin eri tavoin ja näkevät itsellään erilaisia rooleja. Osa tiimijohtajista koki paikkansa johtajana olevan yhtenä käytännön tason tekijöistä eli samoin kuin tiimiläisetkin, kun puolestaan osa koki roolinsa olevan ennemminkin koordinoimassa tiimin työskentelyä taustalla ja kehittävänä osapuolena. Haastatteluissa nousi hyvin esiin tiimijohtajuuden haasteita ja kehittämistarpeita, joita työllä pyrittiinkin selvittämään. Toivon mukaan kehitysehdotusten käytäntöön

ottamisella voidaan kehittää tiimijohtajuutta ja vahvistaa samalla tiimijohtajien omistajuutta nuorisotyöstä.

Tiimijohtajuuden haasteita nousi haastatteluissa hyvin esille. Yhtenä päähaasteena tiimijohtajat nostivat käytännön haasteen siinä, kuinka tiimiläisiä saadaan aktivoitua hoitamaan nuorisotyön tiimikohtaisia tehtäviä ja näin ollen vastuuvuorot täytettyä. Tämän lisäksi haasteeksi nostettiin tiimien yhteishengen nostattamisen vaikeus, yhteisen vision välittäminen eteenpäin, palautteen antaminen sekä tiimijohtajuuden ja oman elämän yhdistäminen. Haasteiden ei kuitenkaan koettu olevan ylitsepääsemättömiä, vaan haastatteluiden kautta saatujen vastauksien perusteella pienillä muutoksilla voidaan saada aikaan suurikin muutos.

Kaiken kaikkiaan haastatteluiden kautta saatiin hyviä vastauksia tiimijohtajien omistajuuden kokemisen nykytilanteesta, tiimijohtajuuden haasteista ja kehitysehdotuksista. Pääsääntöisesti tiimijohtajilla on selkeä yhteinen ajatus siitä, kuinka tiimijohtajuutta voitaisiin kehittää ja omistajuutta vahvistaa. Tiimijohtajien ajatukset vapaaehtoistyöjohtajuudesta, motivaatiosta, omistajuudesta sekä monesta muusta aiheesta peilaa hyvin teorian kautta nousseisiin väittämiin. Tämän opinnäytetyön toteuttaminen itsessään miellettiin tiimijohtajien keskuudessa hyväksi edistysaskeleeksi ja haastattelut toimivat hyvinä tilanteita tiimijohtajille pohtia heidän tiimijohtajuuttaan, omistajuuttaan sekä koko nuorisotyötä.

8.2 Kehitysehdotukset

Saatujen vastauksien perusteella nousi konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla tiimijohtajuutta voitaisiin vahvistaa ja tehdä mielekkäämmäksi. Näillä konkreettisilla kehitysehdotuksilla voisi olla suoraan verrannollisesti myös vaikutusta tiimijohtajien omistajuuden kokemiseen vahvistavina elementteinä. Yhtenä kehitysehdotuksena tutkimuksen perusteella nousee tiimijohtajien yhteisten kokoontumisten säännöllinen pitäminen. Näillä yhteisillä kokoontumisilla koettiin olevan positiivinen vaikutus tiimijohtajien omistajuuden kokemiseen, viihtyvyyteen sekä käytännön tason haasteisiin. Kokoontumisten agendana olisi hyvä olla jossain määrin nuorisotyöhön liittyvät asiat, haasteet sekä käytännön asioiden läpi käyminen, mutta tärkeänä painopisteenä voisi olla kuitenkin yhdessäolo, hauskanpito sekä ryhmähengen kohottaminen. Näillä

kokoontumisilla tuodaan tiimijohtajat yhteen sekä luodaan yhteyttä tiimien välille, jaetaan käytännön vinkkejä sekä vaikutetaan positiivisella tavalla koko nuorisotyöhön.

Toisena kehitysehdotuksena tämän työn kautta nousi tiimijohtajien kouluttamisen lisääminen. Tiimijohtajat kokevat tarvitsevansa koulutusta vapaaehtoistyöjohtajuuteen sekä erilaisten käytännön asioiden hoitamiseen. Näiden koulutusten avulla voitaisiin antaa tiimijohtajille työkaluja kehittää tiimiensä toimintaa sekä vahvistaa heidän omaa johtajuuttaan. Koulutukset voisivat pitää sisällään vinkkejä muun muassa viestinnästä tiimiläisten kanssa, palautteen antamisesta sekä ryhmädynamiikan luomisesta.

Kolmantena kehitysehdotuksena työn kautta nousi perehdyttämisen kehittäminen. Jotta jokaisella uudella tiimijohtajalla voisi olla hyvät eväät tiimijohtajuuden aloittamiseen ja tiimin työskentelyn koordinoimiseen, olisi tärkeää, että jokainen tiimijohtaja saisi asianmukaisen perehdytyksen ennen tiimijohtajuuden aloittamista. Tämän perehdyttämisen toteuttaisi aina mahdollisuuksien mukaan edellinen tiimijohtaja tai vastaavasti tiimin toiminnan hyvin tunteva henkilö. Hyvällä perehdytyksellä varmistetaan uuden tiimijohtajan mielekäs pääsy mukaan tiimijohtajuuteen ja samalla investoidaan henkilön omistajuuden kokemiseen sekä koko nuorisotyöhön.

8.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksella tehty työ on luotettava, kun tutkimuskohde ja kerätty materiaali sopivat yhteen eikä teoriaosuuteen ole vaikuttanut satunnaiset tai epäsatunnaiset tekijät. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu lopulta tutkijaan itseensä ja hänen rehellisyyteensä, koska työssä arvioidaan tehtyjä valintoja, ratkaisuja sekä tekoja. (Vilkkä 2015, 196.) Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, miten hyvin työssä on onnistuttu saamaan vastauksia kysymyksiin, joita työn avulla pyrittiin löytämään. Luotettavuuden arviointiin vaikuttaa tässäkin työssä valittujen menetelmien sekä toimintatapojen perustelut. Työssä on tuotu käytetyt menetelmät sekä toimintatavat esille perustellusti sekä selkeästi.

Opinnäytetyön luotettavuuden kannalta täytyy huomioida se, vaikuttiko haastattelijan ja haastateltavien tunteminen annettuihin vastauksiin. Esimerkiksi, onko jokainen tiimijohtaja uskaltanut vastata jokaiseen keskusteluaiheeseen haluamallaan tavalla, kun haastattelijana on tuttu ihminen, joka on samalla myös yksi tiimijohtajista. Toisena

nostona luotettavuuden arvioinnin osalta on haastatteluiden erilaisen toteuttamisympäristön vaikutus annettuihin vastauksiin. Toinen ryhmähaastattelu toteutettiin kasvokkain ja toinen puolestaan Teams -videopuhelun välityksellä. Kysymykseksi nousee silloin, ovatko videopuhelun kautta saadut vastaukset olleet yhtä informatiivisia, kun esimerkiksi sanatonta viestintää on ollut hankalampi havainnoida.

Ryhmähaastatteluiden haastavana puolena on luotettavuuden arvioinnin osalta myös haastattelutilanteiden vaikutus vastaajien olemukseen. Tällä tarkoitan sitä, että ryhmähaastattelu tilanteessa toiset haastateltavista ovat enemmän äänessä, kuin toiset, koska toisille ryhmähaastattelu on tilanteena luontevampi kuin toisille. Ryhmähaastattelu saattaa johtaa tilanteeseen, jossa rohkeammat ja voimakkaammat persoonat tuovat omat mielipiteensä esille helpommin kuin muut. Tästä syystä kaikkien tiimijohtajien mielipiteitä ei välttämättä pystytty saamaan tasavertaisesti esille.

Kaiken kaikkiaan koen, että opinnäytetyön luotettavuuden kannalta eri osa-alueilla onnistuttiin ja työtä voidaan pitää luotettavana. Haastatteluiden avulla saatiin kerättyä materiaalia onnistuneesti vastaten teoriaosuuden puolelta nousseisiin aiheisiin. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitteet säilytettiin sen aikaa, kunnes analysointi oli saatu tehtyä. Kaikessa on pyritty varjelemaan haastateltavien anonymiteettiä, mikä näkyy muun muassa siinä, ettei haastateltavien nimiä ole mainittu, eikä sellaisia vastauksia ole nostettu työhön, joiden kautta olisi mahdollista tunnistaa henkilö.

8.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tiimijohtajuuden ja vapaaehtoistyöjohtamisen tutkiminen on erittäin laaja aihe ja mahdollisuudet jatkotutkimuksille ovat hyvät. Tässä työssä tutkittiin tiimijohtajien omistajuuden kokemista ja sen vahvistamista. Jatkotutkimusmahdollisuutena voisi olla esimerkiksi perehtyminen siihen, miten tiimiläiset itse kokevat tiimijohtajien johtajuuden. Toisena jatkotutkimusmahdollisuutena näkisin perehdyttämisen kehittämisen ja sitä kautta esimerkiksi jonkinlaisen koulutuspaketin luomisen.

LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Grönlund, H. 2006. *Nuoret aikuiset kirkon vapaaehtoistoiminnassa: Arvostukset, asenteet ja aktivointi*. Teoksessa *Urbaani usko: Nuoret aikuiset, usko ja kirkko*, 118–133. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Fogarty, S. 2019. *Loistavaa! Opas vapaaehtoisten motivoimiseen seurakunnassa*. Keuruu: Aikamedia
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. *The Motivation to Work*. (2. painos). New York: John Wiley & Sons.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita* (20., osin uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Huusko, L. 2007. *Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jyväskylän yliopisto. N.d. *Kehitysvaiheet*. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitos. Viitattu 31.3.2021. <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/prosessi/muotoutuminen/kehitysvaiheet.html>
- Kuuluvainen, S. 2015. *Vapaaehtoistyön johtaminen*. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF.
- Lager, L., Laihiala, K. & Kontinen, T. 2009. *Vapaaehtoisuuden trendit kehitysryhmissä. Kotimaisen toimintaympäristön analyysi 2009*. Kepan raporttisarja. Kehitysryhmissä palvelukeskus, 100. <http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/vapaaehtoisuuden-trendit.pdf>.
- Laimio, A. & Välimäki, S. 2011. *Vapaaehtoistoiminta kehittyä*. Jyväskylä: Keski-Suomen sosiaaliturvayhdistys.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Marjovuori, A. 2014. *Vapaaehtoistyön ytimessä. Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta*. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:9.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä innostus ja tuottavuus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

http://www.ajattelunammattilainen.fi/www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen_motivaatio.pdf

Mietintö vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämässä (2207/2149(INI)). A6-0070/2008. Istuntoasiakirja. Euroopan parlamentti. Www-dokumentti. Ei päivitystietoa. Luettu 3.4.2021. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+PDF+V0//FI>

OK-opintokeskus 2013. Vapaaehtoistyön aivoriihi ja pienoisarometri. http://www.okopintokeskus.fi/sites/default/files/Vapaaehtoistyön_aivoriihen_tuloksia_21022013.pdf.

Owen, J. 2011. *How to Lead*. (3. painos). [Harlow]: Pearson Education Limited.

Pessi, A-B. & Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.

Ristikangas, V. & Rinne, T. (2014). *Johtoryhmästä tähtijoukkue*. Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 9.6.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Salminen, E. & Toivanen, T. 2011. Palveleva johtajuus. Miten johdan itseäni ja muita. Keuruu: Aikamedia Oy.

Sitra. 2015. Vapaaehtoistoiminnasta iloa monille: Hyvinvointia tukevan vapaaehtoistyön vastuut ja käytännöt. Julkaistu kesäkuu 2015. Viitattu 31.3.2021.

Tilastokeskus. N.d. Käsitteet: Kvalitatiivinen tutkimus. https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tyosuojelu.fi. 2020. Vapaaehtoistyö. Päivitetty 9.12.2020. Viitattu 31.3.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vapaaehtoistyö>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Yeung, A. B. 2001. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry.

LIITTEET

LIITE 1

Saatekirje

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

4.5.2021

Liiketalouden koulutusohjelma, Tradenomi

Hei tiiminjohtajat!

Olen tradenomiopiskelija Satakunnan ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyöni Tampereen Helluntaiseurakunnan nuorisotyölle. Opinnäytetyön aiheena on tiiminjohtajien omistajuuden vahvistaminen nuorisotyössä. Kartoitan työssäni tiiminjohtajien kokemuksia johtajuudesta vapaaehtoistyössä sekä selvitän, mistä asioista tiiminjohtajien omistajuuden kokeminen koostuu ja miten sitä voidaan tukea. Osallistumalla tutkimukseen voitte tuoda omia mielipiteitänne esiin tiiminjohtajuudesta ja olla kehittämässä nuorisotyötä.

Tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluna. Haastattelu toteutetaan vallitsevien kokoon-tumisrajoitusten sallituissa puitteissa. Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia ja se nauhoitetaan sekä litteroidaan. Vastauksianne käytetään tutkimuksessa niin, ettei niitä pystytä yhdistämään vastaajaan ja jokainen vastaus käsitellään nimettömästi sekä luot-tamuksellisesti. Tutkimustulosten avulla pyritään lisäämään keinoja tiiminjohtajien omistajuuden vahvistamiseksi nuorisotyössä.

Kiitos osallistumisestanne.

Ystävällisin terveisin

Joona Laakso

LIITE 2

Opinnäytetyö – Joonas Laakso, Satakunnan ammattikorkeakoulu

Aihe: Tiimijohtajien omistajuuden vahvistaminen nuorisotyössä

– Case: Tampereen Helluntaiseurakunta

Haastattelija: Joonas Laakso

Haastateltavat: 8 tiimijohtajaa

Haastattelun teemat:

1. Vapaaehtoisena vapaaehtoisten johtaminen
 - Tiimijohtajan rooli nuorisotyössä
 - Millaista on johtaa vapaaehtoisia vapaaehtoisena?
 - Miten koet oman johtajuutesi? Millaisena johtajana näet itsesi?
 - Mitkä asiat motivoivat sinua johtajuudessa ja mitkä eivät?

2. Omistajuuden kokeminen
 - Mitä omistajuus on?
 - Mitä ajatuksia omistajuus nuorisotyöstä herättää?
 - Mitkä asiat vaikuttavat omistajuuden kokemiseen?
 - Yhteisöllisyyden merkitys omistajuuden kokemiseen
 - Onko omistajuuden kokeminen johtajuuden kannalta tärkeää? Miksi?

3. Tiimijohtajuuden tukemisen kehittäminen
 - Vapaaehtoistyön johtamisen haasteet
 - Oletko saanut tukea omaan johtajuuteesi, jos olet, niin millaista?
 - Onko palkitsemisella merkitystä tiimijohtajuudessa?
 - Millaisia kehityskohteita näet nuorisotyön tiimijohtajuuden tukemisessa?