



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Vapaaehtoistoimintaa mahdollistamassa

Sari Suokas

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma ylempi AMK (90 op)

4/2014

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Sari Suokas	Sivumäärä 79 + 3
Työn nimi Vapaaehtoistoimintaa mahdollistamassa	
Ohjaava opettaja Merja Kylmäkoski	
Työn tilaaja Ensi- ja turvakotien liitto ry	
Tiivistelmä <p>Kansalaisjärjestöt tuottavat paljon ammatillisia palveluja sosiaali- ja terveyssektorille. Joissakin järjestöissä toiminta on keskittynyt pitkälti palvelutuotantoon, jolloin kansalaisjärjestönä toimimisen tunnusmerkit ovat jääneet pieneen rooliin. Tämä näkyy siten, että vapaaehtoistoinnaksi saatetaan katsoa vain hallituksen tekemä työ, muu kuin hallintoon liittyvä vapaaehtoistoiminta on pienimuotoista, vapaaehtoisille ei ole sopivia tehtäviä tai vapaaehtoistoiminnan organisointi koetaan työlääksi toteuttaa palvelutuotannon rinnalla.</p> <p>Tutkimuksen tekemisen lähtökohtana oli kiinnostus selvittää, miten vapaaehtoistoiminta voi saada jalansijaa ammatillisia palveluja tuottavassa järjestössä. Tavoitteena oli kartoittaa, millaiset johtamiseen liittyvät teot ovat mahdollistaneet vapaaehtoistoiminnan kehittymisen. Tutkittava organisaatio ja työn tilaaja oli valtakunnallinen lastensuojelujärjestö Ensi- ja turvakotien liitto ry.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineistona käytettiin Ensi- ja turvakotien liiton Vapaaehtoistyötä ja osallisuutta -projektin (2011–2014) tuottamaa materiaalia ja tietoa, jäsenyhdistysten vapaaehtoistoiminnan kehittymisen kuvauksina toimineita tiekarttoja ja jäsenyhdistysten edustajien ryhmämuotoisia teemahaastatteluja.</p> <p>Tutkimukseen osallistui sekä vapaaehtoistoimintansa alkutaipaleella olevia että sellaisia yhdistyksiä, joilla vapaaehtoistoiminta on saanut vankan jalansijan. Niiden keskeiset erot tulivat esiin perustehtävän määrittelyssä sekä toiminnanjohtajan ja hallituksen rooleissa. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä perustehtävästä vallitsi selkeä näkemys, vapaaehtoistoimintaa aloittelevissa yhdistyksissä sen määrittely oli vielä kesken. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten toiminnanjohtajat puhuivat roolistaan kansalaistoiminnan oivalluttajina, mahdollistajina ja käyntiin laittajina. Toimintaa aloittelevissa yhdistyksissä toiminnanjohtajat näkivät itsensä asian kannattelijoina ja mahdollisuuksien etsijöinä. Eroja oli myös hallitustyöskentelyssä. Vakiintuneen toiminnan yhdistyksissä hallitus ymmärtää vapaaehtoistoiminnan merkityksen ja tekee sitä koskevia strategisia linjapäätöksiä. Toimintaa käynnistävissä yhdistyksissä hallituksen rooli vapaaehtoistoimintaan liittyvissä asioissa oli pieni.</p> <p>Tulosten mukaan vapaaehtoistoiminnalle saadaan tilaa organisaatiota kehittämällä, mikä toteutetaan erilaisilla johtamisen teoilla. Teot liittyvät strategiaan, päätösvaltaan, henkilöstöön, resursseihin ja rakenteisiin. Tulosten mukaan ei ole olemassa yhtä tiettyä johtamisen tapaa vahvistaa vapaaehtoistoimintaa. Vapaaehtoistoiminnan mahdollistamisen voidaan nähdä olevan sarja suuria tai pieniä johtamisen tekoja. Ne voidaan kiteyttää viiteen keskeiseen toimenpiteeseen: identiteetin löytämiseen, operatiivisen ja strategisen johdon yhteistyön ja tuen varmistamiseen, ammattityön ja vapaaehtoistoiminnan yhteensovittamiseen, sopivien resurssien hankkimiseen ja tarvittavien rakenteiden tekemiseen. Ennen kuin muihin kehittämisen tekoihin päästään, tärkeintä on löytää kansalaisjärjestönä toimimisen identiteetti ja selvittää, mitä se omassa organisaatiossa tarkoittaa.</p>	
Asiasanat kansalaistoiminta, vapaaehtoistoiminta, johtaminen, osallisuus	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Sari Suokas	Number of Pages 79 + 3
Title Enabling volunteer work	
Supervisor(s) Merja Kylmäkoski	
Subscriber and/or Mentor Federation of Mother and Child Homes and Shelters	
<p>Abstract</p> <p>The non-governmental organizations produce plenty of professional services for the social care and health care sector. In some organizations their action is mainly focused on producing different services. In that case the elements of the civil organization are in a small role. This can be seen so that the only volunteers are the members of the board of the organization. Other volunteer work except the administration work is moderate. There are no suitable tasks for volunteers or organizing volunteer work is experienced to be laborious.</p> <p>The basis of this final project was to find out how volunteer work could gain a footing in those organizations which produce professional utilities. The aim was to survey, what kind of acts concerning management have enabled the development of volunteer work activities. This study was ordered by the national child welfare organization Federation of Mother and Child Homes and Shelters.</p> <p>The research was carried out as a qualitative research. Research material consisted of the material and facts produced by Voluntary work and participation -development project (2011-2014) hosted by Federation of Mother and Child Homes ja Shelters. Furthermore, independent member associations around the country were asked to create a road map for the development of their volunteer work and semi-structured interviews of the member associations were also made.</p> <p>The participants of this study were those associations which were commencing their volunteer work and also those whose volunteer work was steady. The difference between these associations appeared from how they specified their main goal and existence and the roles of a executive director and the board. For those whose volunteer work was steady the main goal was clear. For those who were commencing their volunteer work the definition of the main goal was unfinished. The executive directors of those associations with steady volunteer work named their roles to perceive, to enable or to start civil action. The executive directors of those associations with commencing volunteer work named themselves as supporters or searchers for possibilities. There were also differences how the board operated. In the associations with steady volunteer work the board understood the importance of volunteer work and made strategic decisions concerning it. In those associations who were commencing activities the role of the board was minimal concerning volunteer work.</p> <p>According to the results of the project volunteer work can get status by developing the organizations with different acts of management. The acts are related to the strategy, the power of decision, the personnel, the resources and the structure. According to the results there is not only one act of management to consolidate volunteer work Enabling volunteer work can be seen as many big and small actions of management in organizations. They can be crystallized in five main sectors: to find the identity of the organization, to assure the co-operation of the operative and strategy leadership, to combine professional and volunteer work, to provide suitable resources and to create necessary structures. Before developing the other actions the most important is to find the identity of a civil organization and to find out what it means in their own organization.</p>	
Keywords civil activity, volunteer work, leadership, participation	

SISÄLLYS

1 ALKUMIETTEITÄ	5
2 HISTORIAA JA TÄTÄ PÄIVÄÄ	7
2.1 Pieni katsaus historiaan	7
2.2 Opinnäytetyön yhteys liiton strategiaan ja laatukäsikirjaan	10
2.3 Kansalaistoimintaan liittyvät käsitteet	12
3 MENETELMIÄ JA AINEISTOJA	15
3.1 Laadullinen tapaustutkimus	16
3.2 Tiekartat	17
3.3 Haastattelut	20
4 TUKEVAA TEORIAA	23
5 JOHTAMISEN TEKOJA	26
5.1 Strategia	27
5.1.1 Perustehtävän ja identiteetin kirkastaminen	29
5.1.2 Uudelleen aloittamisen tai kehittämisen syitä	30
5.1.3 Ideoita ja apua aloittamiseen tai kehittämiseen	33
5.2 Vapaaehtoistoimintaan liittyvistä asioista päättäminen	35
5.2.1 Yksittäinen työntekijä, kansalaistoiminnan ryhmä, lähiesimies	37
5.2.2 Toiminnanjohtaja	40
5.2.3 Hallitus	42
5.3 Henkilöstö	44
5.3.1 Ammattityön ja vapaaehtoistoiminnan yhteensovittaminen	45
5.3.2 Perehtyminen ja perehdyttäminen	50
5.4 Resurssit	53
5.4.1 Vastuuhenkilö	54
5.4.2 Työaika	56
5.4.3 Rahoitus	58
5.5 Rakenteet	59
5.5.1 Olemassa olevat rakenteet	60
5.5.2 Vapaaehtoisten koulutus ja perehdyttäminen	61
6 ARVIOINTIA JA LUOTETTAVUUTTA	63
7 KOOTTUJA AJATUKSIA JA JATKOSUUNNITELMIA	66
7.1 Yhteen vetämistä	66
7.2 Ajatuksia tulevaisuuteen	75
LÄHTEET	80
LIITTEET	83

1 ALKUMIETTEITÄ

Kansalaistoiminta? Kansalaisjärjestötoiminta? Vapaaehtoistoiminta? Osallisuus? Kokemusasiantuntijuus? Näistä käsitteistä on alettu puhua enemmän ja niiden sisältöä miettiä sekä Ensi- ja turvakotien liitossa että sen jäsenyhdistyksissä. Kansalaistoinnin kehittäminen onkin yksi Ensi- ja turvakotien liiton strategisista tavoitteista 2012–2015 ja se liittyy kiinteästi liiton laatukäsikirjaan. Näitä käsittelen tarkemmin kappaleessa 2.2. Edellä mainittua strategista tavoitetta vahvistamaan liitto haki ja sai Raha-automaattiyhdistykseltä rahoituksen Vapaaehtoistyötä ja osallisuutta -projektiin (myöhemmin Vapos) 2011–2014. Sen tavoitteina ovat laadukkaan, asiakaslähtöisen vapaaehtoistoiminnan lisääntyminen sekä asiakkaiden osallisuuden vahvistuminen ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen jäsenyhdistyksissä. Samalla hanke vankistaa kansalaistoiminnan rakenteita jäsenyhdistyksissä ja liitossa, vahvistaa jäsenyhdistysten ja liiton osaamista kansalaistoiminnassa ja tuottaa tietoa kansalaistoiminnan vaikutuksista asiakasperheisiin. Hankkeen ydinsisältöä, yhdistyksissä tapahtuvaa kansalaistoiminnan kehittämistä, voi parhaiten kuvailla monipuolisena ja innovatiivisena, mutta myös hyvin eritahtisena prosessina. Opinnäytetyöni aiheen valinta oli luonnollinen ja helppo, sillä mietin Vapos-hankkeen koordinaattorina kansalaistoimintaan liittyviä asioita päivätyökseni.

Vierailin jäsenyhdistyksissä usein hankkeessa työskentelyni aikana. Näiden yhdistyskäyntien myötä minua alkoi mietityttää se, miksi joissakin yhdistyksissä vapaaehtoistoiminta on luonteva osa yhdistyksen toimintaa ja joissakin sen käynnistäminen on vaatinut ponnisteluja ja se on ollut jopa hankalaa. Minua kiinnosti alkaa tutkia sitä, miten vapaaehtoistoiminnalle saadaan tilaa kehittyä järjestössä, jossa palveluntuotanto on ollut pitkään keskeisessä asemassa.

Opinnäytetyöni tilaaja, Ensi- ja turvakotien liitto ry, on vuonna 1945 perustettu valtakunnallinen lastensuojelujärjestö, joka auttaa vaikeissa ja turvattomissa oloissa eläviä lapsia ja perheitä sekä ehkäisee perheväkivaltaa. Liitto toimii 29 jäsenyhdistyksiensä keskusjärjestönä. Liitto kehittää yhdessä jäsenyhdistystensä kanssa syrjäytymisvaarassa eläville lapsille, nuorille ja perheille tarkoitettuja palveluja, toimintamuotoja ja niihin liittyviä työvälineitä sekä vahvistaa kansalaistoimintaa erityisesti osalli-

suuden näkökulmasta. Jäsenyhdistykset ylläpitävät 10 ensikotia, 6 päihdeongelmien hoitoon erikoistunutta ensikotia ja 12 turvakotia. Osa yhdistyksistä keskittyy avopalveluihin. Liiton ylläpitämä Neuvokeskus tuottaa palveluita erotilanteissa oleville lapsiperheille.

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, **millaiset johtamiseen liittyvät teot ovat mahdollistaneet vapaaehtoistoiminnan kehittymisen Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistyksissä?** Halusin opinnäytetyölläni tuottaa yhdistysten käyttöön johtamisen tapoja, hyviä käytäntöjä ja malleja siitä, miten ja millä keinoin vapaaehtoistoimintaa on yhdistyksissä kehitetty ja mikä on ollut merkityksellistä sen etenemiselle. Näiden toimenpiteiden ja esimerkkien toivon auttavan siihen, että vapaaehtoistoiminta saadaan nivottua palvelutuotannon rinnalle jäsenyhdistysten voimavaraksi.

Vapos-hankkeessa työskentelyni aikana havaitsin, että jäsenyhdistyksissä on aitoa tahtoa vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen. Vaikka halua on, yhdistyksiltä tuntuu puuttuvan keinoja sen toteuttamiseen. Joissakin yhdistyksissä vapaaehtoistoiminnan uskotaan kehittyvän vasta sen jälkeen, kun siihen saadaan lisäresursseja, lähinnä työntekijöitä tai rahaa. Kuitenkin jäsenyhdistyksissä on monta hyvää esimerkkiä siitä, miten paletti on saatu toimimaan ilman ulkopuolista rahoitusta tai esimerkiksi ilman erillistä vapaaehtoistoiminnan koordinaattoria. Oletin, että näissä yhdistyksissä kyse on enemmän silmien avaamisesta omille mahdollisuuksille ja asioiden näkemisestä toisella tavalla. Halusin lähteä tutkimaan sitä, miten liiton jäsenyhdistykset ovat tässä onnistuneet. Oma arvioni oli, että usein asiat saattavat loksahdella kohdalleen resursien uudelleen jakamisella tai uudelleenjärjestelyillä ja työnjakoon liittyvien asioiden miettimisellä. Uskon myös, että järjestössä toimimisen vahvuuksien etsiminen ja positiivisten asioiden esille tuominen antavat tilaa vapaaehtoistoiminnan kehittymiselle. Tutkimuksessani selvitän, miten tämä on mahdollista toteuttaa johtamisen keinoilla.

2 HISTORIAA JA TÄTÄ PÄIVÄÄ

Tässä kappaleessa luon pienen katsauksen Ensi- ja turvakotien liiton historiaan kansalaisjärjestönä, liitän opinnäytetyöni liiton strategiaan ja laatukäsikirjaan sekä avaam kansalaistoimintaan liittyvät käsitteet.

2.1 Pieni katsaus historiaan

”Kuin jäitä polttelis.” ”Eihän meitä olis olemassa ilman vapaaehtoisia!” Nämä kaksi lausahdusta kuvaavat ääripäitä siitä, kuinka erilainen tilanne jäsenyhdistyksissä oli kansalaistoiminnan suhteen kesällä 2011 toteutetun Vapos-hankkeen alkukartoitukseen kuuluneiden toiminnanjohtajien haastatteluiden mukaan. Joissakin yhdistyksissä toiminta perustui kokonaan kansalaistoimintaan, lähinnä vertaisuuteen, kokemus- asiantuntijuuteen ja asiakkaiden osallisuuteen. Joissakin yhdistyksissä vapaaehtoistoiminta on kulkenut koko ajan yhdistyksen mukana sen perustamisesta lähtien ja saanut uusia muotoja. Osassa yhdistyksiä vapaaehtoistoiminta on vielä aluillaan. Yhdistävänä tekijänä voidaan pitää kiinnostusta kansalaistoiminnan kehittämiseen.

Ensi- ja turvakotien liitto on juuriltaan vahvasti vapaaehtoistoimintaan pohjautuva kansalaisjärjestö. Vapaaehtoiset ovat antaneet panoksensa ja henkilökohtaisen sitoumuksensa perustamilleen ensi- ja turvakodeille vuosikymmenten ajan. Muutospaineita loi asiakkaiden tilanteiden monimutkaistuminen ja vaikeuksien kasautuminen samoihin perheisiin. Tämä johti siihen, että vapaaehtoisten panosta vähennettiin ja palkatut ammattilaiset ottivat vaikeimmat työtehtävät hoitaakseen. Tämän seurauksena 1990-luvulla ammattityö yhdistyksissä vahvistui ja vapaaehtoistoiminta monin paikoin hiipui. (Ylönen 2010, 7, 11, 21–22.)

Ensi- ja turvakotien liitto ei suinkaan ole ainoa kansalaisjärjestö, joka alkoi tuottaa erilaisia palveluita ja jonka toiminta niiden myötä ammatillistui. Henttonen ja Keinänen viittaavat Konttiseen ja Seppeliniin, joiden mukaan järjestöjen merkitys palveluiden tuottamisessa nousi huomion kohteeksi 1990-luvun loppupuolella hyvinvointivaltion rahoituspohjan kriisiytyessä. Vuoden 1995 jälkeen yritysten ja järjestöjen tuotta-

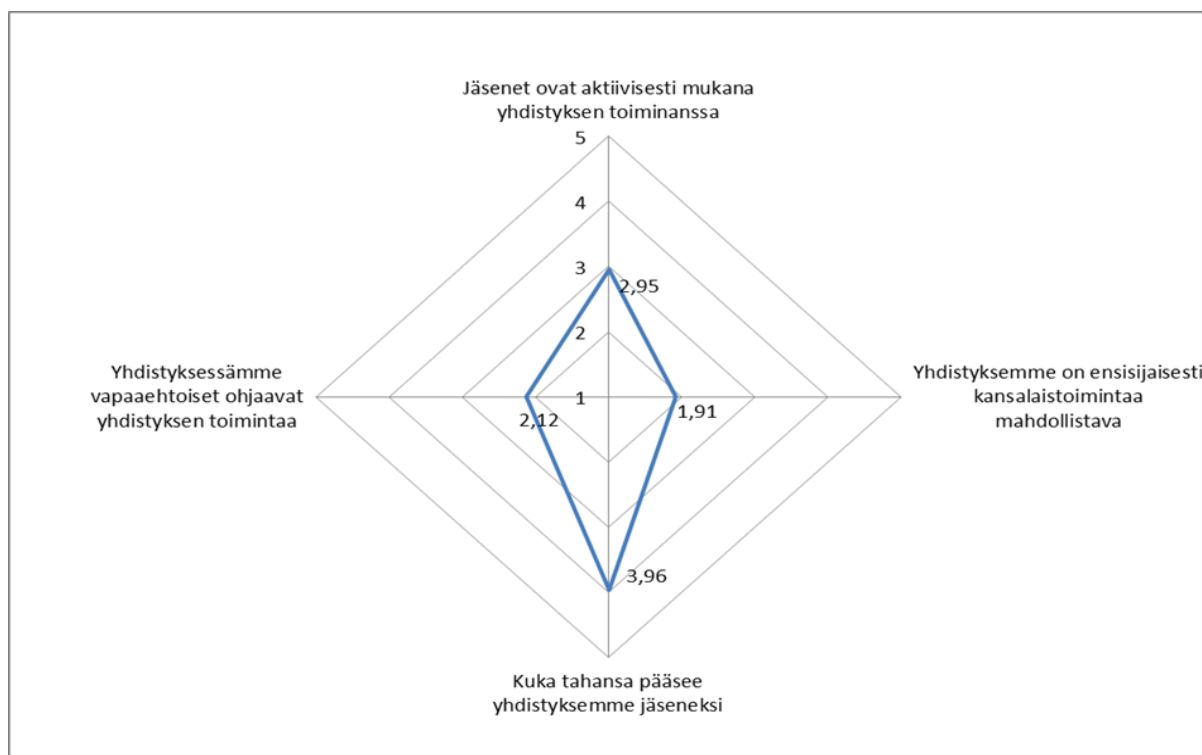
mat sosiaali- ja terveyspalvelut lisääntyivät Suomessa nopeasti. Etenkin sosiaalipalvelujen tuotantoa siirrettiin julkisilta toimijoilta järjestöjen tehtäväksi. Muutosta kiihdytti taloustilanteen ohella myös yhteiskuntapolitiikassa vahvana elänyt kolmas sektori, jonka ajattelun mukaan paikalliset yhdistykset sekä itseapu- ja naapuriryhmät kykenivät julkista sektoria paremmin ottamaan huomioon palveluita tarvitsevien tarpeet. Vuonna 2008 järjestöjen osuus sosiaalipalveluista oli 16,3 prosenttia. (Henttonen & Keinänen 2012, 8.)

Kansalaistoiminnasta alettiin puhua entistä enemmän ja se alkoi hiljalleen nousta esiin palvelutuotannon katveesta 2000-luvun alussa. Tähän vaikuttivat yhteiskunnallinen keskustelu, uudet kansalaisaktiivisuuden muodot ja Raha-automaattiyhdistyksen linjaukset. (Henttonen & Keinänen 2012, 4.) Raha-automaattiyhdistyksen (myöhemmin RAY) asema rahamonopolina EU:n otteessa on viime vuosien aikana tuottanut järjestöjen ja julkisen rajapintakeskustelun keskeisen sisällön. Rajapintoina järjestöjen RAY-avustuksilla toteuttaman palvelutoiminnan toisella puolella ovat kuntien ja 14 Kelan palvelujärjestelmä ja toisella puolella yksityisten yritysmuotoisten palveluiden järjestelmä. RAY ei myönnä avustuksia julkisiin menoihin eikä yritysmuotoisiin toimintoihin. Avustuslain mukaan avustuksilla ei myöskään voida aiheuttaa vähäistä suurempaa kilpailuhaittaa yrityssektorisilla toimivalle palvelutuotannolle. Sosiaali- ja terveyspalveluiden kentässä yritysmuotoisten palveluiden määrä on 1990-luvulta lähtien lisääntynyt suhteellisen voimakkaasti, ja RAY on joutunut vetäytymään joidenkin markkinaehtoisiksi kehittyneiden palveluiden avustamisesta. RAY:n mahdollisuus rahoittaa järjestöjen toimintaa kapenee sitä mukaa, kun julkisen sektorin lakisääteinen velvoite ja yritysmuotoinen palvelutoiminta ottavat enemmän tilaa. Tästä johtuen RAY linjaa oman rahoittajan roolinsa selkeästi järjestölähtöiseen auttamistoimintaan, joka ilmenee kansalaisten omaehtoisena vapaaehtois- ja vertaistoimintana. (Anttila & Juote 2010, 13–14.)

Vapos-hanke toteutti alkukartoituksen liiton jäsenyhdistysten kansalaistoiminnan tilanteesta ja kehittämistarpeista kesällä 2011. Seuraavalla sivulla oleva kuvio kuvaa yhdistysten työntekijöiden ja luottamushenkilöiden mielipiteiden keskiarvoja oman yhdistyksensä kansalaistoiminnan tilasta. Vastaajille annettiin arvioitavaksi seuraavat neljä väittämää:

- 1 = yhdistyksemme on ensisijaisesti perheille palveluja tuottava järjestö – 5 = yhdistyksemme on ensisijaisesti kansalaistoimintaa mahdollistava järjestö
- 1 = yhdistyksessämme työntekijöiden tehtävä on ohjata vapaaehtoistoimintaa – 5 = yhdistyksessämme vapaaehtoiset ohjaavat yhdistyksen toimintaa
- 1 = jäsenet eivät osallistu millään tavalla yhdistyksemme toimintaan – 5 = jäsenet ovat aktiivisesti mukana yhdistyksen toiminnassa
- 1 = yhdistyksemme valikoi jäsenensä – 5 = kuka tahansa pääsee yhdistyksemme jäseneksi

Liiton jäsenyhdistykset profiloituvat vastausten perusteella vahvasti palveluntuottaja-järjestöiksi, joissa työntekijöiden tehtävä on ohjata vapaaehtoistoimintaa. (Henttonen & Keinänen 2012, 31–32.)



Kuvio 1. Yhdistysten kansalaistoiminnan tilanne 2011. (Henttonen ja Keinänen 2012, 31).

Ensi- ja turvakotien liitto jäsenyhdistyksineen on murrosvaiheessa, jossa liitto etsii juuriaan ja vahvistaa kansalaisjärjestöidentiteettiään. Jäsenyhdistykset ovat hyvin erilaisia kansalaistoimintaan liittyvien kehittämistarpeiden osalta. Kansalaistoiminnan kehittäminen saattaa esimerkiksi tarkoittaa mahdollisuuksien etsimistä vapaaehtois-toiminnalle, vapaaehtoistoiminnan rakenteiden luomista, vapaaehtoistoiminnan uusi-

en muotojen käynnistämistä tai asiakkaiden osallisuuden vahvistamista. Kansalais-toimintaa kehitettäessä pitää ottaa huomioon yhdistyksen perustehtävä ja miettiä, miten kansalaistoiminnalla voidaan tukea sitä. Vaikka halua kansalaistoiminnan or-ganisointiin on, yhdistyksiltä tuntuu tekemieni yhdistyskäyntien perusteella puuttuvan uskallusta, tietoa ja keinoja, kuinka kehittämistyö aloitetaan tai miten kansalaistoimin-taa voisi kehittää. Halusin tällä opinnäytetyölläni löytää tähän vastauksia. Kansalais-järjestöidentiteetin vahvistaminen ja yhteensovittaminen vahvaan palveluntuottajan rooliin ei ole helppo tehtävä. Se vaatii uutta ajattelutapaa, paljon keskustelua ja poh-timista, ehkä asennemuutosta ja ainakin uusia välineitä johtamiseen.

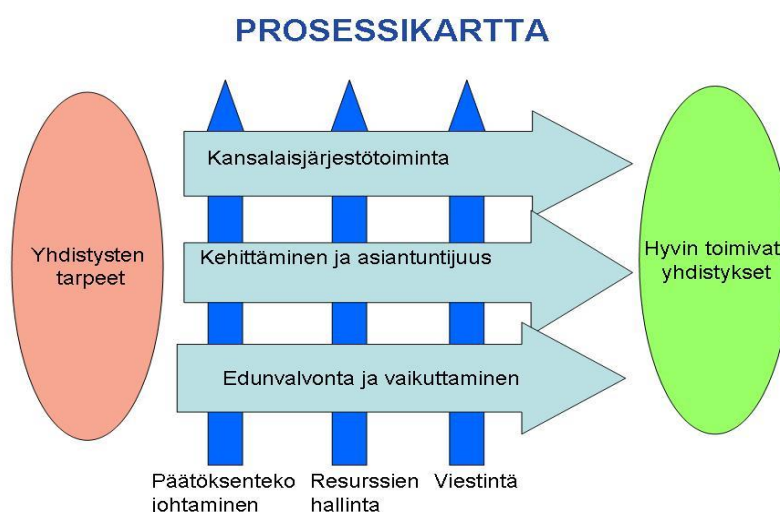
2.2 Opinnäytetyön yhteys liiton strategiaan ja laatukäsikirjaan

Organisaation toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät ovat organisaation toi-minnan kehittämisen perusta (Virtanen & Wennberg 2007, 79). Ensi- ja turvakotien liiton strategia antaa suunnan liitossa tapahtuvalle kehittämistyölle. Siinä määritellään strategiset valinnat, joiden perusteella asetetaan vuositavoitteet ja arvioidaan tulok-sia. Strategiassa on neljä tavoitetta, joista yksi on kansalaisyhteiskunta vahvistuu. Sille määritellään seuraavanlaisia toimenpiteitä:

- Kehitetään jäsenyhdistysten palvelukonsepteja eteenpäin siten, että se mah-dollistaa monipuolisen kansalaistoiminnan osana yhdistystoimintaa
- Lisätään vapaaehtoistyötä ja sen monimuotoisia mahdollisuuksia jäsenyhdis-tyksissä
- Vahvistetaan kansalaistoiminnan rakenteita
- Vahvistetaan kansalaistoiminnan johtamista ja koordinointia
- Huolehditaan jäsenmäärän hallitusta kasvusta ja jäsenhuollosta
- Vahvistetaan jokaisen jäsenyhdistyksen omassa toiminnassa mukana olevan asiakkaan ja palvelun käyttäjän osallisuutta omaan elämään, yhteisöön ja yh-teiskuntaan
- Verkostoidutaan kansallisesti ja kansainvälisesti muiden kansalaisyhteiskun-nan kehittäjien kanssa

(Ensi- ja turvakotien liitto 2011.)

Peilaan opinnäytetyötäni myös liiton 2010 tehtyyn laatukäsikirjaan, jota liitossa ollaan juuri päivittämässä. Se määrittää liiton ydinprosesseiksi tai -toiminnoiksi kansalaisjärjestötoiminnan, edunvalvonnan ja vaikuttamisen sekä kehittämisen ja asiantuntijuuden. Ydinprosesseja tukevia toimintoja ovat päätöksenteko ja johtaminen, resurssien hallinta ja viestintä. Ydinprosessit on johdettu liiton sääntöjen mukaisista perustehtävistä. Ne eivät ole irrallisia, vaan ne kiinnittyvät toisiinsa arjen työssä ja käytännön toteutuksissa.



Kuvio 2. Ensi- ja turvakotien liiton ydintoiminnot (Ensi- ja turvakotien liitto 2010).

Kansalaisjärjestötoiminnan osalta liiton tehtävänä on tukea jäsenyhdistysten rakenteiden toimivuutta ja osallistua kansalaistoiminnan sisällölliseen kehittämiseen. Kansalaisjärjestötoiminta läpäisee kaiken liiton toiminnan. Jäsenyhdistyksiä tuetaan toisaalta vastaanottamaan vapaaehtoistyötä ja toisaalta tukemaan mukana olevien asiakkaiden osallisuutta ja kansalaistaitoja. Ammattityön ja kansalaistoiminnan päämäärien tulee olla yhteneväisiä. (Ensi- ja turvakotien liitto 2010.)

Jäsenyhdistysten perusrakenteiden tukeminen tarkoittaa

- Luottamushenkilöiden ja toiminnanjohtajien tukemista työnantajaroolissa
- Yhdistysten tukemista järjestötoiminnassa ja sääntömääräisissä asioissa
- Laatutyöskentelyn tukemista

- Tiedonkeruuta ja -välitystä (ajankohtaisten yhteiskunnallisten muutosprosessien seuranta, tulkinta ja välittäminen)

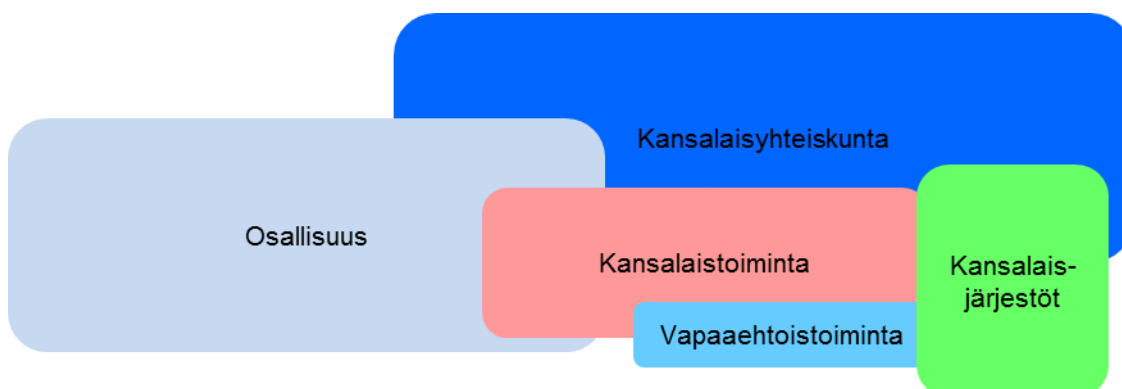
Kansalaistoiminnan asiantuntijuuden ylläpito ja kasvattaminen puolestaan tarkoittaa

- Tiedonkeruuta, -välitystä ja tuottamista kansalaistoiminnan sisältöalueilla
- Säännöllisiä työkokouksia ja seminaareja
- Kansalaistoiminnan kehittämisprojekteja
- Osallistumista kansalaistoiminnan kehittämiseen ja määrittämiseen Suomessa (verkostoituminen)

(Emt., 2010.)

Opinnäytetyöni kytkeytyy myös strategiasta johdettuun vuoden 2014 toimintasuunnitelmaan: Ensi- ja turvakotien liiton keskusjärjestön ja jäsenyhdistysten päämäärä on luoda monimuotoisia osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia jäsenille, asiakkaille ja vapaaehtoisille sekä vahvistaa heidän osallisuuden kokemustaan. Kansalaistoiminnan muodot, laajuus ja toteutustapa vaihtelevat paikkakunnittain, yhdistyksen historian ja toiminnan painotusten mukaan. Keskusjärjestö tukee jäsenyhdistysten päätöksenteon ja johtamisen rakenteita sekä kehittää kansalaistoiminnan sisältöjä ja toimintatapoja yhdessä yhdistysten kanssa. (Ensi- ja turvakotien liitto 2013a.)

2.3 Kansalaistoimintaan liittyvät käsitteet



Kuvio 3. Kansalaistoimintaan liittyvät käsitteet.

Kansalaisyhteiskunta toimii yksityisen, julkisen ja neljännen sektorin välimaastossa, niin sanotulla kolmannella sektorilla. Yritykset lasketaan yksityiseen sektoriin. Valtio, kunnat, kuntayhtymät ja seurakunnat puolestaan muodostavat julkisen sektorin. Neljänteen sektoriin lasketaan kuuluvaksi perhe, koti, sukulaiset ja ystävät. Suomessa kansalaisyhteiskuntaan kuuluvat vapaaehtoistoiminta, järjestötoiminta, ammattiyhdistystoiminta, puolue toiminta, uskonnollisten yhteisöjen toiminta, uusosuuskunnat, säätiöt, vapaa sivistystyö ja sosiaalinen media. (Harju 2010, 12–13.) Suomalaista kolmatta sektoria kuvaavat käsitteet yleishyödyllisyys, yhteisöllisyys, eettisyys, voittoa tavoittelemattomuus, solidaarisuus, valinnanvapaus, joustavuus ja vapaaehtoisuus. Tällä määrittelyllä kolmannesta sektorista rajataan pois kotitaloudet ja itse kansalaiset sekä heidän epäviralliset yhteenliittymänsä. (Harju 2002, 6.)

Osallisuus on käsitteenä laaja. Usein osallisuudesta puhuttaessa se ymmärretään joko toimintana tai kuulumisena johonkin. Falkin (2013, 36) mukaan osallisuuden voidaan sanoa rakentuvan kolmen ulottuvuuden varaan. Osallisuuden peruspilarit ovat riittävä hyvinvointi ja toimeentulo, yhteisöön kuuluminen ja toimijuus. Jos jokin näistä osallisuuden rakennuspalikoista horjahtaa, vähenee ihmisen kokemus osallisuudesta ja hänen riskinsä syrjäytymiseen kasvaa. Harju (2004b) määrittelee osallisuuden kuulumisen ja mukanaolon tunteeksi. Ihminen on osallinen omassa yhteisössään ja suomalaisessa yhteiskunnassa, kun hän tekee työtä, harrastaa, osallistuu ja vaikuttaa. Ensi- ja turvakotien liitossa osallisuus käsitetään yksilön kokemuksena. Siihen vaikuttavat sekä ulkoiset tapahtumat, kuten työntekijän toiminta ja olosuhteet, että yksilön oma tahto ja kiinnostus liittyä ja osallistua kyseessä olevaan asiaan. Osallisuus kokemuksena on aina tilannesidonnainen. Seuraavat elementit edellyttävät osallisuuden kokemuksen syntymistä:

- Yhteenkuuluvuus, mahdollisuus ja halu liittyä yhteisöön
- Kuulluksi tuleminen, omien kokemusten merkitykselliseksi tunteminen
- Mahdollisuus vaikuttaa – yhteinen päätöksenteko ja mahdollisuus toimia

(Ensi- ja turvakotien liitto 2014.)

Ensi- ja turvakotien liitossa käytettävän määrittelyn mukaan **kansalaistoiminta** on henkilön julkista toimintaa yhteiskunnan ja yhteisön jäsenenä, erilaisissa kansalaisjärjestöissä, ryhmissä ja verkostoissa. Talouselämän, yritysten ja taloudellisten yhdis-

tysten toiminta ei ole kansalaistoimintaa. Parhaimmillaan kansalaistoiminta tukee demokratian kehittymistä, auttaa yhteisten asioiden hoitoa ja luo kansalaisille mahdollisuuksia osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen. Kansalaistoiminta on toimintaa yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita nimenomaan kansalaisen roolissa. Kansalaistoimintaa ei ole ammattityö. Tosin ammattityö voi olla kansalaistoimintaa mahdollistavaa tai tukevaa ja ammattityö voi pyrkiä kohti samoja päämääriä kuin kansalaistoiminta. Kansalaistoiminta pitää sisällään vapaaehtoistoiminnan ja asiakkaiden osallisuuden. (Ensi- ja turvakotien liitto ry 2008.) Kansalaistoiminta voidaan määritellä niin, että se on ihmisen aktiivista toimintaa itsestä ulospäin, yhdessä toimien ja yhteiseksi hyväksi. Kansalaistoiminnan ensimmäinen tunnusmerkki on, että ihminen käyttää omaa työpanostaan jonkin asian toteutumiseksi. Toiseksi toiminnan tulee suuntautua itsestä pois päin eli perheen tai lähipiiriin hyväksi tehtyä toimintaa ei lasketa kansalaistoiminnaksi. Kolmas kriteeri on yhdessä toimiminen yhteiseksi hyväksi. (Harju 2003, 10–11.) Heikkala (2012, 291–293) kuvailee kansalaistoimintaa käsitteillä yhteiskunnallista vakautta luova sosiaalinen kitti, mielekäs elämänsisältö, toisen ihmisen lähellä oleminen ja aktiivinen kansalaisuus. Heikkala viittaa Helanderiin ja Laaksoseen (1999), jotka määrittelevät kolmannen sektorin kansalaistoiminnan synonyymiksi.

Kansalaisjärjestöllä tarkoitetaan rekisteröityä tai rekisteröimätöntä yhdistystä, joka toimii tietyn tarkoituksen hyväksi paikallisesti, alueellisesti ja/tai valtakunnallisesti. Sillä on hyväksytyt säännöt, toimintaorganisaatio ja sovittu taloudenhoito. Kansalaisjärjestö toimii jonkin tarkoituksen hyväksi ja sen päämäärä on aina jollakin tavalla yleishyödyllinen. (Harju 2003, 12–13.) Kansalaisjärjestöille on tyypillistä, että vapaaehtoisia on paljon, heille on tarjolla erilaisia rooleja ja suuri osa järjestön toiminnasta ja tuloksista syntyy vapaaehtoisten toiminnan kautta (Juote 2007, 51). Kansalaisjärjestöjen toiminnassa voi olla useita eri ulottuvuuksia: edunvalvonta, vaikuttaminen, asiantuntijuus, avun tai tuen järjestäminen, uusien toimintamallien kehittäminen tai palvelujen tuottaminen. Niissä on myös vapaaehtoistoimintaa, joka voi olla koko järjestöä läpäisevää tai yksi toimintamuoto muiden joukossa. (Pessi & Oravasaari 2010, 5.)

Ensi- ja turvakotien liitossa **vapaaehtoistoiminnalla** tarkoitetaan tavallisen ihmisen tiedoilla ja taidoilla tehtävää palkatonta työtä. Se on yksittäisten ihmisten, yhteisöjen ja ympäristön hyväksi tehtyä vapaaehtoista toimintaa, josta ei saa rahallista korvaus-

ta ja jota kulttuurissamme ei pidetä velvollisuutena esimerkiksi perhettä tai sukua kohtaan. Vapaaehtoistoiminnan rinnalla voidaan käyttää termiä vapaaehtoistyö. (Ensi- ja turvakotien liitto 2008.) Yeungin (2002, 11) mukaan vapaaehtoistoiminta on perinteisesti määritelty vapaaehtoisuuden ja palkattomuuden kautta. Hän viittaa Govaartiin (2001), joka on löytänyt eri kulttuureja yhdistäviksi vapaaehtoistoiminnan elementeiksi palkattomuuden ja pakottamattoman toiminnan, jota tehdään toisten ihmisten tai yhteisön eduksi. Suomessa vapaaehtoistoiminnan periaatteita ovat vastavuoroisuus, yhteinen ilo, tasa-arvoisuus, vapaaehtoisuus, palkattomuus, ei-ammattimaisuus ja luottamuksellisuus. Euroopan Parlamentti (2008) puolestaan määrittelee vapaaehtoistyön seuraavasti:

- 1) Vapaaehtoistyötä ei tehdä taloudellista korvausta vastaan eli siitä ei makseta.
- 2) Sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta.
- 3) Se hyödyttää kolmatta osapuolta perhe- ja ystäväpiiriin ulkopuolella.
- 4) Se on kaikille avointa.

Vapaaehtoistoiminnasta käytetään myös määritelmää ”palkaton, vapaasta tahdosta kumpuava yleishyödyllinen toiminta, joka useimmiten on organisoitunut jonkin tahon avustuksella” (Nylynd & Yeung 2005, 15). Yleisesti ottaen vapaaehtoistoiminnan piirteinä pidetään vapaaehtoisuutta, palkattomuutta ja toimimista tavallisen ihmisen tiedoin ja taidoin (Hakkarainen & Syrjänen 2004, 13–14).

Muuta työhöni liittyvää keskeistä sanastoa olen koonnut liitteeseen 1.

3 MENETELMIÄ JA AINEISTOJA

Tässä osiossa kuvaan tutkimusprosessini kulun. Aloitan käyttämäni tutkimusmenetelmän kuvaamisella, jonka jälkeen kerron aineistostani, sen keräämisestä ja analysoinnista.

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkijan tulee miettiä, mikä menettely tuo parhaiten selvyyttä käsiteltäviin ongelmiin. Hänen tulee valita sellainen metodi, jonka pätevyydestä hän on itse vakuuttunut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 133.) Opinnäytetyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Käytän edellä olevaa perusteluna sille, miksi valitsin laadullisen menetelmän. Luotin siihen, että saisin sen avulla mahdollisimman monipuolista ja kattavaa aineistoa tutkimaani asiaan. Toki mietin ensin pitkään, saisinko hyvän tutkimusmateriaalin Webropol-kyselyn avulla. Päädyin kuitenkin laadullisten menetelmien käyttöön, koska ne sallivat dialogin ja tarkentavien kysymysten tekemisen itse aineistonkeruutilanteessa.

Laadullinen tutkimus on eräänlainen prosessi, jossa aineistonkeruuväline on tutkija ja tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut muotoutuvat vähitellen tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen tekemisen vaiheet eivät sen sijaan ole etukäteen jäseneltävissä selkeästi eri vaiheisiin. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkimuksen elementtien eli tutkimustehtävän, teorianmuodostuksen, aineistonkeruun ja aineiston analyysin joustava kehittyminen ja muotoutuminen tutkimuksen edetessä. (Aaltola & Valli 2010, 70.) Näin oli myös omassa tutkimuksessani, jossa toimin itse aineiston kerääjänä ja jossa teoria ja aineiston jäsentäminen muotoutuivat pikku hiljaa.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä se, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, aineisto kootaan todellisissa tilanteissa, aineistoa pyritään tarkastelemaan yksityiskohtaisesti, siinä suositetaan ihmisiä tiedonkeruun välineinä ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160). Tutkimuskysymykseni rajaa valitsemani menetelmän laadulliseksi, sillä en ole tekemässä tai testaamassa hypoteeseja enkä luomassa teoriaa. Halusin valita haastattelviksi ne henkilöt, joilla tiesin olevan vastauksia ja mielipiteitä tutkimuskysymykseeni. Puolistrukturoitu haastattelukysely sopi tutkimuskysymykseeni paremmin, koska kyseinen menetelmä antoi mahdollisuuden lisäkysymysten ja -tarkennusten tekemiseen.

Opinnäytetyöni onnistumisen kannalta oli tärkeää, että pystyin käyttämään erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Ne antoivat monipuolista tietoa tutkittavasta tapauksesta eli tutkimusongelmastani. Tapaustutkimus on tutkimustapa, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tapaustutkimuksessa kohde on tapahtumakulku tai ilmiö, jossa tarkastellaan tiettyä tapausta. Tapaustutkimus on perusteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja sitä luonnehtivat holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi tutkittavasta tapauksesta, kiinnostus sosiaaliseen prosessiin, useiden eri aineistojen ja menetelmien käyttäminen, aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen sekä tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Tapaustutkimukselle on ominaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista tietoa. Olennaista on, että aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. Kyselylomaketutkimuksessa keskitytään kysymyksiin kuka, mikä, missä, kuinka monta ja kuinka paljon? Tapaustutkimuksessa sen sijaan etsitään vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi? (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190–191.) Opinnäytetyössäni toteutuivat kaikki edellä mainitut asiat: minulla oli erilaisia aineistoja, tutkin ilmiötä, tuotin tapauksesta yksityiskohtaista tietoa ja haastatteluissani oli useita kuinka tai miksi-kysymyksiä.

Tapaustutkimus ei ole menetelmä, vaan lähestymistapa ja näkökulma todellisuuden tutkimiseen. Se tavoittelee kokonaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, kuin yhteen tiedonhankintamenetelmään perustuva lähestymistapa. Tapaustutkimukselle on ominaista monipuolisuus ja joustavuus ja jossa teoria ja empiria käyvät vuoropuhelua keskenään. Tapaustutkimuksessa käytetään useita eri tiedonhankintamenetelmiä. (Emt., 198–199.) Tämä toteutui mielestäni myös omassa työssäni.

3.2 Tiekartat

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi kerätä monin eri tavoin. Tutkimusaineistoksi soveltuvat esimerkiksi ihmisten puhe, kuva- ja tekstiaineistot kuten dokumentit, kirjeet, elämäkerrat, sanoma- ja aikakauslehdet, arkistomateriaali, valokuvat sekä erilaiset haastattelut. (Vilkkä 2005, 100–101.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa säätelee määrän sijaan laatu. Tavoitteena on, että aineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä. Laa-

dullisella tutkimuksella ei tavoitella yleistettävyyttä samalla tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Sain kattavan aineiston, joka auttoi minua pääsemään syvemmälle tutkimaani ilmiöön. Vilkka viittaa Eskolaan ja Suorantaan (2000), joiden mukaan aineiston kattavuus pitää sisällään tutkimusaineiston koon, analyysin ja tulkinnan onnistumisen sekä tutkimustekstin muodostaman kokonaisuuden. (Emt., 126.)

Tutkimukseni kohderyhmänä olivat liiton kaikki 29 jäsenyhdistystä. Heiltä pyydettiin tiekartta, joka oli yhdistyksen vapaamuotoinen kuvaus siitä, millaisia vaiheita sen vapaaehtoistoiminnassa on ollut. Pyyntö lähetettiin yhdistysten toiminnanjohtajille sähköpostilla 19.9.2013, katso liite 2. Muistutukset lähetettiin sähköpostitse 16.10.2013 ja 7.11.2013. Yhdistys päätti itse, kuka tai ketkä yhdistyksessä olivat parhaita asiantuntijoita tiekartan tekemiseen. Tiekarttoja palautettiin 18 kappaletta. Suurin osa karttojen tekijöistä oli toiminnanjohtajia (9 kpl), viidessä yhdistyksessä toiminnanjohtaja joko yhdessä muiden työntekijöiden tai puheenjohtajan kanssa ja neljässä yhdistyksessä vapaaehtoistoiminnan vastuhenkilö.

Ohjeistin tiekartan tekemisen siten, että sen tekijää tai tekijöitä pyydettiin kirjamaan itselleen muistiin tilanteita, tapahtumia, tekoja, toimenpiteitä tai päätöksiä niistä käännekohtista, jotka ovat vaikuttaneet vapaaehtoistoiminnan kehittymiseen. Yhdistyksiä ohjeistettiin kuvaamaan pyydetyt asiat siten, että ne koskivat vapaaehtoistoiminnan niin sanottua uutta nousua eli mitä silloin tapahtui, kun ammatillisen palvelutuotannon rinnalle alkoi syntyä uudelleen vapaaehtoistoiminnan muotoja. Näin pois rajautui se, mitä tapahtui silloin, kun yhdistys perustettiin tai kun yhdistystä pyöritettiin vapaaehtoisvoimin ennen varsinaisen palveluntuotannon alkamista. Kuvaus pyydettiin tekemään aikajanaksi, jonka alkukohta on aika, jolloin tämä uusi nousu alkoi ja toisessa päässä nykypäivä. Aikajanelle toivottiin laitettavan ne tärkeimmät maamerkit, jotka edistivät vapaaehtoistoiminnan kehittymistä. Tiekarttaan merkittävien tekosten määrä ja sen toteuttamistapa oli yhdistyksen omassa harkinnassa. Yhdistyksiä pyydettiin käyttämään fläpeille kiinnitettäviä Post it-lappuja, ranskalaisia viivoja tai kirjaamaan ajatuksia suoraan paperille. Näillä varsin vapaamuotoisilla toteuttamistavoilla yritin mahdollistaa sen, ettei tiekarttojen tekemisestä tule ylimääräistä vaivaa yhdistyksille. Toivoin tiekarttojen olevan sellaisessa muodossa, että ne voi lähettää joko sähköpostilla tai tavallisena kirjepostina. Tiekarttojen tarkoituksena oli toimia

muistin tukena ja keskustelun pohjana seuraavassa aineistonkeruuvaiheessa eli haastatteluissa.

Tiekarttojen pyytämisen ajankohta sattui yhdistysten kannalta yhteen vuoden kiireimpään aikaan, jolloin valmisteltiin muun muassa Raha-automaattiyhdistyksen avustushakemuksia. Osassa yhdistyksiä oli meneillään organisaatiomuutoksia tai niissä oli vakavia, rahoitukseen liittyviä ongelmia. Tätä peilauspintaa vasten pidän hyvänä, että sain näinkin paljon tiekarttoja, 18 kappaletta. Tiekarttansa jättivät toimittamatta tekemieni yhdistyskäyntien tuoman kokemuksen mukaan sellaiset yhdistykset, joissa vapaaehtoistoimintaa joko vasta aloitellaan tai se on pienimuotoista. Olisi ollut mukava saada myös heidän kuvauksiaan vapaaehtoistoiminnan kehittymisestä. Tällöin olisin saanut hieman kattavamman kuvauksen vapaaehtoistoiminnan käynnistymisen syistä ja laajemman pohjan haastateltavien yhdistysten valintaan. Muutama yhdistys antoi minulle palautetta siitä, että tiekartan tekeminen koettiin hyvänä asiana, jolloin samalla vapaaehtoistyön viimeaikojen historiaa saatiin kirjatuksi ylös.

Suunnittelin, että analysoisin tiekartat hakemalla niistä yhteisiä ominaisuuksia ja merkkejä, joiden perusteella olisin voinut tehdä jonkinäköisen yhdistysten vapaaehtoistoiminnan tilannekuvauksen. Tähän kaavion muotoon toteutettavaan kuvioon ajattelin sijoittaa yhdistykset sen perusteella, millainen tilanne niissä on vapaaehtoistoiminnan osalta. Tämän jälkeen olisin valinnut haastateltavat yhdistykset. Näin ei kuitenkaan tapahtunut siitä syystä, että tiekarttoja toimitettiin kovin harvakseltaan ja jouduin lähettämään niistä useita muistutusviestejä. Tämän vuoksi jouduin sopimaan ensimmäisistä haastatteluista jo ennen kuin minulla oli tietoa, montako tiekarttaa tulen saamaan.

Tiekarttojen tekemiseen yhdistykset käyttivät eri tavalla aikaa. Osalle oli selkeästi tullut kiire, eikä kysymiini asioihin ollut ehditty paneutua riittävästi. Näistäkin toki selviää tiekarttaan pyytämieni asioiden pääkohdat. Suurin osa yhdistyksistä oli käyttänyt tiekarttojen tekemiseen aikaa ja vaivaa. Nämä yhdistykset tuottivat kuvauksen yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan uudelleen alkamisen tai kehittymisen käännekohdista, tilanteista ja tapahtumista. Mukaan oli liitetty yhdistyksen toimintaa kuvaavia asioita, esimerkiksi runo, laulu ja yhdistyspuu. Tiekarttoja oli työstetty sekä piirtäen että kirjoittaen. Tuottamistapoja oli esimerkiksi prosessikirjoittaminen, mindmap ja essee.

Tiekarttojen laatimisen avuksi niiden tekijät kertoivat käyttäneensä yhdistyksen toimintakertomuksia, historiikkeja ja lehtileikkeitä. Olivatpa jotkut ehdineet haastatella entisiä luottamushenkilöitä, lähinnä puheenjohtajaa, entisiä toiminnanjohtajia tai vapaaehtoistoiminnan kanssa tekemisissä olleita entisiä työntekijöitä.

Käytin hyväkseni yhdistysten toimittamia tiekarttoja etsiessäni syitä vapaaehtoistoiminnan aloittamiseen ja haastateltavien yhdistysten valitsemiseen. Hyödynsin niitä tarkemmin niiden yhdistysten osalta, joita haastattelin. Laadin tiekarttojen perusteella haastattelukysymysten rungon, jonka tekemiseen osallistui myös Vapos-tiimi eli itseni lisäksi liiton järjestöpäällikkö, Vapos-hankkeen projektipäällikkö ja toinen vapaaehtoistyön koordinaattori. En tehnyt kokonaisanalyysiä kaikista yhdistysten toimittamista tiekartoista, vaan niitä tullaan käyttämään aineistona Vapaaehtoistyötä ja osallisuutta -hankkeen loppuselvityksessä.

3.3 Haastattelut

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta kerätään keskeiset teemat, joita tutkimushaastattelussa tulisi tutkimusongelmaan vastaamiseksi käsitellä. (Vilkkä 2005, 101.) Teemahaastattelu on suosituin tapa laadullisen aineiston keräämiseksi. Teemahaastattelua käytetään, kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta. Kyseessä on eräänlainen keskustelu, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta ne asiat, joita on tarkoitus tutkia. (Eskola & Vastamäki 2010, 26.)

Strukturoidussa haastattelussa (tai lomakehaastattelussa) kysymysten muoto, järjestys ja vastausvaihtoehdot ovat kaikille samat. Puolistrukturoitu eroaa strukturoidusta siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava saa vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa aihepiirit on määrätty etukäteen, mutta siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Emt., 28–29.)

Toteutin haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden runko on liitteenä 3. Haastattelin kahdeksaa Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistystä. Valitsin haastateltavat Vapos-hankkeen tuottaman aineiston ja tiedon avulla sekä palautettujen tiekarttojen perusteella. Minulle oli tärkeää saada mukaan sekä laitosta ylläpitäviä että avopalveluyhdistyksiä, jotka ovat vapaaehtoistoiminnassaan eri tilanteessa. Eri tilanteilla tarkoitan sitä, että osassa yhdistyksiä vapaaehtoistoiminta on saanut jalsijan ja joissakin se on käynnistysvaiheessa. Haastateltavia yhdistyksiä miettiessäni käytin peilauspintana myös Vapos-hankkeen tiimiä. Sovin haastattelut sähköpostitse käyttämällä avainhenkilöitä, jotka pääsääntöisesti olivat yhdistysten toiminnanjohtajia. Grönfors viittaa Bogdaniin ja Tayloriin, joiden mukaan avainhenkilöllä tarkoitetaan tutkittavaan ryhmään kuuluvaa henkilöä, johon tutkija pyrkii luomaan riittävän luottamuksellisen suhteen päästäkseen hänen avustuksellaan kentälle (Grönfors 1985, 73).

Toteutin haastattelut ryhmähaastatteluina kunkin yhdistyksen omissa tiloissa, ja kukin yhdistys sai nimetä haastateltavansa itse. Lisäksi haastattelin yhden yhdistyksen toiminnanjohtajaa henkilökohtaisesti puhelimitse. Haastatteluihin osallistui yhteensä 25 henkilöä. Pienimmillään haastateltavia oli kaksi ja suurimmillaan haastatteluun osallistui koko kansalaistoiminnan ryhmä, seitsemän henkilöä. Haastateltavien joukossa oli kahdeksan toiminnanjohtajaa, kaksi puheenjohtajaa, yksi hallituksen jäsen, 13 työntekijää ja yksi vapaaehtoinen.

Haastattelujen tarkoituksena oli avata tarkemmin tiekartan kuvaamia tilanteita sekä kysyä vapaaehtoistoiminnan johtamiseen liittyviä asioita. Tätä varten tein kutakin haastattelua varten kysymyspatteriston rungon, joka sisälsi tiekartan kuvaamien asioiden avaamiseen liittyviä yksilöllisiä kysymyksiä sekä kaikille yhdistykselle yhteisiä yleisiä vapaaehtoistoiminnan johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Haastattelun aikana tein myös tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. Haastattelut kestivät yhteensä 13 tuntia, 47 minuuttia ja 16 sekuntia. Lyhyin haastattelu kesti 46 minuuttia ja 20 sekuntia ja pisin 2 tuntia 14 minuuttia ja 35 sekuntia.

Toimitin kysymysten rungon kaikille haastateltaville etukäteen. Haastattelujen alussa kertasin haastateltavilleni, mitä olen tekemässä ja miksi sekä kerroin haastattelun kulusta. Jaoin myös opinnäytetyöni aineistonkeruuta varten laatimani eettiset periaat-

teet kirjallisena. Kysyin luvan haastattelujen tallentamiseen ja sen saatuani tallensin kaikki haastattelut digitaalisen sanelimen avulla. Jokainen haastattelu alkoi tiekartan kuvaamien asioiden avaamisella, jonka jälkeen kysyin yleisiä johtamiseen liittyviä asioita. Haastattelun aikana tein muistiinpanoja.

Haastateltavani olivat valmistautuneet haastatteluihin huolellisesti. He olivat varanneet haastatteluille rauhallisen paikan, järjestäneet työvuorot ja ajankohdan siten, että toivotut henkilöt pääsivät paikalle sekä tutustuneet lähettämiini kysymysrunkoihin etukäteen. Haastatteluista muodostui miellyttäviä keskustelutilaisuuksia, joissa kuulemieni kertomusten ja tarinoiden avulla pääsin hyvin sisälle yhdistysten vapaaehtoistoiminnan kehittymiseen johtaneisiin asioihin, matkan varrella esiintyneisiin ongelmiin ja vapaaehtoistoiminnan johtamiseen liittyviin hyviin tapoihin ja käytäntöihin.

Tallensin haastatteluaineistot tietokoneelle, jonka jälkeen aloitin litterointityön. Litteroin haastattelut asianmukaisella tarkkuudella ja kiinnitin erityishuomiota käyttämieni suorien lainausten kirjoittamiseen. Suorien lainausten osalta merkitsin itselleni muistiin sanelimen aikalukeman, jolloin minun oli helppo vielä jälkikäteen tarkistaa, että olin kuullut oikein.

Litteroinnin jälkeen järjestin aineiston muodostamalla siitä erilaisia muuttujia. Sisällysanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2012, 95–97). Analysoin oman aineistoni aineistolähtöisesti, sillä aineistolähtöinen analyysi pyrkii luomaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden (emt., 95). Yhdistelin eri kysymysten avulla saamani tiedon kokonaisuuksiksi ja aloin etsiä niistä yhdistäviä tekijöitä. Varsinaisen kirjoitustyön aloitin tulosten kirjoittamisella, jonka jälkeen etenin sisällysluettelon mukaisessa järjestyksessä. Analysoin aineistoni luokittelemalla ne aihealueittain, joiden pohjalta muodostin johtopäätökset. Viimeiseksi kirjoitin pohdintaosion.

Käytin kokoamani aineiston lisäksi **Vapaaehtoistyötä ja osallisuutta-hankkeen** kolmen vuoden aikana **keräämää tietoa ja materiaalia**. Näitä olivat hankkeen alkukartoituksen aineisto, välikysely ja Vapos-hankkeen työntekijöiden yhdistyskäynneiltä saama kokemustieto. Yhdistysten ja liiton työntekijöille sekä yhdistysten luottamushenkilöille ja vapaaehtoisille tarkoitettu alkukartoitus tehtiin alkukesällä 2011. Sen tarkoituksena oli kartoittaa yhdistysten kansalaistoiminnan silloinen tilanne ja kehit-

tämistarpeet. Vastaanottajajoukon tarkkaa kokoa ei tiedetä, mutta se lienee 500 ja 550 henkilön välillä. Kysely lähetettiin sähköpostilinkkinä, ja kyselyn vastausprosentti liikkuu 35 ja 42 prosentin välillä. Tarkan vastausprosentin määrittämättömyys johtuu siitä, että osoitteistossa oli huomattava määrä toimimattomia tai vanhentuneita sähköpostiosoitteita. Vapos-hanke oli vuoden 2013 loppuun mennessä toteuttanut 113 yhdistyskäyntiä eli hanketyöntekijän vierailua yhdistykseen. Niiden avulla sain vahvistettua mielikuvaani tiekarttojen perusteella haastateltaviksi valikoituneista yhdistyksistä. Hanke toteutti Webropol-välikyselyn Vapos-hankkeen kanssa yhteistyötä tehneille yhdistysten työntekijöille ja kaikille toiminnanjohtajille vuoden 2012 lopussa. Sen tarkoituksena oli kerätä tietoa yhdistyksissä tapahtuneista muutoksista. Välikyselyyn saatiin 45 vastausta. Alkukartoituksen ja välikyselyn tuloksia käytin peilauspintana tulokset-osiossa. Yhdistyskäynneiltä saatua kokemustietoa hyödynsin jakaessani haastatellut yhdistykset vapaaehtoistoimintaa käynnistäviin ja vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykseen. Peilasin Vapos-hankkeen tuottamaa aineistoa myös tekemiini johtopäätöksiin.

4 TUKEVAA TEORIAA

Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistykset ovat eri vaiheissa kansalaistoiminnan tiellä. Osassa yhdistyksiä vapaaehtoistoiminta on saanut jalansijan ja joissakin sille yritetään löytää tilaa. Tuon tässä kappaleessa esille teorian, johon tulen peilaamaan saamiani tutkimustuloksia.

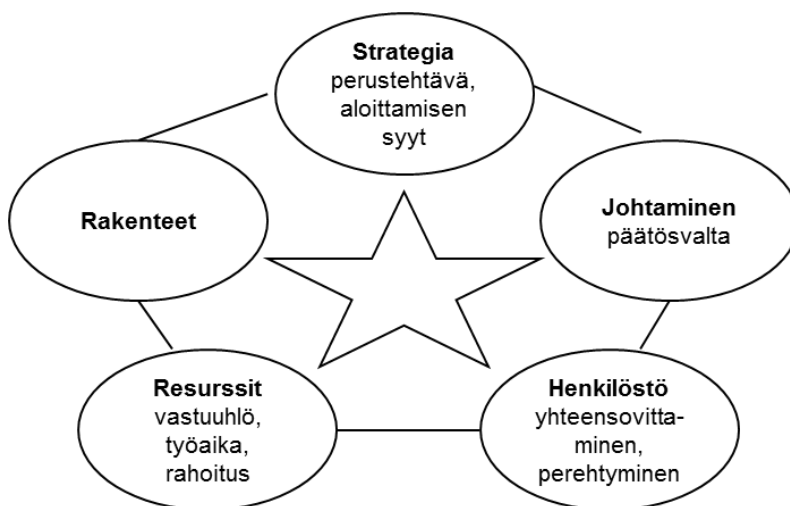
Ensi- ja turvakotien liiton strategian yhtenä päämääränä on kansalaisyhteiskunnan vahvistuminen. Luvussa 2.2 esittelemäni strategia määrittelee sille yhdeksi keinoksi kansalaistoiminnan johtamisen ja koordinoinnin. Jotta tavoite saadaan toteutumaan, tarvitaan muutosta. Muutoksen tekijänä tässä tutkimuksessani toimii **organisaation kehittäminen**. Kehittäminen on konkreettista toimintaa, joka tähtää selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Sen avulla pyritään toimintatavan tai -rakenteen parantamiseen ja muuttamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Kehittämistyöllä puolestaan ymmärretään aktiivista, tavoitteellista ja parempiin tuloksiin tähtäävää toimintaa (Anttila 2007, 12).

Itse uskon siihen, että kehittämistyö on kaikkien organisaatiossa olevien ihmisten tehtävä. Samaa mieltä olivat Seppänen-Järvelä ja Vataja, joiden mielestä kehittäminen ei ole vain johtajien, esimiesten tai asiantuntijoiden tehtävä, vaan se kuuluu jokaisen työntekijän ammattirooliin. Näin kaikki työntekijät toimivat muutosagentteina ja jakavat vastuun kehittämisprosessin etenemisestä. Vastuu kokonaisprosessista on työyhteisöllä ja sen esimiehellä. Heidän mukaansa työyhteisölähtöinen kehittäminen perustuu työssä ja työyhteisössä tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Se on työn kehittämistä tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi ja se on ennen kaikkea keino työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 21.) Kun organisaatiota kehitetään, sitä pitää kehittää kokonaisuutena (Harju 2004a, 19–21).

Kehittämiseen tarvitaan vahva perusta, jotka Virtasen ja Wennbergin (2007, 79) mukaan ovat organisaation toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät. Organisaatioiden menestymiseen taustalla on Juutin (2012, 162) mielestä pitkäjänteinen ja laaja-alainen kehittämistyö. Onnistuakseen sen täytyy hänen mielestään olla riittävän pitkäjänteistä, keskeisiin organisaation toimintaan kohdistuvaa, ihmiset mukaan ottavaa ja todellisia muutoksia aikaansaavaa. Organisaatio voi Juutin mukaan saavuttaa menestystä kehittämällä useita organisaation alueita samanaikaisesti. Työyhteisöjen kehittämisen tavoitteena on saada aikaan muutos, jossa halutaan tehostaa yhteisön toimintaa (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 79). Muutokset voivat liittyä organisaatioihin ja niiden rakenteisiin. Ne voivat liittyä myös johtamiskäytäntöjen tai -järjestelmien muutoksiin (Kuusela & Kuittinen 2008, 13.) Omassa tutkimuksessani on kyse nimenomaan kokonaisvaltaisesta organisaation kehittämisestä. Huuhka (2010, 163) puolestaan toteaa, että muutosprosessi tulee jalkauttaa organisaation kaikille tasoille, jotta se alkaisi vaikuttaa toimintaan. Tällä tavalla toimien voidaan hänen käsityksensä mukaan muuttaa asenteita, johtajuuden malleja ja organisaation toimintaan vaikuttavia struktuureita.

Halusin liittää opinnäytetyöni johonkin sopivaan organisaation kehittämismalliin. Päädyin Jay Galbraithin tähtimalliin, jonka avulla voidaan kuvata viittä organisaation suunnittelun ja kehittämisen haastetta. Organisaation kehittäminen on harkittu prosessi, jossa määritellään rakenteet, prosessit, palkkiojärjestelmät sekä ihmisten toiminta, joilla luodaan tehokas organisaatio. Kehittäminen tähtimallin avulla voidaan

nähdä monivaiheisena päätöksentekoprosessina, jossa jokaisen tähden sakaran tulisi tukea strategiaa. Mitä enemmän jokainen sakara vahvistaa haluttuja toimintoja, sitä paremmin se saavuttaa päämääränsä. Kehittämistä voi tehdä tähtimallin yhdestä tai useammasta näkökulmasta käsin. (Galbraith & Kates 2008, 1–3.)



Kuvio 4. Mukaeltu Galbraithin tähtimallista.

Sovelsin Galbraithin mallia opinnäytetyöhöni paremmin sopivaksi nimeämällä tähden sakarat seuraavasti: strategia, johtaminen, henkilöstö, resurssit ja rakenteet. Strategiaan sisältyy perustehtävän kirkastaminen, vapaaehtoistoiminnan uudelleen aloittamisen tai kehittämisen syyt sekä ideoita ja apua aloittamiseen tai kehittämiseen. Johtaminen sisältää eri toimijoiden päätöksenteon ja vastuun. Henkilöstö-otsikon alle puolestaan liitän ammattityön ja vapaaehtoistoiminnan yhteensovittamisen sekä perehdyttämisen. Resurssit sisältävät ihmiset, työajan käytön ja rahoituksen. Rakenteet kertovat niistä asioista, joita yhdistyksessä on tehty vapaaehtoistoiminnan organisoimista ja ylläpitämistä varten.

Jotta organisaation kehittäminen toimisi muutoksen tekijänä, tarvitaan johtamista. **Johtaminen** on ihmisten tuottamaa toimintaa, joka on historiallisesti ja kontekstuaalisesti määritetty. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaminen on erilaista eri aikoina ja erilaisissa organisaatioissa. (Juuti 2011, 154.) Johtaminen on vastuun kantamista. Johtamisen tarkoitus on saada aikaan asioita, joita varten organisaatio on perustettu. Johtaminen on suunnan ja tavoitteiden asettamista sekä voimavarojen kohdistamista niiden toteuttamiseksi. Johtamisen avulla valvotaan sitä, mitä on saatu aikaan. (Tainio 2010, 62.) Johtaminen määritellään usein toiminnaksi tai tavaksi, jolla johtaja saa

organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on vaikuttamista, taitoa ja tahtoa toimia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja saada toiset siihen mukaan. (Ilvonen 2011, 11, 13.)

Halusin siirtää johtamisen järjestökontekstiin, jolloin johtaminen saa uusia ulottuvuuksia. Heikkala pitää järjestöjen johtamista vaativana johtamisena, jonka hän kuvaa olevan ihmisten kanssa toimimista ja heidän johtamistaan. Se pitää sisällään hänen mukaansa ihmisten, tunteiden, intohimojen ja identiteettien johtamisen lisäksi moniäänisyyden jatkuvaa koordinoitua, konfliktien ratkaisua, moniportaisen päätöksenteon hallintaa ja päätöksentekijöiden toiminnan koordinoitua. (Heikkala 2002, 222; Heikkala 2012, 299.) Heikkala jatkaa, että järjestöjen pitää tuntea oman toimialan asiasisällöt, ihmisen käyttäytymisen ominaispiirteet, yhteiskuntajärjestelmän toiminta, talouden lainalaisuudet, juridiikan kiemurat ja markkinoinnin keinot. Näiden lisäksi tulee onnistua luottamusjohdon ja operatiivisen johdon yhteistyössä sekä hallittava laaja sidosryhmäverkosto. (Heikkala 2007, 96.)

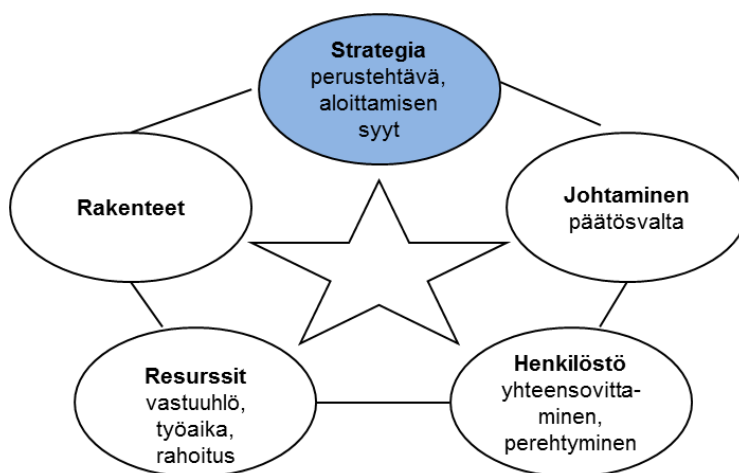
Harju (2004a, 110) puolestaan löytää järjestöjen johtamiselle kolme haastetta. Ensimmäinen näistä on se, että niissä on sekä luottamusjohtoa että ammattijohtoa. Toinen on johtamisen moniulotteisuus, joka näkyy siinä, että järjestöjohtaja johtaa ihmisiä, asioita ja koko organisaatiota kulttuureineen, aatteineen ja arvoineen. Kolmanneksi johtamisessa on osattava ylläpitää aatteellista paloa, kyettävä perustelemaan oma toiminta rahoittaville viranomaisille ja osattava myydä oma palvelu tai tuote yritykselle tai muulle sitä ostavalle taholle. Myynnissä pitää vielä osata kaupata palvelu kullekin taholle niiden omalla kielellä ja kullekin ymmärrettävässä muodossa. Nämä Harjun mainitsevat johtamisen haasteet tulivat selkeästi esille keräämässäni aineistossa, joista tarkemmin seuraavassa luvussa.

5 JOHTAMISEN TEKOJA

Tässä kappaleessa kerron keräämäni aineiston perusteella saamistani tuloksista, jotka jäsentelin Galbraithin tähtimallin avulla. Peilaan saamiani tuloksia Vaposhankkeen tuottamaan aineistoon ja tietoon. Jaoin haastattelemani yhdistykset va-

vapaaehtoistoimintaa käynnistäviin ja vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykseen Vapos-hankkeen välityksellä ja tehtyjen yhdistyskäyntien tuottaman kokemuksen perusteella. Vapaaehtoistoimintaa käynnistävillä yhdistyksillä tarkoitan yhdistyksiä, joilla vapaaehtoistoimintaa ollaan aloittelemassa ja joissa sille ollaan luomassa organisatorisia puitteita. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset ovat sellaisia, joissa vapaaehtoistoiminta ei palvelutuotannon voimakkaan kehittymisen aikanaan pääsyt koskaan kokonaan kuihtumaan ja sitä on kehitetty tietoisesti useiden vuosien ajan. Näiden viimeksi mainittujen yhdistysten vapaaehtoistoinnalla on tarvittavat resurssit ja rakenteet. Edellä mainitut tulkinnot ovat omiani eli niitä ei virallisesti käytetä Ensi- ja turvakotien liitossa. Käytän yläkäsitettä kansalaistoiminta silloin, kun se pitää sisällään kansalaistoiminnan eri ilmentymät ja muodot eli vapaaehtoistoiminnan, asiakkaiden osallisuuden tai kokemusasiatuntijuuden. Muussa tapauksessa puhun erikseen joko vapaaehtoistoinnasta, asiakkaiden osallisuudesta tai kokemusasiatuntijuudesta.

5.1 Strategia



Kuvio 5. Tähtimalli, strategia.

Aluksi kerron haastattelemieni kahdeksan yhdistyksen osalta perustehtävän kirkastamisen tärkeydestä. Seuraavaksi kuvaan syitä, jotka saamieni 18 tiekartan mukaan ovat saaneet vapaaehtoistoiminnan joko kehittymään tai käynnistymään liiton jäsenyhdistyksissä. Lopuksi kerron haastatteluissa saamistani käytännön vinkeistä va-

paaehtoistoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen. Tein tämän kappaleen osalta yhteenvedon alla olevaan taulukkoon, jota avaan tarkemmin sen jälkeisessä tekstissä.

Taulukko 1. Yhdistysten perustehtävä, vapaaehtoistoiminnan aloittamisen syyt ja apua aloittamiseen.

	Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset	Vapaaehtoistoimintaa käynnistävät yhdistykset
Perustehtävä ja identiteetti	<ul style="list-style-type: none"> - perustehtävä selkeä - identiteetin analysointi tehty - yhteinen näkemys ja tahtotila - yhdistyksen eri toimijat mukana keskusteluissa ja vapaaehtoistoiminnan tarpeiden määrittelyssä 	<ul style="list-style-type: none"> - keskustelu kesken kansalaisjärjestönä toimimisen roolista - keskustelua käydään pääosin työntekijöiden välillä - henkilökunta tekee tarpeiden määrittelyn
	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - yhteinen keskustelu perustehtävästä ja identiteetin kirkastamisesta koettiin tärkeäksi - kansalaistoiminnan merkitys kasvanut 	
Vapaaehtoistoiminnan aloittamisen syyt	Sisäiset syyt <ul style="list-style-type: none"> - kokemusasiantuntijuus 	Sisäiset syyt <ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden toive lisäävusta Ulkoiset syyt <ul style="list-style-type: none"> - ympäristöstä tullut paine
	Yhteisiä sisäisiä syitä <ul style="list-style-type: none"> - erilaiset projektit - uudet ajattelutavat Yhteisiä ulkoisia syitä <ul style="list-style-type: none"> - erilaiset kriisitilanteet - median vaikutus - Ensi- ja turvakotien liiton vaikutus 	
Apua aloittamiseen	<ul style="list-style-type: none"> - benchmarkkaus - sattuma 	<ul style="list-style-type: none"> - aloittaminen turvallisella vapaaehtoistoiminnan muodolla - Vapos-hankkeen tuki
	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - Ensi- ja turvakotien liiton tuki: kansalaistoiminnan työkokoukset, puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien päivät 	

5.1.1 Perustehtävän ja identiteetin kirkastaminen

Vapos-hankkeen alkukartoituksessa kysyttiin vapaaehtoistoiminnan merkityksestä yhdistyksille. Vastausten perusteella sille annetaan kahdenlaisia merkityksiä: enemmistö vastaajista (38 %) näki vapaaehtoistoiminnan arvon lisäresurssina, toisaalta lähes yhtä suuri osa (35 %) hahmotti vapaaehtoistoiminnan joko tärkeänä toimintatapana tai perusedellytyksenä yhdistyksen olemassaololle. (Henttonen & Keinänen 2012, 41.) Kaikki haastattelemini yhdistysten edustajat puhuivat perustehtävän ja yhdistyksen identiteetin kirkastamisen ja siihen liittyvän yhteisen keskustelun tärkeydestä. Sama asia tuli esille Vapos-hankkeen välikyselystä, jonka mukaan kansalais-toiminnasta puhutaan enemmän. Sen koettiin edesauttaneen yhdistyksiä kansalais-toiminnan strategian ja tulevaisuuden suunnan hahmottamisessa (Ensi- ja turvako-tien liitto 2013b.) Kaikki haastateltavani puhuivat joko kansalaistoiminnan kasvanees-ta merkityksestä tai vapaaehtoistoiminnan tärkeydestä yhdistykselleen. Heidän mu-kaansa yhteisen suunnan ja näkemyksen löytäminen on tärkeää. He jatkoivat, ettei yhteistä ymmärrystä saavuteta ilman yhdessä ajattelua ja pohtimista. Jotta tähän päästään, asioista yhdessä keskusteleminen pitää hyväksyä toimintatavaksi.

Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset ovat havaintoni mukaan syvemmillä kansalaisjärjestön identiteetin analysoinnissa, perustehtävän hahmottamisessa ja yhdistyksen eri toimijoiden yhteisessä keskustelussa yhdistyksen olemassaolon tar-koituksesta. Näissä yhdistyksissä on kirkastettu tai palautettu mieliin, keitä varten yhdistys on olemassa. Yhdistyksen on siis pitänyt miettiä omaa rooliaan kansalaisjär-jestönä sekä luoda siitä yhteinen näkemys ja tahtotila.

Ei siinä riitä pelkkä yhteinen aika, vaan siinä pitää olla ymmärrystä – yh-teinen ymmärrys asiasta. Pitää olla sellanen sitoutuminen siihen asiaan. (Haastateltu 1.)

Yhteisen näkemyksen luomiseen liittyi tärkeänä osana keskustelu siitä, mikä on am-matillisuutta, mikä vapaaehtoistointaa ja kuinka ne sopivat yhteen. Yhdessä kes-kustelemisen paikkoja ovat vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä olleet hallituksen kokoukset, henkilökunnan kokoukset, erilliset kehittämispäivät ja vapaa-ehtoisten illat. Myös asiakkaiden ja jäsenten toiveita ja mielipiteitä on kuultu herkäällä

korvalla. Eräs yhdistys kertoi, että heillä vuosikokouksen osallistujamäärä kasvoi sillä, että kokouksen ajankohta siirrettiin arki-illasta viikonloppuun yhdistyksen järjestämän perheleirin yhteyteen. He vinkkasivat, että samaa ideaa voisi jalostaa siihen, että yhdistys järjestää johonkin olemassa olevan tilaisuuden tai tapahtuman yhteyteen mahdollisuuden yhteiselle keskustelulle. Näin ihmisiä ei tarvitsisi kutsua erikseen koolle.

Vapaaehtoistoimintaa käynnistävässä yhdistyksissä kansalaisjärjestönä toimimisen roolista käytävä keskustelu on joko kesken tai sitä käydään lähinnä henkilökunnan välillä. Yhdistysten hallituksissa identiteettiin liittyvä keskustelu on vielä käymättä. Haastatteluissa nousi esille selkeitä toiveita siitä, että hallitus kävisi keskuudessaan linjakeskustelun siitä, mikä yhdistyksen kansalaisjärjestön rooli tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään.

Puhetta ei oo saatu rakennettua yhdessä hallituksen kanssa (Haastateltu 2).

Kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat yhtä mieltä siitä, että perustehtävän kirkastamisen jälkeen seuraava vaihe on vapaaehtoistoiminnan tarpeiden määrittely. Vapaaehtoistoimintaa käynnistävässä yhdistyksissä tarpeiden määrittely tapahtuu pääasiassa henkilökunnan toimesta. Myös asiakkaat ovat joskus osallistuneet määrittelyyn kertomalla omista tarpeistaan tai toiveistaan. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksillä on ollut tapana kysyä myös vapaaehtoisten ajatuksia, toiveita ja tarpeita. Joskus näiden yhdistysten luottamushenkilöt ovat myös osallistuneet keskusteluun omilla toiveillaan tai he ovat toimineet viestintuojina havaitsemistaan tarpeista. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tarpeiden ja vapaaehtoistehtävien kartoittamisen vaiheessa olisi oleellista kuulla eri toimijoiden eli työntekijöiden, luottamushenkilöiden, asiakkaiden, jäsenten sekä vapaaehtoisten ajatuksia ja toiveita.

5.1.2 Uudelleen aloittamisen tai kehittämisen syitä

Kaikissa tiekartan toimittaneissa yhdistyksissä on joskus ollut se tilanne, että vapaaehtoistoiminta on joko aloitettu kokonaan alusta tai sitä on alettu suunnitelmallisesti nostaa esiin palvelutuotannon katveesta. Toiminnan aloittamisen tai kehittämisen

syvät jaoin ulkoisiin ja sisäisiin. Merkittävää on, ettei yhdistysten kuvauksissa noussut yhtä yksittäistä syytä vapaaehtoistoiminnan aloittamiseen, vaan siihen vaikutti useampi samanaikainen syy.

Ulkoisista tekijöistä vapaaehtoistoimintaa aloittelevissa yhdistyksissä keskeisimmäksi syyksi nousi ympäristöstä tullut paine. Kahdeksan (44 %) tiekartan toimittaneista vapaaehtoistoimintaa aloittavista yhdistyksistä kuvasi siihen liittyviä asioita. Näitä olivat muun muassa liiton kansalaistoimintaan liittyvän keskustelun aktiivinen ylläpitäminen, Raha-automaattiyhdistyksen suunnasta tulleet viestit kansalaistoiminnan merkityksen korostamisesta ja muissa liiton jäsenyhdistyksissä alkanut vapaaehtoistoiminnan kehittäminen. Kun muissa yhdistyksissä vapaaehtoistoimintaa jo alkoi olla ja asiaa pidettiin aktiivisesti esillä Ensi- ja turvakotien liiton taholta, jäsenyhdistykset kokivat, että heidän täytyy itsekkin alkaa tehdä asialle jotakin.

Sekä vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan että vapaaehtoistoimintaa aloittelevissa yhdistyksissä erilaiset kriisitilanteet näyttivät vaikuttavan seuraavaksi eniten. Kolme yhdistystä (17 %) kertoi kriisien liittyneen rahoitukseen. Mukana oli yksi vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan ja kaksi sitä aloittelevaa yhdistystä. Tällaisia olivat esimerkiksi kaupungin ostopalvelusopimusten merkittävä väheneminen tai loppuminen kokonaan. Tällöin yhdistyksissä alettiin miettiä avopalveluiden kehittämistä ja uusien rahoituskanavien etsimistä, koska uhkana nähtiin yhdistyksen toiminnan hiipuminen tai pahimmassa tapauksessa lakkaaminen kokonaan. Tästä syystä ammattityön rinnalle alettiin miettiä vapaaehtoistoimintaa ja sen kautta yhdistykselle saatavia uusia toiminnan mahdollisuuksia.

Median vaikutus näkyy kahden (11 %) yhdistyksen kuvauksissa. Toinen yhdistyksistä on vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan ja toinen sitä aloitteleva yhdistys. Lehtiartikkelit doula-toiminnasta, aktiivisesta synnytyksestä ja asiakkaiden osallisuudesta, yleisönosastokirjoitukset esimerkiksi itkevän vauvan uuvuttamilta vanhemmilta sekä EU:n vapaaehtoistoiminnan vuoteen 2011 liittyvä julkisuus edesauttoivat yhdistyksen oman vapaaehtoistoiminnan alkamista tai kehittymistä. Samoin kaksi yhdistystä (toinen vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan ja toinen aloitteleva) nimesi liikkeelle panevaksi voimaksi Ensi- ja turvakotien liiton järjestämän ensimmäisen vuonna 2008 pide-

tyn vapaaehtoistyön kouluttajakoulutuksen ja sen jälkeen alkaneet liiton kaksi kertaa vuodessa järjestämät kansalaistoiminnan työkokoukset.

Edellä mainittujen yleisimpien syiden lisäksi yksittäisiä mainintoja saivat liiton vuosittain järjestämät toiminnanjohtajien ja puheenjohtajien työkokoukset. Yksi vapaaehtoistoimintaa aloitteleva yhdistys kertoi liiton Alvari-perhetyön® laatukriteereiden päivitystyön olleen merkittävin asia vapaaehtoistoiminnan aloittamiselle. Sen laatukriteereihin lisättiin vajaa vuosi sitten maininta asiakkaiden osallisuudesta. Alvari-perhetyö® on erityisesti lastensuojeluperheiden tarpeisiin kehitetty kotiin annettavan työn malli, jossa terapeutin auttaminen tapahtuu toiminnassa yhdessä perheen kanssa. Liiton Baby blues-toimintamuodon yhdeksi sisällöksi määritellään doula-toiminnan käynnistäminen ja kehittäminen. Tämä on toiminut vapaaehtoistoiminnan käynnistäjänä yhdessä vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksessä. Baby blues -toiminta on lyhytkestoista, ennaltaehkäisevää tai korjaavaa ammatillista lastensuojelutyötä. Se tarjoaa monimuotoista apua vauvaperheille, joissa vanhemmat ovat uupuneita tai masentuneita tai vauvan rytmi on perhettä kuormittava. (Ensi- ja turvakotien liitto.)

Sisäisistä tekijöistä neljä yhdistystä (17 %) näki erilaiset projektit vetoapuna yhdistysten vapaaehtoistoiminnan käynnistymisessä tai kehittämisessä. Tämä oli yhteistä kummankin tyypin yhdistyksille. Kolme yhdistystä oli vakiintuneen ja yksi aloittelevan vapaaehtoistoiminnan yhdistys. Haastatellut kertovat, että uusiin projekteihin kuului usein vapaaehtoistoimintaa siksi, että se määriteltiin projektin tavoitteissa. Projektit toteutettiin yhdessä paikkakunnalla toimineiden muiden yhdistysten kanssa, jolloin tavoitteiden määrittely tapahtui niiden kanssa yhteistyössä. Projektin myötä jäsenyhdistykseen tuli uusia työntekijöitä ja projektin tavoitteiden vuoksi heidän toimenkuvaansa sisältyi myös vapaaehtoistoiminnan organisoimista. Vaikka työntekijät projektin päätyttyä lähtivät, sen tuloksena alkanut vapaaehtoistoiminta jatkui yhdistyksessä ainakin jollakin tavalla.

Neljässä vapaaehtoistoimintaa aloittelevassa yhdistyksessä työntekijöiden toive ja tarve lisäkäsistä asiakkaiden avuksi on toiminut vapaaehtoistoiminnan käynnistäjänä. Haastatellut kertovat esimerkiksi erilaisista ryhmätoiminnoista, joissa vapaaehtoinen lastenhoitaja on mahdollistanut asiakkaiden säännöllisemmän osallistumisen ryhmiin.

Tukihenkilötoimintakin on syntynyt tämänkaltaisesta oivalluksesta. Tällöin esimerkiksi laitosjaksolta kotiutuva saa tavalliseen arkeen asettumisessa apua vapaaehtoiselta. Myös asiakkailta päin tullutta palautetta on käytetty vapaaehtoistoiminnan kehittämisen välineenä. Näistä asioista puhuttiin kolmen yhdistyksen tiekartassa.

Vapaaehtoistoiminta on alkanut kehittyä myös uusien ajattelutapojen avulla. Seitsemän (neljä vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan ja kolme aloittelevaa) yhdistystä kertoi kuvauksissaan asiakkaan osallisuudesta, jonka kautta monille asiakkaille on saatu kokemus kuulumisesta johonkin. Näiden yhdistysten mukaan asiakkailta on usein päinvastaisia kokemuksia. Tällä he tarkoittivat tunnetta osattomuudesta eli siitä, etteivät he ole koskaan kuuluneet mihinkään. Asiakkaiden osallisuus mahdollistuu haastateltujen mukaan siinä, ettei heitä nähdä pelkästään avun tarvitsijoina tai uhreina. Kun asiakkaiden oma voimaantuminen on hyvällä mallilla, he voivat olla myös aktiivisia toimijoita, jos heille annetaan siihen mahdollisuus.

Yhdessä yhdistyksessä ei puhuta vapaaehtoistoinnasta, vaan kansalaistoinnasta. Kansalaistoiminta toteutuu heillä asiakkaan osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden kautta. Tämä toteutui siten, että työntekijät alkoivat hyödyntää asiakkaiden kokemustietoa omassa työssään. Kokemusasiantuntijuus sai alkunsa työntekijöiden oivalluksesta: koska väkivaltatyötä ei ole voinut opiskella, työntekijät ammensivat oppinsa asiakkaiden omista kokemuksista. Työntekijät käyttivät hyväkseen asiakkailta kuulemaansa tietoa siten, mitä heidän pitäisi asiakkaan tukemiseksi tehdä. Tämä kietoutuu työntekijän ammatillisen osaamisen ja asiakkailta tulevan tiedon ympärille. Asian ymmärtäminen on tuonut käsittelytavan ja merkityksen sille, että voimavaroja etsitään asiakkaan omista lähtökohdista.

Yhden tiekartan toimittaneen yhdistyksen osalta ei selvinnyt syytä vapaaehtoistoiminnan käynnistämiseen tai kehittämiseen.

5.1.3 Ideoita ja apua aloittamiseen tai kehittämiseen

Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset kertoivat käyttäneensä oman vapaaehtoistoimintansa aloittamisvaiheessa benchmarkkausta eli mallien hakemista muista

yhdistyksistä. He olivat käyneet tutustumassa sellaiseen yhdistykseen, jossa oli hyvää ja monipuolista vapaaehtoistoimintaa. Mukana oli sekä työntekijöitä että hallituksen jäseniä. Tutustumiskäynneiltä haettiin ideoita ja sopivia toimintamalleja ja -tapoja omaan yhdistykseen.

Käy tutustumassa ja selvittää ensin itelleen, että mitä se tarkoittaa ja mitä se on ja mitä muualla ja lähtee niinku tekemään rohkeasti niillä resursseilla, mitä on – ilman niitä lisäjuttuja koko aikaa (Haastateltu 3).

Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksessä vapaaehtoistoiminta on saattanut saada uusia muotoja sattumalta. Näihin yhdistykseen otti yhteyttä vapaaehtoinen tai vapaaehtoisia, jotka olivat kiinnostuneita tulemaan yhdistykseen esimerkiksi douluksi tai vertaisryhmän ohjaajiksi. Vapaaehtoisten motiivina oli toiminut lehdessä kirjoitettu tarina doula-toiminnasta tai vapaaehtoisen halu tuoda oma kokemuksensa muiden samassa tilanteessa olevien auttamiseksi. Tämä oli vaatinut yhdistyksiltä pohdintaa siitä, sopiiko kyseinen toiminta yhdistyksessä toteutettavaksi ja luottamusta siihen, että vapaaehtoiset ovat kykeneviä tällaisen toiminnan aloittamiseen toki yhdistyksen tuella. Yhdistyksen ulkopuolelta tulleeeseen mahdollisuuteen tarttuminen vaati myös uskallusta ja ennakoluulottomuutta sillä asenteella, että katsotaan, mitä tästä tulee.

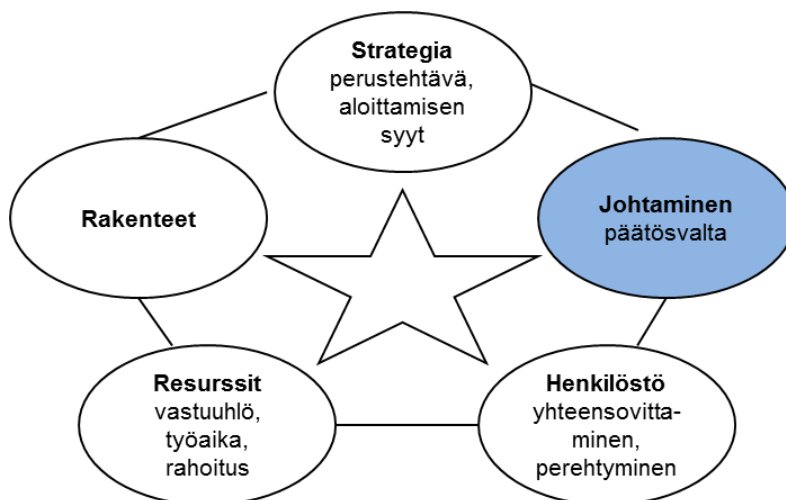
Vapaaehtoistoimintaansa aloittelevat yhdistykset kokivat hyväksi tavaksi vapaaehtoistoiminnan aloittamisen sellaisella vapaaehtoistoiminnan muodolla, jossa yhdistyksellä pysyy hallinnan ja turvallisuuden tunne. Tämä tarkoitti heidän mukaansa toimintaa, joka tuntuu omalle yhdistykselle sopivalta. Samalla he olivat miettineet, missä työmuodossa tai yksikössä sen aloittaminen olisi luontevaa. He myös kertoivat käyneensä läpi oman yhdistyksensä toimintoja katsoakseen, onko siellä jo vapaaehtoistoiminnan ituja, joita voisi vahvistaa.

Kumpikin yhdistystyyppi koki merkittäväksi Ensi- ja turvakotien liitolta saamansa tuen. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset olivat saaneet apua ja tukea ennen Vapos-hanketta liiton järjestämistä kansalaistoiminnan työkokouksista. Niissä osallistujille annettiin ajankohtaista tietoa ja koulutusta kansalaistoimintaan liittyvistä asioista. He olivat tavanneet muiden yhdistysten kansalaistoiminnan vastuuhenkilöitä ja jakaneet asioita muiden samanhenkisten kanssa. Ideoita ja tukea omaan toimintaan

oli saatu myös liiton järjestämissä eri työmuotojen työkokouksissa sekä toiminnanjohtajien ja puheenjohtajien päivillä.

Vapos-hankkeen alkamisen jälkeen varsinkin vapaaehtoistoimintaansa käynnistävät yhdistykset kokivat hanketyöntekijöiden antaman tuen merkittävänä ja johtamista tukevana. Vapos-työntekijät olivat tekemillään yhdistyskäynneillä auttaneet yhdistyksiä näkemään omaan toimintaansa sopivat vapaaehtoistoiminnan mahdollisuudet, olleet tukena rakenteiden tekemisessä ja yhdistyksen koko vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä. Vapos-hanke järjesti 2012–2013 yhdistysten työntekijöille 70-tuntisen vapaaehtoistoiminnan koulutuksen. Vapaaehtoistoimintaansa aloittelevat yhdistykset kertoivat haastatteluissa, että kyseisen koulutuksen avulla yhdistys sai merkittävää apua oman vapaaehtoistoimintansa jäsentämisessä ja kehittämisessä. Koulutuksen koettiin myös edesauttaneen suhtautumisen muuttumiseen myönteisemmäksi vapaaehtoistoimintaa kohtaan. Haastatellut kertoivat tilanteista, joissa koulutukseen osallistuneet työntekijät olivat tulleet ”into piukassa” takaisin yhdistykseen. Työntekijät toivat ideoita ja kysymyksiä tuomisinaan ja niistä sitten yhdessä keskusteltiin. Tämä näkyi koulutettujen työntekijöiden asenteiden muuttumisessa niin, että he kokivat, että vapaaehtoistoiminta onkin mahdollisuus ”pakkopullan” sijaan. Myös vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset kokivat saaneensa tukea Vapos-hankkeelta, mutta sen merkitys ei ollut yhtä suuri kuin toimintaa käynnistävässä yhdistyksissä.

5.2 Vapaaehtoistoimintaan liittyvistä asioista päättäminen



Kuvio 6. Tähtimalli, johtaminen.

Tässä kappaleessa kuvaan, millainen päätösvalta ja vastuu yksittäisellä työntekijällä, lähiesimiehillä, kansalaistoiminnan ryhmillä ja lähiesimiehellä on haastateltujen henkilöiden mukaan vapaaehtoistoimintaan liittyvissä asioissa. Seuraavaksi kirjoitan havainnoistani, millaisena haastatellut näkivät toiminnanjohtajien ja yhdistysten hallituksen roolin kansalaistoimintaan liittyvissä asioissa. Hallitukset nimesin seuraajiin ja aktiivisiin. Keskeiset tulokset kirjasin oheiseen taulukkoon, jota käsittelen tarkemmin tekstiosuudessa.

Taulukko 2. Päätösvalta.

	Vakiintuneen vapaaehtois-toiminnan yhdistykset	Vapaaehtoistoimintaa käynnistä-vät yhdistykset
Yksittäinen työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> - työntekijöillä valta perustaa vertaisryhmiä ja toimia vaikuttajana 	<ul style="list-style-type: none"> - ei erityispiirteitä
	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - valta tehdä omaan työhönsä liittyvät vapaaehtoistoimintaa koskevat päätökset - rahaan liittyvät päätökset varmistetaan esimieheltä - vahvistuksen hakeminen oman päätöksen tueksi esimieheltä 	
Kansalaistoiminnan ryhmä	<ul style="list-style-type: none"> - koostuu työntekijöistä, luottamushenkilöistä ja vapaaehtoisista - vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ja päätösten tekeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - koostuu pääasiassa työntekijöistä - yhteisen jakamisen paikka - keskustelufoorumina toimiminen
	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - tukena vapaaehtoistoinnasta vastaavalle työntekijälle - rakenteellinen asema yhdistyksessä - mukana eri toimintamuotojen tai yksiköiden työntekijöitä - kokoontuminen säännöllistä - vapaaehtoistoiminnan suunnittelu 	
Lähiesimies	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - jäsenenä kansalaistoiminnan ryhmässä - roolina mahdollistaa vapaaehtoistoiminnan väylien löytyminen arkityöhön 	
Toiminnanjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> - oivalluttaja, mahdollistaja, käyntiin laittaja, kansanviljelijä - koko yhdistyksen toiminnan johtaminen mukaan lukien kansalaistoiminta - selkeä käsitys erilaisten yhdistyksessä toimivien ihmisten johtamisesta, myös siihen liittyvien haasteiden näkeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - asian kannattelijä, viestinviejä, tahtotilan synnyttävä, mahdollisuuksien etsijä - suuri rooli vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä - oma ymmärtäminen tärkeää - toiminnan organisointiin liittyvien asioiden pohtiminen

	<ul style="list-style-type: none"> - ymmärrys vapaaehtoisten motiiveista - kansalaistoiminnan näkeminen mahdollisuutena 	
	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - operatiivisesta toiminnasta päättäminen - taloudellisista resursseista päättäminen - vapaaehtoistointaan liittyvien asioiden delegointi 	
Hallitus	"Aktiiviset" <ul style="list-style-type: none"> - ymmärrys vapaaehtoistoiminnan merkityksestä - strategiset linjapäätökset - tuen, evästyksien ja tarvittavan toimintatilan antaminen - kyseenalaistaminen 	"Seuraajat" <ul style="list-style-type: none"> - palvelutuotannon tukeminen, ko. asioista päättäminen - pieni rooli vapaaehtoistointaan liittyvissä asioissa - kuulolla oleminen ja kannustaminen
	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - päätöksenteko sellaisissa asioissa, joissa toiminnanjohtajan valtuudet eivät riitä - rooli yhdistyksen tärkeimpänä vapaaehtoisvoimavarana 	

5.2.1 Yksittäinen työntekijä, kansalaistoiminnan ryhmä ja lähiesimies

Sekä vapaaehtoistointaa käynnistävässä että vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä **yksittäinen työntekijä** voi tehdä omaan työhönsä liittyviä vapaaehtoisuustoimintaa koskevia suunnitelmia ja arkityön päätöksiä. Tällaisia ovat esimerkiksi vapaaehtoisten haastattelu, soveltuvuuden arviointi ja perehdytys, "työ"vuoroista sopiminen vapaaehtoisen kanssa, vapaaehtoisrekisterin pitäminen sekä yhteydenpito vapaaehtoisiin. Jos asia on sellainen, että sen toteuttaminen tarvitsee rahaa tai työntekijä tarvitsee päätökselleen tukea tai vahvistusta, hän on yhteydessä joko lähiesimieheen, esimerkiksi tiimivastaavaan tai viime kädessä toiminnanjohtajaan. Kahdessa vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksessä työntekijöiden roolia luonnehdittiin itsenäiseksi. Tätä kuvattiin kertomalla, että heillä on valta perustaa esimerkiksi vertaisryhmiä ja toimia vaikuttajana.

Neljässä eli puolella haastattelemani yhdistyksiä toimii **kansalaistoiminnan ryhmä**. Joukossa oli kaksi vapaaehtoistointaa aloittavaa ja kaksi vakiintuneen vapaaeh-

toistoiminnan yhdistystä. Ryhmien tarpeellisuutta perusteltiin sillä, että ne toimivat tukena kansalaistoiminnasta vastaaville työntekijöille. Lisäperusteluna mainittiin, että niille haluttiin rakenteellinen asema yhdistyksessä. Kummankin tyyppin yhdistyksissä kansalaistoiminnan ryhmän kokoamisen hyvänä käytäntönä kerrottiin, että ryhmää alettiin koota hakemalla siihen ensin muutamia vapaaehtoistoiminnasta kiinnostuneita työntekijöitä. Mukana oli myös esimiehiä. Tämän jälkeen ryhmän kokoa alettiin vähitellen kasvattaa. Yhdistykset kertoivat toiseksi hyväksi käytännöksi sen, että kansalaistoiminnan ryhmiä muodostettiin siten, että niihin saadaan edustus eri työmuodoista ja tiimeistä. Tämä toteutettiin niin, että toiminnanjohtaja pyysi eri työmuotoja ja tiimejä nimeämään oman edustajansa kansalaistoiminnan ryhmään. Kriteeriksi hän asetti, että mukaan tulevalla olisi kiinnostus asiaan.

Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä kansalaistoiminnan ryhmien alkutaipaletta kuvattiin sillä, että alussa siellä keskusteltiin enemmän kuin tehtiin varsinaisia päätöksiä. Haastateltavat kertoivat myös, että varsinkin aluksi joidenkin asioiden kanssa oli "varsinaista vääntämistä". Myös virheitä tehtiin, mutta niitä ei pelätty, vaan niistä otettiin opiksi. Näillä ensimmäisillä kansalaistoiminnan ryhmien kokoonpanoilla käytiin Ensi- ja turvakotien liiton vuodesta 2008 alkaen järjestämissä kansalaistoiminnan työkokouksissa, joista saatiin vahvistusta vapaaehtoistoiminnan tärkeydelle. Sen jälkeen yhdistys alkoi suunnitella ja tehdä rakenteita vapaaehtoistoiminnalle.

Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä kansalaistoiminnan ryhmät koostaan siten, että mukana on luottamushenkilöitä, vapaaehtoisia ja yhdessä on mukana myös asiakkaita. Näissäkin yhdistyksissä suurin osa ryhmän jäsenistä on työntekijöitä. Erotuksena toimintaa käynnistäviin yhdistyksiin on, että niissä sekä suunnitellaan vapaaehtoistoimintaa, että tehdään päätöksiä vapaaehtoistoimintaan liittyvissä operatiivisissa asioissa. Lisäksi niissä käsitellään sellaisia asioita, joihin liittyy joku huoli tai pulma ja ratkaistaan niitä. Ellei yhdistyksessä ole kansalaistoiminnan ryhmää, toiminnanjohtaja vie vapaaehtoistoimintaan liittyviä asioita hallituksen käsiteltäväksi ja päätettäväksi.

Niissä yhdistyksissä, joissa vapaaehtoistoiminta on vielä aluillaan, kansalaistoiminnan ryhmissä on pääasiassa työntekijöitä. Joissakin ryhmä koostuu työntekijöistä, jotka ovat ottaneet vetovastuuta erilaisista vapaaehtoistoimintaan liittyvistä toiminta-

muodoista. Joissakin yhdistyksissä työntekijät on nimetty siten, että mukana on sekä yhdistyksen ylläpitämisen laitoksen (esimerkiksi ensi- tai turvakodin) puolella työskenteleviä että avopalveluiden työntekijöitä. Osassa taas valintaperuste on ollut, että jokaisesta toimintamuodosta tai yksiköstä saadaan edustaja. Työntekijöiden lisäksi mukana saattaa olla joitakin luottamushenkilöitä, yleensä puheenjohtaja, mutta ei vapaaehtoisia, asiakkaita tai jäseniä. Näiden yhdistysten kansalaistoiminnan työryhmän roolia kuvattiin haastattelujen mukaan enemmän yhteisen jakamisen paikaksi ja keskustelufoorumiksi kuin varsinaisia päätöksiä tekeväksi tahoksi. Näissä yhdistyksissä tunnuttiin pohtivan myös enemmän sitä, millaisia asioita yhteiseen käsittelyyn tuodaan.

Lisäksi kummankin yhdistystyyppin kansalaistoiminnan ryhmille on yhteistä, että ne kokoontuvat säännöllisesti sovitun aikataulun mukaisesti noin kerran kuukaudessa. Käytetty aika ja kokoontumisten tiheys vaihtelevat riippuen käsiteltävien asioiden määrästä, kiireellisyydestä tai ajankohtaisuudesta. Kansalaistoiminnan ryhmissä käsitellään yhdistyksen yleisiä vapaaehtoistoimintaan liittyviä asioita, jotka eivät kuulu niin sanottuun rutiinityöhön.

Haastatteluihin osallistui myös muutama **lähiesimies**. Heidän osuutensa haastateltavista oli sen verran pieni, ettei heidän roolistaan voi tehdä yleistyksiä. Tulosten valossa eroja ei myöskään ollut havaittavissa siinä, edustiko lähiesimies aloittelevaa vai vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistystä. Jokainen heistä kuului kansalaistoiminnan ryhmään, jos yhdistyksessä sellainen oli. He kuvasivat omaa rooliaan vapaaehtoistoiminnan arkeen asettumisen mahdollistajiksi ja auttajiksi, että vapaaehtoistoiminnalle löytyisi väyliä arkityössä. Lähiesimiehet kertoivat myös tekevänsä työaikaan liittyviä päätöksiä. Tällaisia ovat esimerkiksi sellaiset, kuka työntekijöistä voi osallistua erilaisille vapaaehtoistoimintaa esitteleville messuille tai jonkin vapaaehtoistoiminnan toteuttamiseen. Kahdessa vakiintuneen ja yhdessä aloittelevan vapaaehtoistoiminnan yhdistyksessä toimi **johtoryhmä**, joka koostuu eri yksiköiden esimiehistä. Lisäksi mukana voi olla myös luottamushenkilöitä. Johtoryhmät saattavat käsitellä vapaaehtoistoimintaan liittyviä asioita ja tehdä niistä päätöksiä, jos yhdistyksessä tällainen rakenne on. Haastatteluissa ei kuitenkaan menty sen syvemmälle johtoryhmän rooliin vapaaehtoistoimintaan liittyvässä päätöksenteossa.

5.2.2 Toiminnanjohtaja

Vapos-hankkeen alkukartoituksen mukaan kansalaistoiminnan kehittäminen ja toteuttamiseen nähtiin pääasiassa (60 % vastaajista) toiminnanjohtajan tehtäväksi (Henttonen & Keinänen 2012, 43). Haastattelemini vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten toiminnanjohtajat puhuivat roolistaan oivalluttajina, mahdollistajina ja käyntiin laittajina. Eräs toiminnanjohtaja kuvasi rooliaan kansanvillitsijäksi. He kokivat tehtäväkseen koko yhdistyksen toiminnan johtamisen. Toiminnanjohtajat kertoivat, että kaikki yhdistyksessä tapahtuva toiminta on kansalaistoiminnan johtamista. Kysyessäni, mitä kansalaistoiminnan johtaminen tarkoittaa, sain vastaukseksi, että se tarkoittaa asioiden katsomista laajasti eri toimijoiden näkökulmasta. Siihen ei heidän mukaansa riitä pelkkä ammattitaidon ja ammatillisen toiminnan kehittäminen. Sen sijaan on tärkeää ymmärtää asiakastyön lisäksi, mitä vapaaehtoiset ja koko kansalaistoiminta voivat yhdistykselle tuoda. Kansalaistoiminnan johtamisen moninaisuutta kuvattiin siten, että jos johtaisi vain ammatillista työtä, se olisi yksinkertaisempaa, mutta paljon tylsempää.

Se tarkoittaa sitä, että täytyy katsoa asioita laajasti. Siihen ei riitä pelkkä, enkä nyt vähättele sitä, kun sanon että pelkkä ammattitaidon ja ammatillisen toiminnan kehittäminen, vaan siihen kuuluu olennaisena osana se, että ihmisille täytyy järjestää mahdollisuus osallisuuteen. (Haastateltu 4.)

Se on vapaaehtoisista huolehtimista (Haastateltu 12).

Haastateltujen vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten toiminnanjohtajien mielestä kansalaistoiminnan johtaminen edellyttää ihan erilaista johtamista ja osaa mista kuin pelkkä työntekijöiden johtaminen. Heillä oli toisaalta selkeä käsitys erilaisten yhdistyksessä toimivien ihmisten johtamisesta, mutta toisaalta he kokivat sen myös haasteeksi. Tätä he kuvasivat kertomalla, että yhdistyksessä saattaa olla huomattavasti enemmän vapaaehtoisia kuin palkattuja työntekijöitä. He jatkoivat kertomalla, että työntekijöitä sitovat muun muassa toimenkuvat, yhdistyksen säännöt sekä erilaiset sopimukset ja lait. Vapaaehtoisia ei sen sijaan voi velvoittaa, eikä heidän toimintaansa voi säädellä samoin kuten työntekijöillä. He huomauttivat, että johtamisessa pitää ottaa huomioon vapaaehtoisten erilaiset motiivit työntekijöihin verrattuna. Heitä ei voi sitouttaa samoilla keinoilla kuin ammattilaisia, vaan motivointikeinot pitää

löytää muualta. Se tarkoittaa toiminnanjohtajien mukaan vapaaehtoisten perehdyttämisen ja mahdollisen kouluttamisen tekemistä huolella ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtimista. Vapaaehtoiselle pitää myös osoittaa, että hän on arvokas ja yhdistyksen toiminnan kannalta erittäin tärkeä. Lisäksi pitää ottaa huomioon tekemisen suhteuttaminen siihen, mihin vapaaehtoinen on valmis ja mihin hän pystyy. Mielekäs tekeminen, kiittäminen ja arvostuksen osoitus ovat haastateltujen mukaan ensiarvoisen tärkeitä. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten toiminnanjohtajia yhdisti koko kansalaistoiminnan näkeminen mahdollisuutena.

Kysyin myös sitä, mikä johtamisessa on muuttunut siitä, kun vapaaehtoistoiminta otti ensiaskeleitaan. Sain vastaukseksi, että kansalaistoiminnan näkökulma on tullut paremmin esiin. Tämä näkyy vastaajien mukaan siinä, että työntekijät uskaltavat tehdä itse enemmän sen sijaan, että kysyisivät asiaa ensin toiminnanjohtajalta tai lähiesimieheltä. Johtamisen kuvattiin helpottuneen tältä osin. Samoin päivittäisjohtamisen tarve on vähentynyt.

Toiminnanjohtajilla oli havaintoni mukaan suuri rooli asian kannattelijana sellaisissa yhdistyksissä, joissa vapaaehtoistoiminta on käynnistymisvaiheessa.

Mutt' se, minkä takia mä nostin tuon toiminnanjohtajan roolin, niin ajattelen sitä, että – jos toiminnanjohtaja ei löydä sitä kansalaistoiminnan ja vapaaehtoistoiminnan ideaa, niin silloin se taitaa olla aika hankalaa (Haastateltu 4).

Haastatellut aloittelevien yhdistysten toiminnanjohtajat kertoivat, että on ollut pitkälti heidän käsissään, edistyykö asia vai ei. He puhuivat asian haltuun ottamisesta ja siitä, että pitää ensin itse ymmärtää, mistä on kyse. He kokivat olleensa keskeisessä asemassa tahtotilan synnyttäjinä sekä vapaaehtoistoiminnalle tilan ja mahdollisuuksien etsijöinä. He ovat myös toimineet viestinviejinä hallituksen suuntaan asian esillä pitämisessä ja tuen hakemisessa.

Mutta se että – ajattelen, jotta kansalaistoiminta, vapaaehtoistoiminta ja tämäntyyppinen kehittäminen lähtee käyntiin ja onnistuu, niin ensimmäinen askel siinä on se, että toiminnanjohtaja ymmärtää, mitä tarkoittaa olla – johtaa kansalaisjärjestöä (Haastateltu 4).

Ja niitä asioita täytyy tehdä yhdessä. Ja kyllä se muutos siitä sitten lähtee, kun toiminnanjohtaja ensin itse itselleen sen tehtävän vakuuttaa. Sen jälkeen yhdistyksessä ja kansalaisjärjestössä olevat työntekijät, ne on äärimmäisen fiksuja ihmisiä. Ja kyllä ovat sitoutuneet pääsääntöisesti varsinkin kun aletaan keskustelemaan – he sitoutuvat siihen, mitä se tarkoittaa, että me ollaan yhdistyksessä töissä. Kyllä ne lähtee siihen, mutta jos ei sitä puhuta, niin silloin he ei välttämättä edes tiedetä, että ollaan yhdistyksessä. Ja se on toiminnanjohtajan tehtävä. (Haastateltu 4.)

Käynnistymisvaiheessa olevissa yhdistyksissä toiminnanjohtajat kertoivat pohtivansa vielä paljon toiminnan organisointiin liittyviä asioita, jotka ovat vielä keskustelu- ja kehittämissä vaiheissa. Tällaisia ovat esimerkiksi vapaaehtoistoimintaan liittyvien tehtävien ja vastuiden siirtäminen jollekin työntekijälle. Vapaaehtoistoimintaan liittyvää kehittämistyötä toiminnanjohtajat tekevät yhdessä muutaman vapaaehtoistoiminnasta kiinnostuneen työntekijän kanssa.

Kummankin tyyppin yhdistyksessä toiminnanjohtajat ovat operatiivisen vastuun kantajia. He tekevät operatiivisen toiminnan päätöksiä, jotka tarvitsevat taloudellisia resursseja, mutta joita ei tarvitse viedä hallitukseen. Toiminnanjohtajat tekevät päätöksiä itsenäisesti tiettyyn ennalta määriteltyyn eurorajaan asti, jonka tarkkaa määrää en kysynyt. Tämän rajan ylittävät päätökset toiminnanjohtajat vievät hallituksen päätettäväksi. Toiminnanjohtaja voi myös delegoida vapaaehtoistoimintaan liittyviä asioita, ettei niitä tarvitse viedä hallitukseen. Aineisto ei kuitenkaan kerro tästä tarkemmin.

5.2.3 Hallitus

Hallituksen tehtävänä on yhdistyksen strateginen johtaminen. Sen rooli on toimia silanrakentajana kansalaistoiminnan linjausten ja operatiivisen toiminnan välillä. Käytän vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten hallituksista nimitystä aktiiviset. Niissä yhdistyksissä, joissa vapaaehtoistoiminta on jo saanut jalansijan, vapaaehtoistoiminta ei kilpaile ammatillisen työn kanssa. Toiminnanjohtajien mukaan hallitusten jäsenet pitävät asiaa tärkeänä ja ymmärtävät kansalaistoiminnan merkityksen. Eräs toiminnanjohtaja puki tämän sanoiksi: ”Meillä on kansalaistoiminnalle myönteinen hallitus.” Hallitus tekee suuret strategiset linjapäätökset, evästä, antaa tuen ja toimintatilan sekä tekee vaikuttamistyötä. Tarvittaessa se myös kyseenalaistaa. Kun

strateginen suunta ja perustehtävä on riittävän kirkas, hallitus antaa toiminnanjohtajien mukaan vapauden toimia puuttumatta käytännön työhön.

Mutta toisaalta myös se, ett' he ei niinku purematta niele, eli ett' esittelyssä pitää olla perustelut ja jotenki linjassa sen meidän perustehtävän kanssa, mikä on mun mielestä oikeen hyvä. Ja näin sen pitää ollakkin. (Haastateltu 6.)

Yhdistyksessä ei kilpaile tällöinen ammatillinen työ ja vapaaehtoistoiminta millään lailla, vaan ne toimii hyvässä yhteisessä – yhteisten tavoitteitten suunnassa ja kaikille kyllä riittää järkevää toimintaa (Haastateltu 4).

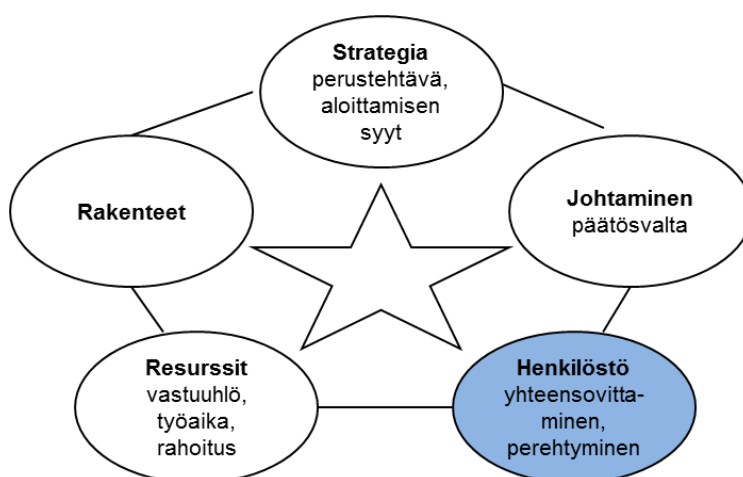
Nimesin vapaaehtoistoimintaa aloittelevien yhdistysten hallitukset seuraajiksi. Niissä hallituksen roolin kerrottiin olevan enemmän yhdistyksen palvelutoiminnan tukemista, siihen liittyvien asioiden käsittelemistä ja niistä päättämistä. Tämä näkyi selvästi myös Vapos-hankkeen alkukartoituksesta, jonka mukaan vain 26 % vastaajista koki hallituksen rooliksi kansalaistoiminnan kehittämisen ja toteuttamisen. (Henttonen & Keinänen 2012, 43). Näissä yhdistyksissä hallituksen päätöksenteko kansalaistoiminnasta on pienimmillään asioiden siunaaminen toimintasuunnitelma- ja -kertomustasolla. Tällaisten yhdistysten hallituksen roolina on olla enemmän kuulolla ja kannustavia kuin tehdä ehdotuksia tai vetää vapaaehtoistoimintaa koskevia suunta-aivoja. Toiminnanjohtajat esittivät toiveen hallituksen suuntaan, että se tekisi kansalaistoimintaan liittyviä linjauksia. Heidän mukaansa hallituksen tehtävänä olisi käydä perinpohjaista keskustelua, millä identiteetillä työtä tehdään ja mikä rooli vapaaehtoistoiminnalla siinä on.

Siinä se jotenki – varmaan jokainen joutuu hallituksen jäsenki pohtimaan, mitä se merkkää yhdistyksenä ja minkälainen ajatus itsellä on (Haastateltu 7).

Mun mielestä meidän johtokunta antaa meidän tehdä kaikkea jos ne näkee sen, ett' se on jotenki linjassa sen meidän sääntöjen ja meidän perustehtävän kanssa. Meidän johtokunta on hirvittävän kannustava ja jotenki semmonen kyllä ett' se haluaa tietää, haluaa keskustella, haluaa miettiä ja haluaa ottaa kantaa siihen, mihin katsotaan ja mihinkä ei. Ja varmasti niinku ylipäättänsä se, että kaikella tekemisellä, niinku vapaaehtoistyölläki on se oma elinkaarensa ja jos on jotain. Nyt on että nää kaikki on ollu enemmänki semmosta uutta ja kehitettävää, niin me ollaan saatu siihen siunaus ja he on ollu hirvittävän kannustavia. (Haastateltu 6.)

Yhteistä kummallekin hallitustyyppille on, että ne tekevät sellaisia päätöksiä, joihin toiminnanjohtajan valtuudet eivät riitä. Tällaisia ovat esimerkiksi uuden vapaaehtoistoimintamuodon käynnistäminen, isompia taloudellisia resursseja tarvitsevat vapaaehtoistoimintaan liittyvät päätökset ja hankehakemukset. Hallituksen roolista käytettiin yleisesti kuvausta, että se on yhdistyksen tärkein vapaaehtoisvoimavara. Osassa sekä vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan että sitä aloittelevia yhdistyksiä hallituksen jäseniä toimii hallinnollisten tehtävien lisäksi myös muissa yhdistyksen vapaaehtois-tehtävissä.

5.3 Henkilöstö



Kuvio 7. Tähtimalli, henkilöstö.

Tämän luvun tarkoituksena on valottaa henkilöstöön liittyviä asioita suhteessa vapaaehtoistoimintaan. Kuvaan haastateltujen kokemuksia, kuinka haasteellista ammattityön ja vapaaehtoistoiminnan yhteensovittaminen toimintaa aloitettaessa oli. Tämä jälkeen tuon esille keinoja, joista haastatellut olivat saaneet apua yhteensovittamiseen liittyvissä kysymyksissä. Tämän jälkeen kerron toiminnanjohtajan perehtymisestä ja työntekijöiden perehdyttämisestä. Tiivistin tulokset alla olevaan taulukoon:

Taulukko 3. Yhteensovittaminen, perehtyminen ja perehdyttäminen.

	Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset	Vapaaehtoistoimintaa käynnistävät yhdistykset
Yhteensovittamisen pulmat	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - työntekijät suhtautuneet eri tavoin vapaaehtoiisiin - epäselviä kysymyksiä, asenteita ja jopa muutosvastarintaa 	
Ratkaisut	<ul style="list-style-type: none"> - vapaaehtoistoiminta nähdään yhdistyksen elämää helpottavana - mahdollisuuksien näkeminen, unelmointi - kansalaistoiminnan ryhmien aktiivinen rooli vapaaehtoistoiminnan alkutaipaleella - kehityskeskustelut yhteisen ymmärryksen synnyttämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> - käytännön kokemusten ja esimerkkien näkeminen apuna - vapaaehtoistoiminnan riskien kartoitus
	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - yhteinen eri tasoilla käytävä keskustelu tärkeää - toiminnanjohtajien rooli keskeinen keskustelun ylläpitäjänä - riittävän ajan antaminen työntekijälle 	
Toiminnanjohtajan perehtyminen	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - ymmärrys siitä, mitä kansalaistoiminta tarkoittaa - omatoiminen perehtyminen ja asioista selvää ottaminen - oman aiemman kokemuksen hyödyntäminen - perehtyminen muiden ammattitehtävien lomassa 	
Työntekijöiden perehdyttäminen	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - vastuu vapaaehtoistoimintaan perehdyttämisestä koetaan toiminnanjohtajan tehtäväksi - kuuluu rekrytointiin ja jatkuu perehdyttämisvaiheessa - koko työyhteisön tuki tärkeää 	

5.3.1 Ammattityön ja vapaaehtoistoiminnan yhteensovittaminen

Yhteensovittamiseen liittyviä asioita oli jokainen haastattelemani yhdistys joutunut pohtimaan yhtä lukuun ottamatta. Vapaaehtoistoiminnan käynnistymisvaiheeseen on liittynyt paljon ratkaisemattomia kysymyksiä ja huolia, jotka joissakin yhdistyksissä oli tulkittu asenteiksi ja muutosvastarinnaksi. Tämä ei tullut kovin voimakkaasti esille Vapos-hankkeen alkukartoituksessa, jossa kysyttiin vastaajien tarpeita kansalaistoiminnan kehittämiseksi ja toiveita tulevaisuuden suunnaksi. Vain 18 % vastaajista toivoi asenteellista muutosta vapaaehtoistoimintaa kohtaan. (Henttonen & Keinänen 2012, 47.) Vapos-hankkeen toteuttamassa välikyselyssä asenne-kysymys kysyttiin

uudelleen. Tulosten mukaan 30 % vastaajista oli sitä mieltä, että kansalaistoimintaan suhtaudutaan myönteisemmin. (Ensi- ja turvakotien liitto 2013b.) Onkin mielenkiintoista, miksi alkukartoituksessa asennemuutosta ei pidetty kovin tärkeänä, mutta välikyselyn mukaan vajaa kolmannes vastaajista kertoi asenteiden muuttumisesta myönteisemmiksi? Tätä selittänee se, että Vapos-hankeen alkamisen myötä asenteisiin liittyvät keskustelut ovat ylipäättään nousseet enemmän esille.

Alussa uudenlainen tapa toimia herätti haastateltujen mukaan runsaasti kysymyksiä ja epäilyjä. Tällä he tarkoittivat sitä, että yhdistykseen ja asiakastyöhön alkoi tulla vapaaehtoisia. Työntekijät kokivat työmääränsä lisääntyvän. Myös luottamuskysymykset, toiminnan rajat, rahoitukseen liittyvät asiat ja työajan käyttö puhuttivat. Kuka ehtii miettiä vapaaehtoisille sopivia tehtäviä? Kuka heidät perehdyttää? Kenen tehtäväksi vapaaehtoistoiminta määritellään ja kuuluuko se kaikille? Mistä siihen löytyy rahaa? Laitospalvelujen puolella työskentelevien keskuudessa kysymyksiä herätti kriisityön luonne. Sillä he tarkoittivat työn ajoittaista ennakoimattomuutta, joka liittyy esimerkiksi muuttuviin tai yllättäviin asiakastilanteisiin. Asiakaskunta vaatii haastateltujen mukaan entistä enemmän työntekijöiltä, koska asiakkaila on useita eri ongelmia. Kahdessa vapaaehtoistoimintaa aloittelevassa yhdistyksessä työntekijät kokivat vaikeissa elämäntilanteissa olevien asiakasperheiden tilanteet usein liian haastaviksi, että vapaaehtoiset voisivat niissä toimia.

Sitä jotenki näki, että oli semmosia ihmisiä, jotka innostuu ja sitt' oli niitä, jotka jarruttaa (Haastateltu 6).

Varsinaisesta muutosvastarinnasta tai vastustuksesta puhuttiin kolmessa haastattelemassani yhdistyksessä. Lievempää vastarintaa tai epäilyjä oli ollut kahdessa yhdistyksessä. Muutosvastarintaa ja lievempää vastustusta oli sekä vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan että sitä aloittelevissa yhdistyksissä. Tämä selittyy sillä, että menneisyys on vaikuttanut työntekijöiden suhtautumiseen vapaaehtoisiin. Ellei vapaaehtoisten kanssa toimimisen historia ole kulkenut mukana, uuden toiminnan kehittäminen on haastateltujen mielestä aina uuden aloittamista, jolloin mukaan on astunut epäilyjä ja sen myötä jopa vastustusta. Näiden yhdistysten työntekijät ja toiminnanjohtajat muistavat vielä hyvin sen, kuinka lama-aikoina työntekijöitä jouduttiin vähentämään ja heidän tilalleen otettiin vapaaehtoisia tekemään samoja töitä. Vapaaehtoisiin ennak-

koluuloisesti suhtautuvien taustalla vaikutti pelko siitä, että näin tapahtuisi uudelleen. Niissä yhdistyksissä, joissa vapaaehtoistoiminta on loppunut kokonaan tai jäänyt ammatillisen palvelutuotannon jalkoihin, sen uudelleen kehittäminen ja löytäminen on ollut haastattelemieni ihmisten mukaan vaikeaa.

Ja kyllähän se niin on, että jos halutaan todellista kehitystä ja muutosta, niin se vastarinta kuuluu asiaan, koska sehän olis jo tehty se asia (Haastateltu 3).

Keinoksi vapaaehtoistoiminnan ja ammattityön yhteensovittamisessa ja asenteiden muokkaamisessa sekä aloittelevien että vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten haastatellut peräänkuuluttivat yhteisen keskustelun tärkeyttä. Kaikki haastatellut olivat samaa mieltä, että yhdistysten pitää käydä isoa pohdintaa eri tasoilla. Se tarkoittaa paitsi halua ja kykyä kuunnella ja keskustella, myös ajan käyttämistä siihen, että kysymykset, huolet, pelot ja ennakkoluulot voidaan tuoda rohkeasti esille. Toiminnanjohtajien rooli nähtiin tässä keskeisenä. Vapaaehtoistoiminnan käynnistämisen vaiheessa jotkut toiminnanjohtajista kertoivat joutuneensa käyttämään omien sanojensa mukaan työnjohdollista oikeutta määrätä joku työntekijöistä hoitamaan vapaaehtoistoimintaan liittyviä tehtäviä, että ne tulevat tehdyksi.

Toisaalta vähän tylyäkin sinänsä, että kun se on työpaikka ja jos työnantaja on tehnyt linjauksia, että tällaista kehitetään ja johtokunta on siunannut, niin ei kaikista työtehtävistä tarvii tykätäkkään (Haastateltu 6).

Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä yhteensovittamisen pulmassa auttoi vastaajien mukaan vapaaehtoistoiminnan näkeminen yhdistyksen elämää helpottavana asiana, ei rasitteena tai resursseja syövä. Eräs yhdistys kertoi suunnitelleensa ja pohtineensa yhteensovittamista siltä kannalta, että mitä se antaa yhdistyksen toimintaan. Toisen yhdistyksen edustajat kertoivat, että heitä auttoi unelmointi eli mitä kaikkea uutta vapaaehtoisten mukaan tuleminen mahdollistaisi.

Ei kannata keskittyä esteitten rakentamiseen. Se on ihan turhaa. Jos niitä lähtee rakentamaan, niin varmasti ei voi tehdä yhtään mitään. (Haastateltu 3.)

Kun se professio on riittävän vahva, niin sen rinnalle voi tulla kansalais-toimintaa ja se on – se – ei ole olemassa enää vastakkainasettelua (Haastateltu 4).

Eräässä haastattelemassani yhdistyksessä puolestaan vinkattiin heitä auttaneesta tavasta, että on yhdessä lähdetty pohtimaan sitä, mikä kansalais- ja vapaaehtoistoiminnassa on kivaa.

Asioista ei kannata tehdä vaikeita. Menee kaikki energia ihan hukkaan, kun ruvetaan etsimään vaikeuksia. (Haastateltu 4.)

Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten edustajat kertoivat ratkaisseensa yhteensovittamisen pulman siten, että kansalaistoiminnan ryhmän jäsenet kiersivät suunnitelmallisesti kaikki yhdistyksen tiimit ja työmuodot powerpoint-esityksen kanssa. He kävivät jokaisen tahon kanssa ajan kanssa läpi, mitä vapaaehtois- ja kansalaistoiminta tarkoittavat, mitä se merkitsee yhdistyksen toiminnassa, mitä se tuo jokaisen työntekijän työhön ja mikä omassa työssä muuttuu. Myöhemmin asioiden käsittelyä jatkettiin tiimeittäin ja työmuodoittain. Niissä ideoitiin lisää, millaista tekemistä kussakin työmuodossa olisi vapaaehtoisille tarjota.

Jotkut vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten toiminnanjohtajat kertoivat käyttäneensä rohkaisemisen ja yhteisten keskustelujen lisäksi kehityskeskusteluja yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen. Niissä jokainen työntekijä täytti taulukkomuotoisen lomakkeen, jossa näkyy yhdistyksen toiminnot ja tavoitteet. Niihin oli kirjattu myös vapaaehtoistoiminta. Jokaista työntekijää pyydettiin kirjoittamaan siihen, miten he aikovat toteuttaa taulukossa olevia asioita omassa työssään tulevana vuonna. Näin jokainen työntekijä joutui miettimään päivittäistä työtään saman taulukon kautta. Samalla jokaisen työpanos saatiin tukemaan yhdistyksen painopistealueita. Lomakkeen täyttämisen jälkeen käytiin vielä keskustelu oman esimiehen kanssa.

Vapaaehtoistoimintaa aloittelevat yhdistykset kertoivat saaneensa apua käytännön kokemuksilla ja hyvillä esimerkeillä siitä, mitä vapaaehtoistoiminnalla voidaan saada aikaan. Kun työntekijät huomasivat miettineensä, että olisipa tällekin tehtävälle joskus aikaa, vapaaehtoisille sopivia tehtäviä alkoi vähitellen löytyä. Lääkkeenä toimivat myös työntekijöiden omakohtaiset kokemukset vapaaehtoisten kanssa toimimisesta. Vähitellen työntekijät huomasivat, että vapaaehtoisista on oikeasti apua ja iloa sekä asiakkaille että yhdistykselle. Kun työntekijät vielä havaitsivat, ettei tämänkaltainen

toimintatapa vie kohtuuttomasti kenenkään voimavaroja, asiat alkoivat sujua ja huolet ja kysymykset vähenivät.

Aloittelevien yhdistysten edustajat kertoivat käyttäneensä epäilyjen karkottamiseen riskien kartoittamista ja niihin etukäteen varautumista. Edelleen he vinkkasivat, että epäilyjen hälventämiseen kannattaa yrittää vaikuttaa siten, että yhteisissä keskusteluissa jokainen miettisi, mikä olisi pahin mahdollinen asia, mitä voisi tapahtua. Tämän jälkeen voidaan yhdessä pohtia, kuinka todennäköistä tällainen olisi. Tämän tarkoituksena on nostaa esille taustalla olevat epäluulot ja edesauttaa uskallusta.

Semmosta tyhmän rohkeeta pitäis olla vaan ja uskallusta enemmän. Asennekasvatusta pitäis jokaisen saada, että ollaan ihmisenä ihmiselle. (Haastateltu 8.)

Kummankin yhdistystyyppin toiminnanjohtajat kertoivat saaneensa epäilyjä hälvenemään riittävällä ajan antamisella. He olivat antaneet epäröiville tai asiaa aluksi vastustaneille työntekijöille aikaa asian sulatteluun ja sisäistämiseen. Taustalla on heidän kertomansa mukaan sen oivaltaminen, että joskus uuden asian hyväksyminen vaatii pitkänkin ajan. Kyseessä on haastateltujen mukaan kulttuurinen siirtymä, joka tapahtuu pikkuhiljaa.

Semmonen, joka kypsyttelee ja niinku hyväksyy muutoksia hitaammin, hän on saanu jäädä vähän syrjään ja sitte tulla pikkuhiljaa mukaan niihin juttuihin (Haastateltu 6).

Myös sattumilla on ollut osansa. Eräässä vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksessä vastustuksen vaihe jäi onnekkaiden sattumien vuoksi pieneksi. Sattumaa oli esimerkiksi se, että yhdistyksen puheenjohtajavaalissa valituksi tuli ehdokas, joka oli kansalaistoiminnalle myönteinen. Valittu puheenjohtaja myös osasi sanoa oikeita asioita oikeissa paikoissa. ”Sattumaa tai ei” mietti eräs toiminnanjohtaja kertoessaan, että myös työntekijöiden ja hallituksen jäsenten kohdalla on tapahtunut valikoitumista. Ketään ei kuitenkaan ole hänen mukaansa irtisanottu tai jätetty palkkaamatta. Asiat vain tuntuivat lokahtavan oikeille paikoilleen. Toiminnanjohtajan toteamuksen mukaan aika taisi olla kypsä muutokselle.

Työntekijöissä tapahtu vaihtuvuutta. Ketään en ole sen takia irtisanonu, mutta ihmiset ovat älynneet lähteä itse, koska se tota – tää uus linja ei yksinkertasesti... kun ne oli tottunu siihen, ett ne on ammatti-ihmisiä, he auttaa ihmisiä, niin ei ikään kuin istunu tää uus ideologia. (Haastateltu 9.)

Kato eihän tää oo niin yksinkertainen kun tähänhän vaikuttaa ne kaikki. Se, että meidän henkilökunta on valikoitunut tässä kolmen vuoden aikana, joka tietysti helpottaa mua – johtamista hirveesti kun on valikoitunut ihmisiä, jotka ymmärtää, mistä on kysymys. Mikä on kansalaistoimintaa ja halua tehdä sitä, nii totta kai se silloin helpottaa, ettei mun tarvi käydä joka aamu sanomassa työntekijälle, että tämä on kansalaisjärjestö. (Haastateltu 9.)

Kolmessa haastattelemassani vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksessä vapaaehtoistoiminnan ja ammattityön yhteensovittamiseen ei ole liittynyt ongelmia. Syynä siihen mainittiin, että kaikki asiat ja linjaukset on yhdessä sovittu ja keskusteltu sekä niihin on käytetty riittävästi aikaa. Tämä toki on tarkoittanut miettimistä ja joidenkin asioiden muuttamista, mutta niistä on aina ensin keskustelu ja sovittu yhdessä.

Jotta me oltais todellinen kansalaisjärjestö, niin kyllä meidän täytyy huolehtia siitä, että meillä on myös vapaaehtoistoimintaa (Haastateltu 4).

Eihän sitä tarvi joka paikassa tehdä samanlaista vapaaehtoistyötä, vaan niinku sitä mikä siihen juttuun sopii (Haastateltu 10).

Asenteista tai ongelmista puhuminen sai jotkut haastateltavat jopa hieman harmistumaan. Omassa yhdistyksessä asenteiden kanssa itsekin työskennellyt toiminnanjohtaja puuskahti, etteivät vapaaehtoiset ole riesa, vaan rikkaus. Hänen mukaansa vapaaehtoiset pitäisi nähdä ihmisinä, jotka haluavat tulla tekemään yhdistykseen jotakin omasta vapaasta tahdostaan ja tuomaan mukaan elämäkokemustaan rikastuttamaan yhdistyksen elämää.

5.3.2 Perehtyminen ja perehdyttäminen

Toiminnanjohtaja on merkittävässä asemassa siinä, miten vapaaehtoistoiminta on saanut jalansijaa yhdistyksessä. Toiminnanjohtajien omalla perehtymisellä ei näyttänyt olevan eroa siinä, toimiiko hän vakiintuneen vai aloittelevan vapaaehtoistoimin-

nan yhdistyksessä. He pitivät tärkeänä itse ymmärtää, mitä kansalaistoiminta on. Kansalaistoimintaan perehtyminen liittyy luvussa 2.3 avaamiini kansalaistoiminnan käsitteisiin ja niiden sisällölliseen ymmärtämiseen. Kysyin toiminnanjohtajilta siitä, miten he ovat perehtyneet kansalaisjärjestöideologiaan. Joillakin toiminnanjohtajilla ymmärrys syntyi, kun heitä perehdytettiin uutena ihmisenä yhdistyksen toimintaan. Perehdyttäjinä ovat toimineet esimerkiksi edellinen toiminnanjohtaja, yhdistyksen työntekijät, puheenjohtaja tai hallitus. Ellei toiminnanjohtajalla ole ollut varsinaista perehdytystä, hän on ottanut itse asioista selvää. Eräs toiminnanjohtaja kertoi, että aloittaessaan työnsä toiminnanjohtajana hänellä ei ollut minkäänlaista käsitystä siitä, mitä kansalaisjärjestönä toimiminen tarkoittaa. Hän aloitti lukemalla yhdistyksen säännöt, tutki yhdistyslain ja otti selvää, mitä tarkoittaa kansalaisjärjestö, yleishyödyllisyys ja kolmas sektori. Hän haki tietoa useista eri paikoista ja luki paljon. Yksi toiminnanjohtajista perehtyi kansalaistoimintaan etsimällä sen vahvuuksia ja miettimällä, miten niitä voisi soveltaa oman yhdistyksen toimintaan. Joillakin toiminnanjohtajista oli kokemusta kansalaisjärjestötoiminnasta joko aikaisemman työn tai harrastusten kautta. Näitä aiemmin saamiaan kokemuksia he ovat hyödyntäneet nykyisessä työssään. Jotkut puolestaan kertoivat, että asiaan perehtyminen on tullut pikku hiljaa muiden tehtävien lomassa.

Enemmän se oli sitä, että älysi kysyä (Haastateltu 2).

Työntekijöiden perehdyttämiseen liittyen vapaaehtoistoimintaa aloittelevien yhdistysten työntekijät kertoivat alkuaikojen tilanteista, jolloin esimies ei liiemmin uudelle työntekijälle kansalais- ja vapaaehtoistoimintaan liittyvistä asioista puhunut, saati perehdyttänyt.

Ainoastaan se, mikä tuli siinä vaiheessa esille uudelle työntekijälle oli ne semmoset kommentit – tai niitä, että tällasta on olla töissä kansalaisjärjestössä, kun piti joustaa jostakin – omista oikeuksistaan (Haastateltu 11).

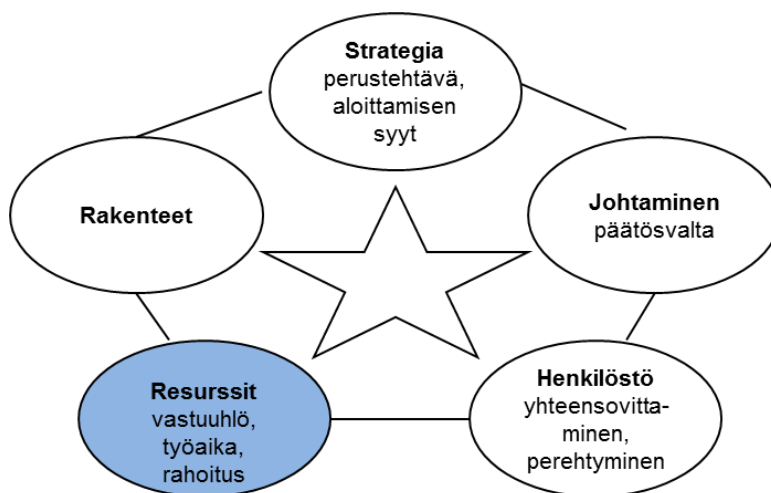
Perehdyttäminen on haastateltujen mukaan mennyt harppauksia eteenpäin. Kummankin yhdistystyyppin edustajat määrittivät toiminnanjohtajan rooliksi työntekijöiden perehdyttämisen siihen, mitä kansalaisjärjestössä työskenteleminen tarkoittaa. Tässä viittaa luvussa 2.3 avaamiini käsitteisiin ja niiden ymmärtämiseen.

Kyll' se oli silloin ku alko tää muutosjuttu, kyll 'mä jouduin aika paljo tottamaan sitä (Haastateltu 9).

Jokaisessa haastattelemassani yhdistyksessä asia otetaan esille jo rekrytointivaiheessa. Siitä on maininta joko jo työpaikkailmoituksessa, mutta kaikissa haastattelemassani yhdistyksissä se puhutaan auki viimeistään haastatteluissa. Haastateltavat toivat esille, että toisille työntekijöille tämä sopii paremmin kuin toisille. Ketään ei kuitenkaan ole jätetty palkkaamatta sen vuoksi, ellei kansalais- tai vapaaehtoistoiminta ole työntekijälle tuttua tai hänellä on sitä kohtaan ennakkoluuloja. Haastatellut kertoivat työhaastattelutilanteista, joissa usein tulee esille, että juuri yhdistysmuotoinen toiminta on ollut syy yhdistyksessä auki olevan työpaikan hakemiseen. Vapaaehtoistoimintaan liittyvien asioiden kertomista jatketaan perehdyttämisvaiheessa, jolloin siihen liittyvät kokonaisuudet pidetään aktiivisesti esillä muiden työhön liittyvien tehtävien rinnalla. Haastateltujen mukaan työ alkaa oikeasti hahmottua vasta sitten, kun uudet työntekijät ovat hetken aikaa työskennelleet yhdistyksessä.

Haastatellut kertoivat omista kokemuksistaan, kuinka toisenlaisesta työkulttuurista, esimerkiksi julkiselta sektorilta, tulleen työntekijän voi aluksi olla hankalaa hahmottaa sitä, mitä kansalaisjärjestössä työskenteleminen tarkoittaa. Kansalaisjärjestössä työskenteleminen eroaa julkisesta tai yksityisestä sektorista esimerkiksi siinä, että ylintä päätösvaltaa käyttää jäsenistö, strategiset päätökset tehdään vapaaehtoisten luottamushenkilöiden toimesta ja että kansalaisjärjestössä toimii vapaaehtoisia, jäseniä ja asiakkaita. Haastatellut kokivat merkittävänä työntekijän tukemista johtajuudella ja koko työyhteisön tuella. Haastateltujen mukaan on tärkeää huolehtia, että uusi työntekijä hahmottaa tavan, jolla yhdistyksessä toimitaan. Tähän auttaa haastateltujen mukaan työyhteisön sisäinen yhteinen puhe siitä, millä asenteella työtä tehdään. Kun kysyin asenteesta tarkemmin, sain vastaukseksi, että työtä tehdään osallistamalla, kunnioittamalla, avarakatseisuudella ja pitämällä korvat ja silmät auki. Kahvipöytä mainittiin hyväksi paikaksi tällaiselle hieman vapaamuotoisemmalle keskustelulle. Kahvikupillisen ääressä uudet työntekijät kuulevat tavoista, miten yhdistyksessä puhutaan, kuinka siellä toimitaan ja hoidetaan erilaisia asioita. Tämä koskee myös vapaaehtoistoimintaa.

5.4 Resurssit



Kuvio 8. Tähtimalli, resurssit.

Resursseista tärkeimpinä näyttäytyivät aineistoni mukaan vastuuhenkilön löytyminen ja vapaaehtoistoimintaan käytettävän työajan määrittelemine. Resursseista puhuttaessa eroja vakiintuneen ja aloittelevien yhdistysten välillä oli vain työajan käyttämisessä vapaaehtoistoimintaan. Rahoitus ei sen sijaan noussut mitenkään keskeiseen rooliin. Tiivistin tulokset näin:

Taulukko 4. Resurssit.

	Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset	Vapaaehtoistoimintaa käynnistävät yhdistykset
Vastuuhenkilö	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - nimeäminen toiminnanjohtajan tehtävä - vastuu nimetty joko yhdelle tai useammalle työntekijälle - ellei erillistä vastuuhenkilöä ole, vastuu kannetaan yhteisesti - työntekijän oma kiinnostus tärkeää - vastuuhenkilö nimetty usein avopalveluiden puolelta - toimenkuvaan liittyvät kaikki vapaaehtoistoimintaa koskevat asiat - vastuuta on jaettu myös hallituksen jäsenille 	
Työaika	<ul style="list-style-type: none"> - työajan riittävyys vastuuhenkilölle ei ole ongelma 	<ul style="list-style-type: none"> - riittävän työajan löytäminen koettiin haasteeksi
	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - organisointiin käytetty työaika vaihtelee - joissakin tarkkaan määritelty, joissakin ei ollenkaan - keinoja työajan löytämiseen mietitty 	
Rahoitus	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - ei noussut keskeiseksi 	

5.4.1 Vastuuhenkilö

Vastuuhenkilön nimeäminen on aineistoni mukaan toiminnanjohtajan tehtävä. Vastuuhenkilö oli nimetty viidessä haastattelemani yhdistyksessä, mutta vastuisiin liittyviä kysymyksiä oli pohdittu jollakin tavalla yhtä lukuun ottamatta kaikissa haastattelemissani yhdistyksissä. Samaa asiaa puoltaa Vapos-hankkeen välikyselyn tulos, jonka mukaan kansalaistoiminnalle on nimetty vastuuhenkilöitä (Ensi- ja turvakotien liitto 2013b). Siinä ei ollut eroa, onko vastuuhenkilö tai -henkilöt nimetty enemmän vapaaehtoistoimintaa käynnistävässä vai vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä. Myös puhe siitä, että vapaaehtoistoiminnan organisointi kuuluu yhteisvastuullisesti kaikille, mainittiin kummankintyyppisten yhdistysten haastatteluissa. Tämä tuli esille myös Vapos-hankkeen alkukartoituksesta, jossa 36 % oli sitä mieltä, että kansalaistoiminnan kehittäminen ja toteuttaminen kuuluu jokaiselle työntekijälle (Henttonen & Keinänen 2012, 41). Kolmessa yhdistyksessä erillistä vastuuhenkilöä ei ole, vaan vapaaehtoistoiminta kuuluu kaikille ja jokaisen työhön. Niissä vastuuta on jaettu työmuodoittain eri työntekijöille. Vastuiden ja töiden jakamisesta on aina sovittu kyseisten työntekijöiden kanssa ja vastuuhenkilöt sopivat paljon asioita myös keskenään. Useamman vastuuhenkilön ollessa kyseessä tiedonkulku hoidetaan joko intranetin, suullisesti keskustellen tai vuoronvaihdoissa olevan raporttiajan aikana. Viestintävälineinä käytetään myös raporttivihkoja tai sähköpostia.

Jotenki kans' mä nään sit sillä tavalla, että – se on sen koko työyhteisön kannalta hyvä, että tämmönen – tää vapaaehtoistyö ei liiaksi henkilöidy vaan johonki yhteen työntekijään, vaan se – siinä on laajempi vastuu (Haastateltu 12).

Kahden yhdistyksen haastateltavat kertoivat ongelmista, kun vastuu kuuluu kaikille työntekijöille. Tämä tulee esille esimerkiksi siinä, että joitakin asioita jää katveeseen, jolloin niitä ei huomata hoitaa. Joskus yhteisvastuu aiheuttaa myös päällekkäisen työn tekemistä. Kummankin asian taustalla on haastateltujen mukaan ongelmat tiedonkulussa. Näiden yhdistysten edustajat miettivätkin, että parempi ratkaisu olisi, jos vapaaehtoistoiminnan vastuu kuuluisi selkeästi tietylle ihmiselle. Tällöin ainakin yksi henkilö tietäisi, missä mennään, jolloin hän myös voisi delegoida tehtäviä muiden hoidettavaksi.

Silloin kun se on kaikkien tehtävä – se koordinointi, niin se ei taho pelittää (Haastateltu 13).

Vastuuhenkilöä nimitessä toiminnanjohtajat ovat miettineet muun muassa seuraavanlaisia kysymyksiä: Kenen tehtäviin se voisi luontevasti liittyä? Kenellä voisi olla kiinnostusta asiaan? Onko jollakin työntekijällä aikaisempaa kokemusta vapaaehtoistoiminnasta? Oikeat vastuuhenkilöt ovat löytyneet parhaiten siten, että joku on ilmoittanut oman kiinnostuksensa. Myös työntekijän aiemmat kokemukset yhdistystoiminnasta ovat luoneet hyvän pohjan vastuuhenkilönä toimimiselle. Vapaaehtoistoiminnan vastuu on myös voinut periytyä aiemmista työtehtävistä. Haastateltujen mukaan vastuuhenkilöitä on myös pitkin matkaa vaihdettu, kun uusia ihmisiä on rekrytoitu tai työtehtävät ovat muuttuneet.

Usein vastuuhenkilö on nimetty yhdistyksen avopalvelusta. Tämä johtuu haastateltujen kertoman mukaan siitä, että avopalvelupuolella asiakastilanteet ovat enemmän hallittavia ja etukäteen tiedossa olevia. Laitospalvelujen työntekijät ovat usein enemmän kiinni asiakastilanteissa, jolloin he eivät aina pysty paneutumaan vapaaehtoistoiminnan asioihin kellon mukaan. Tämä ei kuitenkaan ole este vastuuhenkilön nimeämiselle laitospalveluista. Yhdistyksissä on myös vastuuhenkilöitä, jotka toimivat esimerkiksi ohjaajina joko ensikodissa tai turvakodissa. Kyse on haastattelemini henkilöiden mielestä enemmän työntekijän omasta kiinnostuksesta ja siitä, että työnantaja mahdollistaa työaikajärjestelyillä vastuuhenkilönä toimimisen.

Joissakin yhdistyksissä vastuuta on jaettu myös hallituksen jäsenille. Hallituksen jäseniä osallistuu vapaaehtoistoiminnan organisointiin siten, että he esimerkiksi laskevat hallinnolliseen työhön liittyvät kokoontumiset, tunnit ja osallistuneet henkilöt. Joissakin yhdistyksissä joko puheenjohtaja tai joku hallituksen jäsenistä on vastuussa vapaaehtoisten iltojen koollekutsumisesta ja järjestämisestä. He myös osallistuvat vapaaehtoisille suunnattuun yhteydenpitoon.

Vastuuhenkilön toimenkuvasta kysyessäni sain vastaukseksi, että toimenkuvaan kuuluvat kaikki vapaaehtoistoimintaan liittyvät asiat. Vastuuta on myös voitu jakaa eri työntekijöille työmuotojen mukaan. Tällaisesta esimerkkinä on doula-toiminta, joka luontevasti istuu vauvaperhetyötä tekeväälle työntekijälle tai vapaaehtoistoiminnan

tilastointi, joka kuuluu kaikille vapaaehtoisten kanssa toimiville työntekijöille. Toiminnasta vastaavat henkilöt toimivat myös kansalaistoiminnan ryhmässä, jos sellainen yhdistyksessä on. Osa heistä on ryhmän puheenjohtaja, joissakin ryhmän puheenjohtajana toimii toiminnanjohtaja. Toki toiminnanjohtajat kertoivat olevansa viime kädessä vastuussa siitä, mitä yhdistyksessä tapahtuu ja kuka tekee mitään.

5.4.2 Työaika

Vapaaehtoistoiminnan organisointiin tai koordinointiin käytetty työaika haastatelluissa yhdistyksissä vaihtelee. Kolmessa yhdistyksessä vastuuhenkilölle on määritelty prosenttimäärä työajasta ja joillakin tunteja tai päiv(i)ä viikossa tai kuukaudessa. Viidesssä yhdistyksessä työaikaa ei ole määritelty. Näissä yhdistyksissä ajatellaan, ettei vapaaehtoiisiin käytettävää aikaa voi määritellä eikä sitä edes pidetty oleellisena asiana. Tätä he perustelivat sillä, ettei muissakaan töissä määritetä, paljonko saa käyttää aikaa esim. ensikodissa olevan perheen kanssa työskentelyyn, imetyksen ohjaukseen tai ruuanlaiton opettamiseen. Joskus vapaaehtoistyöhön käytetään koko päivä ja joskus menee viikkoja, ettei tarvitse tehdä mitään, vaan asiat sujuvat itsestään. Aikaa käytetään silloin, kun se on tarpeellista. Tällainen käytäntö oli yleistä niissä yhdistyksissä, joissa vapaaehtoistoiminnan vastuu kuuluu kaikille työntekijöille. Tätä selitettiin myös siten, että kun vapaaehtoistoiminta kuuluu kaikkien työntekijöiden työhön, se ei vaadi erillisiä resursseja. Vaihtelu työajan määrittelyssä tuli esille jo Vapos-hankkeen välikyselyssä. Siinä tiedusteltiin, onko vapaaehtoistoiminnan vastuuhenkilölle määritelty työaikaa. 16 % vastaajista kertoi, että työaika on määritelty esimerkiksi puolet työajasta ja 70 %, ettei sitä ole erikseen määritelty. (Ensi- ja turvakotien liitto 2013b.)

Ei sitä voi sille meillä valita, että tekis vaan asiakastyötä, koska se kansalaistoiminta, se kuuluu tähä meidän yhdistykseen ja meidän jokaisen työhön (Haastateltu 12).

Ei se oo oleellista, onko jollain aikaa – aina jollakulla on aikaa (Haastateltu 3).

Erottavana tekijänä vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan ja sitä aloittelevien yhdistysten välillä oli vastuuhenkilölle määritelty työaika. Vakiintuneen toiminnan yhdistyksissä työajan riittävyyttä ei nähty ongelmana. Yhdistykset mainitsivat, että määritelty työaika käytetään yleensä kyseisen viikon toimintojen koordinointiin. Niissä työntekijöillä on itsenäinen vastuu, koska vastaajien mielestä tämä kuuluu rutiineihin. Tiedustelin myös, miten työntekijät löytävät työaikaa esimerkiksi kansalaistoiminnan ryhmässä toimimiseen. Sain vastaukseksi, ettei se ole ongelma, koska työntekijät ymmärtävät kansalaistoimintaan liittyvien asioiden kuuluvan yhdistyksen perustehtävään ja sitä kautta myös omaan työhönsä. Aloittelevissa yhdistyksissä sen sijaan riittävän työajan löytäminen vastuuhenkilölle koettiin haasteeksi. Näiden yhdistysten vastaajat kertoivat joutuneensa selvittämään, mistä vapaaehtoistoiminnan organisoinnille löydetään tarvittava työaika ja tarvitseeko tätä varten töitä organisoida uudelleen.

Nyt kun se kytkeytyy siihen ihan sun omaan työhön, mitä sä teet, sen organisoiminen on hirveen pitkälle jokaisella siinä omassa. Ei siinä tarvita raskasta hallintoa eikä hallituksen päätöksiä eikä tämmösiä asioita. (Haastateltu 14.)

Mistä löytää aikaa? Eräässä yhdistyksessä toteutettiin työajanseurantajakso, jolloin pystyttiin seuraamaan, mihin työntekijöiden aika kuluu. Se toteutettiin siten, että työntekijät kirjasivat etukäteen määritellyn ohjeistuksen mukaan, mitä päivän aikana tekevät ja kuinka paljon mihinkin työhön meni aikaa. Raportti annettiin esimiehelle. Sen toteuttaminen vaati hallituksen siunauksen ja tuen toiminnanjohtajalle. Tämän voi yhdistyksen edustajien mukaan liittää esimerkiksi kehityskeskusteluun tai tehtävän kuvauksen päivittämiseen.

Mulle on kauheen tärkeä, ett' mä tiedän, mihinkä mun työntekijöiden aika kuluu. Se pitää lähteä siitä konkretiasta, että mihinkä se aika sitte menee, jossei sitä kerran ole. Se on myös niin, että mä voin sanoa ett' älä nyt tohon tuhlaa aikaa, jos tuo rasittaa sua noin kovaa, niin koitetaan keksii siihen joku muu ratkasu. Ei tarvitse olla kyttäämistä sen, että on työajanseurantaa. (Haastateltu 6.)

Ja siinä voidaan miettiä, että koska työnantajalla on oikeus määrittää työtehtävät, jolloin silloin voidaan myös määrätä mihinkä se aika sitt' menee jos ei oo aikaa kansalaistoimintaan (Haastateltu 6).

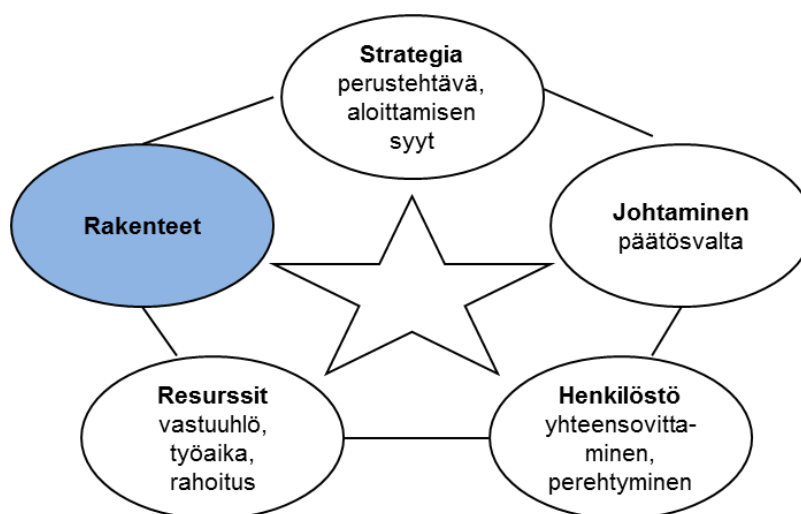
Eräs yhdistys on ratkaissut työajan löytämisen vapaaehtoistoiminnalle miettimällä, kuinka monena päivänä asiakkaita otetaan vastaan avopalvelupuolella. Aiemmin heitä otettiin viitenä päivänä viikossa. Kun vastaanottoa vähennettiin neljään päivään, vapaaehtoistoiminnan organisoinnille tuli aikaa päivä viikossa.

Kysymys on siitä, että rutiinit on kohdallaan (Haastateltu 6).

5.4.3 Rahoitus

Vapos-hankkeen alkukartoituksen mukaan 52 % vastaajista kaipasi erityisesti taloudellista tukea vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen (Henttonen & Keinänen 2012, 49). Tätä taustaa vasten on mielenkiintoista, ettei rahoitus noussut mitenkään keskeiseen rooliin omassa tutkimuksessani. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä tätä selitettiin sillä, että yhdistyksissä ymmärrettiin kokemuksen kautta, ettei vapaaehtoistoimintaa vaadi suuria summia. Niiden toiminnanjohtajat puhuivat organisaatioon syntyneestä ymmärryksestä, ettei vapaaehtoistoimintaa tehdä rahalla, vaan pääsääntöisesti ihan muilla asioilla. Toiminnan organisointiin tarvittavat summat on toiminnanjohtajien mukaan saatu pääsääntöisesti sisäisillä budjettisiirroilla. Joidenkin vapaaehtoistoimintaa aloittelevien yhdistysten toiminnanjohtajat puhuivat huolestaan löytää vapaaehtoistoiminnalle ja sen organisoinnille rahoitusta. Kuitenkin vain yksi toiminnanjohtaja koki rahoituksen puutteen varsinaiseksi esteeksi vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi.

5.5 Rakenteet



Kuvio 9. Tähtimalli, rakenteet.

Viimeisessä luvussa kerron vapaaehtoistoimintaan liittyvistä rakenteista, joita tuli aineistossani esille melko vähän. Oletan tämän johtuvan siitä, että rakenteita on työstetty yhdessä yhdistysten kanssa Vapos-hankkeen työntekijöiden tekemillä yhdistyskäynneillä kolmen vuoden aikana. Rakenteita käsiteltiin myös hankkeen yhdistysten työntekijöille järjestämän vapaaehtoistoiminnan koulutuksen ajan. Rakenteiden pieni osuus aineistossani ei siis tarkoita sitä, ettei rakenteita ole. Se kertoo siitä, että niitä alkaa jo olla tarvittava määrä. Oma oletustani vahvistaa Vapos-hankkeen välitys, jonka mukaan yhdistyksissä on alettu tehdä ja päivittää rakenteita vapaaehtoistoiminnalle (Ensi- ja turvakotien liitto 2013b). Tuloksista kävi tosin ilmi, että aloittelevan vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä rakenteisiin liittyy jonkin verran kehittämistarpeita. Rakenteista keskeisimmäksi nousi vapaaehtoisten koulutus ja perehdyttäminen liittyvät hyvät käytännöt. Seuraavan sivun taulukkoon kirjasin keskeiset havaintoni:

Taulukko 5. Rakenteet.

	Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset	Vapaaehtoistoimintaa käynnistävät yhdistykset
Olemassa olevat rakenteet	<ul style="list-style-type: none"> - rakenteisiin keskittyminen ei ole oleellista - vapaaehtoisilta kerätään palautetta - toimintaa arvioidaan 	<ul style="list-style-type: none"> - vapaaehtoistoiminnan rakenteiden tekeminen koetaan tärkeäksi: ensin rakenteet, sitten toiminta - tehdyt rakenteet hakevat osittain paikkaansa
	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - vapaaehtoistoiminnalle on luotu rakenteita ja ne on nimetty 	
Vapaaehtoisten perehdytys ja koulutus	Yhteistä <ul style="list-style-type: none"> - vapaaehtoisten kouluttamisesta ja/tai perehdyttämisestä keskusteltu ja sisältöjä mietitty - vastuuhenkilöstä puhuttu tai hänet on nimetty - koulutus- ja perehdytys-käsitteitä käytetään synonyymeinä - työntekijät suunnittelevat koulutusta tai perehdytystä yhdessä - koulutusvastuuta on jaettu - koulutusyhteistyötä tehdään muiden tahojen kanssa - työparityöskentelyn tai kisälli-mallin käyttäminen vapaaehtoisten perehdyttämisessä 	

5.5.1 Olemassa olevat rakenteet

Kummankin yhdistystyyppin haastatellut nimesivät rakenteisiin kuuluvan vapaaehtoistoiminnan vastuu- tai yhteyshenkilön nimeämisen, vastuista ja työnjaosta sopimisen, työajan määrittelyn tarvittaessa ja mahdollisen kansalaistoiminnan ryhmän perustamisen. Muita rakenteita heidän mielestään on vapaaehtoisten kanssa toimimiseen liittyvät asiat eli vapaaehtoisten rekrytointi, vastaanottaminen ja perehdyttäminen, vapaaehtois”työ”vuorojen järjestely, yhteydenpito, vapaaehtoisten yhteisten kokoon-tumisten järjestely, vapaaehtoisten tukeminen ja kiittäminen, tilastointi, palautteen kerääminen ja arviointi. Vapaaehtoistoiminnan rakenteista käytettiin myös nimitystä vapaaehtoistoiminnan koordinointi.

Aloittelevat yhdistykset tuntuivat keskittyvän enemmän siihen, että vapaaehtoistoiminnalla on yhdistyksen näkökulmasta sopiva ja toimiva määrä rakenteita. Tämä koettiin tärkeäksi tehdä ennen vapaaehtoistoiminnan laajentamista. Näissä yhdistyksissä rakenteet tuntuivat vielä hakevan paikkaansa. Tällaisesta esimerkkinä oli esimerkiksi pohdinta siitä, montako vastuuhenkilöä yhdistykseen tarvitaan ja pitääkö

laitospalveluilla ja avopalveluilla olla kummallakin oma vastuhenkilö. Lisäksi kansalaistoiminnan ryhmän osalta pohdiskeltiin, millaisia asioita sen olisi hyvä käsitellä tai päättää. Kummankintyyppiset yhdistykset olivat sitä mieltä, että ilman toimintaa tukevia rakenteita toiminta ei voi olla suunnitelmallista. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä rakenteisiin keskittymistä ei pidetty kovin oleellisena asiana. Niissä myös tunnuttiin olevan pidemmällä palautteen keräämisen ja toiminnan arvioinnin osalta. Eräässä yhdistyksessä arvioinnille oli luotu selkeä rakenne, jossa vapaaehtoisilta kerätään säännöllisesti palautetta eri tilanteissa. Näitä olivat koulutuspalautte, kehityskeskustelut ja vuosittain Webropol-järjestelmällä toteutettavat kyselyt.

5.5.2 Vapaaehtoisten koulutus ja perehdyttäminen

Vapaaehtoistoiminnan käynnistämisvaiheessa sekä vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan että sitä aloittelevat yhdistykset päättivät, kuka vastaa vapaaehtoisten perehdyttämisestä tai kouluttamisesta. Keskustelua käytiin myös siitä, tarvitseeko kaikki vapaaehtoiset kouluttaa vai riittääkö pelkkä perehdytys. Lisäksi perehdytyksen ja koulutuksen sisällönsuunnittelua mietittiin eli mitkä ovat niitä asioita, jotka vapaaehtoisen pitää tietää ja ymmärtää. Huomasin haastateltujen käyttävän käsitteitä kouluttaminen ja perehdyttäminen synonyymeinä. Joissakin yhdistyksissä puhuttiin parinkymmenen tunnin laajasisältöisestä perehdyttämisestä, joka toisille yhdistyksille tarkoittaa koulutusta. Toisissa taas puhuttiin vapaaehtoisten muutaman tunnin koulutuksesta tehtäviinsä, mikä jossakin toisessa yhdistyksessä ymmärretään perehdyttämisenä. Itse puhun tässä kappaleessa perehdyttämisestä silloin, kun kyse on muutaman tunnin opastuksesta tehtäviin. Käsitettä koulutus käytän, kun tarkoitan pidempää, monituntista tai useana eri kertana järjestettävää perehdytystä laajempaa kokonaisuutta.

Haastatteleman työnteekijät kertoivat suunnitelleensa perehdytystä ja koulutusta joko kansalaistoiminnan ryhmän kokoontumisissa tai henkilöstöpalavereissa. Osoiden valmisteluvastuita jaettiin eri ihmisten valmisteltaviksi ja niistä myös luotiin yhteinen näkemys. Sisältöön liittyvät asiat ja koulutusrunko saivat hahmon yhteisissä pohdinoissa. Eri yksikköjen ja työmuotojen työnteekijät toimivat kouluttajina. Näin vapaaehtoiset ja työnteekijät oppivat tuntemaan toisensa alusta saakka. Tämä on edesauttanut sitä, että vapaaehtoisista on tullut osa yhdistystä. Yhdistykset ovat myös tehneet kou-

lutusyhteistyötä joko paikkakunnan tai lähialueiden muiden vapaaehtoistoimintaa järjestävien tahojen kanssa. Kahden yhdistyksen edustajat kertoivat, että heillä on yhteisiä vapaaehtoisia paikkakunnalla toimivien muiden vapaaehtoistoimintaa organisoivien tahojen kanssa.

Joissakin yhdistyksissä varsinaista kouluttamista ei ole. Tässä ei ollut eroa vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan ja sitä aloittelevien yhdistysten välillä. Vapaaehtoiset pääsevät toimimaan perehdytyksen kautta, mikä koettiin resurssien säästämisenä. Tällä haastatellut tarkoittivat sitä, että päästäkseen yhdistykseen toimimaan vapaaehtoisen ei tarvitse ensin käydä pitkää ja monta eri kertaa järjestettävää koulutusta. Tätä perusteltiin sillä, että yhdistyksen tarjoamat vapaaehtoistehtävät ovat pääosin sellaisia, että niihin riittää perehdytys. Perehdyttämistä pidettiin hyvänä myös sen vuoksi, että se on usein lyhyempi kuin koulutus. Näin vapaaehtoisen innostusta pysytään paremmin pitämään yllä. Perehdytyksestä vastaavat sen työyksikön tai toimintamuodon työntekijät, johon vapaaehtoinen tulee toimimaan.

Kummassakin yhdistystyyppissä vapaaehtoisten perehdytyksessä käytetään kisällimallia eli pidempään vapaaehtoisena toiminut ohjeistaa uuden vapaaehtoisen ja toimii tämän mentorina. Vapaaehtoinen voi myös toimia työntekijän työparina. Vapaaehtoisten perehdytystä varten eri työyksiköt tai toimintamuodot ovat laatineet myös omia esitteitä heillä tehtävästä vapaaehtoistoiminnasta, mitä siihen sisältyy ja keneen voi olla yhteydessä.

Sain myös muutamia vinkkejä rakenteista, jotka vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä oli koettu hyviksi. Eräs yhdistys esitteli oman vapaaehtoistoiminnan vuosikellonsa. Siinä vuosi on jaettu neljänneskuukausittain omiin lohkoihin. Kuhunkin lohkoon on kirjattu, mitä yhdistyksessä tapahtuu vapaaehtoistoiminnan osalta minkäkin kuukauden aikana. Eräässä toisessa vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksessä haastatellut kertoivat, että heillä on hyvinvointisuunnitelma, joka koskee sekä työntekijöitä että vapaaehtoisia. Siinä kerrotaan mahdollisuudesta saada uimahallilippuja, kulttuurilippuja, hierontaa, osallistua yhteisille retkille ja virkistystilaisuuksiin sekä työnohjaukseen. Hyvinvointisuunnitelma on osa yhdistyksen vuosittaista toimintasuunnitelmaa.

6 ARVIOINTIA JA LUOTETTAVUUTTA

Kuinka luotettavana voin pitää saamiani tuloksia? Olisinko voinut kerätä aineiston toisella tavalla? Oliko valitsemani teoriani oikea? Missä määrin keräämäni aineisto kertoo ilmiöstä, jota tutkin? Näitä kysymyksiä pyörittelin mielessäni, kun aloin pohtia tutkimuksen luotettavuutta.

Koska itse keräämäni aineisto kertoo vapaaehtoistoiminnan tilanteesta vain osassa liiton jäsenyhdistyksiä, käytin aineistona myös Vapos-hankkeen tuottamaa tietoa. Näin ollen voin tehdä pidemmälle vietyjä johtopäätöksiä ja yleistyksiä. Perustan tutkimukseni luotettavuuden triangulaation käsitteelle, jonka ymmärrän niin, että samaa tutkittavaa ilmiötä lähestytään monelta suunnalta ja eri menetelmillä. Tuloksissa lähestymissuuntiani olivat Vapos-hankkeen tuottama tieto, tiekartat ja haastattelut, jotka tuottivat samankaltaista tietoa. Siten tulosten voidaan nähdä vahvistavan Vapos-hankkeessa tehtyä työtä.

Jos olisin käyttänyt hyödykseni vain keräämääni aineistoa, en voisi tehdä samankaltaisia yleistyksiä. Tällöin näkökulma olisi ollut huomattavasti kapeampi. Jos olisin halunnut nojautua vain keräämääni aineistoon, minun olisi pitänyt pyytää yhdistyksiä laatimaan tiekartat niin, että olisin saanut niistä enemmän yhtenäisempää tietoa. Tarkoitan tällä sitä, että minun olisi tällöin pitänyt ohjeistaa vastaajat kertomaan minulle etukäteen tarkemmin määritellyistä asioista sen sijaan, että he saivat itse vapauden valita, mistä kertovat. Lisäksi minun olisi pitänyt tehdä enemmän haastatteluja, että olisin voinut tehdä yhtä pitkälle meneviä yleistyksiä tai johtopäätöksiä kuin mihin nyt pääsin Vapos-hankkeen tuottamaa tietoa ja aineistoa hyödyntämällä.

Aloitin aineistonkeruun tiekarttojen pyytämisellä, jonka lähetin kaikille liiton 29 jäsenyhdistykselle. Näistä 18 yhdistystä (62 %) palautti pyytämäni tiekartan. Näiden joukosta valitsin kahdeksan yhdistystä, joiden edustajia haastattelin. Haastateltavien joukossa oli sekä vapaaehtoistoimintaansa aloittelevia, vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan, laitosta ylläpitäviä että pelkästään avopalveluita tuottavia yhdistyksiä. Kerroin aineistonkeruu-luvussa, että mietin myös määrällisen aineiston keräämistä Webropol-kyselyn avulla. Tulin kuitenkin siihen tulokseen, että saan tutkimuskysymystäni

ajatellen paremman aineiston tiekarttojen ja haastatteluiden avulla. Pystyin haastattelun aikana tekemään tarkentavia kysymyksiä, mikä auttoi minua pääsemään syvemmälle tutkittavaan ilmiöön. Samaan en olisi päässyt Webropol-kyselyn avointen vastausten avulla. Toki Webropol-kysely olisi tuottanut helpommin analysoitavaa aineistoni tukevaa määrällistä tietoa, jonka avulla kuvioiden piirtäminen olisi ollut yksinkertaisempaa. Nyt määrien esiin kaivaminen pelkästään laadullisesta aineistosta oli aikaa vievää ja työlästä. Kirjoitettuun tekstiin ja pitkiin ryhmähaastatteluihin perustuva aineistoni ei ollut niitä kaikkein helpoimpia jäsenneitä. Olen kuitenkin tyytyväinen, että valitsin haastattelumuodoksi nimenomaan ryhmähaastattelun. Sen avulla sain aineistooni moniäänisyyttä sekä usean ihmisen ajatuksia, kokemuksia, havaintoja ja mielipiteitä. Yhtä rikkaaseen aineistoon en olisi päässyt yksilöhaastatteluiden avulla. Olisin toivonut saavani haastateltaviksi enemmän yhdistysten hallitusten edustajia. Nyt hallitukseen liittyvät asiat ovat pitkälti työntekijöiden näkemyksiä ja kertomuksia.

Tutkimukseen osallistuneista tiekartan toimittaneista yhdistyksistä yhdeksän oli vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan ja kahdeksan sitä aloittelevaa yhdistystä. Tiekartan jätti palauttamatta kolme vakiintuneen ja kahdeksan aloittelevan vapaaehtoistoiminnan yhdistystä. Syksyinen RAY-avustusten hakemiseen liittyvä kiire, yhdistysten meillä olevat organisaatiomuutokset tai vakavat rahoitukseen liittyvät ongelmat vaikuttivat tiekarttojen toimittamiseen. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten osalta olisin toivonut saavani muutaman tiekartan enemmän. Aloittelevien vapaaehtoistoiminnan yhdistysten edustajat puolestaan saattoivat ajatella, ettei heillä ole vielä riittävästi kokemusta vapaaehtoistoiminnasta. Tämä oli kenties syynä tiekartan palauttamatta jättämiseen. Jos olisin saanut niitä enemmän, olisin pystynyt rakentamaan monipuolisemman alkukuvauksen yhdistysten vapaaehtoistoiminnan käynnistämiseen tai sen kehittymiseen liittyvistä syistä. Puuttuvista tiekartoista saatavat lisätiedot olisivat kenties vaikuttaneet haastattelukysymysten aihealueiden tarkentamiseen ja haastateltavien yhdistysten valintaan. Tätä kautta ne olisivat myös näkyneet saamissani tuloksissa.

Aikataulullisesti prosessi oli onnistunut. Vaikka vaihdoin kesken kiihkeimmän kirjoitustyön työpaikkaa, minulla oli kuitenkin riittävästi aikaa opinnäytetyön tekemiseen. Jaksotin työn siten, että tein kaikki aikaa vievät eli litteroinnin ja alustavan jäsentelyn ensin, jonka jälkeen siirryin kirjoittamaan ensimmäisiä tuloksia. Tämä vaihe oli hyväl-

lä mallilla vaihtaessani työpaikkaa maaliskuun alussa. Tämän jälkeen keskityin tarkempaan jäsentämiseen ja viimeistelyyn. Jälkikäteen ajatellen minua olisi helpottanut, jos minulla olisi ollut teoria valmiina jäsentelyä tehdessäni. Nyt jouduin kokeilemaan ja etsimään useita eri teoriamalleja, ennen kuin löysin aineistooni istuvan. Tällä tavoin toimien jouduin tekemään jäsennystä useampaan kertaan, ennen kuin sain aineiston lopulliseen muotoon. Valitsemani organisaation kehittäminen-teoria ja varsinkin Galbraithin tähtimalli istuivat hyvin aineistooni. Sain tähtimallin avulla tulokset jäsenneltyä varsin vaivattomasti. Ne ikään kuin loksahdivat paikoilleen ilman suurempia pulmia. Jonkin verran jouduin miettimään tähtimallin sakaroiden nimiä, mutta lopulta nekin löytyivät pienen pohdinnan jälkeen.

Pitkissä haastatteluissa haastateltavani innostuivat välillä tarinoimaan tutkimuskysymykseni kannalta toisarvoisista asioista. Analysointia aloittaessani minua mietitytti ensin, kuinka laajasti ja hyvin aineistoni kuvaa johtamiseen liittyviä tekoja. Mitä pidemmälle aineiston purussa, jäsentelyssä ja analysoinnissa pääsin, sitä enemmän tulin vakuuttuneeksi siitä, että haastateltavani olivat oikeita ihmisiä kertomaan minulle oikeita asioita. Perustan tämän sille, että kaikki mitä yhdistyksessä tehdään, liittyy jollakin tavalla johtamiseen esimerkiksi itsensä johtamiseen, asioiden johtamiseen tai ihmisten johtamiseen. Joku tekee aina valintoja, päätöksiä tai ratkaisuja. Kun keräämääni aineistoon liittää vielä Vapos-hankkeen tuottaman tiedon, voin sanoa, että aineistoni kuvaa tutkimaani ilmiötä eli johtamisen tekoja hyvin.

Omaan tutkijan rooliani edesauttoi työskenteleminen Vapos-hankkeessa. Tekemieni yhdistyskäyntien ja Vapos-tiimin muiden työntekijöiden tuottaman tiedon ja tuen avulla sain syvällisemmän kuvan yhdistysten tilanteesta vapaaehtoistoiminnan organisoijina. Analysoidessani tuloksia pääsin niiden avulla syvemmälle kuin mihin olisin päässyt pelkän itse keräämäni aineiston avulla.

7 KOOTTUJA AJATUKSIA JA JATKOSUUNNITELMIA

7.1 Yhteen vetämistä

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, millaiset johtamisen teot ovat mahdollistaneet vapaaehtoistoiminnan kehittymisen Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistyksissä? Kokoan tähän osioon keskeiset aineistosta saamani tulokset. Keräämäni aineiston mukaan vapaaehtoistoiminnan kehittymistä voidaan edesauttaa Galbraithin tähtimalliin sovellettuna strategiaan, johtamiseen, henkilöstöön, resursseihin ja rakenteisiin liittyvillä toimenpiteillä. Näistä kaikkein olennaisimmiksi asioiksi nousivat strategiaan liittyvä kansalaisjärjestöidentiteetin löytäminen ja johtamiseen liittyvä operatiivisen ja strategisen johdon yhteistyö sekä luottamusjohdon operatiiviselle johdolle antama tuki. Henkilöstön osalta keskeiseksi nousi ammattityön ja vapaaehtoistoiminnan yhteensovittaminen. Resurssien puolelta tärkeinä näyttäytyivät vastuuhenkilön nimeäminen ja työaika. Sen sijaan rakenteet eivät nousseet tutkimuksessani mitenkään merkittävään rooliin. Tätä selitti se, että yhdistyksissä alkoi jo olla vapaaehtoistoiminnalle tarvittavat rakenteet kunnossa, joten siihen liittyvää kehittämistyötä ei juuri tarvitse enää tehdä.

Halusin tutkimukseeni erityyppisiä jäsenyhdistyksiä ja jaottelin ne tuloksissani vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoistoimintaa aloitteleviin yhdistyksiin. Tähtimallin sakaroiden teemoissa löytyi eroja ja yhtäläisyyksiä edellä jaottelemieni yhdistystyyppien välillä. Aloitan taulukkomuotoisella yhteenvedolla keskeisistä yhdistyksiä yhdistävistä tekijöistä ja eroista. Sen jälkeen jatkan yhteenvedolla muista tuloksista. Lopussa on tulevaisuuteen liittyviä pohdintojani.

Taulukko 6. Yhteenveto keskeisistä yhdistyksiä yhdistävistä vapaaehtoistoimintaan liittyvistä asioista.

	Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset ja vapaaehtois-toimintaa käynnistävät yhdistykset
Perustehtävä ja identiteetti	<ul style="list-style-type: none"> - yhteinen keskustelu perustehtävästä ja identiteetin kirkastamisesta tärkeää
Päätösvalta	<ul style="list-style-type: none"> - yksittäinen työntekijä tekee omaa työtään koskevia vapaaehtoistoimintaan liittyviä päätöksiä - kansalaistoiminnan ryhmä toimii vastuuhenkilön tukena, mukana eri yksiköiden työntekijöitä, suunnittelee vapaaehtoistoimintaa - toiminnanjohtaja päättää operatiivisesta toiminnasta ja taloudellisista resursseista - hallitus päättää asioista, johon toiminnanjohtajan valta ei riitä
Yhteensovittamisen keinot	<ul style="list-style-type: none"> - työntekijöillä ratkaisemattomia kysymyksiä, asenteita, muutosvastarintaa -> yhteiset keskustelut - toiminnanjohtajalla keskeinen rooli, riittävän ajan antaminen työntekijälle - toiminnanjohtajan perehtyminen ja työntekijöiden perehdyttäminen
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> - vastuuhenkilö nimetty tai vastuuta kannetaan yhteisesti - työajan käyttö vaihtelee - keinoja työajan löytämiseen mietitty
Rakenteet	<ul style="list-style-type: none"> - tarvittavia rakenteita tehty - vapaaehtoisten kouluttamisesta tai perehdyttämisestä keskusteltu ja sisältöjä mietitty - kouluttamisen tai perehdyttämisen vastuuhenkilö nimetty ja koulutusvastuuta jaettu

Taulukko 7. Yhteenveto yhdistysten keskeisistä eroista vapaaehtoistoimintaan liittyvissä asioissa.

	Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset	Vapaaehtoistoimintaa käynnistävät yhdistykset
Perustehtävä ja identiteetti	<ul style="list-style-type: none"> - identiteetti selkeä ja perustehtävästä yhteinen näkemys - yhdistyksen eri toimijoiden mukaan ottaminen keskusteluihin ja vapaaehtoistoiminnan tarpeiden määrittelyyn 	<ul style="list-style-type: none"> - perustehtävästä keskustelu ja identiteetin määrittely kesken - keskustelua käydään pääosin työntekijöiden kesken, ja henkilökunta tekee tarpeiden määrittelyn
Päätösvalta	<ul style="list-style-type: none"> - kansalaistoiminnan ryhmä koostuu yhdistyksen eri toimijoista, tekee päätöksiä ja kehittää toimintaa - toiminnanjohtajan roolina oivalluttaja, mahdollistaja, käyntiin laittaja ja kansanvillitsijä 	<ul style="list-style-type: none"> - kansalaistoiminnan ryhmä yhteisen jakamisen paikka ja roolina keskustelufoorumina toimiminen - toiminnanjohtajan rooli asian kannattelijana, viestinviejä, tahtotilan synnyttäjä ja mahdollisuuksien etsijä

	<ul style="list-style-type: none"> - hallitus ymmärtää kansalaistoiminnan merkityksen ja tekee strategisia linjapäätöksiä 	<ul style="list-style-type: none"> - hallituksella pieni rooli kansalaistoimintaan liittyvissä asioissa
Yhteensovittamisen keinot	<ul style="list-style-type: none"> - vapaaehtoistoiminta nähdään yhdistyksen elämää helpottavana ja sille nähdään uusia mahdollisuuksia - kansalaistoiminnan ryhmien aktiivinen rooli - kehityskeskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> - käytännön kokemusten ja esimerkkien näkeminen apuna - riskien kartoitus
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> - työajan riittävyyttä ei nähty ongelmana 	<ul style="list-style-type: none"> - riittävän työajan löytäminen vastuuhenkilölle haaste
Rakenteet	<ul style="list-style-type: none"> - rakenteisiin keskittyminen ei ole oleellista - vapaaehtoisilta kerätään säännöllisesti palautetta ja toimintaa arvioidaan 	<ul style="list-style-type: none"> - rakenteiden tekeminen tärkeää ennen vapaaehtoistoiminnan laajentamista - tehdyt rakenteet hakevat osittain vielä paikkaansa

Strategian osalta haastattelemani henkilöt puhuivat yhdistyksen perustehtävän ja identiteetin kirkastamisesta. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksillä identiteetti oli selkeä, ja perustehtävästä vallitsi yhteinen näkemys ja tahtotila. Tämä oli saavutettu yhdessä ajattelun ja yhteisten keskustelujen kautta. Perustehtävästä keskustelemiseen ja vapaaehtoistoiminnan tarpeiden määrittelyyn oli otettu mukaan yhdistyksen eri toimijoita: hallituksen jäseniä, työntekijöitä, vapaaehtoisia ja jäseniä. Vapaaehtoistoimintaa aloittelevissa yhdistyksissä perustehtävästä keskustelu ja identiteetin määrittely olivat vielä kesken, keskustelua käydään pääasiassa työntekijöiden välillä ja henkilökunta tekee tarpeiden määrittelyn. Sekä vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan että vapaaehtoistoimintaa aloittelevissa yhdistyksissä yhteinen keskustelu koettiin tärkeäksi.

Sisällytin strategia-sakaraan vapaaehtoistoiminnan aloittamisen syyt. Jaoin syyt kahteen kategoriaan, sisäisiin ja ulkoisiin. Aloittamisen syitä etsiessäni käytin aineistona kaikkia 18 yhdistykseltä saamaani tiekarttaa. Keskeinen havaintoni on, ettei yhdistysten kertomuksista noussut yhtä yksittäistä syytä vapaaehtoistoiminnan aloittamiseen, vaan sen käynnistämiseen vaikutti useampi samanaikainen asia. Vakiintuneen toiminnan yhdistyksissä sisäisenä syynä mainittiin kokemusasiantuntijuus. Aloittelevissa yhdistyksissä käynnistämisen oli saanut aikaan työntekijöiden toive lisäkäsistä. Yh-

teisiä sisäisiä tekijöitä olivat erilaiset projektit ja uudet ajattelutavat. Ulkoisissa syissä ympäristöstä tullut paine näkyi käynnistävänä tekijänä toimintaa aloittelevissa yhdistyksissä. Yhdistävinä ulkoisina syinä nähtiin erilaiset kriisitilanteet sekä median ja Ensi- ja turvakotien liiton vaikutus. Aloittamisen apuvälineiksi vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistykset mainitsivat benchmarkkauksen ja sattuman, aloittelevat yhdistykset puolestaan turvallisella toiminnalla aloittamisen ja liiton Vapos-hankkeelta saamansa tuen. Yhteistä molemmille oli Ensi- ja turvakotien liitolta ennen Vapos-hanketta saatu tuki.

Johtamisen sakara pitää sisällään, millainen päätösvalta ja vastuu yksittäisellä työntekijällä, lähiesimiehellä, kansalaistoiminnan ryhmällä, toiminnanjohtajalla ja hallituksella on vapaaehtoistoimintaan liittyvissä asioissa. Yksittäisellä työntekijällä on valta tehdä omaan työhönsä liittyviä vapaaehtoistoiminnan päätöksiä sekä vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan että sitä aloittelevissa yhdistyksissä. Vahvistuksen hakeminen omiin päätöksiin varmistetaan esimieheltä, samoin toimitaan rahaan liittyvissä päätöksissä. Vakiintuneen toiminnan yhdistyksissä työntekijöillä on hieman enemmän valtaa kuin aloittelevien yhdistysten työntekijöillä. Tämä tuli aineistossani esille siinä, että vakiintuneen toiminnan yhdistyksissä työntekijä voi tarpeen mukaan perustaa vertaisryhmiä ja toimia vaikuttajana yhdistyksestä ulospäin.

Kansalaistoiminnan ryhmän osalta ero näiden yhdistystyyppien välillä oli siinä, että vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä ryhmien koostumus oli aloittelevia monipuolisempi. Niissä toimi työntekijöiden lisäksi myös luottamushenkilöitä ja vapaaehtoisia. Vakiintuneen toiminnan yhdistysten kansalaistoiminnan ryhmissä tehdään päätöksiä ja kehitetään vapaaehtoistoimintaa, kun taas aloittelevissa yhdistyksissä ryhmien rooli on enemmänkin yhteisen jakamisen paikka ja keskustelufoorumiina toimiminen. Yhteistä molemmille oli, että kansalaistoiminnan ryhmä toimii vapaaehtoistoiminnasta vastaavan tai vastaavien henkilöiden tukena, sille on luotu rakenteellinen asema yhdistykseen, mukana oli eri yksiköiden työntekijöitä, kokoontuminen on säännöllistä ja niissä suunnitellaan vapaaehtoistoimintaa.

Lähiesimies toimi muutamassa haastattelemassani yhdistyksessä. Heidän osuutensa aineistossani oli kuitenkin pieni, minkä vuoksi en voi tehdä lähiesimiehiä koskevia pitkälle vietyjä johtopäätöksiä. Aineistoni mukaan he kuuluvat kansalaistoiminnan

ryhmään ja kuvasivat rooliaan vapaaehtoistoiminnan väylien löytämisen mahdollistajana.

Toiminnanjohtajien rooleissa oli eroja vakiintuneen ja aloittelevan toiminnan yhdistyksissä. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten toiminnanjohtajat käyttivät omasta roolistaan kuvausta oivalluttaja, mahdollistaja, käyntiin laittaja ja kansanvillitsijä. Aloittelevien yhdistyksen toiminnanjohtajat puhuivat itsestään asian kannattelijoina, viestinviejinä, tahtotilan synnyttäjinä ja mahdollisuuksien etsijöinä. Yhteistä molemmille oli operatiivisesta toiminnasta ja taloudellisista resursseista päättäminen sekä vapaaehtoistointaan liittyvien asioiden delegointi. Vakiintuneen toiminnan yhdistysten toiminnanjohtajat puhuivat tehtävästään koko yhdistyksen toiminnan johtajina, johon heidän mukaansa sisältyy myös kansalaistoiminta. Heillä tuntui olevan selkeä käsitys erilaisten yhdistyksessä toimivien ihmisten johtamisesta, mutta he kokivat sen myös haasteeksi. Heillä myös tuntui olevan ymmärrys vapaaehtoisten motiiveista työntekijöihin verrattuna. Lisäksi heitä yhdisti vapaaehtoistoiminnan näkeminen mahdollisuutena. Aloittelevien vapaaehtoistoiminnan yhdistysten toiminnanjohtajat kokivat roolinsa suureksi vapaaehtoistoiminnan kehittymiseen liittyvissä asioissa. He puhuivat siitä, kuinka tärkeää on itse ymmärtää, mistä kansalaistoiminnassa on kysymys. Heille tuntui olevan tärkeää myös toiminnan organisoitiin liittyvien asioiden pohtiminen.

Hallitukset nimesin aktiivisiin ja seuraajiin. Aktiivisiksi nimitän vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan ja seuraajiksi sitä aloittelevan toiminnan hallitukset. Yhteistä niille oli sellaisista asioista päättäminen, joissa toiminnanjohtajan valtuudet eivät riitä. Aktiiviset hallitukset ymmärsivät kansalaistoiminnan merkityksen ja ne tekivät koko yhdistystä koskevia strategisia linjapäätöksiä. Heistä puhuttiin tukijoina, toimintatilan antajina ja tarvittaessa kyseenalaistajina. Aloittelevissa yhdistyksissä hallitus toimii pääasiassa yhdistyksen palvelutuotannon tukijana ja niistä asioista päättävänä. Niiden rooli kansalaistoimintaan liittyvissä asioissa oli vähäinen.

Henkilöstö-sakarassa keskeiseksi nousi ammattityön ja vapaaehtoistoiminnan yhteensovittamiseen liittyvät kysymykset. Ensi- ja turvakotien liiton kaikissa jäsenyhdistyksissä ei ole aina ollut paikkaa kansalaistoiminnalle, vaan sitä on pitänyt raivata. Tämä selittyy toimintaympäristön kuvaus-kappaleessa (s. 7) kertomistani asioista,

jossa kirjoitin sosiaalipalvelujen tuotannon siirtymisestä järjestöjen tehtäväksi, mikä puolestaan aiheutti vapaaehtoistoiminnan vähenemisen tai hiipumisen jäsenyhdistyksissä. Kansalaistoiminnan vahvistaminen on yksi liiton strategisista tavoitteista, jota Vapos-hankkeen avulla edesautetaan. Tästä taustasta johtuen tutkimuksessani korostuivat ammatillisuuden ja vapaaehtoistoiminnan rajapinnat.

Haastatellut kertoivat vuolaasti, kuinka haasteellista niiden yhteensovittaminen alussa oli. Yhteistä kummallekin yhdistystyypille oli, että työntekijät olivat suhtautuneet vapaaehtoistoimintaan eri tavoin. Kummassakin oli lisäksi ollut ratkaisemattomia kysymyksiä, asenteita ja jopa muutosvastarintaa. Ratkaisuina vakiintuneen toiminnan yhdistyksissä kerrottiin, että heitä oli auttanut uusien mahdollisuuksien näkeminen, unelmointi ja se, että vapaaehtoistoiminta nähdään yhdistyksen elämää helpottavana toimintona. Aloittelevissa yhdistyksissä ratkaisut olivat löytyneet työntekijöiden oma-kohtaisten kokemusten ja käytännön esimerkkien kautta. Niissä oli myös tehty erilaisia vapaaehtoistoiminnan riskien kartoituksia. Vakiintuneen toiminnan yhdistyksissä kansalaistoiminnan ryhmien rooli oli ollut suuri vapaaehtoistoiminnan alkutaipaleella. Näissä yhdistyksissä käytettiin myös kehityskeskusteluja apuna yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen. Yhteistä molemmille oli yhteisen keskustelun näkeminen tärkeänä, toiminnanjohtajan roolin keskeisyys keskustelun ylläpitämisessä ja näkemys siitä, että työntekijöille pitää antaa riittävästi aikaa vapaaehtoistoimintaan sisälle pääsemiseen.

Toiminnanjohtajan omassa perehtymisessä kansalaistoimintaan ei ollut eroa. Sekä vakiintuneen että aloittelevien yhdistysten toiminnanjohtajat pitivät tärkeänä, että he ymmärtävät itse, mitä kansalaistoiminta tarkoittaa. Keinoiksi he kertoivat omatoimisen perehtymisen, asioista selvää ottamisen, oman aiemman kokemuksen hyödyntämisen ja perehtymisen muiden ammattitehtävien lomassa. Työntekijöiden perehdyttäminen alkaa molemmissa yhdistystyypeissä jo rekrytoinnissa, jota jatketaan perehdyttämisvaiheessa. Koko työyhteisön tuki koettiin tärkeäksi, että uusi työntekijä saadaan mukaan yhdistyksen ajattelutapaan. Vapaaehtoistoiminnan perehdyttämisen vastuu koettiin toiminnanjohtajan tehtäväksi.

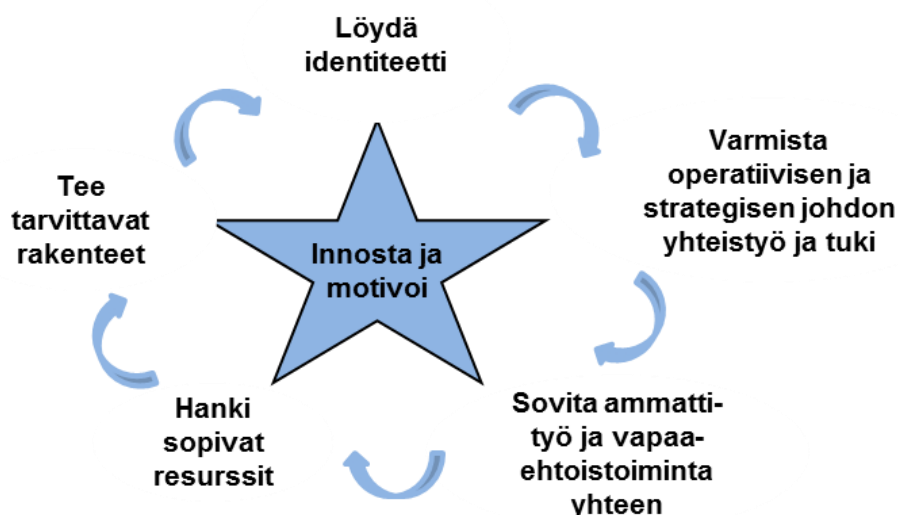
Resurssit-sakaran osalta eroja vakiintuneen ja aloittelevien vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä oli vain työajan riittävyyden osalta. Resursseista tärkeimmiksi nousivat

vastuuhenkilökysymykset ja työajan käyttö. Rahoitusta ei sen sijaan koettu keskeiseksi. Vastuuhenkilön nimeäminen vapaaehtoistoiminnalle on toiminnanjohtajan tehtävä. Vastuuhenkilöitä oli joko yksi tai vastuu oli jaettu usean työntekijän kesken. Osassa yhdistyksiä erillistä vastuuhenkilöä ei ollut, vaan vastuuta kannetaan yhdessä. Vastuuhenkilön nimeämisessä pidettiin tärkeänä, että hän on itse vapaaehtoistoiminnasta kiinnostunut. Vastuuhenkilö oli usein nimetty yhdistyksen avopalvelupuolelta ja hänen toimenkuvaansa kuuluivat kaikki vapaaehtoistoimintaa koskevat asiat. Vapaaehtoistoiminnan organisointiin liittyviä vastuita on saatettu antaa myös hallituksen jäsenille. Organisointiin käytettävä työaika vaihteli. Joissakin se oli tarkkaan määritelty ja toisissa se sisältyi työntekijöiden normaaliin arkityöhön ilman erillistä määrittelyä ajankäytöstä. Erottavana tekijänä vakiintuneen ja aloittelevan toiminnan yhdistyksissä oli vastuuhenkilölle määritellyn työajan käytössä. Vakiintuneen toiminnan yhdistyksissä työajan riittävyttä ei nähty ongelmana. Sen sijaan aloittelevissa yhdistyksissä riittävän työajan löytäminen vastuuhenkilölle koettiin haasteeksi. Yhdistävänä tekijänä oli, että keinoja työajan löytämiseksi vapaaehtoistoiminnan organisointiin oli mietitty.

Rakenteita tuli aineistossani esille aika vähän. Yhteistä kummallekin yhdistystyypille oli, että vapaaehtoistoiminnalle oli luotu rakenteita. Vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistyksissä rakenteisiin keskittymistä ei pidetty oleellisena, sen sijaan aloittelevissa yhdistyksissä rakenteiden tekeminen ennen vapaaehtoistoiminnan laajentamista koettiin tärkeäksi. Toimintaa aloittelevissa yhdistyksissä tehdyt rakenteet hakevat osittain vielä paikkaansa. Vakiintuneen toiminnan yhdistyksissä rakenteet tuntuivat oleman pidemmälle kehittyneitä: niissä vapaaehtoisilta kerätään palautetta säännöllisesti ja toimintaa myös arvioidaan. Rakenteiden osalta haastatellut puhuivat eniten vapaaehtoisten kouluttamisesta ja perehdyttämisestä. Edellä mainittuja käsitteitä käytettiin synonyymeinä, vaikka niillä tarkoitettiin toisessa yhdistyksessä lyhyttä opastusta ja joissakin monikymmentuntista laajasisältöistä koulutusta. Kummassakin yhdistystyypissä vapaaehtoisia oli sekä perehdytetty ja/tai koulutettu työntekijöiden toimesta. Koulutusvastuuta työntekijöiden kesken oli myös jaettu. Joissakin yhdistyksissä vapaaehtoisia ei kouluteta, vaan heidät perehdytettiin. Tämä koettiin vapaaehtoisten osalta hyvänä käytäntönä, että hän pääsee mukaan toimintaan nopeammin kuin pidempikestoisen koulutuksen kautta. Näissä yhdistyksissä perehdyttämisessä käytettiin kisälli-mallia ja työparityöskentelyä.

Vapos-hankkeen alkukartoituksen mukaan jäsenyhdistykset profiloituivat vahvasti palveluntuottajajärjestöiksi, joissa työntekijöiden tehtävä oli ohjata vapaaehtoistoimintaa. Tästä lähtötilanteesta on tekemäni tutkimuksen mukaan otettu isoja askeleita kohti kansalaisjärjestönä toimimista. Yhdistyksissä on jo tehty perustehtävän kirkastamistyötä ja määritelty kansalaisjärjestönä toimimisen identiteettiä. Niissäkin yhdistyksissä, joissa tämä työ on vielä kesken, sen tekeminen nähdään tärkeänä. Yhdistyksen eri toimijoiden päätösvalta näyttää olevan selkeä muiden kuin vapaaehtoistoimintaa aloittelevien yhdistysten kansalaistoiminnan ryhmien osalta. Niissä valta ja vastuu hakevat vielä paikkaansa. Vapaaehtoistoimintaa aloittelevissa yhdistyksissä hallituksen rooli kansalaistoimintaan liittyvissä asioissa on pieni. Resursseista puhuttaessa vapaaehtoistoiminnalle on joko nimetty erillinen vastuuhenkilö tai sitä hoidetaan yhteisvastuullisesti. Työajan osalta oli kahdenlaisia käytäntöjä: työaika oli joko tarkkaan määritelty tai sen määrittelemistä ei pidetty oleellisena. Rahoitusta ei tulosteni valossa koettu tärkeäksi. Vapaaehtoistoiminnalle tarvittavat rakenteet alkavat pääosin olla kunnossa. Henkilöstön osalta alkuaikojen epäselvät kysymykset sekä ammattityön ja vapaaehtoistoimintaan liittyneet asenteet ovat näyttäneet jääneen taakse. Yhdistyksissä on havahduttu myös siihen, että työntekijät pitää perehdyttää kansalaistoimintaan.

Siis millaiset johtamiseen liittyvät teot ovat mahdollistaneet vapaaehtoistoiminnan kehittymisen Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistyksissä? Sain tulokseksi nipun erilaisia organisaation toiminnan kehittämisen toimenpiteitä, tapoja ja keinoja, jotka liittyvät strategiaan, päätöksentekoon, resursseihin, henkilöstöön ja rakenteisiin. Ne ovat yhdessä vaikuttaneet vapaaehtoistoiminnan kehittymiseen. Ei siis ole olemassa mitään yhtä tiettyä johtamisen tapaa, vaan vapaaehtoistoiminnan kehittymisen voidaan tutkimukseni valossa nähdä olevan sarja suuria tai pieniä onnistuneita johtamisen tekoja. Nämä teot olen tiivistänyt seuraavalla sivulla olevaan kuvaan:



Kuvio 10. Yhteenveto tarvittavista johtamisen teoista.

Ennen kuin muihin kehittämisen tekoihin päästään, tärkeintä on löytää kansalaisjärjestönä toimimisen identiteetti ja selvittää, mitä se omassa organisaatiossa tarkoittaa. Tämän vuoksi identiteetti-sakara on nostettu kuviossa ylimmäiseksi. Kaikkien toimien keskiössä on eri toimijoiden innostaminen ja motivointi, mikä on tärkeää kehittämistyön onnistumiselle.

Saamani tulokset näyttävät siten vahvistavan työtä, jota Vapos-hankkeessa on tehty. Perustan väitteeni edellä esittelemilleni tutkimustuloksille ja Vapos-hankkeen aikana tuotetulle tiedolle. Vapos-hankkeen työntekijät ovat keränneet kokemuksia ja tietoa kolmen vuoden ajalta paitsi tehdyllä alkukartoituksella, hankkeen välikyselyllä ja 31.12.2013 mennessä toteutetuilla 113 yhdistyskäynnillä. Hankkeen tuottaman tiedon ja omien tutkimustuloksieni perustella hanke näyttää saavuttaneen sille asetetut tavoitteet. Vapos-hankkeen viimeisenä eli neljäntenä toimintavuonna on tarkoitus tehdä vielä loppukartoitus, jonka tuloksia verrataan alkukartoituksen ja välikyselyn tuottamaan tietoon. Tämä kartoitus on laajuudeltaan verrattavissa alkukartoitukseen. Onkin mielenkiintoista nähdä, millaisia muutoksia jäsenyhdistysten kansalaistoiminnassa on sen tuottamien tulosten perusteella tapahtunut ja miten samansuuntaisia ne ovat oman tutkimukseni tulosten kanssa.

7.2 Ajatuksia tulevaisuuteen

Vapaaehtoistyötä ja osallisuutta-hankkeen reilun kolmevuotisen toiminnan aikana on tullut näkyväksi, ellei vapaaehtoistoiminnan historia ole kulkenut yhdistyksen mukana, sen uudelleen aloittaminen on ollut työlästä. Vapaaehtoistoimintaa 2010-luvulla aloittaneissa Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistyksissä on ollut pitkään tilanne, että yhdistysten vapaaehtoistoiminnaksi katsottiin pääasiassa hallituksen tekemä työ. Tämän lisäksi yhdistyksissä on saattanut olla harva joukko vapaaehtoisia joissakin tehtävissä tai heitä ei ole ollut ollenkaan. Vapaaehtoistoimintaa aloittelevissa yhdistyksissä tunnutaan edelleenkin hieman kipuilevan siinä, miten ammatillisuuden laatua voidaan ylläpitää ja samalla organisoida laadukasta vapaaehtoistoimintaa. Edellä kuvaamani ei koske pelkästään Ensi- ja turvakotien liittoa, vaan samanlaista pohdintaa on käyty muissakin ammatillisia palveluja tuottavissa järjestöissä.

Ensimmäinen näkökulma, jota yhdistysten kehittämistyössään kannattaisi miettiä, on **yhdistyksen oman identiteetin ja perustehtävän pohtiminen**. Onko ja haluaako yhdistys olla palveluntuottaja vai onko sen toiminnassa tilaa kansalaistoiminnalle? Jos yhdistys määrittää itsensä kansalaisjärjestöksi, perustehtävän kirkastaminen on ensimmäinen vaihe. Kaikilla yhdistyksen toimijoilla pitäisi olla kristallinkirkkaana mielessä, miksi yhdistys on olemassa ja keitä varten. Mitä yhdistys tekee tarkoituksensa toteuttamiseksi? Jos kansalaistoiminta koetaan tärkeänä, näkyykö se yhdistyksen toiminta-ajatuksessa? Onko se kirjattu yhdistyksen sääntöihin? Tämä voidaan toteuttaa hallituksen linja- tai strategiakeskusteluissa, joissa asiasta luodaan yhteinen näkemys ja tahtotila. Pitää myös miettiä keinot, millä henkilöstön, asiakkaiden, jäsenten ja vapaaehtoisten ääni saadaan kuuluviin. Kaikki tämä vaatii ajan, paikan ja tilan sekä valtavan määrän yhteistä keskustelua. Pelkkä yhteinen aika ja yhteinen keskustelu eivät kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan yhdessä ajattelua, yhteinen ymmärrys ja tahtotila. Nähdäkseni ilman yhteistä puhetta ja siitä syntyvää tahtotilaa asia ei etene. Etenemisen edellytyksenä on sekä toiminnanjohtajan, hallituksen että työntekijöiden halu ja innostus.

Mikä on kansalaistoiminnan rooli yhdistyksissä? Jos se nähdään lisäresurssina, palvelutuotannon osana tai sen jatkeena, sen kehittyminen voi olla hankalaa. Tällöin työntekijät määrittelevät kansalaistoiminnan raamit ja reunaehdot, jolloin vapaaeh-

toisten, asiakkaiden tai jäsenten oma ääni jää kuulematta. Asian voi ajatella myös niin päin, että jossakin yhdistyksen toimintamuodossa on tila, jossa joku edellä mainituista voi toimia. Kansalaistoiminnan kehittymisen kannalta on merkitystä, miten ihmiset yhdistyksen toiminnassa nähdään: ovatko he asiakkaita, uhreja, osallistujia, jäseniä vai toimijoita? Ajatusta toimijuudesta on Vapos-hankkeen aikana alettu määrittätietoisesti avata. Käytännössä tämä on näkynyt kokemusasiantuntijoiden ja asiakkaiden osallisuuden käsitteiden, roolien ja toimintojen määrittämisenä ja mallintamisena.

Toinen näkökulma, jonka haluan nostaa pohdiskeluun, on **muutoksen johtaminen**. Kun organisaatiota ja sen toimintaa aletaan kehittää, kyse on muutoksesta. Tällöin tärkeään rooliin astuu se, kuinka muutos johdetaan ja kenen tehtävä sen on. Millainen rooli muutoksessa on operatiivisella johdolla, lähinnä toiminnanjohtajalla? Mikä rooli siinä on strategisella johdolla eli hallituksella? Johtamisen tarkoituksena on näkemykseni mukaan ylläpitää yhteistä arvomaailmaa ja varmistaa kansalaistoiminnan arvostaminen työyhteisössä. Tämä syntyy johtajan esimerkistä, oli kyse sitten operatiivisesta tai strategisesta johdosta.

Toiminnanjohtajan rooli on muutoksessa keskeinen. Jotta kansalaistoiminta saisi tukevamman jalansijan, se vaatii toiminnanjohtajalta perehtyneisyyttä siihen, mitä kansalaistoiminnalla tarkoitetaan. Perehtyneisyys tarkoittaa yhdistyksen perustehtävän sisäistämistä ja ymmärrystä siitä, mikä on kansalaisjärjestö ja mitä se yhdistykseltä edellyttää. Toiminnanjohtaja voi omalla asennoitumisellaan vaikuttaa hyvin paljon siihen, miten yhdistyksen eri toimijat yhdistyksessä kansalaistoimintaan suhtautuvat. Toiminnanjohtajan tehtävänä on nostaa asioita keskusteluun ja ylläpitää sitä. Tässä tarvitaan osaamista. Jos se puuttuu, on varmistettava, millä keinoin toiminnanjohtajien osaamista voisi vahvistaa. Tämän johdosta voi esittää kysymyksen, voiko toiminnanjohtaja ylipäättään viedä muutosta eteenpäin, jos häneltä itseltään puuttuu siinä tarvittava osaaminen ja näkemys. Jos palaan vielä hetkeksi tutkimustuloksiini, vakiintuneen vapaaehtoistoiminnan yhdistysten toiminnanjohtajat puhuivat roolistaan oivalluttajina, mahdollistajina, käyntiin laittajina ja kansanvillitsijöinä. Nämä saivat minut miettimään, miten näitä rooleja voisi kuvata. Oivalluttaja auttaa yhdistyksen eri toimijoita näkemään kansalaistoiminnan mahdollisuudet. Mahdollistaja edesauttaa ja luo edellytyksiä kansalaistoiminnalle. Käyntiin laittaja ideoi, suunnittelee ja saa aikaan

kansalaistoimintaa tukevia tekoja. Kansanvillitsijä puolestaan on kansalaistoiminnan motivoija, joka saa muut toimimaan. Muutoksen johtajalta edellytetään ainakin ripausta kaikista edellä mainituista piirteistä.

Jotta muutoksia saadaan aikaan, siihen ei riitä pelkästään operatiivinen johtaminen. Sitä ennen tarvitaan yhteinen strateginen näkemys ja tarvittavat linjaukset. Jotta strategisella johtamisella voidaan tukea kansalaistoiminnan kehittymistä ja saada aikaan muutosta, hallituksen tulisi mielestäni ottaa näkyvämpi rooli yhdistysten kansalaistoiminnan vahvistamisessa. Heidän ymmärrystään pitää lisätä siitä, mitä kansalaistoiminta on ja millaisia mahdollisuuksia se tuo yhdistykselle. Hallituksen tuki toiminnanjohtajalle ja työntekijöille kansalaistoimintaan liittyvissä asioissa on tärkeää. Paitsi työntekijöiden tukeminen, myös strategisten linjausten tekeminen ja joskus myös asioiden kyseenalaistaminen kuuluu kansalaisjärjestön hallituksen tehtäviin. Samalla hallituksen tulisi antaa henkilöstölle tietty vapaus toimia yhdessä sovittujen raamien sisällä. Pienenä käytännön vinkkinä suosittelen, että jokaisen hallituksen kokouksen esityslistalle lisätään kohta kansalaistoiminta. Rohkenen myös ehdottaa, että yhdistysten hallituksiin valittaisiin eri alojen ammattilaisten lisäksi myös yhdistyksen jäseniä, vapaaehtoisia ja jopa entisiä asiakkaita. Näin saatava moniäänisyys voisi rikastuttaa yhdistysten kansalaistoimintaa entisestään ja viedä hyvin alkanutta muutosta eteenpäin.

Kolmanneksi haluaisin vielä palata **käsitteiden määrittelemiseen**. Vaposhankkeen aikana on käynyt ilmi, että kansalaistoimintaan liittyviä käsitteitä käytetään Ensi- ja turvakotien liitossa ja sen jäsenyhdistyksissä kirjavasti. Ne myös ymmärretään eri tavoin. Haastattelemani henkilöt puhuivat varsinkin käsitteistä kansalaistoiminta, kansalaisjärjestötoiminta ja vapaaehtoistoiminta hyvin moniulotteisesti ja päällekkäin. Esimerkkinä tästä on, että eräässä haastattelemassani yhdistyksessä ei puhuta vapaaehtoistoinnasta ollenkaan, vaan kansalaistoinnasta. Se ymmärretään kyseisessä yhdistyksessä asiakkaiden osallisuutena ja kokemusasiantuntijuutena. Toisessa haastattelemassani yhdistyksessä kansalaistoimintaa käytetään yläkäsitteenä vapaaehtoistoinnalle, joka sisältää joitakin yhdistyksen organisoimia vapaaehtoistoinnin muotoja. Samassa yhdistyksessä vertaistoimintaa käytetään rinnakkaiskäsitteenä kansalaistoinnalle, joka pitää sisällään vertaistoinnin lisäksi kokemusasiantuntijat sekä kaiken jäsenperheille tarkoitetun toiminnan ja yhdistyksen

vaikuttamistoiminnan. Joissakin yhdistyksissä vaikuttaminen liittyy vahvasti kansalaistoimintaan. Jotta koko organisaatiossa ymmärrettäisiin kansalaistoimintaan liittyvät asiat samalla tavalla, tarvitaan yhteistä käsitteistöä, niiden määrittelemistä ja auki kirjoittamista. Näin ajattelin aloittaessani opinnäytetyön kirjoittamista. Näin jälkikäteen huomaan ajattelevani, missä määrin yleensä voi tehdä yhteisiä sopimuksia ja pystytäänkö niin sanotulla ”mahtikäskyllä” sopimaan yhteisestä kielestä. Yhdistyksillä on oma autonomia ja oma yksilöllinen käsitteistö. Onko sitä kuitenkaan syytä muuttaa yhteisen käsitteiden sopimisella vai tuetaanko tässäkin asiassa yhdistysten erilaisuutta? Jos yhteinen kieli on syntyäkseen, se tulee ajan kanssa.

Seuraava tutkimuksen kohde voisi mielestäni olla yhdistysten luottamushenkilöiden näkemykset ja kokemukset kansalaistoiminnan johtamisesta. Tämä puoli jäi omassa tutkimuksessani sivuosaan siksi, etten saanut haastateltavikseni kuin muutaman puheenjohtajan ja yhden hallituksen jäsenen. Minusta olisi mielenkiintoista selvittää, millaisena he kokevat oman roolinsa paitsi kansalaisjärjestön strategisten linjausten vetäjinä myös yhdistyksessä työskentelevien ihmisten esimiehenä. Oletan, ettei vuoden 2014 aikana toteutettava Vapos-hankkeen loppukartoitus anna tähän riittävästi vastauksia. Toinen lisätutkimuksen arvoinen aihe on mielestäni jäsenkysymys. Ensi- ja turvakotien liiton imago on vahva palvelujen tuottajaorganisaatio, jossa on painotettu laadukasta ja vahvaa ammatillista osaamista ja jossa kansalaistoimintaa on alettu tietoisesti kehittää 2010-luvulta alkaen. Palvelujen ja toiminnan kohteena ovat asiakkaat. Jäsenillä on perinteisesti ollut liiton toiminnassa vähäinen rooli. Jäsenistö on paitsi pieni, myös passiivinen. Tästä poikkeuksen muodostavat muutamat liiton avopalveluihin perustuvat yhdistykset, joissa on suuri määrä sekä jäseniä että vapaaehtoisia. Kuitenkin, jos liittoa katsoo kokonaisuutena, jäsenten roolin voisi rinnastaa kannatusjäseniin. Liiton jäsenyhdistyksissä ei ole kiinnitetty huomiota jäseniin, eikä heille ole juuri toimintaakaan. Onko liitto siinä tilanteessa, jossa jäsenmaksuun perustuva jäsenyys ja heille suunnattu toiminta ovat tulleet tiensä päähän ja tilalle tulee uudenlaista osallistumista, mitä se sitten tulevaisuudessa pitääkin sisällään?

Ammatillisen työn ja vapaaehtoistoiminnan yhteensovittaminen on haaste monille suomalaisille järjestöille. Ammatillisia palveluja tuottavilta järjestöiltä edellytetään yhä laadukkaamman toiminnan tarjoamista. Ratkaisuna pidetään usein koulutetun ja palkatun henkilökunnan lisäämistä. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista, koska jär-

jestöjen on vaikeaa kasvattaa saamaansa julkisen rahoituksen määrää, eikä lisärahoitusta juuri pysytä omatoimisella varainhankinnalla lisäämään. Kansalaistoiminnan ja järjestötyön historia osoittavat, että monet vapaaehtoistyön muodot, esimerkiksi vertaisuuteen perustuvat työmuodot, ovat laadullisesti verrattavissa ammatilliseen työhön. Tutkimukseni vapaaehtoistoiminnan kehittämisestä ja sen edellytysten luomisesta tarjoaa koko järjestömaailmaan sovellettavissa olevia periaatteita ja käytännön toteutustapoja vapaaehtoistoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen. Erityisesti se palvelee sellaisia ammatillisesti johdettuja järjestöorganisaatioita, jotka tuottavat ammatillisia palveluja.

LÄHTEET

Julkaisut

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Grönfors, Martti 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Hakkarainen, Pirkko & Syrjänen Kaisli 2004. Vapaaehtoistoiminta. Teoksessa Hakkarainen, Pirkko (toim.). Tukea ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle. Helsinki: Kansalaisareena.
- Harju Aaro 2002. Suomi kansalaisyhteiskunnaksi. Kansalaisjärjestötoiminta suomalaisen yhteiskunnan rakentajana. Helsinki: Humanistinen Ammattikorkeakoulu.
- Harju, Aaro 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Harju, Aaro 2004a. Järjestöjen kehittäminen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Aaro 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Heikkala, Juha 2002. Järjestön strategia. Tampere: University Press.
- Heikkala, Juha 2007. Osaaminen on kivaa. Teoksessa Harju, Aaro (toim.). Kansalaistoimintaan kätkeytyä aarre. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Heikkala Juha 2012. Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Mäki, Kimmo ja Palonen, Tuire (toim.). Johtamisen tilat ja paikat. Helsinki: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Henttonen, Tanja & Keinänen, Taina 2012. Kansalaistoiminta Ensi- ja turvakotien liitossa. Kansalaistoiminnan kyselyn tuloksia. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liiton työpapereita 1/2012.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Ilvonen, Anne 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.
- Juote, Atso 2007. Järkiperäisestä hulluudesta moniäänisyyteen. Teoksessa Harju, Aaro (toim.). Kansalaistoimintaan kätkeytyä aarre. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Juuti, Pauli (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO.

- Juuti, Pauli (toim.) 2012. Menestyksen salat. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti (toim.) 2008. Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: Unipress.
- Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta (toim.) 2005. Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino.
- Pessi, Anne-Birgitta & Oravasaari, Tomi 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.
- Saarela-Kinnunen Maria & Eskola, Jari 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009 (toim.). Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tainio, Risto 2010. Suomalaista johtamista etsimässä. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) 2010. Johtaminen voimavarana, Muutoksesta menestykseen. Helsinki: JTO.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi Jouni & Sarajärvi, Anneli 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.
- Yeung, Anne Birgitta 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Helsinki : Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys.
- Ylönen, Oona (toim.) 2010. Miinan sitkeydellä. Perinnetietoa ensi- ja turvakotityöstä. Helsinki: Ensi- ja turvakotien Liitto ry.

Julkaisemattomat

- Ensi- ja turvakotien liitto 2008. Kansalaistoiminnan työkokous.
- Ensi- ja turvakotien liitto 2010. Laatukäsikirja.
- Ensi- ja turvakotien liitto 2011. Strategia 2012–2015.
- Ensi- ja turvakotien liitto 2013a. Toimintasuunnitelma 2014.
- Ensi- ja turvakotien liitto 2013b. Vapaaehtoistyötä ja osallisuutta-hankkeen välitysely.
- Ensi- ja turvakotien liitto 2014. Asiakkaat toimimaan yhdistyksissä. Osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden materiaali.

Elektroniset

- Anttila, Markus & Juote, Atso 2010. Rajapintakeskustelut järjestöjen ja julkisen eri kentillä. Tapaustutkimus Pasilan asukastalon asemoitumisesta sosiaalipalvelujen kentälle. Kehityspiikki Tutkimus Oy. http://kehityspiikki.fi/julkaisut/Kallio-la_rajapinta_raportti_31122010.pdf. Viitattu 19.3.2014.
- Ensi- ja turvakotien liitto. Baby blues -toiminnan laatukriteerit. http://www.ensijaturvakotienliitto.fi/haku/?E*Q=baby+blues. Viitattu 19.3.2014.
- Falk, Hanna. 2013. Kokemusasiantuntijoiden omat tarinat. Teoksessa Falk, Hanna & Kurki, Marjo & Rissanen, Päivi & Kankaanpää, Sini & Sinkkonen, Niina. Kuntoutu- jasta toimijaksi – kokemus asiantuntijuudeksi. Helsinki: Terveystien ja hyvinvoinnin laitos. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110670/URN_ISBN_978-952-302-028-3.pdf?sequence=1. Viitattu 19.3.2014.
- Galbraith, Jay R., Kates, Amy 2008. Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges. Jossey-Bass. <http://site.ebrary.com.ruka.humak.edu:2048/lib/humak/docDetail.action?docID=10295901&p00=designing%20organizations>. Viitattu 12.2.2014.
- Euroopan Parlamentti 2008. Mietintö vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämiseksi 2007/2149(INI). A6-0070/2008. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+XML+V0//FI>. Viitattu 4.2.2014.
- Harju, Aaro 2004b. Osallisuus-artikkeli. http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/osallistuminen_ja_vaikuttaminen/osallisuus. Viitattu 7.2.2014.

Liite 1. Sanasto.

Avopalvelut ovat laaja ja kirjava kokoelma erilaisia toimintamuotoja. Näitä ovat esimerkiksi kriisi- ja neuvontapuhelimet, tapaamispaikat, tenavatuvat, unikoulut, keskustelu- ja toimintaryhmät sekä perhekahvilat. Avopalvelut tarjoavat pitkäaikaista tukea erilaisten vaikeiden tilanteiden ratkaisemiseen.

Doula on synnyttäjän tukihenkilö, joka voi olla sukulainen tai täysin ulkopuolinen henkilö.

Ensikoti on paikka, jossa autetaan vaikeuksissa olevia perheitä vanhemmuudessa ja elämänhallinnassa. Ensikodissa tuetaan vauvan ja vanhempien varhaista vuorovaikutusta, hyvää suhdetta sekä opetellaan arkielämästä ja vauvanhoidosta selviytymistä käytännössä.

Kokemusasiantuntijan roolit voivat olla moninaiset. Kokemusasiantuntijuus voi tarkoittaa sitä, että asiakas tuottaa omassa kriisitilanteessaan työntekijälle tärkeää tietoa palvelujärjestelmän ongelmista, joihin työntekijä joko asiakkaan kanssa tai hänen luvallaan lähtee vaikuttamaan. Kokemusasiantuntijat voivat myös vaikuttaa yhdistyksen toimintaan antaen palautetta sen palveluista tai kehittämällä uusia toimintamuotoja, kuten vertaistoimintaa. Lopulta kokemusasiantuntijuus voi merkitä vaikuttamista myös yhdistyksestä ulospäin: mediaan, päättäjiin ja yhteiskuntaan. (Ensi- ja turvakotien liitto 2014.)

Laitospalveluilla tarkoitetaan Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistysten tarjoamia kokovuorokautisia palveluja, esimerkiksi ensi- ja/tai turvakoti tai asuntola. Laitosta ylläpitävällä yhdistyksellä tarkoitetaan yhdistystä, jolla on jokin edellä mainituista palveluista.

Turvakoti tarjoaa lyhytaikaista oleskelua ja ammatillista kriisiapua perhe- ja lähisuhdeväkivallan tai sen uhan alla eläville. Turvakotipalvelujen tavoitteena on väkivaltakierteen katkaiseminen ja sen aiheuttamien kriisien ja muiden ongelmien hoitaminen.

Liite 2. Pyyntö tiekarttojen saamiseksi.

Hyvä toiminnanjohtaja

Vapaaehtoistyötä ja osallisuutta-hankkeen (myöhemmin Vapos) tavoitteina ovat laadukkaan, asiakaslähtöisen vapaaehtoistoiminnan lisääntyminen sekä asiakkaiden osallisuuden vahvistuminen ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen jäsenyhdistyksissä. Tavoitteiden saavuttamiseksi Vapos-hanke on selvittämässä, millaiset johtamiseen liittyvät käytännöt tai toimenpiteet ovat edesauttaneet yhdistysten vapaaehtoistoiminnan kehittymistä ja kansalaisjärjestöroolin vahvistumista. Tämä selvitystyö on myös opinnäytetyöni aihe opiskellessani yhteisöpedagogin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Vastausten pohjalta Vapos-hanke tuottaa yhdistysten käyttöön johtamisen työkaluja, hyviä käytäntöjä ja malleja siitä, miten ja millä keinoin kansalais- ja vapaaehtoistoimintaa on yhdistyksissä kehitetty ja mikä on ollut merkityksellistä sen etenemiselle.

Pyydän opinnäytetyöhöni apuasi. Toivon saavani tutkimusaineistoksi vapaamuotoisen kuvauksen, niin sanotun tiekartan siitä, millaisia vaiheita yhdistyksesi vapaaehtoistoiminnassa on ollut. Tätä varten pyydän sinua kirjaamaan itsellesi muistiin tilanteita, tapahtumia, tekoja, toimenpiteitä tai päätöksiä niistä käännekohtista, jotka ovat vaikuttaneet vapaaehtoistoiminnan kehittymiseen. Voit kirjata ajatuksesi ylös esimerkiksi Post it-lapuille, jotka kiinnität fläpille. Voit myös kirjata ajatuksesi suoraan paperille tai laittaa ne minulle ranskalaisilla viivoilla sähköpostissa. Aineksia tiekarttaan voitte koota esimerkiksi johtokunnan tai kansalaistoiminnan ryhmän kokouksessa. Nämä muistilaput ja ajatukset toimivat muistin tukena ja keskustelun pohjana marras-joulukuussa toteutettavissa haastatteluissa, joita tulen pyytämään osalta yhdistyksiä. Haastattelujen tarkoituksena on avata tarkemmin tiekartan kuvaamia asioita.

Avuksi tiekartan tekemisessä voi käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Milloin vapaaehtoistoiminta yhdistyksessäsi on alkanut?
- Mitä silloin tapahtui?
- Mihin toimenpide johti?
- Mikä tähän vaikutti = syy?
- Miksi näin tapahtui?
- Mitä tapahtui seuraavaksi?
- Mitä siitä seurasi?

Toivomukseni on, että saisin sinulta tiekartan lokakuun loppuun mennessä joko sähköpostin tai kirjepostin välityksellä. Asia esitellään sinulle myös toiminnanjohtajien työkokouksessa 10.10.2013. Annan mielelläni asiasta lisätietoja.

Ystävällisin terveisin

Sari Suokas
vapaaehtoistyön koordinaattori
Ensi- ja turvakotien liitto ry
050 561 3752
sari.suokas@ensijaturvakotienliitto.fi
www.ensijaturvakotienliitto.fi

Liite 3. Haastattelukysymysten aiheet ja runko.

HAASTATTELUKYSYMYKSTEN AIHEET JA RUNKO TIEKARTTOJEN AVAAMISEKSI

1. Tiekartan kuvaamien tapahtumien taustat: Miksi tai mistä syystä näin tapahtui? Mitä se vaati? Mikä sai toiminnan alkamaan? Minkälaisia resursseja siinä tarvittiin?
2. Kuka tekee kansalaistoimintaan liittyvät päätökset? Millaisista asioista hän päättää?
3. Millainen rooli hallituksella on vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä tai yleensä vapaaehtoistoimintaan liittyvissä asioissa? Kerro jokin esimerkki.
4. Millainen rooli toiminnanjohtajalla tai lähiesimiehillä on vapaaehtoistoimintaan liittyvissä asioissa? Kerro jokin esimerkki.
5. Mitkä ovat olleet suurimmat esteet vapaaehtoistoiminnalle? Miten niistä on päästy yli?
6. Millaisia resursseja vapaaehtoistoiminnalle on?
7. Kuka on yhdistyksesi vapaaehtoistoiminnan vastuhenkilö? Paljonko hänellä on työaika käytettävissä? Mitä hänen tehtäviinsä kuuluu? Millainen päätösvalta hänellä on?
8. Miten oikeat vastuhenkilöt ovat löytyneet? Miksi juuri ko. henkilöt ovat oikeita tähän tehtävään?
9. Millainen merkitys vapaaehtoistoiminnan kehittymisen kannalta on ollut toiminnanjohtajalla /vastuhenkilöillä/ hallituksella?
10. Mitkä mielestäsi ovat tärkeimmät asiat, mitä on täytynyt tapahtua, että vapaaehtoistoiminta on kehittynyt? Esim. päätökset, teot, toimenpiteet.