

Salla Kuuluvainen

# VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Vapaaehtoistyön johtaminen ammatillistuneissa ja  
kansalaisjärjestömaisissä yhdistyksissä

Opinnäytetyö  
Nuorisotyön ja kansalaistoiminnan koulutusohjelma


Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  27.5.2014				
<b>Tekijä(t)</b> Salla Kuuluvainen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Nuorisotyö ja kansalaistoiminta, yhteisöpedagogi</b>				
<b>Nimeke</b>  Vapaaehtoistyön johtamisen hyvät käytännöt – vapaaehtoisten johtaminen ammatillistuneissa ja kansalaisjärjestömaisissa yhdistyksissä					
<b>Tiivistelmä</b>  Tämä opinnäytetyö tutkii vapaaehtoistyön johtamisen hyviä käytäntöjä erilaisissa suomalaisissa järjestöissä, ja vertailee erityisesti kansalaisjärjestöjen ja yhteiskunnallisia palveluita tuottavien järjestöjen vapaaehtoistyön johtamista. Tutkimusta varten haastateltiin edustajia yhdeksästä erilaisesta järjestöstä urheilun, nuorisotyön, kulttuurisen työn, sosiaalisen työn ja paikallistoiminnan sarjoilta. Tutkimuksessa vapaaehtoistyön johtamista tutkittiin sen kannalta, mitä hyviä käytäntöjä järjestöistä löytyy vapaaehtoisten motivointiin ja sitouttamiseen, onko parempi mahdollistaa vapaaehtoisten omaehtoista toimintaa vai käyttää ammattimaisempaa, kontrolloivampaa työtettä ja sitä, miten järjestöt ottavat vapaaehtoistyösään huomioon järjestöjen perinteisen tehtävän yhteiskunnallisen osallisuuden luojina.  Tutkimuksessa kävi ilmi, että vapaaehtoistyön johtamisessa vahvuus on, että järjestössä ollaan tietoisia oman toiminnan ominaisluonteesta ja toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten motivaatiotekijöistä. Onnistunutta vapaaehtoistoimintaa on mahdollista johtaa sekä hyvin tarkasti koordinoiden, että mahdollistavalla työotteella.  Kansalaisjärjestöjen vapaaehtoistyön johtamisessa korostuvat autonomian antaminen, unelmien toteuttaminen, ideat, vision viestintä sekä vapaaehtoisen kasvu ja kehitys haasteiden kautta. Yhteiskunnallisia palveluita tuottavien järjestöjen vapaaehtoistyön johtamisessa korostuivat tarkasti määritellyt toimenkuvat, vapaaehtoisten työntekijöiden selkeät roolit ja vapaaehtoisten tukeminen. Kummatkin korostivat johtajan sosiaalisia taitoja, yhteisöllisyyden merkitystä ja vapaaehtoisen aitoa arvostamista ja kohtaamista tärkeinä tekijöinä vapaaehtoistyössä. Kansalaisjärjestöissä johtamisen käytännöt olivat useammin tiedostamattomia ja organisaatiokulttuurisia, ammatillistuneissa järjestöissä kehittämisen tuloksena syntyneitä.					
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Vapaaehtoistyö, johtaminen, kansalaisjärjestöt, järjestöt, kansalaistoiminta.					
<b>Sivumäärä</b>  91	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Kieli</b></td> <td style="width: 50%;"><b>URN</b></td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td></td> </tr> </table>	<b>Kieli</b>	<b>URN</b>	Suomi	
<b>Kieli</b>	<b>URN</b>				
Suomi					
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>					
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Katri Schadewitz	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Kansalaisfoorumi SKAF ry				

## DESCRIPTION

		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  27.5.2014
<b>Author(s)</b> Salla Kuuluvainen	<b>Degree programme and option</b>  Youth Work and Civic Activities, Community Educator	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Best Practices of Volunteer Management and Leadership in Non-profit Organizations		
<b>Abstract</b>  This thesis researches volunteer management and leadership in regard of volunteers in non-profit organizations in Finland. The thesis focuses especially on different styles of leadership and management in civil society organizations and professional volunteer organizations. Representatives from nine different non-profit organizations were interviewed for this study. The organizations operate in the fields of sport, culture, youth work, social work and local community building. The research focused on the best practices of volunteer management in retention and motivating volunteers and on whether it is better to host self-organizing activities by volunteers or use a more professional, controlling management style and how the organizations take into account the traditional role of non-profit organizations in Finland as creators of active citizenship in society.  In this study it was found out that it is important for the organizations to be aware of the different motivations of the volunteers as well as of the nature of the core activities of the organization. It is possible to use different leadership and management styles and still achieve good results with volunteers, either by a more controlling, management-like style or a more empowering, leadership-like style.  The civil society organizations had a more leadership-based style which emphasizes giving autonomy to volunteers, giving the possibility to volunteers to fulfill their dreams and use their ideas, effective communication of organization's vision and the possibility for the volunteer to grow through challenges and learn by volunteering. The professional volunteering organizations emphasized clear roles for the volunteers and paid staff, clear job descriptions and enough support for the volunteers. Both kinds of organizations emphasized the importance of social skills of the leader, importance of creating a feeling of community for the volunteers as well as encountering the volunteers and appreciating them. The leadership and management styles in civil society organizations were more traditional and related to the organizational culture, in the professional volunteering organizations the styles were more consciously developed.		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Voluntary work, volunteer, civil society, NGO, non-profit organization, volunteering, leadership, management.		
<b>Pages</b>  91	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Katri Schadewitz	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Kansalaisfoorumi SKAF ry, Citizen's Forum	

**Lämpimät kiitokset:**

Työn tilaajan toimineelle Kansalaisfoorumi ry:n pääsihteerille Aaro Harjulle, työn ohjaajana toimineelle Katri Schadewitzille Mikkelin ammattikorkeakoulusta ja muilla tavoin auttaneille järjestöammattilaisille Annukka Toivoselle ja Lari Karreiselle.

Isoimmat kiitokset kuuluvat tietenkin visionäärisille ja upeille haastateltavilleni. Onnea työllenne vapaaehtoistyön kehittämisen parissa!

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	VAPAAEHTOISTYÖ SUOMESSA .....	4
2.1	Vapaaehtoistyöjärjestöjen toimintaympäristön muutos .....	4
2.2	Mitä on vapaaehtoistyö? .....	7
2.3	Vapaaehtoistyön muodot.....	8
2.4	Kansalaisyhteiskunta ja kansalaistoiminta .....	10
2.4.1	Yhdistykset .....	11
2.5	Vapaaehtoiset järjestössä .....	11
3	VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN .....	13
3.1	Johtaminen .....	13
3.1.1	Ihmisten ja asioiden johtaminen .....	14
3.2	Mitä on vapaaehtoistyön johtaminen? .....	15
3.2.1	Vapaaehtoistyön johtamisen mallit.....	17
3.2.2	Vapaaehtoistyön johtamisen mallit Suomessa.....	19
3.2.3	Innostaminen, motivointi ja sitouttaminen .....	20
3.2.4	Motivaatio.....	20
3.2.5	Sitoutuminen.....	22
3.3	Tämän tutkimuksen näkökulma vapaaehtoistyön johtamiseen.....	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
4.1	Laadullinen tutkimus.....	28
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	29
4.3	Haastattelijoukko.....	30
4.4	Haastattelujen toteutus .....	32
4.4.1	Tapauskuvaukset.....	33
4.5	Aineiston analyysi.....	35
4.6	Tutkimuksen eettisyys.....	36
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	37
5.1	Järjestöjen toiminnan luonne.....	38
5.1.1	Vapaaehtoisten rooli järjestöissä .....	41
5.1.2	Vapaaehtoisten johtajan rooli järjestöissä .....	42
5.2	Teemat.....	44
5.2.1	Vapaaehtoisen kehitys .....	45

	2
5.2.2 Vapaaehtoistyön suunnittelu ja tavoitteet.....	47
5.2.3 Vapaaehtoinen johtajana.....	48
5.2.4 Rekrytointi ja perehdytys.....	49
5.2.5 Kiittäminen ja palautteen anto .....	52
5.2.6 Vapaaehtoisen tukeminen.....	55
5.2.7 Sitoutuminen ja sitouttaminen .....	57
5.2.8 Yhteiskehittelyn ja yhteisen vision merkitys.....	61
5.2.9 Yhteisöllisyyden merkitys .....	63
5.2.10 Ammattimaisuuden ja vapaaehtoistyön ristiriita .....	65
5.2.11 Valtaistaminen ja mahdollistaminen.....	67
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	69
6.1 Hyvät vapaaehtoistyön johtamisen käytännöt.....	69
6.2 Itseorganisoituvan ja tarkasti koordinoitun toiminnan suhde .....	75
6.3 Vapaaehtoistyö yhteiskunnallisen osallisuuden luoja.....	77
7 POHDINTA .....	78
7.1 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus .....	78
7.2 Tutkimustulosten suhde johtamisteoriaan.....	79
7.3 Vapaaehtoistyön johtamisen kehittämistarpeita.....	82
7.4 Tutkimustulosten merkitys vapaaehtoistyön kentälle .....	84
LIITE	
1 Haastattelurunko 2(2)	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on vapaaehtoistyön johtaminen järjestöissä. Vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä on tutkittu Suomessakin suhteellisen paljon, mutta tutkimusta siitä, miten vapaaehtoistyötä koordinoivat työntekijät tai vapaaehtoiset koordinaattorit kokevat vapaaehtoistyön johtamisen, ei löydy montaakaan. Vapaaehtoistyön hyvä johtaminen on eräänlainen alkemistin kulta, jota etsitään järjestöalalla kiivaasti. Motivoinut ja sitoutuneet vapaaehtoiset, varsinkin jos heitä on iso joukko, ovat järjestölle iso voimavara, ja jopa elinehto.

Miten siten isoja joukkoja mobilisoidaan? Entä sitoutetaan pieni, mutta sitäkin innostuneempi porukka yhteisen asian äärelle? Olen itsekin työskennellyt vapaaehtoisten motivoinnin parissa omassa työssäni, ja ollut itse vapaaehtoisena mukana järjestötoiminnassa. Kiinnostuin tästä aihepiiristä omien kokemuksieni kautta: halusin haastatella muita vapaaehtoistyön koordinaattoreita nähdäkseni, ovatko ne arkiset huomiot, joita olen vapaaehtoistoiminnan parissa tehnyt, myös heidän mielestään relevantteja ja oikeita. Haastattelin tätä työtä varten vapaaehtoistyön koordinoinnin parissa työskenteleviä ihmisiä yhdeksästä varsin erilaisesta järjestöstä, jotka toimivat urheilun, sosiaalisen työn, paikallistoiminnan, kulttuurisen työn ja nuorisotyön alueilla. Tutkimus oli luonteeltaan laadullista.

Itseäni on vapaaehtoistoiminnassa motivoinut mahdollisuus autonomiaan, haastaviin tehtäviin, oppimiseen ja mahdollisuuteen vaikuttaa yhteiskunnallisesti. Suomessa vapaaehtoistoimintaa on tutkittu paljon auttamisen ja altruismin näkökulmista, joka itselleni on vieraampi motivaatio vapaaehtoistyöhön. Tutkimuskysymykseni olivat, että miten vapaaehtoisten motivointiin vaikuttaa vapaaehtoistyön itseorganisoiuvuuden, vastuullisuuden ja toisaalta tarkasti määriteltyjen työnkuvien ja toiminnan suhde, minkälaisia hyviä käytäntöjä vapaaehtoistyön johtamiseen on mahdollista löytää järjestökentältä ja miten järjestöt ottavat huomioon kansalaisyhteiskunnan perinteisen tehtävän osallisuuden luojana. Lähtöoletukseni tutkimuksessa oli, että on mahdollista löytää yhtäläisyyksiä ja yleisiä lainalaisuuksia vapaaehtoistyön hyvästä johtamisesta, riippumatta siitä, mistä orientaatiosta käsin vapaaehtoistyötä järjestävä organisaatio toimii.

## 2 VAPAAEHTOISTYÖ SUOMESSA

### 2.1 Vapaaehtoistyöjärjestöjen toimintaympäristön muutos

Järjestökentällä käydyissä keskusteluissa huomaa sen, että maailma muuttuu, ja suomalaisten järjestöjen toimintaympäristö sen mukana. Miten vapaaehtoisia houkutellaan mukaan toimintaan muuttuvassa maailmassa? Aaro Harju (2010, 23–43) määrittelee järjestöjen ja kansalaisyhteiskunnan toimintakenttää muokkaaviksi trendeiksi mm. tekniikan kehityksen, globalisaation, väestön ikääntymisen, yhteiskunnan monikulttuuristumisen ja yhteiskunnan sektoreiden painoarvon muutoksen siten, että julkinen sektori supistuu ja sen painoarvo vähenee.

Julkisen sektorin mureneminen saattaa johtaa siihen, että vapaaehtoistyö sosiaali- ja terveysalan sektorilla lisääntyy, kun julkisen sektorin työtä on pakko korvata vapaaehtoistyöllä, samalla kun järjestöille syntyy kasvavia paineita osallistua kansallisen hyvinvoinnin luomiseen jopa omien alkuperäisten tavoitteidensa sijaan (Heikkala 2000, 74, 109).

Yhdistysten toiminnassa on myös nähtävissä painetta ammatillistumiseen ja sen kauttasyntyviin ristiriitoihin vapaaehtoistoiminnan suhteen. Järjestötoiminnalta vaaditaan tulosta ja laatua, vanha kotikutoisuus ei enää ole kiinnostavaa. (Harju 2010, 184.) Hankerahoitukset ja toimijoiden omat laatuvaatimukset voivat johtaa siihen, että markkinatalouden lainalaisuudet alkavat vaikuttaa voimakkaasti myös yhdistystoimintaan, joka perinteisesti on ollut alue, joka ei toimi markkinatalouslogiikan mukaan. Yhdistysten haasteena tässä on, miten pitää toiminta aatteellisena, demokraattisena, jäsenistön tarpeita kuuntelevana, luottamusta rakentavana ja omaehtoisena, samalla vastaten niihin tarpeisiin, jotka luovat painetta yhdistysmanagerialismille, tarkasti säännellylle ammattimaiselle johtamiselle järjestöissä (Siisiäinen ja Kankainen 2009, 122, Heikkala 109), joka saattaa johtaa myös vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoisten sitoutumisen muuttumisen palkkatyön kaltaiseksi (Heikkala 2000, 44).

Managerialismi voi johtaa vallan kasautumiseen järjestöjen työntekijöille, ja luottamushenkilöiden passivoitumiseen sekä demokraattisen päätöksenteon rapautumiseen (Heikkala 2000, 44). Paine ammattimaistumiseen voi kohdistua järjestöjen työntekijöiden lisäksi myös vapaaehtoisiin, kun tavallisen ihmisen taidoilla, kutsumuksella ja



sitoutumisella ei selviäkään järjestöissä eteen tulevista tehtävistä esimerkiksi hankkeiden parissa, vaan vaaditaan tietynlaista asiantuntemusta ja koulutusta (Lager et al. 2009, 8).

Suomalainen järjestökenttä on myös muuttumassa: vahvasti aatteellisten ja hierarkkisesti organisoituneiden keskusjärjestöjen, piirijärjestöjen ja niiden jäsenyhdistysten maailmasta ollaan siirtymässä moninaisten ja monenkirjavien elämäntapayhdistysten maailmaan, jotka eivät ole liittomuotoisten järjestöjen jäseniä (Harju 2010, 37, 166–167). Uudet yhdistykset ovat usein pieniä, niin jäsenmääriltään, toimintakapasiteeteiltaan kuin budjeteiltaan, ja kansainväliset tutkimukset ovat todenneet ne isoja yhdistyksiä tehokkaammiksi yhdistysaktiivien tuottajiksi, eli ne kykenevät hyvin muokkaamaan muodollisen jäsenyyden toiminnaksi. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen kannalta riski tällaisessa on, että vaikka pienet yhdistykset ovatkin hyviä aktiivisuuden herättäjiä, ne eivät välttämättä kykene tehokkaaseen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen samalla tavoin kuin isot organisaatiot, ja niiden toiminta jää helposti egoprojektin tai yhteisöllisen kuluttamisen tasolle, ilman yhteiskunnallisen luottamuksen ja legitimaation valtaa. (Siisäinen ja Kankainen 2009, 100–101.)

Järjestökentällä puhutaan paljon siitä, että vapaaehtoistoiminta olisi suoranaudessa kriisissä tai että vapaaehtoisia olisi vaikea saada toimintaan mukaan. Tutkimukset eivät kuitenkaan suoranaisesti viittaa tähän: vapaaehtoistyötä tehdään Suomessa edelleen ahkerasti, kuten kerron luvussa Vapaaehtoistyö Suomessa. Lienee kuitenkin selvää, että yhteiskunnan muutos vaikuttaa myös järjestötoimintaan ja siihen, miten ja millaiseen toimintaan ihmiset haluavat osallistua ja sitoutua. Yleisiä argumentteja järjestökentällä on esimerkiksi, että ihmiset eivät halua sitoutua pitkäaikaiseen toimintaan toisin kuin ennen, ja että uusia vapaaehtoisia on vaikea löytää. (Harju 2010, 158, Lager et al. 2009, 6, Heikkala 2000, 73.)

Järjestökentällä on tapahtumassa tekemisen laadun muuttuminen, ei niinkään vapaaehtoisten määrän väheneminen, argumentoi Heikkala (2000, 74). Uhrautuvan vapaaehtoistyön aika on ohi, ja moderni ihminen etsii vapaaehtoistyöstä enemmän omien henkilökohtaisten arvojensa, tarpeidensa ja intressiensä tyydytystä, ja vaatii selkeää tietoa siitä, mitä hyötyä hänen tarkasti valikoidusta työpanoksestaan on. Erityisesti nuoret vapaaehtoiset ovat kiinnostuneita projektimaisesta työskentelystä, jolla on selkeä alku- ja päätepiste (Heikkala 2000, 76).

Nykyihmiselle tärkeitä arvoja kansalaistoiminnassa ovat elämyksellisyys, yhteisöllisyys, identiteetin rakentaminen kansalaistoiminnan kautta ja mahdollisuus itsensä toteuttamiseen (Harju 2010, 54–80). Harju argumentoi myös (2010, 168), että elämme nyt epämuodollisen kansalaistoiminnan kukoistuskautta: ihmisillä on kiinnostus toimia itselleen tärkeiden asioiden puolesta, mutta he eivät välttämättä perusta asian ympärille yhdistystä vaan toimivat erilaisissa epämuodollisissa toimintaryhmissä ja liikkeissä. Bengtssonin ym. (2005, 157-158) mukaan epämuodollinen kansalaisaktivismi on lisääntynyt selkeästi vuosien 1975 ja 2003 välillä (Stranius 2003, 150). Tällaisesta epämuodollisesta, hyvin suositusta kansalaistoiminnasta on mainio esimerkki internetin kautta organisoituva Ravintolapäivä, joka tarjoaa ihmisille juuri nykyihmisen kaipaamaa toimintaa, joka on elämyksellistä, identiteettiä rakentavaa ja luonteeltaan vapaata ja epäbyrokraattista, ja johon voi sitoutua intensiivisesti, mutta projektimaisesti.

Leo Stranius on tutkinut epämuodollista kansalaistoimintaa nykyajassa ja pitää sen ominaispiirteinä henkilökohtaisuutta, projektimaisuutta, vähäistä sitoutumista, performatiivisuutta ja julkisuushakuisuutta. Epämuodollisen kansalaistoiminnan organisoitumiselle on luonteenomaista internetin ja sosiaalisen median hyödyntäminen ja verkostomaisuus, sekä vaikuttaminen pienillä resursseilla. Uusia kansalaistoimijoita ei kiinnosta järjestöille tyypillinen hallinnointityö, vaan autonomia. Vapaaamuotoinen verkostomaisuus luo mahdollisuuksia elämykselliseen, jopa karnivalistiseen toimintaan, johon liittyy vaikuttaminen oman elämän haltuunottamisen kautta, mutta toisaalta toiminnan haasteita ovat vallan ja vastuun epämääräisyys ja heikko tavoitteellisuus. Epämuodollinen kansalaisaktivismi tarjoaa yksilöille hyviä vaikuttamismahdollisuuksia, ja johtaa siihen, että perinteinen järjestötoiminta ei kiinnosta, kun aktiivit haluavat tehdä vain itseään kiinnostavia projekteja ja asioita. (Stranius 2009, 139–163.)

On mahdollista argumentoida, että vapaaehtoistyön johtamisen haasteet tässä ajassa ovat nämä: jos järjestöt haluavat mukaan uusia, nuoriakin toimijoita, niiden täytyy kuunnella tarkalla korvalla yhteiskunnan muuttumista, ja sitä, minkälainen toiminta ihmisiä tällä hetkellä kiinnostaa. Ne vanhat järjestöt, jotka kykenevät muokkaamaan toimintaansa sellaiseen suuntaan, joka kiinnostaa myös uusia toimijoita, ovat menestyjiä myös tulevaisuudessa. Vapaaehtoistyön johtamista tulee siis suunnitella kuunnellen myös yhteiskunnallisia trendejä. Heikkala arvelee (2000, 74–75), että järjestöjen roolin tulisi muuttua keskitetystä ohjaajasta projektimuotoisen vapaaehtoistoiminnan ver-

kottajaksi ja mahdol- listajaksi. Järjestön rooli on tällöin koota tarvittavat osaajat ja resurssit, luoda näille onnistumisen edellytykset ja tarjota toiminnalle organisatorinen viitekehys. Haasteena tällaisessa toiminnassa on säilyttää toiminta-ajatuksen jatkuvuus, joka toisaalta voi kuitenkin sekin muuttua uudistuvaksi ja moniääniseksi (Heikkala 2000, 76).

## 2.2 Mitä on vapaaehtoistyö?

Tässä luvussa selvitän vapaaehtoistyön ja muita tutkimukseeni liittyviä käsitteitä, sillä tutkimus rakentuu aina käsitteellisten ratkaisujen ja merkitystulkintojen varaan. Käsitteet auttavat hahmottamaan tutkimuksen kenttää teoreettisella tasolla (Hirsjärvi et al. 1997, 142). Vapaaehtoistyö määritellään yleensä näin: se on toimintaa, josta ei makseta palkkaa ja jota tehdään vapaaehtoisesti, omasta tahdosta (Pessi 2010, 9). Euroopan Parlamentin mietinnössä vuodelta 2008 vapaaehtoistyö määritellään niin, että vapaaehtoistyötä ei tehdä taloudellista korvausta vastaan, sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta, se hyödyttää kolmatta osapuolta perhe- ja ystäväpiirin ulkopuolella, ja se on kaikille avointa. Mietinnössä sanotaan myös: ”Vapaaehtoistyön muotoja on useita, ja niihin kuuluvat laajasti nähtynä vastavuoroinen ja/tai oma-apu, filantropia tai muiden palveleminen, kampanjointi ja asianajo sekä osallistuminen ja itsehallinto.”

Tutkimuksessa aion rajata vapaaehtoistyön käsitteen samalla tavoin kuin Anne Birgitta Pessi ja Tomi Oravasaari rajaavat sen tutkimuksessaan Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä (2010, 10), eli vapaaehtoistyö on palkatonta, omasta vapaasta tahdosta tapahtuvaa toimintaa, jonka hyöty kohdistuu oman perhe- ja tuttavapiirin ulkopuolelle ja joka on jonkin tahon organisoimaa toimintaa. Tällöin esimerkiksi naapuriapu ja omien läheisten auttaminen jäävät määritteen ulkopuolelle.

Laimio ja Välimäki (2009, 10) määrittelevät vapaaehtoistoiminnan näin: ”Vapaaehtoistoiminta on omasta halusta lähtevää, palkatonta toimintaa, jota tehdään omia arvoja vastaavan yhteisön hyväksi. Se on merkki halusta osallistua ja vaikuttaa ja sen tulisi olla kaikkien kansalaisoikeus.” Govaart et al, tutkittuaan vapaaehtoistoimintaa useissa eri maissa, määrittelevät, että vapaaehtoistyötä on kolmenlaista: ihmisten keskinäistä tukea, auttamista ja yhteiskunnallinen osallistumista (Govaart et al. 2001).

Vapaaehtoistoiminnan kansalaisyhteiskunta-paradigma korostaa, että vapaaehtoistointa tapahtuu myös vakiintuneiden organisaatioiden ulkopuolella, esimerkkinä aktivismi, ja monenlaisissa epävirallisissakin organisaatiomuodoissa. Kansalaisyhteiskuntaparadigmassa korostuu, että vapaaehtoistojen roolit voivat muuttua ja kehittyä ja toimijoilla on mahdollisuus tuoda omia ideoitaan toimintaan. Toiminnan motiivit eivät ole yksinomaan altruistiset ja auttamiseen liittyvät, vaan ihmisten yhteistoiminta ja vertaisapu ovat tärkeitä (Pessi&Oravasaari 2010, 11).

Oma tutkimukseni kohdistuu lähinnä varsinaiseen vapaaehtoistyöhön (Pessi & Oravasaari 2010, 9) ja sen johtamiseen, jättäen lähtökohtaisesti pois järjestöjen hallituksissa tapahtuvan luottamushenkilötyöskentelyn, johon kuuluu olennaisesti myös järjestön johtaminen päätöksien ja linjauksien tekemisen kautta. Tosin lopulta aineistossani on jonkin verran myös luottamushenkilötyöskentelyyn liittyvää materiaalia. Käytän sanoja vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta toistensa synonyymeina, mutta olen tietoinen siitä, että näiden käsitteiden käytöstä on kentällä käyty paljon keskustelua liittyen siihen, tarkoittavatko ne samaa asiaa.

### **2.3 Vapaaehtoistyön muodot**

Noin puolet suomalaisista ilmoittaa osallistuvansa jonkinlaiseen yhdistystoimintaan (Vapaa-aikatutkimus 2002). Samaten noin puolet suomalaisista ilmoittaa osallistuneensa jonkinlaiseen vapaaehtoistoimintaan (Vapaaehtoistoiminnan vuoden tutkimus 2011). Vapaaehtoistyötä tehdään yhdistysten lisäksi myös seurakunnissa, kunnallisten organisaatioiden piirissä ja myös ns. yhteiskunnallisissa yrityksissä. Voidaan ajatella, että vapaaehtoistoiminta voidaan jakaa organisoituun ja ei-organisoituun vapaaehtoistoimintaan, sekä yhteiskunnalliseen palvelutuotantoon. Organisoitu vapaaehtoistoiminta tapahtuu perinteisissä järjestöissä ja yhdistyksissä, ja se kumpuaa toimijoiden omista intresseistä ja tarpeista, ei-organisoitu vapaaehtoistoimintaa tehdään verkostoissa ja epävirallisissa yhteenliittymissä, ja se kumpuaa usein jonkin akuutin tarpeen tyydyttämisestä, ja yhteiskunnallista palvelutuotantoa tekevät sosiaali- ja terveysalan järjestöt kunnille ja valtiolle, mutta myös omille jäsenilleen. (Heikkala 2000, 46.)

Vapaaehtoistoiminnassa syntyy yhteiskunnallisia trendejä ja murroksia, ja se tarjoaa yksilöille merkityksellisyyden ja osallisuuden kokemuksia antamisen ja saamisen elämysten kautta. Vapaaehtoistoiminta on myös monille ihmisille osa arkipäivää ja

hyvän elämän kokemusta, ja toiminta voi tarjota pysähdyspaikan erilaisissa elämänvaiheissa oleville ihmisille. (Nylund & Yeung 2005, 13.) Vapaaehtoistyö on myös kansantaloudellisesti merkittävää: Ruralia-instituutin tutkimuksessa, joka kohdistui neljään isoon suomalaiseen järjestöön selvisi, että vapaaehtoistyön keskimääräinen arvo tunnilta työtä on noin 12 €, ja että yhden euron sijoitus vapaaehtoistyöhön tuottaa 6,5 € (Laasanen 2011, 19).

Suosituimpia vapaaehtoistoiminnan Suomessa ovat alueita ovat urheilu ja liikunta (30 %), sosiaali- ja terveysala (25 %) ja nuorten ja lasten parissa toiminta (22 %) (Yeung 2002, 26-27). RAY:n Vapaaehtoistoiminnan vuoden tutkimuksessa selvisi, että suomalaiset tekevät eniten vapaaehtoistyössä tapahtumajärjestelyyn liittyviä tehtäviä, urheiluseuratoimintaan liittyviä tehtäviä ja varainhankintaa ja rahankeräystä (Vapaaehtoistoiminnan vuoden tutkimus 2011). Eniten suositaan on menettänyt puoluepoliittisissa yhdistyksissä ja ammattiyhdistysliikkeessä toimiminen (Siisiäinen ja Kankainen 2009, 108).

Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä -tutkimuksessa, (N=1134) jossa haastateltiin Raha-automaattiyhdistyksen avustusta saaneita sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, kävi ilmi, että haastatelluista järjestöistä yhteensä noin 80 % nojaa toimintaansa pitkälle vapaaehtoistyöhön, joko niin, että toiminta on kokonaisuudessaan vapaaehtois pohjais- ta, tai niin, että toimintaa organisoivat vapaaehtoisten määrään suhteessa harvat palkatut työntekijät (Pessi & Oravasaari 2010, 25).

Vapaaehtoistyömahdollisuuksia järjestävät yhdistykset ovat tyypillisesti avoimia kansalaisjärjestöjä, joihin kuka tahansa voi liittyä, verrattuna suljettuihin yhdistyksiin, joissa ainoat vapaaehtoistehtävät ovat hallituksen luottamustehtävät. Avoimuus on yhdistyksen toimintakulttuuriin liittyvä piirre, johon liittyy esimerkiksi aktiivinen jäsenhankinta ja halu saada kaikki mahdolliset ihmiset mukaan toimintaan. Kansalaisjärjestöjen toimintaan kuuluvat yleensä myös osallistuminen, vapaaehtoisuuden ja yleishyödyllisen toiminnan teemat. (Juote 2007, 51–52.) Kansalaisjärjestöille tyypillistä on, että vapaaehtoisia on paljon, he toimivat erilaisissa rooleissa ja heidän työpanoksensa on merkittävä järjestön toiminnalle (Harju 2003, 12–15).

## 2.4 Kansalaisyhteiskunta ja kansalaistoiminta

Vapaaehtoistyömahdollisuuksia tarjoavat yhdistykset ovat osa kansalaisyhteiskunnan toimintaa. Kansalaisyhteisyhteiskunnan toimintaa on ihmisten omasta lähipiiristä ulospäin suuntautuva, yhdessä tehtävä toiminta yhteiseksi hyväksi (Harju 2003, 10). Kansalaisyhteiskunnan organisaatiota ovat yhdistysten ja järjestöjen lisäksi myös poliittiset puolueet, ammattiyhdistysliike, vapaa sivistystyö, uusosuuskunnat ja säätiöt (Harju 2005, 12). Lisäksi kansalaistoimintaa harjoitetaan myös kansanliikkeissä, erilaisissa rekisteröitymättömissä ihmisten yhteenliittymissä, kerhoissa ja klubeissa. Myös kansalaistottelemattomuuden voi katsoa kuuluvan osana kansalaistoimintaan. (Harju 2003, 13–14.) Silloin, kun vapaaehtoistoiminnasta puhutaan erityisesti kansalaisyhteiskunnan yhteydessä, korostetaan vapaaehtoistoiminnan osallistumis- ja kansalaisaktiivisuusluonnetta (Yeung 2001, 12).

Kansalaisyhteiskunnalla ja yhdistysmaailmalla voi katsoa olevan erilaisia funktioita, jotka liittyvät esimerkiksi politiikan legitimoimiseen demokraattisen yhteiskunnan vahvistamisen kautta, yhteiskunnallisen luottamuksen ja solidaarisuuden luomiseen, kriittisenä vastavoimana vallankäyttäjille toimimiseen ja yhteiskunnalliseen innovointiin ja uudistamiseen (Siisiäinen ja Kankainen 2009, 126–128).

Järjestöjen kohdalla puhutaan myös ns. kolmannesta sektorista. Kolmanteen sektoriin kuuluvat Suomessa yksityisen sektorin (yritykset) ja julkisen sektorin (valtio ja kunnat) rinnalla toimivat organisaatiot, joita ovat kansalaisten muodostamat ja johtamat yhdistykset, osuuskunnat ja säätiöt. Suomessa kolmannen sektorin tyypillisiä piirteitä ovat yleishyödyllisyys, eettisyys, voittoa tavoittelemattomuus, riippumattomuus, yhteisöllisyys, solidaarisuus, yksilöllinen valinnanvapaus, joustavuus ja vapaaehtoisuus. Neljänteen sektoriin kuuluvat perhepiiri ja yksilöt, ja sen toimintaa ei yleensä luokitella kansalaisyhteiskunnan toimintaan. (Harju 2005, 15–17).

Kansalaisyhteiskunnan toimijat voidaan määritellä kolmeen eri kategoriaan: palveluntuotantoon keskittyvät ja hyvinvointivaltion tukijat, edunvalvonta- ja intressitoimijat sekä poliittista muutosta hakevat toimijat. Ensimmäisen kategorian toimijat täydentävät valtion palveluja, niillä aloilla joilla se ei riitä, esimerkiksi vanhustenhuollossa, mielenterveystyössä tai urheiluseuratoiminnassa, ja niiden toiminnalle vapaaehtois-toiminta on yleensä hyvin tärkeää. Toisen kategorian toimijat ovat yleensä ammatti-

maisista asiantuntijaorganisaatioita, joissa vapaaehtoisista saadaan lähinnä massaa tempauksiin ja kampanjoihin, esimerkiksi ammattiyhdistysliike. Kolmannen kategorian toimijat ovat yhteiskunnallista muutosta ajavia, esimerkiksi puolueiden järjestöjä, mutta nykyään myös globalisaatiokriittisiä ja elämäntapajärjestöjä. (Seppo 2013, 8.)

#### **2.4.1 Yhdistykset**

Yhdistysten toimintaa määrittelee yhdistyslaki. Yhdistys on samanmielisten ihmisten yhteistä intressiä varten perustama organisaatio (Siisiäinen 2003, 13). Suomessa yhdistys voi toimia, vaikka se ei olisikaan rekisteröitynyt yhdistysrekisteriin. Rekisteröityneiden yhdistysten jäsenillä ei ole henkilökohtaista talousvastuuta yhdistyksen asioista, ja yhdistys on oikeudellisessa vastuussa toiminnastaan. Yhdistysten toimintaa määrittävät yleensä yhdistykselle laaditut säännöt. (Harju 2003, 13.) Joskus käytetään termiä yhdistys paikallisesta yhdistyksestä, jonka muodostavat henkilöjäsenet, ja termiä järjestö valtakunnallisesta organisaatiosta, jossa voi olla ainoastaan tai myös muita yhdistyksiä jäsenenä (vrt. Harju 2003, 13). Lainsäädännöllisesti on kuitenkin olemassa vain yhdistys-käsite (Heikkala 2000, 42). Tässä tutkimuksessa käytän sanoja yhdistys ja järjestö käytännössä toistensa synonyymeina.

Toiminnallisesti ajatellen yhdistysten toimintalogiikka on päinvastainen kuin yritysten: yrityksen uhraavat menoja tuottaakseen suoritteita, joilla voivat saada tuloja, yhdistykset taas hankkivat tuloja, tuottaakseen sellaisia suoritteita, jotka ovat yhdistyksen tarkoituksen mukaisia. (Pylkkänen 2008, 26). Yhdistykset siis pyrkivät ensisijaisesti luomaan sellaista toimintaa, joka vastaa niiden arvoja ja oikeuttaa siten niiden toiminnan. Toisaalta, monet yhdistykset myös tuottavat erilaisia yhteiskunnallisia palveluita, ja ovat siten tekemisissä myös yritysmäisen toimintalogiikan kanssa (Järjestöbarometri 2012, 16). Yhdistystoiminnan olennainen ero yrityssektoriin on nimenomaan voittoa tuottamattomuus, eikä yhdistyksillä ei ole julkisen sektorin veronkanto-oikeutta (Heikkala 2000, 43).

#### **2.5 Vapaaehtoiset järjestössä**

Kun on puhe vapaaehtoistyöstä, järjestöt on mahdollista jaotella erilaisiin tyypeihin myös sen mukaan, minkälaisia rooleja vapaaehtoisilla on niissä. Esimerkiksi Hager ja Brudney (2004, 6) lajittelevat järjestöt sellaisiin, jossa vapaaehtoiset tuottavat palvelu-

ja ulkopuolisille, esimerkiksi vertaisauttajina tai kouluttajina, tai järjestöihin, joissa vapaaehtoiset auttavat suoraan järjestön toiminnan pyörittämisessä, tehden vastaavia työtehtäviä kuin työntekijät: hallinnollisia töitä, järjestön edustamista ja esimerkiksi poliittista vaikuttamistyötä.

Pessin ja Oravasaaren (2010, 174) mukaan Rochester (2007), on osoittanut neljä keskeistä roolimallia vapaaehtoisille järjestössä: 1. Palvelujen tuottaminen ulkopuolisille, erityisesti ihmisten auttamisessa, 2. Palkattujen työntekijöiden tukeminen järjestön pyörittämisessä, 3. Jäsen/aktivistimalli, joka on yleinen järjestöissä, joissa ei ole palkattua henkilökuntaa: järjestö on perustettu yhdessä ajamaan jotain asiaa sekä 5. Yhteistyömalli, joka on muutoin samanlainen kuin tukifunktio, mutta vapaaehtoisten ja työntekijöiden roolit eivät ole kiveen hakatut vaan vaihtelevat toimintamuodoittain ja projekteittain.

Marianne Nylund (2008, 31–34) hahmottaa vapaaehtoisten asemaa järjestöissä ns. auttamisorientaation kautta. Hänen mukaansa voi ajatella, että on olemassa ”me meille” ja ”minä/me sinulle/teille” - auttamisorientaatioita, jotka liittyvät myös siihen, minkälainen asema vapaaehtoistyöntekijöillä on järjestössä. ”Me meille” -järjestön vapaaehtoiset kokevat auttavansa omaa vertaisryhmäänsä, toisiaan, ja ikään kuin omistavansa järjestön, jolloin toiminta on vertaistoimintaa. Esimerkkeinä vaikkapa vammaisorganisaatiot ja työttömien yhdistykset. ”Minä sinulle” -auttamisorientaatio puolestaan on perinteinen hyväntekeväisyystoiminnan malli, jossa vapaaehtoinen auttaa ikään kuin asiakkaan asemassa olevaa, toista ihmistä, jolloin kyse on selkeästä auttamisorientaatiosta. Esimerkkeinä vaikkapa kehitysmaiden humanitaarisen avun tukeminen Suomessa tehtävällä vapaaehtoistyöllä.

Järjestöjen toiminnassa on suuria eroja siinä, minkälaisia rooleja ja tehtäviä vapaaehtoistoimijoilla voi niissä olla. Hauskan katsauksen vapaaehtoistyön moninaiseen maailmaan saa vaikkapa katsomalla Kansalaisareena ry:n järjestämän Vuoden vapaaehtoinen 2013 -kilpailun ehdokkaita: 112 ehdokkaan joukosta löytyy niin lehmäpuvun ompelijoita kuin visionäärisiä puheenjohtajia (Kansalaisareena 2013). Toisissa järjestöissä vapaaehtoisten rooli on hyvin tarkasti määritelty ja tehtävät ennalta määrättyjä, toisissa järjestöissä taas vapaaehtoiset osallistuvat itsekkin toisten vapaaehtoisten johtamiseen ja tekevät hyvinkin monimutkaisia, itsenäisyyttä ja ammattitaitoa vaativia töitä, ja joissain järjestöissä vapaaehtoisilta odotetaan kykyä itseorganisoitumiseen ja



toiminnan ideointiin. Tämä tekee myös vapaaehtoistyön johtamisesta haasteellista: miten pitää vapaaehtoisten motivaatiota yllä samanlaisena toistuvissa tehtävissä, varmistaa, että vapaaehtoisilla on tarvittava ammattitaito tai miten luoda itseorganisoitumiseen kannustava toimintakulttuuri?

Palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten väliset roolijaot ovat usein olleet asioita, jotka askarruttavat järjestömaailmassa. Kansalaisjärjestötoiminnassa on perinteisesti odotettu myös työntekijöiltä eräänlaista vapaaehtoisasennetta, ja työtä on pidetty kutsumusammattin luonteisena (Harju 2003, 134). Palkattujen työntekijöiden läsnäolo järjestössä yleensä ammatillistaa ja byrokratisoi järjestön toimintaa, ja se voi aiheuttaa jännitteitä järjestön jäsenten ja työntekijöiden välille. Palkkatyön rooli on kuitenkin kasvanut kolmannella sektorilla, koska nykyajan rahoittajat vaativat yleisesti ammatimaista hallintoa hankkeilta. Valtaosa Suomen rekisteröidyistä yhdistyksistä toimii kuitenkin täysin vapaaehtoisvoimin. (Ruuskanen et al. 2013, 11, 24–25.)

### **3 VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN**

#### **3.1 Johtaminen**

Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada organisaatiossa toimivat erilaiset ihmiset toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamiseen liittyy vallankäyttö, ja se on tekemisissä auktoriteetin ja sen oikeuttamisen kanssa. Johtaminen on vaikuttamista johdettaviin, yhteisöllinen ilmiö, merkitysten rakentamista organisaatiossa, palvelutehtävä, joka mahdollistaa johdettavien parhaan mahdollisen suoriutumisen, ja johtamalla tulisi voida muokata todellisuutta. Johtaminen liittyy kiinteästi organisaation arkeen. (Seeck 2008, 20–21.)

Johtajuus on prosessinomaista ihmisiin vaikuttamista, mutta johtajan ja johdettavien välinen vaikutussuhde on usein monimutkainen, ja johtajuutta voi ilmetä organisaatiossa myös irrallaan johtajasta. Usein johtaminen jaotellaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). (Lämsä & Hautala 2002, 206–207.) Yksinkertaisimmillaan johtaminen on tasapainoilua ulkoisen ja sisäisen, kontrolloinnin ja joustavuuden välillä. Sisäinen johtaminen on operatiivista johtamista ja vuoro-

vaikutuksen johtamista, ulkoinen johtaminen on organisaation strategista johtamista sen toimintaympäristössä ja toimintatilassa. Organisaation on oltava joustava, jotta se voi sopeutua muutoksiin, ja jotta se voi antaa tarpeeksi toimintavapautta toimijoilleen, toisaalta on tärkeää kontrolloida toimintaa niin, että strategiset ja normatiiviset linjat toteutuvat. (Heikkala 2000, 119.)

Johtamiseen liittyvää valtaa saattaa syntyä joko rakenteellisista tai henkilökohtaisista tekijöistä käsin: rakenteellinen valta liittyy henkilön asemaan, kyvykkyyteen muodostaa liittoutumia, mahdollisuuteen kontrolloida tietoa ja näkyvään asemaan, henkilökohtainen valta liittyy energisyyteen, sisukkuuteen, kykyyn keskittää voimavaroja olennaiseen, joustavuuteen ja kykyyn ymmärtää toisia. (Lämsä & Hautala 2004, 218.) Johtajan keinoja vaikuttaa johdettaviinsa ovat mm. järkipäivä vakuuttaminen, arvottaminen, inspiointi, konsultaatio eli johdettavien rohkaisu toiminnan kehittämiseen, vaihtaminen eli kannustimien ja hyötyjen tarjoaminen ja yhteistyö eli tarvittavien voimavarojen tarjoaminen johdettaville (Lämsä & Hautala 2004, 221).

Johtamisen teorioita on monenlaisia, ja niitä voi luokitella esimerkiksi sen mukaan, mihin niiden mukaan johtaminen pääasiallisesti kohdistuu: sisäisen toiminnan johtamiseen, inhimillisten tekijöiden johtamiseen, ulkoisen toiminnan johtamiseen vai monimutkaisen toimintaympäristön johtamiseen (Virtanen & Stenvall 2010, 17). Uusimmat johtamisteoriat korostavat innovaatioiden merkitystä, organisaatiokulttuuria, tietojohtamista, käyttäytymisen johtamista ja vuorovaikutuksen ja itseorganisoitumisen johtamista (Virtanen & Stenvall 2010, 18-36).

### **3.1.1 Ihmisten ja asioiden johtaminen**

Anna-Maija Lämsä ja Taru Hautala määrittelevät ihmisten johtamisen niin, että se arvo- ja valtalatautunut ihmisten välisen vaikuttamisen prosessi, jossa ihminen pyrkii saamaan toiset vakuuttuneeksi siitä mitä ja miten on tehtävä, että toiminta yhteisön tavoitteiden hyväksi mahdollistuisi. Johtajuutta ei siis ole omien henkilökohtaisten pyrkimysten tavoittelu, vaan yhteisön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen pyrkiminen. Ihmisten johtamisessa tärkeää on osaamisen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet, muutos ja innovatiivisuus. (Lämsä 2004, 206.)

Leadership-tyyppinen ihmisten johtaminen on johdettavien inspirointia, sitouttamista, motivointia ja suunnan näyttämistä, ja myös eräänlaisena karismaattisena keulakuvana toimimista (Seeck 2008, 357). Heikkalan mukaan (2000, 103) järjestöissä korostuu nimenomaan ihmisten ja ihmissuhteiden johtaminen, koska järjestöissä painottuvat inhimillinen pääoma, kansalaistoiminnan yhteisöllinen luonne ja moniääniset intressit, sekä organisaatiokulttuurin kyky hallita kommunikoimalla konflikteja ja valtakamppailuja, jotka ovat olennainen osa järjestötoimintaa.

Asioiden johtaminen taas on Lämsän mukaan (2004, 207) tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Asioiden johtamisessa tärkeitä ovat strategiat, rakenteet, järjestelmät ja vakaus sekä ennustettavuus. Management-tyyppinen asioiden johtaminen on esimerkiksi strategista suunnittelua, toiminnan valvontaa, budjetointia ja arjessa organisointia ja asioiden järjestelyä (Seeck 2008, 357).

### **3.2 Mitä on vapaaehtoistyön johtaminen?**

Yhdysvaltalaiset Safrit ja Schmiesing määrittelevät vapaaehtoistyön johtamisen loogiseksi, systemaattiseksi prosessiksi vapaaehtoisten kanssa työskentelyyn niin, että organisaation päämäärät saavutetaan alati muuttuvassa ympäristössä. Keskeistä määritelmälle on suhtautuminen vapaaehtoiisiin työntekijöinä, joita kunnioitetaan ja arvostetaan siksi, että he antavat yhteisen ja yksilöllisen panoksensa organisaation vision ja mission täydentämiseen. (Safrit & Schmiesing 6, 2011.) Itse koen tämän määritelmän aika suppeaksi ja vapaaehtoistyön osallisuusluonteen ja aktiivisen kansalaisuuden näkökannan unohtavaksi, mutta tämä on hyvin tyypillinen tapa suhtautua vapaaehtoistyön johtamiseen nykyaikaisessa kirjallisuudessa.

Vapaaehtoistyön johtamista on Suomessa tutkittu varsin vähän. Tämä voi johtua siitä, että Suomessa järjestöjen suhteen demokratia on ihanne, ja johtamista on sanana siksi kaihdettu. On kuitenkin parempi, että vallankäytöstä voidaan puhua suoraan, koska sitä kuitenkin tapahtuu (Vaalikivi 2007, 146). Laimio ja Välimäki argumentoivat Vapaaehtoistyö kehittyi –julkaisussa (2009, 23), että vapaaehtoistyön johtamisesta on voitava puhua, ja että se tärkeää hyvälle vapaaehtoistyölle, sekä strategisen suunnittelun, vapaaehtoisten jaksamisesta huolehtimisen ja osaamisen kehittämisen kannalta. Jonkin verran varsinkin vanhemmassa kirjallisuudessa käytetään myös termiä vapaa-

ehtoisten ohjaus tai tukeminen tilanteessa, jossa olisi mielestäni syytä mieluummin puhua johtamisesta, näin esimerkiksi Kaisli Syrjänen, jonka mukaan vapaaehtoisten ohjaamisessa on ikään kuin kaksi puolta: toisaalta järjestön perustehtävän tulee tulla tehdyksi vapaaehtoisten avulla, toisaalta ihmisille pitäisi mahdollistaa itsensä toteuttaminen vapaaehtoistyön kautta (Syrjänen 2003, 30).

Järjestökentällä aihe on ollut pinnalla keskusteluissa viime aikoina. Esimerkiksi syksyllä 2013 LinkedIn-palveluun perustettiin uusi ryhmä vapaaehtoistyön johtajille sekä uusi vapaaehtoistyön koordinaattoreiden verkosto globaalivastuun parissa toimiville vapaaehtoistyön koordinaattoreille. Myös Humanistinen ammattikorkeakoulu on järjestänyt ammatillista täydennyskoulutusta vapaaehtoistyönkoordinaattoreille 2011-2012. Vapaaehtoistyön johtamisesta ei kuitenkaan käytännössä löydy juurikaan suomenkielistä kirjallisuutta. Suurin osa järjestöjen johtamiseen keskittyvästä suomalaisesta kirjallisuudesta käsittelee joko luottamushenkilöiden tekemää järjestöjohtamista, tai järjestöjohtamista toiminnanjohtajan näkökulmasta, johon kuuluu paljon myös muita näkökulmia kuin vapaaehtoisten johtaminen (vrt. Somersalo 2011, Loimu 2005 ja Ilvonen 2011).

Johtaminen järjestöissä on monimutkainen asia siksi, että sitä tapahtuu moneen suuntaan: laillinen vastuu johtamisesta ja järjestön toiminnasta on hallituksen vapaaehtoisilla luottamushenkilöillä, jotka eivät kuitenkaan välttämättä koe itseään johtajiksi järjestössä, palkatut työntekijät tekevät operatiivista johtamista arjessa ja vapaaehtois-työntekijät saattavat itsekkin toimia erilaisten vapaaehtoisten työryhmien ja jaostojen johtajina (Harju 2004, 110, Ilvonen 2011, 9). Varsinkin toiminnanjohtajan ja hallituksen välinen suhde saattaa johtamisen suhteen olla ongelmallinen (Ruuskanen et al. 2013, 11, 24–25).

Tässä tutkimuksessa tarkoitan kuitenkin vapaaehtoistyön johtamisella ns. varsinaisen vapaaehtoistyön johtamista (Pessi & Oravasaari 2010, 9), johon ei kuulu esimerkiksi yhdistysten hallituksissa tapahtuva luottamushenkilötyöskentely. Varsinaisen vapaaehtoistyön johtajia saattavat olla siihen toimeen nimenomaisesti palkatut työntekijät, mutta myös toiminnanjohtajat, järjestökoordinaattorit, järjestösihteerit tai monet muut järjestötyöntekijät, joilla on myös muita tehtäviä vapaaehtoistyönjohtamisen rinnalla. Myös vapaaehtoiset tai luottamushenkilöt voivat olla roolissa, johon kuuluu vapaaeh-

toistyön johtamista ja kehittämistä. Vapaaehtoistyön johtamiseen liittyvät tehtävät eivät myöskään mitenkään välttämättä ole vain yhden ihmisen hoidettavana.

Vuoden 2010 suomalaisessa tutkimuksessa RAY:n tukea saaville järjestöille selvisi, että vapaaehtoistyön johtamiseen erikoistuneita ammattilaisia on vain noin 10%:ssa kokonaan vapaaehtoistoimintaan perustuvissa järjestöissä ja 25%:ssa järjestöistä, joissa vapaaehtoistoiminta on yksi toimintalohko (Pessi & Oravasaari 2010, 169). Samassa tutkimuksessa myös yli puolet vastaajista nimesi vapaaehtoistyön johtamisen alueeksi, jolle tarvittaisiin lisäkoulutusta.

### **3.2.1 Vapaaehtoistyön johtamisen mallit**

Yhdysvalloissa vapaaehtoistyön johtaminen eli volunteer management on ollut pinnalla pidempään kuin Suomessa. Esimerkiksi Grossman ja Furano (2000) identifioivat vapaaehtoisten johtamisen tärkeimmiksi käytännöiksi vapaaehtoisten töiden suunnittelun niin, että jokainen saa kykyjään vastaavan tehtävän, säännöllisen ja tehokkaan kommunikoinnin vapaaehtoisen kanssa, vapaaehtoisten tukemisen ja ohjaamisen työsään sekä vapaaehtoisten työn valvonnan. Hager ja Brudney (2004, 4) identifioivat tärkeiksi käytännöiksi vapaaehtoistyön johtamisen ja sitouttamisen käytäntöjä selvitäneessä tutkimuksessaan seuraavat toimintatavat: vapaaehtoisten valvonnan ja säännöllisen kommunikoinnin vapaaehtoisten kanssa, vapaaehtoisten vakuutusturvan, vapaaehtoisten työtuntimäärien ja työntekijämäärien säännöllisen seuraamisen, sopivien vapaaehtoisten valikointiprosessin olemassaolon, kirjoitettujen työnkuvien ja työsääntöjen olemassaolon, vapaaehtoisten palkitsemisen, vapaaehtoisten vuosittaisen työn vaikuttavuuden arvioinnin, koulutuksen ja ammatillisten mahdollisuuksien tarjoamisen vapaaehtoiselle ja palkattujen työntekijöiden kouluttamisen vapaaehtoisten kanssa työskentelyä varten.

Yhdysvalloissa eri tutkijat ovat esittäneet erilaisia vapaaehtoistyön johtamisen malleja jo 60-luvulta lähtien, joita ovat esimerkiksi Naylorin malli, Boydin ISOTURE -malli, Wilsonin, Brudneyn, Penrodin, Fisherin ja Colen, Ellisin vapaaehtoisjohtamisen mallit sekä Culpin, Deppen, Castillon ja Wellsin GEMS-vapaaehtoisjohtamisen malli. Nämä mallit ovat keskenään melko samanlaisia, ja niille yhteisiä piirteitä ovat koko organisaation ja organisaatiokulttuurin huomiointi vapaaehtoisten johtamisessa, ja tärkeinä vapaaehtoisjohtamisen osa-alueina pidetään mm. vapaaehtoisten rekrytointia, vapaa-

ehtoisten motivointia, vapaaehtoistyölle positiivisen organisaatiokulttuurin luontia, vapaaehtoisten selkeiden työnkuvien olemassaoloa, vapaaehtoisten kouluttamista ja ohjaamista, vapaaehtoisten työn valvontaa ja arviointia sekä vapaaehtoisten palkitsemista. (Safrit&Schmiesing 2012, 7–16.) Ehkä parhaiten tieteellisesti tutkittu vapaaehtoistyön johtamisen malli on ns. PEP-malli, jonka loivat Safrit, Schmiesing, Gliem ja Gliem perusteellisen tutkimuksen tuloksena 2004. Mallissa tehokkaiksi todettiin samat toimintatavat kuin aikaisemmissakin teorioissa, mutta erona on, että vapaaehtoisten johtajan henkilökohtainen asema ja kasvu on todettiin tärkeäksi organisaation tehokkuuden kannalta. Tutkijoiden mukaan se, miten vapaaehtoisten johtaja näkee oman asemansa organisaatiossaan, mitä hänellä on valtuudet ja mahdollisuudet tehdä, ratkaisee sen, onko organisaatiossa vapaaehtoisten toiminta tehotonta vai tehokasta. (Safrit&Schmiesing 2012, 20.) Seuraavassa PEP-mallin vapaaehtoisten johtamisen osa-alueet taulukoituna.

### **TAULUKKO 1. Pep-malli vapaaehtoistyön johtamiseen.**

(muokattu Safrit&Schmiesing 2012, 21–22).

Aihealue	Toiminnot
<b>Ammatillinen kehittyminen</b>	Oma ammatillinen kasvu, oma vapaaehtoistyön filosofian kehittäminen, verkostoituminen muiden alan toimijoiden kanssa, oman osaamisen kehittäminen, vapaaehtoisten työhön liittyvän hallinnollisen työn kehittäminen, omasta jaksamisesta huolehtiminen.
<b>Vapaaehtoisten rekrytointi ja valikointi</b>	Organisaatiokulttuurinen kehittäminen vapaaehtoistyölle suotuisaksi, organisaation vapaaehtoistyötarpeiden hahmottaminen, vapaaehtoisten tehtäviin tarvittavien taitojen hahmottaminen, vapaaehtoisten tehokas rekrytointi ja rekrytointistrategioiden suunnittelu, perehdytys, sopivien toimenkuvien löytäminen vapaaehtoisille, rekrytoinnin evaluointi.
<b>Vapaaehtoisten kouluttaminen ja ohjaaminen</b>	Koulutuksen tavoitteiden suunnittelu, koulutusvaatimusten kommunikointi vapaaehtoisille, koulutuksen suunnittelu, vapaaehtoistyön riskien arviointi ja hallinta.
<b>Vapaaehtoisten palkitseminen ja kiittäminen</b>	Vapaaehtoisten palkitsemisen toteutus, palkittavien valinta, sen seuranta keitä on palkittu.
<b>Ylläpito</b>	Vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisu, palkattujen työntekijöiden koulutus vapaaehtoisten kanssa toimimiseen, palkattujen työntekijöiden kiittäminen ja heidän osallistamisensa vapaaehtoisten kiittämiseen.
<b>Resurssien kehittäminen</b>	Rahoitustarpeiden ja rahoituslähteiden identifiointi, uusien mahdollisten vapaaehtoisten identifiointi, markkinointisuunnitelman luominen ja toteutus vapaaehtoisten rekrytointia varten.
<b>Vaikuttamistyö</b>	Ohjausryhmän luominen vapaaehtoistyölle, vapaaehtoisten osallistaminen toiminnan kehittämiseen, vastuullisempien roolien tarjoaminen sopiville vapaaehtoisille, vapaaehtoisten osallistaminen uusien vapaaehtoisten kouluttamiseen, palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten koulutustarpeiden huomiointi, vapaaehtoisten ohjaajien työn arvioinnin kehittäminen, ohjelman tavoitteiden saavuttamisesta kertominen vapaaehtoisille.

Tracy D. Connorsin vapaaehtoisten johtamisen mallissa (2012, XXII) vapaaehtoisten johtamiseen kuuluvat seuraavat: vapaaehtoistyön menettelytapojen ja käytänteiden luominen, vapaaehtoistyön työnkuvien laatiminen ja organisaation tarpeiden analysointi, erilaiset vaihtoehdot vapaaehtoistyölle (esim. pitkä- ja lyhytkestoiset tehtävät), rekrytointi, valikointi, valmennus ja perehdytys tehtäviin, vapaaehtoistyön valvonta, riskienhallinta ja lailliset vastuut, viestintä ja kommunikointi, vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden suhteet, vapaaehtoistyön arviointi ja vapaaehtoisten palkitseminen ja kiittäminen.

Johtamisasiantuntija Peter Drucker nostaa kirjassaan *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen* vapaaehtoistyön johtajan tärkeiksi tehtäviksi organisaation vision vahvistamisen ja ihmisten vahvuuksien löytämisen, sekä vapaaehtoistyön työnkuvien suunnittelun (Drucker 2008, 146–155).

### **3.2.2 Vapaaehtoistyön johtamisen mallit Suomessa**

Suomalaisessa kirjallisuudessa ei varsinaisesti ole olemassa tieteellisesti muodostettua vapaaehtoistyön johtamisen mallia, mutta Pessi ja Oravasaari (2010, 167) ovat hahmotelleet sosiaali- ja terveysalan järjestökentällä tehdyn tutkimuksen pohjalta vapaaehtoistoiminnan infrastruktuurin kannalta tärkeitä toiminnan osa-alueita. Heidän mukaansa niitä ovat: Riittävät resurssit vapaaehtoisten tukemiseen ja toimintaan, vapaaehtoistoiminnan suunnittelu ja tavoitteiden kirjaaminen, toiminnan seuranta, erityisesti myönteisen palautteen seuranta, työntekijöiden koulutus vapaaehtoisten kanssa toimimiseen, osaamisen lisääminen, jakamiseen ja verkostoitumiseen kannustaminen myös järjestöjen välillä, vapaaehtoisten tukeminen kouluttamisen, kiittämisen ja virkistytymisen kannalta, henkilökohtainen, kannustava ohjaus vapaaehtoiselle ja vapaaehtoisten rekrytointi sekä toiminnasta tiedottaminen.

Yhdysvaltalaiset mallit vapaaehtoisten johtamiseen ovat ehkä enemmän asiajohtamisen henkisiä, kun Suomessa vapaaehtoisten johtamisessa korostuu ihmisten ja ihmisuhteiden johtaminen, motivointi, sitouttaminen ja innostaminen. Amerikkalaista asennetta vapaaehtoistyön johtamiseen voi pitää myös melko esineellistävänä, ja vain organisaation tarpeisiin keskittyvänä, jolloin aktiivisen kansalaisuuden, vapaaehtoisen oman kasvun ja kansalaistoiminnan näkökulma unohtuu (vrt. Lepola 2012, 7).

### 3.2.3 Innostaminen, motivointi ja sitouttaminen

Innostamisen, sitouttamisen ja motivoinnin teemat nousevat usein esiin suomalaisessa keskustelussa vapaaehtoistyön johtamisesta. Esimerkiksi Harju (2004, 125) sanoo, että vapaaehtoisten johtamiseen tarvitaan suostuttelua ja vetoamista, rohkaisemista ja kannustamista, kiittämistä ja palkitsemista, huomiointia ja arvostuksen osoittamista sekä nöyryyttä. Karreinen ja Halonen puolestaan kirjoittavat kirjassa 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan, että vapaaehtoisjohtajan tehtäviin kuuluu kyky ottaa vastuuta ja jakaa tehtäviä, sekä pitää langat käsissään, mutta myös ihmisten kannustaminen ja ohjaaminen (Karreinen & Halonen 2010, 93). Loimu mainitsee, että vapaaehtoisten johtaja ei voi käyttää työelämästä tuttua direktio-oikeutta suhteessaan vapaaehtois-työntekijöihin, vaan vapaaehtoinen ”voi tehdä jos huvittaa” (Loimu 2005, 129).

Ilvosen mukaan tärkeitä ihmisten johtamisessa vapaaehtoisorganisaatiossa ovat sisäinen tiedottaminen, uusien jäsenten rekrytointi, perehdyttäminen, palautteen antaminen ja ohjaaminen. Hakkarainen ja Syrjänen (2003, 10) argumentoivat, että on myös tärkeää muistaa, että vapaaehtoistyön luonne edellyttää vapautta, ja että vapaaehtoistyön ohjaamisen tulisi olla vapaaehtoiselle resurssi, ei rajoite. Syrjäsen mukaan (2003, 29–30) vapaaehtoisten johtajan tehtäviin kuuluvat uusien vapaaehtoisten hankkiminen, toiminnasta tiedottaminen ja motivoiminen, vapaaehtoisten kouluttaminen ja perehdytys, vapaaehtoisista huolehtiminen, palautteen antaminen, kuunteleminen ja saatavilla olo. Hän mainitsee myös, että organisaation tasolla on tärkeää vapaaehtoistyön riittävät resurssit ja arvostus, toiminnan riittävä organisointi ja vapaaehtoisten tuki. Syrjänen nostaa tärkeinä asioina esiin myös vapaaehtoisten jaksamisesta huolehtimisen, toiminnan sopivan joustavuuden ja luovuuden, vapaaehtoisten sitouttamisen sekä sen, että hyvä johtaja kykenee löytämään erilaisille toimijoille sopivan tehtävän (2003, 29–33).

### 3.2.4 Motivaatio

Palkkatyössä motivaatio syntyy erilaisista ihmisen sisäisistä tekijöistä, kuten tarpeista, ja ulkoisista tekijöistä kuten palkkiojärjestelmistä ja työn luonteesta. Ihmisen motivaatiota lisäävät myös sisäinen suoriutumisen tarve, tarve vallankäyttöön ja tarve sosiaaliin suhteisiin. Ihmiset pyrkivät myös tyydyttämään tunteitaan ja halujaan, ja usein päämäärien takana ovat arvot, jotka ovat ihmiselle tärkeitä. Yleensä, jos ihminen voi



itse osallistua päämäärien asettamiseen, hän sitoutuu niihin paremmin. Myös onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa motivoi. (Lämsä & Hautala 2004, 81–90.) Suomalaisen vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatiotekijöitä ovat tutkineet esimerkiksi Birgitta Yeung. Hänen tutkimuksessaan (2001, 34), suomalaisten tärkeimmäksi motiivitekiäksi nousi auttamisen halu, mutta myös halu oppia uusia asioita, kansalaisvelvollisuuden täyttäminen ja sosiaaliset suhteet olivat tärkeitä motivaatiotekijöitä vapaaehtoistyössä (Yeung 2001, 60).

Samansuuntaisen tuloksen tuotti myös Vapaaehtoistyön aivoriihi ja pienoisbarometri –tutkimus (2013), jossa vastaajat (N=2489) kertoivat, että halu auttaa oli tärkein syy osallistua vapaaehtoistoimintaan, sen lisäksi, että vapaaehtoistyö kuuluu omaan elämäntapaan. Myös vapaaehtoistyöstä saatava positiivinen palaute, merkitykselliset tavoitteet ja vapaaehtoisten yhteisö koettiin tärkeinä motivaatiotekijöinä tässä tutkimuksessa. Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen selvityksessä sen jäsenjärjestöjen vapaaehtoistyöntekijöiden tärkeä motivaatiotekijä oli halu vaikuttaa ja samanhenkisten ihmisten seura (Lager et al. 2009, 17). Mielenkiintoista on, että Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen selvityksessä vapaaehtoisten motivaatiotekijöihin ei kuulunut auttaminen: ehkä syynä on se, että Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen jäsenjärjestöt eivät tee sosiaalista auttamistyötä, vaan vaikuttamistyötä ja kehitysyhteistyötä, jossa auttamista ei pidetä erityisen tasa-arvoisena tai positiivisena motivaationa vapaaehtoistyöhön.

Ari Marjovuo argumentoi (2014, 19–20), että kenties syy siihen, miksi suomalaisissa tutkimuksissa auttamisenhalu on todettu niin voimakkaaksi motivaatiotekijäksi vapaaehtoistyössä, on, että auttamisen motivaatiota ei ole avattu tarpeeksi hyvin tutkimuksissa. Onko auttamisen halu aina altruistista, vai voiko auttamisenhalua avatessa löytyä muita motivaatiotekijöitä, jotka itse asiassa liittyvätkin hyötyyn itselle? Marjovuo on myös sitä mieltä, että vapaaehtoistyön kytkeytyminen voimakkaasti auttamiseen voi johtua siitä, että vapaaehtoistyö ylipäättään käsitteenä ymmärretään helposti vain sosiaalisena auttamistyönä, vaikka todellisuudessa käsitteen sisään kuuluu hyvinkin monenlaista toimintaa.

Siina Lepola on tutkinut vapaaehtoistyöntekijöiden positiivia kokemuksia Kirkon ulkomaanavun toiminnassa, ja löytänyt kolme erilaista vapaaehtoistyyppiä, joista ensimmäiselle on tärkeää vapaaehtoistyössä erityisesti sosiaaliset suhteet ja positiivinen palaute, toiselle vaihtelevat työtehtävät ja mahdollisuus osallistua toiminnan suunnit-

teluun ja kolmannelle oman osaamisen hyödyntäminen ja tunne työn merkityksellisyydestä. (Lepola 2012, 67.)

Nuorten ajatuksia vapaaehtoistyöstä on tutkinut Henriette Grönlund. Hän havaitsi, että nuoret pitävät vapaaehtoistoiminnassa tärkeänä mahdollisuutta ideoida itse toimintaa, toiminnan matalaa kynnystä, toiminnan tehokkuutta ja aikaansaavuutta, mahdollisuutta osallistua myös projektimaisesti ja sitä, että järjestö tarjoaa monenlaista toimintaa erilaisiin tarpeisiin (Grönlund 2006).

### 3.2.5 Sitoutuminen

Kysymys siitä, miten vapaaehtoisia voidaan sitouttaa järjestön toimintaan, on usein pinnalla vapaaehtoistoiminnasta puhuttaessa. Monet vapaaehtoistoiminnan muodot kaipaavat tekijöitä, jotka osallistuvat toimintaan pitkäjänteisesti, ja toisaalta jokaisen osaavan vapaaehtoisen myötä, joka lopettaa toiminnan organisaatiossa, katoaa oleellista tietoa ja taitoa.

Sitoutuminen on sitä, että ihminen tuntee innostusta tekemäänsä toimintaa kohtaan ja ottaa vastuuta toiminnasta ja sen kehittamisestä. Sitoutunut ihminen on tehokas. Voidaan ajatella, että vapaaehtoistyössä tapahtuu useimmiten tunneperäistä sitoutumista, joka liittyy siihen, että ihminen kokee työn arvot tärkeinä ja samastuu siihen. (Lämsä & Hautala 2004, 91–96.) Sitoutumista lisäävät Lämsän ja Hautalan mukaan ihmisen ja organisaation välisten arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys, toimintatapojen johdonmukaisuus, osallistuminen ja keskustelun avoimuus, välittäminen ja turvallisuuden tunne sekä osaamisen kehittämismahdollisuudet. Loimun mukaan (2005, 135) sitoutuessaan ihminen hyväksyy toiminnan päämäärät haluaa toimia niiden saavuttamiseksi, sitouttamisella puolestaan tarkoitetaan johdon käytännön toimintaa, jolla pyritään saamaan ihmiset hyväksymään organisaation toimintatavat ja päämäärät.

Vapaaehtoisten sitoutumista Suomessa on tutkinut Emmi Utti. Hän havaitsi tutkissaan lastensuojelun vapaaehtoisia tukihenkilöitä, että sitoutuminen heikkeni, jos vapaaehtoiset eivät kokenet saavansa arvostusta ja tukea organisaation palkatuilta henkilöiltä. Sitoutumista puolestaan lisäsivät positiiviset kokemukset vapaaehtoistoiminnasta ja oma pystyvyyden tunne, sekä kokemus siitä, että sai tehdä arvojensa mukaista työtä. (Utti 2008, 84–95.)

Pessi ja Oravasaari havaitsivat (2010, 176), että järjestöt käyttävät varsin vähän taloudellisia resursseja budjeteistaan toimintaan, jolla vapaaehtoisia pyritään sitouttamaan. Yleisiä sitouttamiskeinoja olivat esimerkiksi koulutuksen tarjoaminen, virkistystilaisuuksien järjestäminen ja työnohjauksen tarjoaminen. Heidän tutkimuksessaan varsin harvat järjestöt mainitsivat, että ne pyrkisivät tietoisesti antamaan vapaaehtoisille vähitellen enemmän valtaa ja vastuuta toiminnasta sekä uusia haasteita, tai sitten järjestöissä ”omien siipien kokeilu” jätettiin vapaaehtoisen omalle vastuulle, kuitenkin niin että sitä ei erityisesti kielletty.

Sitouttaminen onkin Pessin ja Oravasaaren mukaan toimintaa, jota voi tehdä institutionaalisesti mutta myös järjestön arjessa. Yhteisön rakentaminen järjestössä on siinä mielessä tärkeää, että integroituminen yhteisöön on Pessin ja Oravasaaren mukaan (2010, 180) myös yksi kansainvälisten tutkimusten (esim. Omoto & Snyder 1995) olennaisimpia syitä vapaaehtoisten sitoutumiseen. Yhteisöllisyys kannattaa myös siksi, että toiminnan omakseen kokevat vapaaehtoiset pyytävät helposti mukaan myös omia tuttaviaan: on mielenkiintoista, että jopa puolet niistä ihmisistä, jotka eivät osallistu vapaaehtoistoimintaan, pitävät syynä sitä, että kukaan ei ole pyytännyt heitä mukaan (Yeung 2002, 71). Sorrin mukaan (2005, 139) vapaaehtoistoiminta onkin nimenomaan itsensä toteuttamista vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Hanna Laitinen on pohtinut osallisuutta ja osallistumisen edellytyksiä järjestötoiminnassa (Laitinen 2006, 85). Hänen mukaansa, kun uusi ihminen tulee mukaan johonkin toimintaan, hän osallistuu ensin muiden määrittelemään toimintaan, ilman sen suurempaa sitoutumista organisaatioon. Kuitenkin Laitisen mukaan, jos halutaan syvempää sitoutumista toimintaan, täytyy ihmiselle antaa mahdollisuus toteuttaa kompetenssin ja autonomian tarpeitaan antamalla mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja vallankäyttöön organisaatiossa. Onkin ratkaisevaa, miten hyvin järjestö kykenee tarjoamaan tilaisuuksia tällaiselle syvemmälle osallistumiselle uudelle aktiiviselle toimijalle, joka haluaa omia kykyjään vastaavia haasteita ja myös käyttää omia ideoitaan. Demokraattisen yhteisön rakentaminen ei ole Laitisen mukaan helppoa, ja edellyttää ajattelutapaa, jossa jäsenten osallistuminen ei ole vain pieniin asioihin vaikuttamista muiden antamissa rajoissa. Laitinen pohtii, että yksi tapa antaa osallistumisen kokemus toimijoille on lohkoa jokin toiminnan osa-alue toimijan vastuulle, jolloin

toimijan autonomia sen suhteen lisääntyy. Tällöin on kuitenkin riskinä, että toimija kokee tullessa siirretyksi pois varsinaisesta toiminnasta.

### **3.3 Tämän tutkimuksen näkökulma vapaaehtoistyön johtamiseen**

Luettuani suomalaista ja yhdysvaltalaisista vapaaehtoistyöhön ja järjestöihin liittyvää kirjallisuutta, olen mielestäni havainnut joitain eroja siinä, miten Suomessa ja USA:ssa suhtaudutaan vapaaehtoistyöhön ja järjestökenttään yleisemminkin. Siksi minusta Yhdysvalloissa kehitettyjä vapaaehtoistyön johtamisen malleja ei voi suoraan ja muokkaamatta ottaa käyttöön suomalaisissa järjestöissä. Yhdysvalloissa järjestöt tai voittoa tuottamattomat organisaatiot (non-profits) ovat yhteiskunnassa erilaisessa asemassa kuin suomalaiset järjestöt. Yhdysvalloissa vapaaehtoiset ovat tavallaan olemassa yksinomaan tuottaakseen organisaatiolle sen päämäärien mukaista hyötyä, suomalaisessa ajattelussa taas kansalaisjärjestöillä on myös eräänlainen yhteiskunnallinen velvollisuus tuottaa vapaaehtoisille osallisuuden kokemuksia. Suuresti kärjistäen voisi jopa sanoa, että USA:ssa vapaaehtoiset ovat olemassa järjestöjä varten, Suomessa taas järjestöt vapaaehtoisia varten.

Suomalainen kolmas sektori ei mielestäni ole ensisijaisesti olemassa toteuttaakseen yhteiskunnallista palvelutuotannon tehtävää, kuten voisi ajatella että on kyse Yhdysvaltain järjestösektorilla. Suomalainen kolmas sektori ja kansalaisyhteiskunta ovat historiallisesti olleet vaikuttamisen paikkoja tavallisille ihmisille, ja niiden tärkeä tehtävä on tarjota kansalaisille mahdollisuuksia omaehtoiseen kansalaistoimintaan, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, kohtaamiseen ja ennen kaikkea yhteiskunnalliseen osallisuuteen vapaaehtoistyön kautta. Voidaan sanoa, että yhdistystoiminta on modernien demokratioiden tapa osallistua yhteiskunnan eri alajärjestelmien (talous, uskonto, taide, jne.) päätöksentekoon, kehittämiseen ja sisäiseen kommunikaatioon, eikä mikään suomalaisen yhteiskunnan alajärjestelmistä ei toimisi ilman kansalaisyhteiskunnan tukea (Siisäinen ja Kankainen 2009, 127).

Yhdysvaltojen non-profit -organisaatiot korvaavat puutteellista julkista sektoria, ja tuottavat monia tärkeitä yhteiskunnallisia palveluita. Vapaaehtoistyö kiinnostaa, koska se tarjoaa myös uralla etenemisen mahdollisuuksia, verkostoja ja menestystä (Seppo 2012, 10, Worth 2012, 228). Esimerkiksi sairaalat saattavat kuulua non-profit -sektoriin USA:ssa, ja sektorista käytetään myös usein nimitystä charitable sector, hy-

väntekeväisyyssektori. Liikkeenjohdon tyylinen johtaminen, managerialismi, on yleistynyt USA:n non-profit -sektorilla viimeisten vuosikymmenten aikana. (Worth 2012, 23.)

Suomalaistyyppistä ajattelua edustaa mielestäni esimerkiksi Ilvosen ajatus (2012, 39), että yhdistyksen johdon tulisi luoda sellainen ilmapiiri, joka kannustaa yksilöitä toteuttamaan omia tarpeitaan niin, että yhdistyksen päämäärät täyttyvät. Amerikkalais-henkisestä mallista taas löytyy esimerkkejä vaikkapa Peter F. Druckerin ajatuksista (Drucker 2008, 176) ja toisaalta myös Pessin ja Oravasaaren tutkimustuloksista (2010, 171), joiden mukaan vapaaehtoisia on helpompi saada mukaan selkeästi rajattuihin toimenkuviin.

Nykyaikaisessa johtamisessa on paljolti kyse ihmisten palvelusta, osaamisen johtamisesta, yhteisen vision selkeästä viestinnästä ja toiminnan mahdollistamisesta. Tuntuu, että nykyaikaisen johtamisen teorioiden ihmiskuva on huomattavasti humanistisempi kuin kuva vapaaehtoistyöntekijöistä järjestöissä. Monet eri järjestöjen tekemät vapaaehtoistyöhön liittyvät ohjeistukset ohittavat mielestäni sen, että ihmiset ovat monimutkaisia, moniulotteisia olentoja, joiden sitouttamiseen tarvitaan muutakin kuin virkistystilaisuuksia ja kiittelyä. Useimmiten hyvään työmotivaatioon ja työhyvinvointiin palkkatyössä vaikuttavat hyvä, osallistava organisaatiokulttuuri ja organisaation itselle sopivat arvot, ja vaikka kiittäminen on tärkeää, se on varsin pieni askel matkalla aidoisti valtauttavaan organisaatiokulttuuriin.

Tämän tutkimuksen johtamiskäsitys on ns. systeeminen, eli en ajattele, että johtaminen on toimintaa, joka liittyy johonkin tiettyyn henkilöön organisaatiossa, vaan koko organisaation toimintaan ja sen organisaatiokulttuuriin. Systeemiteoreettisessa johtamisajattelussa organisaatiot nähdään kokonaisuuksina, ja johtaminen saa näin pikemminkin organisaatiokulttuurin ja organisaation rakenteiden luomiseen liittyviä merkityksiä. Organisaatiokulttuuria on mahdollista luoda monilta tasoilta, ja yksittäisen ihmisen vaikutus siihen saattaa olla heikko (Senge 1990).

Peter Senge on eräs systeemiteorian ja oppivien organisaatioiden johtavia teoreetikkoja. Teoksessaan *The Fifth Discipline* hän luo mallin oppivasta organisaatiosta, jossa johtaminen on enemmänkin oppivan systeemin luomista, kuin perinteistä käskyttämällä johtamista. Oppivan organisaation olennaisia komponentteja ovat hänen mukaansa

systemiajattelu, eli kokonaisuuden näkeminen, ihmisen oma huippukykyjen tavoittelun tukeminen, organisaatiossa olevien mentaalisten mallien tuominen näkyviksi, yhteisen vision rakentaminen ja tiimioppiminen, jossa tiimissä syntyvä viisaus on suurempaa kuin sen yksittäisten jäsenten. (Senge 1990, 6–10.)

Systeemiajattelulle tyypillistä on, että siinä ajatellaan, että organisaation tai systeemin rakenteella on vaikutus ihmisten käyttäytymiseen organisaatiossa, ja että systeemissä ilmeneville ongelmille ei ole mahdollista löytää yhtä tiettyä vastuullista henkilöä tai tahoa, vaan että ongelmat ovat ensisijaisesti systeemin ongelmia, joista kaikki ovat vastuussa. Systeemissä olevia ominaisuuksia voidaan vahvistaa palautteella: se voi joko vahvistaa systeemin hyviä ominaisuuksia tai myös huonosti tehtynä johtaa epäonnistumisen kierteeseen, kun palaute vahvistaa systeemin huonoja ominaisuuksia. (Senge 1990, 44, 78, 80.) Sengen mukaan (1990, 274) on myös autoritatiivisille systeemeille ominaista, että niissä tapahtuu politikointia, arbitraarista vallankäyttöä ja valtapelien pelaamista, joista hänen mukaansa on mahdollista päästä eroon yhteisen vision rakentamisella, joka alkaa jokaisen henkilökohtaisen vision jakamisesta.

Oppiva organisaatio mahdollistaa ihmisten aktiivisen toimijuuden organisaatiolle suotuisten rakenteiden rakentamisessa (Senge 1990, 69). Johtajuus oppivassa organisaatiossa on designerina, opettajana ja huolenpitäjänä toimimista, ei perinteistä käskyttävää johtamista (Senge 1990, 340).

Näin ollen ajattelen, että tietoa vapaaehtoistyön johtamisesta järjestössä on mahdollista saada monenlaisissa asemissa toimivilta henkilöiltä, ja johtamista voi mielestäni olla myös esimerkiksi toimintatapojen tai –mallien kehittäminen, jonkin toiminnan tukeminen jne. Hypoteesini vapaaehtoistyön johtamisen suhteen on, että vapaaehtoinen sitoutuu organisaatiossa valtaan ja vastuuseen.

Vapaaehtoistyön johtamisessa minua kiinnostaa, että onko parempi toimia yhdysvaltalaisen mallin mukaan, johon kuuluvat tarkasti määritellyt työnkuvat ja tehostettu johtaminen, toiminnan suunnittelu ja selkeiden tavoitteiden asettaminen, vai pikemminkin suomalaisen, enemmän aktiiviseen kansalaisuuteen nojaavan ajattelutavan mukaan, johon liittyy ajatus vapaaehtoisten omaehtoisten ja itse ideoidun toiminnan mahdollistamisesta sekä yhteiskunnallisen osallisuuden luomisesta vapaaehtoistyön

kautta. Näiden pohdintojen kautta olen päätenyt alla esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

1. Mitä sellaisia vapaaehtoistyön johtamisen käytäntöjä on olemassa, jotka johtavat vapaaehtoisten suurempaan sitoutumiseen, motivaatioon tai innostumiseen?
2. Onko mahdollista löytää yhteys vapaaehtoisten motivoitumisen ja sen välillä, tarjoaako järjestö mahdollisuuksia itseorganisoituvaan toimintaan vai mahdollisimman tarkasti määriteltyjä työnkuvia ja suunniteltua toimintaa?
3. Miten järjestöt ottavat huomioon kansalaisyhteiskunnan tehtävän yhteiskunnallisen osallisuuden luojana tarjotessaan vapaaehtoistyömahdollisuuksia?

Olen tässä referoimani kirjallisuuden ja oman kokemukseni perusteella identifioinut vapaaehtoistyön johtamisen osa-alueet uudelleenmalliksi, jonka perusteella aion haastatella tutkittaviani. Mallin muodostamisessa käytin ideoinnin apuna myös ajatuksia, jotka syntyivät Vapaaehtoisjohtamisen huippuvalmennuksen ideointipajassa Haa-ga-Helia ammattikorkeakoulussa 6.11.2013. Tutkin vapaaehtoistyön johtamista sekä asioiden että ihmisten johtamisen näkökulmasta, koska mielestäni sekä asia- että ihmisjohtaminen kuuluu hyvään vapaaehtoistyön johtamiseen. Ohessa taulukko 2, jossa näkyvät mallin osa-alueet. Nostan esiin enemmän ihmisten johtamiseen keskittyviä käytänteitä, kuten innostamista, osallistamista, motivointia ja sitouttamista, mutta myös asioiden johtaminen on läsnä toiminnan strategisessa suunnittelussa ja toiminnan tavoitteiden seuraamisessa.

## TAULUKKO 2. Vapaaehtoistyön johtamisen osa-alueet oman pohdintani mukaan.

<p><b>Varsinainen johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision kirkastaminen</li> <li>• Vapaaehtoistyön strateginen suunnittelu</li> <li>• Vapaaehtoisten tehtävien, roolien ja aseman suunnittelu</li> <li>• Vapaaehtoistyön tavoitteiden määrittely ja seuranta</li> <li>• Kokonaiskuvan hallinta</li> <li>• Raportointi, arviointi ja indikaattorit</li> <li>• Muutosjohtaminen</li> <li>• Resurssi johtaminen</li> </ul>	<p><b>Yhteisön luominen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmädynamiikka</li> <li>• Konfliktien ratkaisu</li> <li>• Luottamuksen rakentaminen</li> <li>• Yhteishengen luominen</li> <li>• Ryhmän rajat/kuinka mukaan toimintaan</li> <li>• Voimaantunut yhteisö</li> <li>• Yhteydenpito, sisäinen viestintä</li> </ul>	<p><b>Osallistaminen ja valtaistaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedon jakaminen</li> <li>• Delegointi</li> <li>• Tekemisen ja kasvun mahdollistaminen vapaaehtoisille</li> <li>• Vapaaehtoisten mukaanotto toiminnan suunnitteluun</li> <li>• Vapaaehtoisten mukaanotto päätöksentekoon</li> </ul>
<p><b>Innostaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisointi ja ”joukkojenhallinta”</li> <li>• Uusien mukaanottoja perehdytys toimintaan</li> <li>• Uusien rekrytointi</li> <li>• Toiminnan ja tiedon avoimuus</li> <li>• Yhteisen vision selkeä viestintä</li> </ul>	<p><b>Sitouttaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palautteen antaminen</li> <li>• Palkitseminen ja kiittäminen</li> <li>• Tuki arjessa</li> <li>• Osaamisen vahvistaminen (koulutus)</li> <li>• Jaksamisen tukeminen</li> <li>• Hiljaisen tiedon siirtäminen</li> </ul>	<p><b>Itsensä johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapaaehtoisen ja koordinaattorin suhde</li> <li>• Koordinaattori organisaatiossa</li> <li>• Henkilökohtaiset ominaisuudet</li> <li>• Oma johtajuus</li> </ul>

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jonka aineisto analysoitiin laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta.

Jotta tutkimusta varten kerätyssä aineistossa olevat havainnot voitiin luoda tutkimuksen tuloksiksi, tarvittiin tutkimusmetodi eli menetelmä. Jos menetelmä puuttuu, tulee tutkimuksesta helposti tutkijan omien ennakkoluulojen empiiristä todistelua. Tutkimusmenetelmään sisältyvät ne operaatiot, joilla tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joilla näitä havaintoja edelleen muokataan ja tulkitaan. Metodien tulee olla sopusoinnussa teoreettisen viitekehyksen kanssa, jotta tutkimus tuottaisi merkityksellistä tietoa aiheestaan. (Alasuutari 1999, 82.)

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimukseni on laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja sen moninaisuutta, ja se tutkii kohdettaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin pyrkii todenta-



maan tiettyjen väittämien todenperäisyyttä, ja pyrkii myös paljastamaan yllättävääkin tietoa. Tutkimus myös käsittelee tapauksia ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi et al. 1997, 157 -160.)

Laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta puhutaan usein suhteessa kvantitatiiviseen tutkimukseen, mainiten sen mitä laadullinen tutkimus ei ole. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat aineistonkeruumenetelmät, jotka tuottavat tekstimuotoista aineistoa, siinä missä kvantitatiivinen tutkimus tuottaa numeraalista aineistoa. On kuitenkin otettava huomioon, että myös kvalitatiivista aineistoa voi analysoida kvantitatiivisesti, ja toisin päin. Laadullisessa tutkimuksessa yleensä tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymyksetkin muokkautuvat tutkimuksen edetessä. Aineiston tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös ajatus tutkijan osallistumisesta jollain tavoin tutkittavien elämään, ja sen objektiivisuus syntyy subjektiivisuuden tiedostamisesta. Tutkijan asemassa on toisenlaista vapautta ja keskeisyyttä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa pohjana on hypoteesittomuus, joka otetaan huomioon avaamalla tutkijan ennakko-odotukset tutkimuksessa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä myös aineistolähtöinen analyysi, ja se, että tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista otantaa. (Eskola & Suoranta 1998, 16-22.)

## **4.2 Tutkimusmenetelmät**

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan yleensä aineistonkeruun metodeja, jotka tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät kuuluviin ja näkyviin. Tällaisia ovat esimerkiksi haastattelu, osallistava havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien analyysit. (Hirsjärvi et al. 1997, 160.) Laadullisen tutkimuksen aineistolle on tyypillistä moniulotteisuus, kompleksisuus ja ilmaisullinen rikkaus. Laadullisen tutkimuksen aineisto on kärjistäen kuin pala tutkittavaa maailmaa, jota tutkija sitten mittaa, kääntelee ja analysoi. Se on myös näyte tutkimuksen kohteena olevasta kielestä ja kulttuurista. Tutkijan on tärkeätä miettiä, mitä mikäkin havainto juuri sen aineiston kontekstissa merkitsee. Aineistoa voi analysoida lukuisista eri näkökulmista. (Alasuutari 1999, 83–88.)

Olen itse tutkimuksessani valinnut aineistonkeruun päämetodiksi haastattelun. Haastattelun toteutin teemahaastatteluna. Muita haastattelumuotoja ovat hyvin tarkasti

määritelty strukturoitu haastattelu ja syvähaastattelu eli avoin haastattelu, jossa valmiita kysymyksiä ei ole lainkaan. Teemahaastattelu sijoittuu näiden kahden välimaastoon, sillä siinä on etukäteen mietitty haastattelun teemat ja mahdollisia kysymyksiä, mutta haastattelu voi edetä suhteellisen vapaasti ja kysymysten järjestystä voi muuttaa ja asioihin palata haastattelun edetessä. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Teemahaastattelu on erityisen toimiva silloin, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten ihanteita, tunteita, perusteluja ja arvoja (Metsämuuronen 2008, 41.)

Tutkimusmenetelmien valinnassa tulee ottaa huomioon käytettävissä oleva aika ja resurssit. Arvioin, että haastattelu on paras ja tehokkain tapa tuottaa tietoa vapaaehtoistyön johtamisesta, sillä pyrkimykseni on saada tietoon tutkittavien ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja uskomuksia (vrt. Hirsjärvi et al. 1997, 180). Lisäksi haastattelu on sovelias menetelmä silloin, kun tutkittavaa aihetta vielä kartoitetaan ja siitä tarvitaan lisää tietoa (Hirsjärvi et al. 1997, 200). Vapaaehtoistyön johtamista on Suomessa tutkittu varsin vähän, joten koen haastattelun olevan siksi erittäin sopiva menetelmä tähän tutkimukseen, jotta ilmiön eri puolet jäsenyisivät paremmin.

Haastattelu on mahdollista toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Kieltämättä workshop -tyyppisen ryhmähaastattelun järjestäminen aiheesta tuntui minusta houkuttelevalta ajatukselta, mutta lopulta päädyin kuitenkin yksilöhaastatteluun, osittain siksi, että kiireisten ihmisten kanssa se on helpompi järjestää, ja myös siksi, että arvelen yksilöhaastattelussa saavani intiimimmän suhteen haastateltavan kanssa. Eri järjestöjen edustajat saattaisivat ryhmähaastattelutilanteessa alkaa nokitella toisiaan tai kertoa epärehellisesti vapaaehtoistyön johtamisen todellisista haasteista, antaakseen hyvän kuvan järjestöstä ulospäin, eivätkä he myöskään muodosta mitään luonnollista ryhmää. Hirsjärven ja kumppaneiden mukaan (1997, 206) ryhmähaastattelun ongelmana saattaa olla nimenomaan se, että ryhmä estää kielteisten ajatusten ilmaisemisen, tai sitten että hiljaisemmat osallistujat eivät saa ääntään kuuluviin.

### **4.3 Haastattelijoukko**

Laadullisessa tutkimuksessa on hyvä kysymys, minkäkokoinen on sopiva otos. On kuitenkin hyvä muistaa, että laadullinen tutkimus ei pyri yleiseen tietoon (”kaikki suomalaiset ovat sitä mieltä, että..”) vaan tuottamaan merkityksiä ja havaintoja jostain

tietystä ilmiöstä. Yleistämiseen tarvitaankin ns. edustava otos jostain joukosta. (Alasuutari 1999, 83.) Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy kuitenkin ajatus siitä, että yksityisessä toistuu yleinen, eli että tutkimalla ilmiötä tarpeeksi tarkasti saadaan tietoa siitä, mikä siinä on merkittävää ja myös yleisellä tasolla toistuvaa (Hirsjärvi et al. 1997, 177.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa jopa yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu voi tuottaa mielenkiintoista ja relevanttia tutkimustietoa. Yksi tapa kerätä aineistoa on päättää etukäteen haastattelemansa esimerkiksi jonkun tietyn ryhmän jäsenet. Toinen tapa on olla päättämättä haastateltavien määrää, vaan tehdä haastatteluja niin kauan, että saavutetaan ns. saturaatiopiste, eli aineisto alkaa toistaa itseään ja uutta tietoa ei löydy. (Hirsjärvi et al. 1997, 177.) Tässä tutkimuksessa päätin valita haastateltavani niin, että he eivät edusta mitään tiettyä ryhmää, esimerkiksi tiettyä järjestöä, koska halusin tietoa, jota voisin vertailla. Tämä päätös oli hieman epätyypillinen, kun puhutaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöistä, mutta koin tällaisen vertailevan tutkimuksen tuottavan mielenkiintoista tietoa myös työn tilaajataholle.

Tutkimuksessani käytän harkinnanvaraista otosta, kuten yleensäkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 20) eli valitsin henkilöitä, joilla arvelin olevan aiheesta hyvin tietoa ja sanottavaa. Valitsin myös haastateltaviani sen perusteella, että saisin laajan kuvan järjestökentästä, toisin sanoen mahdollisimman erilaisia haastateltavia erilaista toimintaa tekevistä järjestöistä. Neuvottelin haastateltavien valinnasta myös opinnäytetyöni tilaajatahon Kansalaisfoorumi ry:n kanssa, ja kysyin vinkkejä järjestökenttää tuntevilta tuttaviltani. Haastateltavia lähdin etsimään ottamalla yhteyttä mielenkiintoisilta vaikuttaviin järjestöihin, ja kysymällä ketä toimijaa heiltä kannattaisi tutkimukseen haastatella, sekä myös ottamalla yhteyttä suoraan joihinkin tuttujen suositteluihin henkilöihin.

Pyrin myös saamaan mukaan järjestöjä, joissa vapaaehtoiset olisivat organisoituneita erilaisilla tavoilla: järjestöjä, joissa vapaaehtoisilta odotetaan pitkäaikaista sitoutumista ja lyhytaikaista sitoutumista, sekä joissa on paikallisryhmiä, paikallisyhdistyksiä, tai joiden vapaaehtoiset ovat vapaaehtoisrekisterissä. Valitsin tietoisesti haastateltavia niin, että joukossa olisi erilaisista orientaatiosta lähtevää vapaaehtoistoimintaa: sekä auttamisorientaation että vertaistoiminnan luonteista vapaaehtoistyötä, sillä halusin pitää mielessä sen, että vapaaehtoistyötä on monenlaista. Olin alun perin ajatellut va-

litsevani tasapuolisesti sekä pitkä- että lyhytaikaiseen toimintaan sitouttavia järjestöjä, mutta huomasin jo heti ensimmäisten haastattelujen jälkeen, että lyhytaikaista sitoumusta odottavien toimijoiden haastattelu ei mielestäni tuonut erityisen uutta tai mielenkiintoista aineistoa tutkimukseen. Haastattelin toimijoita yhdeksästä erilaisesta järjestöstä, jotka toimivat urheilun, sosiaalisen työn, paikallistoiminnan, kulttuurisen työn ja nuorisotyön sarjoilla.

Suurin osa haastattelemistani toimijoista toimi pääkaupunkiseudulla, mutta sain mukaan myös pari muualla Suomessa toimivaa tahoa. Osa haastateltavistani toimi luottamustehtävissä, osa työntekijöinä. Alkuperäinen ajatukseni oli valita ainoastaan sellaisia haastateltavia, jotka tekivät nimenomaan työkseen vapaaehtoistyön koordinoivia, mutta lopulta luovuin tästä ajatuksesta, sillä joistain järjestöistä, jotka halusin mukaan tutkimukseen, tällaista henkilöä oli joko vaikea löytää tai järjestöstä esitettiin jotain toista henkilöä haastateltavaksi. Katsoin parhaaksi haastatella minulle ehdotettuja henkilöitä, ja lopulta koinkin, että sain itse asiassa mielenkiintoisemman ja monivahteisemman aineiston tällä tavalla. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä joustavuus ja suunnitelmien muuttuminen tarpeen mukaan tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59).

#### **4.4 Haastattelujen toteutus**

Haastattelut olivat toteutukseltaan varsin vapaamuotoisia. Useimmat haastattelut toteutettiin kyseisen järjestön toimitiloissa. Minulla oli haastattelutilanteissa mukana laaja haastattelurunko, jonka lähetin suppeammassa muodossa haastateltavilleni ennen haastattelua (suppea haastattelurunko liitteenä). Pysin haastattelutilanteessa sopeuttamaan haastattelukysymyksiä kunkin toimijan toimintaan sopiviksi, enkä kysellyt kaikilta jokaista rungossa olevaa kysymystä, tai toisaalta kyselin myös asioista, joita en ollut suunnitellut etukäteen. Koin, että tällä tavoin sain parasta tietoa jokaisen järjestön toiminnasta. Ensimmäiset tekemäni haastattelut olivat varsin pitkiä, mutta vähitellen oivalsin, mitkä suunnitelluista kysymyksistä ovat hyviä siinä mielessä, että ne tuottivat tutkimuksen kannalta relevantteja vastauksia, ja saatoin lyhentää haastattelujen kestoa.

Haastatteluissa minulla oli alussa tiettyjä teknisiä ongelmia, ja teknisen virheen takia minulta hävisi puolet eräästä haastatteluaineistosta, ja jouduinkin toisen puolen suh-

teen turvautumaan heti haastattelun jälkeen tekemiini muistiinpanoihin. Erään toisen haastattelun äänitys oli epäonnistunut kokonaan, ja jouduin toistamaan haastattelutilanteen. Yhtä haastateltavistani haastattelin englannin kielellä. Haastateltavieni organisaatioiden erilaisuus ja haasteltavien aseman erilaisuus heidän organisaatioissaan tuntui minusta varsin haastavalta kysymysten suunnittelun kannalta, ja huomasinkin joissain kohdin, että olin jättänyt välillä kysymättä sellaisia kysymyksiä, jotka olisi ollut hyvä kysyä.

Haastateltavieni aseman erilaisuus heidän organisaatioissaan vaikutti myös melko paljon haastattelutilanteisiin. Kaikilla haastateltavilla ei välttämättä ollut esimerkiksi omakohtaista kokemusta vapaaehtoistyön strategisesta suunnittelusta, vaan se tapahtui organisaatiossa jonkun muun toimesta. Huomasin myös, että haastattelut olivat sitä helpompia tehdä, mitä enemmän haastateltavalla oli kokemusta nimenomaan vapaaehtoistyön johtamiseen liittyvästä ajattelusta, ja joidenkin haastateltavien kohdalla jouduin miettimään hyvinkin tarkasti, miten kysymykseni muotoilisin, että haastateltavani ymmärtäisi minua. Lopulta päädyin ehkä liikaakin kyselemään enemmän siltä kannalta, että miten vapaaehtoistoiminta organisaatiossa toimii, sen sijaan että olisin tarpeeksi vahvasti korostanut vapaaehtoistoiminnan johtamista ja vapaaehtoistoimintaa nimenomaan suunniteltuna toimintana.

#### 4.4.1 Tapauskuvaukset

Kuvaan tässä yleisellä tasolla järjestöt, joiden edustajat haastattelin, sekä missä asemassa toimivaa henkilöä olin haastatellut. Olen antanut järjestöille niiden toimintaa kuvaavan koodinimen, jota käytän jatkossa. Tutkimuseettisistä syistä tein päätöksen, että en kerro, mistä järjestöistä haastattelin toimijoita, mutta pyrin kuvaamaan niiden toimintaa mahdollisimman tarkasti.

**Järjestö Lasten ilo.** Lasten ilo on sosiaalisen toiminnan parissa toimiva valtakunnallinen järjestö, jonka vapaaehtoiset toimivat paikallisyhdistyksissä ja enimmäkseen lyhytaikaisissa, ei suurta sitoutumista, erityistaitoja tai vastuunottoa vaativissa tehtävissä ennaltaehkäisevän lastensuojelun parissa. Haastattelin vapaaehtoistyön koordinoinnin parissa työskentelevää työntekijää, joka koordinoi lyhytaikaisten vapaaehtoistyöntekijöiden työtä, mutta ei paikallisyhdistyksien työtä.

**Järjestö Perinteen ylläpitäjät.** Perinteen ylläpitäjät on perinteinen, voimakkaasti kulttuuri-identiteettiin liittyvä valtakunnallinen järjestö, joka on aikaisemmin tehnyt edunvalvontatyötä mutta nykyään järjestää kulttuurista toimintaa. Järjestö on liittomuotoinen, ja sillä on paljon paikallisyhdistyksiä, sekä muita vastaavanlaisia organisaatioita, joiden toiminnan aktiivisuus vaihtelee. Piiritaso ja paikallisyhdistykset toimivat täysin vapaaehtoisvoimin. Järjestössä on perinteisesti sitouduttu luottamustehtäviin erittäin pitkiksi ajoiksi, jopa eliniäksi. Haastattelin piiritasolla toimivaa luottamushenkilöä, jonka tehtävänä oli paikallisyhdistyksien toiminnan tukeminen.

**Järjestö Urbaanit aktiivit.** Urbaanit aktiivit on pääkaupunkiseudulla toimiva kaupunginosatoimintaa järjestävä organisaatio, joka panostaa toiminnassaan erityisesti omaehtoisen ja itseorganisoituvan toiminnan kehittämiseen. Vapaaehtoistoimijat toimivat erilaisissa projektiryhmissä vaihtelevaa sitoutumista ja ammattitaitoa vaativissa tehtävissä esimerkiksi tapahtumatuotannossa. Haastattelin pitkäaikaista, tosin nyt jo toiminnasta hiukan syrjään jättäytyntä luottamushenkilöä, joka oli kehittänyt erityisesti järjestön omaehtoisen ja itseorganisoituvan toiminnan mallia. Toiminnassa on erittäin paljon tilaa uusille ideoille ja toimintamuodoille.

**Järjestö Reippaat nuoret.** Reippaat nuoret on suuren nuorisojärjestön pääkaupunkiseudun piiritason toimija. Järjestön toimintaa on perinteisesti hahmotettu enemmän harrastuksena, mutta viime aikoina vapaaehtoistyön tema on noussut voimakkaammin esiin ja kehittämisen kohteeksi. Järjestön toimijat sitoutuvat tyypillisesti useiksi vuosiksi järjestön toimintaan ja kasvavat siinä, sekä toteuttavat monenlaisia rooleja. Tehtäviin liittyy paljon vastuuta ja johtamista, ja järjestön rakenne on hierarkkinen. Haastattelin vapaaehtoistyön kehittämisestä vastaavaa luottamushenkilöä.

**Järjestö Urheilijat.** Urheilijat on urheilun parissa toimiva seura pääkaupunkiseudulla, jolla on 50 joukkuetta, joiden toimintaa johtavat ja koordinoivat vapaaehtoiset. Yleensä toimintaan sitoudutaan oman lapsen harrastuksen kautta verraten pitkiksi ajoiksi. Vapaaehtoisilla on myös varsin vastuullisia tehtäviä. Haastattelin toiminnanjohtajaa.

**Järjestö Kansainväliset nuoret.** Kansainväliset nuoret on kansainvälisen nuorisojärjestön Suomen osasto. Sen toiminnassa vapaaehtoisen on mahdollista edetä palkalliseen luottamustoimeen, ja nämä palkallisissa luottamustoimissa olevat vastaavat järjestön toiminnasta. Järjestöllä on paikallisia ”toimistoja” eri kaupungeissa, ja va-

vapaaehtoiset toimivat erilaisissa järjestön toiminnan pyörittämiseen liittyvissä projekti- tiimeissä ja luottamushenkilöinä. Vastuunoton, ammattimaisuuden ja johtamisen teemat korostuvat järjestön vapaaehtoistoiminnassa, eivätkä toimijat itse puhu vapaaehtoisista, vaan jäsenistä. Haastattelin palkallista luottamushenkilöä, joka vastaa vapaaehtoistoiminnan (tai järjestön termeillä henkilöstöhallinnon) kehittämisestä.

**Järjestö Oikeudenmukaisuuden puolustajat.** Oikeudenmukaisuuden puolustajat on vaikuttamistyön parissa toimiva valtakunnallinen järjestö, jonka vapaaehtoiset toimivat paikallisryhmissä ja vapaaehtoisrekisterin kautta, joiden toimintaa koordinoi työntekijä. Järjestön vapaaehtoiset tekevät sekä lyhytaikaisia että pitkäaikaista sitoutumista vaativia tehtäviä, ja osallistuvat järjestön kampanjoihin sekä toteuttajina että suunnittelijoina. Haastattelin vapaaehtoistyön koordinaattoria.

**Järjestö Tukihenkilöt.** Tukihenkilöt on erään valtakunnallisen suomalaisen järjestön lasten tukihenkilötoiminta, jota organisoidaan erään suuremman suomalaisen kaupungin lähialueilla. Haastattelin piiritasolta tukihenkilötoiminnan koordinointia tekevää työntekijää.

**Järjestö Paikalliset ystävät.** Paikalliset ystävät on erään suomalaisen järjestön paikallistoimija n. 40 000 asukkaan kunnassa. Järjestö järjestää vapaaehtoistyötä erityisesti sosiaalisen toiminnan alalla. Järjestön vapaaehtoiset tekevät esimerkiksi keikkaluonteista vapaaehtoistyötä saattajina ja ystävätoiminnassa, ja toimivat järjestön olohuonetoiminnassa erilaisissa rooleissa.

#### 4.5 Aineiston analyysi

Laadullisessa analyysissä ei analysoida aineistosta poikkeuksia, vaan aineistoon suhtaudutaan kokonaisuutena, vaikka se koostuisikin yksittäisistä haastatteluista. Aineiston tulkinnassa ei siten voi esiintyä poikkeamia, vaan synteesin tulee olla sellainen, että kaikki on otettu siinä huomioon (Alasuutari 1999, 38). Alasuutarin mukaan (1999, 39) laadullista analyysiin kuuluu kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja tulosten tulkitseminen. Yleensä laadullinen analyysi tähtää aineiston ymmärtämiseen, ei niinkään sen selittämiseen, johon tilastollinen analyysi on sopivampi (Hirsjärvi et al. 1997, 219.)

Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa aineiston tarkastelua tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta, etsien aineistosta sitä, mikä siinä on olennaista. Tämän jälkeen havainnot yhdistellään etsimällä aineistosta yhteisiä piirteitä, nimittäjiä tai sääntöjä. Raakahavainnot pyritään yhdistelemään mahdollisimman suppeaksi joukoksi havainnot. (Alasuutari 1999, 40–43.)

Aineiston analysoinnissa käytin apunani jo laatimaani teemahaastattelurunkoa, joka perustuu teoriaan ja omaan kokemukseeni (vrt. Eskola ja Suoranta 1998, 153). Etsin aineistosta tutkimuskysymyksiä valaisemia teemoja eli teemoittelin sen. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että aineistosta etsitään toistuvia teemoja tai piirteitä. Löysinkin 11 erilaista teemaa, joista kerron enemmän seuraavassa luvussa. Teemoittelun jälkeen etsin aineistosta esimerkiksi tyyppisiä yhtäläisten piirteiden perusteella, ääriryhmiä tai kontrasteja ja poikkeustapauksia (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173–175).

Poimin aineistosta esiin 11 erilaista teemaa, jotka ovat vapaaehtoisen kehitys toiminnassa, vapaaehtoistyön tavoitteet ja niiden seuranta, vapaaehtoinen johtajana, rekrytointi ja perehdytys, kiittäminen ja palautteen anto, vapaaehtoisen tukeminen, sitoutuminen ja sitouttaminen, yhteiskehittelyn ja yhteisen vision merkitys, yhteisöllisyyden merkitys, ammatillisuuden ja vapaaehtoistyön ristiriita ja valtaistaminen ja mahdollistaminen.

Teemoittelun lisäksi analysoin aineistoa myös tutkien järjestöjen toiminnan luonnetta sekä vapaaehtoisten ja vapaaehtoisten johtajien roolia niissä, koska tällainen vertaileva analyysi on mielestäni tärkeää, jotta järjestöjen johtamisen tavat ja valtatematikka konkretisoituisivat tutkimuksessa.

#### **4.6 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimuksen eettisyydessä voidaan pohtia esimerkiksi hankitun tiedon käyttöön liittyviä kysymyksiä, tutkijan rehellisyyttä ja tulosten julkaisua koskevia kysymyksiä. Eettiset kysymykset ovat aina kysymyksiä, joihin ei ole olemassa mitään tiettyjä vastauksia, vaan ne täytyy pohtia läpi ennen jokaista tutkimusta. Menetelmistä puhuttaessa kuitenkin yleensä pitäydytään tiedon käsittelyn eettisyyteen, eli onko kerättävä tieto arkaluonteista ja voiko tutkimus loukata tutkittavien ihmisarvoa. Tietoja julkistettaessa on huolehdittava luottamuksellisuuden säilymisestä ja anonymiteettisuojasta. Tutki-



jan ei myöskään tule luvata luottamuksellisuuden suhteen enempää kuin minkä pystyy käytännössä täyttämään. Mitä arkaluontoisempi aihe on, sitä tarkemmin anonymiteettia on suojattava. Tutkimuseettisyyden kannalta voi pohtia myös, onko ongelmallista saada ihminen muistelemaan esimerkiksi itselle raskaista kokemuksia tai laittaa heidät henkisesti raskaaseen koetilanteeseen. (Eskola & Suoranta 1998, 52–60.) Ihmisiä koskevissa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2010, 20.)

Omassa tutkimuksessani arvioin, että kyse ei ole lähtökohtaisesti erityisen henkilökohtaisista tai arkaluontoisista aiheista, koska kyse on kuitenkin organisaatioiden toiminnasta, ei yksittäisten henkilöiden elämäntapahtumista. Tein kuitenkin sen päätöksen, että en kerro mistä organisaatioista olen haastatellut toimijoita, koska Suomi on varsin pieni maa ja järjestökenttä sitäkin pienempi, eli käytännössä on mahdollista, että joku tunnistaa haastateltavani. Tämän tein myös haastateltavilleni selväksi. Olin kuitenkin kiinnostunut myös virheistä ja haasteista, joita haastateltavat ovat kohdanneet, ja toivoin heiltä myös kriittistä asennetta omaa organisaatiotaan kohtaan.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kuvaan järjestöjen toiminnan luonteen vapaaehtoistyön ja vapaaehtoistyön johtajien roolien näkökulmasta sekä aineistosta löytämiäni teemojen perusteella. Tulosten tulkinta tarkoittaa sitä, että havainnoista tehdään uusi merkitystulkinta tutkimalla aineistosta löytyviä vihjeitä ja johtolankoja. Samalla käytetään apuna myös muuta tutkimusta ja teoriaa, ja saatetaan palata takaisin pelkistämättömään aineistoon. (Alasuutari 1999, 44–47.)

Tulkinta tarkoittaa sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiään. Tulkinta on myös aina moninaista, samasta aineistosta voi tehdä erilaisia tulkintoja. Tuloksista pyritään sitten laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat selkeät vastaukset asetettuihin ongelmiin. Pohdin myös, mitkä ovat tulosten laajemmat merkitykset. (vrt. Hirsjärvi et al. 1997, 225.)

## 5.1 Järjestöjen toiminnan luonne

Löysin aineistosta karkeasti kahdenlaisia järjestöjä: kansalaisjärjestömäisiä ja työntekijävetoisia, yhteiskunnallisia palveluita tuottavia järjestöjä. Järjestöjen toiminnan analyysi tältä pohjalta oli mielestäni olennainen siksi, että sen kautta on mahdollista ymmärtää valtasuhteita organisaatiossa, ja sen kautta järjestön johtamisen tapoja. Tulokset tästä aineistosta ovat omiani, ja yhden henkilön haastattelun perusteella tehtyjä, ja tuloksiin saattaa vaikuttaa myös se, että haastattelinko työntekijää vai luottamushenkilöä.

Kansalaisjärjestömäisenä pidän toimintaa, jossa mukaan toimintaan saapuvan vapaaehtoisen on mahdollista saada sellaisia asemia järjestössä, jotka vaikuttavat koko järjestön linjaan esimerkiksi aidosti vastuullisena luottamushenkilöinä, ja joihin on mahdollista liittyä jäseneksi. Kansalaisjärjestömaiselle toiminnalle ominaista on mielestäni myös, että osallisuus määrittää toimintaa, ja usein nousee tärkeämmäksi arvoksi kuin joidenkin tiettyjen projektien, tavoitteiden tai palveluiden aikaansaaminen järjestön nimissä ja sen järjestämisen vapaaehtoistyön kautta. Kansalaisjärjestöjen toiminta on myös tyypillisesti avointa kaikille. Pyrin kyselemään vapaaehtoisuudesta mm. siten, että kysyin, voiko vapaaehtoinen esiintyä järjestön edustajana, esimerkiksi mediassa, projektin vastuullisena toteuttajana tai yhteyshenkilönä, sekä selvittämään, voiko vaikkapa keikkamuotoiseen vapaaehtoistyöhön tullut vapaaehtoinen edetä päätäviin asemiin järjestössä. Selvitin myös, voivatko vapaaehtoiset itse ryhtyä toteuttamaan ideoita uusista toimintamuodoista.

Arvioin, että aineistossa luonteeltaan kansalaisjärjestömäisimpiä ovat Urbanit aktiivit, koska sen toiminta perustuu käytännössä pitkälti siihen, mitä vapaaehtoiset haluavat tehdä, Kansainväliset nuoret, koska sen palkalliset luottamushenkilöt tai työntekijän asemassa olevat kasvavat ensin vapaaehtoisina järjestössä sekä Reippaat nuoret, koska sen toimintalinjojen päättäjinä toimivat erittäin selkeästi vapaaehtoiset luottamushenkilöt, joiden edustus myös järjestön ulkopuolella on vahvaa, sekä Perinteen ylläpitäjät, joka perinteisine liittorakenteineen ja jäsenineen, joiden toiminta lähtee identiteetistä käsin, on hyvinkin tyypillinen ja perinteinen kansalaisjärjestö.

Työntekijät on hyvin tällaisessa tukiroolissa kuitenkin, on siirretty työntekijöille semmosii tylsempii rutiineja, ehkä se yleisnyrkkisääntö, et se mikä on pakko tehdä kahdeksast neljään, niitä keskitetään työntekijöille,

periaatteessa kaikki johtaminen on... ehkä tää valtio on hyvä vertailukohta, että työntekijät on niinku virkamiehiä, että ne on poliitikoilla töissä, että luottamushenkilöt on niitä poliitikkoja.

### **Reippaiden nuorten edustaja**

Kun näin sivusta pääsee kattomaan, ku tajuaa, et ne oikeesti saa päättää, esimerkiksi siinä asukaskahvilassa, joka on siis tän meidän toimintamallin mukaan tehty, niin joku kommentoi, et se ajatteli, et se tulee vaan kuuntelemaan, et mikä tää juttu oikein on, ja sit se kommentoi sen jälkeen, että kun täällä saa oikeesti päättää, niin hän kyllä halua olla tässä mukana. Se on varmaan jotain sellaista, mitä ei tavallisesti ensimmäisellä kerralla kun tulee johonkin toimintaan mukaan, niin pääsee heti päättämään ja vaikuttamaan siihen, et miten täst lopulta tulee tän näkönen. Mä luulen, et se sellanen huumaava tunne siitä, että mut otetaan tässä tasavertaseksi henkilöks, multa ei kysytä, että mitä sä osaat, mikä sun titteli töissä on tai mikä sun koulutustausta on, ja meillä ei painoteta tommosiin asioihin vaan siihen, mitä halua tehdä.

### **Urbaanien aktiivien edustaja**

Kansalaisjärjestöjen lisäksi aineistossa oli myös selvästi sellaisia järjestöjä, joiden toiminta oli enemmänkin työntekijävetoista. Nykyään on tyypillistä, että varsinkin sellaisissa järjestöissä, joissa on paljon ammattimaisia työntekijöitä, vastuu järjestön toiminnasta valuu vähitellen operatiiviselle johdolle, jolloin toiminta on enemmänkin ammattimaistunutta järjestötoimintaa. Näille järjestöille tyypillistä on, että toiminnasta ovat vastuussa viimekädessä työntekijät, keskeistä on tiettyjen tavoitteiden aikaansaaminen vapaaehtoistyön avulla, eikä jäsenyys ei ole erityisen keskeistä toiminnassa. Aineistossa on mukana järjestöjä, jotka tuottavat erilaisia yhteiskunnallisia palveluita vapaaehtoisten toiminnan kautta, mutta kuitenkin selkeästi työntekijävetoisesti. Useimmat näistä olivat sosiaalialan järjestöjä. Kutsun näitä järjestöjä jatkossa ammatillistuneiksi järjestöiksi. Niitä olivat tässä aineistossa näkemykseni mukaan Lasten ilo, Tukihenkilöt ja Paikalliset ystävät.

Me kutsutaan näitä vapaaehtoisia, mitkä eivät kuulu mihinkään paikallisyhdistykseen ja ovat tavallaan vaan tänne toimiston toiminnan vapaaehtoisia, että he ovat villejä ja vapaita vapaaehtoisia meillä. Hei eivät maksa jäsenmaksuja, he ovat vaan tuolla rekisterissä. Ei ole mitään muuta velvoitetta, he ovat ilmoittaneet että he haluavat meiltä postia neljä viisi kertaa vuodessa. Mutta sitten paikallisyhdistykset taas, siellä maksetaan jäsenmaksu ja siellä sä voit olla toimikunnassa ja jopa puheenjohtajana, sihteerinä, taloudenhoitajana...

### **Lasten ilon edustaja**

Teil on tavallaan selkee linjaus siitä, että kaikki toiminta on lopulta ammattilaisten koordinoimaan, että jollain tavalla se viimenen vastuu on kuitenkin aina sitten työntekijöillä...?

Joo. Viimesin vastuu on ammattityöntekijällä. Se tuo mun mielestä vapaaehtoisille myös turvaa, että ei tarvii jäädä itekseen, että teinköhän mä ton nyt oikein tai mitäköhän tässä pitäis tehdä.

#### **Paikallisten ystävien edustaja**

Kansalaisjärjestön ja ammatillistuneen järjestön välimaastoon jäivät tässä aineistossa Oikeudenmukaisuuden puolustajat ja Urheilijat, joilla oli selvästi kansalaisjärjestömäisiä piirteitä ja historiaa, mutta joiden toiminta oli kuitenkin varsin työntekijävetoista. Kuvassa 1. hahmottelen, miten työntekijävetoisia tai kansalaisjärjestömäisiä järjestöt ovat.

Olikin kiinnostavaa, mitkä järjestöt määrittivät itse itsensä kansalaisjärjestöiksi, tai haastateltavat puhuivat toiminnasta kansalaisjärjestötoimintana. Näin tekivät järjestöt Lasten ilo, Reippaat nuoret ja Paikalliset ystävät. Näistä itse kansalaisjärjestömäiseksi ja selkeästi vapaaehtoisvetoiseksi määrittelin itse Reippaat nuoret. Lasten ilo ja Paikalliset ystävät olivat mielestäni selkeästi työntekijävetoisia.

#### **KUVA 1. Kansalaisjärjestömäisyys ja työntekijävetoisuus aineiston järjestöissä.**



Ajattelin kuitenkin, että kenties myös järjestöillä Lasten Ilo ja Paikalliset ystävät oli voimakas kansalaisjärjestötoiminnan historia, jonka takia ne määrittelivät toimintansa näin, ja lisäksi järjestöllä Lasten ilo on paikallisyhdistyksiä, joiden toiminta on kansalaisjärjestömäistä. Järjestön Paikalliset ystävät edustaja kuvailee heidän toimintaansa kansalaisjärjestötoiminnaksi, mutta kuitenkin selkeästi sen vapaaehtoistoiminnassa vastuussa on viimeksi työntekijä.

### 5.1.1 Vapaaehtoisten rooli järjestöissä

Puhuimme haastateltavien kanssa vapaaehtoisten rooleista, joita pidin myös kiinnostavina valtatematiikan ja johtamisen kannalta. Olikin havaittavissa, että aineistosta löytyi sekä järjestöjä, joissa vapaaehtoisilla oli paljon erilaisia rooleja, jotka vaihtelivat vapaaehtoisen uran ajan, ja järjestöjä, jotka tarjoavat selkeästi vain yhtä tai korkeintaan muutamaan roolia vapaaehtoiselle, ja joista ei ole olemassa suoraa polkua järjestön mahdollisiin muihin vapaaehtoistehtäviin. Tässä aineistossa mukana olevien järjestöjen toiminta oli ainakin periaatteessa avointa kaikille, tosin yhdellä nuorisojärjestöllä oli käytössään jäsenyyden yläikäraja ja yhteiskunnallisia sosiaalialan palveluita tuottavat järjestöt tekevät alkukarsintaa vapaaehtoisista.

Oli myös havaittavissa, että joissain järjestöissä vapaaehtoisia toivotaan ikään kuin mukaan toimintaan, eräänlaisiksi yleisiksi toimijoiksi, jotka omaksuvat sitten erilaisia rooleja ja asemia järjestön toiminnassa, ja toisissa taas sitoutumaan johonkin tiettyyn rooliin. Kansalaisjärjestömaisten toimijoiden oli hiukan hankalaa erotella vapaaehtoisia ja järjestön jäseniä, sillä kaikki eivät käsitteellisesti erottelleet vapaaehtoisia ja jäseniä, vaan järjestön jäsenet omaksuivat vaihdellen vapaaehtoistyöntekijän, luottamushenkilön ja tapahtumiin osallistujan roolia. Esimerkiksi järjestössä Kansainväliset nuoret puhutaan aina jäsenistä, ei koskaan vapaaehtoisista. Jäinkin itse pohtimaan, että huolimatta siitä, että vaikka periaatteessa vapaaehtoistyön määritelmään kuuluukin myös omaehtoinen kansalaistoiminta, onko kuitenkin niin, että vapaaehtoistoiminta hahmotetaan myös järjestöissä lähtökohtaisesti auttamistyönä, ja että Nylundin määrittelemän (2008, 31–34) me meille -orientaation vapaaehtoistoimintaa tai osallisuuteen ja vaikuttamiseen liittyvää kansalaistoimintaa ei helposti pidetä vapaaehtoistyönä?

Ammatillistuneissa järjestöissä vapaaehtoisten roolit olivat selvemmin suunnittelu- ja kehittämisprosessin tulos ja esimerkiksi vahvasti yhteyksissä järjestön tuottamiin hankkeisiin, kansalaisjärjestömaisemmissä järjestöissä roolit olivat luonteeltaan enemmän organisaatiokulttuurisia, eli niiden alkuperästä on vaikea sanoa mitään, vaan ne olivat ikään kuin osa järjestön organisaatiokulttuuria ja vähitellen syntyneet järjestön toiminnan aikana. Lisäksi löytyi perinteisiä yhdistystoimintarooleja, kuten puheenjohtajia, sihteereitä ja rahastonhoitajia, sekä toiminnassa syntyviä rooleja, jotka eivät ole ennalta määrättyjä tai ennalta suunniteltuja.

Vapaaehtoisten ja heidän koordinoijiansa roolien suhteen oli selvästi huomattavissa, että ne järjestöt, joilla oli suhteessa enemmän rahoitusta palkata työntekijöitä, olivat myös määritelleet vapaaehtoisten roolit tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Nämä olivat myös tyypillisesti ammatillistuneita järjestöjä, jotka tuottavat vapaaehtoisten työpanoksen avulla yhteiskunnallisia palveluita. Mitä kansalaisjärjestömaisempää toiminta oli, sitä enemmän vapaaehtoisten roolit määrittyivät organisaatiokulttuurisesti, perinteisten yhdistystoimintaroolien mukaan tai suoraan toiminnassa.

Kysyin myös siitä, kuinka paljon järjestöissä ns. räätälöitiin työnkuvia, eli että vapaaehtoiselle luotiin uusi rooli tai tehtävä hänen kiinnostuksen kohteidensa perusteella. Tässä aineistossa tällainen oli suhteellisen harvinainen käytäntö, vain yhdessä järjestössä toimittiin näin. Siellä räätälöinti tapahtui selkeästi vapaaehtoisen kiinnostuksen, ei niinkään hänen kykyjensä tai osaamisalueidensa perusteella. Arvelen, että tämä johtuu siitä, että vaikkakin varmasti hyvä käytäntö, se vaatii suhteellisen paljon resursseja koordinoinnilta, ja myös selkeästi vapaaehtoistyön koordinoinnista vastaavan henkilön. Ymmärtääkseni kansalaisjärjestömaisessä toiminnassa vapaaehtoisten oli myös joissain järjestöissä suhteellisen helppo luoda itselleen heitä kiinnostavia toiminnallisia rooleja, ja perinteisiin yhdistysrooleihin taas päästiin äänestyksen kautta.

### **5.1.2 Vapaaehtoisten johtajan rooli järjestöissä**

Ammatillistuneissa yhdistyksissä koordinaattoreilla oli tyypillisesti enemmän valtaa vapaaehtoisiin siinä mielessä, että heillä oli mahdollisuus haastatella ja valikoida vapaaehtoiset tehtäviin, sekä myös tyypillisesti irtisanoa sopimattomaksi katsottu vapaaehtoinen toiminnasta, toisin kuin kansalaisjärjestömaisissä yhdistyksissä. Ammatillistuneille järjestöille oli myös tyypillistä tehdä kirjallinen sopimus vapaaehtoistyöstä, johon saattoi sisältyä myös vaitiolovelvollisuus.

Kansalaisjärjestömaisemmässä toiminnassa joko tällaista selkeää koordinaattoria ei ollut, tai koordinointia tekevällä ei ollut erityisen selkeää mandaattia tai kiinnostusta valikoida vapaaehtoisia, vaan enemmän tai vähemmän kaikki kiinnostuneet olivat tervetulleita toimintaan. Ammatillistuneissa järjestöissä koordinaattorit perustelivat valtaansa valita vapaaehtoisia sillä, että oli tärkeää huolehtia ja olla vastuussa avun kohteena olevista henkilöistä, jotka saattoivat olla esimerkiksi lapsia ja nuoria. Kuitenkin kiinnostavaa oli, että kansalaisjärjestömaisemmät toimijat, joka myös toimivat

lasten ja nuorten harrastustoiminnan parissa, eivät kokeneet tämäntyyppisiä vastuukysymyksiä olennaisiksi vapaaehtoistoiminnan kannalta.

Rehellisyyden nimessä, se on yleinen trendi, että toivotaan, että kaikki jatkais mahdollisimman pitkään, mutta välillä tietysti on kaikki peukut pystyssä, että joku tietty henkilö tajuais siirtää sen tehtävän jollekin muulle, koska vapaaehtoisten johtamisessa kaikkein vaikeinta on siirtää sivuun sellainen henkilö, joka sitä haluaa vapaaehtoisesti tehdä, mutta ei ole meidän arvojen mukaan siihen siihen semmonen taitava osaaja, ja silloin me pääsääntöisesti vaan toivotaan täällä.

#### **Urheilijoiden edustaja**

Et meillä tartutaan aika nopeeta siihen tilanteeseen, että herkästi sitten ohjataan uuteen osoitteeseen jos näitä sääntöjä rikotaan, koska me ollaan aika aran aiheen, kuten lasten ympärillä tässä koko ajan, et meiän täytyy tietää että ne vapaaehtoiset on turvallisia.

#### **Lasten ilon edustaja**

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) tiivistän tässä luvussa kertamani asiat järjestöjen toiminnan luonteesta ja toimijoiden roolista. On huomattava, että tässä järjestöjen toimintaa sen pohjalta, miten haastateltavani niistä kertoi: osa järjestöistä tekee valtakunnallista toimintaa, mutta haastattelin paikallista toimintaa tekevää henkilöä, joten käsittelen tietoa sen pohjalta. Toisaalta joissain tapauksissa haastattelin periaatteessa alueellista toimintaa tekevää henkilöä, mutta hän kertoikin koko järjestön toiminnasta. Taulukko on siis tehty siitä näkökulmasta, josta haastattelin järjestön edustajaa, eikä sinällään kerro koko organisaation toiminnasta.

**TAULUKKO 3. Haastateltujen järjestöjen toiminnan luonne.**

Järjestö	Las- ten ilo	Perin- teen ylläpitä- jät	Ur- baanit aktii- vit	Reip- paat nuoret	Urhei- lijat	Kan- sain- väliset nuoret	Oikeu- denmu- kaisuu- den puolus- tajat	Tuki- ki- hen- kilöt	Pai- kalli- set ystä- vät
Paikallinen			•		•			•	•
Alueellinen		•		•					
Valtakunnallinen	•					•	•		
Paikallisyhdistykset (ryhmät, joukkueet tms.)		•		•	•	•	•		
Vapaaehtois- rekisteri	•						•	•	•
Palkattuja työnteki- jöitä enemmän kuin 1	•	•		•	•		•	•	•
Vapaaehtoisto- innasta vastaava työntekijä	•			•			•	•	•
Haastateltu työnteki- jä	•				•	•	•	•	•
Jäsenyys tärkeää vapaaehtoiselle		•		•	•	•	?		
Yhteiskunnallisia palveluita tuottava	•				•			•	•
Vapaaehtoinen ”mukaan toimin- taan”		•	•	•	•	•	•		•
Vapaaehtoinen tiettyyn rooliin	•				•		•	•	•
Vapaaehtoisilla johtajarooleja		•	•	•	•	•	•		?

## 5.2 Teemat

Poimin aineistosta esiin 11 erilaista teemaa, jotka ovat vapaaehtoisen kehitys toiminnassa, vapaaehtoistyön tavoitteet ja niiden seuranta, vapaaehtoinen johtajana, rekrytointi ja perehdytys, kiittäminen ja palautteen anto, vapaaehtoisen tukeminen, sitoutuminen ja sitouttaminen, yhteiskehittelyn ja yhteisen vision merkitys, yhteisöllisyyden merkitys, ammatillisuuden ja vapaaehtoistyön ristiriita ja valtaistaminen ja mahdollistaminen. Seuraavassa kerron tarkemmin siitä, mitä haastateltavat puhuivat teemoista ja minkälaisia paikallisia tulkintoja tein niistä.



### 5.2.1 Vapaaehtoisen kehitys

Ensimmäiseksi teemaksi nostan aineistosta vapaaehtoisen kehityksen järjestön toiminnassa. Vapaaehtoisen kehitykseen ajattelen tässä kuuluvan ura- tai polkuajattelun vapaaehtoisen toiminnassa järjestössä, sekä mahdollisuuden oppimiseen ja kehittymiseen toiminnassa.

Tutkin, oliko järjestöissä tietoista ura- tai polkuajattelua vapaaehtoistoimintaan liittyen. Tarkoitin tällä sitä, että vapaaehtoisille ehdotetaan ensin vähemmän vaativia rooleja, joista myöhemmin saattoi edetä haasteellisempiin tehtäviin, kuten esimerkiksi monella tavallisella työpaikalla. Kovin tietoista polkuajattelua en löytänyt tästä aineistosta. Joissain järjestöissä kylläkin ilmiö tunnistettiin, mutta sitä pidettiin enemmänkin luonnollisesti syntyvänä ilmiönä kuin varsinaisena kehittämisen tuloksena.

Aineiston kansalaisjärjestömaisemmissä järjestöissä ei välttämättä ollut selkeästi kehtään tiettyä koordinaattoria, joka olisi voinut antaa vapaaehtoisille näitä rooleja, vaan vapaaehtoiset omaksuivat niitä vähitellen toiminnassa, tai sitten heitä esimerkiksi pyydettiin mukaan projekteihin tai työryhmiin muiden vapaaehtoisten toimesta, kun he alkoivat ikään kuin olla tuttuja organisaatiossa. Yhdessä järjestössä tunnistettiin eräänlainen käännteinen polku, eli että oli tyypillistä, että uudet vapaaehtoiset omaksuivat ensin haasteellisempia ja pidempään mukana oltuaan vähemmän haasteellisia rooleja. Parissa haastattelemani järjestöistä haastattelemani henkilö vastasi selkeästi vain jostain tietystä järjestön toimintamuodosta, eikä selvästi kantanut vastuuta siitä, että vapaaehtoisia olisi aktiivisesti ohjattu myös järjestön muuhun toimintaan, vaikka järjestöllä olisikin ollut muuta toimintaa.

Uusia tuulia järjestökentällä tuntuu olevan vapaaehtoisen oppimisen tunnistaminen ja sen mahdollinen sertifiointi. Esimerkiksi OK Opintokeskus ja Martat ovat tehneet aiheeseen liittyviä hankkeita 2013 ja 2014 (Martat 2014, OK Opintokeskus 2014). Tästä aineistosta en löytänyt erityisen selkeitä vapaaehtoistyössä opitun osaamisen tunnistamiseen liittyviä käytäntöjä, mutta oppiminen vapaaehtoistyössä tunnistettiin kyllä haastateltavien taholta. Varsinkin kaksi haastattelemaani nuorisojärjestöä tuntuivat pitävän oppimista tärkeänä osana vapaaehtoistyötä.

Myös muilla järjestöillä oli esimerkiksi käytäntönä antaa todistus vapaaehtoistyöstä, tai vapaaehtoistyön merkitys vapaaehtoisen ammatilliselle uralle tai opiskelulle tunnustettiin muuten ja se koettiin asiana, mitä haluttiin tukea. Osa järjestöistä oli miettinyt koulutustarjontaansa hyvin laajasti, ja pyrki tarjoamaan vapaaehtoisille hyvinkin monipuolisesti erilaista koulutusta.

Se on ollu mun näkökulmasta myös tosi koukuttavaa nähdä kun ihmiset on unelmoinu vaikka taittajan työstä, esimerkiks yks vapaaehtoinen..se oli aina halunnu taittaa, mut sillä ei ollu mahdollista päästä tekemään, ja kun meidän lehteä tehdään tosi ammattimaisesti, niin se sai kokemusta, että miten tommonen sanomalehti taitetaan, ja sai myös työnäytteet ja pääs yhdelle isolle lehdelle taittamaan...Tää on toiminu monen kohdalla työn muuttajana, siis sillä tavalla et on ollu joku unelma, mitä on aina halunnu tehdä, ja sitä on päässy tekemään, ja meiltä pyydetään myös suosituksia, ja sit ihmiset, me kannustetaan, et käyttäkää tätä, et mä oon ollu tekemässä tämmöstä. Sit jos on tommosii tarpeita, niin voidaan nimetä esim. vastaavaks tuottajaks tai vastaavaks tiedottajaks, siitä sit on hyötyä töiden hakemisessa.

#### **Urbaanien aktiivien edustaja**

Oppimiseen liittyy mielestäni myös ajatus siitä, miten paljon toiminnassa on mahdollista kokeilla uutta, ja epäonnistuaakin. Kaksi haastateltavaa puhuivat vahvasti sen puolesta, että toiminnassa saa yrittää uutta ja epäonnistua, ja oppia sen kautta. Tämä liittyi selvästi myös järjestön arvomaailmaan, mutta selvästi myös haastateltavan omaan arvomaailmaan. Sallivimmin epäonnistumiseen tuntuivatkin suhtautuvan juuri kansalaisjärjestömaiset toimijat. Osittain kyse epäonnistumisesta kytkeytyi myös kysymyksiin toiminnan laadusta ja ammattimaisuudesta, sekä kysymykseen palautteen antamisen tavoista.

Ja jos he tekee jonkun moka, niin kukapa meistä ei mokia tekisi? Et ei siitä nosteta haloota. Kyllähän meidänkin keskuudessa sitä semmosta sanosko nyt kateuttakin on ja vähän sellasta pahansuopaisuutta niin kuin ihmisissä yleensä, että helposti arvostellaan, että voi voi sekin asia jääny tekemättä, että kuka on syyllinen? Niin mä kyllä aina sanon, että jos me lähdemme syyllistä etsimään, niin meidän energia menee siihen, et se mikä on tehty, sitä ei tekemättömäksi enää saaha, ja nyt me vaan tästä ponnistetaan. Et se musta, syyllisten etsiminen, kun ei mitään hirveitä ihmeitä oo tapahtunu, niin jos nyt joku pöytäkirja tai joku muu on vähän väärin kirjoitettu, niin korjataan se, kaikkeen on mahdollista korjata vielä. Eikä se silti tarkota sitä että jos teen virheen, niin minä en ole virhe. Et jokainen meistä on arvokas. Et siinä mielessä virheitä voidaan tehdä ja saaki tehdä ja kuuluu tehdä, koska se kuuluu inhimillisyyteen.

#### **Perinteen ylläpitäjien edustaja**

That's the safe environment to try many things, to learn from that, to fail, to get support and stand up again, try again. This feeling of achievement and feeling of constant learning, quite powerful...I'm usually proud to see the development, working in the HR area for the whole time of my time in this organization, there are quite some people, when you recruit them, at the interview, they say I'm very introverted, very shy I don't know how to do public speaking, just a year from there, you see them applying for a leadership role, doing some speech and answering questions and then leading the team with so many good results.

**Kansainvälisten nuorten edustaja**

### **5.2.2 Vapaaehtoistyön suunnittelu ja tavoitteet**

Olin kiinnostunut siitä, miten vapaaehtoistyö on mukana järjestöjen strategioissa ja kuinka tärkeänä ja kehittämisen arvoisena sitä pidetään järjestön toiminnassa. Olin myös kiinnostunut vapaaehtoistyölle asetettavista tavoitteista. Kysymyksen vastaukset osoittautuivat hankalasti analysoitaviksi, kenties siksi, että haastattelemani henkilöt olivat niin erilaisissa asemissa organisaatiossaan. Osa oli osa liittomuotoisen järjestön vapaaehtoistyön tukikoneistoa, osa taas teki ikään kuin paikallistason vapaaehtoistyön koordinoitua tai tukemista. Haastattelemani työntekijät olivat myös aika erilaisilla organisaatiotasoilla, ja heillä oli selvästi erilaiset mandaatit toimintaansa.

Kysyessäni järjestön strategiasta vapaaehtoistyön suhteen, en oikeastaan saanut erityisen mielenkiintoisia vastauksia. Kellään näistä järjestöistä ei ollut erillistä vapaaehtoistyön strategiaa, ja osalla vapaaehtoistyö oli mukana olennaisena osana järjestön yleisempää strategiaa. Kaksi haastattelemaani järjestöä olivat hyvin kansalaisjärjestömäisiä, eivätkä ilmeisimmin omassa toiminnassaan oikeastaan puhuneet vapaaehtoistyöstä, vaan niiden toiminta hahmottui muiden termien kautta. Osa haastateltavista osa vastata jotain kysymykseen strategiasta, mutta selvästi strategia oli monille lähinnä paperi, jota ei pahemmin arjessa muisteltu. Kuitenkin kaikki haastateltavani osasivat analysoida järjestöjensä vapaaehtoistoiminnan luonnetta hyvinkin strategisesti.

Ainakin uusia toimintamuotoja kokoajan etsitään tai katsellaan. Et se on meillä kun on viikonloppuna taas aluevastaavien kokous, niin me käydään läpi liiton strategioita ja käydään läpi samat strategiat ja ne tulee piiritasolle ja seuratasolle, et se on ihan mielenkiinnostosta, kun on tämmöistä strategista ajattelua opetettu sinne ihan seuratasolle saakka, mut että se idea tulee sieltä ylhäältä ja sit se kulkee suodattuu meidän kautta sitten tuonne seuratasolle.

**Perinteen ylläpitäjien edustaja**

Tavoitteita järjestöissä asetettiin vapaaehtoistyölle eri tasoilla, mutta lähtökohtaisesti sain sen vaikutelman, että tavoitteiden asettaminen yhdessä vapaaehtoisen kanssa ei ollut erityisen yleinen käytäntö, vaan tavoitteet tulivat jostain yleisemmistä toimintasuunnitelmista. Ammatillistuneilla järjestöillä oli enemmän koordinaatioresursseja, ja niin ollen myös enemmän mahdollisuuksia yksilölliseen ohjaukseen vapaaehtoisen suhteen, ja selvästi myös enemmän kiinnostusta asettaa tavoitteita vapaaehtoisten työlle. Millään näistä järjestöistä ei tuntunut olevan käytössä mitään vapaaehtoisen omaan kehittymiseen liittyvää tavoitteenasettamisjärjestelmää, joka olisi ollut samantyyppinen kuin vaikkapa työyhteisöissä käytetyt kehityskeskustelut, vaan tavoitteet liittyvät suoraan toimintaan.

Sit meillä on se, kun me ollaan tehty se tukisuhde, niin meillä on niinkö sen saman porukan kanssa tapaamiset silleen, että ko tukisuhde on solmittu, niin siitä kolmen kuukautta, kokoonnutaan saman porukan kanssa pöyän ääreen, käydään läpi se suhde, miten on mennyt, onko ollu ok, tavoitteet on nämä, siinä käydään tavoitteet läpi, mitkä on tavoitteet, halutaanko lisätä tavoitteita, otetaanko jotain muita tähän lisäksi, ja käydään läpi että onkse kaikki ok.

#### **Tukihenkilöiden edustaja**

Sain vaikutelman, että ammatillistuneissa järjestöissä toiminnan suunnittelussa oltiin herkempiä sille, mikä voisi olla vapaaehtoisille houkuttelevaa ja mielenkiintoista toimintaa, ja haastateltavillani oli varsin paljon erilaisia visioita sen suhteen, miten he haluaisivat toimintaa kehittää jatkossa niin, että se olisi vapaaehtoisille kiinnostavaa. Kansalaisjärjestömaisemmät toimijat toimivat tässä aineistossa enemmän sen pohjalta, mikä on järjestön ydintehtävä, sen sijaan että olisivat pohtineet lähtökohtaisesti vapaaehtoisille houkuttelevia toimintamuotoja.

### **5.2.3 Vapaaehtoinen johtajana**

Joistain organisaatioista löytyi myös esimerkkejä siitä, että vapaaehtoisilta itseltään toivottiin kykyä johtaa erilaista toimintaa organisaatiossa, esimerkiksi toimintaryhmiä, leirejä, tapahtumajärjestelyjä tai toimia puheenjohtajana paikallisyhdistyksessä. Löytyi myös esimerkkejä siitä, että vapaaehtoisen tuli itse rekrytoida johtamaansa toimintaan muita vapaaehtoisia. Kahdella haastattelemistani järjestöistä tämä oli varsin selkeä osa toimintaa, ja vapaaehtoisten omaa johtajuutta pyrittiin tukemaan johtajuuskoulutuksella tai järjestön seminaareissa tapahtuvalla työpajatyöskentelyllä.

Kysyin haastateltaviltani, tunnistivatko ajatuksen siitä, että tietynlaiset ihmistyyppit ottavat näitä vastuurooleja helpommin. Useimmat haastateltavistani tunnistivat tällaisen primus motor -ilmiön, mutta vastuuta helposti ottavia, johtamisesta pitäviä ihmisiä ei nähty jokaisen haastateltavan silmissä yksinomaan positiivisina tyyppinä, vaan sellaisten ihmisten koettiin myös joskus ärsyttävästi kyseenalaistavan järjestön käytäntöjä, hidastavan palkatun työntekijän toimintaa, koska he ”haluavat olla kaikessa mukana” tai yrittävän johtaa liian autoritaarisesti demokraattisessa organisaatiokulttuurissa. Toisaalta myös heidän tärkeytensä asioiden eteenpäinviemiselle tunnustettiin.

Jos mä ajattelen, että mikä on ehkässy joidenkin ryhmien toimintaa, niin ne on ollu henkilöongelmia, joku on halunnu JOHTAA. Ei oo halunnu tehdä, vaan on halunnu johtaa. Mun henkilökohtasen käsityksen mukaan ihmiset ei halua olla johdettavina, ihmiset haluaa tehdä asioita.

#### **Urbaanien aktiivien edustaja**

Lisäksi minusta oli kiinnostavaa, että vaikka monet järjestöistä tunnistivat sen, että vastuottoon ja johtamiseen kykenevät ja halukkaat ihmiset olivat niiden toiminnalle tärkeitä, niillä ei ollut mitään erityisiä vahvoja keinoja lisätä vapaaehtoisten johtajuutta, lukuun ottamatta kahta järjestöä, joilla oli tarjolla jonkinlaista johtamiskoulutusta vapaaehtoisille, ja joissa johtaminen on myös oleellinen osa järjestön arvomaailmaa. Näidenkin järjestöjen kohdalla jäin kuitenkin miettimään, että miten hyvin niiden koulutukset todellisuudessa vastasivat vapaaehtoisten tarpeita johtamisen suhteen järjestön toiminnassa. Tästä minun on kuitenkin vaikea sanoa mitään, koska en tämän aiheiston perusteella tunne näiden järjestöjen koulutusta tarpeeksi tarkasti. Yleisesti ottaen sain sen vaikutelman, että näissä järjestöissä jotenkin koettiin, että ihmiset selviävät ihmisten johtamisesta henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan tai muualla hankituilla kyvyillä.

#### **5.2.4 Rekrytointi ja perehdytys**

Rekrytoinnin suhteen oli huomattavissa, että rekrytoinnilla saatettiin tarkoittaa kahta eri asiaa: joko ulkoista, uusien vapaaehtoisten tai jäsenten rekrytointia toimintaan, tai sitten järjestön sisäistä rekrytointia erilaisiin tehtäviin. Perehdytyksellä tarkoitan niitä käytäntöjä, joita järjestössä käytetään uusien vapaaehtoisten tutustuttamiseksi toimintaan, ja olen tässä kohden ottanut mukaan analyysiin myös sen, miten osaamista ja tietoa siirretään järjestön jättäviltä vapaaehtoisilta uusille.

Järjestöt pyrkivät rekrytoimaan uusia vapaaehtoisia monenlaisilla tavoilla, mutta selkeänä suuntauksena erottui, että useimmissa aineiston järjestöissä tärkeänä rekryointitapana pidettiin sitä, että vapaaehtoiset itse toivat mukaan järjestöön omia tuttaviaan ja ystäviään. Yhdellä järjestöllä oli tähän liittyen myös kampanja, jolla rohkaistiin jäseniä tuomaan mukaan omia kavereitaan. Mitä ammatillistuneempi järjestö oli toiminnaltaan, sitä enemmän luotettiin markkinointiin, ei tuttavaverkostojen kautta saataviin vapaaehtoisiiin. Markkinointikeinoista mainittiin esimerkiksi oppilaitosyhteistyö, mediayhteistyö, sosiaalisen median kampanjat, google-markkinointi, tapahtumissa järjestön esittely ja nettisivujen kautta tulleet vapaaehtoiset.

Me markkinoidaan, mut me ajatellaan niin, että me ei uskota, et markkinoinnilla saadaan ketään tulemaan. Tää on brittien järjestöstä opittua, ajatusmalli, että markkinoinnilla voi parhaimmillaan saavuttaa, että tänne saa tulla, mut ei kukaan sil, ei kohdennetulla saada kovin montaa, et ne sit oikeesti ottais yhteyttä. Et ehkä koitetaan, julisteilla ja ilmoittelulla ja pienimuotoisella markkinoinnilla saamaan sen verran näkyvyyttä, että tänne ylipäänsä voi tulla, ja sitte avainroolis on, että kysytään kavereita, sukulaisia tai..

#### **Reippaiden nuorten edustaja**

Ja saattavat puhua työpaikallakin, että olen semmosessa ja tuovat myöskin sillä tavalla sitä synergiaa, että kertovat siellä työpaikassa tai mulla on tuttu, joka tekee tätä tai tätä että hän saattas olla kiinnostunu tekemään tuon homman.

#### **Perinteen ylläpitäjien edustaja**

Mielenkiintoista oli, että vaikka järjestökentällä saa usein kuulla valittavia äänenpainoja siitä, että vapaaehtoisia olisi vaikea löytää, näistä järjestöistä vain yksi mainitsi vapaaehtoisten saamisen mukaan toimintaan haasteeksi. Tämä oli haastateltava, joka vastasi tukihenkilötoiminnan järjestämisestä.

Monilla haastattelemillani järjestöillä oli myös jonkinlaista sisäistä rekryointia. Minua kiinnosti, kuinka paljon järjestöissä vapaaehtoiset itse etsivät muita vapaaehtoisia ryhmiin, ja miten heitä autettiin organisaation toimesta tässä. Vaikutti siltä, että apu tai koulutus aiheeseen liittyen oli tämän aineiston järjestöissä varsin vähäistä, eikä tämän-tyyppinen innostusosaaminen tuntunut kuuluvan minkään järjestön koulutusvalikoimaan. Järjestöissä tunnuttiin enemmän luottavan siihen, että vapaaehtoiset oppivat vähitellen toiminnassa muiden innostamiseen liittyvät taidot.

Me ollaan autettu. Me ollaan kerrottu, et millä tavalla kannattaa rekrytä. Esmes täällä käynnistettiin senioritoiminta, niitä autettiin sillä tavalla, että järjestettiin, autettiin niitä ensimmäisellä kerralla tekemään ne ensimmäiset rappumainokset ja tolppamainokset, ja sit ne ite mietti, että missä niitä senioreita tällä alueella voi olla.

### **Urbaanien aktiivien edustaja**

Pyrittekste esimerkiksi silloin, kun te koulutatte niitä, niit joukkuenjohtajia, annattekste niille jotain keinoja siihen, että miten innostetaan muita?

No meillä on tosiaan se kaks koulutusta vuodessa, ne on hyvin pitkälle teknisiä, ja pitää sisällään meidän digitaalisia systeemeitä liittyvät taidot, verottajan määräykset ja kattojärjestön määräykset, tämmösiä substanssiosaamiseen liittyviä juttuja, mut ei eipä käytännössä oo ollut tontyyppisestä koulutuksesta, et sä saat ne muut mukaan, ei.

### **Urheilijoiden edustaja**

Ne järjestöt, jotka valikoivat ja haastattelivat vapaaehtoiset, järjestivät myös tyypillisesti jokaiselle jotain pakollista perehdyttämistä tai koulutuksen vapaaehtoistyöhön. Kansalaisjärjestömaisemmilla toimijoilla perehdyttämisen käytännöt olivat kirjavampia, yleensä järjestöillä oli tarjolla jonkinlaista koulutusta uusille toimijoille, mutta koulutukset eivät välttämättä olleet pakollisia, eikä niitä järjestetty säännöllisesti. Toinen mainittu perehdyttämisen tapa oli, että pidempään mukana olleet vapaaehtoiset perehdyttivät toiminnan lomassa uudempia, mikä kuitenkin oli selvästi enemmän organisaatiokulttuurinen tapa kuin selkeästi johdettua toimintaa. Eräällä järjestöllä oli esimerkiksi joissain toimintaryhmissä tietty vastuuhenkilö, jonka vastuuna oli nimenomaan uusien mukaan ottaminen ja toimintaan tutustuttaminen.

Pyrittekste ikään kuin ottaa niitä teidän vanhempia aktiiveja vaikka mukaan siinä, että onks se jotenki sellasta tietosta, että yritäppä nyt rekrytoida sieltä mahdollisimman paljon ihmisiä ja kun sulla on siinä se kaveri, niin kerropa sille nyt kaikki asiat, vai onkse enemmän että niin vaan tapahtuu?

Joo, ei me nyt olla siitä sillä tavalla että oltais pidetty tiukka kokous, että tehkää näin, mut kyl se on ikään kuin aika selkeetä kaikille sitte. Et siinä samalla kerrotaan asioista, ja tietysti niillä jotka on meiän alueosastotoiminnassa mukana, on suuri motivaatio rekrytä heidät ryhmäänsä, että saa uutta porukkaa.

### **Oikeudenmukaisuuden puolustajien edustaja**

Yksi vapaaehtoistyöhön nimenomaan sen vapaaehtoisuuden takia liittyvä tematiikka on, miten vapaaehtoisten tietoa ja osaamista voi siirtää järjestössä sen jälkeen, kun vapaaehtoiset eivät enää halua olla toiminnassa mukana. Jos toiminta vaatii hyvin lyhytaikaista sitoutumista ja vähäistä toiminnan tuntemusta, niin silloin luonnollisesti

tiedon siirtäminen ei ole niin tärkeää. Vaikutti siltä, että tiedon ja osaamisen siirtäminen on yksi kehityskohde vapaaehtoistyössä aineiston järjestöissä.

Meil on ollu vähän se, et ihmiset vaan kato, ja se on tosi huono juttu, et ei oo ollu sellasta systemaattista tapaa hoitaa sitä, ja sitä kautta ne ihmiset ehkä pääseeekin, et sit vaan, ihmiset jotka vaik alueellakin lopettaa, ne ei oo ehkä ihan niin paljon ottanu vastuuta, et se siirtyis, koska sitä ei oo koskaan pyydetty. Et se on selkeesti tosi iso kehittämistarve mikä meillä on.

#### **Oikeudenmukaisuuden puolustajien edustaja**

That's what we are trying to preserve with the alumni database, the ways to engage them is not so well developed yet. It also depends on the commitment of the person, we have some alumni who constantly show up at our alumni gathering, who try to support us, by trainings, who if they have a business company, they try to open up intership opportunities, but mostly they are just out there.

#### **Kansainvälisten nuorten edustaja**

Tavoista siirtää tietoa mainittiin mm. vapaaehtoisten käyttäminen kouluttajina tai kokemuspuheenvuoron pitäjinä uusien vapaaehtoisten koulutuksissa, tai sekä myös vanhojen vapaaehtoisten tietokannan ylläpitäminen. Ehkä mielenkiintoisin käytäntö löytyi järjestöstä Urbaanit aktiivit, jonka toiminnassa vapaaehtoisten muodostamia työryhmiä kehoitettiin käyttämään netissä olevaa intraa, johon projektien kulku kirjattiin. Käytäntö kuulosti erittäin sopivalta itseorganisoituvaan ja kansalaisjärjestöomaiseen toimintaan.

Sit nää kaikki tapahtumat käynnistyy työpajalla, missä yritetään siirtää se tieto mikä on kertyny, ja sit yritetään hyvin voimakkaasti korostaa, että te ootte nyt se joukko, jolla on valta ja vastuu päättää kaikesta. Te teette tän vuoden tapahtuman, ja te saatte muuttaa kaiken, jos haluatte, ja tällä tavoin yritetään siirtää sitä edellistä tietoa, ja sit me käytetään introja, me käytetään wikipohjasta intraa, ja kaikilla on omat intrat, ja sinne yritetään kirjata kaikki muistiot ja apurahahakemukset ja lupahakemukset ja roolitukset ja aikataulutukset, ja ylipäätään se mitä kaikkea kertyvää tietoa on, ja sitten pyydetään seuraavaa tuotantoryhmää, että käyttäkää tätä, niin sit tallentuu tiedot, ja varsinkin muistioita, koska ikinä kaikki henkilöt ei oo paikalla tapaamisessa.

#### **Urbanien aktiivien edustaja**

### **5.2.5 Kiittäminen ja palautteen anto**

Jos järjestössä oli selkeä vapaaehtoistyön koordinaattori, tällä myös yleisesti ottaen oli roolina vapaaehtoisten tukeminen heidän työssään ja vapaaehtoisten kiittäminen, sekä



palautteen antaminen työstä. Kiittäminen kansalaisjärjestömaisessä toiminnassa oli minusta varsin kiinnostava teema: silloin jos organisaatio on matala tai selkeästi vapaaehtoisjohtoinen, ei välttämättä ole täysin itsestään selvää kenen tehtävä on kiittää vapaaehtoisia. Kiittäminen on myös eräänlaista vallankäyttöä, koska kiittäjä ikään kuin implikoi, että vapaaehtoinen on tehnyt hänelle sen työn, josta kiitetään.

Vapaaehtoisvetoisessa järjestötoiminnassa voisikin ajatella, että ei ole esimerkiksi selkeästi työntekijän tehtävä kiittää vapaaehtoisia. Sama koskee myös palautteen antamista: varsinkin ns. huonon palautteen antaminen voi kansalaisjärjestömaisessä toiminnassa olla haasteellista, eikä välttämättä ole selvää, kenen vastuulla on antaa palautetta. Tämä luo luonnollisesti haasteita toiminnan kehittämiseksi.

Löysin myös kiinnostavia organisaatiokulttuurisia käytäntöjä kiittämiseen: sen sijaan, että kiitettäisiin suoraan jostain työstä, niin voidaan vaikkapa kehaista, miten hienosti suoriuduttiin tai miten hyvin joku toinen hoiti jonkin homman, tai kannustaa keskinäiseen kiittelyyn ja pientenkin edistysaskelten huomiointiin ja viestintään. Eräs esiin nostettu tapa kiittää vapaaehtoisia oli myös antaa heidän toiminnalleen julkisuutta esimerkiksi järjestön nettisivuilla, esimerkiksi kuukauden vapaaehtoisena, tai antaa vapaaehtoiselle mahdollisuus esiintyä mediassa järjestön edustajana.

Se ois todella hyvä että ois, meillä ei oo tarpeeks hyviä palautteenantotapoja, tapahtumista kerätään loppupalautetta joistakin, mutku ne on itseohjautuvia ryhmiä, niin ne joko kerää tai ei kerää, ja me yritetään, nykyään ku käynnistyy ryhmät, me yritetään korostaa, et kiitelkää toisianne, ja uutisoikaa niistä asioista, pienistäkin onnistumisista toisillenne. Missä käytännössä sitten tulis kiitosta, varsinkin kun työskennellään Facebook-ryhmien kautta, niin korostetaan että kirjoittakaa mieluummin positiivisia asioita kuin negatiivisia asioita, koska se on tosi hajottavaa se negaatio.

#### **Urbaanien aktiivien edustaja**

Perinteisempiä kiittämisen tapoja olivat aineistossa esimerkiksi ansiomerkit, illallisgaala, jossa palkittiin vapaaehtoisten muodostamia tiimejä ja erilaisten virkistystilaisuuksien ja ruuan tarjoaminen vapaaehtoisille. Ansiomerkit herättivät ainakin yhdessä haastateltavassa hieman ristiriitaisia tunteita, mutta toinen, huomattavasti iäkkäämpi haastateltava piti niitä aivan hyvänä käytäntönä.

No tietysti meillä on ne surullisen kuuluisat ansiomerkit, jotka.. niin, joissa on vähän se ongelma, että sinänsä niitä kyllä arvostetaan, mutta

kyllä niillä saadaan myös mielipahaa aikaiseksi, et sitte saatetaan kumartaa jollekin ja pyllistää viereisille. Et tavallaan henkilökohtaisesti tykkään, et on ihan hieno ja perinteinen systeemi, mutta tota, (nauraa) varmaan kun en oo ite saanu.. no oon joskus saanu jotakin (nauraa), mut ajatuksena se, että saadaaks niil enemmän vahinkoo aikaan vai kiittämistä. Meilki on paljon niitä jotka uskoo (niihin) vankasti, nämä on minun mielipiteitä.

### **Reippaiden nuorten edustaja**

Erilaiset virkistystilaisuudet olivat selvästi yleisin tapa kiittää vapaaehtoisia, tosin moni mainitsi, että itse asiassa vapaaehtoiset itse eivät tunnu olevan niistä erityisen innostuneita, eikä niihin välttämättä osallistu paljonkaan väkeä. Kiitoksen tärkeys herätti erilaisia ajatuksia haastateltavissa: joku oli sitä mieltä, että vapaaehtoiset eivät itse asiassa kaipaa paljoakaan kiitosta, toiset taas pitivät kiittämistä aivan erityisen tärkeänä. Vapaaehtoisten huomiointi ja kiittäminen arjessa nähtiin tärkeinä monessa järjestössä, tärkeämpänä kuin virkistystilaisuudet tai ansiomerkit kerran vuodessa.

Meillä on ollut vähän huolestuttavan pieni se osallistujamäärä meidän tollasiin hauskanpitoihin, siitä me ollaan haistettu, että kun me ollaan ammattimaistuttu niin paljon, niin vapaaehtoiset katsoo, että että on noi ammattilaiset ja sit on me, ja meidän välille on syntynyt kuilu, ja se hallitus, jonka pitäis auttaa siinä kuilussa, sitten ikäänkuin on kans tosi passiivinen, on vaan jääny sellaiseks päätöksentekijäryhmäksi, ne ei näy siellä kentällä.

### **Urheilijoiden edustaja**

No vapaaehtoiset loppujenlopuks, ne ei kaipaa kauheen suuria juttuja, ne ei itse asiassa hae sitä semmosta, että ylenpalttisesti kiitetään ja annetaan jotain prenikoita tai millon mitäkin, miten se nyt mielletään se kiittäminen. Mut se, että ne tulee huomioiduksi, ja kohdataan tasavertaisena ja arvokkaana ihmisenä, ja heidän mielipiteitään kuunnellaan, se on mun mielestä se mistä he kokee enemmän sitä. Et he saa sitä kiitosta siinä. Kyl me sitten järjestetään jotain juhlia tai tämmösiä, mutta ne ei kauheesti vedä väkeä, sinne ei kauheesti tuu vapaaehtoisia.

### **Paikallisten ystävien edustaja**

Palautteen antamisen suhteen vaikutti siltä, että varsin harvoissa järjestöissä on tapana antaa minkäänlaista negatiivista palautetta organisaation taholta. Sen sijaan vapaaehtoistyön koordinoitua työkseen tekevät pyrkivät selvästi antamaan runsaasti positiivista palautetta. Negatiivinen palaute oli kansalaisjärjestömaisemmilla toimijoilla tyyppillisesti myös enemmän organisaatiokulttuurista, eräs haastateltavista mainitsi selvästi hiukan humoristisesti ”kollektiivisen lynkkaamisen”. Negatiivista palautetta saattoivat auttamistyötä tekevät vapaaehtoiset saada myös autettaviltaan, vaikka mitä ilmeisimmin sieltäkin kannalta positiivinen palaute oli kuitenkin yleisempää. Koordinoitua

tekevät kokivat selvästi, että edes kehittämismielessä annettu negatiivinen palaute voisi vaikuttaa negatiivisesti vapaaehtoisten motivaatioon, eikä sen antamista nähty erityisen tarpeellisena.

Voiks antaa myös huonoo palautetta, vai onkse vaan positiivista?

No mä oon ehkä vähän huono antamaan sellasta kriittisempää palautetta...tuntuu että on aina vaan niin kovin kiitollinen, että ihmiset on ollu mukana, että ei niin kauheesti välttämättä niitä mietikään, ja on ollut tosi onnistuneita juttuja. Toki välillä voi olla vähän silleen, että ensi kerralla voisi mainostaa näin...en mä nyt välttämättä haluu sanoo, että olipas vähän ihmisiä, mut et voisi myös tehdä näin. Et tommost pientä, mut siis varmaan enemmänkin voisi ehkä tehdä sitä.

#### **Oikeudenmukaisuuden puolustajien edustaja**

Se on omaehtosen ja itseohajutuvan toiminnan perusta: jos annetaan valta ja vastuu tehdä, niin sitä niillä on valta ja vastuu tehdä ja sitte on turha mennä sanomaan, että teitte väärin, sit se ei ois oikeesti omaehtoista ja itseorganisoituvaa. Mutta kyllähän esimerkiksi mä välillä ajattelen, että vitsi ku tos ois ollu noin hyvät tiedotusjutut, ja ne ei käytä niitä hyväkseen, oon joskus yrittäny mennä sorkkimaan siihen väliin, että muuten haluaisitteks tiedottaa tommosta, ja voi voi, ei ne halua. Silleen yrittää pysyttäytyä, ettei menis sorkkimaan asioita.

#### **Urbaanien aktiivien edustaja**

### **5.2.6 Vapaaehtoisen tukeminen**

Yleensä ammatillistuneet järjestöt, joissa oli yhteiskunnallista palvelutuotantoa ja selkeä vapaaehtoistyön koordinoinnista vastaava henkilö, tukivat vapaaehtoisia heidän työssään hyvinkin paljon. Tämä oli selvästi myös resurssikysymys. Ammatillistuneissa järjestöissä vapaaehtoisilla oli mahdollisuus olla yhteyksissä koordinaattoriin puhelimitse, sähköpostitse tai Facebookin työprofiiliin, ja yhteydenottoihin pyrittiin vastaamaan pikaisesti, jopa myös lomalta. Näissä järjestöissä vapaaehtoiset saivat myös paljon tukea työhönsä esimerkiksi niin, että työpaikalla oli aina myös palkattu työntekijä, tai palkatut työntekijät tekivät paljon esivalmisteluja esimerkiksi saattokeikkoja tekevien vapaaehtoisten avuksi. Vapaaehtoisille järjestettiin myös tapaamisia, joihin oli mahdollista tulla tapaamaan muita vapaaehtoisia ja keskustelemaan vapaaehtoistyöstä. Osittain tilaisuudet saattoivat olla myös virkistystä tai koulutusta vapaaehtoisille tai sisältää näitä elementtejä.

Mutta mulla itellään on ainaki tavote, että semmonen neljä kertaa vuodessa ois näitä tapaamisia, jotka ei oo työnhajausta mutta työnhajauksellisia, siellä voi puhua niistä asioista, mihin vaihtolovelvollisuus sitoo

olemaan puhumatta kavereiden kesken tai perheessä. Toi on se foorumi, jossa niitä voidaan käsitellä ja yhteisesti miettiä ratkaisua myös. Ja sitte meidän vapaaehtoistyön avunvälitys, jossa on toimistotyöntekijä, se päivystää puhelimesta kymmenestä kahteen joka arkipäivä, ja mua saa tavotella, jos mä en oo heti luurin päässä, ni otan sitte yhteyttä, ni semmosia henkilökohtaisia tapaamisia vapaaehtoisten kanssa.

#### **Paikallisten ystävien edustaja**

Kansalaisjärjestömaisemmissä järjestöissä vapaaehtoisten työ oli tyypillisesti paljon itsenäisempää, tai ainakaan palkatut työntekijät eivät välttämättä tukeneet sitä, vaan tuki tuli muilta vapaaehtoisilta, ja vapaaehtoisilla saattoi olla itsellään vastuuta etsiä organisaation sisältä tai sen verkostojen kautta tarvitsemaansa tukea. Järjestöistä löytyi kyllä esimerkiksi ohjekirjoja vapaaehtoistyöhön, ja myös henkilöitä, joilta saattoi pyytää apua, tai sitten mahdollisuus verkostoitua järjestön sisäisesti ja saada sillä tavoin vertaistukea. Koulutukset olivat yleinen tapa tukea vapaaehtoisia. Tuki vapaaehtoisille oli kuitenkin selvästi vähäisempää kuin ammatillistuneissa järjestöissä.

Et mä haluan tukea meidän alueosastoja ja sit niit ihmisii, jotka ois kiinnostuneita koordinoimaan uutta alueosastoa, jos ne haluu tukea, mutta en sitte myöskään antaa sitä kuvaa, että tääl toimistolla on joku tyyppi, joka aina tulee ku tarviitte ja haluutte, et se työ ois itsenäistä. Senkään takia ei voi ehkä rampata aina ku joku haluu tai pyytää. Kyl ne ymmärtääki, ettei nyt jatkuvasti kysykään.

#### **Oikeudenmukaisuuden puolustajien edustaja**

Nää on nää meidän aluevastaavien palaverit semmosia hengähdystaukoja, että jokainen sanoo sen, mitä.. (huvittuneena) siellä saattaa kuulua, että luojan kiitos se on nyt kuollut, se joka on minua vainonnut monta vuotta.. ja jotakin tämmöstä että, siellä tulee tietysti kaikenlaista kieltä.. mutta se on hirveen hyvä paineenpurkamispaikka heille kaikille, että se on sitä työnohjausta tavallaan. Sitten kun meitä on eri alan ihmisiä, niin me pystytään heti sanomaan, jos on vaikka joku tiedotusalan ongelma, niin mä voin sitte neuvoo siitä, että miten sä voisi ehkä käsitellä tätä. Se on vähän tämmöistä vertaistukea sitten siellä.”

#### **Perinteen ylläpitäjien edustaja**

Kiinnostavaa mielestäni oli se, että vapaaehtoisen tukeminen oli koordinaattorille myös keino ohjata vapaaehtoisen toimintaa järjestön toivomaan suuntaan, kun tunnetusti vapaaehtoistyössä ei ole varsinaista työnantajan direktio-oikeutta. Useampi työkyseen vapaaehtoistyön koordinointia tekevä haastateltava mainitsi, että sellaiset vapaaehtoiset, jotka ottivat heti yhteyttä minkä tahansa pienenkin työhön liittyvän kysymyksen kanssa, olivat heille mieleisiä vapaaehtoisia. Tulkitsin, että tämä johtui siitä, että silloin tilanne todennäköisesti ratkaistiin järjestön käytäntöjen mukaisesti, sen

sijaan että vapaaehtoinen olisi ryhtynyt toimiin itsenäisesti ja kenties toiminut jollain järjestön kannalta huonolla tavalla.

No se (unelmavapaaehtoinen) on vastuunkantaja, itsenäinen työntekijä, se on myöskin yhteistyökykyinen niin, että se kysyy kun se tarvii apua. Mä kyl huomaan, että tykkään hyvin paljon sellaisista henkilöistä, jotka vie asioita eteenpäin, mutta sitten kun niille tulee ongelma, niin ne ottaa yhteyttä, ja antaa mun auttaa niitä eteenpäin, et ne on siltaval aktiivisia, että mun ei tarvii koko ajan haistaa ja tarkkailla, että kukakohan nyt tarttis apua?

**Urheilijoiden edustaja**

### 5.2.7 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Sitoutuminen on asia, joka pohdituttaa järjestökentällä. Kentän yleinen konsensus tuntuu olevan, että nykyajan ihmisiä sitoutuminen ei kiinnosta järjestötoiminnassa. Minua kiinnostikin siksi, että miten tärkeäksi sitoutuminen koettiin näissä järjestöissä, ja nähtiinkö se erityisenä heikkona kohtana tai kehittämisen kohteena.

No ootteko huomannu tällästä, kun nykyään tuolla järjestökentällä puhutaan hirveesti, että ihmiset ei halua sitoutuu ja pitää olla kaikkee tällästä lyhytaikasta, niin tuntuukse tässä toiminnassa, kun teillä on selvästi tällanen traditio, että ollaan hirveen sitoutuneita?

No kyllähän se tuntuu tietenkkin, mutta silloin kun ihminen pitää siitä asiasta mitä hän tekee, niin hän sitoutuu ihan ilman muuta, ei siihen tarvii sanoo, että sun pitää sitoutuu. Ihmiset sitoutuu.

**Perinteen ylläpitäjien edustaja**

Tein ainakin sen huomion, että kaikilla järjestöillä oli kokemusta siitä, että tietyt vapaaehtoiset ovat sitoutuneita toimintaan ja olivat olleet siinä mukana pidempään. Oikeastaan vain yhdessä aineistoni järjestössä vapaaehtoisten sitoutuminen koettiin selväksi haasteeksi. Yhdessä järjestössä suurin osa tehtävistä ei vaadi erityistä sitoutumista, ja joissain tehtäviä pyrittiin kehittämään sellaiseen suuntaan, että niihin ei tarvitsisi sitoutua pitkäksi aikaa. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että aineistosta löytyi selvästi myös esimerkkejä siitä, että vapaaehtoiset sitoutuivat mielellään pitkäksikin aikaa vastuullisiin tehtäviin. Kysyin haastateltaviltani, minkälaiset tehtävät heillä olivat suosittuja, jos mahdollisia rooleja oli monia. Kiinnostavaa oli, että osa nimesi suosituiksi rooleiksi nimenomaan pitkäaikaista sitoutumista vaativia, kun toiset taas sanoivat, että pitkäaikaisesti sitouttaviin tehtäviin on vaikea löytää ihmisiä.

Ootekste huomannu sellasta, että semmisiin tavallaan mis on enemmän vastuuta, et niihin ois vaikeempi, että ihmiset tosi mielellään menee tekee jotain keikkaa?

Ei, meillä on juuri päinvastoin. Meillä on myös silleen, varmasti kun meidän aktiivit on pienten lasten vanhempia lähtökohtaisesti, ja jossain kiivaassa opiskelu- tai uraputkessa, ja sit käytännössä ei oo aikaa, ja sit kun meidän toimintatavat on sähköisiä, ja me yritetään kokousta mahdollisimman vähän, ja sit jos kokoustetaan, niin mahdollisimman tiukasti yritetään viedä asioita eteenpäin, niin se varmasti vaikuttaa siihen, että meidän on vaikea saada esimerkiksi jotain teltanrakentajia tai siis tämmösiä jotka tulis vaan tapahtumaan, vaikka liikenteen ohjaajia tai... meillä ei löydy tämmösiä. Sit suunnittelijoita tai ideoijia tai alkutuotannon valmistelijoita, vaikka kumppanuuksien neuvottelijoita, tämmösiä meillä taas on. Se on se yleisin, et ihmiset halua olla ideoimassa, tekemässä semmoisia isompia kokonaisuuksia ja suunnittelemassa.

#### **Urbaanien aktiivien edustaja**

Unfortunately, we have quite a lot of members, who say I'm happy to be a member but I don't want to take responsibility, there's like people, who don't see that yes, there's responsibility and it's much more if you are a team leader, but they are afraid of commitment for some reason.

#### **Kansainvälisten nuorten edustaja**

Oli minusta myös selvää, että sitouttamiskysymys oli osittain myös resurssikysymys: kansalaisjärjestömaisessä toiminnassa sitoutuneet vapaaehtoiset olivat tärkeitä, koska heidän merkityksensä järjestöjen vähäisempien resurssien takia oli suurempi. Kansalaisjärjestömaisessä toiminnassa sitoutuneiden vapaaehtoisten merkitys on usein jatkuvuuden tuominen toimintaan, sillä töiden palastelu kovin pieniin palasiin vaatii usein paljon voimavaroja ja osaamista koordinoitua tekeviltä, eikä tällaista osaamista tai voimavaroja välttämättä ole järjestössä, mikäli sillä ei ole mahdollisuutta palkata työntekijöitä sitä tekemään. Tällöin sitoutuneissa vapaaehtoisissa oleva hiljainen tieto ja osaaminen järjestön tehtäviin liittyen on arvokasta.

Se on meil iso haaste, että miten me saadaan palasteltuu näitä, että tietysti kun tiedostetaan, että järjestökenttä kokonaisuudessaan muuttuu, että ihmiset haluis keikkamuotoista duunia tehdä, niin meidänkin pitäis, me ei voida ajatella meidän tehtävi semmosina ammatteina, vaan pitäis osata palastella. Mut se vaatii paljon siltä johtajalta, se palottelu, sehän on paljon helpompaa jakaa ihmisii, et vastaa sä eväistä koko vuosi, se on hirveen konkreettinen, että nyt vaan laitat soppaa koko vuoden, ku se et sä, sun pitäis saada kesäleiri aikaiseks, ja sun pitäis palastella, että tee s toi ja tee sä toi ja aijaa, sä et pysty olee koko aikaa mukana, no tuu sit tohon, mä hommaan jonkun tohon palaan sun tilalle. Et se vaatii paljon hahmottamiskykyä johtajalta.

#### **Reippaiden nuorten edustaja**

Ammatillistuneissa järjestöissä resursseja on enemmän, joten monia tehtäviä hoitavat palkatut työntekijät, eikä sitoutuneille vapaaehtoisille ole tässä merkityksessä tarvetta. Toki esimerkiksi tukihenkilötoiminnassa vapaaehtoisen sitoutumisella on suuri merkitys tukisuhteen kehitykselle, ja toki kokemuksella varustettu tekee paremmin myös lyhytaikaisia vapaaehtoistyötä, mutta silti tällaisessa toiminnassa sitoutuneiden vapaaehtoisten puute ei vaaranna järjestön ydintoimintaa.

Haastattelemillani henkilöillä oli varsin selkeitä ajatuksia siitä, miksi vapaaehtoiset sitoutuivat toimintaan pitkiksi ajoiksi. Toinen kysymys sitten kuitenkin oli, miten näitä ajatuksia oli tietoisesti onnistuttu siirtämään järjestön arjessa tehtävään toimintaan, niin, että sitoutumisen taustalla olevat motivaatiotekijät olisivat auttaneet sitoutumista edistävien rakenteiden luomisessa. Vaikutti aineiston perusteella siltä, että asiaa oli järjestöissä pohdittu varsin vähän tältä näkökannalta. Ainoastaan järjestön Urbaanit aktiivit toimintamalli omaehtoiseen ja itseorganisoituvaan toimintaan oli mielestäni laadittu sitoutumista edistävät motivaatiotekijät huomioonottaen.

Sitoutumista tässä aineistossa haastateltujen mukaan edistivät merkityksellisyyden kokemus, mahdollisuus olla mukana päätöksenteossa, tasavertaisuuden kokemus, mahdollisuus toteuttaa ammatillisia unelmiaan, riittävän rento lähestymistapa vapaaehtoistyöhön, omistajuuden tunne, valta, mahdollisuus toimia ryhmässä, haasteelliset vapaaehtoistyöroolit, mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, järjestön toteuttaman asian tärkeys omassa arvomaailmassa, tunne siitä, että pystyy mahdollistamaan vapaaehtoistoimintaa muille, tunne siitä, että on mukana onnistuneessa toiminnassa, jolla on saavutettu jotain tarkoitusperiä ja sen asian näkeminen vähitellen käytännössä, järjestön toiminnan kehitys vuosien varrella, järjestön toiminnan merkitys omalle identiteetille, autettavien ilo, yhteisöllisyyden merkitys, hyvä tunnelma järjestön toimijoiden kesken, kehittyvä suhde autettavan kanssa, mahdollisuus tehdä monenlaisia tehtäviä ja olla monessa mukana.

Sitouttamiskysymyksessä vaikutti siltä, että useammassa järjestöissä pohdittiin ennemminkin sitä, miten järjestön toimintaa voitaisiin kehittää sellaiseen suuntaan, että löytyisi myös vapaaehtoistyömahdollisuuksia, joihin ei tarvitse sitoutua pitkäksi aikaa, tai jopa pelkästään sellaista vapaaehtoistyötä. Useimmat aineistoni haastateltavat pitivät kuitenkin myös vapaaehtoisten sitoutumista tärkeänä, ja sitoutumisenkin edistämistä tärkeänä päämääränä. Tämä oli luonnollisesti kysymys, joka liittyi melko isoi-

hin päätöksiin järjestössä: kuinka paljon toimintaa on ylipäättään mahdollista muuttaa, mitä resursseja se vaatii ja kuka voi tehdä päätökset toimintamuotoihin liittyen.

Kyllä näihin joukkueenjohtajan hommiin kaikin tavoin ja hartiavoimin yritetään tehdä töitä, että ihminen joka lähtee siihen, että kestää jonkin aikaa, että ihminen saa sen haltuun, ja että meidän joukkueet on vahvoja ja voi hyvin, niin niillä täytyy olla hyvä, osaava joukkueenjohtaja, mikä vaatii aikaa, sen eteen meidän pitää tehdä töitä. Ne ei voi olla projektiluontoisia tehtäviä, tai siis voi, mutta se ei oo optimaalinen tilanne. Samalla me haluttais löytää sellasia tapoja olla tässä seurassa mukana tekemässä lasten ja nuorten urheiluseuratyötä, jotka on projektiluontoisia.

#### **Urheilijoiden edustaja**

Me halutaan niitä pitkälle sitoutuneita ihmisiä, mutta ihan yhtä lailla niitä, jotka voi tulla ihan vaan piipahtamaan. Tavallaan, koska meillä on myös käyttämättömiä resursseja kans ihan valtavasti, että ei meillä oo aina niille kaikille ihmisille jotka ilmoittautuu vapaaehtoisiks, aina annettavaa. Ni siinäkin on tosi paljon työtä, et miten kehittää semmoseks, et ihmisillä ois aina jotain mielekästä tekemistä, mikä ois mielekästä myös meidän kantilta, ettei niinku viitti turhanpäiväisiä töitä antaa kenellekään tekemisen kannalta.

#### **Oikeudenmukaisuuden puolustajien edustaja**

Koska haastattelin ihmisiä, joiden asemat organisaatioissaan olivat varsin erilaisia, huomasin myös, että joissain tilanteissa vapaaehtoistyön koordinaattori saattoi olla melko voimaton sen suhteen, että mihin suuntaan vapaaehtoistyötä järjestössä kehitettiin, ja oliko se hänen mielestään hyvä suunta. Toiset haastattelemani henkilöt taas olivat hyvinkin voimautettuja organisaationsa puolesta kehittämään uusia toimintamuotoja ja esimerkiksi etsimään niille rahoitusta.

Ehkä mä toivosin vielä, meidän toiminnanjohtaja jää tän vuoden lopussa eläkkeelle, että ollaan ehkä toivonu, että päästään jostain vanhakantaisista ajatuksista, vaikka hän onkin idearikas ja vastaanottavainen ja hyvin tässä ajassa kiinni, vaikka ikää onkin, mutta ehkä se, että mä toivoisin että tiettyihin asioihin rupeis reagoimaan ja varautuun paremmin, koska selkeestihän tää vapaaehtoisikäytöksen muutos, että haetaan sitä hetkelistä hommaa ja vaihdetaan ja kuljetaan järjestöstä toiseen, että se on nykyä normaalia, että mä en haluu olla sellaisessa järjestössä töissä, mikä itkee sitä, että miksi me ei saada pitkäaikaisesti sitoutuneita vapaaehtoisia. So what! Nyt sit lähdetään sille linjalle, et nyt niitä ei oo ja nyt on tätä tarjolla, mitä nyt on, että mä oon aivan lopen kyllästynyt kuuntelemaan sellasia virsiä.

#### **Lasten ilon edustaja**



## 5.2.8 Yhteiskehittelyn ja yhteisen vision merkitys

Nykyaikaisessa johtamisajattelussa tunnustetaan se, että ihmisen motivaatiota työhön yleensä lisää mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja työtapoihin. Yhteisen vision luominen ja sen viestiminen sekä jalkauttaminen ovatkin nykyaikaisen johtajan työkaluja. Johtajan ja alaisten vuorovaikutus luo yhteisen näkökulman siitä, mitä tulee saavuttaa, jolloin jokainen henkilö kykenee erilaisuudestaan huolimatta sijoittamaan itsensä osaksi tätä tarinaa (Juuti 2004, 23). Marjovuoto toteaa (2014, 134) tutkimuksessaan vapaaehtoistyön sosiaalisista representaatiosta, että yhteenkuuluvaisuus on yksi vapaaehtoistyön keskeisimpiä tekijöitä, ja että se ei välttämättä tarkoita sosiaalista yhdessäoloa, vaan tunnetta siitä, että on mukana jossain itseään suuremmassa toiminnassa, ja että järjestön tulee pystyä viestimällä päämääristään ja toiminnastaan luomaan tätä tunnetta vapaaehtoiselle.

Ne järjestöt, joissa johtamista oli selvästi pohdittu enemmän ja joissa oli siihen liittyvää osaamista, mainitsivatkin vision viestimisen ja sen myymisen vapaaehtoisille yhdeksi vapaaehtoisten johtajan tärkeimmäksi työkaluksi. Haastateltavani tuntuivat kuitenkin useammin yhdistävän vision viestimisen ja ideoiden myymisen tärkeyden mieluummin esimerkiksi johtamisrooleissa toimiviin vapaaehtoisiin kuin esimerkiksi itseensä tai omaan työhönsä tai luottamustoimeensa.

Merkitysviestintä on tosi tärkeä, ja siinä on haasteellista on, että me ei välttämättä olla, tai yhdistyksissä ei välttämättä olla mitään asiantuntijoita, että on vaikeeta kirjoittaa mitään tarinoita ja tehdä niistä hyvännäköisiä. Sitä me yritetään täällä koko ajan vähän harrastaa, ja siitä oppia, että ihmiset ymmärtäis, että se mitä ne tekee, on tosi tärkeä, ja se mihin me ollaan yhdessä menossa on suurta ja kaunista, ja että sun panos on siihen tosi tärkeä, jokainen päätös joka arjessa vie siihen suuntaan tai ei vie on tosi tärkeä.

### **Urheilijoiden edustaja**

Mä en tiedä, et mikä on yleisesti hyväksytty, et mitä toivotaan, mut mä luulen niin, et se menee silleen, et tärkeimpiä ominaisuuksii on toi verkostoitumiskyky, ehkä sitäkin tärkeempää, hyvät johtajat on aina hyviä myyntimiehiä, että osaa myydä sen visionsa eteenpäin, et jos tapahtumalla on vaik jotkut tavoitteet, niin läheskään aina, kun tulee uus ihminen mukaan, et se ymmärtäis heti tai allekirjoittais ne samat tavoitteet.

### **Reippaiden nuorten edustaja**

Hyvä toiminnan visio kehitelläänkin nimenomaan yhdessä ja vuorovaikutuksessa, se ei ole ylhäältä päin annettu. Yhteinen visio vaatii runsaasti yhteisiä kokemuksia ja

keskustelija (Juuti 2004, 23). Kuitenkaan esimerkkejä toiminnan vision yhteiskehittelystä ei oikeastaan löytynyt kuin järjestöstä Urbaanit aktiivit, jonka omaehtoisessa toiminnassa käytettiin paljon erilaisia yhteiskehittelyyn sopivia fasilitaatiotekniikoita.

Se mitä käytetään usein, on et ideoidaan silleen me-we-us-tyyliin, sillä tavalla, että yksittäin kukin ranskalaisin viivoin vetelee, ja sitten ryhmässä mietitään, että mitkä näistä ois vaikka kolme parasta, ja sit kukin saa vaikka kolme pistettä ja sit arvotetaan ja sit keskustellaan, et oliko tää nyt hyvä... Ja sit ku toi prosessi on sen kaltanen, et jos käyttää esimerkseen tota me-we-ussia, niin sitku ryhmässä vedetään yhteen, niin siin lopuksi ei muista, mä en esimerkiks muista, et mikä oli mun idea, keksinkö mä ton, mikä on silleen tosi mukava, ku sit niistä tulee yhteisiä ideoita.

### **Urbaanien aktiivien edustaja**

Työntekijävetoisemmat järjestöt kyllä mainitsivat joissain kohdin, että vapaaehtoisilta esimerkiksi kerättiin palautetta ja sen myötä toimintaideoita, tai että vapaaehtoisia oli hankkeiden ja kampanjoiden suunnitteluryhmissä mukana. Pelkkä palautteen kerääminen ja sen pohjalta toimiminen ei kuitenkaan ole yhteiskehittelyä, eikä sen minusta voi katsoa motivoivan tai sitouttavan toimijoita. Yhteiskehittely liittyy toki usein myös sitoutuneisuuteen ja vapaaehtoisten asemaan organisaatiossa: yhteiskehittelyä tehdään yleensä sellaisten toimijoiden kesken, jotka ovat selkeästi osallisia. Ehkä siinä mielessä yhteiskehittely sopii paremmin kansalaisjärjestömaisemmille toimijoille. Seuraava kommentti valottaa hyvin, miksi yhteiskehittely voi tuntua haasteelliselta järjestössä.

No mites sitten, kun te ajattelette tän seuran kehittämistä, niin tuleeks sieltä sitten ihmiset mukaan siihen, vai onks se niin että se on työntekijät ja hallitus?

Siis aivan liian huonosti tulevat mukaan, et me tehtiin just strategia, oikeen vihlasee sydämeestä, ku sitä ajattelee, että kyllä se nyt hirveen pitkälti meni niin, me tääl ammattilaiset, jotka tääl mietittiin, ja sit me viel myytiin se idea meidän hallitukselle, eli käytännössä tän seuran strategian on laatineet päätoimiset ihmiset. Ja me ollaan tehty strategiakyselyitä, eli voidaan ajatella, voidaan jeesustella, et meidän vapaaehtoistoimijat ja lasten vanhemmat ovat päässeet vaikuttamaan strategiaan täyttämällä kyselylomakkeen. Mut siit puuttuu semmoinen silta, pitäis saada semmoisia tilaisuuksia, joissa ihmiset pääsee puhumaan. Strategiakyselyiden ongelmana on se, sinnehän vaihtoehdot ovat määritelleet me, ja me vaikutetaan niihin mielipiteisiin jo niin, että täs on vaan kolme vaihtoehtoa, valitse mielestäsi paras. Se on vaikee kysymys, koska sit siinä on taas se, että kuinka paljon yhdistyksen pitäis luottaa siihen tietotaitoon, jota ne on palkannu, asiantuntijoihin, ja missä asioissa pitää jäsenistöltä kysyä. Se hyvin vaikee. Me ollaan poikkeuksellisessa tilanteessa, koska me ollaan jo vähän niinkuin yritys, meillä on puolen miljoonan palkkakulut vuodessa, meidän pitää jostain se raha kerätä, meidän pitää ajatella kuin yritys, meidän pitää laskea katteet ku me myydään meidän palvelutuot-

teita, ja samalla meidän pitää kysyä meidän jäsenistöltä, että millainen seura te haluatte että me ollaan.

### **Urheilijoiden edustaja**

#### **5.2.9 Yhteisöllisyyden merkitys**

Yhteisöllisyys koettiin aineistossa yhtenä tärkeänä vapaaehtoisten motivaatiotekijänä. Kysyin yhteisöllisyydestä, koska ajattelin, että se on periaatteessa asia, jota vapaaehtoisten koordinaattorin on suhteellisen helppo edesauttaa ja tiesin, että aiemman tutkimuksen perusteella se on tärkeä motivaatiotekijä vapaaehtoisille. Vaikka oikeastaan kaikki haastattelemani henkilöt pitivät vapaaehtoisten välisiä suhteita tärkeinä toiminnan motivaatiolle, yllätyksekseni en löytänyt erityisen vahvoja viitteitä toiminnasta, jolla vapaaehtoisten välistä ystävyyttä, ryhmäytymistä tai verkostoja pyrittäisiin aktiivisesti lisäämään.

Kolme haastateltavistani olivat myös tietoisia siitä, että yhteisöllisyys saattaa joissain tapauksissa olla myös negatiivista, eli uusia ihmisiä ulossulkevaa, ja mainitsivat, että heidän järjestöissään asiaa oli pohdittu ja luotu tietoisia metodeja siihen, että uusien olisi helpompi tulla mukaan. Näitä olivat esimerkiksi se, että ryhmässä oli vapaaehtoinen, jonka vastuualueena oli uusien ihmisten mukaan ottaminen, sekä se, että toimintatiloista vastuussa olevien vapaaehtoisten ja työntekijöiden koulutuksessa korostettiin avoimuutta uusille ja sitä, että uudet tulee tutustuttaa toimintaan ja ihmisiin.

Sitten on ihmisiä, jotka haluaa tulla haastelemaan, juttelemaan, näkemään tuttuja. Sehän se ongelma onkin, sit kun he joutuvat tuonne vanhustentaloihin ja palvelutaloihin, niin siellä ei sitten olekaan enää niitä, jotka puhuis samaa kieltä taikka samaa murretta ja siellä sit tapahtuu sitä lähtymistä, että sen näkee ihan selkeesti siitä että henkinen minäkin kärsii sitten, mutta että aika pitkälle nää mummot ja ukit käy näissä, että kyllä niissä sitoutuneita on, vaikkei mitään tapahtus, kunhan näkkee jonkun tutun ja saa haastella, tulee suu makkeeks jo siitäkin.

### **Perinteen ylläpitäjien edustaja**

Joo, siit sen just huomaa, ja tää koskee siis niitä alueosastoja, ei niinkään niit freelancelistalla olevat ei siellä ole ryhmäytyny vaan, mut et aktiivisissa alueosastoissa on hyvä ryhmähenki ja semmosta työn ulkopuolista toimintaa, illanviettoja ja syömisiä ja muita. Ja siihen tietysti kannustetaanki kyllä, ja sitte sen huomaa aika selkeesti, että jos se ryhmä ei oo ryhmäytyny, ni sit se ei oo, toiminta muutenkaan aktiivista, et kyl se sosiaalinen puoli on tosi tärkeä siinä.

### **Oikeudenmukaisuuden puolustajien edustaja**

Esimerkiksi tietoinen ryhmäyttäminen liittyi tässä aineistossa lähinnä järjestön koulutuksiin ja muihin vastaaviin tilaisuuksiin, mutta niiden ulkopuolisesta ryhmäyttämiinseen ei löytynyt erityisen vahvoja viitteitä. Erityisesti toimijat, joilla oli joukko vapaaehtoisia, jotka ovat mukana jonkinlaisessa vapaaehtoisrekisterissä tai vastaavassa järjestelmässä, eivät pyrkineet ryhmäyttämään näitä toimijoita. Toki saattoi olla mahdollista tulla mukaan johonkin järjestön toiseen toimintamuotoon, joka oli luonteeltaan yhteisöllisempää ja johti selkeämmin muihin järjestön toimijoihin tutustumiseen. Toisaalta haastatellut olivat myös sitä mieltä, että kaikki ihmiset eivät kaipaa yhteisöllisyyttä tai ole erityisen sosiaalisia.

Pyrittekste tietosesti ryhmäyttämään niitä ihmisiä, kun teillä on vaikka niitä koulutuksia ja muuta, että haluttekte että niille tulee semmosta?

No aina sen yhden toimintaryhmän porukka halutaan ryhmäyttää. Mutta ei meillä oo mitään tarvetta että ryhmäytettäis koko Suomen vapaaehtoisia, että ei oo.

#### **Lasten ilon edustaja**

Mites sit, ku nää tukihenkilöt, kun sanoit et he ryhmäytyy aika paljon, niin pitääks he sit toisiinsa yhteyttä?

Itse asiassa ei oikeastaan, ainakaan vielä, mut kyl me sitten huomataan, että kun ne lähtee täältä, niin ne lähtee aina porukalla, ja ne jää juttelemaan tosi pitkäksi aikaa sitten niinko keskenään tai pareittain, tai muuta. Mutta mun mielestä ne ei oo tavannu kyllä, ulkopuolella, että ne ei oo silleen solminu ystävyysuhteita, mutta paljon niillä on niinko keskenään asiaa.

#### **Tukihenkilöiden edustaja**

Joissain järjestöissä ryhmäytymistä selvästi pidettiin niin voimakkaana osana järjestön toimintaa, että sitä ei katsottu tarvittavan enempää tietoisesti edesauttaa, vaan luotettiin siihen, että yhteisöllisyys syntyy toiminnassa. Yhteisten toimintatilojen vaikutus nähtiin selvästi ryhmäyttävänä, ja niille organisaatiolle tärkeänä, joilla sellaisia tiloja oli.

...Nyt sitten, jos miettii meidän olohuonetoimintaa, se ei oo irrallaan meidän vapaaehtoistoiminnasta siinä mielessä, että monet meidän vapaaehtoistoimijoista niin silloin kun ne ei tee sitä itse vapaaehtoistyötä, niin käy tuolla olohuoneessa, se on mun mielestä ihan loistavaa tän vapaaehtoistoiminnan kannalta, että on tuo olohuone, koska se on myös se paikka missä sitä ryhmäytymistä tapahtuu, paikka mihin voi vaan tulla eikä tarvii varata mitään aikaa. Tulee vaan piipahtaa ja kahville, näkee sitten työntekijöitä siinä samassa siinä sivussa.

#### **Paikallisten ystävien edustaja**

Kysyin myös mahdollisista konflikteista ja niiden ratkaisemisesta, koska ne liittyvät kiinteästi tilanteisiin, joissa ihmiset ovat toistensa kanssa paljon tekemisissä. Minulle syntyi vaikutelma, että kansalaisjärjestömaisemmässä toiminnassa konflikteja oli enemmän, mikä varmasti liittyy siihen, että kansalaisjärjestömaisessä toiminnassa on tyypillisesti enemmän muuttuvia valtasuhteita ihmisten välillä, ja enemmän erilaisia tilanteita, missä pitää tehdä yhdessä päätöksiä. Haastateltavani eivät kuitenkaan nähneet konfliktitilanteita erikoisen uhkaavina tai haastavina järjestöjen toiminnalle, ja jotkut jopa sanoivat, että eivät olleet törmänneet sentyyppiisiin tilanteisiin koskaan, jotkut toiset taas olivat itsekin olleet konfliktien osapuolia. Toisaalta konflikteja ei myöskään nähty erityisen tarpeellisina tai hedelmällisinä, vaikka sellainenkin näkökulma olisi mielestäni mahdollinen. Jotkut haastateltavistani olivat sellaisessa asemassa, että heidän vastuualueenaan oli ratkoa vapaaehtoisten välisiä ristiriitatilanteita. Niitä ratkottiin tyypillisesti ”istumalla alas ja keskustelemalla”, mitään erityisiä konfliktinratkaisutekniikoita ei ollut käytössä.

Kyl niitä sattuu, kyl niitä sattuu. Sitten nää henkilösuhteet on aina vähän semmosia, että niissä nyt on millon mitäkin, et millon joku on tehny väärin ja sanonu pahasti, ja minä en enää, minä en enää katsokaan sinne päin, niin kuin se sanoi näin, ja minä olin että minnekäs päin aiot katsoa? Että sitten kerron vaan jotakin ihan muuta ja naureskellaan jotakin niin kyllä se sitte helpottaa.

**Perinteen ylläpitäjien edustaja**

### **5.2.10 Ammattimaisuuden ja vapaaehtoistyön ristiriita**

Järjestömaailmassa eräs pohdituttava asia on ammattimaisuuden ja vapaaehtoistoiminnan ristiriita. Nykytrendi tuntuu olevan, että myös järjestöiltä odotetaan hyvinkin ammattimaista toimintaa, ja erityisesti erilaiset toiminnan rahoittajatahot toivovat sitä. Olin kiinnostunut tästä asiasta, ja halusin tietää, miten se koettiin vapaaehtoistyön johtamisen suhteen, eli syntyikö haastateltavien mielestä tällaista ristiriitaa.

Oma etukäteisolettamukseni oli, että jos ristiriitaa olisi syntynyt, se olisi liittynyt lähinnä siihen, että vapaaehtoiset eivät tekisi työtään riittävän laadukkaasti tai ammattimaisesti järjestön näkökulmasta. Toinen etukäteisoletukseni oli, että kun järjestö ammattimaistuu, vapaaehtoisten aktiivisuus toiminnassa vähenee. Haastateltavani tunnustivat kyllä, että jonkinlaista ristiriitaa on välillä havaittavissa, mutta eivät välttämättä niin kuin olin itse etukäteen ajatellut.

Ammattimaistuneet järjestöt tunnistivat ristiriitaa siinä, miten vedettiin rajaa esimerkiksi vapaaehtoisten työn ja julkisten sosiaalipalveluiden välille, eli esimerkiksi minikälaista työtä vapaaehtoisten voi olettaa autettavien kanssa tekevän, ja missä kohtaa toisaalta vapaaehtoinen voi ylittää jonkin rajan omassa halussaan auttaa.

Kansalaisjärjestömaisemmät toimijat olivat toisaalta myös sitä mieltä, että innostunut ja motivoitunut vapaaehtoinen saattoi olla parempikin tekemään kuin esimerkiksi leipiintynyt työntekijä, ja toisaalta vapaaehtoisen mahdollisuus oppia ja tehdä virheitä toiminnassa nähtiin tärkeänä. Tuotiin myös esiin, että esimerkiksi harrastustoimintaa järjestävissä järjestöissä lasten vanhemmat kokevat itsensä helposti asiakkaina, jotka saattavat vaatia laadukkaampaa toimintaa kuin mitä järjestö pystyy resursseillaan järjestämään, sen sijaan että ajattelisivat järjestön toimintaa kansalaisaktiivisuutena, johon he osallistuvat ja josta ovat itsekin osittain vastuussa.

Sometimes they, like they have this very fixed mindset about what is professional: professional is wearing suits and no smiling. And at the same time when we are professional and trying to promote quality, we are also have as value that we are young and offer participation. The organizational culture is very bright, we have parties... In general, people might be a bit, we try to prepare them, but they might be a bit shocked: in a professional organization, there is some dancing, and sometimes something is not working out, like we do promotion and then no one applies. What kind of professional is that? And what we are trying to achieve here, is that in the world nothing is perfect anyway. If you join a company, there will be this mess happening sometimes, so you need to prepare yourself, so that you can then take the situation under control. In terms of proving quality, of course sometimes with the new members who join, who take on some responsibility and then drop, we do need to do some firefighting, it does happen.

#### **Kansainvälisten nuorten edustaja**

Yhdessä haastattelemistani järjestöistä oli selvästi tapahtunut ammattimaistumiskehitys, josta puhutaan paljon järjestöissä tällä hetkellä, eli järjestö toiminta oli muuttunut kansalaisjärjestömaisestä ja vapaaehtoisten pyörittämästä työntekijävetoiseksi, ja luottamustoimissa toimivien vapaaehtoisten motivaatio järjestön toiminnan pyörittämistä kohtaan oli laskenut. Toisaalta muutamat muut järjestöt, joka oli saanut lisäresursseja vapaaehtoistyön koordinointiin työntekijän muodossa, raportoivat sen lisännen muissa kuin järjestön pyörittämiseen liittyvissä rooleissa toimivien vapaaehtoisen aktiivisuutta.

Se on mun mielestä kaksiteräinen miekka, siin on siin ammattimaisuudessa se hyvä puoli, että jos siin onnistuu, niin se ammattimaistunut organisaatio pystyy ruveta rakentaan sellaisia tukitoimia, että se vapaaehtoistyön tekeminen on mukavempaa, se on kivempaa, siinä on rautasemmat työkalut ja pidemmälle mietityt asiat mitä sä vaan alat toteuttaa. Mutta sitten meidän hallitus on selkeesti passiivisempi kuin vaikkapa sellaisten seurojen hallitus, joissa se hallitus itse asiassa tekee ne päätökset joita mä teen täällä päivittäin, ikään kuin toiminnanjohtaja tekee normaalin seuran hallituksen päätökset täällä päivittäin, koska ne on sellasii juoksevii asioita ja mulla on se tieto...Mutta mä en nää sitä semmosena, että yhtä kuin -merkkiä ei voi laittaa, että ammattimaistuminen ja sitten vapaaehtoistyön katoaminen, mutta se on kyllä selvää, että jos sitä ei hoida huolella, nii se kyllä katoaa. Toisaalta sen kehityksen voi kääntää myös ihan toiseen suuntaan, että organisaatio voi olla vetovoimainen, sinne alkaa haluta ihmiset, koska ne kattoo että tuolla on kivempi touhuta ja tehdä, koska rakenteet on kunnossa.

**Urheilijoiden edustaja**

### **5.2.11 Valtaistaminen ja mahdollistaminen**

Alkuperäisissä tutkimuskysymyksissäni halusin tietää, onko parempi valtaistaa ja mahdollistaa toimintaa vapaaehtoisille, vai toimia tarkasti määriteltyjen roolien puitteissa. Tämän aineiston pohjalta kysymykseen on vaikea vastata, sillä ehkä itselleni yllätykseksi mahdollistamisen teemat olivat varsin vähäisiä tässä aineistossa. Oikeastaan vain kolme järjestöä nimeävät selkeästi, että niillä on tavoitteena mahdollistaa vapaaehtoisten omia ideoita, toinen oli itseohjautuvaa ja omaehtoista toimintaa tekevä järjestö Urbanit aktiivit, ja toinen järjestö Paikalliset ystävät, jonka edustaja mainitsi heillä olevan sosiaalipedagoginen lähestymistapa vapaaehtoistyöhön. Myös järjestössä Perinteen ylläpitäjät suhtauduttiin uusiin ideoihin avoimesti, ja niitä myös toteutettiin.

Ja sit me ollaan aika ripeitä, et me ei niinku hirveen kauaa jahkailla, jos meille idea tulee, toteutetaan se, katotaan miten se toimii, ja jos ei se toimi, niin sit se ei toimi, se saattaa olla, että joku heittää hirveen kivan tuntusen idean, mutta ei se sitten kuitenkaan toimi tai toiminut ainakaan silloin, mutta se saattaa toimia kahden vuoden kuluttua tässä oikein hyvin, että kaivetaan se esille sieltä.

**Perinteen ylläpitäjien edustaja**

Ne syntyy välillä ihan spontaanisti, vaikee sanoo, että mistä se alote on lähteny, jos miettii taaksepäin, jos vaikka mietin meidän päivätansseja, joita me aloitettiin viime vuonna, kerran kuussa pitämään, ni sitten mulle tuli yks vapaaehtoinen juttelee, että ku hän tykkäis tehdä, hän oli aikaisemmin ollu yhdessä olohuoneessa olohuone-emäntänä, mut se ei oikein

nappaa hälle, ja hän miettii, että mitä vois tehdä, et hän tykkäis tanssii, ni tavallaan siit keskustelussa kävi semmonen yhteinen idea, että okei, että ku aina ei oo mahdollista mitään orkesteria saada sinne päivätansseihin, että se niinku tiskijukkana siellä, suunnittelee levylistan, et mitä soite- taan, ja toimii juontajana ja innostajana ihmisille, se on menny ihan älyt- tömän hyvin, hän tykkää siitä vapaaehtoistoiminnasta, se tuottaa.. saattaa niinku syntyä tällai, vapaaehtoisen omista ideoista, yhtäkkiä löytyy se yhtäläisyys, et mitä täällä polkastaan käyntiin.”

#### **Paikallisten ystävien edustaja**

Näistä järjestöt Perinteen ylläpitäjät ja Urbanit aktiivit ovat kansalaisjärjestömäisiä ja järjestö Paikalliset ystävät työntekijävetoinen. Mahdollistamisen teema kytkeytyi mi- nusta järjestön rakenteeseen, niihin arvoihin, joiden pohjalta se toimii ja siihen, kuinka ammattimaisesti järjestössä haluttiin toimia.

Kansalaisjärjestömäisessä toiminnassa valtaistaminen on normi, eli lähtökohtaisesti vapaaehtoisen on mahdollisuus saavuttaa sellainen asema, josta järjestön linjaa on mahdollista määrittää, mutta kansalaisjärjestömäisessä toiminnassa ei automaatti- sesti ole mahdollistamisen elementtiä, vaan mahdollistaminen liittyy enemmän järjes- tön toimintakulttuuriin ja siihen, kuinka joustavasti ja matalalla hierarkialla toimitaan, ja miten avoimesti toimintakulttuurissa suhtaudutaan uusiin ideoihin ja vapaaehtoisten aktiiviseen toimijuuteen niiden suhteen. Vaikka olisikin kyse kansalaisjärjestömäises- tä toiminnasta, voi toiminta silti olla erittäin vahvasti esimerkiksi perinteisiin sidoksis- sa, eikä uusille ideoille välttämättä silloin ole tilaa. Hyvin ammatillistuneissa järjes- töissä vapaaehtoisten roolit ovat niin tarkasti määritettyjä, että järjestön toimintaan ei sovi ajatus siitä, että vapaaehtoiset voisivat lähteä luomaan täysin uutta toimintaa omista lähtökohdistaan käsin.

...meillä on tällainen kolmiportainen se arviointi, ja sitten me aina yhdis- tetään nää kaikki kolme arviointia yhteen ja pohditaan sen pohjalta tule- vaa vuotta.

No voiks siinä syntyä vaikka ihan kokonaan uusi toimintalinjauksii vai onkse enemmän sen tyyppistä että enemmän kehitetään?

No aika vähän nyt ihan mitään toimintalinjauksii, et meillä on niin sel- keesti ehkä mietitty nää, et meillä on tavallaan niin pitkät perinteet joil- lekin tietyille asioille että näitä on pohdittu jo niin tarkkaan, että aika vä- hän semmosta että toimintalinjauksia lähtee liikenteeseen, mutta sitten ihan itse käytäntöön aina varmasti tulee joka vuosi uusia ideoita ja vink- kejä ja ajatuksia.

#### **Lasten ilon edustaja**



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa avaan tutkimustuloksia suhteessa alkuperäisiin tutkimuskysymyksiini. Alkuperäiset tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitä sellaisia vapaaehtoistyön johtamisen käytäntöjä on olemassa, jotka johtavat vapaaehtoisten suurempaan sitoutumiseen, motivaatioon tai innostumiseen?
2. Onko mahdollista löytää yhteys vapaaehtoisten motivoitumisen ja sen välillä että tarjoaako järjestö mahdollisuuksia itseorganisoituvaan toimintaan vai mahdollisimman tarkasti määriteltyjä työnkuvia ja suunniteltua toimintaa?
3. Miten järjestöt ottavat huomioon kansalaisyhteiskunnan tehtävä yhteiskunnallisen osallisuuden luojana tarjotessaan vapaaehtoistyömahdollisuuksia?

### 6.1 Hyvät vapaaehtoistyön johtamisen käytännöt

Suhteessa ensimmäiseen kysymykseeni siitä, minkälaisia hyviä käytäntöjä järjestöissä on olemassa suhteessa vapaaehtoisten innostamiseen, motivointiin ja sitouttamiseen, löysin paljon ja monenlaisia käytäntöjä, joita olen kuvaillut edellisessä luvussa. Kuitenkin selvää minusta oli, että ne järjestöt, joilla oli resursseja käyttää vapaaehtoistoiminnan suunnitteluun ja sen koordinointiin, saavuttivat sen suhteen hyviä tuloksia. Toisaalta hyviä tuloksia ja paljon aktiivisia vapaaehtoisia oli mahdollista saada myös pienemmillä resursseilla. Kansalaisjärjestömaisessä toiminnassa vapaaehtoistyö ja sen organisointitavat olivat helposti enemmän organisaatiokulttuurisia ja järjestön perinteestä ammentavia, yhteiskunnallista palvelutuotantoa tekevät järjestöt taas olivat selvästi kehittäneet vapaaehtoistyötä niin, että se tuki järjestön hankkeita.

Aineistossani vaikutti siltä, että ammattimaistumiskehitys järjestössä voi johtaa siihen, että niiden vapaaehtoisten aktiivisuus laskee, jotka aikaisemmin ovat tehneet järjestön pyörittämiseen liittyviä töitä, joita ammatillistuneessa järjestössä hoitavat työntekijät. Kuitenkin muissa rooleissa toimivien vapaaehtoisten määrä ja innostus toimia todennäköisesti lisääntyy ammattimaisen koordinoinnin myötä.

Aineistossa huomasi selvästi sen, että hyvä vapaaehtoistyön johtaminen koettiin osittain erilaisena ammatillistuneissa ja kansalaisjärjestömaisissä järjestöissä. Yhtäläisiäkin piirteitä oli: kaikissa järjestöissä vapaaehtoistyön koordinointi nähtiin hyvin pitkälti ihmissuhdetaitojen näkökulmasta. Vapaaehtoisten kohtaaminen, huomiointi, arvostus ja huomioon ottaminen korostuivat aineistossa. Asiaa ei niinkään nähty innostamisen tai motivoinnin näkökulmista, vaan tärkeinä korostuivat kohtaamisen taito ja sosiaaliset taidot. Pari haastateltavaa kertoi myös, että heillä oli tietoinen pyrkimys siitä, että vapaaehtoisten itsetuntoa tuli nostattaa kehumalla ja kannustamalla heitä kaikissa mahdollisissa tilanteissa, silloin kun heidän mielestään vapaaehtoinen oli tällaisen tarpeessa. He kokivat tällä tavoin lisäävänsä vapaaehtoisten motivaatiota.

Mä kommentoin heidän kuviaan Facebookissa ja laitoin kannustavia kommentteja sellaisille henkilöille, me myös aika paljon tehdään sellasta itsetunnon kohottamisjuttua ehkä sillä, että mulla saattaa olla jotakin, mitkä oon kokenu koulukiusaamista jossain vaiheessa, on ollu ulkonäön kanssa kompleksia näin, ja sitten tulee joku hieno valokuva, wau, onpas hieno kuva, et tavallaan sitä semmosta myös muutkin meidän toimistolla, et me järjestelmällisesti palkitaan meidän vapaaehtoisia sellaisella hyväksynnällä kaiken aikaa.

#### **Lasten ilon edustaja**

Erona kansalaisjärjestömaisten ja ammatillistuneiden järjestöjen välillä näkyi kuitenkin se, että ammatillistuneet järjestöt korostivat enemmän toiminnan selkeyttä, roolien selkeyttä, tarkkoja roolituksia vapaaehtoisille ja työntekijöille, työntekijän vapaaehtoiselle antamaa tukea ja saatavilla oloa sekä hyvän markkinoinnin kautta rekrytointia ja hyvää hallintoa. Kansalaisjärjestömaiset toimijat taas korostivat toiminnassa avautuvia mahdollisuuksia, mahdollisuutta oppia ja kehittyä, luovuutta ja autonomian antamista vapaaehtoisille, vision ja arvojen viestimistä, kokeilemiseen rohkaisemista, vastuun antamista ja ideoiden toteuttamisen mahdollistamista, verkostojen kautta rekrytointia, vapaaehtoisen kasvua haasteiden kautta ja niissä tyypillisesti vapaaehtoisilta edellytettiin enemmän kykyä johtaa ja ottaa vastuuta.

Löydökseni tästä aineistosta liittyen vapaaehtoisten rooleihin ja toiminnan luonteeseen vastaavat myös Zimmekin ajatuksia (2000), joka on löytänyt kaksi pääpiirteittäistä vapaaehtoistyön johtamisen tyyliä: modernin tyylin ja kotikutoisen tyylin. Zimmekin mukaan moderni tyyli on se vapaaehtoistyön johtamisen tyyli, joka on käytössä yleisemmin anglosaksisessa maailmassa, ja josta puhutaan ja kirjoitetaan enemmän, ja josta myös aiemmin esittelemäni yhdysvaltalaiset mallit ovat tyypillisiä esimerkkejä. Kotikutoinen tyyli taas on itse toiminnassa satunnaisesti syntynyt, usein

lähes tiedostamaton, lähes kaikkien järjestöjen alkuperäinen vapaaehtoistyön johtamisen tyyli.

Nämä ajatukset vastaavat myös omia tuloksiani: Zimmekin moderni vapaaehtoistyön johtamisen tyyli on se tyyli, mistä suomalaisessa kirjallisuudessa puhutaan managerialismina (esim. Siisiäinen ja Kankainen 2009) ja minkä itse näin olevan käytössä yhteiskunnallista palveluntuotantoa järjestävissä järjestöissä. Zimmekin kotikutoinen tyyli taas on se tyyli, josta itse puhun kansalaisjärjestöinä toimintana. Toki nämä tyylit eivät minun aineistossa näyttäytyneet näin puhtaina ääritapauksina, vaan pikemminkin jatkumona ääripäästä toiseen. Taulukossa 4. näkyvät näiden tapojen olennaiset erot Zimmekin mukaan, jotka vastasivat hyvin pitkälle niitä havaintoja, joita tein aineistostani.

Zimmek argumentoi (2000), että kummassakin näissä tyylissä on huonot puolensa, ja hänen mukaansa nykyään niin suosittu moderni vapaaehtoistyön johtamistyyli itse asiassa karkottaa sellaisia vapaaehtoisia, jotka kaipaavat vapaaehtoistyöstä vastapainoa työlleen tai muuten haluavat toimia luovasti ja innovatiivisesti. Hän arvostelee modernia vapaaehtoistyön johtamisen tyyliä myös siitä, että se on saavuttanut järjestömaailmassa eräänlaisen hegemonisen aseman, eikä järjestöissä nähdä enää mahdollisena johtaa vapaaehtoistyötä millään muulla tavalla. Kotikutoinen tyyli taas on helposti liian kaottista ja tehotonta, kuten esimerkit monista kollektiivisista kansanliikkeistä osoittavat, ja toisaalta voi johtaa todella sisäänpäin lämpiävään ja elitistiseen toimintatapaan, jossa vallankäyttö ja hierarkiat ovat näkymättömiä ja ystävyyssuhteet ja politikointi määrittävät järjestön sisäistä vallankäyttöä. (Zimmek 2000.)

Sekä kansalaisjärjestömaisesti että ammatillistuneet järjestöt korostivat sosiaalisia taitoja, vuorovaikutus- ja viestintätaitoja ja vapaaehtoisen kohtaamisen merkitystä vapaaehtoisten johtamisessa. Vuorovaikutustaidot nähdäänkin nykyaikaisessa johtamisessa erittäin tärkeinä myös yritysjohtamisen puolella, esimerkiksi Pauli Juuti argumentoi (2004, 62), että tutkimukset osoittavat, että esimiestyössä ihmissuhdetaidot, herkkyys, kannustaminen ja ihmisistä huolehtiminen ovat hyvin tärkeitä asioita. Myös Ari Marjovuo toteaa tutkittuaan vapaaehtoistyön sosiaalisia representaatioita, että vapaaehtoisille näyttäytyy tärkeänä vapaaehtoistyön suhteen kohtaaminen ja hyvä ilmapiiri, joka luodaan järjestössä johtamisella (Marjovuo 2014, 132).

**TAULUKKO 4. Zimmekin kaksi tapaa johtaa vapaaehtoisia (Zimmek 2000).**

	Moderni tapa	Kotikutoinen tapa
Organisaation päämäärä	Tehokas ja strukturoitu, byrokraattinen toiminta.	Arvojen mukainen toiminta.
Autoritaarisuus	Formaali ja universaali: sääntöjen ja käytäntöjen noudattaminen tärkeintä.	Informaalinen ja situationaalinen: arvojen tarkka noudattaminen tärkeintä.
Työntekijöiden / vapaaehtoisten roolit	Tasa-arvoinen.	Erilainen, mutta käytännössä tasa-arvoinen.
Valtasuhteet työntekijöiden ja vapaaehtoisten välillä.	Hierarkkinen, vapaaehtoiset työntekijöiden alaisia.	Matala, työntekijät ja vapaaehtoiset kumppaneita.
Kontrolli	Suora, formaali.	Epäsuora, löyhä.
Sosiaaliset suhteet	Funktionaaliset, ammattimaiset suhteet.	Joustavat suhteet: monelaisia funktionaalisia ja henkilökohtaisia ihmissuhteita työntekijöiden, asiakkaiden ja vapaaehtoisten välillä ja joukossa.
Rekrytoinnin ja organisaatiossa etenemisen kriteerit	Prosessipainotteiset: tärkeää inklusio ja riskinhallinta.	Intuitiiviset: tärkeää yhteiset arvot ja kiinnostukset, ystävyyssuhteet.
Vapaaehtoistyön kannusteet	Samankaltainen ajattelu kuin työelämässä: palkinta esim. koulutuksella, palkinnoilla.	Tärkeää vapaaehtoistyöstä saatava nautinto ja täyttymys.
Tehtäväjako	Työnjako maksimaalinen, esimerkiksi tietotyö ja mekaaninen työ eroteltu.	Minimaalinen.
Erikoistuminen	Spesialismi	Generalismi

Yleisesti vahvuutena vapaaehtoistoiminnan suhteen näyttäytyi se, että vapaaehtoisella oli mahdollisuus omaksua erilaisia ja eri tavoin haasteellisia tai erilaisia kykyjä vaativia rooleja toiminnassa, ja että vapaaehtoisen mahdollinen polku roolista toiseen oli järjestössä mietitty.

On meil paljon hyvii johtajii ja paljon johtajuutta, se on tärkeätä, että ihmisiä ei vaan lokeroida ja sijoiteta.

#### **Reippaiden nuorten edustaja**

Niin ensimmäisenä tulee mieleen, mä olen ylpeä siitä, että me ollaan selkeästi kuvattu ja mietitty ne prosessit, lähtien vapaaehtoisen rekrytoinnista ja perehdyttämisestä ja tästä tuesta ja miten nää hoituu, jotta se vapaaehtoinen vois mahdollisimman rauhassa keskittyä siihen, mikä se sen tehtävä siinä on. Sit toisaalta tää kuitenkin, et me sallitaan sitä vapautta ja innostamista ja luovuutta, että me otetaan niit ideoita vastaan ja

käyään sitä jatkuvaa vuoropuhelua niiden vapaaehtoisten kanssa, että ne ei oo pelkästään se työresurssi, joka suorittaa niille annetun tehtävän, vaan vuorovaikutuksessa meidän kanssa, tehdään yhdessä ja kehitetään ja ideoidaan.

### **Paikallisten ystävien edustaja**

Sitoutumiskysymys oli mielestäni sellainen, että siitä ei voi puhua vain vapaaehtoistyön ja vapaaehtoisten kautta, sillä minusta oli tämän aineiston perusteella melko selvää, että vapaaehtoisten sitoutuminen on jotain sellaista, johon järjestön rakenteet ja toimintamuodot vaikuttavat hyvin syvällisesti. Vapaaehtoiset sitoutuvat merkityksellisyden kokemukseen, itsensä kehittämiseen ja valtaan, jotka kaikki ovat asioita, joiden antaminen vapaaehtoiselle organisaation taholta ei välttämättä ole yksinkertaista. Esimerkiksi se, kuinka paljon valtaa tai omistajuutta vapaaehtoisella voi johonkin toimintaan olla, on niin iso kysymys, että organisaatorakenteen muuttaminen siinä kohtaa voisi johtaa esimerkiksi järjestön toiminnan rahoituksen vaarantumiseen. Jäinkin miettimään, onko sitoutumisen haaste, josta järjestökentällä nykyään puhutaan, lähtöisin siitä, että maailma on muuttunut ja ihmiset sen mukana, vai todellisuudessa siitä, että järjestöjen toiminta on muuttunut ammattimaisemmaksi, ja sitä myötä ne eivät yksinkertaisesti voi tarjota vapaaehtoisille sellaista valtaa, joka todellisuudessa voisi sitouttaa ihmisiä toimintaan?

Käytännössähan se omistajuus tulee niillä vapaaehtoisilla tällä hetkellä sen oman joukkueen kautta, koska se on se niitten projekti ja ne saa siihen vaikuttaa niin paljon, periaatteessa sitä kautta joo. Meidän järjestö tarjoaa siihen hyvät puitteet, koska me ollaan tehty sitä olosuhdetyötä, et täältä siirtyminen jonnekin muualle tarkoittaa huonompia olosuhteita...Et periaatteessa ihmiset varmaan kyl osaa lukea, koska me kyl koko ajan kasvetaan, ei oo joukkopakoa. Ja se omistajuuden tunne on niin tärkeä, että eihän ne tekis näitä hommia, jos ei ne kokis omistajuutta. Ja kuitenkin kohtuullisen pitkiä uria vapaaehtoistoiminnan meillä, kuitenkin 2-3 vuotta on pitkä aika, mitä ihmiset sitoutuu tekemään, se on mielenkiintoista, sit aina välillä kun miettii tätä vapaaehtoistoiminnan kehittämistä, että mitkä on sellaisia asioita, jotka ei oo rikki, joita ei kannata lähteä korjaamaan siksi. Että on jo se joukkueen omistajuus, älä lähde sörkkimää sinne, mutta miten ne sais kiinnostumaan vähän tästä ja toisaalta, miten se tapahtuu hallitusti, että tulkaas te nyt tekemään päätöksiä, kun me ollaan luotu jo linja ja ollaan jollain valitulla tiellä, jolta poikkeaminen voi tarkoittaa katastrofia, koska kaikkia tavoitteita ei olla saavutettu vielä.

### **Urheilijoiden edustaja**

Keskeistä oli myös se, että lähtökohtaisesti haastateltavat kokivat, että vapaaehtoisten aivan perimmäisiin motivaatiotekijöihin ei voi vaikuttaa. Perimmäinen kiinnostus jo-

tain toimintaa kohtaan lähtee vapaaehtoisen omasta elämäntilanteesta ja omista elämänarvoista, joihin koordinaattori ei voi vaikuttaa. Koordinointia tekivät näkivät oman osansa vapaaehtoisten koordinoinnissa lähinnä motivaation esteiden poistajana, sellaisessa roolissa, jossa pyritään luomaan suotuisat olosuhteet vapaaehtoisen toiminnalle sekä erilaisia hyviä rakenteita, jotka auttoivat vapaaehtoisten toimintaa, melko hallinnollisesta asiajohtamisen näkökulmasta siis. Taulukossa 5. on mietitty johtamistapojen eroja kansalaisjärjestömaisissä ja ammatillistuneissa yhdistyksissä.

Mun mielestä se enemmäkin on kuitenkin sitä, että yritetään poistaa esteitä siltä motivoitumiselta, että ei motivoida niinkään.. tai on sit tietysti kiittäminen ja kannustaminen ja glooria tämmönen, on se motivoimista, et sä nostat sitä asiaa esille, mutta aika paljon se on sitä, että mietitään, mikä tän ihmisen motivaation vois tappaa. Jonkun ihmisen motivaation vois tappaa.. mun motivaation vois tappaa se, et jos mun vapaaehtoistyö ois vaan se, et mä jakaisin pakkasessa hernaria ihmisille, eikä niin, että pääsen tekemään jotain mielenkiintosii ja sellasii haasteita. Tosi huono, en mä halusi vapaaehtoistyönä tehdä mitään sellaista.

#### **Reippaiden nuorten edustaja**

Tässä aineistossa vapaaehtoisten johtajan rooli oli siis enemmän asioiden johtaja, mutta kuitenkin jollain tavoin myös ihmissuhdeosaaja. Innostamisen, keulakuvana ja inspiroijana toimimisen teemoja kukaan haastateltavista ei yhdistänyt itseensä, eikä niitä nostettu muutenkaan aineistossa erityisen voimakkaasti esiin. Jotkut kylläkin näkivät sellaisia kykyjä tarpeellisina esimerkiksi vapaaehtoisille, jotka johtavat joitain järjestön toimintoja. Pohdin, että tämä saattoi liittyä yleisemmin siihen, minkälainen asema haastattelemillani henkilöillä oli, tai myös yleisemmin siihen, minkälaiseksi toiminnaksi johtaminen järjestöissä nähdään.

## TAULUKKO 5. Kansalaisjärjestömaisten ja ammattimaisten järjestöjen johtamistapojen vertailu.

	<b>Kansalaisjärjestömainen</b>	<b>Ammattimainen</b>
<b>Kiittäminen</b>	Kiittämisen ja kannustamisen kulttuuri.	Koordinaattori kiittää. Kiitos tärkeää.
<b>Tukeminen</b>	Vapaaehtoisella vastuuta tuen saamisesta organisaation toimijoiden / verkostojen kautta.	Vapaaehtoiselle järjestetty paljon tukea työntekijöiden kautta.
<b>Rekrytointi</b>	Verkostojen kautta tehokkain.	Hyvän markkinoinnin ja tiedottamisen kautta tehokkain.
<b>Perehdytys</b>	Organisaation toimijat perehdyttävät, myös koulutukset. Ei välttämättä selkeästi organisoi-tua.	Pakollinen perehdytys, työnteki-jät vastuussa.
<b>Sitoutumisen merkitys</b>	Suuri, jopa toiminnan kannalta erittäin oleellinen. Sitoutuminen toimintaan.	Ei erityisen merkittävä. Jos sitoutumista toivotaan, niin tiettyyn rooliin.
<b>Konfliktit</b>	Enemmän konflikteja.	Ei erityisen paljon konflikteja.
<b>Suunnittelu, tavoitteet</b>	Järjestön arvoista ja perinteestä käsin.	Siitä käsin, minkälaista vapaa-ehtoistoimintaa tarvitaan tai olisi houkuttelevaa vapaaehtoi-sille.
<b>Toiminnan avoimuus</b>	Avointa kaikille.	Vapaaehtoiset valikoidaan, peri-aatteessa avointa kaikille.
<b>Koordinaattorin rooli</b>	Ei välttämättä selkeää koor-dinaattoria, enemmän vastuuta vapaaehtoisella.	Vastuu työntekijällä.
<b>Vapaaehtoisen motivointi</b>	Autonomian antaminen, ideoiden käyttö, haasteet, kasvu ja oppi-minen, myös virheiden kautta.	Hyvä hallinto, selkeät roolit, selkeät prosessit, riittävä tuki vapaaehtoiselle, työntekijän läsnäolo.

No pohjimmainen motivaatio toimia vapaaehtoisena tulee varmaan vaan halusta tehdä jotain...en ole lukenut asiasta, en tiedä, ihan usko siihen on, että on niitä toimijoita, ja sit on niitä epäaktiivisii ihmisii, jotka voi siis olla ihan yhtä lailla tosi kiinnostuneita vaik (näistä meidän ajamista) asioista, mut ei niille tulis mieleenkään ryhtyä toimii. Ne toimijat taas valitsee sen kohteensa sen mukaan, mikä niit kiinnostaa. Vaikka itse ihan varmasti olisin, vaik (nämä asiat) ei olis ikinä kiinnostunut, ni taatusti oisin jossain muussa järjestössä ollu duunaamassa asioita, koska se kuitenkin vaatii itseltä aika paljon, kylhän se aikaa ja muutaki panostusta ihmiseltä, ni jos se jompikumpi puuttuu, joko se aihe, ei kiinnosta, tai sitten, pelkästään se et se aihe kiinnostaa ni ei ihan riitä siihen, et olis aktiivisesti mukana jossain.

**Oikeudenmukaisuuden puolustajien edustaja**

### 6.2 Itseorganisoituvan ja tarkasti koordinoitun toiminnan suhde

Kysymykseni siitä, onko parempi mahdollistaa vapaaehtoisille heidän omien ideoidensa toteutumista ja antaa valtaa ja toimintamahdollisuuksia, vai toteuttaa selkeästi koordinoitua ja hallinnoitua, selkeisiin roolituksiin perustuvaa vapaaehtoistyötä, osoittautui jollain tavoin tutkimuksen ydinkysymykseksi, johon ei kuitenkaan löytynyt yksiselitteistä vastausta. Ei ole mitään yksinkertaista keinoa tai tapaa määrittää sitä,

miten vapaaehtoistyötä johdetaan aina ja kaikissa olosuhteissa hyvin, vaan keskeistä oli se, miten hyvin järjestössä oltiin tietoisia toiminnan ominaislaadusta, vapaaehtoisten motivaatiotekijöistä sekä myös siitä, että minkälaisia ihmisiä toimintaan halutaan mukaan, ja miten hyvin toimintaa oli pystytty rakentamaan sen pohjalta.

Hyvää ja vapaaehtoisille mielekästä vapaaehtoistoimintaa saattoi johtaa sekä hyvin tarkasti kontrolloiden ja roolittaen, että enemmän mahdollistaen ja omaehtoisuutta luoden. Keinot tähän olivat osittain erilaisia ja osittain samanlaisia. Minusta voi kuitenkin tehdä sen johtopäätöksen, että ammatillistunut tai kansalaisjärjestömainen vapaaehtoistoiminta vetää puoleensa erityyppisiä ihmisiä, joiden motivaatiot tehdä toimintaa ovat erilaisia. Järjestössä onkin syytä miettiä, minkälaisia vapaaehtoisia toimintaan toivotaan mukaan, ja miten juuri näille ihmisille annetaan järjestössä sellaista tukea jota he tarvitsevat.

Oli mielestäni selvää, että esimerkiksi vastuukysymysten takia esimerkiksi yhteiskunnallisessa palveluntuotannossa ei lähtökohtaisesti voisi ajatella, että toimintaa alettaisiinkin järjestää itseorganisoituvan filosofian pohjalta, mutta toisaalta myös itseorganisoituva ja mahdollistava toimintatapa voi luoda erittäin laajaa ja innovatiivista toimintaa tietynlaisissa olosuhteissa tai toimintamuodoissa, ja houkuttella nimenomaan sellaisesta toiminnasta kiinnostuneita vapaaehtoisia.

Mielestäni aineistossa oli selvästi huomattavissa se, että Suomessakin vapaaehtoistyön johtaminen on saanut paljon vaikutteita yhdysvaltalaisesta kirjallisuudesta ja teoriasta aiheeseen liittyen. Tuntui, että paljon koordinaatioresursseja vaativa, amerikkalaisytyyppinen, tarkkoihin roolituksiin ja vapaaehtoisten tukemiseen perustuva johtamistyylillä oli niissä yleisempää järjestöissä, joilla oli resursseja palkata henkilöitä koordinoimaan vapaaehtoistyötä.

Kansalaisjärjestömaisempään, mahdollistavaan ja osallistavaan tapaan toimia ei löytynyt tästä aineistosta ollenkaan niin voimakkaita käytäntöjä tai johtamismalleja, lukuun ottamatta järjestön Urbanit aktiivit kehittämää omaehtoisen toiminnan mallia, joka muistuttaa toiminnaltaan ja ideologialtaan hyvinkin paljon uusia johtajattomia organisaatiomalleja, esimerkiksi Brian Robertsonin kehittämää holakratiaa, joka on käytössä joissain start up -yrityksissä (HolacracyOne 2014).



### 6.3 Vapaaehtoistyö yhteiskunnallisen osallisuuden luojana

Mielestäni voisi myös sanoa, että haastateltavani eivät suurimmaksi osaksi nähneet järjestöjensä vapaaehtoistyötä osallisuuden luomisen kannalta, vaan näkökulma vapaaehtoistyöhön tuli enemminkin järjestöjen omista tarpeista käsin. Tästä ainoat poikkeukset olivat Urbaanit aktiivit ja Paikalliset ystävät, jotka nimenomaan mainitsivat osallisuuden tärkeäksi teemaksi toiminnassaan, Urbanien aktiivien kohdalla osallisuus oli suorastaan koko toimintaa ensisijaisesti määrittävä tekijä. Osallisuuden teemoja oli muillakin järjestöillä, mutta ne eivät olleet ensisijaisia.

Eli teille osallisuus on suurempi arvo kuin että saatas esimerkiksi aikaseksi projekteja?

Me yritetään saada ihmiset tekemään itsellensä asioita ja kokemaan, että tää on niiden alue. Niillä on tähän valta ja vastuu tähän alueeseen, ne saa muokata tästä alueesta sellaisen kuin ne haluaa. Se on keskeisin seikka...Meidän järjestö on joskus strategioinu, että minkälaisia arvoja, minkälainen vaik tommonen slougani vois olla, niin paras mihkä on päädytty, niin on rikastava multa, joka mahdollistaa kaikenlaisten asioiden kasvun tällä alueella.

#### **Urbanien aktiivien edustaja**

Tämä oli minusta hieman surullistakin: olisi hienoa, jos järjestöt muistaisivat myös kansalaisyhteiskunnan perinteisen tehtävän Suomessa, koska yhteiskunnallisesti voidaan ajatella, että kansalaisyhteiskunnan olemassaolo on tärkeää demokraattiselle yhteiskunnalle ja luottamuksen luomiselle yhteiskunnassa. Järjestöillä pitäisi olla muitakin tehtäviä kuin paikata julkisen sektorin palveluiden puutteellisuutta. Antti Hautamäki argumentoi (2005, 57-58), että heikko kansalaisyhteiskunta merkitsee myös heikkoa politiikkaa, ja että sosiaalinen pääoma ja sen myötä luottamus ja osallisuus voi yhteiskunnassa rakentua vain kansalaisyhteiskunnan kautta. Hautamäki arvelee myös, että jos järjestöjen päätehtäväksi yhteiskunnassa nousee yhteiskunnallinen palvelutuotanto, se johtaa järjestöjen markkinaistumiseen ja siihen, että ihmisten kiinnostus vapaaehtoistoimintaa kohtaan lakkaa. Hautamäki on myös jopa sitä mieltä, että yhteiskunnallisia palveluita tuottavat järjestöt eivät ole kansalaisyhteiskunnan toimintaa, ja että ihmisten omaehtoinen kansalaistoiminta ja yhteiskunnallisia palveluita tuottavat järjestöt tulisi aina erotella.

En ole itse varma, voiko tämän tutkimuksen perusteella vetää aivan näin teräviä johtopäätöksiä: selvästi myös ammatillistuneet järjestöt loivat vapaaehtoistoimintaa, joka

oli osallistujilleen merkityksellistä ja josta ihmiset olivat kiinnostuneita. Selvästi myös näiden järjestöjen vapaaehtoistyön koordinoimista tekevät kokivat, jopa enemmän kuin kansalaisjärjestömaisemmissä järjestöissä, että he pystyivät johtamisen hyvillä käytännöillä vaikuttamaan vapaaehtoisten motivaatioon, eikä mitään merkkejä vapaaehtoisten kiinnostuksen lakkaamisesta ollut näkyvissä.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tässä pohdin lyhyesti sitä, kuinka luotettavia nämä analyysit avulla aikaansaamat tutkimustulokset ovat. Tutkimuksen luotettavuuden suhteen puhutaan usein reliabiliteetistä ja validiteetista.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, validiteettiä pätevyyttä eli mittausjärjestelmän kykyä mitata sitä mitä on tarkoitettu. (Hirsjärvi et al. 1997, 226– 227.) Kummatkin käsitteet ovat kotoisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen reliabiliteetin voi kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatella tarkoittavan sitä, että tutkija on tietoinen siitä, että hänen käsityksensä ja tulkintansa vaikuttavat tutkittavaan aineistoon, ja että tästä huolimatta tutkittavien maailmaa ja käsityksiä yritetään kuvata mahdollisimman tarkasti. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan, miksi hän on päätenyt luokittelemaan ja tulkitsemaan aineistoa juuri siten kuin miten se on lopulta tehty. Toinen tutkija voi päätyä erilaiseen lopputulokseen ilman, että se tarkoittaa tutkimusmenetelmien heikkoutta. Tutkimuksen validiteettiä voi todistaa myös esimerkiksi viittaamalla kirjallisuuteen, osoittamalla lähteiden luotettavuus ja sillä, että tutkija avoimesti ilmaisee kantansa asiaan, ja perustelee miksi tietty tulkintatapa on valittu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186–189.)

Aineiston reliabiliteettia pohdin haastatteluja tehdessäni mm. sen kautta, että oli osittain hankala erottaa, koska haastateltavat puhuivat omasta kokemuksestaan, ja koska järjestön yleisemmistä käytännöistä. Välillä oli myös vaikea erottaa, olivatko haastateltavien esiintuomat ideat jo käytössä olevia, vai vasta idea-asteella, tai kenties vain haastateltavan omia ajatuksia, joita ei koskaan pantaisikaan käytäntöön. Joskus myös tuntui, että haastateltavat innostuivat suorastaan ”saarnaamaan” jostain omasta käsityksestään, joka kuitenkin välttämättä ei ollut vahvaa kokemuksellista pohjaa, mutta

jonka haastateltava toivoi toimivan niin kuin omien arvojensa pohjalta oli ajatellut. Mielestäni oli myös huomattavissa, että jotkut vapaaehtoistyön johtamisen käytännöt liittyivät myös vahvasti järjestön sisäiseen politiikkaan, ja että oli kuviteltavissa, että niitä saatettiin kyseisessä järjestössä tarkastella myös joiltain aivan muilta näkökannoilta kuin mitä haastateltavani toivat ilmi.

Tutkimuksen luotettavuuden suhteen pohdin myös sitä, että itselläni on varsin voimakkaita näkemyksiä liittyen vapaaehtoistyön johtamiseen siksi, että olen itse toiminut vapaaehtoistyötä koordinoivissa töissä ja itsekin vapaaehtoisena ja luottamushenkilönä. Mielipiteeni liittyvät osittain myös arvoihini, joiden suhteen näen kansalais-toiminnan sellaisena toimintana, johon ihmisillä on lähtökohtainen oikeus. Huomasin siis haastatteluja tehdessäni, että suhtauduin tietyllä varauksellisuudella sellaisten järjestön toimintaan, joiden toiminnassa ei ollut erityisen voimakkaita kansalaisjärjestömäisiä piirteitä, ja minun oli osittain vaikea uskoa, että sellaiseen toimintaan olisi mahdollista löytää tarpeeksi motivoituneita tai sitoutuneita vapaaehtoisia. Kieltämättä aineistoni perusteella olin väärässä tässä.

Tutkimustulosten siirrettävyyden suhteen olen sitä mieltä, että vaikka otos laadullisessa tutkimuksessa on varsin rajallinen, niin laadullisenkin tutkimuksen voi ajatella tuottavan yleistettävissä olevaa tietoa. Toki tutkimukseni kertoo ensisijaisesti haastattelemistani yhdeksästä järjestöstä ja niiden vapaaehtoistyön johtamisesta, mutta mielestäni otoksen laajuus ja edustavuus sekä se, että muiden tutkijoiden tutkimustulokset (esim. Zimmek) ovat olleet samansuuntaisia, kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Olen pyrkinyt myös avaamaan ennako-oletuksiani vapaaehtoistyön johtamisen suhteen sekä esiymmärrystäni aiheesta.

## **7.2 Tutkimustulosten suhde johtamisteoriaan**

Olen joskus kuullut sanottavan, että ihmisillä, jotka tekevät vapaaehtoistyön koordinoivia ammatillisessa yhteydessä, on hauras ammatillinen identiteetti, ja usein heidän asemansa organisaatiossa ei ole vahva, toisin sanoen heillä ei ole juurikaan valtaa. Itse lähdin tässä tutkimuksessa tarkastelemaan johtamista organisaatiokulttuurin ja systeemiajattelun näkökulmasta. Aineistossani huomasinkin, että monet vapaaehtoistyön johtamiseen liittyvät käytännöt tuntuvat olevan pikemminkin kyseisen järjestön

organisaatiokulttuurin ainesosia kuin perinteistä ylhäältä alaspäin johtamista, tai edes mietittyjä johtamisen tai organisaatiokulttuurin rakentamisen metodeja.

Systeemiteoreettiset ajatukset (esim. Senge 1990) ovat mielestäni kiinnostavia, kun ajatellaan vapaaehtoistyön johtamista erityisesti kansalaisjärjestömaisissä yhteyksissä. Voisikin ajatella, että ideaalisti omaehtoisuuteen perustuva kansalaisjärjestötoiminta muistuttaisi Sengen oppivaa organisaatiota monin tavoin, koska siihen liittyy ajatus ihmisistä, jotka luovat jotakin itselleen tärkeältä ja arvokkaalta tuntuvaan, jossa lähtökohta on ei-autoritaarinen ja joissa ihmisten on mahdollista oppia ja kasvaa aktiivisina toimijoina. Halusinkin siksi haastatteluissani selvittää myös sitä, kuinka tietoisia järjestöjen edustajat olivat omien järjestöjensä toimintakulttuureista suhteessa vapaaehtoisiin, eli miten tietoisia haastateltavat olivat organisaation mentaalista malleista ja miten suhtauduttiin yhteisen vision luomisen tärkeyteen.

Miksi haastattelemieni henkilöiden puheessa kuului melko vähän niitä teemoja, jotka ovat nykyään pinnalla johtamisteoriassa? Selvästi niissä järjestöissä, joissa johtaminen oli selkeästi osa järjestön ideologiaa ja sitä kautta toimintaa, haastattelemani henkilöt toivat esiin myös nykyaikaisesta johtamisajattelusta tuttuja teemoja, kuten vision ja arvojen viestimistä, vapaaehtoisen kasvua ja kehitystä sekä voimauttamista. En kuitenkaan näidenkään järjestöjen kohdalla ollut täysin vakuuttunut siitä, miten hyvin ne pystyivät rakenteellisesti tuomaan vapaaehtoistoimintaansa uudenaikaisia johtamisen arvoja.

Jollain tavoin järjestömaailman into paloittaa vapaaehtoistyötä pieniin osiin, jotka eivät vaadi suurta sitoutumista, ei kuulosta nykyaikaisten johtamisteorioiden valossa motivoivalta, vaan pikemminkin paluulta jonnekin fordilaisen tehtaan liukuhihnalle, jossa työntekijän tekemät tehtävät on palasteltu mahdollisimman pieniin ja yksinkertaisiin osiin. Kuitenkin oli selvää, että ammatillistuneissa järjestöissä tällainen tapa toimia koetaan tehokkaana ja vapaaehtoisia motivoivana. Vaikka järjestöissä selvästi ymmärrettiin, minkälaiset asiat voivat toimia ei-materiaalisina sitouttavina ja palkitsevina elementteinä, kuten autonomia, oman kasvun ja kehityksen mahdollistaminen, valta, positiivinen huomio ja yhteenkuuluvuuden tunne, niin miksi vaikutti siltä, että järjestöt varsin vähän osasivat hyödyntää näitä kannustimia vapaaehtoistyön suunnittelussa?

Osittain tämä voi johtua siitä, että järjestöissä vapaaehtoistyön koordinoitua tekevillä harvemmin on johtamiskoulutusta, tai he eivät itse asiassa koe itseään johtajina. Mietin myös, että selvästi monissa järjestöissä vapaaehtoistyöntekijöiden asema on erilainen verrattuna työntekijöiden asemaan nykyaikaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, joihin nykyaikainen johtamisen teoria on pitkälti luotu. Vapaaehtoistyön koordinoijan ja vapaaehtoisen suhde ei ole samalla tavoin vahva kuin esimiehen ja alaisen, vaan ammatillistuneissa järjestöissä koordinaattorin ja vapaaehtoisen suhde muistutti itse asiassa enemmän asiakassuhdetta, niin että vapaaehtoinen on asiakkaan asemassa.

Ehkä ongelma siinä, että yritysmaailmaan luotua johtamiskirjallisuutta ei suoraan voi tuoda järjestömaailmaan on siinä, että nykyaikaisessa johtamisessa ajatellaan usein, että organisaation työntekijät yhdessä edistävät organisaation visiota ja päämäärää, ja johtamisen malleja on suunniteltu paljon siltä kannalta, miten työntekijät saadaan sitoutettua organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Kuitenkin järjestöjen toiminta on ihmisille yleensä harrastus, johon ei käytetä koko elämää, ja ehkä siksi myös työelämästä tutut johtamisteoriat tuntuvat jotenkin sopimattomilta järjestötoimintaan. Ehkä lopulta kyse on omistajuuden tunteesta, joka todennäköisesti on vaihteleva eri vapaaehtoisilla ja myös erilaisessa toiminnassa: esimerkiksi voisi ajatella, että voimakkaasti omaan identiteettiin liittyvä toiminta johtaa suurempaan omistajuuden tunteeseen ja sitä kautta sitoutumiseen järjestön toimintaan.

Marjovuon esittää vapaaehtoistyö-tutkimuksensa tuloksissa (2014, 142), että järjestömaailman tällä hetkellä läpikäymä ammatillistumisprosessi voi vaarantaa jotain olennaista siitä, mikä on vapaaehtoisille tärkeää vapaaehtoistyössä, liittyen vapaaehtoistyössä olennaiseen dereifikaatiokokemukseen, jossa vapaaehtoistyön kautta on mahdollista saada dialoginen suhde työn ylärakenteeseen, joka palkkatyössä koetaan kontrolloivana ja vaatimuksia asettavana. Marjovuon mukaan vapaaehtoistyö on ominaislaadultaan erilaista kuin palkkatyö, ja sen erilaisuus tekee siitä kiinnostavaa ihmisille. Marjovuon mukaan ammatillistumisen riskinä on, että vapaaehtoistyöhön siirtyy liikaa formaaleja ja ammattimaisen työn välineitä ja käytänteitä palkkatyön maailmasta, jolloin vapaaehtoistyön ominaisluonne katoaa ja vapaaehtoistyö muuttuu byrokraattiseksi, ilottomaksi ja vaatimustason kasvaessa liian selektiiviseksi. (Marjovuon 2014, 142, 151.)

Minusta vaikutti tämän tutkimuksen perusteella, että ammattimaisen, modernin johtamistyylin lisääntyminen järjestöissä ei mitenkään välttämättä johda vapaaehtoisten heikompaan kiinnostukseen toimintaa kohtaa, pikemminkin päinvastoin. Toisaalta ammatillistuneissa järjestöissä vapaaehtoisten rooli on toisentyyppinen kuin kansalaisjärjestömaisissä, vertaistoimintaan perustuvissa organisaatioissa: tarkemmin määritelty, vähemmän valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia sisältävä, eikä kenties siksi niin hyvä yhteiskunnallisen osallisuuden luomiseen. Ammattimainen johtamistyyli vapaaehtoistyön suhteen vaatii kuitenkin järjestöltä suhteellisen paljon koordinaatioresursseja, joten olisi tärkeää miettiä, minkälaiset toimintatavat vapaaehtoistyön johtamisessa voisivat olla hyödyllisiä myös pienille, vähäisillä resursseilla toimiville järjestöille, joita kuitenkin suurin osa suomalaisista järjestöistä on.

### **7.3 Vapaaehtoistyön johtamisen kehittämistarpeita**

Tämän tutkimuksen valossa näyttää minusta siltä, että järjestöjen vapaaehtoistyössä kehittämisen arvoisia asioita olisivat vapaaehtoisen polun miettiminen siinä suhteessa, että miten vapaaehtoinen löytää tiensä yhdestä vapaaehtoistoiminnasta johonkin toiseen saman organisaation tarjoamaan toimintaan, yhteisöllisyyden kehittäminen myös tapahtumien ja tilaisuuksien ulkopuolella, sen pohtiminen, mihin vapaaehtoiset todellisuudessa sitoutuvat toiminnassa ja miten tätä tietoa voi käyttää järjestön kehittämisessä, johtamistaitojen antaminen vapaaehtoisille niissä järjestöissä, joissa vapaaehtoisten tarvitsee omaksua koordinaattorin rooleja tietyissä tilanteissa, yhteiskehittelyn mahdollisuuksien pohtiminen järjestön toimintaan liittyen, sen miettiminen, miten vapaaehtoistyön vaikutuksista viestitään vapaaehtoisille ja kansalaisjärjestömaisillä toimijoilla sen pohtiminen, kuka vapaaehtoistyötä voi johtaa tai miten sitä johdetaan horisontaalisessa organisaatiokulttuurissa, jossa ei ole palkattuja työntekijöitä tai työntekijäresurssit ovat vähäiset.

Tämän tutkimuksen perusteella vapaaehtoistyön johtamisessa on tärkeää se, että järjestössä pohditaan syvemmin, minkälaista toimintaa järjestössä halutaan tehdä, ja minkälaisia voimavaroja siihen on käytössä. Hyviä kysymyksiä järjestössä pohdittavaksi ovat: Minkälaista organisaatiokulttuuria halutaan luoda? Minkälaisina vapaaehtoisten roolit nähdään? Mikä lisää sitoutumista tai motivaatiota vapaaehtoisissa juuri tässä järjestössä? Toivotaanko vapaaehtoisia mukaan toimintaan, aktiiveiksi, jotka omaksuvat monenlaisia rooleja, vai sitoutumaan jonkin tietyn tehtävän tekemiseen?

Mikä on työntekijöiden rooli? Kuka on lopulta vastuussa? Mikä on vapaaehtoisten oppimisen ja osallisuuden merkitys? Minkälaisia ihmisiä järjestö haluaa houkutella toimintaansa mukaan, ja miten järjestön toiminnasta viestitään ulospäin?

Oli kiinnostavaa havaita, että vapaaehtoistyön koordinoivia tekevät henkilöt eivät lopulta uskoneet siihen, että voisivat vaikuttaa ihmisen perimmäiseen motivaatioon tulla johonkin toimintaan mukaan, vaan kokivat, että vapaaehtoisilla oli aina jokin heidän omaan elämäänsä liittyvä motivaatiotekijä, joka sai heidät tulemaan mukaan juuri sen järjestön tarjoamaan vapaaehtoistyöhön. Tämä johtaa minusta väistämättä siihen ajatukseen, että jos jonkun järjestön on hyvästä markkinoinnista huolimatta vaikea löytää vapaaehtoisia, kenties silloin aika on ajanut juuri sen järjestön senhetkisten toimintamuotojen ohi, ja olisi kenties aika miettiä, miten toimintaa voisi kehittää? Riippuu kuitenkin myös yhteiskunnan laajemmista virtauksista, mikä vapaaehtoistyö on milloinkin suosittua.

Ehkä merkittävin oivallus itselleni tämän tutkimuksen myötä oli ymmärtää, että on olemassa myös muita tapoja johtaa vapaaehtoistyötä kuin moderni, managerialistinen tyyli. Kenties se, miksi tuntuu siltä, että varsinkin suomalaisessa keskustelussa perinteinen, kansalaisjärjestömainen tyyli vapaaehtoistyön johtamiseen ja organisointiin tuntuu jääneen jollain tavoin paitsioon, johtuu yleisemmästä vapaaehtoistyön vallitsevasta paradigmasta.

Ari Marjovuo argumentoi, että vallitseva vapaaehtoistyön paradigma on, että vapaaehtoistyö hahmotetaan nimenomaan isojen sosiaalialan järjestöjen tekemänä auttamistyönä, jota koordinoivat palkatut henkilöt. (Marjovuo 2014, 15–16.) Tällöin tietenkin vapaaehtoistyön johtaminen hahmotetaan myös tällaisen vapaaehtoistoiminnan johtamisena, jossa keskeistä on koordinoijan asema palkattuna työntekijänä järjestössä ja vapaaehtoisten rekrytointi tiettyihin valmiisiin tehtäviin, jossa vapaaehtoisen osa on olla palkattoman resurssin asemassa ja auttaa heikommassa asemassa olevia.

Marjovuo siteeraa Rochesterin ajatuksia, ja argumentoi, että vallitsevaa paradigmaa haastaa vapaaehtoistyön kansalaisyhteiskuntaparadigma, jossa vapaaehtoistyö nähdään kansalaisten omaehtoisena aktiivisuutena, ja jossa keskeistä on vertaisuus, oma-apu, jakaminen ja keskeinen päämäärä, ja jonka organisaatiot ovat pikemminkin ruohonjuuritason ryhmiä ja yhdistyksiä kuin isoja järjestöjä. Vapaaehtoisen asema on olla

yhteisön jäsen, jonka rooli muotoutuu yhteisön tarpeiden mukaan. (Marjovuo 2014, 15–16.) Tähän paradigmaan liittyvä perinteinen, organisaatiokulttuurinen ja kansalaisjärjestömainen tyyli johtaa vapaaehtoistyötä on ollut monissa järjestöissä menestyksekkäästi käytössä vuosikymmeniä, mutta nykyään jotenkin näkymätön ja tiedostamaton. Mitä tästä tyylistä on opittavissa, ja mitkä ovat sen vahvuuksia?

Itse uskon, että vapaaehtoistyötä on mahdollista johtaa myös niin, että se lisää ihmisten sitoutumista ja osallisuuden kokemuksia. Vapaaehtoistyön johtamisen ei välttämättä tarvitse olla töiden palastelua ja tarkkaa roolittamista, vaan vapaaehtoistyötä on taatusti mahdollista johtaa myös työotteella, joka mahdollistaa vapaaehtoistyön näkemisen kansalaisyhteiskuntamaisesta paradigmasta käsin, vallitsevan auttamisorientaatioparadigman lisäksi ja joka säilyttää vapaaehtoistyön ominaisuutensa toimintana, joka on erilaista kuin palkkatyö. Marjovuo löytää (2014, 133) tutkimuksessaan yhdeksi olennaiseksi osaksi vapaaehtoistyötä autenttisuuden, joka tarkoittaa vapaaehtoiselle mahdollisuutta luovuuteen ja siihen, että hän voi olla oma itsensä toiminnassa, ja järjestölle avoimuutta sen toiminnan osa-alueiden, kuten tiedon ja inklusiivisuuden suhteen. Miten mahdollisuus autenttisuuteen voitaisiin ottaa mukaan vapaaehtoistyön johtamiseen? Tässä kohtaa avuksi tulisi varmasti uusin johtamisen teoria, ja esimerkiksi systeemitoreettiset ja johtajattomat organisaatiomallit. Mitä ovat tavat johtaa kansalaisjärjestömaista vapaaehtoistoimintaa 2000-luvulla, jää tulevaisuuden kehittämistarpeeksi.

#### **7.4 Tutkimustulosten merkitys vapaaehtoistyön kentälle**

Itse koin, että tämä tutkimus selkeytti vapaaehtoistyön johtamisen kenttää, koska Suomessa oli varsin vähän aiempaa tutkimusta siitä, miten vapaaehtoistyötä itse asiassa johdetaan, ja mitä järjestöissä ajatellaan organisaation tasolla vapaaehtoistyöstä ja vapaaehtoisista. Aiempi tutkimus on keskittynyt tutkimaan paljolti asiaa vapaaehtoisten näkökulmasta. Myös suomalaisessa keskustelussa vapaaehtoistyön johtamisesta koko käsite on alkanut tarkoittaa nimenomaan sitä johtamistyyliä, jota ammatillistuneissa järjestöissä harjoitetaan, ja kansalaisjärjestömaisempi tapa johtaa vapaaehtoistyötä on unohdettu tai jäänyt keskustelun ulkopuolelle – osittain varmastikin siksi, että sillä tyylillä johtaminen ei useinkaan järjestöissä ole tiedostettua, vaan syvältä organisaatiokulttuurin uumenista ammentavaa.



Jälkikäteen mietin, olisiko ollut parempi keskittyä tutkimuksessa vain kansalaisjärjestömaisten järjestöjen tutkimiseen, mutta lopulta koin kuitenkin, että oli mielenkiintoista vertailla erilaisia tapoja ja havaita se, että ei voi ajatella, että lähtökohtaisesti ammattimainen johtamisen tyyli tai kansalaisjärjestömainen johtamisen tyyli ei ole hyvä tai huono, vaan monenlaisilla tavoilla voidaan saavuttaa hyviä tuloksia.

Zimmekin (2000) mukaan olisi tärkeää, että järjestöissä herättäisiin siihen, että vapaaehtoistyötä voi johtaa myös muilla tavoin kuin modernin managerialistisesti tai sitten kotikutoisen kansalaisjärjestömaisesti. Hänen mukaansa on mahdollista löytää johtamisessa myös välimuotoja.

Olen tässä kohtaa samaa mieltä, ja Zimmekin tavoin toivoisin, että Suomessakin alettaisiin tarkemmin analysoida sitä, minkälaisia vapaaehtoistoiminnan muotoja ja malleja monimuotoiselta järjestökentältämme on löydettävissä, ja minkälainen vapaaehtoistyön johtaminen niihin sopii. Kansalaisjärjestömaiset tavat johtaa vapaaehtoistoimintaa ja itseorganisoituvaa toimintaa olisivat mielestäni myös kiinnostava jatkotutkimuksen aihe. Kansalaisjärjestömaiset, organisaatiokulttuurisesti syntyneet johtamistavat tarvitsivat tarkempaa tarkastelua, ja sen miettimistä, miten aktiivisen kansalaisuuden arvot huomioonottavaa vapaaehtoistoimintaa voidaan johtaa tuloksellisesti nykyajan maailmassa. Zimmekin (2000) tavoin en näe modernia, managerialistista johtamistyyliä sopivana kaikkiin organisaatioihin, enkä oikein pysty ihailemaan sen taustalla olevaa arvomaailmaa, vaikka toisaalta en kuitenkaan Zimmekin tavoin pidä sellaista johtamistyyliä täysin negatiivisena kaikissa tilanteissa.

Nyt tarvittaisiin visionäärisiä ajattelijoita, jotka pystyvät näkemään uusia, monimuotoisia vapaaehtoistoiminnan johtamisen tapoja, jo siksin, että kansalaisyhteiskunta säilyttäisi tärkeät yhteiskunnalliset tehtävänsä. Tutkija Frank Martelan mukaan ihmisen onnellisuus koostuu kolmesta osa-alueesta: vapaudesta, virtauksesta ja vastuusta, jotka liittyvät omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen (Martela 2014). Autonomisessa eli omaehtoisessa toiminnassa ihmisen motivaatio toimintaan kumpuaa ihmisen sisältä, ei ympäristön kepeistä tai porkkanoista, kyvykkyys taas haasteellisten tehtävien suorittamista onnistuneesti ja yhteisöllisyys ihmisen sisäsyntyistä halua olla yhteyksissä toisiin ihmisiin. Miten hyvää vapaaehtoistoimintaa voisi rakentaa vaikkapa tällaisesta filosofiasta käsin, ja millaista se silloin olisi?

Mielestäni tämän tutkimuksen hedelmällisin oivallus oli se, että vapaaehtoistyötä voi johtaa myös osallisuuden ajatuksesta käsin, ja että kansalaisjärjestöt voivat löytää kiinnostavia tapoja johtaa vapaaehtoistoimintaansa, ilman että se vaatii suuria koordinoitiresursseja. Mutta kiinnostusta ja intoa toiminnan kehittämiseen se kyllä vaatii, samaten kuin halua rehellisesti tutkia järjestön toimintaa ja uskallusta tehdä siitä strategisia linjauksia.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Connors, Tracy D. (toim.) 2011. Wiley Nonprofit Law, Finance and Management Series: Volunteer Management Handbook : Leadership Strategies for Success (2nd Edition). Hoboken, NJ, USA: Wiley.

Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Govaart, Margriet-Marie; van Daal, Henk Jan; Münz, Angelika & Keesom, Jolanda 2001. Volunteering. Www-dokumentti.

<http://www.iave.org/sites/default/files/Voluntering1.pdf>. Päivitetty 25.4.2007. Luettu 7.12.2013.

Grossman, Jean & Furano, Kathryn 2000. Making the Most of Volunteers. Www-dokumentti. <http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.12.2012.

Grönlund, Henrietta 2006. Nuoret aikuiset kirkon vapaaehtoistoiminnassa: Arvostukset, asenteet ja aktivointi. Teoksessa Urbaani usko: Nuoret aikuiset, usko ja kirkko. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus, 118–133.

Hager, Mark A. & Brudney, Jeffrey L. 2004. Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers. PDF-dokumentti.

[http://www.urban.org/UploadedPDF/411005\\_VolunteerManagement.pdf](http://www.urban.org/UploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf). Päivitetty 3.11.2006. Luettu 7.12.2013.

Hakkarainen, Pirkko (toim.) 2003. Tukea ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle. Helsinki: Kansalaisareena ry.

Harju, Aaro 2005. Järjestön kehittäminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Harju, Aaro (toim.) 2005. Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Harju, Aaro 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Harju, Aaro 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hautamäki, Antti 2005. Poliitiikan paluu. Teoksessa Hautamäki, Antti; Lehtonen, Tommi; Sihvola, Juha; Tuomi, Ilkka; Vaaranen, Heli ja Veijola Soile. Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus, 31–59.

Heikkala, Juha 2001. Järjestön strategia. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

HolacracyOne 2014. Social Technology for Purposeful Organization. Www-dokumentti. <http://holacracy.org/>. Ei päivitystietoa. Luettu 18.4.2014.

Iivonen, Anne 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.

Juuti, Pauli 2004. Toivon johtaminen. Helsinki: Otava.

Järjestöbarometri 2012. Helsinki: Soste ry.

Kansalaisareena ry 2013. Kaikki ehdokkaat vuoden vapaaehtoiseksi. PDF-dokumentti. <http://kansalaisareena.fi/enumessut/wp-content/uploads/2013/08/2013Ehdokkaat-Vuoden-vapaaehtoiseksi.pdf>. Päivitetty 15.10.2013. Luettu 1.12.2013.

Karreinen, Lari; Halonen, Maria ja Tennilä, Meri (toim.) 2010. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.

Laasanen, Juhani 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti. Raportteja 70. PDF-dokumentti. <http://www.kansalaisareena.fi/Raportteja70.pdf>. Päivitetty 25.2.2011. Luettu 19.1.2014.

Lager, Laura; Laihiala, Kaisa ja Kontinen, Tiina 2009. Vapaaehtoisuuden trendit kehitysyhteistyöjärjestöissä. Kotimaisen toimintaympäristön analyysi 2009. Kepan raporttisarja. Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 100. PDF-dokumentti. <http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/vapaaehtoisuuden-trendit.pdf>. Päivitetty 4.3.2010. Luettu 18.1.2014.

Laimio, Anne ja Välimäki, Sari 2011. Vapaaehtoistoiminta kehittyy. Jyväskylä: Keski-Suomen sosiaaliturvayhdistys.

Laitinen, Hanna 2006. Miten osallistumista voidaan edistää. Osallistumisen mahdollisuudet järjestötoiminnassa. Teoksessa Laitinen, Hanna (toim.) Tule mukaan! Osallistumisen edellytyksiä järjestötoiminnassa. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Lepola, Siina 2012. "Maailma muuttuu päivä kerrallaan"- Narratiivinen tutkimus vapaaehtoistyöntekijöiden positiivisten kokemusten mahdollistumisesta Kirkon Ulkomaanavun toiminnassa. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Organisaatiot ja johtaminen. Maisterin tutkinnon tutkielma.

Lämsä, Anna-Maija ja Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOYpro.

Marjovuori, Ari 2014. Vapaaehtoistyön ytimessä. Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:9.

Martat 2014. Osaajapassit. Www-dokumentti.  
<http://www.martat.fi/marttailu/jasenille/opi-uutta/osaajapassit/>. Ei päivitystietoa.  
 Luettu 20.4.2014.

Martela, Frank 2014. Itseohjautuvuusteoria – eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Www-dokumentti. <http://frankmartela.fi/2014/04/itseohjautuvuusteoria-elikolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>. Päivitetty 4.4.2014. Luettu 22.4.2014.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.

Mietintö vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämisessä (2207/2149(INI)). A6-0070/2008. Istuntoasiakirja. Euroopan parlamentti. Www-dokumentti. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+PDF+V0//FI>. Ei päivitystietoa. Luettu 19.11.2013.

Nylund, Marianne 2008. Vapaaehtoisuuden arvot ja motiivit. Teoksessa Hakkarainen, Outi ja Kontinen, Tiina (toim.) Vapaaehtoisuus kehitysyhteistyössä. Kehitysyhteistyön palvelukeskus. PDF-dokumentti.  
<http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/vapaaehtoisuus.pdf>. Päivitetty 23.4.2008. Luettu 18.1.2014. Sivut 24–39.

Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta 2005. Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino.

OK opintokeskus 2014. Osaamismerkki järjestökentällä. Www-dokumentti.  
<https://www.okryverkko.net/?page=WWWMarkkinointiIlmoitus&ok=false&ID=162770>. Ei päivitystietoa. Luettu 22.4.2014.

Pessi, Anne Birgitta ja Oravasaari, Tomi 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveystieteiden vapaaehtoistoiminnasta. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.

Pyökkänen, Paula 2008. Yhtälö. Yhdistyksen talous ja verotus. PDF-dokumentti.  
[http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/844/YHDISTYKSEN\\_TALOUS\\_JA\\_VEROTUS\\_YHTALO\\_netiversio\\_paiivitetty\\_2012.pdf](http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/844/YHDISTYKSEN_TALOUS_JA_VEROTUS_YHTALO_netiversio_paiivitetty_2012.pdf) Luotu 12.12.2012. Päivitetty 12.12.2012. Luettu 8.12.2013.

Ruuskanen, Petri; Selander, Kirsikka ja Anttila, Timo 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013.  
 PDF-dokumentti. [www.tem.fi/files/37094/TEMjul\\_20\\_2013\\_web\\_27062013.pdf](http://www.tem.fi/files/37094/TEMjul_20_2013_web_27062013.pdf).  
 Luotu 27.6.2013. Päivitetty 27.6.2013. Luettu 6.12.2013.

Safrit, Dale R. & Schmiesing, Ryan 2011. Volunteer Models and Management. Teoksessa Connors, Tracy D. (toim.) Wiley Nonprofit Law, Finance and Management Series : Volunteer Management Handbook : Leadership Strategies for Success (2nd Edition). Hoboken, NJ,USA: Wiley, 3–31.

Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Senge, Peter M. 1994. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.

Seppo, Maija 2013. Kansalaisyhteiskunta nyt. Selvitys suomalaisen kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksistä, tilasta ja asemasta. Kepan taustaselvitykset n:o 38. PDF-dokumentti.  
<http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/kansalaisyhteiskunta-nyt-final.pdf>. Päivitetty 27.6.2013. Luettu 2.2.2013.

Siisiäinen, Martti ja Kankainen, Tomi 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:5. Oikeusministeriö. PDF-dokumentti.  
<http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/200905suomalaisetosallistujina.katsaussuomalaisenkansalaisvaikuttamisentilaanjanjatutkimukseen/Files/OMJU.pdf>. Päivitetty 9.7.2013. Luettu 18.1.2014. Sivut 91–137.

Siisiäinen, Martti 2003. Vuoden 1997 yhdistykset. Teoksessa Hänninen, Sakari; Kangas, Anita ja Siisiäinen, Martti. Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori. Helsinki: Gummerus. Sivut 11–38.

Somerkivi, Pirjo 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Pirjo Somerkivi.

Sorri, Hannu 2005. Elämän käänteet. Arvojen ja identiteetin muutokset. Teoksessa Nylund, Marianne & Yeung, Birgitta (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Helsinki: Gummerus.

Stranius, Leo 2009. Epämuodollinen kansalaistoiminta. Järjestötoiminnasta kevytaktivismiin. Teoksessa Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:5. Oikeusministeriö. PDF-dokumentti.  
<http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/200905suomalaisetosallistujina.katsaussuomalaisenkansalaisvaikuttamisentilaanjanjatutkimukseen/Files/OMJU.pdf>. Päivitetty 9.7.2013. Luettu 18.1.2014. Sivut 139–168.

Syrjänen, Kaisli 2003. Vapaaehtoisten tukeminen ja ohjaus. Teoksessa Hakkarainen, Pirkko (toim.) Tukea ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle. Helsinki: Kansalaisareena ry. Sivut 29–32.

Utti, Emmi 2008. Vapaaehtoistyöntekijän sitoutuminen lastensuojelun tukihenkilötoiminnassa. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiologian laitos. Pro gradu.

Vaalikivi, Kirsti 2005. Unelmoi, uskalla, tee! Järjestöjohtamisen kasvavat haasteet.

Teoksessa Harju, Aaro (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Sivut 142–152.

Vapaa-aikatutkimus 2002. Suomen virallinen tilasto (SVT). Tilastokeskus. Www-dokumentti. <http://www.stat.fi/til/vpa/> Ei päivitystietoa. Luettu 5.12.2013.

Vapaaehtoistoiminnan vuoden tutkimus 2011. Raha-automaattiyhdistys ry. PDFdokumentti. [https://www.ray.fi/sites/default/files/Vapaaehtoistoiminnan%20vuoden%20tutkimuksen%20raportti%2012.7.2011\\_0.pdf](https://www.ray.fi/sites/default/files/Vapaaehtoistoiminnan%20vuoden%20tutkimuksen%20raportti%2012.7.2011_0.pdf) Päivitetty 18.8.2011. Luettu 4.12.2013.

Vapaaehtoistyön aivoriihi ja pienoisbarometri 2013. OK-opintokeskus. PDFdokumentti. [http://www.okopintokeskus.fi/sites/default/files/Vapaaehtoistyon\\_aivoriihen\\_tuloksia\\_21022013.pdf](http://www.okopintokeskus.fi/sites/default/files/Vapaaehtoistyon_aivoriihen_tuloksia_21022013.pdf) Päivitetty 22.2.2012. Luettu 7.12.2013.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Worth, Michael J. 2012. Nonprofit management. Principles and Practice. Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore: Sage Publishing.

Yeung, Anne Birgitta 2001. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyöyhdistys YTY ry.

Zimmek, Meta 2000. The Right Stuff. New ways of thinking about managing volunteers. Institute for Volunteering Research. PDF-dokumentti. [http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/R/The\\_Right\\_Stuff.pdf](http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/R/The_Right_Stuff.pdf). Päivitetty 8.6.2010. Luettu 22.4.2014

## Haastattelukysymykset

### **Organisaatio ja oma toimintasi siinä**

Kerro järjestöstäsi ja toiminnastasi (työstä, luottamustoimesta tai vapaaehtoistyöstä) kyseisessä järjestössä.

### **Vapaaehtoiset järjestössänne**

Kerro vapaaehtoistyöstä järjestösi toiminnassa: minkälaisia vapaaehtoisenne he ovat, kuinka paljon heitä on, minkälaisia rooleja ja asemia heillä on, kuinka tärkeää vapaaehtoistoiminta järjestöllenne ja minkälaisia toiveita ja haasteita järjestössänne koetaan vapaaehtoistyön suhteen. Minkälainen on järjestönne unelmavapaaehtoinen? Onko järjestösi toiminnassa ollut muutoksia vapaaehtoistyön suhteen?

### **Toiminnan suunnittelu**

Kerro siitä, miten järjestönne vapaaehtoistyötä suunnitellaan, minkälaisia tavoitteita sille asetetaan ja miten tavoitteiden toteutumista seurataan.

### **Innostaminen ja rekrytointi**

Kerro järjestönne hankkii uusia vapaaehtoisia, onko heitä helppo saada toimintaan mukaan, miten uudet ihmiset perehdytetään toimintaan ja miten vapaaehtoisia pyritään innostamaan.

### **Tukeminen, ohjaaminen ja palkitseminen**

Kerro siitä, miten järjestössänne vapaaehtoisia sitoutetaan toimintaan, kiitetään, palkitaan, miten vapaaehtoistyöntekijöiden jaksamisesta huolehditaan ja miten kertyvää osaamista siirretään eteenpäin. Onko teillä toimijoita, joiden erityinen tehtävä on tukea vapaaehtoisia? Mikä on tässä suhteessa on ollut mielestäsi toimivaa?

### **Osallistaminen, valtauttaminen ja sitouttaminen**

Kerro organisaationne mahdollisista tavoista luoda vapaaehtoisille yhteiskunnallisen osallisuuden tunnetta ja siitä, miten järjestössänne vapaaehtoinen voi saada valtaa ja vastuuta ja kehittää järjestön toimintaa. Miksi sitoutuneet vapaaehtoiset ovat olleet pitkään toiminnassa mukana?

### **Yhteisön ja organisaatiokulttuurin luominen**

Kerro organisaatiossanne ilmenevästä yhteisöllisyydestä ja niistä tavoista, joilla yhteisöllisyyttä ja luottamusta syntyy tai luodaan. Onko yhteisöllisyys tärkeää toiminnassanne?



**Sinä itse vapaaehtoisten johtajana ja koordinaattorina**

Kerro omasta roolistasi suhteessa vapaaehtoiisiin ja suhteessa organisaatioosi, sekä omista kokemuksistasi vapaaehtoisten motivoinnissa ja sitouttamisessa. Missä olet mielestäsi onnistunut? Kuinka paljon vapaaehtoisten motivaatioon voi sinusta ylipääntään vaikuttaa, ja millä keinoin?

