



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Olivia Åkers

# Vapaaehtoistoiminnan johtaminen sisäisen motivaation keinoin

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Olivia Åkers		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Vapaaehtoistoiminnan johtaminen sisäisen motivaation keinoin		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Esa Hyyryläinen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	81

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia vapaaehtoistoiminnan johtamista, sekä tarkastella käytetäänkö siinä sisäisen motivaation johtamisen keinoja. Tutkimuksessa vapaaehtoistoiminnan johtaminen rajataan ammattimaisesti johdettuun toimintaan. Sisäisen motivaation johtamisen tarkastelussa käytetään apuna motivaatiotimantin käsitettä.

Vapaaehtoistoiminta on kokenut muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana, jolloin myös sen johtaminen on muuttunut. Motivaatio on ollut osa vapaaehtoistoiminnan johtamista jo pitkään, mutta sen käsite on muuttunut ajan myötä. Myös vapaaehtoistoiminnan kenttä on muuttunut; sen voidaan nähdä laajentuneen.

Tässä tutkielmassa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilta, jonka jälkeen aineisto on analysoitu käyttämällä sisällönanalyysiä. Haastattelutavina oli vapaaehtoistoimintaa tarjoavien organisaatioiden työntekijöitä, jotka työskentelevät vapaaehtoisten johtamisen ja ohjaamisen parissa. Haastattelut koostuivat teemoista, jotka pohjautuivat sisäisen motivaation johtamisessa huomioitaviin seikkoihin. Lisäksi haastattelussa hahmotettiin, lukeutuuko organisaation vapaaehtoistoiminta ammattimaisesti johdettuun toimintaan. Vastaukset koottiin motivaatiotimantin aiheiden mukaisesti eri teemoihin ja avattiin siten.

Tuloksissa oli vain hieman eroja organisaatioiden välillä. Kaikissa panostettiin vapaaehtoisten kiittämiseen, ja koettiin palautteen antamisen ja toimintaan vaikuttamisen mahdolliseksi vapaaehtoiselle. Myös motivaation merkitys oli tunnistettu tärkeäksi heti toiminnan alkuvaiheessa ja vapaaehtoista haluttiin tukea ja kannustaa kehittymään tehtävässä.

---

**AVAINSANAT:** vapaaehtoistyö, vapaaehtoistoiminta, kolmas sektori, johtaminen, sisäinen motivaatio

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Teoriavalinnat	7
2	Vapaaehtoistoiminta	9
2.1	Vapaaehtoistoiminnan määritelmä	9
2.2	Vapaaehtoistoiminnan eri muodot	11
2.3	Vapaaehtoistoiminnan kenttä	12
2.4	Ammattimaisesti johdettu toiminta vai kansalaisyhdistys	18
2.5	Vapaaehtoistoiminnan motivaatioperustat	19
2.5.1	Vapaaehtoisen motivaatio	20
2.5.2	Motivaation erilaiset muodot	20
2.5.3	Tutkimus vapaaehtoisen motivaatiosta eri näkökulmista	22
3	Vapaaehtoistoiminta ja johtaminen	24
3.1	Vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja koordinointi	25
3.2	Sisäisen motivaation johtaminen ja motivaatiotimantti	26
3.3	Sisäisen motivaation johtaminen heijastettuna vapaaehtoistoiminnan johtamiseen	28
3.3.1	Vapaaehtoisuuden johtaminen	28
3.3.2	Kyvykkyyden johtaminen	29
3.3.3	Yhteenkuuluvuuden johtaminen	30
3.3.4	Hyväntekemisen johtaminen	30
4	Tutkimuksen toteuttaminen	32
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	32
4.2	Tutkimusaineisto	33
5	Analyysi	35
5.1	Vapaaehtoistoiminnan johtamisen taustat	35
5.2	Vapaaehtoisuuden johtaminen	39
5.3	Kyvykkyyden johtaminen	44

5.4	Yhteenkuuluvuuden johtaminen	47
5.5	Hyväntekemisen johtaminen	50
6	Lopputarkastelu	54
6.1	Keskeiset havainnot	54
6.1.1	Vapaaehtoistoiminnan johtamisen taustat	55
6.1.2	Vapaaehtoisuuden johtaminen	56
6.1.3	Kyvykkyyden johtaminen	57
6.1.4	Yhteenkuulumisen johtaminen	57
6.1.5	Hyväntekemisen johtaminen	58
6.2	Pohdinta	58
6.2.1	Vapaaehtoistoiminnan johtamisen taustat	60
6.2.2	Vapaaehtoisuuden johtaminen	61
6.2.3	Kyvykkyyden, yhteenkuulumisen ja hyväntekemisen johtaminen	61
6.3	Mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet	62
	Lähteet	63
	Liitteet	66
	Liite 1. Sähköposti haastattelusta	66
	Liite 2. Haastattelun teemat	68
	Liite 3. Haastattelun teemojen mukainen taulukointi	69

**Kuviot**

Kuvio 1. Minkä yhteisön organisoimaa vapaaehtoistyötä on tehnyt? 2021-2024.	13
Kuvio 2. Motivaatiotimantti	26

**Taulukot**

Taulukko 1. Vapaaehtoistoiminta organisaatiossa, haastattelut.	36
Taulukko 2. Vapaaehtoisuuden johtaminen organisaatiossa, haastattelut.	39
Taulukko 3. Kyvykkyyden johtaminen organisaatiossa, haastattelut.	44
Taulukko 4. Yhteenkuuluvuuden johtaminen organisaatiossa, haastattelut.	47
Taulukko 5. Hyväntekemisen johtaminen organisaatiossa, haastattelut	50

# 1 Johdanto

Vapaaehtoistoiminnan johtaminen on muuttunut viime vuosikymmenen aikana. Aiemmin vapaaehtoistoiminta nojasi vahvasti avun tarpeeseen ja avun tarvitsijoihin, eikä vapaaehtoisia itsessään juurikaan huomioitu. Nyt vapaaehtoistoiminnassa kiinnitetään huomiota nimenomaan vapaaehtoiseen sekä toiminnan johtamiseen.

Tässä tutkielmassa avataan vapaaehtoistoimintaa sekä sen johtamista ja tarkastellaan sitä sisäisen motivaation johtamisen kautta. Tutkimus tarkastelee sitä, miten vapaaehtoistoimintaa johdetaan, ja millaisia erilaisia sisäisen motivaation keinoja organisaatiossa hyödynnetään?

Työelämä on koko ajan painumassa enemmän työn mielekkyyden suuntaan. Onnistuneita organisaatioita arvotetaan vahvasti sen pohjalta, miten ne kykenevät taipumaan työntekijälähtöiseen johtamistyyliin ja organisaatorakenteeseen. Miten organisaatio voi taata parhaan mahdollisen työpaikan työtätekeväälle, jotta hänellä on parhaat mahdollisuudet onnistua työssään.

Nykypäivän vapaaehtoistoiminta on kulkeutumassa samanlaiseen ajattelumalliin. Vapaaehtoistyöhön nojaa useampi ja useampi toiminta, joka on toimintana aivan muuta kuin taloyhtiön puutarhatakkoot tai jalkapalloseuran valmennus. Nyt vapaaehtoistoiminta vaatii yhä enemmän osaamista ja kestävyyttä, ja sen johtamisen on täytynyt sopeutua tähän uudenlaiseen malliin.

Vapaaehtoistyön johtaminen ajatellaan usein jonkin epävirallisen toiminnan jonkinlaisena organisointina, jota joku tekee silkasta halustaan johtaa. Vapaaehtois-työtä tavaataan toki hyvin laajana kirjona, myös hyvin epävirallisessa muodossa. Usein se on kuitenkin hyvinkin organisoitua toimintaa, jonka toteuttamiseen on palkattu henkilö/henkilöitä. Tällaisessa toiminnassa on vapaaehtoistyö jo hyvin laajaa sekä sen tavoite hyvin selkeä. Vapaaehtoisilta haetaan tiettyä panosta jonkin toiminnan mahdollistamiseen ja tämä

taas vaatii jonkun hoitamaan kaiken muun toiminnan taustalla. Usein tällaisessa tilanteessa puhutaankin vapaaehtoisten koordinoinnista johtamisen sijaan.

Järjestökenttä, ja vapaaehtoistoiminta ovat hyvin laaja-alaisia ja monipuolisia. Tämän tutkielman fokus on ammattimaisesti johdetussa vapaaehtoistoiminnassa.

Tutkielman ajankohtainen hyöty koskee vapaaehtoistoimintaa sekä sen muuttumista, niin järjestökentällä, kuin muillakin. Tällä hetkellä neljännen sektorin tyylinen kansalaisaktiivisuus, sekä niin sanottu pop up- vapaaehtoisuus, kiinnostavat ihmisiä selkeästi enenevässä määrin.

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset**

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- Miten vapaaehtoistoimintaa johdetaan?
- Mitä sisäisen motivaation johtamisen piirteitä vapaaehtoistoiminnan johtamisessa käytetään?

Vapaaehtoistoiminnan johtaminen on johtamista siinä missä minkä tahansa toiminnan johtaminen. Vapaaehtoistoiminnassa on kuitenkin erityisiä piirteitä, jotka vaikuttavat myös johtamiseen. On siis mielenkiintoista, miten vapaaehtoistoimintaa johdetaan huomioiden nämä erityispiirteet.

Motivaation ollessa merkityksellisessä roolissa vapaaehtoisen toimintaan osallistumisessa on tämän tutkielman toisena tutkimuskysymyksenä sisäisen motivaation johtaminen vapaaehtoistoiminnan johtamisessa.

## **1.2 Teoriavalinnat**

Teoriaosuudessa käsitellään vapaaehtoisuustoiminnalle ominaisia piirteitä. Vapaaehtoistoiminnan määrittelyä, sen muotoja, joissa käsitellään muun muassa Laimion ja Väli-

mäen (2011) määritelmiä. Millaisissa organisaatioissa tai millä sektoreilla toimintaa tavataan, sekä miten määritellään ammattimaisesti johdettu toiminta Kuuluvaisen (2015) mukaan. Vapaaehtoisen motivaatio on keskeinen osa vapaaehtoisen johtamista, joten aiheesta on koottu erilaisia malleja ja Andersonin ja Cairncrossin (2005) tutkimusesi-  
merkki. Johtamisen teoriavalinnassa on syvennytty Martelan (2015) ja Martelan ja Jarenkon (2015) teorioihin johtamisesta sisäisen motivaation keinoin.

## 2 Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistoiminta on melkein jokaiselle jollain tavalla tuttua. Vaikkei itse olisi osallistunut toimintaan, on meillä kaikilla siitä jonkinlainen mielikuva. Kenties mieleen nousee Suomen Punainen Risti tai paikallinen juniori jalkapallokerho. Vapaaehtoistoimintaa on monenlaista, ja sen kenttä on hyvin laaja. Sen toiminta luokitellaan usein ainoastaan kolmannen sektorin toiminnaksi, mutta toimintaa tapahtuu myös muilla sektoreilla, sekä erilaisissa organisaatioissa tai ilman organisaatiota. Seuraavissa luvuissa avataan vapaaehtoistoiminnan määritelmiä, toiminnan muotoja ja erilaisia vapaaehtoistoiminnan ympäristöjä, joka auttaa hahmottamaan vapaaehtoistoiminnan laajuutta. Tämän lisäksi avataan vapaaehtoisen motivaatiota, sillä se on merkittävässä osassa vapaaehtoistoiminnan johtamista.

Vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistyö, ovat usein käytössä kuvaamassa samanlaista toimintaa. Tässä tutkielmassa näiden välille ei määritellä eroa.

### 2.1 Vapaaehtoistoiminnan määritelmä

Vapaaehtoistyötä määritellään monella eri tavalla, ja monet eri tieteenalat näkevät sen luokittelussa eroja (Helander, 1998, s. 21). Ajan, sekä yhteiskunnan rakenteiden muutosten myötä ovat määritelmät saaneet uusia näkökulmia. Vapaaehtoistoiminnan määrittelee Laimio sekä Välimäki (2011), seuraavasti:

”Vapaaehtoistoiminta on omasta halusta lähtevää, palkatonta toimintaa, jota tehdään omia arvoja vastaavan yhteisön hyväksi. Se on merkki halusta osallistua ja vaikuttaa ja sen tulisi olla kaikkien kansalaisoikeus.” (s. 9)

Useiden määritelmien perusteena on toiminta, jota tehdään jonkun hyväksi, ilman rahoitusta korvausta, ilman perhesidettä, sekä omasta vapaasta tahdosta.

Eskola ja Kurki (2001) ovat kiteyttäneet vapaaehtoistyön määritelmän seuraavasti:

Vapaaehtoistyö on osallistumista vuorovaikutukseen perustuvaan organisoituun auttamis- ja tukitoimintaan, joka tähtää henkisen ahdingon lievittämisen tai elinloii-

hin liittyvän puutteen korjaamiseen. Vapaaehtoistyötä ei tehdä taloudellisena yritystoimintana, palkkatyönä eikä erityisenä harjoitteluna, vaan tehtävään valmennuksesta saaneen auttajan motiivi pohjautuu ajatukseen, että hän voi olla avuksi ja oppii jotakin tärkeää. Myös tällaiseen toimintaan liittyvät tukitehtävät kuuluvat vapaaehtoistyön piiriin. (s.10)

Näissä määritelmissä vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistyö määritellään hyvin samantyyppiseksi toiminnaksi. Nämä Laimion ja Välimäen, sekä Eskolan ja Kurjen määritelmät nostavat vapaaehtoistoiminnasta selkeästi esiin ne erot, joiden avulla se voidaan erottaa muusta toiminnasta, kuten harrastuksesta tai palkkatyöstä.

Jaetaan nyt määritelmät kolmeen pääkategoriaan ja avataan näiden kategorioiden avulla vapaaehtoistoiminnan erityispiirteitä. Nämä kolme ovat organisoitu toiminta, tuen antaminen ja hyvän tekeminen sekä voittoa tavoittelematon toiminta. Organisoidusta toiminnasta, toiminta rajaa vapaaehtoisen toimintaa pois päin itseorganisoidusta auttamisesta. Esimerkiksi vanhuksen auttaminen tien yli tai sukulaislapsien hoitaminen rajautuvat pois. Vapaaehtoistyötä on siis toiminta, joka tapahtuu yksittäistä auttamistapahtumaa laajemmalla mittakaavalla (Koskiahon, 2001, s.16), ja jota ei tehdä velvollisuudesta omaa perhettä kohtaan (Laimio & Välimäki, 2011, s. 9). Tuen antaminen ja hyvän tekeminen kuvaavat vapaaehtoistyön fokuksia. Vapaaehtoistyöllä pyritään sellaiseen toimintaan, jonka tarkoituksena on olla avuksi. Toiminnan tarkoituksena ei esimerkiksi ole tarjota ylellisiä palveluita, vaan tarkoitus on tarjota apua sitä tarvitseville (Eskola & Kurki, 2001, s. 10). Näiden lisäksi, määritelmä ”voittoa tavoittelematon toiminta” kuvastaa vapaaehtoistyön merkitystä avun tarjoajana sekä sen mahdollistajana. Tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, jolloin toiminta voidaan toteuttaa mahdollisimman pienillä resursseilla, tai resurssit voidaan ohjata toiminnan laajempaan sekä laadukkaampaan tuottamiseen (Laimio & Välimäki, 2011).

Näiden kolmen määritelmän avulla voidaan erottaa vapaaehtoistoiminta muun muassa harrastustoiminnasta, palkkatöistä, sekä lähimmäisen auttamisesta. Harmaa alue näiden välillä on kuitenkin laaja. Rajanveto ei kaikin osin kuitenkaan ole mutkatonta, vaan ”harmaita alueita” esiintyy myös.

Vapaaehtoistoimintaa on kuvattu monessa yhteydessä vapaaehtoisen motivaation näkökulmasta, jonka avulla voidaan myös määritellä mitä vapaaehtoisuus on. Esimerkiksi Cary ja muut (1998) ovat kehittäneet mallin, jossa kuvatut vaihtoehdot kuvaavat myös vapaaehtoistoiminnan piireitä, vaikka sen tarkoituksena on määritellä mikä on henkilön motivaatio vapaaehtoistoiminnassa. Mallia on avattu tarkemmin luvussa 2.5.2. Motivaation erilaiset muodot.

Lisäksi vapaaehtoistoiminnalle ominaista ovat sen eri vaiheet. Vapaaehtoistoiminta voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin, jotka ovat osa ”vapaaehtoisen matkaa”. (Laimio & Välimäki, 201) Nämä vaiheet ovat:

- Toimintaan mukaan hakeutuminen
- Toiminnassa mukana aloittaminen
- Vapaaehtoisena toimiminen
- Toiminnan päättyminen

Vapaaehtoistoiminnan on siis määrä alkaa ja päättyä osana toiminnan prosessia.

## 2.2 Vapaaehtoistoiminnan eri muodot

Tässä kappaleessa avataan erilaisia vapaaehtoistoiminnan muotoja. Ihmisiä kiinnostaa erilainen vapaaehtoistoiminta, joten erilaisia vapaaehtoistoiminnan muotoja on myös kehittynyt runsaasti. Erilaiset organisaatiot pystyvät tarjoamaan vaihtelevaa vapaaehtoistoimintaa, kun taas pienemmät ryhmät, esimerkiksi paikalliset yhdistykset ovat muodostuneet ainoastaan yhtä vapaaehtoistoimintaa varten. Toiminnan muotoon vaikuttaa myös yhteiskunnalliset tarpeet.

Laimio ja Välimäki (2011, s.11-12) jaottelevat vapaaehtoistoiminnan muodot seuraaviin kategorioihin.

- Tukea tuottava vapaaehtoistoiminta
  - Toimintaa kutsutaan usein tukihenkilötoiminnaksi. Tässä toimintamuodossa vapaaehtoinen auttaa toista henkilöä, joka on heikommassa asemassa.

- Osallistava vapaaehtoistoiminta
  - Vapaaehtoinen toimii esimerkiksi vaikeasti liikkuvan ja yksin asuvan henkilön tukena harrastuksissa tai kodin askareissa.
- Tuettu vapaaehtoistoiminta
  - Tuetussa vapaaehtoistoiminnassa on mukana kaksi vapaaehtoista. Toinen vapaaehtoinen kulkee toisen vapaaehtoisen rinnalla tukien tätä, jotta hän pääsee mukaan toimintaan omista rajoituksistaan huolimatta.
- Palveluja tuottava vapaaehtoistoiminta
  - Toimintamuoto on usein hyvin itsenäistä vapaaehtoistoimintaa. Tässä vapaaehtoinen voi tarjota jotain palvelua esimerkiksi aikapankin kautta.
- Vertaistoiminta
  - Vertaistoiminnassa vapaaehtoiselta vaaditaan jonkin asian kokemusta. Esimerkiksi haastavasta elämäntilanteesta tai sairaudesta. Usein vapaaehtoinen toimii esimerkiksi tukiryhmän ohjaajana.
- Talkoo-, keräys-, ja tapahtumatoiminta
  - Useat festivaalit tai urheilutapahtumat rakentuvat talkoolaisten voimin. Tämä vapaaehtoistoiminnan muoto on usein kertaluonteista.
- Järjestötoiminta ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen
  - Järjestötoiminnassa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa esimerkiksi hallitukset toimivat usein vapaaehtoistoiminnalla.

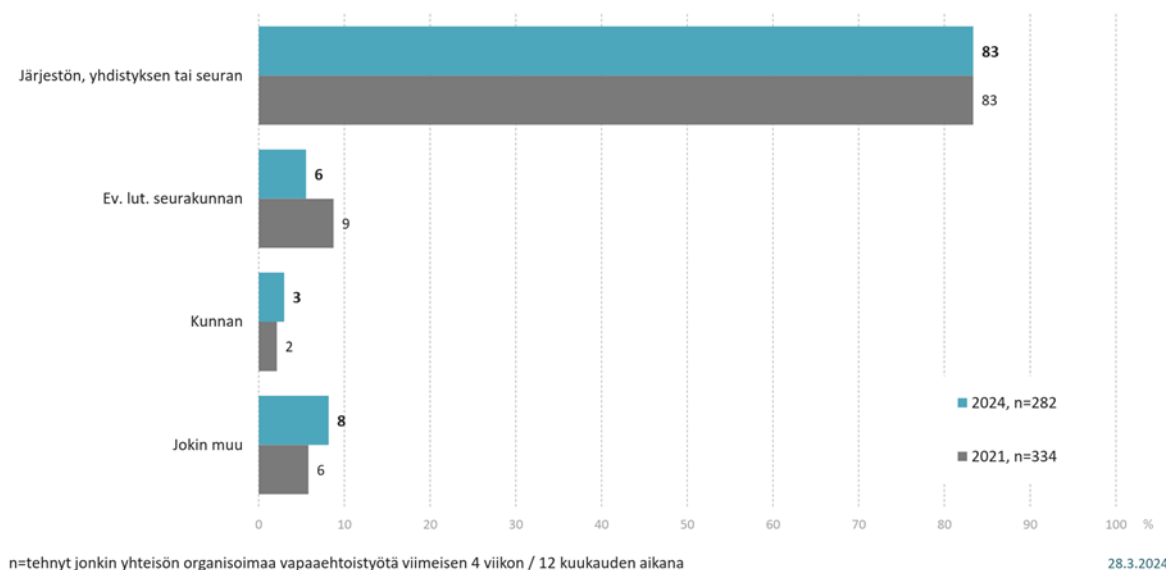
Vapaaehtoistoiminta voi olla myös erilaisten muotojen yhdistelmä. Tukea tuottavan vapaaehtoistoiminnan rinnalla voi olla myös tapahtumatoimintaa tai vertaistoimintaa. Jako näiden välillä ei aina ole yksiselitteinen, mutta auttaa tunnistamaan mitä erilaisia vapaaehtoistoiminnan muotoja on.

### **2.3 Vapaaehtoistoiminnan kenttä**

Vapaaehtoistoimintaa tapahtuu kaikilla eri sektoreilla. Toiminta kuitenkin mielletään kolmannen sektorin toiminnaksi siinä missä esimerkiksi kunnat mielletään julkiseen sekto-

riin. Vuonna 2024 Taloustutkimus Oyn teettämän tutkimuksen ”Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa” vahvistaa käsitystä siitä, että vapaaehtoistoimintaa tavataan eniten kolmannella sektorilla eli järjestöjen, yhdistysten ja seurojen toimesta.

## Minkä yhteisön organisoimaa vapaaehtoistyötä on tehnyt? 2021-2024



**Kuvio 1.** Minkä yhteisön organisoimaa vapaaehtoistyötä on tehnyt? 2021-2024 (Turja, 2024, s. 21).

Taloustutkimus ”Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa” on toteutettu vuosina 2021 ja 2024. Kuvassa on esitetty kaksi pylväsdiagrammia vierekkäin kuvaamassa eri vuosien vastauksia. Kysymykseen ”Minkä yhteisön organisoimaa vapaaehtoistyötä on tehnyt? 2021-2024” on vastattu joko ”Järjestön, yhdistyksen ja seuran”, ”Ev. lut. seurakunnan”, ”Kunnan” tai ”Jokin muu”. Vastauksissa selkein enemmistö 83% (2024), 83% (2021) on vastannut ”Järjestön, yhdistyksen tai seuran”, vastausprosentit ovat molempina vuosina samat. Evankelisluterilaisen seurakunnan kohdalla on vastauksissa hajontaa, 6% (2024) ja 9% (2021). Samoin vastaus ”Jokin muu” 8% (2024) ja 6% (2021). Vähiten vastauksia on saanut ”Kunnat”, 3% (2024) ja 2% (2021). Vastauksista käy ilmi, että yhä suurin osa osallistuu kolmannen sektorin toimintaan, mutta myös muilla sektoreilla osallistutaan vapaaehtoistoimintaan.

Tässä luvussa avataan kolmatta sektoria, sekä sen toimintaa, sekä samalla käsitellään lyhyesti muilla sektoreilla tapahtuvaa vapaaehtoistoimintaa.

Kolmas sektori on vakiintunut termi suomen kielessä, kun taas ensimmäistä sekä toista sektoria kuvataan usein toisilla termeillä: yksityisellä sekä julkisella sektorilla. Kolmas sektori luokitellaan omaksi sektorikseen, sillä siinä on merkittäviä eroja yksityiseen ja julkiseen sektoriin nähden. (Helander 1998, s. 22-24) Kolmen sektorin luokittelu on tunnettu jo usean vuosikymmenen ajan, mutta viime vuosina on tunnustettu myös niin sanottu neljäs sektori, joka ei käsittäisi ainoastaan perhettä ja lähipiiriä. (Ruuskanen yms 2020 s. 18)

Muun muassa Helander (1998) kuvailee kolmannen sektorin määrittelemistä haastavaksi monestakin syystä. Sektoria voisi kuvailla ikään kuin yksityisen ja julkisen sektorin väliin-putoajaksi, joka on myös kokenut kyseenalaistamista ”sektorin paikastaan”, sillä kolmas sektori ei tavoittele taloudellista hyötyä, mutta ei myöskään tarjoa palveluita suoranaisesti lakiin pohjautuvan velvollisuuden vuoksi. Voidaanko kolmatta sektoria siis pitää yhtä tarpeellisena kuin yksityistä ja julkista? Kolmannen sektorin luonnetta on selkeintä selvittää vertailemalla sektoreiden välisiä eroja yksityisen ja julkisen sektorin ollessa tavanomaisia käsitteitä. Näiden lisäksi avataan neljännen sektorin käsitettä suhteessa kolmanteen.

Kolmannen ja yksityisen sektorin eroista merkittävin on taloudellinen hyöty. Tätä kuvataan englanninkielisellä termillä, jota käytetään useissa yhteyksissä kolmannella sektorilla toimivasta järjestöstä/yhdistyksestä: ”non-profit organisation”, eli voittoa tavoittelematon organisaatio. (Drucker, 2008) Yksityisen sektorin toiminta pohjautuu lähinnä voiton tavoitteluun. Toiminta voi olla monipuolista, eikä välttämättä suoraan esimerkiksi myyntiin sidottua, mutta toiminnalla on kuitenkin tarkoitus tuottaa taloudellista hyötyä. (Helander, 1998, s. 24; Rönneberg, 2000, s. 70-72) Kolmannen sektorin toiminnalla ei ole tarkoitus saavuttaa voittoa, eikä päämäärä palvelun tuottamisessa ole sidoksissa talous-

näkökulmaan. Toiminnan mahdollistaminen on ainoa asia taloudellisen hyödyn tavoittelemisessa, mutta usein tässäkin on merkittävä ero yksityisen sektorin palveluun. Usein toimintaa mahdollistava rahoitus haetaan kolmannen sektorin organisaatiossa muilla keinoin kuin nimenomaista palvelua tarjoamalla, esimerkiksi avustuksilla. (Nylund & Yeung, 2005; Siisiäinen ja muut, 2000, s. 71-72) Palvelun tarjoamisen tarpeellisuutta ei myöskään arvioida sen kannattavuuden perusteella, vaan palvelun tarjoaman hyödyn avulla. (Siisiäinen ja muut, 2000) Kolmannen sektorin toiminta perustuu siis palvelun tarjoamiseen jonkun hyväksi.

Kun yksityisen sekä kolmannen sektorin välinen merkittävä ero liittyy taloudellisen voiton tavoitteluun, voi olla haastavaa tunnistaa kolmannen ja julkisen sektorin välistä eroa. Raja näiden välillä voi olla monissakin tapauksissa häilyvä. (Siisiäinen ja muut, 2000, s. 72-74) Kolmannen ja julkisen sektorin välillä on kuitenkin selkeä ero, joka pohjautuu julkisen vallan käyttöön. Kolmannen sektorin toimijalla ei ole julkista valtaa. (Helander, 1998, s. 22-25, 53-55) Kolmannen sektorin toimijalla voi olla julkisen sektorin kaltaisia tehtäviä, kuten tarjota tukea ja apua kriisitilanteessa, mutta tähän tehtävään ei kuulu julkista vallan käyttöä. Aiemmin mainittiin Helanderin nostavan esiin kuinka kolmannen sektorin toiminta ei ole lain velvoittamaa toimintaa. On kuitenkin mahdollista, että kolmannen sektorin toiminta pohjautuu lakiin tai säädöksiin. Esimerkiksi Rikosuhripäivystyksen toiminta pohjautuu EU:n rikosuhridirektiiviin, jossa säädetään rikoksen uhrin oikeudesta apuun. Rikosuhripäivystyksen toiminta pohjautuu siis direktiivin osoittamaan toimintaan uhrin tukipalveluista (Rikosuhripäivystys, 2025).

Vaikka eroja kolmannen sekä yksityisen ja julkisen sektorin väliltä löytyy huomattava määrä, on tunnusmerkkejä joskus haastavaa tunnistaa, eivätkä merkit aina ole itsestään selviä. Haasteeksi sektoreiden erottelussa on noussut niiden välinen yhteistyö. (Pihjala, 2010, s. 11-12) Kolmannen sektorin määrittelyyn on kehitetty viiteen peruskriteeriin perustuva (rakenteellis-operationaalinen Salomon ja Anheier, 1992) määritelmä jo 1990-luvulla Johns Hopkins-ryhmän toimesta. Tässä määritelmässä on selkeitä viitteitä, miten

kolmas sektori voidaan erottaa yksityisen ja julkisen sektorin toiminnasta. (Helander, 1998, s. 53) (Salomon & Anheier, 1992)

Kyseisessä määritelmässä tulee toiminnan täyttää kaikki viisi peruskriteeriä. Kriteerit ovat: rakenteellisuus, yksityisyys, voittoa tavoittelematon jakaminen, itsehallinnollisuus ja vapaaehtoisuus. Rakenteellisuus kriteerinä viittaa niin ikään organisoitumiseen. Toiminnan tulee olla organisoitua ja esimerkiksi on erotettava mikä on toimintaan kuuluvaa, ja mikä ei. Yksityisyys kriteeri tuo esiin toiminnan yksityisen luonteen. Toiminta ei siis ole julkista, eikä julkisen vallan käyttöä. Voittoa tavoittelematon jakaminen kuvaa erityisen tarkasti miten kyseistä kriteeriä tulee tulkita. Voiton tavoittelu usein selkeästi määritelty kolmannen sektorin tavoitteiden ulkopuolelle, mutta tässä korostetaan voittoa tavoittelematonta jakamista. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminta ei saa olla sillä tavoin organisoitua, että voittoa jaettaisiin esimerkiksi osakkaille tai johdolle. Selvennys lienee tarpeellinen, sillä kolmannen sektorin toimintaan tarvitaan myös rahoitusta, mutta se tulee ohjata suoraan toimintaan itseensä. Neljäs kriteeri, eli itsehallinnollisuus kuvaa jälleen eroa julkiseen valtaan. Toiminnan valvonnan ei siis tule tapahtua julkisen hallinnon kautta, vaan toiminnan itsessään tulee toteuttaa se. Viimeisin kriteeri on vapaaehtoisuus. Toiminnan tulee pohjautua vapaaehtoistoimintaan. (Helander, 1998)

Tämä viiden kriteerin määritelmä kolmannen sektorin toiminnasta voi olla joissain tapauksissa hyvin haasteellinen tulkita. Se kuitenkin selventää yhä konkreettisesti miten kolmannen sektorin toiminta voidaan erotella muihin sektoreihin nähden.

Yksityisen, julkisen sekä kolmannen sektorin lisäksi on tunnistettu neljäs sektori, jonka erottaminen kolmannen sektorin toiminnasta on haasteellisempaa (Raisio ja muut, 2023). Toiminta hipoo eri määritelmässä kansalaisyhteiskunnan toimintaa. Helander (1998) kuvailee neljännen sektorin olevan kodin sekä läheisten ihmissuhteiden sektori. Sen paikka yhteiskunnallisessa määrittelyssä on siis ollut moninainen ja muuttunut usein

vuosien saatossa. Seuraavassa kappaleessa esitellään Mäenpään ja Fahnaelen (2021) tulkinta. Tämä tulkinta on yksi monista neljän sektorin määritelmistä, ja se perustuu samoihin näkökulmiin kuin monet muut määritelmät:

- Toiminta on uutta
- se tapahtuu tuttujen järjestelmien ulkopuolella
- verkostomaisesti
- yhteistoiminnallisesti
- emergentisti ja projektimaisesti
- itseorganisoituvasti ja autonomisesti (s.42)

Mäenpää ja Fahnaele (2021) ovat tutkineet neljännen sektorin toimintaa kaupunkiaktiivismin näkökulmasta. He kuvailevat toimintaa aktiiviseksi kansalaistoiminnaksi, jonka tarkoituksena on vaikuttaa omaan elinympäristöönsä omaehtoisesti ja itseorganisoitumalla, ilman järjestötoimintaa, matalalla hierarkialla ja usein sosiaalista mediaa hyödyntämällä. (Mäenpää & Fahnaele, 2021, s. 44) Kaupunkiaktiivismin määrittelyssä on huomioitava, että toiminta sijoittuu nimenomaisesti kaupunkiympäristöön tai sen oloihin.

Vapaaehtoistoiminnan kenttä on ollut jo 90-luvulta lähtien murroksessa. Gann (1996) nostaa esiin vapaaehtoistoiminnan muutoksia, kuten organisaation johtaminen palkatulla henkilökunnalla sekä vapaaehtoisten sitoutumisen kohdistuvan enemmän toimintaan kuin itse organisaatioon, joka vaatii uuden toimintamallin toteuttamista. Tämä muutos on jo tapahtunut osassa vapaaehtoistoiminnan kenttää, mutta myös vastaliike on syntynyt. Raisio ja muut (2023) ovat käsitelleet neljännen sektorin uutta määritelmää. Vapaaehtoistoiminnan muututtua ammattimaisesti johdetuksi, on muodostunut matalamman tason osallistumista ja vaikuttamista, joka vaatii siis uudenlaista muutosta vapaaehtoistoiminnan muovautumiseen.

Seuraavaksi käsitellään näitä vapaaehtoistoiminnan mahdollistajia, eli organisaatioita tai ryhmiä, joiden yhteydessä vapaaehtoistoimintaa on.

## 2.4 Ammattimaisesti johdettu toiminta vai kansalaisyhdistys

Kun puhutaan vapaaehtoistoiminnasta kolmannella sektorilla, puhutaan usein yhdistystoiminnasta. Kuuluvainen (2015) jakaa vapaaehtoistoiminnan yhdistykset kahteen eri luokkaan. Ammattimaisesti johdettuihin yhdistyksiin, sekä kansalaisyhdistyksiin. Usein toiminnasta voi löytyä molempiin kuuluvia toimintatapoja, jolloin erottelu ei ole niin kaksijakoista. Toimintamuotojen suurimmat erot koostuvat resursseista, sekä erilaisesta arvopohjasta ja ajattelusta. Kansalaisyhdistys on usein ihmisten innostuksesta syntynyttä toimintaa, jolla ei välttämättä ole tarkasti määriteltyä päämäärä. Kun taas ammattimaisesti johdettu yhdistys toteuttaa tarkasti määriteltyä, usein myös yhteiskunnallisesti merkittävää palvelua (Kuuluvainen, 2015, s. 17-23)

Ammattimaisesti johdetun yhdistyksen toimintaa ohjaavat usein palkatut työntekijät, jotka koordinoivat vapaaehtoisten toimintaa sekä johtavat organisaation käytännöllistä puolta hallituksen ollessa vastuussa päätöksenteosta. Vapaaehtoisten toiminta on rajattu tiettyihin tehtäviin, mutta heidän tehtävillään on merkittävä panos yhdistyksen toimintaan. Kansalaisyhdistyksissä voi myös toimia työntekijä, mutta näissä rooli on usein pienempi ja vapaaehtoisin nähden tasavertaisempi. (Kuuluvainen, 2015, s. 17-25) Ammattimaisesti johdetussa toiminnassa vapaaehtoisten palkitseminen on erityisesti läsnä ja vapaaehtoisia rekrytoidessa voidaan tuoda selkeämmin esiin toimenkuva, kiittäminen, toiminnan kesto, vapaaehtoisen vastuu sekä mahdollinen kehittyminen toiminnassa. (Kuuluvainen, 2015, s. 17-19) Kansalaisyhdistyksissä, itse toiminta on palkinto, jota vapaaehtoinen tavoittelee. Toiminta voi olla kaoottisempaa, eikä selkeää työnjakoa välttämättä ole. Tehtäviä tehdään sitä mukaan kuin toiminnassa on tarpeen, mutta vapaaehtoisella voi olla helpompaa vaikuttaa itse toimintaan ja yhdistykseen. Hierarkia on usein hyvin matala. (Kuuluvainen, 2015, s. 23-27) Myös vastuu jakautuu eri tavoin. Ammattimaisesti johdetussa yhdistyksessä vastuu jakautuu palkatulle työntekijälle hallituksen lisäksi, eikä vapaaehtoinen kanna samalla tavoin vastuuta toiminnasta. Kansalaisyhdistyksissä vastuu toiminnasta on selkeämmin vapaaehtoisilla.

Molemmissa toimintamalleissa vapaaehtoiset ovat merkittävässä asemassa, mutta vastuu toiminnan toteutumisesta eroaa selkeästi. Kansalaisyhdistyksissä toiminnan tapahtuminen on kiinni vapaaehtoisista, kun taas ammattimaisesti johdetussa yhdistyksessä toiminnan tulee nojautua vapaaehtoistoimintaa, mutta työntekijä koordinoi sen. Tässä merkittävässä roolissa on yhdistyksen resurssit, jotka takaavat palkatun työvoiman ja strukturoidumman organisoitumisen. Toiminnan tulee myös sopia selkeisiin vapaaehtoistoiminnan rooleihin, sillä mikäli toiminta sopii paremmin luovaan sekä yhteisöllisempään tekemiseen, jota hierarkkisuus sekä selkeä organisaatiomalli tukahduttaisi.

Vapaaehtoistoiminta yksityisen tai julkisen sektorin organisaatiossa on usein ammattimaisesti johdetun tapaista, sillä toimintaa koordinoi palkattu henkilö, ja usein organisaatiolla on selkeät päämäärät sekä hierarkiat. Neljännen sektorin toiminta on enemmän kansalaisyhdistyksen mukaista. Toiminnalla ei välttämättä ole lainkaan koordinoijaa, vaan ihmiset itseorganisoidusti toteuttavat heitä kiinnostavaa tekemistä (Mäenpää & Fahnaele, 2021).

## **2.5 Vapaaehtoistoiminnan motivaatioperustat**

Vapaaehtoistoiminnan motivaatiota on syytä pohtia. Miksi vapaaehtoinen haluaa tehdä vapaaehtoistyötä? Mitkä ovat vapaaehtoisen motiivit? Tämän hahmottamiseksi esitellään erilaiset vapaaehtoiset, joiden motivaatiot ovat osa ohjaamaan millaisesta vapaaehtoistoiminnasta ihminen on kiinnostunut ja esitellään erilaiset vapaaehtoisten motivaation suunnat. Luvun lopussa kuvattu Andersonin ja Cairncrossin tutkimus (2005) keskittyi vapaaehtoisen omiin ja vapaaehtoista ohjaavan henkilön näkemyksiin vapaaehtoisen motivaatiosta, joka avaa aihetta johtamisen kannalta tärkeästä näkökulmasta. Motivaatio on keskeinen osa vapaaehtoistoimintaa ja tämän luvun kautta nostetaan esiin malleja ja esimerkkejä, jotka osoittavat että motivaatio on myös keskeinen osa johtamista.

### 2.5.1 Vapaaehtoisen motivaatio

Englantilainen Volunteer Centre East Sussex (2014) listaa omassa tiedotteessaan monia syitä vapaaehtoisen motivaatiolle:

- halu tavata ihmisiä ja olla osana yhteisöä,
- avun tarjoaminen itsessään,
- halu niin sanotusti ”antaa takaisin” jos on itse saanut joskus apua,
- osa esimerkiksi opiskelijoista tai työttömistä voivat lisätä osaamistaan vapaaehtoistöiden kautta, joka taas voisi auttaa heitä työllistymään.

Motivaatiot voivat olla siis hyvin erilaisia, ja osa edellä mainituista motivaatioista nousevat esiin monissa tulkinnoissa. Miksi vapaaehtoisen motivaation tunnistaminen on tärkeää johtamisessa? Kuten aiemmassa luvussa ”2.1 Vapaaehtoistoiminnan määritelmä” kävi ilmi, on vapaaehtoinen toiminnassa mukana omasta tahdostaan vapaaehtoisesti. Näin ollen vapaaehtoinen voi myös päättää olla olematta mukana toiminnassa, mikäli hän tuntee ettei toiminta ole kannattavaa tai se ei vastaa hänen odotuksiaan. Tämän vuoksi on johtaminen tärkeässä roolissa, jotta vapaaehtoistyöstä voidaan tehdä vapaaehtoiselle kannattava kokemus, jolloin vapaaehtoisen motivaation tunnistaminen tärkeää.

Vapaaehtoiset voivat myös olla samassa toiminnassa mukana eri syistä. Yhdellä vapaaehtoisella voi olla monta eri syytä eli motivaatiota olla mukana. Henkilö, joka on mukana niin sanottujen ensisijaisten motivaatioiden luomassa vapaaehtoistoiminnassa, on tyytyväisempi ja pysyy todennäköisesti toiminnassa pidempään. Johtamisen näkökulmasta siis esimerkiksi oikein kohdennettu viestintä kannustaa toimintaan, jos motivaatio ei ole tiedossa ei kohdennettu viestintä onnistu. (Stukas & Wilson, 2022, s. 5).

### 2.5.2 Motivaation erilaiset muodot

ABCE- motivaatiomalli selittää vapaaehtoisen motivaatiota niin sanottujen suuntauksien perusteella. Malli rakentuu neljästä eri suunnasta:

- A (affiliation) mukaan kuuluminen
- B (personal values and beliefs) omat arvot ja uskomus
- C (career development) urakehitys
- E (egoistic motives) itsekkäät motiivit

A (affiliation) eli mukaan kuuluminen. Henkilö haluaa kuulua joukkoon ja osallistuu vapaaehtoistoimintaa, joko läheistensä kautta tai tavataksien ihmisiä. B (personal values and beliefs) eli omat arvot ja uskomus, ovat vahvasti arvopohjaiseen toimintaan perustuva suunta. C (career development) urakehitys on usein esimerkiksi opiskelijoiden suunta, jonka myötä vapaaehtoinen oppii uutta tai jotain sellaista, mitä omassa työssään ei kohtaa. E (egoistic motives) eli itsekkäiden motiivien vuoksi vapaaehtoistoimintaan hakeutuva, hakee toiminnalla itselleen kiitosta ja kunniaa. Näihin suuntiin sisältyvät Buttin ja muiden (2017) mukaan erilaiset vapaaehtoisten motivaatiot, joiden avulla eri vapaaehtoistoimintaa toteuttavat organisaatiot pystyvät keskittymään motivaatioiden täyttämiseen. ABCE- malli vapaaehtoisen motivaatiosta perustuu VFI (the volunteer functions inventory) malliin, jonka on kehittänyt Clary ja muut (1998).

VFI (Volunteer Functions Inventory) on Claryn ja muiden (1998) luoma malli, joka esittelee kuusi erilaista motivaation perustaa, joka ohjaa vapaaehtoista toiminnassaan. Nämä motivaatiomallit ovat:

1. Arvot (values), muiden ihmisten huomioon ottaminen, sekä käyttää osaamista, joka muuten jäisi käyttämättä.
2. Oppiminen (understanding), luo mahdollisuuksia oppia ja käyttää osaamista, joka muuten jäisi käyttämättä.
3. Sosiaalinen (social), ottaa huomioon ihmisen tarpeen olla tekemisissä toisen ihmisen kanssa.
4. Ura (career), vapaaehtoistyö potentiaalisesti tukee henkilökohtaista urakehitystä tulevaisuudessa
5. Suojeleva (protective), suojelee yksilöä negatiiviselta ajatukselta ”olen onnekkaampi kuin muut”.
6. Edistävä (enhancement), vahvistaa ihmisen minäkuvaa positiivisesti.

Mallia on käytetty paljon ja siitä on tehty monia muunnelmia, kuten edellä kuvattu ABCE-malli.

ABCE-motivaatiomallin ja VFI:n lisäksi on kotimaisessa tutkimuksessa eritelty erilaisia vapaaehtoisen motivaation muotoja, joita esimerkiksi Hiilamo & Hiilamo (2007) kuvaavat seuraavasti:

Vapaaehtoisen motivaation muodot (Hiilamo & Hiilamo, 2007):

- Globaalit altruistit
  - o motivaatio: autettavien tarve
  - o vapaaehtoistoiminnan muoto: ruuanjako asunnottomille, työleiri kehitysmaassa, vankilatyö
- Yksilölliset altruistit
  - o motivaatio: vastavuoroisuus tai välillisesti oma etu
  - o vapaaehtoistoiminnan muoto: omien lasten harrastusten tukeminen, urheiluseurat, vertaisryhmän ohjaaminen
- Sovinnaiset altruistit
  - o motivaatio: omien arvojen ja perinteiden edistäminen
  - o vapaaehtoistoiminnan muotoja: aatteellinen toiminta, toiminta kotiseutuyhdistyksissä
- Egoistit
  - o motivaatio: välitön hyöty itselle
  - o vapaaehtoistoiminnan muotoja: tapahtumien järjestämiseen osallistuminen

Erilaiset motivaatiot ohjaavat siis erilaiseen vapaaehtoistoimintaan (Hiilamo & Hiilamo, 2007). Selkein ero motivaation muotojen välillä on toiminnasta saadussa hyödyssä. Vapaaehtoinen, joka esimerkiksi tukee omien lasten harrastustoimintaa tai on mukana tapahtuman järjestämisessä sen vuoksi että pääsee osallistumaan samalla tapahtumaan, saa tehdystä työstä hyödyn itselleen tai läheiselleen. Yksilölliset altruistit ja egoistit tavoittelevat toiminnalla omaa hyötyä/etua, kun taas globaalit altruistit ja sovinnaiset altruistit motivoituvat toisten auttamisesta tai itselleen tärkeiden asioiden edistämisestä ilman konkreettista henkilökohtaista etua.

### **2.5.3 Tutkimus vapaaehtoisen motivaatiosta eri näkökulmista**

Andersonin ja Cairncrossin (2005) tutkimuksessa vertaillaan vapaaehtoisten ja heitä koordinoivan johtajan käsityksiä vapaaehtoisten motivaatioista. He käyttivät apunaan VFI-mallia selvittääkseen mikä motivoi vapaaehtoisia vapaaehtoistoiminnassa, sekä

minkä ohjaaja arveli motivoivan vapaaehtoisia. Lisäksi he kysyivät mitä mieltä he olivat johtamisesta. Kyselyssä käytettiin VFI mallia Likert-asteikolla.

Tutkimuksessa vapaaehtoiset ja toimintaa ohjaava johtaja arvioivat ensimmäisen motivaation samalla tavoin. Molemmissa vastauksissa valikoitui oppiminen suurimmaksi motivaatioksi. Vapaaehtoiset vastasivat toiseksi suurimmaksi arvoksi arvot, kun taas johtaja sosiaalisuuden. Vapaaehtoiset itse arvioivat sosiaalisuuden olevan vasta viides kuudesta vaihtoehdosta. Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä johtaja kertoi tietävänsä miten tärkeää motivaatio on, mutta ei osannut kuitenkaan nimetä selkeää strategiaa vapaaehtoisten motivaation johtamiselle. Vapaaehtoisista 70 prosenttia koki tulevansa johdetuksi tehokkaasti, mutta eivät osanneet nimetä selkeää syytä tai tapaa sille. Loput 30 prosenttia eivät joko osanneet arvioida miten heitä olisi johdettu tai he eivät olleet johtamiseen lainkaan tyytyväisiä.

Tutkimus osoitti, että motivaation tärkeys voidaan ymmärtää, mutta sitä ei välttämättä hallita. Esimerkissä johtaja koki ymmärtävänsä vapaaehtoisten motivaation sekä johtavansa selkeästi, mutta häneltä ei kuitenkaan löytynyt työkaluja motivaation tunnistamiseen tai johtamiseen.

Motivaation johtamiseen tarvitaan siis selkeitä käsitteitä ja toimintatapoja. Seuraavassa luvussa käsitellään vapaaehtoistoiminnan johtamista, ja sille tyypillisiä piirteitä. Tämän lisäksi esitellään sisäisen motivaation johtamisen käsitteitä.

### 3 Vapaaehtoistoiminta ja johtaminen

Vapaaehtoistoiminnan muutos on nähty jo 90-luvulla, jolloin muun muassa Gann (1996) on tuonut esiin, miten vapaaehtoistoiminnan johtamisen muutokseen tulee valmistautua, ja millaisella tavalla toiminta selviää tästä muutoksesta. Laimio & Välimäki (2011) tuovat esiin vapaaehtoistoiminnan muutoksen 2000-luvulla, jolloin vapaaehtoistoiminnassa on alettu kiinnittää enemmän huomiota vapaaehtoiseen sekä toiminnan järjestämiseen. He tuovat esiin, miten vapaaehtoistoiminta on ollut aiemmin vahvasti apuun ja avuntarpeeseen vetoamista, jolloin itse vapaaehtoisen toiminta on jäänyt vähemmän huomioon. Nyt toiminnassa halutaan tuoda esiin mitä vapaaehtoinen saa toiminnasta, miten toimintaa voidaan järjestää vapaaehtoisen eduksi, sekä miten vapaaehtoistoimintaa tulee johtaa.

Stukas ja Wilson (2022, s. 10) nostavat esiin, että vapaaehtoistoiminnan tarkoituksena ei tule olla vapaaehtoisen pitäminen toiminnassa mukana niin pitkään, kuin mahdollista. Vaan mahdollistaa henkilön mukanaolo toiminnassa, joka häntä itseään motivoi, jolloin henkilö on myös hyödyksi organisaatiolle omalla panoksellaan. He myös korostavat vapaaehtoistoiminnan johtamisessa motivaation johtamista, sillä se luo keinoja ja tuo vastauksia, minkä vuoksi henkilö on mukana vapaaehtoistoiminnassa.

Tässä luvussa esitellään vapaaehtoistyön johtamisen piirteitä. Tämän lisäksi käsitellään sisäisen motivaation johtamista, jota peilataan vapaaehtoistoiminnan johtamisen piirteisiin. Kuten aiemmissa luvuissa käy ilmi, voi vapaaehtoistoimintaa tapahtua millä tahansa sektorilla, sekä minkälaisessa organisaatiossa tahansa. Tämän vuoksi keskitytään tässä tutkielmassa nimenomaan vapaaehtoistoiminnan erityispiirteisiin johtamisen näkökulmasta, ammattimaisesti johdetussa organisaatiossa.

### 3.1 Vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja koordinointi

Vapaaehtoistoiminnan johtaminen on pääasiassa vapaaehtoistoiminnan mahdollistamista. Tämän vuoksi puhe vapaaehtoistoiminnan johtamisesta kääntyy usein vapaaehtoistoiminnan koordinointiin. Kuuluvainen (2019) kuvaa asioiden johtamisen koordinoimiseksi vapaaehtoistoiminnassa. Hän myös esittää ihmisten johtamisen olevan vapaaehtoistyön johtamisessa ydintä, sillä sen koetaan usein vastaavan johtamisessa innostavaa otetta.

Vapaaehtoistoiminnan johtaminen riippuu myös paljon vapaaehtoistoiminnan muodosta. Mikäli toiminta on kertaluonteista, voi johtaminen keskittyä enemmän koordinointiin, kuin vapaaehtoisen innostamiseen. Tässäkin on kuitenkin huomattava pidempi-aikainen vaikutus. Mikäli vapaaehtoista onnistutaan johtamaan sekä innostamaan toiminnassa, vaikka se olisi vain kertaluonteista, on mahdollista että vapaaehtoinen palaa mukaan toimintaan uudestaan tai pyrkii jatkamaan siinä pidempään.

Kuuluvainen (2019) listaa vapaaehtoistoiminnan johtamisen koostuvan seuraavista osa-alueista:

- Vapaaehtoistoiminnan suunnittelu
- Tavoitteiden asettaminen
- Vapaaehtoisten innostaminen
- Käytännön asioiden koordinointi

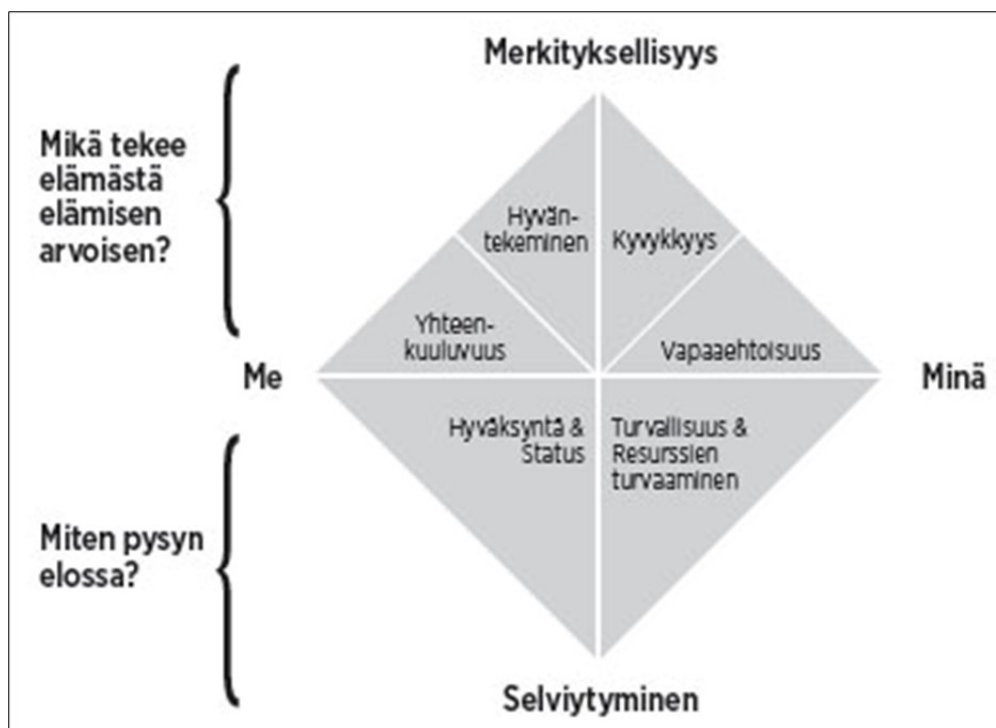
Näissä osa-alueissa hän korostaa vision sekä viestinnän tärkeyttä. Vapaaehtoistoiminnan tehtävän tulee olla selkeästi vapaaehtoisten tiedossa, jotta he voivat kokea toiminnan omakseen, sekä onnistua siinä. Käytännön asioiden koordinointi on osa toiminnan suunnittelua, jota ilman toiminta voi muuttua epäkäytännölliseksi ja haastavaksi vapaaehtoiselle. Hän jakaa nämä toiminnan suunnitteluun sekä arjen johtamiseen.

Kuuluvainen (2015, s. 26-27) tuo esiin ammattimaisesti johdetun yhdistyksen puolia, jotka tulee ottaa huomioon johtamisessa. Ammattimaisesti johdetussa yhdistyksessä toiminta on usein niin järjestäytyntä ja kontrolloitua, jolloin johtamisessa tulee ottaa

huomioon vapaaehtoisten osallistaminen. Toiminnan on hyvä olla joustavaa, jotta vapaaehtoisuus säilyy. Lisäksi hän listaa asioita, joita ammattimaisesti johdettu yhdistys voisi hyötyä kansalaisyhdistyksen toiminnasta. Nämä ovat vapaaehtoisten mahdollisuudet kehittyä toiminnassaan, vastuun kantaminen ja sen kasvaminen. Lisäksi omien ideoiden esiin tuominen ja toiminnan kehittäminen sen kautta, sekä yhteisöllisyys. Nämä kaikki ovat omilta osiltaan osana motivaatiotimanttia, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

### 3.2 Sisäisen motivaation johtaminen ja motivaatiotimantti

Martela ja Jarenko (2015, s. 55–56) esittelevät motivaatiotimantin, jonka pohjalta sisäisen motivaation johtamista hahmotetaan. Timantti kuvaan ihmisen elämän kannalta välttämättömät tarpeet, joiden avulla selvittää hengissä. Lisäksi timantti koostuu elämisen kannalta merkittävistä osista, joihin teoriassa nimenomaan keskitytään. Motivaatiotimantti koostuu Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriasta, sekä Martelan ja Ryanin tutkimushankkeessa tutkitusta hyväntekemisen perustarpeesta.



**Kuvio 2.** Motivaatiotimantti (Martela & Jarenko, 2015, s.55).

Motivaatiotimanttiin on kuvattu kaksi eri kokonaisuutta, jotka jakautuvat merkityksellisyteen sekä selviytymiseen. Lisäksi nämä osat on jaettu me sekä minä alueisiin. Timantin alaosa koostuu selviytymisen kokonaisuuden kahdesta osasta, jotka kattavat ihmisen tarpeet, joiden tulee täytyä tämän pysyäkseen hengissä. Ensimmäinen näistä on hyväksyntä ja status, joka on ”me” alueella, kuvastaen tarpeen sosiaalisen merkityksen keskeisyyttä. Toinen on turvallisuus ja resurssien turvaaminen, joka on ”minä” alueella, sillä tarve on enemmän minä- keskeinen. Timantin yläosa taas koostuu merkityksellisyyden kokonaisuuksista, joita on neljä. Nämä tarpeet ovat yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen, jotka ovat ”me” alueella, sekä kyvykkyys ja vapaaehtoisuus, jotka ovat ”minä” alueella. Tarkasteltaessa sisäistä motivaatiota, keskitytään nimenomaan näihin neljään perustarpeeseen, sekä niiden johtamiseen (Martela, 2015, s. 44-55).

Martela (2015, s. 54-55) kuvaa perustarpeiden olevan välttämättömiä hyvän elämän elementtejä. Perustarpeet eivät perustu elämän hyviin hetkiin tai kivoihin asioihin, vaan käsittelevät laajemmat peruselementit, jotka luovat elämän merkityksellisyyden tunteen ja motivaation. Nämä neljä perustarvetta voidaan jakaa myös kahteen ryhmään, itsensä toteuttamiseen sekä itsensä ylittämiseen.

Itsensä toteuttamisen inhimilliset perustarpeet ovat vapaaehtoisuus ja kyvykkyys. Tässä yhteydessä vapaaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen vapautta valita oma tekeminen, sekä sen tapa. Kun ihminen tekee jotain omasta halustaan, eikä ulkoisen motivaation vuoksi, tuntee henkilö voivansa toteuttaa itseään. Kyvykkyys taas tarkoittaa ihmisen omaa toimintakykyä. Jotta henkilö voi kokea toteuttavansa itseään, tulee tämän onnistua tekemisessään. Molempien näiden tarpeiden tulee toteutua, jotta itsensä toteuttaminen täyttyy (Martela, 2015, 56-57).

Toinen perustarpeista koostuva ryhmä on itsensä ylittäminen. Tässä sosiaaliset suhteet ovat enemmän läsnä, kuin itsensä toteuttamisessa. Perustarpeena yhteenkuuluvuus, toisin sanottuna läheisyys, pohjautuu juurikin ihmisen sosiaaliseen puoleen. Se millai-

sena hänet nähdään ryhmässä, onko hänellä ryhmää, kuuluuko hän ryhmään ja koe-taanko hänet tärkeänä. Tämä kokemus yhteenkuuluvuudesta on avainasemassa itsensä ylittämässä. Toinen perustarve, hyväntekeminen, pohjautuu ajatukseen, että jokainen ihminen haluaa pohjimmiltaan tehdä enemmän hyvää kuin paha. Hyväntekeminen nähdään nimenomaan vaikutuksena toisten elämään sekä yhteisöön, se että on hyödyksi sekä voimavara, eikä taakka. Tämän kokeminen on myös välttämätön itsensä ylittämisessä. Mikäli ihminen kokee olevansa hyljeksitty, tai vahingoittavansa toiminnallaan muita, ei itsensä ylittämiseksi jää tilaa (Martela, 2015, s. 58-59).

### **3.3 Sisäisen motivaation johtaminen heijastettuna vapaaehtoistoiminnan johtamiseen**

Edellä esitetyn motivaatiotimantin pohjalta perehdytään Martelan ja Jarenkon (2015) sisäisen motivaation johtamiseen. Keskitytään näiden neljän perustarpeen johtamiseen vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta.

#### **3.3.1 Vapaaehtoisuuden johtaminen**

Sisäisen motivaation johtamisen näkökulmasta vapaus tarkoittaa sitä, että henkilö tekee itseään kiinnostavia asioita. Vapaaehtoistoiminnassa voidaan olettaa, että henkilö hakeutuu itseään kiinnostavaan vapaaehtoistoimintaan. Vapaaehtoisten johtamisen näkökulmasta, on tämä syytä huomioida jo rekrytointivaiheessa. Kun henkilö tietää millaiseen toimintaan hän on hakeutumassa, ja hän saa itse punnita rauhassa kiinnostaako toiminta häntä, voidaan välttyä tilanteelta, jossa henkilö lopettaa toiminnan, joka ei alusta alkaen kiinnostanut häntä, tai että henkilö roikkuu toiminnassa mukana ajauduttuaan siihen, mutta ei tunne kiinnostusta aiheeseen. On siis tärkeää osata tunnistaa vapaaehtoistoiminnan johtamisen kannalta tärkeitä ominaisuuksia.

Martela ja Jarenko (2015) ovat tunnistaneet kolme erilaista aluetta vapaaehtoisuuden johtamisessa, jotka ovat: päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus sekä teke-

misen innostavuus. Ensimmäinen, päämäärien omaehtoisuus kuvaa henkilön sitoutumista yhteisiin päämääriin. Vapaaehtoistoiminnassa on siis tärkeää tuoda esiin mitä toiminnalla tavoitellaan ja minkä vuoksi sitä tehdään. Toinen, toimintatapojen vapaus, käsittää henkilön vapautta toteuttaa tehtävää parhaaksi katsomallaan tavalla. Tähän pyrkimällä on vapaaehtoistoiminnassa hyvä olla selkeät ohjeistukset mitkä asiat tulee toteuttaa yhtenäisten ohjeiden mukaan, tai missä asioissa saa toimia täysin itsenäisesti ja luotetaan vapaaehtoisen omaan näkemykseen. Tässä koordinaattorin tai toiminnanohjaajan tuki on tärkeässä roolissa. Kolmas, tekemisen innostavuus tarkoittaa asiaa, joka on henkilölle henkilökohtaisesti se mielekkäin tekeminen. Johtamisen näkökulmasta tulee vapaaehtoisen kanssa pyrkiä löytämään toiminnasta muotoja, joita hän haluaa erityisesti tehdä. Vapaaehtoisuuden johtamisessa tulee myös huomioida vastuu, joka voi vapaaehtoistoiminnassa olla erityisen hankalaa jakaa vapaaehtoiselle, jos organisaation pohjalta työntekijä kantaa toiminnasta vastuun eritavoin kuin vapaaehtoinen.

### **3.3.2 Kyvykkyyden johtaminen**

Kyvykkyys jaetaan myös kolmeen: taitava tekeminen ja hallinnantunne, asioiden aikaansaaminen sekä jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen (Martela ja Jarenko, 2015). Eli tämän perustarpeen johtaminen perustuu suurimmaksi osaksi ihmisten osaamisesta huolehtimiseen. Johtamisen näkökulmasta tärkeää on, että vapaaehtoinen saa käyttää toiminnassa osaamistaan sekä saa siihen tarvittavat työkalut, ja että hän tuntee hallitsevansa tekemäänsä. Asioiden aikaansaamisessa taas on kyse siitä, että tehty toiminta näkyy myös. Vaikka asia ei olisi mitään konkreettista, pyritään tuomaan jatkuvasti esiin se mitä on tehty, jotta tekeminen ei vaikuta turhalta. Jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen ovat osaltaan yksi keskeisimpiä motivaation lähteitä vapaaehtoistoimintaan osallistumisessa (Laimio & Välimäki, 2011). Kyvykkyyden johtamisen näkökulmasta, on osaamisen kehittäminen osaltaan vaikuttamaan kyvykkyyden kokemukseen. On siis tärkeää huolehtia koulutuksista sekä kehittymisen mahdollisuuksista. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta on hyvä huomioida toiminnan mahdollistavan uuden oppimista, mutta kuten Martela ja Jarenko (2015) toteavat, yksilöt huomioiden.

### 3.3.3 Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Tämä perustarve jaetaan kolmeen osa-alueeseen: keskinäiseen ryhmähenkeen, johdon välittämiseen ja arvostukseen, luotettavaan ja reiluun toimintaan. Nämä kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa ja ovat sidoksissa. (Martela & Jarenko, 2015) Ensimmäinen, keskinäinen ryhmähenki tarkoittaa ihmisen kokemusta ryhmään kuulumisesta sekä tuntevansa olevansa arvostettu. Vapaaehtoisten johtamisen näkökulmasta, on tärkeää luoda tilanteita, joissa vapaaehtoiset pääsevät tutustumaan toisiinsa ja viettämään aikaa yhdessä, vaikka vapaaehtoistoiminta olisi itsenäistä. Toinen, johdon välittäminen ja arvostus syntyy tilanteista, joissa organisaation johto tuo esiin, että jokainen on arvostettu osa organisaatiota. Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa on tärkeää, että toiminnanjohtaja tai hallitus osoittavat koordinaattorin lisäksi arvostusta vapaaehtoisten panoksesta mahdollisimman usein. Kolmas, luotettava ja reilu toiminta ovat yhteisöllisyyden perusta. Ilman niitä, eivät muutkaan osat täyty. Organisaatiossa jokaisen tulee kokea toiminnan olevan luotettavaa ja reilua. Vapaaehtoistoiminnassa on syytä pitää kiinni yhteisistä sopimuksista siinä missä työelämässäkin, sekä luoda sellainen ilmapiiri, jossa jokainen tuntee olevansa turvallisessa tilassa toimia.

### 3.3.4 Hyväntekemisen johtaminen

Neljäs näistä perustarpeista hyväntekeminen perustuu ajatukseen siitä, että toiminnalla tulee tehdä hyvää. Kun ihminen on hakeutunut vapaaehtoistoimintaan, voi hänellä olla yhtenä motiivina toimia muiden hyväksi. Tämä ei kuitenkaan välttämättä toteudu samalla tavoin kuin henkilö on ajatellut, jolloin motivaatio katoaa (Laimio & Välimäki, 2011). On siis hyvä kiinnittää huomiota vapaaehtoistoiminnan johtamisessa myös hyvin selkeästi toimintaan kuuluviin asioihin.

Hyväntekemisen kokemuksen kolme kohtaa: missio, impakti sekä auttaminen. Hyväntekemisen johtamisessa on otettava siis huomioon missio, eli se että organisaation tavoitteet ovat hyvät (Martela ja Jarenko, 2015). Vapaaehtoistoiminnassa on toiminta usein hyväntekemistä, joten organisaation missio voi olla vapaaehtoiselle selvä. On kuitenkin

tärkeää tuoda esiin vapaaehtoistoiminnan hyvät vaikutukset kyllin selkeästi sekä mahdollisimman usein. Toiminnan myötä voi missio jäädä enemmän taka-alalle, ellei sitä korosteta johtamisen puolelta. Taas impakti koskee enemmän vapaaehtoisen omaa toimintaa ja sen vaikutuksia. Tässä tärkeässä roolissa on vapaaehtoistoiminnasta kiittäminen mahdollisimman usein, sekä mahdollisuuksien mukaan toiminnan vaikutusten osoittaminen. Mitä hyvää sillä työmäärällä, jonka vapaaehtoinen on antanut, on saatu aikaan. Auttaminen tarkoittaa tässä hyväntekeemisen perustarpeen näkökulmasta kokemusta organisaation sisäisestä auttamisesta. Siitä että ihminen tuntee olevansa avuksi myös omassa yhteisössään. Vapaaehtoistoiminnassa tämä voi olla joskus vaikeaa toteuttaa, mikäli vapaaehtoistoiminta on itsenäistä, mutta esimerkiksi jakamalla kokemuksia sekä kuuntelemalla yhteisissä tapahtumissa voidaan luoda sitä toisen auttamisen tunnetta.

Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa on tunnistettu monia näistä sisäisen motivaation perustarpeista ja niihin kiinnitetään huomiota, mutta osa näistä saattaa olla tuntemattomampia käsitteitä. Suurin riski lienee perustarpeissa, jotka koetaan vapaaehtoistoiminnalle niin ominaisiksi, ettei niitä sen vuoksi osata erityisesti huomioida, kuten vapaaehtoisuus sekä hyväntekeeminen.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen pääasiallinen ajatus on kartoittaa vapaaehtoistoiminnan johtamisen tapoja eri organisaatioissa, sekä kuinka paljon sisäisen motivaation johtamista on tuotu johtamisen osaksi. Tutkimus pyrkii nostamaan esiin vapaaehtoistoiminnan johtamisessa huomioitavia seikkoja, sekä tuomaan esiin jo käytössä olevia käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää jatkossa.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimus toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Hirsjärven ja muiden (1997) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisesta tutkimuksesta on useita erilaisia muotoja. Laadullinen tutkimus on myös joustava, jonka vuoksi tutkija voi tehdä muutoksia tutkimuksen edetessä, esimerkiksi tutkimuskysymyksiin (Puusa & muut, 2020). Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistona on yleistä käyttää haastattelua tai esimerkiksi dokumenttiaineistoa. Tämä on yksi asia, jonka vuoksi laadullinen tutkimus ei ole täysin objektiivinen tutkimusmuoto (Puusa & muut, 2020). Ihmisten subjektiivinen kokemus on siis hyvä huomioida tutkimuksessa. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus etsiä asialle yleistystä. Tarkoitus on muun muassa oppia ymmärtämään tiettyä asiaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Hirsjärvi ja Hurme (2001) kuvailevat haastattelun olevan toimiva tutkimusmetodi tilanteessa, jossa ymmärretään ihmisen subjektiivinen kokonaisuus tutkimukseen nähden. Haastattelu on hyvä tapa saada tarkempaa tietoa tarkasteltavaan asiaan, varsinkin silloin kun tietoa on ennestään vähän. He kokevat haastattelun haastavana tutkimusmetodina silloin kun haastateltavalla ei ole kokemusta, sekä sen monimuotoisen aineiston analysoinnin vuoksi. Tässä tutkimuksessa käytettyä puolistrukturoitua haastattelua käytetään silloin kun aihe on määritelty etukäteen, mutta haastatteluun halutaan jättää tilaa esimerkiksi kysymys-

ten tai teemojen käsittelyjärjestyksen muuttamiselle, tai halutaan esittää tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 41-47) Tässä tutkimuksessa ei käytetty esimerkiksi alkukartoitukseen kyselyä, jolloin haastattelun aikana kerättiin kaikki tieto organisaatiosta, sekä sen vapaaehtoistoiminnasta. Tämän vuoksi puolistrukturoitu haastattelu toi mahdollisuuden lisäkysymyksille tai tarkennuksille.

Aineiston hankinta on toteutettu teoriaohjaavana analyysinä. Teoriaohjaavassa analyysissä on yleistä, että tutkija pyrkii vertailemaan aineistoa olemassa oleviin teorioihin aineiston lähtökohdasta. Ajatuksena on löytää aineistosta teorian tukena olevia osia (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelu on jaoteltu kolmeen teemaan, joiden mukaan kysymykset esitettiin haastatteluissa. Kysymysten järjestys ja haastattelun teemat on koostettu ajatellen haastattelun luonnollista kulkua. Vastaukset on jaettu uudestaan teorian ohjaamiin teemoihin analyysivaiheessa. Seuraavassa luvussa avataan tutkimuksen toteutusta tarkemmin.

## **4.2 Tutkimusaineisto**

Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla. Seitsemälle vapaaehtoistoimintaa tarjoavalle keskisuurelle tai suurelle organisaatiolle lähetettiin sähköpostilla haastattelu-pyyntö. Sähköpostit osoitettiin joko suoraan vapaaehtoistoiminnasta vastaavalle henkilölle, tai organisaation yleiseen sähköpostiosoitteeseen. Vastauksia saatiin viisi, mutta yksi näistä ei ehtinyt tutkielman aikataulun mukaiseen haastattelu-aikatauluun. Haastatteltavia oli siis neljä kappaletta. Haastatteluajan sopimisen jälkeen lähetettiin haastatteltaville sähköpostilla haastattelun teemat (Liite 1.) sekä tiedote tutkimuksesta, jossa pyydettiin myös suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Osa antoi suostumuksen suullisesti haastattelun alussa, ja osa täyttämällä lomakkeen. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksella, jolla haastattelut myös tallennettiin haastatteltavien luvalla.

Organisaatiot valikoituivat sen perusteella, millaista vapaaehtoistoimintaa he tarjoavat, ja onko kyseessä ammattimaisesti johdettu toiminta. Tarkoituksena oli tavoittaa organisaatioita, joiden vapaaehtoistoimintaa koordinoi palkattu henkilökunta, ja jonka vapaaehtoistoiminta voidaan kokea yhteiskunnallisesti hyödylliseksi päämäärältään. Koska tällaisia rajavetoja oli vaikea tehdä ennen haastattelua itseään, keskityttiin keskisuuriin sekä suuriin organisaatioihin, joilla olisi mahdollisesti resursseja ammattimaisesti koordinoituun toimintaan. Alustavat tiedot, joiden mukaan organisaatiot valittiin, kerättiin organisaatioiden omilta nettisivuilta.

Tutkimusaineiston analyysinä tässä tutkielmassa käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia käytetään usein laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä, sillä sen avulla pystytään purkamaan aineisto selkeästi ja systemaattisesti, mutta kuitenkin ilman tarkkoja ”määräyksiä”. Myös valmis teoreettinen viitekehys on ominaista sisällönanalyysissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat kuvanneet Timo Laineen laadullisen tutkimuksen analyysin rungon. Runko tiivistettynä etenee seuraavasti:

1. Valitse aineistosta mikä kiinnostaa.
2. Käy läpi aineisto ja erota sekä merkitse asiat, jotka ovat kiinnostavia.
3. Älä käytä muuta aineistoa.
4. Kerää merkityt asiat erikseen.
5. Luokittele ja teemoita aineisto.
6. Kirjoita yhteenveto.

Tässä tutkielmassa käytettiin pohjana yllä olevaa runkoa. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen, kerättiin aineistosta kysymyksiin merkittävästi vastaavat osat erilliseen taulukkoon (Liite 3). Samalla vastaukset muutettiin muotoon, josta organisaatiota ei pysty tunnistamaan. Tämän jälkeen aineisto koottiin eri kategorioihin, joiden tukena olivat sisäisen motivaation johtamisen keinot.

## 5 Analyysi

Tutkimuskysymyksiä on, miten vapaaehtoistoimintaa johdetaan, sekä mitä sisäisen motivaation piirteitä vapaaehtoistoiminnan johtamisessa käytetään? Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia haastatteluilla, joissa pyrittiin kartoittamaan eri vapaaehtoistoimintaa tarjoavien organisaatioiden johtamiskäytäntöjä.

Tutkimusaineisto esitetään seuraavaksi analyysin pohjalta kategorioidusti. Jaottelu perustuu sisäisen motivaation johtamisen teemoihin. Aluksi kuitenkin kartoitetaan organisaation toimintaa, millaista vapaaehtoistoimintaa on ja miten rekrytointi järjestetään. Seuraavassa osassa avataan haastateltavien vastauksia vapaaehtoistoiminnan johtamisesta, sekä tätä linkkiä sisäisen motivaation johtamiseen.

Haastattelun vastauksista on poistettu täytesanoja, kuten ”niin” ja ”tuota noin”, jotta vastauksista on saatu lyhyempiä. Myös kaikki organisaatioon liittyvä tieto on poistettu, jotta organisaatiot pysyvät nimettöminä. Haastatteluiden litterointi tapahtui sanatarkasti, mutta taulukkoon kootut vastaukset on esitetty lauserakenteiltaan selvissä muodoissa, jotta haastateltavien vastauksissa esiintyneet toistot tai turhat sivulauseet eivät pidennä vastauksia turhaan.

Ensin vastaukset koottiin taulukkoon haastattelurakenteen mukaisesti (Liite 3). Analyysissä vastaukset koottiin uudestaan vastaamaan jokaista tarkasteltavaa aihetta. Osa vastauksista esiintyy useammassa kohdassa, sillä kysymys kuvaa esimerkiksi niin vapaaehtoistoiminnan johtamista, kuin kyvykkyyden johtamista.

### 5.1 Vapaaehtoistoiminnan johtamisen taustat

Tässä luvussa käydään läpi organisaatioiden taustoja, mitä vapaaehtoistoimintaa on tarjolla sekä onko toiminta ammattimaisesti johdettua. Haastateltavat ovat kertoneet toiminnasta omin sanoin, joten vastauksissa näkyy organisaatioiden välisiä eroja selkeästi.

Taulukko 1. Vapaaehtoistoiminta organisaatioissa, haastattelut.

Organisaatio	A	B	C	D
Kuinka laajaa toiminta on?	Toiminta on laajaa, tehdään aika lailla hybridimallina kumppanuudessa eri järjestöjen kanssa tai omana toimintana kaupunkitasolla.	Toimintaa on koko Suomessa laajasti eri paikkakunnilla. Yli kaksikymmentä. Useita satoja, ellei tuhansia vapaaehtoisia.	Suomessa kolmellakymmenellä paikkakunnalla on vapaaehtoisryhmä. Ryhmässä on pelkästään vapaaehtoisia ja työntekijät toimivat keskustoilustolta Helsingistä.	Toimintaa on useammalla paikkakunnalla Suomessa, nyt puhutaan vain yhden alueen puolesta. Alueet saavat itse määritellä paljon omia käytäntöjä.
Millaiseen vapaaehtois-toimintaan henkilö voi osallistua?	On hyvin matalan kynnyksen toimintaa, joka ei tavaltaan vaadi vapaaehtoiselta minkäänlaista kynnystä osallistua. Sitten riippuen, hyvinkin vaativiin vapaaehtois-toiminnan tehtäviin, joissa edellytykset on korkeammat	Kaikki toimintamuodot on semmoisia, että niihin koulutetaan ja sitoudutaan pidemmäksi aikaa.	Voi olla kertaluonteista tai siten pidemmäksi ajaksi sitoutunutta. Vapaaehtoinen saa itse päättää. Parivaltakunnallista kampanjaa vuosittain, johon kutsutaan kaikki vapaaehtoiset mukaan, ja vapaaehtoiset voivat esimerkiksi	Sesonkiin vapaaehtoisten tarvetta on paljon. Kertaluontoista tehtävää, joka ei vaadi erillistä koulutusta tai kokemusta.

	osallistua toimintaan ja siten siltä väliltä löytyy juurikin moninaisia erilaisia tehtäviä.		järjestää erilaisia tapahtumia. (Tapahtumia) joilla on varainhankinnallinen elementti.	
Millainen vaihtuvuus vapaaehtois-toiminnassa on?	Osa (tehtävistä) on sesonki riippuvaisia, mutta sitten tietenkin ihmisten parissa tehtävä toiminta on ympärivuotista. Sitoutuneisiin tehtäviin on hyvin sitoutuneita ja orientoituneitakin pidempiaikaiseen toimintaan. Sitovuusasteeltaan ei vaadi sitoutumista, niin sinne hakeutuu ihmiset, joille elämänti-	Pyritään saada sitoutumaan ainakin vuodeksi. Melko vähän vaihtuvuutta loppujen lopuksi. Riippuu toiminnasta, pääasiassa ei hirveän vaihtuvaa, mutta tietyssä toiminnassa suurempi vaihtuvuus, joka johtuu ehkä vapaaehtoisten iästä ja elämänvaiheesta.	Tyypillisesti on tosi sitoutuneita, saattaa olla vuosikymmeniä mukana. On myös kertaluonteisia ihmisiä mukana, jotka tulee vain kerraksi.	Vaihtuvuus ei ole hirveän suurta. He, jotka jää yleensä jää hyvin pitkäksi aikaa. Sesongissa monet sitoutuu pienen aikaan, ja osa osallistuu uudestaan jos on pyydetty toisiin tehtäviin.

	lanne mahdollistaa kerta- luontoisen tai satunnaisen toiminnan.			
Onko vapaaehtoisilla toiminnanohjaaja tai koordinaattori?	Tietyissä toiminnassa on oma projekti-työntekijä, joka koordinoi sitä toimintaa. Toisessa toiminnassa on koordinaattori ja on vastuuhenkilöitä, jotka toimivat yhteishenkilöinä. Vaihtelee onko sataprosenttinen vai onko vain osa työtä.	On koordinaattori, jolla saat- taan olla puolet työajasta koordinoitua ja osa muuta työtä. Vaihtelee paik- kakunnittain.	On vapaaehtois- toiminnan tiimi, joka koordinoi toimintaa valta- kunnallisesti, mutta käytän- nön koordinaa- tio tapahtuu va- paaehtoisten voimin. (Tiimi) tuottaa muun muassa koulu- tuksia ja uutis- kirjettä. Ja va- paaehtoiset saa- tuen tiimiltä.	On vapaaeh- toisten koordi- naattori, ja työtoiminnalla on työvalmen- taja, joka ohjaa ja kouluttaa myös vapaaeh- toisia.

Aluksi haastateltavilta kysyttiin, miten laajaa organisaation vapaaehtoistoiminta on. Kysymyksen oli määrä avata keskustelua organisaation koosta, sekä yleisesti avata keskustelu organisaatiosta haastateltavan näkökulmasta. Samoin aluksi pyrittiin kartoittamaan, millaista vapaaehtoistoimintaa organisaatio tarjoaa, sekä millainen vaihtuvuus toiminnassa on. Näillä pyrittiin hahmottamaan vapaaehtoistoiminnan muoto, joka voi vaikuttaa tiettyihin vapaaehtoistoiminnan johtamisen nyansseihin.

Jokainen organisaatio oli ammattimaisesti johdettu, sillä toimintaa koordinoivat pääasiassa palkatut työntekijät. Yhdessä organisaatiossa koordinaatio tapahtui ainoastaan keskustoimistosta (C), jolloin vapaaehtoisista koostuvat alueelliset ryhmät toimivat hyvin itsenäisesti.

Vapaaehtoistoiminnan muotoja oli hyvin laajasti. Jokaisessa organisaatiossa oli Laimion & Välimäen (2011) mukaisen luokittelun pohjalta havaittavissa yksi tai useampi vapaaehtoistoiminnan muoto. Yhdessä organisaatiossa vapaaehtoistoiminnan muotoja oli laajasti: sitoutumista vaativasta, kertaluontoiseen tehtävään. Yhden organisaation toiminta oli kaikilta osin sitoutumista vaativaa, mutta erilaisia tehtäviä oli useampi. Kaksi muuta organisaatiota tarjosivat laajasti toimintaa, johon on mahdollista osallistua ilman suurempaa sitoutumista, toiminnassa voi olla mukana enemmän, jos vapaaehtoinen itse haluaa.

Haastateltavien organisaatioiden taustat olivat melko erilaisia, mutta sisälsivät samoja piirteitä, kuten ammattimaisesti johdetun toiminnan.

## 5.2 Vapaaehtoisuuden johtaminen

Tässä avataan vastauksia vapaaehtoisten johtamiseen liittyvistä teemoista, joissa keskityttiin siihen, miten toimintaan lähdetään mukaan, onko vapaaehtoisille järjestetty koulutusta ja miten vapaaehtoisten mielipiteet ja ajatukset huomioidaan toiminnassa, eli miten he voivat vaikuttaa omaan ja organisaation toimintaan.

**Taulukko 2. Vapaaehtoisuuden johtaminen organisaatiossa, haastattelut.**

Organisaatio	A	B	C	D
--------------	---	---	---	---

<p>Miten vapaaehtoisten rekrytointi tapahtuu?</p>	<p>Verkkosivuilta voi tutustua toimintaan, ja sieltä löytyy tietoa mitä edellytyksiä on. Voi osallistua livetapautumaan, jossa kerrotaan toiminnasta ja sitä kautta ilmoittautua. Tai suoraan yhteydenotto yhteyshenkilöön, joista löytyy tiedot verkkosivuilta. Joihinkin tehtäviin etsitään myös vapaaehtoisia uutiskirjeen tai somemarkkinoinnin kautta.</p>	<p>Nettisivuilla täytetään hakemus, jossa kysytään perustietoja elämäntilanteesta ja pystyykö sitoutumaan toimintaan. Jos hakemuksen perusteella todetaan, että voisi sopia vapaaehtoistointaan, kutsutaan haastatteluun. Siinä kerrotaan toiminnasta ja voi pohtia mikä oikea toimintamuoto sopii. Jos molemmista tuntuu, että sopii toimintaan, ohjataan peruskoulutukseen.</p>	<p>Kaikki on tervetulleita mukaan, vaatii vain ilmoittautumisen. Tehokkain keino mittauksien mukaan on vapaaehtoiselta vapaaehtoiselle, eli vapaaehtoiset pyytävät tuttuja tai tapamiaan ihmisiä mukaan. On myös some-markkinointia ja joskus tilaisuus, jonka ensisijainen tavoite on saada uusia mukaan. Osa ilmoittautuu toimistolle ja osa ryhmälle suoraan.</p>	<p>Käytetään yleisiä rekrytointikanavia. Levitetään mainosta myös somessa. Kun ihminen ottaa kontaktia, sovietaan tapaaminen ja jutellaan toiveista ja halusta ja kerrotaan tehtävästä. Jos on tunnin tai yhden tilaisuuden tehtävä, (tullaan) suoraan siihen tehtävään ja siinä saa pikaperehdytyksen. Riippuu mihin tehtävään on haettu.</p>
---	---	---	--	--

<p>Käykö vapaaehtoinen jonkin koulutuksen?</p>	<p>Verkkokoulutus, joka on itse suoritettava. Muuten riippuu tehtävästä, onko koulutusta.</p>	<p>Peruskoulutus, joka on hybridimallia. Verkkokoulutusta voi käydä omaan tahtiin. Erillisiä koulutuksia. Sovitaan erikseen harjoitteluvuoro. Lyhyillä perehdytyksillä voi kouluttua muihin toimintoihin. Jatkokoulutusta on myös.</p>	<p>Satsataan aika paljon koulutukseen. Voisi sanoa kymmenkunta koulutustilaisuutta vuodessa eri aiheista. Kerän vuodessa on kaikille vapaaehtoisille yhteinen tapahtuma. Myös kehitetään verkko-koulutus, joka on nimenomaan uusille perehdyttävä koulutus. Ryhmällä on myöskin perehdytysvastuu ottaa mukaan toimintaan ja neuvoa ja ohjata.</p>	<p>Virkistystapahtuma, jossa syödään hyvin ja jutellaan ja on pientä ohjelmaa, on myös koulutus-aspekti aina.</p>
--	---	--	---	---

<p>Hakeudu- taanko ensin toimintaan mukaan ja sen jälkeen johon- kin erityiseen toimintamu- toon?</p>	<p>On rekrytoin- teja, jossa hae- taan tiettyyn tehtävään va- paaehtoisia pari kertaa vuodessa.</p>	<p>Haku vai- heessa mieti- tään halu- taanko jotain tiettyä toimin- taa, vai hakea myös muuhun. Käydään kes- kustelua jo haastatteluvai- heessa mihin soveltuisi ja toimintaa voi vaihtaa.</p>	<p>Hakeudutaan yleisesti mu- kaan. Hyvin vä- hän "täsmä- rekryä". Ryh- mässä käydään keskustelua mitkä asiat kiinnostaa ja mitä haluaa tehdä ja toi- minnan ede- tessä voi löy- tää sopivia ta- poja.</p>	<p>Hakee suoraan tehtävään. Mennään teh- tävä edellä (rekrytointi) mainoksissa.</p>
<p>Pystyvätkö va- paaehtoiset vaikuttamaan omaan tai or- ganisaation toimintaan?</p>	<p>Pystyy paljon- kin, lähtökoh- taisesti siinä toimintaympä- ristössä tuo- maan näkökul- mia ja kehitet- täviä asioita esiin.</p>	<p>Joltain osin pystyy. Teh- dään hyvin- vointikysely aina joka vuosi, missä kysytän kehi- tysideoita tai mikä ei toimi ja mikä toimii ja pyritään siihen heti reagoi- maan. Myös kehityskeskus- telu on hyvä</p>	<p>On hyvin osal- listavaa. Koulu- tuksissa vara- taan aikaa keskustelulle ja on työpajoja, joissa työste- tään jotain ideaa eteen- päin niin että se sopii vapa- ehtoisten toi- mintatapoihin. Kehittämiseen</p>	<p>Riippuu vapaa- ehtoistyönteki- jän omasta aloitteellisuu- desta. On ollut muutamia yh- teiskehittämi- siä, joissa on mukana kaikki vapaaehtoiset ja työntekijät ja pohdittu mi- ten toimintaa saataisiin pa- remmaksi.</p>

		hetki tuoda esiin omia ajatuksia. Muuttaman alueen työryhmä, jossa on vapaaehtoinen mukana jokaiselta alueelta.	on oma ohjausryhmä, joka koostuu kymmenestä vapaaehtoisesta ympäri Suomea. On myöskin kyselyjä.	Enimmäkseen ihmisten omien ehdotusten kautta.
--	--	---	---	---

Vapaaehtoisuuden johtamisessa pääteemat ovat rekrytointi sekä vapaaehtoisen mahdollisuus vaikuttaa itse toimintaan. Olennaista oli ymmärtää, kuinka tietoisia toiminnasta vapaaehtoiset ovat hakeutuessaan mukaan, sekä millaisia mahdollisuuksia vapaaehtoisella on vaikuttaa omaan sekä organisaation toimintaan.

Vapaaehtoistoimintaan hakeudutaan haastateltavissa organisaatioissa suurimmaksi osaksi netin kautta. Joko ilmoittautumalla organisaation omien nettisivujen kautta, tai sitten yleisten vapaaehtoistoiminnan nettisivujen kautta. Yhdessä organisaatiossa rekrytointi tapahtuu vahvasti vapaaehtoisten kautta kutsumalla mukaan toimintaan. Organisaatioissa, joiden vapaaehtoistoiminta oli sitovaa, käytettiin haastatteluita rekrytoinnin tukena. Kaksi muuta organisaatiota, joissa toiminta oli myös kertaluonteista, mahdollistivat vapaaehtoisen osallistumisen matalalla kynnyksellä. Kaikissa organisaatioissa käytiin keskustelua siitä minkälaiseen toimintaan vapaaehtoinen haluaisi osallistua. Myös tilanteissa, joissa vapaaehtoinen oli hakeutunut johonkin tiettyyn tehtävään.

Vapaaehtoisen mahdollisuus vaikuttaa toimintaan oli jokaisessa organisaatiossa pyritty huomioimaan. Vapaaehtoiset voivat osallistua kehityspajoihin tai vastata kyselyihin. Kaikissa organisaatioissa myös korostettiin suoraa palautteen antoa esimerkiksi koordinaattorille.

Vapaaehtoisuuden johtamiseen vastaavissa kysymyksissä nousee esiin sisäisen motivaation johtamisen keinoja. Asioihin selkeästi pyritään vaikuttamaan ja ne ovat tiedostettuja, mutta vapaaehtoistoiminnan muodosta riippuen on vaihtelua.

### 5.3 Kyvykkyyden johtaminen

Kyvykkyyden johtamisen teemoissa on haettu ymmärrystä, onko vapaaehtoisten tarpeeseen kehittyä toiminnassa tai itsenäisesti vastattu. Saavatko he tukea ja mahdollisuuksia organisaatioissa.

**Taulukko 3. Kyvykkyyden johtaminen organisaatioissa, haastattelut.**

Organisaatio	A	B	C	D
Käykö vapaaehtoinen jonkin koulutuksen?	Verkkokoulutus, joka on itse suoritettava. Muuten riippuu tehtävästä, onko koulutusta.	Peruskoulutus, joka on hybridimallia. Verkkokoulutusta voi käydä omaan tahtiin. Erillisiä koulutuksia. Sovitaan erikseen harjoittelu- vuoro. Lyhyillä perehdytyksillä voi kouluttua muihin toimintoihin. Jatkokoulutusta on myös.	Satsataan aika paljon koulutukseen. Voisi sanoa kymmenkunta koulutustilaisuutta vuodessa eri aiheista. Kerran vuodessa on kaikille vapaaehtoisille yhteinen tapahtuma. Myös kehitetään verkkokoulutus, joka on nimenomaan uusille perehdyttävä	Virkistystapahtuma, jossa syödään hyvin ja jutellaan ja on pientä ohjelmaa, on myös koulutusaspekti aina.

			koulutus. Ryhmällä on myöskin perehdytysvastuu ottaa mukaan toimintaan ja neuvoa ja ohjata.	
Miten vapaaehtoinen pystyy kehittymään toiminnassaan?	Matalan kynnyksen toiminnassa voi olla perehdyttäjän roolissa. Ja voidaan oppia vapaaehtoisten omasta osaamisesta. Vapaaehtoiset voivat liikkua palvelusta toiseen ja pyrittään tukemaan siinä ja voidaan tehdä muiden tahojen kanssa yhteistyötä.	Jatkokoulutuksia, melkein joka kuukausi, asiantuntijaluentoja käytännössä. Voi pyytää koulutuksia jostain tietystä aiheesta. Työnohjaus auttaa kehittymään siinä toiminnassa. Kehityskeskustelut, mahdollisuus myös vaihtaa toimintaa tai lisätä.	Osallistamalla koulutuksiin. Kokemus auttaa kehittymään, kun on mukana.	Usein omien huomioiden ja havaintojen perusteella ja tehtävää tehdessä. Jos henkilö kiinnostuu jostain muusta tai omaa jotain taitoja pyritään niitä käyttämään toiminnassa. Pyritään siihen, että kaikki pystyisi helposti liikkumaan toiminnan sisällä hommasta toiseen.

Onko tarjolla työohjausta? Vapaaehtoisille tai työntekijöille?	Työohjausta on ollut, tai toiminnanohjausta varsinkin vaativissa tehtävissä on säännöllistä. Voisi olla enemmänkin. Ja on järjestetty niin että vastuuhenkilö pystyy järjestämään puskukeskusteluja. On eroavaisuuksia.	Vapaaehtoiselle tarjotaan melkein joka kuukausi työohjausta, ja ryhmätyöohjausta. Työntekijöille on yksilötyöohjausta.	Ei suoranaisesti ole. (Työntekijät voivat tiimipalavereissa purkaa aiheita, mutta ei ole työohjausniemikkeellä. Ei myöskään vapaaehtoisille ole työohjausta.	Työntekijät saa työohjausta rajattu määrä tietylle ajanjaksolle. Vapaaehtoisille on työvalmentaja, joka on ammatillainen ohjaamaan ja herättelemään ihmisten osallisuutta.
--	---	--	--	--

Kyvykkyyden johtamisessa avain asemassa ovat koulutukset sekä vapaaehtoisen mahdollisuus kehittyä. Haastatteluissa selvisi, että jokainen organisaatio järjestää koulutuksia. Eniten niitä järjestetään toiminnassa, joka on sitovaa. Vapaaehtoisen aloittaessa tulee hänen käydä esimerkiksi peruskoulutus. Lisäksi järjestetään lisäkoulutusta.

Vapaaehtoisten kehittymistä pyrittiin edistämään erilaisin keinoin. Organisaatiossa, jossa vapaaehtoistoiminnan muotoja on laajasti pyritään mahdollistamaan esimerkiksi toimintamuodon vaihtaminen organisaation sisällä, mikäli vapaaehtoinen on kiinnostunut. Organisaatio, jonka toiminta on sitovaa, järjestää kehityskeskusteluita vapaaehtoisille säännöllisesti, joissa pyritään kartoittamaan kehittymistä sekä vapaaehtoisen tyytyväisyyttä toimintaan. Organisaatiot, joissa vapaaehtoistoimintaan pystyy osallistumaan matalalla-

kin kynnyksellä, nähtiin kehittymisen olevan vahvasti osa toimintaan osallistumista. Toisessa näistä organisaatioista on kehitetty toimintatapaa, jonka avulla vapaaehtoisen olisi helppoa löytää uusia toiminnan muotoja, sekä hyödyntää omaa osaamistaan.

Työnohjausta oli tarjolla vaihtelevasti. Se koettiin kuitenkin myös yhtenä keinona kehittä, sekä antaa palautetta, eli vaikuttaa toimintaan.

Kyvykkyyden johtamisen piirteitä löytyy jokaisen organisaation toiminnasta. Vapaaehtoisia halutaan tukea toiminnassa, sekä halutaan mahdollistaa vapaaehtoisen kehittyminen.

## 5.4 Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Seuraavaksi yhteenkuuluvuuden johtamisesta, joka on tärkeä muistaa, mikäli itse toiminta on hyvin itsenäistä. Kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan, kiinnitetäänkö huomiota vapaaehtoisten väliseen vuorovaikutukseen ja järjestetäänkö sille mahdollisuuksia.

**Taulukko 4. Yhteenkuuluvuuden johtaminen organisaatiossa, haastattelut.**

Organisaatio	A	B	C	D
Onko vapaaehtoistoiminta itsenäistä?	Riippuen tehtävästä voi olla hyvinkin itsenäistä. Toiminta voi olla itsenäistä ja myös työntekijän rinnalla tai muuten työntekijän läheisyydessä teh-	Hyvinkin itsenäistä. Vapaaehtoistyötä tehdään itselleen omassa rauhassa, mutta saattaa olla on työntekijöitä ja heiltä voi pyytää apua. Tarjolla	Ryhmätasolla aika itsenäisesti. On sellaisia tapahtumia, joihin otetaan, että kaikki ryhmät osallistuu ja siinä ohjeistetaan ja on sääntöjä,	On hyvin itsenäistä, kun opitaan tuntemaan ihmiset. Tiedetään mahdollisuuksista ja rajoista, ja on pystytty antamaan oikeanlaiset tehtävät, silloin se on hyvin itsenäistä. Mutta

	tävää. Laajem- min kerran kaudessa (yh- teinen) tilai- suus ja pie- nemmissä ryh- missä voi jär- jestää erikseen yhteisöllisiä ti- laisuuksia. Kai- kille vapaaeh- toisille avoimia luentoja ja koulutuksia.	on ryhmä- työnohjausta ja vapaaehtoi- set keskenään tapaa ja voi oppia toisil- taan ja on kah- vittelua ja pu- hutaan toimin- nasta.	mutta muu toi- minta on hyvin paljon ryh- mästä kiinni. Millaisia ta- pahtumia ha- luavat järjestää ja mikä sopii paikkakunnalle ja millaisia yh- teystyötahoja on.	työntekijä on myös saatavilla. Useampi on teh- tävässä samaan aikaan, mutta on myös tehtä- viä, joissa ollaan yksin. Sesonki- tehtävä voi olla yksinäistä puu- haa ja ollaan koitettu raken- taa yhteisölli- syyttä.
Onko tarjolla työnoh- jausta? Va- paaehtoisille tai työnteki- jöille?	Työnohjausta on ollut, tai toiminnanoh- jausta varsin- kin vaativissa tehtävissä on säännöllistä. Voisi olla enemmänkin. Ja on järjes- tetty niin että vastuuhenkilö pystyy järjestä- mään pusku- keskusteluja.	Vapaaehtoi- selle tarjotaan melkein joka kuukausi työn- ohjausta, ja ryhmätyönoh- jausta. Työnte- kijöille on yksi- lötyönoh- jausta.	Ei suoranoi- sesti ole. (Työntekijät voivat tiimipa- lavereissa pur- kaa aiheita, mutta ei ole työnohjausni- mikkeellä. Ei myöskään va- paaehtoisille ole työnoh- jausta.	Työntekijät saa työnohjausta ra- jattu määrä tie- tylle ajanjak- solle. Vapaaeh- toisille on työ- valmentaja, joka on ammattilai- nen ohjaamaan ja herättele- mään ihmisten osallisuutta.

	On eroavai- suuksia.			
Onko käy- tössä palkit- semisjärjes- telmää?	Eri palveluilla on omia palkit- semisjärjestel- miä, esimer- kiksi yhteisölli- siä tuokailuja tai kutsuja esi- tyksiin ja lii- kuntatapahtu- mia ja eloku- vailtoja.	Palkitaan va- paaehtoisia kun ovat olleet toiminnassa tietyn ajan. Ja pyritään tilan- teen mukaan palkitsemaan ja on "kausi- kahvit", joissa juhlitaan va- paaehtoisuutta ja hyvää työtä.	On sanallinen kiittäminen, ansiomerkki- systeemi, joka perustuu mu- kanaolo vuo- siin ja erillinen tunnustus, joka myönne- tään kiinnosta- valle idealle joka on toteu- tettu. Koulu- tuspäivissä yri- tetään hem- motella.	On "kuukauden tekijä" joka vali- taan paikallisen osaston sisältä. Kiitetään vapaa- ehtoisia kah- desti vuodessa virkistystilai- suuksissa.

Yhteenkuuluvuuden johtaminen on suureksi osaksi ryhmäytymisen luomista vapaaehtoistoimintaan. Joskus tämä tapahtuu toiminnan luonteen mukaisesti itsestään, ja joskus vapaaehtoistoiminta on niin itsenäistä, että yhteenkuuluvuuteen tulee kiinnittää huomiota muilla tavoin. Haastateltavista organisaatioista yhdessä vapaaehtoistoiminta on suurimmaksi osaksi ryhmässä toimimista, jolloin vapaaehtoisten hetket toisten vapaaehtoisten kanssa tapahtuvat luonnostaan. Kolmessa muussa toiminta on useimmiten itsenäistä. Tällöin esitettiin jatkokysymys, järjestetäänkö vapaaehtoisille tilaisuuksia, joissa he saavat tavata muita vapaaehtoisia. Erilaisia koulutuksia sekä virkistäytymisiä järjestettiin jokaisessa. Yhdessä näistä organisaatioista on erikseen myös ryhmätyönohjausta vapaaehtoisille tarjolla.

Myös palkitsemisjärjestelmä antoi vastauksia ryhmäytymisen luomisesta. Usein muistamiset joko olivat itsessään tai osa yhteistä virkistystilaisuutta.

Yhteenkuuluvuuden johtamiseen kiinnitetään huomiota jokaisessa organisaatiossa, mutta sitä voisi olla myös enemmän. Yhteenkuuluvuus on yksi motivaation lähde, ja vapaaehtoistoiminnassa, jota tehdään yksin, voi tämä jäädä toteutumatta.

## 5.5 Hyväntekemisen johtaminen

Hyväntekemisen johtaminen voi vapaaehtoistoiminnassa jäädä huomioimatta, sillä se kuuluu vapaaehtoistoiminnan perusluonteeseen. Tässä on kuitenkin tärkeää tiedostaa viestinnän tärkeys.

**Taulukko 5. Hyväntekemisen johtaminen organisaatiossa, haastattelut**

Organisaatio	A	B	C	D
Millä tavoin vapaaehtoiset tietävät toimintansa vaikutuksista?	Joissain palveluissa tuodaan tosi hyvin esiin ja joissakin ei osata välttämättä tuoda. Päättarkoitus että kiitetään toiminnasta. Hyvä asia, jota pitää mielessä.	Viestitään vapaaehtoisille kuukausittain uutiskirjeellä vaikuttavuuslukuja ja muuta toiminnasta. Ja aina jos on ajankohtaisia tilastoja niin niitä kerrotaan.	Paljon pidetään esillä koulutuksissa ja uutiskirjeessä ja viesteissä työn tuloksia. Ja koulutuksessa kerrottiin paljon millä tavalla meidän (toiminta) on auttanut. Vaikutusta raportoidaan heille kuukausittain.	Kerätään tilastoja, jotka esitellään myös vapaaehtoisille pari kertaa vuodessa. Tilaisuuksissa näytetään montako ihmistä, on autettu ja näkee suoraan hyödyn.

			He tekee myös vuosiraportin.	
Onko käytössä palkitsemisjärjestelmää?	Eri palveluilla on omia palkitsemisjärjestelmiä, esimerkiksi yhteisöllisiä ruokailuja tai kutsuja esiintyksiin ja liikuntatapahtumia ja elokuvailtoja.	Palkitaan vapaaehtoisia, kun ovat olleet toiminnassa tietyn ajan. Ja pyritään tilanteen mukaan palkitsemaan ja on "kausikahvit", joissa juhlitaan vapaaehtoisuutta ja hyvää työtä.	On sanallinen kiittäminen, ansiomerkkisyysteemi, joka perustuu mukanaolo vuosiin ja erillinen tunnustus, joka myönnetään kiinnostavalle idealle, joka on toteutettu. Koulutuspäivissä yritetään hemmotella.	On "kuukauden tekijä" joka valitaan paikallisen osaston sisältä. Kiitetään vapaaehtoisia kahdesti vuodessa virkistystilaisuuksissa.

Miten ja mil- laisessa vai- heessa va- paaehtoinen yleensä lo- pettaa toi- minnan?	Ikäihmisten osalta iän tuo- mat vaivat voi tulla esteeksi toiminnalle. Joku saattaa kokea että on tavallaan teh- nyt asian tii- moilta tar- peeksi. Voi tulla muita kii- reitä ja silloin ei pysty enää tekemään ja joskus voi pa- lata taas myö- hemmin.	Aika pitkälti muutuvassa elämäntilan- teessa, vaikka työpaikan vaih- toa tai kiireti- lannetta tai muuttaminen toiselle paikka- kunnalle. Tai kriisitilanne, sairastuminen oma läheisen menetyks. Jos- kus jää arjen jalkoihin.	Tyypillisesti kun ihminen ikäntyy eikä jaksakaan olla mukana. Kun ihminen muut- taa toiselle paikkakun- nalle. Mutta ei ole sellaista seurantatietoa. On ihmisiä, jotka saattaa tulla pikkaisen mukaan, mutta ei ehkä löydä sitä paikkaansa ja jää siitä syystä jo alku- metreillä pois.	Usein tulee vas- taan oma kunto tai ikä jolloin te- keminen hiipuu. Tai elämänti- lanne muuttuu. Korona-aikana oli paljon lo- mautettuja (ih- misiä), jotka ha- lusi tulla teke- mään, mutta sit- ten kun työt al- koi ei enää pys- tynytäkään. Ihmi- sen elämänti- lanne on isossa roolissa. Olen- naista on että pystyy teke- mään muuta- mat kerrat ja se että onkin mää- räikäinen.
--	--	--	---	--

Haastateltavilta kysyttiin miten vapaaehtoiset tietävät toimintansa vaikutuksista, sekä organisaation palkitsemisjärjestelmistä. Kaikilla organisaatioilla oli hyvin samanlaisia vastauksia. Kun toiminnasta kerätään esimerkiksi tilastoja, pyritään näitä esittämään vapaaehtoisille. Kahdessa organisaatiossa toimitetaan vapaaehtoisille uutiskirje, jossa voi olla raportteja toiminnasta tai muita ajankohtaisia tietoja. Jokainen organisaatio pyrki myös

kiittämään vapaaehtoisia niin toiminnan arjessa kuin erityisesti palkitsemisjärjestelmän kautta. Tähän lukeutui virkistystilaisuuksia mahdollisesti pari kertaa vuodessa, sekä kahdessa organisaatiossa oli käytössä erikseen ansiomerkki, joka myönnettiin toiminnassa olleiden vuosien mukaan. Yhdessä organisaatiossa valittiin joka kuukausi ”kuukauden tekijä”.

Kysyttäessä toiminnan lopettamisen syitä ei esiin noussut vapaaehtoisten tiedot toiminnan tarkoituksesta tai sen hyödyistä. Usein lopettamisen syy oli muuttuva elämäntilanne tai tehtävän kertaluontoinen luonne. Organisaatioissa ei kuitenkaan ollut lopettamisen tarkkaa syytä tiedossa.

Vapaaehtoisia pyritään siis aktiivisesti kiittämään omasta toiminnastaan. Tämän lisäksi, on myös tiedostettu vapaaehtoisten tarve kuulla oman työn tuloksista, jota pyritään viestimään aktiivisesti. Yksi organisaatio erikseen mainitsi aiheen olevan hyödyllinen muistaa.

## 6 Lopputarkastelu

Tutkimuksessa nousee esiin erilaisten organisaatioiden tapoja johtaa vapaaehtoistoimintaa sisäisen motivaation johtamisen keinoin. Vastaukset on koottu sisäisen motivaation johtamisen teemojen mukaisesti ja näitä tarkastellaan tutkielmassa esiteltyjen teorioiden kautta.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- Miten vapaaehtoistoimintaa johdetaan?
- Mitä sisäisen motivaation johtamisen piirteitä vapaaehtoistoiminnan johtamisessa käytetään?

Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin keskeisiä havaintoja, johtopäätöksiä teorialähtökohdista ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

### 6.1 Keskeiset havainnot

Tutkimuksessa nousee esiin, että kaikissa haastatteluun osallistuneissa organisaatioissa on ammattimaisesti johdettua toimintaa, joista kolme neljästä toimii koko Suomen alueella. Toiminta on organisoitua, vapaaehtoisten johtamiseen on panostettu, ja motivaatio on otettu huomioon. Näihin haetaan vastauksia teemassa vapaaehtoistoiminnan johtamisen taustat.

Muut keskeiset teemat käsittelevät johtamista sisäisen motivaation keinoin, joita ovat, vapaaehtoisuuden johtaminen, kyvykkyyden johtaminen, yhteenkuuluvuuden johtaminen ja hyväntekemisen johtaminen.

Eroavaisuuksia nousee hieman esiin, mutta toimintatavat ovat hyvin samanlaisia. Monet erot johtuivat organisaation koosta tai vapaaehtoistoiminnan moninaisuudesta.

### 6.1.1 Vapaaehtoistoiminnan johtamisen taustat

Vapaaehtoistoiminnan johtamisen taustoja nostetaan tutkimuksessa esiin neljän tarkasteltavan aiheen avulla: toiminnan laajuus, vapaaehtoistoiminnan muodot, vapaaehtoisten vaihtuvuus ja toiminnan koordinointi.

Toiminnan laajuudesta selviää, että vapaaehtoistoiminta on laajaa ja monimuotoista. Sitä toteutetaan yksin organisaation puolesta, sekä yhteistyössä muiden tahojen kanssa hybridinä. Toimintaa on paikkakuntaakohtaisesti ja koko Suomen alueella. Vapaaehtoisten määrä vaihtelee muutamasta kymmenestä tuhansiin eri organisaatioissa.

Vapaaehtoistoiminnan muotoja löytyy hyvin laajasti. Osa toiminnasta on saavutettavissa hyvin matalalla kynnyksellä. Toiminnassa voi olla mukana joko yhden kerran tai osallistumaan useammin omien mahdollisuuksien mukaan. Vaativaan toimintaan tulee vapaaehtoisen sitoutua pidemmäksi aikaa ja käydä peruskoulutus ennen toiminnan aloittamista. Vapaaehtoistoiminnan muotoja löytyy laajasti myös näiden väliltä.

Vapaaehtoisten vaihtuvuuteen vaikutti vapaaehtoistoiminnan luonne. Osa toiminnasta on kertaluonteista tai liittyy sesonkiin, jolloin vaihtuvuus on suurta. Osa vaativista tehtävistä vaati myös pidempää sitoutumista. Useimmat vapaaehtoiset ovat hyvin sitoutuneita, ja ovat toiminnassa mukana vuosia, jopa vuosikymmeniä. Tätä tavataan niin vaativassa vapaaehtoistoiminnassa kuin matalan kynnyksen toiminnassa.

Toiminnan koordinoitua hoitavat valtakunnallisessa toiminnassa paikkakunnilla oma työntekijä, mutta myös yhdessä toiminnassa työntekijän johtaminen tapahtui ainoastaan keskustoimistolta käsin. Tässä organisaatiossa vapaaehtoisten paikkakuntaokohtainen toiminta on hyvin itsenäistä.

### 6.1.2 Vapaaehtoisuuden johtaminen

Seuraavaksi esitellään vapaaehtoisuuden johtamiseen liitetyjä havaintoja. Tutkimuksessa käytettiin neljää eri teemaa, joiden avulla kartoitettiin, miten vapaaehtoistoiminnan johtaminen hoituu käytännössä organisaatiossa: kuinka vapaaehtoisen rekrytointi tapahtuu, millaisen koulutuksen vapaaehtoinen saa, miten vapaaehtoiset hakevat tehtävään ja millaiset vaikuttamismahdollisuudet heillä on organisaation toimintaan.

Rekrytointi tapahtuu pääasiassa verkkosivujen kautta, ja somemarkkinointi on yleinen tapa tavoittaa uusia ihmisiä kiinnostumaan toiminnasta. Hyödyksi käytetään myös jonkin verran livetapahtumia sekä itse vapaaehtoisia, jotka voivat kutsua läheisiään tai tuttujaan mukaan toimintaan. Osaan toiminnasta saattaa hakeutua mukaan hyvin matalalla kynnyksellä, mutta sitoutuvampaan toimintaan oli rekrytoinnin osana erillinen haastattelu.

Koulutusta on tarjolla vaihtelevasti. Usein vapaaehtoinen käy peruskurssin joko itsenäisesti tai hybridimallina, mutta osaan tehtävistä vapaaehtoinen saa ainoastaan nopean perehdytyksen. Vapaaehtoistoiminnan tukena järjestetään koulutuksia säännöllisesti toiminnan yhteydessä ja usein virkistystapahtumissa on mukana koulutusaspekti.

Toimintaan hakeutuminen tapahtui joko suoraan tiettyyn toimintaan tai tehtävään, tai hakeutumalla yleisesti mukaan toimintaan. Vapaaehtoisen kanssa usein keskusteltiin jo haku vaiheessa millainen toiminta häntä kiinnostaa, ja mihin hän olisi soveltuva. Tehtävää pystyi vaihtamaan myöhemmin.

Vapaaehtoisen mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan tapahtuu palautteen antamisella, vastaamalla kyselyihin ja osallistumalla erilaisiin kehityspajoihin tai ryhmiin. Organisaatiot korostivat palautteen antamisen tärkeyttä ja halusivat mahdollistaa vapaaehtoisten erilaisen vaikuttamisen.

### **6.1.3 Kyvykkyyden johtaminen**

Kyvykkyyden johtamisessa käsiteltiin erilaisia vapaaehtoisen oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä teemoja, jotka ovat koulutus, kehittyminen ja työnohjaus.

Kaikki organisaatiot tarjoavat vapaaehtoisille koulutusta. Usein matalan kynnyksen toiminnassa koulutusta on tarjolla harvemmin, kuin vaativammassa toiminnassa, jossa koulutuksia järjestetään useammin. Koulutusmuotoja on erilaisia, kuten verkkokoulutus, peruskoulutus, jatkokoulutus, ja virkistystapahtuma, jonka osana on myös koulutusta.

Vapaaehtoisten kehittymiseen oli erilaisia mahdollisuuksia. Koulutusten ja toimintaan itsessään osallistumisen nähtiin tarjoavan suurimman kehityksen. Suurin osa organisaatioista järjesti myös työnohjausta jonkinlaisessa muodossa, jonka koettiin vaikuttavan kehittymiseen positiivisesti. Myös erilaisen toimintamuotojen kokeilemiseen kannustettiin vapaaehtoisen omien toiveiden perusteella.

Työnohjausta tarjotaan vaihtelevasti organisaatiosta riippuen. Se koetaan tärkeänä keinona kehittyä ja antaa palautetta, ja niissä organisaatioissa, joissa työnohjausta ei ollut, se koettiin hyödyllisenä asiana, jota olisi syytä olla tarjolla.

### **6.1.4 Yhteenkuulumisen johtaminen**

Yhteenkuuluvuutta tarkastellaan kahden teeman kautta, jotka liittyvät siihen miten vapaaehtoisen tunnetta ryhmään kuulumisesta vahvistetaan, sekä miten vapaaehtoisen panoksen arvostaminen osoitetaan vapaaehtoiselle.

Vapaaehtoistoiminta on toimintamuodosta riippuen itsenäistä tai ryhmässä toimimista. Suuri osa toiminnasta oli hyvin itsenäistä ja sitä toteutettiin yksin, mutta osa tehtävistä oli myös työskentelyä ryhmän osana. Organisaatiot ovat huomioineet tämän toiminnassa ja järjestävät osaksi myös sen vuoksi erilaisia tapaamisia ja koulutuksia, joissa vapaaehtoiset voivat tavata toisiaan ja jakaa kokemuksiaan vapaaehtoistoiminnasta.

Jokaisella organisaatiolla on palkitsemisjärjestelmä. Osalla on tapahtumia, joihin vapaaehtoiset kutsutaan, kuten yhteisiä ruokailuja, liikuntatapahtumia, elokuvailtoja, kahvihetkiä. Joillain organisaatioilla oli myös erillinen ansiomerkki. Palkitseminen on osa yhteenkuuluvuutta ja korostaa sen merkitystä toiminnassa.

### **6.1.5 Hyväntekemisen johtaminen**

Hyväntekemisen johtamisessa avattiin kolmea teemaa, joiden avulla vapaaehtoiselle välitetään tietoa toiminnan merkityksestä, ja vapaaehtoisen omasta tärkeästä panoksesta.

Viestintä, saako vapaaehtoinen tietoa toiminnan vaikutuksista. Vapaaehtoisille pyritään tuomaan esille toiminnan vaikutus osana koulutuksia, uutiskirjeillä ja infoilla. Myös toiminnassa suoraan nähtävä hyöty ja kohtaamiset tuovat esiin toiminnan tärkeyden ja siitä koituvan hyödyn.

Palkitseminen on myös keino viestiä vapaaehtoiselle annetun panoksen merkityksestä. Kaikki organisaatiot kiittävät vapaaehtoisia erilaisilla tavoilla toimintaan osallistumisesta. Myös arkinen kiittäminen toiminnan ohessa koettiin tärkeäksi keinoksi korostaa työn merkitystä.

Toiminnan lopettamisen syy on usein muutokset elämäntilanteessa, kuten muuttaminen, ikääntyminen tai työpaikan vaihtuminen. Organisaatiot tarjosivat erilaisia vapaaehtoistoiminnan muotoja, jotta vapaaehtoinen pystyy valitsemaan itselleen omaan elämäntilanteeseen sopivan tavan olla mukana toiminnassa.

## **6.2 Pohdinta**

Tulokset suhteutettuna tutkielman teorialähtökohtiin osoittavat, että vapaaehtoistoimintaa on monenlaista ja sitä johdetaan myös eri tavoin. Vaikka organisaatioilla on erilaisia käytäntöjä johtamisessa ja ne tarjoavat toisistaan eroavia vapaaehtoistoiminnan

muotoja, löytyy kaikista sisäisen motivaation johtamisen piirteitä. Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa havaittuja asioita rinnastettuina teoriaosuudessa nostettuihin määritelmiin.

Ammattimaisesti johdetun organisaation piirteitä löytyi jokaisesta organisaatiosta, joka osallistui tutkimukseen. Kuten palkattu työntekijä, joka koordinoi toimintaa sekä organisaatorakenne.

Myös vapaaehtoistoiminnan muotoja löytyi erilaisia. Osalla toiminnasta löytyi kertaluontoista toimintaa, johon pystyi osallistumaan matalalla kynnyksellä. Toisessa organisaatiossa oli ainoastaan sitoutumista vaativaa toimintaa, johon tuli käydä erilaisia koulutuksia, ja yhdessä organisaatiossa oli näitä molempia.

Vastauksissa erottui myös vapaaehtoisen motivaation kartoittaminen rekrytointiin liittyvissä kysymyksissä. Yritettiinkö organisaatiossa ymmärtää vapaaehtoisen motivaatioita ja löytää tähän sopivaa toimintaa? Kaikissa organisaatioissa käytiin keskustelua vapaaehtoisten toiveista ja ajatuksista ennen vapaaehtoistoiminnan varsinaista alkamista. Motivaation merkitys on siis ilmeisesti tunnistettu ja sitä yritetään ottaa huomioon jo varhaisessa vaiheessa. Erityistä motivaatioiden luokittelua ei yksikään organisaatio maininnut erikseen käyttävänsä, joten teoriamallit vapaaehtoisen motivaatiosta taitavat olla lähinnä tutkijoille.

Johtamisessa oli jonkin verran vaihtelua, mutta ei tässäkään merkittäviä eroja ollut. Sisäisen motivaation johtamisen keinoja, löytyi jokaisesta organisaatiosta. Organisaatiot käyttävät palkitsemismenetelmiä, pyrkivät viestimään toiminnan vaikutuksista ja hyödyistä ja jokaisessa pyritään mahdollistamaan vapaaehtoisen henkilökohtainen kehittyminen sekä palautteen antaminen. Motivaatiotimantin kulmat ovat osana vapaaehtoisten johtamista.

Vapaaehtoistoiminnan moninaisuus ja muuttuva ympäristö nousi esiin niin tutkielman teoriaosuudessa kuin empiirisessä osuudessa. Vapaaehtoisten oman kehittymisen ja motivaation tunnistamisen on ymmärretty kannattavan ja sitä tehdään kaikissa tutkielman esimerkeissä. Seuraavissa luvuissa eritellään vapaaehtoisten johtamiseen ja sisäisen motivaation johtamiseen liittyviä havaintoja.

### **6.2.1 Vapaaehtoistoiminnan johtamisen taustat**

Tutkimuksessa voidaan tunnistaa kaikkien organisaatioiden toiminta ammattimaisesti johdetuksi. Toimintaa johtaa palkattu työntekijä, useimmiten työntekijät, jotka koordinoivat vapaaehtoisia ja muun muassa kehittävät toimintaa. Toimintaa on koko Suomen alueella pois luettuna yksi organisaatio, joka toimii ainoastaan paikallisesti. Organisaatioissa on myös selkeä koordinaatiojärjestelmä, joka kuvaa toiminnan organisoitumista ammattimaisesti johdetun toiminnan tapaan (vrt. Kuuluvainen, 2015, Mäenpää & Fahnaele, 2021).

Vapaaehtoistoiminnan muotoja löytyy hyvin laajasti, ja on erilaisia tapoja osallistua toimintaan. Osa tehtävistä vaatii sitoutumista ja koulutusta ennen aloittamista, kun taas osaan on voi lähteä mukaan hyvin matalalla kynnyksellä. Tämä mahdollistaa vapaaehtoistoimintaan osallistumisen elämäntilanteesta riippumatta, ottaen huomioon ihmisten erilaiset tilanteet ja mielenkiinnot (vrt. Stukas & Wilson, 2022).

Tutkimuksessa selviää kuinka vapaaehtoiset ovat kaikissa organisaatioissa oleellisessa asemassa. Vapaaehtoistoimintaa toteuttaa nimenomaan vapaaehtoiset, ja heidän on mahdollista vaikuttaa niin omaan tekemiseen kuin myös organisaatioon. Sitoutuminen toimintaan siis mahdollistaa toiminnan toteutumisen, ja tähän on myös kiinnitetty huomiota (vrt. Hiilamo & Hiilamo, 2007).

### **6.2.2 Vapaaehtoisuuden johtaminen**

Rekrytointia on laajasti ja vuoden ympäri eri organisaatioissa. Osassa toimintaan saattoi liittyä koska vain, joka mahdollistaa eri elämäntilanteessa olevien ihmisten liittymisen vapaaehtoistoimintaan. Myös koulutukset ja perehdytys avaavat monille mahdollisuuksia lähteä mukaan toimintaan, jollaisesta ei ole aiempaa kokemusta (vrt. Stukas & Wilson, 2022).

Vapaaehtoisen mahdollisuudet vaikuttaa omaan toimintaan on otettu huomioon. Toiminnasta pyritään tuomaan tietoa jo varhaisessa vaiheessa ja heidän toiveitaan kuullaan toiminnan edetessä, jolloin omaa tehtävää voi myös vaihtaa organisaation vaihtoehtojen mukaan (vrt. Laimio & Välimäki, 2011).

Mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan on toteutettu erilaisten kyselyiden, kehitystyöpajojen ja suoran palautteen annon kautta. Myös arkisen toiminnan ohessa annettu palaute koettiin tärkeäksi tavaksi vaikuttaa (vrt. Laimio & Välimäki, 2011).

Toiminnassa pyritään mahdollistamaan vapaaehtoisen omien motiivien täyttyminen erilaisilla vapaaehtoistoiminnan muodoilla, kehittymismahdollisuuksilla, työn merkityksen korostamisella ja vapaaehtoisia kuuntelemalla (vrt. Kuuluvainen, 2019, Martela & Jarenko, 2015).

### **6.2.3 Kyvykkyyden, yhteenkuulumisen ja hyväntekeemisen johtaminen**

Kuten aiemmissa luvuissa on mainittu, on vapaaehtoisten kehittymismahdollisuudet ja motivaation huomioimen tärkeä osa johtamista. Vapaaehtoisille on tarjolla erilaisia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, jotka auttavat kehittymään toiminnassa ja joilla pyritään mahdollistamaan vapaaehtoisen motivaation täyttyminen (vrt. Martela & Jarenko, 2015, Laimio & Välimäki, 2011).

Myös yhteenkuuluvuuden johtaminen on tärkeä osa vapaaehtoistoiminnan johtamista, joka tulee huomioida erityisesti, kun kyseessä on itsenäinen toiminta. Silloin tulee nostaa ryhmäytymiseen ja vapaaehtoisen mahdollisuuksiin tutustua muihin vapaaehtoi- siin ja vaihtaa ajatuksia. Tähän organisaatioilla oli käytössä useita yhteisiä tilaisuuksia, palkitsemisjärjestelmä, ja virkistysiä (vrt. Martela & Jarenko, 2015).

Ei pidä myöskään unohtaa viestinnän merkitystä vapaaehtoistoiminnassa. Vapaaehtoi- sen on tärkeää tietää toiminnan tuloksista ja oman panoksen merkityksestä. Kun vapaa- ehtoinen ymmärtää mitä toiminnalla on saavutettu, vaikuttaa se jo itsessään motivaati- oon. Näiden viestimiseen organisaatiot käyttivät usein uutiskirjettä, koulutuksia ja pal- kitsemisjärjestelmää. Nämä ovat keskeisiä hyväntekemisen johtamisessa (vrt. Laimio & Välimäki, 2011).

### **6.3 Mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet**

Tutkimuksessa selvisi organisaatioiden käytännöt yleisellä tasolla, sekä teoriassa miten toimitaan. Tutkimuksessa ei selvinnyt kuinka käytännöt ovat osa arkea, ja toteutuvatko erilaiset johtamisen keinot aidosti vapaaehtoisten keskuudessa.

Jatkotutkimuksena voisi syventyä tarkemmin sisäisen motivaation johtamisen keinojen toteutumiseen paikallisella tasolla.

## Lähteet

- Anderson, E. & Cairncross, G. (2005). Understanding and managing volunteer motivation: Two regional tourism cases. *Australian journal on volunteering*, 10. Noudettu 14.5.2025 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/37358231\\_Understanding\\_and\\_managing\\_volunteer\\_motivation\\_Two\\_regional\\_tourism\\_cases](https://www.researchgate.net/publication/37358231_Understanding_and_managing_volunteer_motivation_Two_regional_tourism_cases)
- Butt, M., Hou, Y., Soomro K. & Maran, D. (2017). The ABCE Model of Volunteer Motivation. *Journal of Social Service Research*, 43, 593-608. <https://doi.org/10.1080/01488376.2017.1355867>
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Drucker, P. (2007). Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Eskola, A. & Kurki, L. (2001). Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisen. Gummerus. Helsinki.
- Helander, V. (1998). *Kolmas sektori*. Gaudeamus. Helsinki.
- Hiilamo, H. & Hiilamo, K. (2007). *Apua? : lähimmäisyyden perusteet*. Kirjapaja. Helsinki.
- Hirvonen, S. & Puolitaival, S. (2018). Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa. Kansalaisareenan julkaisuja. Noudettu 10.5.2024 osoitteesta <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2018/12/Vapaaehtoistoiminta-nyt-ja-tulevaisuudessa-web.pdf>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press 2008. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Kuuluvainen, S. (2019). *Vapaaehtoistyön johtaminen* (kolmas painos). Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Helsinki.

- Laimio, A. & Välimäki, S. (2011). *Vapaaehtoistoiminta kehittyy*. Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2022/03/Vapaaehtoistoiminta-KEHITTY.pdf>
- Martela, F. (2015). *Valonöörit – Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko K. (2015). *DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent Oy. Helsinki.
- Mäenpää, P. & Faehnie, M. (2021). *Neljäs sektori: Kuinka kaupunkiaktivismi haastaa hallinnon, muuttaa markkinat ja laajentaa demokratiaa*. Kustannusosakeyhtiö vastapaino. Tampere.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki.
- Raisio, H., Puustinen, A., Wiikinkoski, T., Valtonen, V. & Lindell, J. (2023). *Hämmäinen ja historian? Neljäs sektori ilmiönä ja käsitteenä turvallisuustoiminnan kontekstissa*. Hallinnon tutkimuksen seura. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023033033961>
- Rikosuhripäivystys. (2025). *Mikä on rikosuhridirektiivi?* Noudettu 14.5.2025 osoitteesta <https://www.riku.fi/palvelut/ohjaa-asiakkaasi-rikun-palveluun/mika-on-rikosuhridirektiivi/>
- Ruuskanen, P. (2020). *Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa*. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-918-9>
- Salamon, L. & Anheier, H. (1992). *Toward an understanding of the international nonprofit sector: The Johns Hopkins comparative nonprofit sector project*. Nonprofit Management & Leadership, vol 2, no 3, Spring 1992 <https://doi.org/10.1002/nml.4130020310>
- Siisiäinen, M. & Kinnunen P. & Hietanen E. (2000). *The third sector in Finland: Review to research of the Finnish third sector*. The Finnish Federation for Social Welfare and Health. Helsinki.
- Stukas A. & Wilson S. (2022). *Understanding Motivations to Volunteer*. Volunteering Australia. Noudettu 14.5.2025 osoitteesta [https://www.volunteeringaustralia.org/wp-content/uploads/VRP\\_Understanding-Motivations-to-Volunteer.pdf](https://www.volunteeringaustralia.org/wp-content/uploads/VRP_Understanding-Motivations-to-Volunteer.pdf)

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Turja T. (2024). *Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa*. Taloustutkimus Oy. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta [https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2024/05/Vapaaehtoistoiminta\\_Suomessa\\_Raportti\\_2024.pdf](https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2024/05/Vapaaehtoistoiminta_Suomessa_Raportti_2024.pdf)
- Vihinen, P. (2020). *Aloittavan vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin opas*. Kansalaisareena ry. Noudettu 10.5.2024 osoitteesta <https://kansalaisareena.fi/aloittavan-vapaaehtoistoiminnan-koordinaattorin-opas/>
- The Volunteer Centre East Sussex (2014). *Your guide to Understanding Volunteer Motivation*. Noudettu 14.5.2025 osoitteesta <https://www.vces.org.uk/wp-content/uploads/2014/07/Essential-Guide-to-Understanding-Volunteer-Motivation.pdf>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Sähköposti haastattelusta**

Sähköposti:

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä, ja pääaineeni on julkisjohtaminen. Teen pro gradu- tutkimusta aiheesta vapaaehtoisten johtaminen. Keskityn aiheessa tarkemmin siihen, miten vapaaehtoisten sisäistä motivaatiota johdetaan ja olen rajannut aiheen ammattimaisesti johdettuun toimintaan.

Haluaisitteko osallistua lyhyeen 30 minuutin haastatteluun? Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna Teams sovelluksella ja haastattelut tallennetaan litterointia varten. Tämän jälkeen tallenteet deletoidaan.

Tutkielmassa kuvataan organisaatioiden tarjoamaa vapaaehtoistoimintaa sekä sen johtamista yleisellä tasolla. Tarkoituksena on, ettei organisaatioita tai haastateltavia nimetä.

Haastattelun teemana on vapaaehtoistoiminnan johtaminen, jossa keskitytään johtamisen rakenteeseen, esimerkiksi onko vapaaehtoisilla toiminnanohjaaja tai koordinaattori, miten laajaa vapaaehtoistoiminta on, millaista koulutusta vapaaehtoiset saavat, sekä millaisia johtamismenetelmiä on käytössä.

Mikäli osallistutte haastatteluun, lähetän tarkemman listan kysymyksistä etukäteen.

Alla olevista päivistä voi valita sopivan ajan haastattelulle. Haastattelu kestää noin 30 minuuttia. Mikäli vaihtoehdoista ei löydy sopivaa aikaa, sovitaan sellainen erikseen.

maanantai 22.4. klo 9.00-19.00

tiistai 23.4. klo 12.00-14.00 sekä 17.00-19.00

keskiviikko 24.4. klo 11.00-17.00

torstai 25.4. klo 9.00-19.00

Ystävällisin terveisin

Olivia Åkers

████████████████████

██

## Liite 2. Haastattelun teemat

### Haastattelun teemat

#### Tausta

- Kuinka laajaa toiminta on?
- Millaiseen vapaaehtoistoimintaan henkilö voi osallistua?
- Millainen vaihtuvuus vapaaehtoistoiminnassa on?

#### Rekrytointi

- Miten vapaaehtoisten rekrytointi tapahtuu?
- Käykö vapaaehtoinen jonkin koulutuksen?
- Hakeudutaanko ensin toimintaan mukaan ja sen jälkeen johonkin erityiseen toimintamuotoon?

#### Johtaminen

- Onko vapaaehtoisilla toiminnanohjaaja tai koordinaattori?
- Onko vapaaehtoistoiminta itsenäistä?
- Miten vapaaehtoinen pystyy kehittymään toiminnassaan?
- Pystyvätkö vapaaehtoiset vaikuttamaan omaan tai organisaation toimintaan?
- Onko tarjolla työnohjausta? Vapaaehtoisille tai työntekijöille?
- Onko käytössä palkitsemisjärjestelmää?
- Seurataanko vapaaehtoisten toimintaa/tyytyväisyyttä?
- Miten ja millaisessa vaiheessa vapaaehtoinen yleensä lopettaa toiminnan?
- Millä tavoin vapaaehtoiset tietävät toimintansa vaikutuksista?

### Liite 3. Haastattelun teemojen mukainen taulukointi

Organisaatio	A	B	C	D
<b>Tausta</b>				
Kuinka laajaa toiminta on?	Toiminta on laajaa, tehdään aika lailla hybridimallina kumppanuudessa eri järjestöjen kanssa tai omana toimintana kaupunkitasolla.	Toimintaa on koko Suomessa laajasti eri paikkakunnilla. Yli kaksikymmentä. Useita satoja, ellei tuhansia vapaaehtoisia.	Suomessa kolmellakymmenellä paikkakunnalla on vapaaehtoisryhmä. Ryhmässä on pelkästään vapaaehtoisia ja työntekijät toimivat keskus-toimistolta Helsingistä.	Toimintaa on useammalla paikkakunnalla Suomessa, nyt puhutaan vain yhden alueen puolesta. Alueet saavat itse määrittellä paljon omia käytäntöjä.
Millaiseen vapaaehtoistoimintaan henkilö voi osallistua?	On hyvin matalan kynnyksen toimintaa, joka ei tavallaan vaadi vapaaehtoiselta minkäänlaista kynnystä osallistua. Sitten riippuen, hyvinkin vaativiin vapaaehtoistoiminnan	Kaikki toimintamuodot on semmoisia, että niihin koulutetaan ja sitoudutaan pidemmäksi aikaa.	Voi olla kertaluonteista tai sitten pidemmäksi ajaksi sitoutunutta. Vapaaehtoinen saa itse päättää. Pari valtakunnallista kampanjaa vuosittain, johon kutsutaan	Sesonkiin vapaaehtoisten tarvetta on paljon. Kertaluontoista tehtävää, joka ei vaadi erillistä koulutusta tai kokemusta.

	tehtäviin, joissa edellytykset on korkeammat osallistua toimintaan ja siten siltä väliltä löytyy juurikin moninaisia erilaisia tehtäviä.		kaikki vapaaehtoiset mukaan, ja vapaaehtoiset voivat esimerkiksi järjestää erilaisia tapahtumia. (Tapahtumia) joilla on varainhankinnallinen elementti.	
Millainen vaihtuvuus vapaaehtoistoiminnassa on?	Osa (tehtävistä) on sesonki riippuvaisia, mutta sitten tietenkin ihmisten parissa tehtävä toiminta on ympäri-vuotista. Sitoutuneisiin tehtäviin on hyvin sitoutuneita ja orientoituneitakin pidempiaikaiseen toimintaan.	Pyritään saada sitoutumaan ainakin vuodeksi. Melko vähän vaihtuvuutta loppujen lopuksi. Riippuu toiminnasta, pääasiassa ei hirveän vaihtuvaa, mutta tietyssä toiminnassa suurempi vaihtuvuus, joka johtuu ehkä	Tyypillisesti on tosi sitoutuneita, saattaa olla vuosikymmeniä mukana. On myös kertaluonteisia ihmisiä mukana, jotka tulee vain kerraksi.	Vaihtuvuus ei ole hirveän suurta. He, jotka jää yleensä jää hyvin pitkäksi aikaa. Sesongissa monet sitoutuu pieneen aikaan, ja osa osallistuu uudestaan jos on pyydetty toisiin tehtäviin.

	taan. Sitosasteellaan ei vaaditsitoutumista, niin sinne haakeutuu ihmiset, joille elämäntilanne mahdollistaa kertaluontoisen tai satunnaisen toiminnan.	vapaaehtoisien iästä ja elämäntilanteesta.		
<b>Rekrytointi</b>				
Miten vapaaehtoisten rekrytointi tapahtuu?	Verkkosivuilta voi tutustua toimintaan, ja sieltä löytyy tietoa mitä edellytyksiä on. Voi osallistua livetapahtumaan, jossa kerrotaan toiminnasta ja sitä kautta ilmoittautua. Tai suoraan yhteydenotto	Nettisivuilla täytetään hakemus, jossa kysytään perustietoja elämäntilanteesta ja pystyykö sitoutumaan toimintaan. Jos hakemuksen perusteella todetaan, että voisi sopia vapaaehtoistoimintaan.	Kaikki on tervetulleita mukaan, vaatii vain ilmoittautumisen. Tehokkain keino mittauksien mukaan on vapaaehtoiselta vapaaehtoiselle, eli vapaaehtoiset pyytävät tuttuja tai tapailmiaan ihmisiä mukaan. On	Käytetään yleisiä rekrytointikanavia. Levitetään mainostamyös somessa. Kun ihminen ottaa kontaktia, sovitaan tapaaminen ja jutellaan toiveista ja haluista ja kerrotaan tehtävästä. Jos on tunnin tai yhden tilaisuuden tehtävä, (tullaan)

	<p>yhteyshenkilöön, joista löytyy tiedot verkkosivuilta. Joihinkin tehtäviin etsitään myös vapaaehtoisia uutiskirjeen tai somemarkkinoinnin kautta.</p>	<p>mintaan, kutsutaan haastatteluun. Siinä kerrotaan toiminnasta ja voi pohtia mikä oikea toimintamuoto sopii. Jos molemmista tuntuu, että sopii toimintaan, ohjataan peruskoulutukseen.</p>	<p>myös some-markkinointia ja joskus tilaisuus, jonka ensisijainen tavoite on saada uusia mukaan. Osa ilmoitetaan toimistolle ja osa ryhmälle suoraan.</p>	<p>suoraan siihen tehtävään ja siinä saa pikarehdytyksen. Riippuu mihin tehtävään on haettu.</p>
<p>Käykö vapaaehtoinen jonkin koulutuksen?</p>	<p>Verkkokoulutus, joka on itse suoritettava. Muuten riippuu tehtävästä, onko koulutusta.</p>	<p>Peruskoulutus, joka on hybridimallia. Verkkokoulutusta voi käydä omaan tahtiin. Erillisiä koulutuksia. Sovitaan erikseen harjoitteluvuoro. Lyhyillä perhdytyksillä</p>	<p>Satsataan aika paljon koulutukseen. Voisi sanoa kymmenkunta koulutustilaisuutta vuodessa eri aiheista. Kerran vuodessa on kaikille vapaaehtoisille yhteinen tapahtuma.</p>	<p>Virkistystapahtuma, jossa syödään hyvin ja jutellaan ja on pientä ohjelmaa, on myös koulutusaspekti aina.</p>

		<p>voi kouluttautua muihin toimintoihin. Jatkokoulutusta on myös.</p>	<p>Myös kehitetään verkko-koulutus, joka on nimenomaan uusille perehdyttävä koulutus. Ryhmällä on myöskin perehdytysvastuu ottaa mukaan toimintaan ja neuvoa ja ohjata.</p>	
<p>Hakeudutaanko ensin toimintaan mukaan ja sen jälkeen johonkin erityiseen toimintamuotoon?</p>	<p>On rekrytointeja, jossa haetaan tiettyyn tehtävään vapaaehtoisia pari kertaa vuodessa.</p>	<p>Haku vaiheessa mietitään, halutaanko jotain tiettyä toimintaa, vai hakea myös muuhun. Käydään keskustelua jo haastatteluvaiheessa mihin soveltuisi ja toimintaa voi vaihtaa.</p>	<p>Hakeudutaan yleisesti mukaan. Hyvin vähän "täsmärekryä". Ryhmässä käydään keskustelua mitkä asiat kiinnostaa ja mitä haluaa tehdä ja toiminnan edetessä voi löytää sopivia tapoja.</p>	<p>Hakee suoraan tehtävään. Menetään tehtävä edellä (rekrytointi) mainoksissa.</p>

Johtaminen				
Onko vapaaehtoisilla toiminnanohjaaja tai koordinaattori?	Tietyissä toiminnassa on oma projekti-työntekijä, joka koordinoi sitä toimintaa. Toisessa toiminnassa on koordinaattori ja on vastuuhenkilöitä, jotka toimivat yhteyshenkilöinä. Vaihtelee, onko sataprosenttinen vai onko vain osa työtä.	On koordinaattori, jolla saattaa olla puolet työajasta koordinoitua ja osa muuta työtä. Vaihtelee paikkakunnittain.	On vapaaehtoistoiminnan tiimi, joka koordinoi toimintaa valtakunnallisesti, mutta käytännön koordinaatio tapahtuu vapaaehtoisten voimin. (Tiimi) tuottaa muun muassa koulutuksia ja uutiskirjettä. Ja vapaaehtoiset saa tuen tiimiltä.	On vapaaehtoisten koordinaattori, ja työtoiminnalla on työvalmentaja, joka ohjaa ja kouluttaa myös vapaaehtoisia.

<p>Onko vapaaehtoistoiminta itsenäistä?</p>	<p>Riippuen tehtävästä voi olla hyvinkin itsenäistä. Toiminta voi olla itsenäistä ja myös työntekijän rinnalla tai muuten työntekijän läheisyydessä tehtävää. Laajemmin kerän kaudessa (yhteinen) tilaisuus ja pienemmissä ryhmissä voi järjestää erikseen yhteisöllisiä tilaisuuksia. Kaikille vapaaehtoisille avoimia luentoja ja koulutuksia.</p>	<p>Hyvinkin itsenäistä. Vapaaehtoistyötä tehdään itseksensä omassa rauhassa, mutta saatailla on työntekijöitä ja heiltä voi pyytää apua. Tarkoittaa on ryhmätyönohjausta ja vapaaehtoiset keskenään tapaa ja voi oppia toisiltaan ja on kahvitteilla ja puhutaan toiminnasta.</p>	<p>Ryhmätasolla aika itsenäisesti. On sellaisia tapahtumia, joihin toivotaan, että kaikki ryhmät osallistuu ja siinä ohjeistetaan ja on sääntöjä, mutta muu toiminta on hyvin paljon ryhmästä kiinni. Millaisia tapahtumia haetaan ja mikä sopii paikkakunnalle ja millaisia yhteistyötahoja on.</p>	<p>On hyvin itsenäistä, kun opitaan tuntemaan ihmiset. Tiedetään mahdollisuuksista ja rajoista, ja on pystytty antamaan oikeanlaiset tehtävät, silloin se on hyvin itsenäistä. Mutta työntekijä on myös saatavilla. Useampi on tehtävässä samaan aikaan, mutta on myös tehtäviä, joissa ollaan yksin. Sesonki tehtävä voi olla yksinäistä puuhaa ja ollaan koitettu rakentaa yhteisöllisyyttä.</p>
---	--	---	--	--

<p>Miten vapaaehtoinen pystyy kehittymään toiminnassaan?</p>	<p>Matalan kynnyksen toiminnassa voi olla perehdyttäjän roolissa. Ja voidaan oppia vapaaehtoisten omasta osaamisesta. Vapaaehtoiset voivat liikkua palvelusta toiseen ja pyrittään tukemaan siinä ja voidaan tehdä muiden tahojen kanssa yhteistyötä.</p>	<p>Jatkokouluksia, melkein joka kuukausi, asian tuntijaluennoissa. Voi pyytää koulutuksia jostain tietystä aiheesta. Työn ohjaus auttaa kehittymään siinä toiminnassa. Kehityskeskustelut, mahdollisuus myös vaihtaa toimintaa tai lisätä.</p>	<p>Osallistamalla koulutuksiin. Kokemus auttaa kehittymään, kun on mukana.</p>	<p>Usein omien huomioiden ja havaintojen perusteella ja tehtävää tehdessä. Jos henkilö kiinnostuu jostain muusta tai omaa jotain taitoja pyritään niitä käyttämään toiminnassa. Pyritään siihen, että kaikki pystyisi helposti liikkumaan toiminnan sisällä hommasta toiseen.</p>
--	---	--	--	---

<p>Pystyvätkö vapaaehtoiset vaikuttamaan omaan tai organisaation toimintaan?</p>	<p>Pystyy paljonkin, lähtökohteisesti siinä toimintaympäristössä tuomaan näkökulmia ja kehitettäviä asioita esiin.</p>	<p>Joltain osin pystyy. Tehdään hyvinvointikysely aina joka vuosi, missä kysytään kehitysideoita tai mikä ei toimi ja mikä toimii ja pyritään siihen heti reagoimaan. Myös kehityskeskustelu on hyvä hetki tuoda esiin omia ajatuksia. Muuttaman alueen työryhmä, jossa on vapaaehtoinen mukana jokaiselta alueelta.</p>	<p>On hyvin osallistavaa. Koulu- tuksissa varataan aikaa keskustelulle ja on työpajoja, joissa työstehtään jotain ideaa eteenpäin niin että se sopii vapaaehtoisten toimintatapoihin. Kehittämiseen on oma ohjausryhmä, joka koostuu kymmenestä vapaaehtoisesta ympäri Suomea. On myöskin kyselyjä.</p>	<p>Riippuu vapaaehtoistyöntekijän omasta aloitteellisuudesta. On ollut muutamia yhteiskehittämiä, joissa on mukana kaikki vapaaehtoiset ja työntekijät ja pohdittu miten toimintaa saataisiin paremmaksi. Enimmäkseen ihmisten omien ehdotusten kautta.</p>
--	--	--	---	---

<p>Onko tarjolla työnohjausta? Vapaaehtoisille tai työntekijöille?</p>	<p>Työnohjausta on ollut, tai toiminnanohjausta varsinkin vaativissa tehtävissä on säännöllistä. Voisi olla enemmänkin. Ja on järjestetty niin että vastuuhenkilö pystyy järjestämään puskukeskusteluja. On eroavaisuuksia.</p>	<p>Vapaaehtoiselle tarjotaan melkein joka kuukausi työnohjausta, ja ryhmätyönohjausta. Työntekijöille on yksilötyönohjausta.</p>	<p>Ei suoranaisesti ole. (Työntekijät voivat tiimipalaverissa purkaa aiheita, mutta ei ole työnohjausnimikkeellä. Ei myöskään vapaaehtoisille ole työnohjausta.</p>	<p>Työntekijät saa työnohjausta rajattu määrä tietylle ajanjaksolle. Vapaaehtoisille on työvalmentaja, joka on ammattilainen ohjaamaan ja herättelemään ihmisten osallisuutta.</p>
<p>Onko käytössä palkitsemisjärjestelmää?</p>	<p>Eri palveluilla on omia palkitsemisjärjestelmiä, esimerkiksi yhteisöllisiä ruokailuja tai kutsuja esityksiin ja liikuntapahtumia ja elokuvailtoja.</p>	<p>Palkitaan vapaaehtoisia, kun ovat olleet toiminnassa tietyn ajan. Ja pyritään tilanteen mukaan palkitsemaan ja on "kausikahvit", joissa juhlitaan va-</p>	<p>On sanallinen kiittäminen, ansiomerkkijärjestelmä, joka perustuu mukanaolo vuosiin ja erillinen tunnustus, joka myönnetään kiinnostavalle idealle, joka on toteu-</p>	<p>On "kuukauden tekijä" joka valitaan paikallisen osaston sisältä. Kiitetään vapaaehtoisia kahdesti vuodessa virkistystilaisuuksissa.</p>

		paahtoi- suutta ja hy- vää työtä.	tettu. Koulu- tuspäivissä yri- tetään hem- motella.	
Seurataanko vapaaehtoisten toimintaa/tyy- tyväisyyttä?	Vapaaehtoi- sille on kyse- lyitä, joissa ky- sellään, miten viihtyy toimin- nassa ja kehi- tettäviä asi- oita ja suosit- teleeko muille toimintaa. Tu- lossa myös parempi seu- ranta, jossa jokaisesta teh- tävästä tai vuorosta an- netaan pa- lautetta. Ja vastuuhenki- lön kautta pa- laute toimin- nasta.	Aika hyvin seurataan, onko he tyyty- väisiä. Hyvin- vointikysely kerran vuo- dessa ja pa- lautteita tulee kyselyä ar- jessa, kun ta- paa vapaaeh- toisen.	Vapaaehtois- kysely on joka toinen vuosi. Jokaisen koulu- tuksen jälkeen laitetaan kou- lutuspa- lautetta. Saa- daan aika pal- jon suoraa pa- lautetta ja kes- kustelua.	Meillä on kyse- lyjä kerran vuo- dessa. Pääsial- linen väylä on suora palaute vapaaehtois- koordinaatto- rille, tai työval- mentajalle kun tekee työtä yh- dessä ja pystyy keskustella.

<p>Miten ja millai- sessa vai- heessa vapaa- ehtoinen yleensä lopet- taa toiminnan?</p>	<p>Ikäihmisten osalta iän tuo- mat vaivat voi- tulla esteeksi toiminnalle. Joku saattaa kokea, että on tavallaan teh- nyt asian tii- moilta tar- peeksi. Voi tulla muita kii- reitä ja silloin ei pysty enää tekemään ja joskus voi pa- lata taas myö- hemmin.</p>	<p>Aika pitkälti muuttuvassa elämäntilan- teessa, vaikka työpaikan vaihtoa tai kii- retilannetta tai muuttami- nen toiselle paikkakun- nalle. Tai krii- sitilanne, sai- rastuminen oma läheisen menetys. Jos- kus jää arjen jalkoihin.</p>	<p>Tyypillisesti kun ihminen ikäntyy eikä jaksakaan enää olla mukana. Kun ihminen muut- taa toiselle paikkakun- nalle. Mutta ei ole sellaista seurantatietoa. On ihmisiä, jotka saattaa tulla pikkaisen mukaan, mutta ei ehkä löydä sitä paikkaansa ja jää siitä syystä jo alku- metreillä pois.</p>	<p>Usein tulee vas- taan oma kunto tai ikä, jolloin te- keminen hiipuu. Tai elämänti- lanne muuttuu. Korona-aikana oli paljon lo- mautettuja (ih- misiä), jotka ha- lusi tulla teke- mään, mutta sit- ten kun työt al- koi ei enää pys- tynytäkään. Ihmi- sen elämänti- lanne on isossa roolissa. Olen- naista on, että pystyy teke- mään muuta- mat kerrat ja se että onkin mää- räikäinen.</p>
---	--	--	--	--

<p>Millä tavoin vapaaehtoiset tietävät toimintansa vaikutuksista?</p>	<p>Joissain palveluissa tuodaan tosi hyvin esiin ja joissakin ei osata välttämättä tuoda. Päätarkoitus että kiihitetään toiminnasta. Hyvä asia, jota pitää mielessä.</p>	<p>Viestitään vapaaehtoisille kuukausittain uutiskirjeellä vaikuttavuuslukuja ja muuta toiminnasta. Ja aina jos on ajankohtaisia tilastoja niin niitä kerrotaan.</p>	<p>Paljon pidetään esillä koulutuksissa ja uutiskirjeessä ja viesteissä työn tuloksia. Ja koulutuksessa kerrottiin paljon millä tavalla meidän (toiminta) on auttanut. Vai- kutusta raportoidaan heille kuukausittain. He tekee myös vuosiraportin.</p>	<p>Kerätään tilastoja, jotka esitellään myös vapaaehtoisille pari kertaa vuodessa. Tilaisuuksissa näytetään montako ihmistä, on autettu ja näkee suoraan hyödyn.</p>
---	--	--	---	--