

**TOIMINTAMALLI VAPAAEHTOISTOIMIJOIDEN  
JOHTAMISEEN**

Verkostojohtamisen JET -tutkinto

21.11.2010

Mika Väisänen

|   |           |
|---|-----------|
| <b>TOIMINTAMALLI VAPAAEHTOISTOIMIJOIDEN JOHTAMISEEN</b>         | <b>4</b>  |
| <b>ALKUSANAT</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1. VAPAAEHTOISTYÖN TAUSTAA</b>                               | <b>4</b>  |
| 1.1 Mitä vapaaehtoistyö on?                                     | 4         |
| 1.2 Miksi mukaan vapaaehtoistoimintaan?                         | 5         |
| 1.3 Vapaaehtoisuuden motivaatioiden ymmärtäminen                | 6         |
| 1.3.1 Kaikki alkaa kolmesta pienestä ympyrästä...               | 7         |
| 1.3.2 ... ja alueet joissa ympyrät menevät limittäin            | 8         |
| 1.4 Vapaaehtoisuuden sitoutumisasteen muuttuminen               | 11        |
| 1.4.1 Sitoutumisasteeltaan pitkäaikaiset vapaaehtoistyöntekijät | 11        |
| 1.4.2 Sitoutumisasteeltaan lyhytaikaiset vapaaehtoistoimijat    | 11        |
| <b>2. VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN</b>                            | <b>12</b> |
| 2.1 Vapaaehtoistyön johtamisen vaatimukset                      | 13        |
| <b>3. VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMISEN MALLI</b>                      | <b>14</b> |
| 3.1 Tarpeen arviointi ja suunnittelu                            | 17        |
| 3.1.1 Mahdollisuudet ja riskitekijät                            | 18        |
| 3.2 Tehtävien määrittely ( suunnittelu) & koordinointi          | 18        |
| 3.2.1 Mahdollisuudet ja riskitekijät                            | 19        |
| 3.3. Rekrytointi  | 19        |
| 3.3.1 Vapaaehtoistoimijoiden etsintä                            | 20        |
| 3.3.2 Onnistunut rekrytointi                                    | 20        |
| 3.3.3 Mahdollisuudet ja riskit                                  | 21        |
| 3.4 Haastattelu & sopivuus                                      | 22        |
| 3.4.1 Mahdollisuudet ja riskit                                  | 23        |
| 3.5 Perehdyttäminen, koulutus, ohjaus, motivointi & työnohjaus  | 23        |
| 3.5.1 Perehdyttäminen   | 24        |
| 3.5.2 Koulutus  | 26        |
| 3.5.3 Ohjaus  | 28        |
| 3.5.4 Motivointi  | 29        |
| 3.5.5 Työnohjaus  | 29        |
| 3.5.6 Mahdollisuudet ja riskit                                  | 31        |
| 3.6 Tunnustus tehdystä työstä                                   | 31        |
| 3.6.1 Mahdollisuudet ja riskit                                  | 32        |
| 3.7 Arviointi   | 32        |
| 3.7.1 Mahdollisuudet ja riskit                                  | 33        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.8 Henkilökunnan osallistuminen (säännölliset tapaamiset)</b> | <b>33</b> |
| 3.8.1 Mahdollisuudet ja riskit                                    | 34        |
| <b>3.9 Johdon tuki (hallitus)</b>                                 | <b>34</b> |
| 3.9.1 Mahdollisuudet ja riskit                                    | 35        |
| <b>3.10 Kunnan osallistuminen</b>                                 | <b>35</b> |
| 3.10.1 Kunta ja vapaaehtoistoiminta                               | 36        |
| 3.10.2 Mahdollisuudet ja riskit                                   | 36        |
| <b>4. POHDINTAA</b>   | <b>37</b> |
| <b>LÄHTEET</b>  | <b>38</b> |

# TOIMINTAMALLI VAPAAEHTOISTOIMIJOIDEN JOHTAMISEEN

## Alkusanat

Toimintamallin kehitys vapaaehtoistoimijoiden johtamiseen alkoi oikeastaan lokakuussa 2009, jolloin Ikäihmisten hyvinvointiverkoston JET –ryhmä kokoontui Keravalla, Atrium-saliin. Toimintamallin kehittäminen on Mika Väisäsen henkilökohtainen kehittämishanke osana JET –koulutusta (johtajuuden erikoisammattitutkinto). Väisäsen kehittämishanke on osa laajempaa ikäihmisten olohuoneajattelumallia, jonka tarkoituksena on luoda Järvenpään ja Keravalle olohuoneita, tiloja joissa kaupunkilaiset voivat käydä seurustelemassa, harrastamassa sekä kahvittelemassa.

Väisäsen JET – kehittämishankkeen on tarkoitus tuoda tukea vapaaehtoistoiminnan johtamiseen. Olohuonetoiminta ainakin osaksi toimii kolmannen sektorin vapaaehtoistoimijoiden voimin. Tällöin on tärkeää, että vapaaehtoistoimijoita johdetaan hallitusti. Toimintamalli on luonteeltaan enemmänkin tukea antava, kuin tiukka ohjenuora.

## 1. Vapaaehtoistyön taustaa

### *1.1 Mitä vapaaehtoistyö on?*

Vapaaehtoistyötä tehdään yleensä sosiaali- ja terveystyön piirissä, mutta myös muut toimintaympäristöt kuten liikuntajärjestöt, nuorisotyö, sivistystyö, vammaistyö jne. ovat niitä alueita joissa vapaaehtoistyö on voimakkaasti mukana. Yhteistä vapaaehtoistyölle ja sen tekijöille on kuitenkin se, että ihmiset osallistuvat vapaaehtoistyöhön omasta vapaasta halustaan. Työstä ei makseta palkkaa. Elämänkokemus on tärkeimpiä vapaaehtoistyön voimavaroja, eivät niinkään pelkät tekniset tiedot tai taidot.

Vapaaehtoistyö on parhaimmillaan silloin, kun vapaaehtoisen tehtävä ja siihen liittyvä haaste vastaa hänen kiinnostustaan, tarvettaan sekä oppimishaastettaan. Vapaaehtoisuus ei voi korvata ammattilaisen osaamista. Vaikka vapaaehtoistyö perustuu vapaaehtoistoimijan vapaaehtoi-

suuteen ja hänelle ei siitä makseta palkkaa, niin vapaaehtoistyö ei ole ilmaista. Sen rakenteisiin kuuluu rahaa ja he tarvitsevat koulutusta, tukea ja ohjausta.

## **1.2 Miksi mukaan vapaaehtoistoimintaan?**

Vapaaehtoistoimijat tulevat mukaan vapaaehtoistyöhön useista eri syistä:

- halu auttaa muita ihmisiä
- tuntevat halua antaa takaisin mitä ovat saaneet
- kansalaisvelvollisuus
- uskonnollinen vakaumus
- halu muuttaa maailmaa
- usko vapaaehtoistyön tarkoitukseen

Em. syiden lisäksi on myös muita syitä, jotka kumpuavat omista intresseistä:

- halu kartuttaa työkokemusta ja oppia uusia taitoja
- halu tavata uusia ihmisiä ja tarve kuulua johonkin
- tunne tulla tarpeelliseksi
- haluaa antaa esimerkin omille lapsilleen

Vapaaehtoistoimija on pääsääntöisesti motivoitunut vapaaehtoistyöhön puhtaasta pyyteettömyydestä, omiin intresseihin pohjautuen. Motivaation taso toki vaihtelee riippuen siitä, missä vaiheessa vapaaehtoisuraa ja minkälaisessa järjestössä työskentelee.

Vapaaehtoistoimijat näyttävät saavan myös suoraa henkilökohtaista hyötyä toimiessaan vapaaehtoisena:

- lähes puolet vapaaehtoisina työskennelleistä sanovat, että se on edistänyt fyysistä terveyttä ja kuntoa
- 25 % ihmisistä jotka ovat työskennelleet vapaaehtoisena enemmän kuin viisi kertaa vuodessa, ovat saaneet vähennettyä painoa
- 22% 18-24 vuotiaista sanovat vapaaehtoistyön vähentäneet alkoholin käyttöä
- 9% miehistä ja 8% naisista kertoo vapaaehtoistyön parantaneen heidän seksielämää
- 65% 25-34 vuotiaista vapaaehtoistyötä tekevästä kertoo vapaaehtoisuuden vähentäneen stressin tunnetta

Malli tai tekijä, jonka perusteella vapaaehtoistoimija liittyy järjestöön saattaa vaihdella suuresti. Tyypillinen vapaaehtoistoimija on sitoutunut samanaikaisesti kahteen järjestöön, mikä saattaa tosin vaihdella vuosien varrella. Kuitenkin jotkut vapaaehtoistoimijat ovat omistautuneet vain yhteen järjestöön, jonkin yhden asian takia.

Aika, jonka vapaaehtoistoimija antaa yhdelle järjestölle kerrallaan vaihtelee suuresti. Toiset tykkäävät työskennellä useissa eri järjestöissä, vaihtaen järjestöstä toiseen useasti vuodenaikana. Toiset ovat taasen sitoutuneet yhteen järjestöön vuosikymmeniksi.

Hyvin toimiva vapaaehtoisorganisaatio pyrkii kehittämään mahdollisuuksia kaikille näille sitoutumisentyyleille. (McCurley S. & Lynch, R. 2006)

### ***1.3 Vapaaehtoisuuden motivaatioiden ymmärtäminen***

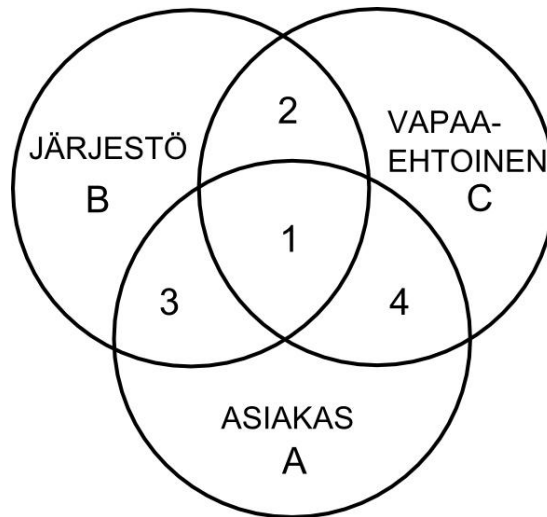
Willie Mosconilta, joka on ehkä kaikkien aikojen paras biljardin pelaaja, kerran häneltä kysyttiin miten hän pystyy pelaamaan biljardia, niin hyvin, jotta saa pallot pelin kannalta pöydällä oikeisiin kohtiin. Hän vastasi, että se on hyvin helppoa – kaikki perustuu pieniin ympyröihin.

Kummallista kyllä mutta samaa voidaan sanoa, kun yritetään ymmärtää vapaaehtoistoimijoiden motiiveja. Ympyröiden avulla voidaan nähdä vapaaehtoisuuden mahdollisuudet ja vaarat.

Vapaaehtoisuuden motiivien ymmärtäminen on avain asia hyvään vapaaehtoistyön johtamiseen. Kun pyritään ymmärtämään miksi ihmiset tekevät niin kuin tekevät, on kaiken lähtökohdana heidän motivaationsa. Se auttaa myös ennustamaan ne kohdat joissa motivaatiot saattavat aiheuttaa vaikeuksia. (McCurley S. & Lynch, R. 2006)

### 1.3.1 Kaikki alkaa kolmesta pienestä ympyrästä...

Kolme pientä ympyrää (kuva 1) kuvastaa motivaatioympyröitä, joita vapaaehtoistyö koskee.



Kuva 1: Motivaatioympyrät (McCurley S. & Lynch, R. 2006, s.13)

Oheiset ympyrät kuvastavat seuraavaa:

#### *Ympyrä A: Asiakas*

Tämä ympyrä kuvastaa asiakkaan tarpeita ja toiveita, joita järjestö haluaa tarjota. Asiakas voi olla esimerkiksi henkilö, toinen järjestö tai kunta. Ympyröiden sisällä ovat kaikki ne tarpeet, jotka asiakas haluaa täytettävän, kaikki ne ongelmat joihin asiakas haluaa ratkaisun ja kaikki ne vaikeudet joihin asiakas haluaa apua. Nämä saattavat vaihdella välittömistä henkiinjäämisen tarpeista pitkän ajan kehitystarpeisiin. Jotkut näistä tarpeista ovat jopa tuntemattomia asiakkaalle, kuten esimerkiksi mahdollisuudet kehitykseen, joita asiakas ei ole edes ajatellut. (McCurley, S. & Lynch, R. 2006, s. 13)

#### *Ympyrä B: Järjestö*

Tämä ympyrä kuvastaa palveluiden kirjoa joihin järjestö on sitoutunut. Se myös kuvastaa niitä toimintoja joita järjestö itse ylläpitää, sisältäen toimintoja kuten esimerkiksi varainkeruu ja julkiset suhteet. Tämä ympyrä sisältää siis ne toiminnot joita järjestön täytyy suorittaa jotta sen olemassaolo pysyy yllä ja että se toimii. (McCurley, S. & Lynch, R. 2006, s. 13)

### *Ympyrä C: Vapaaehtoinen*

Tämä ympyrä kuvastaa yksilön motivaatioon pohjautuvia tarpeita sekä potentiaalisen vapaaehtoistyöntekijän tarpeita. Tähän sisältyy laidasta laitaan aina perushalusta auttaa toisia, aina spesifioituihin tarpeisiin kuten esimerkiksi ATK-taitojen opetteluun, jotta tulevaisuudessa saisi palkattua työtä.

Nämä kolme ympyrää yhdessä kuvastavat perusmotivaatiouniversumia, jonka kanssa vapaaehtoistyön johtajan täytyy kamppailla. Menestys piilee siinä, miten laittaa ympyrät yhteen siten, että pystyy maksimoimaan jokaisen osallisen motivaatioon pohjautuvat tarpeet niin turvallisesti kuin mahdollista. Jotta pystymme ymmärtämään tätä, niin täytyy tutkia alueita jotka muodostuvat limittäin olevien ympyröiden sisälle. (McCurley, S. & Lynch, R. 2006, s. 13)

### **1.3.2 ... ja alueet joissa ympyrät menevät limittäin**

Ympyrät voivat mennä limittäin muodostaen useita eri kombinaatioita. Jokainen numeroitu limittäinen alue Kuvassa 1 kertoo vapaaehtoistyön johtajalle erilaisia vaihtoehtoja.

#### *Limittäisyys 1: Täydellinen sopivuus*

Limittäin menevä alue, joka on merkitty numerolla 1, kuvastaa mahdollisuutta täydelliseen vapaaehtoistyöhön. Se näyttää sen, että asiakkaalla on tarve, joka on limittäin juuri sen alueen kanssa, jota järjestö tarjoaa ja on myös limittäin vapaaehtoistoimijan motivaatioalueella (eli tarjolla oleva työ tyydyttää hänen tarpeitaan). Tyypillinen esimerkki tämän tyyppisestä vapaaehtoistyöstä on tutorointi/mentorointi, kaupassa käynti sekä muut sen tyyppiset tehtävät joissa vapaaehtoistoimija henkilökohtaisesti toimittaa järjestön palveluita asiakkaalle.

Tämän tapaiset tehtävät ovat erittäin sopivia henkilölle, joka vasta aloittelee ”uraa” vapaaehtoistoimijana, koska tällaiset tehtävät helposti tyydyttää hänen tarpeensa auttaa lähimmäistään sekä samalla palvelee järjestön keskeistä missiota<sup>1</sup>. (McCurley, S. & Lynch, R. 2006, s. 14)

Täydellisen sopivuuden tilanteen vallitessa on myös mahdollista, että ”kolikon toinen puoli” tulee esille. Tällä tarkoitan sitä, että kun olosuhteet kaikkia osapuolia tyydyttävään vapaaehtoistoimintaan ovat olemassa, niin väärinkäytösten mahdollisuus lisääntyy. On mahdollista, että aloittele-

---

<sup>1</sup> kts. sivu 14

vien vapaaehtoistoimijoiden motiivit eivät aina ole aivan täysin pyyteettömiä. Vapaaehtoistoimijoiksi voi seuloutua hyvästä rekrytinnista huolimatta ”itseään parantajia”. Henkilöitä, jotka tulevat ensisijaisesti vapaaehtoistointaan auttaakseen ennemminkin itseään, kuin vapaaehtoisapua tarvitsevaa henkilöä.

### *Limittäisyys 2: Edelleenkin hyvä sopivuus*

Limittäin menevä alue, joka on merkitty numerolla 2, kuvastaa hedelmällistä aluetta vapaaehtoistyöhön sitoutumiselle. Kuten huomataan numerolla 2 merkattu, alue ei suoraan ole limittäin alueen kanssa, joka kuvastaa asiakkaan tarpeita. Se kuitenkin näyttää limittäisyyttä järjestön tarpeiden ja potentiaalisen vapaaehtoistimijan kanssa. Koska näiden kahden osapuolen sitoutuneisuus täyttyy, niin se antaa hyvän pohjan hyvälle vapaaehtoistyölle. Hyvä esimerkki tällaisesta tilanteesta on silloin, kun vapaaehtoistimija näkee järjestön ”asiakkaana”. Silloin hän voi auttaa järjestöä esimerkiksi toimistotyössä, auttaa henkilökuntaa jne. Tällaiset vapaaehtoistehävät auttavat järjestön asiakasta, mutta vain epäsuorasti.

Vaikka tällaiset tehtävät ovat järjestön kannalta hyödyllisiä, niin ne yleensä vaativat vapaaehtoistyön johtajalta hieman enemmän työtä, jotta vapaaehtoistimija saa auttamisen tarpeen tyydytettyä. Tämä voidaan toteuttaa siten, että vapaaehtoistimija kokee työnsä tarpeellisuuden järjestössä vaikkakin on poissa todellisesta asiakkaitten avustamisesta ja järjestön henkilökunta osoittaa kiitollisuutta vapaaehtoistyöntekijälle siitä avustuspanoksesta minkä he saavat. (McCurley, S. & Lynch, R. 2006, s. 14)

Vallitsevassa tilanteessa vapaaehtoistimijan sitouttaminen on ensiarvoisen tärkeää. Vapaaehtoistimijan on helppo ”hypätä” pois, jos hän ei koe vapaaehtoistyötään palkitsevaksi. Sitouttamista voi ajatella esimerkiksi koulutuksella, työnohjauksella virkistäytymisellä jne.

### *Limittäisyys 3: Hieman potentiaalia*

Limittäin menevä alue joka on merkitty numerolla 3, osoittaa yhteyttä järjestön tarpeesta ja asiakkaan tarpeesta mutta ei yhteyttä potentiaaliseen vapaaehtoiseen. Tämä tilanne indikoi mahdollisuutta laajentaa vapaaehtoistyön kenttää siten, että tutkitaan ensin mahdollisuutta järjestön sisällä lisätä vapaaehtoistyön tehtäviä ja sitten rekrytoidaan lisää vapaaehtoistimijoita sopivilla

taidoilla sekä intresseillä täyttämään nämä uudet tehtävät. (McCurley, S. & Lynch, R. 2006, s. 14)

#### *Limittäisyys 4: Vaaran alue*

Limittäin menevä alue joka on merkattu numerolla 4, on hyvin kiinnostava motivaation kannalta. Tämä näyttää sen miksi jotkut ”hyvät” vapaaehtoiset tekevät väärin asioita.

Lähestytään asiaa näin: alue 4 näyttää sen, että vapaaehtoisella on motivaatio kohdistaa auttamistarpeensa asiakkaaseen, jolla on myös motivaatiota täyttää avunsaannin tarpeensa mutta molempien tarpeet ovat järjestön palveluiden/tarpeiden ulkopuolella.

Tavanomainen esimerkki tästä vaarallisesta alueesta on esimerkiksi Ruokaa Renkailla ry:n asiakas, joka tarvitsee myös pientä kotiremonttia. Kotiremontit eivät kuulu Ruokaa Renkailla ry:n palveluihin eli se on ulkona sen motivaatiorenkasta. Se on kuitenkin selvästi em. asiakkaan tarve ja tämän on huomannut Ruokaa Renkailla ry:n vapaaehtoistoimija. Koska vapaaehtoistoimijan motivaatiotarpeet sisältävät kotiremontin (vapaaehtoistoimia on halukas antamaan kaiken mahdollisen avun asiakkaalle ja hänellä on tarvittavat taidot siihen), niin hän saattaa haluta laajentaa toimenkuvaansa siitä huolimatta, ettei se kuulu Ruokaa Renkailla ry:n palveluvalikoimaan. Tässä tapauksessa vapaaehtoistoimijan motivaatio auttaa ”omaa” asiakastaan, ylittää Ruokaa Renkailla ry:n mahdollisuuden toteuttaa vapaaehtoistyötä.

Ainut keino pysäyttää tämä ”improvisoitu” omaehtoinen työnkuvan laajentaminen on vakuuttaa vapaaehtoistoimija siitä, että tavat jolla täyttää asiakkaan tarpeet, täytyy olla ennalta suunniteltuja (tässä tapauksessa esimerkiksi ohjata asiakas toiseen järjestöön/yritykseen joka tekee kotiremontteja). Mielenkiintoista tässä on se, että mitä vahvemmin vapaaehtoistoimijat ovat motivoituneet auttamaan asiakkaita, sitä helpommin he ovat valmiita ylittämään järjestön heille ennalta asettamat rajat. He ensisijaisesti keskittyvät toteuttamaan asiakkaan tarpeet eikä järjestön tarpeita. Joissain tapauksissa vapaaehtoistoimijat ovat niin korkeasti motivoituneita ”auttamiseen”, että mikään yritys pysäyttää heidän ”sooloilunsa” ei tuota tulosta. Tällöin ainut keino on poistaa heidät järjestön vapaaehtoistyöntekijärekisteristä.

## **1.4 Vapaaehtoisuuden sitoutumisasteen muuttuminen**

Vapaaehtoisuus toimintamuotona näyttää olevan jonkinlaisessa muutoksen vaiheessa. Tämä ilmenee siinä kun tarkastellaan vapaaehtoistoimijoiden ”tyylejä” osallistua vapaaehtoistyöhön. Näyttää siltä, että vapaaehtoistyö on etenemässä toimintasuuntaan jossa on sitoutumisasteeltaan vähintään kahdenlaisia vapaaehtoistoimijoita; pitkäaikaisia ja lyhytaikaisia.

### **1.4.1 Sitoutumisasteeltaan pitkäaikaiset vapaaehtoistyöntekijät**

Sitoutumisasteeltaan pitkäaikaiset vapaaehtoistoimijat mielletään perinteisesti vapaaehtoistoimijoiksi sanan ”vapaaehtoistoimija” varsinaisessa merkityksessä. Nämä vapaaehtoistoimijat mielletään usein ryhmään, joille on tunnusomaista:

- sitoutua tiettyyn tarkoitukseen tai yhdistykseen. Heillä on voimakas sitoutumisen tunne vapaaehtoistyöhön ja sen merkityksellisyyteen. Ihmiset jotka sitoutuvat pitkäaikaisesti vapaaehtoistyöhön sijoittavat siihen voimakkaasti oman persoonansa sekä henkisiä voimavarojaan. Osallistuminen vapaaehtoistyöhön vahvistaa heidän omaa persoonaansa sekä omaa identiteettiään
- heidät yleensä rekrytoidaan kolmella eri tavalla: a) itserekrytointi (löytävät itse järjestön jossa haluavat toimia), b) kasvamalla vapaaehtoistajuuteen (vapaaehtoistyö on pitkän ajan kypsymisen tulosta) tai c) sulautumalla eli on ollut niin läheisessä kontaktissa vapaaehtoistyön järjestöön, että itsekkin ryhtyy vapaaehtoistoimijaksi.

Monet perustetut järjestöt ovat luottaneet vuosia pitkäaikaisvapaaehtoistoimijoihin, koska monet vapaaehtoistyöntekijät vaativat pitkää sitoutumista kulloiseenkin tehtävään. Joissain tapauksissa pitkään vapaaehtoistyötä tehneet ovat luoneet puitteet tekemälleen työlleen ja siten ovat edesauttaneet uusien järjestöjen perustamista.

### **1.4.2 Sitoutumisasteeltaan lyhytaikaiset vapaaehtoistoimijat**

Kuluneen kymmenen vuoden aikana on alkanut kehittyä erilainen vapaaehtoistyön ”tyylisuunta”. Tätä voidaan kutsua sitoutumisasteeltaan lyhytaikaisiksi vapaaehtoistoimijoiksi. Lyhytaikaisille vapaaehtoistoimijoille on tunnusomaista:

- yleisesti kiinnostuneita järjestöistä mutta eivät kovin syvällisesti. Lyhytaikainen vapaaehtoistoimija ei ole ”tosiuskova” vaikkakin on omistautunut asialleen. He eivät koe järjestöjä sekä sitoutumista niihin keskeiseksi asiaksi elämässään
- on yleensä nopeasti rekrytoitu mukaan järjestöön ja tämä tapahtuu yleensä kolmella eritavalla:
  - a) he ehkä ovat sidoksissa järjestöön jonkin erityisesti heitä kiinnostavan vapaaehtoistyön kautta mutta se ei välttämättä ole sitä, mitä järjestö yrittää vapaaehtoistyön kautta saavuttaa
  - b) he ovat tulleet rekrytoituksi johonkin erityiseen tapahtumaan kuten esim. konsertti, urheilutapahtuma jne. Tässä heitä yleensä kiehtoo tapahtuman sosiaalinen luonne eikä niinkään asia johon järjestö liitetään
  - c) he ovat tulleet rekrytoituksi ”pakosta”, sillä joko ystävä tai työnantaja on heitä pyytänyt. Tällöin he ovat henkilökohtaisesti liitoksissa pyytäjään eikä järjestöön.
- lyhytaikainen vapaaehtoistoimija saa motivaationsa henkilökohtaisista saavutuksistaan, eikä niinkään siitä mikä heidän asemansa on ryhmässä.

Henkilö joka toimii ryhmässä A lyhytaikaisena vapaaehtoistoimijana, saattaa toimia ryhmässä B pitkäaikaisena vapaaehtoistoimijana. Vapaaehtoistoimija vaihtaa vapaaehtoisuuden tyylejä periodeittain kulloisenkin elämän tilanteensa mukaan sekä sen mukaan mitä järjestöt hänelle kulloinkin tarjoavat. (McCurley, S. & Lynch, R. 2006, s. 15-21)

## 2. Vapaaehtoistyön johtaminen

Monet voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat kyseenalaistaneet johtamisen tarpeen puhua johtamisesta sanan varsinaisessa merkityksessä. Usein on esitetty kysymys ”miksi emme voi johtaa itse itseämme”.

Vuosikymmenten on käyty keskustelua termistä ”johtaminen” kun puhutaan vapaaehtoistyön johtamisesta.

Joidenkin mielestä termi ”johtaa” estää vapaaehtoistoimijoiden vapautta. Australiassa on käytetty termin ”johtaa” sijasta termiä ”koordinoida”, josta sittemmin on luovuttu. Tämä sen takia, että

”koordinoida” termi ei kata kaikkia niitä velvollisuuksia ja taitoja joita tarvitaan nykyaikana vapaaehtoistyön johtamiseen. Tämän takia termi ”johtaa” on otettu käyttöön useissa vapaaehtoistyötä tekevissä järjestöissä. (Fryar, A., Noble, J., Roger, L. 2003, s. 27)

Peter Drucker (2008) toteaa, että ”johtaa” termi saattaa olla huono voittoa tavoittelemattomissa vapaaehtoistyötä tekevissä organisaatioissa, mutta kun pitää huolen siitä, että se on työkalu eikä itse tarkoitus.

Johtamista voisi määrittää myös tehokkaana resurssien (ihmisten ja materiaalien) käyttämisenä siten, että järjestön asetetut tavoitteet saavutetaan.

## ***2.1 Vapaaehtoistyön johtamisen vaatimukset***

Vapaaehtoistoimijoiden johtaminen sisältää samoja vaatimuksia kuin palkatun henkilökunnan johtaminen. Sitoutuneiden vapaaehtoistoimijoiden johtaminen on jopa vaativampaa. Tämä tosiasia on nyt tunnistettu työnantajien toimesta, joilla on vapaaehtoistimijoita sekä palkattua henkilökuntaa. Vapaaehtoistyön johtajalle ei enää riitä henkilöstövoimavarojen johtamisen tuntemus vaan hänen täytyy myös tuntea vapaaehtoistyön filosofiaa sekä pystyä yhdistämään niitä työsäännöksiin.

Vapaaehtoistyön johtaminen riippuu järjestön koosta, jossa vapaaehtoistoimija työskentelee. Isoissa järjestöissä, joissa vapaaehtoistoimija saattaa työskennellä useilla eri osastoilla, niin johtamisesta vastaa kulloisenkin osaston johtaja. Pienissä järjestöissä toiminnanjohtaja vastaa koko henkilökunnan johtamisesta, niin palkatuista kuin vapaaehtoistoimijoistakin.

Järjestöissä on usein hyvin eri motivaation tasoilla, taidoilla ja ajankäyttömahdollisuuksilla varustettuja vapaaehtoistimijoita. Toiset ovat epävarmoja nuoria, jotka haluavat työkokemusta, kun taas toiset ovat tehneet pitkän työuran ja haluavat antaa kokemuksensa vapaaehtoistyön käyttöön. Toiset pystyvät tekemään muutaman tunnin kuukaudessa ja toiset usean päivän viikossa ellei enemmänkin. Tällainen työvoiman kirjo asettaa vapaaehtoistyönjohtajalle paljon haasteita.

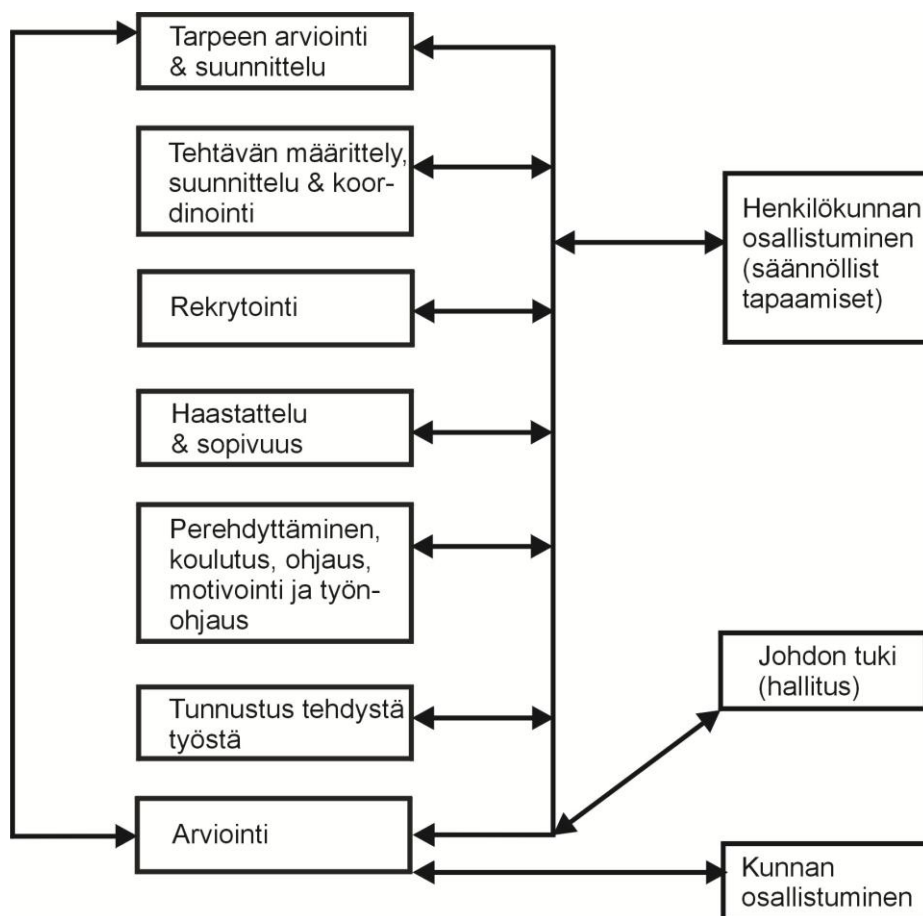
Vapaaehtoistoimijoiden tehokas hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että täytyy inventoida jokaisen työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, taidot, kokemuksen, sitoutumisen, ajankäyttömahdollisuuden jne., Jos tätä ei tehdä, niin vapaaehtoistojat ohjataan tehtäviin, jotka eivät kohtaa heidän osaamistaan, kokemustaan. Tämä on erittäin tärkeä asia koska vapaaehtoistojia ei saa rahallista korvausta vaan hän saa palkkion onnistuneista, motivoivista työtehtävistä.

Menestyvässä vapaaehtoistyön johtamisessa pitää integroida vapaaehtoistyö, palkkatyö ja johtaminen.

Tehokasta työyhteisöä ei koskaan saavuteta jos sen jäsenet eristetään toisistaan. Se tarvitsee jokaista ”komponenttiaan”, niin vapaaehtoistojia, palkattua henkilökuntaa, johtajaa eli henkilökuntaa, joka arvostaa toinen toistaan, tarvitsee toisiaan ja työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Fryar, A., Noble, J., Roger, L. 2003 s.28 - 29) Ihmisten johtamisessa keskitytään yhteisen tavoitteen ja tarkoituksen löytämiseen, sitouttamisen onnistumiseen ja ihmisten korkean motivaatiotason säilyttämiseen. (Kauppinen 1999, 37.)

### **3. Vapaaehtoistyön johtamisen malli**

Tehokas sitoutuminen vapaaehtoistojuuteen vaatii hyvin suunniteltua ja organisoitua prosessia. Sen täytyy sopia kulloiseenkin vapaaehtoistyön organisaatioon. Kuvassa 2 on kuvattu prosessi, jota käytän vapaaehtoistyön johtamismallin JET –kehittämishankkeen pohjana. Vapaaehtoistojinnan johtamisen prosessi jota seuraavassa kuvataan, on teoreettinen osaksi sen takia, että itse olen vielä hyvinkin ”vihreä” johtaja vapaaehtoistojinnassa.



Kuva 2: Vapaaehtoistyön johtamisprosessi

Jokainen laatikko kuvastaa niitä ”askeleita”, joita vapaaehtoistoimijalle asetetaan organisaatiossa johon hänet rekrytoidaan. Jokaista ”askelta” tuetaan interaktiivisesti yhdessä palkatun henkilöstön, johdon ja kunnan toimesta.

Ne organisaatiot, jotka sitouttavat tehokkaimmin vapaaehtoistoimijansa käyttävät koordinoitua otetta. Systemaattinen sitouttaminen vapaaehtoistyöhön tarvitsee johtajan, joka etsii henkilön joka haluaa auttaa ja sopii organisaation tarpeisiin. Henkilö suunnittelee ja koordinoi kaikkea mitä vapaaehtoistyön johtamisprosessiin kuuluu. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vapaaehtoistyön johtaja, ohjaa henkilökohtaisesti kaikkia vapaaehtoistoimijoita.

Tehokkaalla vapaaehtoistyönjohtajalla on merkittävä rooli organisaation menestyksessä. Uuden projektin käynnistyessä myös vapaaehtoistoimijoiden sovitukset siihen alkavat. Vapaaehtoistyön johtaja auttaa ylintä johtoa tunnistamaan ne vapaaehtoistyön tarpeet, jotka ovat oleellisia projektin menestymisen kannalta.

Modernissa vapaaehtoistyön johtamisessa on menty enemmän vapaaehtoistoimijan henkilökohtaisesta ohjaamisesta enemmän siihen suuntaan jossa fokus keskittyy palkattuun henkilöstöön. Palkatun henkilöstön tuen saaminen vapaaehtoistyöhön ja ymmärryksen siihen, että vapaaehtoistyö tukee organisaatiota ja edistää päämäärän saavuttamista on tullut keskipisteeseen isoissa organisaatioissa. (McCurley, S. & Lynch, R. 2006, s. 22 - 23)

*On selvää, että vapaaehtoistoiminnan johtajalla on suuret haasteet edessään jo sen takia, että kaikki vapaaehtoistoimijat ovat ”töissä” omasta vapaasta tahdostaan kuten aikaisemmin on kuvattu. Pienissä organisaatioissa vapaaehtoistoiminnan johtajan täytyy tehdä paljon itse josta seuraa se, että ilman tukea saattaa työn määrä käydä kohtuuttoman suureksi. (omaa pohdintaa)*

Tehokkaissa organisaatioissa vapaaehtoistoimijoita sitoutetaan yhä merkittävämpiin rooleihin. Ihmisillä joilla on pitkä elämän kokemus, erilaisia taitoja edesauttavat yhtä lailla päämäärien saavuttamisessa kuin palkattu henkilöstö. Kun palkattu henkilökunta suunnittelee miten uudet tavoitteet saavutetaan, tulee myös suunnitella vapaaehtoistoimijoiden rooli yhtenä osana tavoitteita. Vapaaehtoistyölle on annettava suurempi tuki myös palkatun henkilöstön suunnalta.

*On kuitenkin muistettava, että vapaaehtoistoimijat ovat vapaaehtoisuuteen pohjautuvasti organisaation toiminnassa, siksi on arveluttavaa sijoittaa vapaaehtoistoimijoita kovin merkittäviin rooleihin. (omaa pohdintaa)*

Tehokas johtaminen:

- edistää luovia ajatuksia, kehittää työntekijöiden taitoja, niin palkattujen kuin vapaaehtoistoimijoidenkin
- varmistaa, että materiaaliset resurssit (varat, fasilitetit, laitteet jne.) on hyödynnetty tehokkaasti
- koordinoi kaikki resurssit järjestön kannalta tärkeisiin rakenteisiin ja strategioihin. (Fryar, A., Noble, J., Roger, L. 2003)

Tehokas johtaminen ei tarkoita sitä, että vapaaehtoistoimijoiden oma-aloitteisuutta ja vapaaehtoisuutta rajataan. Päinvastoin tehokas johtaminen pitää huolen siitä, että vapaaehtoistoimijan

henkilökohtaiset odotukset sekä hänen taidot kohtaavat järjestön tarpeet. (Fryar, A., Noble, J., Roger, L. 2003)

*Tässä täytyy tietenkin olla tarkkana, ettei ”mopo” karkaa käsistä. Johtamisen kontrolli täytyy säilyä siitä vastaavalla henkilöllä. (oma pohdintaa)*

### **3.1 Tarpeen arviointi ja suunnittelu**

Uutta toimintaa tai toimintoa käynnistettäessä on tärkeää tehdä huolellinen suunnittelu siitä miten se aiotaan toteuttaa. Järjestön uuden toiminnon alkaessa toteutetaan tarpeen arviointi, jossa kartoitetaan ne osa-alueet joissa tarvitaan myös vapaaehtoistyön panosta. Tarpeen arvioinnissa on myös hyvä määrittää uuden toiminnon missio ja visio. Missio on yhdistyksen toiminta-ajatus, sen olemassaolon syy. Mission ajatellaan vastaavan kysymykseen siitä, mitä organisaatiossa halutaan pysyvästi tehdä ja mihin yhdistys haluaa pidemmällä aikavälillä päästä. Missio liittyy vahvasti yhdistyksen perustarkoitukseen ja sen ydintoimintaan. Samoin se kertoo yrityksen roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa.

Missio on yhdessä arvojen ja vision kanssa osatekijä yrityksen strategian määrittelyssä. Kyseessä on siis yksi strategian perusosista, joiden päälle strategia rakennetaan. Missio tulee suunnitella yhdessä niiden henkilöiden kanssa, jotka myös toiminnoissaan toteuttavat sitä.

Missio ei saa olla utuinen kappale tekstiä vaan sen täytyy olla lausuma, joka tuo vapaaehtoistyöntekijöille ja palkatulle henkilökunnalle työnteon tarkoituksen.

Visio on aktiivinen tahtotila, jota voidaan arkikielellä kutsua myös unelmaksi. Visio on arkijohtamisen peruskivi. Sen avulla pyritään luomaan jokaiselle työntekijälle kuva tulevaisuudesta, joka vetoaa sekä ajatteluun että tunteisiin. Visio on jotakin, jonka yksilö haluaa saavuttaa ja joka innostaa häntä. Useimmille ihmisille se on pohjimmiltaan pyrkimys luoda jotakin taloudellista voittoa suurempaa ja merkityksellisempää. Ilman visiota työssä ei ole merkitystä, suuntaa eikä ohjetta esimerkiksi siihen, miten tehtäviä ja kehitystoimintaa priorisoidaan.

Visio on myös osa järjestön strategiaprosessia. Strategia on yhteistä tietoa yhdistyksestä tai järjestöstä ja sen toimintatavoista, ja se myös syntyy yhdessä tekemällä. Kun henkilöstö halutaan saada mukaan visiointiin, johdon tärkeimmiksi työkaluiksi nousevat tarinat ja kieli, joiden avulla luodaan innostusta. Tarinoiden voimaa hyödynnetään organisaatioiden visiointityössä

vasta vähän. Tämä on eräs syy siihen, miksi visio on jäänyt monissa tapauksissa pelkäksi hokemaksi, jolla ei ole käytännön merkitystä.

*Mission, vision ja arvojen täytyisi näkyä kaikessa johtamisessa. Niitä vain arki kii-reessä tulee liian vähän mietittyä kun työtä tekee rutiinille. Olisi hyvä lukea ne joka aamu, ennen kuin aloittaa työn teon. Niiden tärkeyttä täytyy myös tähdentää henkilöstölle, niin palkatulle kuin vapaaehtoistoimijoillekin. (omaa pohdintaa)*

Ilman selkeää kuvaa siitä, mitä uuden toiminnon ajatellaan tuottavan tai saavuttavan, ei myöskään prosessin johtamisesta tule mitään. On erittäin tärkeää, että kaikki organisaation ymmärtävät tämän.

### **3.1.1 Mahdollisuudet ja riskitekijät**

Hyvä tarpeen arviointi ja suunnittelu ovat uusien toimintojen peruskivet. Ilman näiden elementtien perusteellista ja huolellista valmistelua ei voi saavuttaa menestyvää toimintaa. Hyvä tarpeen arviointi ja suunnittelu luovat mahdollisuuden uuden toiminnon rakentamiselle. Suunnittelussa on myös hyvä kartoittaa mahdolliset riskitekijät ja pyrkiä miettimään strategia tulevien esteiden ylittämiseksi.

### **3.2 Tehtävien määrittely ( suunnittelu) & koordinointi**

*Mielestäni tärkein yksittäinen osa-alue vapaaehtoistoimijoiden johtamisprosessissa on heidän tehtäviensä määrittely. Tähän osa-alueeseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä vapaaehtoistoimijan on vaikea onnistua työssään jos tehtävää ei ole riittävän selvästi määriteltä. Tehtävän määrittelyssä tulisi ottaa huomioon vapaaehtoistoimijan kokemus, taidot, ajankäyttömahdollisuus jne. Tehtävän määrittelyn epäonnistuessa vapaaehtoistoimija saa mahdollisesti tehtävän jossa hän epäonnistuu ja ei saa tyydytystä. Tämä johtaa siihen, että hän lopettaa vapaaehtoistoimijana olemisen. (omaa pohdintaa)*

Vapaaehtoistoiminta on vapaa-ajalla tapahtuvaa toimintaa ja ihmiset tekevät sitä useista erisistä kuten esimerkiksi saavuttaakseen hyvänolon-, haastavuuden- ja palkitsevuuden tunteen. Jotta pystytään ylläpitämään em. tunteet ja sitä kautta pitämään kiinni vapaaehtoistoimijoista, niin tehtävät joita heille annetaan, täytyy olla suunniteltu siten, että ne ovat palkitsevia.

Hyvä runko tehtävien määrittelyyn:

- Tarkoitus
- Tehtävien suunnittelu
- Työn tuloksen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen
- Vaativuus
- Ajankäyttö
- Sijaintipaikka
- Ohjaus/ valvonta (McCurley S. & Lynch, R. 2006 s. 48)

Tehtävien määrittelyssä tulee myös asettaa raamit mitä vapaaehtoistoimija ”saa” tehdä (kts. s. 6 Limittäisyys 4: Vaaran alue) ja mitä ei. Tämä sen takia, että pyritään välttämään ”muista” tehtävistä aiheutuvat vastuukysymykset. Tehtävien määrittelyyn kuuluu oleellisena osana saavutettujen tulosten ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen.

Koordinointi on oleellinen osa vapaaehtoistoimintaa, ilman sitä vapaaehtoistoimintaa ei voida ylläpitää. Koordinoinnin tarkoituksena on pitää ns. ”langat käsissä” eli vastata siitä, että asiakkaan, järjestön sekä vapaaehtoistoimijan tarpeet täyttyvät.

### **3.2.1 Mahdollisuudet ja riskitekijät**

Hyvin suunniteltu tehtävien määrittely luo mahdollisuudet onnistuneeseen ja laadukkaaseen vapaaehtoistyöhön. Epäonnistuminen taas saattaa johtaa asiakkaiden sekä vapaaehtoistojien katoon.

### **3.3. Rekrytointi**

Rekrytointivaiheessa edellytetään vapaaehtoistyötä järjestettävältä organisaatiolta, että sillä on tarkka ja selkeä tieto siitä mitkä ovat toiminnan eettiset kysymykset, moraali, toiminta-ajatus, missio, visio, arvot ja toimintatavat. (Vuoti, M. 2003, s.3)

Vapaaehtoistoimintaan lähdetään usein ystävän tai tuttavän kehotuksesta tai mukaan kutsumisen kautta. Taustalla on usein tuttavän tai ystävän arvio siitä, että kyseisellä ihmisellä on toimintaan tarvittavia ominaisuuksia ja mahdollisuuksia. Myös tuttavän kokemukset tai lasten kokemukset vapaaehtoisesta, vapaaehtoistoiminnan vaikuttavuudesta tai toimintaan osallistumisesta ovat niitä tekijöitä jotka saavat potentiaalisia ihmisiä liikkeelle.

Lehti-ilmoitusten kautta ei välttämättä tavoiteta kovinkaan runsaasti sitoutuneita toimijoita. Julkisuus palvelee kuitenkin muita päämääriä kuin ihmisten mukaan saaminen. Se tuo toiminnalle julkisuutta ja tunnettavuutta. (Vuoti, M. 2003, s.21)

*Itse en työssäni ole vielä päässyt suorittamaan rekrytointia ja sen takia on hyvin vaikeaa miettiä teorian pohjalta miten se käytännössä parhaiten tulisi toteuttaa. Kun rekrytointi tulee eteen, niin uskon että siihen löytyy oikeat ”työvälineet”. (omaa pohdintaa)*

### 3.3.1 Vapaaehtoistoimijoiden etsintä

Henkilökohtaisella kontaktilla on erityinen merkitys vapaaehtoisten rekrytoinnissa. Jo toiminnassa olevat vapaaehtoiset olivat Hokkasen mukaan haku päällä kaikilla elämänalueillaan. Kun sopivan tuntuinen ihminen tulee vastaan, pyydetään häntä mukaan toimintaa. Vapaaehtoiseksi tullaan mukaan omaan persoonaan sopivalla tavalla. Kun vapaaehtoisia etsitään, tulee huomioida se, että yksi harkitsee pitkään, toinen lähtee toimintaan heti ja päättää kokemuksensa jälkeen jatkosta, kolmas huomaa, että väliaikaisesta toiminnasta on tullut merkittävä elämänalue. Neljäs kokeilee eikä tunne toimintaa omakseen. Vapaaehtoistoimijoita etsittäessä on oltava monipuoliset kanavat kuten seinäilmoittelu, netti, tiedotusvälineet jne. Lisäksi huomioitavaa on, että osa toimijoista karsiutuu varsin lyhyehkön toimimisen jälkeen. Vapaaehtoisten mukaan saamisessa on erittäin tärkeää ensi kontakti eli se miten vapaaehtoinen otetaan vastaan ja miten hänet kohdataan. (Vuoti, M. 2006, s.21)

*Itse koen myös, että henkilökohtaisen kontaktin merkitys on suuri, kun rekrytoidaan vapaaehtoistoimijaa. (omaa pohdintaa)*

### 3.3.2 Onnistunut rekrytointi

Onnistunut rekrytointi on toimintaa, jossa sekä organisoivan tahon, että yksilön toiveet, tarpeet ja odotukset kohtaavat. Positiivinen suhtautuminen ja kiinnostus vapaaehtoistyöhön voi aktualisoitua konkreettiseksi innostukseksi ja mukaan lähtemiseksi jos rekrytointi onnistuu. Ei tulisi rekrytoida ihmisiä suorittamiseen vaan aluksi houkutella heitä ainoastaan osallistumaan toimintaan Toiminnan rakentamiseksi tarvitaan niin yhteisöjen kuin yksilöidenkin näkemystä ja aktiivisuutta – yhteistyötä. Tulisi olla ensisijaisesti kiinnostuneita ihmisistä henkilöinä ja heidän kiinnostuksensa suunnasta. Kyselemällä ja tarkkailemalla vahvistetaan myönteisen vastaanoton tunnetta

ja se poistaa epävarmuudentunnetta osaamisen suhteen. Näin syntyy helposti tarve kertoa oma näkökulma kohdennetusta toiminnasta. Kyselemisellä saadaan selville mahdollisen toiminnan oikea tarjonta ja tarve. (Vuoti, M. 2006, s. 21)

Rekrytoinnissa on mahdollisuus tuoda esille keskeistä pääomaa eli arvomaailmaa sekä uusia puolia toiminnastaan (yllättää, muovata ja päivittää imagoaan). Vapaaehtoistoiminnan organisoijan arvomaailma voidaan mieltää omana pääomana (vrt. järjestöjen arvomaailma) jolloin on luonnollista lähteä vapaaehtoistyöhön. Suomalaiset kokevat vapaaehtoistyön demokraattisena, neutraalina ja tasaveroisena osallistumisena. He pitävät vapaaehtoistyötä tarpeellisena ja nimenomaan kasvavan tarpeellisena. Vapaaehtoisuus nähdään toiminta-alueena jossa koetaan keskinäistä luottamusta. (Vuoti, M. 2006, s. 21)

Rekrytoinnissa on tärkeää, että kohderyhmä on tarkasti määritelty. Kuka on kohderyhmä, missä tilanteessa se elää ja millainen on sen arvomaailma? Toiseksi on tärkeää pohtia se millä mielikuvilla halutaan viestiä. Ihminen tekee 80% valinnoistaan mielikuvien perusteella. Kolmanneksi tehtävä tai toiminta tulee ”tuotteistaa”. Se tulee esittää mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti sekä luotettavasti. Tulee selkeästi käydä ilmi mistä vapaaehtoistoiminnassa on kyse. Lisäksi on tärkeää miettiä se kanava jossa toiminnasta kerrotaan ja jossa siitä tiedotetaan. Mitä mediaa kohdeyleisö seuraa? Yhteiskunnallisen keskustelun herättäminen on haastavaa, mutta se herättää kiinnostuksen aiheeseen. Rekrytointi vaiheessa edellytetään, että on tarkka ja selkeä tieto siitä mitkä ovat toiminnan eettiset kysymykset, moraalit, toiminta-ajatus, missio, visio, arvot ja toimintatavat. Mikä on yksilön vastuu ja mikä organisaation vastuu. kaikkien kannalta on hyvä tiedostaa mitä keneltäkin odotetaan, mihin ollaan tyytyväisiä ja mikä on pelin henki. (Vuoti, M. 2006, s. 22)

### **3.3.3 Mahdollisuudet ja riskit**

Rekrytointi ei ole itsestään selvyys. Se vaatii paljon suunnittelua ja onnistuneen toteutuksen. Rekrytointi onnistuessaan luo organisaatiolle valtavat mahdollisuudet vapaaehtoistoiminnan alueella. Sen kautta saadaan luotettavia vapaaehtoistoimijoita. Se on sitten omissa käsissä saadaanko heidät sitoutettua organisaatioon.

Suuri riski on se, että rekrytointi menee pieleen. Tästä seuraa se, että ei saada riittävästi vapaaehtoistoimijoita haastatteluihin. Rekrytointi on aina ”julkisuudessa” toimimista ja pahimmillaan se tuo organisaatiolle kielteistä julkisuutta, joka usein muistetaan. Rekrytointi on tämän ta-

kia haastavaa ja kilpailu vapaaehtoistoimijoista erittäin kovaa. Toisaalta riskinä on myös se, että rekrytoinnin läpi pääsee ihmisiä, jotka ovat ”auttamassa” itseään eikä muita ihmisiä.

### 3.4 Haastattelu & sopivuus

Vapaaehtoistoimijoiden haastattelu ei ole helppo prosessi. Täytyy pystyä identifioimaan ”sopiva henkilö”, joka vastaa asetettuun vapaaehtoistoiminnan tavoitteeseen sekä vapaaehtoistoimijan omiin intresseihin.

Haastattelussa tulee löytää henkilö, jonka omat intressit, taidot ja kyvyt kohtaavat vapaaehtoisuudelle asetetut tavoitteet. Haastattelussa on hyvä muistaa, että haastateltava ei ole vielä rekrytoitu. Tässä vaiheessa kaikki haastateltavat ovat potentiaalisia ehdokkaita. Potentiaaliselle vapaaehtoistoimijalle täytyy antaa aikaa muodostaa kuva yhdistyksestä ja sen tarjoamasta vapaaehtoistoiminnasta. Samaan aikaan pitää pystyä kertomaan miksi kyseinen tehtävä on tärkeä. Koskaan ei pidä antaa haastateltavalle tunnetta, että hän on järjestön tuleva vapaaehtoistoimija. Jos kontakti haastateltavaan on ensimmäinen, niin on erityisen tärkeää, että haastateltavalle luodaan mielikuva siitä, että hän on tervetullut ja haluttu. Tämä sen takia, ettei haastateltavalle tule tunnetta, että he ovat joutuneet byrokratian rattaaseen, jonka tarkoituksena on vain täyttää vain vapaita paikkoja. Pitää pystyä luomaan tunne, että heitä tarvitaan. Vapaaehtoistoimijat ovat yleensä mukavampia haastateltavia kuin palkkatyöhön hakevat. Tämä johtuu osaksi siitä, että he eivät ole ”loppuun palaneita” vaan ovat vapaaehtoisesti lahjoittamassa aikaansa järjestön käyttöön.

*Haastattelu on avainasemassa, kun valitaan sopivia henkilöitä vapaaehtoistoimijoiksi. Olen täysin samaa mieltä mitä yllä on esitetty, koska vapaaehtoistoimijan paikka ei saa olla automaatio. Toisaalta hyvin perusteellinen haastattelu antaa myös vapaaehtoistoimijaksi pyrkivälle signaalin, että organisaatioon todellakin haetaan vapaaehtoistoimijoita tarpeeseen eikä vain rekisterin täytteeksi. (omaa pohdintaa)*

Haastattelun tulee pitää sisällään:

- Tutkia haastateltavan kiinnostusta, kykyjä, olotilaa yleensä. Tuoda esille miksi haastateltava aikoo vapaaehtoiseksi ja minkälaisesta työstä hän pitää
- Keskustella tarjolla olevista työtehtävistä. Kertoa avoimesti vapaaehtoistyö tehtävistä. Kuunnella miten haastateltava lähestyisi avoinna olevia tehtäviä jne.

- Keskustella haastateltavan kanssa rekrytointiprosessista, sitoutumisesta, ajankäytöstä sekä vaitiolovelvollisuudesta. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.77 -79)

Sopivaa vapaaehtoistoimijaa on vaikea löytää 30 min haastattelun perusteella. On suositeltavaa tehdä koeaikaan pohjautuva sopimus. Tämän jälkeen tehdä toinen haastattelu, jossa molemmat osapuolet voivat uudelleen arvioida annettua tehtävää. Tämä koeaika antaa mahdollisuuden tarkastella vapaaehtoistoimijan sopivuutta tehtävään ja on myös reilua molemmille osapuolille.

### **3.4.1 Mahdollisuudet ja riskit**

Hyvin onnistunut haastattelu antaa hyvän kuvan henkilöstä mutta koeaika vasta näyttää vapaaehtoistoimijan todellisen luonteen. Sopivan henkilön ja avoimena olevan vapaaehtoistyötehtävän sovittaminen yhteen on ongelmallinen prosessi. Kaiken lähtökohtana on kuitenkin asiakkaan tarpeen tyydyttäminen.

Epäonnistunut haastattelu saattaa jättää pois ”helmiä”, joista olisi tullut erittäin hyviä vapaaehtoistoimijoita. Epäonnistunut haastattelu saattaa antaa potentiaaliselle henkilölle vääränlaisen kuvan järjestön järjestämästä vapaaehtoistoinnasta ja näin karkottaa mahdollisen vapaaehtoistoimijan.

### ***3.5 Perehdyttäminen, koulutus, ohjaus, motivointi & työnohjaus***

Kaikki vapaaehtoistoimijat tarvitsevat kunnon perehdyttämisen tehtävään johon heidät on valittu. Oikeastaan pitäisi puhua kahdesta eri osa-alueesta; perehdyttäminen ja koulutus.

- Perehdyttäminen: prosessi, jossa valmistellaan vapaaehtoistoimijaa organisaation toimintatapoihin
- Koulutus: prosessi, jossa valmistellaan vapaaehtoistoimija organisaation vapaaehtoistehtävään.

Perehdytys voi olla luonteeltaan enemmän yleisellä tasolla tapahtuvaa tiedonjakoa organisaatiosta sekä toimintaympäristöstä jossa organisaatio toimii. Koulutus keskittyy enemmän taitoihin joita kulloisessakin vapaaehtoistehtävässä tarvitaan. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.89)

*Perehdyttämiseen täytyy käyttää runsaasti aikaa, varsinkin kun on kyse vapaaehtoistoimijoista. Kaikessa toiminnassa on pidettävä tämä asia mielessä koska kaikki pohjautuu vapaaehtoisuuteen. On äärettömän helppo hypätä pois ”kelkasta”, jos vähänkin tuntuu siltä. Vapaaehtoistoimija on tässä suhteessa haastavampi kuin palkattu henkilö. Toki palkattu henkilö pitää myös perehdyttää hyvin mutta väitän, että vapaaehtoistoimija on haastavampi koska perehdyttäminen on myös yksi vahva sitouttamisen keino. (omaa pohdintaa)*

### 3.5.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisessä tulisi vapaaehtoistoimija tutustuttaa organisaatioon sekä saada hänet ymmärtämään missio, jonka vuoksi organisaatio on olemassa. Perehdyttämisessä tulee huolehtia myös siitä, että vapaaehtoistoimija ymmärtää miten hänen panoksensa auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Kun vapaaehtoistoimija ymmärtää organisaation toimintakulttuurin, niin sitä paremmin hänellä on mahdollisuus sopeutua tuleviin tehtäviin.

Perehdyttämisen tulisi kattaa kolme osa-aluetta: itse organisaatio, sen tapa toimia sekä organisaation sosiaalinen ympäristö. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.89)

#### 3.5.1.1 Itse organisaatio

Tämän alueen tulisi esitellä vapaaehtoistojalle organisaatio ja sen tulisi kattaa:

- Kuvaus organisaation asiakaspohjasta
- Kuvaus organisaation missiosta ja sen arvoista
- Kuvaus organisaation historiasta
- Kuvaus organisaation tarjoamista ”palveluista”
- Kuvaus muista organisaatioista jotka toimivat samalla kentällä ja siitä miten ne eroavat meidän organisaatiosta
- Kuvaus organisaation tulevaisuuden suunnitelmista.

Tapa millä em. asiat tulee esittää, on keskusteleva. Keskeisin tavoite on se, että vapaaehtoistoimija omaksuu organisaation perusarvot. Samalla hän alkaa emotionaalisesti sitoutumaan or-

ganisaation perustarkoitukseen sekä hänellä muodostuu halu tehdä vapaaehtoistyötä organisaation mission eteen. Keskustelu antaa myös vapaaehtoistyön johtajalle mahdollisuuden tutustua jokaisen vapaaehtoistoimijaan. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.89)

### 3.5.1.2 Organisaation tapa toimia

Tämän alueen tulisi esitellä vapaaehtoistoimijalle tapa jolla organisaatio toimii ja keskusteluissa täytyy tulla esille:

- Kuvaus organisaation rakenteista, meneillään olevista vapaaehtoistyön projekteista” sekä kuvaus siitä miten vapaaehtoistoimija avustaa näissä projekteissa
- Kuvaus organisaation politiikasta ja käytänteistä
- Esitellä fasiliteetit ja tarvikkeet
- Kertoa vapaaehtoistyön vaatimukset ja hyödyt
- Opastuksen ”tilastoinnin” vaatimuksiin.

Vapaaehtoistoimija, joka on täysin ymmärtänyt organisaation toimintatavat ja tavoitteet on hyvä ”sanansaattaja” organisaation ulkopuolisessa maailmassa. Huonosti organisaation tunteva toimii päinvastoin.

Hyvä tapa esitellä em. on ottaa esittelyyn mukaan palkattua henkilökuntaa ja jo toiminnassa mukana olevia vapaaehtoistoimijoita. Tämä perehdyttämisen osa-alue tarjoaa mahdollisuuden näyttää vapaaehtoistoimijalle minkälaista roolia vapaaehtoistoimijat organisaatiossa esittävät. On hyvä tuoda esille vapaaehtoistoimijoiden perusroolit ja osoittaa miten nämä roolit nivoutuvat organisaatioon. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.90)

*Itse koen tämän erittäin tärkeänä asian, koska on hyvin vaikea sitoutua toimimaan organisaatiossa jonka toimintatapoja ei itse tunne. (omaa pohdintaa)*

### 3.5.1.3 Organisaation sosiaalinen ympäristö

Tässä perehdyttämisen osa-alueessa vapaaehtoistoimijalle esitellään organisaation sosiaalinen ympäristö, johon vapaaehtoistoimija otetaan mukaan. Tämän tulee sisältää:

- Esittely organisaation johtajalle (mikäli hän ei ole perehdyttämiskeskustelussa mukana)
- ”Tervetuloa” henkilökunnalta sekä muilta vapaaehtoistoimijoilta. Lisäksi opastus henkilökunnan toimipisteisiin, henkilökunnan sosiaalisiin tiloihin jne.
- Kuvaus toimintakulttuurista, organisaation etiketeistä jne.

Tämä organisaation sosiaalisen ympäristön esittely voidaan tehdä monella eri tavalla. Se voidaan sirotella perehdyttämisen muiden osa-alueiden sekaan tai voidaan aloittaa vapaaehtoistoimijan virallisen hyväksynnän jälkeen siten, että hänelle nimetään mentori, joka henkilökohtaisesti perehdyttää vapaaehtoistoimijan organisaation sosiaaliseen ympäristöön. Tämä perehdyttämisen osa-alue tulisi myös sisältää tutustumisen eri toiminta-alojen esimiehiin, jotta he voivat keskustella siitä, miten he tulevaisuudessa tulevat työskentelemään yhdessä. Perehdyttäminen voidaan toteuttaa myös esim. tervetuliaisjuhlilla, jonka isäntinä toimivat palkattuhenkilökunta ja nykyiset vapaaehtoistoimijat.

Tämän osa-alueen tarkoituksena on antaa kuva siitä kenen kanssa he tulevat työskentelemään sekä toivottaa heidät tervetulleiksi mukaan organisaation sosiaaliseen ympäristöön. Päällimmäisenä tavoitteena on saada uusi vapaaehtoistoimija tuntemaan kuuluvansa ”tiimiin”. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.90)

*Organisaation sosiaalisen ympäristöön perehdyttäminen edellä mainitussa muodossa on minulle uusi asia. Tarkemmin ajateltuna se vaikuttaa erittäin hyvältä tavalla toimia varsinkin kun on kyseessä vapaaehtoistoimijat. Näin saadaan luotua uusille vapaaehtoistoimijoille mielikuva siitä, että he ovat oikeasti tervetulleita organisaatioon. Esimerkiksi tervetuliaisjuhlit ovat sopivan rento tapa toivottaa uudet toimijat mukaan toimintaan. (omaa pohdintaa)*

### 3.5.2 Koulutus

Koulutuksen tulee antaa vapaaehtoistoimijalle taidot toimia tulevassa työtehtävässä. Jokainen vapaaehtoistoimija omaa erilaisia taitoja mutta ne eivät välttämättä sovellu tulevaan tehtävään. Tämän takia vapaaehtoistoimija koulutetaan tulevaa tehtävää varten. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.91)

### 3.5.2.1 Koulutuksen suunnittelu

Määriteltäessä sitä minkälaista koulutusta vapaaehtoistoimija tarvitsee, pitäisi pystyä vastaamaan kolmeen kysymykseen:

- Minkälaista tietoa he tarvitsevat suoriutuakseen työtehtävästä?
- Minkälaisia taitoja he tarvitsevat suoriutuakseen työtehtävästä?
- Minkälaista asennetta he tarvitsevat suoriutuakseen työtehtävästä?

Koulutuksen pitää siis sisältää tiedon lisäämisen, taitojen kehittämisen sekä asenteiden muokkaamisen tulevia työtehtäviä varten. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.91)

### 3.5.2.2 Yleinen koulutus

Virallisen koulutuksen tulee valmistaa vapaaehtoistoimija tulevaa työtehtävää varten. Koulutukseen kannattaa käyttää riittävästi aikaa, jotta varmistutaan siitä, että vapaaehtoistoimija pärjää tulevassa työtehtävässään.

Koulutus voidaan järjestää luentoina, kirjallisuutena, keskusteluina, ”kenttämatkoina”, videoiden avulla, paneeli keskusteluina, demonstraatioin, roolipelein jne. Kouluttajan tulee käyttää metodeja, jotka parhaiten soveltuvat koulutettaville. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.91)

### 3.5.2.3 Koulutus annettuun työtehtävään

Tässä koulutuksen osa-alueessa pitää vapaaehtoistoimijalle tehdä selväksi ainakin seuraavat kolme asiaa:

- Tämä sinun tulisi tehdä, jotta työtehtäväksi asetettu päämäärä saavutetaan
- Tätä sinun ei pitäisi tehdä
- Tämä sinun tulisi tehdä jos kohtaat seuraavanlaisia tilanteita.

Esimerkiksi jos vapaaehtoistoimija on rekrytoitu saattamaan vanhuksia lääkäriin, niin tulisi hänet opastaa seuraavasti:

- Tulisi tehdä: ole ajoissa tai jos aiot myöhästyä niin ilmoita vapaaehtoistoiminnan koordinaattorille ainakin kolme tuntia aikaisemmin. Jos käytätte esim. taksia, niin auta asiakas sisälle ja ulos taksista. Pehdy lähialueeseen. Käytä asiakkaan kannalta hyväksi havaittuja auttamiskeinoja.
- Ei pitäisi tehdä: puuttua asiakkaan kotiaskareisiin. Tarjoutua viemään asiakasta toisiin tapaamisiin ilman, että koordinaattorin kanssa on sovittu. Kertoa asiakkaan terveydentilasta toisille ihmisille, tarjota asiakkaalle sairaanhoidollista apua jne.
- Jos: Kohtaat matkalla lääkäriin terveydellisen ongelman, niin kerro siitä heti lääkärille/ sairaanhoitajalle. Jos asiakas kysyy mielipidettä esim. lääkäristään, niin et voi ottaa kantaa siihen.

Sisältö tulisi suunnitella yhdessä palkatun henkilökunnan sekä samanlaisissa tehtävissä toimivan vapaaehtoistoimijan kanssa. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.91)

### 3.5.3 Ohjaus

Perehdyttämisen ja hyvän koulutuksen jälkeen tulee varmistua siitä, että vapaaehtoistoimijaa myös ohjataan annetussa työtehtävässä. Ohjauksen päämääränä on saavuttaa vapaaehtois-toimijalle tunne, että hän osaa ja pärjää työtehtävässään. Tavoitteena on siis tehdä vapaaehtois-toimijoista itsenäisesti suoriutuvia toimijoita. Vapaaehtoistoiminnan johtajasta tulee enemmänkin avun lähde kuin, että hän olisi kontrolloija tai ”yllyttäjä”. Näin vapaaehtoistoiminnan johtajan tarvitsee käyttää vähemmän aikaa vapaaehtoistoimijan valvomiseen.

Yksi ehkä suurin haaste on ohjata vapaaehtoistoimijoita, jotka työskentelevät ”kentällä” ja ovat erillään ohjaajastaan. Tämä on hyvin ongelmallista koska erillään olo saattaa lisätä turhautumisen tunnetta, alentaa motivaatiota jne. Ohjauksen näkökulmasta tätä erillään olon tunnetta tulee ”kaventaa” kehittämällä työympäristöä joka lisää yhteenkuuluvuutta, kommunikointia jne. Ohjausvastuu kuuluu niin vapaaehtoistoiminnan johtajalle kuin palkatulle henkilökunnalle. Kun organisaatioon otetaan vapaaehtoistoimija, pitää myös palkatun henkilökunnan pystyä ohjaamaan vapaaehtoistoimijaa. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.101 - 117)

*Johtajalla onkin suuri vastuu järjestää uudelle vapaaehtoistojalle riittävä koulutus ja ennen kaikkea tämän jälkeen pitää huoli myös riittävästä ohjauksesta annettuun tehtävään. (omaa pohdintaa)*

### 3.5.4 Motivointi

Vapaaehtoistoiminnan ongelma on se, että vapaaehtoistojat eivät pysy organisaatiossa pitkään. Hyvästä rekrytoinnista ei ole mitään hyötyä jos vapaaehtoistoimijoita ei saada pysymään organisaation toiminnassa. Jotta vapaaehtoistojat saadaan pysymään organisaation palveluksessa, tulee ruokkia heidän motivaatiotaan. Esmond, J. & Dunlop P. (2004) toteavat tutkimuksessaan, että potentiaaliset vapaaehtoistojat miettivät hyvin tarkkaan sitä, että parantako heidän vapaaehtoistyönsä panos kohde ihmisten elämää. Ja jos he uskovat organisaation filosofiaan ja sen missioon, saattavat aloittaa vapaaehtoistojuuden. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi myös se, että myös omat arvot ja uskomus ihmisten auttamiseen motivoi vapaaehtoistoimijoita. Mitä enemmän vapaaehtoistojija uskoo organisaation tarkoitukseen, niin sitä enemmän hän on valmis antamaan aikaa sekä työpanostaan organisaatiolle.

Esmond, J. & Dunlop P. (2004) puhuvat myös vastavuoroisuuden ”laista”. Heidän tutkimuksessaan nousi esille myös yksi motivaation lähde; usko siihen, että jos auttaa kanssaihmistä, niin saa myös itse apua silloin sitä tarvitsee. He myös nostavat esille sen, että yleisin syy miksi vapaaehtoistojija ei pysy organisaatiossa on se, etteivät he koe saavansa riittävästi arvostusta.

Motivointi on avainsana kun mietitään vapaaehtoistojijan sitouttamista organisaatioon. Heille tulee antaa vastuuta, riittävän haastavia tehtäviä, palautetta, kiitosta sekä luoda työympäristö jossa he kokevat tarpeellisuutta ja kuuluvuutta organisaatioon.

### 3.5.5 Työnohjaus

Työnohjaus on myös yksi sitouttamisen muoto kun ajatellaan vapaaehtoistoimijoita. Vapaaehtoistyö saattaa olla pahimmillaan yksinäistä puurtamista. Se koostuu myös hyvin erilaisten ihmisten kanssa työskentelystä. Vapaaehtoistojija kohtaa työssään paljon epäkohtia joihin ei itse pysty vaikuttamaan vaan ne on yritettävä hiljaisesti hyväksyä. Vapaaehtoistyö on palkitse-

vaa mutta henkisesti erittäin kuluttavaa. Näiden kaikkien em. asioiden takia vapaaehtoistoimijoille pitää järjestää työnohjausta.

*Mielestäni työnohjaus on tärkeä sitouttamisen muoto vapaaehtoistoiminnassa. Useissa tapauksissa vapaaehtoistoimijan työ on hyvin yksinäistä ja työn sisältö saattaa olla henkisesti hyvin kuormittavaa. On tärkeää, että pääsee ohjatusti keskustelemaan ja purkamaan tunteitaan, jotka nousevat ”pintaan” vapaaehtoistoiminnan myötä. Itsekin koen toisinaan tarvetta työnohjaukseen mutta en ole vielä työntantajani kanssa keskustellut asiasta. (omaa pohdintaa)*

### 3.5.5.1 Työnohjaus käytännössä

Riitta Rantala (2004) toteaa artikkelissaan, että työnohjausta on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Oleellista on mieltää työnohjaus osaksi omaa työtä, työssäoppimista ja ammatillista kasvua. Se on ikään kuin pysähtymistä arjen työn ääreen, mutta muutaman askeleen päähän, tutkivalla, reflektovalla ja jäsentävällä otteella. Omat ja työryhmän/tiimin työstä nousevat kokemukset ja niiden tarkastelu ovat keskiössä. Tämän tarkastelun avulla opitaan tiedostamaan omia ajattelu- ja toimintatapoja. Työnohjauksessa on kysymys oppimisprosessista, jossa tutkitaan kokemusten kautta sisäistynyttä tietoa, joka ei ole ihmisen ulkopuolella vaan ihmisessä itsessään. Oppimiseksi tämä kokemus kääntyy, kun kokemusta reflektoidaan eli tutkitaan eri puolilta, tulkitaan ja sille annettuja merkityksiä tarvittaessa muutetaan. Näin työnohjauksessa tarjoutuu mahdollisuus omien ajattelu- ja toimintatapojen tutkimiseen, niiden uudelleen arviointiin ja sitä kautta ammatilliseen uudistumiseen ja kasvuun.

Työnohjauksessa ei sivuuteta myöskään tunteita, joita kaikenlainen työ ja yhdessä toimiminen herättävät. Reflektoinnin avulla kokemukset ja niihin liittyvät tunteet voivat saada uusia merkityksiä sekä tulkintoja ja samalla vapauttaa niihin mahdollisesti sitoutunutta energiaa. Tässä mielessä työnohjauksella voi olla terapeuttinen sivuvaikutus auttaessaan ohjattavaa löytämään uusia, luovia ratkaisuja työtilanteisiin. Työnohjauksella voi samalla olla vaikutuksia motivaation ja hyvinvoinnin tunteen lisääntymiseen työssä.

### 3.5.5.2 Työnohjauksen välineitä ja muotoja

Rantala R. (2004) toteaa, että keskeisin työnohjauksen väline on keskusteluun perustuva vuorovaikutusprosessi. Työnohjaaja ei anna valmiita malleja tai vastauksia ohjattavan esittämiin asioihin. Työnohjaaja toimii prosessissa asiakkaan omien oivallusten käynnistäjänä ja auttaa asiakasta löytämään uusia, luovia ratkaisuja ammatillisessa kasvussa ja työn kehittämisessä.

Henkilökohtaisen yksilötyönohjauksen lisäksi työnohjaukseen voivat kokoontua esim. eri yksiköiden samaa työtä tekevät työntekijät. He kokoontuvat ryhmänä työnohjaukseen, mutta pääpaino on edelleen omaan työtilanteeseen, esim. asiakassuhteeseen saatava työnohjaus. Työelämän nopeat muutokset ovat viime aikoina lisänneet työyhteisöjen tai tiimien työnohjauksen kysyntää. Viimeksi mainitussa työnohjauksessa päämääränä on koko työryhmän/tiimin yhteisen työn sekä yhteistyön tutkiminen ja kehittäminen.

### 5.5.5.3 Työnohjauksen aloittaminen ja kesto

Työnohjausta edeltää aina työnohjausta pyytävän yksilön, ryhmän tai työyhteisön tilanteen alkukartoitus, joita voi olla useitakin. Kartoituksessa selvitetään mihin työnohjausta tarvitaan ja voiko työnohjaaja omalla viitekehyksellään vastata näihin tarpeisiin. Samalla sovitaan työnohjauksen tavoitteista, työskentelytavoista ja käytettävistä metodeista. Perinteisesti työnohjauksen kokonaiskesto on usein ollut noin kaksi vuotta. Nykyisen työelämän muutosten myötä työnohjauksen kesto saattaa olla esim. muutamasta kerrasta puoleen – yhteen vuoteen. Yhdellä kerralla tavallisin työnohjauksen kesto on 1,5 tuntia. (Rantala R. 2004)

### 3.5.6 Mahdollisuudet ja riskit

Perehdyttäminen, koulutus, ohjaus, motivointi sekä työnohjaus on erittäin suuri mahdollisuus saada vapaaehtoistoimija pysymään organisaatiossa. Edellä mainitut asiat ovat herkkiä osa-alueita ja niihin tulee kiinnittää huomiota sekä varautua käyttämään aikaa. Työssä jaksamisen kannalta epäonnistumisiin ei ole varaa. Koska vapaaehtoistoimija toimii vapaaehtoisuuden pohjalta, on hänen helppo sanoa, ettei ”huvita enää”. Riskinä on se, että jokin em. osa-alue epäonnistuu ja hyvä vapaaehtoistoimija lähtee muihin tehtäviin. Pahimmassa tapauksessa johonkin toiseen organisaatioon jossa asiat on hoidettu paremmin.

### 3.6 Tunnustus tehdystä työstä

Vapaaehtoistoimijalle ammattitoimijan tuki ja tunnustus on tärkeä toiminnassa pysymisen kannustin. Avain asemassa on myös työn arvostuksen osoittaminen ja toiminnan näkyväksi tekeminen. Vapaaehtoiset tarvitsevat työstään näkyvää arvostusta ja henkilökohtaista palautetta.

Yhteisöllinen virkistäytyminen luo yhteisyyden tuntua ja innostaa ja virkistää toimijoita. Se myös toimii kiitoksena ja palkkiona toimintaan osallistumisesta. Yhteisöllinen kokoontuminen ruuan, teatterin tai retken merkeissä luo yhteenkuuluvuutta sekä lisää tunnetta saavuttaa yhteinen päämäärä. Virkistykseen mahdollistamisella on erittäin merkityksellinen tukemisen merkitys. Kii-

toksen antaminen niin arjessa kuin juhlassa on tärkeä toimijaa tukeva merkitys. Muistaminen merkkipäivinä, juhlat ja kunniamaininnat tuovat työtä näkyväksi ja antavat tunnustusta vapaaehtoistoiminnasta. Vapaaehtoistyön tietoisuuteen tuominen ja julkinen tunnustus tukevat ja kannustavat vapaaehtoistoimijoita heidän työssään. Kiitoksen antaminen hetkessä ja arjen työssä todentavan sen tunteen, että vapaaehtoinen tekee tärkeää työtä omalla paikallaan. (Vuoti, M. 2006)

*Kyseessä on asia, jota toteutetaan harmittavan vähäisesti. Itsekin syyllistyn tähän ja sen suhteen on kyllä roimasti parantamisen varaa. Erityisesti vapaaehtoistoiminnassa palkitsemisen rooli korostuu. (omaa pohdintaa)*

### **3.6.1 Mahdollisuudet ja riskit**

Itse uskon, että tunnustus tehdystä työstä on aina suuri mahdollisuus. Erityisesti tämä korostuu kun kyse vapaaehtoistoiminnassa. Tunnustus auttaa jaksamaan sekä tuo lisä motivaatiota vapaaehtoistointaan. Vaikka aina ei päästä huippu suoritukseen, niin tehdystä työstä tulee antaa tunnustus.

En koe, että tehdystä työstä annettava tunnustus olisi millään tavoin riski.

### **3.7 Arviointi**

Arvioinnin toteuttamiseksi tulee säännöllisesti kerätä palautetta vapaaehtoisilta ja omalta organisaatiolta. Palautetta kerätään toiminnan tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnan vaikutuksista, vapaaehtoisten osaamisesta ja toiminnan puitteista. Vapaaehtoisilta kerätään palautetta siitä, miten he ovat kokeneet onnistuneensa tehtävässä, miten tehtävä on soveltunut omaan elämäntilanteeseen, omasta osaamisesta ja kehittymistarpeista, ohjauksesta ja puitteista. Oman organisaation palautteessa kerätään tietoa sisäisestä työnjaosta, kokemusta omasta osaamisesta, kehittymistarpeista, toiminnan organisoinnista, johtamisesta ja puitteista.

Mikäli kunta avustaa toimintaa, järjestetään kunnan kanssa vuosittain yhteinen suunnittelu- ja arviointipalaveri, jossa sovitaan tavoitteet seuraavalle vuodelle ja arvioidaan edellisen vuoden toiminnan laatua, määritellään kehittämistarpeet ja sovitaan niiden toteuttamisesta. Keskustelussa huomioidaan laadun kannalta olennaiset seikat ja kokouksesta tehdään muistio.

Kaikesta kerätystä palautteesta laaditaan omaan käyttöön yhteenveto, jota käytetään hyväksi kehitettäessä vapaaehtoistoiminnan sisältöjä, vapaaehtoisten koulutusta ja ohjausta sekä henkilöstön koulutusta.

Arviointia tulee tehdä vapaaehtoistoiminnan joka ”askeleella” (kts. s.12). Arviointi on työkalu jolla vapaaehtoistoimintaa kehitetään ja se on vapaaehtoistoiminnan johdon tukena.

### **3.7.1 Mahdollisuudet ja riskit**

Arviointi on perusosa vapaaehtoistoimintaa. Ilman arviointia ei pystytä kehittämään vapaaehtoistoimintaa ja ennen kaikkea kehittämään vapaaehtoistoimijoita. Arvioinnin tulee olla joustavaa ja helppoa. Arviointi on mitä suurimmassa määrin organisaatiolle mahdollisuus, jota tulee hyödyntää. Arvioinnilla on harvoin riskiä. Negatiivinenkin palaute on organisaatiolle ja vapaaehtoistoimijalle mahdollisuus.

## ***3.8 Henkilökunnan osallistuminen (säännölliset tapaamiset)***

Vapaaehtoistyö on luonteeltaan dynaamista, mahdollistavaa ja ehdoista vapaata ja se mahdollistaa yhteyden sosiaaliseen jäsenyyteen. Vapaaehtoistyön ja ammattityön roolien selkeyttäminen ja vuorovaikutus on tärkeää. Ammattitoimijat (henkilökunta) eivät saisi kokea vapaaehtoistojaa uhkaksi vaan voimavaraksi. Vapaaehtoistoimijalle ammattitoimijan tuki ja tunnustus on tärkeä toiminnassa pysymisen kannustin. Vapaaehtoistyö tarvitsee ammatillisen ja päätoimisen johtamisen. Johtaminen muodostuu koordinoinnin hallinnasta ja vuorovaikutuksellisesta kohtaamisesta. Keskitetty toiminnan koordinaatio tuo mukaan uusia toimijoita.

Vapaaehtoistyö tarvitsee ammattityöntekijöiden tukea. Tuki on sisällöltään tiedottamista, yhteistyökuvioiden ylläpitoa eri tahojen kanssa sekä vapaaehtoistyöntekijöiden ohjausta ja välitystä. Ammattihenkilöille kuuluu myös vapaaehtoisten työn kehittäminen eri tahojen kanssa. Vapaaehtoistoiminnassa ammattityöntekijät ovat tärkeässä asemassa kouluttajina, ohjaajina ja välittäjinä. Ammattityöntekijät huolehtivat vapaaehtoistyön jatkuvuudesta, vapaaehtoisten jaksamisesta sekä auttavat vapaaehtoisia käsittelemään erilaisia asioita ja tunteita, joita toimintaan liittyy.

Vapaaehtoistyön ja ammattityön vuorovaikutus on merkittävä. Vapaaehtoisille on tärkeää, että heillä oli ammattitoimijoiden tuki ja mahdollisuus konsultoida tilanteissa joissa heillä ei ole valmiuksia toimia. Ammattitoimijoiden kanssa yhdessä toteutettavat koulutukset ja yhteiset virkistyshetket luovat yhteishenkeä. Vapaaehtoiset ovat työyhteisönjäseniä yhdessä palkkatyötä tekevien kanssa.

Vapaaehtoistyöllä on mahdollisuudet toimia ammattityön rinnalla. On tärkeää, että roolit ja tehtävät ovat selkeät niin ammattitoimijoille kuin vapaaehtoistoimijoille. Vapaaehtoistyö on ammattityötä tukeva ja sen rinnalla luonnollinen jatkumo.

Ammattitoimijoiden luottamuksen puute saattaa aiheuttaa sen, että vapaaehtoisia jää pois toiminnasta. (Vuoti, M. 2006)

*On ensiarvoisen tärkeää, että palkattu henkilöstö tapaavat vapaaehtoistoimijoita säännöllisesti ja sitä kautta syntyy keskinäinen luottamus. Voisin väittää, että vapaaehtoistoimija, joka ei saa palkatulta henkilöstöltä minkäänlaista tukea, on tuhoon tuomittu. (omaa pohdintaa)*

### **3.8.1 Mahdollisuudet ja riskit**

Vapaaehtoistoimijat pitäisi nähdä organisaatiossa mahdollisuutena. He tukevat ammattihenkilökuntaa omalla toiminnallaan. Riskinä saattaa olla, että vapaaehtoistyö koetaan vievän työpaikkoja niiltä jotka olivat heikommin koulutettuja. Tällöin saattaa tulla voimakkaita ristiriitoja.

### **3.9 Johdon tuki (hallitus)**

Organisaation johdon (pienissä organisaatioissa hallituksen) ei ainoastaan täydy hyväksyä vapaaehtoistoimijoiden hyödyntämisen organisaation tehtävissä vaan heidän täytyy myös hyväksyä koko vapaaehtoistoiminnan konsepti. Ylimmän johdon tulee ymmärtää myös se, miten vapaaehtoistoimija täydentää palkattua henkilökuntaa. Johdon tulee myös ymmärtää se, että vapaaehtoistoiminta ei ole ilmaista mutta sen kautta saavutettu hyöty hyvin onnistuessaan ylittää monin kerroin aiheutuneet kulut. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.184)

Johdon kannustuksen ei tarvitse aina olla virallista eikä aikaa vievää. Kannustus voi olla esimerkiksi sitä, että käy säännöllisesti jutustelemassa vapaaehtoistoimijoiden kanssa ja näin luo ”elävän” yhteyden heihin. Johto voi myös tukea vapaaehtoistoimijoita rohkaisemalla palkattua henkilöstöä arvostaman vapaaehtoistoimijoiden panosta. (McCurley S. & Lynch R. 2006 s.184)

### **3.9.1 Mahdollisuudet ja riskit**

Johdon aito tuki on erittäin suuri mahdollisuus alkavalle ja jo olemassa olevalle vapaaehtoistoiminnalle. Ilman johdon tukea vapaaehtoistoimija ei pysty kotoutumaan organisaatioon, jonka toiminnassa hän on mukana.

On sanomattakin selvää, että ilman johdon tukea vapaaehtoistoimintaa ei voi, eikä tule aloittaa.

### **3.10 Kunnan osallistuminen**

Sosiaali- ja terveysjärjestöillä ja kunnilla on käytännössä monta tapaa järjestää yhteistyönsä. Järjestö voi toimia osana kansalaisyhteiskuntaa ilman muodollista suhdetta kuntaan. Mitä enemmän järjestö on yhteistyössä kunnan kanssa, sitä enemmän tulee ohjeita sopimuksia, ehtoja ja määräyksiä säätelemään yhteistoimintaa. Järjestöjen päättäjien on oltava tietoisia, että päättäessään yhteistyöstä ja sen mukana tulevista pelisäännöistä ja ohjauksesta, he luovuttavat osan itsemääräämisoikeudestaan. Päätösvalta on siis alusta loppuun järjestöillä itsellään.

Kunnan tukitoiminnan periaatteena tulisi olla, että kunta avustaa järjestöä, mutta ei määrittele, minkälaista toiminnan tulee olla. Kuntatalous asettaa rajoituksensa sille, millä tavoin kunnat voivat avustaa järjestöjä. Yleisenä kehityssuuntana näyttää olevan, että kunnat pyrkivät vähentämään sellaisia avustuksia, joihin ei liity vastikkeellista palvelujen ostoa. (Möttönen, S. & Niemelä J., 2005 s.151-154) Tällainen kehityssuunta on vaarallista siinä mielessä, että järjestöt alkavat muuttaa perus kansalaistoimintaa saadakseen rahoitusta kunnilta. Kunnan ei tulisi arvioida paikallista järjestötoimintaa sillä perusteella, kuinka hyödyllistä yksittäisen järjestön toiminta kunnan kannalta on.

### 3.10.1 Kunta ja vapaaehtoistoiminta

Suurten ikäluokkien jäädessä pois työelämästä tulee kuntasektorille paineita erilaisten terveyttä ylläpitävien ja sairautta ennaltaehkäisevien toimintojen järjestämisestä. Myös uudet palvelurakennemuutokset, joissa laitospaikkoja korvataan ”kodinomaisilla” asumisratkaisuilla ajavat kuntien tarjoamat tukipalvelut ahdinkoon. Esimerkiksi kotihoito ei pysty nykyisellään tarjoamaan kuin ”hengissä pysymisen” kannalta välttämättömimmän palvelun.

Kolmas sektori on jo nyt tukena kunnille mutta sen rooli tulee tulevana vuosina räjähdysmäisesti kasvamaan. Jotta kunnat selviävät tulevaisuuden haasteista, joutuu ne tukeutumaan yhä enemmän kolmannen sektorin apuun. Kolmannen sektorin avainsana on ”vapaaehtoistoiminta” ja sitä kautta mahdollistuvat tukitoiminnot. Vaikkakin puhutaan vapaaehtoistoiminnasta, niin se ei ole aivan ilmaista. Ammattilaisia. Vapaaehtoistoiminnan työtehtävät ovat usein henkisesti haastavia sekä kuormittavia. Vapaaehtoistoimijoiden koulutus, virkistys, työnohjaus jne. maksaa ja usein niissä joudutaan käyttämään ammattilaisia. Myös vapaaehtoistoiminnan koordinointiin tarvittavien tilojen ja laitteiden hankinta sekä ylläpito maksavat.

Vapaaehtoistoiminnan kautta esim. saattopalvelua, ystäväpalvelua jne. järjestävät järjestöt eivät suoriudu tehtävästään ilman kunnan tukea. Tämä on tosiasia ja kuntien tulisi se myös tiedostaa. Suora taloudellinen tuki järjestöille mahdollistaa laadukkaan vapaaehtoistoiminnan järjestämisen.

Kuntien ja kolmannen sektorin toimijoiden tulisi viimeistään jo nyt aloittaa keskusteluyhteyksien avaaminen. Heidän pitää yhdessä kartoittaa toimintaympäristö ja se miten kumpikin osapuoli siihen sijoittuu. Tältä pohjalta on hyvä lähteä rakentamaan hyvää ja toimivaa suhdetta. Molempien osapuolien tulee sitoutua yhteiseen toimintaan toisiaan kunnioittaen. Myös yhteisistä pelisäännöistä täytyy sopia.

### 3.10.2 Mahdollisuudet ja riskit

Vapaaehtoistoiminnan rooli kunnissa lisääntyy vuosi vuodelta. Kunta kumppanina on mahdollisuus vapaaehtoistoimintaa organisoivalle organisaatiolle. Kunta voi antaa resursseja vapaaehtoistoimintaa varten, jonka ei aina täydy olla taloudellista. Itse pidän kuntaa enemmänkin mahdollisuutena kuin riskinä.

Kunta voi myös olla riski, koska on aina mahdollista, että kunta yrittää täyttää vapaaehtoistoiminnalla niitä palveluita, joita sen itse pitäisi järjestää ja toteuttaa.

## 4. Pohdintaa

Kokonaisuutena ajateltuna vapaaehtoistoiminnan johtaminen on erittäin työläs ja vaativa tehtävä jos sen haluaa toteuttaa, kuten edellä on esitetty. Vapaaehtoistoiminnan johtamista on Suomessa tutkittu kovin vähän, joten peilaaminen suomalaista johtamiskulttuuria esimerkiksi Amerikkalais – Australialaiseen vapaaehtoistoiminnan johtamiseen ei tässä kehittämistyössä onnistunut. Omakokemukseni vapaaehtoisatoiminnan johtamisesta ei tässä vaiheessa uraa myöskään edesauttanut johtamiskulttuurien peilaamista.

Kehittämishanke on kokonaisuudessaan ollut varsin haastava mutta hyvin opettavainen minulle itselleni. Koen, että olen tiedollisesti kasvanut johtajana mutta edellä kuvattua mallia pääsen testaamaan myöhemmin urallani. Kehittämismallia on tarkoitus testata olohuoneverkoston toimipisteissä ainakin Yhdistysverkoston toimipisteessä.

Kun mietin omaa johtajuuttani ja sitä miten olen siihen tämän koulutuksen aikana kasvanut, niin paljon olen oppinut mutta kuitenkin tunnen että olen vasta ”lähtötelineistä” pinkaissut eteenpäin. Itse toivoisin tulevaisuudelta, että saisin pienin askelin lisää haasteita johtajana jotta pääsisin joskus järjestöjohtamisen kovaan ytimeen eli johonkin isoon rooliin.

## LÄHTEET

Drucker, P. F. 2008, Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Talentum

Esmond, J., Dunlop P., 2004, Developing the Volunteer Motivation Inventory to Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers in Western Australia

Fryar, A., Noble, J., Roger, L. 2003, Volunteer management: An essential guide, 2nd edition, Volunteering SA Inc., Adelaide, Australia

Kauppinen, T. 1999. Navigoiva johtaminen. Onnistumisen organisointi ja navigointi jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

McCurley, S. & Lynch, R. 2006, Volunteer Management – Mobilizing all the Resources of the Community 2<sup>nd</sup> Edition, Kemptville, USA

Möttölä, S., Niemelä J., 2005. Kunta ja kolmas sektori – yhteistyön uudet muodot. Otava

Rantala, R, 2004. Työnohjaus järjestötoiminnan kehittämisessä. Artikkel. [www.kansalaisfoortumi.fi](http://www.kansalaisfoortumi.fi)

Vuoti, M. 2006. Vapaaehtoistoiminnan lähtökohtia. Selvitys AVEK -hankkeelle yksilökohtaisen vapaaehtoistoiminnan perusteista, tukemisesta, organisoinnista, toiminnan edellytyksistä ja kohdentumisesta. Pohjois-Suomen Osaamiskeskus. Oulun toimintayksikkö