

Vapaaehtoistoiminnan johtaminen urheiluseurassa Taitoluisteluseuran johtamishaasteet

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Anna Saastamoinen
2015

Tekijä Anna Saastamoinen

Työn nimi Vapaaehtoistoiminnan johtaminen urheiluseurassa – taitoluisteluseuran johtamishaasteet

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja(t) Raimo Lovio

Hyväksymisvuosi 2015

Sivumäärä 89

Kieli Suomi

Tutkimuksen tavoitteet: Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, minkälaisia johtamishaasteita vapaaehtoisorganisaatioiden toiminnassa yleisesti kohdataan. Aloitan tutkimukseni kirjallisuuskatsauksella, jossa vertailen eri lähteissä mainittuja vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteita. Tämän jälkeen syvennyn aiheeseen lisää perehtymällä vapaaehtoistointaan ja sen johtamiseen eräässä suomalaisessa taitoluisteluseurassa. Tutkimus onkin tehty kyseisen taitoluisteluseuran vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittämistarkoituksessa – johtamishaasteiden määrittelyohjelmalla tarkoitukseni on löytää ratkaisuja havaittuihin ongelmiin, minkä kautta seuratoimintaa voitaisiin kehittää edelleen yhä toimivammaksi.

Tutkimuksen toteutus: Tutkimukseni on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Olen kerännyt empiirisen aineiston joulukuun 2014 ja kesäkuun 2015 välisenä aikana teemahaastattelujen avulla. Haastattelin yhteensä kahdeksaa henkilöä, jotka olivat haastatteluhetkellä tutkitun seuran vapaaehtoistoiminnassa mukana eri tavoin – toiset johtamassa vapaaehtoistomijoina ja seuraa, toiset tekemässä vapaaehtoistyötä osallistuen pieniin askareisiin tai seuran tapahtumiin. Haastatteluaineiston analysointimenetelmänä käytin teemoittelua.

Tutkimustulokset: Tutkimieni kirjallisuuslähteiden mukaan vapaaehtoisorganisaatioiden johtamisessa kohdataan yleisesti lukuisia haasteita ja joiltain osin näiden johtaminen koetaan ongelmallisemmaksi kuin voittoa tavoittelevien yritysten. Tutkimuskirjallisuutta yhdistelemällä muotoilin johtamishaasteet yhdeksäksi teemaksi (*Vapaaehtoisten motivaatio, Toimivat ryhmät, Hallitus ja johtaminen, Luopuminen – uudistaminen, Keskittyminen – hajauttaminen, Tavoitteiden asettaminen, Läpinäkyvyys, Viestintä ja Menestymisen seuraaminen*), joiden esiintymistä tutkin myös kohdeorganisaatiossa. Tekemieni haastattelujen perusteella aiempi tutkimus ja määrittelemäni teemat vaikuttavat olevan oikeansuuntaisia, sillä kaikki haasteet ilmenivät ainakin jossain määrin myös tutkimassani taitoluisteluseurassa.

Tutkimuksessa hyödyntämäni kirjallisuus ja haastateltujen vastaukset muotoutuivat lopulta kaavioksi seuratoiminnan johtamisesta. Kaavio alkaa organisaation tavoitteiden asettamisesta, jatkuu toiminnan tarkoituksenmukaisen järjestämisen ja tästä viestimisen kautta vapaaehtoisten motivaatioon ja sitoutumiseen, ja palaa näissä onnistumisen seuraamisen kautta taas alkuun. Kaavion antamia suuntaviivoja noudattamalla on mahdollista välttää yleisiä vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteita ja luoda toimiva vapaaehtoisorganisaatio.

Avainsanat johtaminen, urheiluseuratoiminta, vapaaehtoistoiminta, vapaaehtoistyö

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman taustaa.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja empiria	3
1.3 Keskeiset käsitteet	4
1.4 Tutkielman rakenne	5
2 VAPAAEHTOISTOIMINNAN JOHTAMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA	6
2.1 Vapaaehtoistoiminta käsitteenä	6
2.2 Vapaaehtoistoiminta urheiluseuroissa	9
2.3 Vapaaehtoistoiminnan johtaminen	12
2.4 Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet	17
3 METODOLOGIA	23
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	23
3.2 Tutkimuksen suorittaminen	24
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	30
4 KÄSITYKSIÄ VAPAAEHTOISTOIMINNASTA TAITOLUISTELUSEURASSA	34
4.1 Vapaaehtoistoiminnan määritelmä ja haasteet	34
4.2 Johtamisen haasteena ihmiset	37
4.2.1 Vapaaehtoisten motivaatio	37
4.2.2 Toimivat ryhmät	40
4.2.3 Hallitus ja johtaminen.....	44
4.3 Johtamisen haasteena organisaatio	46
4.3.1 Luopuminen – uudistaminen	46
4.3.2 Keskittyminen – hajauttaminen	47
4.3.3 Tavoitteiden asettaminen	48

4.4 Johtamisen haasteena toiminta	51
4.4.1 Läpinäkyvyys.....	51
4.4.2 Viestintä.....	53
4.4.3 Menestymisen seuraaminen.....	55
5 VAPAAEHTOISTOIMINNAN KEHITTÄMISHAASTEET.....	56
5.1 Tutkitun seuran vapaaehtoistoiminnan johtamisen nykytila ja haasteet	56
5.2 Urheiluseuran vapaaehtoistoiminnan johtamisen tavoitetila.....	71
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	77
LÄHTEET.....	83

JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Kuvitellaan tilanne, jossa lapsi ja hänen perheensä ovat valinneet lapsen harrastukseksi muodostelmaluistelun. 10-vuotias luistelija tulee neljänä päivänä viikossa jäähallille, pukee päällensä luisteluhelman, trikoot ja luistimet ja astuu jäälle toteuttamaan unelmaansa 20 muun samanikäisen tytön kanssa. Harjoituksen aikana äiti tai isä menee jäähallin katsomoon tai kahvioon seuraamaan jääharjoitusta muiden vanhempien kanssa, joiden lapset ovat samalla jäällä. Porukassa seurataan ja kehuaan lasten kehittymistä, vaihdetaan kuulumisia ja suunnitellaan tulevan kilpailun fanikatsomoa – kuka tuo kannustuslipun, kuka lyö rumpuja, osaavathan kaikki varmasti sen kannustushuudon? Viikonloppu tuleekin menemään jäähallilla, tytoilla on kisat naapurikaupungissa. Sinne ollaan lähdössä kannustamaan sankoin joukoin. Päivä toisensa jälkeen vanhemmat istuvat jäähallin penkille omasta työstä päästyään, lauantaiaamunakin treenit alkavat ennen kahdeksaa. Jo tässä vaiheessa lasten harrastuksessa alkaa olla kyse tavoitteellisesta kilpaurheilusta.

Vanhemmat sitoutuvat lastensa lailla urheiluseuraan. Sitoutuminen on fyysistä, sillä lapset on kuljetettava jäähallille usein myös viikonloppuaamuisin. Sitoutumisen on kuitenkin oltava myös henkistä, koska vanhemmat lupautuvat tekemään usein omien töidensä lisäksi suuren määrän ylimääräistä vapaaehtoista työtä urheiluseuran tai joukkueen hyväksi. Monet ovat mukana oman asuinalueensa kimpukuljetusringissä, toiset organisoivat joukkueelle rahakeräystä tai talkoomahdollisuuksia harjoitusmaksuja pienentämään. Vapaaehtoistoita on tarjolla myös laajemmin, aina evästarjoilun organisoinnista ja nettisivujen ylläpitämisestä joukkueen huoltajana kisamatkoilla toimimiseen. Aikaisempi trendi, jossa lapset tiputettiin autosta harrastuspaikan parkkipaikalle, onkin kääntynyt niin, että vanhempi parkkeeraa autonsa ja tulee itse lapsen perässä kentän laidalle tai katsomoon ja osallistuu harrastuksen organisointiin.

Vapaaehtoistyö, auttaminen ja niin kutsuttu kolmas sektori ovat olleet paljon esillä viimeisinä parina vuotena. Eri mediat mainostavat mahdollisuuksia osallistua vapaaehtoistyöhön valtakunnallisten järjestöjen tai seurakuntien kautta. Myös suuriin tapahtumiin, kuten konsertteihin tai urheilukilpailuihin, haetaan vapaaehtoisia näkyvästi. Helsingin Sanomat kirjoitti taannoin (21.12.2014) hyväntekeväisyyden näkyvän katukuvassa ja mediassa erilaisina rahakeräyksinä, mutta pelkän rahallisen auttamisen rinnalle on noussut halu auttaa

itse. Helsingin Sanomien haastattelema kansalaistoiminnan johtaja Laura Hakoköngäs Diakonissalaitoksesta väittääkin, että Suomeen on syntynyt todellinen vapaaehtoistyön aalto, välittämisen kansanliike. Ilmapiirin muuttuminen on alkanut näkyä pari vuotta sitten. ”Alettiin yhä useammin puhua yhteisöllisyydestä ja kaivata sitä.” Samassa jutussa kerrotaan, että HelsinkiMission kansalaistoiminnan johtajan Henrietta Grönlundin mukaan suomalaisilla on vanha talkookulttuuri ja olemmekin vapaaehtoistoiminnan tekemisessä Euroopan kärkijoukoissa. Auttamisjärjestöjen lisäksi valtavana vapaaehtoistyön kenttänä mainitaan myös urheilun ja liikunnan alue.

Vapaaehtoinen ja itsenäinen kansalaistoiminta onkin yksi suomalaisen urheiluliikkeen kivijaloista. Suomalainen yhdistys- ja järjestöaktiivisuus näkyikin todellisuudessa heti ammattiliittojen jälkeen suurimpana urheilu- ja ulkoilujärjestöissä (VLN 2013:6, 4). Suomalaiset urheiluseurat pyörivätkin ennen lähes täysin vapaaehtoisvoimin. Nykyään ammattivalmentajien palkkaaminen on tullut yleiseksi, mutta silti edelleen yli 600 000 suomalaista tekee vapaaehtoistyötä liikunnan ja urheilun parissa (Kansallinen Liikuntatutkimus, 2010b). Myös urheiluseuratoiminnassa yhteisöllisyys on tuntunut saavan yhä enemmän merkitystä, kun seuratoiminnassa painotetaan lapsen harrastuksen lisäksi vanhempien ja koko seuran me-henkeä ja yhteenkuuluvuutta. Tämä asettaa myös urheiluseuran johdon uudenlaisten haasteiden eteen – perinteinen valmennus- ja harrastustoiminta ei enää riitä, kun asiakkaat haluavat olla mukana osallistumassa ja kehittämässä tätä yhteisöllisyyttä. Vapaaehtoistoiminta onkin urheiluseuroissa merkittävä voimavara, kun sitä osataan käsitellä ja organisoida oikein.

Tämän tutkielman innoittajina olivat kaksi tutkimani taitoluisteluseuran hallitukseen kuulunutta henkilöä, jotka olivat kiinnostuneita hyvän vapaaehtoistoiminnan johtamisen vaikutuksista seuratoimijoiden sitoutumiseen. Tavoitteena oli löytää ratkaisuja siihen, miten seuratoimintaa voitaisiin johtaa niin, että myös luistelijoiden perheet motivoituisivat olemaan tämän seuran jäseniä kaudesta toiseen eivätkä siirtyisi harrastamaan lajia kilpaileviin seuroihin. Tutkimaani taitoluisteluseuraan kuuluvat sekä yksinluistelijat että muodostelmaluistelijat, mutta keskityn tässä tutkielmassa käsittelemään seuran muodostelmaluistelupuolta.

Olen toiminut muodostelmaluisteluvalmentajana kyseisessä seurassa kuuden vuoden ajan ja harrastanut lajia itse lähemmäs 20 vuotta. Näin ollen tutkielmani tekoon minua motivoivat mahdollisuus olla mukana kehittämässä työpaikkaani sekä tilaisuus syventyä lajitoimintaan

uudelta näkökannalta. Taustani antaa minulle myös hyvän lähtökohdan ymmärtää seuratoimintaa ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteita. Henkilökohtainen ajatukseni luistelijoiden ja perheiden sitoutumisesta oli ennen tähän tutkimukseen ryhtymistä, että jos valmentaja tekee työnsä riittävän hyvin sekä yksittäisen urheilijan että joukkueen valmentamisessa, tyytyväinen ja motivoitunut luistelija vie luistelun iloa mukanaan jäähallilta kotiin, mikä edelleen saa koko perheen sitoutumaan kotiseuraansa. Seuratoimintaan tutustuttuani olen kuitenkin päässyt laajentamaan omia näkökulmiani melko radikaalisti – valmennustoiminnan taustalla itse asiassa pyörii tärkeä seurakoneisto, jonka tehtävä on huolehtia siitä, että harrastamisen tausta-asiat ovat kunnossa. Näin ollen maailman paraskaan valmentaja ei pystyne pitämään luistelijoita seurassa, jos seuran toiminta ja vapaaehtoistoiminnan johtaminen eivät ole kokonaisuudessaan riittävän hyvää.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja empiria

Tämän tutkielman tavoitteena on perehtyä vapaaehtoistoiminnan johtamista käsittelevään kirjallisuuteen ja sen avulla selvittää yleisiä vapaaehtoisorganisaatioiden johtamisen haasteita. Tämän lisäksi tutkin vapaaehtoistoiminnan johtamista ja sen organisointia eräässä taitoluisteluseurassa tavoitteenani kartoittaa seuratoiminnan nykytilaa ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen haastealueita. Lopuksi pyrin löytämään ratkaisuja esiin tulleisiin johtamishaasteisiin ja esittelen mallin, jonka avulla tutkimani taitoluisteluseuran vapaaehtois- ja seuratoiminnan johtamista voitaisiin kehittää.

Lähestyn tutkimusongelmaa seuraavien alakysymyksien avulla:

- Minkälaisia haasteita vapaaehtoistoiminnan johtamisessa yleisesti kohdataan tutkimuskirjallisuuden mukaan?
- Minkälaisia vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteita tutkimastani taitoluisteluseurasta löytyy haastattelujen perusteella?
- Miten tutkimassani taitoluisteluseurassa voitaisiin kehittää vapaaehtoistoiminnan johtamista?

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluaineisto kerättiin vuoden 2014 joulukuun ja vuoden 2015 kesäkuun välisenä aikana. Haastattelin tutkimustani varten taitoluisteluseurassa mukana olevia seuratoimijoita eri organisaatiotasoilta. Henkilöt edustavat

seuratoiminnan eri aktiivisuustasoja toisten osallistuessa koko seuran johtamiseen hallituksesta käsin, kun taas toiset ovat seuraan liittyvässä vapaaehtoistoiminnassa mukana pienemmässä mittakaavassa. Tutkimuksessani olin nimenomaisesti kiinnostunut seuran vapaaehtoistoiminnan tilasta kattavasti eri seuratoimijoiden näkökulmasta, minkä vuoksi valitsin haastateltavat eri puolilta organisaatiota.

Tutkimuksessa hyödyntämäni kirjallisuusaineisto ja teoreettinen keskustelu pohjautuvat paljolti suomalaiseen kirjallisuuteen, mutta olen käyttänyt myös esimerkiksi yhdysvaltalaisen ja eurooppalaisten tutkijoiden tuottamaa kirjallisuutta. Päädyin tähän siksi, koska vapaaehtoistoimintaa leimaavat yleensä vahvasti kansalliset erityispiirteet, jolloin johtamishaasteet voivat olla myös eri kulttuureissa erilaiset. Valintaani vaikutti lisäksi se, että Suomi on katsottu historiallisesti aktiiviseksi vapaaehtoistyön ja kansalaistoiminnan maaksi, minkä vuoksi myös kotimaista kirjallisuutta oli saatavilla kohtuullisesti.

Vaikka Suomen vahvaa taustaa talkookulttuurin ja vapaaehtoistyön maana korostettiin lähes kaikissa tätä työtä varten lukemissani teksteissä, useimmissa kuitenkin mainittiin, että tutkimuksia suomalaisesta vapaaehtoistyöstä on olemassa verrattain vähän. Urheilun ja liikunnan alan on todettu olevan suurin suomalaisen vapaaehtoistyön alue, mutta silti eniten tutkimuksia on tehty sosiaali- ja terveysalalla ja seurakunnissa tehtävästä vapaaehtoistyöstä (Yeung 2002, Pessi 2010). Tutkimuskentältä löytyy kuitenkin esimerkiksi useita viime vuosina tehtyjä pro gradu -tutkielmia ja opinnäytetöitä koskien juuri urheilun ja liikunnan alaa (esim. Pöyhiä 2004, Nygren 2008, Rinnetmäki 2012, Hakkarainen 2013), mikä kertoo kasvavasta kiinnostuksesta alaan. Uskoisinkin, että vapaaehtoistyön ja erityisesti vapaaehtoistoimijoiden johtamisen tutkimuskenttä tulee laajenemaan tulevaisuudessa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi esittelen tässä tutkielmassa käyttämäni keskeiset käsitteet. Käsitteiden sisältö tarkentuu vielä myöhemmin tutkielman edetessä.

Vapaaehtoistoiminta on käsitteenä hyvin laaja ja palaankin sen määrittelyyn tarkemmin seuraavassa luvussa. Vapaaehtoistoiminnalle ei ole yksiselitteistä käsitettä ja siihen viitataan usein myös puhumalla esimerkiksi kansalaistoiminnasta tai kolmannesta sektorista. Yhteistä näiden käsitteiden kuvaamalle toiminnalle on kuitenkin vapaaehtoisuus ja palkattomuus (esim.

Yeung 2002, Euroopan Parlamentti 2008, Pessi 2010). Käsitteitä vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistyö käytetään tässä tutkielmassa synonyymeinä. Tutkielmassa puhutaan samankaltaisesta toiminnasta myös termillä *seuratoiminta*. Seuratoiminnalla tarkoitan tässä yhteydessä vapaaehtoistoimintaa, jota tehdään urheiluseurassa. Seuratoiminta-käsitteen käyttö vapaaehtoistoiminnan synonyyminä on tässä yhteydessä perusteltua, sillä suurin osa urheiluseuran toiminnasta on nimenomaan vapaaehtoistyötä.

Vapaaehtoistyöntekijästä käytetään niin ikään synonyyminä termiä vapaaehtoistoimija. Samalla tavoin kuin edellä on kuvattu käsitettä seuratoiminta, käytetään urheiluseurassa vapaaehtoistyötä tekevästä henkilöstä myös käsitettä *seuratoimija*.

Vapaaehtoistoiminnan johtamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa kaikkea toimintaa, joka liittyy vapaaehtoisorganisaatioissa tapahtuvan toiminnan organisointiin tai vapaaehtoistyötä tekevien ihmisten johtamiseen. *Seuratoiminnan johtaminen* puolestaan kuvaa vastaavaa toimintaa, joka liittyy urheiluseuran muun kuin palkallisen toiminnan johtamiseen.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielmani muodostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa siirryn käsittelemään vapaaehtoistoiminnan määritelmiä, vapaaehtoistoiminnan johtamista ja sen haasteita kirjallisuuden avulla. Pohdin lyhyesti myös, mitä vapaaehtoistoiminnan johtaminen tarkoittaa erityisesti urheiluseuroissa. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimukseni metodologiaosuuden eli kerron, miten tutkimuksen empiirinen osuus on tehty. Neljännessä luvussa, Käsitteitä vapaaehtoistoiminnasta taitoluisteluseurassa, käyn läpi haastatteluissa esille tulleet asiat teemoittain. Viides luku, Vapaaehtoistoiminnan kehittämishaasteet, keskittyy käsittelemään haastatteluvastauksia peilaten niitä kirjallisuuteen ja käytännön toimintaan. Esittelen myös tuloksien perusteella kokoamani mallin, jossa tiivistetään tutkimukseni perusteella löydetty vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet sellaiseen muotoon, että niitä voidaan urheiluseuran johtamisessa hallita. Viimeisessä luvussa kerään lyhyesti yhteen sekä kirjallisuudesta että haastatteluista tekemäni johtopäätökset ja tiivistän tutkimukseni tulokset. Esitän luvussa myös pari ehdotusta jatkotutkimuksien kohteiksi.

2 VAPAAEHTOISTOIMINNAN JOHTAMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA

2.1 Vapaaehtoistoiminta käsitteenä

Vapaaehtoistoiminta on käsitteenä vanha, mutta tutkimuskohteena kohtuullisen uusi. Ihmiset ovat kautta aikojen osallistuneet vapaaehtoistoimintaan esimerkiksi sadonkorjuutalkoissa tai naapureita muuten auttaen. Kuitenkin vasta myöhemmin on saatu käsite tätä toimintaa kuvaamaan. Nykyäänkin vapaaehtoistoimintaa on lähes kaikkialla – myös paikoissa, joissa sitä ei osata mieltää varsinaiseksi vapaaehtoistyöksi.

Vapaaehtoistyön ja kansalaistoiminnan juuret ulottuvat Suomessa 1800-luvulle. Silloinen kansalaistoiminta piti sisällään osittain samoja asioita kuin nykyään. Päätaivitteena oli ihmisten auttaminen ja kohderyhmänä yleensä köyhät äidit ja lapset, sairaat ja vähäosaiset. Epävirallisempaa ja vähemmän organisoitua vapaaehtoistoimintaa oli myös esimerkiksi talkoiden muodossa. Talkootoiminta onkin suomalaisen vapaaehtoistoiminnan ja yhteisöllisyyden erityispiirre. (Raninen ym. 2007, 22) Sotien aikana organisoitu vapaaehtoistoiminta jäi vähemmälle, mutta sitäkin enemmän vapaaehtoisia ja vapaaehtoistyötä tarvittiin sotien loputtua maan uudelleenrakentamisessa. Tämän jälkeen vapaaehtoistoiminnan suosio väheni hetkellisesti, kunnes 1990-luvun laman aikana osaa valtion ja kunnan ylläpitämistä toimista hoitamaan ylläpitämään vapaaehtoisten voimin. Hokkanen ym. (1999, 7-8) kirjoittavat, että 1990-luvun alussa myös keskustelu vapaaehtoistoiminnan käsitteistä ja sisällöstä sekä kolmannen sektorin merkityksestä alkoi herätä. Tunnistamattoman yhteiskunnallisen ilmiön hahmottelusta päästiin vuosikymmenen puolivälissä eteenpäin hahmottamaan toiminnan kontekstia ja sen yhteiskunnalle tarjoamia vastauksia. Vuosituhannen vaihteessa kolmannen sektorin tutkimus on edelleen lisääntynyt ja on käsitteellisesti jo melko täsmentynyttä, vaikkakin määrittelyiden kirjo on yhä laaja. Vapaaehtoistoiminta on tullut näkyvämmäksi ja aikaisempaa helpommin tunnistettavaksi. (Hokkanen ym. mt.) Suomessa vietetäänkin vuonna 2017 suomalaisen vapaaehtoistyön 100-vuotisjuhlia. Myös presidentti muisti vapaaehtoistyötä tekeviä vuonna 2014 kutsuessaan heitä Linnan juhliin juhlistamaan Suomen itsenäisyyttä.

Joku mieltää vapaaehtoistoiminnan suuressa avustusjärjestössä toimimiseksi, toinen kehitysapuprojektiksi ulkomailla ja kolmas vaikkapa sokean naapurin auttamiseksi. Asiasta on olemassa myös runsaasti tutkimustietoa (esim. Helander 1998, Hokkanen ym. 1999,

Raninen 1007). Esimerkiksi Yeung (2002) on tutkinut suomalaisten mielikuvia vapaaehtoistyöstä. Mielleyhtymiä löytyykin laidasta laitaan, talkoista ja hyväntekeväisyydestä naapurin auttamiseen ja seuran pitämiseen vanhuksille. Vastaukset liittyvät yleensä suoranaisesti johonkin tiettyyn organisaatioon, useimmin Yeungin tutkimuksessa nimettiin Punainen Risti. Vastausten laaja kirjo johtuu siitä, että omaehtoista, osallistumiseen tai auttamiseen perustuvaa organisoitua tai vapaamuotoista toimintaa on kaikkialla ympärillämme. Ne riippuvat myös arvomaailmasta, omista ja tuttavapiirin kokemuksista, iästä ja sukupuolesta. Aloittain tarkasteluna vapaaehtoistyöstä suomalaisille tulee ensiksi mieleen sosiaali- ja terveysala. Tämän lisäksi suuri yksittäinen alue on urheiluun ja liikuntaan liittyvä toiminta sekä kristillinen vapaaehtoistoiminta. Myös lapsi- ja nuorisotyö mielletään vahvasti vapaaehtoistyöksi. Yleisiä kohteita ja työmuotoja vapaaehtoistoiminnan miellelyhtymissä ovat myös lähimmäisapu, vapaapalokuntatoiminta sekä huumeidenvastainen työ. (Yeung 2002, Raninen 2007, 24–25)

Vapaaehtoistoiminnan käsitteistö on hakenut vuosien varrella muotoaan. Edelleen puhutaan kolmannen sektorin lisäksi vapaaehtoissektorista, voittoa tavoittelemattomista organisaatioista ja kansalaisyhteiskunnasta sekä kansalaistoiminnasta. (Helander 1998, Hokkanen ym. 1999, 66, Yeung 2002, 12). Vapaaehtoistyötä tekevät ryhmittymät luokitellaan kolmanneksi yhteiskunnalliseksi sektoriksi yksityisen (ensimmäisen) ja julkisen (toisen) sektorin rinnalle (Raninen 2007, 37). Yksityisellä sektorilla toimivilla yksityisen organisaation omistajilla on valta hallita organisaatiota, sen tuottoja ja johtamista. Yritykset tuovat siis omistajilleen tuottoa ja omistajat johtavat niitä parhaaksi katsomallaan tavalla. Julkisella sektorilla omistajiksi katsotaan veronmaksajat ja heidän kullekin organisaatiolle valitsemansa edustajat. Veronmaksajien puolesta organisaatiota kontrolloi viime kädessä valtio. (Powell & Steinberg 2006, 2) Aiemmin kolmas sektori on sijoitettu myös sosiaalisten perusinstituutioiden (yritykset, valtio, perheet) muodostaman kolmion keskelle, vaikkakin sillä on tunnustettu olevan myös itsenäisen sosiaalisen rakennelman piirteitä (esim. Hokkanen ym. mt., 79). Käsite on alun perin kehitetty kuvaamaan valtion ja markkinoiden välisellä harmaalla alueella toimivia organisaatiomuotoja Amerikassa, josta sen käyttö on rantautunut myös Suomeen (Helander mt.). Sitä käytetään erityisesti yhdistysten ja muun organisoidun kansalaistoiminnan yhteiskunnallisen merkityksen määrittelemiseksi (Hokkanen ym. mt.). Kolmas sektori käsittää monenlaisia toimivia aktiivisten kansalaisten muodostamia yhdistyksiä, kansanliikkeitä, osuuskuntia ja säätiöitä, jotka eivät tavoittele voittoa ja joissa jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen. Luokitus ei siis tarkoita pelkästään järjestösektoria,

vaikka termiä joskus virheellisesti niin käytetään (Raninen ym. 2007, 37). Sillä, että vapaaehtoistoiminta linkitetään kolmas sektori -käsitteen sijasta kansalaisyhteiskuntakeskusteluun, korostetaan vapaaehtoistyön osallistumis- ja kansalaisaktiivisuusluonnetta sekä toiminta-alueen ruohonjuuritasoisuutta ja demokratialähtöisyyttä. (Helander 1998, Hokkanen ym. 1999, Yeung 2002).

Powell ja Steinberg (2006) käyttävät kolmas sektori -käsitettä synonyyminä voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle. Hän luokittelee voittoa tavoittelemattomat organisaatiot vielä kahteen – hyväntekeväisyyttä tekeviin ja yhteistä hyvää tuottaviin organisaatioihin. Vapaaehtoisorganisaatio on myös yleisesti käytetty käsite. Tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin ollut keskustelua vapaaehtoisorganisaation käsitteen määrittelystä – missä määrin vapaaehtoisorganisaatio voi ottaa vastaan lahjoituksia, jos puhutaan voittoa tavoittelemattomasta organisaatiosta. Voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin liitetään joskus myös riippumattoman sektorin organisaatiot (independent sector organizations), joskaan ne eivät ole rahallisesti riippumattomia valtion tukien suhteen. (Powell & Steinberg mt., 2-3) Powell ja Steinberg mainitsevat myös ei-kaupalliset organisaatiot (nonmarket organizations), joihin hän luokittelee valtion virastot, järjestöt rekisteröitymättömät yhdistykset.

Jos vapaaehtoistoiminnasta löytyy useita erilaisia mielipiteitä ja käsitteitä, niin löytyy myös määritelmiä. Euroopan Parlamentin mietinnössä (2008) vapaaehtoistyö on määritelty seuraavilla seikoilla: vapaaehtoistyötä ei tehdä taloudellista korvausta vastaan, sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta ja motivaatiosta, se hyödyttää kolmatta osapuolta perhe- ja ystäväpiirin ulkopuolella ja se on kaikille avointa. Drucker (2008) puolestaan määrittelee voittoa tavoittelemattoman organisaation tavoitteeksi tehtävänsä toteuttamisen – yksilöiden ja yhteiskunnan muuttamisen. Nimensä mukaisesti voittoa tavoittelematon organisaatio ei harjoita toimintaansa taloudellisessa mielessä. Jos toiminnasta kertyy voittoa, se sijoitetaan yleensä takaisin toiminnan ylläpitämiseen. Helanderin (1998, 40) mukaan vapaaehtoisorganisaation toiminnassa saattaa kuitenkin esiintyä lyhytaikaista voiton tavoittelua. Voittoa tavoittelematon organisaatio ei kuitenkaan jaa taloudellisen toiminnan tuloksena saatua lisäarvoa organisaation omistajille tai jäsenille. Raninen ym. (2007: 167) esittää, että toiminnalla voidaan myös tavoitella voittoa, kunhan se määritellään niin, että sillä ei tarkoiteta rahaa eikä muutakaan taloudellista etua. Toiminnalla tavoitellaan rahan sijaan sosiaalista arvoa, jolloin riittää, että tuotot ja kulut vastaavat toisiaan (Hokkanen ym. 1999: 79). Myös Powell ja Steinberg (2006) korostavat voiton tavoittelemattomuutta – organisaation

johto ei jaa toiminnasta saatuja tuottoja omistajille, koska lainsäädäntö tai organisaatorakenne näin määrää. Julkisten yhteisöjen tarjoamista maksuttomista palveluista vapaaehtoisorganisaatiot eroavat siten, että niitä ylläpidetään yksityisten tahojen voimin eli ne eivät ole valtion organisoimia palveluyhteisöjä. (Powell & Steinberg, mt.) Vastausten perusteella voisi vapaaehtoistoiminnan ominaisuuksiksi kuvata palkattoman auttamisen ja hyväntekeväisyyden.

EU:n parlamentin mukaan yli 100 miljoonan EU-kansalaisen on luotettavasti arvioitu tekevän vapaaehtoistyötä (Euroopan Parlamentti 2008). Suomessakin johonkin vapaaehtoistyöhön osallistuvien määrä on suuri – Tilastokeskuksen (SVT 2009) ajankäyttötutkimuksen mukaan vuonna 2009 vapaaehtoistyötä oli tehnyt 29 prosenttia 10 vuotta täyttäneestä väestöstä. Määrä on pysynyt samana viimeisen kymmenen vuoden aikana koko väestön osalta (SVT 2009). 1900-luvun lopussa maassamme oli 110 000 rekisteröityä yhdistystä luvun ollessa Patentti- ja rekisterihallituksen verkkosivujen mukaan tällä hetkellä 135 000. Suomea onkin luonnehdittu järjestöjen luvatuksi maaksi (esim. Hokkanen ym. 1999). Korkeasti koulutetut tekevät vapaaehtoistyötä matalammin koulutettuja enemmän (SVT 2009). Yllättäen miehet ovat hieman aktiivisempia (38 %) kuin naiset (37 %), mutta myös naisten osalta suosio on kasvamassa. Toisaalta naiset käyttävät vapaaehtoistoimintaan miehiä enemmän aikaa. Eroja näkyy myös alakohtaisessa sijoittumisessa naisten kiinnostuksen kohdistuessa sosiaali- ja terveysaloille sekä lapsi- ja nuorisotyöhön, kun taas miehet mieltävät vapaaehtoistoiminnan yleisemmin talkoiksi sekä varain- ja rahankeräykseksi. Miesten suosimia vapaaehtoistoiminnan alueita ovat urheilu, asuinalue toiminta, maanpuolustus sekä pelastuspalvelut. (Yeung 2002, 20, 25)

2.2 Vapaaehtoistoiminta urheiluseuroissa

Urheiluseurojen historia on maassamme yli 150 vuotta vanha. Alussa lajeja ja seuroja oli vain muutamia, mutta nyt 2010-luvulla urheiluseurojen ja lajien määrä on kasvanut ja toiminta monimuotoistunut. Urheiluseurojen tarkan määrän arvioimisessa on haasteita, koska niistä ei ole olemassa yhtä rekisteriä eikä urheiluseuran käsitteelle ole olemassa yhtä selkeää määrittystä. Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tiedonkeruu perustuu Kosken (2013) mukaan yksittäisten tutkijoiden harrastuneisuuteen, järjestöjen omiin selvityksiin ja muutamien yksittäisten asioiden jäljittämiseen osana laajempia tarkoituksia palvelevia kyselyitä. Eri

lähteitä yhdistelemällä on kuitenkin laskettu, että Suomessa toimii arviolta 15 000 urheilu- ja liikuntaseuraa. Noin miljoona ihmistä eli viidennes suomalaisista on vuosittain mukana organisoidussa liikunta- ja urheiluseuratoiminnassa. (Mäenpää & Korkatti 2012)

Urheiluseuroissa tapahtuvasta liikunnan harrastamisesta ja vapaaehtoistyön tekemisestä on olemassa jonkin verran tutkimustietoa, mutta se on edelleen melko hajanaista (Lehtonen & Hakonen 2013).

1980-luvulla urheilu- ja liikuntaseurojen toiminta oli organisoitu vielä aatteellisten ja yhteisöllisten perusteiden varaan. Samoin kuin muulle kansalaistoiminnalle, myös liikunta- ja urheiluseuratoiminnalle koitti muutoksen aika 1990-luvun laman myötä, kun kunnat ryhtyivät julkisen palvelutoiminnan leikkauksiin. Kunnalliset liikuntapalvelut olivat yksi alue, jolla säästöjä pystyttiin tekemään. Huomio kiinnittyi kolmannen sektorin vapaaehtoistoimijoihin – liikuntapalveluiden tarjoaminen siirtyi yhä enemmän seuratoiminnan vastuulle kunnan huolehtiessa muista asioista. Kuntataholta tuli jonkin verran tukea suoraan tai välillisesti esimerkiksi liikuntatilojen tarjoamisen kautta, mutta ajan mittaan seurat alkoivat huolehtia omasta varainkeruustaan ja rakentua oman toiminnallisuutensa varaan. Tästä ääripään esimerkkinä on suomalaisessakin urheilussa asemaansa vahvistanut osakeyhtiömäinen liiketoiminta. Kuitenkin suurin osa seuroista on edelleen täysin riippuvaisia kunnan maksutta tai edullisesti tarjoamista liikuntatiloista. Näin myös urheiluseuratoiminnassa on alettu pikkuhiljaa puhua yritysmaailman tavoin tuotteistamisesta, palveluista ja tehokkuudesta. (Ilmanen & Kontio 2003, 121-122)

2000-luvun urheiluseurojen rooli ja asema suomalaisessa liikuntakulttuurissa on keskeinen ja suuri. Niille on kolmannen sektorin muiden järjestöjen tavoin asetettu julkisen vallan taholta suuria odotuksia. Seuratoiminnan odotetaan ottavan yhä suurempaa vastuuta julkisten palveluiden tuotannossa. Seurojen toivotaan myös ottavan yhteiskunnallista roolia osallistumalla jäsenistönsä sosiaalisen pääoman kehittämiseen, mikä puolestaan on osa toimivaa hyvinvointivaltiota. Fyysinen aktiivisuus, liikunta, urheilu ja huippu-urheilu muodostavat kuitenkin laajan ja haastavan kokonaisuuden. Vastuita ja rooleja riittää myös muille toimijoille. (Mäenpää & Korkatti 2012)

Suomalaisen vapaaehtoistoiminnan alueista selvästi suosituin on urheilu ja liikunta, kaikista vapaaehtoisista kolmannes toimii tällä alueella (Raninen ym. 2007). Kansallisen liikuntatutkimuksen (2010b) mukaan vuonna 2010 yli 600 000 suomalaista oli aktiivisesti mukana urheiluseurojen toiminnassa. Urheiluseuroissa ja liikuntajärjestöissä

vapaaehtoistyöhön osallistui 434 000 aikuista. Kaikista liikunnan vapaaehtoistyötä tekevästä tämä luku oli 81 prosenttia. Jos tarkasteluun otetaan pelkät urheiluseurat, niin vapaaehtoistyöntekijöitä oli yhteensä 380 000 eli 71 % kaikista liikunnan vapaaehtoistyötä tekevästä. Miesten osuus urheiluseurojen vapaaehtoistyötä tekevästä oli 296 000 ja naisten 171 000. (Kansallinen liikuntatutkimus 2010b) Raninen ym. (2007, 41-42) puolestaan kirjoittavat, että järjestöjen jäsenistä 30 prosenttia kuuluu urheilu- ja liikuntajärjestöihin. Vain noin viidennes ei ole jäsenenä missään järjestössä. Luvut perustuvat kuitenkin arvioihin, koska Suomessa ei kerätä järjestelmällisesti tietoa järjestötoiminnasta.

Kun tarkastellaan vapaaehtoistoiminnassa mukana olevien ikäjakaumaa, niin huomataan, että suhteellisesti eniten mukana on keski-ikäisiä. Tämä selittyy sillä, että he ovat urheiluseuratoiminnassa mukana ensisijaisesti lastensa kautta. (Kansallinen liikuntatutkimus 2010b) Ihmiset toimivat monissa rooleissa – huoltajina, valmentajina, seurajohdossa ja monissa muissa tehtävissä. Vapaaehtoistyötä tehdään henkilöä kohden keskimäärin 10 tuntia kuukaudessa. Palkattujen työntekijöiden määrä seuratoiminnassa on viime vuosina lisääntynyt ja kasvu jatkuu tulevaisuudessa. Tämä sekä seuramäärän ja harrastajien lisääntyminen ovat tuoneet tunteen vapaaehtoisten määrän vähentymisestä. Absoluuttisesti vapaaehtoisia on kuitenkin yhtä paljon kuin ennenkin. Kasvavan harrastajamäärän valmentamiseen, ohjaamiseen ja uusien seurojen hallintotehtäviin tarvitaan lisää vapaaehtoisia, muuten seuroihin kohdistuvien toiveiden täyttämiseen vastaaminen on haastavaa. (Kansallinen liikuntatutkimus 2010b)

Mäenpään ja Korkatin (2012) kirjoituksessa seuratoiminnan tutkija Pasi Koski luokittelee seuratoimijat kuvaavasti kolmeen luokkaan: insaidit, regulaarit ja turistit. Uusia ja innostuneita insaidereita on vaikea löytää, mutta seuran reunoilla pyörähtäviä turisteja ja ”keikkatyöläisiä” on paljon. Mäenpää ja Korkatti (mt.) kuvaavat vapaaehtoistyöhön osallistumisen kehityskaarta osuvasti: ”Vapaaehtoistyön voima on todellisessa vapaaehtoisuudessa, joka kumpuaa rakkaudesta urheiluun, urheiluseuraan, lajiin tai paikkakuntaan. Useasti sen voima on sekoitus näitä kaikkia. Lasten vanhemmilla on ainakin harrastuksen alkuvaiheissa vain rakkaus omaan lapseen ja se ei vielä riitä sitoutumiseen urheiluseuraan. Vuosien kuluessa ja hyvien kokemusten myötä rakkaus tai vähintään velvollisuudentunne kasvaa myös seuraan ja lajiin. Seuratoiminnan etu olisi ymmärtää erilaiset motiivit ja hyväksyä roolien joustaminen yksilöiden ja elämäntilanteiden mukaan. Ja hyväksyä, että mikään järjestelmä ei takaa täysin tasavertaista vapaaehtoistyön jakaantumista.” Kosken (2000, 224) mukaan seura on sosiaalinen yhteenliittymä, jossa ihmiset pääsevät

luontevasti keskinäiseen vuorovaikutukseen. Seuratoiminnan kautta syntyvien sosiaalisten kontaktien arvoa on vaikea mitata, mutta niiden merkitys ja kannustinvaikutus on epäilemättä melkoinen. Eri aktiivisuudella ja eri motivaatiotaustoilla toimivien seuratoimijoiden johtamiseen ja mukaan kannustamiseen tulisi siis kiinnittää erityistä huomiota. Vapaaehtois- ja seuratoimijoiden johtamiseen ja sen haastavuuteen palataan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Urheiluseurajohtaminen, vapaaehtoistyön johtaminen ja yrityksen johtaminen eivät loppujen lopuksi ole kovin kaukana toisistaan. Eroja toki on, mutta myös yhtäläisyyksiä – ja yhtäläisyyksiä löytyy koko ajan enemmän. Myös Koskinen (1999, 228-230) on kirjoittanut yhdistysten liiketoiminnallistumisesta, kun pääasialliseen toimintaan on tullut lisäksi oheistoimintoja, kuten markkinoilla toimimista, bisneksen tekemistä, julkisuutta ja ammattimaisuutta. Hänen mukaansa kolmannen sektorin toimijat voidaankin monissa tapauksissa jo rinnastaa yrityksiin. Vapaaehtoisorganisaatioiden kirjo on niin laaja, että organisaatioiden ja niiden toiminnan koko vaihtelee laidasta laitaan. Vapaaehtoisten ylläpitämä nuorisotalo voi pyöriä muutamien henkilöiden voimin, kun taas kansainvälisesti toimiva Punainen Risti työllistää lähes 100 miljoonaa vapaaehtoista (www.punainenristi.fi). Samanlaista vertailua voidaan tehdä urheiluseurojen joukossa – esimerkiksi pieni suomalainen jalkapalloseura toimii pitkälti jalkapallovanhempien ja seurajohdon tekemällä työllä ja sijoittaa saamansa tuotot seuratoiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen, kun taas espanjalainen jalkapalloseura Real Madrid ilmoitti liikevoittonsa olleen kaudella 2013-2014 550 miljoonaa dollaria (www.realmadrid.com). Koskisen (1999) mukaan yhteisötoiminnan ammattimaistuminen vaatii vapaaehtoisorganisaatiota sopeuttamaan omaa työnantajatoimintaansa siten, että sen tulee käyttää toimintaansa vastaavia työn suorittamisen muotoja. Tästä on nimenomaisesti seurauksena esimerkiksi aiemmin mainittu lisääntynyt ammattivalmentajien palkkaaminen. Seuratoiminnan johtamisessa onkin olosuhteista riippuen omat haasteensa, mutta yhtäläisyytenä on se, että urheiluseura ei pyöri ilman tarvittavaa määrää vapaaehtoisia ja heidän työnsä organisointia.

2.3 Vapaaehtoistoiminnan johtaminen

Useat vapaaehtoistoiminnan tutkijat korostavat vapaaehtoistyöntekijöiden johtamisen haastavuutta (esim. Loimu 2005, Raninen ym. 2007, Drucker 2008). Työelämässä johtajilla on keinot saada, ja loppupeleissä määrätä, ihmiset tekemään töitä. Vaikka työtehtävä ei

miellyttäisi, on kynnys organisaatiosta lähtemiseen korkea, koska palkan tuleminen katkeaa siihen. Viime kädessä huonon työntekijän voi erottaa toimestaan. Sen sijaan vapaaehtoisorganisaatioissa ei ole mahdollisuutta kontrolloida toimijoita rahallisilla palkinnoilla tai sanktioilla. Kyseessä ei siis ole perinteinen esimies-alaisuhde vaan vertaissuhde (Raninen ym. 2007, 170). Urheiluseurassa tehtävästä vapaaehtoistoiminnasta puhuttaessa asia on vielä toisella tapaa käänteinen – vapaaehtoistoimija yleensä tuo organisaatioon rahaa tuomalla lapsensa harjoituksiin ja maksamalla lapsensa harrastusmaksut, jolloin varaa vapaaehtoisten ohjailemiseen on vielä vähemmän. Loimu (2005, 129) kuvaakin vapaaehtoisten johdettavuuden hankaluuden osuvasti:

- hän ottaa luottamustehtävän vastaa, jos sattuu huvittamaan
- hän lupaa hoitaa tehtäviä, jos sattuu huvittamaan
- hän tekee lupaamansa työt, jos sattuu huvittamaan.

Ja jos mikään ei huvita:

- hän menee muualle tekemään vapaaehtoistyötä.

Yhdistystä johtavat puheenjohtaja ja hallitus, johon myös puheenjohtaja kuuluu. Hallitus on yhdistyksen toimihenkilöiden kollektiivinen esimies. Hallituksen rooliin esimiehenä kuuluu muun muassa yhdistyksen toimihenkilöiden nimittäminen ja heidän tehtäviensä määrittely. Hallituksen tulee myös huolehtia toimihenkilöiden resursseista, seurata tehtävien hoitamista ja erottaa toimihenkilöt tehtävistään, jos siihen on aihetta. Käytännössä varsinkin päivittäisjohtaminen jää pitkälti hallituksen puheenjohtajan tehtäväksi. (Loimu 2005, 52) Resurssien kohdentaminen on puheenjohtajan vastuulla, kun taas hallitus on vastuussa tuloksista. Hallituksen on huolehdittava siitä, osaavatko sen jäsenet ohjata heille uskottuja resursseja oikein. Ohjataanko ihmisten osaamista ja organisaation saamia lahjoituksia. (Drucker 2008, 58)

Yhdistysten johtamista pidetään usein epävirallisena toimintana ja sen toiminta-alue nähdään virallisen vastakohtana. Myös kolmannen sektorin toimijoita kuitenkin säädellään ja normitetaan monin tavoin muun muassa julkisella valvonnalla ja lainsäädännöllä (Raninen ym. 2007, 42). Yhtiön hallituksesta on yleissäännös yhdistyslain 35 §:ssä: ”Yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita. Hallitus edustaa

yhdistystä.” Hallituksella on laissa säädetyt tehtävät sekä tehtäviä, jotka hallitus lain mukaan voi hoitaa (ks. YhdL 11 §). Lisäksi yhdistyksiä koskee muun muassa kirjanpitolaki, tilintarkastuslaki ja osin työsopimuslaki. Lakikysymyksiin ei tässä tutkimuksessa syvennyttä sen tarkemmin.

Lain määräämät tehtävät on hallituksen syytä hoitaa hyvin. Tämän lisäksi hallituksella on useita vakiintuneita epävirallisia tehtäviä. Yhtenä tärkeimmistä voidaan mainita yhdistyksen etulinjan tukemisen. Annettava tuki on tietotukea ja tunnetukea. Tietotuella pyritään pitämään etulinja osaavana, tunnetuella puolestaan autetaan jäsenten kanssa tekemisissä olevia pysymään motivoituneina ja jaksamaan työssään. Etulinjan henkilöiden annetaan kokea, että heidän työtään arvostetaan, heille annetaan mahdollisuuksia keskustella ongelmistaan ja heitä palkitaan. (Loimu 2005, 44; Mäenpää & Korkatti 2012)

Hallituksen tehtävä on määritellä vapaaehtoisorganisaation missio ja päämäärä. Se myös valvoo, että organisaatio pyrkii niihin. Hallitus on ainoa taho, joka pystyy tarvittaessa muuttamaan alkuperäisesti määritettyä missiota. Tavoitteet ja päämäärät sekä toimintasuunnitelma päätetään ja päivitetään tilanteesta riippuen vuosittain yhdistyksen kokouksessa. Hallituksen tehtävä on valvoa sääntöjen ja arvojen noudattamista, mutta esimerkiksi Vernis ym. (2006, 114) suosittelee, että näihin liittyvien toimintojen päättäminen ja organisoiminen eli varsinainen johtamistyö olisi erillisten henkilöiden vastuulla. Tämä vähentää hallituksen taakkaa huolehtia koko organisaation toiminnasta, ja näin ollen huomio pystyttäisiin keskittämään pidemmän aikavälin suunnitteluun ja strategiseen kokonaiskuvaan. Luonnollisesti työnjako hallituksen ja operatiivisen johdon välillä vaihtelee vapaaehtoisorganisaation koosta ja toiminta-ajasta riippuen – suuri ja kymmeniä vuosia toiminut organisaatio vaatii erilaisia johtamistoimia kuin pieni ja vasta muutaman vuoden toiminut organisaatio. Ongelmana kuitenkin on, että vapaaehtoisorganisaation hallituksella on harvemmin tarpeeksi aikaa ja osaamista muotoilla strategisia suunnitelmia. Silti strategisen suunnittelun merkitystä ei saisi aliarvioida, vaan tulisi huolehtia, että joku tekee pitkän aikavälin suunnitelmia ja että niitä käytettäisiin päätöksenteon tukena (Vernis mt., 118).

Omasta organisaatiosta saattaa löytyä yllättävääkin tietotaitoa ja osaamista. Tehokkaalla johtamistyöllä ja verkostoja käyttämällä tämä osaaminen voidaan valjastaa yhteisön käyttöön. Tällöin hyödynnetään organisaation koko potentiaalia, sitoutetaan yksilöitä ja kehitetään sosiaalista pääomaa entisestään. Raninen ym. (2007) kirjoittavat, että järjestöjen luottamushenkilöt toimivat pääosin vapaaehtois pohjalta. Eri alojen ammattilaiset voivat

hyödyntää omaa ammattiosaamistaan toimimalla esimerkiksi hallinnon ja viestinnän tehtävissä. Palkattuja työntekijöitä voivat olla esimerkiksi toiminnanjohtajat, kirjanpitäjät, toimistosihteerit, viestintäpäälliköt, tiedottajat, kouluttajat ja ohjaajat. (Raninen ym., mt.) Myös Loimun (2005) mukaan monissa yhdistyksissä jäsenet ovat suuri käyttämätön resurssi. Jäsenkunnan parista saattaa löytyä mitä erilaisimpien alojen asiantuntijoita, joiden työpanoksella saataisiin monia asioita hoidettua ja kehitettyä. Todennäköisesti on turhaa palkata esimerkiksi ammattilaista uudistamaan yhdistyksen viestintästrategiaa, jos organisaation sisältä löytyy osaa ja tätä hoitamaan. Etsimällä ja kysymällä voidaan löytää sellaistaakin osaamista, jota organisaatio ei ollut aiemmin kuvitellut tarvitsevänsä.

Drucker (2008) määrittelee voittoa tavoittelemattoman organisaation onnistumisen kolme ehtoa: mahdollisuus, osaaminen ja sitoutuminen. Jokaisen toiminta-ajatuksen tulisi lähteä mahdollisuuksien kartoituksesta – mitä ovat ne asiat, mitä voidaan tehdä. Huomion tulee kiinnittyä vahvuuksiin ja tekemisen tasoon. Kaikki organisaatiot eivät osaa kaikkea, mutta voivat kehittää toimintaansa parempaan suuntaan jossain määrin. Seuraavana on arvioitava, onko organisaatiolla mahdollisuudet onnistua eli onko organisaatiossa tarpeeksi resursseja ja osaamista toteuttaa toimintasuunnitelmaa. Viimeisenä Drucker (mt.) kehottaa kysymään, että ollaanko organisaatiossa valmiit sitoutumaan suunnitelmaan, ”uskomme tähän todella?”.

Kun vapaaehtoistoimintaa osataan johtaa tyylikkäästi ja ammattitaitoisesti, organisaation jäsenet ovat tyytyväisiä ja levittävät positiivista ilmapiiriä sekä yhteisön sisällä että yhteisön ulkopuolelle. Raninen ym. (2007) korostavatkin sisäisen ilmapiirin merkitystä eli henkilöstön mielikuvaa omasta organisaatiostaan. Jos sisäinen imago on hyvä, organisaatiolla on mahdollisuuksia päästä positiiviseen kierteeseen, jossa hyvä toiminta ja ilmapiiri luovat lisää hyvää imagoa, hyvää palautetta, parempaa laatua sekä enemmän ja parempia ehdokkaita vapaaehtoistoimintaan.

Urheiluseuroissa seuratoiminnan johtaminen on äärimmäisen tärkeä, mutta useimmiten täysin aliarvostettu asia. Ranisen ym. (2007, 170) mukaan yksi järjestöjohtamisen erityispiirteistä onkin se, että päätöksiä tekevät sekä luottamushenkilöt että operatiivinen johto. Hänen mukaansa puheenjohtaja tai toiminnanjohtaja on se henkilö, joka antaa kasvot toiminnalle ja edustaa järjestöä julkisuudessa. Urheilun ja seuratoiminnan ydinlaatuna pidetään kuitenkin valmennuksen ja harjoitusten laatua (Mäenpää & Korkatti 2012). Seuratoiminnassa on alettu panostaa valmennusosaamiseen palkkaamalla päätoimisia valmentajia vapaaehtoisen työvoiman rinnalle. Valmentajat osallistuvat koulutuksiin ja heidän osaamistaan kehitetään.

Valmentajat ovat myös se taso, joka näyttäytyy seurasta ensimmäisenä ulospäin – he edustavat seuraa joukkueen rinnalla kilpailuissa ja ohjaavat lapsia harjoituksissa vanhempien arvioivan silmän alla. Myös valmentajien rooli seuran edustamisessa on tämän vuoksi huomattavan suuri.

Jäsenmäärän muutos ylöspäin kertoo toiminnan onnistumisesta eli siitä, miten seura on pystynyt mukautumaan ympäristön muutoksiin. Edelleen se kertoo, miten seura on pystynyt saavuttamaan tavoitteitaan ja tavoittamaan kohderyhmänsä. Lajien näkökulmasta katsottuna seuran jäsenmäärä on kulttuurisen muutoksen mittari. Jäsenmäärän muutos antaa viitteitä siitä, mihin suuntaan ihmisten arvot ja merkityksenannot ovat muuttuneet. (Ilmanen & Kontio 2003, 128) Jäsenmäärän muutosta tarkasteltaessa täytyy kuitenkin muistaa, että jäsenmäärän kasvu ei ole ainoa menestyksen mitta. Myös monet muut tekijät, kuten organisaation toimivuus ja asiakastyytyväisyys sekä esimerkiksi työskentelyilmapiiri kertovat seuran menestyksestä.

Vernis ym. (2006) pohtivat sitä, miten johtamisopit soveltuvat vapaaehtoisorganisaatioihin. Asiasta on mielipiteitä sekä puolesta että vastaan. Vapaaehtoisorganisaatioissa vaaditaan yhä enemmän erityisosaamista ja erikoistumista, joiden johtaminen puolestaan vaatii myös johtajalta täsmällisempää johtamisotetta. Myös vapaaehtoisten määrä ja vapaaehtoisorganisaatioihin sitoutuminen ovat lisääntymässä. Nämä tekijät edellyttävät vapaaehtoisorganisaation johtamiselta tehokkuutta ja toimivuutta. Toisaalta vapaaehtoisorganisaatiot ja niiden toiminta ovat perustuneet tiettyyn vapauteen muodollisista rakenteista, eivätkä ne toimi yleensä täysin johtovetoisesti. Liian muodollisuuden arvellaan myös karkottavan vapaaehtoisia tai ryhmiä, jotka välttelevät jäykkiä ja joustamattomia organisaatioita. (Vernis ym. 2006, 88-89) Myös Pohjolan (1999, 70-71) mukaan kansalaistoiminnan areena on näyttäytynyt positiivisena vapauden areenana, jossa aktiiviset toimijat voivat tehdä aloitteita, osallistua ja toteuttaa itseään. Kolmannen sektorin laajaa ja monimuotoista toiminta-areenaa kuitenkin pyritään hienovaraisesti säätelemään, jotta omaehtoinen toiminta suuntautuisi sinne, missä sitä tarvitaan. Esimerkiksi Vernis ym. (mt.) tukevat kuitenkin ajatusta yritysten johtamiskulttuurin soveltamisesta vapaaehtoisorganisaatioihin niissä rajoissa, joissa organisaation arvot ja toiminta-ajatus pystytään samalla säilyttämään. Myös Courtney (2002) pitää yritysmäisiä johtamisperinteitä, kuten strategista suunnittelua, tarpeellisena myös vapaaehtoisorganisaatioille.

2.4 Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet

Vapaaehtoisorganisaation johtaminen on taitolaji ja vieläpä monipuolinen taitolaji. Pitäisi aikaansaada yritysmäistä tehokkuutta pääosin vapaaehtois pohjalta toimivassa yhdistyksessä. Urheiluseurassa pitäisi johtaa urheilua, hallintoa ja yhteisöllisyyttä. Seuran arjen pyörittämisen lisäksi tulisi osata kehittää ja uudistaa seuraa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 22) Lisäksi erityispiirteenä on, että tunnetekijät ovat toiminnan keskeisin voimavara. Johtaminen on tunteiden, motiivien ja intohimojen johtamista. (Raninen ym. 2007, 170) Drucker (2008) vertaakin osuvasti vapaaehtoisorganisaation johtamista kiikkerän kanootin melomiseen. Työ on tasapainottelua kokonaisuuden johtamisen ja avuntarpeessa olevien yksittäisten ihmisten välillä.

Vernisin ym. (2006) mukaan vapaaehtoisorganisaatioiden sisäiset haasteet liittyvät ihmisiin ja ihmisten johtamiseen. Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa on avainasemassa vapaaehtoisten motivaatio. Vapaaehtoistyöhön perustuvia organisaatioita ei olisi edes olemassa ilman vapaaehtoista työvoimaa, joten toimijoiden motivointi ja huomioiminen nousee tärkeään ja jopa kaikkein tärkeimpään asemaan johtamistyössä. Tästä johtuen motivaation ylläpitäminen voidaankin nostaa yhdeksi vapaaehtoisorganisaatioiden suurimmista haasteista. Myös Yeung (2005, 83) korostaa henkilökohtaisen motivaation olevan vapaaehtoistyön toteutumisen ja jatkuvuuden ydinasia. Yeung on kehittänyt vapaaehtoisuuden motivaation timanttimallin kuvaamaan vapaaehtoistoimijoiden motivaatiota. Mallilla pyritään selvittämään vapaaehtoistyöntekijöiden motivaation kokonaisuutta eli sitä, mistä kaikista eri tekijöistä motivaatio koostuu. Timanttimallissa yhdistyvät neljä ulottuvuutta: toiminta – pohdinta, läheisyys – etäisyys, uuden etsintä – jatkuvuus ja antaminen – saaminen. Ulottuvuuksista ensimmäiset kuvaavat vapaaehtoistoimijuuden tekijästä itsestään ulospäin suuntautuneena kohti sosiaalisia piirejä ja toisille antamista. Jälkimmäiset kohdistuvat vapaaehtoistoimijaan itseensä eli kohden sisäistä pohdiskelua ja mietiskelyä, etäisyyttä toisista, tuttujen teemojen jatkuvuutta ja itselle saamista. Ulottuvuudet ovat keskenään sisäisiä, vuorovaikutteisia ja samanarvoisia eli toinen ulottuvuus ei ole vapaaehtoistoiminnassa toistaan parempi. Neljän ulottuvuuden sisältä löytyy lisäksi 47 vapaaehtoisuuden motivaation kättoteemaa, esimerkiksi etäisyys – läheisyys -akselin läheisyyden ääripäässä ilmeni toiveet kuulua ryhmään, tavata uusia ihmisiä, kokemus yhteishengestä, sanallinen vuorovaikutus, toiminnan sosiaalisuus sekä kanava sosiaalisen vuorovaikutuksen edistämiseen. (esim. Yeung 2002, Yeung 2004, Yeung 2005, 107-109) Motivaation timanttimalliin ja sen elementteihin ei syvennytä kovin tarkasti

tässä tutkielmassa. Olennaista Yeungin teoriasta ja timanttimallista on ymmärtää, että eri toimijoilla painottuvat eri motivaation ulottuvuudet. Tämän vuoksi vapaaehtoisorganisaation johdon olisikin tärkeää tunnistaa erilaisia motivaatiotekijöitä ja mahdollisuuksien mukaan tuntea työntekijänsä, jotta johtaminen olisi tehokasta ja kohdistuisi oikeisiin asioihin. Toista motivoi yhdessä tekeminen ja toista esimerkiksi tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen.

Drucker (2008, 151-153) nostaa vapaaehtoisorganisaatioiden haasteeksi toimivien tiimien luomisen. Hallitus ei pysty tekemään kaikkea yksin, joten sen on ymmärrettävä jakaa osa työstä muille. Luottamus on tässä avainasemassa. Usein yleishyödyllisellä organisaatiolla saattaakin olla kyvykäs hallitus ja omistautunut henkilöstö, mutta ne eivät kykene luomaan työryhmiä operatiivisia tehtäviä suorittamaan. Organisaatioiden tarvitsemia ryhmiä voivat olla hallituksen lisäksi esimerkiksi erillinen johtoryhmä, hallinnolliset ryhmät sekä asiakkaiden parissa työskentelevät toimihenkilöistä muodostuvat ryhmät (Vernis ym. 2006, 128). Kuten aiemmin on mainittu, vapaaehtoistyöntekijöiden johtamisessa on hyvä keskittyä henkilöiden vahvuuksiin. Työryhmiä muodostettaessa on kuitenkin aiheellista kysyä, mitä halutaan tehdä (Drucker 2008, 152). Vasta sen jälkeen mietitään henkilöiden vahvuuksia ja sijoittelua oikeisiin paikkoihin. Tämän täytyisikin olla Druckerin mukaan lähestymistapa kaikessa vapaaehtoistyön johtamisessa – innokkaat ihmiset on huomioitava ja heille on annettava tilaa tehdä ja liikkua. Jos katse kohdistetaan kykyihin tai pahimmassa tapauksessa vain heikkouksiin, katoaa toiminnasta into ja vapaaehtoisilta motivaatio osallistua asioiden hoitoon. Toinen vapaaehtoinen saattaa haluta hyödyntää omaa ammattiosaamistaan organisaation hyväksi, kun taas toinen haluaa saada vapaaehtoistyöstä täydellistä vastapainoa omalle leipätyölleen. Kun työt on jaettu ja tehtävät ymmärretty, vapaaehtoistoimijan tulee saada itse miettiä, mitä hän tarvitsee tehdäksensä työn (Drucker 2008, 152). Sen jälkeen toiminta voidaan laittaa alulle keskustelemalla johdon ja vastuuhenkilöiden kanssa ja määrittelemällä toiminnalle sopivat rajat. Drucker (mt.) korostaa myös vapaaehtoistoimijan vastuuta keskustella johdon kanssa – on mietittävä, mitä johdon tulee tietää, eikä jättää tällaisia päätöksiä arvailun varaan.

Toiminnan läpinäkyvyys on ensiarvoisen tärkeää myös vapaaehtoisorganisaatioille. Toiminnan on hyvä olla läpinäkyvää kumpaankin suuntaan eli sekä organisaatiolta työntekijöille ja muille sidosryhmille että sidosryhmiltä organisaation johdolle. Läpinäkyvyys edesauttaa myös Druckerin (2008) peräänkuuluttamaa luottamusta organisaation sisällä. Mielikuvat yhdistyksestä voivat helpottaa tai vaikeuttaa sen toimintaa. Yhteisön ulkoiseen mielikuvaan eli maineeseen on vahvasti sidoksissa luottamus. Yhteistyökumppanit uskovat

luotettavan yhteisön haluavan ja osaavan täyttää lupauksensa ja toimivan hyväntahtoisesti. (Raninen 2007,175) Vernis ym. (2006, 94-96) luettelevat avoimuuden ja läpinäkyvyyden tärkeydelle viisi syytä. Vapaaehtoisorganisaatioiden tulisi näyttää esimerkkiä läpinäkyvyydessä ja rehellisyydessä, koska ne olettavat liikeyritysten tekevän saman – tämän tulisi olla itseisarvo kaikessa organisaatiotoiminnassa. Vapaaehtoistoimijat puolestaan ovat toiminnassa mukana omasta halustaan ja useimmiten siksi, että he jakavat organisaation arvot. Tällöin myös organisaation on oltava sitoutunut noudattamaan ilmoittamiaan arvoja ja tiedottamaan niiden toteutumista toiminnassa osallisina oleville. Tuloksien seuraaminen on myös onnistumisen seuraamista. Seuraaminen auttaa lisäksi johtajia seuraamaan sääntöjen noudattamista ja mission toteutumista. (Vernis ym., 2006, 94-96; Drucker, 2008)

Läpinäkyvyyden tarpeeseen liittyy kiinteästi myös toiminnasta viestiminen. Kun kansalaisten oma-aloitteisuudesta ja vapaaehtoisuudesta alkanut toiminta alkaa organisoitua, syntyy myös tarpeita toiminnasta ja tavoitteista tiedottamiselle. Sisäistä viestintää tarvitaan yhteydenpitoon toimijoiden ja jäsenistön kesken. Toiminnan vakiinnuttua tarvitaan markkinointia ja viestintää ideologian tai palvelun ”myymiseen” tavoitellulle kohderyhmälle. (Raninen 2007, 176)

Vernis ym. (2006, 98) puhuvat vapaaehtoisorganisaatioiden tilivelvollisuudesta sidosryhmilleen. Tilivelvollisuus voi koostua erilaisista viestinnän keinoista – se voi olla virallista tulosten raportoimista, epämuodollista palautteen vastaanottamista muilta organisaatiolta ja tiedon välittämistä sekä vertikaalisesti hallituksen jäsenille ja julkisyhteisöille että horisontaalisesti asiakkaille ja yhdistyksen työntekijöille. Ranisen (mt., 177) mukaan viestintää voivat hoitaa sekä keskusliitto että jäsenjärjestöt, sekä ammattilaiset että vapaaehtoiset. Toimijoiden monimuotoisuuden vuoksi voi olla vaikeaa noudattaa samanlaisia laatukriteerejä kuin tilatussa, maksullisessa työssä.

Kuten edellä on esitetty, vapaaehtoisorganisaation hallituksella on suuri vastuu vapaaehtoistyöntekijöiden johtamisessa. Seuran toiminnan ja ihmisten johtaminen on yleisesti taitoa vaativa tehtävä, joten hallituksen toiminta on jo itsessään olennaista organisaation onnistumiselle. Vapaaehtoisorganisaation hallituksen toiminta on niin ikään nimetty yhdeksi vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteista – vapaaehtoisorganisaation hallitus koostuu yleensä henkilöistä, jotka on onnistuttu saamaan luottamustoimea hoitamaan. Monilta puuttuu intohimo tekemiseen ja monet osallistuvat useiden vapaaehtoisorganisaatioiden johtotehtäviin samanaikaisesti. Tämän vuoksi johtamisesta puuttuu usein jatkuvuus luottamushenkilöiden vaihtuessa kausittain. Samalla omistautuminen juuri kyseisen organisaation asioihin panostamiseen kärsii, eikä pysyvää ja toimivaa johtamiskulttuuria päästä kehittämään. Tällöin

toiminnalta jäävät puuttumaan selkeät tavoitteet ja haluttuihin tuloksiin on vaikea päästä ainakin pitkällä aikavälillä. Kausittain täysin uusiutuva hallitus keskittyy usein enemmän päivittäisjohtamiseen ja ajankohtaisiin ongelmiin, jolloin keskipitkän ja pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu ei saa tarpeeksi huomiota. (Vernis 2006, 111-112) Vernis ym. (mt., 112) analysoivat vapaaehtoisorganisaation hallitusta kahdella kriteerillä – sitoutuminen ja johtajuus. Sitoutumisella tarkoitetaan henkilöiden paneutumista organisaatioon ja sen johtamiseen. Johtajuus puolestaan viittaa siihen osaamiseen, mitä hallitus pystyy organisaatiolle tarjoamaan hyvällä johtamisella ja strategisten tavoitteiden asettamisella. Tutkijat ovat kehittäneet sitoutumisen ja johtajuuden tasojen mukaan nelikentän, joka kuvaa erilaisia hallitusten osaamistasoja. Ideaalitulanteessa sitoutumisen ja johtamisosaamisen ollessa korkealla toimintaa johtaa ”tähtihallitus” (Star board). Toinen ääripää puolestaan on sitoutumaton ja osaamaton johto, joka muodostaa ”näennäisen hallituksen” (Decorative board). Väliin mahtuu hyvää tarkoittava eli sitoutunut mutta kokematon, sekä taitava mutta motivoitumaton hallituskokoonpano. Selvää on, että jokaisen vapaaehtoisorganisaation hallituksen tulisi pyrkiä ideaalitulanteeseen, jossa toimintaa johtaa sitoutunut ja osaava tähtihallitus. Ensimmäinen askel tätä kohti on kuitenkin etsiä henkilöitä, jotka ovat aidosti motivoituneita tehtävään ja haluavat aidosti kehittää organisaation toimintaa.

Kolmannen sektorin organisaatioissa työskentelevät tietävät, että vapaaehtoisorganisaatioiden hallintoelimillä on oman toimintansa organisoimisen lisäksi haasteita sopeutua uusiin vaatimuksiin, jotka lisääntyvät jatkuvasti. Esimerkiksi toiminnan kannattavuuden ja tehokkuuden mittaaminen on noussut viimeisten vuosien aikana tärkeäksi myös vapaaehtoisorganisaatiolle (Courtney 2002). Vernisin ym. (2006) mukaan toiminnan kannattavuuden mittaaminen ja valvominen onkin vapaaehtoisorganisaatioiden ja niiden hallitusten yksi suurimmista haasteista. Vapaaehtoisorganisaatioilla ei ole tulosvastuuta. Ne eivät voi mitata tuottavuuttaan voittoja laskemalla samoin kuin liikeyritykset, koska tarkoituksena ei ole tavoitella taloudellista voittoa, ja useissa organisaatioissa toiminta on asiakkaille ilmaista. Ei ole myöskään omistajatahoja, jotka valvoisivat vapaaehtoisorganisaatioiden toimintaa, eivätkä markkinavoimat sääntele kilpailua. Yleinen virhe on, että jos tuloksia ei synny, ei pystytä myöntämään, että voimavaroja tulisi suunnata toisin. (Courtney 2002, 121-122; Vernis 2006, 91-94)

Myös Drucker (2008) on huomannut voimavarojen suuntaamiseen liittyvän seikan: yleishyödyllisten organisaatioiden menestymisen seuraamiseen liittyy toiminnan uudistaminen ja vastaavasti luopuminen. Organisaatiota ei voida koko aikaa vain kasvattaa

lisää, vaan vanhoista tai toimimattomista asioista on pystyttävä luopumaan. Lisäksi Kärkkäisen (2005, 28-29) mukaan mikäli organisaatiot eivät ikääntyessään kehity, sopeudu ja muuta esimerkiksi kulttuurinsa elementtejä, ne kasvavat yhä sopeutumattommiksi, ja organisaation ilmapiiristä tulee todellinen rajoite oppimiselle ja muutokselle. Usein organisaatiossa halutaan pitää kiinni siitä, mikä on tehnyt sen menestyväksi. Ja juuri se tekijä, mikä ennen loi menestyksen, saattaa tehdä organisaation jäsenille vaikeasti havaittavaksi ympäristön muutokset, jotka vaatisivat reagointia. Erityisesti hyvällä kaudella strateginen jatkuva uudistaminen on tärkeää – kriisien ennakointi, niistä selviytyminen ja niiden edellä oleminen mittaavat todellista johtajuutta (Mansukoski 2008). Myös Druckerin (2008) mukaan organisaation tavoite voi olla ikuinen, mutta tavoitteet vaihtuvat. Lisäksi ulkoiset tekijät, kuten sidosryhmien toiveisiin vastaaminen, vaativat sopeutumista ja erityisosaamista aikaisempaa enemmän sekä sektoreiden välistä yhteistyötä. Ulkoisiksi haasteiksi katsotaan myös varojen kerääminen lahjoittajilta, läpinäkyvän toimintakulttuurin luominen ja ylläpitäminen, yhteiskunnallisen luottamuksen saavuttaminen sekä mediasuhteiden ylläpitäminen ja hallitseminen. (Vernis ym. 2006, 111)

Uudistamisen ja luopumisen lisäksi haasteena on tasapainoilu yhteen asiaan keskittymisen ja riittävän hajauttamisen välillä. Kasvaneet tehokkuusvaatimukset ovat johtaneet esimerkiksi urheiluseuroissa erikoistumiskehitykseen, jonka seurauksena erikoisseurojen suhteellinen osuus on menneinä vuosikymmeninä kaiken aikaa kasvanut (Koski 1991, 63). Yhteen asiaan keskittyttäessä saadaan maksimaaliset tulokset. Samalla se on kuitenkin vaarallista. Asia, johon keskitytään, saattaa olla väärä ja muita asioita saattaa jäädä silloin huomaamatta. (Drucker 2008) Samasta asiasta on kirjoittanut myös Koski (mt., 46-47), joka on tutkinut erilaisten liikuntaseurojen organisatorista toimivuutta. Hänen tutkimuksessaan kävi ilmi, että kilpaurheiluun panostavat kilpaseurat ja harrasteliikuntaa tarjoavat kuntoseurat pääsivät tavoitteisiinsa paremmin kuin molempia urheilumuotoja tarjoavat monialaseurat. Toisaalta myös monialaseuroissa voidaan panostaa enemmän esimerkiksi kilpaurheiluun harrasteliikunnan ollessa pienimuotoisempi sivubisnes, jolloin kokonaisuus voi olla hyvinkin tuottoisa. Loimu (2005, 206-207) nimittää toiminnan liiallista hajauttamista ”rönsyilykriisiksi”. Nykyisessä runsaasti kasvuvirikkeitä tarjoavassa ympäristössä on vaarana ajautua kehittämään organisaation pääasiallisen toiminnan rinnalle niin iso joukko uusia ideoita ja projekteja, että lopulta aikaa ei riitä enää kaiken hallitsemiseen. Tällöin sekä vanhat että uudet asiat tulevat hoidetuksi huonosti.

Lopuksi Drucker nimeää kaiken toiminnan lähtökohdaksi, ja myös useille organisaatioille haasteeksi, selkeiden tavoitteiden asettamisen. Myös vapaaehtoisorganisaatioissa tulisi pohtia sitä, mihin kaikki toiminnallaan todellisuudessa tähtää. Hän antaa esimerkin erään päivystyspoliklinikan toiminta-ajatuksen muodostamisesta. Ehkä yllättävää, mutta poliklinikan tehtävä ei ollut hoitaa sairaita, vaan ainoastaan ottaa potilaat nopeasti vastaan ja selvittää heidän kuntonsa jatkotoimenpiteitä varten. Druckerin esimerkissä päädyttiin siihen, että kahdeksan kymmenestä potilaasta pystyttäisiin lähettämään kotiin nukkumaan vaivansa pois. Tällöin toiminnan tarkoitus oli ammattilaisen tarkistuksen jälkeen vakuuttaa potilaille, että heillä ei ole aiheutta huoleen. (Drucker 2008,22) Päämäärä voi muuttua vuosien saatossa, koska se on saavutettu. Toisaalta päämäärää voidaan joutua muokkaamaan, koska todetaan, että toiminnan tavoitteet eivät sovellu enää siihen tilanteeseen, johon ne on alun perin suunniteltu. Druckerin mukaan yleisimpiä virheitä onkin, että yritetään tehdä kaikkea vähän, eikä osata luopua vanhoista tavoitteista, kun tavoitteita uudistetaan tai lisätään.

Taulukossa 1 on esitetty tiivistettynä kaikki edellä kuvailemani vapaaehtoistoiminnan yleiset johtamishaasteet. Ensimmäisen ryhmän muodostavat vapaaehtoisten motivaatio, toimivat ryhmät ja hallitus ja johtaminen, jotka liittyvät ihmisten johtamiseen. Toinen ryhmä eli käsiteparit luopuminen – uudistaminen ja keskittyminen – hajauttaminen sekä tavoitteiden asettaminen ovat organisaatiota määrittäviä tekijöitä. Viimeinen ryhmä, menestymisen seuraaminen, viestintä ja läpinäkyvyys, puolestaan liittyvät vapaaehtoisorganisaation toiminnan johtamiseen. Taulukko toimii haastatteluissa käyttämäni Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet -kyselylomakkeen (liite 2) perustana ja viitekehystenä empiirisen aineiston analyysille luvussa 4.

Taulukko 1 Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet

IHMISET	vapaaehtoisten motivaatio (Drucker, Loimu, Vernis, Yeung) toimivat ryhmät (Drucker, Vernis) hallitus ja johtaminen (Drucker, Vernis)
ORGANISAATIO	luopuminen – uudistaminen (Drucker, Kärkkäinen, Mansukoski) keskittyminen – hajauttaminen (Drucker, Koski, Loimu) tavoitteiden asettaminen (Courtney, Drucker, Loimu)
TOIMINTA	menestymisen seuraaminen (Courtney, Drucker, Vernis) viestintä (Drucker, Loimu, Raninen, Vernis) läpinäkyvyys (Loimu, Raninen, Vernis)

3 METODOLOGIA

Tässä luvussa esittelen tutkielmani empiriaosuuden metodologiset valinnat. Aloitan perustelemalla tutkimukseeni soveltuvan tutkimusmenetelmän. Seuraavassa kappaleessa siirryn pohtimaan valitsemani menetelmän käyttöä ja tutkimuksen suorittamiseen liittyviä seikkoja. Kerron aineiston keruusta ja tutkimuksen suorittamisesta käymällä yksityiskohtaisesti läpi, ketä tutkimukseen valittiin, mitkä olivat perusteet valinnoille ja mitä haastattelut pitivät sisällään. Tämän jälkeen kuvaan, miten haastattelumateriaali analysoitiin ja mitä toimenpiteitä siihen liittyi. Lopuksi arvioin seikkoja, jotka vaikuttavat tutkimukseni luotettavuuteen.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Toteutan tutkimuksen laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Koska tutkimuksen kohde on rajattu yksittäiseen urheiluseuraan, olen valinnut lähestymistavaksi tapaustutkimuksen, jossa hyödynnän laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmiä. Tapaustutkimus sopii tutkielmassani käytettäväksi menetelmäksi, koska tavoitteenani on luoda ymmärrystä vapaaehtoistoiminnan johtamisesta ja organisoinnista kyseisessä organisaatiossa kartoittamalla nykyisessä seuratoiminnassa olevia haasteita. Tämän lisäksi tavoitteena on tarjota mahdollisesti ratkaisuehdotuksia havaittuihin ongelmiin ja kehittää seuran toimintaa, jotta seuralla olisi jatkossa entistä enemmän ja entistä sitoutuneempia vapaaehtoistoimijoita.

Tapaustutkimuksen (case study) päämääränä on ymmärtää tai ratkaista tutkimuksen kohteena oleva tapaus, mihin tähtää myös sille asetettu tutkimuskysymys. Tapaustutkimuksen avulla tutkittava ilmiö saadaan pilkottua helposti lähestyttävämpään ja ymmärrettävämpään muotoon. (Eriksson & Kovalainen 2008) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi yleensä, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. Aaltio ja Heilmann (2010) kirjoittavat tutkittavien ilmiöiden olevan usein yksittäisiä tapauksia, joita tutkitaan niiden omassa ainutlaatuisessa ympäristössään. Koska tutkielmani tarkoitus on organisaation nykytilan kuvaamisen lisäksi parantaa sen tilaa tulevaisuudessa, on tutkimus niin kutsuttu ohjaava

tapaustutkimus. Ohjaava tapaustutkimus eroaa perinteisestä tapaustutkimuksesta siinä, että se pohtii keinoja tutkittavan ilmiön parantamiseen eikä vain pyri luomaan syvällistä tietoa kohteesta. (Routio 2005)

Koska niin urheiluseuroissa kuin muissakin vapaaehtoisorganisaatioissa on kaikissa omat erityispiirteensä, on mielestäni paras keino lähestyä aihetta syventymällä yhteen tapaukseen kerrallaan. Eriksson ja Kovalainen (2008) kirjoittavat tapaustutkimukseen liittyvänä seikkana, että tutkimuksen kohteena oleva tapaus onkin juuri pikemmin harvinainen, epätavallinen tai äärimmäinen kuin tyypillinen organisaatio tai ilmiö. Tutkimukseni kohteena olevaa seuraa voidaankin pitää tietyllä tapaa uniikkina, koska sen toiminnan mittakaava on muihin pääkaupunkiseudulla toimiviin kilpaileviin seuroihin verrattuna huomattavasti pienempi, mistä johtuen seura toimii erityisen haastavassa toimintaympäristössä. Nämä seikat luovat toiminnan laadun kehittämiseksi suuren tarpeen erityisesti, jos ja kun seuran tavoitteena on kasvattaa toimintaansa ja nousta todellisuudessa kilpailemaan muiden alueen taitoluisteluseurojen kanssa.

3.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkielman empiirisessä osassa pyrin selvittämään, millaisena seuran eri tasoilla toimivat henkilöt näkevät vapaaehtoistoiminnan tilan haastatteluhetkellä. Tutkielman empiirisen osan haastattelujen toivon tuovan selvyyttä siihen, miten seuran vapaaehtoistoiminnan johtaminen voitaisiin jatkossa organisoida parhaalla mahdollisella tavalla. Haastattelen sekä seuran johdossa toimivia henkilöitä että vähemmän aktiivisia seuratoimijoita. Haastattelujen avulla pyrin saamaan kokonaiskuvan siitä, miten seuran vapaaehtoistoiminnan organisointi nähdään eri näkökulmista katsottuna.

Tapaustutkimus on usein luokiteltu laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän alalajiksi. Tästä huolimatta yhä yleisempää on käyttää hyväkseen myös kvantitatiivista eli määrällistä dataa ja tiedonkeruumenetelmiä. (Eriksson & Kovalainen, 2008)

Tapaustutkimusta kuvataankin nykyään omana tutkimusmenetelmänä, jossa voidaan käyttää sekä laadullista että määrällistä aineistoa ja materiaalia ja myös näiden kahden yhdistelmää. (Aaltio & Heilmann, 2010) Näin ollen minulla olisi ollut mahdollisuus kerätä ja hyödyntää tutkimuksessani sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmateriaalia. Asiaa

punnittuani tulin kuitenkin siihen tulokseen, että kvalitatiivinen data tulee vastaamaan tutkimukseni tarpeisiin parhaiten, koska etsin mahdollisimman syvällistä ja tarkkaa tietoa tutkittavan organisaation jäsenten omista kokemuksista. Lisäksi tutkimuksen tekemiseen käytettävä aika on pro gradu -tutkielman laajuuden huomion ottaen rajallinen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta tai tiettyä toimintaa tai pyrkiä kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa. Täten laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 181; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85) Omaan tutkimukseeni valitsin haastateltavat soveltamalla kahta eri aineistonkokoamisen menetelmää. Osa haastatelluista valikoitui niin sanotulla lumipallo-otannalla eli avainhenkilöiden antamien suositusten perusteella. Toinen käyttämäni aineistonkeruumenetelmä oli eliittiotanta, joka tarkoittaa oletetusti parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä tarjoavien henkilöiden valitsemista haastateltaviksi. (Tuomi & Sarajärvi mt., 86) Avainhenkilöiden suositusten kuuntelemisen lisäksi koin järkeväksi käyttää omaa harkintaani ja eliittiotantaa, jotta haastateltaviksi valikoituisi henkilöitä eri puolilta organisaatiota ja jotta haastatteluista keräämäni tieto muodostaisi kattavan ja puolueettoman kuvan seuran vapaaehtoistyön johtamisen tilasta. Tärkeänä koin myös sen, että haastateltavat olivat eri joukkueissa harjoittelevien luistelijoiden vanhempia, jotta mahdolliset ystävyys-suhteet ja jäähallien katsomoissa harjoitusten aikana käydyt keskustelut eivät muovaisi mielipiteitä ennen haastatteluja ja vaikuttaisi siten tulosten luotettavuuteen ja puolueettomuuteen. Koska olen työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa usean vuoden ajan ja tunnen lähes kaikki seuran piirissä toimivat henkilöt, haastateltavat olivat minulle jollakin tasolla entuudestaan tuttuja.

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta otoksesta. Tällä tarkoitetaan, että yleensä aineisto ja tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Haastateltujen valinnan ei pitä olla satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Haastateltavien joukkoa miettiessäni hahmottelin tutkittavan organisaation toimijat neljään ryhmään heidän seuratoiminnan aktiivisuustasonsa mukaan. Ensimmäiseen ryhmään kuului seuran johtotehtävissä olevia henkilöitä, jotka ovat työsuhteessa organisaatioon. He eivät ole vapaaehtoistoimijoita, mutta heidän työssään keskeisessä asemassa on vapaaehtoistoimijoiden kanssa työskenteleminen ja vapaaehtoistyön johtaminen. Seuraavan ryhmän muodostivat aktiivisimmin vapaaehtoistyöhön osallistuvat henkilöt, jotka kuuluvat seuran hallitukseen ja

tekevät paljon vapaaehtoistyötä ja myös osittain johtavat sitä. Kolmanteen ryhmään luokittelin henkilöt, jotka eivät kuulu seuran hallitukseen, mutta osallistuvat seuran toimintaan tekemällä jonkin verran vapaaehtoistyötä. Viimeinen eli neljäs ryhmä muodostui henkilöistä, jotka eivät osallistu vapaaehtoistyöhön muutoin kuin hoitaen välttämättömät joukkuevoimintaan liittyvät velvollisuudet, kuten jäähuoltovuorot noin kerran kuussa. Tutkimusta tehdessäni havaitsin, että haastatteleminen jäi ”näkyväksi” viides ryhmä eli henkilöt, jotka eivät osallistu seuran toimintaan millään tavalla, vaan antavat esimerkiksi perheen toisen vanhemman hoitaa lapsen tai lasten harrastukseen liittyvät asiat. Koen kuitenkin, että tämä viides ryhmä ei olisi antanut kovin paljoa lisäarvoa tutkimukseen, koska he todennäköisesti eivät olisi osanneet sanoa kovinkaan paljon vapaaehtoistyön johtamisen nykytilasta. Kyseisen ryhmän osalta olisi toki voinut selvittää, minkä vuoksi he ovat päättäneet jättäytyä seuratoiminnasta pois, mutta se onkin jo toinen tutkimusaihe.

Tutkimustani varten haastattelin yhteensä kahdeksan henkilöä, kaksi jokaisesta edellä mainitusta neljästä ryhmästä. Haastatellut henkilöt ja heidän asemansa organisaatioon nähden on esitetty kuvassa 1. Tutkimuksen edetessä ja asiaa mietittäessä koin parhaaksi, että en käyttänyt haastatelluista nimiä enkä minkäänlaisia tunnisteita valmiissa tekstissä missään yhteydessä. Näin pystyin varmistamaan haastatelluille lupaamani anonymiteetin eli kukaan tutkimusta lukeva ei voi yhdistää vastauksia yksittäiseen henkilöön. Tämä oli myös haastattelemani henkilöiden toive ja samalla edellytys sille, että haastattelussa pystyttiin keskustelemaan arkaluontoisemmistakin aiheista avoimesti. Haastatelluista seitsemän oli naisia ja yksi mies. Naispainotteinen sukupuolijakauma selittyy sillä, että taitoluistelu, erityisesti muodostelmaluistelu, on hyvin naisvaltainen laji, ja myös merkittävä osa lajin parissa vapaaehtoistyötä tekevistä on luistelijoiden äitejä. Kaikilla haastatelluilla oli haastatteluhetkellä ainakin yksi lapsi harrastamassa luistelua kyseisessä seurassa. Tämä oli myös syy siihen, että he toimivat seuran piirissä. Kaikki haastatellut ovat kuuluneet seuraan vähintään kaksi vuotta ja enintään yli kymmenen vuotta.



Kuva 1 Tutkielmaa varten haastattelut henkilöt

Tutkimuksen aineisto kerättiin käyttämällä teemahaastatteluja. Teemahaastattelussa on Hirsjärven ym. (2010, 208) mukaan tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tuomen ja Sarajärven (2009,75) mukaan puolestaan on makukysymys, pitääkö kaikille tiedonantajille eli haastatelluille esittää kysymykset tietyssä ja samassa järjestyksessä. Heidän mukaansa tarkoituksena on kuitenkin pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastatteluissa edettiin kolmen ennalta määritellyn teeman mukaisesti vapaasti keskustellen. Esitin kustakin aihe-alueesta suuntaa-antavia kysymyksiä keskustelun luonnollista rytmiä ja suuntaa mukaillen. Osan kysymyksistä olin miettinyt valmiiksi ja osa valikoitui sen mukaan, mihin keskustelu eteni. Ensin kartoitettiin haastatellun taustaa seurassa ja seuratoiminnassa sekä käsitystä seuran vapaaehtoistoiminnan johtamisen tilasta kyseisellä hetkellä. Seuraavana teemana olivat haastatellun sillä hetkellä havaitsemat seuratoiminnan haasteet, joista kaikki haastatellut puhuivatkin eniten. Tähän aihe-alueeseen liittyen haastatellut saivat lisäksi täytettäväkseen Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet –kyselylomakkeen (liite 2), jossa

oli koostettuna kirjallisuudessa esitettyjä tavanomaisia vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteita. Haastattelujen kolmas aihe-alue koski vapaaehtoistoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia eli kehittämisajatuksia.

Haastattelun alussa keskustelin haastateltavien kanssa siitä, minkälaista vapaaehtoistyötä organisaatiossa tehdään ja miten haastateltava itse on osallistunut organisaation toimintaan. Lisäksi pyysin suurinta osaa haastateltavista kertomaan hieman itsestään, koska en ollut ollut kaikkien kanssa niin paljon tekemisissä, että olisin ollut täysin perillä heidän taustoistaan. Alun avoimella keskustelulla pyrin määrittämään sen, miten haastateltava hahmottaa käsitteen vapaaehtoistyö ja olemmeko näin ollen käsitteen määrittelyssä samoilla linjoilla. Tarkoitukseni oli myös saattaa keskustelu niin sanotusti vauhtiin ja minimoida haastattelutilanteeseen liittyvä virallisuus.

Taustojen kartoituksen jälkeen keskustelimme organisaation nykytilasta yleisesti. Organisaation tilaa kommentoidessaan kaikki haastateltavat siirtyivät ilman erillistä kehotusta kertomaan organisaation haasteista, joten tähän seuraavaan teemaan siirtyminen sujui siten sulavasti. Annoin haastateltavien puhua haasteista vapaasti niin kauan kuin asiaa riitti. Välillä esitin tarkentavia kysymyksiä saadakseni lisätietoa tai tarkennusta mielenkiintoisesta aiheesta, mutta pyrin silti olemaan johdattelematta keskustelua tiettyihin aiheisiin.

Haastattelun loppuvaiheessa kaikki haastateltavat saivat katsottavakseen ja täytettäväkseen Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet -kyselylomakkeen. Omassa organisaatiossa havaitut haasteet tuli valita ja pisteyttää suuruusjärjestykseen suurimmasta ongelmasta pienimpään numeron 1 ollessa suurin haaste. Yksi haastatelluista ei halunnut täyttää kyselyä, koska koki, ettei hänellä ollut tarpeeksi tietoa lomakkeen käsittelemistä asioista organisaatiossa. Muut haastatellut vastasivat lomakkeeseen kukin oman tietämyksensä mukaan. Mainittakoon, että hallituksen jäsenillä ja vähemmän aktiivisilla seuratoimijoilla on todennäköisesti erilainen näkökulma arvioida seuran toimintaa. Tästä huolimatta kaikkien seuratoimijoiden näkökanta on mielestäni arvokas, koska toimiva tai ei-toimiva organisaatio vaikuttaa kaikkiin sen jäseniin ja erityisesti vapaaehtoistoimijoiden motivaatioon ja viihtyvyyteen.

Kaikilta haastatelluilta ei kysytty aivan samoja kysymyksiä, koska useassa tapauksessa vastaukset sivusivat sattumalta aiottuja tarkentavia kysymyksiä. Tämä onkin Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan tyypillistä teemahaastattelulle, koska niissä puhumisjärjestys on yleensä vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta

kaikista asioista yhtä laajasti. Kaikki teemat ja kysymykset käytiin kuitenkin läpi haastattelujen aikana tavalla tai toisella. Osassa haastatteluista kysymyksiä ja teemoja tarkennettiin kysymyksen esittämisen jälkeen haastatellun pyynnöstä. Vastaukset olivat poikkeuksetta pitkiä ja välillä keskustelu ajautui tutkimuksessa määriteltyjen teemojen ulkopuolelle. Koin laajat ja kattavat vastaukset kuitenkin positiivisena asiana, sillä ne sisälsivät odottamaani enemmän oivaltavaa ja mielenkiintoista materiaalia, kuten myös hyvin käyttökelpoisia ajatuksia ja ideoita.

Haastattelut tehtiin joulukuun 2014 ja kesäkuun 2015 välisenä aikana. Haastattelupaikoiksi valikoitui haastateltavasta riippuen hiljainen kahvila tai haastateltavan työpaikan kokoustila. Päädyin tekemään haastattelut jäähalliympäristön ulkopuolella, etteivät pitkät keskusteluni tiettyjen henkilöiden kanssa herättäisi huomiota ja kysymyksiä muiden vanhempien tai seuratoimijoiden keskuudessa. Tämä turvasi lisäksi haastateltujen anonymiteetin siten, etteivät tutkimukseni lukijat pystyisi yhdistelemään tutkielmani tekstissä olevia mielipiteitä yksittäisiin ihmisiin tai edes haastateltujen joukkoon. Seuran avainhenkilöt tosin tiesivät tutkimuksen tekemisestä ja toimeksiannon antaneista henkilöistä, mutta heidänkään vastauksiaan ei pysty tekstistä yksilöimään. Lyhin haastattelu kesti noin 30 minuuttia ja pisimmät kaksi tuntia. Kaikkien haastattelujen pituuksien keskiarvo oli noin tunti. Haastattelut menivät mielestäni sujuvasti tai melko sujuvasti ja haastatellut kertoivat avoimesti ajatuksistaan yhtä lukuun ottamatta. Päädyin kuitenkin sisällyttämään kaikki haastattelut tutkimusaineistooni, koska kaikissa niissä oli käyttökelpoista tutkimusmateriaalia.

Seuraava ja tutkimuksen kannalta tärkeä vaihe on haastattelumateriaalinen purkaminen ja analysointi. Aineiston analysoinnissa ensimmäinen askeleeni oli haastattelunauhojen kuunteleminen ja puhtaaksi kirjoittaminen eli litterointi. Litteroin ensiksi sanatarkasti ne haastattelun osat, jotka oletin tutkimukseni kannalta olennaisiksi. Valtaosa keskusteluista oli tällaista aineistoa. Osa keskustelusta kuitenkin koski selvästi tutkimusaiheeni ulkopuolista asiaa, kuten keskusteluja luistelumaailman säännöistä, tuomaroinnista tai omasta valmentajan työstäni. Samoin sellaiset keskustelunpätkät, jotka oli esitetty hyvin kärjistävästi tai muuten siten, että oli selvää, etten voisi käyttää niitä suoranaisina sitaatteina tekstissäni, jätin kirjoittamatta auki. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan silloin, kun haastattelusta litteroidaan vain keskeisimmät asiat, on vaarana, että tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia voi jäädä huomioimatta ja näin tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän vuoksi merkitsin litteroituun aineistoon *-merkillä ja lyhyellä kuvauksella kohdat, joita en litteroinut

sanatarkasti, jotta tarpeen tullessa löytäisin ne aineiston joukosta ja voisin tarkistaa, mainittiinko niissä jotain aiheeni kannalta tärkeää.

Hirsjärven ym. (2010, 224) mukaan aineiston analyysitavaksi on valittava sellainen, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisessa tutkimuksessa on paljon vaihtoehtoja analyysin suorittamiseen eikä tiukkoja sääntöjä parhaan tavan valinnalle ole. Itse päädyin valitsemaan oman tutkimusaineistoni analyysitavaksi teemoittelun. Päätös syntyi haastattelujen litteroinnin jälkeen, kun huomasin, että pystyin sijoittamaan lähes kaikki vastaukset aiemmin kirjallisuudesta löytämiäni yleisten vapaaehtoistoiminnan haasteiden alle. Teemoittelussa on Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan, jolloin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastattelujen analysoinnissa, koska teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät yleensä kaikista haastatteluista. Itse päädyin kuitenkin käyttämään aineiston teemoittelussa eri teemoja kuin haastatteluissa, koska aineistoista nousivat hyvin selkeästi esiin tietyt haasteet, joista kaikki haastatellut puhuivat, vaikkakin vaihtelevissa määrin. Merkitsin puhtaaksi kirjoittamiini haastatteluihin eri teemoja käsittelevät puheen pätkät kullekin yhdeksälle teemalle valitsemallani värillä. Sen jälkeen samanväriset sitaatit oli helppo sijoittaa samoihin ryhmiin. Etsin aineistosta tiettyjä teemoja kuvaavia näkemyksiä, jotka olivat joko samanlaisia tai toisistaan eroavia.

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Seuraavaksi arvioin tutkimukseni tuloksien luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, onko tutkimuksessa onnistuttu tutkimaan ja mittaamaan sitä, mitä on tarkoitettu. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, Hirsjärvi ym. 2010, 231) Tuomen ja Sarajärven (mt.) mukaan laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä, koska validiteetti ja reliabiliteetti ovat käsitteinä alun perin kehitetty kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioimaan. Tämän vuoksi käsittelen tutkimuksen luotettavuutta myös aineiston tutkimuksen ja vastausten luotettavuuden, tutkimuksen

puolueettomuuden sekä aineiston saturaation näkökulmista. Lisäksi aiemmin tässä kappaleessa on kerrottu tarkasti tutkittavien henkilöiden valinnasta, haastattelujen toteutuksesta ja kulusta sekä tutkimusaineiston analysoinnista, jotka ovat myös tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Validiteetti tarkoittaa tiivistettynä sitä, onko tutkimus pätevä – arvioinnissa ovat tutkimuksen perusteellisuus sekä tulosten ja päätelmien oikeellisuus. Virheitä voi tulla esimerkiksi siitä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä tai kysyy vääriä kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Välttääkseni tulkintavirheitä olen pyrkinyt analysoimaan haastatteluaineistoa mahdollisimman tarkasti useampaan kertaan ja myös perustelevaan omat tulkintani haastatteluaineiston pohjalta luvussa 4.

Tutkimus on reliabeeli, jos samaan tutkimustulokseen voidaan päästä esimerkiksi eri tutkijaa käyttämällä tai tutkittavat antavat eri tutkimuskerroilla saman tuloksen. Hirsjärven ym. (2008, 135-136) mukaan reliabiliteetti nousee kysymykseksi esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. Arvioitavana on siis tutkijan puolueettomuus. Törmäsinkin tähän puolueettomuuden haasteeseen tutkimusta tehdessäni, koska olen työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa useita vuosia. Asiaa tarkemmin pohdittuani totesin kuitenkin, että työsuhteeni ja taustani organisaatiossa eivät ole este tutkimuksen tekemiselle, koska vapaaehtoistoiminnan johtaminen ei ole oman työnkuvani keskiössä. Lisäksi, erityisesti tutkimusta aloitellessani, minulla oli melko rajallinen mielikuva vapaaehtoistoiminnasta ja sen merkityksestä kyseiselle organisaatiolle, joten tutkimuksen tekoon eivät ole vaikuttaneet omat käsitykseni siitä, mikä olisi omasta mielestäni optimaalinen tapa johtaa seuran vapaaehtoistoimintaa.

Haastattelun luotettavuutta ja reliabiliteettia saattaa heikentää myös se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2008, 207) ja mahdollisesti erilaisia vastauksia eri haastattelijoiden. Tältä osin pidän saamiani vastauksia ja tutkimuksen luotettavuutta melko hyvinä kolmesta syystä. Ensinnäkin, haastatteluja tehdessäni ja jo haastattelulupia pyytäessäni korostin kaikille haastateltaville, että käymämme keskustelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä vastaajia tai vastauksia voi tunnistaa valmiista työstä. Luottamuksellisuuskysymys nousi esiin parissa haastattelussa, jolloin tarkensin kysyjille keskustelujen kahdenvälisyyttä. Toiseksi, edelliseen kohtaan liittyen, olen kaikille haastatelluille tuttu työntekijä ja tehnyt työni aiemmin hyvin ja luotettavuutta osoittaen, joten

oletuksena (toivottavasti) oli, että hoidan myös haastattelujen käsittelyn ja tutkimuksen teon luottamuksen arvoisesti. Kolmas seikka, joka varmasti vaikuttaa haastattelujen avoimuuteen ja vastausten todenmukaisuuteen, on se, että oma asemani organisaatiossa ei ole varsinaisesti kytköksissä vapaaehtoistoiminnan johtamiseen tai kehittämiseen, kuten edellä on mainittu. Eri asia olisi luonnollisesti ollut, jos haastattelukysymyksiin vastaaminen olisi vaatinut haastateltavilta tutkijan oman työn ja työpanoksen kommentoimista tai arvostelemista.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) ovat kirjoittaneet tapaustutkimusten tapauskohtaisuuteen liittyen, että kutakin tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan täysin yleistettävään tietoon. Myös Eriksson ja Kovalainen mainitsevat tämän tekstissään (2008). Toisaalta Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan (mt.) yhdenkin tapauksen huolellinen tutkiminen voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa, vaikka sen pohjalta ei voida esittää yleistyksiä. Arviointia voi tehdä suuremmassakin mittakaavassa eli on harkittava, voidaanko tutkimuksen tuloksia soveltaa mahdollisesti muualla tai voidaanko yksittäisiä tuloksia käyttää hyväksi suunniteltaessa laajempia tutkimuksia aiheesta. Koska haastatteluissani esiin tulleet vapaaehtoistoiminnan sekä kirjallisuudesta löydettyt vapaaehtoistoiminnan haasteet vastasivat toisiaan, voidaan odottaa, että näitä haasteita voi löytyä muistakin vapaaehtoisorganisaatiosta tai urheiluseuroista.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös tulosten läpinäkyvyys eli kuinka tutkimusaineistoa käytetään hyväksi tutkimuksen tuloksiin pääsemisessä, miten tutkija aineistoa tulkitsee ja miten tarkasti tutkimuksen toteuttaminen on selitetty (Tuomi & Sarajärvi 2009, Hirsjärvi ym. 2010). Tämän vuoksi pyrin käyttämään luvussa 4 runsaasti sitaatteja, jolloin lukija saa selvän kuvan asioista, joista haastatteluissa kerrottiin. Analyysiosio on kirjoitettu pitkälti sitaattien mukaan myös sen vuoksi, koska tutkimukseni tarkoituksena on tutkia vapaaehtoistoiminnan haasteita kohdeorganisaatiossa juuri siihen kuuluvien henkilöiden näkemysten pohjalta. Näin ollen sitaatit kuvaavat elävästi ja hyvin sitä, minkälaisena vapaaehtoistoiminta näyttäytyy haastateltujen mukaan organisaatiossa tällä hetkellä ja mitä ajatuksia siihen liittyy.

Viimeisenä kysymyksenä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on aineiston kylläntymisen eli saturaation käsite. Saturaatiolla tarkoitetaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 87) mukaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eli tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Ajatuksena on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa

(Hirsjärvi ym. 2010, 182). Tätä tutkielmaa tehdessäni huomasin viimeisiä haastatteluja tehdessäni, että uusia asioita ei enää noussut esille. Haastatellut puhuivat pitkälti samoista asioista, joista voi päätellä, että nämä mainitut vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet todellakin ovat haasteita kohdeorganisaatiossa. Tämän perusteella uskon, että kahdeksan henkilön haastattelut kohdeseurasta oli riittävä näyte varsinkin, kun haastatellut edustivat seuratoiminnan eri aktiivisuustasoja. Näin ollen pystyin ottamaan huomioon tutkimuksessa kattavasti näkemyksiä kaikilta toiminnan tasoilta, eikä vain heiltä, jotka toimivat seurassa aktiivisesti ja tekevät paljon vapaaehtoistyötä.

4 KÄSITYKSIÄ VAPAAEHTOISTOIMINNASTA TAITOLUISTELUSEURASSA

Tässä kappaleessa esittelen ja analysoin haastatteluaineistosta esiin nousseita asioita hyödyntäen sekä haastateltujen mietteitä että heidän vastauksiaan Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet -kyselylomakkeeseen (liite 2). Mielestäni oli yllättävää, että lähes kaikki haastateltujen vastaukset esiintyivät myös tutkielmani kirjallisuusosuudessa kokoamissani vapaaehtoistoiminnan yleisissä haasteissa. Asioista ei puhuttu täysin samoilla nimillä, mutta pystyin sijoittamaan lähes poikkeuksetta kaikki vastaukset aiemmin määrittelemiini yhdeksään teemaan.

4.1 Vapaaehtoistoiminnan määritelmä ja haasteet

Haastattelujen alussa pyysin haastateltuja kertomaan, minkä he näkevät vapaaehtoistoiminnaksi tutkittavassa organisaatiossa. Aiemmin vastaus tähän kysymykseen olisi voinut olla ”kaikki”, koska vielä parikymmentä vuotta sitten suurin osa urheiluseuratoiminnasta perustui täysin vapaaehtoisuuteen. Nykypäivänä urheiluseurojen rakennetta kuitenkin ovat monimutkaistaneet palkatut työntekijät, kun yleistyvänä trendinä vaikuttaa olevan ammattivalmentajien palkkaaminen. Urheiluharrastusten painopiste vaikuttaa monessa lajissa kääntyneen yhä enemmän ja yhä varhaisemmassa iässä tavoitteellisen kilpaurheilun suuntaan, kun ennen useammalle riitti pelkkä harrastaminen.

Tavoitteellisuus ja lajivalmentajien tarve näkyy selvästi taitoluistelussa ja näin ollen myös tutkimassani organisaatiossa, jossa on kauden aikana noin 10 palkattua valmentajaa, joista osa on päätoimisia ja osa tuntityöntekijöitä. Tämän lisäksi seurassa on kaksi muuta palkkasuhteessa olevaa työntekijää eli seurasihteeri ja palkanlaskija. Kuitenkin seuran toimimiseen tarvitaan paljon muitakin ihmisiä kuin valmentajat ja kaksi toimihenkilöä. Näitä palkallisia työntekijöitä lukuun ottamatta kaikki muu toiminta pyöriikin siis vapaaehtoisvoimin. Erään haastatellun kanssa määrittelimmekin vapaaehtoistyön ”*kaikeksi seuran toiminnaksi, joka ei ole valmennustoimintaa*”.

Vapaaehtoistyötä on siten paljon erilaista. Näkyvin osa vapaaehtoistyöstä tutkimassani seurassa on seuran hallituksen toiminta, jossa kaikki hallituksen viisi jäsentä, lukuun ottamatta seurasihteeriä, ovat hallitustyössä mukana ilman rahallista korvausta. He ovat se

taho, joka tekee vapaaehtoisesti suuren työn seuran toiminnan mahdollistamiseksi ja johtaa samalla kaikkia muita seuran vapaaehtoistyöntekijöitä ja palkattuja työntekijöitä. Toiseksi ääripääksi vapaaehtoistyöstä voisi katsoa lasten kuljettamisen harrastuspaikalle jäähallille. Samalla kyydillä saattaa tulla useampi luistelija, jotka kuljetusvuorossa olevat vanhempi käy noutamassa eri paikoista. Seuraaviin harjoituksiin luistelijat kuljettaa joku toinen kimppekuljetusringistä. Joukkueiden toiminnassa on lisäksi mukana lukuisia eri tehtäviin nimettyjä henkilöitä, jotka antavat oman panoksensa joukkueen eteen vapaaehtoisesti. Tällaisia rooleja ovat esimerkiksi joukkueenjohtaja, huoltaja ja videokuvaaja. Haastatteluissa listattiin vapaaehtoistoiminnaksi muun muassa seuraavia asioita:

”Luistelukoulutoimintaan liittyvät ei-jäällä tapahtuvat asiat, markkinointi, nettiviestintä, valokuvaus, tapahtumat, kilpailujen järjestäminen... Hankinnat, yhteistyökumppanit, varainhankinta... Viestintä lähestulkoon kokonaisuudessaan hoituu vapaaehtoisten kautta. Kilpailuihin valmistautuminen, hankinnat, muistamiset, kuljetukset, ruokailut, talkoot, talkoopaikat...”

”Kilpailujen järjestäminen, tosiaan nyt oli ne yksinluistelukisat sunnuntaina ja siel oli paljon vapaaehtoisia, joulujuhla, seurapäivä pelkästään vapaaehtoisvoimin, sitten joukkueiden toiminta, jojat ja huoltotiimit tietysti keskeisessä roolissa, uusi yksinluistelutoimikunta joka nyt perustettiin... No markkinointia oon tehny jonkin verran, seuran edustaminen eri kokouksissa erittäin tärkeätä, vanhempainiltamateriaalin tekeminen... Luistelukoulun palkintopinssien tilaamista, erilaisten kannustustuotteiden suunnittelua ja tilaamista, kaikenlainen niinku kilpailuihin liittyvä, mitä nyt ollaan pohdittu, millainen kannustusjuttu minoreille kannustusjulkaisuun. Kaikkei tämmöstä pientä, millä saataisiin seuran näkyvyyttä esille. Glögin keitto – tulee keittää 300 ihmiselle glögit, mahtava sähköpostikeskustelu siitä kuka tuo termospullon, kuka tuo vedenkeitin ja kuka tekee mitäkin. Niin. Et kyllä se liittyy ihan siihen, et joukkueet ja luistelijat voi toimia, tukea erilaisissa tehtävissä, tiedottamista joukkueiden sisällä ja kaikenmaailman eväiden hankintoja kilpailuihin liittyen. Se vapaaehtoistyö korostuu kilpailuihin ja tapahtumiin.”

Haastattelemistani kahdeksasta henkilöstä seitsemän vastasi kyselyyn Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteista. Kyselylomakkeessa vaihtoehtoista *Viestintä* keräsi merkinnän kuudelta seitsemästä vastanneesta (6/7). Samoin se mainittiin useimmin suurimmaksi haasteeksi (3 x 1) vastausten keskiarvon ollessa 2,5. Seuraavaksi eniten merkintöjä tuli kohtiin *Tavoitteiden asettaminen*, *Läpinäkyvyys*, *Hallitus ja johtaminen* sekä *Toimivat ryhmät*, jotka mainittiin organisaation haasteiksi viidessä seitsemästä haastattelusta (5/7). *Tavoitteiden asettaminen* ja *Läpinäkyvyys* keräsivät pienempiä numeroita (keskiarvot 2,4 ja 2,6), kun taas *Hallitus ja johtaminen* ja *Toimivat ryhmät* mainittiin useammin keskiarvoiksi haasteeksi (keskiarvot 3,6

ja 4). Huomionarvoista tässä on, että vaikka yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastanneet mainitsivat viestinnän organisaation haasteena, lukujen keskiarvo oli kaikkein pienin kohdassa *Tavoitteiden asettaminen*. Neljä merkintää keräsi kolme kohtaa, *Vapaaehtoisten motivaatio* (keskiarvo 4), *Luopuminen – uudistaminen* (keskiarvo 3,25) ja *Keskittyminen – hajauttaminen* (keskiarvo 4,75). *Menestymisen seuraaminen* mainittiin haasteeksi kolmessa haastattelussa seitsemästä (keskiarvo 3,33). Taulukko 2 kokoaa kaikki haastateltujen antamat vastaukset keskiarvoineen.

Taulukko 2 Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet tutkitussa seurassa, haastatteluvastaukset

Haastattelu	a	b	c	d	e	f	g	h	Yht.	Keskiarvo
Vapaaehtoisten motivaatio	5	4			2	5		-	4	4
Toimivat ryhmät		5	2	7		3	3	-	5	4
Hallitus ja johtaminen	6	3	4	2	3			-	5	3,6
Luopuminen – uudistaminen	3	4		5			1	-	4	3,25
Keskittyminen – hajauttaminen		2	5	8		4		-	4	4,75
Tavoitteiden asettaminen	4	4	1	1	2			-	5	2,4
Läpinäkyvyys	2	2		3	4	2		-	5	2,6
Viestintä	1	5	3	4	1	1		-	6	2,5
Menestymisen seuraaminen		2		6			2	-	3	3,33

Seuraavaksi käyn haastateltujen vastaukset läpi teema teemalta siten, että analysoin aina yhtä teemaa ja siihen liittyviä vastauksia kerrallaan. Kappale on järjestetty siten, että kuhunkin taulukossa 1 esitettyyn kolmeen johtamisen haasteryhmään (ihmiset, organisaatio, toiminta), liittyvät vastaukset ovat sijoitettu alalukuina yhteen lukuun. Alaluvuissa käsittelem sitä, miten haastatellut ovat kokeneet kirjallisuudesta löytämiäni ja haastatteluissa esiin tulleita vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteita tutkimuksen kohteena olevassa seurassa.

4.2 Johtamisen haasteena ihmiset

4.2.1 Vapaaehtoisten motivaatio

”Motivaatiota pitää aina ylläpitää. Jotta kuka tahansa jaksaa, niin työssä kuin harrastuksissa. Aina sua pitää jonkun motivoida, joko itse motivoida itseään tai joku ulkopuolinen. Parempi se on, että se tulee myös muualta kuin vaan omasta itsestään, että joku muu tapa, millä sitä motivaatiota ylläpidetään.”

Vapaaehtoisten motivaatiosta puhuttiin haastatteluissa melko paljon ja se koettiin tärkeäksi asiaksi koko seuran toiminnan kannalta. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteita kuvaavasta kyselystä se valittiin tutkitun seuran haasteeksi neljä kertaa. Yleisesti se koettiin keskiuureksi tai pieneksi haasteeksi, sillä haastateltujen näkemysten mukaan seurassa on jo tällä hetkellä motivoituneita ihmisiä, jotka haluaisivat olla mukana ja osallistua erilaisten asioiden hoitamiseen. Suuremmaksi ongelmaksi koettiin puolestaan ihmisten potentiaalin hyödyntäminen. Haastatteluissa seuratoimijat puhuivat vapaaehtoisten motivaatioon liittyen erityisesti kahdesta asiasta – ensimmäiseksi siitä, mistä motivaatio tehdä asioita seuran eteen syntyy, ja toiseksi, että seurassa pitäisi ylläpitää vapaaehtoistoimijoiden motivaatiota selvästi enemmän. Haastattelujeni ja myös koko tutkielmani lähtökohtana onkin se, että seuran hallituksessa on todettu, että seuratoimijoita eli luistelijoiden vanhempia tulisi hyödyntää ja sitä kautta sitouttaa seuran toimintaan enemmän.

”Tässä hommassahan seuran kannalta ja kannattavuuden kannalta olennaista on että meillä on sitoutuneita ihmisiä. Et meillä on sitoutuneita luistelijointa ja ennen kaikkea et meillä on sitoutuneita vanhempia. Ja jonkun tässä paletissa pitäisi pitää huolta että vanhemmat on sitoutuneita ja antaa heille sellainen tunne että he tuntevat että he ovat osa tätä.”

Aiheesta on mitä ilmeisimmin käyty keskustelua monelta eri näkökannalta. Vapaaehtoistyön hyödyntämisen lisäksi mietinnässä on ollut se, mitä seura ylipäätään haluaa seuratoimijoilta ja mikä on heidän roolinsa organisaatiossa. Tässä kohtaa seuran johtohenkilöiden mielipiteet eroavat jonkin verran toisistaan. Haastattelujen perusteella näkemuserot johtuvat siitä, että seurassa on perinteisesti pidetty toiminnan ylläpitäminen ja johtaminen pääasiassa muutaman hallituksen jäsenen sekä operatiivista työtä johtavien henkilöiden käsissä. Luistelijoiden vanhempia halutaan ottaa mukaan pienempiin asioihin, kuten arpajaisten käytännön järjestelyistä päättämiseen tai kilpailukampanusten tekemiseen, mutta ei suoranaisesti seuran

toimintaan vaikuttamaan. Ilmeisesti viimeisten parin vuoden aikana hallituksen jäsenten keskuudessa on herännyt keskustelu siitä, jatketaanko seuratoiminnan johtamisessa samaa linjaa vai pitäisikö vapaaehtoistyönä tehtävien asioiden osuutta mahdollisesti lisätä tai miten vapaaehtoistoimijoihin ylipäätään tulisi suhtautua.

”Ensin pitää päättää, mikä on meidän vapaaehtoistyön tarkoitus ja mitä me halutaan vapaaehtoistyöltä. Ja sitten miten me vältämme vapaaehtoistyön niinku haasteet, ne negatiot, mitä se voi tuoda mukanaan. Ja mikä on se viesti mitä me annamme sillä vapaaehtoistyöllä. Annammeko sitä tule vaikuttamaan -viestiä vai hanki tästä sinulle harrastus, vai osallistu välillä lapsesi toimintaan. Mikä se on se viesti, jotta se on positiivinen. Jotta me emme myöskään kieltäisi, että ei saa vaikuttaa... Mun mielestä se, mitkä ovat ne asiat, mitä me halutaan niistä meidän vapaaehtoisista. Ja mikä on se viesti, mikä me niille annetaan. Sen jälkeenhän se on helppo hoitaa.”

”Annettaisiin mahdollisuus ihmisille. Ei tämä mikään ole valmentajien seura eikä luistelijoiden eikä työntekijöiden vetämä seura vaan itse asiassa juuri maksavien vanhempien seura. Silloin pitäisi olla hieman enemmän nöyryyttä heitä kohtaan ja kunnioitusta sitä kohtaan että jos heidät saadaan sitoutumaan ja tyytyväisiksi, niin meillä on paljon helpompi toimia kaikessa muussa.”

”Kun seura ei voi olla yks ihminen vaan seura on monta, seura on sitä varten että monella on kivaa yhdessä ja ne tekee sitä jotain mitä se seura tekee. Ja sit ne yhdessä luo siitä jotakin. Jos meillä ei oo vapaaehtoisia, niin mikä se sit on? Onks se urheiluseura sit ollenkaan? Että kyllä siihen mun mielestä kuuluu semmonen aika vahva yhteisöllisyys noin niinku peruslähtökohtana.”

Motivaation on yleisesti todettu olevan suoraan yhteydessä sitoutumiseen. Tämän vuoksi taitoluisteluseuralla, joka kilpailee haastavassa markkinatilanteessa usean suuren taitoluisteluseuran kanssa, on erityinen paine saada harrastajat ja heidän perheensä sitoutumaan juuri omaan organisaatioonsa. Vapaaehtoistoimijoiden sitouttamisessa onkin hyvä ottaa huomioon ne tekijät, jotka nostavat ja ylläpitävät motivaatiota. Vapaaehtoistyössä mukana olemiseen on lukuisia erilaisia syitä, ja yhdenkin ihmisen motivaatio voi koostua monen eri tekijän summasta. Haastatteluissa motivaatiota parantavaksi tekijäksi haastatteluissa mainittiin usein se, että vanhemmat saisivat hyödynnettyä omaa ammattiosaamistaan seuran hyväksi tehden vapaaehtoistyötä alueilla, joista heillä on kokemusta. Tällöin myös vanhempi pääsee osallistumaan seuran toimintaan ja tapaa muita ihmisiä, jotka ovat samassa tilanteessa lapsensa harrastuksen kanssa. Seuratoimijoiden ammattiosaamisen hyödyntämistä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 4.2.2 Toimivat

ryhmät. Seuran vapaaehtoistoiminnan kehittämisajatuksen kannalta kannustavaa oli se, että osallistuminen seuran toimintaan koettiin poikkeuksetta positiivisena asiana.

”Pitää saada näitä vanhempia siihen hommaan mukaan. Kyllä se nyt on ollut suhteellisen olematonta. Ne jotka on aktiivisia niin toimii. Varmasti paljon erilaista ammattiosaamista vähän joka puolella, mitä voisi hyödyntää. Koska kyllä vanhemmat haluaa antaa sitä panostaan oman lapsensa harrastuksen puitteisiin jos se pystyy hyödyntämään koulutustaan tai osaamistaan muuten. Niin kauan kun se tuntuu et ei tässä oo mitään muuta kun mä vaan kuljetan sen aivan älyttömiin aikoihin tuonne jäähallille. Niin harvoin se ihminen siitä motivoituu kovin paljoo.”

Samassa tilanteessa olevilta tulevaa vertaistukea kaivattiin kaikkeen seuran toimintaan liittyvään. Erityisesti juuri harrastustaan tai joukkue-toimintaa aloitteleville toivottiin enemmän tukea konkreettisten toimintatapojen opettelemiseen. Haastateltujen mukaan pidempään seurassa toimineet aktiiviset vanhemmat voisivat olla tällaisia suunnannäyttäjiä, joita olisi helppo lähestyä jonkin tilanteen askarruttaessa. Näiden aktiivien tietämystä ja kokemusta tunnuttiinkin arvostettavan laajalti. Hiukan ongelmallisena pidettiin kuitenkin sitä, että tuki ja neuvot saadaan usein jäähallilla kysy-vastaa -tekniikalla tai pikaisissa käytäväkeskusteluissa, kun tiedon jakamiseen ei ole olemassa hyvää vakiintunutta käytäntöä. Tämä koettiin myös viestinnälliseksi ongelmaksi, minkä vuoksi aihetta käsitellään lisää myös luvussa 4.4.2 Viestintä. Esimerkiksi joukkueenjohtajan rooli nähtiin hyvänä esimerkin antajana ja merkittävänä vapaaehtoistoimijoiden yhteishengen luomisessa.

”Se kommunikaatio vanhempien kanssa, se että vanhemmille luodaan puitteet, että he ryhmäytyy, ei pelkästään se joukkue vaan myös vanhemmat. He saa vahvan vertaistuen siihen miten ollaan, miten kisoissa käyttäytyään, miten tuomareita saa arvostella ja missä tilanteessa, miten saa puuttua valmennuksellisiin asioihin, eli ei saa.”

”Seura tarvitsee välittäjän seuran johdon ja vanhempien välille. Tietynlainen välittäjä seuran johdon ja operatiivisen toiminnan välillä voisi joukkueenjohtaja olla. Ennen kaikkea sellainen linkki luistelijoiden vanhemmille joukkueeseen ja toisiin vanhempiin. Tärkein tehtävä olisi luoda vanhemmista sellainen joukkue kuin niistä valmentaja tekee lapsista keskenään.”

Haastatellut kaipasivat osallistumisen lisäksi seuraan yhteishenkeä, joka ylettyisi myös luistelijoiden vanhempiin. Yhteishengen nähtiin muuttuvan ajan kanssa motivaatioksi osallistua yhteiseen toimintaan ja näin ollen sitoutua seuraan. Yksi haastatelluista kuvaili aktiivisten toimijoiden motivoivan toisiaan ja saavan näin vielä uusia ihmisiä mukaan

osallistumaan seuran tapahtumiin ja muuhun seuran hyväksi tehtävään vapaaehtoistyöhön. Haastatelluista osa sanoi havaitsevansa jo nyt jonkin verran yhteisöllisyyttä oman lapsen joukkueen vanhemmista koostuvissa ”porukoissa”. Yhteisöllisyyden ei koettu kuitenkaan tavoittavan edes suurinta osaa vanhemmista ja mitä vanhemmista luistelijoista oli kyse, sitä vähemmän vanhempien keskuudessa koettiin olevan seuran me-henkeä. Vanhempien yhteydenpidon ja edellä mainitun vertaistuen tärkeyttä perusteltiin myös sillä, että vanhemmistakin on mukavampi osallistua ja tehdä vapaaehtoistyötä, kun he tuntevat muita seurassa toimivia ihmisiä. Kaikki vanhemmat nähtiin potentiaalisina toimijoina, mutta suurinta osaa ei ole saatu kannustettua mukaan. Haastatellut kuvasivat yhteishenkeä näin:

”Sit toinen on se mitä me tänään tehdään eli luodaan sitä fiilistä. Ja me tehdään näitä tapahtumia, toivon mukaan kasvavalla porukalla. Et siellä on ihmisiä ketkä haluu et olipa kiva tilaisuus mä haluan olla ens kerralla järjestämässä tätä. Tai se, mitä on tapahtunut nyt valmentajien keskuudessa, että me oltaisi voitu tehdä vielä parempi show. Ni se on must tosi tärkeetä et löytyy se into. Et meil tulee just tommonen yhteistyö et siellä myös sitten työntekijät on valmiita pikkasen tekemään enemmän siks että on ihmisiä jotka on mukana tekemässä sitä. Et syntyy semmonen. Et se on varmaan niinku yhtä tärkeetä tai vielä tärkeempää.”

”Yhteisöllisyyttä ja me-henkeä kaivattaisiin, ehdottomasti, sitä ei hirveästi ole. Se muodostuu oman joukkueen vanhemmista, jotka ovat enemmän tekemisissä, heille tulee semmonen, jos on tiivistä yhteydenpitoa, semmonen me-henki. Mutta tuota, ei sitten laajemmin koko seuraa ajatellen, se on vaan se oma porukka sitten ja vaan niiden vanhempien kanssa, kenen kanssa on tekemisissä.”

4.2.2 Toimivat ryhmät

Toimivat ryhmät mainittiin haasteeksi viidessä haastattelussa. Sen saamat painoarvot vaihtelivat teemoista eniten (2-7), koska osa haastatelluista nimesi toimivat ryhmät toiseksi suurimmaksi haasteeksi, kun taas osa valitsi tämän vasta toiseksi viimeisenä tai viimeisenä. Varsinaisten ryhmien muodostaminen tuntui olevan haastateltavista vieras ajatus, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että tähän kohtaan ei otettu enempää kantaa. Kaksi haastateltua, jotka valitsivat Toimivat ryhmät -kohdan isoksi tai kohtalaiseksi haasteeksi painoarvolla 2 tai 3, yhdistivät yleisen vapaaehtoistoiminnan organisoimattomuuden siihen, että ryhmiä ei ole muodostettu, minkä vuoksi toiminta ei ole selkeää, ja potentiaalisia tekijöitä jää hyödyntämättä. Toisaalta haastateltujen mukaan seurassa koetaan jo olevan myös hyvin

toimivia ryhmiä, kuten joukkueille kausittain muodostettavat huoltotiimit, joihin kuuluvat joukkueenjohtaja ja vaihteleva määrä joukkueen huoltajia.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että seuran vapaaehtoistoimintaa ei ole pääasiallisesti organisoitu ryhmien varaan, vaan seuran sisäinen työnjako hoidetaan muilla tavoin. Toimivia ryhmiä koskevan kysymyksen (Kerätäänkö organisaatiossa tiimejä organisoidusti hommia hoitamaan?) jälkeen kaksi haastateltua tarttui nimenomaisesti ryhmissä tehtävään vapaaehtoistyöhön toteamalla esimerkiksi, että ryhmiä ei ole eikä niitä ole kerätty aktiivisesti, mutta keräämistä on osittain aloitettu.

”Ainakaan mun silmiin ei näy, että olisi mitään selkeitä ryhmiä. Mä luulen, että ne on ne samat tyypit, hallituksen ihmiset ja pari muuta, valmentajat aktiiviset. Ne on ne tietyt, jotka toimii siellä.”

”Kannustaako hallitus vapaaehtoistyöhön? – Ei. Se on itseohjautuvaa, koska se on normaalia toimintaa. Jos antaa liikaa ohjeita tai tyrkyttää että tekkää näin ja älkää näin, niin ihmiset ei myöskään halua tehdä. Vaan jokaisen joukkueen tulisi saada hoitaa sitä juttuu niin kuin he haluavat. Eikä niin, että hallitus kertoo et tää tehdään näin.”

”Mulla on semmonen käsitys, että näitä ryhmiä perustetaan, mutta ne ei toimi. Siinäkin on johtamishaaste. Joskus mä sain semmosen viestin, että on tämmöinen muodostelmatoimikunta, mutta se ei koskaan kokoontunut. Sillä ei tavallaan ollut tehtäviä. Mutta se annettiin tietoon, että on tämmöinen muodostelmatoimikunta, johon kuuluu joukkueenjohtajat ja huoltajat. Mut sit sitä ei koskaan kutsuttu koolle, eikä sillä ollut tehtäviä. Jos semmonen on, jos on joku ryhmä, niin sen pitäisi toimia ja sillä pitäisi olla tehtäviä.”

Vapaaehtoistyön organisoinnista yleensä puhuttiin paljon jo ennen valmiiden kysymysten esittämistä. Suurin osa haastatelluista, sekä hallituksen jäsenistä että hallitukseen kuulumattomista seuratoimijoista, tuntui kaipaavan erityisesti työnjaon määrittämistä tehtäväkokonaisuuksiin, jotka heidän mielestään tulisi hoitaa vapaaehtoistyönä. Haastateltavat puhuivat paljon rooleista ja tehtäväjaosta, joita tulisi jakaa suuremmalle joukolle ihmisiä. Haastatteluhetkellä tilanne tuntui olevan se, että pienelle joukolle seuratoimijoita on kasaantunut liikaa töitä, jolloin myös työn laatu kärsii. Käytännössä haastatelluille tuntuisi olevan merkityksetöntä, millä tavalla seuratoiminta organisoidaan – toimintaa voitaisiin kehittää delegoimalla työtä joko yksittäisille ihmisille tai tiettyä tehtävää varten nimetyille ryhmille. Kaikki olivat kuitenkin yksimielisiä siinä, että tehtäväjakoa pitäisi muuttaa ja seuran kannustaa ihmisiä osallistumaan vapaaehtoistyöhön laajemmin ja aktiivisemmin. Tämä

mahdollistaisi myös hallitukseen kuuluvien henkilöiden keskittymisen seuran johtamiseen, kun päivittäisjohtamiseen liittyvät asiat hoidettaisiin muualla.

”Pitäisi vaan olla selkeitä rooleja et ihmiset kokee, että pystyvät tekemään sen pienen palasen työnsä ohessa on se sitten joukkueen tai seuran toiminnassa niinku laajemmin. Sit se et jos ois enemmän ihmisiä, niin se mahdollistais sen et ne ihmiset, jotka on palkattuja seuraan tai seuran hallituksessa, niin he voisivat keskittyä niihin tehtäviin joita varten he ovat siellä. Hallitus ei oo vapaaehtoisjoukkio jonka voi panna tekemään, hallituksella on ihan hallituksen omat tehtävät. Hallituksen tehtävä on johtaa seuraa. Et siinä pitäisi olla ihan selkeät niinku kehät siihen että tässä on hallitus jolla on puheenjohtaja, palkatut työntekijät, nekin pitäisi olla ihan eri ihmiset kuin hallitus, ja sit sen lisäksi ne vapaaehtoiset, jotka sitten on mukana niissä käytännön toimenpiteissä.”

Toimivien ryhmien työskentelyn organisointia sivuaa myös yksittäisten ihmisten osaamisen hyödyntäminen seuran toiminnassa. Työnjakoa mietittäessä olisi kannattavaa valita tehtäviin henkilöt tai ryhmät, jotka ovat halukkaita ja kykeneviä hoitamaan heille annetun tehtävän. Yleisesti ottaen juuri tämä taitojen käyttäminen vapaaehtoistyönä onkin olennainen voimavara vapaaehtoisorganisaation toiminnassa. Lähes kaikki haastattelemani henkilöt mainitsivat kuitenkin tämän haasteena tai esimerkiksi *”tuskallisen menetettynä voimavarana”*.

”Käytetään ne resurssit mitä meillä on niihin asioihin jotka on meille niiden tavoitteiden saavuttamisessa arvokkaita. Nyt käytetään vapaaehtoistyötä siihen, että järjestää arpajaisia ja tekee nutturoita, mutta niistä ihmisistä voisi saada paljon enemmän mikä auttaisi tätä seuraa menestymään. Kun ei edes kysytä heiltä millaisia toimialoja he edustavat ja mitä he voisivat tarjota tämän seuran palvelukseen.”

Useaan otteeseen kävi ilmi, että seuratoimijoiden ammattitaustoista ei olla kiinnostuneita, vaikka potentiaalia tuntuisi haasteltujen mukaan olevan monipuolisesti eri aloilta. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen tämänhetkisestä sujumisesta kysyttäessä eräs haastatelluista kommentoi *”Huonosti. Kyllähän me hukataan ihan mielettömästi mahdollisuuksia, kun ajatellaan muodostelmaluistelupuolta, niin meillä on 60 perhettä siellä. Ei me hyödynnetä niitä mitenkään. Ei heidän kontaktejaan, ei haluaan tai muuta. Semmonen prosessi, millä voisi olla mukana tässä, puuttuu niinkun kokonaan. Että jos sä haluisit tehdä jotain tän seuran eteen, niin se on hirvittävän vaikea löytää se tieto tai se kanava että mitä kautta se voi olla.”*

Äärimmäisenä esimerkkinä mainittiin, että aktiivisia vanhempia on myös torjuttu heidän tarjotessaan ideoita tai omaa osaamistaan seuran käyttöön. Yksi haastatelluista puhui tähän liittyen siitä, että yhdistystoiminnassa eräänlaisena haasteena on kausittaisuus, jolloin joka

vuosi tulee mukaan uusia ihmisiä, jotka tulevat aina uudestaan kysymään samat asiat. Seuran toimijoille kuitenkin peräänkuulutettiin heidän tehtävänsä kertoa uusille harrastajaperheille avoimesti ja ystävällisesti se sama asia ja mahdollisesti antaa ihmisille myös mahdollisuus kokeilla niitä asioita.

”Silloin, kun ihmiset lähestyy seuraa ja niillä on joku idea, niin hyvin usein se vastaanotto on saattanu olla että, no joo meillä on ollu tommonen seitsemän vuotta sitten ja siitä ei tullut yhtään mitään. Mikä on paras mahdollinen keino torpata yhtään mitään.”

Yksi haastatelluista antoi esimerkin ammattiosaamisen hyödyntämisestä seuran viestinnän suunnittelun ja toteuttamisen osalta Vapaaehtoistoiminnan haasteet -kyselyä kommentoidessaan:

”Viestinnästä ensin... tämä on ehkä sitä vapaaehtoisten osaamisen hyödyntämistä, koska seuran piirissä toimii viestinnän ammattilaisia, markkinointiviestinnän ammattilaisia. Mutta se prosessi, kuka saa tehdä, kuka päättää, millä aikataululla, niin se pitää sitten speksaa. Jos he sanoo, että tee sä tää ja se ei kelpaa, niin sit pitää olla speksit siihen, että miten tässä nyt sitten toimitaan... Ihan samalla tavalla kun työelämässä, jos sä saat jonkun tehtävän, toimeksiannon, niin sit sulla pitää olla valtuudet toteuttaa se.”

Seurassa hyödynnetään kuitenkin, joko sattumalta tai tarkoituksellisesti, jonkin verran seuratoimijoiden ammattiosaamista, mihin tästä puhuneet haastatellut vaikuttivat hyvin tyytyväisiltä. Esimerkkinä mainittiin järjestely, jossa rahoitusosalalla työskentelevä henkilö oli toiminut vapaaehtoisena raha-asioista vastaavana ”...rahan päälle katsomassa, siinä on niin sanotusti ammatti-ihminen”. Myös viimeisimmän kauden ”huoltotiimiläisten” eli joukkueenjohtajan ja joukkueen huoltajien toimintaan ollaan oltu yleisesti erittäin tyytyväisiä, mikä taas osoittaa sen, että hyvin asemassaan toimivat vapaaehtoiset ovat seuralle todella arvokkaita.

Haastatteluissa tuli esiin myös toisenlainen kanta seuratoimijoiden ammattiosaamisen hyödyntämiseen. Erään haastatellun mukaan vapaaehtoistoiminnan tulisi tuoda ihmisille vastapainoa työelämälle eli ihmiset pitäisi ohjata tekemään vapaaehtoistyönä sellaisia asioita, joita he eivät tee omassa ansiotyössään. Tekemisen kohteet eivät saisi myöskään olla pelkästään mieluisia tai sellaisia, joita ihmiset itse valitsisivat tehdä. Haasteeksi koettiin sellaiset henkilöt, jotka haluavat tehdä paljon vapaaehtoistyötä, mutta sellaisilla alueilla, joilla itse haluavat. Jonkin verran ihmisten ammattiosaamista on kuitenkin myös tämän haastatellun

mielestä sopivaa hyödyntää. Näitä hän perusteli ajatuksella, että ihmiset jaksavat paremmin, kun eivät jatka vapaa-ajallaan samaa työtä kuin ensin päivällä töissä.

”Koska me seuranakin hyödytään siitä vapaaehtoistyöntekijästä enemmän, kun se jaksaa tehdä, kun se ei ole duunii. Ja vapaaehtoistyöhän pitää olla sellaista, että se ei saa olla kenellekään niin vaikeaa, totta kai on asioita, joita ei kaikki pysty tekemään. Mutta ei saa olla niin vaikeaa, että siihen on kynnyks lähteä. Sen takia ei saa mun mielestä liian ammattimaisuuteen, olla liian perfektionisti, urheiluseuratoiminnassa, ei tiedottamisessa, ei facebookissa, ei olemisessa, ei perustekemisessä, ei grillijuhlissa. Koska tää on kuitenkin urheiluseura eikä zumba life -tapahtumajärjestäjä. Niin se ihmisten kynnyks lähteä mukaan, kun ei tarvitse olla täydellinen, niin madaltuu huomattavasti.”

Myös toinen haastateltava otti kantaa siihen, että kaikkiin seuran tarvitsemiin asioihin ei välttämättä löydy halukkaita tekijöitä. Hän korosti kuitenkin seuratoiminnan vapaaehtoisuuden näkökulmaa ja sitä, että tällaisissa tilanteissa tärkeiden toimintojen hoitamisesta voi olla järkevää maksaa rahallinen korvaus. Ammattiosaaminen tulisi hänen mukaansa hyödyntää silloin, kun sitä on tarjolla eli tarjota vapaaehtoisille nimenomaan sellaisia asioita, joissa he ovat hyviä ja joita he haluavat tehdä.

”Voi olla et joihinkin asioihin on helpompi löytää vapaaehtoisia kuin toisiin ja löytää ne kohdat ja sit vaikka maksaa siitä mihin ei löydy. Mutta sit jos löytyy johonkin et joku on hyvä tekee jotakin vaikka omassa työssään ja jos se halua käyttää sitä seuran hyväksi, niin yritetään sit löytää myös niitä ihmisiä enemmän ja enemmän tekemään pieniä asioita. Joku voi sanoa, että mä en mitään mokkapaloja leivo mut mä voin tehdä tilintarkastuksen.”

4.2.3 Hallitus ja johtaminen

Hallitus ja johtaminen mainittiin haasteeksi viidessä haastattelussa kahdeksasta.

Haastatteluissa näkyi ero hallitukseen kuuluvien henkilöiden ja tavallisten seuratoimijoiden välillä. Hallitukseen kuuluvat henkilöt pitivät hallitusta osittain ei-toimivana, mutta varoivat ymmärrettävästi arvostelemasta suoraan kollegojaan. Ongelmana nähtiin liian vähäinen sitoutuminen hallitustyöhön. Vapaaehtoisorganisaatiossa onkin tunnustettu yleisesti ongelmaksi se, että osalla henkilöistä on toisia enemmän aikaa panostaa vapaaehtoistyöhön erilaisten elämäntilanteiden takia. Hallitukseen kuuluvat haastatellut vaikuttivat ymmärtävän tämän haasteen, mutta toivoivat kuitenkin hallitustyöhön lisää laatua. Hallitustyön laatu

liitettiin myös siihen, että hallituksessa on liian vähän aktiivisia tekijöitä, mikä saattaisi ratketa henkilömäärää lisäämällä.

”Voisi olla ykkösenkin. Aina on ja tulee olemaan ihmisiä jotka ajattelee vain sitä omaa systeemiä. Tai sitten niitä, jotka on vain päättämässä tai ei halua tai ei ole aikaa laittaa asiaan aikaa eikä energiaa tai ei muutakaan, niin silloin hallitus on aina ei-osaava ja toimintaan ei riittävästi sitoutunut. Eli jos siellä on joku, joka tulee vaan päättämään, niin silloin me aina kerrataan alusta mihin me päästiin viime kerralla. Se ei ole sisäisesti siitä kiinni, niin se on aina ei-sitoutunut ja ei-osaava.”

”Mun mielestä me tarvittais selkeämpi struktuuri tähän. Et me tarvittaisiin sellaset vastuhenkilöt, joilla on koko koordinoituvastuu, ei yks tai kaks ihmistä seurasta vaan me tarvittais viis tai seittemän ihmistä. Jotka ottaisi niinku aktiivisesti vastuun tietyistä osa-alueista ja keräisi siihen ympärille ne aktiiviset. Et sen sijaan että meillä on tällä hetkellä semmosia aktiiviaktiiveja ehkä kymmenen. Aikasemmin meillä oli ehkä kolme. Nyt meillä on ehkä kymmenen. Niin me tarvittais kolmekymmentä.”

Hallitukseen kuulumattomat henkilöt puhuivat haastatteluissaan siitä, että vapaaehtoistyöntekijöillä, jotka eivät kuulu seuran hallitukseen, ei ole tarkkaa tietoa siitä, onko hallitus osaava ja toimintaan sitoutunut, kuten kyselylomakkeessa kysyttiin. Kukaan haastattelemistani tavallisista seuratoimijoista ei osannut nimetä kaikkia hallitukseen kuuluvia henkilöitä. Kaikki tiesivät kuitenkin ainakin kaksi hallituksessa toimivaa ihmistä. Yksi haastatelluista epäili, että hyvin harva vanhemmista tietää, ketkä kuuluvat hallitukseen. Haastatteluista jäi mielikuva, että tavalliset seuratoimijat eivät varsinaisesti epäilleet hallituksen jäsenten kyvykkyyttä hoitaa seuran asioita, mutta olisivat kuitenkin toivoneet seuran johtohenkilöiden näkyvän seuran toiminnassa enemmän. Epätietoisuus seuran johtamisesta vastaavista henkilöistä näyttäisi kuitenkin vaikuttavan hieman vapaaehtoistyöntekijöiden luottamukseen seuran johtamista kohtaan.

”Se on sillä tavalla, että voi olla varsin ammattitaitoista, mutta se ei näy.”

”Jos seuralla ei ole sellaista strategiaa, jonka minä X vuotta seuran toiminnassa mukana olleena ymmärtäisin, niin silloin mun mielestä johtaminen ei voi olla kauheen hyvää. Tai ainakaan tätä puolta ei riittävästi viestitty.”

Hallitusta tai sen toimintaa ei kuitenkaan nimetty kertaakaan suurimmaksi haasteeksi, joten tärkeimmät kehityskohteet nähdään ehkä muualla organisaation toiminnassa.

4.3 Johtamisen haasteena organisaatio

4.3.1 Luopuminen – uudistaminen

Luopumisen ja uudistamisen dimensio mainittiin haasteeksi neljässä haastattelussa ja sitä pidettiin vaihtelevasti suurena, keskisuurena tai pienenä haasteena. Vastaukset kahden seuran hallituksessa toimivan henkilön ja kahden tavallisten seuratoimijan, jotka tämän valitsivat haasteeksi, välillä olivat kuitenkin melko huomattavat. Seuran johtohenkilöt olivat sitä mieltä, että organisaatio on ainakin osittain kohtalaisen ketterä uudistumaan, kun taas tavallisen seuratoimijan näkökulma oli, että seuraa on viety eteenpäin samalla kaavalla vuosia. Yksi hallituksen jäsenistä miettikin, onnistuuko seura viestimään uudistamista ja sen tarkoituksia eteenpäin seuratoimijoille, vai jäävätkö uudistukset ikään kuin piiloon vain hallituksen sisälle ja avaintoimijoille.

”Seura on kyllä uudistumisessa aika taitava, siis siinä mielessä, et se on kehittänyt itselleen taidon muuttaa asioita aika nopeasti. Mutta se että mihin se niinku... Et me tehään asioita näin, mutta pystytäänkö me kertomaan, miks me niin tehdään ja mihin se liittyy ja mikä on se pidempiaikainen kehityssuunta ja miten nää siihen liittyy.”

Viisi kahdeksasta haastattelusta puhui kuitenkin siitä, että seuran nykytilanteelle olisi tehtävä jotain, koska toiminta ei tule olemaan kannattavaa enää pitkään nykyisellä tavalla. Erityisesti hallitukseen kuulumattomat haastatellut tuntuivat olevan huolissaan seuran luistelijamäärän pienenemisestä. Toisaalta seuran tilannetta ei pidetty kovinkaan yllättävänä, koska samat toimintamallit ovat määränneet seuran suuntaa jo vuosia. Erot vapaassa puheessa ja taulukon 2 vastauksissa saattoivat johtua siitä, että aihetta ei ollut rajattu mihinkään tiettyyn seuratoiminnan osa-alueeseen, vaan luopumista ja uudistamista käsittelevä kysymys koski yleisesti organisaation riittävää uudistamista ja kehittymistä.

”Kyllä se näyttää siltä, että tehdään tällä tavalla kuin me ollaan aina tehtykin ja tehdään. Se on helppo tapa viedä asioita eteenpäin, että viedään sillä samalla prosessilla. En edes tiedä onko toimivia prosesseja vai onko vaan tehty tietyllä tavalla ilman mitään tarkkaa prosessia tai strategista mietintää...”

”Se menee vähän nyt juorupuheidenki perusteella, mut jotenki tuntuu et se seuran johto on hyvin kalkkeutunut vetämään asiat samalla tavalla aina. Siitä tulee se isoin haaste. Ja sitten oli sellaisia uudistusmielisempiä ihmisiä, jotka sitten häipyivät seurasta kun eivät pystyneet siihen vaikuttamaan.”

Mutta se on niistä juoruista kerättyä en tiedä itse onko se nyt satavarmasti näin. Mut on vähän sellainen olo välillä, et vastaus mihin kysymykseen vaan on se että näin on aina tehty ja tää kuuluu lajin luonteeseen ja näin.”

”Tässäkin voisi periaatteessa olla 1 mutta tässä voisi olla myös 8. Eli tavallaan, me mennään semmosessa aallossa tässä seurassa. Meillä menee pitkän aikaa aina hirveen hyvin, me koetaan ettei meidän tarvitse uudistua eikä luopua. Sitten räjähtää pommi, jolloin tää nousee ykköseksi. Sitten meidän pitää alkaa luopuu ja uudistuu ja tekee sitä ja tätä. Et periaatteessa tässä voisi olla 1, vähän riippuu asiasta. Mutta se on tärkeä, se voisi olla 1, mutta tässä on muitakin tärkeempiä asioita.”

Viimeinen sitaatti kuvaa sitä, että kysymys luopumisesta ja uudistamisesta voi saada monia merkityksiä. Osittain ja tiettyinä aikoina toiminta vaikuttaa hyvältä, kun taas välillä ja toisissa asioissa uudistamista tarvitaan välillä yllättävästi ja kiireellisestikin.

4.3.2 Keskittyminen – hajauttaminen

Toiminnan keskittymisen ja hajauttamisen välillä tasapainottelu valittiin haasteeksi neljässä haastattelussa. Ydinasioihin keskittymisen ongelma nousee ehkä merkittävimmin esiin seuran hallituksen työskentelyssä ja työnjaossa, koska kaikki haastattelemani hallitukseen kuuluvat jäsenet nimesivät tämän haasteeksi, kun taas hallitukseen kuulumattomista haastatelluista vain yksi otti tämän esille. Mielenkiintoista tämän asian kohdalla oli se, että yksi haastatelluista hallituksen jäsenistä valitsi sen suurimpien ongelmien joukkoon ja muut kolme, joista kaksi toimi seuran hallituksessa, valitsivat sen vasta kaikkien toiseksi viimeisenä tai viimeisenä.

Kyselyssä vapaaehtoistoiminnan haasteista tätä kohtaa oli avattu kysymyksellä ”Pystytäänkö organisaatiossa keskittymään ydinasioihin?” Myös tässä kohdassa vastausten kannalta ratkaisevaa ovatkin haastateltujen omat tulkinnat siitä, mitä ovat organisaation ydinasiat. Yksi tavallisista seuratoimijoista pohti asiaa näin:

”Ydinasioihin keskittyminen. Se on vähän sellainen mielikuva-asia, sitten pitäisi valkata, mihin keskitytään. Koska on pieni organisaatio ja pienet joukot tekemässä, niin pitäisi valita nyt, että nämä ovat nämä meidän tavoitteet ja tärkeimmät asiat, näihin panostetaan ja miten me tehdään. Hyvin sellaista suunnitelmallista pitäisi olla. Voihan se olla, että se on sitä, mutta minä en tiedä sitä.”

Kuten haastateltu itsekin sanoi, on hänen kohdallaan kyse mielikuvasta, jonka hän on saanut organisaation toiminnasta. Kyseinen henkilö on toiminut seurassa kaksi vuotta, joten kunkin arvioitavaksi jää, minkä verran hänen kaltaistensa seuratoimijoiden voisi olettaa tietävän seuran toiminnasta.

Sen sijaan hallituksen jäsenet, jotka johtavat seuran toimintaa, olivat hyvin eri linjoilla ydinasioihin keskittymisen helppoudesta tai vaikeudesta. Yhden haastatellun mielestä hallituksen toiminta on hajautunut liikaa ja liian moneen asiaan, jolloin toiminnasta kokonaisuutena tulee liian hajanaista. Toisaalla taas nähtiin, että haastatteluhetkellä seuran kehityskohteet olivat muualla toiminnassa, minkä vuoksi tämä kohta ei saanut niin paljoa painoarvoa. Hallituksen jäsenten haastattelujen perusteella hallituksella ei ole selkeitä yhteisiä toimintalinjoja, joiden avulla yksittäiset henkilöt keskittyisivät omassa toiminnassaan heille määrättyihin alueisiin.

”Mun mielestä tämä on asia, joka vaatii semmosta toimeenpanoa. Moni asia hoituu, kun me keskitytään. Sekä työntekijöiden että vapaaehtoistyön johtaminen. Heti kun me keskitytään, että yksi tekee tätä ja yksi tekee tätä, mutta kun kaikki. Mä keskittyisin sen asian hoitamiseen, se on iso haaste täällä... ja että keskitytäänkö me ydinasioihin. Se keskittyminen on se, että kategoriassa ketä me halutaan johtaa? Millä tavoin ja keinoin me halutaan ja ketä me halutaan ja minkälaiseen toimintaan.”

”Meidän pitää toimia ne asiat edellä, mikä on meillä kilpailukyky ja niitä parantaa ja niihin panostaa. Missä me ollaan parempia kuin muut tai missä me voimme olla parempia kuin muut.”

4.3.3 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen oli teema, josta haastatteluissa oli paljon puhetta. Kahta henkilöä lukuun ottamatta kaikki haastatellut merkitsivät tämän haasteeksi ja myös sen saamien lukuarvojen keskiarvo oli kaikista vaihtoehdoista pienin. Tämän perusteella tavoitteiden asettamista voidaankin pitää tutkitussa seurassa merkittävänä, ellei jopa kaikkein suurimpana haasteena. Kukaan haastatelluista ei ollut tyytyväinen nykyiseen strategisen suunnittelun tai tavoitteiden asettamisen tilaan. Ongelmina tuntuivat olevan tavoitteiden asettaminen yleensä, suunnittelun aikajänne liian kaukaisine tavoitteineen sekä se, että oletetut tavoitteet tuntuvat jäävän jatkuvasti saavuttamatta. Mielikuvaa tavoitteiden saavuttamatta jäämisestä perusteltiin

esimerkiksi luistelijamäärän vähenemisellä, vaikka se ei varsinaisesti olekaan virallinen toiminnan kannattavuuden mittari. Tavoitteiden asettamista käsiteltiin kyselyssä kysymyksellä ”Ovatko tavoitteet strategisia ja huomioidaanko myös pitkän aikavälin strateginen suunnittelu?” Molempia aiheita kommentoitiin haastatteluissa paljon jo ennen varsinaisten kysymysten esittämistä.

”Tavoitteiden pitää olla mun mielestä sellaisia mitkä me voidaan itse rakentaa itsestämme sisältäpäin. Ei ulkopuolelta ohjautuvasti. Se on vähän ehkä meidän kaikessa toiminnassa se, että roikutaan liikaa kiinni siitä, että me ollaan entiteetti jolle vaan tapahtuu asioita tässä ”hervittävän haastavassa taitoluistelumaailmassa” täällä. Sitten tavallaan odotetaan että mitä kaikkee meidän päälle ammutaan. Sen sijaan että me ajateltaisi, että se mitä meille tapahtuu, johtuu siitä mitä me itse tehdään. Niin kauan kun me ajatellaan näin, niin me voidaan syyttää olosuhteita ihan kaikista asioista.”

”Vuositasolla toiminnassa toimitaan edelleen reaktiivisesti tietyssä määrin eli kaikki viime tipassa kun pakko tehdä. Ei ole selkeitä askeleita, jos halutaan olla jotain mikä on jäsentymätöntä, mitä se tarkoittaa yhden tai kahden tai viiden vuoden kuluttua, eli välivaiheet miten päästään vellovasta ”survivor-vaiheesta” johonkin stabiilimpaan. Kaikki haluttais tietty toimintavarmuus olisi olemassa – jotta oltaisiin elinkelpoinen, ei-uuvuttava taistelu.”

Teema näytti nostavan haastatteluissa myös eniten tunteita, koska toiminta on osan mukaan pahasti ristiriidassa seuran julkisesti asettamiin tavoitteisiin. Sekä hallituksen jäsenet että tavalliset seuratoimijat totesivat kaikki omissa haastatteluissaan, että seuran strategia on jollain tapaa puutteellinen. Vähemmän aikaa seuran toiminnassa mukana olleet olivat sitä mieltä, että tavoite on väärä tai ei-realistinen. Toiset haastatteluista puhuivat tavoitteena olevasta kilpaseurasta ja toiset vääränlaisesta johtamisesta, joka johtaa väärään tavoitteeseen. Osa puhui siitä, että strategiaa ei ole edes kunnolla määritelty. Seuran tavoittelemaa visiota kommentoitiin liian kaukaiseksi konkreettisten toimenpiteiden puuttuessa sekä toimintasuunnitelmasta että käytännön toiminnasta. Erityisesti ongelmallisena koettiin lyhyen aikavälin tavoitteiden selkeä määrittäminen, jonka avulla pitkän aikavälin tavoitteet olisi edes mahdollista saavuttaa. Selkeä yhteinen piirre kaikkien haastateltujen vastauksissa tavoitteisiin liittyen on tämän perusteella se, että tavoitteiden toteuttamisessa tai asettamisessa koetaan olevan jotain pielessä. Tavoitteista puhuttaessa haastatellut mitä ilmeisimmin viittaavat seuran verkkosivuilla olevaan visioon, joka alkaa sanoilla ”Seura X on johtava taitoluistelun erikoisseura”. Tässä tiivistettynä neljä mielipidettä seuran strategiaa koskien.

Seuran tavoitteena on toimintasuunnitelman mukaan olla johtava taitoluistelun erikoisseura:

”Hienoja lauseita, mutta minusta ei ollut mitään tekemistä realismin kanssa. Visioitu vähän liian kauaksi sitä. Liian suuria tavoitteita liian lähelle. Resurssit on kuitenkin hyvin rajalliset, silloin ei kannata lähteä sitä kuuta tavoittelemaan ensimmäisessä lauseessa.”

Seuran tavoitteena on olla huipulle tähtäävä kilpaseura ja seura on johdettava sen mukaisesti:

”Hallituksen pitäisi päättää se strateginen linjaus siihen, mihin se vapaaehtoistyö keskittyy. Ja sama työssä ja luistelumaailmassa ja seurassa. Mihin se seura keskittyy, jotta olemme seura X. Mikä on meidän strateginen linja. Ihan sama siinä vapaaehtoistyössä, me ei saada kaikkea, mutta me ei myöskään halua kaikkea. Osittain johtuu myös siitä, että osa pyörittää tätä seuraa työnjohdollisesti tai vapaaehtoistyössä tai missä tahansa, kuin tämä olisi huipulle tähtäävä kilpaurheiluseura. Osa pyörittää tätä juttua kuin tämä olisi joku nuori suomi sinettiseura.”

”Ja sitten toisaalta, ainahan voi niin kuin toimintaa kehittää, en mä sitä sano. Et jos on joku seuran yhteinen toimintamalli tai linja... Tavallaan et kaikki ajaisi sitä samaa linjaa. Tavallaan että niinkun, et voi ideoida jotain uutta ja mitä voisi kehittää, mutta jos ne ideat sotii sitä toimintalinjaa vastaan, niin sit vaan pitäisi ehkä hyväksyä, että tällä seuralla on katottu joku, että tää on kilpaseura ja se on joskus päätetty ja se on niinkun näin ollu vaikka X vuotta. Ja sit on vielä tämmönen joku valmennuksen linja, mitä kuunnellaan ja se tukee tätä kilpaseurajuttua. Niin että tehtäisiin asioita sen puitteissa.

Seuran tavoite - kasvaa ja olla menestyvä taitoluistelun erikoisseura - ei ole toiminut, joten jonkun täytyisi muuttua:

”Tilanne, jossa ollaan seurana tilanteessa jossa toimitaan Suomen tiukimmassa markkinatilanteessa kun kilpaillaan seitsemän suuren seuran kanssa, tavoitteena ollut kasvaa ja haluta olla menestyvä taitoluistelun erikoisseura tms aika ympäröityä... Millä tavalla meidän resursseilla voitais erottua tästä kilpailukentästä. Pitäisi päättää halutaanko olla tällainen vai jotain muuta. Jos halutaan olla jotain muuta, niin ei voida toimia näin kun nyt toimitaan. Me ollaan vellomistilanteessa ja mä koen että meidän pitää miettiä mitä me oikeesti halutaan olla.”

Kuten edeltävistä kommentteista voidaan huomata, seuralle on asetettu pitkän aikavälin tavoitteeksi kasvaa ja menestyä. Tämän lisäksi ei ole kuitenkaan konkreettisesti suunniteltu, minkälaisilla toimenpiteillä kasvu ja menestys saavutetaan. Kolme viimeistä sitaattia ovat seuran johtohenkilöiden vastauksia, mistä käy selvästi ilmi, että seuralla tai sen hallituksella ei ole yhtenäistä linjaa seuran johtamiselle, kuten ei myöskään yhteisiä tavoitteita.

Haastattelujen perusteella syntyy mielikuva, että seuran ainoa tavoite on ”kasvaa ja haluta olla menestyvä taitoluistelun erikoisseura” ja se, että toimintalinjan eli kaiken seurassa tapahtuvan työn pitäisi tukea ”huipulle tähtäävänä kilpaseurana” olemista.

4.4 Johtamisen haasteena toiminta

4.4.1 Läpinäkyvyys

Läpinäkyvyys keräsi viestinnän, hallituksen toiminnan ja toimivien ryhmien tavoin viisi merkintää seitsemästä ja haaste koettiin yleisesti melko suureksi, koska painotukset olivat välillä 2-4. Tavalliset seuratoimijat kommentoivat tietävänsä kovin vähän seuran prosesseista tai toiminnan perusteista. Yksi haastatelluista kommentoi Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet -kyselylomakkeen läpinäkyvyyttä koskevaa kohtaa seuraavasti:

”Suoraan paperin lause. (Toimitaanko organisaatiossa avoimesti seuratoimijat huomioiden?) Se ei näy millään tavalla seuratoimijalle. Tuo organisaation pyörintä ja se toiminta. Se tulee aika tavalla silleen naks eikä perusteita että miksi.”

Tietoa seuran toiminnasta ja päätöksenteosta olisi haluttu saada ehdottomasti enemmän. Kuitenkin myös ihmisten omaa aktiivisuutta pohdittiin siltä kannalta, että minkä verran tavallisten seuratoimijoiden oletetaan ottavan oma-aloitteisesti selvää heitä askarruttavista asioista. Toisaalta esille tuli myös näkökulma, että tarvitseeko kaikesta ylipäättään tietää. Yhteinen näkemys kuitenkin oli, että seuratoimijoita ei ainakaan erityisesti kannusteta osallistumaan toiminnasta päättämiseen esimerkiksi seuran vuosikokouksen kautta. Vuosikokoukseen osallistuminen koettiin vaikeaksi, koska kokouksessa käsiteltäviä asioita ei julkisteta tai avata muuten kuin seuran verkkosivuilla virallisen esityslistan muodossa. Lisäksi yksi haastatelluista mainitsi, ettei ollut saanut aikeistaan huolimatta osallistua viimeisimpään vuosikokoukseen unohdettuaan maksaa seuran jäsenmaksun, jonka maksamisesta seuratoimijoiden tulee pitää itse huolta joka vuosi erikseen.

”Se on ollut hyvin hämmäinen, että mikä se on se koko seura. Ollaan tiedetty, että kuka on toiminnanjohtaja mutta niinkun mitä muuta. Edelleenkin mulle on hyvin epäselvää, miten se pyörii. Varmaan se vuosikokous on ihan avoin, vai miksi sitä kutsutaan, et sinne varmaan voi tulla ja liittyä

jäseneksi. Varmaan sitten itsekin, jos haluis tietää ihan hirveesti tietää, niin voisi kävellä sinne ja osallistua ja maksaa jäsenmaksun ja saisi sitten enemmän tietoa.”

”Tää liittyy myös viestintään kuitenkin. Mistä asioista halutaan viestiä. Et tule kutsu vaikka seuran vuosikokoukseen, mutta että se on hyvin hämää, mistä asioista vuosikokous päättää ja kannattaisiko sinne mennä ja onko sillä mitään väliä... Nää on just näin et ei se että niinku formaalisti mennään jonkun... sillä pitää olla joku merkitys sillä tapahtumalla. Et vanhempien pitää keskenään puhuu että hei meidän pitää mennä sinne vuosikokoukseen että tää asia on tärkeä, joka pitää nostaa esille.”

Haastatellut hallituksen jäsenet pohtivat, että toimintaa tulisi saada avoimemmaksi, jotta seuran ihmiset ymmärtäisivät, mistä toiminnassa on kyse, mikä voisi taas omalta osaltaan kannustaa sitoutumaan seuraan. Toisaalta myös odotukset seuran hallituksen henkilöitä kohtaan voisivat suhteellistua, kun tiedettäisiin, minkä kaikkien asioiden eteen seurassa todellisuudessa tehdään töitä. Myös luottamuskysymys nousi parissa haastattelussa esille – avoimet toimintatavat kasvattavat luottamusta, kun ei tule tunnetta, että toimintaa yritetään piilotella tai salailla.

”Ei pelkästään arvostuksen puutetta vaan sitä, että toiminta niin piilotettua, viestitään niukasti mistään asioista tai noudattaen selkeitä prosesseja mitkä vanhemmat voisi oppia, että milloin tulee mitään. Mitä avoimempi asioissa on niin sitä enemmän ihmiset ymmärtää ja sitoutuu.”

”Meidän pitää valita mitä me halutaan olla ja valita resurssit sen mukaan, että me voidaan saavuttaa se tavoite. Se tarkoittaa myöskin ihan valtavaa avoimuutta sen suhteen missä me tällä hetkellä ollaan, mitkä asiat siihen on vaikuttaneet ja tavallaan koko tämän kuvion avaamista. Eihän tässä mitään salaisuuksia ole oikeasti, tai patenteja. Kyllä kaikille voidaan kertoa miten tämä homma toimii.”

Yksi haastateltavista antoi esimerkin toiminnan avoimuudesta seuran joukkueiden kuukausittaisten maksujen erittelemisellä maksajien nähtävillä. Kunkin joukkueen maksuihin kuuluu harjoitusmaksujen lisäksi maksuerä, josta maksetaan kauden aikana erinäisiä joukkueen pienempiä kuluja, kuten ruokailuja, kilpailumeikkejä tai pukujen koristeita. Seurassa on otettu viimeisten parin vuoden aikana tavaksi, että joukkueenjohtaja tekee maksetun joukkuemaksun käyttämisestä erittelyn, josta vanhemmat pystyvät näkemään, mihin tarkoitukseen summa on käytetty. Haastatellun mukaan tämä pieni asia on koettu hyväksi ja on omiaan nostamaan vanhempien luottamusta seuran toimintaan sekä lisäämään avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tähän toimintatapaan liittyen oli mielenkiintoista, että eräs toinen

haastateltu mainitsi toiminnan läpinäkyvyyden seuran vahvuudeksi muista poiketen ja perustelikin näkemystään nimenomaan sillä, että esimerkiksi laskutuksen muodostuminen on osoitettu hyvin selvästi.

”Mä väitän, että näin pienillä asioilla ja se miten läpinäkyvästi ja selkeästi sä teet niin pystyt vaikuttamaan siihen, mikä on ihmisten asenne ja motivaatio tehdä asioita tän suhteen on.”

4.4.2 Viestintä

Kaikki haastatellut totesivat viestinnän ongelmalliseksi. Siihen liittyvistä vaikeuksista puhuttiin paljon heti haastattelun siirryttyä käsittelemään haasteita. Haastatelluista kolme mainitsikin sen ensimmäiseksi omista taustoista kertomisensa jälkeen. Myös Vapaaehtoistoiminnan haasteet -kyselyssä yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatellut mainitsivat viestinnän haasteeksi ja kolme eli lähes puolet vastanneista pisteyttikin tämän numerolla yksi suurimmaksi haasteeksi.

Viestinnän ongelmista oli lukuisia erilaisia mielikuvia. Huomiota oli kiinnitetty esimerkiksi virallisen sähköpostiviestinnän laatuun ja sisältöön. Lisäksi kasvokkain tapahtuvassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa koettiin olevan jossain määrin parantamisen varaa ainakin ajoittain ja tiettyjen seuratoimijoiden osalta. Yksi haastatelluista puolestaan koki, että seuralta odotetaan turhan paljon viestimistä vanhempien suuntaan.

Tavalliset seuratoimijat painottivat viestinnän riittämättömyyttä erityisesti luisteluharrastuksen aloittamisvaiheessa. Haastateluissa peräänkuulutettiin sitä, että harrastustaan aloittelevat perheet eivät saa tarpeeksi tietoa organisaation toiminnasta ja seuran käytänteistä. Varsinkin kilpajoukkueisiin tai -ryhmiin siirtyvät luistelijat ja perheet joutuvat paljolti itse ottamaan asioista selvää ja omaksumaan toimintatapoja kysymällä tai jopa virheistään oppimalla. Viestinnän laadulla ja määrällä nähtiin olevan iso merkitys juuri näiden uusien harrastajaperheiden vastaanottamisessa. Aiemmin luvussa 4.2.1, Vapaaehtoisten motivaatio, mainitusta vertaistuen jakamisesta puhuttiin myös viestinnän tapojen yhteydessä.

”Tuli niin uutena aikuiselle, joka ei ole ollut tekemisissä luistelun kanssa, että se oli tosi iso muutos. Yhtäkkiä kaikki olisi pitänyt sisäistää ja tietää ja toimia just sillä tavalla. Tuli tosi äkkiä.”

”...toimia proaktiivisesti. Silloin, kun joku kysyy, niin ollaan mun mielestä jo myöhässä. Silloin ei olla osattu nähdä sitä prosessia. Jos yleisesti koko ajan on niin, että asiaan vastataan vasta sitten kun joku kysyy, silloin ollaan mun mielestä pielessä, silloin ei olla onnistuttu tehtävässä.”

”Se ei oo sitä, että jaetaan esitteitä, että tässä on tää luistelijan kehityspolku ymmärrä nyt. Ja sit se on sen vertaistuen tarjoamista. Seuran toimintaan sitoutuneita vapaaehtoisia, jotka tukee sitä viestintää, ymmärtää tavoitteet ja osaa kertoa niistä sellaisella läheisellä ymmärrettävällä tavalla.”

Alin kommentti tiivistää myös toisen edellä mainituista haasteista eli epävirallisen kasvokkain jäähallilla tapahtuvan viestinnän vaihtelevan laadun, joka tuli esille monessa haastattelussa. Vapaaehtoistyöntekijälle ja seuran piirissä toimiville henkilöille kohdistuvaa viestintää ei ole yleisesti nähty motivoivana tai tavoitteellisena. Yleinen mielipide viestinnästä oli, että sillä on suuri merkitys vapaaehtoistoimijoiden motivaatioon vaikuttamisessa, mitä korostettiin paljon. Huono tai puutteellinen viestintä aiheuttaa kysymyksiä ja epätietoisuutta, mikä taas johtaa vapaaehtoistoimijat spekuloimaan asioita keskenään.

Organisaation sähköpostitse ja verkkosivuilla välitettävä virallinen tiedottaminen on haastattelujen mukaan koettu liian vähäiseksi ja osittain huonolaatuiseksi. Tästäkin asiasta oli näkemyksiä kahdelta kannalta – tarvitseeko huipulle tähtäävä seuratoiminta ammattimaiselta vaikuttavaa viestintää vai onko viestinnän merkitys ylikorostunut, kun kyseessä on urheiluseuratoiminta.

”Onko laadukasta vai ei... Jos olisimme Nokia, niin sanoisin, että se on surkeaa. Mutta kun olemme urheiluseura, niin se on toimintaan nähden laadukasta.”

”Ei oo viestintää tarpeeksi eikä oo riittävän laadukasta.”

”Mutta yks konkreettinen asia olisi se viestinnän suunnitteleminen. Et jos seura viestii siitä, että on ammattitaitoinen ja sit ne tiedotteet, materiaalit, on aika ei-ammattimaisia, niin se on yksi tällainen viestinnällinen ristiriita. Että kerrotaan, että me ollaan tällaisia ja käyttäytytään näin. Ihan siis luistelukoulumainoksista lähtien. Että miltä seura näyttää, miltä sen materiaalit näyttää.”

Yksi haastatelluista vertasi taitoluistelu- ja jalkapalloseurojen viestintäkäytänteitä. Hänen mukaansa viestinnän vaatimukset ovat kasvaneet lajien monikulttuuristuksessa, mutta esimerkiksi hänen mainitsemassaan jalkapalloseurassa on pyritty viestinnällä huomioimaan kielelliset ja kulttuuriin liittyvät erot, jotta seuratoimijat saadaan osallistumaan ja sitoutumaan organisaatioon. *”...Arvoon arvaamattomaan nousee nimenomaan viestintä, et millä tavalla, kuinka paljon sä viestit.”*

4.4.3 Menestymisen seuraaminen

Haastattelujen perusteella kävi selvästi ilmi, että seuralla ei ole menestymisen seuraamiseen tarkoitettuja mittareita. Asiasta ei ollut puhetta, ennen kuin se varta vasten mainittiin kyselyssä, jolloin kaksi hallituksen jäsentä ja yksi tavallinen seuratoimija valitsivat tämän haasteeksi. Tavalliset vapaaehtoistoimijat eivät ottaneet juurikaan kantaa menestymisen seuraamiseen, mikä johtui siitä, että heillä ei ylipäätään ollut tietämystä seuran menestymisen mittaristoista, vaikka niitä olisikin olemassa. Yksi mahdollinen menestystä muihin seuroihin vertaava mittari on tällä hetkellä joukkueiden ja luistelijoiden kilpailumenestys, mikä taas ei välttämättä kerro koko totuutta seuran toiminnasta. Ulospäin näkyvä toiminnan kannattavuuden mittari on myös luistelijamäärä, mitä puolestaan tavallisen seuratoimijan on vaikea täsmällisesti seurata, varsinkin, jos on jäähallilla satunnaisesti. Seuran johtoon kuuluvat haastattelemani henkilöt olivat yksimielisiä siitä, että menestystä ei arvioida tarpeeksi ja kommentoivat asiaa seuraavasti:

”Sitten, me arvioidaan kaikkea liian vähän. Tämä ei edes liity vapaaehtoisten johtamiseen vaan mihin tahansa, se liittyy kaikkeen.”

”Eikä oo sellasta mittaristoa, jota hallitus seuraisi esimerkiksi säännöllisesti, joka pakottaisi katsomaan peiliin rehellisesti ja katsomaan sitä, että mitä me on asetettu tavoitteeksi niin täytyykö se. Mun mielestä meillä on paljon tekemistä joka osa-alueella.”

Yksi haastatelluista nimesi ongelmaksi myös sen, että menestymistä seuraavia mittaristoja ei ehkä ole tahdottu kehittää. Mahdollisina syinä mainittiin se, että aika ei riitä mittareiden kehittelemiseen ja että mittareilla saadut tulokset olisivat epämieluisia. Aikaa ei tunnu riittävän mittareiden miettimiseen, kun käsillä on muitakin haasteita, jotka pitäisi hoitaa. Asia on ollut esillä hallituksessa, mutta toimenpiteisiin tähän liittyen ei ole ryhdytty. Yksi henkilöistä pohti menestymisen mittaamisen puuttumista näin:

”Tai haaste on oikeastaan se, että ei tunnusteta, että tämä on haaste, vaan ajatellaan, ettei sillä ole väliä. Tai ei voitaisi tehdä sitä paremmin kuin nyt. Me ei tunnusteta tosiasioita itselle. Selitellään asioita parhain päin itselle. Ei halua määritellä mittareita tms. koska varmaan pelko siitä mitä ne näyttäisi. Että voitaisiin hahmottaa sitä, että miten päästään siitä missä ollaan sinne minne me halutaan. Se vaatii niitä vaiheita, mutta jos ei voida formaalisti määritellä miten seurataan muutosta, aina voidaan selittää asia joko paremmaksi tai huonommaksi jolloin mitään ei tapahdu koska ei tiedetä mennäänkö eteen vai taaksepäin.”

5 VAPAAEHTOISTOIMINNAN KEHITTÄMISHAASTEET

Tämän luvun ensimmäisessä osiossa vertailen kirjallisuuden perusteella löytämiäni ja haastatteluissa esiin tulleita vapaaehtoistoiminnan haasteita, miten ne ovat vaikuttaneet tutkimani taitoluisteluseuran toimintaan ja miten niitä voisi alkaa kehittämään. Toisessa osiossa esittelen vapaaehtoistoiminnan haasteiden pohjalta kokoamani seuratoiminnan johtamisen kaavion, joka samalla tiivistää tutkielmani keskeisimmät tulokset. Kun seuratoiminta organisoidaan mallin mukaisella tavalla, on mahdollista havaita todennäköisesti eteen tulevia yleisimpiä seuratoiminnan johtamisen haasteita ja näitä välttämällä rakentaa hyvin toimiva urheiluseura, jossa seuratoimijat viihtyvät ja ovat toimintaan sitoutuneita.

5.1 Tutkitun seuran vapaaehtoistoiminnan johtamisen nykytila ja haasteet

Tutkimukseni kohteena olevassa taitoluisteluseurassa voidaan katsoa olevan ainakin jonkin verran haasteita seuratoiminnan organisoinnissa. Haastattelujen perusteella kaikki kirjallisuudesta löytämäni vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet esiintyivät seurassa jossain määrin. Sekä haastattelemani seuran hallituksen jäsenet että sen tavalliset seuratoimijat olivat yksimielisiä siitä, että toiminnassa on jonkin verran tai paljon kehitettävää. Haastatteluvastausten lisäksi tätä tosiasiaa puoltaa myös se, että tutkielmani tekemisen aikaisen puolen vuoden aikana seuran luistelijamäärä on vähentynyt merkittävästi.

Järjestin tutkimuksessani esiin tulleet haasteet suurimmasta pienimpään

Vapaaehtoistoiminnan haasteet -kyselyn vastausten ja haastattelujen perusteella.

Haastateltujen mielestä kolme haastetta kuitenkin nousi ylitse muiden. Nämä olivat suuruusjärjestyksessä tavoitteiden asettaminen, viestintä ja läpinäkyvyys. Kaikki kolme haastetta keräsivät Vapaaehtoistoiminnan haasteet -kyselyssä paljon pieniä numeroita (1=suurin haaste) ja vastausten keskiarvo jäi alle kolmen. Seuraavaksi haastavimmiksi koettiin luopumisen ja uudistamisen välillä tasapainottelu sekä hallitus ja johtaminen (keskiarvo<4). Myös toimivien ryhmien hyödyntämisessä ja vapaaehtoisten motivaation ylläpitämisessä oli haastateltujen mielestä ainakin jossain määrin parannettavaa. Pienimmät haasteet vaikuttivat olevan osa-alueilla keskittyminen – hajauttaminen ja menestymisen mittaaminen. Näistä myös puhuttiin haastatteluissa vähiten. Niissäkin mainittiin olevan kehittämistä, mutta suurimmat haasteet nähtiin muualla toiminnassa. Käyn seuraavaksi

tarkemmin läpi edellä kuvaillut seuratoiminnan haasteet yhden kerrallaan suurimmasta pienimpään.

Tavoitteiden asettaminen

Vanhan sananlaskun mukaan ”Hyvät aikeet eivät vuoria siirrä – puskuhaktorit siirtävät.” Druckerin (2008, 69) mukaan voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamisessa tehtävä ja suunnitelma ovat hyviä aikeita. Ilman strategiaa ja lyhyen aikavälin tavoitteita suunnitelmat jäävät vain suunnitelmien tasolle. Strategia on organisaation tarvitsema puskuhaktori, joka muuttaa lopputuloksiksi sen, mitä halutaan tehdä. Tämä Druckerin (mt.) kuvailema tavoitteiden asettaminen nähtiin haastattelujen perusteella tutkitun organisaation suurimmaksi vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteeksi. Se merkittiin kyselyssä haasteeksi viisi kertaa, ja kaikki haastatellut puhuivat siitä enemmän tai vähemmän haastattelun aikana.

Useat haastatelluista puhuivat siitä, että seuran tavoitteet ovat liian kaukaisia tai epärealistisia. Tavoitteen saavuttamisen kannalta olennaiset pienemmät välitavoitteet vaikuttivat puuttuvan kokonaan. Myös yksi haastatelluista hallituksen jäsenistä kuvaili tavoitetta ympäröyreeksi ja sanoi, että välietapit tavoitteen saavuttamiseksi puuttuvat kokonaan. Sen, että tavoitteet jäävät jatkuvasti saavuttamatta, nähtiin heikentävän seuratoimijoiden motivaatiota ja näin ollen myös sitoutumista. Seuran toimintasuunnitelman mukaan tavoitteena on olla ”laadukas, ammattimainen ja menestyvä taitoluistelun erikoisseura”. Strategian suunnittelun ensimmäinen askel on kuitenkin juuri pitkän tähtäimen päämäärän asettaminen, ja siitä on aina aloitettava. Tämä on Druckerin (2008, 23, 57-58) mukaan erityisen tärkeää yleishyödyllisille organisaatioille, koska niiden ei tarvitse ajatella välitöntä tulosta ja niiden tehtävä on palvella kansalaisia tai asiakkaita. Yleisimpiä virheitä onkin hajottaa toiminta-ajatus eräänlaiseksi hyvien aikeiden runsaudensarveksi. Toiminta-ajatuksen tulee olla yksinkertainen ja selkeä. Druckerin (mt.) ajatusten perusteella kyseinen organisaatio on osittain oikeilla jäljillä strategian suunnittelussa, sillä tavoite on hyvin yksinkertainen. Tavoitteesta puuttuvat kuitenkin konkreettiset toimenpiteet, joilla se saavutetaan. Konkreettiset toimenpiteet ovat lyhyen aikavälin strategista suunnittelua, joista tulisi yhtäläillä pitää huolta, sillä toiminta on kuitenkin aina lyhytkestoista. Druckerin (mt.) mukaan onkin kysyttävä kaikkien asioiden kohdalla, johtaako tämä askel pitkän tähtäimen päämäärään vai viekö se sivuraiteelle, häiritseekö se taikka menetetäänkö tavoite näköpiiristä. Tutkitussa organisaatiossa vaikuttaa olevan puutteita tässä, osittain johtuen siitä, että muut ongelmat tuntuvat vievän suurimman osan esimerkiksi hallituksen ajasta. *”Meidän hallitustyö on 80 %*

reaktiivista toimintaa tällä hetkellä, reagoidaan asioihin jotka on jo tapahtunut eli ollaan tulipalojen sammuttamisvaiheessa, odotellaan herätteitä ulkopuolelta tai niitä vaan ilmaantuu ja joudutaan tekemään jatkuvasti paniikkiratkaisuja tai ei paniikkiratkaisuja vaan asioita jotka on reaktioita johonkin muuhun jotka ei synny sisäisesti meidän halusta olla jotain.” Näin ollen ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamiin tapahtumiin reagoimisen vuoksi hallitus joutuu muuttamaan suunnitelmiaan tilanteiden vaihtuessa, eikä pääse johtamaan seuraa todellisuudessa haluamaansa suuntaan. Courtney (2002, 179) mukaan strategisessa suunnittelussa tulisi ottaa huomioon ulkopuoliset tekijät ja muuttuvan ympäristön mahdollisesti tuomat haasteet, jolloin niihin voi varautua jo etukäteen.

Myös tavoissa pyrkiä päämäärään on ilmennyt haasteita. Yksi haastatelluista sanoi osuvasti: *”On tärkeätä, että kaikki on kohti samaa tavoitetta ja mielelläänpä vielä niinkun yhteistä reittiä. Jos tälleen voi sanoa... Ehkä kaikki tietää, kohti samaa tavoitetta, mutta sitten jos jokainen niistä ihminen menee eri reittiä...”* Haastattelujen perusteella esimerkiksi hallituksen sisällä on epäselvyyttä siitä, minkälaisilla toimenpiteillä seura tähtää tavoitteisiinsa. Tämä liittyy tavoitteiden asettamisen lisäksi ihmisille ja hallitukselle sovittuihin rooleihin sekä siihen, että kaikki hoitavat oman osuutensa työstään. Myös yhteistyö hallituksen, työntekijöiden ja vapaaehtoistoimijoiden välillä tuntuu välillä toimivan vaihtelevasti, kun kaikki yrittävät saavuttaa tavoitteita omilla parhaiksi katsomillaan tavoilla. *”Sen pitää olla puolin ja toisin luottamista. Hallituksen pitää luottaa työntekijöihin ja vapaaehtoisten ja työntekijöiden pitäisi luottaa hallitukseen. Se luo sen työrauhan. Annetaan sekä työlle että vapaaehtoistyölle työrauha, eikä niin, että niitä arvostellaan ennen kuin niitä on alettu kunnolla tehdä. se rooli juttu oli musta aika tärkeä.”* Loimu (2005, 136-137) suosittelee ottamaan toimintasuunnitelman tekemiseen mukaan seuran eri sektoreiden vastaavia tai niiden asioiden asiantuntijoita. Usein paras tietämys organisaation käytännön toiminnasta onkin juuri toimihenkilöillä, jotka työskentelevät asioiden parissa päivittäin. Eri alueilta valmiiksi kirjoitetut toimintasuunnitelmaluonnokset auttavat hallitusta tekemään toimintaa koskevia päätöksiä, jotka toimivat teorian lisäksi myös käytännössä. Yhdessä sovitut selkeät tavoitteet ja päämäärät, jotka sopivat organisaation tilanteeseen ja sen jäsenten arvoihin, kannustavat kaikkia tekemään työtä niiden eteen. Loimun (mt.) mukaan suositeltava tapa miettiä perustehtävää, päämääriä ja tavoitteita on esimerkiksi kerran vuodessa pidettävä hallituksen suunnittelukokous.

Viestintä

Seuraavaksi suurimmat haasteet, viestintä ja toiminnan läpinäkyvyys, liittyvät kiinteästi toisiinsa. Viestintä koettiin organisaatiossa suureksi tai melko suureksi haasteeksi sekä hallituksen jäsenten että tavallisten seuratoimijoiden mielestä. Tekemissäni haastattelussa nousi moneen otteeseen ilmi se, että erityisesti harrastusta aloittelemassa olevat perheet eivät saa tarpeeksi tietoa ja tukea harrastamiseen liittyvistä edellytyksistä ja toimintatavoista. Pidempään seurassa toimineet kiinnittivät huomiota myös viestinnän laatuun – onko tiedottaminen oikea-aikaista, sattuuko usein virheitä ja miten asiat esitetään.

Tiedottaminen on yleensä vapaaehtoisorganisaatioissa tukitoiminto, koska niiden varsinainen tehtävä ei ole yleensä tiedottaa. Yhdistyksen pääasiallista toimintaa tukevat viestintätavat on tietenkin syytä organisoida hyvin, mutta lisäarvoa tuottamattomat osat kannattaa jättää pois ajan säästämiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että hallituksessa mietitään tiedotustoimintaa ja päätetään sen tavoitteista. (Loimu 2005, 61-62) Ranisen ym. (2007, 180-181) mukaan esimerkiksi kansalaisjärjestöjen viestinnälle on tyypillistä moni-ilmeisyys, joka voi myös tarkoittaa hajanaisuutta ja sekavuutta. Viestintää voidaan pyrkiä yhtenäistämään työn- ja vastuunjakojen mahdollisimman tarkalla määrittelyllä, järjestön sisäisellä viestintäkoulutuksella tai valmiilla toimintamalleilla. Tavoitteita määritettäessä tulisi huomioida Loimun (mt.) mielestä ainakin tiedottamisen päämäärät kohderyhmittäin – onko tiedottamisella tarkoitus informoida jäseniä ja kertoa tapahtumista vai kenties sitouttaa jäseniä innostamalla heitä mukaan tapahtumiin, yhdistyksen toimintaan ja ottamaan vastuuta? Yksi tutkimuksessani haastatelluista kommentoi tutkitun seuran viestinnän kohdistamista seuraavasti: *”Keskitytään oikeisiin asioihin, eli junnuikäisille on turha mennä selittämään, että tulkaa makkaranpaistobileisiin.”* Tässä ”junnuikäisillä” viitataan luistelijoihin, jotka ovat harrastaneet lajia lähemmäs 10 vuotta ja harrastustoiminta on jo melko ammattimaista. Heidän vanhempansa ovat olleet mukana toiminnassa saman ajan ja usein tietävät jo melko hyvin, miten asiat toimivat. Selvää on kuitenkin, että tärkeistä asioista tulee tiedottaa myös heille. Vasta-aloittaneilla harrastajilla ja perheillä on kuitenkin hyvin erilaiset tiedontarpeet ja esimerkiksi haastatellun mainitsemat ”makkaranpaistobileet” tai muu seuran järjestämä oheistoiminta saattaisivat olla heidän sitouttamisessaan juuri sopiva toimenpide. Kuitenkin juuri uudet harrastajat ja vapaaehtoistoimijat ovat urheiluseuratoiminnan tulevaisuus ja siten erityisen tärkeä resurssi seuralle.

Hallituksen on hyvä kiinnittää myös jonkin verran huomiota viestinnän laatuun – elämme sosiaalisessa maailmassa, jossa viestintä on läsnä jatkuvasti ja koskettaa kaikkea ihmisten välistä kanssakäymistä. Ihmiset viestivät toinen toisilleen ja vastaavalla tavalla organisaatiot, sekä pörssiyritykset että epävirallisemmat organisaatiot, viestivät esimerkiksi omistajilleen ja jäsenilleen. Internet ja sosiaalinen media ovat lisänneet entisestään myös yritysten ja yhteisöjen tiedottamisvaatimuksia, koska ihmiset odottavat saavansa tietää asioista. Viestinnän laatu on tärkeä tekijä siinä, millaisen kuvan yhdistys haluaa antaa ympäristölle ja suurelle yleisölle, vaikka se onkin esimerkiksi urheiluseurassa vain melko pieni osa toiminnasta. Drucker (2008, 40-41) on tullut siihen tulokseen, että liian moni johtaja uskoo, että kaikki organisaatiossa tietävät, mitä tehdään ja miksi. Lisäksi liian moni uskoo, että kun jokin asia kerrotaan, jokainen organisaation jäsen ymmärtää asian. Vaikka ratkaisut tehdään välillä niin nopeasti, ettei ihmisiä voida ottaa mukaan keskustelemaan niistä, tehokkaan johdon on käytettävä hiukan aikaa siihen, että asia saadaan ymmärretyksi. Myös päätöksen perustelut on hyvä kertoa, jotta ihmiset eivät jää ajattelemaan, miksi päätöksiä tehdään ilman heitä ja kaiken lisäksi päätökset ovat usein heidän mielestään vääriä.

Läpinäkyvyys

Tarkoituksenmukaista ja avointa viestintää tukee seuratoiminnan läpinäkyvyys. Viestinnän tavoin myös tämä kuitenkin koettiin haastattelujen perusteella keskimäärin melko suureksi haasteeksi. Tavalliset seuratoimijat toivoivat avoimuutta sekä päätöksentekoon että viestintään. Haastatteluhetkellä ”piilotettu” toiminta koettiin luottamusta heikentäväksi tekijäksi. Seuran johtoon kuuluvat haastatellut henkilöt puolestaan kannattivat läpinäkyvyyden lisäämistä siksi, että tavallisille seuratoimijoille näkyisi heidän seuran eteen tekemänsä työ ja tähän työhön käytetty aika, joka puolestaan voisi suhteellistaa heihin kohdistuvia vaatimuksia. Haastatteluissa pohdittiin myös omaa aktiivisuutta esimerkiksi seuran vuosikokoukseen mukaan menemiseen liittyen. Yleisesti koettiin kuitenkin, että osallistumiseen ei ainakaan seuran teholta kannusteta.

Loimu (2005, 138) peräänkuuluttaakin esimerkiksi hallituksen puheenjohtajan velvollisuutta viestiä avoimesti organisaatiota koskevista asioista hallituksen jäsenille. Tärkeää on antaa rehellisiä vastauksia ja runsaasti tietoa sekä valmiista että keskeneräisistä asioista – harvoin kuulee kenenkään valittavan, että tiedotettaisiin liikaa. Myös suunnitelmat ja tulevaisuuden odotukset ovat asioita, joista ihmiset haluavat ja pitävät oikeutenaan tietää. Vastaavanlaista avoimuutta kannattaa soveltaa myös muualla organisaatiossa eikä pelkästään hallituksen

jäsenten keskuudessa. Vernisin ym. (2006, 119-122) mukaan on tavallista, että organisaation ulkopuolelta tulevat paineet ja jokapäiväisten asioiden kiireellisyys ohjaavat usein hallituksen jäsenten huomiota muista tärkeistä asioista. Esimerkiksi juuri avoin raportoiminen ja tuloksen mittaaminen voivat jäädä kiireellisten asioiden jalkoihin. Tästä huolimatta organisaation hallituksen tulisi pystyä ottamaan huomioon sen toiminnan tärkeimmät resurssit eli vapaaehtoistoimijat. Strategisesta johtamisesta vastaavan hallituksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu varmistaa se, että vapaaehtoistoimijat ymmärtävät ja kokevat molemminpuolisen luottamuksen heidän ja organisaation johdon välillä. Jos seuran jäseniltä estetään pääsy tietoon tai jokin toiminnan osa-alueista jää täysin hämäräksi, herää helposti kysymys, onko toiminnassa jotain salattavaa. Vernisin ym. (mt., 94-97) aiemmin käsitellyt läpinäkyvyyden tavoittelemisen syyt – rehellisyyden itseisarvo kaikilla organisaatioilla, vapaaehtoistoimijoiden arvostamisen toimintatapojen ylläpitäminen ja näistä tiedottaminen, tulosten seuraaminen ja raportointi sekä sääntöjen noudattamisen ja mission toteutumisen valvonta – kannattaa ottaa huomioon seuran jäsenien ja ulkopuolisten sidosryhmien luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Luopuminen - uudistaminen

Luopumisen ja uudistamisen välillä tasapainottelu valittiin tutkitun seuran haasteeksi niin ikään neljässä haastattelussa. Vastauksissa näkyi mielenkiintoinen vastakkainasettelu hallituksen jäsenten ja tavallisten seuratoimijoiden välillä: kun tavalliset seuratoimijat olivat sitä mieltä, että seuraa on johdettu samalla tavalla useita vuosia ja uudistamishenkiset ihmiset on karkotettu kerta toisensa jälkeen pois, niin hallituksen jäsenistä kaksi kokivat seuran kuitenkin uudistuvan ainakin osittain ketterästi tai eivät kokeneet uudistamiselle tarvetta. Uudistamisen tarvetta koettiin joissain toimintatavoissa, esimerkiksi vapaaehtoistyön organisoinnissa, sekä asenneilmapiirin tasolla, kuten suhtautumisessa seuratoimijoihin ja uudistamistarpeisiin. Esimerkiksi Kärkkäinen (2005) kirjoittaa työyhteisöjen kehittämisestä ja organisaatiokulttuurin vaikutuksesta uudistamisessa onnistumiseen. Vaikka siinä on kysymys yksityisestä ja julkisesta sektorista, voidaan hänen määrittelemäänsä organisaatiokulttuurityypittelyä soveltaa mielestäni hyvin myös vapaaehtoisorganisaatioihin, koska myös niissä kulttuuri ja kehittyminen ovat olennaisessa asemassa.

Kärkkäinen (2007, 27-30, 41-43) on luokitellut organisaatio- ja työkulttuurit neljään tyyppiin sen mukaan, miten organisaatio pystyy uudistumaan ja kehittymään. Patologisessa organisaatiossa kulttuuri on pirstaloitunut ja työyhteisössä saattaa olla keskenään kilpailevia

kulttuureita. Luottamus pulaa voidaan havaita sekä organisaation sisällä että organisaation ulkopuolisiin tahoihin. Reaktiivisen organisaation kulttuuri on heikko ja organisaatio taistelee olemassaolostaan reagoimalla ulkopuolelta tuleviin asioihin. Tapana on takertua menneisyyteen toimintaympäristön vaikutteilta passivoituen. Organisaatiossa etsitään virheitä ja syyllisiä ja energia käytetään olemassa olevien toimintamallien säilyttämiseen.

Organisaation heikkous on, että se ei ole vahva ennakoimaan tulevaa, ja siten ketteryys muuttua puuttuu. Ennakoivalle organisaatiolle puolestaan on ominaista pitkän aikavälin suunnittelu, suorituksen hallitseminen, organisaation kehittäminen ja muutoksen johtamiseen keskittyminen. Kulttuuri ja henkilöstön vuorovaikutus tukevat sitoutumista ja tähtäävät yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Viimeisenä Kärkkäinen (mt.) mainitsee huippusuoritukseen pyrkivän organisaation, jota leimaa kurinalainen mutta vireä toiminta, joka on organisaation jäsenten mielestä koordinoitua. Organisaatio etsii ja tunnistaa mahdollisuuksiaan, suunnistaa yhteisellä tahtotilalla tuloksellisuuteen, hallitsee kehittymisen ja keskittyy kokonaisuuden johtamiseen. Organisaation toiminta-ajatuksen kirkastaminen kytkee ihmisten arvot organisaatioon vuorovaikutukselliseksi kokonaisuudeksi. (mt.)

Tutkimastani seurasta löytyy piirteitä lähinnä patologisesta ja reaktiivisesta organisaatiosta riippuen siitä, mitä asiaa tarkastellaan. Haastattelujen perusteella organisaatiossa on tai on ollut uudistusmielisiä ihmisiä, jotka olisivat halunneet kehittää tai muuttaa pitkään käytössä olleita toimintatapoja. Ajan mittaan tällaisia ihmisiä on kuitenkin lopettanut tai siirtynyt toisiin seuroihin, kun heidän uudistamisideansa on torjuttu jatkuvasti. Kärkkäisen (2005, 43) mukaan luottamuksen ilmapiirin puuttuessa organisaatiossa uudistamisen voidaankin kokea kyseenalaistavan liikaa yhteisön nykyistä kulttuuria, jolloin uudistajille ei mielellään anneta tilaa toimia. Uudistamiseen voi organisaatiossa esiintyä näennäisesti halukkuutta, mutta käytännössä muutosvalmiutta on vähän. Loimun (2005, 156) mukaan usein ongelmaksi muodostuu se, että pulmallisessa tilanteessa olevan hallituksen jäsenet eivät ole kovin vastaanottavaisia uudelle tiedolle tai uusille toimintamalleille.

Viestinnän puutteellisuus ja virheellisyys ovat ajoittain aiheuttaneet luottamus pulaa seuratoimijoiden ja johdon välillä, mikä on myös patologisen ja sairaan organisaation yksi tunnusmerkeistä. Toisaalta luottamus toimintaan ja hallitukseen on pääosin kohtalaista eivätkä mahdolliset ristiriidat vaikuta organisaation perustoimintaan merkittävästi, joten ei voida puhua puhtaasti patologisesta organisaatiokulttuurista. Reaktiivisen organisaation kuvaus puolestaan sopii tutkittuun seuraan sen osalta, miten seurassa reagoidaan ympäristön muutoksiin. Haastatteluissa mainittiin pariin otteeseen, että hallitukselle ei jää aikaa

varsinaisen kehittämistyön tekemiseen paljoakaan, kun kaikki aika menee ulkopuolisiin ärsykkeisiin reagoimiseen ja kriisien selvittämiseen. Tällöin myös toiminnan painopiste muuttuu jatkuvasti, eikä hallitus pysty keskittymään varsinaiseen työhön tai tulevaisuuden suunnitteluun. Työskentely keskittyy liian helposti nykytilan ylläpitämiseen ja ongelmia mahdollisesti ratkaisevat uudistustoimenpiteet jäävät tekemättä.

Tutkitulla organisaatiolla vaikuttaisi olevan pienillä toimenpiteillä mahdollisuus päästä uudistumattomuuden ja sairaan organisaation kierteestä kohti ennakoivaa tai jopa huippusuoritukseen pyrkivää organisaatiokulttuuria. Tämä vaatisi kuitenkin sitä, että vanhojen toimintatapojen sijasta avattaisiin silmät uudistumahdollisuuksille ja otettaisiin käyttöön koko vapaaehtoistoimijoissa ja työntekijöissä oleva potentiaali. Drucker (2008, 190-191) suosittelee, että uudistamisessa lähdetäisiin epäonnistumisten sijaan odottamattomista onnistumisista. Odottamattomilla alueilla menestyminen on vapaaehtoisorganisaatioissa tapana sivuuttaa, kun yleensä halutaan tuskaila rauhassa ongelmien kanssa. Osa ongelmista saattaisi kuitenkin ratketa itsestään, jos kiinnitettäisiin enemmän huomiota niihin asioihin, jotka toimivat hyvin. Jos epäonnistumiset ovat leimanneet toimintaa ja epätoivo on valtaamassa organisaation, on myös Loimun (2008, 155) mukaan kannattavaa tavoitella vaihteeksi pieniä voittoja ja positiivisia kokemuksia. Myös toiminnan perustehtävän toteuttamista on hyvä tarkastella – millä tavalla yhdistyksen pitäisi toimia, jotta parhaiten edistetään perustehtävää?

Hallitus ja johtaminen

Hallitus ja johtaminen koettiin seurassa vaihtelevasti suureksi, keskisuureksi tai pieneksi haasteeksi. Se sijoittui haastattelujen perusteella neljänneksi suurimmaksi haasteeksi luopumisen ja uudistamisen haasteen rinnalle. Kuten luopumista ja uudistamista käsiteltäessä tuli ilmi, organisaation johtaminen koettiin ”*kalkkeutuneeksi*” siten, että toimintaa on johdettu vuosia samojen ihmisten ja samojen toimintatapojen kautta. Loimun (2005, 155-156) mukaan on melko tavallista, että vanhat tavat ajatella ja toimia ovat ehkä aikansa eläneet. Ne ovat todennäköisesti aikanaan olleet hyviä, mutta toimintaympäristö on muuttunut ja tarvitaan uutta tietoa ja uudenlaisia toimenpiteitä. Vastaavasti toinen esiin tullut näkökulma oli, että pitkään toiminnassa mukana ollut ja kokenut hallitus tuo organisaation johtamiseen osaamista ja tukee organisaation suoriutumista.

Hallitus on yhdistyksen toimihenkilöiden kollektiivinen esimies. (Loimu 2005, 52) Vernis ym. (2006, 112) kuvaavat hallitusta kahdella kriteerillä – sitoutuminen ja johtajuus. Sitoutuminen

viittaa siihen, kuinka omistautuneita hallituksen jäsenet ovat organisaatioon ja sen johtamiseen. Johtajuus puolestaan kuvaa sitä, kuinka päteviä hallituksen jäsenet ovat asettamaan organisaatiolle strategisia tavoitteita, joita operatiivinen johto voi työssään seurata. Haastatteluissa hallitus miellettiin osittain osaavaksi ja toimintaan sitoutuneeksi. Hallitukseen kuulumattomat seuratoimijat eivät osanneet arvioida, onko hallitus pätevä vai ei, koska tunsivat vain harvoja siihen kuuluvia ihmisiä. Haastattelemani hallituksen jäsenet puolestaan välttivät arvostelemasta toisiaan suoraan. Hallitustyötä vaikeuttavaksi tekijäksi koettiin se, että kaikki hallituksen jäsenet eivät ole ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista asioista, ja ne joudutaan usein käymään läpi uudelleen kokouksen alkaessa. Toisaalta ymmärrettiin myös se, että kaikilla ei ole aikaa panostaa hallitustyöhön yhtä lailla eri elämäntilanteiden ja työkiireiden vuoksi. Loimu (mt., 135) kehottaakin erityisesti hallituksen puheenjohtajaa ottamaan huomioon jäsenten ajan rajallisuus hallitustyössä. Ihmisten ajankäyttö voidaan hänen mukaansa huomioida töiden ja vastuualueiden jakamisessa, jolloin kaikki hoitavat osansa hallitustyöstä ennalta tiedossa olevien mahdollisuuksien mukaan.

Toinen hallituksen toimintaan liittyvä haaste on hallitustyön omien tavoitteiden asettaminen. Loimu (2005, 136) suosittelee, että hallituksen sisällä käytäisiin erityisesti hallitustaipaleen alkuaikoina keskustelu siitä, mikä on hallituksen perustehtävä. Hallituksen toiminnan kannalta tämä on yhtä tärkeää kuin määrittää seuran perustehtävä, koska siten voidaan määrittää myös hallituksen päämäärät. Tämä auttaa lisäksi hallituksen jäseniä ymmärtämään syyt, miksi he istuvat seuran hallituksessa ja mitä heiltä odotetaan. Myös Drucker (2008, 156-158) korostaa sellaisen hallituksen tärkeyttä, joka keskittyy hallituksen työn tekemiseen. Hallitus, joka ymmärtää todelliset velvollisuutensa ja asettaa tavoitteet omalle suoritukselleen, ei sekaannu muihin asioihin. Sen rooli on organisaation toiminta-ajatuksen hiomisen lisäksi olla sen toteuttamisen vartija ja sen kuuluu varmistaa, että organisaatio täyttää perimmäisen sitoumuksensa. Jos hallituksen rooli jää kuitenkin auki ja epämääräiseksi, se puuttuu yksityiskohtiin eikä tee omaa työtään. Tässä onnistuminen edellyttää hyvin selkeää hallitustyön tavoitteiden määrittämistä ja roolien jakamista. Näiden lisäksi vapaaehtoisorganisaation hallituksen tulisi pystyä arvioimaan omaa toimintaansa esimerkiksi mieltimällä, tehdäänkö organisaation toimintaa koskevat päätökset tosiasiallisesti yhdessä hallituksen toimesta vai ovatko kokoukset vain tiedon jakamista muualla tehdyistä päätöksistä ja saavatko kaikki hallituksen jäsenet tarpeeksi tietoa seuran todellisesta toiminnasta (Vernis ym. 2006, 121). Vernis ym. suosittelevat myös, että hallituksen tulisi aika ajoin tarkistaa,

onko hallituksen toimijoille määritetty selkeät vastualueet ja roolit ja ovatko nämä ajan tasalla tavoitteiden saavuttamista silmällä pitäen.

Vapaaehtoisten motivaatio

Viidenneksi suurimmaksi haasteeksi koettiin vapaaehtoisten motivaatio. Haastattelujen perusteella seurassa nähtiin olevan yleisesti hyvin mukavia ja aktiivisia ihmisiä, jotka olisivat potentiaalisia vapaaehtoistoimijoita. Jostain syystä tätä potentiaalia ei kuitenkaan saada hyödynnettyä. Haastatelluista sekä tavalliset seuratoimijat että osa hallituksen jäsenistä olivat sitä mieltä, että ihmisten osaamista ja intoa tulisi käyttää enemmän. Nekin haastatellut, jotka eivät ole osallistuneet vapaaehtoistoimintaan erityisen aktiivisesti, tuntuivat olevan innokkaita tulemaan seuran toimintaan mukaan, jos joku tulisi pyytämään. Toisaalta haastatteluissa tuli ilmi myös toinen näkökulma, jossa kyseenalaistettiin aktiivisten vapaaehtoistoimijoiden tarve. Esimerkiksi yhden haastatellun mukaan vanhempia ja vapaaehtoistyötä olisi hyvä käyttää ennemminkin pienen kynnyksen tehtäviin, kuten arpajaisten järjestämiseen tai kisanutturoiden tekemiseen. Varsinaiseen seuratyöhön ja asioihin vaikuttamaan ei haluttu enempää vanhempia. Haastatteluissa puhuttiin aiheeseen liittyen myös vapaaehtoisten motivaatiotekijöistä eli siitä, mikä seuran toimintaan osallistumisessa motivoi.

Haastatteluissa esiin nousseet motivaatiotekijät pystytään yhdistämään myös Yeungin (2004, 2005, 104-123) oman tutkimuksensa perusteella kehittämän vapaaehtoismotivaation timanttimallin motivaatioteemoihin. Yeungin mallissa motivaatiotekijät sijoittuvat neljän ulottuvuuden (toiminta – pohdinta, läheisyys – etäisyys, uuden etsintä – jatkuvuus ja antaminen – saaminen) sisältä löytyviin 47 vapaaehtoismotivaation kattoteemaan.

Urheiluseuratoimintaan osallistumiseen liittyviä motivaatiotekijöitä koettiin olevan erityisesti etäisyys – läheisyys -akselilla. Jäähalliyhteisössä ja koko urheiluseuratoiminnan perustaksi koettiin olennaisesti yhteisöllisyys ja me-henki. Yhteishenkeä kohottaviksi tapahtumiksi nähtiin erilaiset vanhempaintapaamiset, joukkueiden nyttarit ja yhdessä organisoitu kisakatsomo lasten kilpailujen yhteydessä. Haastateltujen mukaan yhteisöllisyyttä ja me-henkeä löytyi jo tällä hetkellä jonkin verran erityisesti oman lapsen joukkueen vanhempien keskuudesta, mutta seuran organisoimia tilaisuuksia yhteishenkeä kohottavaan toimintaan kaivattiin lisää. Koski (2000, 224) kirjoittaa, että seuratoiminta voi tuottaa lasten harrastuksen mahdollistamisen lisäksi konkreettista antia myös aikuisille. Seurat tarjoavat esimerkiksi matalakynnyksisen väylän paikkakunnalle muuttaneille päästä tekemisiin paikallisten ihmisten kanssa. Osallistuminen seuran toimintaan auttaa ankkuroitumaan uuteen

asuinalueeseen ja sen kulttuuriin. Ystävyys- ja tuttavuusverkostot muotoutuvat ja hyvinkin erilaisissa elämäntilanteissa toimivilla ihmisillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa. (Koski, mt.) Seuratoiminta yhdistää luonnollisesti samalla tavalla myös sellaisia perheitä, jotka ovat asuneet paikkakunnalla pitkään.

Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi kaipaus seuratoimijoiden keskinäisestä vertaistuesta, koska taitoluisteluharrastukseen liittyvät käytänteet ovat vaativia ja erityisesti harrastukseen menevä aika on kohtalaisen suuri. Vertaistukea vastaavat motivaation kattoteemat esiintyvät Yeungin (2005) tutkimuksessa käsitteillä sanallinen vuorovaikutus ja toiminnan sosiaalisuus.

Molemmat teemat liittyvät motivaation läheisyysulottuvuuteen. Muita Yeungin tutkimuksessa esiteltyjä ja haastatteluissa löytyneitä seuratoimintaan kannustavia motivaatiotekijöitä ovat lisäksi toimintatapojen palkitsevuus (saaminen) ja antamisen kautta saaminen (antaminen – saaminen -ulottuvuuden keskipiste), jotka liittyvät lähinnä innostukseen oman lapsen harrastuksen tukemisessa sekä positiiviset kokemukset aiemmasta vapaaehtoistoiminnasta (jatkuvuus).

Tavallisten seuratoimijoiden motivaation ylläpitämisen, osallistamisen ja yhteisöllisyyden kehittämisen lisäksi on myös hyvä huomata ne hallituksessa työtätekevät ihmiset, jotka ovat yhtäläillä vapaaehtoistyöntekijöitä. Myös heidän jaksamisensa ja motivaationsa kannalta on tärkeää, että joku käy välillä kiittämässä heitä ja muistaa heidän panoksensa seuraan eteen. Ranisen ym. (2007, 181) mukaan jaksamisessa onnistumisen ilo, hyvä palaute ja hyvä mieli riittävät palkinnoksi omista ponnistuksista ja motivoivat jatkamaan, jos toimija arvostaa aidosti muita ihmisiä ja haluaa todella tehdä työtä muiden kuin itsensä hyväksi. Hyvä palaute ja kiitos voi tulla seuran puheenjohtajalta, työntekijöiltä tai tavallisilta seuratoimijoilta.

Toimivat ryhmät

Toimivien ryhmien osalta haastatellut olivat sitä mieltä, että periaatteessa ryhmiä ei kerätä ja jos kerätään, niin ne eivät toimi. Haastatellut toivoivat myös selkeämpää työnjakoa seuran tarvitsemien asioiden hoitamiseen. Yksi haastatelluista hallituksen jäsenistä oli sitä mieltä, että hallituksessa on oltava varovaisia vapaaehtoistyön ohjailemisessa, koska sen kuuluisi olla itseohjautuvaa ja seuratoimijoista itsestään syntyvää. Tilanne tuntui kuitenkin olevan se, että koska töitä ei ole organisoitu hyvin, suuri osa töistä kasautuu muutamien ihmisten harteille. *”Asiat on keskittyneet liian vähälle ihmisille ja niillä menee roolit sekaisin. Alkaa olla sillä tavalla niin kuormittava vaikutus et ihminen ei enää välttämättä enää samalla lailla jaksa tai ole innostunut tai siihen tulee sellainen riski tai sellainen elementti... Mutta ehkä me ollaan semmoisessa*

vaiheessa, että se on pakko tehdä näin. Mutta se on meidän suurin haaste ihan ehdottomasti. Liian vähän ja liian harva tekee liian paljon.” Raninen ym. (2007, 108) kirjoittavatkin, että yhdistystoiminnassa on tavallista, että sekä käytännön työt että henkinen kuormittavuus kasaantuvat usein yhdelle tai muutamalle ihmiselle. Tämän vuoksi töiden määräämisessä kannattaakin olla tarkkana, jotta vapaaehtoiset eivät uuvu työtaakkansa alle.

Loimun (2005, 123) mukaan tiimiajattelussa on paljon hyvää yhdistystoimintaa ajatellen. Drucker (2008, 152-153) puolestaan on sitä mieltä, että tiimien luominen on edellytys vapaaehtoisorganisaation menestykselle – mitä paremmin organisaatio menestyy, sitä enemmän sen täytyy luoda tiimejä eli työryhmiä. Kyvykäs johto ja omistautunut henkilökunta pystyy toimimaan keskenään vain tiettyyn rajaan asti, minkä jälkeen organisaatio kasvaa heidän kykyjensä ohitse. Tässä vaiheessa avuksi tarvitaan ihmisiä, joilla on osaamista eri aloilta, ja heistä on muodostettava eri toimista vastaavia tiimejä. Tiimit eivät kuitenkaan yleensä synny itsestään, vaan ne vaativat työtä ja organisointia ainakin alkuvaiheessa.

Seuraava kysymys onkin se, kuinka vapaaehtoistoimijoiden osaamista pystytään hyödyntämään organisaatiossa. Koski (1991, 40-41) kirjoittaa, että urheiluseurojen toimivuutta voidaan mitata asiantuntemuksen hankintakyvyllä eli sillä, miten organisaatiossa pystytään hyödyntämään jäsenistön taitoja eri toiminnan alueilla. Myös Loimun (2005, 156) ja Ranisen ym. (2007) mukaan monissa yhdistyksissä jäsenet ovat suuri käyttämätön resurssi, ja jäsenkunnan parista voi löytyä mitä erilaisimpien alojen asiantuntijoita. Haastattelujen mukaan tutkitussa seurassa ei hyödynnetä esimerkiksi vapaaehtoistoimijoiden ammattiosaamista kuin harvakseltaan. Ne vapaaehtoistoiminnan alueet, joita oli haastatteluhetkellä hoitamassa alan osaaja, koettiin hyvin hoidetuiksi ja niihin oltiin erittäin tyytyväisiä. Osan potentiaalista nähtiin myös häviävän sellaisten tapausten myötä, kun seuran johdolle on ehdotettu uutta ideaa ja idea on tyrmätty. Tämä koettiin harmilliseksi, sillä suurin osa vanhemmista kuitenkin arveltiin halukkaiksi auttamaan seuraa ja esimerkiksi lapsensa joukkuetta mahdollisuuksiensa mukaan. Raninen ym. (mt., 180) korostavatkin, että aktiivisten toimijoiden innostus ei saisi tukahduttaa muiden näkemyksiä tai piilevää halua aktivoitua. Vetäjiltä ja organisaattoreilta vaaditaan heidän mukaansa hyvää tilannetajua ja ihmistuntemusta sekä kykyä palkita ja kannustaa hiljaisempia.

Selkeämpää roolijakoa ja työtaakan hajauttamista perusteltiin sillä, että ihmiset myös jaksavat paremmin, kun töitä ei ole liikaa hoidettavana. *”Että on semmoisia ihmisiä, ketkä on mielellään mukana ja ehkä, voi olla että itsekkin lukeudun niihin, että ei vaan kerta kaikkiaan pysty... Että on*

niinku mukana hengessä mutta se et pystyisi ottaa semmoista aikaa, että lähden nyt hoitamaan tuon asian. Että siinä on ehkä nyt se kynnyks, että niinku uhraa sen oman aikansa siihen ja siihen meidän pitäisi nyt pystyä motivoimaan enemmän ihmisiä jakamalla sitä työtä pienempiin osa-alueisiin. ”Et hoida sä tää pieni juttu”, että jokainen pystyy sen tekee ja sit pienistä puroista tulee isompi asia.”

Pienillä asioilla osallistuminen katsottiin sellaiseksi, jolla voitaisiin motivoida yhä enemmän vanhempia mukaan seuran vapaaehtoistoimintaan. Roolien määrittämisessä on avainasemassa ensisijaisesti yhdistyksen hallitus, jonka tehtävänä on toimihenkilöiden nimittäminen ja heidän tehtäviensä määrittely. Hallituksen tulee myös huolehtia toimihenkilöiden resursseista. (Loimu 2005, 52) Yhdistyksissä osan vapaaehtoistojoiden roolien jakamisesta voivat hoitaa myös toiminnan operatiiviset johtajat hallituksen suostumuksella, jos heillä on tarvittavista tehtävistä tai niihin soveltuvista henkilöistä parempi käsitys. Tämä onkin Ranisen ym. (2007, 170) yksi järjestöjen johtamisen erityispiirteistä.

Keskittyminen – hajauttaminen

Valitseminen toiminnan sopivan keskittymisen ja hajauttamisen välillä jakoi jonkin verran mielipiteitä haastateltujen joukossa. Haastatteluissa se valittiin seuran haasteeksi neljä kertaa ja sijoitin sen näin ollen toiseksi viimeiseksi kehittämiskohteeksi. Erilaiset käsitykset aiheesta johtuivat todennäköisesti siitä, että esimerkiksi seuran hallituksessa nähdään haasteet hyvin erilaisilta kannoilta toisten painottaessa eri asioita kuin toiset. Haastatellut olivat sitä mieltä, että asiat hoituvat hyvin niillä alueilla, joissa toiminta on organisoitua ja ihmisten roolit ovat selvillä. Keskittymisessä koettiin auttavan se, että ihmisillä on selkeät vastualueet, joiden hoitamiseen he keskittyvät kunnolla. Tällä se koetaan hieman haasteelliseksi. Kyseisen asian osalta mainittiin tärkeäksi, että kaikki saisivat myös työrauhan alueidensa hoitamiseen ilman, että muista osa-alueista vastaavat tulevat väliin.

Loimun (2005) mainitseman liian toiminnan hajauttamisen eli rönsyilykriisin voi hänen mukaansa onnistua välttämään miettimällä perusteellisesti järjestön perustehtävän, päämäärät ja koko vuoden toiminnan tavoitteet ja sitten keskittymällä olennaiseen. Liika hajautuminen voi koskea organisaation toimintaa tai yksittäisten ihmisten rooleja siinä. Rönsyilykriisi saa alkunsa, kun nykyisten toimintojen rinnalle aletaan kehittää uusia kasvumahdollisuuksia. Tämän seurauksena syntyy paljon ja monipuolisesti toimintaa. Kun ei osata keskittyä olennaisiin asioihin, voi olla, että tulokset jäävät huonoiksi. Seurauksena on, että johto ryhtyy tekemään uudistumistyötä entistä voimakkaammin, jolloin toiminta hajautuu entistä enemmän.

Kun selkeä strategia puuttuu, mistään ei uskalleta myöskään luopua. Monesti on tärkeämpää tehdä töitä oikeiden asioiden parissa kuin tehdä asiat oikein. (Loimu 2005, 206-207)

Menestymisen seuraaminen

Menestymisen seuraaminen mainittiin haasteeksi kolmessa haastattelussa. Ainoastaan yksi haastatelluista otti sen puheeksi, ennen kuin siitä kysyttiin erikseen. Arvioin sen näin ollen viimeiseksi eli seitsemänneksi suurimmaksi haasteeksi. Seuralla ei ole tällä hetkellä menestymisen seuraamista tarkkailevia mittareita. Asia koetaan kuitenkin hallituksessa haasteeksi, mutta haastateltujen mukaan heillä on viime vuosina ollut suurempia ongelmia ratkaistavana, minkä vuoksi mittareiden määrittäminen on jäänyt taka-alalle. Oletettavasti samasta syystä asiasta ei puhuttu haastatteluissa kovin runsaasti – muut asiat veivät enemmän huomiota. Toinen näkökulma menestyksen seuraamisen puuttumiseen oli se, että virallisia tavoitteiden toteutumista seuraavia mittareita ei ole haluttu kehittää, koska mittareista saadut tulokset voisivat olla toivottua huonompia. Koska seuran omia toimenpiteitä ja niissä onnistumista ei mitata objektiivisesti, voidaan epäonnistumiset ja tavoiteltua huonommat tulokset selittää omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevien tekijöiden aiheuttamiksi.

Vaikka vapaaehtoisorganisaatioiden ei ole tarkoitus tavoitella voittoa, on tärkeää, että toiminnan ylläpitämisen vaatimat kulut tulevat katetuiksi. Jatkuvasti tappiota tuottava organisaatio ei pysty toimimaan kauan edes vapaaehtoisvoimin, tarvitaan myös taloudellista tulosta. Jos kulut jäävät jatkuvasti kattamatta tai tavoitteet saavuttamatta, on muutoksia tehtävä. On kysyttävä, onko resurssit kohdennettu parhaalla mahdollisella tavalla. On oltava jotain, mikä osoittaa, ettei olla tehty turhaa työtä. (Drucker 2008, 58) Druckerin (mt., 156) ja Vernisin ym. (2012, 121) mukaan hallituksen työnä on arvioida organisaation suoritukset. He korostavat lisäksi toiminnan arvioinnin ja sen säännöllisyyden tärkeyttä ja erityisesti organisaation hallituksen vastuuta tässä. Courtney (2002,122) mukaan asian tärkeys näkyy siinä, että puolueettomilla ja julkisilla tulosmittareilla voidaan myös edesauttaa yleisön ja yhteisön ulkopuolisten toimijoiden luottamusta organisaatiota kohtaan. Luottamusnäkökulma liittyy kiinteästi myös edellä käsiteltyyn toiminnan läpinäkyvyyden vaatimukseen.

Menestymisen mittaamisen tapoja on monia ja organisaation johto voikin yleensä melko vapaasti valita itselleen sopivimmat. Arviointia varten on kuitenkin asetettava tavoitteiden täyttymisen osoittavat suuntaviivat, joihin toteutunutta toimintaa voidaan verrata (Vernis ym. 2006,121). Esimerkiksi Koski (1991, 38-57) mittasi tutkimuksessaan seurojen organisatorista

toimivuutta seuraavien muuttujien avulla: jäsenten, tilaresurssien ja aputekniikan, asiantuntemuksen sekä tulojen hankintakyky, sisäinen ilmapiiri, toimintajärjestelmän tehokkuus, tavoitteiden toteutuminen ja yleinen aktiivisuustaso. Näitä tekijöitä voidaan hyvin mitata myös organisaation sisällä ja tehdä vuosittaista vertailua omien tulosten välillä. Myös Courtney (2002, 126) ja Vernisin ym. (mt., 121) mainitsema muihin samalla alueella tai samoissa olosuhteissa toimiviin vapaaehtoisorganisaatioihin vertailu (benchmarking) on hyvä tapa mitata omaa suoriutumista ja tarkastella esimerkiksi erilaisia työskentelytapoja.

5.2 Urheiluseuran vapaaehtoistoiminnan johtamisen tavoitetila

Seurajohtamisen arvostusta ja itse johtamista tulee kehittää isoissa ja pienissä seuroissa. Johtamista tulee kehittää luottamusjohdon ja päätoimisten työntekijöiden näkökulmasta erikseen, mutta etenkin näiden kahden johtotason välisenä yhteistyönä. (Mäenpää & Korkatti, 2012, 23) Kokonaisvaltaiseen seuratoiminnan johtamiseen kuuluu olennaisena osana vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteiden huomioon ottaminen yhteistyössä edellä mainittujen johtotasojen kesken. Kuvassa 2 on esitetty kirjallisuuden ja haastattelujen perusteella muodostamani malli, joka kuvaa, miten vapaaehtoistoiminnan yleiset haasteet huomioimalla saadaan luotua toimiva ja oikeisiin tavoitteisiin tähtäävä organisaatio.



*Toimivat ryhmät, Hallitus ja johtaminen, Luopuminen –uudistuminen, Keskittyminen – hajauttaminen

Kuva 2 Seuratoiminnan johtamisen malli

Koko urheiluseuratoiminnan lähtökohtana tulee olla seuran johdon määrittämä pitkän aikavälin tavoite, jonka saavuttamiseen kaikki toiminta tähtää. Harrastajat ja vapaaehtoistoimijat hakeutuvat seuraan, koska haluavat olla mukana toiminnassa, jonka tavoitteena on olla jotain, minkä seura on määrittänyt. Pitkän aikavälin tavoitteessa on yleensä kyse urheiluseuran perustehtävästä, joka voi olla esimerkiksi lasten saaminen lajin pariin ja menestyvien kilpaurheilijoiden kasvattaminen (Loimu 2005, 136). Organisaation pääasiallinen ja samalla pitkän aikavälin tavoite on esitetty kuvassa 2 ylimpänä nimellä *Seuran tavoite*.

Pitkän aikavälin tavoitteen eli organisaation perustehtävän saavuttamiseksi on luotava strategia. Strategian suunnitteluun kuuluu, riippumatta siitä, harjoittaako organisaatio liiketoimintaa vai vapaaehtoistoimintaa, pääasiallisen tavoitteen lisäksi lyhyen aikavälin suunnittelu ja lyhyen aikavälin tavoitteet. Suunnittelu voidaan aloittaa perustehtävän määrittämisen jälkeen, jolloin voidaan alkaa miettiä päämääriä eli muutaman vuoden tavoitteita (Loimu 2005, 136). Lyhyen ja keskipitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen on yhtä tärkeää kuin perustehtävän täyttäminen ja yleensä vain siten pidemmän aikavälin tavoitteissa on ylipäätään mahdollista onnistua. Lyhyen aikavälin tavoitteet näkyvät seuran toiminnassa, jonka olen jakanut kahteen osaan. Urheiluseuran pääasiallista toimintaa on sen toiminta-ajatusta toteuttava toiminta. Tutkimassani organisaatiossa toiminta-ajatus on tarjota kaikenikäisille ja -tasoisille mahdollisuus harrastaa taitoluistelua nimetyillä osa-alueilla. Taitoluisteluharrastuksen mahdollistavaa ja tässä tapauksessa organisaation pääasiallista toimintaa on taitoluisteluvalmennus, joka on merkitty kuvaan nimellä *Lajitoiminta*. Lajitoiminta muodostaa puitteet sille, että luistelijat voivat harrastaa lajia kyseisessä organisaatiossa ja että harrastaminen on mielekästä ja tavoitteellista. Lajitoiminta tähtää seuran tavoitteen saavuttamiseen valmentajien tekemän suunnitelman mukaan ja erilaisten välitavoitteiden avulla. Riittävän laadukkaana se mahdollistaa organisaation pääsemisen myös pitkän aikavälin tavoitteeseen. Tässä tutkielmassa en ota kantaa tutkimani seuran lajitoiminnan organisointiin tai laatuun, sillä tutkielmani pääpaino on vapaaehtoistoiminnan eli seuratoiminnan johtamisessa. Lajitoiminnan organisointi ja valvonta ovat urheiluseuran johdon arvioitavissa oleva asia ja niihin tulisi kullakin seuralla olla omat mittarinsa.

Organisaation pääasiallinen toiminta ei kuitenkaan yksinään riitä siihen, että pitkän tai lyhyen aikavälin tavoite saavutetaan, koska se muodostaa vain osan koko organisaation toiminnasta. Kuten eräs tutkielmani haastateltavista sanoi: ”*On myös oltava tunne, että vanhempaa kohdellaan hyvin. Jos tuntuu että tulee huonoa kohtelua, niin ei maailman paraskaan valmentaja*

pidä luistelijoita meillä siinä alkuvaiheessa”. Tämä sitaatti tuo hyvin esille sen, että vaikka osa toiminnasta sujuu hyvin, toinen huonosti toimiva osa voi romuttaa koko organisaation toiminnan tai ainakin huonontaa sitä merkittävästi. Organisaation toiminnan toisen puolen muodostaa urheiluseurojen tapauksessa toiminnan organisointi eli *Seuratoiminta*.

Seuratoiminnan tehtävä on luoda ja organisoida seuran pääasiallista toimintaa tukevat ja täydentävät puitteet, jotka omalta osaltaan auttavat seuraa pääsemään tavoitteeseensa.

Toiminnan hyvään organisointiin on avaimena se, että seuraa johdetaan hyvin kaikilla osa-alueilla. Koska seuratoiminta on lähes kaikilta osin vapaaehtoistoimintaa, on johtamisen vastattava vapaaehtoistoiminnan johtamisen vaatimuksiin. Olen tässä tutkielmassa käynyt läpi yleisiä vapaaehtoistoiminnan haasteita alan kirjallisuuden pohjalta sekä tutkimuksen kohteena olevan organisaation haasteita seuratoimijoiden haastattelujen pohjalta. Koska sekä kirjallisuudessa että haastatteluissa ilmenneet vapaaehtoistoiminnan haasteet olivat pitkälti samoja, voidaan odottaa, että näitä haasteita voi löytyä vapaaehtoisorganisaatioissa myös laajemmin. Jotta vapaaehtoisorganisaation toiminta olisi laadukasta ja organisaatio pääsisi tavoitteisiinsa, johtamisen on pystyttävä vastaamaan mainittuihin haasteisiin ja käännettävä ne organisaation vahvuudeksi.

Toiminnan organisoinnin osa-alueisiin kuuluu neljä kohtaa: toimivat ryhmät, hallitus ja johtaminen, luopuminen vs. uudistaminen sekä keskittyminen vs. hajauttaminen. Toimivat ryhmät ovat omalta osaltaan toteuttamassa organisaation tarvitsemää vapaaehtoistyötä sen hallituksen ja työntekijöiden ohjeistamalla alueilla. Seuratoimijoilla on usein osaamista hyvin erilaisilta aloilta ja tämä osaaminen pitäisi pystyä valjastamaan organisaation käyttöön esimerkiksi erilaisista toiminnoista vastaavia tiimejä muodostaen. Osa-alue hallitus ja johtaminen viittaa organisaation johdon tekemään työhön, joka on mahdollisimman hyvää silloin, kun hallitus on osaava, motivoitunut ja toimintaan sitoutunut. Koko hallituksen pitäisi pyrkiä tekemään töitä yhdessä määriteltyjen hallitustoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi ja sen avulla tukea seuran operatiivisen johdon eli päävalmentajien ja heidän valmennustiiminsä työtä. Toiminnan keskittymisen ja hajauttamisen välillä tasapainottelu määrittää sen, pystytäänkö organisaatiossa keskittymään sen toiminnan kannalta olennaisiin ydinasioihin vai hukataanko resursseja yrittämällä ylläpitää erilaisia toimintoja liian laajalti. Luopumisen ja uudistamisen dimensio puolestaan vastaa kysymykseen, pystyykö organisaatio uudistumaan ajan kuluessa ja jättämään vanhentuneita tai toimimattomia osa-alueita pois. Kaksi viimeksi mainittua toiminnan osa-aluetta liittyvät kiinteästi organisaation tavoitteisiin sekä hallituksen ja johdon yleensä yhdessä määrittelemiin toiminta-alueisiin.

Kun toiminnan organisointiin liittyvät alueet on huomioitu eli organisaatiossa hyödynnetään vapaaehtoiset toimivissa ryhmissä tai muuten, hallitus on osaava ja toimintaan sitoutunut, organisaatiossa keskitytään sen valitsemien ydinasioiden kehittämiseen ja se pystyy uudistumaan kilpailutilanteen vaatimilla tavoilla, ovat seuratoiminnan perusasiat kunnossa. Seuralla on silloin edellytykset toimia hyvin ja tukea lajitoimintaa, joka on sen olemassaolon perusta. Kun lajitoiminta ja seuratoiminta ovat molemmat hyvin organisoituja, on organisaatiolla mahdollisuus tarjota harrastajille puitteet harjoitella valitsemaansa lajia kokonaisvaltaisesti laadukkaassa ympäristössä.

Seuraava askel, joka liittyy hyvän laji- ja seuratoiminnan ja seuran piirissä toimivat harrastajat ja perheet, on strategian *Viestintä* ja toiminnan *Läpinäkyvyys* seuratoimijoille. Koska urheiluseurojen tapauksissa seuratoimijat eli vapaaehtoistoimijat ovat samalla seuran asiakkaita, on heillä oltava tunne, että heidän lapsensa ovat harrastamassa lajiaan laadukkaassa ja kokonaisvaltaisesti hyvin organisoidussa ympäristössä. Koko ajan lisääntyvät asiakaspalveluvaatimukset asettavat urheiluseuroille paineita kehittää myös viestintää ja toiminnan avoimuutta, vaikka ennen selvittiinkin satunnaisilla paperitiedotteilla ja kerran vuodessa järjestettävillä vanhempainilloilla.

Viestintästrategiaa rakennettaessa kannattaa miettiä etukäteen tavoiteltu viestinnän määrä ja laatu ja sopeuttaa toimet sen mukaan, mihin tiedottamisella pyritään. Viestintä voidaan kohdistaa eri asiakasryhmille eri tavalla kunkin ryhmän tarpeiden mukaisesti. Kunkin seuran arvioitavaksi jää, minkä verran viestinnän määrää porrastetaan pidempään mukana olleiden ryhmien tai harrastajien kohdalla. Yleensä pidempään seuran toiminnassa mukana olleet eivät tarvitse enää yhtä paljon informaatiota, mutta riittävästä tiedonkulusta ja toiminnan avoimuudesta kannattaa pitää huolta myös heidän kohdallaan. Mikään ei estä vaalimasta seuran yhteisöllisyyttä myös heidän joukossaan.

Seuratoiminnan, tai minkä tahansa toiminnan, tavoitteisiin sitoutumisessa olennainen tekijä on työntekijöiden tai vapaaehtoistoimijoiden luottamus organisaatiota kohtaan. Tämän vuoksi organisaation johdon tulisi varmistaa, että organisaation toiminta vastaa heidän asettamia arvoja ja luoda järjestelmät pitämään tästä huolta. Luottamus edellyttää myös toiminnan läpinäkyvyyttä eli esimerkiksi perusteellista ja avointa viestimistä ympärillä oleville ihmisille. (Vernis ym. 2006, 119) Huonosti viestityt ja piilotellut strategia ja tavoitteet eivät aikaansaa luottamusta organisaation toimintaa ja johtamista kohtaan. Vaikka organisaatio olisikin todellisuudessa hyvin johdettu ja organisoitu, mutta seuratoimijat pidetään pimennossa

toimintatavoista, ei luottamusta ja parasta mahdollista asiakastyytyväisyyttä todennäköisesti synny. Toisaalta, jotta toiminta olisi arvojen mukaista ja siitä pystytään viestimään avoimesti muille, on Vernisin ym. (mt.,119) mukaan myös organisaation johtamisen oltava kunnollista ja asianmukaista.

Lajitoiminta ja seuratoiminta, toiminnan läpinäkyvyys sekä toimintatapojen viestiminen seuran piirissä oleville ihmisille muodostavat kokonaisuuden, joka vaikuttaa seuran vapaaehtoistoimijoiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Toimivina ja riittävän laadukkaina ne kannustavat harrastajien perheitä osallistumaan vapaaehtoistyöhön ja tekemään siten edelleen toimivampaa seuraa ja parempia edellytyksiä päästä organisaation pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Seuratoimijoista on hyvä pitää huolta myös erillisillä toimenpiteillä, jotka lisäävät heidän motivaatiotaan. Vapaaehtoistyöhön osallistumiseen voi olla hyvin erilaisia syitä ja yhdenkin ihmisen motivaatio voi koostua monen eri tekijän summasta. Esimerkiksi tekemiäni haastattelujen perusteella tutkitussa seurassa tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi mainittiin myös Yeungin (2004; 2005) vapaaehtoisuuden timanttimallissa esiintyneet yhteisöllisyys, me-henki, sanallinen vuorovaikutus ja toiminnan sosiaalisuus yleensä. Yksi haastatteleistani henkilöistä kuvasikin hyvin osuvasti yhteisöllisyyden tärkeyttä seuraan sitoutumisessa: *”Kyllä se hyvä henki auttaisi siinä, että ne ei haluaisi lähteä. Jos ois vielä enemmän sitä me-henkeä, niin eihän täältä kukaan haluaisi lähteä pois.”* Vanhempien yhteiset tai koko perheen tapahtumat nähdään tutkimuksessani hyviksi tilaisuuksiksi tutustua ja seuran toivottiinkin organisoivan näitä tai tarjoavan tiloja tapaamisten järjestämiseen enemmän. Vapaaehtoistoimijoiden motivaatiotekijät ymmärtämällä seuran johto voi näin ollen kasvattaa sitoutumista entisestään hyvinkin pienillä asioilla.

Viimeisenä, mutta myös hyvin tarpeellisena onnistumisen avaimena, on organisaation toiminnan arviointi eli menestymisen seuraaminen. Hyvän seuratoiminnan kokonaisuuden ylläpitämiseen liittyy jatkuva toiminnan arviointi. Toimintaa ja menestymistä arvioimalla hallitus pystyy seuraamaan, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. Arviointia tulisi tehdä kaikilla tasoilla säännöllisesti kattaen sekä laji- että seuratoiminnan laadun kuin myös näissä onnistumisen eli vapaaehtoistoimijoiden motivaation. Arviointia on hyvä tehdä erikseen kaikkiin toiminnan osa-alueisiin liittyen ja arvioida sekä yksittäisiä toimintoja että kokonaisuutta yhteensä. Lajitoimintaa ja seuratoimintaa tulisi myös arvioida erikseen, jotta nähdään, kuinka kumpikin alue toimii itsessään. Tärkeää on kuitenkin huomata, että niiden kokonaisuus on se, joka vaikuttaa seuran asiakkaisiin. Mäenpään ja Korkatin (2012) mukaan valmennuksen kehittäminen on seuratoiminnan ”ydinlaatua”, mutta jos halutaan, että seura ja

sen toimintajärjestelmä pysyy jatkossa vahvan ja kehittyvän valmennustoiminnan ”kyydissä”, niin seuran kokonaisvaltaiseen kehittämiseenkin tulee panostaa. Hyvin johdetussa ja organisoidussa seurassa myös valmennustoiminnan kehittymiselle on paremmat edellytykset. Lisäksi on huomattava, että itse toiminnan ja seuratoimijoiden välissä vaikuttavat ne tavat, miten strategiaa ja toimintaa viestitään organisaatiossa ja miten läpinäkyvästi siellä toimitaan. Myös niissä onnistumista tulisi seurata. Menestymisen seuraamisen avulla voidaan kehittää edelleen hyvin toimivia seuratoiminnan alueita ja puuttua sellaisiin, joita ei ole koettu toimiviksi. Myös valvonnan aikaväliin tulee kiinnittää huomiota – jos tavoitteita on asetettu sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille, on näihin pääsemistäkin seurattava eri aikajänteillä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmani tavoitteena oli kartoittaa yleisimpiä vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteita aihetta käsittelevän kirjallisuuden perusteella. Sen lisäksi tutkimuskohteena oli eräs suomalainen taitoluistelseura, jonka vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteita pyrin selvittämään tekemieni haastattelujen avulla. Haastatteluvastauksia ja kirjallisuutta vertailemalla päämääränäni oli muodostaa tutkitun seuran vapaaehtoistoiminnan johtamisen nykytilasta kokonaisvaltainen kuva, jonka avulla seuratoimintaa voisi jatkossa lähteä kehittämään. Ajatuksenani on, että hyvin johdetulla seuratoiminnalla voitaisiin edistää seuratoimijoiden motivaatiota osallistua seuran toimintaan ja sitä kautta myös halua sitoutua kyseiseen seuraan pidemmäksi aikaa.

Vaikka vapaaehtoistoiminta on ilmiönä vanha, ei sille ole tutkijoiden mukaan yksiselitteistä määritelmää. Eri lähteitä yhdistelemällä vapaaehtoistyötä kuvaaviksi piirteiksi voisi nimetä ainakin palkattomuuden ja pyrkimyksen toimia yhteisen hyvän puolesta. Myös aihetta käsittelevä tutkimustieto on sen yleisyyteen nähden melko hajanaista, vaikka ensimmäiset vapaaehtoistoiminnan muodot, pyyteetön naapuriapu ja erilainen talkootoiminta, ovat esimerkiksi Suomessa peräisin 1800-luvulta. Nykyään vapaaehtoistyö on yleistynyt vielä enemmän sekä käsitteenä että kansalaisten käytännön toiminnassa. Tällä hetkellä erityisen pinnalla oleva aihe on vapaaehtoistyö esimerkiksi vanhusten ja syrjäytymisvaarassa olevien nuorten yksinäisyyden poistamiseksi.

Vapaaehtoistoiminnan johtaminen on yleisesti tunnustettu hyvin haastavaksi johtamisen alueeksi (esim. Loimu 2005, Drucker 2008, Mäenpää & Korkatti 2012).

Vapaaehtoistyöntekijät eivät halua kokea itseään johdetuiksi, vaan heitä on pikemmin ohjailtava organisaation haluamaan suuntaan. Vapaaehtoistyöntekijät haluavat olla luovia ja antaa panostaan organisaation hyväksi. Johtamishaasteena on hyödyntää ihmisten halu ja osaaminen sekä pystyä suuntaamaan ne organisaation tarvitsemille alueille ilman, että heitä varsinaisesti määrätään tekemään mitään. Lukemani kirjallisuuden perusteella määritin vapaaehtoistoiminnan johtamisen yleisiksi haasteiksi yhdeksän osa-alueetta, jotka koskivat sekä ihmisten että organisaation toiminnan johtamista.

Lähdin haastatteluihin kuitenkin avoimin mielin tarkoitukseni antaa haastattelemini seuratoimijoiden kuvailla omin sanoin heidän tutkitussa seurassa näkemiään vapaaehtoistoiminnan johtamishaasteita ja kehityskohtia. Yllätyksekseni kaikki

kirjallisuudestani löytämäni haasteet tulivat esille myös haastattelujen aikana ainakin jossain määrin. Osa haastattelemieni henkilöiden mainitsemista johtamishaasteista olivat kuin suoraan tutkimuskirjallisuudesta ja loputkin asiat olivat helposti sijoitettavissa lähdekirjallisuudessa esiintyneisiin teemoihin, vaikka niistä ei täysin samoilla nimillä puhuttukaan. Löysin myös muita urheiluseurajohtamisen ja vapaaehtoistyön alueelta tehtyjä pro gradu -tutkielmia, joissa oli päädytty samansuuntaisiin tutkimustuloksiin (ks. esim. Pöyhiä 2004, Nygren 2008, Rinnetmäki 2012, Hakkarainen 2013). Tämän perusteella voin päätellä, että olen oman tutkimukseni kanssa oikeilla jäljillä ja löytämäni vapaaehtoistoiminnan haasteet todella ovat ainakin jossain määrin yleisiä niin urheiluseuroissa kuin vapaaehtoisvoimin toimivissa organisaatioissa yleensä. En tosin onnistunut löytämään muita juuri taitoluisteluseurojen toimintaa kuvaavia tutkimuksia, mutta uskoisin, että seuratoiminnan haasteet voivat olla samoja urheilulajista riippumatta.

Käytin haastatteluissani apuna vapaaehtoistoimintaa käsittelevän kirjallisuuden perusteella tekemääni Vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet -kyselylomaketta, johon olin listannut löytämäni yleiset johtamishaasteet. Pyysin haastateltuja merkitsemään tutkitussa seurassa omasta mielestään ilmenevät vapaaehtoistoiminnan johtamisen haasteet ja pisteyttämään ne. Haastattelut tehtyäni laskin vastausten lukumäärät kunkin haasteen kohdalla sekä niiden keskiarvot. Tämän avulla sain järjestettyä haastateltujen vastaukset sellaiseen muotoon, että organisaatiossa koettujen haasteiden suuruuden vertailu oli mahdollista. Vastausten perusteella nostan seuraavaksi esille muutaman ensisijaisen kehittämissuosituksen seuran vapaaehtoistoiminnan johtamista ajatellen.

Ensimmäinen suosittamani tarkastelun kohde on tavoitteiden asettaminen ja selkeän strategian luominen. Haastatteluissa tuli ilmi, että seuralla ei ole sen pääasiallisen tavoitteen saavuttamiseksi määriteltyjä lyhyen aikavälin askeleita. Hallituksen strategiatyön kommentoitiin olevan tällä hetkellä pääasiassa reaktiivista seuran ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin vastaamista ja ongelmanratkaisua. Myös esimerkiksi hallituksen jäsenillä on epäselvää, mitkä ovat heidän vastuualueensa seurassa. Seuran johdon tulisikin nyt kiinnittää erityistä huomiota lyhyen aikavälin strategiseen suunnitteluun ja luoda sellaiset tavoitteet, joissa onnistumista voisi seurata. Tavoitteiden konkreettisuus on erittäin tärkeää. Myös toiminnan huolelliseen organisointiin ja selkeään roolijakoon kannattaa panostaa. Hyvällä suunnittelulla voidaan välttää tai ainakin varautua haasteisiin, jotka tulevat yhteisön ulkopuolelta. Tutkijat, kuten Loimu (2005) ja Drucker (2008), korostavat sitä, että vapaaehtoisorganisaatioille ja organisaatioille yleensäkin on tärkeää saada toiminnassaan

ainakin pieniä onnistumisia, jotta vapaaehtoisten motivaatio säilyy. Onnistumisen kokemukset motivoivat kaikkia toimimaan entistä innokkaammin yhteisen tavoitteen hyväksi ja parantavat myös sitoutumista, kun nähdään, että toiminnalla saavutetaan jotain ja päämäärä lähenee askel askeleelta.

Toiseksi huomiota tulisi kiinnittää vapaaehtoistoimijoiden osaamisen ja aktiivisuuden hyödyntämiseen. Tutkitun seuran toimintasuunnitelmassa lukee luistelijoiden vanhempien osalta seuraavasti: ”Vanhempia aktivoidaan osallistumaan kilpailujen järjestämiseen sekä seuran muuhun vapaaehtoistyöhön. Kannustetaan osallistumaan myös seuran kokouksiin ja asettumaan ehdolle toimikuntiin sekä hallitukseen.” Haastatteluhetkellä tilanne vaikutti kuitenkin olevan se, että vanhempien vapaaehtoispotentiaalia ja osaamista ei käytetä seuran hyväksi, vaikka halua osallistua tuntuisi olevan. Leijonanosa työstä on kasautunut muutamille aktiiveille, minkä vuoksi kaikkea ei voida tehdä niin hyvin kuin haluttaisiin. Koska innokkaita tekijöitä löytyisi, olisikin kannattavaa jakaa töitä pienempiin osiin siten, että työt jakautuisivat tasaisemmin ja kaikki voisivat hoitaa kunnolla vastuullaan olevat asiat. Jäsenet ovat vapaaehtoisorganisaation voimavara, joten heitä kannatta hyödyntää (Vernis ym. 2006, Mäenpää & Korkatti 2012). Seuratyön laadun paranemisen lisäksi osallistuminen ja yhdessä tekeminen ovat omiaan kasvattamaan yhteisöllisyyden tunnetta ja me-henkeä, jotka ovat olennainen osa urheiluseuratoimintaa. Yhteishengen kaipuu olikin yksi aihe, josta useat haastattelemiini henkilöt puhuivat – mukavan ja tiiviin yhteisön koettiin vähentävän perheiden aikeita siirtyä muualle harrastamaan. Seuran yhteistä toimintaa ja osallistumista pidettiin positiivisena, mutta sitä tarvittaisiin ainakin jonkin verran enemmän.

Kolmas suurempi kehittämiskokonaisuus, jonka haluan nostaa esille, on seuratoiminnan läpinäkyvyyden parantaminen ja toiminnasta viestiminen. Haastatteluhetkellä seuran toiminta koettiin piilotelluksi, mikä vaikutti heikentävän luottamusta seuran johtamista kohtaan. Läpinäkyvyyteen liittyvät sekä avoimet toimintatavat ja päätöksentekoprosessit että niistä viestiminen. Kaikesta ei luonnollisesti kuulukaan raportoida jäsenille, mutta tärkeää on kuitenkin välttää sellaisen tunteen syntymistä, että toiminnassa on jotain salattavaa. Viestinnän suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon läpinäkyvyyden lisäksi viestinnän tavoitteet – mikä on haluttu laatutaso ja sen kohderyhmä (Loimu 2005, Raninen ym. 2007). Näin ollen viestintään tulee kiinnittää huomiota erityisesti, jos seuran tavoitteena on pyrkiä ammattimaisuuteen kaikilla toiminnan osa-alueilla, kuten tutkitussa seurassa. Seuran verkkosivut tai ilmoitustaululla oleva luistelukoulumainos saattaa olla ensimmäinen kerta, kun tuleva asiakas kuulee kyseisestä seurasta. Niitä katsoessa syntyy siis tärkeä

ensivaikutelma, mikä voi ratkaista sen, tuleeko mainoksen lukijasta uusi asiakas. Seuraava askel hyvässä viestinnässä on se, kuinka uusi perhe otetaan vastaan harrastuspaikassa – opastetaanko uusia perheitä hyvin, neuvotaanko heitä ystävällisesti ja vastaillaanko kysymyksiin kärsivällisesti. Tähän ovat omalta osaltaan vaikuttamassa sekä valmentajat, ohjaajat ja hallituksen jäsenet että muut seuratoimijat. Myös myöhemmin harrastuksen jatkuessa toiminnan ja viestinnän laatua arvioidaan jatkuvasti näillä osa-alueilla, kun uusia asioita tulee vastaan.

Tekemäni tutkimus antaa tutkitun seuran hallitukselle hyvän pohjan lähteä kehittämään seuran vapaaehtoistoimintaa eteenpäin. Kvantitatiivinen kyselytutkimus tosin olisi voinut olla yksi vaihtoehto haastatteluista saatua materiaalia täydentämään. Kyselytutkimuksen tuottama lisätieto kuvaisi laajasti koko urheiluseuran vapaaehtoistojen mielipiteitä ja antaisi näin vielä kattavamman kuvan tutkitun seuran tilasta. Itse päädyin kuitenkin tarkastelemaan seuran vapaaehtoistoiminnan johtamista pelkästään kvalitatiivisen materiaalin avulla, koska tutkielman tekoon käytettävissäni oleva aika on rajallinen. Myös pro gradu -tutkielmien yleisen laajuuden huomioon ottaen sain mielestäni haastattelujen avulla tarpeeksi aineistoa tämän tutkielman tarpeisiin. Kvantitatiivinen kysely voisi kuitenkin olla kyseisen seuran toiminnan kehittämistä ajatellen hyödyllinen ja lisäksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde.

Yleinen käsitys taitoluisteluseurojen johtamisesta vaikuttaa yhden haastatteleman henkilön mukaan olevan se, että seuratoiminta on erityisen vaikeaa, koska *”tää on nyt vaan tätä, tää taitoluistelu on vaan nyt tätä säätämistä”*. Mielenkiintoista olisi selvittää, onko väitteessä perää. Onko todella niin, että taitoluisteluseuroja yleensä ei voida johtaa ammattimaisesti ja johdonmukaisesti, koska lajin ominaispiirteet tuovat johtamiseen niin paljon toimintaan vaikuttavia haasteita? Kansallisen liikuntatutkimuksen (2010a) mukaan urheiluseuran järjestämään taitoluisteluharrastukseen liittyvään vapaaehtoistyöhön osallistuvien määrä oli 6 500 henkilöä vuosina 2009–2010. Määrä on suurempi kuin vuosina 2002 ja 2006 tehdyissä vastaavissa tutkimuksissa, joiden välillä luku on kasvanut neljästä tuhannesta kuuteen tuhanteen. Jos kehityssuunta jatkuu samanlaisena, tulee taitoluistelun piirissä toimimaan jatkossa entistä enemmän vapaaehtoisia, jolloin myös seuratoiminnan hyvästä johtamisesta tulee yhä merkittävämpää. Myös muodostelmaluistelun suosio harrastuksena on kasvanut merkittävästi viimeisten 10 vuoden aikana, ja laji tähtääkin vuoden 2022 olympialaisiin. Jos ja kun muodostelmaluistelusta aikanaan tulee olympialaji, sen merkitys urheilumuotona

korostuu entisestään. Suomihan on muodostelmaluistelun johtavia maita ja siten vahva mitaliehdokas.

Koska muodostelmaluisteluharrastus ja sen myötä koko taitoluistelutoiminta lisääntyvät, seuratoiminnan kehittämiseksi voisikin tehdä laajemman tutkimuksen, jossa vertailtaisiin suurempaa määrää suomalaisia taitoluisteluseuroja ja pyrittäisiin kehittämään niiden johtamiseen niin sanottu parhaiden toimintatapojen (best practices) malli. Samalla tulisi selvitettyä, mikä tekee taitoluisteluseurajohtamisesta niin haastavaa, ja onko näitä haasteita mahdollista voittaa. Oma ehdotukseni seuratoiminnan johtamisen organisointiin on esitetty kuvassa 2.

Jatkotutkimuksen kohteeksi sekä luisteluseuroja että urheiluseuroja yleisesti ajatellen sopisi myös laajempi tutkimus seuratoimijoiden motivaatiotekijöistä. Parissa tekemässäni haastattelussa tuli ilmi, että kaikissa harrastuksissa ja lajeissa tuntuu olevan perheitä, jotka eivät ole kiinnostuneita osallistumaan harrastukseen liittyvään vapaaehtoistoimintaan, kuten talkoisiin tai muihin seuran järjestämiin oheistapahtumiin. Motivaatiotekijöitä ja kannustimia selvittämällä seurojen olisikin mahdollista kehittää toimintamallejaan ja seurajohtamista siten, että yhä useampi vanhempi olisi innostunut tulemaan mukaan seuratoimintaan muutenkin kuin kuljettamalla lapsensa harrastamaan – minkä vuoksi seuratoimintaan halutaan tulla mukaan ja mitä voisi tehdä, jotta motivaatiota voisi kasvattaa entisestään. Aktiiviset seuratoimijat ja hyvä yhteishenki vahvistavat seuran toimintaa ja kilpailukykyä, ja ovat näin ollen tärkeä tekijä seuratoiminnan kannattavuutta ajatellen. Laajemmasta mittakaavasta katsottuna vapaaehtoistyöhön ja kansalaistoimintaan osallistuminen edistävät lisäksi yhteiskunnallista hyvinvointia sosiaalisten suhteiden ja tyytyväisyyden lisääntyessä, minkä vuoksi vapaaehtoistoiminnan johtamisen tutkimuksella on myös kauaskantoisempaa merkitystä.

Ranisen ym. (2007, 136) mukaan vapaaehtoistoiminnalle on luonteenomaista siihen osallistuvien henkilökohtainen ja tunteellinen, jopa intohimoinen tai fanaattinen, asennoituminen. Tätä ei ole vaikea uskoa esimerkiksi kilpailuissa, kun katsoo luistelijoiden vanhempien kannustustavan omiaan seurojen fanikatsomoissa. Voimakasta yhteisöllisyyttä ja me-henkeä olisikin kannattavaa hyödyntää enemmän myös seuratoiminnan johtamisessa – sen avulla ihmiset voivat yhdessä rakentaa seuroista entistä toimivampia kokonaisuuksia. Motivoituneet vapaaehtoistoimijat ovat urheiluseuralle lajitoiminnan ohella kilpailuvaltti ja

mahdollisuus turvata toiminnan jatkuvuus ja kannattavuus. Sitoutumisen ja osallistumisen ilon takaa motivaation säilyminen, ja näihin on syytä panostaa.

LÄHTEET

Aaltio, Iris & Heilmann Pia. 2010. *Case Study as a Methodological Approach*. Teoksessa: Mills, A., Durepos, G. & Wiebe, E. (toim.). *Encyclopedia of Case Study Research*. 2010. SAGE Publications, Inc; USA.

Courtney, R. *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. Routledge, London

Drucker, P. F. 2008. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Talentum, Helsinki

Eriksson, Päivi & Kovalainen Anne. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, London.

Hakkarainen, E. 2013. Vapaaehtoisorganisaation toiminta ja johtaminen – case: Nokian Palloseura. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Helander, V. 1998. *Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010 *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki

Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. 1999. *Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Ilmanen, K. & Kontio M., 2003. Liikunta- ja urheiluseurojen muutossuuntia Jyväskylässä. Teoksessa: Hänninen, S., Kangas, A. & Siisiäinen, M. (toim.). *Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena toinen sektori*. Atena Kustannus Oy, Jyväskylä

Koski, P. 1991. *Liikuntaseurojen organisatorinen toimivuus*. Tutkimuksia No 53. Jyväskylän yliopisto, Liikunnan sosiaalitieteiden laitos.

Koski, P. 2000. Millä tavoin kansalaisaktiivisuus toteutuu liikunnassa? Teoksessa: Mari Miettinen (toim.) *Haasteena huomisen hyvinvointi – miten liikunta lisää mahdollisuuksia?* PainoPorras Oy, Jyväskylä

Koski, P. 2013. Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Teoksessa: *Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja*. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:6.

- Koskinen, S. 1999. Työntekijä ja työnantaja kolmannella sektorilla. Teoksessa: Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.). *Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*. 206-233. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Kärkkäinen, M. 2005. *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä*. Edita, Helsinki
- Lehtonen, K. & Hakonen, H. 2013. *Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja – liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa*. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES, Lasten ja nuorten elämäntavan tutkimusyksikkö LINET, Jyväskylä
- Loimu, K. 2005. *Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja*. WS Bookwell Oy, Juva
- Mansukoski, S. 2008. Talouselämän klassikot -esipuhe. Teoksessa Drucker, P. F. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Talentum, Helsinki
- Mäenpää, P. & Korkatti S. (toim.) 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-Julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino Oy
- Nygren, E. 2008. Yhteisöllisyys ja vaikuttaminen kansalaistoiminnan kentillä – Suomen Ladun yhteisö- ja liikuttamisvoima. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta.
- Nykänen, A. 2014. Hyvä me! *Helsingin Sanomat* 21.12.2014
- Pessi, A.B. & Oravasaari T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. RAY.
- Pohjola, A. 1999. Kansalaisten toiminta-areenat. Teoksessa Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.) *Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*. 62-77. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Powell, W. & Steinberg R. 2006. Introduction. Teoksessa Powell, W. & Steinberg R. (toim.) *The non-profit sector. A Research handbook, Second edition*. Yale University.
- Pöyhiä, T. 2004. Urheilutapahtuman vapaaehtoistyö uuden yhteisöllisyyden ilmentäjänä? Tapauksena vuoden 2003 jääkiekon MM-kisat. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta.

- Raninen, A., Raninen, T., Toni, I. & Tornaesus, G. 2007. *Mathildan muodonmuutos. Kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot*. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki
- Rinnetmäki, V-M. 2012. Vapaaehtoistoimijoiden johtaminen jalkapalloseuroissa – Laadullinen tutkimus jalkapalloseurojen vapaaehtoistoimijoiden ja päätoimisten seurajohtajien käsityksistä hyvästä vapaaehtoisten johtamisesta jalkapalloseurassa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV Menetelmäopetuksentietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 22.4.2015
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. & Saz-Carranza À. 2006. *Nonprofit Organizations. Challenges and Collaboration*. Palgrave Macmillan, New York
- VLN 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:6.
- Yeung, A. 2002. *Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta?* Hakapaino, Helsinki.
- Yeung, A. 2004. The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of Phenomenological Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 15, No. 1, 21-46
- Yeung, A. 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Teoksessa Nylund, B. & Yeung, A. (toim.) *Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Verkkolähteet:

Nuori Suomi, SLU, Suomen Kuntoliikuntaliitto, Suomen Olympiakomitea, Helsingin kaupunki, Opetus- ja kulttuuriministeriö: Kansallinen liikuntatutkimus. 2009–2010. (2010a) <http://www.sport.fi/tyoyhteisot/hyvat-kaytannot/tutkittua-tietoa/kansallinen-liikuntatutkimus> viitattu 11.6.2015

Nuori Suomi, SLU, Suomen Kuntoliikuntaliitto, Suomen Olympiakomitea, Helsingin kaupunki, Opetus- ja kulttuuriministeriö: Kansallinen Liikuntatutkimus 2009–2010 – Vapaaehtoistyö. (2010b) http://www.kansalaisareena.fi/Liikuntatutkimus_2011.pdf viitattu 10.6.2015

Patentti- ja Rekisterihallitus www.prh.fi viitattu 11.6.2015

Real Madrid CR www.realmadrid.com viitattu 13.1.2015

Routio, Pentti. 2005. Tapaustutkimus. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html viitattu 15.10.2014

Suomen Punainen Risti www.punainenristi.fi viitattu 13.1.2015

Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttötutkimus [verkkajulkaisu]. Osallistuminen ja vapaaehtoistyö 2009. Helsinki: Tilastokeskus http://stat.fi/til/akay/2009/04/akay_2009_04_2011-09-16_tie_001_fi.html viitattu: 24.11.2014

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

1) TAUSTAT

- Ikä?
- Kuinka kauan lapsesi on luistellut seurassa?
- Kuinka kauan itse olet ollut mukana seuratoiminnassa?
- Minkälaista vapaaehtoistyötä seurassa tehdään?
- Minkä verran teet vapaaehtoistyötä seurassa?
- Miten koet vapaaehtoistyön seurassa tällä hetkellä?

2) HAASTEET JA ONGELMAT

- Mitkä ovat mielestäsi seuran vapaaehtoistoiminnan haasteita tällä hetkellä?
- Miten ne mielestäsi vaikuttavat seuraan ja seuratoimijoihin?
- TAULUKKO
 - Löytyykö seurasta kyseisiä vapaaehtoistoiminnan haasteita?
 - Pisteytä havaitsemasi haasteet suurimmasta haasteesta pienimpään.
 - Perustele vastauksesi.

3) RATKAISUT

- Miten seuran vapaaehtoistoiminnan haasteita voisi mielestäsi lähteä ratkomaan?

Kommentteja seuran vapaaehtoistointaan (tai mihin tahansa) liittyen?

VAPAAEHTOISTOIMINNAN JOHTAMISEN HAASTEET

IHMISET	vapaaehtoisten motivaatio toimivat ryhmät hallitus ja johtaminen	
ORGANISAATIO	luopuminen – uudistaminen keskittyminen – hajauttaminen tavoitteiden asettaminen	
TOIMINTA	läpinäkyvyys viestintä menestymisen seuraaminen	

IHMISET

Vapaaehtoisten motivaatio – ylläpidetäänkö seuratoimijoiden motivaatiota ja onnistutaanko siinä?

Toimivat ryhmät – kerätäänkö seurassa tiimejä organisoidusti hommia hoitamaan?

Hallitus ja johtaminen – onko seuran hallitus osaava ja toimintaan sitoutunut?

ORGANISAATIO

Luopuminen – uudistuminen – pystyykö organisaatio uudistumaan ja kehittymään riittävästi?

Keskittyminen – hajauttaminen – pystytäänkö seurassa keskittymään ydinasioihin?

Tavoitteiden asettaminen – ovatko tavoitteet strategisia ja huomioidaanko myös pitkän aikavälin strateginen suunnittelu?

TOIMINTA

Läpinäkyvyys – toimitaanko seurassa avoimesti seuratoimijat huomioiden?

Viestintä – onko viestintää tarpeeksi ja onko se laadukasta?

Menestymisen seuraaminen – arvioidaanko ja seurataanko menestymistä riittävästi ja objektiivisesti?
(ei kilpailumenestys, vaan menestyminen seurana – jäsenmäärä, viihtyvyys, kannattavuus...)