

VAIKUTA VÄLITTÄMÄLLÄ -  
VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN  
VOITTOA TAVOITTELEMATTOMISSA ORGANISAATIOISSA

Kandidaatintutkielma  
Henna Heinonen  
Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu  
Johtaminen  
Syksy 2020

---

**Tekijä** Henna Heinonen

---

**Työn nimi** Vaikuta välittämällä - Vapaaehtoisten johtaminen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa

---

**Tutkinto** Kauppatieteen kandidaatti

---

**Koulutusohjelma** Johtaminen

---

**Työn ohjaaja** Sari Yli-Kauhaluoma

---

**Hyväksymisvuosi** 2020

**Sivumäärä** 30+ 2

**Kieli** Suomi

---

### Tiivistelmä

Tässä työssä tutkitaan vapaaehtoisten johtamista ja sen merkitystä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Vapaaehtoistyöllä on yksilöllisen ja yhteiskunnallisen merkityksen lisäksi myös taloudellista merkitystä. Vapaaehtoistyön suurimmat haasteet liittyvät vapaaehtoisten rekrytointiin ja sitoutumiseen. Sitoutumiseen on kuitenkin mahdollista vaikuttaa sillä, kuinka vapaaehtoisia johdetaan. Tämän työn tavoitteena on ollut tunnistaa vapaaehtoisten johtamiseen parhaiten soveltuvia johtamisen näkökulmia sekä näitä yhdistäviä tekijöitä.

Vapaaehtoiset tekevät työtä omasta vapaasta tahdostaan ilman materiaalista korvausta. Vapaaehtoistyötä tehdään yleisimmin erilaisissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, jotka vaikuttavat laajasti monella yhteiskunnan eri osa-alueella. Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on usein niin halutessaan käytössään ainutlaatuinen resurssi, vapaaehtoiset vapaaehtoisten johtajat. Tällaiset johtajat ovat arvokas voimavara organisaatiolle, sillä he pyrkivät hyödyntämään johtamisen lainalaisuuksia jopa palkattuja kollegoitaan tehokkaammin.

Erityisen hyvin vapaaehtoisten johtamiseen soveltuvia johtamisen näkökulmia ovat transformatiivinen johtajuus, palveleva johtajuus sekä LMX-teoria. Transformatiivinen johtaja haastaa, motivoi ja innostaa, palvelevan johtajan keskittyessä ensisijaisesti palvelemaan seuraajiaan. LMX-teoria vuorostaan tarkastelee johtajan ja seuraajan suhdetta ja siihen liittyviä tärkeitä lainalaisuuksia.

Edellä mainittuja johtamisen näkökulmia yhdistää viestinnän, luottamuksen ja vuorovaikutussuhteiden keskeinen merkitys. Ilman johdonmukaista viestintää ei synny luottamusta. Ilman luottamusta suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen on mahdotonta. Edellä mainitut teemat ovat keskeisiä vapaaehtoisten johtamisessa, sillä voittoa tavoittelemattomissa, vapaaehtoisiin vahvasti luottavissa organisaatioissa johtaminen tapahtuu ennen kaikkea suhteissa.

Vapaaehtoisia johdettaessa on ymmärrettävä vapaaehtoisten johtamisen konteksti ja siihen liittyvät erityispiirteet. Johdonmukaisen viestinnän sekä luottamuksen ja suhteiden rakentamisen merkitys tämän erityisen ryhmän johtamisessa on äärimmäisen tärkeä. Aito välittäminen, joka näkyy erityisesti luonnollisten suhteiden syntymisenä, on paras tapa vaikuttaa ihmisiin, jotka tekevät työtä ilman korvausta, omasta vapaasta tahdostaan. Luottamusta tarvitaan myös vapaaehtoisten valtuuttamisen, joka on edellytys todelliselle muutokselle organisaatioissa ja yhteiskunnassa.

---

**Avainsanat** Vapaaehtoiset, Voittoa tavoittelematon organisaatio, Johtaminen, Transformatiivinen johtajuus, Palveleva johtajuus, LMX-teoria

---

# Sisällysluettelo

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Johdanto</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Vapaaehtoiset voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa</b>                  | <b>3</b>  |
| 2.1 <i>Vapaaehtoiset ovat merkittävä voimavara</i>                                     | 4         |
| 2.2 <i>Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot vaikuttavat</i>                        | 6         |
| 2.3 <i>Vapaaehtoiset vapaaehtoisten johtajat johtavat</i>                              | 9         |
| <b>3. Vapaaehtoisten johtamisen keskeisimmät näkökulmat</b>                            | <b>10</b> |
| 3.1 <i>Transformatiivinen johtaja vaikuttaa rohkaisten ja inspiroiden</i>              | 11        |
| 3.2 <i>Palveleva johtaja vaikuttaa valtuuttaen ja välittäen</i>                        | 13        |
| 3.3 <i>LMX-teoria auttaa ymmärtämään suhteiden merkitystä</i>                          | 15        |
| <b>4. Vapaaehtoisten johtamisen keskeisimmät elementit</b>                             | <b>17</b> |
| 4.1 <i>Viestintä rakentaa luottamusta</i>  | 17        |
| 4.2 <i>Luottamus rakentaa suhteita</i>   | 19        |
| 4.3 <i>Suhteissa vaikutetaan ja valtuutetaan</i>                                       | 22        |
| <b>5. Johtopäätökset</b>   | <b>23</b> |
| <b>6. Yhteenveto</b>   | <b>25</b> |
| <b>Lähteet</b>   | <b>27</b> |
| <b>Liitteet</b>  | <b>31</b> |
| Liite 1: Vapaaehtoisten johtajuuden kannalta tärkeitä ominaisuuksia, taitoja ja kykyjä | 31        |
| Liite 2: Viisi Esimerkillisen Johtajuuden Tapaa  | 32        |

## 1. Johdanto

Organisaatiot ovat erottamaton osa jokaisen elämää – aina syntymästä kuolemaan asti. Osa kohtaamistamme organisaatioista on voittoa tavoittelevia yrityksiä, toiset valtakunnallisia instituutioita ja osa vuorostaan erilaisia voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Erityisesti voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa vapaaehtoistyö on yksi tärkeä toiminnan ja osallistumisen muoto (Coita 2008).

Tässä tutkielmassa tarkastelen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tapahtuvaa vapaaehtoisten johtamista ja sen merkitystä organisaatiolle, pyrkien vastaamaan tutkimuskysymykseeni: Kuinka vapaaehtoisia johdetaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa? Lähestyn aihetta pienimuotoisen kirjallisuustutkimuksen muodossa. Tutkielmani tavoitteena on tunnistaa sellaisia johtamisen näkökulmia, jotka on todettu hyödyllisimmiksi johdettaessa vapaaehtoisia voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.

Vapaaehtoistyö on ollut tavalla tai toisella osa elämäni lapsuudesta lähtien. Oma vuosikymmenten kokemukseni vapaaehtoistyöstä, erityisesti kristillisten vapaiden suuntien seurakuntatyön kentässä, on toiminut innoittajana ja inspiraation lähteenä tälle työlle. Tällä ja monella muulla alalla, jossa vapaaehtoistyötä tehdään, tehdään tärkeää työtä yhteiskuntamme ja sen heikommassa asemassa olevien jäsenten hyväksi. Mielestäni olisi kohtuullista, että vapaaehtoisesti aikaansa muiden hyväksi antavia johdettaisiin niin hyvin kuin mahdollista. Tavoitteenani onkin ollut muodostaa työstäni ymmärrettävä kokonaisuus, josta on konkreettista hyötyä vapaaehtoisten kanssa työskenteleville - erityisesti seurakuntatyön kentällä työtään tekeville.

Vapaaehtoisia johdettaessa on keskeistä tunnistaa ja ymmärtää vapaaehtoistyöhön ja sen johtamiseen liittyvät erityispiirteet. Vapaaehtoistyö on usein voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tehtävää työtä, jota vapaaehtoiset tekevät omasta vapaasta tahdostaan, ilman materiaalista korvausta (Callow 2004). Suurimmat vapaaehtoistyön haasteet liittyvät vapaaehtoisten rekrytointiin ja pitkäjänteiseen sitoutumiseen (Bang 2013). Vapaaehtoistyön merkityksellisyys vapaaehtoisille itselleen (Meier ja Stutzer 2006) sekä sen yhteiskunnallinen

vaikuttavuus ovat syitä, joiden takia vapaaehtoisten johtamiseen on tärkeä kiinnittää huomiota. Almas et al (2020) nimittäin havaitsivat johtamisella olevan merkitystä vapaaehtoisten sitoutumiseen. Vapaaehtoistyötä johtavien tulee siis ymmärtää työn ja toimintaympäristön ainutlaatuisuus ja ottaa se toiminnassaan huomioon.

Vapaaehtoiset voivat hyvin ja viihtyvät organisaatiossa, kun heistä välitetään aidosti. Vastaa sitten heihin on mahdollista vaikuttaa eli heitä voi johtaa ja heitä voi valtuuttaa toimimaan organisaation hyväksi. Johtamisella on siis suuri vaikutus hyvinvointiin ja sitoutumiseen ja onkin havaittu, että ihmisläheiset johtamisen näkökulmat soveltuvat parhaiten vapaaehtoisten johtamiseen (Almas et al 2020). Ihmisläheisissä johtamisen näkökulmissa ymmärretään, että ihmiset ja heidän tarpeidensa täyttäminen ovat hyvin keskeisessä osassa, jotta johtaminen voi aidosti olla vaikuttavaa. Näille johtamisen näkökulmille on tyypillistä aito välittäminen seuraajista ja heidän hyvinvoinnistaan.

Tarkastelen tutkielmassani tarkemmin transformatiivista johtajuutta, palvelevaa johtajuutta ja LMX-teoriaa sekä näitä yhdistäviä, vapaaehtoistyön johtamisen kannalta tärkeitä teemoja, joita ovat viestintä, luottamus ja suhteet. Almas et al (2020) havaitsivat transformatiivisen johtajuuden soveltuvan hyvin vapaaehtoisten johtamiseen sillä merkityksellinen ja inspiroiva johtajuus synnyttää luottamusta, joka edesauttaa organisaatioon sitoutumista. Palvelevan johtajuuden keskeiset elementit: aito kiinnostus seuraajien hyvinvointia kohtaan sekä heistä välittäminen, syvensivät vapaaehtoisten luottamusta ja sitoutumista edistäviä tunteita (Erdurmazli 2019b). Edellä mainittujen elementtien ansioista palveleva johtajuus sopii vapaaehtoisten johtamiseen erityisen hyvin. Schneider ja George (2009) havaitsivatkin palvelevan johtajuuden sopivan vapaaehtoisten johtamiseen jopa transformatiivista johtajuutta paremmin, valtuuttamisen ollessa tehokkaampaa palvelevassa johtajuudessa kuin transformatiivisessa johtajuudessa. Camplin (2009) totesi LMX-teorian soveltuvan vapaaehtoisten johtamiseen ja uusien johtajien kasvun tukemiseen erityisen hyvin, sillä kyseisessä teoriassa huomio kiinnittyy ennen kaikkea johtajan ja seuraajien välisiin suhteisiin. Suhteiden merkitys johtamiselle on kiistaton, sillä johtamista tapahtuu ennen kaikkea suhteissa (Maccoby 2000; Posner 2014).

Edellä mainituille johtamisen näkökulmille yhteistä on viestinnän, luottamuksen ja suhteiden merkitys niissä. Johdonmukainen viestintä sekä aito kiinnostus ja välittäminen rakentavat luottamusta. Vapaaehtoisten ja johtajien välille syntynyt syvä luottamus rakentaa suhteita, jotka vuorostaan edesauttavat vapaaehtoisten pitkäjänteistä organisaatioon sitoutumista. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa johtaminen onkin ennen kaikkea vapaaehtoisista välittämistä, heihin vaikuttamista ja heidän valtuuttamistaan juuri tuon aidon kiinnostuksen ja välittämisen kautta.

Tutkielmani seuraavassa luvussa syvennyttään tarkastelemaan vapaaehtoisuutta ja voittoa tavoittelemattomia organisaatioita hieman tarkemmin. Tämän toisen luvun lopussa tarkastellaan myös tässä kontekstissa ainutlaatuista resurssia: vapaaehtoisia vapaaehtoisten johtajia. Kolmannessa luvussa syvennyttään tarkastelemaan johtamista tarkemmin erityisesti vapaaehtoisten johtamisen kannalta tärkeistä näkökulmista. Johtamisen yleisen määrittelyn jälkeen tarkastellaan kolmea erityisen hyvin vapaaehtoisten johtamiseen soveltuvaa johtamisen näkökulmaa, joita ovat transformatiivinen johtajuus, palveleva johtajuus ja LMX-teoria. Näille kolmelle edellä mainitulle näkökulmalle yhteistä on luottamuksen, suhteiden ja viestinnän merkitys niissä. Neljännessä luvussa luottamuksen, suhteiden ja viestinnän merkitystä tarkastellaan erityisesti vapaaehtoisten johtamisen näkökulmasta. Tutkielmani loppuun, ennen yhteenvetoa, olen kerännyt koosteen tärkeimmistä johtopäätöksistä.

## 2. Vapaaehtoiset voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden suurin ja tärkein voimavara ovat vapaaehtoiset. Vapaaehtoiset tekevät työtä ilman materiaalista korvausta (Callow 2004). Vapaaehtoistyötä tehdään merkittävässä määrin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, jotka osaltaan vaikuttavat laajasti yhteiskunnan eri toiminnoissa. Tällaisilla organisaatioilla on käytössään halutessaan ainutlaatuinen voimavara, jota ei muunlaisilla organisaatioilla ole – vapaaehtoiset vapaaehtoisten johtajat.

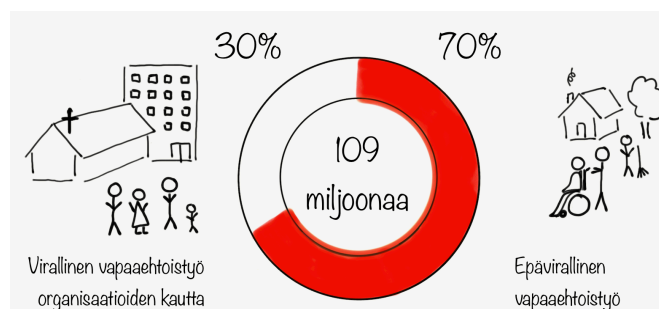
Suurimpia haasteita, joita voittoa tavoittelemattomissa vapaaehtoisuuteen vahvasti luottavissa organisaatioissa kohdataan, ovat vapaaehtoisten rekrytoiminen ja pitkäjänteinen sitoutuminen

vapaaehtoistyöhön. Organisaatioilla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa vapaaehtoisten haluun jäädä ja sitoutua. Tarkastelen tässä tutkielmassa erityisesti johtamiseen liittyviä keinoja.

## 2.1 Vapaaehtoiset ovat merkittävä voimavara

Vapaaehtoisiksi kutsutaan henkilöitä, jotka tekevät vapaaehtoistyötä. Vapaaehtoistyö on siis työtä, jota tehdään ilman rahallista tai muuta materiaalista korvausta (Freeman 1997; Callow 2004). Penner (2002) määrittelee vapaaehtoistyön pitkällä aikavälillä tapahtuvaksi sosiaalisesti käyttäytymiseksi, joka hyödyttää muita ja tapahtuu jonkin organisaation puitteissa. Usein vapaaehtoistyö on kollektiivista, yhdessä tehtävää ja tuottavaa toimintaa, kuten Wilson ja Musick (1997) toteavat. Vapaaehtoistyö voi olla hyvinkin erilaista eri organisaatioissa, mutta yhteistä kaikelle vapaaehtoistyölle on vapaaehtoisten vapaa valinta osallistua sillä vapaaehtoistyöhön ei ketään voida pakottaa.

Vapaaehtoistyön tekeminen jaetaan nykytiedon perusteella viralliseen ja epäviralliseen vapaaehtoistyöhön. Virallista vapaaehtoistyötä tehdään jonkin olemassa olevan organisaation puitteissa (Wang et al 2016; Penner 2002) kun taas epävirallista vapaaehtoistyötä voi olla esimerkiksi naapuriapu, tai jokin muu muita hyödyttävä toiminta, jota emme tavallisesti edes mieltäisi vapaaehtoistyöksi (Cnaan et al 1996, artikkelissa Wang et al 2016). Tarkasteltaessa vapaaehtoistyötä maailmanlaajuisena ilmiönä havaitaan, että itse asiassa suuri osa (70 %) vapaaehtoistyöstä on epävirallista vapaaehtoistyötä [Kuva 1]. Euroopan aikuisväestöstä joka viides (22,2 %) on osallistunut epäviralliseen vapaaehtoistyöhön ja vajaa viidennes viralliseen vapaaehtoistyöhön (19,3 %) (Eurostat 2015).



*Kuva 1 Vapaaehtoistyön jakautuminen viralliseen ja epäviralliseen vapaaehtoistyöhön maailmanlaajuisesti (mukaan UN Volunteers 2018)*

Kun vapaaehtoistyötä tarkastellaan maailman- tai Euroopan laajuisena ilmiönä, voidaan todeta, että naiset osallistuvat hieman miehiä aktiivisemmin vapaaehtoistyöhön. Vapaaehtoisena toimivien naisten osuus maailman 109 miljoonasta vapaaehtoisesta on 56,5 % ja miesten osuus 43,5 %. Euroopan 29,2 miljoonasta vapaaehtoisesta 46 % on miehiä ja 54 % naisia. (UN Volunteers 2018.) Tilastoista voidaan havaita, että Euroopan ahkerimmat vapaaehtoiset löytyvät Hollannista ja Suomesta. Suomalaisista 74,2 % on joskus osallistunut epäviralliseen vapaaehtoistyöhön ja 34,1 % viralliseen vapaaehtoistyöhön jossakin organisaatiossa. (Eurostat 2015.) Suomen virallisen tilaston (2017) mukaan vuonna 2017 vapaaehtoistyötä on tehnyt 28% yli kymmenvuotiaista suomalaisista. Naisten ja miesten osallistumisen välillä ei Suomessa havaittu olevan eroa. Reilu kymmenesosa suomalaisista osallistuu vapaaehtoistyöhön vähintään kerran kuukaudessa. Eniten vapaaehtoistyötä tekevät 35-44 vuotiaat sekä 10-14-vuotiaat. (SVT 2017.)

Vapaaehtoistyön motiivit ovat pitkään kiinnostaneet tukijoita. On kiehtovaa ymmärtää, mikä saa ihmisen antamaan kallisarvoista aikaansa, vaikka hän ei siitä näkyvää vastinetta saakaan. Oliveira (2008, s. 69) nimittäin toteaa, että ”vapaaehtoistyö vaatii valtavaa omistautumista, sillä vapaaehtoistyöhön käytetyt tunnit ovat pois perheen kanssa vietetystä ajasta sekä vapaa-ajan aktiviteeteista”. Vapaaehtoistyön tekemiseen käytetään siis ihmisen kallisarvoisinta aikaa. Jokaisella on varmasti oma motiivinsa vapaaehtoistyöhön osallistumiselleen, mutta on myös havaittu yleisesti päteviä syitä vapaaehtoistyöhön ryhtymiseen. Meierin ja Stutzerin (2006) mukaan nämä syyt voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin: sisäinen motivaatio syntyy yksinkertaisesti halusta auttaa muita, kun taas ulkoiset syyt liittyvät ihmisen ulkopuolisiin tekijöihin. Sisäiset syyt kumpuavat vapaaehtoisesta itsestään: joku yksinkertaisesti nauttii päästessään tekemään valitsemaansa vapaaehtoistyötä, toinen saa iloa muiden auttamisesta ja kolmas vuorostaan nauttii ja iloitsee nähdessään työnsä tuloksen ja sen tuoman hyödyn muille. Joskus vapaaehtoinen osallistuu vapaaehtoistyöhön kasvattaakseen osaamistaan ja sosiaalisia verkostojaan ja toisinaan vapaaehtoistyöhön osallistutaan sosiaalisen hyväksymisen toivossa. Viimeksi mainitut ovat ulkoisia syitä vapaaehtoistyön tekemiselle. (Meier ja Stutzer 2006.) Jokaisen vapaaehtoisen motivaatio osallistua on ainutkertainen ja on todennäköistä, että tuo syy koostuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä.



Vapaaehtoistyöhön liittyy kuitenkin myös haasteita. Sopivien vapaaehtoisten löytyminen ja rekrytointi sekä vapaaehtoisten pitkäjänteinen sitoutuminen ovat suurimpia haasteita, joita vapaaehtoistyössä mukana olevat organisaatiot kohtaavat (Bang 2013). Vapaaehtoistyön luonteesta johtuen vapaaehtoisilla on valta valita ovatko he mukana vai eivät – heillä on myös oikeus vetäytyä vapaaehtoistyöstä niin halutessaan. Jokaisen vapaaehtoisen lähtö ja uuden vapaaehtoisen rekrytointi ja kouluttaminen aiheuttaa aina jonkinlaisia kustannuksia organisaatiolle (Oostlander et al 2014). Organisaatioiden suurin haaste ja kestävä vapaaehtoistyön edellytys on siis saada vapaaehtoiset pysymään ja sitoutumaan. On todettu, että organisaation strategisella johtamisella (Nemtenau ja Tarcza 2016), kulttuurilla (Erdurmazli 2019a) ja johtamisella (Almas et al 2020; Benevane et al 2018) on merkitystä vapaaehtoisten tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Vapaaehtoistyöllä on merkitystä yhteiskunnassamme – myös taloudellisesti. Lukuisat kolmannen sektorin voittoa tavoittelemat organisaatiot ja niiden kautta tehtävä vapaaehtoistyö täydentävät yksityisen sektorin yritysten ja kunnallisen sektorin instituutioiden tarjoamaa palveluntarjontaa – puhumattakaan epävirallisesta vapaaehtoistyöstä, johon monet meistä osallistuvat usein huomaamattaan. Vapaaehtoistyöllä ja sitä tekevillä vapaaehtoisilla on näin ollen merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia, eivätkä ne rajoitu vain sosiaalisiin vaikutuksiin vaan myös taloudellinen merkitys on huomattava. Viisitoista maata sisältäneessä vertailussa havaittiin vapaaehtoistyön osuuden olevan keskimäärin 0,9 % BKT:sta (Salamon et al 2012, artikkelissa Studer 2016). Tämä on merkittävä määrä, kun tarkastellaan tuota osuutta siitä näkökulmasta, että kaikki tuo työ on valittu tehdä vapaaehtoisesti, ilman tekijää hyödyttävää korvausta.

## 2.2 Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot vaikuttavat

Vapaaehtoistyötä tehdään monenlaisissa organisaatioissa. Erityisesti voittoa tavoittelemattomille organisaatioille vapaaehtoiset ovat ratkaisevan tärkeä resurssi (Brown 2007, artikkelissa Bang 2013; Coita 2008, artikkelissa Nemteanu ja Tarcza 2016; Vecina et al. 2013, artikkelissa Almas et al. 2020). Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden taloudelliset resurssit ovat usein rajalliset ja joskus vapaaehtoiset ovat elinehto organisaation

olemassaololle. Resurssien vähentyessä vapaaehtoisten pysyminen ja sitouttaminen organisaatioon on yksi voittoa tavoittelemattomille organisaatioiden tärkeimmistä tavoitteista (Bang 2013).

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät nimensä mukaisesti tavoittele ensisijaisesti voittoa vaan pyrkivät toteuttamaan missiotaan (Drucker 2008). Missio kuvaa organisaation olemassaolon syytä ja on linjassa organisaation arvojen kanssa (Cornelissen 2017). Myös Vuokko (2009) vahvistaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden olevan sellaisia organisaatioita, joiden ydintarkoitus ei ole voiton tuottaminen omistajilleen.

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot vaikuttavat laajasti yhteiskuntamme erilaisissa toiminnoissa. Yhteistä niille on halu vaikuttaa tärkeiksi kokemiensa asioiden tiimoilla. Suomessa vapaaehtoistyön kannalta merkittäviä organisaatioita on monenlaisia. Erilaiset seurakunnat ja kirkko sekä monenlaiset järjestöt, kuten Punainen Risti ja Pelastakaa Lapset ry luottavat toimintansa mahdollistamisessa vahvasti vapaaehtoiseihin. Koulujen vanhempainyhdistykset ja erilaiset urheilu- ja harrasteseurat ovat myös esimerkkejä aktiivisesti toimivista vapaaehtoistyöhön vahvasti tukeutuvista voittoa tavoittelemattomista organisaatioista. Erilaisilla organisaatioilla on toiminnalleen erilaisia tavoitteita: humanitaariset järjestöt auttavat hädässä olevia ja urheiluseurat pyrkivät mahdollistamaan liikunnan ilon mahdollisimman monelle. Erilaisilla toimintakentillä toimiminen selittää sen, miksi vapaaehtoistyö voi olla hyvinkin erilaista eri organisaatioissa.

Suomen Virallisen Tilaston (2018) mukaan erilaisia voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä on rekisteröity Suomessa 7394. SVT:n tilastoista on havaittavissa, että erilaisia yhteisöjä ja organisaatioita löytyy lähes jokaiselta toimialalta. Suurin osa voittoa tavoittelemattomista organisaatioista on erilaisia järjestöjä (3587 kpl). Urheilutoiminnan sekä hivi- ja virkistyspalveluiden toimijat muodostavat osaltaan myös merkittävän osan Suomen voittoa tavoittelemattomista organisaatioista (1266 kpl), samoin kuin terveys- ja sosiaalipalveluiden voittoa tavoittelemattomat organisaatiot (1157 kpl). (SVT 2018.)

Jokaisella organisaatiolla on syy olla olemassa ja tavoite, jota kohti pyritään. Olemassaolon syytä kuvaa organisaation missio (Drucker 2008) ja tavoitetta eli haluttua tulevaisuuden tilaa kuvaa

visio (Cornelissen 2017). Nemteanu ja Tarcza (2016) havaitsivat, että luottamus organisaation missioon vaikuttaa vapaaehtoisten haluun sitoutua organisaatioon. On siis äärimmäisen tärkeää, että jokainen organisaatio on tietoinen olemassa olonsa syystä - missiostaan ja myös viestii sen selkeästi sidosryhmilleen, erityisesti organisaatiossa mukana oleville vapaaehtoisille. Kuten asiakkaan tulisi olla vakuuttunut ostaessaan tuotetta, tulisi vapaaehtoisen olla vakuuttunut siitä, että organisaation toiminta ja tarkoitus on käytetyn energian, ajan ja rahan arvoista (Nemteanu ja Tarcza 2016). Vapaaehtoisten pitkäjänteisen sitoutumisen kannalta on tärkeää, että myös organisaation visio on merkityksellinen ja inspiroiva.

Jokainen organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaatiota ympäröiviä muita organisaatioita, ryhmiä tai yksilöitä, joihin organisaatio vaikuttaa ja jotka vaikuttavat organisaatioon, kutsutaan sidosryhmiksi (Cornelissen 2017). Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaympäristö on hyvin moninainen ja siihen kuuluu usein monia yritystoiminnasta poikkeavia sidosryhmiä, kuten lahjoittajia ja vapaaehtoisia (Van Til 1994 artikkelissa Balsler ja McClusky 2005). Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tulisikin ymmärtää sidosryhmiensä erityislaatuisuus kyetäkseen viestimään ja toimimaan heidän kanssaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Avoimesta, innostavasta ja välittävästä organisaatiokulttuurista ei haluta lähteä. Erdurmazlin (2019a) havaintojen mukaan yhteisöllisyyteen ja työtyytyväisyyteen taipuvaisen kulttuurin koettiin vaikuttavan positiivisesti vapaaehtoisten sitoutumiseen, kun taas byrokraattisen kulttuurin vaikutukset koettiin päinvastaisesti. Organisaation kulttuurilla on siis tutkitusti merkitystä vapaaehtoisten sitoutumiseen (Erdurmazli 2019a). Pearcen (1980, 1982) tutkimukset osoittivat organisaation kulttuurilla olevan vaikutusta myös organisaatiossa tapahtuvaan johtamiseen (Pearce 1980,1982 artikkelissa Posner 2014). Välittävä organisaatiokulttuuri antaa sen jokaiselle jäsenelle tilaa olla oma itsensä ja tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on.

## 2.3 Vapaaehtoiset vapaaehtoisten johtajat johtavat

Vapaaehtoiset vapaaehtoisten johtajat ovat voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ainutkertainen voimavara. Tällaisessa asemassa olevien henkilöiden johtamistoiminta on herättänyt viime aikoina tutkijoiden kiinnostusta, sillä monissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa vapaaehtoisia johtavat sekä palkatut työntekijät että toiset vapaaehtoiset (Camplin 2009). Kouluttamalla vapaaehtoisia johtajia johtamaan muita vapaaehtoisia, voidaan myös helpottaa niukoin resursein toimivia organisaatioita ja vähentää palkattujen työntekijöiden työtaakkaa (Morrison ja Greenhaw 2018).

Organisaatioissa voi kuitenkin olla vaikeaa hahmottaa millaisia ihmisiä johtajuuteen tulisi lähteä haastamaan ja kouluttamaan. Morrison ja Greenhaw (2018) tunnistivat tutkimuksessaan peräti 42 hyvää vapaaehtoisjohtajaa kuvaavaa kykyä [Liite1]. Kaikkia ominaisuuksia tuskin löytyy keneltäkään, joten jokaisella työkentällä tulisi valita juuri kyseisen alan kannalta tärkeimmät kyvyt (Morrison & Greenhaw 2018). Tunnistamalla oman työkentän tärkeimmät taidot, voidaan löytää juuri kyseiseen organisaatioon ja sen tarpeisiin parhaiten sopivia vapaaehtoisia johtajia.

Vapaaehtoisena johtajana toimiminen ei ole aivan yksinkertaista. Vapaaehtoisina toimivilta vapaaehtoisten johtajilta puuttuvat materialistiset ulkoisen motivoinnin keinot (Callow 2004). Heidän tulee siis olla erityisen herkkiä havaitsemaan johtamiensa vapaaehtoisten motiivit, olennaiset tarpeet sekä tavoitteet (Posner 2014) kyetäkseen varmistamaan niiden huomioiminen ja näin ylläpitääkseen heidän intoaan ja haluaan jatkaa vapaaehtoistyössä. Vapaaehtoisilta johtajilta puuttuu myös palkattujen johtajien auktoriteetti, eivätkä heidän seuraajansa aina edes tiedosta olevansa seuraajia (Catano et al 2001, Jäger et al 2009). Seuraajilla tarkoitetaan siis ”johdettavia” eli henkilöitä, joita johtaja johtaa – tämän tekstin kontekstissa kyse on lähinnä vapaaehtoisista. Edellä mainitut vapaaehtoisina toimivien johtajien haasteet selittänevät osaltaan Posnerin (2014) tekemän havainnon siitä, että vapaaehtoiset vapaaehtoisten johtajat suhtautuvat johtamiseen eri tavalla kuin heidän palkatut kollegansa. Vapaaehtoisten johtajien havaittiin nimittäin hyödyntävän tunnistettuja johtamisen periaatteita ja lainalaisuuksia palkattuja johtajia useammin ja tällaisella käytöksellä havaittiin olevan selkeä positiivinen yhteys seuraajien johtamiskokemuksen laatuun ja sitoutumiseen (Posner 2014).

Vapaaehtoisia johtavat vapaaehtoiset johtajat hyödyntävät siis erilaisia johtamisen periaatteita palkattuja kollegoitaan tietoisemmin, sillä heillä ei ole käytettävissään perinteisiä materialistisia kannustamisen ja motivoinnin keinoja. He käytännössä johtavat omalla persoonallaan niiden suhteiden kautta, joita he seuraajiansa kanssa muodostavat. Vapaaehtoisia vapaaehtoisten johtajia ei tulisi tällaista resurssia hyödyntävissä organisaatioissa koskaan aliarvioida. Tällaisiin johtajiin luottamalla organisaation palkattujen työntekijöiden voimavaroja kyetään uudelleen ohjaamaan muihin asioihin niin, että hyötyjänä on koko organisaatio.

### 3. Vapaaehtoisten johtamisen keskeisimmät näkökulmat

Johtaminen on vaikuttamista. USA:n entinen presidentti Dwight Eisenhower on määritellyt johtajuuden kuvaavasti ”taitona saada joku toinen tekemään jotakin, minkä haluat tehdyksi, sen tähden, että he itse haluavat sitä” (artikkelissa Camplin 2009, s.36). Johtamista voidaan siis ajatella prosessina, jossa muihin vaikutetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Northouse 2016). Usein todellista vaikuttamista tapahtuu suhteissa ja Posner (2014, s.888) toteaaakin johtajuudessa olevan kyse ”suhteesta niiden välillä, jotka haluavat johtaa ja niiden, jotka valitsevat seurata”. Luottamus on yksi suhteen peruselementti, joten voidaan todeta, että tehokkaassa johtamisessa on kyse vaikuttavasta suhteesta ja luottamuksesta.

Vaiuttaa voi monin eri tavoin. Englanniksi sanalle ”johtaminen” löytyy kaksi toisistaan eroavaa termiä – termit ”management” ja ”leadership”. Kotterin (1990) mukaan ”Management”-termillä ymmärrettävä johtajuus tuottaa järjestystä ja johdonmukaisuutta, muun muassa suunnittelun ja budjetoinnin, organisoinnin ja henkilöstöhallinnan sekä kontrolloinnin ja ongelmanratkaisun avulla (teoksessa Northouse 2016). Termi ”Management” voidaan siis tässä määritellä asioiden johtamiseksi. Kotterin (1990) mukaan termin ”Leadership” johtajuus vuorostaan tuo organisaatioihin muutosta ja liikehdintää suuntaa näyttämällä, motivoinnin ja inspiroinnin keinoin sekä ihmisten keskinäisiin suhteisiin ja viestintään huomiota kiinnittämällä (teoksessa Northouse 2016). Termillä ”Leadership” tarkoitetaan siis enemmän ihmisten johtamista. Johtamisen hallinnollisesta puolesta käytetään englannin kielessä termiä ”Administration”. Maccoby (2000) toteaa asioiden johtamisessa olevan kyse liiketoiminnan kannalta pakollisista toiminnoista, kun taas ihmisten johtamisessa kyse on koko organisaatiota

hyödyttävästä suhteesta johtajan ja johdettavien välillä. Tämän tarkastelun myötä haluan korostaa sitä, että johtamista tapahtuu hyvin monella eri tasolla ja erilaisia johtamisen tasoja tarvitaan jokaisessa organisaatiossa.

Johtamisessa tapahtuva vaikuttaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutusta tapahtuu viestiessämme toistemme kanssa. Barret (2006) toteaa, että ”Tehokkaan viestinnän avulla johtajat johtavat”. On havaittu, että ihmisiin orientoituva (leadership) johtajuus on merkittävästi viestinnällisempää kuin asioihin orientoituva (management) johtajuus (De Vries et al 2009). Viestintä ja kommunikointi ovat siis hyvin tärkeä osa johtamista ja jokaisen johtajan olisikin tärkeää tiedostaa ja ymmärtää tämä.

Eri aikoina johtamista on tarkasteltu eri näkökulmista ja näistä erilaisista näkökulmista syntyneet johtajuusteoriat ovat tarjonneet vakaan pohjan erilaisten johtajuustyylien tunnistamiselle. Erilaisissa organisaatioissa tarvitaan erilaista johtajuutta. Tässä tutkielmassa keskityn erityisesti transformatiivisen ja palvelevan johtajuuden sekä LMX-teorian esittelyyn, sillä näiden johtamisen tyylien ja LMX-teorian on havaittu sisältävän elementtejä, jotka ovat erityisen tärkeitä ja sopivia vapaaehtoisten johtamiseen (Almas et al 2020; Erdurmazli 2019b; Schneider ja George 2009). Merkittävä tällainen elementti on transformatiivisten ja palvelevien johtajien aito kiinnostus johdettavia ja heidän tarpeitaan kohtaan. Aito kiinnostus antaa johdettaville kokemuksen siitä, että heistä välitetään, jolloin heidän luottamuksensa johtajaa kohtaan kasvaa ja sitoutuminen organisaatioon tapahtuu luontevasti.

### 3.1 Transformatiivinen johtaja vaikuttaa rohkaisten ja inspiroiden

Transformatiivinen johtajuus muuttaa ihmisiä ja organisaatioita. Pysyvä muutos alkaa tunteiden ja arvojen muutoksesta. Transformatiivisessa johtajuudessa yhdistyvät karismaattinen ja visionäärinen johtaminen, seuraajien tarpeita unohtamatta. Tällaisen johtajuuden avulla kyetään vaikuttamaan edellä mainittuihin perustavanlaatuisiin asioihin - tunteisiin, arvoihin, eettisiin- ja moraalikäsityksiin sekä joskus jopa pitkän aikavälin tavoitteisiin (Northouse 2016). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että transformatiivisen johtajuuden keinoin kyetään

haastamaan olemassa olevia asenteita ja toimintamalleja ja saada seuraajat vakuuttumaan muutoksen tärkeydestä.

Transformatiivinen johtaja johtaa motivoiden, rohkaisten ja inspiroiden. Transformatiivisella johtajuudella on neljä sille ominaista erityispiirrettä: karisma eli ihannoitu vaikutusvalta, innostava motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi. Karismaattiset ja vaikutusvaltansa vuoksi ihailut ja kunnioitetut johtajat ovat roolimalleja, jotka tarjoavat seuraajilleen vision ja suunnan, jota seurata. He ovat taitavia motivoimaan ja innostamaan, haastaen seuraajiaan kuitenkin myös älyllisesti olemaan luovia ja innovatiivisia ongelmanratkaisijoita. Transformatiiviset johtajat ovat taitavia kuulemaan ja huomioimaan seuraajiensa yksilöllisiä tarpeita. (Northouse 2016.) Transformatiivisia johtajia kuvataankin muutosagentteina, jotka sanoittavat organisaation visiota, ovat avoimia työntekijöille organisaation nykyisestä tilasta sekä rohkenevat haastaa vallitsevaa tilannetta. He inspiroivat, rohkaisevat ja motivoivat seuraajiaan olemaan rohkeasti luovia täyden potentiaalinsa saavuttamiseksi. (Lussier ja Achua 2012, artikkelissa Almas et al 2020.) Transformatiivinen johtaja pyrkii siis valppaasti tarkkailemaan seuraajiensa tarpeita ja motiiveja, sekä reagoimaan niihin herkästi, auttaen näin seuraajiaan saavuttamaan täyden potentiaalinsa (Northouse 2016).

Inspiroiva, innostava ja motivoiva johtajuus haastaa seuraajia sitoutumaan. Almas et al (2020) havaitsivat että vapaaehtoisten johtajat, jotka omaksuivat transformatiivisen johtamistyylin, saivat seuraajissaan aikaan suuremman aikomuksen sitoutua pitkäjänteisesti. Transformatiivinen johtajuus vaikuttaa seuraajien tyytyväisyyteen, mikä vuorostaan vaikuttaa halun jättä organisaatioon. Transformatiivisella johtajuudella havaittiin olevan merkittävä vaikutus myös luottamuksen syntymiselle (Yasir 2016). Tyytyväinen ja luottavainen vapaaehtoinen sitoutuu mielellään organisaatioon ja pikkuhiljaa vapaaehtoisuudesta tulee osa vapaaehtoisen identiteettiä, jolloin pitkäjänteinen sitoutuminen on luontaisempaa. Näin transformatiivisen johtajuuden vaikutukset liittyvät sekä rooli-identiteettiin, organisaatiotyytyväisyyteen että sitoutumiseen ja kestäväälle pohjalle rakennetun vapaaehtoistyön rakentaminen on mahdollista. (Almas et al 2020.)

Transformatiivinen johtajuus on pitkään herättänyt tutkijoiden kiinnostusta ja sitä onkin tarkasteltu monista eri näkökulmista. Bennis ja Nanus (1985) ovat tunnistaneeet neljä

transformatiivisen johtajuuden strategiaa. Ensiksikin – transformatiivisilla johtajilla on selkeä visio organisaation tulevaisuudesta. Toiseksi he toimivat organisaationsa ”sosiaalisina arkkitehteina” luoden vision avulla tietynlaiset rajat organisaation toiminnalle. Kolmanneksi transformatiiviset johtajat luovat luottamusta olemalla luotettavia ja ennalta arvattavia. Neljäs transformatiivisen johtajuuden strategia on luovuus kehittää itseään positiivisen itsetunnon kautta – on tärkeää tunnistaa vahvuutensa ja keskittyä niihin. (Bennis ja Nanus 1985.)

Kouzes ja Posner (2012) ovat vuorostaan tunnistaneet viisi esimerkillisen johtajuuden toimintatapaa, jotka ovat ”mallinna tietä”, ”innostaja etulla visiolla”, ”haasta prosessi”, ”mahdollista muiden toimiminen” ja ”rohkaista sydäntä” [Liite 2]. Jokaisen johtajan, joka haluaa vaikuttaa ja johtaa tehokkaasti, olisi tärkeä ymmärtää ja sisäistää yllä mainitut toimintatavat. Esimerkillisyys, innostaminen, rohkeus, valtuutus ja rohkaisuus ovat esimerkillisten ja vaikuttavien johtajien toiminnan tunnuspiirteitä. Tällainen toiminta vahvistaa luottamusta ja edistää seuraajien sitoutumista.

Selkeä visio ja sen viestintä on transformatiivisen johtajuuden tärkein tunnusmerkki (Bennis ja Nanus 1985; Kouzes ja Posner 2012; Northouse 2016). Selkeä suunta ja toiminnan merkityksellisyys ja vaikuttavuus on tärkeää vapaaehtoisille – kun toiminta on merkityksellistä, siihen halutaan sitoutua (Schneider ja George 2009). Transformatiivisen johtajuuden periaatteiden ja strategioiden hyödyntäminen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on tällaisten organisaatioiden toiminnan kannalta tärkeää, sillä menestyksellä toiminta vaatii sitoutuneita vapaaehtoisia (Bang 2013).

### 3.2 Palveleva johtaja vaikuttaa valtuuttaen ja välittäen

Palvelevalla johtajuudella havaittiin olevan transformatiivista johtajuutta selkeämpi positiivinen vaikutus vapaaehtoisten johtamiseen (Schneider ja George 2009). Sekä transformatiivisten että palvelevien johtajien valtuutuksen havaittiin voimaannuttavan vapaaehtoisia tuottamalla tyytyväisyyden tunteita ja aikomusta jäädä. Transformatiivisen johtajan valtuutuksella ei kuitenkaan ollut vaikutusta vapaaehtoisten sitoutumiseen, mikä oli merkittävä ero näiden kahden johtamistyylin välillä. (Schneider ja George 2009.) Yhtenä selittäjänä tekijänä voi olla Parolinin et al (2009) havainto siitä, että transformatiiviset johtajat keskittyvät palvelevia



johtajia enemmän organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas palvelevien johtajien ensisijainen prioriteetti on seuraajien palveleminen. Vapaaehtoiset ovat herkkiä aistimaan johtajiensa motiivit ja vaikuttaisi siltä, että palvelevien johtajien aito sitoutuminen seuraajiinsa vahvistaa myös seuraajien sitoutuneisuutta.

Palveleva johtajuus on siis ihmisiin vaikuttamista heitä palvelemalla. Ebenerin ja O'Connelin (2010) mukaan palveleva johtaja ennemmin palvelee kuin on palveltavana, huomaa muut kuin on huomion keskipisteenä ja valtuuttaa ja voimaannuttaa muita ennemmin kuin käyttää asemaansa perustuvaa valtaa. Palveleva johtajuus poikkeaa näin ollen muista johtamisen lähestymistavoista.

Palvelevan johtajuuden ytimessä on halu rohkaista ja voimaannuttaa seuraajia kasvamaan niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisessa elämässään niin, että he saavuttavat täyden potentiaalinsa (Greenleaf 1977 artikkelissa Ebener ja O'Connel 2010 sekä teoksessa Northouse 2016). Greenleafin (1970) määritelmän mukaan palveleva johtajuus syntyy ennen kaikkea halusta palvella. Palvelua seuraa vaikuttaminen eli johtajuus. Vasta kun ihmisten tärkeimmät tarpeet on täytetty, on kasvu mahdollista. Palvelevan johtajuuden paras testi on tutkailla kasvavatko seuraajat ihmisinä; tulevatko he terveemmiksi, viisaammiksi, vapaammiksi ja itsenäisemmiksi ja kasvavatko he mahdollisesti myös itse palvelijoiksi. (Greenleaf 1970 teoksessa Northouse 2016.) Palvelevan johtajuuden lähtökohtana ja syvimpänä motiivina on siis halu palvella muita. (Ebener ja O'Connel 2010.)

Palvelevaan johtajuuteen liitetään kymmenen tällaista johtajaa kuvaavaa ominaispiirrettä, joita ovat kuuntelu, empatia, parantuminen, tietoisuus, suostuttelu, käsitteellistäminen, kaukokatseisuus, hyvä taloudenhoito, ihmisten kasvuun sitoutuminen ja yhteisön rakentuminen (Spears 2002 teoksessa Northouse 2016). Edellä olevat sanat kuvailevat palvelevia johtajia. Heillä siis on edellä mainittuja piirteitä tai vähintään he aktiivisesti pyrkivät niitä itsessään kehittämään.

Palvelevien johtajien oletetaan käyttäytyvän tietyllä tavalla. Van Dierendonck (2011) tunnisti kuusi palvelevaa johtajuutta hyvin kuvaavaa ja sille ominaista käytösmallia. Palvelevat johtajat rohkaisevat ja valtuuttavat seuraajiaan kehittymään. Heidän käytöstään kuvaavat sanat nöyryys

ja aitous. Palvelevat johtajat hyväksyvät ja tulevat toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa tarjoten suuntaa ja ohjeistusta, kuinka toimia. Lisäksi tällaiset johtajat kantavat vastuuta muista, vallankäytön ja oman edun tavoittelun sijaan. (Van Dierendonck 2011). Erdurmazli (2019b) havaitsi, että johtajan käytöksessä konkreettisesti näkyvä palveleva johtajuus ja edellä mainittujen käyttäytymismallien ilmeneminen vaikuttavat sekä vapaaehtoisten motivaatioon tehdä työtä sekä organisaatioon sitoutumista edesauttaviin tunteisiin.

Palvelevalla johtajuudella on siis havaittu positiivinen yhteys vapaaehtoisten motiiviin tehdä työtä ja sitoutua (Erdurmazli 2019b). Palvelevan johtajuuden vaikutukset organisaatiokansalaisuuteen on myös osoitettu merkittäviksi, sillä Erdurmazlin (2019b) lisäksi myös Ebener ja O'Connell (2010) havaitsivat, että palveleva johtajuus vaikuttaa organisaatiokansalaisuuteen, jolla vuorostaan on vahva yhteys vapaaehtoisten organisaatioon sitoutumiseen.

### 3.3 LMX-teoria auttaa ymmärtämään suhteiden merkitystä

Johtajan ja seuraajan kahdenvälisen suhteen merkitys on kiinnostanut tutkijoita, ja sen tutkimisen myötä on syntynyt erityisen hyvin vapaaehtoisten johtamisen kontekstiin sopiva teoria, jotka kutsutaan LMX-teoriaksi. Lyhennelmä on syntynyt termistä "Leader-Member-Exchange Theory", joka voidaan suomentaa sanatarkasti "Johtaja-Jäsen-Vaihdanta Teoriaksi". LMX-teoriassa tarkastelun ytimessä on siis johtajan ja johdettavan – tämän tutkielman kontekstissa vapaaehtoisen – välinen vuorovaikutus ja suhde sekä sen kehittyminen (Camplin 2009). Tämä ytimessä oleva suhde on se ympäristö, jossa vuorovaikutusta ja molemminpuolista vaihdantaa tapahtuu. LMX-teoriassa huomio kiinnittyy erityisesti johtajan ja johdettavan väliseen molemminpuoliseen kunnioitukseen, luottamukseen ja velvollisuudentuntoon (Northouse 2016).

Johtajan ja johdettavien väliset suhteet ja näissä suhteissa tapahtuva vuorovaikutus ovat erilaisia. LMX-teoriassa näitä toisistaan poikkeavia suhteita kuvataan sisä- ja ulkoryhmän käsittein (Northouse 2016). Sisäryhmäläiset ovat johtajan lähellä olevia proaktiivisia organisaation jäseniä, jotka toimivat organisaation hyväksi – usein jopa ylittäen johtajan

odotukset. Ulkoryhmään helposti jättäytyään tekemällä vain se, mitä on pakko. (Northouse 2016.) Camplinin (2009) mukaan monissa organisaatioissa on edellä mainittujen lisäksi myös kolmas, joutilaiden ryhmä. Vuorovaikutuksen laatu johtajan ja johdettavien välillä on suoraan yhteydessä suhteen laatuun ja syvyyteen. Vuorovaikutuksen laadun paranemisella ja vuorovaikutussuhteen syvenemisellä havaittiin monia positiivisia seurauksia sekä johtajille että seuraajille ja myös koko organisaatiolle (Graen ja Uhl-Bien 1995). Syvä ja merkityksellinen vuorovaikutussuhde johtajan ja vapaaehtoisen välillä hyödyttää kaikkia osapuolia. Puutteellinen ja heikkolaatuinen vuorovaikutus vuorostaan estää vaikuttavan suhteen syntymisen ja syvenemisen.

Suhteiden kehittyminen, määrätietoinen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteen kehittymisen pohjalle rakentuva johtajuuden kehittyminen nähdään LMX-teoriassa keskeisessä osassa. Graen ja Uhl-Bien (1991) ovat havainneet suhteiden kehittyvän kolmessa vaiheessa, joista ensimmäinen on muukalaisvaihe. Tälle vaiheelle ominaista on vähäinen ja heikko vuorovaikutus, johtajan ja vapaaehtoisen suhteen ollessa ainoastaan muodollinen. Seuraavassa vaiheessa siirrytään tuttavavaiheeseen, jolloin vuorovaikutuksen laatu paranee ja suhde syvenee esimerkiksi vapaaehtoisen ottaessa aiempaa enemmän vastuuta. Kolmannessa, kypsän kumppanuuden vaiheessa johtajan ja vapaaehtoisen välille on kehittynyt vahva keskinäinen luottamus, kunnioitus ja velvollisuudentunto. (Graen ja Uhl-Bien 1991.) Tällaisesta kumppanuudesta hyötyy vapaaehtoisen ja johtajan lisäksi koko organisaatio.

LMX-teoria auttaa ymmärtämään suhteiden merkitystä ja voittoa tavoittelemattomissa vapaaehtoisorganisaatioissa olevia erilaisia vuorovaikutussuhteiden laatuja. Näitä eroja ymmärtämällä sekä erilaisia suhteita kehittämällä on mahdollista vaikuttaa organisaation jäsenten sitoutumiseen. Suhteilla on valtava merkitys organisaatioissa, sillä niiden perusteella joko pysytään tai lähdetään organisaatioista.

## 4. Vapaaehtoisten johtamisen keskeisimmät elementit

Johtamisella on suuri merkitys vapaaehtoisten hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Vapaaehtoisia johdettaessa viestintä, luottamus ja erilaiset vuorovaikutussuhteet ovat hyvin keskeisiä vaikuttamisen keinoja. Vapaaehtoisiin liittyvää johtajuutta on tutkittu eniten transformatiivisen ja palvelevan johtajuuden sekä LMX-teorian näkökulmista, sillä edellä mainituissa johtajuuden näkökulmissa suhteiden rakentaminen on keskeisessä osassa (Bowers 2012). Suhteiden rakentamisen edellytyksenä on luottamus, jota johdonmukainen viestintä osaltaan rakentaa.

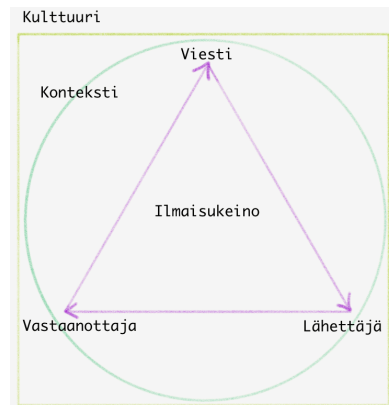
Tässä luvussa tarkastellaan viestintää, luottamusta ja vuorovaikutussuhteita erityisesti transformatiivisen ja palvelevan johtajuuden sekä LMX-teorian näkökulmista. Viestintä, luottamus ja aito vuorovaikutussuhde ovat yllä mainittuja johtamisen näkökulmia yhdistäviä piirteitä, jotka osaltaan selittävät sitä, miksi nämä näkökulmat soveltuvat erityisen hyvin vapaaehtoisten johtamiseen. Vapaaehtoisille tulee viestiä selkeästi ja johdonmukaisesti, jotta luottamus voi syntyä. Luottamus vuorostaan on edellytys suhteen syntymiselle. Johtamista tapahtuu ennen kaikkea suhteissa, ja suhteet myös edesauttavat vapaaehtoisten sitoutumista organisaatioon.

### 4.1 Viestintä rakentaa luottamusta

Viestintää tapahtuu kaiken aikaa ympärillämme – sanoin, ilmein ja elein. Sillä on tärkeä merkitys luottamuksen synnyssä ja suhteiden rakentamisessa. Onnistuessaan viestintä rakentaa ja ylläpitää luottamusta ja suhteita. Epäonnistuneella viestinnällä voi vuorostaan olla hyvinkin haitallisia vaikutuksia sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Kramer et al (2013) ovat havainneet, että viestintää kehittämällä myös vapaaehtoisten itseluottamus ja osallistuminen vapaaehtoistyöhön lisääntyi. Pitkäjänteisen vapaaehtoistyön jatkumisen kannalta on siis tärkeää, että organisaatioissa tiedostetaan viestinnän merkitys vapaaehtoisten johtamisessa.

Viestintä voi olla sanatonta tai sanallista. Barretin (2006) mukaan viestinnässä on kyse tarkoitusten ja viestien siirrosta toiselle tai toisille ihmisille. Tämä yleensä tapahtuu tietyssä kontekstissa (Barret 2006) ja kulttuurissa, jotka vaikuttavat siihen, miten vastaanotettu viesti

kuullaan ja tulkitaan. Kulttuuri ja konteksti tulisikin aina huomioida viestinnässä. Esimerkiksi vapaaehtoisten johtajien tulisi ymmärtää vapaaehtoisia ja vapaaehtoisuutta myös ilmiönä, jotta he kykenisivät viestimään vapaaehtoisille tarkoituksenmukaisesti. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa johtajien ja vapaaehtoisten viestinnällä on tärkeä merkitys, mutta myös vapaaehtoisten keskinäisellä viestinnällä ja siitä saatavalla tuella on merkitystä vapaaehtoisten sitoutumisessa (Kramer et al 2013).



*Kuva 2 Viestinnän peruselementit (mukaeltuna Barret 2006)*

Viestintä on tärkeä osa transformatiivista johtajuutta erityisesti vapaaehtoisia johdettaessa. Organisaation tulevaisuuden suunnasta ja visiosta viestimisen on tunnistettu olevan yksi transformatiivisen johtajan tärkeimmistä tehtävistä (Bennis ja Nanus 1985). Transformatiivisen johtajuuden erityispiirteistä myös innostaminen, haastaminen ja huomiointi tapahtuvat vuorovaikutuksessa seuraajien kanssa. Vuorovaikutuksessa viestinnällä on tärkeä rooli. Transformatiivinen johtajuus ilmenee siis ennen kaikkea viestinnällisin keinoin. Viestinnällisten keinojen kautta tapahtuvan johtajuuden merkitys korostuu vapaaehtoisia johdettaessa, kun kaiken motivoinnin, innostamisen ja vaikuttamisen on tapahduttava viestinnän kautta.

Palvelevan johtajan palvellessa ja johtaessa vapaaehtoisia, on viestinnällä yhtä lailla tärkeä rooli erityisesti luottamuksen ja suhteiden rakentamisen näkökulmasta. Vaikka palvelevassa johtajuudessa viestinnällä ei ole samalla tavalla kyseiselle johtamistyyliille ominaista roolia kuin transformatiivisessa johtajuudessa, on viestinnän kannustavuudella ja viestinnän kautta tapahtuvalla rohkaisulla erityisen suuri merkitys tällaisessa johtajuudessa (De Vries et al 2009; Schneider ja George 2009). Ilman rohkaisevaa ja kannustavaa viestintää ei synny luottamusta

eikä onnistunutta vuorovaikutussuhdetta, mikä vuorostaan on erityisen tärkeää palvelevalle johtajuudelle.

Suhteiden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan siis viestintää ja luottamusta. LMX teoria pyrkii kuvaamaan suhteiden ja niissä rakentuvan luottamuksen kautta tapahtuvaa vaikuttamista ja juuri tuon luottamuksen rakentamiseksi sujuva kommunikaatio on tarpeen (Chandler 2008). Viestinnällä on siis perustavanlaatuinen merkitys myös tässä vapaaehtoisten johtamisen kannalta tärkeässä johtamisen näkökulmassa.

Voidaan siis todeta, että viestintä on erottamaton osa johtajuutta, sillä se on merkittävin vaikuttamisen keino, joka johtajilla on käytössään. Hyvät viestintätaidot edistävät luottamuksen syntyä johtajaa kohtaan (Barret 2006). On myös havaittu, että puutteellinen viestintä ja johtajuus vaikuttavat voittoa tavoittelemattoman organisaation kykyyn johtaa vapaaehtoisia (Hager ja Brudney 2004 artikkelissa Schneider ja Geroge 2011). Vapaaehtoisia johdetaan ennen kaikkea sanoin. Ilman viestintää ei ole luottamusta, ilman luottamusta ei ole suhteita ja ilman suhteita ei johtamisella ole vaikutusta.

## 4.2 Luottamus rakentaa suhteita

Johdonmukainen viestintä ja sitä seuraava luottamus ovat lähtökohtana kaikelle vuorovaikutukselle – oli sitten kyseessä suhde johtajan ja vapaaehtoisen välillä tai vaikka asiakkaan ja yrittäjän välillä. Ilman luottamusta ei ole vuorovaikutusta, eikä näin ollen myöskään suhdetta. Luottamus on elämässämme niin tavanomainen ilmiö, että tuskin edes kiinnitämme siihen huomiota ennen kuin luottamus menetetään. Mielenkiintoista onkin, että luottamukselle ei ole kyetty löytämään yhtä selkeää määritelmää. Yhteistä monelle määritelmälle on kuitenkin se, että luottamuksessa on kyse toiseen osapuoleen ja hänen kykyihinsä ja hyväntahtoisuuteensa liittyvistä odotuksista (Blomqvist 1997). Luottamus ja siihen liittyvät odotukset voivat kohdistua muihin ihmisiin mutta myös organisaatioihin. Molemmilla on merkitystä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa vapaaehtoisten sitoutumisen kannalta

Luottamus luo edellytyksen suhteille ja niissä vaikuttamiselle, johdonmukaisuuden ollessa edellytyksenä uskottavuudelle. Johtajan käytöksen ja johtajuuden on oltava linjassa, eivätkä johtajan sanat saa olla ristiriidassa hänen käytöksensä kanssa (Ebener ja O'Connel 2010). Luottamukseen liittyy myös Posnerin (2014) tekemä havainto, jonka mukaan johtajan eettisesti hyväksyttävällä käytöksellä ja seuraajien hyvinvoinnista huolehtimisella havaittiin yhteys vapaaehtoisten asenteisiin (Posner 2014). Vaikuttavuus vaatii uskottavuutta ja luotettavuutta.

Luottamus johtajaan on avainasemassa vapaaehtoisten rekrytoinnin ja sitoutumisen kannalta. Pitkäaikaisen sitoutumisen taustalla on luottamus johtajuuteen, kun taas johtajuuteen liittyvillä negatiivisilla kokemuksilla on havaittu olevan suora yhteys sitoutumattomuuteen ja korkeaan vapaaehtoisten vaihtuvuuteen (Nemteanu ja Tarcza 2016). Luottamuksella on siis tutkitusti suuri merkitys johtajuudessa ja sen on havaittu vaikuttavan kiintymykseen, käytökseen sekä konkreettisiin valintoihin, joita johdettavat tekevät (Burke et al 2007). Luottamus tulee kuitenkin ansaita – ja sen rakentuminen vaatii aikaa, avoimuutta ja rehellisyyttä sekä viestinnässä että suhteissa (Hess ja Bacigalupo 2013). Luottamuksen vaikutusta ei siksi koskaan tulisi aliarvioida vaan sen säilyttäminen tulisi olla jokaisen johtajan prioriteetti.

Vapaaehtoisen luottamus johtajaa kohtaan ei yksinään riitä vaan myös organisaation on osoitettava olevansa luottamuksen arvoinen. Erityisen suuri merkitys organisaatioon kohdistuvan luottamuksen synnyssä on havaittu olevan vapaaehtoisen luottamuksella organisaation missioon ja siihen, että hänen toiminnallaan on vaikutusta (Nemteanu ja Tarcza 2016). Vapaaehtoinen, joka luottaa organisaation missioon ja kokee kykenevänsä vaikuttamaan, luottaa koko organisaatioon ja on valmis sitoutumaan siihen. Luottamuksella on havaittu olevan merkittävä rooli myös organisaatiokansalaisuuden syntymisessä (Yasir 2016), mikä on osaltaan tärkeää organisaatioon sitoutumisen kannalta.

Luottamuksen rooli on keskeinen transformatiivisessa johtajuudessa. Vapaaehtoiset luottavat johtajaansa ja hänen visioonsa, mutta myös johtaja luottaa seuraajiinsa valtuuttaessaan heitä toimimaan (Avolio 2004). Burke et al (2007) havaitsivat, että luottamus johtajaa kohtaan kasvoi johtajan osoittaessa huolehtivansa ja välittävänsä seuraajistaan. Transformatiivinen johtaja, joka kunnioittaa ja huolehtii seuraajistaan huomioiden heidän tarpeensa ja huolensa yksilöllisesti, nähdään luottamuksen arvoisena (Gillispie ja Mann 2004). Transformatiivisten

johtajien on havaittu olevan luotettavia ja ennustettavia, mikä osaltaan synnyttää luottamusta heitä kohtaan (Bennis ja Nanus 1985). Molempipuolinen luottamus on siis avainasemassa vapaaehtoisia johdettaessa.

Palveleva johtajuus perustuu johtajan ja johdettavan väliselle luottamukselle. Palvelevan johtajan tavoitteena on vaikuttaa ja voimaannuttaa seuraajiaan, esimerkiksi rohkaisun avulla (Northouse 2016). Jotta rohkaisulla olisi vaikutusta, on osapuolten välillä vallittava luottamus. Palvelevien johtajien kyky edistää keskinäistä luottamusta onkin välttämätöntä pitkäaikaisen suhteen rakentamisessa (Van Dierendonck ja Petterson 2012). Luottamuksen vahva läsnäolo palvelevassa johtajuudessa on yksi syy sille, että se sopii niin hyvin vapaaehtoisten johtamiseen.

Ilman luottamusta ei ole suhdetta, eikä sitoutuneita vapaaehtoisia. On siis ymmärrettävää, miksi luottamus ja sen rakentaminen mielletään hyvin keskeiseksi asiaksi LMX-teoriassa. Luottamuksen voittaminen ja sen säilyttäminen on myös äärimmäisen keskeistä vapaaehtoisten johtamisessa. LMX-teorian ymmärtäminen antaa vapaaehtoisia johtaville työkaluja luottamuksen syventämiseksi. Luottamuksen syvenemisen myötä tapahtuva suhteen syveneminen toimii ikään kuin ”portaina” eli kasvun mahdollistajana jokaisen vapaaehtoisen kasvulle ja yhä syvemmälle sitoutumiselle organisaatioon (Camplin 2009).

Luottamus on tärkeää jokaisessa suhteessa – oli kyse sitten parisuhteesta, ystävyyssuhteesta tai suhteesta vapaaehtoisten ja johtajien välillä. Luottamuksen vaalimisen ja rakentamisen tulisi olla jokaisen johtajan tärkein prioriteetti. Luottamuksella on hyvin keskeinen osa myös tässä työssä käsitellyissä, erityisen hyvin vapaaehtoisten johtamiseen soveltuvissa, johtamisen teorioissa ja -tyyleissä. Johtajien aitous ja ihmisläheisyys on se, mikä herättää myös vapaaehtoisten luottamuksen. Dierendonck (2011) onkin osuvasti todennut sen, että johtajat, jotka rohkenevat olla rehellisiä itselleen ja kykenevät osoittamaan nöyryyttä myöntämällä sen, etteivät aina tiedä kaikkea, luovat hyväksyvää kulttuuria ja ympäristöä, jossa on helppo luottaa ja tuntee olonsa turvalliseksi. Luottamus on edellytys suhteelle, jonka merkitystä vapaaehtoisten johtajuudessa tarkastellaan seuraavaksi.



### 4.3 Suhteissa vaikutetaan ja valtuutetaan

Luottamus synnyttää suhteen. Elämme ja toimimme erilaisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Vapaaehtoisten johtamisessa johtajan ja johdettavan välisellä vuorovaikutussuhteella on normaalia työsuhdetta suurempi merkitys, sillä sitoutumista organisaatioon eivät edesauta materialistiset kannusteet (Callow 2004) eivätkä muut normaalin työsuhteen periaatteet. Tällöin merkittävä painoarvo yksilön sitoutumisessa organisaatioon on niillä suhteilla, joita hän organisaatiossa muodostaa. Merkittävin suhde vapaaehtoisten johtamisen kannalta on johtajan ja vapaaehtoisen välinen suhde, joka voi olla tuttavallinen vuorovaikutus- tai yhteistyösuhde tai joskus myös syvempi ystävyysuhde. Myös organisaation jäsenten välisillä ystävyys- ja vuorovaikutussuhteilla on merkitystä vapaaehtoisten sitoutumiseen. Vaikuttava johtaja luo siis kypsän ja aikuismaisen suhteen seuraajiensa kanssa (Hoye 2004) mikä avaa hänelle mahdollisuuden vaikuttaa.

Johtajan ja johdettavan suhteella on merkittävä rooli transformatiivisessa johtajuudessa. Transformatiivisen johtajuuden ominaispiirteenä oleva yksilöllinen huomiointi (Northouse 2016) ja erityisesti Kouzesin ja Posnerin (2012) esimerkillisen johtajuuden viides periaate ”Rohkaise sydäntä” tapahtuu ennen kaikkea ja tehokkaimmin johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa. Tunnistaakseen seuraajiensa tarpeet ja tavoitteet sekä kyetäkseen vastaamaan niihin, on johtajan oltava ”riittävän lähellä” johdettaviaan. On myös havaittu, että seuraajan omaa muutosprosessia ja johtajan vision ja arvojen hyväksymistä edesauttaa hyvä vuorovaikutussuhde johtajan kanssa (Scandura ja Williams 2004; Gillespie ja Mann 2004).

Palvelevassa johtajuudessa johdettavan ja johtajan välinen vuorovaikutussuhde on hyvin keskeisessä asemassa. Palvelevan johtajan kyky vaikuttaa perustuu nimenomaan kykyyn vaikuttaa tässä kahdenvälisessä suhteessa. Palveleva johtajuus keskittyy palveltavien seuraajien hyvinvoinnin ja osaamisen kasvun kehittymiseen. Ollakseen selvillä seuraajiensa tarpeista, palvelevan johtajan on tunnettava palveltavansa. Van Dierendonckin (2011) havainnon mukaan palvelevan johtajan kanssa seuraajien on helpompi muodostaa syviä ja merkityksellisiä suhteita. Tämä johtunee siitä, että aito kohtaaminen, välittäminen ja kohdatuksi tuleminen synnyttää turvallisuuden tunteen ja luottamuksen.

Suhteiden rakentamiseksi tarvitaan luottamusta, kunnioitusta ja sitoutumista. Näitä näkökulmia korostava LMX-teoria tarkastelee johtamista erityisesti suhteiden näkökulmasta. Sen tähden se sopii erityisen hyvin sovellettavaksi vapaaehtoisten johtamiseen, jossa on kyse ennen kaikkea vuorovaikutussuhteesta johtajan ja johdettavan välillä. Northouse (2016) toteaaakin että LMX-teoria keskittyy tähän erityiseen johtajien ja johdettavien väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja tämän suhteen kehittyessä kaikkien tavoitteet edistyvät (Camplin 2009). LMX-teoria tarjoaa hyvin käyttökelpoisen mallin vapaaehtoisten johtamiseen ja erityisesti uusien vapaaehtoisten johtajien kasvattamiseen rohkaisemalla johtajia olemaan herkkiä huomioimaan erilaisten seuraajien erilaisia tarpeita ja valtuuttamaan uusi johtajia suhteiden syventyessä.

Vapaaehtoisten johtamisessa vuorovaikutussuhteen merkitys on keskeinen. Transformatiiviset ja palvelevat johtajat vaikuttavat tehokkaimmin muodostamiensa suhteiden kautta ja LMX-teoria tarjoaa tutkitusti toimivan mallin suhteiden ja näin myös vapaaehtoisten aktiivisuuden edistämiseksi. Jokainen haluaa tulla nähdyksi ja huomatuksi, olla toisen ajan ja huomion arvoinen. Näihin jokaisen ihmisen perustarpeisiin edellä mainitut johtamistyyliä vastaavat ja sen tähden niiden voidaan todeta olevan tehokkaita tapoja johtaa vapaaehtoisia.

## 5. Johtopäätökset

Välittämällä vapaaehtoisista on mahdollista rakentaa luottamusta. Luottamus ja selkeä viestintä vuorostaan rakentavat pohjan sellaisille suhteille, joissa vaikuttaminen on mahdollista. Vaikuttaminen ja valtuuttaminen saavat aikaan tekoja, jotka muuttavat yhteiskuntaa.

Välittäminen on aidon kiinnostuksen osoittamista vapaaehtoisia ja heidän tarpeitaan kohtaan. Se on elämän jakamista ja aitoa kohtaamista. Johtaja voi välittää, koska haluaa organisaatioon muutosta tai koska haluaa seuraajiansa kasvavan ja kehittyvän (Northouse 2016, Ebener ja O'Connel 2010). Tärkeintä kuitenkin on se, että hän välittää aidosti ja myös viestii tuon välittämisenä vapaaehtoisilleen. Välittäminen synnyttää luottamusta ja luottamus mahdollistaa suhteissa myös vaikuttamisen.

Vaikuttamista tapahtuu vuorovaikutus- ja ystävyysuhteissa ennen kaikkea viestimällä. Vaikuttaminen on johtamista. Vaikuttamalla voidaan pyrkiä muutokseen, kuten transformatiivisessa johtajuudessa tai seuraajien kasvuun ja kehittymiseen kuten palvelevassa johtajuudessa (Northouse 2016, Greenleaf 1970 teoksessa Northouse 2016). Vapaaehtoisten johtamisessa lempeä vuorovaikutus- ja ystävyysuhteen kautta vaikuttaminen on tehokkainta.

Valtuuttamisella ja voimaannuttamisella tarkoitetaan vapaaehtoisten uskoa itseensä sekä johtajan luottamusta siihen, että vapaaehtoinen kykenee siihen, mitä häneltä odotetaan. Luottamalla ja valtuuttamalla itseluottamus kasvaa ja vapaaehtoiset rupeavat vaikuttamaan. Valtuuttaminen on vahvasti kytköksissä johtajan ja vapaaehtoisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja sen laatuun, joihin voidaan LMX-teorian mukaan vaikuttaa vuorovaikutussuhteen laadulla (Camplin 2009).

Organisaation mission ja vision tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä niistä viestiminen tärkeille sidosryhmille ovat edellytyksiä luottamuksen syntymiselle organisaatiota kohtaan (Nemteanu ja Tarcza 2016). On myös tärkeää tunnistaa, tiedostaa ja muistaa vapaaehtoistyön, sen tekijöiden ja toimintaympäristön erityispiirteet. Vapaaehtoistyötä tekevillä vapaaehtoisilla on vapaus valita osallistumisestaan eivätkä he saa tehdystä työstä minkäänlaista materiaalista korvausta (Callow 2004). Myös toimintaympäristö poikkeaa perinteisestä, sillä voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ensisijaisena tavoitteena ei ole voiton tavoittelu (Vuokko 2009) vaan hyvän tekeminen ympäristössään.

Vapaaehtoisia johdettaessa johdonmukainen toiminta on onnistumisen edellytys. Posner (2014) havaitsikin, että vapaaehtoisina toimivat johtajat hyödynsivät tutkitusti tehokkaita johtamiskäytäntöjä merkittävästi enemmän kuin johtajat, joille johtamisesta maksetaan. On siis todella tärkeää, että tällaisille johtajille olisi organisaatiossa aidosti tilaa johtaa.

Tutkielmassani tarkastelluille johtamisen näkökulmille: transformatiiviselle ja palvelevalle johtajuudelle sekä LMX-teorialle yhteistä on viestinnän, luottamuksen ja vuorovaikutussuhteiden tärkeys ja juuri nuo elementit tekevät niistä erityisen hyödyllisiä juuri vapaaehtoisten johtamiseen. Johdonmukaisen viestinnän ja aidon kiinnostuksen rakentaessa vuorovaikutus- ja ystävyysuhteitasuhteita syntyy vapaaehtoisten ja johtajien välille syvä

luottamus. Tuo molemminpuolinen syvä luottamus edesauttaa vapaaehtoisten pitkäjänteistä organisaatioon sitoutumista.

## 6. Yhteenveto

Tässä tutkielmassa olen tarkastellut vapaaehtoisten johtamista voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Vapaaehtoiset voivat hyvin ja sitoutuvat organisaatioon, kun heistä aidosti välitetään. Siksi ihmis- ja suhdekeskeiset johtamisen näkökulmat – kuten transformatiivinen - ja palveleva johtajuus sekä LMX-teoria, ovat sellaisia johtamisen näkökulmia, joita voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tulisi suosia.

Viestintä, luottamus ja vuorovaikutussuhteen merkitys ovat edellä mainittuja johtamisen näkökulmia yhdistäviä tekijöitä, joilla on merkitystä sekä vapaaehtoisten johtamisessa että heidän organisaatioon sitoutumisessaan. Kun tarvittava tieto kulkee, syntyy luottamusta joka vuorostaan synnyttää suhteen. Lämmin vuorovaikutussuhde johtajan kanssa ja ystävyyssuhteet muiden vapaaehtoisten kanssa antavat vapaaehtoisille kokemuksen organisaatioon kuulumisesta ja kuuluvuuden tunne vuorostaan edesauttaa organisaatioon sitoutumista.

Vapaaehtoisten johtamisella on siis suuri merkitys voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden menestyksessä. Vapaaehtoiset ovat vapaaehtoistyössä mukana omasta vapaasta tahdostaan, joten heidän motivoimisensa ja sitouttamisensa tapahtuu johtamisen ja vuorovaikutussuhteiden avulla. Johtamisen merkitystä vapaaehtoisten kanssa toimiessa ei koskaan tulisi aliarvioida. Sen tähden on tärkeää, että tällaisissa organisaatioissa vapaaehtoisia johtavat ymmärtävät tutkielmassani tarkasteltuja tärkeitä johtamisen lainalaisuuksia, joiden avulla vapaaehtoisia voidaan johtaa kannustaen, inspiroiden ja rohkaisten.

Tässä tutkielmassa olen tarkastellut vapaaehtoistyötä hyvin laajasta näkökulmasta kohdistamatta tutkimusta tarkemmin mihinkään tietynlaiseen voittoa tavoittelemattomaan organisaatioon. Tällaisella lähestymistavalla ei ole voitu havaita mahdollisia eroavaisuuksia erilaisilla toimintakentillä toimivien organisaatioiden johtamisen välillä. Erilaisten organisaatioiden eroavaisuuksien tutkiminen johtamisen näkökulmasta olisikin tervetullut lisä

tähän haastavaan ja mielenkiintoisen johtamisen kentän tutkimukseen. Lisäksi tällä lähestymistavalla tietoa on saatu lähinnä siitä, miten toimimalla vapaaehtoisia voidaan sitouttaa organisaatioon, eikä niinkään siitä, kuinka vapaaehtoisia saisi rekrytoitua mukaan toimintaan. Vapaaehtoisten löytymisen ja rekrytoimisen ollessa sitoutumisen ohella voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden suurimpia haasteita, olisi kiinnostavaa saada tutkittua tietoa myös vapaaehtoisten rekrytoinnista.

Lopuksi haluan vielä korostaa sitä, että kun vapaaehtoiset kokevat olevansa kunnioitettuja ja arvostettuja, he haluavat sitoutua organisaationsa. Vapaaehtoisten johtamisen kaikista tärkeimpiä elementtejä ovat viestintä, luottamus ja vuorovaikutussuhteet. Viestintä rakentaa pohjan luottamukselle ja suhteille. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa vapaaehtoisia johdetaan siis viestien selkeästi ja luottamusta herättäen, niin että syntyy sellaisia suhteita, joissa aidosti välitetään, vaikutetaan ja valtuutetaan.

## Lähteet

- Almas S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and indirect effects of transformational leadership on volunteers' intention to remain at non-profit organizations. *Psychosocial Intervention* 29(3): 125-132.
- Avolio B. J., Zhu W., Koh W., Bhatia P. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behaviour* 25(8): 951-968.
- Balser D., McClusky J. (2005) Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership* 15(3): 295-315.
- Bang H. (2013) Volunteer age, job satisfaction and intention to stay – A case of non-profit sport organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 36(2): 161-176.
- Barret D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy 2006*: 385-390.
- Bennis W. G, Nanus B. (1985) Leaders: The strategies for taking charge. *New York: Harper & Row*.
- Blomqvist K. (1995) The many faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management*. 13(3): 271-286.
- Bowers K. M. (2012) An exploration of the leadership behaviour of volunteer leaders. Väitöskirja. Indiana Wesleyan University, Marion, IN.
- Burke C. S., Sims D. E., Lazzara E. H., Salas E. (2007) Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly* 18(6): 606-632.
- Callow M. (2004). Identifying promotional appeals for targeting potential volunteers: An exploratory study on volunteering motives among retirees. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 9: 261–274.
- Camplin J. C. (2009) Volunteers Leading Volunteers. *Professional Safety May 2009*: 36-42.
- Catano, V.M., Pond, M. and Kelloway, E.K. (2001) Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 26(6): 256-263.
- Chandler S., Richardson S. (2008) 100 Ways to Motivate Others. *O'Reilly Media Company E-book*
- Cnaan R. A., Kasternakis A. & Wineburg, R. J. (1993). Religious people, religious congregations, and volunteerism in human services: Is there a link? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 22: 33–51.
- Cornelissen J. (2017) Corporate Communication – A Guide to Theory & Practice. 5<sup>th</sup> Edition. *Sage Publication Ltd*.

De Vries R. E, Bakker-Pieper A., Oostenveld W. (2009) Leadership = Communication? The Relation of Leaders Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Bus Psychol* (2010) 25: 367-380.

Drucker, P. (2008) Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: Käytäntö ja periaatteet. *Helsinki: Talentum Media Oy*: 21-23.

Ebener D. R., O'Connell D.J (2010) How Might Servant Leadership Work? *Nonprofit Management & Leadership* 20(3): 315-335.

Erdurmazli E. (2019a) Satisfaction and Commitment in Voluntary Organizations. A Cultural Analysis Along with Servant Leadership. *Voluntas* 30: 129-146.

Erdurmazli E. (2019b) On the Servant Leadership Behaviours Perceived in Voluntary Settings: The Influences on Volunteers' Motivation and Organizational Commitment. *Sage Open July-September 2019*: 1-17.

Eurostat – Eurooppalaisia tilastoja (2015) Löytyy osoitteesta:

Freeman R. B. (1997) Working for nothing: The supply of volunteer labor. *Journal of Labor Economics* 15(1): 140-166.

Gillespie N. A, Mann L. (2004) Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology* 19(6): 588-607.

Graen G. B., Uhl-Bien M. (1995) Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6(2): 219-247.

Hess J. D, Bacigalupo A. C. (2013) Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations. *Administrative Sciences* 3(4): 202-220.

Hoye R. (2004) Leader-Member Exchanges and Board Performance of Voluntary Sport Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 15(1): 55-70.

Jäger, U., Kreutzer, K. and Beyes, T. (2009) Balancing acts: NPO-leadership and volunteering. *Financial Accountability and Management* 25(1): 79-97.

Katz R. L (1974) Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 52 (5): 90-102.

Kotter J. P (1990) A Force for change: How leadership differs from management. *New York Free Press*

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2012) The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen, 5th ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Kramer M. W., Meisenbach R. J., Hansen G. J. (2013) Communication, Uncertainty and Volunteer Membership. *Journal of Applied Communication Research* 41(1): 18-39.

- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2012) *Leadership: Theory, application, & skill development*. South Western College Publication.
- Maccoby M. (2000) Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research Technology Management* 43(1): 57-59.
- Meier, S. & Stutzer, A. (2008) Is volunteering rewarding in itself? *Economica* 75: 39–59.
- Morrison C. C & Greenhaw L.L. (2018) What skills do volunteer leaders need? A Delphi Study. *Journal of Leadership Education*: 54-71
- Nemteanu M. S. & Tarcza T. M. (2016) Volunteers Trust in Organizational Mission, Leadership and Activities Efficiency. *Analele Universității din Oradea. Științe economice* 25(1): 995-1001.
- Northouse P. G. (2016) *Leadership – Theory & Practice. Seventh Edition SAGE Publication*: 6, 13-15, 19, 43-56, 71-78, 93-99.
- Oliveira J. D. (2008). A Light Touch: Motivating and Leading Volunteers. *The Journal of Applied Christian Leadership* 2(2): 69-74.
- Oostlander J., Güntert S. T., van Svhie S., Wehner T. (2014) Leadership and Volunteer Motivation: A Study Using Self-Determination Theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 43(5): 869-889.
- Parolini J., Patterson K., Winston B. (2009) Distinguishing between transformational leadership and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 30(3): 274-291.
- Pearce, J.L. (1980) Apathy or self-interest? The volunteer's avoidance of leadership roles, *Journal of Voluntary Action Research* 9(1): 85-94.
- Pearce J.L. (1982) Leading and following volunteers: implications for a changing society, *The Journal of Applied Behavioral Research* 18(3): 385-394.
- Posner B. Z (2014) An investigation into the leadership practices of volunteer leaders. *Leadership & Organization Development Journal* 36(7) 2015: 885-898.
- Rowe W. G. (2014) Is Nonprofit Leadership Different from Business or Government Leadership. *Journal of Nonprofit Education and Leadership* 4(2): 86-91.
- Salamon L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M. A., & Tice, H. S. (2012). *The state of global civil society & volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit handbook* (Working Paper No. 49). Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Scandura T. A., Williams E. A. (2004) Mentoring and Transformational Leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behaviour* 65(3): 448-468.
- Schneider S. K., George W. M. (2009) Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 32(1): 60-77.



Spears L. C. (2002) Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for 21<sup>st</sup> century*: 1-16.

UN Volunteers (2018) State of World's Volunteerism Report: The thread that binds – Volunteerism and community resilience: Chapter 1: 9-16 Raportti saatavilla osoitteesta: <http://unv-swvr2018.org>

Studer S. (2016) Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2016 45(4): 688-714.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Vapaa-ajan osallistuminen [verkkojulkaisu]. 2017, 2. Miehet ja naiset tekivät yhtä paljon vapaaehtoistyötä. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 29.10.2020].  
Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/vpa/2017/vpa\\_2017\\_2018-08-30\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vpa/2017/vpa_2017_2018-08-30_kat_002_fi.html)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto [verkkojulkaisu]. ISSN=2342-6217. 2019. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 31.10.2020].  
Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/yrti/2019/yrti\\_2019\\_2020-09-24\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/yrti/2019/yrti_2019_2020-09-24_tie_001_fi.html)

Van Dierendonck D (2011) Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management* 37(4): 1228-1261.

Van Dierendonck D., Petterson K. (2012) Compassionate Love as Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics* 128(1): 119-131.

Van Til, J. (1994) Nonprofit Organizations and Social Institutions. In R. D. Herman and Associates (ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass,

Vuokko, P. (2009). *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi* (1.-2.painos 2010). Helsinki: WSOY Pro Oy. s. 9

Wang L., Mook L., Handy, F. (2016) An Empirical Examination of Formal and Informal Volunteering in Canada. International Society for Third-Sector Research. *Voluntas* (2017) 28: 139-161.

Wilson, J., & Musick, M. (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American Sociological Review* 62: 694-713.

Yasir M, Imran R, Irshad M, Mohamad N. Khan M. (2016) Leadership Styles in Relation to Employees Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *Sage Open* October-December 2016: 1-12.

## Liitteet

### Liite 1: Vapaaehtoisten johtajuuden kannalta tärkeitä ominaisuuksia, taitoja ja kykyjä

1. Luotettava
2. Toisia kunnioittava
3. Hyvä kuuntelija
4. Sitoutunut
5. Positiivisesti asennoituva
6. Kykenevä toimimaan minimaalisen ohjauksen ja valvonnan alaisuudessa
7. Kommunikointitaidot
8. Täsmällinen
9. Muut huomioonottava
10. Palvelemiseen orientoitunut asenne
11. Organisaation toimintamenetelmien ja –tapojen tuntemus
12. Kyky rohkaista
13. Omistautunut
14. Oma-aloitteinen
15. Ystävällinen
16. Rehellinen
17. Halu palvella
18. Halu saavuttaa enemmän kuin odotetaan
19. Kyky ratkaista ristiriitatilanteita
20. Järjestelmällinen
21. Myötätuntoinen
22. Oma johtajuutta – kykyä vaikuttaa
23. Kykenevä rekrytoimaan ja ohjaamaan uusia vapaaehtoisia
24. Kekseliäs
25. Halukkuus “antaa itsensä”
26. Kykenee tunnistamaan muiden vapaaehtoisten vahvuuksia
27. Sinnikäs
28. Kärsivällinen
29. Kyky opettaa
30. Kyky kriittiseen ajatteluun
31. Delegoi ja tukee tiimityöskentelyä
32. Johtaa esimerkillään
33. Kyky motivoida
34. Innokas
35. Kyky verkostoitua muiden kanssa
36. Hyvä persoonallisuus
37. Kyky aikatauluttamiseen ja siihen liittyvään dokumentointiin
38. Tarmokas
39. Kykenee muodostamaan varasuunnitelman ja käyttämään tarvittaessa kannustimia
40. Oma arviointikykyä
41. Helpottaa paikallistan sidosryhmien osallistumista
42. Itsevarma

(Morrison ja Greenhaw 2018)

## Liite 2: Viisi Esimerkillisen Johtajuuden Tapaa

Viisi esimerkillisen johtajuuden tapaa ovat Kouzesin ja Posnerin (2012) tunnistamia esimerkillisen johtajuuden toimintatapoja. Esimerkillisen johtajuuden tavat olisi hyvä jokaisen johtajan sisäistää, sillä aitous, rohkeus ja rohkaisu ovat rakentavan johtajuuden tärkeitä piirteitä ja kasvattavat merkittävässä määrin seuraajien sitoutumista.

**”Mallinna tietä”** tarkoittaa sitä, että johtajan odotetaan toimivan samoin, kun hän odottaa seuraajiensa toimiva. On tärkeää, että johtaja selkeästi sanoittaa sekä omat, että organisaation arvot ja valitsee toimia niiden mukaisesti. Johtajan oma toiminta on esimerkkinä muille ja sen tähden on äärimmäisen tärkeää, että hänen sanansa ja tekonsa ovat linjassa keskenään.

**”Innosta jaetulla visiolla”** muistuttaa siitä, että johtajan tärkeä tehtävä on jakaa organisaation visio sekä innostaen ja inspiroiden haastaa muita mukaan tekemään tuosta visiosta todellisuutta. Kyetäkseen luomaan innostavan vision, johtajan tulee tuntea ja ymmärtää seuraajiaan sekä kyetä osoittamaan näyn hyödyllisyys koko organisaatiolle.

**”Haasta Prosessi”** on tärkeä muistutus siitä, kuinka johtajien tulisi rohkeasti haastaa nykytila ja etsiä uusia ja innovatiivisia tapoja kehittyä ja muuttua. Esimerkilliset johtajat rohkeasti etsivät tapoja kasvattaa ja kehittää organisaatiota.

**”Mahdollista muiden toimiminen”** muistuttaa sitä, että menestys syntyy tiimityöllä ja johtajien tärkeä tehtävä on kasvattaa seuraajistaan johtajia yhteistyöllä ja luottamusta rakentamalla. Esimerkilliset johtajat ymmärtävät suhteiden tärkeyden sekä ovat valmiita kehittämään tiimiläistensä kykyjä ja itsevarmuutta.

**”Rohkaise sydäntä”** kuvaa sitä, kuinka esimerkilliset johtajat osoittavat seuraajilleen aitoa huolenpitoa ja välittämistä. Onnistumiset huomataan ja kehittymistä juhlietaan. Rohkaisua ja motivointi on aitoa ja merkityksellistä, sillä esimerkillinen johtaja ymmärtää oman roolinsa merkityksensä palautteen antajana.

(Kouzes ja Posner 2012)