

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	15.8.2021
Tekijä	Iina Rauha	Sivumäärä	86
Otsikko	Vapaaehtoisten johtaminen urheiluseuroissa – Esimiesten kohtaamat haasteet ja vapaaehtoisten kokemus esimiestyöstä		
Ohjaaja	KTT Essi Saru		

Tiivistelmä

Vapaaehtoistyö on urheiluseuratoiminnan pitkälti mahdollistava tekijä. Urheiluseurat kasvavat, mikä luo tarpeen myös osaamisen kasvulle. Sekä vapaaehtoiisiin että esimiehiin kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet huomattavasti viime vuosina. Vapaaehtoistyön määrä on vähentynyt, mutta kausiluontoinen vapaaehtoistyö on yleistynyt, mikä lisää vapaaehtoisten rekrytoinnin tarvetta. Ammattimaistuvat organisaatiot vaativat myös ammattimaisempaa johtamista.

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä tietämystä urheiluseuratoiminnan vapaaehtoisten johtamisesta ja tuoda kootusti tietoisuuteen ongelmakohtia. Tutkimuksella pyritään selvittämään, millaisia haasteita vapaaehtoisten johtamisessa urheiluseuroissa kohdataan. Tämä laadullinen tutkimus toteutettiin urheiluseurojen esimiesten osalta yksilöhaastatteluilta ja urheiluseuroissa työskentelevien vapaaehtoisten osalta ryhmähaastatteluilta.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat aiempien tutkimusten tuloksia siinä, että urheiluseurojen esimiehet kohtaavat työssään monia haasteita, jotka vaativat osaavaa johtamista. Yleisiä haasteita urheiluseuroissa ovat esimerkiksi seurassa syntyvät konfliktitilanteet, työtehtävien monimutkaistuminen, vapaaehtoisten turhautuminen ja sitoutumattomuus, pula vapaaehtoisista sekä rekrytoinnin haasteet. Urheiluseuran esimiehet palkataan monesti seuran sisältä vapaaehtoisten joukosta. Tutkimuksen tulokset tukivat aiempaa tutkimusta myös siinä, että vapaaehtoiset kokevat, että esimiesten palkkaus seuraan on yleisesti hyvä asia, mutta toivovat kehitystä esimiesten johtamistaidoissa tietyillä osa-alueilla. Parannusta toivotaan erityisesti viestintään, toiminnan organisointiin sekä palautteenantoon.

Monimuotoinen toiminta tekee kuitenkin esimiesten työstä hyvin kiireistä ja lisää haasteita. Vapaaehtoiset vaativat nykyään osaavaa johtamista ja esimiehet kokevat monesti itsekin tarvetta johtamistaitojen lisäämiselle. Vapaaehtoisille ominaisista motivaatiotekijöistä johtuen, kuten halusta auttaa ja olla hyödyksi, vapaaehtoistyöntekijöitä ei tule johtaa kuin palkallisia työntekijöitä. Vapaaehtoiskonseptien johtamisessa ajatellaan yleisesti olevan vielä tarvetta jatkokutkimukselle ja vapaaehtoisorganisaatioihin muotoilluille johtamisen tavoille.

Avainsanat	Vapaaehtoistyön johtaminen, seurajohtaminen, henkilöstöjohtaminen
------------	---



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN URHEILUSEUROISSA

**Esimiesten kohtaamat haasteet ja vapaaehtoisten kokemus esimies-
työstä**

Kansainvälisen liiketoiminnan
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Iina Rauha

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

15.8.2021
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Tur-
nitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	VAPAAEHTOISTYÖ URHEILUSEURASSA	12
2.1	Vapaaehtoistyön määrittely	12
2.2	Vapaaehtoistyön aloittaminen	14
2.3	Vapaaehtoistyö urheiluseuroissa	15
2.4	Vapaaehtoistyöntekijän sitoutuminen ja organisaatiodentiteetti	17
3	VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN JA SEN HAASTEET	21
3.1	Vapaaehtoistyön johtaminen	21
3.1.1	Johtaminen vapaaehtoisorganisaatioissa	21
3.1.2	Vapaaehtoisten pysyvyys.....	23
3.2	Vapaaehtoistyön johtaminen urheiluseurassa	25
3.2.1	Seurajohtaminen	25
3.2.2	Tarve osaavalle johtamiselle.....	26
3.2.3	Urheiluseuroihin soveltuvat johtamisen tyylit.....	27
3.2.4	Esimiesten rooli vapaaehtoisten tyytyväisyyden luomisessa	29
3.3	Vapaaehtoistyön johtamisen haasteet urheiluseuroissa	31
3.3.1	Vapaaehtoistyön monimutkaistuminen ja suunnitelmallisuuden puute 32	
3.3.2	Konfliktit sekä johtamistaidon puute.....	33
3.3.3	Vapaaehtoisten rekrytoinnin haasteet	37
3.3.4	Vapaaehtoisten turhautuminen ja sitoutumattomuus organisaatioon	38
3.4	Yhteenveto	40
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	42

4.1 Tutkielman metodologiset valinnat	42
4.2 Tutkimusmenetelmät	43
4.2.1 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus	43
4.2.2 Aineiston keruu	45
4.2.3 Aineiston analysointi	47
5 ESIMIESTEN KOKEMUKSET VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMISESTA URHEILUSEUROISSA	49
5.1 Esimiesten kokemukset hyvin sujuneesta vapaaehtoistyön johtamisesta .	49
5.1.1 Johtajuus ja esimiestaidot	49
5.1.2 Intohimio	51
5.1.3 Viestintä	52
5.2 Esimiesten kokemukset vapaaehtoistyön johtamisen haasteista.....	53
5.2.1 Johtamisosaaminen	53
5.2.2 Sitoutuneisuuden puute ja sen tuoma kuormitus	55
5.2.3 Vapaaehtoiisiin kohdistuvat odotukset ja työn monimutkaistuminen	57
5.2.4 Vapaaehtoisten tiukat aikataulut.....	59
5.2.5 Vapaaehtoisten keskinäiset konfliktitilanteet	60
5.2.6 Vapaaehtoisten turhautuminen	61
5.2.7 Vapaaehtoistyön lopettaminen ja puute vapaaehtoisista	62
6 VAPAAEHTOISTEN KOKEMUS URHEILUSEUROJEN ESIMIESTYÖSTÄ 64	64
6.1 Vapaaehtoisten kokemukset hyvin sujuneesta vapaaehtoistyöstä	64
6.1.1 Mikä saa tekemään vapaaehtoistyötä?	64
6.1.2 Vapaaehtoistyötä tukeva esimiehen toiminta	65
6.2 Vapaaehtoisten kokemukset vapaaehtoistyöstä, jossa ilmeni haasteita.....	65
6.2.1 Vapaaehtoisten motivaatiota vähentävät tekijät	66
6.2.2 Esimiestyö, joka ei tue vapaaehtoistyötä	67
6.2.3 Esimiehen vaikutus vapaaehtoistyön elinkaareen.....	71
7 LOPUKSI.....	73

7.1 Johtopäätökset	73
7.2 Tutkielman luotettavuus	76
7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	78
LÄHTEET	81
LIITE.....	86

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Kiinnostus kolmannen sektorin organisaatioiden johtamiseen ja organisointiin kasvaa jatkuvasti. Vapaaehtoisorganisaatioiden jatkuva kasvu lisää niiden tarvetta kehittää johtamistapojaan ja organisaationsa muita käytäntöjä. (Cairns, Harris & Young 2005; Pynes 2020.) Vaikka vapaaehtoistyö on ilmiönä vanha, urheilun vapaaehtoistyötä käsittelevää tutkimusta on tehty maailmanlaajuisesti vasta pääasiassa 1990-luvun lopulta lähtien (Aarresola 2020). 2000-luvun vaihteessa ihmisten johtamisesta oli kerääntynyt yleisesti hyvin paljon tutkimustuloksia, mutta hyvin pieni osa tästä oli vapaaehtoissektorin puolelta (Cattano, Pond & Kelloway 2001). Viime vuosikymmeninä vapaaehtoistyön tutkimusta on innoittanut erityisesti kaksi ilmiötä: tutkijoita on kiinnostanut ensinnäkin se, mikä saa ihmiset työskentelemään ilmaiseksi, ja toiseksi vapaaehtoistyön merkitys urheilujärjestöille, -seuroille ja -tapahtumille. Merkittävä osa tutkimuksesta on käsitellyt aihetta yksilön näkökulmasta ja käyttäytymistieteellisistä lähtökohdista. On tutkittu paljon esimerkiksi vapaaehtoisten motivaatioon, ajankäyttöön ja sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Vapaaehtoisten johtamista, eli itse johtamistoimintaa ja sen arkipäivää, käsitteleviä tutkimuksia on vielä suhteellisen vähän. (Aarresola 2020; Wicker 2017; Ward & Greene 2018.) Monissa vapaaehtoistyön sekä vapaaehtoisorganisaatioiden tutkimuksissa usein sivuutetaan johtamisen näkökulma. Tällä hetkellä olisikin suuri tarve tutkia johdon vaikutusta vapaaehtoistyössä, esimerkiksi vapaaehtoisten rekrytointiprosesseissa. (Østerlund 2013.)

Tutkijoiden kiinnostus kasvaa jatkuvasti voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden laadukasta johtamista kohtaan. Lisäksi kiinnostavana tutkimuskohteena on, miten johtamisella voidaan vaikuttaa vapaaehtoisten asenteisiin ja käyttäytymiseen ja siten tehostaa työtä. Hallitukset ympäri maailmaa leikkaavat kustannuksia ja vähentävät julkisia menoja, minkä johdosta voittoa tavoittelemattomat järjestöt kohtaavat yhä enemmän paineita johtaa laadukkaasti paitsi palkattua henkilöstöä, myös vapaaehtoisia. Vapaaehtoistyöntekijöiden on todettu olevan voittoa tavoittelemattomien yritysten tukipilareita, mutta heidän sitoutumisestaan, motivaatiostaan ja suoriutumisestaan on suuri vastuu esimiehillä. Lisääntyvä kiinnostus ammattimaiseen johtamiseen johtuu pitkälti tutkimustuloksista, joiden mukaan johtamisella voi vaikuttaa vapaaehtoistyön tuloksiin, vapaaehtoisten tyytyväisyyteen, heidän sitoutumiseensa organisaatioon sekä siten heidän kiinnostukseensa

jatkaa vapaaehtoistyötä. (Alfers, Antunes & Shantz 2017.) Aiheen ajankohtaisuus sekä kiinnostus ja tarve urheiluseurojen johtajuuden lisätutkimukselle näkyy selkeästi Suomen Olympiakomitean huhtikuussa 2021 julkaisemassa seuratoiminnan tilannekatsauksessa. Olympiakomitea on asettanut tavoitteikseen liikunnan ja urheilun ammattimaistumisen sekä seuratoiminnan johtamisen, sen vahvistamisen ja laadun paranemisen. Lisäksi tilannekatsauksessa korostetaan vapaaehtoisten tärkeyttä, mikä korostaa kasvavaa kiinnostusta ja huomiota johtamisen näkökulmaa kohtaan. (Olympiakomitea 2021.)

Urheiluorganisaatiot ovat kuitenkin pyrkineet pitkälti hyödyntämään valtavirtaisia palkkatyöntekijöille suunnattuja johtamisen käytäntöjä. Näissä käytännöissä ei useinkaan huomioida motivaatio- ja tyytyväisyystekijöiden eroja tavalla, jonka vapaaehtoistyön johtaminen vaatisi. Menestyksekkääseen vapaaehtoistyön johtamiseen nämä tekijät ovat kuitenkin välttämättömiä. (Sheptak & Menaker 2016.) Vapaaehtoisten johtamisesta ja johtamisen vaikutuksesta vapaaehtoiisiin on vielä kuitenkin yllättävän vähän tutkimustuloksia, vaikka palkkatyön johtamista koskevaa tutkimusta on erittäin laajasti. Vapaaehtois-sektorin tutkimuksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota johtajuuden vaikutuksiin vapaaehtoistyön tuloksissa, jolloin saataisiin korostettua laadukkaan johtamisen tärkeyttä myös vapaaehtoisorganisaatioissa. (Dwyer, Bojo, Snyder, Nov & Berson 2013.)

Urheiluseuroissa tehty vapaaehtoistyö on vähentynyt viime vuosina esimerkiksi rekrytointihaasteiden ja vapaaehtoisten sitoutumishaluttomuuden takia (Cuskelly 2004). Nämä ongelmat juontuvat siitä, että vapaaehtoistyön vaatimukset ovat kasvaneet ja vapaaehtoistyön johtaminen on monimutkaistunut sekä vapaaehtoissektorin itsensä että yhteiskunnan vaatimusten kasvun myötä. (Cuskelly 2004; Andreff 2006.) Johtamisen haasteet liittyvät vapaaehtoisorganisaatioiden prosessien monimutkaistumiseen ja edellyttävät johtajilta ammattitaitoa. Ammattitaitoisella johtamisella on suuri vaikutus vapaaehtoisten työn tulokseen, mutta monissa urheiluseuroissa tässä on vielä paljon puutteita. (Alfers, Antunes & Shantz 2017.) Amatöörijohtaminen on siis vielä yleistä urheiluseurojen vapaaehtoistyössä, ja esimerkiksi esimieheksi palkataankin monesti vain joku seurassa pitkään toiminut henkilö. Päätoimisten työntekijöiden määrä urheiluseuroissa myös kasvaa ja seuraorganisaatiot ammattimaistuvat jatkuvasti, mikä osaltaan kasvattaa osaamistarvetta. (Koski 2012a.) Vaikka urheiluseurat ammattimaistuvat, vapaaehtoistyöntekijöiden rooli pysyy merkittävänä ja vaatii oikeanlaista johtamista. Vapaaehtoistyöhön kohdistuvien vaatimusten kasvaessa myös johtoon kohdistuvat vaatimukset muuttuvat. Urheilujohtajien työnkuva on muuttunut urheiluseurojen kasvaessa ja ammattimaistuessa, ja vastaan tulee vanhojen lisäksi myös uudenlaisia haasteita, jotka johdon tulee osata käsitellä

oikein. Tästä ammattitaitoisen johdon tarpeesta ja siihen johtavista syistä on tehty suhteellisen vähän tutkimusta.

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tässä tutkielmassa selvitetään, millaisia haasteita vapaaehtoisten johtamisessa urheiluseuroissa kohdataan. Tavoitteena on lisätä tietämystä urheiluseuratoiminnan vapaaehtoisten johtamisesta ja tuoda kootusti tietoisuuteen ongelmakohtia. Päättökysymykset ovat siten seuraavat:

- Minkälaisia haasteita urheilujohtajat kohtaavat vapaaehtoisia johtaessaan?
- Minkälaiseksi vapaaehtoiset kokevat urheiluseurojen esimiestyön?

Näiden tutkimuskysymysten kautta halutaan ottaa osaa lisääntyneeseen keskusteluun urheiluseuratoiminnan johtajuudesta, tuoda kootusti esiin urheilujohtajien kohtaamia haasteita vapaaehtoisten johtamisessa sekä lisätä yleisesti tietoa urheiluseurojen esimiestyöstä.

Tutkimuksissa on havaittu, ettei urheiluseuran koko, tyyppi tai pelkkä palkattujen työntekijöiden määrä vaikuta vapaaehtoisten tyytyväisyyteen. Urheiluseuran koon on tosin todettu vaikuttavan sen ammattimaisuuteen. Mitä suurempi urheiluseura, sitä enemmän myös ammattitaitoista johtamista seurasta löytyi. Myöskään eri maiden välillä ei löydetty suuria eroja tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin vapaaehtoisten tyytyväisyyttä kymmenessä eri Euroopan maassa. (Nagel ym. 2020.) Oli kyseessä iso seura tai pieni seura, melkoinen osa ongelmista ja kehityskohteista on lopulta yhteisiä kaikille, myös seurojen palkatuille toimihenkilöille (Saaristo 2021). Näistä syistä tutkielmaa ei rajata mihinkään tiettyyn urheilulajiin, vaan tarkastellaan vapaaehtoisten johtamisen haasteita urheiluseuroissa yleisesti.

Tässä työssä vapaaehtoistyöllä tarkoitetaan urheiluseuroissa palkatta tai kulukorvausta vastaan tehtyä työtä. Vapaaehtoistyöntekijät voivat olla mukana urheiluseuran viikoittaisessa toiminnassa esimerkiksi valmentajan roolissa, tai he voivat osallistua seuran satunnaisiin tapahtumiin, kuten erilaisiin näytöksiin, peleihin, kilpailuihin tai varainkeruutapahtumiin. Tapahtumissa on erilaisia vapaaehtoistyön tehtäviä hyvin monipuolisesti, mutta tyypillisiä työtehtäviä ovat esimerkiksi lipuntarkastaja, buffetin tai seuratuotteiden myyjä, siivoaja ja järjestyksenvalvoja. Vapaaehtoistyöksi tässä tutkielmassa lasketaan

myös esimerkiksi oman lapsen urheilujoukkueen rahastonhoitajana tai joukkueenjohtajana toimiminen sekä palkatta erilaisiin tiimeihin, kuten seuran markkinointi- tai tapahtumatiimiin kuuluminen.

Suomen kielessä termi ”johtaminen” on hyvin laaja käsite. Kansainvälisessä urheilujohtamisen tutkimuskirjallisuudessa käytetään johtamisesta useita käsitteitä, kuten *governance* eli hallinto, *management* eli asiajohtaminen ja *leadership* eli ihmisten johtaminen. Nämä kaikki muodostavat tutkimuskirjallisuuteen omat alueensa ja koulukuntansa. Useat käsitteet havainnollistavat sitä, mistä kaikesta urheiluseuran johtamisessa on kyse. Tämä tutkimus katsoo johtamista kuitenkin pääasiassa ihmisten johtamisen näkökulmasta, jolloin vuorovaikutus ja tilannesidonnaisuus korostuvat. (Aarresola 2020.)

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu johdannon lisäksi kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen esitetään tutkielman tavoitteen kannalta oleellinen teoriaosuus kahdessa pääluvussa. Tutkielman toisessa luvussa esitellään vapaaehtoistyö käsitteenä sekä sen olemus ja merkitys urheiluseuroissa. Toisessa luvussa esitellään myös vapaaehtoistyön aloittamisen prosessi sekä vapaaehtoistyön aloittamiseen johtavat yleisimmät tekijät. Lisäksi luvussa käsitellään organisaatioidentiteettiä, jonka avulla luodaan sitoutuneisuutta, yhteenkuuluvuutta ja halua työskennellä organisaation hyväksi, ja täten se on hyvin olennainen osa vapaaehtoistyötä. Luvun tarkoituksena on selventää vapaaehtoistyön käsitettä ja sen luonnetta sekä korostaa vapaaehtoistyön merkitystä erityisesti kolmanteen sektoriin kuuluvissa urheiluseuroissa. Vapaaehtoistyön luonteen selventäminen sekä sen aloittamisen motiivit ja työhön vahvasti vaikuttava organisaatioidentiteetti helpottavat hahmottamaan haasteita, joita vapaaehtoistyön johtajat voivat työssään kohdata sekä tulkitsemaan vapaaehtoisten omia kokemuksia organisaatiosta ja esimiehistä.

Kolmannessa pääluvussa paneudutaan vapaaehtoistyön johtamiseen ja sen haasteisiin. Luvussa käsitellään vapaaehtoistyön johtamista, seurajohtamista sekä vapaaehtoistyön johtamista urheiluseuroissa. Nämä teemat ovat oleellisia tutkimuksen kannalta, sillä vapaaehtoisten johtaminen poikkeaa merkittävästi palkkatyön johtamisesta, ja urheiluseurat toimivat pääasiassa vapaaehtoisten voimalla. Luvussa esitellään vapaaehtoisten esimiehille toimiviksi havaittuja johtamistapoja ja vapaaehtoisten pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä. Vapaaehtoistyöntekijöitä motivoivat myös eri tekijät kuin palkkatyöntekijöitä, mikä vaikuttaa urheiluseuroissa tarvittavaan esimiestyöhön. Luvussa eritellään myös aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja vapaaehtoisten avulla toimivien urheiluseurojen haasteita,

joihin urheiluseurojen johtajat törmäävät vapaaehtoisia johtaessaan. Tarkoituksena on kartoittaa aiempaa tutkimusta ja koota yhteen niiden oleellisinta antia urheiluseurojen johtajien kokemista haasteista vapaaehtoisten johtamisessa, ja siten korostaa urheiluseurojen laadukkaan johtamisen merkitystä.

Neljännessä pääluvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen toteutusta. Luvussa esitellään tutkielmassa käytetyt metodologiset valinnat sekä tutkimusmenetelmät. Tässä kuvataan, miten aineisto kerättiin ja analysoitiin. Lisäksi luvussa esitellään vielä haastateltavien henkilöiden taustatiedot, perustellaan haastateltavien valintaa sekä kerrotaan heistä tarkempia yksityiskohtia, joilla halutaan selventää haastatteluaineiston muodostumista ja siten parantaa aineiston luotettavuuden arviointia.

Tämän tutkimuksen tulokset esimiesten haastatteluista esitellään ja analysoidaan viidennessä pääluvussa ja tulokset vapaaehtoisten haastatteluista kuudennessa pääluvussa. Jälkimmäisessä tuodaan myös esiin muutamia esimiesten ja vapaaehtoisten haastatteluista nousseita eriäviä näkemyksiä. Luvuissa yhdistetään tutkimuksen tulokset teoriataustaan ja pohditaan tulosten ja teorian suhdetta tutkielman tavoitteen ja tutkimusongelmien näkökulmasta. Teemahaastatteluilla kerättyä tutkimusaineistoa esitellään teemoittain kattavasti, mutta tiivistetysti. Haastatteluista on myös nostettu esiin olennaisia suoria lainauksia tukemaan ja vahvistamaan analyysiä sekä selventämään aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 146). Tutkimustulokset pohjautuvat vapaaehtoisten ja esimiesten näkemyksiin onnistuneista ja epäonnistuneista vapaaehtoistyön johtamisen kokemuksista. Seitsemännessä luvussa esitetään tiivistetyt johtopäätökset, arvioidaan saatuja tutkimustuloksia ja tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi luvussa pohditaan ja esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 VAPAAEHTOISTYÖ URHEILUSEURASSA

2.1 Vapaaehtoistyön määrittely

Vapaaehtoistyötä tehdään paljon hyvin erilaisissa organisaatioissa (Marjovuo 2014, 21), ja se voidaan siten määritellä monella tapaa. Yhden määritelmän mukaan vapaaehtoistyötä on ryhmän kautta tai organisaation puolesta suoritettu palkaton työ, mutta ei ammattiliitolle tai poliittiselle puolueelle suoritettu työ. Toinen määritelmä näkee vapaaehtoistyön palkattomana aktiviteettina, joka edellyttää ajankäyttöä ja jota tehdään yksilön, ryhmän tai ympäristön hyödyttämiseksi, pois lukien läheisten sukulaisten eteen tehty työ. (Andreff 2006.) Kolmannen määritelmän mukaan vapaaehtoistyö on kaikkea toimintaa, jossa aikaa annetaan vapaasti toisen henkilön, ryhmän tai asian hyväksi. Tämä määritelmä ei rajaa pois vapaaehtoisten hyötymistä työstään, mutta vapaaehtoistyöllä tarkoitetaan kuitenkin spontaania auttamista sitoutuneempaa toimintaa. (Wilson, 2000.) Vapaaehtoistyö on määritelmästä riippumatta aina suunniteltua toimintaa, eli ihmiset pohtivat vaihtoehtojaan, ennen kuin päättävät ryhtyä vapaaehtoistyöhön. Perinteisesti vapaaehtoistyöhön myös sitoudutaan pitkäaikaisesti. (Penner 2004.) Vapaaehtoistyö hyödyttää kohdeorganisaation lisäksi sekä vapaaehtoista itseään että yhteiskuntaa yleensä (Wilson 2000), ja sen on todettu lisäävän yhteiskunnan sosiaalista pääomaa. Muun muassa näistä syistä suhtautuminen vapaaehtoistyötä kohtaan on hyvin myönteistä. (Marjovuo 2014, 21.)

Vapaaehtoistyö eroaa selkeästi palkkatyöstä. Vapaaehtoiset eivät saa työstään rahallista korvausta, joten organisaatiot eivät pysty samalla tavalla vaikuttamaan vapaaehtoistyöntekijöihin esimerkiksi palkkioiden tai ylennysten kautta. Vapaaehtoisten motivaation kannalta tärkeää on vapaaehtoistyön kokeminen palkitsevana. Palkkatyöntekijöitä rajoittavat erilaiset säännöt ja raamit, ja vapaaehtoistyöntekijöiden työtä taas edistävät heille annetut vapaudet, päätösvalta ja tiukkojen raamien puuttuminen. (Alfes ym. 2017.) Vapaaehtoistyöntekijät kokevat organisaation hyvin eri tavalla kuin palkkatyöntekijät, mikä näkyy muun muassa heidän pysyvyyttään ennakoivissa tekijöissä (Fallon & Rice 2015). Vapaaehtoistyö on työntekijöiden vapaa-ajan viettoa, ja he sitoutuvat siihen omasta tahdostaan. Vapaaehtoistyöntekijät eivät myöskään ole riippuvaisia organisaatiosta kuten palkkatyöntekijät, mutta tämä ei kuitenkaan tee heistä palkkatyöntekijöitä epäluotettavampia. Vapaaehtoistyöntekijät ovat päinvastoin yleensä sisäisesti motivoituneita ja lojaaleja organisaatiota kohtaan. Vapaaehtoistyöntekijöitä on kuitenkin niin paljon, että on

mahdotonta määrittää vain muutamaa selittävää tekijää sille, miksi vapaaehtoistyötä tehdään. (Østerlund 2013.) Työnteko perustuu pitkälti motivaatioon, ja eri ihmisiä motivoivat eri asiat. Erilaisia syitä vapaaehtoistyön tekemiseen voivat olla esimerkiksi halu kehittää omia urataitoja, henkilökohtaiset intressit, sosiaaliset suhteet tai lapsen harrastuksen tukeminen. (Dwyer ym. 2013.)

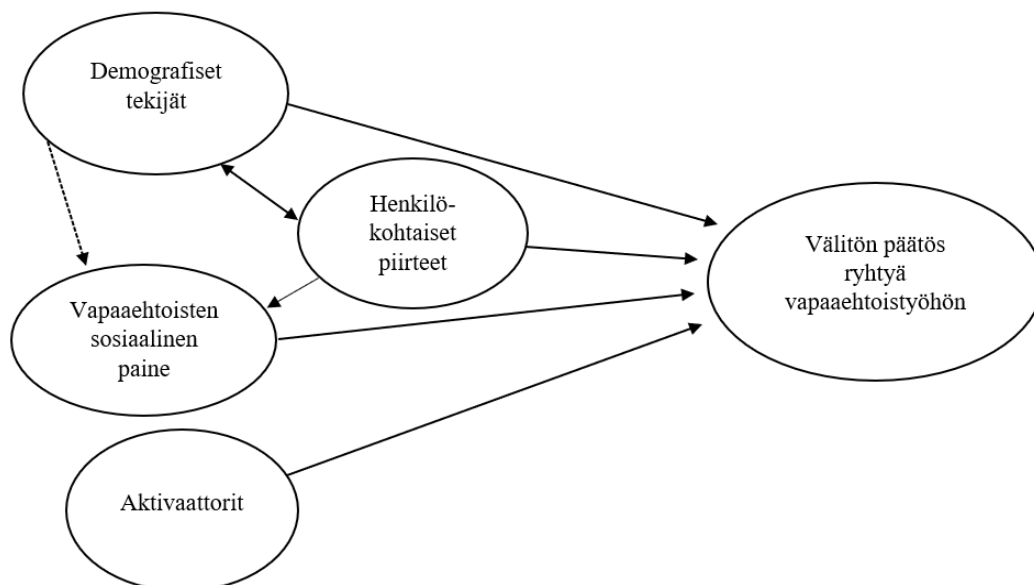
Vapaaehtoistyön voidaan ajatella vaativan niin kutsuttua ei-pakollista (engl. nonobligated) auttamista. Auttaja tuntee olevansa henkilökohtaisesti velvollinen tarjoamaan apua potentiaaliselle vastaanottajalle. Usein tämä velvoitteen tunne johtuu pitkäaikaisesta henkilökohtaisesta suhteesta auttajan ja vastaanottajan välillä, kuten ystävyys- tai sukulaisuussuhteesta. (Penner 2004.) Koska vapaaehtoiset työskentelevät ilman muodollisia palkkioita, on tärkeää huomioida heitä motivoivat tekijät. Motivaattorit voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat tässä esimerkiksi vapaaehtoisten omat tarpeet ja arvot. Ulkoisesta motivaatiotekijästä esimerkki on vapaaehtoisorganisaation johto. (Dwyer ym. 2013.) Vapaaehtoistyötä koskeneissa tutkimuksissa vapaaehtoiset ovat maininneet motivoiviksi tekijöiksi perheen miellyttämisen, ystävien tai yhteisön tarpeet, ihmisten auttamisen ja tapaamisen, ystävien saamisen sekä yhteyden omaan palkkatyöhön. Taloudellista motiivia ei tutkimuksissa mainittu. Myös maine, valta ja osallistumismahdollisuus päätöksentekoon motivoivat vapaaehtoistyöntekijöitä. (Andreff 2006.) Vapaaehtoisten tyytyväisyyteen vaikuttaa lisäksi esimerkiksi työn määrä, arvostus, tuki ja johtajuus (Nagel ym. 2020). Vapaaehtoistyötä kohtaan koettu tyytyväisyys on tulos omien odotusten ja vallitsevan tilanteen kohtaamisesta ja sen kognitiivisesta ja emotionaalista kokemisesta. Silloin kun odotukset ja kokemus vapaaehtoistyöstä eivät kohtaa, on seurauksena tyytymättömyyttä. (Egli, Schlesinger & Nagel 2014.) Vapaaehtoisten tyytyväisyys ei silti aina ole suoraan yhteydessä vapaaehtoisena toimimisen kestoon tai työskentelyn tehokkuuteen. Epätyytyväiset vapaaehtoiset saattavat jatkaa työssä esimerkiksi velvollisuudentunteen tai lapsensa harrastuksen vuoksi ja tyytyväiset vapaaehtoiset saattavat lopettaa työn esimerkiksi perhekiireiden vuoksi. Tyytyväiset vapaaehtoiset kuitenkin tekevät seuran vapaaehtoistoiminnasta houkuttelevaa. (Dwyer ym. 2013).

Vapaaehtoistyöstä hyötyvät sekä vapaaehtoistyöntekijä että työnteon kohde, siis esimerkiksi urheiluseura. Useissa tutkimuksissa on tarkasteltu vapaaehtoistyön vaikutuksia toimijoiden subjektiiviseen ja objektiiviseen hyvinvointiin. Positiivisina vaikutuksina on todettu muun muassa tyytyväisyys elämään, parempi itsetunto ja toimintakyky sekä parempi menestyminen koulussa ja työelämässä. (Wilson 2000.) Vapaaehtoistyötä halutaan

tehdä, koska välitetään työn tuomista hyödyistä. Hyötyjen lisäksi vapaaehtoistyöstä aiheutuu aina myös kustannuksia molemmille osapuolille, kun organisaatiot rekrytoivat, perehdyttävät ja kouluttavat vapaaehtoisia, jotka puolestaan käyttävät omaa vapaa-aikaansa. Ihmiset ryhtyvät vapaaehtoistyöhön silloin, kun saadut hyödyt ovat aiheutuneita kustannuksia suuremmat. (Handy & Mook 2011.)

2.2 Vapaaehtoistyön aloittaminen

Vapaaehtoistyö voidaan aloittaa monista eri syistä. Alla oleva kuvio 1 esittää Pennerin mallin vapaaehtoistyöhön ryhtymiseen johtavista tekijöistä. Malli perustuu lähtökohtaan, jonka mukaan yksilön päätökseen osallistumisesta vaikuttavat sekä henkilökohtaiset tekijät, joita yksilö tuo tilanteeseen, sekä tilanne, eli mitä yksilö puolestaan saa itse tilanteelta. (Penner 2004.) Demografisista tekijöistä koulutustaso ja tulot vaikuttavat eniten vapaaehtoistyöhön ryhtymiseen. Vaikutus on epäsuora, eli suuren palkan ei voida ajatella suoraa tarkoittavan vapaaehtoistyön aloittamista. Suurituloiset ja koulutetut henkilöt ovat usein tietoisia erilaisista ympäröivistä ongelmista ja heillä saattaa olla työnsä puolesta myös enemmän vapaa-aikaa ja siten mahdollisuuksia osallistua järjestötoimintaan. Koulutuksen on todettu myös lisäävän empatiaa ja itsevarmuutta, mikä myös edistää vapaaehtoistyöhön ryhtymistä. Näin demografisilla tekijöillä voidaan nähdä olevan jonkin tason vaikutus vapaaehtoistyön aloittamiseen. (Penner 2004.)



Kuvio 1 Vapaaehtoistyön aloittaminen (Penner 2004).

Pennerin mallin mukaan vapaaehtoistyöhön ryhtymiseen vaikuttavat myös henkilökohtaiset tekijät, eli erilaiset uskomukset, asenteet, tarpeet, motiivit ja luonteenpiirteet. Kaikkeen vapaaehtoistyöhön ryhtymiseen vaikuttaa myös yleensä joko suora tai epäsuora sosiaalinen paine. (Penner 2004.) Catanon ym. (2001) mukaan vapaaehtoistyö aloitetaan silloin, kun ihmisen omat näkemykset sopivat hyvin yhteen organisaation arvojen kanssa. Vapaaehtoistyön aloittamista pidetään yleisesti myönteisenä, mutta aina se ei kuitenkaan ole näin. Vapaaehtoistyöhön ryhtyminen ei välttämättä ole vapaasti valittavissa. Ryhmäpaine voi johtaa vapaaehtoistyön aloittamiseen esimerkiksi lapsen koululuokan varainkeruussa. (Marjovuori 2014, 21.) Henkilökohtaiset tekijät ja sosiaalinen paine eivät kuitenkaan itsessään aiheuta vielä vapaaehtoistyöhön ryhtymistä. Laaja sosiaalinen verkosto ja aiempi vapaaehtoistyökokemus lisäävät todennäköisyyttä sosiaalisen paineen kohtaamiselle. Sopivaksi katsottujen henkilöiden suora pyytäminen mukaan vapaaehtoistyöhön on yleistä. Viimeisenä Pennerin nimeämä vapaaehtoistyöhön ryhtymiseen johtava tekijä on niin kutsuttu aktivaattori. Aktivaattoreilla tarkoitetaan erilaisia kokemuksia ja mielikuvia, jotka saavat henkilön aloittamaan vapaaehtoistyön. Tällaisia voivat olla esimerkiksi näkää näkevän lapsen kuva tai läheisen sairastuminen. (Penner, 2004.)

Vapaaehtoistyön määrä on kuitenkin ollut 2000-luvulla laskussa. (Cuskelly 2004.) Väitteitä on paljon siitä, ettei nuorempi sukupolvi sitoudu vapaaehtoistyöhön enää samalla tavalla kuin vanhempi sukupolvi. Näin vapaaehtoistyön määrä vähenisi yhä jatkossakin. (Marjovuori 2014, 23.) Marjovuon (2014) mukaan on kuitenkin mahdollista, että kyse olisi enemmänkin vapaaehtoistyössä tapahtuvasta muutoksesta, eikä suoranaisestä määrän vähenemisestä. Tällainen muutos voisi olla esimerkiksi se, että nuoret olisivat alkaneet suosimaan vain lyhytkestoista vapaaehtoistyötä, kun perinteisen näkökulman mukaan vapaaehtoistyö on ollut pysyvää sitoutumista tietyn järjestön toimintaan. Myös Saaristo (2021) näkee työelämän projektiluontoisuuden heijastuvan nykyään vapaaehtoissectoriin.

2.3 Vapaaehtoistyö urheiluseuroissa

Tärkeä osa voittoa tavoittelematonta sektoria ovat urheiluseurat ja -järjestöt, jotka tarjoavat laajasti yhteiskunnan sosiaaliseen pääomaan ja uudistumiseen, parempaan terveyteen, turvallisempiin, yhtenäisempiin ja osallistavampiin yhteisöihin sekä elinikäiseen oppimi-

seen myötävaikuttavia palveluita (Bang 2015). Vapaaehtoistyöntekijät ovat urheiluseurojen kulmakivi (Cuskelly 2004; Andreff 2006; Alfes ym. 2017; Bartman, Cavanagh & Hoye 2017; Engelberg, Skinner & Zakus 2011). Vaikka seuralla olisi riittävät talousresurssit, laadukkaat harjoitusolosuhteet ja toimivat ydinprosessit, ei mitään tapahdu ilman toimijoita (Aarresola, 2020). Perinteisesti urheiluseurat kykenevät toimimaan kustannustehokkaasti vain vapaaehtoisten ansiosta. (Andreff 2006.) Urheiluseurat koostuvat yleensä sekä vapaaehtoisista että palkallisista työntekijöistä (Dwyer ym. 2013.) Urheiluseurojen suosio ja harrastajamäärät kasvavat, mutta valitettavasti samaan aikaan myös vapaaehtoistyöstä kiinnostuneiden määrä vähenee. Ongelmaa on pyritty ratkaisemaan palkkaamalla päätoimisia työntekijöitä vapaaehtoisten joukosta. (Cuskelly 2004.) Onnistunut urheiluseuran toiminta vaatiikin sen, että palkalliset ja palkattomat työntekijät työskentelevät hyvin yhteen, jolloin päätöksenteko on tehokasta ja organisaatio toimii joustavasti. (Kerwin 2013.)

Säännöllinen vapaaehtoinen osallistuminen on urheiluseurojen perusresurssi, joka voi myös edistää sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja aktiivista organisaatiokansalaisuutta (Nagel ym. 2020). Esimerkiksi Tanskassa on tutkittu, että kolmasosa kaikista vapaaehtoisista työskentelee urheiluseurassa, ja että jopa neljä viidestä urheiluseurasta pyörii pelkkien vapaaehtoisten voimalla (Østerlund 2013). Seuratyön lisäksi vapaaehtoistyöntekijät mahdollistavat erilaisia ja myös hyvin merkittäviäkin urheilutapahtumia, kuten jalkapallon MM-kilpailut (Neufeind 2013).

Suomen Olympiakomitean, opetus- ja kulttuuriministeriön ja Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen järjestämässä seuratoiminnan tilannekatsauksessa (2021) Suomen Olympiakomitean toimitusjohtaja Mikko Salonen korosti urheiluseuratoiminnan merkitystä Suomen suurimpana kansanliikkeenä. Salonen kommentoi:

” Seuratoimintaan osallistuu eri rooleissa 1,8 miljoonaa ihmistä. Se on Suomen suurin kansanliike ja sen vaikutus ihmisille ja koko yhteiskunnalle on kiistaton. Koronakriisistä selviytyäksemme ja siitä toipuaksemme liikunnan ja urheilun merkitys on vielä aiempaa suurempi. Sen vuoksi nyt on tärkeää keskustella liikunnan merkityksestä ja yhteiskunnallisesta painoarvosta”.

Kuten Salosen kommentistakin ilmenee, vapaaehtoistyöntekijöillä on urheiluseuroissa hyvin monipuolisia rooleja. Esimerkkejä vapaaehtoisten yleisistä rooleista urheiluseu-

roissa ovat puheenjohtaja, sihteeri, rahastonhoitaja, kalustosihteeri, komitean jäsen, valmentaja, joukkueen kapteeni sekä muut hallinnolliset ja operatiiviset roolit. (Andreff 2006.) Urheiluseuran jäsenmäärä sekä harjoitettu laji määrittävät vapaaehtoistyön laajuutta ja luonnetta siinä määrin, että mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä vähemmän vapaaehtoisia on suhteessa jäsenmäärään ja sitä suurempi on palkatun henkilöstön osuus (Østerlund 2013).

Organisaation kulttuurilliset piirteet vaikuttavat siihen, kuinka helppoa vapaaehtoistyötä tekeviä valmentajia on saada seuroihin. Mitä enemmän organisaatio panostaa nuoriin, sitä enemmän saadaan uusia valmentajia. Nuoret valmentajat sitoutuvat usein organisaatioon halusta tukea nuoria urheilijoita. Nuoret valmentajat vaativat organisaatiolta myös hyvää koulutusohjelmaa, joka todennäköisimmin löytyy nuoriin keskittyvästä organisaatiosta. Lisäksi on todettu, että mitä vähemmän urheiluseura haluaa muuttua ja uudistua, sitä vähemmän nuoret tarjoutuvat vapaaehtoisiksi. (Swierzy, Wicker & Breuer 2019.) Nuorille vapaaehtoisille on tärkeää myös vapaaehtoisorganisaation hyvä johtajuus (Bang 2015).

Organisaatiokapasiteetti on organisaatioiden kyky suoriutua tehtävistään tarpeeksi tehokkaasti ja riittävästi. Urheiluseurojen tehtävä on palvella jäsentensä tarpeita ja etuja. Organisaatiokapasiteetti on moniulotteinen, ja se käsittää henkilöresurssit, taloudelliset ja rakenteelliset valmiudet, joista jälkimmäiset jaetaan edelleen suhteisiin ja verkkoihin, infrastruktuuriin ja prosesseihin sekä suunnittelu- ja kehityskapasiteettiin. Henkilöstökapasiteetilla tarkoitetaan kykyä käyttää organisaation inhimillistä pääomaa, johon kuuluu vapaaehtoisten, palkattujen työntekijöiden ja muiden seuran jäsenten osaaminen, tieto, asenteet ja motivaatio. Kaikki nämä sidosryhmät voivat vaikuttaa vapaaehtoistyöhön ja sen laatuun vuorovaikutuksen kautta. (Swierzy ym. 2019.)

2.4 Vapaaehtoistyöntekijän sitoutuminen ja organisaatioidentiteetti

Organisaation jäsenten yhteenkuuluvuutta painottavat toimintatavat edesauttavat vapaaehtoistyöntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon. Urheiluseuroille yhteinen organisaatioidentiteetti sekä identiteettiä tukevat säännöt ja käytännöt ovat hyvin tärkeitä. Liika keskittyminen urheiluseuran erilaisten toimintojen tehostamiseen tai seuran koon kasvuun voi olla uhkana organisaation identiteetille. Vielä ei ole kuitenkaan juuri tutkittu organisaation yhteenkuuluvuuden luomista tai yhteenkuuluvuuden osalta tärkeitä tekijöitä. (Wegner, Jones, & Jordan 2019.) Sitoutuminen organisaatioon ja kokemus vapaa-

ehtoistyöstä ennakoivat sitä, että henkilö tarjoutuu vapaaehtoistyöhön jatkossakin. Sitoutuminen tiettyyn rooliin sekä kokemus kyseisestä roolista puolestaan ennakoivat tietoa ja taitoa. Sitoutuminen vapaaehtoisen rooliin yleisesti on tärkeää vapaaehtoisen identiteetille ja pitkälti yhteydessä siihen, kuinka paljon aikaa vapaaehtoinen käyttää organisaation hyväksi. Rungas ajankäyttö puolestaan usein merkitsee osaamista ja ymmärrystä organisaation toiminnasta. (Engelberg ym. 2011.)

Sitoutumisen kannalta tärkeää on myös jäsenen psykologinen sopimus organisaation kanssa (Catano ym. 2001.). Psykologinen sopimus on määritelty hiljaiseksi, odotuksiin perustuvaksi sopimukseksi työntekijän ja työnantajan välillä. Sopimus perustuu sen varaan, mitä kumpikin osapuoli on valmis tekemään organisaation hyväksi. (ks. Rousseau 1989.) Organisaation on helpompi ohjailla ja valvoa niitä työntekijöitä, joiden kanssa on muodostunut psykologinen sopimus (ks. Shore & Tetrick, 1994). (Karagonlar, Eisenberger & Aselage 2016.) Psykologisen tason osallistumista voimistavat aktiviteetin tärkeys henkilön elämässä sekä identifioituminen kyseiseen organisaatioon ja vapaaehtoistyöhön. Mikäli vapaaehtoistyö tuntuu liian vaaditulta tai paineistetulta, psykologista osallistumista ei synny. (Catano ym. 2001.)

Toisaalta silloin, kun vapaaehtoiset ovat tyytyväisiä ja vapaaehtoistyö vastaa odotuksia, vapaaehtoiset sitoutuvat paremmin organisaatioon ja levittävät vapaaehtoistyöstä positiivista kuvaa. Urheiluseurojen tulisinkin siten suunnitella strategioissaan, kuinka vapaaehtoisten tyytyväisyyttä voidaan parantaa. (Nagel ym. 2020.) Yhteiset arvot, normit ja käsitykset luovat yhteistä identiteettiä, joka ohjaa seuran jäsenten käyttäytymistä. Yhteinen identiteetti on elintärkeää vahvojen sitoumusten ja psykologisten sopimusten luomisessa. (Geoff, Tacon & Muir 2012.) Bang (2015) havaitsi tutkimuksessaan, että urheiluseuran vapaaehtoistyöntekijän ikä vaikuttaa siihen, mikä heille on merkittävää organisaatiossa. Kunnioitus vapaaehtoistyön johtajia kohtaan oli tärkeää erityisesti nuorille työntekijöille. Iäkkäämmille vapaaehtoistyöntekijöille merkityksellisintä puolestaan oli tyytyväisyys itse työhön, mikä vaikutti heillä työssä jatkamiseen selkeästi enemmän kuin nuorilla vapaaehtoisilla. Bangin mukaan urheiluseurojen tulisi kehittää vapaaehtoisten rekrytointiin ja säilyttämiseen strategioita, jotka huomioivat seuran eri ikäisten vapaaehtoisten erilaiset tarpeet.

Työskentely ilman varsinaisia työsopimuksia tai palkkaa painottaa huomattavasti johtajan ja vapaaehtoisen välisen psykologisen sopimuksen merkitystä ja eroa palkkatyössä vaadittavasta psykologisesta yhteydestä (Ward & Greene 2018). Organisatorista

sitoutuvuutta vahvistavat myös organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksyntä. Sitoutumisesta seuraa halu nähdä vaivaa organisaation puolesta ja halu pysyä organisaation jäsenenä. (Catano ym. 2001.) Vapaaehtoisorganisaatiossa tärkeää on kollektiivinen perusarvojen luominen organisaatiolle, jolloin jokainen yksilö pääsee vaikuttamaan arvoihin. Tämän toteutuminen on johdon vastuulla. Organisaation rekrytointiin, koulutuksiin ja erilaisiin arviointeihin tulisi sisältyä nämä arvot, jolloin kollektiivisuus olisi osana organisaation kaikissa osissa. (Kerwin 2013.)

Urheiluseuran johdolla on oleellinen rooli organisaatioidentiteetin rakentamisessa. Vahva organisaatioidentiteetti vähentää klikkien sekä sisäryhmä/ulkoryhmä -asettelun syntyä organisaatiossa. Urheiluseuroissa organisaatioidentiteetti on erityisen tärkeää, sillä vapaaehtoistyön perustana on halu nähdä vaivaa seuran eteen ja työskennellä palkatta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kerwin 2013.) Kun rooli seurassa muuttuu, esimerkiksi kun seuran entinen urheilija alkaa vapaaehtoisena ohjaamaan muita nuoria urheilijoita, on vapaaehtoisen urheilijaidentiteetin ja ohjaajaidentiteetin yhteensovittaminen yhteenkuuluvuuden näkökulmasta hyvin tärkeää. Liian vahva urheilijaidentiteetti voi olla jopa uhka kokonaisvaltaiselle organisaatioidentiteetille, sillä urheilijaidentiteetti on hyvin yksilöön keskittyvä. Ohjaajaidentiteetti puolestaan usein tukee organisaatioidentiteetin luomista, sillä ohjaaja identifioituu työskentelemään urheiluseuran hyväksi. (Wegner ym. 2019.)

Kuulumisella johonkin alaryhmään seuran sisällä voi kuitenkin olla positiivinen emotionaalinen merkitys yksilölle. Erityisesti urheilun parissa työskentelevien on havaittu hyötyvän ryhmäytymisestä. Siksi voi olla haasteellista yrittää poistaa nämä ryhmät täysin. Urheiluseurojen johtajien tulisi pyrkiä luomaan yhteinen organisaatioidentiteetti, jossa kaikkien ryhmien yksilöt voivat muodostaa yhteyden toisiin jäseniin ja tuntee kuuluvansa ryhmään ja sen lisäksi koko organisaatioon. Onnistunut ryhmäytyminen voi näkyä toivottuna käyttäytymisenä ja tehokkaana työskentelynä. Urheiluseuran arvojen, tehtävän ja vision tuottaminen yhdessä ja niiden hyödyllisyyden ja tehokkuuden jatkuva arviointi voivat auttaa yksilöitä kehittämään kollektiivisen suuntautumisen, jossa identiteetti määritetään yhteydellä koko organisaatioon. Arvojen jatkuva tarkastelu antaa lisäksi jokaiselle jäsenelle mahdollisuuden kertoa, mitä organisaation jäsenyys merkitsee juuri hänelle. (Kerwin 2013.)

Vahva sitoutuminen ja organisaatioon identifioituminen edellyttävät siis osaavaa johtamista, joka puolestaan sujuvoittaa vapaaehtoistyötä ja vähentää johtajiin kohdistuvia

haasteita. Joustavasti sujuva vapaaehtoistyö edelleen lisää sitoutumista, jolloin syntyy positiivisen toiminnan kehä. (Kerwin 2013.) Johtamisen haasteiden tunnistaminen on edellytys niiden ratkaisemiselle. Näitä haasteita käsitellään seuraavassa pääluvussa.

3 VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN JA SEN HAASTEET

3.1 Vapaaehtoistyön johtaminen

3.1.1 Johtaminen vapaaehtoisorganisaatioissa

Vapaaehtoistyön johtaminen on määritelty systemaattisiksi ja loogisiksi prosesseiksi työskennellä vapaaehtoisten kanssa sekä vapaaehtoisten kautta tapahtuvaksi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Keskeistä tässä määritelmässä on vapaaehtoisten tehokas osallistuminen henkilöresursseina, joita kunnioitetaan ja arvostetaan sekä heidän henkilökohtaisen että kollektiivisen organisaation missioon ja visioon kohdistuvan panoksensa vuoksi. (Connors 2011, 6.)

Organisaatioista tulee jatkuvasti yhä ammattimaisempia, ja sitä myötä tarve osaamiselle ja koulutukselle kasvaa. Vapaaehtoisorganisaatioiden muuttuva ja epävarma ympäristö yhdessä organisatoristen taitojen muuttuvien tarpeiden kanssa korostaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tarvetta. (Pynes 2020.) Viime vuosina vapaaehtoissektoriin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Siten myös henkilöstöjohtamisen rooli vapaaehtoisorganisaatioissa ja sen potentiaali myötävaikuttaa vapaaehtoisten hyvinvointiin ja terveiden yhteisöjen rakentamiseen on tullut ajankohtaiseksi hallitusten, johtohenkilöiden, tutkijoiden ja yhteisöjen joukossa ympäri maailmaa. Kolmas sektori on tärkeä monien yhteisöjen hyvinvoinnille kaikilla maailmassa. (Bartram ym. 2017.) Myös kirjallisuus ja tieto vapaaehtoistyön johtamisesta lisääntyy koko ajan. Tätä myötä vahvistuu myös käsitys vapaaehtoisten ja palkatun henkilöstön erilaisista tarpeista, mikä korostaa myös johtamisen tarvetta vastata vapaaehtoistyön ainutlaatuisuuteen. (Studer 2016.)

Ammattitaitoisella johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi vapaaehtoisten työn tulokseen. Vapaaehtoistyön henkilöstöjohtamisessa tavoitteena on saada vapaaehtoisissa esiin toivottua käyttäytymistä ja asenteita. (Alfes ym. 2017.) Kriittisiä tekijöitä vapaaehtoistyön johtamisen onnistumisessa on, että valitaan potentiaaliset, organisaatioon soveltuvat vapaaehtoistyöntekijät, jotta varmistetaan työntekijän sopeutuminen työympäristöön (Hager & Brudney 2004). Vapaaehtoiset ovat kuitenkin organisaatioille hyvin niukka resurssi, joten organisaatioilla ei aina ole mahdollisuutta vaikuttaa valintoihin, vaan vapaaehtoistyöhön otetaan kaikki halukkaat. Tämä usein lisää organisaation haasteita. (Warner, Newland & Green 2011.) Vapaaehtoisille on tärkeää tarjota riittävästi koulutusta työssä tarvittaviin taitoihin sekä jatkuvaa tukea ja johtamista, jolla varmistetaan vapaaehtoistyön hyödyllisyys (Hager & Brudney 2004). Henkilöstöjohtamisella on yhä

tärkeämpi merkitys kolmannen sektorin organisaatioiden tehokkaan toiminnan ylläpitämisessä sekä organisaatioiden palvelujen tuottamisessa asiakkailleen ja yhteisöilleen. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tarve vapaaehtoisorganisaatioissa korostuu entisestään kriittisissä tilanteissa ja ympäristöissä, esimerkiksi taloudellisesti hankalina aikoina. (Bartram ym. 2017.)

Vapaaehtoisten onnistuneesta johtamisesta hyötyvät sekä vapaaehtoiset että organisaatio. Hallitukset ympäri maailmaa leikkaavat kustannuksia ja vähentävät julkista kuluusta, jolloin urheiluseurojen saamat tuet ja avustukset vähenevät. Tämän seurauksena seuran toiminnasta tulee yleisesti hektisempää, palkattua henkilöstöä on monesti vähemmän ja vapaaehtoistyöntekijöiden rooli korostuu. Tämä taas korostaa yhä enemmän organisaation tarvetta henkilöstöjohtajille, jotka kykenevät johtamaan laadukkaasti sekä palkallisia työntekijöitä että vapaaehtoisia. (Alfes ym. 2017.) Vapaaehtoisiin tulee keskittyä ainutlaatuisena sidosryhmänä. Työn ominaisuudet ja vapaaehtoistyön johdolla käytössä olevat resurssit vaikuttavat merkittävästi johtamisen tehokkuuteen. Lisäksi vapaaehtoisten roolin selkeys, ryhmähenki, vapaaehtoisten saama kunnioitus ja johdon strateginen sitoutuminen vapaaehtoisiin ovat merkittäviä vapaaehtoistyön laatua parantavia tekijöitä. (Studer 2016.)

Vapaaehtoisorganisaation johtamisessa huomioitavia osa-alueita ovat sisäiset prosessit, ihmissuhteet sekä organisaation pitäminen avoimena systeeminä, jolla on rationaaliset tavoitteet. Nämä johtamisessa huomioitavat osa-alueet ovat pohjana menestyksekkääseen vapaaehtoisten johtamiseen. (ks. Cameron & Quinn 2006.) Kun vapaaehtoisten johtaja pystyy keskittymään näihin kaikkiin johtamisen osa-alueisiin, vapaaehtoisten potentiaali kasvaa, eli he pystyvät entistä parempiin suorituksiin. Johtajat kykenevät tällöin paremmin ymmärtämään vapaaehtoisia yksilöinä ja ohjeistamaan heitä siten oikeisiin koulutuksiin ja työtehtäviin. Lisäksi johtajien ja organisaation kommunikointi ja viestintä sekä kyky arvioida omaa työskentelyä kehittyy. Myös luottamus organisaation sisällä paranee. Nämä johtamisen käytännöt ovat myös sellaisia, joita myös kouluttamattomat ja vapaaehtoiset esimiehet pystyvät opettelemaan. (De Clerck, Aelterman, Haerens & Willem 2021.)

Vapaaehtoiset toivovat esimiehiltään organisoitua johtamistapaa, joka näkyy esimerkiksi riittävinä toimintaohjeina. Selkeät tavoitteet ja suunnitelmat tehostavat organisaation toimintaa. Johtajien tehtävänä on tarjota apua ja palautetta vapaaehtoisille sekä luoda työn suorittamiseen hyvin vaihteittaiset ohjeet ja odotukset selkeästi ja avoimesti. Ohjeiden tulisi myös tukea yhdessä määriteltyjä organisaation tehtävää, visiota ja tavoitteita.

Haasteena on kuitenkin usein tehdä tämä tasapainoisella tavalla. Lisäksi aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että liian vahvat rakenteet organisaatioissa, kuten byrokraattinen järjestys, säännöt ja määräykset voi johtaa vapaaehtoisten työtyytyväisyyden alenemiseen. Siksi kaikkien voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden sekä vapaaehtoisten johtajien on tärkeää, mutta myös haastavaa keskittyä erilaisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin samalla kun panostavat vapaaehtoisia motivoivaan johtamiseen. (De Clerck ym. 2021.)

Vapaaehtoistyötä on aiemmissa tutkimuksissa tarkasteltu monelta kannalta. Ensimmäkin on sovellettu henkilöstöjohtamisen näkökulmia, koska vapaaehtoisten työpanos on tärkeä resurssi voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Toiseksi on nähty, että vapaaehtoiset hahmottavat työnsä vapaa-ajan valintana. Tätä kautta vapaaehtoistyötä on pyritty ymmärtämään myös kulutusvalintana. Kun vapaaehtoistyötä ajatellaan kulutusvalintana, oleellista on vapaaehtoisten tyytyväisyys. (Warner ym. 2011.)

3.1.2 Vapaaehtoisten pysyvyys

Vapaaehtoiset yleisesti ottaen suorittavat tehtävänsä ja velvollisuutensa hyvin huolellisesti, sillä työtä ohjaavat usein sisäiset motiivit. Vapaaehtoisia johdettaessa johtajien tärkein tehtävä onkin keskittyä vahvistamaan heidän sitoutumistaan ja pysyvyyttään. (Alfes ym. 2017.) Vapaaehtoisten johtamistyössä on oleellista ymmärtää, että motiivit voivat muovautua ajan myötä ja toisaalta motiivit lähteä vapaaehtoistyöhön eivät aina kerrokaan siitä, miksi vapaaehtoistyön tekoa jatketaan (Warner ym. 2011). Mikäli vapaaehtoistyön johtajat eivät kiinnitä huomiota vapaaehtoisten johtamisen kysymyksiin ja haasteisiin, he eivät tule onnistumaan vapaaehtoisten rekrytoinnissa, tyytyväisyyden ylläpidossa tai vapaaehtoisten sitouttamisessa (Hager & Brudney 2004).

Vapaaehtoisten autonomiaa tukeva johtajuus auttaa päätyämään vapaaehtoistyön positiivisiin lopputuloksiin. Autonomian tarpeessa on kuitenkin yksilöllisiä eroja. Mitä kontrolliorientoituneempi vapaaehtoinen on, sitä vähemmän hän arvostaa autonomiaa tukevaa johtajuutta. Vapaaehtoisten motivaation maksimoimiseksi autonomiaa tukevaa johtajuutta tulisi olla oikeassa suhteessa vapaaehtoisten kontrolliorientoituneisuuteen. Yksilölliset erot vapaaehtoisissa rajoittavat siis autonomiaa tukevan johtajuuden positiivisia vaikutuksia. Positiivinen riippuvuussuhde autonomiaa tukevan johtajuuden ja kontrolloidun motivaation välillä osoittaa, että ystävällinen, autonomiaa tukeva johtaja luo myönteistä autonomiatunnetta vapaaehtoistyöntekijässä, mutta tuottaa kuitenkin hänessä myös tie-

tynlaista painetta ja velvollisuudentunnetta. Kontrolliorientoituneet vapaaehtoiset vaikuttavat kokevan voimakasta velvollisuudentunnetta, jos esimies on vahvasti autonomiaa tukeva. Mitä voimakkaammin kontrolliorientoituneiden vapaaehtoisten autonomiaa tuetaan, sitä enemmän velvollisuudentunnetta he kokevat ja sitä todennäköisemmin he myös itse ilmoittautuvat vapaaehtoisiksi oman kontrolloidun motivaationsa vuoksi. Vahvasti autonomiaorientoituneet hyötyvät autonomiaa tukevasta johtajuudesta, mutta samaan aikaan he kärsivät paineesta, jotka voivat vähentää autonomista motivaatiota. Heille on tärkeää täyttää muiden odotukset ja välttää virheitä, ja he haluavat auttaa ystävällisiä esimiehiä mahdollisimman paljon. (Oostlander, Güntert, van Schie & Wehner 2014.)

Heikosti kontrolliorientoituneet vapaaehtoiset eivät koe samanlaista velvollisuudentunnetta, vaikka esimies olisi hyvin autonomiaa tukeva. Heille suoriutuminen ja avun tarjoaminen eivät ole samalla lailla merkityksellisiä. Yksilölliset erot syy-seuraus-suhde -orientaatioissa hillitsevät autonomiaa tukevan johdon ja autonomisen tai ohjatun vapaaehtoisuuden välistä suhdetta. Yleisesti autonomiaa tukevan johtajuuden katsotaan vaikuttavan vapaaehtoistyöhön positiivisesti, mutta heikosti autonomiaorientoituneet työntekijät hyötyvät siitä kaikista eniten, sillä paineentunnetta tai muita haittavaikutuksia ei ole. (Oostlander ym. 2014.)

Vapaaehtoistyöstä palkitsemisella on tärkeä rooli vapaaehtoisten ja organisaation välisten positiivisten suhteiden edistämiseksi, mikä puolestaan vaikuttaa vapaaehtoisten pysyvyyteen. Palkitsemista voi tehdä hyvin monella tavalla, kuten yksinkertaisella kiitoksella tai vaikka kunnianosoituksella urheiluseuran tilaisuudessa. Esimiesten on olennaista ymmärtää ero myös vapaaehtoistyöntekijöiden ja palkkatyöntekijöiden palkitsemisissa. Vapaaehtoiset yleisesti arvostavat palkkatyöntekijöitä enemmän tukea sekä kiitoksen ja arvostuksen osoituksia, ja näillä on suurempi vaikutus vapaaehtoisten pysyvyyteen kuin palkkatyöntekijöiden pysyvyyteen. Palkkatyöntekijöille puolestaan pidetään monesti tärkeänä panostusta työntekijöiden kehittämiseen. Esimerkkejä käytännöistä, jotka ovat merkityksellisiä palkkatyöntekijöille, muttei niinkään vapaaehtoisille, ovat muun muassa organisaation sisäiset uramahdollisuudet, jatkuva muodollinen ja käytännön oppiminen sekä tuki alan ammatilliseen koulutukseen. Vapaaehtoistyöntekijöiden ja palkkatyöntekijöiden sitouttamiseen suunniteltujen strategioiden tulee siis olla erilaisia. (Fallon & Rice 2015.)

Walk, Zhang ja Littlepage (2019) tarkastelivat tutkimuksessaan kahden yleisen HR-käytännön (engl. human resources), työntekijöiden kouluttamisen sekä heille annetun

tunnustuksen, vaikutuksia vapaaehtoistyöntekijöihin ja siihen, ryhtyivätkö vapaaehtois-työntekijät samoihin vapaaehtoistehtäviin myös seuraavana vuonna. Tutkijat havaitsivat, että erityisesti vapaaehtoisten saama tunnustus paransi vapaaehtoisten pysyvyyttä. Koulutus puolestaan ei suoraan parantanut pysyvyyttä. Koulutus kuitenkin paransi selkeästi vapaaehtoisten suoriutumista työtehtävissä. Vapaaehtoisten koulutuksessa tulisi kuitenkin myös muistaa vapaaehtoisaspekti. Vapaaehtoisten tulee päästä ilmaisemaan omia toiveitaan ja mielipiteitään myös koulutusten suhteen. Huonosti suunnitellut ja toteutetut tai vapaaehtoisille pakolliset koulutukset voivat vaikuttaa sitoutumiseen myös negatiivisessa mielessä.

3.2 Vapaaehtoistyön johtaminen urheiluseurassa

3.2.1 Seurajohtaminen

Perinteisesti urheiluseuran johtaminen on ollut arvostettu tehtävä ja esimerkiksi seuran puheenjohtajan roolissa on ollut monesti vaikutusvaltaisia henkilöitä. Lisäksi urheiluseurojen yhteiskunnallinen vaikuttavuus on perinteisesti aina ollut merkittävä ja näkynyt väestön liikuttamisen lisäksi esimerkiksi nuorisokasvatustyössä. Urheiluseurojen johtaminen puhututtaa nykyään kuitenkin entistä enemmän. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, ett-eikö seuroja oli johdettu jo aiemminkin. Liikuntajärjestötoiminta on kuitenkin muuttunut merkittävästi viime vuosikymmeninä. Lajeja on tullut valtavasti lisää ja toiminta on eriy-tyntynyt tavoitetasoihin aina satunnaisesta harrastamisesta huippu-urheiluun. Lajiliittojen toiminta on ammattimaistunut monissa maissa ja siten muutoksia on tullut myös seurata-solle. Samanaikaisesti urheiluseurat ovat ottaneet erilaisia tehtäviä julkisessa palvelutuotannossa. Kulutuskulttuurin yleistyminen urheiluseuratoiminnassa tarkoittaa sitä, että ih-miset kokevat itsensä toimijan sijaan kuluttajiksi ja vaativat laadukkaita palveluita. Seu-roille nämä muutokset ovat merkinneet johtamisen monimutkaistumista. (Aarresola 2020.)

Toimiakseen palvelutuottajana urheiluseurat tarvitsevat osaamista muun muassa yh-distystoiminnasta sekä verotukseen liittyvistä seikoista. Seuroilla on usein kaupallisia kumppaneita, kuten sponsoreita, tapahtumantuottajia ja varustetoimittajia, jotka puoles-taan vaativat tietynlaisia toimintamalleja ja sopimusosaamista. Lisäksi seuran oma toi-minta on voinut laajentua organisoitiossaamista ja palkallisia työntekijöitä vaativaksi. Työntekijöiden palkkaamisesta puolestaan seuraa työläinsäädännön tuntemisen välttä-

mättömyys. Nähdään, että johtaminen mahdollistaa muutoksen hallinnan ja onnistuneemman reagoinnin sekä uusiin että vanhoihin haasteisiin. Näistä syistä liikunnan ja urheilun kolmannen sektorin toimintaa tarkastellaan nyt entistä enemmän johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksen käsitteiden ja teorioiden kautta. (Aarresola 2020.)

Palkattujen työntekijöiden eli päätoimisten osuus urheiluseuroissa kasvaa jatkuvasti. Palkattujen päätoimisten määrä on lähes tuplaantunut vuodesta 2006 vuoteen 2016. Päätoimisen työntekijän palkkaaminen on todennäköisintä seuroissa, joissa on jo palkattu tai palkattuja henkilöitä. Voidaankin päätellä, että jatkossa yhä useammasta seurasta löytyy monta palkattua työntekijää. Näitä vahvoja ammattimaisia seuraorganisaatioita löytyy etenkin kasvukeskuksien valtalajeista tai monen lajin yleisseuroista. Nykyään myös jäsenmäärältään vähän pienemmätkin seurukset ovat päätyneet työntekijän palkkaamiseen. (Koski & Mäenpää 2018.) Ammattimaiseen seuratoimintaan kuuluu myös seuran toiminnan strategia. Vapaaehtoistoimintaan perustuvan urheiluseuran strategia on käyttökelpoinen vain, mikäli se ei ole ristiriidassa voittoa tavoittelemattoman organisaation statuksen kanssa, mikäli se on kehitetty yhteistyössä seuran jäsenten kanssa ja mikäli sitä ollaan valmiita säätämään ja muuttamaan jäsenten tarpeiden mukaisesti. (Thiel & Mayer 2009.)

3.2.2 Tarve osaavalle johtamiselle

Urheiluseurojen ammattimaistuminen ja päätoimisten määrän jatkuva lisääntyminen luovat tarvetta myös osaamisen kasvulle. Vapaaehtoisten onnistunut johtaminen ja motivointi tarvitsevat siten jatkuvasti entistä enemmän huomiota. Päätoimiset työntekijät tekevät seuran toiminnasta suunnitelmallisempaa ja järjestelmällisempää. (Koski 2012a). Suomen Olympiakomitean seuratoiminnan tilannekatsauksessa Olympiakomitean seura- ja jäsenpalveluyksikön johtaja Jaana Laurila kommentoi:

”Liikunta- ja urheilu ammattimaistuu koko ajan ja se onkin tavoitteemme, mutta meidän tulee muistaa ja arvostaa vapaaehtoistimijoita, jotta vapaaehtoistyö jatkuu ja houkuttelee uusia sukupolvia myös tulevaisuudessa.”

Lisäksi Laurila nostaa esiin johtamisen laadun merkityksen urheiluseuroissa:

”Olympiakomitean yksi keskeinen tavoite on seuratoiminnan johtaminen, sen vahvistaminen ja laadun paraneminen. Me haluamme edistää niin jäsenjärjestöjemme kuin urheiluseurajohtajienkin osaamista.” (Olympiakomitea 2021.)

Päätoimiset palkalliset esimiehet ohjeistavat yleensä vapaaehtoisia, mutta päätösvaltaa on myös yleensä vapaaehtoisista koostuvalla urheiluseuran johtokunnalla tai hallituksella, joka monissa tapauksissa vastaa päätoimisten palkkaamisesta (Kerwin 2013). Urheiluseuran johtohenkilöiltä vaadittavia perustasontaitoja ovat ainakin kyky olla tekemisissä jäsenten kanssa, taito järjestää ja suunnitella, sitoutuminen urheiluseuran tarpeisiin ja etuihin, urheiluseuran suhteiden kehittäminen sponsoreihin sekä urheiluseuran asianmukainen edustus. Lisäksi vapaaehtoinen urheiluseura on organisaatio, joka eroaa rakenteellisesti huomattavasti taloudellisista yrityksistä ja vaatii siten myös omanlaistaan johtamista. (Thiel & Mayer 2009.)

Ammattimaiset johtamisen käytännöt vaikuttavat positiivisesti urheiluseurojen toimintaan, myös silloin, kun seuran johto ja esimiehet koostuvat pelkistä vapaaehtoisista. Ammattitaitoisen johtamisen lisäksi motivoiva tapa johtaa on todettu kriittiseksi vapaaehtoisorganisaatioissa. Laadukkaalla johtamisella saadaan optimoitua organisaation vapaaehtoisten kapasiteetti. Tällä kapasiteetilla tarkoitetaan muun muassa sitä, että vapaaehtoiset osataan sijoittaa organisaatioon oikeisiin tehtäviin mahdollisimman hyvin. Monessa vapaaehtoisorganisaatiossa tämä vaatii muutosta ja muutoksen johtamista, kun siirytään vähitellen amatöörimäisestä ideologiasta kohti ammattimaisempaa kokonaisuutta. (De Clerck ym. 2021.) Laadukas johtaminen kehittää organisaation ammattimaisuutta ja kapasiteettia, ja siten sen kykyä saavuttaa missionsa. Laadukkaalla johtamisella luodaan organisaatiolle selkeät tavoitteet ja suunnitelma niiden saavuttamiselle, saadaan henkilöstön koko potentiaali hyödynnettyä sekä tehdään organisaation toiminnoista sujuvia. Tällöin koko organisaation kapasiteetti kasvaa. Organisaation kapasiteetti voidaan jakaa kolmeen osaan, joista jokaisen tulisi olla kunnossa ja motivoivan johtamisen tyylin yletyttävä näistä jokaiseen. Nämä kapasiteetin osa-alueet ovat HR, eli kyky kehittää inhimillistä pääomaa, taloudellinen kapasiteetti, eli kyky kehittää organisaation taloudellista osamista sekä rakenteellinen kapasiteetti, eli kyky istuttaa prosesseja, tukea organisaation rakenteita ja kerryttää tietoa. (ks. Hall ym. 2003.) Lähes kaikissa vapaaehtoisorganisaatioissa kapasiteetin kehittäminen on johtajien vastuulla (De Clerck ym. 2021).

3.2.3 Urheiluseuroihin soveltuvat johtamisen tyylit

Vapaaehtoisorganisaatioihin parhaiten soveltuvien johtamisen tyylien selvittäminen ja mahdollisesti uusien, täysin vapaaehtois-konsepteihin soveltuvien käytäntöjen luominen

vaatii vielä lisää tutkimusta (Bartman ym. 2017). Tietyt johtamisen tyyli sopivat kuitenkin vapaaehtoisilla pyöriiviin urheiluseuroihin paremmin kuin toiset. Esimerkiksi transformationaalinen johtajuus, eli kannustavaan ja valmentavaan tapaan johtaa, on yleisesti todettu soveltuvan hyvin vapaaehtoisorganisaatioihin. Transaktionaalisia johtamisen käytäntöjä, kuten muodollista valtaa tai kuria, tulisi välttää. (Catano ym. 2001.) Transformationaaliset johtajat ovat innostavia ja inspiroivia, ja he vaikuttavat työntekijöihinsä kasvattamalla luottamusta, parantamalla työntekijöiden ryhmäytymistä ja yhteenkuuluvuutta. Transformationaalinen johtajuus yhdistää työn ja työntekijän arvot siten, että työntekijät pääsevät tekemään heille merkityksellisiä asioita sekä toteuttamaan ja jopa haastamaan itseään. Transformationaalinen johtajuus ruokkii työntekijän sisäistä motivaatiota. Vapaaehtoiselle työntekijät eivät saa palkkaa tai muita merkittäviä materiaalisia etuuksia, joten transformationaalinen johtaminen, jossa keskitytään vapaaehtoisten sitouttamiseen psykologisella ja henkilökohtaisella tasolla, voi olla erityisen merkityksellistä. (Dwyer ym. 2013.)

Transformationaalista johtamisen tyyliä pidetään vapaaehtoisorganisaatioissa menestyksen edellytyksenä, sillä se kasvattaa psykologista sitoutumista ja osallistumista. (Catano ym. 2001.) Transformationaalinen johtajuus vaikuttaa vapaaehtoisten tyytyväisyyteen parantamalla työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä sekä luomalla korkeampilaituisia tiimisuhteita (Dwyer ym. 2013). Transformationaalinen johtajuus saa jäsenet tukemaan organisaatiota ja luo hyväksyntää organisaation arvoille ja tavoitteille. Transaktionaalisen johtamisen tyylin on puolestaan todettu vähentämään jäsenten osallistumista toimintaan. Vapaaehtoisorganisaatioiden olisikin hyvä keskittyä transformationaalisten johtamisen käytäntöjen kehittämiseen. (Catano ym. 2001.)

Dwyer ym. (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että vapaaehtoiset arvostavat inspiroivaa johtajaa, joka keskittyy työn tarkoituksellisuuteen, osallistaa vapaaehtoisia päätöksenteossa sekä on kiinnostunut vapaaehtoisten urasta ja heidän kehityksestään. Heidän mukaansa vapaaehtoisorganisaatioiden tulisi lisätä ja kehittää transformationaalista johtajuutta sekä keskittyä siihen, kuinka vapaaehtoistyö todella tuo hyötyä yhteiskunnalle ja kuinka vapaaehtoiset voivat tuntea itsensä tärkeiksi. Näillä kaikilla keinoilla voidaan lisätä vapaaehtoisten tyytyväisyyttä.

Urheiluseuraan sopivista johtamisen tyyleistä transformationaalisen johtajuuden ohella nousee usein esiin jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus on interaktiivinen toimintamalli, jossa vastuualueita tai tehtäviä jaetaan ryhmän tai organisaation jäsenille. Näin jäsenet pääsevät vaikuttamaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja kokevat, että

heihin luotetaan. Kokonaisvastuu säilyy kuitenkin esimiehellä. (Kerwin 2013.) Jaettu johtajuus voi kuitenkin vaikuttaa organisaatioon myös negatiivisesti, mikäli organisaation yhteistyö ja ihmisten sitoutuminen eivät ole hyvällä tasolla. Tällöin käy helposti siten, että organisaation tietyt jäsenet ottavat aina suurimmat taakat ja vastuut itselleen, esimerkiksi velvollisuudentunteen vuoksi. Tällaisissa tilanteissa jaettu johtajuus laskee vapaaehtoistyöntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia, eikä paranna organisaation suoriutumista. Oleellinen osa jaetun johtajuuden onnistumisesta on siten myös työtaakan tasainen jakautuminen. Onnistuneesti toteutettuna jaettu johtajuus parantaa innovatiivisuutta ja tehokkuutta organisaatiossa. Vapaaehtoisten esimiehen nöyryys ja mallin näyttö jaetussa johtajuudessa sekä vähäinen hierarkia voivat herättää vapaaehtoisissa toivottua käyttäytymistä ja siten parantaa jaetun johtajuuden onnistumista. (Evans, Sanner & Chiu 2021.) Aina kun ammattimaisia johtamisen tyyliä sovitetaan vapaaehtoisorganisaatioihin, tulee kuitenkin muokata ne vapaaehtois kontekstiin sopiviksi. Motivoiva johtamisen tyyli auttaa esimiehiä tässä prosessissa. (De Clerck ym. 2021.) Myös suorituskyvyn johtamisen on pohdittu mahdollisesti soveltuvan urheiluseuroihin, jos sitä kyetään hyödyntämään vapaaehtois-konseptiin sopiviksi. Suorituskyvyn johtamisessa työntekijät ja esimiehet yhdessä pyrkivät parhaaseen mahdolliseen suoriutumiseen. (Walk ym. 2019)

3.2.4 Esimiesten rooli vapaaehtoisten tyytyväisyyden luomisessa

Urheiluseurojen vapaaehtoistyön johtamisen kannalta on tärkeää poistaa vapaaehtoisten tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ja lisätä tyytyväisyyttä lisääviä seikkoja (Warner ym. 2011). Catanon ym. (2001) mukaan vapaaehtoisten organisaatiolle tuottama arvo riippuu heidän tyytyväisyydestään organisaatiota kohtaan, mutta Dwyerin ym. (2013) mukaan transformationalisen johtajuuden on havaittu lisäävän tyytyväisyyttä vapaaehtoisorganisaatioissa, mutta tyytyväisyyttä lisäävät tekijät eivät välttämättä lisää vapaaehtoisten panosta organisaatioon. Vapaaehtoisten panoksen vaikuttavat tyytyväisyyden lisäksi myös muut syyt, kuten perheen ja palkkatyön tuomat velvollisuudet. (Dwyer ym. 2013.) Tyytyväisyys on kuitenkin olennaista vapaaehtoistyön jatkuvuudessa ja sujuvuudessa. Rajallisten resurssien tapauksessa olennaisinta on poistaa tyytymättömyyttä aiheuttavat välttämättömät seikat. Välttämättömät seikat määritellään seuraavasti: ”Näiden tekijöiden on toteuduttava tyytyväisyyden takaamiseksi. Niiden puute lisää tyytymättömyyttä, mutta olemassaolo ei lisää tyytyväisyyttä.”. Tämän jälkeen tulisi keskittyä niin kutsuttuihin yksiulotteisiin seikkoihin, eli tekijöihin, joiden olemassaolo lisää tyytyväisyyttä ja puuttuminen johtaa tyytymättömyyteen. Samalla tekijällä on siis vaikutusta sekä

tyytyväisyyteen että tyytymättömyyteen. Vasta kun näistä tekijöistä on huolehdittu, tulisi panostaa voimavaroja houkutteleviin tekijöihin, eli tekijöihin, joiden olemassaolo lisää tyytyväisyyttä, eikä niiden puute aiheuta tyytymättömyyttä. Nämä tekijät luovat siis vain positiivisia vaikutuksia työntekijöihin. (Warner ym. 2011.) Tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden tason tarkastelua selkeyttää vapaaehtoisten suhteen analysointi kolmeen tasoon: organisaatioon, työtiimiin sekä omaan itseensä (Sheptak & Menaker 2016).

Työntekijöiden houkuttelemiseen, motivaatioon ja säilyttämiseen tähtäävät strategiat ovat ratkaisevan tärkeitä kolmannen sektorin organisaatioiden toiminnan, selviytymisen ja kasvun kannalta (Bartman ym. 2017). Vapaaehtoistyöntekijöiden odotusten ymmärtäminen parantaa vapaaehtoisten johtamista, sillä tällöin odotuksiin voidaan myös vastata. Odotusten tutkimus liittyy konkreettisemmin urheiluseuran johtamiseen kuin esimerkiksi motiivien tutkimus, sillä yksilöiden motiivit ovat usein yleisluontoisia, eikä niihin voida voida vaikuttaa urheiluseuroissa. Urheiluseurojen vapaaehtoistyöntekijöiden odotusten ymmärtäminen tutkitusti auttaa merkittävästi vapaaehtoisten määrän vähenemiseen. (Egli ym. 2014.)

Ihmiset ovat nykyään aiempiin vuosiin verrattuna enemmän kiinnostuneita kuluttajia kuin moraalista vastuuta ottavia kansalaisia. Tämä korostaa vapaaehtoistyön potentiaalia yhtenäisemmän yhteiskunnan edistäjänä. Samaan aikaan yksilöiden lyhytaikainen sitoutuminen tuo urheiluseuroille haasteita vapaaehtoisten rekrytoinnissa ja johtamisessa. Yksilökeskeisen yhteiskunnan ohella urheiluseurojen ammattimaisuus ja palkatun henkilöstön palkkaaminen voivat myös heikentää jäsenten motivaatiota vapaaehtoistyöhön, jos johto ei ymmärrä vapaaehtoisten tarpeita. Monet urheiluseurat kohtaavatkin haasteita pätevien vapaaehtoisten rekrytoinnissa ja säilyttämisessä, erityisesti hallitusasemissa. Näissä haasteissa korostuu taas tapa, jolla urheiluseurat kohtelevat vapaaehtoisiaan, ja mitä he tekevät vapaaehtoisten rekrytoinnin ja säilyttämisen eteen. Myös tässä yhteydessä vapaaehtoisten tyytyväisyys on ratkaisevan tärkeää. (Nagel, Seippel & Breuer 2020.) Organisatoristen piirteiden ja vapaaehtoisten kokeman arvostuksen tiedetään vaikuttavan vapaaehtoisten tyytyväisyyteen, mutta viimeaikaisissa tutkimuksissa on keskitytty vielä enemmän vapaaehtoisten työn sisältöihin. Vapaaehtoisten työnkuvan huolellinen suunnittelu on yhtä tärkeää kuin vapaaehtoisten rekrytointi alun perinkin, jotta saadaan pitkäaikaisia, tyytyväisiä vapaaehtoistyöntekijöitä. (Neufeind 2013.)

3.3 Vapaaehtoistyön johtamisen haasteet urheiluseuroissa

Urheiluseuroihin palkatut esimiehet kokevat vapaaehtoisten johtamisen usein hyvin emotionaalisesti haastavaksi. He ovat monesti myös haluttomia jakamaan tietoa siitä, millaisen käytöksen he kokevat vapaaehtoisilla haastavaksi ja miksi. (Ward & Greene 2018.) Viime aikoina on havaittu viisi merkittävää haasteita luovaa trendiä liittyen urheiluseurojen vapaaehtoistyöhön. Nämä ovat vapaaehtoistyön väheneminen, vapaaehtoistyön kokeminen liian säännellyksi, vapaaehtoisten kustannusten nousu, vapaaehtoistyön johtajien paineiden lisääntyminen ja kasvanut kysyntä ammattitaitoisemmille ja ammattimaisemmille vapaaehtoisille sekä henkilöstövoimavarojen johtamiselle eli HRM:lle (engl. human resource management). Nämä kaikki ovat kiistatta ratkaistavissa ainakin osittain ottamalla käyttöön henkilöstöjohtamisen lähestymistavat voittoa tavoittelemattomien urheilujärjestöjen vapaaehtoisten johtajien keskuudessa. Vapaaehtoisten säilyttäminen, hallinta, ammattimaisuus, rekrytointi, koulutus ja vapaaehtoisten hyvinvointi ovat yleisiä haasteita kaikilla vapaaehtoisaloilla. (Bartman ym. 2017.) On kuitenkin esimerkiksi todettu, että HRM-käytännöillä on keskeinen rooli vapaaehtoisten säilyttämisessä organisaatiossa (Walk ym. 2019).

Epäselvää kuitenkin vielä on, onko olemassa erityisiä henkilöstöjohtamisen lähestymistapoja, kehyksiä tai malleja urheiluseuroille ja muille vapaaehtoisorganisaatioille ja kansalaisjärjestöille? Tulisiko näihin organisaatioihin soveltaa parhaiden käytäntöjen HRM-malleja? Kuinka henkilöstöjohtamisella voidaan parantaa vapaaehtoiskokemusta? Näihin kysymyksiin vastaamiseksi kaivataan vielä lisää tutkimusta. (Bartman ym. 2017.) Vapaaehtoistyöllä pyörivät urheiluseurat vaatisivat täysin oman johtamisen konseptin kehittämistä. Tällaisessa konseptissa tulisi hyödyntää perinteisiä HR-käytäntöjä, mutta muokuttaa ja sovittaa niitä vapaaehtoisorganisaatiossa toimiviksi. (Thiel & Mayer 2009.) Walk, ym. (2019) ehdottavat esimerkiksi suorituskyvyn johtamista kokeiltavaksi sovitettuna vapaaehtoisorganisaatioihin. Heidän mukaansa suorituskyvyn johtaminen voisi parantaa vapaaehtoiskokemusta ja siten vähentää vapaaehtoistyön esimiesten kohtaamia haasteita. Kappaleissa 3.3.1-3.3.4 on esitelty vapaaehtoistyön johtamisen yleisiä haasteita jaoteltuna aiemmista tutkimuksista nouseviin teemoihin.

3.3.1 Vapaaehtoistyön monimutkaistuminen ja suunnitelmallisuuden puute

Tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikka urheilujärjestöjen jäsenmäärät kasvavat, vapaaehtoistyön määrä on vähentynyt. Maailmanlaajuisesti ongelmaksi urheiluseurojen vapaaehtoistyössä on havaittu seuran systeemien monimutkaistuminen, vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden väliin muodostuvat konfliktit sekä vapaaehtoisten työllistämättä jättäminen. (Cuskelly 2004.) Urheiluseurojen monimutkaisuutta on viime vuosikymmeninä lisännyt muun muassa lajikirjon ja seurojen koon kasvu, kasvun myötä syntyvät uudet hallinnolliset tehtävät ja organisoimisen tarve sekä yhteistyökumppanien kanssa toimiminen (Aarresola 2020). Lisäksi urheiluseuroilla on jatkuvasti yhä tiukempia hallinto- ja lainsäädäntöhaasteita, sillä seuroihin kohdistuneet vaatimukset ovat kasvaneet viime vuosikymmeninä huomattavasti. Vaatimusten toteutumista myös seurataan tarkasti usealta eri taholta. (Engelberg ym. 2011.) Harrastuksilta odotetaan entistä enemmän myös vanhempien taholta. Halutaan laadukkaampaa valmennusta, ja työelämässä on totuttu muun muassa ammattimaiseen viestintään ja palveluihin. Vapaaehtoistoimijat myös kokevat, etteivät vanhemmat aina ymmärrä suurimman osan seuratyöstä pyörivän vapaaehtoisvoimin. Ilman seurojen ammattimaistumista kasvaneisiin odotuksiin ei pystytä vastaamaan. (Saaristo 2021.)

Urheiluseurojen toiminnan monimutkaistumisen myötä yleisiä vapaaehtoisten haasteita on löytää tarpeeksi aikaa vapaaehtoistyölle sekä hankkia tarpeeksi monipuolisesti taitoja selvittääkseen urheiluseuran monimuotoisista tehtävistä. (Cuskelly 2004; Andreff 2006.) Esimerkiksi monessa lajissa käytetyn joukkueenjohtajan, joka yleensä on yksi joukkueen vanhemmista, tehtävät ovat hyvin monimuotoisia ja vaihtelevat joukkueesta ja seurasta toiseen. Kansalaisareenan (2/2021) haastattelututkimuksessa eräs jalkapallojoukkueen joukkueenjohtaja kertoo työtehtävistään seuraavasti:

”Kaikki. Kaikki muu paitsi varainhankinta. Ilmoitan maksut, huolehdin varusteet, annan infoa, kaikki pelit, tiedotus, talkoot, vapaaehtoiset, tehtävät ja organisointi siellä taustalla”.

Kuormitusta lisää huomattavasti vielä epäselvästi määritellyt tehtävät. Joukkueenjohtajat nostivat haastatteluissa esiin tarpeen käytäntöjen sujumiselle. Toivottiin erityisesti, että käytettävät viestintävälineet olisivat toimivia, tiedon saisi seuralta mutkattomasti ja no-

peasti sekä että pelien järjestäminen ja niihin vaadittavat ilmoittautumistoimet olisi mahdollista hoitaa nopeammin. Haastateltavista kenenkään mielestä asia ei nyt ollut näin vaan päinvastoin. (Saaristo 2021.)

Suuren ja monimuotoisen tehtävämäärän seurauksena myös henkilökohtaiset kustannukset, kuten matkakustannukset sekä perheeltä pois oleva aika kasvavat vapaaehtoistyössä nykyään suuriksi. (Andreff 2006.) Lisäksi vapaaehtoisen liian vähäisestä perehdyttämisestä seuraa haasteita johdolle ja usein myös koko vapaaehtoistyön epäonnistuminen (Hager & Brudney 2004). Koulutuksen lisäksi tärkeää olisi, että seuran johto muistaa, mitä tehtävää varten vapaaehtoinen on alun perin ryhtynyt mukaan toimintaan, ja että hänen työnkuvansa myös muodostettaisiin tähän perustuen. (Neufeind 2013.) Yksi ongelma monimutkaisten urheiluseurojen johtamisessa on keskittyminen pelkästään asiajohtamiseen. Asiajohtaminen näkyy käytännössä erilaisten yritysmaailman käytäntöjen siirtämisenä vapaaehtoisorganisaatioihin. Toiminnasta saattaa tulla tehokkaampaa, mutta tällaisen johtamisen vaikutus jää kuitenkin hyvin alhaiseksi, jos ei ole selvillä, mitä voitellaan, milloin seura on saavuttanut tavoitteitaan tai milloin ihmisten välinen vuorovaikutus ei toimi. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida kaikki johtamisen osa-alueet. (Aarresola 2020.) Vapaaehtoistyöntekijöiden kokema tuen ja johtamisen puute johtaa usein vapaaehtoistyön epäonnistumiseen (Hager & Brudney 2004).

Yhtenä vapaaehtoistyön johtajien haasteena on käyttää tarpeeksi aikaa työntekijöihin tutustumiseen ja heidän sijoittamiseensa organisaatioon siten, että yksilölliset taidot tulevat esiin ja työnkuva organisaatiossa on oikea (Connors 2011, 50-51). Vapaaehtoistyön suunnitelmallisuuden puute tuo nykyään yhä enemmän haasteita ja johtaa helposti vapaaehtoistyösuhteiden loppumiseen. Eri työntekijät arvostavat erilaisia tehtäviä, mitä ei monesti työn suunnittelussa osata ottaa huomioon. Tutkimuksissa on tuotu esiin vapaaehtoisten autonomian tärkeyttä työssä, mutta liiallinen autonomia saattaa, varsinkin kokemattomilla vapaaehtoistyöntekijöillä, kuitenkin johtaa ei-toivottuihin tuloksiin ja lisätä työn epäselkeyttä. (Neufeind 2013.)

3.3.2 Konfliktit sekä johtamistaidon puute

Yhtenä reaktiona urheiluseurojen toiminnan monimutkaistumiseen on täyspäiväisten työntekijöiden palkkaaminen. Täyspäiväisiksi työntekijöiksi johtotehtäviinkin usein palkataan vaan seuran omia jäseniä, joilla ei ole tehtävään minkäänlaista koulutusta. Työntekijöiden täyspäiväinen palkkaaminen usein kuitenkin johtaa konflikteihin palkattujen

työntekijöiden ja vapaaehtoisten välillä ja pahentaa näin ongelmaa vapaaehtoisten puutteesta. Konflikteihin johtaa useimmiten näiden osapuolten erilaiset arvot, odotukset ja motiivit. Kun palkattujen työntekijöiden määrä lisääntyy, vapaaehtoisten työntekijöiden valta esimerkiksi päätöksenteossa helposti heikkenee. Helposti käy myös niin, että vapaaehtoistyöntekijät kokevat heitä johdettavan kuin he olisivat palkallisia työntekijöitä. (Cusckelly 2004.) Vapaaehtoistoiminta saattaa kärsiä päätoimisten palkkauksesta myös, kun joku alkaa saamaan palkkaa samoista tehtävistä, joita toinen tekee ilmaiseksi. Joissain tapauksissa vapaaehtoisten työmäärän koetaan myös kasvavan päätoimisten lisääntyessä, kun henkilöitä on enemmän jakamassa erinäisiä tehtäviä. (Koski 2012a.)

Yleinen haaste vapaaehtoisorganisaatioissa on tarve siirtyä amatöörijohtamisesta ammattijohtamisen tasolle (Helmig 2014; Ward & Greene 2018; De Clerck ym. 2021). Jatkuva haaste vapaaehtoisten johtamisessa on vapaaehtoisten kapasiteetin optimointi organisaatiossa (De Clerck ym. 2021). Organisaatiot, riippumatta siitä, ovatko työntekijät vapaaehtoisia vai palkallisia, hyötyvät systemaattisesta, virallisesta ja strategisesta lähestymistavasta. Henkilöstöjohtamisen taitojen kriittinen vaikutus korostuu jatkuvasti organisaatioiden vapaaehtoisten osallistujamäärissä sekä niukkojen resurssien hallinnassa. Tutkimuksissa on havaittu, että myös hajanainen tai osittain käytössä oleva henkilöstöjohtaminen voi jo vaikuttaa vapaaehtoisorganisaation suorituskykyyn positiivisesti. (Bartram ym. 2017.) Ammattitaidottomalla tavalla johdetuissa organisaatioissa vapaaehtoiset usein kokemat suuremman tarpeen laadukkaille johtamisen käytännöille kuin itse esimiehet. Parannusta tarvitaan erityisesti sisäisten prosessien johtamisessa ja organisoinnin tasossa. (De Clerck ym. 2021.) Koska vapaaehtoiset voivat lopettaa panoksensa organisaatiolle helpommin kuin palkalliset työntekijät, saattaa hyvällä johtajuudella olla vapaaehtoisorganisaatioissa vielä suurempi rooli yksilöiden osallistumisen ylläpitämisessä (Dwyer ym. 2013).

HRM:n tuomiseen kolmannen sektorin organisaatioihin liittyy hyödyn lisäksi myös haasteita, kun johto ajattelee suhdetta virallisena työntekijä-työnantaja -suhteena, eikä huomioi vapaaehtoisaspektia. Tällöin vapaaehtoisorganisaatioissa ilmaantuu kitkaa johdon ja työntekijöiden välille sekä vapaaehtoisten selkeää vastustusta. (Bartman ym. 2017; Thiel & Mayer 2009.) Urheiluseurojen esimiehet kokevat myös usein, ettei heillä ole keinoja antaa juuri minkäänlaisia palkkioita tai sanktioita vapaaehtoisten toivotusta tai epätoivotusta suoriutumisesta. Lisäksi vaikka aktiivisuus ja innostuneisuus vapaaehtoisissa on toivottua, vapaaehtoistyön esimiehet kokevat hyvin toimeliaat vapaaehtoiset ajoittain

myös haasteeksi. Esimiehet tuntevat usein, että heidän on vain hyvin rajoitetusti mahdollista valvoa, miten vapaaehtoistyö suoritetaan. Esimiehet saattavat tuntea itsensä toimintakyvyttömäksi tilanteissa, jotka vaatisivat tiukkaa kontrollia ja kurinpitoa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että esimiehet pelkäävät suuttuttavansa vapaaehtoiset ja siten vain pahentavansa tilannetta. Lisäksi vaarana on negatiivisen sanan leviäminen koko organisaatiosta jopa mediaan asti. Osalle esimiehistä vapaaehtoisten johtamisesta oli tullut pelottava asia tai ainakin haastavin osa työstä. Sen sijaan, että vapaaehtoisia saataisiin hyödynnettyä palkatun henkilöstön tukena organisaation tehtävän toteuttamisessa, palkatut esimiehet saattavat jopa pelätä vapaaehtoisia. (Ward & Greene 2018.)

Perinteisesti vapaaehtoistyön johtajat ovatkin tarkastelleet haasteita HR:n näkökulmasta ja ajatelleet vapaaehtoisia palkattomina työntekijöinä. Vapaaehtoistyö on kuitenkin vapaa-ajan viettoa, jolloin työntekijöitä tulisi ajatella enemmän kuluttajina. Vapaaehtoistyöntekijöiden johtajien todelliset haasteet ovatkin enemmän kuluttajakäyttäytymisen alueella. Johdon on oleellista ymmärtää vapaaehtoisten motiivit työntekoon sekä seurata vapaaehtoisten tyytyväisyyttä. Pelkkä vapaaehtoisten motiivien ymmärtäminen ei tee vapaaehtoisten johtamisesta vielä laadukasta. (Warner ym. 2011.) Monilla voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla, myös urheiluseuroilla, voi olla paineita muuttua enemmän voittoa tavoittelevien organisaatioiden kaltaisiksi. Tämä näkyy muun muassa jäsenmäärän kasvun tavoitteluna, johtamisen käytäntöjen muuttumisena hyvin muodollisiksi sekä yleisenä organisaation ammattimaistumisena. (Ward & Greene 2018.) Jos urheiluseuroja pyritään johtamaan liikaa kuten talousyrityksiä, ne vaarantavat julkisen palvelun ja voittoa tavoittelemattoman organisaation aseman. Kilpailun ammattimaisten urheilukokonaisuuksien, kuten kuntosalin tai kaupallisten urheilutilojen kanssa ajatellaan usein edellyttävän vahvasti myynti- ja markkinointilähtöistä johtamistyyliä, mikä voi pahimmillaan vaarantaa vapaaehtoisen urheiluseuran olemassaolon. Vapaaehtoisten urheilujärjestöjen johtajien monimuotoisia tehtäviä tarkastellessa ilmenevät erityiset vaatimukset ja puutteet. Urheiluseurojen johtajat vaikuttavat kyvyttömiltä työskentelemään tehokkaasti ilman spesifiä ja runsasta tietoa vapaaehtoisjärjestöjen toiminnasta ja johtamisesta. (Thiel & Mayer 2009.)

Vapaaehtoistyö ja palkkatyö ovat pohjimmiltaan erilaisia, joten ei voida olettaa, että palkkatyön tehokkaat käytännöt kääntyvät tehokkaasti vapaaehtoisten johtamiseen, vaan tulee kyetä huomioimaan näiden kahden ryhmän erilaiset tarpeet. (Bartram ym. 2017; Thiel & Mayer 2009). Henkilöstöjohtaminen on tärkeää kaikille vapaaehtoisille ja kol-

mannen sektorin organisaatioiden jäsenille, mutta se tulee toteuttaa oikealla tavalla. Vapaaehtoisorganisaatioissa tehtävä työ on määrätietoista ja sitä tehdään järjestäytyneellä ja kollektiivisella tavalla, jolloin henkilöstöjohdolta saatava koordinointi on tarpeen. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja sen tuomien muodollisuuksien käyttöönotto voi kuitenkin luoda jännitteitä organisaatioon, sillä vapaaehtoiset ovat pitkälti tottuneet epämuodollisiin johtamiskäytäntöihin. Näistä syistä HRM-käytäntöjen merkitys vapaaehtoistyölle on edelleen hieman epäselvä. Tutkimusta vaativia kysymyksiä ovatkin esimerkiksi, kuinka ja millaisen prosessin kautta kolmannen sektorin organisaatiot voivat tehokkaasti toteuttaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä toiminnassaan säilyttäen samalla perinteiset organisaatioarvonsa? Pitääkö vapaaehtoisorganisaatioiden mennä pidemmälle kuin henkilöstöjohtamisen yhdistämiseen perinteisiin käsityksiin yksilön ja organisaation suorituskyvystä, esimerkiksi huomioida hyvinvointi, sosiaalinen osallisuus, sosiaalinen pääoma? (Bartram ym. 2017.)

Urheiluseuroissa muodostuu usein myös erilaisia alaryhmiä ja niin kutsuttuja sisä- ja ulkoryhmiä, mikä tuo suuren haasteen esimiehille ja haittaa organisaation identiteetin ylläpitoa. Yleisiä alaryhmiä ovat esimerkiksi nuoret ja iäkkäämmät vapaaehtoiset, palkatut päätoimiset työntekijät, johtokunnan jäsenet sekä mahdollisten eri lajien edustajat. Joissain tilanteissa ryhmittäytyminen saattaa ajautua niin pitkälle, ettei organisaatioidentiteettiä ja yhteenkuuluvuutta koeta enää koko urheiluseuran kanssa vaan pelkästään oman alaryhmän. Vahva organisaatioidentiteetti suojaa alaryhmien syntymiseltä, kun taas puute yhteisestä kiinnostuksesta ja panoksesta seuran eteen altistaa alaryhmien synnylle. Alaryhmien syntyminen voi aiheuttaa sisä- ja ulkoryhmäajattelua, ristiriitoja, konflikteja ja valtataistelua. (Kerwin 2013.)

Isoissa urheiluseuroissa toiminnan pyörittämiseksi vaaditaan sekä palkallisia että palkattomia työntekijöitä, joiden tulisi työskennellä tehokkaasti yhteen ja vastata yhdessä urheiluseuran päätöksistä. Usein myös näiden alaryhmien välillä syntyy kuitenkin konflikteja. Palkalliset päätoimiset ovat hyvin usein nuoria työntekijöitä ja johtokuntalaiset kypsempinä ja kokeneempina, ja heillä saattaa olla aiempaa kokemusta myös päätoimisen roolista. Heillä saattaa olla esimerkiksi vahvoja näkemyksiä siitä, kuinka päätoimisten tulisi toimia, mikä voi altistaa konfliktitilanteille. Johtokunnan jäsenten ja päätoimisten työntekijöiden yhteistyötä edellyttävien tehtävien jakaminen voi lisätä vuorovaikutusta ryhmien välillä ja siten poistaa esteitä. Vahvalla ja aktiivisella johtajuudella riskiä alaryhmien synnylle voidaan pienentää. Johtajien tulisi rakentaa yhteisiä tavoitteita ja identi-

teettiä. Lisäksi jaetun johtajuuden on todettu vähentävän ongelmaa. Urheiluseurassa useiden johtajien tulisikin varmistaa, että kaikilla ryhmän jäsenillä on tunne, että he osallistuvat päätöksentekoon. Ilman osallistumisen tunnetta urheiluseuran jäsenet voivat alkaa kehittää negatiivisia tunteita organisaatiota ja kollegoitaan kohtaan. Sekä muodollinen että epämuodollinen johtajuus kuitenkin estävät tätä. (Kerwin 2013.)

Eräässä tutkimuksessa (UPS Foundation (1998) *Managing Volunteers: A Report from United Parcel Service*) havaittiin, että jopa kaksi viidesosaa vapaaehtoisista lopetti vapaaehtoistyön organisaatiossa heikkojen johtamiskäytäntöjen vuoksi. Lopettamisen syyksi kerrottiin muun muassa heikosti määritellyt työtehtävät sekä tunne siitä, että vapaaehtoisten aikaa ei käytetty tehokkaasti eivätkä he päässeet hyödyntämään taitojaan. Heikot vapaaehtoisten johtamisen käytännöt aiheuttavat enemmän vapaaehtoistyön lopettamisia, kuin perhesyyt ja muut henkilökohtaiset syyt. (Hager & Brudney 2004.)

3.3.3 Vapaaehtoisten rekrytoinnin haasteet

Vapaaehtoiset ovat nykyään hyvin niukka resurssi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että pieni määrä vapaaehtoisia työskentelee hyvin suuria tuntimääriä, jotta urheiluseuran toiminta pysyy raiteillaan. Tilannetta hankaloittaa vielä se, että vapaaehtoisia tarvitsevien urheiluorganisaatioiden määrä kasvaa jatkuvasti. Tämän seurauksena organisaatiot kilpailevat näistä niukoista vapaaehtoisresursseista ja vartioivat tiukasti jo hankkimiaan resursseja. Vapaaehtoistyön johtajat kohtaavat siis kaksi merkittävää haastetta, vapaaehtoisten rekrytoinnin hyvin kilpailullisella areenalla sekä jo olemassa olevien vapaaehtoisten säilyttämisen ja siten heihin investoitujen panosten maksimoimisen. (Warner ym. 2011.)

Moni urheiluseuroista pyörii pelkkien vapaaehtoisten voimalla, joten vapaaehtoisten rekrytointi ja säilyttäminen on elintärkeää (Østerlund 2013). Vapaaehtoistyön määrän väheneminen lisää vapaaehtoisten rekrytointiin liittyviä ongelmia. (Cuskelly 2004). Moni urheiluseura nimeää juuri vapaaehtoisten rekrytoinnin suurimmaksi haasteekseen. Urheiluseurojen rekrytointimenetelmissä on yleisesti paljon parannettavaa. Vaikka organisaatiokirjallisuudessa strategioiden tärkeys tavoitteiden saavuttamisessa on erittäin tunnistettu, urheiluseuroilla ei useinkaan ole minkäänlaista rekrytointistrategiaa. (Østerlund 2013.) Tehokkaat rekrytointistrategiat ovat erityisen tärkeitä kuitenkin silloin, kun rekrytoidaan vapaaehtoisia pitkäaikaisiin tehtäviin (Schlesinger, Klenk & Nagel 2015). Useat tutkimukset ovat havainneet myös, että se, kuinka urheiluseuraa johdetaan, vaikuttaa seuran kykyyn rekrytoida vapaaehtoistyöntekijöitä. (Østerlund 2013.)

Vapaaehtoisorganisaatioiden rekrytointi on tehokasta silloin, kun tunnistetaan ja rakennetaan organisaation työtehtävät sellaisiksi, että ne hyödyttävät vapaaehtoisia. Vapaaehtoiset pääsevät käyttämään osaamistaan ja tuntevat merkityksellisyyttä. Tärkeää on myös seurata, että vapaaehtoisten työnkuviissa säilyvät ne hyödyt, joita he vapaaehtoistyöltä odottavat. (Warner ym. 2011.) Urheiluseurojen rekrytointiprosessit ovat kuitenkin todellisuudessa usein hyvin epämuodollisia, ja ne hoidetaan usein vain henkilökohtaisten suhteiden kautta. Vapaaehtoisten rekrytoinnin haasteita on havaittu monissa aiemmissä tutkimuksissa, ja niiden on todettu liittyvän muun muassa palkattujen henkilöiden määrään, seurakokoon ja seuran palvelutarjontaan. Urheiluseuran jatkuvuuden ja elinvoimaisuuden kannalta vapaaehtoisten tehokas rekrytointi muodollisiin ja pitkäaikaisiin tehtäviin on tärkeää. (Schlesinger ym. 2015.)

Vapaaehtoisten rekrytoinnissa haasteena on myös vapaaehtoisille kohdistuvat kovat vaatimukset sekä se, että vapaaehtoistyö helposti lopetetaan, kun esimerkiksi oma lapsi lopettaa urheiluseurassa, jolloin vapaaehtoisille kertynyt osaaminen ei jää seuraan. (Geoff ym. 2012.) Onnistuneen vapaaehtoistyön pohjana on hyvä suunnittelu. Hyvin suunnitellun toiminnan seurauksena on esimerkiksi ollut se, ettei erään tutkitun seuran enää tarvinnut etsiä rekrytoitavia, vaan vapaaehtoiset itse hakeutuivat seuratoimijoiksi. (Wegner ym. 2019.)

Rekrytoinnissa oleellista olisi kyetä huomioimaan vapaaehtoisten yksilöllisiä motivaatiotekijöitä sekä selvittämään, sopiiko haastateltavan vapaaehtoisen tarpeet ja tavoitteet organisaation tarpeisiin. Vapaaehtoisten eri motivaatiotekijät tunnistetaan usein heikosti ja oleellista olisikin hahmottaa jo rekrytointivaiheessa, ovatko vapaaehtoiset esimerkiksi saavutus- tai valtakeskeisiä, ja miten nämä piirteet sopivat kyseiseen organisaatioon. (Connors 2011, 10.)

3.3.4 Vapaaehtoisten turhautuminen ja sitoutumattomuus organisaatioon

Vapaaehtoistyön ja sen johtamisen haasteista lukiessa esiin nousee usein myös työntekijöiden turhautuminen ja turhautumistekijä-käsite. Työtehtävään liittyvä turhautuminen viittaa yksilön fyysiseen ja henkiseen kykyyn suorittaa annettuja tehtäviä. Tähän turhautumisasteeseen vaikuttavat työntekijöiden valmiudet ja tiedonvaihto, organisaatiotuki ja kiinnostus tehtävää kohtaan. Turhautumisen sosiaalinen taso viittaa yksilön sosiaalisen merkityksen tunteeseen vapaaehtoistyössä. Tähän voi vaikuttaa yhteenkuulumisen tunne, saavutukset ja tunnustus hyvin tehdystä työstä. (Sheptak & Menaker 2016.) Sitoutumisen

merkitys korostuu vapaaehtoisorganisaatioissa, sillä taloudelliset tekijät eivät pakota vapaaehtoisia jäämään. Voidaankin sanoa, että vapaaehtoiset äänestävät jaloillaan, eli epätyytyväiset vapaaehtoiset lopettavat vapaaehtoistyön ja jättävät organisaation. (Walk ym. 2019.) Urheiluseuran työntekijöiden selkeä haaste onkin mukaan lähteneiden toimijoiden sitouttaminen. Työelämän projektiluontoisuus heijastuu nykyään myös seuratyöhön. Tämä aiheuttaa luonnollisesti ongelmia toiminnan jatkuvuuden suhteen. Toiminnassa syntyy katoksia, kun juuri vapaaehtoistyön kunnolla oppinut toimija jääkin pois. Vapaaehtoistyöhön sitoudutaan nykyään aiempaa kevyemmin, mutta vapaaehtoistyötehtäviä on tarjolla hyvin monipuolisesti. (Saaristo 2021.) Vapaaehtoistyön johtajien tehtävänä on saada vapaaehtoisia sitoutumaan organisaatioon. Erityinen haaste on pitkäaikaisten työsuhteiden rakentamisessa. (Bang 2015.)

Aiheesta tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, ettei vapaaehtoiset juuri käytä sanoja tyytyväinen tai epätyytyväinen, vaan puhuivat juuri turhautuneisuuden tasosta. Turhautuminen on yleinen este sille, etteivät vapaaehtoistyöntekijä suorita tehtäväänsä loppuun. Turhautuminen johtuu usein standardisoidujen järjestelmien ja prosessien puutteesta, heikosta kommunikoinnista tai riittämättömästä vapaaehtoisten koulutuksesta. Tutkimuksesta ilmeni, ettei johdolla ollut minkään laista strategiaa tai keinoja vapaaehtoisten turhautumisen käsittelyyn. Vapaaehtoisten turhautumisesta tietoa on vielä hyvin niukasti. Lisätutkimukset voisivat auttaa organisaatioita käsittelemään vapaaehtoistyöntekijöiden turhautumista ja siten parantaa vapaaehtoisten tyytyväisyyttä. (Sheptak & Menaker 2016.)

Vapaaehtoisten turhautuminen on jaettavissa sosiaaliseen turhautumiseen sekä työtehtävistä aiheutuvaan turhautumiseen. Sosiaalinen turhautuminen liittyy vapaaehtoistyön aikana ja sen jälkeen koettuun sosiaalisen merkityksen tunteeseen. Sosiaalisen merkityksen tunteeseen liittyy esimerkiksi tunne yhteenkuuluvuudesta ja tärkeydestä, tunne saavutuksista ja niistä organisaatiolta saatu tunnustus, selkeä viestintä sekä hyvä olo omasta tehdystä vapaaehtoistyöstä. Sosiaalista turhautumista syntyy, kun vapaaehtoiset kokevat, ettei organisaatio tai muut vapaaehtoiset arvosta heidän työpanostaan. Tällaisissa tilanteissa vapaaehtoiset alkavat kyseenalaistamaan henkilökohtaisia arvojaan ja sitä, haluatko he käyttää aikaansa vapaaehtoistyöhön. (Sheptak & Menaker 2016.)

Työtehtävät aiheuttavat turhautumista silloin, kun vapaaehtoinen ei kykene fyysisesti tai emotionaalisesti suorittamaan hänelle osoitettua tehtävää organisatoristen esteiden, tiedon tai osaamisen puutteen tai motivaation puutteen vuoksi. Vapaaehtoiset kokevat yleisesti, että organisaation vastuulla on taata heille riittävät valmiudet vapaaehtoistyön tehtävistä suoriutumiseen. Työtehtävän aiheuttamat turhautumisen syyt voidaan eritellä

yleisesti koulutuksen ja viestinnän puutteeseen, organisatorisen tuen puutteeseen sekä kiinnostuksen puutteeseen. Sosiaalinen turhautuminen sekä työtehtävien aiheuttama turhautuminen vaikuttavat olennaisesti vapaaehtoisten sitoutumiseen organisaatioon. Turhautumistekijän hahmottaminen voi auttaa urheilujärjestöjä kehittämään vapaaehtoistyön strategioita. (Sheptak & Menaker 2016.)

Palkkatyöhön verrattuna vapaaehtoistyön työtehtävät ovat usein yksipuolisempia. Palautteen anto on usein myös hyvin vähäistä tai täysin olematonta. Tämä on osaltaan vähentänyt kiinnostusta vapaaehtoistyöhön ja johtanut vapaaehtoistyön keskeyttämiseen. (Neufeind 2013). Vapaaehtoiset, jotka tuntevat arvostusta ja saavat merkityksellisiä työtehtäviä, jatkavat todennäköisemmin vapaaehtoistyötä organisaatiossa (Connors 2011, 50-51). Vapaaehtoistyön johdolle haasteita tuottaa myös vapaaehtoisten heikosta sitoutumisesta johtuva työn tehokkuuden heikkeneminen. Johdon ongelmana onkin luoda organisaatiokulttuuria sellaiseksi, että vapaaehtoistyöntekijät haluavat jakaa organisaation arvoja ja edistää sen tavoitteita työn kautta, ja siten myös jäädä organisaatioon. (Connors 2011, 82.) Haasteita tuo myös vaatimus siitä, että organisatorisen ilmapiirin tulisi vastata vapaaehtoistyöntekijöiden odotuksia. Palkatulla johdolla on suuri vaikutus siihen, millainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee ja onkin tärkeää, että vapaaehtoisten johtaja keskittyy ilmapiirin luomiseen. (Connors 2011, 10.)

Hyvä ilmapiiri ja vahvat sosiaaliset suhteet tukevat vapaaehtoistyön jatkuvuutta. Erityisesti palloilulajeissa on tavallista, että harrastavan lapsen vanhempi alkaa valmentaa joukkuetta vapaaehtoistyönä tai toimii muuten joukkueen tukena. Urheiluseurassa harrastaminen on usein lapsen tai nuoren harrastus ja samalla toimiminen joukkueen taustahenkilönä on vanhemman oma harrastus. Näissä tapauksissa usein ilman lapsen harrastusta vanhemman harrastukseen ei olisi vapaaehtoistyö urheiluseurassa. Tällöin oma lapsi on se tekijä, joka kiinnittää toimijan joukkueeseen, lajiin ja seuraan. Tämä on myös ongelma seuratoiminnan jatkuvuuden kannalta ja haaste seuran johtajille. Käytännössä tällaisissa tapauksissa kiintymystä joukkueeseen, lajiin tai seuraan ei muilta osin synny, mikä tarkoittaa sitä, että työ loppuu, kun oma lapsi lopettaa harrastuksen. Ihanteellista olisi, jos vapaaehtoistyö urheiluseuroissa voitaisiin nähdä esimerkiksi siinä missä vapaapalokunnissakin. (Saaristo 2021.)

3.4 Yhteenveto

Urheiluseurojen johtajat kohtaavat siis monia erilaisia haasteita vapaaehtoistyön johtamisessa. Taulukkoon 1 on koottu aiemman tutkimuksen perusteella esiin nousseet haasteet.

Vapaaehtoistyön monimutkaistuminen ja suunnitelmallisuuden puute	-Vapaaehtoistyön vaatimusten kasvaminen -Työn organisoinnin merkitys kasvaa
Konfliktit sekä johtamistaidon puute	-Konfliktit seuran palkallisten työntekijöiden ja vapaaehtoisten välillä -Tarve ammattitaitoiselle ja vapaaehtoisorganisaatioon sopivalle johtamiselle
Vapaaehtoisten rekrytoinnin haasteet	-Haaste löytää uusia vapaaehtoisia -Puuttuvat rekrytointistrategiat -Työn vaativuus lisää uusien vapaaehtoisten hankinnan vaikeutta
Vapaaehtoisten turhautuminen ja sitoutumattomuus	-Sosiaalinen turhautuminen -Työtehtävistä aiheutuva turhautuminen -Vapaaehtoistyön laadun heikkeneminen -Haasteet vapaaehtoistyön jatkuvuudessa

Taulukko 1 Vapaaehtoistyön johtamisen haasteet

Aiemmista tutkimuksista selkeinä vapaaehtoistyön johtamisen haasteina esiin nousi vapaaehtoistyön monimutkaistuminen sekä työn suunnitelmallisuuden puute. Eri sidosryhmät vaativat vapaaehtoistyöltä jatkuvasti enemmän, ja toiminnan kasvaessa myös työn organisoinnin merkitys kasvaa. Muun muassa nämä tekijät lisäävät myös tarvetta ammattitaitoiselle, vapaaehtoisorganisaatioon sopivalle johtamiselle. Johtajien haasteena on myös seuran sisällä syntyvät konfliktit sekä haaste löytää uusia vapaaehtoisia seuraan. Uusien vapaaehtoisten rekrytoinnin vaikeuteen vaikuttavat useat tekijät, kuten seuratyön suuret vaatimukset. Vaativat työtehtävät muiden tekijöiden ohella aiheuttavat vapaaehtoisissa turhautumista, ja siten syntyy myös haasteita vapaaehtoisten sitouttamisessa seuraan.

Vapaaehtoistyön johtamisen sujuvuuteen vaikuttavat myös vapaaehtoisten kokemukset esimiestyöstä. Aiemmat tutkimukset ovat saaneet hieman eroavia tuloksia siitä, miten vapaaehtoistyöntekijät kokevat esimiesten palkkaamisen urheiluseuraan. Osan tutkimuksista mukaan esimiesten palkkaus vaikuttaa vapaaehtoisiin vain positiivisesti, kun taas yhden tutkimuksen mukaan esimiesten palkkaus voi herättää ristiriitaisia tunteita vapaaehtoisissa ja aiheuttaa konfliktitilanteita. Vapaaehtoisten motivaatio, tunteet ja asenteet ovat merkittävässä osassa vapaaehtoistyön onnistumisessa.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkielman metodologiset valinnat

Tämä tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa haastatellaan urheiluseurojen esimiesroolissa olevia sekä vapaaehtoistyöntekijöitä. Laadullinen tutkimus valittiin tutkimusotteeksi, sillä tutkimus suoritettiin kokonaisvaltaisena tutkimuksena ja siten, että tutkittavien äänet pääsevät esille. Lisäksi tutkimuksessa halutaan mahdollistaa myös odottamattomien seikkojen esiintyminen. Vapaaehtoistyön johtamisen haasteita tarkasteltaessa vastaan tulee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia ilmiöitä, joiden tarkastelussa laadullinen tutkimus on tärkeää (Puusa & Juuti 2011, 31).

Laadulliselle tutkimukselle voidaan määritellä sille tyypillisiä piirteitä. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa kerättyä aineistoa tutkitaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkittavien äänet ja näkökulmat pääsevät esille, ja tutkijan omat havainnot ja keskustelut merkkäavat enemmän kuin mittausvälineet. Tutkija ei myöskään itse määritä aineiston tärkeitä piirteitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien kohdejoukkoa ei valita satunnaisotoksella, vaan tarkoituksenmukaisesti. Tapauksia käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisina, ja tutkimussuunnitelma muotoutuu jatkuvasti tutkimuksen edetessä. Suunnitelmia ollaan valmiita myös muuttamaan. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi on induktiivinen ja tutkijan tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Edellä mainitut seikat ovat myös perusteita sille, miksi tähän tutkimukseen on valittu juuri laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimusmenetelmän merkittävänä etuna on jokseenkin järjestelmällinen ja kattava haastattelurunko, kun taas haastattelun sävy on melko keskusteleva ja epävirallinen (Erikson & Kovalainen 2008).

Laadullisen tutkimusmenetelmän perustana on myös se, että haastattelujen uskotaan tuovan uusia näkökulmia vapaaehtoisten johtamisen haasteisiin sekä esimiesroolissa olevien että vapaaehtoisten osalta. Vapaaehtoisten yksilölliset odotukset ja ajatukset ovat olennaisessa osassa vapaaehtoistyön johtamisen onnistumisessa. Laadullisen tutkimuksen kautta on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita, mikä takia se koetaan tarpeelliseksi tässä tutkielmassa (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Vapaaehtoistyön johtamisessa yksi-

öllisyys nousee esiin myös vapaaehtoisten persoonallisuudessa, motivaattoreissa, tavoitteissa ja työskentelytavassa, mikä tuo useita näkökulmia johtamisen haasteisiin. Ihmisten kokemusten kuvaaminen vaatii sisälle pääsemistä heidän maailmaansa, kokemusten tulkintaa ja kokemusten ymmärtämistä juuri siten, kuin ihmiset itse ne ymmärtävät (Puusa & Juuti 2011, 41). Keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on haastateltavien kokemuksia hyödyntäen luoda teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2011, 48).

Tutkimus toteutetaan laadullisella tutkimusotteella, sillä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita haastateltavien kokemuksista. Kyselytutkimusta ei koeta sopivaksi menetelmäksi, sillä tutkimuksessa halutaan luoda syvälinen ja moniulotteinen kuva urheiluseuran vapaaehtoisten johtamisen haasteista yksilöllisten kokemusten kautta sekä antaa mahdollisuus myös ennalta arvaamattomille näkökulmille. Tutkimusasetelmaa pidetään antoisimpana, kun aineistoa saadaan kerättyä useammasta seurasta sekä vapaaehtoisilta että palkatuilta esimiehiltä.

4.2 Tutkimusmenetelmät

4.2.1 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Tutkimuskohteiden valintaa tässä tutkimuksessa ohjasi useampi tekijä. Mahdollisimman laadukkaan aineiston kasaamiseksi haastatteluihin valittiin vapaaehtoisia, joilla oli kaikilla vähintään viiden vuoden kokemus vapaaehtoistyöstä. Kaikilta esimieshaastateltavilta löytyi vapaaehtoistyön esimieskokemusta vähintään 10 vuoden ajalta. Lisäksi he olivat itsekkin aiemmin työskennelleet erilaisissa vapaaehtoistyön tehtävissä ja suurimmalta osalta löytyi kokemusta useammasta urheiluseurasta. Kaikkien osallistujien valintaa voidaan perustella sillä, että heidän pitkän urheiluseurojen vapaaehtoistyön parissa kerrytetyn kokemuksensa ansiosta aineisto on monipuolinen ja mahdollisimman totuudenmukainen.

Kaikki esimieshaastateltavat tekivät täysipäiväistä tai lähes täysipäiväistä (yli 30 h) työviikkoa urheiluseurassa. Osa esimiehistä oli itse aikaisemmin tehnyt vapaaehtoistyötä seurassa. Osa oli päätenyt nykyiseen tehtäväänsä siten, että urheiluseuran muut päätoimiset tai hallitus olivat pyytäneet häntä tehtävään. Lähes kaikilla esimiehillä oli myös omaa harrastustaustaa urheiluseurassa. Suurimmalla osalla esimieshaastateltavista ei ollut taustalla johtamiskoulutusta tai johtamiskursseja, ja useampi heistä kokikin epävarmuutta johtamisosaamisestaan. Oman vapaaehtoistyötaustan kuitenkin koettiin tukevan työssä

suoriutumista. Yhdellä haastateltavalla oli työtausta päiväkodin johtajana, ja sitä varten käytyä monipuolista johtamiskoulutusta, mikä toi hyvin mielenkiintoista lisänäkökulmaa tutkielmaan. Kaikki neljä eri urheiluseuraa, joista haastateltiin sekä esimiehiä että vapaaehtoisia, olivat eri kaupungeista. Haastateltavia etsittiin eri lajien urheiluseuroista, mutta kaikki haastatellut seurat kuuluivat jäsenseuramääriltään Suomen suurimpiin lajiliittoihin (Olympiakomitea 2021). Esimieshaastateltavien tapauksessa seuroilta kysyttiin, kenellä on runsaasti kokemusta vapaaehtoisten johtamisen tehtävistä, ja kuka voisi siten olla sopiva henkilö haastatteluun.

Vapaaehtoisnäkökulman ryhmähaastateltavat olivat tehneet vapaaehtoistyötä urheiluseurassa vähintään viiden vuoden ajan. Jokaisessa haastatteluryhmässä oli eri ikäisiä vapaaehtoistyöntekijöitä sekä erilaisten vapaaehtoistyötehtävien edustajia, kuten valmennustyötä säännöllisesti tekeviä ja erilaisiin tapahtumiin satunnaisesti osallistuvia vapaaehtoisia. Näin tutkimukseen saatiin moniulotteinen kuva urheiluseuran vapaaehtoistyöstä. Vapaaehtoistyöntekijöihin oltiin yhteydessä urheiluseuran kautta kyselemällä kiinnostuneita vapaaehtoisia vastaamaan haastatteluun. Kaikki haastatteluihin kysytyt urheiluseurat osallistuivat tutkimukseen. Haastatteluryhmiin valikoitui myös hyvin eri-ikäisiä vapaaehtoisia. Nuorimmat haastateltavat olivat 16-vuotiaita ja vanhin 67. Kaikki vapaaehtoiset olivat joko itse aiemmin harrastaneet urheilua seurassa tai heidän lapsensa oli tällä hetkellä mukana seuran toiminnassa, ja tätä kautta he olivat päätyneet mukaan vapaaehtoistyöhön. Osaa oli seuran taholta pyydetty mukaan, osalle vapaaehtoistyö oli tullut toimintaan sisältyvänä pakollisena velvoitteena, ja osa oli itse hakeutunut mukaan tarjoamalla apuaan seuralle.

Haastatteluun osallistui neljä eri urheiluseuraa, joista jokaisesta haastateltiin yhtä esimiesroolissa toimivaa sekä yhtä 2-5 hengen vapaaehtoisryhmää. Urheiluseuraehdokkaisiin otettiin yhteyttä sähköpostitse seuran nettisivuilla esitettyjen yhteystietojen kautta. Vapaaehtoisten hankintaan suunnattu sähköpostiviesti pyydettiin välittämään eteenpäin seuran vapaaehtoisille, jottei seuran johto valitsisi haastateltavia vapaaehtoisia, mikä saattaisiin väärentää tuloksia. Viestissä esiteltiin tutkimuksen aihe ja tarkoitus, onko kyseessä yksilö- vai ryhmähaastattelu sekä kerrottiin osallistumisen olevan täysin anonyymiä ja vapaaehtoista. Haastattelun arvioitu kesto oli yksi tunti, mikä myös ilmoitettiin haastateltaville.

Jokaisen haastattelun alussa tarkastettiin, onko haastateltavilla kysyttävää tutkielmasta, sen tarkoituksesta tai itse haastattelusta ja varmistettiin haastateltavien ymmärtä-

vän haastattelun vapaaehtoisuuden sekä oikeuden pyytää heitä koskevan datan asianmukaista hävittämistä missä tahansa tutkimuksen teon vaiheessa. Haastattelukysymyksiä oli valmistauduttu säätämään hieman ensimmäisen seuran haastattelujen jälkeen, mutta kysymykset osoittautuivat juuri sopiviksi, joten säätämistä ei tarvittu.

Lähes kaikki haastattelut toteutettiin koronapandemiasta johtuen Zoom-yhteyden välityksellä. Poikkeuksena ensimmäinen ryhmähaastattelu toteutettiin kuitenkin samassa tilassa kasvotusten. Etäyhteyksien aikana osapuolet pitivät videoyhteyden päällä, mikä lisäsi vuorovaikutusta ja mahdollisti myös non-verbaalisen kommunikoinnin tarkastelun. Videokuvan hyödyntäminen vaikutti myös luovan yhteishenkeä ryhmähaastateltavien välille sekä innostamaan ja rohkaisemaan heitä kertomaan kokemuksistaan. Haastattelukysymysten lisäksi esitettiin mahdollisia tarkentavia lisäkysymyksiä ja tarvittaessa esitettiin keskustelun haarautumista selkeästi epäolennaisiin asioihin. Haastatteluissa ilmeni paljon yhtäläisyyksiä, ja haastattelut osittain toistivatkin toisiaan eli tapahtui niin kutsuttua kylälääntymisestä, mikä on myös merkki riittävän laajasta aineistosta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 60; Tuomi & Saarijärvi 2018).

Erytisesti vapaaehtoistyöntekijöinä toimivat haastateltavat kertoivat aiheesta todella avoimesti ja innokkaasti, mikä antoi vaikutelman, että aihe oli heille hyvin tärkeä. Ryhmähaastattelu asetelmana vaikutti lisäävän keskustelun määrää, sillä vapaaehtoisille tuli jatkuvasti toisten vastauksista mieleen aina uusia pointteja. Täydentäviä kysymyksiä ei tarvinnut juuri lainkaan esittää, sillä haastateltavat täydensivät ja jatkoivat toistensa vastauksia erittäin monipuolisesti. Jokaisessa vapaaehtoisryhmässä haastateltavat tunsivat toisensa ainakin jollain tasolla, eikä vaikuttanut laisinkaan siltä, etteivät he uskaltaisi kertoa kokemuksistaan täysin avoimesti. Tästä saattoi johtua myös se, että vapaaehtoiset kertoivat kokemuksistaan hyvin laajasti ja osittain myös hyvin rönsyillen, jolloin aiheesta pysymisestä tarvitsi huomauttaa. Esimiehet pysyivät selkeästi tiukemmin olennaisissa asioissa.

4.2.2 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Pyrkimyksenä on tarkastella niitä merkityksiä, joita ihmiset eri ilmiöille antavat (Puusa & Juuti, 2011, 41). Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään teemahaastatteluilla. Urheiluseurojen johtoasemassa toimivia haastatellaan yksilöhaastattelulla ja vapaaehtoisia ryhmähaastattelulla. Haastatteluiden avulla oletettavasti saadaan

monipuolinen kuva haastateltavien tuntemuksista ja näkemyksistä. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä ja usein oikeastaan ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 106). Eri ilmiöille kohdistuvan yksilöllisen merkityksenannon uskotaan tuovan esiin vapaaehtoistyön johtamisen haasteita, sillä vapaaehtoisten kokemukset ja motivaatiotekijät ovat hyvin yksilöllisiä, mikä puoltaa myös valittua tutkimusmenetelmää.

Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan hyvin monipuolinen kuva haastateltavan kokemuksista ja tuntemuksista. Menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu ei teemahaastattelu, joka sallii haastateltavalle strukturoitua haastattelua enemmän vapauksia, mistä syystä se on otollinen tapa lähestyä tätä tutkimusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava voi vastata omin sanoin ja jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. (Koskinen ym. 2005, 104). Teemahaastattelu on yksi yleisin puolistrukturoidun haastattelun muoto (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyyn aihepiiriin. Haastattelussa edetään keskeisten, etukäteen valittujen teemojen sekä lisäkysymysten avulla. (Tuomi & Saarijärvi 2018.) Teemahaastattelu sopii aineistonkeruumenetelmänä tähän tutkimukseen, sillä se on tehokas tapa kerätä laadullista aineistoa ja mahdollistaa tarkentavat ja syventävät kysymykset haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2011, 14).

Vapaaehtoisten haastatteluun valittiin ryhmähaastattelu, sillä vapaaehtoistyön kokemuksia halutaan kuulla suuremmalta ryhmältä. Pääasiallisena tarkoituksena ei kuitenkaan ole saada ryhmää keskustelemaan ja vuorovaikuttamaan keskenään, vaan kuulla useita yksilöllisiä mielipiteitä. Tästä syystä valittiin metodiksi ryhmähaastattelu eikä fokusryhmähaastattelu, joka puolestaan korostaa haastateltavien keskinäistä vuorovaikutusta, näkemysten yhdistymistä ja keskustelun aikana muodostuvia uusia konsepteja. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus on haastattelijan ja kunkin haastateltavan välillä. Haastattelija toimii kuin yksilöhaastattelussa, ja esittää vuorotellen kysymyksiä kullekin haastateltavalle. Tällä menetelmällä oletetaan saavan paremmin esille haastateltavien yksilöllisiä kokemuksia ja tuntemuksia kuin fokusryhmähaastattelulla, jolle ominaisen osallistujien välisen vuorovaikutuksen usein nähdään vaikuttavan siihen, mitä ja miten ryhmässä keskustellaan. (Puusa & Juuti 2011, 89.)

4.2.3 Aineiston analysointi

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti heti haastattelun jälkeen, jotta litteroidessa muistikuva haastatteluista olisi mahdollisimman totuudenmukainen. Aineistoa luettiin läpi useampaan kertaan ja nauhoitteita kuunneltiin vielä uudelleen, jotta varmistettiin aineiston oikeellisuus. Aineistoa kertaamalla tarkoituksena oli muodostaa hyvin kokonaisvaltainen näkemys aineistosta, mikä helpottaa aineiston analysointia ja tulkintaa. Nauhoitteita kuunneltiin vielä kolmannen kerran, kun varmistettiin suorien lainausten tarkka muotoilu.

Laadullisen haastatteluaineiston analysointiin käytettiin teemoittelua (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Kerättyä aineistoa analysoitiin jäsentämällä sitä eri teemojen mukaisesti. Teemat muodostuivat luonnollisesti teoriasta tehtyjen löydösten perusteella, eli tässä tutkielmassa esiin nousseiden urheiluseurojen esimiesten haasteiden perusteella. Teemoittelu toteutettiin pääasiassa tulostetun paperiaineiston avulla. Aineiston analyysissä etsittiin toistuvia sisältöjä sekä karsittiin epäolennaisia seikkoja pois (Tuomi & Saarijärvi 2018.) Esitettävät tutkimustulokset muodostettiin teemoitellun ja kokonaisvaltaisen, mutta olennaiseksi tiivistetyn aineiston pohjalta. Lisäksi nostettiin esiin tulosten kannalta erityisen osuvia suoria lainauksia, joilla tuotiin haastatteluaineistoa vielä selkeämmin esiin. Suorilla lainauksilla halutaan tuoda haastatteluaineistoa vielä näkyvämmäksi ja siten parantaa tutkielman luotettavuutta. Suorat lainaukset on kirjoitettu sanatarkasti siten, kun haastateltavat ovat ne sanoneet. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136-146.) Tuloksia tulkittiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa analyysiä ohjaa vuoroin teoria ja aineisto. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteet tuodaan ilmiöstä ”jo tiedettyinä”. Analyysin luokittelu perustuu pitkälti aikaisempaan viitekehukseen. Analyysin pääkohdat nousevat tutkimuksen tuloksista, mutta niitä ryhmitellään osittain teorian valossa ja lopuksi tulokset sidotaan teoriaan. Analyysi rakentuu loogisen päättelyn ja tulkinnan varaan. Analyysissa aineisto pilkotaan ensin osiin ja kootaan käsitteellistämisen jälkeen uudelleen loogisina kokonaisuuksina. Analyysiä tehtiin tutkielman jokaisessa vaiheessa, kuten laadullisessa aineistossa yleensä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Analyysin tavoitteena oli korostaa yhtäläisyyksiä ja eroja tämän ja aiemman tutkimuksen välillä. Saatuja tuloksia pyrittiin siis tarkastelemaan aiemman tutkimuksen ja oman ajattelun avulla. Luotettavuuden lisäämiseksi pyrittiin jatkuvasti tekemään näkyväksi, milloin kyse oli aiemmasta tutkimuksesta ja milloin omasta ajattelusta. Analysoimalla

tämän ja aiemman tutkimuksen tuloksia, tavoitteena oli muodostaa eheät näkökulmat vastaukseksi tutkimusongelmiin.

5 ESIMIESTEN KOKEMUKSET VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMISESTA URHEILUSEUROISSA

5.1 Esimiesten kokemukset hyvin sujuneesta vapaaehtoistyön johtamisesta

Haastattelujen avulla selvitettiin esimiesten kokemuksia ja käsityksiä hyvin onnistuneista johtamistilanteista ja sujuvasta toiminnasta vapaaehtoisten kanssa sekä haasteita sisältäneistä tilanteista ja vapaaehtoisten ei-toivotusta käyttäytymisestä. Tässä alaluvussa käsitellään aineiston analyysin perusteella löytyneitä tuloksia hyvin sujuneesta vapaaehtoistyön johtamisesta ja seuraavassa alaluvussa 5.2 esimiesten käsityksiä vapaaehtoisten johtamisesta ilmenneistä haasteista. Tulosten esittelyn yhteydessä käytetään suoria lainauksia, jotka valittiin tutkielmaraporttiin sen perusteella, että ne ovat erityisen kuvaavia tai osuvia käsitellyn teeman esittelemiseksi.

5.1.1 Johtajuus ja esimiestaidot

Vapaaehtoisten johtamiseen tulisi nykyään urheiluseurojen ammattimaistuesssa kiinnittää entistä enemmän huomiota (Koski 2012a). Laadukas johtaminen optimoi vapaaehtoisten ja siten koko organisaation kapasiteetin ja auttaa organisaatiota saavuttamaan missionsa (De Clerck ym. 2021). Esimies, jolla oli johtamiskoulutusta ja kokemusta päiväkodin johtajana toimimisesta, nosti vapaaehtoistyön onnistumisen kannalta hyvän johtajuuden erittäin tärkeäksi ja kertoi käyttävänsä aikaa oman johtajuutensa analysointiin. Oman johtajuustaustansa vuoksi hän koki uskaltaneensa ottaa johtopestin myös urheiluseurassa. Hän nosti esiin jaetun johtajuuden tärkeyden ja oli ainakin itse kokenut sen toimivimmaksi malliksi urheiluseurassa. On tärkeää, ettei johtajan rooli korostu ylitse muiden. Myös aiemmat tutkimukset puoltavat jaetun johtajuuden mallia, sillä Kerwin (2013) on nostanut vapaaehtoisorganisaatioihin soveltuvaksi jaetun johtajuuden mallin, jossa työtehtävät jaetaan ja jäseniin luotetaan hyvin vahvasti. Useampi muu esimies totesi myös, että vapaaehtoisille on annettava tarpeeksi vapauksia, jotta vapaaehtoisten kiinnostus pysyy yllä. Yksi esimiehistä totesi asiasta seuraavasti:

”Tietysti niiden (vapaaehtoisten) tulee antaa tehdä työtä aika omalla tavallaan, jolloin se into heijastuu niihin tuloksiin.”

Tämän tutkimuksen löydökset vapaaehtoisten autonomian tärkeydestä vahvistivat Oostlanderin ym. (2014) tekemää tutkimusta aiheesta. Haastatteluisa useampi esimies toi kuitenkin esille, etteivät he olleet juuri käyttäneet aikaa oman johtajuutensa analysointiin. Johtamiskoulutusta omaava esimies koki ammattinsa puolesta saamansa johtajakoulutuksen auttaneen erityisesti kokonaisuuksien hallinnassa sekä kokonaisvaltaisen näkemyksen hahmottamisessa päätöksentekotilanteissa, strategioiden luomisessa, tavoitteiden asetannassa, henkilöstön kanssa toimimisessa sekä organisaation talouden johtamisessa. Päätoimisten työntekijöiden onkin todettu tekevän seuran toiminnasta suunnitelmallisempaa ja järjestelmällisempää. (Koski 2012a).

Johtamiskoulutusta omaava esimies oli pohtinut paljon vapaaehtoistyön johtamisen eroja palkkatyön johtamiseen. Hän oli kokenut, että myös vapaaehtoiset todella vaativat osaavaa johtamista ja tarvitsevat esimerkiksi tavoitteita ja palautetta. Esimiehen kokemuksia tukee aiempi tutkimus, jossa vapaaehtoisorganisaatioiden on todettu tarvitsevan ammattitaitoista, mutta vapaaehtois-konseptiin sopivaa johtajuutta (Alfes 2017; De Clerck ym. 2021; Helmig 2014; Ward & Greene 2018). Esimies pyrki urheiluseurassa jakamaan työtehtävät siten, että kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työtehtäväänsä ja työtehtäviä jopa muodostettiin vapaaehtoisten osaamisen perusteella. Havainto tuki aiempaa tutkimusta, sillä myös Alfes ym. (2017) ovat todenneet vapaaehtoisille annettujen vapauksien ja päätösvallan edistävän heidän työtään, joten myös tässä johtamistaustaa omaavan esimiehen näkemykset olivat hyvin aiemman tutkimuksen mukaiset. Esimiehen mukaan vapaaehtoistyön suuret vaatimukset korostuvat, kun yksi pesti sisältää paljon erilaisia tehtäviä ja tällaiseen pestiin pyritään löytämään yksi henkilö. Esimies näki pestien olevan rikottavissa, hajautettavissa ja jaettavissa vapaaehtoisten osaamisen mukaan, jolloin kaikkien potentiaali saadaan käyttöön ja suurelta kuormitukselta vältytään.

Välillä johtamiskoulutusta omaava esimies oli pohtinut, johtaako hän urheiluseuraa liian ammattimaisesti, esimerkiksi ollessaan hyvin tarkka erilaisten kaavakkeiden ja kirjallisten ohjeiden kanssa. Hän koki johtamiskoulutuksen vaikuttavan vahvasti työskentelytyyliinsä. Liasta tarkkuudesta ja virallisuudesta hän kertoi saaneensa välillä negatiivista palautetta organisaation muilta jäseniltä. Tämä on tärkeä tarkastelun aihe, sillä urheiluseuran ammattimaisuus ja palkatun henkilöstön palkkaaminen voivat myös heikentää vapaaehtoisten motivaatiota, mikäli vapaaehtoisten tarpeita ei ymmärretä tai jos heitä kohdellaan kuin palkkatyöntekijöitä (Nagel ym. 2020).

5.1.2 Intohimo

Tutkielman haastatteluissa ja aiemmassa tutkimuksessa havaittiin onnistuneessa vapaaehtoistyössä olevan olennaista sen, että kaikki työskentelevät yhteistä tavoitetta kohti ja puhaltavat yhteen hiileen (Kerwin 2013). Esimiehet kokivat, että heidän luomallaan positiivisella ilmapiirillä on suuri vaikutus työn onnistumiseen. Erityisesti niille vapaaehtoisille, jotka eivät tee työtä omasta aloitteestaan tai halustaan, positiivinen ilmapiiri on erittäin tärkeää. Niille, jotka tekevät työtä omasta intohimostaan, ei esimiesten mukaan ilmapiiri ole yhtä tärkeää. Suurin osa esimiehistä korosti ilmapiirin tärkeyttä epämotivoituille vapaaehtoisille ja luottivat siihen, että vahvan sisäisen motivaation omaavat vapaaehtoiset kyllä hoitavat tehtävänsä joka tapauksessa.

Tämä näkemys herättää kuitenkin kysymyksen sisäisesti motivoituneiden vapaaehtoisten jaksamisesta ja motivaation säilymisestä. Hyvä ilmapiiri tukee vapaaehtoistyön jatkuvuutta (Saaristo 2021) ja arvostuksen puute taas aiheuttaa sosiaalista turhautumista (Sheptak & Menaker 2016). Aiemmasta tutkimuksesta ei löydy minkäänlaisia viitteitä siihen, etteikö ilmapiiri olisi samalla lailla tärkeä myös sisäisesti motivoituneille. Lisäksi osa vapaaehtoisista ottaa luonteenpiirteidensä johdosta enemmän vastuuta kuin toiset, jolloin kuorma jakautuu epätasaisesti (Oostlander ym. 2014), ja jos johto luottaa siihen, että tietyt vapaaehtoiset aina hoitavat tehtävät, voi se ajaa vapaaehtoiset ylikuormitukseen. Haastatellut esimiehet mahdollisesti tarkoittivat tässä kuitenkin sitä, että epämotivoituneille vapaaehtoisille hyvä yhteishenki voi olla se ratkaiseva asia, joka kiinnittää heidät organisaatioon.

Useampi esimies nosti esiin myös seurasydän-käsitteen. Tällä he tarkoittivat juuri vapaaehtoisesta itsestään lähtöisin olevaa intoa ja halua tehdä vapaaehtoistyötä seuran hyväksi. Esimiehet näkivät, että seurasydän muodostuu lähes kaikilla seuran jäsenillä luonnostaan harrastusvuosien myötä. Olympiakomitea määrittelee seurasydämen seuraavalla tavalla:

”Urheiluseuratoiminnan suurin vahvuus on yhteisöllisyyden voima. Seurasydän-kampanjan tarkoituksena on innostaa seuroissa toimivia ihmisiä levittämään seurassa vallitsevia yhteisöllisyyden arvoja ympärilleen niin sosiaalisessa mediassa kuin omassa toiminnassaan. Seurasydän kuvastaa rakkautta omaa seuraa kohtaan ja kertoo siitä, mitä kaikkea hyvää seuran ihmiset ympärilleen luovat. Seurat eivät toimisi ilman ihmisiä, jotka ovat mukana täydellä sydämellään.” (Olympiakomitea 2021.)

Haastatteluista näkyi esimiesten luotto siihen, että lähtökohtaisesti kaikki vapaaehtoiset työskentelevät niin kutsutusti seurasydämellä, eli omasta halusta ja innostuksesta.

5.1.3 Viestintä

Esimiehet korostivat onnistuneen ja tarpeeksi ajoissa tapahtuvat viestinnän merkitystä ja olivat siten samassa linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Sheptak & Menaker 2016). He kuitenkin myönsivät, etteivät itse läheskään aina saa infoa toimitettua vapaaehtoisille tarpeeksi ajoissa, mikä voisi viitata kiireeseen, kuormitukseen tai työn organisoimattomuuteen. Yksi esimiehistä kommentoi seuraavasti:

”Tiedän kyl et pitäis viestiä enemmän ja tiedän et aiemmin ja siitä sit hermostutaan helposti ku se tiedon saapuminen jää viime hetkiin, mut usein vaihtoehto on laittaa viime hetkel tai ei ollenkaa. Et aikasemmi ei vaan oo ehtiny sit muiden asioiden takii.

Esimiesten mukaan infoa on tarjottava riittävästi, jottei vapaaehtoisille jää kysyttävää itse vapaaehtoistyön suorittamisen aikana. Tehtävien on oltava tarkkaan määriteltyjä erityisesti yksittäisissä tapahtumissa, jotta vapaaehtoiset kykenevät työskentelemään itsenäisesti ilman ongelmia. Myös aiempi tutkimus on todennut tämän tärkeäksi, sillä epäselvästi määritellyt tehtävät lisäävät kuormitusta (Saaristo 2021). Kokoneiden vapaaehtoisten kanssa työskentely on myös esimiesten mukaan lähtökohtaisesti onnistuneempaa. Kokoneet vapaaehtoiset tietävät jo pitkälti valmiiksi, kuinka tulee toimia ja esimiehen rooli ei korostu yhtä paljoa kuin kokemattomampien vapaaehtoisten kanssa. Vaikka työtehtävien tarkan määrittelyn koettiin johtavan onnistumisiin, todettiin vapaaehtoisten oma vaikutusvalta myös tärkeäksi, minkä myös aiempi tutkimus vahvistaa (Kerwin 2013). Esimiehet kokivat, että mikäli vapaaehtoiset voivat itse vaikuttaa tekemiinsä työtehtäviin, he ovat innostuneempia ja toimivat siten myös tehokkaammin. Myös aiempi tutkimus tukee tätä havaintoa, sillä oikeita työtehtäviä tehdessä vapaaehtoisten potentiaali kasvaa (De Clerck ym. 2021).

Esimiesten mukaan vapaaehtoistyö sujuu usein hyvin pienissä tapahtumissa, kun osallistujajoukko saadaan kerättyä kokonaan kasaan innostuneimmista vapaaehtoisista, eikä ketään jouduta velvoittamaan osallistumaan. Pienessä tapahtumassa myös viestintä on helpompaa ja kriisitilanteet ja virheet nopeasti korjattavissa. Tehtävien koordinointi on yksinkertaista ja toiminta joustavampaa. Tämä empiirinen havainto on pitkälti perustel-

tavissa sillä, että pienemmissä tapahtumissa viestintä yleisesti on yksinkertaisempaa. Havainto korostaa myös vapaaehtoisten motivaation ylläpitämisen ja kasvattamisen tärkeyttä, jotta myös suuremmat tapahtumat saataisiin järjestettyä siten, ettei ketään jouduta velvoittamaan tehtävään. Velvoittamisen tarpeeseen vaikuttaa myös se, miten vapaaehtoiset ovat kokeneet aiemmat tapahtumat. Esimerkiksi, vapaaehtoisille hyvin suunnitellut työkuvat saavat heidät osallistumaan uudelleenkin (Neufeind 2013).

5.2 Esimiesten kokemukset vapaaehtoistyön johtamisen haasteista

Seuraavassa esitellään aineiston analyysin perusteella löytyneitä tuloksia haasteista, joita esimiehet kohtaavat vapaaehtoisia johtaessaan.

5.2.1 Johtamisosaaminen

Useimmat haastatellut esimiehet kokivat puutteita johtamisosaamisessaan. Johtamiskoulutusta omaavan esimiehen mukaansa olisikin tarpeellista lisätä tietoa siitä, miten juuri vapaaehtoisorganisaatioissa tulisi johtaa ja mikä on sopiva määrä johtajuutta vapaaehtoisorganisaatioissa vapaaehtoisten motivaation kasvattamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kyseinen esimies nosti haastattelun aikana useita sellaisia näkökulmia esiin, joiden hän koki perustuvan koulutustaastaansa. Esimies näki tarpeen johtamiskoulutuksen lisätutkimukselle urheiluseuroissa. Tarve lisätutkimukselle on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa. Bartman ym. (2017) nostavat esiin juuri näitä samoja lisätutkimusta vaativia kysymyksiä kuin johtamiskoulutusta omaava esimies. Toinen haastateltu esimies kommentoi seuraavasti:

”Mä en kyllä ihan tiedä, mikä näiden vapaaehtoisten valmentajien kanssa olis paras tapa olla kannustava, mut silti huolehtia siitä järjestyksestä ja esimerkiks vaatia asioita ajallaan tapahtuviks.”

Tämä kommentti myös puoltaa tarvetta tutkia urheiluseuroihin sopivia tapoja johtaa. Myös muut haastatellut esimiehet nostivat esiin sitä, etteivät he aina tiedä, mikä olisi paras tapa johtaa. Aiemman tutkimuksen mukaan moni urheiluseurojen esimiehistä soveltaa suoraa samoja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kuin palkkatyössä, mikä on todettu haitalliseksi vapaaehtoisorganisaatioissa (Alfes ym. 2017; Helmig 2014; Ward & Greene

2018; De Clerck ym. 2021). Haastatteluista nousseet havainnot eivät viitanneet niinkään palkkatyön HR-toimintojen käyttöön vaan enneminkin HR-käytäntöjen puutteeseen ja tarpeeseen kehittää vapaaehtoistyölle omia käytäntöjä. HR-käytännöistä on hyötyä organisaatiossa jo hajanaisesti tai pienissä määrin käytettyinä (Bartman ym. 2017).

Erityisesti puutteellinen johtamisosaaminen ilmeni haastateltujen esimiesten mukaan palautteenannossa. Kaikki kokivat positiivisen palautteenannon tärkeäksi vapaaehtoisten sitoutumisen kannalta. Esimiehet kuitenkin kertoivat antavansa positiivista palautetta lähinnä kollektiivisesti, kuten vapaaehtoisille lähetettyjen yhteisten kiitosviestien muodossa. Esimiesten mukaan positiivinen palaute jää kuitenkin helposti hyvin pinnalliselle tasolle, eikä vastaanottaja välttämättä koe sitä kovin lämmittävänä. Osa esimiehistä totesi, että omille kavereilleen tai muille hyvin läheisille ihmisille he antavat enemmänkin positiivista palautetta, mikä taas tekee palautteenannosta hyvin epätasapuolista.

Kaikki esimiehet kokivat korjaavan tai negatiivisen palautteenannon haastavaksi. Osa esimiehistä totesi, ettei anna käytännössä laisinkaan negatiivista palautetta, ellei kyseessä ole lapsiin liittyvät asiat, kuten turvallisuus. Yksittäisiin tapahtumiin liittyvää negatiivista palautetta ei annettu pääasiassa siksi, että pelättiin, ettei kyseinen vapaaehtoinen tule tapahtumiin enää uudelleen. Vapaaehtoiset ovat tulosten ja aiemman tutkimuksen mukaan niukka resurssi, joten huoli on hyvin ymmärrettävä. Niukkuus aiheuttaa kuitenkin myös sen, ettei esimiehillä ole varaa valita vapaaehtoisia tapahtumaan, jolloin yhteistyö tulisi saada toimimaan kaikkien kanssa ja virheet olisi kyettävä korjaamaan. (Ward & Greene 2011.) Kaikki esimiehet tiedostivat, että vapaaehtoiset tarvitsevat työstään yhtä lailla palautetta kuin muut työntekijät (De Clerck ym. 2021). Ward ja Greene (2011) ovat todenneet vapaaehtoistyön esimiehillä olevan hyvin rajalliset mahdollisuudet palkita ja antaa sanktioita. Negatiivisen palautteenannon vaikeus tai huomio eriarvoisesta palautteesta läheisempien ja etäisempien vapaaehtoisten välillä nousivat kuitenkin tästä tutkimuksesta uusina havaintoina.

Johtamiskoulutusta omaava esimies kuvaili pyrkivänsä korjaamaan virheitä positiivisen kautta, näyttämällä mallia ja kehumalla hyvästä suoriutumisesta. Negatiivisen palautteen koettiin vaikuttavan ilmapiiriin sitä huonontavasti, ja siten vähentävän vapaaehtoisten motivaatiota ja heikentävän työn laatua. Esimerkiksi kesäleirillä työskenteleville vapaaehtoisille tuntui haastavalta antaa korjaavia kommentteja, sillä se vaikuttaisi koko leirin yhteishenkeen. Myös Ward ja Greene (2018) ovat havainneet esimiesten tuntevan itsensä kyvyttömiksi kurinpitoa ja kontrollia vaativissa tilanteissa sekä pelkäävän pahenta-

vansa tilannetta ja aiheuttavan negatiivisen sanan leviämistä organisaatiosta. Myös negatiivisen palautteen kohdalla koettiin, että omille ystäville voi kuitenkin esittää korjaavia ehdotuksia. Esimiehet olivat myös yhtä mieltä siitä, että negatiivisen palautteen antamatta jättäminen näkyy monesti samojen virheiden ja ongelmatilanteiden toistumisessa. Osa esimiehistä totesi, että olisi hyvä, jos palautteenantoon olisi selkeät, urheiluseuroihin luodut, käytännöt ja ohjeistukset. Seuraava haastatteluote kuvaa yhden esimiehen näkemystä korjaavan palautteen annosta:

“En koe kriittisen palautteen antoa vahvuudekseni. Se vain jää antamatta helposti, kun ihmisiäkään ei aina tavoita livenä ja en vain osaa sanoa niitä asioita ilman entistä huonompaa lopputulemaa.”

Haastateltujen esimiesten vaikeus antaa korjaavaa palautetta kuitenkin puoltaa sitä, etteivät he ajattele ja kohtele työntekijöitään pelkkinä palkattomina työntekijöinä, mikä Warner ym. (2011) mukaan on usein vapaaehtoisorganisaatioissa ongelmana.

Johtamisosaamisessaan esimiehet kokivat haasteita myös silloin, kun vapaaehtoistyöntekijä oli esimerkiksi ammattinsa vuoksi heitä kokeneempi ja osaavampi vapaaehtoistyötehtävässä tarvittavissa taidoissa. Tällöin esimiehet kokivat ohjeistuksen ja johtajan roolissa toimimisen hankalaksi. Osa esimiehistä halusi ottaa myös tällaisessa tilanteessa selkeän johtajan aseman ja kontrollin, kun osa taas halusi ennemmin antaa hyvin vapaat kädet vapaaehtoiselle. Tämä useamman esimiehen esiintuoma näkökulma nousi empiirisessä osuudessa uutena. Vaikka Ward & Greene (2018) nimeävät yleisiksi haasteiksi vapaaehtoistyön johtajien paineiden lisääntymisen sekä kasvaneen kysynnän ammattitaitoisemmille ja ammattimaisemmille vapaaehtoisille, ei teoriasta löytynyt näkökulmaa sille, että esimiehet saattavat kokea vapaaehtoisten ammattitaidon vaikeaksi johtaa tai jopa uhaksi esimiesasemalle. Aiemman tutkimuksen perusteella kuitenkin tiedostetaan, että vapaaehtoistyön johtaminen on monimutkaistunut ja vaatii jatkuvasti enemmän (Aarresola 2020; Cuskelly 2004; Andreff 2006.).

5.2.2 Sitoutuneisuuden puute ja sen tuoma kuormitus

Kaikki esimiehet toivat esiin, että sitoutuneisuus ja yhteistyöhalu ovat onnistuneen vapaaehtoistyön perusta, mikä on todettu myös useissa aiemmissa tutkimuksissa (Wegner ym. 2019; Warner ym. 2011; Sheptak & Menaker 2016). Sekä esimiesten että aiemman

tutkimuksen perusteella sitoutuneisuuden puute on yksi vapaaehtoistyön johtajien suurimmista haasteista ja se näkyy palkallisten työntekijöiden suurena kuormituksena, kun työtehtäviä ei saada jaettua vapaaehtoisille. Osa haastatelluista esimiehistä näki, etteivät he voi juurikaan vaikuttaa vapaaehtoisten sitoutumiseen, vaan sen on tullava luonnostaan. Osa, mukaan lukien johtoaustaa omaava esimies, pyrki jatkuvasti analysoimaan vapaaehtoisten sitoutuneisuutta ja pohtimaan, kuinka sitä voidaan kehittää ja vahvistaa. Aiempi tutkimus puoltaa jälkimmäistä näkökulmaa, sillä Alfes ym. (2017) ovat todenneet vapaaehtoisten sitoutumisesta, motivaatiosta ja suoriutumisesta suuren vastuun olevan henkilöstöjohtajilla. Esimerkiksi transformationaalisen johtajuuden on todettu parantavan sitoutuneisuutta. Inspiroiva, innostava ja yhteishenkeä nostattava esimies saa jäsenet sitoutumaan organisaatioon paremmin. Sitoutuneisuuteen vaikuttavat kuitenkin myös henkilökohtaiset intressit, johon esimiehet eivät voi samalla lailla vaikuttaa. (Dwyer ym. 2013.) Esimiehet, jotka ajattelivat, etteivät voi vaikuttaa sitoutuneisuuteen, näkivät asian mahdollisesti vain henkilökohtaisten intressien perspektiivistä.

Esimiehet kokivat, että organisaatiossa on sekä mieluisia ja suosittuja että epämieluisia työtehtäviä tarjolla vapaaehtoisille. Epämieluisien työtehtävien delegointi koettiin hankalaksi. Osa esimiehistä mainitsi, että epämieluiset työtehtävät tulee helposti annettua innokkaimmille ja yhteistyöhaluisimmille vapaaehtoisille tai jätettyä itselle konfliktitilanteiden välttämiseksi. Yksi esimiehistä kommentoi tilannetta seuraavasti:

”Kyllä ne tunnollisimmat monesti hoitaa näitä ikävämpiäkin juttuja, joskus teen ite kun en taas viitsi pyytää samoja (vapaaehtoisia).”

Esimiesten mukaan tämä aiheuttaa tietyille henkilöille kuormitusta. Tämä tutkimuksen havainto tukee myös havaintoja jaetun johtajuuden negatiivisista vaikutuksista, kun työtehtävät eivät todellisuudessa jakaudu tasapuolisesti (Evans ym. 2021).

Esimiesten mukaan ongelmallista oli myös se, että osa vapaaehtoistyöntekijöistä ei juuri koskaan kieltäydy työtehtävistä, vaikka he eivät niitä haluaisikaan tehdä. Tämän esiin nostaneiden esimiesten mukaan tilanteeseen ei kuitenkaan reagoitu millään tavalla. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu kontrolliorientoituneiden vapaaehtoisten kokevan ystävällisen ja autonomiaa tukevan esimiehen alaisuudessa hyvin voimakasta velvollisuudentunnetta, mikä selittää myös empiiristä havaintoa siitä, ettei osa vapaaehtoisista kieltäydy juuri mistään tehtävistä. Useampi esimies mainitsi vapaaehtoisten pyrkimyksen täydellisyyteen, mikä viittaa kontrolliorientaatioon, sillä virheiden välttäminen ja avun

tarjoaminen ovat tärkeitä kontrolliohjeituneille vapaaehtoisille (Oostlander ym. 2014). Esimiesten tulisi huomioida nämä yksilölliset erot kuormittumisen välttämiseksi ja parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Esimiesten tulisi asettaa jokainen vapaaehtoinen henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella tälle parhaiten soveltuvaan työtehtävään. (Connors 2011, 50-51.) Haastatellut esimiehet eivät oikein osanneet perustella, miksei tämän kaltaisiin tilanteisiin reagoida, mikä voisi puolestaan viitata esimiesten kiireeseen ja kuormitukseen tai johtamiskoulutuksen tarpeeseen.

5.2.3 Vapaaehtoiisiin kohdistuvat odotukset ja työn monimutkaistuminen

Esimiehet nostivat haasteeksi myös heidän omat liian suuret odotuksensa vapaaehtoisia kohtaan. Viikoittaiseen toimintaan osallistuvat vapaaehtoiset koettiin erittäin sitoutuneiksi ja siten esimiehet näkivät, että heiltä uskaltaa myös vaatia paljon. Viikoittaiseen toimintaan hakeutuvat esimiesten mukaan ne henkilöt, jotka haluavat toimia erikoistuneesti jossakin tiettyssä roolissa, kuten valmentajana tai jonkun tiimin jäsenenä. Aiemman tutkimuksen mukaan säännöllinen vapaaehtoistyöhön osallistuminen on kuitenkin vähentynyt ja jaksottaisen tai kertaluontoisen vapaaehtoistyön suosio lisääntynyt (Saaristo 2021). Voisiko tähän vaikuttaa osittain myös oletus siitä, että säännöllisessä toiminnassa olevilta vapaaehtoisilta voidaan vaatia paljon? Esimiesten mukaan viikoittaisessa toiminnassa olevilla vapaaehtoisilla on usein myös paljon esimiehiin ja urheiluseuraan kohdistuvia odotuksia, mikä puolestaan kasvattaa esimiesten suoriutumispaineita. Aiemman tutkimuksen mukaan vapaaehtoiset valmentajat vaativat esimerkiksi hyvin laadukkaita koulutuksia (Swierzy ym. 2019).

Kaikki esimiehet olivat kokeneet myös tilanteen, jossa kokemattomalta vapaaehtoistyöntekijältä oli odotettu paljon tai annettu hänelle suuri vastuutehtävä tapahtumassa, ja vapaaehtoistyöntekijä oli epäonnistunut. Tällaisen tilanteen esimiehet kokivat omaksi epäonnistumisekseen. Osa esimiehistä totesi, että tällaiset tilanteet ja suuri erityisosaamisen tarve ovat johtaneet siihen, ettei kaikkien halukkaiden ole mahdollista osallistua vapaaehtoistyöhön. Tämän tutkimuksen tulokset olivat siten aiemman tutkimuksen kanssa samassa linjassa siitä, että vapaaehtoisilta vaaditaan osaamista hyvin monipuolista osaamista (Engelberg ym. 2011; Saaristo 2021; Aarresola 2020). Vaikka vapaaehtoistyöntekijöistä on pulaa, osaamista tarvitaan monessa tehtävässä niin paljon, ettei ketä tahansa voida valita tehtävään. Mahdollisia pieniä kertaluontoisia tehtäviä voi olla tarjolla kaikille, mutta ei aina säännöllistä seuratyötä. Toisaalta sekä tästä että aiemmasta tutkimuksesta nousi esiin, etteivät esimiehet aina voi valita vapaaehtoisia. Esimiehet olivat yhtä

mieltä siitä, että vapaaehtoistyön vaatimukset ovat kasvaneet viime vuosikymmeninä, minkä myös Cuskelly (2004) ja Andreff (2006) ovat todenneet. Vapaaehtoisten kasvavien haasteiden lisäksi esimiehet kokivat myös omien vaatimustensa kasvavan, kun esimerkiksi vanhemmat ja yhteiskunta vaativat urheiluseuroilta jatkuvasti enemmän pedagogisuutta ja entistä parempaa lajiosaamista.

Esimiehet kokivat haasteekseen myös sen, etteivät he aina itsekään ymmärrä tietyn vapaaehtoistyötehtävän vaatimuksia. Vapaaehtoisten työtehtävissä saattaa tulla vastaan haasteita, joita esimiehet eivät ole osanneet ennakoida eivätkä siten ole ohjeistaneet, miten kyseisissä tilanteissa tulee toimia. Lisäksi esimiehet kokivat koko vapaaehtoistyön kentän monimutkaistuneen, ja esimerkiksi lain vaatimukset ovat lisääntyneet. Työtehtävät ovat siten viime vuosikymmeninä lisääntyneet. Nykyään urheiluseuroilta vaaditaan tietoa työsuojelusta sekä riskiarvioiden tekoa, joita ei aiemmin tarvinnut laatia. Aiempi tutkimus tuki tätä haastattelun havaintoa, sillä Aarresola (2020) on myös nostanut esiin yhteiskunnan kasvaneet vaatimukset vapaaehtoisorganisaatioille.

Johtamiskoulutusta omaava esimies näki myös suuren osaamisen tarpeen haasteena, mutta korosti, että näissä tilanteissa tehtävä jaetaan. Muut haastatellut esimiehet eivät korostaneet tätä samalla tavalla. Jaetussa johtajuudessa työtehtäviä jaetaan kaikkien hoidettavaksi, mutta Kerwin (2013) on nostanut jaetun johtajuuden hyvien puolien lisäksi esiin sen negatiivisen vaikutuksen. Mikäli vapaaehtoiset eivät ole hyvin sitoutuneita, tehtävät eivät jakaudu tasaisesti ja osalle tulee paljon kuormitusta. Haastatellut esimiehet ja vapaaehtoiset molemmat nostivat suuret kuormitukset esiin ongelmana, mutteivat välttämättä osaa yhdistää niiden mahdollisesti aiheutuvan jaetusta johtajuudesta. Esimiehistä vain yksi nimesi jaetun johtajuuden, mutta myös muut saattavat toimia jaetun johtajuuden mallin mukaan ikään kuin tietämättään.

Yksi esimiehistä toi esiin, että vapaaehtoisille tulee pyrkiä olla asettamatta liian suuria vaatimuksia. Yhtenä ratkaisuna hän on nähnyt myös erilaisten palvelujen ottamisen ostopalveluina, kuten tilitoimiston hyödyntämisen. Tätä ratkaisukäytäntöä ei löytynyt aiemmista tutkimuksista. Tietysti ostopalvelut aiheuttavat aina kustannuksia, mikä voi olla syynä siihen, ettei niiden käyttöä ole juuri tarkasteltu urheiluseurakonseptissa. Vapaaehtoistyövoimaa pidetään urheiluseuratoiminnan mahdollistavana tekijänä (Cuskelly 2004; Andreff 2006; Alfes ym. 2017; Bartman 2017; Engelberg ym. 2011), mikä viittaa siihen, ettei suurimmalla osalla seuroista ole mahdollisuutta rakentaa toimintaa ostopalveluiden varaan vaan käytetään seuralle edullisempaa vapaaehtoistyövoimaa. Andreff (2006) on

myös todennut urheiluseurojen toimivan kustannustehokkaasti vain vapaaehtoistyöntekijöiden ansiosta. Ostopalvelut yksinään siten tuskin ovat ratkaisu ainakaan kaikille seuroille, mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan voivat toimia tukena vapaaehtoistyön ohella. Lisäksi tämän esimiehen mielestä oli tärkeää tarjota vapaaehtoisille koulutusta muiltakin osaamisen osa-alueilta kuin seuran urheilulajista. Hän mainitsi lajiliitoilta ja Olympiakomitealta saatavissa olevan avun ja koulutuksen suurena helpotuksena vapaaehtoisten kuormituksen vähentämiseen. Sheptakin & Menakerin (2016) mukaan koulutuksen puute onkin yksi turhautumista aiheuttava tekijä. Koulutuksen puutteen ongelmaa voi tietysti aiheuttaa myös se, ettei sopivaa koulutusta ole tarjolla tai ettei esimies ole niistä tietoinen tai saa alaisiaan osallistumaan koulutuksiin.

5.2.4 Vapaaehtoisten tiukat aikataulut

Esimiehet kokivat, että nykyään on niin paljon erilaisia vaihtoehtoisia tapoja vapaa-ajan viettoon, että se vaikeuttaa urheiluseurojen vapaaehtoistyön ylläpitoa. Aiemmin vapaaehtoistyöhön on hakeutunut ihmisiä selkeästi enemmän etsiessään sosiaalisia suhteita tai merkityksellistä tekemistä omalle vapaa-ajalleen. Nyt erilaisia vapaa-ajanviettotapoja on kuitenkin hyvin monipuolisesti. Lisäksi vapaaehtoistyötä tarjoavien tahojen määrä on kasvanut huomattavasti.

Yhdeksi suureksi haasteekseen osa esimiehistä nosti sen, että koska heidän omina esimiehinään toimii vapaaehtoisista koostuva urheiluseuran hallitus, he eivät aina itsekään saa toivomansa kaltaista esimiestyötä. Esimiehet kokivat, etteivät voi odottaa vapaaehtoisina toimivilta omilta esimiehiltään hirveästi. Tätä kuvaa esimerkiksi seuraava esimiehen kommentti:

”Hallitukselta ei läheskään aina saa vastauksia oman työpäivän aikana, vaan sit joskus illalla tyyliin. Välillä vastataan tosi hitaast, mikä tietysti sit hankaloittaa yleisesti työskentelyä. En voi rajata omaa päivää esimerkiks 8-17 välille, ku hallituksen jäsenet soittelee usein iltaisin, jos on jotain asiaa. Tä on siis iha ymmärrettävää tottakai ku heillä on omat päivätyönsä, mut kyllähän se vähä hidastaa työntekoa.”

Tätä haastatteluista noussutta näkökulmaa vastaavaa haastetta ei löytynyt aiemmista tutkimuksista. Hallituksen jäsenet ovat myös vapaaehtoisia, joten tietysti he tekevät työtä vapaa-ajallaan. Tässä korostuu jälleen laadukkaan ja ajoissa tapahtuman viestinnän ja organisoinnin sekä ennakoinnin merkitys, jotta voitaisiin mahdollisimman hyvin välttyä

viimetingan kiireelliseltä viestittelytä. Yllättäviä tilanteita voi tulla koska tahansa, mutta selkeä organisointi helpottaa tilannetta. Kuten yksi vapaaehtoishaastateltavakin totesi, hyvä viestintä vähentää turhaa viestintää.

5.2.5 Vapaaehtoisten keskinäiset konfliktitilanteet

Yhtenä vapaaehtoistyön johtamisen haasteena esimiehet näkevät vapaaehtoisten välille syntyvät konfliktit sekä vaikeuden puuttua niihin. Esimiesten mukaan konflikteja esiintyy suhteellisen säännöllisesti niin yksittäisissä tapahtumissa kuin viikoittaisessa toiminnasakin. Esimiehet kokevat konflikteihin puuttumisen haastavaksi erityisesti siksi, etteivät haluaisi ottaa varsinaisesti kenenkään puolta tilanteessa, sillä pelkäävät loukkaantuneiden vapaaehtoisten jäävän pois toiminnasta. Toisaalta sama vaikutus voi olla puuttumattomuudella. Konfliktitilanteet ratkaistaan usein avoimella keskustelulla, mutta haasteita lisää esimiesten mukaan esimerkiksi se, etteivät nuoret vapaaehtoiset aina uskalla tuoda haasteita esiin tai lähteä väittelemään kokeneemman tai vanhemman vapaaehtoistyöntekijän kanssa.

Useampi esimiehistä kertoi toivovansa, että saisi jonkinlaista apua tai neuvoa konfliktitilanteiden selvittämiseen ja niiden välttämiseen. Esimiesten mukaan konflikteja syntyy helposti, kun henkilökemiat eivät kohtaa, eikä aina tarvita edes mitään erillistä laukaisijaa riidalle. Vapaaehtoistyössä saattaa syntyä jopa niin suuria konflikteja, joista palkallisessa työssä oleva henkilö irtisanottaisiin, mutta vapaaehtoistyöllä pyörivillä organisaatioilla ei usein ole tähän varaa. Vapaaehtoistyöntekijöiden puutteen vuoksi seurat pyrkivät pitämään kaikista työntekijöistään kiinni, ja joutuvat siten välillä myös sietämään hyvinkin haastavia konfliktitilanteita. Urheiluseuran toimintaperiaatteet ja arvot saattavat esimiesten mukaan myös olla kertaluontoisiin tapahtumiin osallistuville vapaaehtoisille epäselkeät, mikä voi lisätä konfliktitilanteiden riskiä. Johtamistaustaa omaava esimies kertoi, että heillä on kehitetty järjestelmä siihen, miten ongelmat ratkaistaan. Ongelmiin puututaan nopeasti, ja esimiehen mukaan tämä on johtanut siihen, että vapaaehtoiset tuovat ongelmakohdat myös hyvin esiin. Esimies ei kuitenkaan avannut järjestelmää tarkemmin.

Aiempi tutkimus painotti huomattavasti tämän tutkimuksen tuloksia enemmän esimiehen ja vapaaehtoisten välisiä konfliktitilanteita, joita syntyy muun muassa silloin, kun odotukset esimiehiä kohtaan ovat hyvin suuret ja silloin, kun vapaaehtoisia kohdellaan kuten palkkatyöntekijöitä. (Cuskelly 2004; Kerwin 2013.) Aiemmassa tutkimuksessa ei niinkään huomioitu vapaaehtoisten keskinäisiä ristiriitatilanteita. Mahdollisten sisä- ja ul-

koryhmien muodostumisen kuitenkin viitattiin altistavan konfliktien synnylle. Sisä- ja ulkoryhmiä voi muodostua koko seuran mittakaavassa, ei vain vapaaehtoisten välillä. Aiempi tutkimus piti alaryhmien syntymisen syynä organisaatioidentiteetin ja yhteishengen puutetta. (Kerwin 2013.) Tämän tutkimuksen tuloksissa kuitenkin nousi vahvasti esiin henkilökemioiden yhteentörmäys, mikä tietysti osaltaan vaikuttaa myös yhteishengen. Vapaaehtoisten haastatteluissa ei kuitenkaan mainittu ryhmäytymiseen tai ulkopuoliseksi jäämiseen liittyviä haasteita. Päinvastoin moni korosti hyvien sosiaalisten suhteiden olevan suuri syy vapaaehtoistyön tekemiseen, mutta toisaalta tämä voisi tarkoittaa sitä, että ulkopuoliseksi itsensä tuntevat eivät ole jatkaneet vapaaehtoistyötä. Myöskään esimiesten haastatteluista ei noussut esiin alaryhmien ongelmaa, mutta vapaaehtoisten kontrolloinnin haastavuus mainittiin myös tässä yhteydessä. Myöskään vapaaehtoisten haastattelut eivät tukeneet aiempaa tutkimusta siitä, että palkatun esimiehen asema aiheuttaisi kateutta tai epäoikeudenmukaisuuden tunteita.

5.2.6 Vapaaehtoisten turhautuminen

Esimiehet nostivat yhdeksi selkeäksi haasteekseen vapaaehtoisten turhautumisen. Heidän mukaansa monet hyvin erilaiset syyt aiheuttavat vapaaehtoisille turhautumisen tunnetta, millä on puolestaan suuri vaikutus työn onnistumiseen. Esimiesten mukaan erityisesti suurissa ja ammattimaisissa seuroissa päätoimisilta työntekijöiltä, esimerkiksi palkallisilta esimiehiltä, vaaditaan hyvin paljon. Päätoimiset työntekijät ovat kiireisiä ja kuormittuvat helposti suurissa seuroissa ja vapaaehtoisten on helppo kohdistaa turhautumistaan heihin. Pienissä seuroissa päätoimisia työntekijöitä palkataan vähemmän ja odotukset heille ovat myös pienemmät.

Esimiehet käyttivät juuri sanaa ”turhautuminen”, jota myös Sheptak & Menaker (2006) korosti turhautumistekijä-käsitteellään. Haastatteluiden tuloksista nousi esiin sekä sosiaalista että työtehtävistä johtuvaa turhautumista. Haastattelujen mukaan turhautumista vapaaehtoisille aiheuttaa muun muassa informaation puute tai sen saaminen liian viime tingassa, suuret vaatimukset työtehtävien suhteen sekä hankalat kellonajat ja paikat. Lisäksi suurta turhautumista esimiesten mukaan aiheuttavat liian tylsät tai yksipuoliset työtehtävät, varsinkin, jos vapaaehtoistyöntekijää ei ole etukäteen varoitettu työn yksipuolisuudesta. Liian haastavat työtehtävät tulevat esimiesten mukaan usein heillekin yllätyksenä, eivätkä he siten ole kyenneet aina valmistautumaan niihin. Tällaisissa tilan-

teissa vapaaehtoisten turhautumiseen ajaa erityisesti puute tuesta ja ohjauksesta itse tehtävän aikana. Haastatteluista ilmeni, että organisoinnin puute oli merkittävä turhautumisen aiheuttaja, ja se puolestaan näytti johtuvan esimiesten omasta kiireestä.

Päätoimisten työntekijöiden palkkaaminen on esimiesten mukaan vähentänyt ja helpottanut vapaaehtoistyöntekijöiden työtaakkaa joiltain osin, mutta esimerkiksi erilaisilta vapaaehtoisista koostuvilta tiimeiltä, kuten talous- ja markkinointitiimiltä, vaaditaan jatkuvasti enemmän. Seuran koon kasvaessa myös sen eri prosessit monimutkaistuvat ja eri tiimeissä vaaditaan yhä ammattitaitoisempaa osaamista. Esimiehet pelkäävät myös tämän aiheuttavan turhautumista vapaaehtoisille ja työmäärän saavuttavan jossain kohtaa pisteen, jonka jälkeen vapaaehtoiset eivät enää halua jatkaa työtehtävässä. Aiempi tutkimus on osittain ristiriitaista sen osalta, onko urheiluseurojen ammattimaistuminen hyvä vai huono asia, mutta muuttuva yhteiskunta kuitenkin pakottaa ammattimaistumaan. Tästä syystä organisaatioiden tulisi huolehtia, että ammattimaistuminen ja sen vaikutukset huomioidaan kaikissa seuran osa-alueissa, ja tarkastellaan ja puututaan sen tuomiin haasteisiin.

5.2.7 Vapaaehtoistyön lopettaminen ja puute vapaaehtoisista

Kaikki näistä edellä mainituista haasteista voivat pahimmassa tapauksessa ajaa vapaaehtoistyöntekijät lopettamaan vapaaehtoistyön. Haastatellut esimiehet nostivatkin aiempaa tutkimusta tukien (Warner ym. 2011), pulan vapaaehtoisista sekä uusien vapaaehtoisten rekrytoinnin yhdeksi merkittävimmäksi haasteekseen. Esimiehet kokevat, että pula vapaaehtoisista on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana. Nykyään kysyntää on enemmän lyhyille jaksottaisille vapaaehtoistoille kuin jatkuvalla toiminnalla sekä tämän tutkimusten tulosten että Saariston (2021) aiemman tutkimuksen mukaan.

Haastattelujen perusteella yleisimpiä syitä vapaaehtoistyön lopettamiselle on liian suuren tehtävämäärästä johtuva uupuminen ja sen myötä vapaaehtoistyön lopettaminen kokonaan, motivaation väheneminen lajia kohtaan, seuraan turhautuminen sekä liian vähäinen aika suurille työtehtäville. Vapaa-aikaa halutaan käyttää perheen kanssa tai muiden jatkuvasti lisääntyvien vapaa-ajan aktiviteettien kanssa. Esimiehet tunnistivat myös tilanteita, joissa vapaaehtoistyö on lopetettu konfliktien takia, mutta he eivät pitäneet niitä kovin yleisinä. Heidän mukaansa vapaaehtoistyössä saa jatkamaan sosiaaliset suhteet sekä intohimo kyseiseen urheilulajiin. Aiemmassa tutkimuksessa sekä vapaaehtoisten haastatteluissa yleiseksi lopettamisen syyksi nostettiin oman lapsen harrastuksen lopettaminen (Geoff ym. 2012). Esimiehet eivät tuoneet tätä näkökulmaa lainkaan esiin, vaan

keskittyivät työn sisällöllisiin tekijöihin. Näkökulma on kuitenkin oleellinen huomio, jotta voidaan löytää keinoja vapaaehtoistyöuran pidentämiseksi esimerkiksi seuraidentiteetin kautta.

Uusien vapaaehtoisten hankinta koettiin yleisesti haastavaksi. Tämä kävi ilmi esimerkiksi yhden esimiehen seuraavasta kommentista:

”Välillä tuntuu ettei nykyään saa enää ketään mistään ja ihmettelen, mist kaikki muut seurat kaivaa ne vapaaehtosensa”

Eniten uusia vapaaehtoisia saapuu sosiaalisten suhteiden kautta sekä seuran sisältä. Suuri osa vapaaehtoisista on urheiluseurassa harrastavien lasten vanhempia. Vapaaehtoisia haetaan välillä myös seurojen nettisivuilla olevien mainosten kautta tai sosiaalisessa mediassa, mutta varsinaisia työnhakusivustoja ei juuri käytetä. Osa esimiehistä pohti, että jos vapaaehtoisia haettaisiinkin hieman helpompiin tehtäviin, niitä saattaisi tulla paremmin. Tällä hetkellä seuran ulkopuolelta vapaaehtoisia haetaan haastavan kuuloiisiin tehtäviin, kuten kisajärjestäjän pestiin. Osa esimiehistä kuitenkin totesi, ettei vapaaehtoisia aina oikein ehditäkään aktiivisesti hankkia, vaan niitä tulee, jos tulee. Ratkaisuna ongelmaan on käytetty esimerkiksi urheiluseurassa harrastavien lasten vanhempien ja vanhimpien urheilijoiden velvoittamista osallistua vapaaehtoistyöhön osana harrastusta. Esimiesten mukaan pakollisen vapaaehtoistyön tulokset ovat selkeästi heikompia kuin itse työhön tarjoutuvien vapaaehtoisten tulokset.

Vapaaehtoistyöntekijöiden sekä vapaaehtoisten johtajien näkemysten tarkastelu on tärkeää, jotta voidaan vähentää pulaa vapaaehtoisista ja helpottaa uusien vapaaehtoisten hankintaa. Pula vapaaehtoisista sekä vapaaehtoistyön että esimiestyön suuret vaatimukset on tiedostettu jo aiemmassa tutkimuksessa (Cluskelly 2004; Andreff 2006), mutta ongelmien esiintuonti ja tutkimus johtajuudesta ovat tarpeen toiminnan kehittämiseksi (Bartman 2017).

6 VAPAAEHTOISTEN KOKEMUS URHEILUSEUROJEN ESIMIESTYÖSTÄ

6.1 Vapaaehtoisten kokemukset hyvin sujuneesta vapaaehtoistyöstä

Haastattelujen avulla selvitettiin vapaaehtoisten kokemuksia ja käsityksiä hyvin sujuneesta ja mieluisalta tuntuneesta vapaaehtoistyöstä sekä haasteita sisältäneistä ja epämotivoivilta tuntuneista vapaaehtoistyön hetkistä. Tässä alaluvussa esitellään aineiston analyysin perusteella löytyneitä tuloksia vapaaehtoisten kokemuksia hyvin sujuneesta vapaaehtoistyöstä ja seuraavassa alaluvussa 6.2 vapaaehtoisten kokemuksia tilanteista, joissa ilmeni haasteita. Myös vapaaehtoisten haastatteluiden tulosten esittelyssä on hyödynnetty sanatarkkoja suoria lainauksia tilanteen mahdollisimman osuvaksi kuvantamiseksi sekä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

6.1.1 Mikä saa tekemään vapaaehtoistyötä?

Vapaaehtoistyöntekijät kokivat, että heitä työssä motivoi vapaaehtoistyöstä saatu kiitos, onnistuminen, mieluinen työtehtävä sekä oman osaamisen hyödyntäminen. Hyvin oleellisena tekijänä useimmat vapaaehtoiset mainitsivat hyvä ohjauksen ja esimiestyön. Vapaaehtoiset korostivat selkeästi esimiehiä enemmän hyvän johtamisen merkitystä. Lisäksi tärkeässä osassa vapaaehtoistyötä ovat sosiaaliset suhteet ja samantyylliset ihmiset. Suuri osa vapaaehtoistyöntekijöistä tulee seuraan sosiaalisten suhteiden kautta. Esimiehet pyytävät seuran jäseniä suoraan vapaaehtoistyötehtäviin, ja vapaaehtoisten mukaan sosiaaliset suhteet ovat usein syy siihen, miksi tehtävä otetaan vastaan.

Kaikki haastateltavat vapaaehtoiset olivat joko itse aiemmin harrastaneet seurassa ja nimesivät siten tärkeäksi osaksi myös rakkauden seuraa ja lajia kohtaan tai vaihtoehtoisesti heidän lapsensa harrasti seurassa tällä hetkellä. Vapaaehtoiset kokivat tärkeäksi, että lajin kanssa työskentely on tärkeä motivaatiotekijä vapaaehtoistyössä, ja siksi moni olikin ottanut oman harrastusuran jälkeen valmentajan roolin. Esimerkiksi seuran taloudesta tai markkinoinnista huolehtiessa urheilulaji ei ole yhtä läsnä. Vapaaehtoiset kokivat, että tämän kaltaisiin työtehtäviin tarvitaan vielä voimakkaampi sisäinen motivaatio. Ne, jotka olivat liittyneet vapaaehtoistoimintaan oman lapsen harrastuksen kautta, halusivat tarjoutua avuksi ja taata lasten harrastuksen jatkuvuuden. Lasten ilo tuo iloa myös vapaaehtoisille.

6.1.2 Vapaaehtoistyötä tukeva esimiehen toiminta

Onnistuneessa vapaaehtoistyökokemuksessa oli kaikkien haastateltavien vapaaehtoisten mukaan oleellista hyvä esimiestyö ja selkeä ohjaus. Kun vapaaehtoiset kertoivat onnistuneista kokemuksistaan, useaan kertaan nousi esiin selkeät ja ajoissa tulevat ohjeet työtehtävään. Hyvillä ohjeilla tarkoitettiin sitä, ettei vapaaehtoisten tarvinnut itse nähdä lisävaihtavaa kyselemällä tarkennuksia ja selvennyksiä ohjeisiin tai omiin työtehtäviin, vaan he pystyivät keskittymään vain täysin vapaaehtoistyöhön. Tärkeää oli myös, että työtehtäviä suorittaessa oli tiedossa joku henkilö, jolta voi kysyä tarvittaessa neuvoa tai jolle voi ohjata hankalat tapaukset. Kaikki vapaaehtoiset olivat hyvin yksimielisiä tästä ja täten tutkimuksen löydökset vahvistivat Dwyerin ym. (2013) tutkimusta aiheesta. Egli ym. (2014) ovat todenneet vapaaehtoisten odotusten ymmärtämisen tärkeäksi osaksi johtajuutta, ja tämä nousi esiin myös tämän tutkimuksen tuloksista, kuten seuraavassa esimerkissä kerrotaan:

”No on tä paljon kivempaa ja helpompaa sillon, kun ollaan johdon kanssa samalla linjalla asioista ja ne ymmärtää meidän motiivit tähän koko työhön.”

Hyvä esimies on vapaaehtoisten mukaan aidosti läsnä, kiinnostunut toiminnasta ja pitää yllä hyvää työilmapiiriä. Kun esimies osallistuu ja käyttää itse aikaansa myös vapaaehtoistyöhön oman palkallisen päätoimisen työnsä ohella, myös vapaaehtoisten motivaatio työtä kohti kasvaa. Vapaaehtoisten mukaan hyvä urheiluseuran esimies näyttää käytännön toimissaan ymmärtävänsä, että työntekijät käyttävät vapaa-aikaansa urheiluseuran hyväksi. Osa vapaaehtoisista kertoi olevansa tyytyväisiä siihen, että joku käyttää kaiken aikansa urheiluseuran hyväksi ja saa siitä palkkaa. Vapaaehtoiset eivät tuoneet esiin negatiivisia tunteita siitä, että toiset saavat työstä palkkaa ja toiset eivät. Tästä tutkimuksesta ei siis löytynyt havaintoa tukemaan Cuskellyn (2004) väitettä siitä, että päätoimisten työntekijöiden palkkaaminen aiheuttaisi negatiivisia tunteita ja konflikteja.

6.2 Vapaaehtoisten kokemukset vapaaehtoistyöstä, jossa ilmeni haasteita

Seuraavassa esitellään aineiston analyysin perusteella löytyneitä vapaaehtoisten kohtamia haasteita työssään sekä esimiehen toiminnassa.

6.2.1 Vapaaehtoisten motivaatiota vähentävät tekijät

Suurin osa vapaaehtoishaastateltavista koki työssään erittäin epämotivoivaksi tarpeettomuuden tunteen. Tällä tarkoitettiin sitä, että vapaaehtoinen tunsu työnsä hyödyttömäksi ja koki heittävänsä omaa aikaansa hukkaan. Tällaisia tilanteita syntyy vapaaehtoisten mukaan esimerkiksi silloin, kun liian monta vapaaehtoista oli kutsuttu suorittamaan yhtä hyvin yksinkertaista työtehtävää, eikä kaikille siten riittänyt tekemistä tai kun työ oli aikataulutettu huonosti siten, että vapaaehtoisille jäi paljon ylimääräistä aikaa. Yksi vapaaehtoisista totesi aiheesta seuraavasti:

”Jos on pyydetty monta ihmistä tapahtumaan vaan siirtämään muutamaa pöytää, jotka kaks henkilöä saa siirrettyä ja kymmenen vaan tapittaa vieressä, niin eihän se kovin fiksulta tunnu. Harmittaa tulla turhaan ja menettää vapaa-aikaa siihen, ettei sua oikeesti tarvitakaan siellä tai sit oottelet monta tuntia et saat jonkun pienen tehtävän, jonka kuka vaan vois hoitaa minuutissa ja sit taas ootellaan.”

Tämän tutkimuksen tulokset tukivat siten tältä osin Andreffin (2006) ja Eglin ym. (2014) havaintoja siitä, että vapaaehtoisilla on odotuksia työn suhteen ja he kokevat ihmisten auttamisen motivoivaksi, ja työn tulisi vastata näitä odotuksia, jotta vapaaehtoiset pysyisivät tyytyväisinä.

Lähes kaikki vapaaehtoiset nostivat hyvin epämotivoivaksi tekijäksi sen, jos esimies vain ojentaa heille listan tehtävistä, eikä vapaaehtoisilla ole minkään laista vaikutusvaltaa omiin työtehtäviin. Lisäksi autoritäärinen tai byrokraattinen johtaminen koettiin epämotivoivaksi. Vapaaehtoistyöntekijät halusivat toimia työssä itsenäisesti, mutta tuetusti ja selkeiden ohjeiden varassa. Esimiehen määräily ja pikkutarkka ohjeistaminen ja sen myötä tapahtuva vapaaehtoisten oman vaikutusvallan väheneminen laskivat vapaaehtoisten kiinnostusta työhön. Tämä havainto tuki osittain aiemaa tutkimusta, jossa Oostlander ym. (2014) olivat havainneet sopivan auktoriteetin määrän riippuvan siitä, kuinka kontrolliorientoitunut vapaaehtoinen on. Aiempi tutkimus painotti yksilöllisiä eroja, joita nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen havainnot olivat kuitenkin vahvasti linjassa Catanon (2001) tulosten kanssa muodollisen vallan ja kurin haitoista.

Yksi selkeä motivaatiota vähentävä tekijä oli liian suuri työmäärä. Säännöllistä vapaaehtoistyötä tekevät kokivat epämotivoiviksi päätyöhön sisälletyt ylimääräiset tehtävät. He olivat sitoutuneet jatkuvaan vapaaehtoistyöhön jonkun tietyn työtehtävän takia, ja kokivat

siten runsaissa määrin tulevat ylimääräiset velvoitteet hyvin raskaina. Tällaista oli esimerkiksi suuri paperityön määrä. Vapaaehtoiset kokivat, ettei ylimääräiset tehtävät aina liittyneet suoranaisesti itse työhön. Usealla säännöllisessä toiminnassa mukana olevalla vapaaehtoisella olikin tunne, etteivät he aina haluaisi tehdä niin paljoa, mutta lisätyötehtävät tulevat oletuksena. Vapaaehtoiset kokivat monesti myös tullessa jätetyksi oman onnensa nojaan haastavimpien ekstratehtävien kanssa. Osa säännölliseen vapaaehtoistyöhön osallistuvista myös koki, että heidän työhönsä sisällytetään usein tehtäviä, joihin he eivät ole kykeneväisiä. Aiempi tutkimus on myös havainnut vapaaehtoisten vapaaehtoisten vaatimusten kasvaneen (Engelberg ym. 2011), mutta useampi haastateltu vapaaehtoinen nosti esiin työnkuvaan liittymättömät työtehtävät, joista aiemmassa tutkimuksessa ei löytynyt vastaavaa havaintoa. Haastatellut vapaaehtoiset tarkoittivat työnkuvaan liittymättömillä tehtävillä esimerkiksi sitä, että he ovat lupautuneet valmentajan rooliin, mutta heille sysätään ajoittain muita tehtäviä, joille ei ole löytynyt hoitajaa. Tällaisia tehtäviä on perusteltu esimerkiksi seuran tarpeilla ja tukemisella.

Erityisesti nämä lisätyötehtävät saivat jatkuvassa vapaaehtoistyössä mukana olevat pohtimaan työn lopettamista, sillä omaa vapaa-aikaa ei haluta käyttää epämieluisiin tehtäviin. Mikäli vapaaehtoistyössä ei ole mahdollista tehdä omaa toivomaansa määrää työtä, kiinnostus lopahtaa nopeasti. Yksittäisiin vapaaehtoistyötehtäviin ja tapahtumiin osallistuvat puolestaan kertoivat valinneensa satunnaisen vapaaehtoistyön siksi, että he haluavat tietää jokaisen työtehtävän aina etukäteen, eivätkä sitoutua epätarkasti määriteltyihin tehtäviin. Lisäksi vapaa-ajan puute oli syy valita satunnainen vapaaehtoistyö säännöllisen sijaan. Vapaaehtoisten haastatteluissa havaitut syyt työn lopettamiselle sekä esimiehen vaikutus työn jatkuvuuteen olivat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Hager & Brudney 2004). Haastatellut vapaaehtoiset korostivat esimiehiä enemmän hyvän johtajuuden vaikutusta. Esimiehet puolestaan pitivät lopettamisen syinä pääsääntöisesti perhesytä ja muita seurasta riippumattomia tekijöitä.

6.2.2 Esimiestyö, joka ei tue vapaaehtoistyötä

Vapaaehtoiset kokivat ongelmia esimiestyössä esimerkiksi silloin, kun esimies ei ole ohjaistanut heitä työtehtävään tai tarjoa konkreettista apua työtehtävän aikana. Vapaaehtoistyössä syntyy ongelmatilanteita, kun apua ei ole saatavilla, eikä työtehtävää kehdata jättää kesken. Yksi vapaaehtoisista kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Ei sitä (työtehtävää) nyt kehtaa jättää sit keskenkää vaikka mikä ois, koitan yleensä kysellä kaikilta mahdollisilta apuu ja yksin tai yhdessä sit päädytään johonkin ratkaisuun, oli se sit hyvä tai huono”

Oman velvollisuudentunnon vuoksi työ hoidetaan usein loppuun huonoillakin ohjeilla. Työtehtävistä saatetaan saada epäselkeää palautetta, eikä suoria korjausehdotuksia anneta. Kiitoksen puute tehdyistä tehtävistä tuntui haastateltavien mielestä myös ikävältä. Erityisesti säännölliseen vapaaehtoistyöhön osallistuvat kokivat, ettei kiitosta ehkä aina muisteta antaa heille samalla tavalla kuin yksittäisiä työtehtäviä suorittaville. Tässä tutkimuksessa havaittu kiitoksen merkitys tuki Fallonin & Ricen mukaan (2015) löydöksiä aiheesta, mutta uutena havaintona nousi vapaaehtoisten kokema kiitoksen puute erityisesti säännöllisestä vapaaehtoistyöstä.

Toisena vapaaehtoistyötä hankaloittavana vapaaehtoiset kokivat heikkolaatuisen viestinnän esimiehen kanssa. Turhautumista syntyy, kun viesteihin ei vastata tai ei ole selkeää ohjetta, keneltä kysyä. Seuran päätoimiset työntekijät saattavat ohjata aina kysymään joltain muulta, ja pahimmassa tapauksessa käy niin, ettei ongelmaan saada ratkaisua eikä vapaaehtoinen seuraavalla kerralla jaksa edes alkaa selvittää ongelmaa. Vapaaehtoisten mukaan seuroissa on välillä myös epäselvyyttä siitä, kenen vastuulla tietyistä asioista olisi viestiä. Tämän tutkimuksen tuloksista heikon viestinnän ongelmat nousivat esiin kaikista vahvimmin, sillä jokainen haastateltu vapaaehtoinen mainitsi ne useampaan kertaan. Tulos tuki Saariston (2021) aiempaa tutkimustulosta, jonka mukaan vapaaehtoiset vaativat nykyään hyvin laadukasta viestintää. Sheptak & Menaker (2016) havaitsivat laadukkaamman viestinnän parantavan vapaaehtoisten sosiaalisen merkityksen tunnetta, mikä myös sai tukea tästä tutkimuksesta, sillä vapaaehtoiset kokivat hyvän viestinnän kertovan arvostuksesta. Lisäksi sekä tämä että Sheptakin ja Menakerin (2016) aiempi tutkimus havaitsivat viestinnän olevan yksi merkittävä vapaaehtoisten turhautumista aiheuttava tekijä.

Lisäksi useammasta vapaaehtoisryhmästä nousi esiin prosessien ja ohjeiden puute. Yksi vapaaehtoisista kutsui seuransa organisointia ja koordinointia ”seuran suurimmaksi kipupisteeksi”. Tällä tarkoitettiin sitä, että ohjeistukset olivat usein epäselvät tai niitä ei ollut laadittu lainkaan. Haluttuja toimintamalleja ei ollut kuvattu mihinkään vapaaehtoisten saataville, joten niitä ei voinut mistään tarvittaessa tarkastaa. Tämä puolestaan liittyy viestintään ja yksi vapaaehtoisista totesikin seuraavasti:

”Kun ohjeistus paranee, turha viestintä, kuten kyselyt, vähenee”.

Ryhmän vapaaehtoiset mainitsivatkin, että olisi hyvä, mikäli seuralle olisi määritelty joku yksi vapaaehtoisten yhteyshenkilö, jolta voi kysyä neuvoa ja joka briiffaisi vapaaehtoisia. Lisäksi toivottiin, että kaikki ohjeet löytyisivät selkeästi yhdestä paikasta. Nyt yhteyttä ei saa, ja erään vapaaehtoisen mukaan ”*helpommin saa anteeks ku luvan*”. Vapaaehtoisten mielestä tämä johtui palkatun esimiehen liian suuresta kuormituksesta. He pohtivat, yritetäänkö yhdelle henkilölle sysätä liikaa tehtäviä, ja olisiko näitä tehtäviä mahdollista jakaa tasaisemmin koko seuran kesken. Tämä kyseinenkin seura kuitenkin kasvaa koko ajan, joten liian paljoa ei voi olla vain yhden henkilön vastuulla. Vapaaehtoiset totesivatkin, että jollain tapaa tämä pitää ratkaista. Aiempi tutkimus tuki näitä havaintoja siinä mielessä, että palkattujen päätoimisten kuormituksen on todettu olevan usein suurta (Thiel ym. 2009). Päätoimisia työntekijöitä palkataan juuri toiminnan organisoimisen lisäämiseksi (Cuskelly 2004; Koski 2012a), mutta työmäärää tulisi silti saada jaettua tasaisesti seurassa esimerkiksi jaetun johtajuuden kautta, jottei liiallista kuormitusta pääsisi syntymään (Kerwin 2013).

Aiemmissä tutkimuksissa vapaaehtoistyön johtajien yhdeksi suurimmaksi haasteeksi on todettu seuran sisäiset konfliktitilanteet (Kerwin 2013; Cuskelly 2004). Konfliktitilanteet muiden vapaaehtoisten ja esimiehen kanssa sekä esimiehen epäoikeudenmukainen käyttäytyminen havaittiin myös tässä tutkimuksessa yleisiksi vapaaehtoistyön lopettamisen syiksi osassa vapaaehtoisryhmistä. Konflikteille altisti esimerkiksi esimiehen kattamattomat lupaukset ja jopa suora valehtelu, erilaisten päätösten perusteluiden ja selityksien puuttuminen sekä henkilökemioiden aiheuttamat ristiriidat ja kyvyttömyys ratkaista niitä. Lisäksi riittämätön informointi ja huonosti toimiva viestintä aiheuttivat konflikteja. Tämä korostui erityisesti yksittäisissä urheilutapahtumissa, kun vapaaehtoiset eivät tiedä mitä kenenkin kuuluisi tehdä. Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet joutuneensa esimiesten kanssa konfliktitilanteisiin. Valmentajan roolissa toimivat vapaaehtoiset mainitsivat myös konflikteista vanhempien kanssa. Yksi vapaaehtoinen totesi esimerkiksi näin:

”Ei oo mukavaa jos työtä ei saa tehdä rauhas. Vanhemmat moittii ja välillä perusteetomasti. Osalla vanhemmista unohtuu, että tä pyörii vapaaehtoisvoimin ja he pitää vapaaehtoisia maksullisina työntekijöinä joiden asiakkaita he on. He vaatii paljon perustellen et harrastus maksaa tämän ja tämän verran vuodes. Ei sellasta oikeen jaksais kuunnella.”

Kaikki vapaaehtoiset eivät kokeneet joutuneensa konflikteihin tai olleet edes havainneet sellaisia, mutta kaikkien esimiesten mukaan konflikteja syntyi lähes jatkuvasti viikoittaisessa toiminnassa.

Osa nuorimmista vapaaehtoisista koki, että urheiluseuran esimiestyössä näkyy liian selkeästi arvojärjestys ja ”*esimies varmasti tietää olevansa paremmassa asemassa*”. Muutama vapaaehtoisista oli kokenut ajoittain pelkäävänsä esimiestään ja kokenut vaikeaksi kommunikoinnin esimiehen kanssa. Vapaaehtoisten mukaan kyseisen esimiehen tunteet olivat hyvin ailahtelevia ja esimiehen reaktiot riippuivat hänen sen hetkisestä tunnetilastaan. Tämä näkyi käytännössä siten, ettei esimies aina tervehtinyt vapaaehtoisia tai suostunut keskustelemaan, mutta välillä taas oli hyvin iloinen ja innostunut. Kaikilla haastateltavista vapaaehtoisista ei kuitenkaan ollut tämän kaltaisia kokemuksia ja osa totesikin esimiesten ansaitsevan palkkansa. Kukaan ei myöskään tuonut esiin minkäänlaisia kateuden tunteita esimiehille maksetusta palkasta. Tämä tutkimus ei siten tukenut Kosken (2012a) havaintoa siitä, että päätoimisten työntekijöiden palkkaus aiheuttaisi katkeruutta vapaaehtoisissa, kun osa seurassa työskentelee ilmaiseksi ja osalle maksetaan palkkaa. Tutkimus tuki kuitenkin Helmigin (2014), Wardin & Greenen. (2018) ja De Clerckin ym. (2021) tutkimustuloksia siinä, että vapaaehtoiset kokevat urheiluseurojen esimiesten esimiestaidot usein puutteellisiksi.

Kahdessa vapaaehtoisryhmässä nousi esiin seuran ja esimiesten painostus korostaa omaa ”seurasydäntä”. Urheiluseura on kaikille vapaaehtoisille tärkeä, mutta osa haastatelluista koki kuormittavana esimerkiksi seurasydän-kampanjan, jossa vapaaehtoisia pyydetään tai osan sanoin painostetaan korostamaan omaa vahvaa tunnesidettänsä seuraan, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa seuran näkyvyyden lisäämiseksi. Vapaaehtoiset ymmärsivät kampanjan hyvän tarkoituksen ja halusivat tukea seuraa, mutta painostuksen tunne käänsi heidän mielestään kampanjan ennemmin negatiiviseen valoon. Erilaisella lähestymistavalla kampanja olisi voinut olla positiivisempi kokemus.

Osa vapaaehtoisista myös koki, etteivät esimiehet ole kiinnostuneita kaikista seuran osa-alueista tasapuolisesti ja se näkyy heidän mukaansa vapaaehtoisten kohtelussa. Osa oli sitä mieltä, että riippuu paljon myös henkilökemioista, miten hyvin saa omia pyyntöjään tai ehdotuksiaan eteenpäin. Suurin osa vapaaehtoisista toivoi yhtenäisempää ja tasapuolisempaa kohtelua eri työtehtävien parissa työskentelevien vapaaehtoisten välillä. Vaikka vapaaehtoistyö on vapaa-ajanvietettä, vapaaehtoiset toivoivat ajoittain virallisempaa ilmapiiriä, eikä tunnetta siitä, että kohtelu riippuu seuran sisällä muodostetuista ka-

verisuhteista. Nämä tutkimuksen havainnot tukivat Sheptakin & Menakerin (2016) tutkimustuloksia siitä, että vapaaehtoiset toivovat arvostusta työstään. Tämä tutkimus kuitenkin korosti aiempia tutkimuksia enemmän konkreettisia tilanteita, joissa vapaaehtoiset kokevat arvostuksen puutetta. Näitä olivat esimerkiksi esimiehen kaveripiirin ulkopuolelle jääminen, kiitoksen puute, heikkolaatuiset ohjeet työtehtäviin ja asioista tiedottamatta jättäminen.

6.2.3 Esimiehen vaikutus vapaaehtoistyön elinkaareen

Yksi merkittävimmistä haasteista urheiluseuran vapaaehtoistyön johtamisessa oli esimiesten mielestä vähäinen vapaaehtoisten määrä sekä uusien vapaaehtoisten hankinnan vaikeus. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että heidän seurassaan on pula vapaaehtoisista, erityisesti jatkuvaan toimintaan osallistuvista vapaaehtoisista. Lähes kaikki esimiehet mainitsivat pohtineensa, miten vapaaehtoisten hankintaa voisi helpottaa ja miten vapaaehtoisten työuria voisi pidentää. Useampi esimiehistä mainitsi havainneensa saman kuin Marjovuon (2014), että erityisesti nuorten kiinnostus on siirtynyt perinteisestä sitouttavasta vapaaehtoistyöstä satunnaiseen vapaaehtoistyöhön, kuten yksittäisiin tapahtumiin osallistumiseen.

Jokaisessa vapaaehtoisten haastatteluryhmässä nostettiin esiin, että tekemällä pieniä muutoksia esimiestyöhön, vapaaehtoistyön lopettamisia voitaisiin vähentää. Suurin osa haastateltavista vapaaehtoisista oli jossain vaiheessa harkinnut vakavasti työn lopettamista ja osa oli jo päättänyt lähitulevaisuudessa lopettaa. Osa mainitsi syyksi haasteet esimiehen kanssa kommunikoinnissa ja omien, moneen kertaan esitettyjen toiveiden toteutumattomuuden. Osa taas oli pohtinut työn lopettamista liian suuren työmäärän vuoksi. Vapaaehtoiset kuitenkin kokivat, että esimiesten olisi ollut mahdollista toiminnallaan estää tilanteiden ajautuminen työn lopettamispisteeseen. Haastatteluissa jäi kuitenkin hieman epäselväksi, kuinka hyvin vapaaehtoiset olivat viestineet lopettamiseen liittyviä ajatuksiaan esimiehille ja olivatko esimiehet ymmärtäneet tilanteen. Esimiesten haastatteluissa nousi esiin näkemys siitä, että aktiiviset vapaaehtoiset hoitavat mitä tahansa tehtäviä ja enemmän tulisikin kiinnittää huomiota epämotivoituneiden vapaaehtoisten huomiointiin.

Lähes kaikkien esimiesten näkemys puolestaan oli se, että vapaaehtoistyö lopetetaan useimmiten perhesyistä tai kiireellisestä arjesta johtuen, mitkä ovat myös hyvin yleisiä syitä vapaaehtoistyön lopettamiselle. Yksi esimiehistä pohti myös perhesyiden saattavan

joissain tapauksissa olla tekosyy työn lopettamiselle, kun oman kiinnostuksen loppumisesta, liiasta työkuormasta tai konfliktitilanteista ei haluta puhua. Esimiesten mukaan paljon tapahtuu myös työn lopettamisia niin, ettei syytä kerrota urheiluseuralle. Aiemmissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu heikkojen johtokäytäntöjen aiheuttavan enemmän vapaaehtoistyön lopettamisia kuin perhesyiden. (Hager & Brudney 2004.) Yhden ryhmistä vapaaehtoiset totesivat seuraavasti:

”Ei tuu mieleen ketään, joka jatkais kun oma lapsi lopettaa. Kyl mä oon huhuu kuullu mut en kyl tiedä tapauksia.”

”Jos sit viel jatkais ni puhuttais ammattimaisesta toiminnasta.”

Toteamus on hieman ristiriidassa Hagerin & Brudneyn (2004) tulosten kanssa, mutta korostaa samalla myös seurakohtaisia, ja mahdollisesti lajikohtaisia, eroja. Osassa seuroista vanhemmat olivat vain harrastamassa lastensa kanssa ja suurin osa valmentajista olikin vanhempia, kun taas osassa taas vanhemmat eivät juuri osallistuneet valmennukseen, ja valmentajat olivat lajista kiinnostuneita vapaaehtoisia.

Vapaaehtoisten rekrytointi koettiin myös kaikissa haastatelluissa urheiluseuroissa hyvin haastaviksi. Seurat eivät juurikaan pyrkieneet aktiivisesti hankkimaan vapaaehtoisia, vaan vasta kriittisessä tilanteessa. Vapaaehtoisia hankittiin pyytämällä seuran jäseniä ja vanhempia tehtäviin sekä mainostamalla sosiaalisessa mediassa ja nettisivuilla. Nettisivuja ja sosiaalista media ei koettu kovin toimiviksi. Yksi seuroista kertoi rekrytoineensa vapaaehtoisia tiettyjen alojen, kuten kasvatustieteiden ja liikunnan, opiskelijoista. Työpaikkasivustoja ei hyödynnetty vapaaehtoisten rekrytoinneissa. Esimiesten mukaan seuran ulkopuolelta saatiin vapaaehtoisia mukaan 0-5 vuodessa ja tähän toivottiin merkittävää kasvua. Tämän tutkimuksen tulokset tukivat täten Warnerin ym. (2011) havaintoa siitä, että uusien vapaaehtoisten rekrytointi on yksi suurimmista haasteista urheiluseuroissa. Osterlundin (2013) mukaan urheiluseuroilla ei ole useinkaan minkäänlaista rekrytointistrategiaa, mikä sai tukea myös tämän tutkimuksen tuloksista.

7 LOPUKSI

7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita urheiluseuroissa koetaan vapaaehtoisten johtamisessa sekä millaiseksi vapaaehtoiset kokevat urheiluseurojen esimiestyön. Tutkimusongelmina tarkasteltiin, minkälaisia haasteita urheilujohtajat kohtaavat vapaaehtoisia johtaessaan sekä minkälaiseksi vapaaehtoiset kokevat urheiluseurojen esimiestyön. Seuraavaksi vastataan näihin tutkielman alussa asetettuihin tutkimusongelmiin. Teoriakatsauksen ja tämän tutkimuksen analyysin perusteella tehdään kootusti päätelmiä.

Tämä tutkimus vahvisti aiempien tutkimuksien tuloksia siitä, että urheiluseurojen vapaaehtoistyön johtajat kohtaavat työssään useita erilaisia haasteita. Vastauksena ensimmäiseen tutkimusongelmaan, tällä tutkimuksella voidaan vahvistaa esimiesten kohtamiksi haasteiksi aiemmissakin tutkimuksissa havaitut seuran sisäiset konfliktit (Cuskelly 2004; Koski 2012a), vapaaehtoistyön monimutkaistumisen ja vaatimusten kasvun (Cuskelly 2004; Andreff 2006), esimiestyön vaatimusten lisääntymisen, vapaaehtoisten turhautumisen ja sitoutumattomuuden (Saaristo 2021; Bang 2015) sekä vapaaehtoisten rekrytoinnin haasteet (Neufeind 2013). Nämä haasteet aiheuttavat helposti aina lisää haasteita, ja mahdollisesti johtavat vapaaehtoistyösuhteen päättymiseen ja siten pulaan vapaaehtoisista. Lisäksi vapaaehtoistyöntekijät muodostavat työtä sekä esimiehiä kohtaan paljon odotuksia, joiden tulisi toteutua tyytyväisyyden ylläpitämiseksi (Nagel ym. 2020).

Tässä ja aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että työssä vastaan tulevat haasteet laskevat vapaaehtoisten tyytyväisyyttä ja motivaatiota, mikä vaikuttaa työssä suoriutumiseen (Warner ym. 2011). Vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa, jolloin sisäisten motivaatiotekijöiden merkitys korostuu (Dwyer 2013). Vapaaehtoistyön tulisi olla palkitseva kokemus vapaaehtoisille ja vastata heidän odotuksiaan (Alfes ym. 2017). Pahimmassa tapauksessa erilaiset haasteet ajavat vapaaehtoiset lopettamaan työnsä. Urheiluseuroissa onkin tällä hetkellä yleisesti pulaa vapaaehtoistyöntekijöistä (Warner ym. 2011; Cuskelly 2004), vaikka kysyntä urheiluseurojen tarjoamille palveluille kasvaa jatkuvasti (Cuskelly 2004).

Tässä tutkimuksessa havaittiin sekä esimiehiin että vapaaehtoisiin kohdistuvan paljon odotuksia. Kaikki haastatellut esimiehet toivat jollain tavalla esiin, että kokevat välillä

työn raskaaksi. Vapaaehtoisten haastatteluissa nostettiin esiin, että palkattuja työntekijöitä voisi olla enemmänkin, koska esimiehet ovat niin kiireisiä. Kiireen aiheuttamia viestinnän ja organisoinnin puutteita pidettiin ymmärrettävinä, mutta silti niihin toivottiin parannusta. Samanlaisia havaintoja on syntynyt aiemmissa tutkimuksissa (Saaristo 2021; Koski 2012a; Engelberg ym. 2011; Thiel & Mayer 2009). Lisäksi tässä tutkimuksessa korostui esimiesten kokema työn emotionaalinen haastavuus, mikä näkyi esimerkiksi negatiivisen palautteenannon vaikeudessa ja erilaisissa konfliktitilanteissa. Wardin & Greenen (2018) tutkimustulokset tukevat tätä havaintoa, mutta tämän tutkimuksen tuloksissa haaste oli vielä korostuneempi.

Tämän tutkimuksen tuloksista nousi esiin vapaaehtoisten toive saada enemmän kiitosta työstään ja samalla esimiesten kokema haaste antaa negatiivista palautetta. Myös positiivisen palautteen annossa koettiin olevan kehittämisen varaa. Palautteenanto yleisesti oli yksi niistä esimiesten kokemista haasteista, joihin he toivoisivat lisää koulutusta. Myös vapaaehtoiset toivoivat saavansa enemmän positiivista palautetta työstään. Havainnot palautteenannon puutteesta olivat samanlaisia aiempaan tutkimukseen verrattuna (Neufeind 2013). Uutena näkökulmana tästä tutkimuksesta nousi kuitenkin se, että esimiehet kokivat palautteenannon olevan huomattavasti haastavampaa vieraammille ihmisille kuin omille kavereilleen, ja että vaikka palautteen tärkeys tiedostetaan, se silti jää helposti antamatta.

Vastauksena toiseen tutkimusongelmaan tällä tutkimuksella voidaan vahvistaa sekä urheiluseurojen vapaaehtoisten että esimiesten kokema tarve lisätä seurojen johtamisosaamista. Erityisesti viestinnässä, organisointitaidoissa ja toiminnan suunnitelmallisuudessa toivotaan kehitystä. Aiemmatkin tutkimukset korostavat tätä tarvetta (Helmig 2014; Ward & Greene 2018; De Clerck ym. 2021), ja myös Suomen Olympiakomitea on ottanut keskeiseksi tavoitteeksi seuratoiminnan johtamisen laadun parantamisen (Olympiakomitea 2021). Tämän sekä aiemman tutkimuksen mukaan vapaaehtoiset toivovat ammattimaista johtamista ja esimiehellä on merkittävä vaikutus vapaaehtoisen työn laatuun ja työsuhteen kestoon. Ammattitaitoinen johtaminen on osattava kuitenkin istuttaa vapaaehtoiskonseptiin (Alfes 2017; De Clerck ym. 2021; Helmig 2014; Ward & Greene 2018) ja esimerkiksi työn autonomian määrä on suunniteltava mahdollisimman yksilöllisesti (Oostlander ym. 2014). Hieman ristiriitaisesti tämän tutkimuksen tuloksena vapaaehtoiset kokivat, että esimiestyöllä on vaikutusta vapaaehtoisten pysyvyyteen, mutta kaikki esimiehet eivät tätä tunnistanee. Aiempi tutkimus tuki kuitenkin vahvasti vapaaehtoisten näkökulmaa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella täytyy kuitenkin todeta, ettei päätoimisten työntekijöiden palkkaamista koeta seuroissa negatiivisena asiana (vrt. Koski 2012a). Kennelläkään tämän tutkimuksen haastatelluista vapaaehtoisista ei ollut oikeastaan mitään pahaa sanottavaa siitä, että seurassa on myös palkallisia työntekijöitä. Kosken (2012a) saama tutkimustulos kateuden tunteesta palkallisia työntekijöitä kohtaan ei saanut minäänlaista vahvistusta tästä tutkimuksesta. Esimiesten ajateltiin ansaitsevansa palkkansa täysin. Tässä tutkimuksessa kuitenkin havaittiin useiden ongelmia aiheuttavien tekijöiden olevan sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa laadukkaalla esimiestyöllä. Näitä olivat esimerkiksi heikko viestintä ja organisointi, arvostuksen puute, uupuminen ja konfliktien synty.

Cluskellyn (2004) ja Kosken (2012a) tutkimustuloksissa seurojen sisäiset konfliktit olivat suuremmassa roolissa kuin tässä tutkimuksessa. Tämänkin tutkimuksen tuloksena yhtenä esimiesten kohtaamana haasteena olivat konfliktit, mutta haastatellut vapaaehtoiset eivät havainneet seuratoiminnassa juurikaan konflikteja. Tämä voi kertoa siitä, että esimiehet kykenevät käsittelemään konflikteja hyvin ja ratkaisemaan niitä ilman, että ne leviävät vapaaehtoisten parissa. Tietysti myös haastateltujen seurojen suuri koko voi vaikuttaa asiaan siten, ettei tieto seurassa tapahtuvista konflikteista leviä kaikkien vapaaehtoisten tietoon. Tässä tutkimuksessa havaittiin enemmän seuran ja vanhempien välisiä konflikteja, joita syntyy esimerkiksi silloin, jos vanhemmat näkevät vapaaehtoistyötä tekevät valmentajat palkkatyöntekijöinä ja vaativat heiltä paljon.

Tämän tutkimuksen esimiesten haastatteluissa nousi esiin näkemys siitä, että aktiiviset vapaaehtoiset hoitavat mitä tahansa tehtäviä ja enemmän tulisikin kiinnittää huomiota epämotivoituneiden vapaaehtoisten huomiointiin. Tämä lähestymistapa ei kuitenkaan vaikuta kovin kestävältä, sillä vapaaehtoiset mainitsivat lopettamisaikeiden johtuvan usein suuresta työkuormasta. Vapaaehtoisten kokemusten perusteella vaikutti siltä, että esimiesten olisi parempi keskittyä vapaaehtoisten hyvinvointiin ja uupumisen ennaltaehkäisyyn, kuin kyllästyneiden vapaaehtoisten takaisinhoukutteluun. (Evans ym. 2021.) Onnistuneen seura- ja vapaaehtoistyön perustana on halu tehdä yhteistyötä sekä seuran jäsenten vahva sitoutuneisuus, mitä tämä ja aiemmat tutkimukset tukivat täysin (Wegner ym. 2019; Warner ym. 2011; Sheptak ym. 2016).

Tämän tutkimuksen tuloksena vapaaehtoisten työsuhteen kestoissa oli paljon eroa seuroittain. Seuroissa on paljon erilaisia vapaaehtoistyön rooleja, millä näytti olevan vaikutusta työsuhteen keston. Oman intohimonsa motivoivat vapaaehtoiset voivat jatkaa työssä hyvinkin pitkään. Osalla kuitenkin ainoana motivaation lähteenä vaikutti olevan oma lapsi, jonka lopettaessa harrastuksensa, vanhempikin lopettaa. Aiempi tutkimus oli

myös havainnut vapaaehtoistyön monet eri muodot ja todennut kausiluontoisen vapaaehtoistyön suosion olevan nousussa (Saaristo 2021). Kausiluontoinen vapaaehtoistyö kuitenkin lisää jatkuvaa vapaaehtoisten tarvetta ja siten myös rekrytoinnin tarvetta, mikä on tämän ja aiemman tutkimuksen mukaan yksi urheiluseurojen kipupisteistä (Nagel ym. 2020; Warner ym. 2011).

Tässä tutkimuksessa havaittiin vapaaehtoisten kokevan urheiluseurojen esimiestyön hyödylliseksi, mutta urheiluseurojen myös koettiin tarvitsevan lisää resursseja henkilöstön palkkaamiseen ja koulutukseen. Esimiesten toivottiin kehittyvät muun muassa palautteenannossa ja organisoinnissa, mutta suuren työkuorman vuoksi ymmärrettiin myös tuovan haasteita esimiesten työhön. Esimiestyön nähtiin muiden tekijöiden ohella vaikuttavan vapaaehtoistyön kestoon ja tuloksiin. Tulokset olivat samankaltaisia aiempaan tutkimukseen verrattuna (Koski 2012a). Tässä tutkimuksessa kuitenkin nousi jonkin verran eroavaisuuksia vapaaehtoisten ja esimiesten näkemyksissä, esimerkiksi työn lopettamisen syistä, joita aiemmassa tutkimuksessa ei ollut huomioitu. Tämä tutkimus toi yleisesittikin aiempia tutkimuksia selkeämmin esiin erotellut vapaaehtoisten sekä esimiesten näkökulmat urheiluseuran haasteista ja esimiestyöstä.

Vapaaehtoistyö on kantava voima monissa kolmannen sektorin organisaatioissa, kuten urheiluseuroissa. Yhteiskunnan asettamien vaatimusten myötä urheiluseurat ammatimaistuvat koko ajan, ja siten myös tarve osaavalle seuran johtamiselle kasvaa. Seurat kasvavat ja työtehtävät seuroissa lisääntyvät, jolloin myös viestinnän ja organisoinnin merkitys korostuu. Jotta vapaaehtoiset pysyvät tyytyväisinä ja haluavat jatkaa vapaaehtoistyön tekoa, tarvitaan kannustava ja motivoiva ilmapiiri, johon esimiehet voivat omilla toimillaan vaikuttaa. Esimiesten on tärkeä osata johtaa vapaaehtoisia vapaaehtoisina, ei palkkatyöntekijöinä.

7.2 Tutkielman luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelulla pyritään vakuuttamaan lukijat tutkimuksen tieteellisestä luonteesta, laadusta ja luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen arviointi keskittyy pitkälti kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta, eli muun muassa tutkijan tekemistä valinnoista ja päätelmistä. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Urheiluseuratoimintaa on sekä Suomessa että ulkomailla paljon erilaista. Tutkimus olisi voitu rajata eri tavalla, esimerkiksi koskemaan vain tietyn lajin tai alueen urheiluseuroja,

jolloin saatu tieto olisi ollut spesifimpää. Tutkielmaa ei kuitenkaan päätetty rajata minikään lajin tai alueen suhteen, sillä Nagel ym. (2020) ja Saaristo (2021) olivat havainneet samojen ongelmien painavan urheiluseuroja lajista tai koosta riippumatta.

Tutkielman uskottavuus syntyy siitä, kuinka tutkijan käsitteellistyksiset ja tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä (Eriksson & Kovalainen 2008). Laadullisessa tutkimuksessa tulisi siten erottaa myös havaintojen puolueettomuus. Puolueettomuudesta kertoo se, analysoiko tutkija tuloksia itsenään vai pystyykö hän suodattamaan henkilökohtaisten tekijöiden, kuten iän ja ammatin, vaikutusta analysoinnissa. Tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, joten henkilökohtaisella viitekehyksellä on aina pieni vaikutus tulkinnaan. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tässä tutkimuksessa uskottavuutta pyrittiin parantamaan tarkastamalla tutkittavilta, että tutkija on varmasti ymmärtänyt asian oikein. Lisäksi haastatteluiden nauhoitteita kuunneltiin useampaan kertaan, ja suorat lainaukset kirjoitettiin sanatarkasti uskottavuuden lisäämiseksi (Eskola & Suoranta 1998.) Minulla oli paljon kokemusta urheiluseurojen toiminnasta jo ennen tutkielman aloittamista, mikä on väistämättä vaikuttanut tarkastelukulmaani, vaikka pyrin koko tutkimusprosessin ajan minimoimaan oman taustani vaikutuksen.

Oman urheiluseurataustani ja siitä syntyvien ennakko-odotusten huomiotta jättämisellä pyrin tuomaan tutkimukseen myös varmuutta. Oman taustan tiedostaminen auttoi eliminoimaan sen mahdolliset vaikutukset tutkimukseen. Perehdyin monipuolisesti aiheen aiempaan tutkimukseen, jotta saisin muodostettua laajan ja kattavan kuvan ennen tutkimuksen aloittamista. Tulosten tarkastelussa ja analysoinnissa tutkimukseen saatiin vahvistuvuutta aiheen aiemmista tutkimuksista. Oma kokemattomuuteni haastattelijan roolista on kuitenkin voinut vaikuttaa tutkielman luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aihetta olisi ollut mahdollista tarkastella sekä laadullisella että määrällisellä tutkimuksella. Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena syvällisten kokemusten kuulemiseksi, mutta määrällinen tutkimus olisi voinut tuoda myös mielenkiintoisia tuloksia ja hieman eri näkökulman aiheeseen. Laadullisen tutkielman yleistettävyydessä olennaista ei ole aineiston koko, vaan aineiston perusteella tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys, mitä tässäkin tutkielmassa on tavoiteltu (Eskola & Suoranta 1998). Kaikilla tutkimuksen haastateltavilla oli pitkä kokemus seuratoiminnasta, mutta on mahdollista, etteivät tutkimuksen haastateltavat silti edusta vapaaehtoisten tai urheiluseuran esimiesten tyypillistä joukkoa, jolloin tutkimustulokset heidän osaltaan voivat olla vääristyneitä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 60). Lisäksi ryhmähaastatteluasetus on saattanut vaikuttaa siihen, kuinka

totuudenmukaisesti vapaaehtoiset ovat kertoneet kokemuksistaan. Ryhmäasetelman mahdolliset vaikutukset pyrittiin minimoimaan luomalla mahdollisimman positiivinen ja avoin ilmapiiri.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin urheiluseurojen esimiesten kohtaamia haasteita vapaaehtoisia johdettaessa sekä vapaaehtoisten kokemuksia urheiluseurojen esimiestyöstä. Tutkimusta ei rajattu tiettyyn lajiin tai tietyn kokoisiin urheiluseuroihin. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin eroja seurojen tavassa hyödyntää vapaaehtoistyöntekijöitä: osassa seuroista vapaaehtoiset vastasivat suuresta osasta valmennusta ja osassa seuroista lähinnä vain tuki- ja taustatoiminnasta. Olisi mielenkiintoista tarkastella, millaisilla eri tavoilla vapaaehtoisia hyödynnetään eri seuroissa, ja mitkä tavat toimivat paremmin ja mitkä tavat huonommin. Konkreettisten käytäntöjen ja toimintamallien tarkastelu urheiluseuroissa, joissa vapaaehtoistyö sujuu mutkattomasti eikä vapaaehtoisista ole pulaa, voisi auttaa kehittämään seuratoimintaa yleisesti.

Tarve lisätä urheiluseurojen johtamistutkimusta, ja nimenomaan erilaisten johtamisen tyylien sopivuutta ja istutusta urheiluseuroihin ja vapaaehtoisiskonseptiin, on tunnistettu tässä ja aiemmissa tutkimuksissa (Olympiakomitea 2021; Bartman ym. 2017). Urheiluseurojen johtamistutkimuksessa tulisi tulevaisuudessa keskittyä erilaisten johtamistyylien lisäksi myös muihin tekijöihin ja niiden vaikutukseen organisaation prosesseihin ja päätöksentekoon. Mielenkiintoinen tekijä on esimerkiksi urheiluseuran johtajien tunneäly. Tehokkaassa johtajuudessa tunneälyllä on merkittävä vaikutus, sillä urheilujohtajien tulee kyetä synnyttämään, säilyttämään ja hallitsemaan positiivisia tunteita vapaaehtoisissa työn jatkuvuuden takaamiseksi, sekä edustaa niitä myös itse. (Peachey, Damon, Zhou & Burton 2015.) Useat tutkijat (ks. Rohmann, 2009, Boezeman & Ellemers 2007, 2008) ovat todenneet positiivisten tunteiden olevan tie voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtamiseen ja vapaaehtoisten sitoutumiseen. Organisaatiot ovat ikään kuin tunnekenttiä, jotka sitovat ja jakavat jäseniään. Työpäivän turhautumiset ja intohimot - ikävystyminen, kateus, pelko, rakkaus, viha, syyllisyys, ihailu, hämmennys, nostalgia, ahdistus - ovat osa tapaa, jolla organisaation työtehtävät toteutetaan. Tunteilla on vaikutusta siihen, miten käytetään valtaa, rakennetaan luottamusta, muodostetaan suhteita ja tehdään päätöksiä. (Ward & Greene 2018.) Näiden organisaatiotunnekenttien tutkimus voisi myös antaa eväitä vapaaehtoisten johtamisen kehittämiseen.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella vapaaehtoiskonseptien rakentumista eri urheiluseuroissa. Joissakin seuroissa tehdään paljon kausiluontoista työtä ja osalla on pitkäaikaisia vapaaehtoistyösuhteita. Kuten yksi tämän tutkimuksen haastateltavistakin totesi, vapaaehtoistyötä voisi tehdä houkuttelevammaksi pohtimalla tarkemmin, millaisia ja kuinka sitovia vapaaehtoistyön pestejä seura tarjoaa. Olisi kiinnostavaa tarkastella, miten erilaisia pestejä muodostamalla vapaaehtoistyön houkuttelevuutta voitaisiin lisätä.

LÄHTEET

- Aarresola O. (2020). Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä, Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, KIHUn julkaisusarja, nro 70.
- Alfes, K. – Antunes, B., – Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28(1), 62–97.
- Bang, H. (2015) Volunteer Age, Job Satisfaction, and Intention to Stay: A Case of Non-profit Sport Organizations. *Leadership & organization development journal*, Vol. 36(2), 161–176.
- Bartram, T. – Cavanagh, J. – Hoye, R. (2017) The Growing Importance of Human Resource Management in the NGO, Volunteer and Not-for-Profit Sectors. *International journal of human resource management*, Vol. 28(14), 1901–1911.
- Cairns, B. – Harris, M. – Young, P. (2005) Building the Capacity of the Voluntary Non-profit Sector: Challenges of Theory and Practice, *International Journal of Public Administration*, Vol. 28(9-10), 869–885.
- Catano, V. – Pond, M. – Kelloway, E. (2001) Exploring Commitment and Leadership in Volunteer Organizations. *Leadership & organization development journal*, Vol. 22(6), 256–263.
- Cluskelly G. (2004) Volunteer Retention in Community Sport Organisations. *European sport management quarterly*, Vol. 4(2), 59–76..
- Connors, T. (2011) *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success*. 2.painos. John Wiley & Sons, Incorporated, ProQuest Ebook Central. Noudettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=697552>.

- De Clerck, T. – Aelterman, N. – Haerens, L. – Willem, A. (2021) Enhancing Volunteers Capacity in All-volunteer Nonprofit Organizations: The Role of Volunteer Leaders' Reliance on Effective Management Processes and (de)motivating Leadership. *Nonprofit management & leadership*, Vol. 31(3), 481–503.
- Dwyer, P. – Bojo, J. – Snyder, M. – Nov, O. – Berson, Y. (2013) Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes: Sources of Volunteer Motivation. *Nonprofit management & leadership*, Vol. 24(2), 181–205.
- Egli, B. – Schlesinger, T. – Nagel, S. (2014) Expectation-based types of volunteers in Swiss sports clubs. *Managing Leisure*, Vol. 19(5), 359–375.
- Engelberg, T. – Skinner, J. – Zakus, D. (2011) Exploring the relationship between commitment, experience, and self-assessed performance in youth sport organizations, *Sport Management Review*, Vol. 14(2), 117-125.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. Noudettu osoitteesta <https://www-doi-org.ezproxy.utu.fi/10.4135/9780857028044>.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evans, K. – Sanner, B. – Chiu, C. (2021) Shared Leadership, Unshared Burdens: How Shared Leadership Structure Schema Lowers Individual Enjoyment Without Increasing Performance. *Group & organization management*, Vol. 24(1), 1-46.
- Fallon, B. – Rice, S. (2015) Investment in Staff Development Within an Emergency Services Organization: Comparing Future Intention of Volunteers and Paid Employees. *International journal of human resource management*, Vol. 26(4), 485–500.
- Geoff, N. – Tacon, R. – Muir, A. (2012) Sports Clubs' Volunteers: Bonding in or Bridging Out? *Sociology (Oxford)*, Vol. 47(2), 350–367.

- Handy, F. – Mook, L. (2011) Volunteering and Volunteers: Benefit-Cost Analyses. *Research on social work practice*, Vol. 21(4), 412–420.
- Hager, M. – Brudney, J. (2004) *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*, The Urban institute publications, Washington DC.
- Helmig, J. (2004) Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *Voluntas (Manchester, England)* Vol.15(2), 101–116.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2011) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 20. painos. Bookwell Oy, Porvoo.
- Karagonlar, G. – Eisenberger, R. – Aselage, J. (2016) Reciprocation Wary Employees Discount Psychological Contract Fulfillment. *Journal of organizational behavior*, Vol. 37(1), 23–40.
- Kerwin, S. (2013) Exploring Organizational Identity and Interpersonal Conflict in Sport Organizations. *Journal of applied sport management*, Vol. 5(2), 47-71.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Marjovuori, A. (2014) Vapaaehtoistyön ytimessä järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Väitöskirja. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta, Helsinki.
- Nagel, S. – Seippel, Ø. – Breuer C. – Feiler, S. - Elmoose-Østerlund, K. – Llopis-Goir, R. – Geoff, N. – Perényi, S. – Piątkowska, M. – Scheerder, J. (2020) Volunteer satisfaction in sports clubs: A multilevel analysis in 10 European countries. *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 55(8), 1074-1093.
- Neufeind, G. (2013) The Impact of Job Design on Event Volunteers' Future Engagement: Insights from the European Football Championship 2008. *European sport management quarterly*, Vol. 13(5), 537–556.

- Olympiakomitea 9.4.2021 Seuratoiminnan tilannekatsaus: Kolmasosa suomalaisista osallistuu urheiluseuratoimintaan.
<<https://www.olympiakomitea.fi/2021/04/09/seuratoiminnan-tilannekatsaus-kolmasosa-suomalaisista-osallistuu-urheiluseuratoimintaan/>>, haettu 12.4.2021.
- Olympiakomitea 2021 Seurasydän. < <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/seurasydan/>>, haettu 16.4.2021.
- Oostlander, J. – Güntert, S. – van Schie, S. – Wehner, T. (2014) Leadership and Volunteer Motivation: A Study Using Self-Determination Theory. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, Vol. 43(5), 869–889.
- Penner, L. (2004) Volunteerism and Social Problems: Making Things Better or Worse? *Journal of social issues*, Vol. 60(3), 645–666.
- Peachey, J. – Damon, Z. – Zhou, Y. – Burton, L. (2015) Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of sport management*, Vol. 29(5), 570–587.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, toim. Hansaprint, Vantaa.
- Pynes, J. (2020) *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. 4.painos, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Saaristo, K. (2021) Yksi äiti on sanonut, että teet hyvää hommaa – Haastattelututkimus juniorijalkapallon vapaaehtoisista, *Kansalaisareenan julkaisuja 2/2021*, haettu 14.4.2021.
- Schlesinger, T. – Klenk, C. – Nagel, S. (2015) How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs. *Sport Management Review*, Vol.18 (2), 193–206.
- Sheptak, R. – Menaker, B. (2016) The Frustration Factor: Volunteer Perspectives of Frustration in a Sport Setting. *Voluntas (Manchester, England)*. Vol. 27(2), 831–852.

- Studer, S. (2016) Volunteer management: Responding to the uniqueness of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 45(4), 688-714.
- Swierzy, P. – Wicker, P. – Breuer, C. (2019) Usefulness of multilevel modeling in sport management research: The case of voluntary roles in nonprofit sports clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, Vol. 23(4), 325-336.
- Thiel, A. – Mayer, J. (2009) Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 9(1), 81-98.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2018.
- Walk, M. – Zhang, R. – Littlepage, L. (2019) ‘Don’t You Want to Stay?’ The Impact of Training and Recognition as Human Resource Practices on Volunteer Turnover. *Nonprofit management & leadership*, Vol. 29(4), 509–527.
- Ward, J. – Greene, A. (2018): Too Much of a Good Thing? The Emotional Challenges of Managing Affectively Committed Volunteers, Too much of a good thing? The emotional challenges of managing affective commitment in voluntary work. University of Leicester. Journal contribution. <https://hdl.handle.net/2381/42324> , haettu 7.2.2021.
- Warner, S. – Newland, B. – Green, B. (2011) More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools. *Journal of Sport Management*, Vol. 25(5), 391–407.
- Wilson, J. (2000) Volunteering. *Annual review of sociology*, Vol. 26, 215–240.
- Wegner, C. – Jones, G. – Jordan, J. (2019) Voluntary sensemaking: the identity formation process of volunteers in sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 19(5), 625-644.
- Østerlund, (2013) Managing voluntary organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 13(2), 143–165.

LIITE

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

VAPAAEHTOISILLE

1. Taustatiedot
 - Missä roolissa vapaaehtoiset ovat seurassa?
 - Kuinka ovat päätyneet seuran vapaaehtoistyöhön?
 - Kuinka kauan ovat olleet mukana vapaaehtoistyössä?
2. Kerro tilanteesta, jossa tekemäsi vapaaehtoistyö (ja vapaaehtoistyön prosessi) sujui hyvin
3. Kuvaile niitä tilanteita ja esimiehen toimintaa, joissa vapaaehtoistyön teko tuntui mieluisalta
4. Kerro tilanteesta, jossa vapaaehtoistyössä oli haasteita
5. Kuvaile niitä tilanteita ja esimiehen toimintaa, joissa vapaaehtoistyön teko tuntui epämotivoivalta
6. Mitä ajatuksia seuran palkkauskäytännöt herättävät?
7. Miten uusia vapaaehtoisia tulee seuraan?
8. Millaiseksi koet vapaaehtoistyön elinkaaren seurassa, eli milloin miksi vapaaehtoistyö usein aloitetaan ja lopetetaan?

ESIMIEHILLE

1. Taustatiedot
 - Miten olet päätynyt nykyiseen rooliisi ja kauanko olet toiminut siinä?
 - Millaiseksi koet johtamisosaamisesi ja valmiudet tehtävään?
2. Kuvaile työntekoa vapaaehtoisten kanssa
 - Kuvaile työntekoa sekä jatkuvaa että satunnaista vapaaehtoistyötä tekevien kanssa.
 - Esimerkiksi peli- ja näytöstapahtumat, leirit ja jatkuva arki.
3. Kerro hyvin onnistuneesta vapaaehtoisten johtamiskokemuksesta
4. Kuvaile niitä tilanteita, joissa työ vapaaehtoisten kanssa sujuu hyvin
5. Kerro vapaaehtoisten johtamistilanteesta, jossa ilmeni haasteita
6. Kuvaile tilanteita, joissa työskentely vapaaehtoisten kanssa ei suju toivotusti
7. Miten vapaaehtoisia hankitaan seuraan?
 - Mitä kanavia vapaaehtoisten hankintaan on käytetty?