

Tradenomi (Ylempi AMK)

projektijohtaminen

2022

Aako Norojärvi

VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN PROJEKTISSA

– erityispiirteet, haasteet ja ammattimaisen
projektijohtamisen mahdollisuudet

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi (Ylempi AMK), projektijohtaminen

2022 | 55 sivua, 2 liitesivua

Aako Norojärvi

VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN PROJEKTEISSA

- erityispiirteet, haasteet ja ammattimaisen projektijohtamisen mahdollisuudet

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä Lahden SETA ry:lle, ja työn tavoitteena on pitkällä tähtäimellä kehittää Lahden SETA ry:n vapaaehtoistoimintaa ja sen johtamista erityisesti Lahti Pride -tapahtumassa. Kehittämistehtävä pitää sisällään tutustumisen teemaan liittyvään teoriaan sekä teemahaastattelun, jolla on tutkittu sitä, kuinka ammattimaisesti pride-tapahtumia järjestävät yhdistystoimijat johtavat vapaaehtoisprojekteja, mitä hyviä toimintatapoja on jo käytössä, mitä haasteita niissä on havaittu ja voisiko ammattimainen projektijohtaminen tuoda apua näihin vapaaehtoistyönä järjestettäviin projekteihin.

Tämä tutkimus oli laadullinen, ja tiedonkeruussa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastatteluun valittiin Lahden SETA ry:n lisäksi neljä haastateltavaa. Haastateltavat ovat SETA ry:n jäsenjärjestöistä jäsenmäärältään suurimpia pride-tapahtumaa itsenäisesti tai yhteistyökumppanin ominaisuudessa järjestäviä järjestöjä. Vaikka pride-tapahtumat ovat kävijämääriiltään ja budjeteiltaan hyvin eri kokoisia ympäri Suomen, ne ovat keskenään vertailukelpoisia tapahtumien luonteen vuoksi. Kaikissa niissä on samat reunaehdot, sama arvomaailma, samat päätapahtumat ja samantyyppiset vapaaehtoistyöt.

Kehittämishankkeessa selvisi, että haastateltavissa yhdistyksissä oli hyvin tietoa ja taitoa organisoida vapaaehtoistyötä ja johtaa projekteja. Erityisesti työntekijävetoisten projektien kypsyysaste oli hyvä. Haasteeksi kuitenkin vapaaehtoisvetoisissa yhdistyksissä muodostuivat rakenteiden puuttuminen ja liian vähäiset henkilöresurssit. Monesti myös niissä koettiin, ettei vapaaehtoistyön johtamiseen projektissa ollut käytettäväksi niin paljon aikaa tai resursseja, kuin siihen haluttaisi käyttää. Vaikka vapaaehtoistyön johtamisen teemat olivat yhdistyksille tuttuja, projektin johtamisen teemat eivät kuitenkaan nousseet haastatteluissa kovinkaan merkittävään asemaan, koska yhdistyksissä käsiteltiin sekä projektia että vapaaehtoistyön johtamista kokonaisuutena. Haastatteluissa nousikin esille ajatus, että pride-tapahtumaprojektin johtaminen on erityisesti juuri vapaaehtoisten motivointia ja kannustamista kohti yhteistä tavoitetta.

Tulevaisuudessa vapaaehtoisista on pulaa ja hyvällä johtamisella heidät voidaan saada pysymään mukana järjestötoiminnassa. Kehityshankkeen tulosten perusteella luotiin lista kehitysehdotuksista toimeksiantajalle. Johtopäätös on, että vapaaehtoistyönä organisoiduissa projekteissa hyödyttäisiin vapaaehtoistyön organisoinnin suunnitelmasta ja vapaaehtoistyön organisaattorin nimeämisestä, jotta projektikokonaisuuden johtaminen auttaisi pääsemään toivottuun tavoitteeseen.

ASIASANAT:

projektijohtaminen, vapaaehtoistyö, toiminnan kehittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Project Management

2022 | 55 pages, 2 appendices

Aako Norojärvi

LEADING VOLUNTEER WORK IN PROJECTS

- special features, challenges, and opportunities of professional project management

The present Master's thesis is a development task for Lahti SETA ry, an organization advocating LGBTI+ rights in Finland. The long-term goal of the study is to develop Lahti SETA ry's voluntary activities and its management, especially at the Lahti Pride event. The development task includes an introduction to the theory related to the theme, as well as a semi-structured interview focusing on how professionally the association actors organizing Pride events lead volunteer projects, what good practices are already in use, what challenges have been identified and whether these volunteer projects could benefit from professional project management.

The study is qualitative and a semi-structured theme interview was used for data collection. In addition to Lahti SETA ry, four interviewees were selected for the theme interview. The respondents represent the largest Seta member associations organizing a Pride event independently or as a partner. Although Pride events vary greatly in size and budget across Finland, they are comparable due to the nature of the events. They all have the same boundary conditions, the same set of values, the same main events, and the same type of volunteering.

In the development project, it became clear that the interviewed associations had good knowledge and skills to organize volunteer work and lead projects. The maturity of employee-driven projects was good. However, the challenge for voluntary associations was the lack of structures and insufficient human resources. In many cases, they also thought that they did not have as much time or resources to lead the project as they would like to have. Although the themes of volunteer management were familiar to the associations, the themes of project management did not play a prominent role in the interviews, because the associations discussed both the project and volunteer management as a whole. In the interviews, the idea emerged that the management of a Pride event project is especially about motivating and encouraging volunteers towards a common goal.

In the future, there will be a shortage of volunteers and good leadership can keep them involved in the organization. Based on the results of the development project, a list of development proposals was compiled for the client. The conclusion is that volunteer-organized projects would benefit from a volunteer organization plan as well as from the appointment of a volunteer organizer in order to have someone who has the overall responsibility for the project and earmarked time to spend on it.

KEYWORDS:

project management, volunteer work, development

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN PROJEKTEISSA	9
2.1 Projekti ja projektin tulosjohtaminen	9
2.2 Vapaaehtoistyö ja sen määritelmä	11
2.3 Järjestötyön erityispiirteistä	12
2.4 Johtaminen	14
2.5 Motivointi	17
2.6 Talous	21
2.7 Aikataulu	23
2.8 Tulos	24
2.9 Kehittäminen	24
2.10 Vapaaehtoistyö vähemmistöissä	31
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
3.1 Konsepti ja Lahti Pride -projektin kuvaus	33
3.2 Tutkimusstrategian kuvaus	34
3.3 Aineiston keruu teemahaastattelulla	35
3.4 Tutkimuksen toteutus	36
3.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi	37
4 TULOKSET	39
4.1 Johtaminen	39
4.2 Motivointi	42
4.3 Talous	43
4.4 Aikataulu	44
4.5 Tulos	44
4.6 Kehittäminen	45
4.7 Vapaaehtoistyö vähemmistöissä	46
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	47
5.1 Keskeisimmät tulokset	47
5.1.1 Johtaminen	47
5.1.2 Motivointi	49
5.1.3 Talous, aikataulu ja tulos	50

5.1.4 Toiminnan kehittäminen sekä vapaaehtoistyö vähemmistössä	51
5.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	52
5.3 Luotettavuus ja yhteenveto	53

LÄHTEET	56
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun teemat

Liite 2. Vapaaehtoistyön johtamisen suunnitelman pohja Lahti Pride -projektille

KUVIOT

Kuvio 1. Asiantuntijan valmiustason arviointi (Mukaillen Sydänmaanlakka 2012)	17
Kuvio 2. Motivaatiotimantti (Mukaillen Martela 2015)	18
Kuvio 3. Vapaaehtoismotivaation timanttimali (Mukaillen Nylund & Yeung 2005)	19
Kuvio 4. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan (Mukaillen Karreinen ym. 2017)	25

TAULUKOT

Taulukko 1. Projektin hallinnan ja johtamisen tekniikat (Mukaillen Ruuska 2012)	11
Taulukko 2. Motivaatioteemat (Mukaillen Nylund & Yeung 2005).	19

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä Lahden SETA ry:lle, ja työn tavoitteena pitkällä tähtäimellä on auttaa Lahden SETA ry:tä kehittämään vapaaehtoistoimintaa ja sen johtamista erityisesti Lahti Pride -tapahtumaprojektissa. Kehittämistehtävä pitää sisällään tutustumisen teemaan liittyvään teoriaan sekä teemahaastattelut, joiden kautta on tutkittu sitä, kuinka ammattimaisesti pride-tapahtumia järjestävät yhdistystoimijat johtavat vapaaehtoisprojekteja, mitä hyviä toimintatapoja on jo käytössä, mitä haasteita niissä on havaittu ja voisiko ammattimainen projektijohtaminen tuoda apua näihin vapaaehtoistyönä järjestettäviin projekteihin. Opinnäytetyön tuloksena on syntynyt lista kehittämisideoista sekä vapaaehtoistyön johtamisen suunnitelman pohja Lahti Pride -projektille. Näiden käytännön toteutus jää opinnäytetyön ulkopuolelle.

Vapaaehtoisuutta ja vapaaehtoistoimintaa on tutkittu paljon erityisesti Suomessa. Kansainvälisiä Journal-lähteitä löytyi laajoista hauista huolimatta hyvin vähän, kun puhutaan ainoastaan vapaaehtoistyönä järjestettävistä projekteista. Siis projekteista, joissa projektin omistaja, johtaja sekä työryhmä ovat kaikki vapaaehtoisia. Lähteissä olen painottanut vapaaehtoistyön johtamisen ja vapaaehtoistoiminnan kehittämisen lähteitä. Projektijohtamisen teoriaa olen käsitellyt vain kevyesti. Idea tutkimukseen lähti omasta työkokemuksestani vapaaehtoisprojektien parissa ja sai tukea opinnäytetyön toimeksiantajan Lahden SETA ry:n luottamusjohtolta, jolla on huoli vapaaehtoistoiminnan jatkuvuuden turvaamisesta muuttuvassa toimintaympäristössä. Näinä aikoina järjestöissä keskustellaan vapaaehtoisten rekrytointiongelmista, sitoutumisen asteen muuttumisesta, osallistumisen lyhytjänteisyydestä ja siitä, ettei järjestöjen hallinnolliset työt enää kiinnosta niin kuin ennen. (Iso-Aho 2011, 8.)

Tässä kehittämishankkeessa pyritään löytämään vastaukset kysymyksiin:

- Millaisia erityispiirteitä on otettava huomioon johdettaessa vapaaehtoisprojektia tilanteessa, jossa kaikki toimijat projektiin omistajasta, projektipäällikköön ja -ryhmään ovat vapaaehtoisia?
- Millaisia haasteita tai onnistumisia yhdistystoimijat ovat kohdanneet vapaaehtoisten johtamisessa case-projektissa?
- Mikä motivoi vapaaehtoista tekemään töitä ja miten motivaatiota voi ylläpitää?
- Miten vapaaehtoistoimintaa voisi kehittää?

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Lahden SETA ry, on ihmis- ja kansalaisoikeusjärjestö, jonka tarkoituksena on edistää sateenkaari-ihmisten oikeuksia ja tukea heidän arkeaan osallistavasti, oikeudenmukaisesti ja huomioiden intersektionaalisuus. Yhdistyksen ydintoimintaa on tuottaa erilaisia sosiaali- ja kulttuuripalveluja sateenkaari-ihmisille ja heidän läheisilleen muun muassa ryhmätoimintojen, tapahtumien ja koulutusten muodossa. Yhdistys toimii täysin vapaaehtoisvoimin, joten aktiivisten ja sitoutuneiden vapaaehtoisten mukanaolo toiminnassa on ensiarvoisen tärkeää. Lahden SETA ry kärsii monien muiden yhdistysten tavoin jäsenkadosta, ja toimintaan sitoutuvia vapaaehtoistyöntekijöitä ei ole helppo löytää. (Lahden SETA ry, 2021.)

Lahti Pride on Lahden SETA ry:n suurin yksittäinen tapahtuma. Se on kaikille avoin ihmisoikeustapahtuma, jonka Lahden SETA ry järjestää vuosittain. Lahti Priden projektiryhmä ja kaikki tapahtumassa työskentelevät henkilöt ovat vapaaehtoistyöntekijöitä. (Lahden SETA ry, 2021.) Tapahtuma rahoitetaan ensisijaisesti avustuksilla ja tehdään täysin vapaaehtoisvoimin eli kukaan projektissa, projektijohtajasta liikenteenohjaajaan, ei saa palkkaa tai palkkioita. Lahti Pride -tapahtuma on järjestetty jo seitsemän kertaa ja vuosi vuodelta sen organisointia on kehitetty ammattimaisempaan suuntaan.

Yhdistystoiminnan erityispiirteet ja vapaaehtoistyö tuovat omat haasteensa projektin johtamiseen. Vapaaehtoisprojektissa työskentelevät tekevät työtä rakkaudesta lajiin. Frank Martelan (2015) mukaan vapaaehtoisuus on autonomista itsensä ilmaisemista. Se on lähtöisin vapaaehtoistyön tekijästä itsestään ja kuvastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, arvojaan ja identiteettiään. Vapaaehtoisen toiminnan vastakohta on ulkopuolisesta pakosta johtuva toiminta, kuten työ, jossa esihenkilö käskee meitä toimimaan tietyllä tavalla. Vapaaehtoisuus on itsensä toteuttamista, ei velvollisuudentunnosta tai pakosta suorittamista. (Martela 2015, 76–79.)

Projektin johtajan on huomioitava työssään monipuolisesti projektin tavoitteet, yhdistyksen luottamusjohton tahtotila ja vapaaehtoisten motivointi. Projektin johtajan on myös oltava erityisen hyvä ihmisten johtaja. Huono vapaaehtoistyön johtaminen voi kaataa koko projektin, koska vapaaehtoiset ovat usein tärkein resurssi vapaaehtoisvetoisia tapahtumia tehdessä. Projektin johtajan rooli on äärimmäisen tärkeä, koska huono johtaminen voi ajaa vapaaehtoistyöntekijän pois. Usein näin käykin, kun huonosta johtamisesta johtuva harmistus vähitellen ylittää vapaaehtoistyöstä saatavan mielihyvän määrän ja motivaatio tekemiseen loppuu. (Myllymäki & Hinkka 2016, 19–21.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään vapaaehtoistyönä tehtäviin projekteihin erityisesti yhdistyskentällä. Yhdistystoiminta on voittoa tavoittelematonta ja aatteellista toimintaa, jossa toteutetaan yhdistyksen toiminta-ajatusta. Yhdistystoiminnassa yhdistyy idea, ajatus, aate, toiminta, halu parantaa maailmaa ja ihmiset, joille yhdistys ja sen arvot ovat tärkeitä. Yhdistystoiminta on yleishyödyllistä ja se perustuu vapaaehtoisuuteen eikä siitä makseta palkkaa. (KSL Opintokeskus, 2018.)

Luvussa 2 esitellään opinnäytetyön teoriaosuus. Luvussa 3 kuvataan opinnäytetyön menetelmät ja tutkimuksen toteutus. Luvussa 4 esitellään tulokset. Luvussa 5 käydään läpi pohdinta, johtopäätökset ja jatkotutkimusideat. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty yhdistystoiminnan erityispiirteitä projektin johtamisen kannalta, vapaaehtoistyön kehittämistä sekä vapaaehtoisten johtamista projekteissa jakaen ne projektin tulokolmion mukaisiin otsikoihin: projektiryhmä (vapaaehtoisten johtaminen ja motivointi), aika (vapaaehtoisprojektin aikataulu), raha (vapaaehtoisprojektin talous) ja tulos (vapaaehtoisprojektin tulos) (Pelin 2011, 35).

En ole itse kasvanut järjestötöihin enkä ollut elämässäni aiemmin koskaan edes harkinnut sitä. Päädyin kuitenkin vuonna 2017 vapaaehtoistöihin Lahti Priden nuorten tapahtuman narikkaan ja sillä tiellä olen edelleen tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa. Olen toiminnut useamman vuoden vapaaehtoistyössä ja luottamustoimissa järjestökentällä. Toimin

kaksi vuotta Lahden SETA ry:n puheenjohtajana sekä useamman vuoden erilaisissa tehtävissä tiedottamisesta ryhmänohjaukseen ja tapahtumatuotantoon. Olen nähnyt ja kokenut käytännön kautta ne yhdistystoiminnan ja vapaaehtoistyön johtamisen haasteet, joihin vapaaehtoistyönä järjestettävissä projekteissa usein törmätään.

2 VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN PROJEKTEISSA

2.1 Projekti ja projektin tulosjohtaminen

Projekti on työkokonaisuus, joka tehdään ennalta määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi (Pelin 2020, 11). Projektijohtaminen on selkeää tulosjohtamista. Perinteisen projektikolmionäkökulman mukaan projektille määritellään ja asetetaan ajalliset, sisällölliset, laadulliset ja taloudelliset tavoitteet, joiden toteutumisen mittaaminen projektin lopussa on yksiselitteistä, koska tavoitteet ovat jo alkujaan selvät. (Pelin 2020, 22.) Projektijohtamisen on perinteisesti sanottu myös olevan kokoelma työkaluja ja tekniikoita, joiden avulla ohjaillaan monimutkaisia resursseja kohti yksilöllistä, kertaluonteista ja monimutkaista saavutusta tietyssä aikaan, kustannuksiin ja laatuun liittyvissä rajoissa. Perinteisesti projektin tulosta on mitattu mittaamalla aikaa, kustannuksia ja sisältöä sekä sen laatua. Ne on jopa kirjattu projektijohtamisen määritelmään. (Atkinson 1999, 337–338.)

Vaikka projektikolmionäkökulma on laajalti tunnettu, voidaan sanoa, että kautta aikojen on ollut myös epäonnistuneita projekteja, jotka kuitenkin ovat saavuttaneet aikataululliset, taloudelliset ja laadulliset tavoitteet. On myös onnistuneiksi arvioituja projekteja, jotka eivät ole saavuttaneet tavoitteitaan aikataulussa tai sovitussa taloudellisissa raa-meissa. On tärkeää ymmärtää, että projektin hallinnan onnistuminen on eri asia, kuin projektin onnistuminen. Projektin hallinnalliset tavoitteet voivat olla projektin maaliin saaminen aikataulullisten, taloudellisten ja laadullisten tavoitteiden puitteissa, mutta se ei vielä tee projektista itsessään onnistunutta. Ei kuitenkaan ole olemassa yleisluontoista ja yhdessä hyväksyttyä määritelmää sille, mitä tarkoittaa projektin onnistuminen tai epäonnistuminen. Voidaan kuitenkin sanoa, että onnistumiseen liittyviä oleellisia konsepteja ovat tehokkuus (effectiveness) ja vaikuttavuus (efficiency). Vaikuttavuutta on kuvattu asioiden tekemiseksi oikealla tavalla, jotta voimme maksimoida olemassa olevat resurssit ja saavuttaa projektille asetetut päämäärät ja tavoitteet. Tehokkuus taas on kuvattu oikeiden asioiden tekemiseksi. (Lavagnon 2009, 7–8.)

Projektin onnistumiskriteerit ovat periaatteita ja standardeja, joiden perusteella projektin onnistumista arvioidaan. Perinteisesti tämä on tarkoittanut aiemmin mainittua aikataulua, taloutta ja laatua. Näitä onnistumiskriteerejä on kuitenkin pidetty rajoittuneina ja ne ovat saaneet kritiikkiä siitä syystä. Teoriaa on jälkeempään kehitetty edelleen lisäämällä siihen asiakastyytyväisyys ja sittemmin myös laajennettu huomioimaan loppukäyttäjien ja muiden sidosryhmien tyytyväisyys projektin lopputulokseen. Voidaan siis sanoa, että jos projektin onnistumiskriteerit ovat tiedossa, on olemassa vaihteleva määrä ehtoja joiden täyttyessä projektin voidaan katsoa onnistuneen. Tutkimuksen kautta teoriaan lisättiin kriittiset menestymistekijät, jotka kuvaavat ehtoja, tapahtumia ja olosuhteita, jotka vaikuttavat projektin onnistumiseen. Vaikka on mahdotonta koostaa täydellistä listaa näistä tekijöistä, löytyy tähän myös 14 kohdan lista, joka kuvaa oleellisia onnistumiskriteerejä: projektin tehtävä, ylimmän johdon tuki, projektin aikataulut/suunnitelma, asiakkaan konsultointi, henkilöstö, tekniset tehtävät, asiakkaan hyväksyminen, seuranta ja palaute, via-

netsintä, viestintä, hankkeen johtajan ominaisuudet, valta ja politiikka, ympäristön tapahtumat ja kiireellisyys. Näistä kuuden ensimmäisen katsotaan olevan projektiryhmän käsissä, mutta neljä viimeistä eivät ole heidän kontrolloitavissaan. (Lavagnon 2009, 8.)

Projektinhallinnan onnistuminen voi johtaa itse projektin onnistumiseen, mutta onnistunut projektinhallinta ei takaa onnistunutta projektia. Näin voisi ajatella, että projektinhallinnan onnistuminen ei ole merkitsevää projektin onnistumisen kannalta. Tämä on ikävää kuultava projektin johtajille, joiden harteilla usein lepää projektin onnistuminen tai epäonnistuminen ja joiden suoritusta sen mukaan arvioidaan. (Lavagnon 2009, 13.) Heidän oman uransa ja organisaationsa menestys on kuitenkin yhteydessä heidän johtamisensa projektien menestykseen (Lavagnon 2009, 6.). Kirjallisuuskatsaukset ovat osoittaneet, että projektin menestys ja onnistuminen on moniulotteinen ja verkottunut kokonaisuus. Projektin onnistumiseen vaikuttaa henkilökohtainen menestys sekä projektien, tiimien ja koko organisaation menestys. Projektin onnistumiseen vaikuttavat projektiryhmän osaaminen ja heidän välisensä ryhmätyön laatu, mutta myös perinteiset määritelmät, kuten projektin laajuus, kustannukset ja ajanhallinta. Menestyksen ja onnistumisen määrittely ja sen mittaaminen tuovat keskusteluun mukaan jo aiemmin esiteltyt tehokkuuden ja vaikuttavuuden käsitteet organisaation, yksilön ja tiimin tasolla. Käsitys onnistumisesta eroaa myös yksilön persoonallisuuden, kansallisuuden, projektityypin ja sopimustyyppin mukaan, joten voidaan sanoa, että menestys on lopulta subjektiivista ja siksi sitä tulisi tutkia ja mitata moniulotteisin menetelmin. (Müller & Jugdev 2012, 768.)

Projekti on kertaluonteinen ja yksilöllinen, joten sitä tehdään aina ensimmäistä kertaa. Tästä syystä siinä on aina omat riskinsä sitä tekeväälle organisaatiolle. Siksi projektin johtamiselle ja ohjaukselle on linjaorganisaation toiminnasta poikkeavia erityisvaatimuksia. Projekti on aina jatkuvassa muutoksessa ja ennalta arvaamattomien käännteiden keskellä. Projektin hallinta itsessään on suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinoitua, valvontaa, suunnan näyttämistä ja mitä suurimmassa määrin ihmisten johtamista. Ihmisten johtaminen on tärkein yksittäinen osatekijä arvioitaessa sitä, voiko projekti onnistua. Taulukossa 1 on esitelty projektinhallinnan ja johtamisen työskentelytekniikoiden luonteet. Koviin projektin hallinnan tekniikoihin, englanninkieliseltä termiltään management, kuuluvat aikataulun sekä kustannusarvion laadinta ja seuranta sekä menettelytavat, jotka liittyvät laadunvarmistukseen. Kovissa tekniikoissa keskitytään johtamaan asioita ja tehtäviä erilaisten työvälineiden ja menettelytapojen avulla. Pehmeisiin projektin johtamisen tekniikoihin, englanninkieliseltä termiltään leadership, kuuluu ihmisten johtaminen, vuorovaikutus ja viestintä. Kun mietitään projektin onnistumista, on se kiinni johtamistaidoista, epävirallisten projektiin vaikuttavien organisaatiokenteiden ja päätöksentekoprosessien toimivuudesta sekä henkilöiden kyvykkyydestä viestiä ja pitää huolta projektin ja sen sidosryhmien välisistä suhteista. Pehmeiden tekniikoiden ja taitojen mittaaminen on huomattavasti kovia tekniikoita haastavampaa, kun kyse on persoonallisuuteen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvistä asioista. Pehmeys unohdetaan myös alan kirjallisuudessa ja projektinhallintaa pidetään pääosin teknisenä tehtävänä, jota hoidetaan aikataulun, budjetoinnin ja suunnittelun menetelmin. Ihmisten johtaminen ja projektin sisäiset ja ulkoiset vuorovaikutussuhteet ovat kaikesta huolimatta projektin johtamisen näkökulmasta kaikista keskeisin tehtäväalue. (Ruuska 2012, 29–33.)

Taulukko 1. Projektin hallinnan ja johtamisen tekniikat (Mukaiillen Ruuska 2012)

Projektin hallinta	Projektin johtaminen
Kovat taidot ja menetelmät	Pehmeät taidot ja menetelmät
Kvantitatiiviset kriteerit	Kvalitatiiviset kriteerit
Objektiiviset mittarit	Subjektiiviset mittarit
Opittavissa	Liittyvät persoonallisuuteen

Yritysten linjaorganisaatioilla ja kansalaisjärjestöjen vapaaehtoisorganisaatioilla ja niiden toiminnalla ei pienen yhdistyksen näkökulmasta ole juurikaan yhteistä. On kuitenkin hyvä huomata, että projekti poikkeaa yrityksen perustoiminnasta ja tuo toiminnan lähemmäs myös järjestöjä. Projektiryhmä on asiantuntijaorganisaatio, jota ei voi johtaa käskyttämällä ja autoritäärisesti. Projektipäällikön on oltava linjaesihenkilöitä osaavampi ihmissuhteisiin ja ihmisten johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. (Ruuska 2012, 47.) Projektioorganisaatiota voi kuvata linjaorganisaatiosta erillisenä saarekkeena, joka koostuu henkilöistä ja henkilöryhmistä, joilla on erilaisia rooleja, tehtäviä ja vastuita projektissa. Tässä organisaatiossa tieto kulkee vapaasti molempiin suuntiin ja linjaorganisaation kankeus päätöksenteossa ja tiedotuksessa loistaa poissaolollaan. Tällaisessa organisaatiossa ei ole esihenkilö-alais-suhteita, on vain tehtäviä, joista vastaavat kunkin erityisalueen asiantuntijat. Projektiryhmä toimii ilman päällikkövetoista ohjausta tai tiukkaa norminmukaista valvontaa. Sen toiminta on itsenäistä päätöksentekoa ja asiantuntijoiden keskinäistä yhteistyötä. (Ruuska 2012, 127–129.)

2.2 Vapaaehtoistyö ja sen määritelmä

Vapaaehtoistyö on yksittäisten ihmisten tai yhteisöjen hyväksi tehtyä toimintaa, josta ei saa rahallista korvausta eli palkkaa (Myllymäki & Hinkka 2016, 16). Euroopan parlamentin vuoden 2008 mietinnössä vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämiseksi vapaaehtoistyö on määritelty seuraavasti: Vapaaehtoistyö on työtä, jota ei tehdä taloudellista korvausta vastaa vaan omasta vapaasta tahdosta. Se myös hyödyttää kolmatta osapuolta oman lähipiirin ulkopuolella ja se on kaikille avointa. (Euroopan parlamentti, 2008.)

Taloustutkimuksella teetetyssä kyselytutkimuksen mukaan vuonna 2015 joka kolmas (32,7 prosenttia) kansalaisista ilmoitti tehneensä vapaaehtoistyötä kuluneen neljän viikon aikana. He arvioivat tehneensä vapaaehtoistyötä keskimäärin 18,09 tuntia kuukaudessa. (Vapaaehtoistyö Suomessa 2015.) Vuonna 2018 edellä mainitun tutkimuksen kanssa vertailukelpoisen kyselyn mukaan vapaaehtoistyön tekeminen oli entisestään yleistynyt ja nyt jopa 40 prosenttia väestöstä ilmoitti tekevänsä vapaaehtoistyötä (Rahkonen, 2018).

Yhdistystoiminnalla on Suomessa pitkät perinteet ja syitä osallistumiseen on monia. Jäsenet voivat olla mukana edistämässä tärkeiden asioiden toteutumista tai auttamassa jotain tiettyä, heille itselleen merkityksellistä, ryhmää. Yhdistystoiminta on myös hyvä väylä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Yhdistystoiminta on keskeinen osa suomalaista elämänmuotoa ja vuonna 2004 tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että 75 % väestöstä oli ainakin yhden yhdistyksen jäsen (KSL Opintokeskus). Opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä vallitseva koronatilanne on vain lisännyt auttamishaluja. Suomen Kyselytutkimus Oy:n tutkimuksessa selvisi, että viime vuosina vallinneen koronatilanteen myötä auttamishalu ja muiden huomioiminen olivat lisääntyneet. Auttamishalu kohdistui pääosin tuttuihin ihmisiin, joskin vastaajat kertoivat lahjoittaneen rahaa myös hyväntekeväisyyteen. Lähes neljäsosalla vastaajista koronatilanne oli lisäksi muuttanut tapaa auttaa, toimia vapaaehtoisena tai lahjoittaa (Suomen Kyselytutkimus Oy).

Projektimaisuus on alkanut määrittää vahvasti niin yhteiskuntaa kuin työelämääkin. Se on tulossa myös vapaaehtoistoiminnan kenttään eikä vähiten siksi, että itse vapaaehtoistoiminta muuttuu koko ajan lyhytkestoisemmaksi, kertaluontoiseksi ja satunnaiseksi. (Iso-Aho 2011, 14.) Vapaaehtoisten rooli erilaisissa tapahtumaprojekteissa on merkittävä. Liiallinen liike-elämästä inspiraationsa saava projektinhallinta kuitenkin sivuuttaa usein tämän keskittyen lähinnä vapaaehtoiisiin yhtenä resurssina, joihin vain kohdistetaan rekrytointi-, johtamis- ja palkitsemistoimia. (Iso-Aho 2011, 30.)

2.3 Järjestötyön erityispiirteistä

Kansalaisjärjestöllä on aina jonkinlainen organisaatio. Se mahdollistaa asioiden järjestäytyneen hoitamisen sekä sääntöjen ja toimintaohjeiden luomisen. Järjestön perustan luovat kuitenkin sen perustaneet jäsenet, jotka valitsevat keskuudestaan puheenjohtajan sekä hallituksen viemään eteenpäin heille ja järjestölle tärkeitä asioita. Organisaatio palvelee jäsenistön toiveiden ja tarpeiden toteutumista ja järjestön oman yleisen ja toisinaan ylevänkin tarkoituksen saavuttamista. Jäsenten voidaan vertauskuvallisesti sanoa omistavan järjestön. He toimivat järjestössä, mutta saattavat olla myös järjestön toiminnan kohteita ja edunsaajia. Edunsaajina jäsenet odottavat toiveidensa ja tarpeidensa tyydytystä sekä määrällisesti ja laadullisesti oikein mitoitettuja palveluita. Jäsenten lisäksi järjestöissä toimii myös luottamushenkilöitä. He ovat esimerkiksi aiemmin mainitut puheenjohtaja ja hallitus, jotka hoitavat järjestön toimintaan liittyviä asioita ja käyttävät päätösvaltaa järjestöorganisaation mahdollistamissa puitteissa. Luottamushenkilöiden toiminnalle ja vallankäytölle on asetettu selvät raamit järjestön sisällä yhdessä sovituin säännöin ja ohjein. Tietysti toimintaa ohjaa myös yhdistyslaki. Näillä pyritään turvaamaan järjestödemokratia eli asioiden hoito jäsenten haluamalla, sallimalla ja hyväksymällä tavalla. Joissain järjestöissä on myös työntekijöitä, jotka ovat työsuhteessa järjestöön ja saavat työstään palkkaa. Järjestöorganisaation luonteeseen kuuluu hierarkisuus. Pienimmässäkin paikallisyhdistyksessä on hierarkiaa puheenjohtajan, johtokunnan (hallitus) ja rivijäsenen välillä, vaikka toiminta olisi kuinka pienimuotoista ja tasa-arvoista. Nykyaikana korostetaan tasa-arvoa ja kavahdetaan hierarkiaa, mutta mikään organisaatio

ei toimisi ilman jonkinlaista hierarkiaa. Sen pitää vain palvella organisaation etua eli asioiden hyvää ja tehokasta tekemistä sekä työn-, vallan ja vastuunjaon selkeyttä. (Harju 2004, 22–24.)

Järjestön johtaminen on haastavaa, koska se on poikkeuksellisen moniulotteista. Järjestöissä johdetaan ihmisiä ja asioita, organisaatiota ja sen kulttuuria, sekä aatetta ja arvoja. Johdon on luotava tai ylläpidettävä aatteellista paloa vapaaehtoistoimijoiden keskuudessa, jotta he sitoutuvat toimintaan. Heidän on kyettävä perustelemaan oma toiminta valtionapuja myöntäville viranomaisille sekä muille avustuksia myöntäville tahoille ja osattava myydä oma tuote tai palvelu yritykselle - on osattava vaikuttaa eri toimintaympäristöissä ymmärrettävästi niille ominaisella kielellä ja argumenteilla. Järjestöjohtamisen poikkeuksellinen haastavuus johtuu myös siitä, että toiminnan tulos on usein epäselvä. Yritykset tavoittelevat voittoa. Kunnat pyrkivät tuottamaan hyviä palveluita. Järjestöissä tulokset ovat monenlaiset. Järjestötoiminnassa selkein tulos on saavuttaa suunniteltu toiminta. Järjestöt eivät kuitenkaan ole suljettuja ja tiukkoja organisaatioita. Niitä on mahdotonta johtaa täsmällisesti tiettyyn päämäärään. Ihmiset ovat toiminnassa mukana erilaisilla motiiveilla ja erilaisella intensiteetillä. Käytännössä järjestöjen johtaminen onkin siksi liikkeelle saamista ja asioiden mahdollistamista. Olennaista on saada syntymään liikettä haluttuun suuntaan. (Harju 2004, 110–112.)

Projektin johtamiseen järjestössä liittyy omat erityispiirteensä. Vaikka projekteille on määritetty selkeä tulos suhteessa aikaan, rahaan ja resursseihin, ei järjestötoiminnassa mikään näistä ole itsestäänselvyys. Projektipäällikkö ei ole järjestössä itsenäinen toimija vaan osa järjestöorganisaatiota ja vallankäytön hierarkiaa. Toisinaan hän voi olla osa yhdistyksen luottamusjohtoa, toisinaan taas aktiivitoimija hallituksen ulkopuolelta. Vastuut ja valtuudet määrittyvät virallisen roolin mukaan. Myös tapahtumien ja projektien tehtävät määritellään yhdistystasolla, niin kuin muidenkin yhdistyksen toimintojen tehtävät. On hyvä siis täsmentää, että mitkä ovat projektipäällikön tehtäväkentän rajat, oikeudet ja velvollisuudet. (Myllymäki & Hinkka 2016, 107.)

MIPA tutkimuskoonnissa todettiin mielenterveys- ja päihdejärjestöjen toiminnan kasva-neesta roolista palvelujärjestelmän täydentäjänä (MIPA Tutkimuskoonti 2018). Samoin myös monet sateenkaari-ihmisten oikeuksia ajavat järjestöt täydentävät julkista palvelujärjestelmää omalla alueellaan. Esimerkiksi Lahden SETA ry:n toiminta-alueella Päijät-Hämeessä ei ole muuta tahoa, joka järjestäisi yhtä kattavasti toimintaa erityisesti seksuaali- ja sukupuolivähemmistöihin kuuluville henkilöille (Lahden SETA ry 2020.). Tämä tuo vapaaehtoisuuteen ja sen johtamiseen tiettyä raskautta ja tunnetta siitä, että tapahtumat, palvelut ja vertaistoiminta on saatava järjestettyä jollain tavalla, koska sitä ei muuten olisi ollenkaan. Se taas aiheuttaisi yhteisölle välitöntä syrjäytymisen riskiä ja henkistä pahoinvointia. On merkityksellistä saada aikaan tuloksia ja toimintaa. Joskus resurssien keskittäminen elintärkeisiin toimintoihin voi myös aiheuttaa sen, että vaikkakin Lahti Pride on Lahden SETA ry:n suurin tapahtuma ja tärkeä vaikuttamistyön kanava, sitä ei resurssien uupuessa pystytä järjestämään. Ei ole poikkeuksellista, että projektiryhmään ei löydetä projektinjohtajaa ollenkaan, tai että projektinjohtaja löytyy, mutta tiimiä ei saada kasaan, vaikka aikaa ja rahaa projektin toteutukseen olisi jo varattu. Ja koska järjestötyö on voittoa tavoittelematonta ja sitä tehdään hyvin pienillä taloudellisilla resursseilla, voi hyvin alkanut tapahtumaprojekti aina kaatua myös rahoituksen puutteeseen.

Järjestötoissa myös työkuorma keskittyy niille, jotka ovat ennenkin saaneet asioita todistetusti aikaan. Yhtä aikaa hallituksessa voi olla mukana sellaisia vapaaehtoisia, jotka ovat ylityöllistettyjä ja niitä, jotka esimerkiksi osallistuvat vain hallituksen kokouksiin. Sama koskee kaikkea muuta toimintaa. Työt kasaantuvat niille, jotka osaavat ja tarttuvat toimeen. Priorisoinnilla voimat kohdistetaan sellaisiin asioihin, jotka ovat yhdistyksen kannalta tärkeitä ja motivoivat tekijäänsä. Tekemistä on voitava jakaa myös tarjoamalla valmiiksi mietittyjä vapaaehtoistehtäviä. (Myllymäki & Hinkka 2016, 58.) Valmiiksi pureskellut työkokonaisuudet eivät yksinomaan riitä, niitä on osattava tarjota ja niistä on osattava viestiä.

2.4 Johtaminen

Projektin aikataulun laadinta ja siihen liittyvä resurssisuunnittelu on vuorovaikutteinen suunnitteluprosessi. Joissain projekteissa aikataulu lyödään tiukasti lukkoon ja sen jälkeen hankitaan tarvittavat resurssit, toisinaan taas jo ennakolta tiedetään, että projektissa on tietty rajallinen käytettävissä oleva resurssimäärä, jolloin aikataulu on laadittava sen mukaan. Varsin yleinen aikataulun pettämisen syy on se, ettei projektissa ole resursseja riittävästi suhteessa aikatauluun. (Pelin 2011, 142.) Pelin sanookin, että yleisin syy asiantuntijaorganisaation projektin viivästymiseen on se, ettei henkilötason kuormitus ole hallinnassa. Myös resurssiohjauksen työkalut voivat olla puutteelliset tai puuttua kokonaan. (Pelin 2020, 140.) Henkilöresurssit ovat yhdistystoiminnassa se tärkein ja tiukin resurssi. Monesti jäsenistöllä, aktiiveilla ja vapaaehtoisilla on paljon ideoita ja projektin tehtävälueeteloon kertyy pitkä lista tehtäviä, joista vapaaehtoiset valitsevat mieleisensä. Muu saa jäädä, koska ilman tekijää ei tule tulosta. Vaikka rahasta on tiukkaa, ei vapaaehtoisia korvaa mikään.

Järjestön johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Sama totuus pätee johdetaessa projekteja järjestön sisällä. Vapaaehtoisia johdetaan suostuttelemalla ja vetoamalla, rohkaisemalla ja kannustamalla, kiittämällä ja palkitsemalla, huomioimalla ja osoittamalla arvostusta. Vanhakantainen tapa johtaa käskyttämällä tai vaatimalla ei tässä toimintaympäristössä ole mitenkään mahdollista. Järjestöjohton on osoitettava nöyryyttä vapaaehtoisia johtaessaan. Monissa järjestöissä on totuttu siihen, että toiminnassa on ollut aina mukana paljon vapaaehtoisia ja heitä on ollut helppo rekrytoida mukaan. Näin ei ole enää nykyään. Ihmiset ovat kiireisiä ja tuntevat arvonsa eikä vapaaehtoisten työpanos ole itsestäänselvyys. Heidän motivaationsa lähteä mukaan toimintaan pitää lunnastaa joka kerta erikseen. Kannustaa voi monin tavoin, esimerkiksi omalla esimerkillään ja esiintymisellään, palkitsemalla, huomioimisella ja muistamisella. (Harju 2004, 125.)

Vapaaehtoisia johtavan on myös hyvä ymmärtää, mikä motivoi ihmisiä tekemään vapaaehtoistöitä. Jäsenten tai vapaaehtoisten toimeentulo ei ole yhdistyksen varassa. Palkkatyössä työntekijän on tehtävä työnantajan tarjoamia töitä, joista työnantaja maksaa palkkaa. Se mahdollistaa tiukan tavoitteen asetannan, työn päivittäisen valvonnan ja jopa käskemisen. Vaikka vapaaehtoistyöstä ei saakaan palkkaa, sitä ei voi pitää vastikkeetomana, sillä moni vapaaehtoinen tekee työtä mielihyvän tai jonkun muun aineettoman

hyödyn takia. (Myllymäki & Hinkka 2016, 16–19.) Vapaaehtoisprojektissa työskentelevät tekevät työtä rakkaudesta lajiin, parantaakseen maailmaa tai vaikka edistääkseen itselleen tärkeitä arvoja. Martelan (2015) mukaan vapaaehtoisuus on itsensä ilmaisemista ja autonomista toimintaa. Se on lähtöisin vapaaehtoistyön tekijästä itsestään ja kuvastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, arvojaan ja identiteettiään. Vapaaehtoinen toiminta on sitä mitä teemme silloin, kun mikään ulkoinen tai sisäistetty pakko eivät meitä kahlitse. Tämän vapaaehtoisen toiminnan vastakohta on kontrolloitu ulkopuolisesta pakosta johdettu toiminta, kuten työ, jossa esihenkilö käskee meitä toimimaan tietyllä tavalla. Vapaaehtoisuus on itsensä toteuttamista, ei velvollisuudentunnosta tai pakosta suorittamista. (Martela 2015, 76–79.)

Jos vapaaehtoistyöntekijää aletaan käskeä kuin yrityksen työntekijää, hän voi yksinkertaisesti päättää, että on saanut tarpeekseen ja lähteä yhdistyksen hallituksesta, avaintehtävästä tai yhdistyksestä kokonaan. Usein näin käykin, kun motivaatio loppuu harmituksen määrän ylittäessä mielihyvän määrän. Jäsenen tai vapaaehtoistyöntekijän yhdistyksen kanssa jakama yhteinen ideologia voi pidätellä jäsentä ja auttaa häntä sietämään vääränlaisesta tai huonosta johtamisesta syntyviä harmeja, mutta lopulta se voi ajaa jäsenen etsimään uuden kanavan yhdistystoiminnalleen. Jäsenetön yhdistys menettää merkityksensä, siksi tämä uhka on otettava vakavasti. (Myllymäki & Hinkka 2016, 19–21).

Vapaaehtoisten johtamisessa on huomioitava myös jäsenistön tai vapaaehtoiskaartin kompetenssi. Yhdistyksen on mietittävä tarpeitaan ja toimintatapojaan ja sen jälkeen karotettava, mitä osaamista hallituksella ja jäsenistöllä on näiden saavuttamiseksi. (Myllymäki & Hinkka 2016, 42–43). Vaikka Lahti Pride on vuosittainen tapahtuma ja siihen kerätään vuosittain projektiryhmä, se kärsii samasta haasteesta kuin yhdistystoiminta yleensäkin; vastuuhenkilöiden vaihtumisesta seuraavista epäjatkuuskohdista. Vaihtumisen seurauksena voi olla, että hiljainen tieto, osaaminen ja toimintatavat eivät siirry uusille tekijöille, joka voi aiheuttaa hämmennystä niin yhdistyksen piirissä kuin yhteistyökumppaneiden kanssakin. (Myllymäki & Hinkka 2016, 53–54). Tiedon ja asiantuntemuksen avoin jakaminen ei aina onnistu henkilöstä tai organisaatiosta johtuvista syistä. Tämä haittaa toiminnan tehokkuutta, kun samat asiat joudutaan opettelemaan aina uudestaan. Tällä voi olla myös suurta haittaa koko organisaation toiminnalle. Tiedon kerääminen, säilytys ja sen jakaminen kiinnostavat järjestökentällä yhä enemmän, kun itse järjestöt kasvattavat kokoaan ja merkitystään suhteessa yleiseen talouteen ja yhteiskuntaan. (Ragsdell ym. 2013, 351–352.).

Yhdistystoimintaan osallistuminen on innosta ja ajasta kiinni. Osallistumisen mahdollisuuksia pitäisi olla tarjolla monimuotoisesti passiivisen jäsenyyden ja elämäntapavapaaehtoisuuden välillä. (Myllymäki & Hinkka 2016, 114–115.) Vapaaehtoistyöhön osallistumiselle on myös monia esteitä, joita yhdistysjohtaja tai projektipäällikkö voi tieltään koettaa raivata. Vuosien 2015 tutkimuksessa sekä 2018 vastaavassa Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa -tutkimuksessa havaittiin, että niistä, jotka eivät tee vapaaehtoistyötä, yli 50 % mainitsi syyksi ajan puutteen ja noin 15 % sen, ettei heitä ole koskaan pyydetty vapaaehtoistoihin. (Rahkonen, 2018.) On paljon ihmisiä, jotka eivät tuppaudu mihinkään tehtävään. Heitä on pyydetävä mukaan monikielisesti ja -mediallisesti. Osallistumisesta

on tehtävä saavutettavaa kaikille. On vain pieni joukko jo järjestötyössä kokeneita ihmisiä, jotka tietävät, mitä kaikkea yhdistyksessä tehdään ja voisi tehdä. Moni tekisi mielellään, kun tietäisi juuri hänelle olevan sopivaa tekemistä. Kerrotaan siis ääneen ja listataan pieniä ja isompiakin tehtäviä, joihin etsitään tekijöitä. Myös järjestön aktiivitoimijat voivat olla tietämättömiä jäsenten ja muiden potentiaalisten vapaaehtoisten piilo-osaaamisesta. Kun tekijöitä on vaikea saada, revitään kaikki irti niistä, jotka lupautuvat mukaan. Tämän välttääksemme vapaaehtoistyössä pitäisi mahdollistaa se, että on mahdollista osallistua sillä määrällä, mitä kullakin on kulloinkin annettavanaan. Jos nyt ihmisiä kuitenkin maanitellaan tehtäviin, on huomioitava, että toiminnan on oltava organisoitua ja jotain tekemistä on oltava tarjolla. Johdon on suhtauduttava kaikkiin toimijoihin tasavertaisesti ja osattava viestiä tehtävistä tehokkaasti. Pelkkä pyytäminen ei aina riitä, on tarjottava myös tieto: mitä, missä, milloin. (Myllymäki & Hinkka 2016, 116–118.)

Vapaaehtoistyötä on koordinoitava, jotta jokainen vapaaehtoinen mieltäisi tekemänsä työn mielekkääksi ja motivoivaksi, jolloin vapaaehtoistyöllä on jatkuvuutta. Myös yhdistys saa tavoitteensa täytettyä vapaaehtoistyön voimin ja tuo näin hyvää mieltä jäsenkunnalleen ja muille vapaaehtoisille. Vapaaehtoistyö ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen saa tehdä mitä haluaa. Hyvä koordinoija ottaa huomioon kunkin vapaaehtoisen osaamisen ja kiinnostuksen kohteet. Vain niitä tehtäviä kannattaa osoittaa tehtäväksi, jotka ovat yhdistyksen tai tapahtuman onnistumisen kannalta tarpeellisia. Käskeminen ei kuulu vapaaehtoistöiden koordinointiin muulloin kuin kriisitilanteissa. Huomioitava on, että käskytäänkin voi tylysti tai kohteliaasti. Mitä tiukemmin vapaaehtoisia käsketään ja häntä ja hänen tekemisiään arvostellaan, sitä todennäköisemmin hän lähtee pois toiminnasta. Silti tilanteisiin, joissa vapaaehtoinen on luvannut tehdä jotain, mutta ei ole tehnyt, on puututtava asialliseen tapaan. (Myllymäki & Hinkka 2016, 119–120.)

Case Lahti Priden tapauksessa projektipäällikkö pääsee johtamaan hajautettua tiimiä, jopa virtuaalitiimiä. Virtuaalitiimi tai hajautettu tiimi voidaan määritellä pieneksi joukoksi ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi yhteisillä menetelmillä eri paikoissa ja eriaikaisesti käyttäen vuorovaikutuksessaan apunaan pääasiassa sähköisiä kommunikointivälineitä. Hajautetun tiimin johtamiselle on odotuksia ja vaatimuksia, jotka on syytä pitää mielessä. Johtajan läsnäolo ja näkyvyys on tärkeää. On luotava etäläsnäoloa säännöllisillä sähköisillä palaverikäytännöillä ja niiden kurinalaisella noudattamisella. Yhteistä visiota ja arvoja on pidettävä koko ajan esillä ja yhteisten toimintatapojen juurruttaminen on tärkeää. Aktiivinen tiedon jakaminen ja kommunikointi hyödyntäen teknologiaa on äärimmäisen tärkeää. Empaattisuus ja kyky kuunnella hiljaisia viestejä herkistää huomaamaan ongelmatilanteet. Ne on pyrittävä ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti. Systemaattinen luottamuksen rakentaminen on tärkeää, koska vain luottamuksen kautta syntyy avoimuus ja osaamisen jakaminen. Hajautettua tai virtuaalitiimiä johtaessa on kommunikointi selkeästi ja varmistettava, että viesti on kuultu ja ymmärretty. Oleellista on myös konkreettinen tavoitteellinen johtaminen, jossa määritellään tavoitteet ja seurataan niiden toteutumista. On rakennettava selkeä ja tiukka tavoite-, seuranta-, palaute- ja osaamisen kehittämisen prosessi. (Sydänmaanlakka 2012, 57–58.)

Vapaaehtoisten johtamisessa on huomioitava tekijän valmiustaso niin kuin muussakin johtamisessa. Asiantuntijan tai tekijän tulisi olla halukas ottamaan vastuuta ja toimimaan

itsenäisesti. Kuviossa 1 on kuvattu asiantuntijan valmiustason arviointi. Asiantuntijan valmius koostuu osaamisesta, motivaatiosta, vastuullisuudesta ja sitoutumisesta. Asiantuntijan ollessa passiivinen, on johtamistyylin oltava ohjaava. Vastaanottavaa tekijää voi johtaa kehittävästi ja taas aktiivista osallistuvasti. Itsenäistä asiantuntijaa voi johtaa delegoivasti. Ohjatessa annetaan selkeä tehtävä ja valvotaan, että se tulee tehdyksi. Valmennettaessa annetaan ohjeita, opetetaan ja tuetaan tekijöitä. Osallistuvassa johtamisessa tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Delegoidessa tai valtuuttaessa delegoidaan laajempia tehtäväkokonaisuuksia ja annetaan tarvittaessa tukea. Mitä passiivisempi tekijä, sen enemmän ohjeita antavaa käyttäytymistä tarvitaan. Mitä itsenäisempi, sen vähemmän. (Sydänmaanlakka 2012, 117–119.)

PASSIIVINEN	VASTAANOTTAVA	AKTIIVINEN	ITSENÄINEN
- OSAAMINEN	- OSAAMINEN	+ OSAAMINEN	+ OSAAMINEN
- MOTIVAATIO	+ MOTIVAATIO	+ MOTIVAATIO	+ MOTIVAATIO
- VASTUULLISUUS	+ VASTUULLISUUS	+ VASTUULLISUUS	+ VASTUULLISUUS
- ITSENÄISYYS	- ITSENÄISYYS	- ITSENÄISYYS	+ ITSENÄISYYS

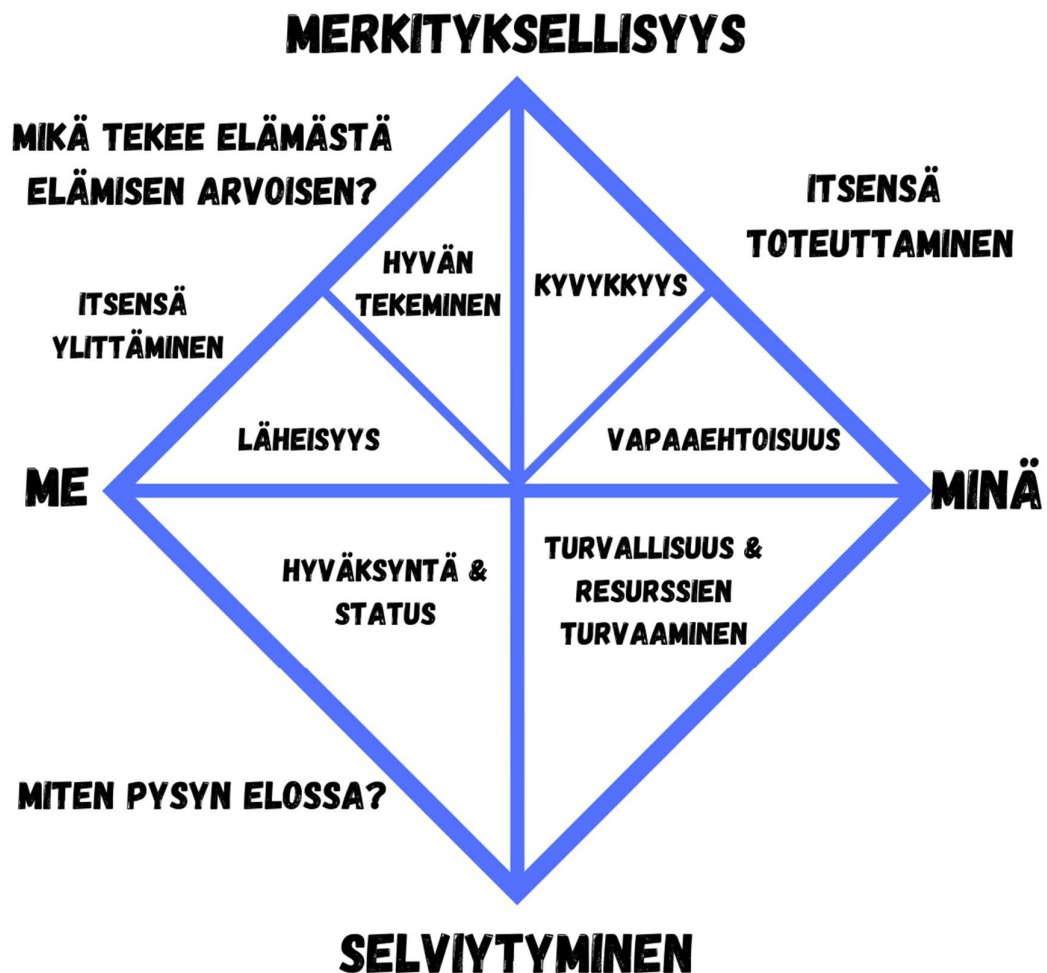
OSAAMINEN = TIETO, TAITO, ASENNE, KOKEMUS JA KONTAKTI

Kuvio 1. Asiantuntijan valmiustason arviointi (Mukaillen Sydänmaanlakka 2012)

2.5 Motivointi

Filosofi Martelan (2015) mukaan ihmisen neljä psykologista perustarvetta; vapaaehtoisuus, kyvykkyys, läheisyys ja hyväntekeminen, tekevät elämästä arvokkaan, elämisen arvoisen (Kuvio 2). Psykologisten perustarpeiden tarve on rakennettu sisälle ihmiseen. Kun koemme puutosta näissä tarpeissa, etsimme tapoja tyydyttää ne paremmin. Vapaaehtoisuus ja kyvykkyys ovat itsensä toteuttamisen kaksi perustarvetta. Vapaaehtoisuus on autonomiaa. Se on valinnan ja toiminnan vapautta. Se on kokemusta siitä, että tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta vaan vapaalta itsensä toteuttamiselta ja itseilmaisulta. Kyvykkyys taas kuvaa yksilön kokemusta siitä, että hän on kyvykäs, osaava ja aikaansaava. Läheisyys ja hyväntekeminen taas ovat itsensä ylittämisen kaksi perustarvetta.

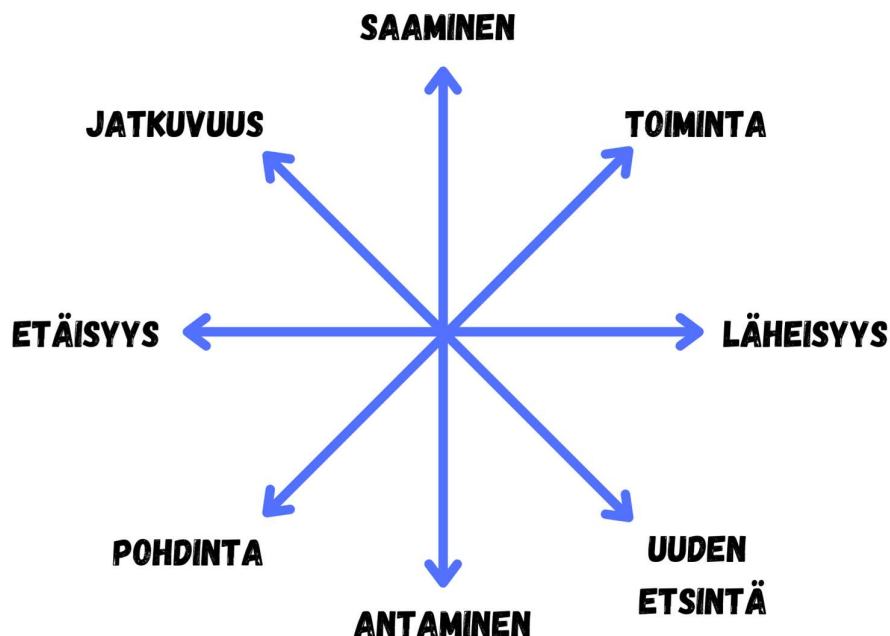
Läheisyys eli yhteenkuuluvuuden kokemus syntyy, kun ihminen kokee, että hänen elämässään on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä. Hyväntekeminen taas tarkoittaa sitä, että ihminen kokee, että kykenee vaikuttamaan myönteisesti itseään ympäröivien ihmisten elämään. Hyväntekeminen on voimakas arvokkaan elämän lähde. Kun koen, että toimintani tuottaa hyvää, se luo myös merkitystä omaan elämään. Kokemus hyväntekemisestä vahvistaa myös omaa hyvinvointia. (Martela 2015, 48–53.)



Kuvio 2. Motivaatiotimantti (Mukaillen Martela 2015)

Länsimaisen yhteiskunnan modernisaatio ja sen mukanaan tuoma yksilöllisyyden lisääntyminen ovat välillisesti tehneet vapaaehtoistyöstä vähemmän kollektiivista, yksilöllisempää ja refleksiivisempää. Nämä muutokset haastavat yksilöiden vapaaehtoistoimintaan motivoitumisen, mukaan lähtemisen ja pidemmällä tähtäimellä sitoutumisen. Meitä ympäröi moninaisuuden ja valintojen kulttuuri. Tämä valaisee yhtäältä vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoisten motivaation haurautta, mutta myös sen monipuolisia mahdolli-

suuksia. Vapaaehtoistoiminnan timanttimali (Kuvio 3) kuvaa neljää vapaaehtoisuuden ulottuvuutta. Mallin tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään vapaaehtoistoimijoiden motivaatiota kokemuksen ja toiminnan yksilöllisistä merkityksistä käsin. (Nylund & Yeung 2005, 104–107).



Kuvio 3. Vapaaehtoisuuden motivaation timanttimali (Mukaihen Nylund & Yeung 2005)

Vapaaehtoisuuden motivaatio koostuu akselleista: saaminen-antaminen, jatkuvuus-uuden etsintä, etäisyys- läheisyys sekä pohdinta-toiminta. Käsittelemme seuraavaksi niitä hieman tarkemmin, jotta voisimme ymmärtää paremmin, mistä vapaaehtoisuuden motivaatio oikein koostuu. Mainittakoon, että haastateltavat olivat Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tai sen kirkollisten yhdistysten vapaaehtoisia (Nylund & Yeung 2005, 106), joten vastauksissa osittain korostuu hengellisyys. Näkisinkin kuitenkin, että aatteellisissa yhdistyksissä on yleisesti mukana aina joku aatteen ja hengen palo, joka ajaa tekijöitä mukaan. Kutsutaan sitä sitten hengellisyydeksi tai ei. Esille nousseet motivaatioteemat on esitelty Taulukossa 2.

Taulukko 2. Motivaatioteemat (Mukaihen Nylund & Yeung 2005).

Saaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Itsensä toteuttaminen • henkilökohtainen hyvinvointi • palkitsevat toimintamuodot • emotionaaliset palkinnot
----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • ryhtiä ajankäyttöön • työkokemusta
Saaminen-antaminen	<ul style="list-style-type: none"> • keskinäistä apua • hyvää mieltä • antamisen kautta saamista • henkilökohtainen kasvu
Antaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Erityistarpeisten auttaminen • Halu auttaa • altruistiset luonteenpiirteet • Auttamishalun levittäminen • Vastavuoroinen tuki • Elämäkokemukset
Jatkuvuus	<ul style="list-style-type: none"> • Aihepiirin tuttuus • Positiiviset kokemukset vapaaehtoistoiminnasta • Elämäkulku • Identiteetti • palkkatyön jatke • oman jaksamisen ylläpitäminen
Uuden etsintä	<ul style="list-style-type: none"> • vapaaehtoistoiminnan kiinnostavuus • vastapainoa • laajennusta omaan elämäntilaan • uuden oppimista • väyliä henkilökohtaiseen muutokseen
Etäisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Vapaaehtoistoiminnan joustavuus • epäbyrokraattisuus • etäisyys
Läheisyys	<ul style="list-style-type: none"> • ryhmään kuuluminen • uusien ihmisten tapaaminen

	<ul style="list-style-type: none"> • yhteishenki • sanallinen vuorovaikutus • toiminnan sosiaalisuus • kanava sosiaalisen vuorovaikutuksen edistämiseen
Pohdinta	<ul style="list-style-type: none"> • taustalla olevat arvot • roolimallit • henkinen kasvu • henkilökohtaisten asioiden läpikäynti
Pohdinta-Toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojen toteuttaminen toiminnassa • kanava evankelioimiseen • hengellisenä välikappaleena toimiminen • hengellisyyttä toimintamuotoihin
Toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • täyttää vapaata aikaa • toiminnallisuus • toiminnan organisoinnin tapa

Timanttimalia on mahdollista hyödyntää käytännön ruohonjuuritason vapaaehtoistoiminnassa, esimerkiksi henkilökohtaisissa keskusteluissa tai ohjauksessa. (Nylund & Yeung 2005, 122). Itse näen sen hyvänä työkaluna hahmottaa sitä, mikä motivoi vapaaehtoisia ja mihin projektipäällikön tulee kiinnittää huomiota vapaaehtoisia rekrytoitaessa ja johdettaessa.

2.6 Talous

Projekti on itsenäisesti johdettu taloudellinen hanke, jolla on omat tavoitteensa. Yritysmaailmassa projektin toteutusaikataululla ja kustannuksilla on selvä yhteys. (Pelin 2011, 161.) Yhdistystoiminnassa näin ei kuitenkaan aina ole henkilöresurssien ollessa vapaaehtoisia. Yritysmaailmassa raha on sekä panos, että tuotos. Yhdistysmaailmassa se on vain yksi resursseista eikä edes ainoa, sillä vapaaehtoistyö on usein merkitykseltään tärkeämpi kuin raha. Tuotosta yhdistyksissä ei mitata ollenkaan rahalla. (Myllymäki & Hinkka 2016, 33.)

Projektin kustannusohjaukseen kuuluu kustannusarvion teko, projektin budjetointi, aikataulun sekä kustannusten optimointi, kassavirtalaskenta, kustannusraportointi, ohjauspäätökset ja jälkilaskenta. Kustannusohjaus keskittyy projektin alkuvaiheille, koska perussuunnittelun aikana lukitaan jo 60–80 % kaikista kustannuksista. Projektia suunniteltaessa tulisi kiinnittää huomiota taloudelliseen ajatteluun ja kustannustietoisuuteen sekä kaikki suunnitelmat tulisi hinnoitella. (Pelin 2020, 158–159.)

Raha sekä sen käyttö ja puute ovat merkittävä yhdistyksen kriisien aiheuttaja. Raha kuuluu niihin resursseihin, joista yhdistystoiminnassa on lähes aina niukkuutta. Niinpä sen käytöstä voi tulla erimielisyyksiä. (Myllymäki & Hinkka 2016, 59–63.) Järjestöjen resurssit sidotaan toiminnallisiin kuluihin ja palkkoihin toimintasuunnitelman ja siihen linkitetyn talousarvion mukaan. Resurssien niukkuus aiheuttaa sen, että toimintasuunnitelma on täynnä suuria ideoita ja pyritään tekemään mahdollisimman paljon olemassa olevilla resursseilla. Toimintabudjetit ovat kuitenkin usein tosiasiallisesti alimitoitettut, joten tekeminen jää usein viimeistä silausta vaille. Puolinaisista tuloksista päästäisiin, jos tehtäisiin vähemmän toimintaa suuremmalla panostuksella. (Harju 2004, 111–112.)

Oman haasteensa vapaaehtoisten johtamiselle tuo resurssien rajallisuus. Vaikka avustukset antavat järjestöille toiminnan edellytykset, muu varainhankinta on hankalaa ja aikaa vievää. Ihmiset ovat valmiita maksamaan vain pieniä jäsenmaksuja, koska järjestöjen tiedetään saavan tukea valtiolta tai kunnalta toimintansa järjestämiseen. (Harju 2004, 111.) Lahden SETA ry:n tapauksessa pääosin toimintaan osallistuminen on ilmaista, kaikille vapaata, eikä osallistujan tarvitse olla yhdistyksen jäsen. Myös yksityisten ihmisten mielissä järjestöjen rahallisen tukemisen kulttuuri on Suomessa melko vierasta (Harju 2004, 111).

Yhdistyksen järjestäessä maksullisia tapahtumia jäsenilleen, saati avoimesti kaikille, saatetaan nähdä palveluntarjoajina. Maksulliseen tapahtumaan osallistuva ei-jäsen saattaa mieltää yhdistyksen palveluntarjoajaksi, jolloin tapahtumaan maksun lisäksi sisältyvät muut velvollisuudet tai näkökohdat jäävät hämäräksi. Sama haaste voi olla jäsenen ollessa kyseessä. (Myllymäki & Hinkka 2016, 35–36.) Lahti Pride -tapahtumassa osallistujissa on molempia. Niitä, jotka ovat tulleet vain nauttimaan tapahtumasta, mutta myös niitä, jotka ovat jäseniä ja joita on viimeiset puoli vuotta maaniteltu mukaan muihin velvollisuuksiin koristeluvuoroista järjestyksenvalvontaan. Mainittakoon, että vapaaehtoisten ja työstään palkkaa saavien järjestön työntekijöiden välille voi tulla vastakkainasettelua. Vapaaehtoinen ajattelee helposti, että samasta asiasta palkkaa saava tekee liian vähän palkkansa eteen. Toisaalta taas yhdistysten palkkatyöläiset nähdään puolittaisina vapaaehtoisina, joiden odotetaan omaksuvan yhdistyksen arvot ja toimintamallit sekä suhtautuvan palkkatyöhönsä kuin vapaaehtoiseen aatteelliseen toimintaan. (Myllymäki & Hinkka 2016, 39–40.) Koska vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa, sitä saatetaan alkaa pitää itsestänselvyytenä. Vapaaehtoisen motivaatio voi kaikota huonon organisoinnin tai kiitoksen puuttumisen seurauksena. (Myllymäki & Hinkka 2016, 59.)

Yhdistystoiminnan, toiselta nimeltään kolmannen sektorin, osuus bruttokansantuotteesta on 3–7 % vastaten peräti 6–14 miljardia euroa (Myllymäki & Hinkka 2016, 17), joten ihan pienimuotoisesta toiminnasta suomalaisen yhteiskunnan kannalta ei puhuta. Yllättävää kyllä, kysyttäen suomalaisten kulttuuritapahtumien tuottajilta vapaaehtoistyön

merkityksestä heidän tapahtumalleen, 84,4 % heistä kertoi suurimmaksi merkitykseksi vapaaehtoisten luoman yhteisöllisyyden ja festivaalihengen. Palkkakustannukset ja vapaaehtoisten tuoma imagohyöty tulivat sen jälkeen 50 % vastausmäärin. (Iso-Aho 2011, 29.)

Tarkastelen tässä opinnäytetyössä yleishyödyllisiä yhdistyksiä.

Tuloverolain 22 § (Finlex, 1992.) mukaan yhteisö on yleishyödyllinen jos:

1) se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siiveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä;

2) sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin;

3) se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.

Kaikkien edellä mainittujen edellytysten tulee täytyä yhtäaikaisesti, jotta yhdistystä voidaan pitää yleishyödyllisenä. Joskus vapaaehtoistöistä voi tulla yhdistykselle myös tuloja. Pelkkä tapahtumaa järjestävän yhdistyksen yhteishyödyllisyys ei kuitenkaan takaa sitä, että toiminta on automaattisesti verotonta. Verotuksellisesti verottomana vapaaehtoistyönä on pidetty yleishyödyllisen yhdistyksen teettämää, luonteeltaan tilapäistä, tarkasti rajatun tehtävän suorittamista, joka ei vaadi erityistä ammattitaitoa. Sen lisäksi siitä puuttuu työn teettäjän johto ja valvonta, siitä saatu palkkio ohjautuu yhdistyksen sääntöjen mukaiseen toimintaan sekä että työ on urakka- ja kertaluonteista tai sitä tehdään yhdistyksen omalla perus- tai sitä tukevalla toimialueella. On myös huomioitava, että yleishyödyllisen yhteisön toiminta ei ole verovapaata, jos toiminta on pelkkää elinkeinonharjoittamista, kuten tapahtuman järjestäminen. (Iso-Aho 2011, 36–40.)

2.7 Aikataulu

Vaikka projektin aikataulussa pysymistä pidetään kaikenlaisissa projekteissa yleensä tärkeänä, ei ole harvinaista, että aikataulu venyy. Hyvän ja paikkansapitävän aikataulun laatiminen ei ole helppo tehtävä. Sen perustana kuitenkin toimii projektiositus (WBS, Work Breakdown Structure). Siinä aikataulu jaetaan eri tasoiksi kaavioiksi, joiden keskinäiset riippuvuudet otetaan huomioon. Aikataulun laadinta alkaa tehtäväluettelon laatimisesta sekä tehtävien työmäärien ja keston arvioinnista. Tämän jälkeen selvitetään asianmukainen työjärjestys ja tehtävien väliset riippuvuudet. Seuraavaksi allokoidaan tehtäväkohtaiset resurssit ja piirretään aikataulu aika-akselille. Tämän jälkeen analysoidaan aikataulu ja resurssit, jota seuraa aikataulun hyväksyntä ja siihen sitoutuminen. Aikataulujen heikkouksiksi voidaan mainita se, että tehtäväerittelyt ovat liian karkeat, riippuvuuksia tai pelivaroja ei ole mietitty tai aikataulun jana kätkeekin sisälleen pelivaran ja näin tehtävän todellista kestoja ei tiedetä. Heikkouksena näkyy myös se, jos henkilöresursseja ei ole merkitty ja sidottu tehtäviin ja näin ollen todellista resurssitarvetta ei tunneta. Myös aikataulun sanelu kuulematta itse tekijöitä, aikataulun ylläpidon laiminlyönti tai tehtäväpuutokset vaikeuttavat aikataulutusta. Jos aikatauluihin ei sitouduta ja niistä

lipsutaan, voi aikataulu itsessään tuntua keinotekoiselta ja paikkansapitämättömältä. Myös tuntematon projektihallintaohjelma osaamattoman tekijän käsissä voi johtaa siihen, ettei aikataulussa huomioida todellisia työaikoja ja esimerkiksi lomaa, jotka vaikuttavat projektin keston. (Pelin 2020, 97–100.) Hyvistä suunnitelmista huolimatta, vapaaehtoisvoimin tehtävissä projekteissa aikataulut venyvät lähes aina. (Karreinen ym. 2017, 17–18.) Pride-tapahtumaprojektin ollessa kyseessä, aikataulu on kuitenkin kiinnitetty. Tapahtuman on tapahduttava sovittuna aikana. Rahan ollessa resurssi, josta on puutetta, ainoa joustava projektikolmion kärki on itse tulos. Monesti näissä tilanteissa tapahtumaprojektin sisältö kärsii tai ainakin sitä joudutaan karsimaan, koska resurssit eivät riitä aikataulun puitteissa kaikkeen suunniteltuun.

2.8 Tulos

Järjestöjohtamisen poikkeuksellinen haastavuus johtuu osittain myös siitä, että toiminnan tulos on usein epäselvä. Yritykset tavoittelevat voittoa. Kunnat pyrkivät tuottamaan hyviä palveluita. Järjestöissä tulokset ovat monenlaiset. Järjestötoiminnassa selkein tulos on saavuttaa suunniteltu toiminta. (Harju 2004, 110–111.) Järjestöt eivät ole suljettuja ja tiukkoja organisaatioita. Niitä on mahdotonta johtaa täsmällisesti tiettyyn päämäärään. Ihmiset ovat toiminnassa mukana erilaisilla motiiveilla ja erilaisella intensiteetillä. Käytännössä järjestöjen johtaminen onkin siksi liikkeelle saamista ja asioiden mahdollistamista. Olennaista on saada syntymään liikettä, vaikka rönsyilevääkin, haluttuun suuntaan. (Harju 2004, 112.)

Konkreettisen toiminnan lisäksi järjestötyössä voidaan tavoitella tuloksena hyvää mieltä, virkistystä ja iloa elämään. Vaikka näitä tavoitteita voi olla vaikea arvioida, ne ovat usein toiminnassa mukana oleville tärkeimpiä motiiveja. Ja koska ne ovat tärkeitä asioita jäsenille ja vapaaehtoisille, on niiden oltava tärkeitä myös koko järjestölle. Poliittisella tasolla kansalaisyhteiskunnalta toivotaan myös sosiaalisen pääoman lisäämistä, yhteisöllisyyden vahvistamista ja aktiivisen kansalaisuuden voimistamista. Tulos on järjestöissä myös taloutta. Vaikka monet järjestöt ovat voittoa tavoittelemattomia, kulut on saatava kuitenkin katettua joillain tuloilla. Toiminnallisen, henkisen ja taloudellisen tuloksen pitäisi olla järjestöissä hyvässä tasapainossa. (Harju 2004, 111.)

2.9 Kehittäminen

Melkein jokainen yhdistys on haasteen edessä vapaaehtoistoiminnassaan. Sitoutuneita tekijöitä ei ole riittävästi ja moni aktiivi uupuu työtaakan alle. Uusia tekijöitä ei löydetä, ei osata etsiä tai perehdyttäminen koetaan hankalana. Yhdistyksissä mietitään, mistä voitaisiin löytää vapaaehtoisia ja uusia aktiivitoimijoita sekä miten sitouttaa heitä toimintaan niin, että he myös pysyisivät mukana. Kehityshaluinen yhdistys miettii sitä, miten voisi kehittää toimintaansa vapaaehtoisystävällisemmäksi ja vetovoimaisemmaksi. (Karreinen ym. 2017, 5–9.)

Kuvio 4 esittää, kuinka Karreinen ym. (2017) jakavat vapaaehtoistoiminnan organisoinnin kehittämisen kymmeneen askeleeseen. Käsittelen niitä seuraavaksi tarkemmin.



Kuvio 4.10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan (Mukaillen Karreinen ym. 2017)

Menestyvä tai kehittymishaluinen yhdistys organisoii järjestelmällisesti vapaaehtoistoimintansa ja paketoii vapaaehtoistehtävänsä. Ensimmäinen askel onkin vapaaehtoistehtävien paketointi. Tämä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoistoiminnan pitää olla suunniteltu ihmisten lähtökohdista yhdistyksen sijaan. Vapaaehtoistehtävien tulee olla suunniteltuja, ohjeistettuja, aikataulutettuja ja ohjattuja. Tämä tehostaa toimintaa ja tekee helpommaksi uusien ja vanhojen tekijöiden tarttumisen työhön. Tapahtuman vapaaehtoiskokonaisuuden organisointi on helppoa, kun kertaalleen on mietitty hyvin ja huolella, millaisia tehtäviä juuri tämän tapahtuman järjestämiseen liittyy ja millaista osaamista niihin tarvitaan. Kun vastuut jaetaan tarkoituksenmukaisesti ja laajemmin mukana oleville aktiiveille ja vapaaehtoisille, on mahdollista tehdä enemmän ja paremmin. Saadakseensa lisää tekijöitä mukaan, yhdistyksen tulee tarjota muutakin kuin elämäntapa-aktiivin töitä. Tarjolla tulisi olla mahdollisimman erilaisia tehtäviä erilaisiin elämäntilanteisiin ja niiden tulisi mahdollistaa osallistuminen matalallakin ajallisella panostuksella. Projektipäällikön työn kannalta tämä tarkoittaa järjestelmällistä vapaaehtoistyön suunnittelua, johon sisältyy projektin tehtävien suunnittelu, vapaaehtoisresurssien määrän suunnittelu, projektin osaluokkien vastuuhenkilöiden määrittäminen sekä tehtävien tekoon kuluvan ajan määrittely. Projektipäällikön on huomioitava vapaaehtoisten osaaminen ja ehtiminen. Kauemmin mukana olleille tekijöille voi tarjota suurempia ja haastavampia työkokonaisuuksia. Uusia tekijöitä voi kasvattaa mukaan toimintaan pienten tehtävien kautta. Pienemmät, aikaa vähemmän vievät ja ei kriittiset, työtehtävät voivat tuoda uusia tekijöitä mukaan ja

näin kasvattaa vapaaehtoisten joukkoa entisestään. Vapaaehtoistehtäviä kannattaa suunnitella myös tekijän lähtökohdista käsin. Jos henkilöllä on käytössään 15 minuuttia viikossa ja työ on tehtävä etänä, mitä hän voisi tehdä? Voisiko häntä vaikka pyytää jakamaan projektin sosiaalisen median sisältöjä tuon ajan viikossa tai voisiko hän tehdä suunnitteluohjelmalla valmiisiin pohjiin mainoksia? Suunnittelutyön ollessa valmis, työtehtävät paketoidaan ja niistä viestitään innostavasti ja hauskasti, jotta ne houkuttavat tarttumaan toimeen. Kun projektipäällikkö rekrytoi tekijöitä projektiin, hänen tulisi tehdä kaikkien kanssa myös vapaaehtoisuus sopimus. Sopimuksessa kuvattaisiin sovittu tehtävä, sen tavoitteet ja aikataulu, jotta vapaaehtoinen tietää mihin hän todellisuudessa sitoutuu. Sopimus antaa vapaaehtoistyölle raamit. Se voi olla virallinen paperi, sähköposti tai yhdessä käyty keskustelu. Samalla on mahdollista keskustella siitä, mitä vapaaehtoinen itse saa tai voi oppia tehtävässä, ketkä ovat ne yhteyshenkilöt, joilta saa lisätietoja tarpeen tullen ja millaista raportointia vapaaehtoiselta odotetaan. (Karreinen ym. 2017, 9–17.)

Järjestelmällinen vapaaehtoistyön suunnittelu usein kuitenkin jää, koska yhdistyksessä koetaan, ettei siihen riitä aikaa perustoiminnan pyörittämisen jälkeen. Joskus myös vapaaehtoistoiminnan suunnitteleminen kiinnostaa vapaaehtoistyön tekemistä vähemmän, eikä suunnitteluun löydy tekijää. Projekteissa haasteena on myös aikataulu sekä tiedonkulku. Hyvistä suunnitelmista huolimatta, vapaaehtoisvoimin tehtävissä projekteissa aikataulut venyvät lähes aina. Projektipäällikön on varmistettava tiedonkulku koko projektiryhmän kesken. Kaikkien on hyvä tietää, kuka tekee, mitä ja milloin. Se motivoi, että tietää oman työpanoksensa olevan osa kokonaisuutta ja että yhdessä voidaan saada jotain suurta aikaan. Järjestötoiminta on ihmisiä varten. Ota siis yhdistyksen aktiivit mukaan vapaaehtoistyön suunnitteluun ja pidä mieli avoinna vapaaehtoisten ideoille ja ehdotuksille. (Karreinen ym. 2017, 17–18.)

Toinen askel on aktiivisella jäsenhankinnalla lisää vapaaehtoistoimijoita. Hankkimalla uusia jäseniä saadaan toimintaan mukaan uusia mahdollisia vapaaehtoisia. Onkin luontevaa etsiä tekijöitä yhdistyksen omasta jäsenistöstä, koska jäsenet ovat jo osoittaneet kiinnostuksensa yhdistyksen toimintaan ja pitävät sitä tärkeänä. Jos olemassa olevien jäsenten potentiaali on jo käytetty, on vapaaehtoisia etsittävä myös muualta. Pienissä yhdistyksissä jäsenhankinta ja vapaaehtoisten rekrytointi kulkevat käsi kädessä. Vapaaehtoistyön tehokas organisointi ja tehtävien paketointi hauskaksi ja innostavaksi tekemiseksi auttaa myös jäsenhankinnassa. Jäsenhankinta tuo yhdistyksen toimintana myös jatkuvuutta. Tekijät ovat aktiivisia järjestössä usein vain muutaman vuoden, jonka jälkeen siirtyvät taka-alalle tai muihin hommiin. Aktiivinen jäsenhankinta varmistaa, että vanhojen poistuvien vapaaehtoisten jälkeen tulee aina uusia innokkaita tekijöitä. Uusia jäseniä ja vapaaehtoisia houkuttelee erityisesti kiinnostava, avoin, uusia jäseniä houkutteleva ja heidät huomioiva perustoiminta. Jäsenhankintaa voi vauhdittaa tekemällä jäsenhankintasuunnitelma, jossa sovitaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista ja siitä, millaisia konkreettisia toimia niiden saavuttamiseksi tehdään. (Karreinen ym. 2017, 23–24.)

Aktiivien ja jäsenten hankintaan on hyvä lähteä kartoittamalla jo olemassa olevat sosiaaliset verkostot ja tunnistamalla ne henkilöt, jotka voisivat olla kiinnostuneita ja toisivat lisäarvoa yhdistyksen toimintaan. Tehokkuutta jäsenhankintaan tuo myös paikallisten ja

ajankohtaisten teemojen ympärille rakennettu toiminta keskustelutilaisuuksista mielenosoituksiin. Jäseneksi liittyminen on tehtävä helpoksi niin tapahtumissa paikan päällä kuin somessakin. Jäsenyyttä olisi mainostettava siellä missä ihmiset liikkuvat, kuten sosiaalisen median kanavissa ja joissain paikallisissa tapaamispaikoissa. Lähikahvilan rekrytointi-ilta tuo toimintaa näkyväksi ja voi houkuttaa uusia ihmisiä paikalle. Jäsenhankinnan kannalta on myös erityisen hyvä verkostoitua muiden samat arvot jakavien paikallisten yhdistysten kanssa ja muistaa mainita yhdistyksestä myös kaikkialla, missä itse liikkuu. Myös kohdennettu rekrytointi voi toimia. Miettimällä, millaisia tekijöitä yhdistys juuri nyt tarvitsisi ja kohdentamalla rekrytoinnin juuri heille, voi saada hyviä tuloksia aikaan. Kaikista tärkeintä on kuitenkin kysyä. (Karreinen ym. 2017, 25–28.) Niin kuin Rahkonen (Rahkonen, 2018) mainitsi, 15 % lähtisi mukaan järjestötoimintaan, jos heitä pyydetäisiin mukaan. (Rahkonen, 2018.)

Paras hetki tehdä uudesta jäsenestä aktiivitoimija on heti liittymisen jälkeen. Tämän vuoksi henkilökohtainen yhteydenotto pitäisi tehdä nopeasti liittymisen jälkeen, mielellään jo kahden päivän reagointiajalla. Samalla uuden jäsenen voi kutsua johonkin tulevaan tapahtumaan tutustumaan toimintaan ja muihin jäseniin. Sen lisäksi, että ylipäänsä tulisi muistaa pyytää ihmisiä mukaan toimintaan, on oleellista myös pyytää uutta jäsentä tulemaan uudelleen. Uutena toimintaan mukaan tuleminen kynnys on usein korkea. Yhdistyksen tulisikin kiinnittää huomiota siihen, miten tätä kynnystä madalletaan ja miten osallistumisesta tehdään helppoa. Henkilökohtaisen kontaktin lisäksi uudelle jäsenelle voidaan tarjota vapaaehtoistoita tietystä projektista, koulutusta osallistumisen tueksi tai tutor kokeneemmista aktiiveista, joka auttaa uutta jäsentä tutustumaan yhdistyksen toimintaan ja muihin aktiiveihin. Jäsenhankinta takkuaa usein siksi, että perustoiminta vie kaikki aktiivien voimat, eikä jäsenhankintaan riitä energiaa. Jäsenhankinta tulisi huomioida kaikessa perustoiminnassa kokouksista tapahtumiin sen sijaan, että järjestettäisiin muutaman kerran vuodessa erillisiä jäsenhankintakampanjoita. Jäsenhankinnan suunnittelu voi myös tuntua hankalalta, mutta kaikista yksinkertaisimmillaan se voi olla kohta hallituksen kokousagendalla, jotta aiheeseen liittyvä keskustelu pysyy yllä. Tärkeintä on kuitenkin motivaatio ja asenne - jos yhdistys haluaa uusia jäseniä ja uskoo sen olevan mahdollista, se on. (Karreinen ym. 2017, 28–32.)

Kolmas askel on vapaaehtoisten eri motivaatioiden huomiointi. Kysyttäessä suomalaisilta, miksi he osallistuvat järjestötoimintaan, tärkeimmiksi syiksi ovat nousseet esille halu auttaa ja tehdä jotain hyödyllistä. Uusien aktiivien rekrytoinnin kannalta on tärkeää huomioida ihmisten eri motiivit. Eräs tapa jaotella osallistujien mahdollisia motiiveja on vapaaehtoistoiminnan timanttimalli (2005), josta kerroin laajemmin luvussa 2.5. Vapaaehtoisen motivointi (Kuvio 3). Seuraavaksi käsittelemme sitä, miten erilaiset motivaatiomallit kannattaa ottaa huomioon uusien vapaaehtoisten rekrytoinnissa. Saaminen - antaminen janalla motivoituville kannattaa korostaa jo rekrytointia tehdessä toiminnasta saatavaa kokemusta sekä mahdollisuutta vaikuttaa ja kehittää itseään, mutta myös toisessa ääripäässä sitä, miten tehtävässä pääsee parantamaan maailmaa. Jatkuvuus - uuden etsintä janalla oleville motivoiminen voisi tapahtua korostamalla tukea ja turvaa, sitä että toiminta on tuttua ja rutiininomaista, mutta myös toisessa ääripäässä sitä, miten vapaaehtoistyössä voi päästä tekemään jotain täysin päivätyöstä poikkeavaa, uutta, itsenäistä ja luovaa hommaa sekä tavata ja tutustua uusiin ihmisiin. Läheisyys - etäisyys janalla

motivoi samanhenkisyys ja toiminnan sosiaalinen puoli, kun taas toisessa ääripäässä se, että työtä voi tehdä itsenäisesti, kertaluontoisesti, lyhytkestoisesti ja ilman sitoutumista. Pohdinta - toiminta janalla motivoituville tärkeää on tilaisuudet keskustella, suunnitella ja visioida, kun taas toisessa ääripäässä toiminnasta motivoituville on tarjottava tapahtumia, tekemisen paikkoja ja projekteja kokonaisuuksina tai osissa. Vapaaehtoisten motiivien ymmärtäminen ei kuitenkaan yksinomaan riitä. Mukaan tulevien uusien vapaaehtoisten huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää. Osallistumisen on oltava myös helppoa ja saavutettavaa. Mielekästä tekemistä tulisi olla heti tarjolla ja uusille tekijöille tulisi olla perehdyttäjä sovittuna. Hyvä ja arvostava ilmapiiri on äärimmäisen tärkeä uudelle vapaaehtoiselle. Kaikesta huolimatta sitouttaminen voi epäonnistua ja henkilö ei koskaan palaakaan yhden vapaaehtoistyökerran jälkeen. Silloin olisi hyvä kysyä palautetta siitä, miksi henkilö lähti ja miettiä, voisiko toimintaa kehittää, jotta näin ei pääsisi käymään. (Karreinen ym. 2017, 34–41.)

Neljäs askel on rekrytoida oikea henkilö oikeaan tehtävään. Aloita ensimmäisen askeleen vapaaehtoistehävän paketoinnista ja mieti, millaisia taitoja ja ennakkotietoja tehtävä vaatii sekä, että paljonko tehtävän tekemiseen menee aikaa. On mietittävä myös, millaiselle persoonalle ja millaisessa elämäntilanteessa olevalle ihmiselle kyseinen vapaaehtoistehävä sopii. Arvioi myös, kuinka kriittinen tehtävä on yhdistyksen toiminnan kannalta. Väärä ihminen väärässä tehtävässä aiheuttaa turhautumista ja pettymyksiä. Vapaaehtoistyö alkaa tuntua ikävältä, jos lähtötiedot ovat olleet puutteelliset, tehtävä ei vastaa vapaaehtoisen tarpeita tai siihen ei saa riittävää perehdytystä. Hyvä rekrytointiprosessi kattaa myös ohjauksen ja koulutuksen tehtävään. Ja jos pahin tapahtuu ja epäonnistuneen rekrytointiprosessin tulos on työt tekemättä jättävä vapaaehtoinen, on hyvä selvittää, mikä meni pieleen, jotta toimintaa voidaan kehittää. (Karreinen ym. 2017, 42–47.)

Viides askel on vapaaehtoisura järjestössä. Yhdistyksen avainhenkilöt, kuten puheenjohtajisto, hallitus, sitoutuneet aktiivit, ovat luontevasti niitä, joiden vapaaehtoistehäviin kuuluu toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu ja kehittäminen sekä vapaaehtoistyön suunnittelu. Onkin syytä pohtia, miten uusia aktiiveja perehdytetään ja valmennetaan siihen, että tulevaisuudessa hän voisi olla yksi avainhenkilöistä. Sitouttava ja kannustava ilmapiiri, asianmukainen koulutus ja hyvä yhteishenki kannustavat uusia vapaaehtoisia eteenpäin vapaaehtoisuralla. Sitouta uusia tekijöitä henkilökohtaisella huomioinnilla ja kannustuksella. Sitoutumista edesauttaa myös se, kun vapaaehtoinen pääsee vaikuttamaan myös erilaisten projektien suunnitteluun ja sisältöihin. Vapaamuotoinen, yhdistyksen jäsenille ja aktiiveille suunnattu yhteinen ajanviete, sitouttaa yhdistyksen toimintaan paremmin kuin mikään muu. Muista aina pyytää vapaaehtoisia uudestaan toimintaan ja jaa tietoa niillekin jäsenille ja yhdistyksestä kiinnostuneille, jotka eivät vielä ole mukana toiminnassa. Ihmiset ovat vapaaehtoistoiminnassa mukana muutaman vuoden. Varmista siis, että poistuvien tekijöiden tilalle on kasvamassa uusi sukupolvi, joka ottaa ohjat käsiinsä tarpeen tullen. Nämä tekijät olisi hyvä tunnistaa jo hyvissä ajoin, jotta heitä voi alkaa valmentaa vastuullisempiin tehtäviin. (Karreinen ym. 2017, 51–54.) Hyvänkin aktiivin ura päättyy usein ajanpuutteeseen. Ajanpuutteen taustalla on usein myös muita syitä, jotka tekevät lopettamisesta houkuttavaa. Motivaatiota syö, jos tehdystä työstä ei saa kiitosta eikä sitä huomioida. Hiljaiset puurtajat jäävät usein taustalle

ilman kiitosta. Kaikki eivät välttämättä kaipaa jatkuvaa ohjausta, jolloin jatkuva neuvominen saattaa alkaa tuntua epäluottamukselta, siltä ettei osaamiseen luoteta. Turhauttavaa on myös se, jos vapaaehtoistoita ei ole suunniteltu riittävän hyvin ja aktiivin panostus valuu hukkaan sen ollessa turhaa tai päällekkäistä jonkun toisen toiminnon kanssa. Tehtävien rutinoituminen on myös yksi aktiiviurasta luopumisen syitä. Vaikka henkilö on olisi äärimmäisen hyvä jäsenvastaavan työssä, hän ei kuitenkaan välttämättä halua tehdä samaa työtä vuodesta toiseen. Yhdistyksessä tulisikin tunnistaa myös se, että vapaaehtoistoita on hyvä kierrättää sitä haluavien osalta, jotta kukaan ei kyllästy aina samojen työtehtävien puurtamiseen. Tehtävankierto lisää myös yleisesti osaamista yhdistyksen aktiivien keskuudessa. Myös yhdistyksen sisäiset ristiriidat kuluttavat vapaaehtoisten voimia. Monesti niihin ei uskalleta puuttua ja ne kasvavat näin kokoaan isommiksi ja uuvuttavat tekijät. Ristiriidat olisikin ratkaistava mahdollisimman nopeasti, jotta ne eivät ehdi vaikuttaa aktiivien jaksamiseen. Yhdistyksen olisi hyvä miettiä, onko heillä toiminnassaan sellaisia toimintamalleja, jotka edesauttavat toimintaan tympääntymistä ja aktiiviuran lopettamista. (Karreinen ym. 2017, 57–59.)

Kuudes askel on ymmärtää se, että vapaaehtoistoiminta on myös ryhmätoimintaa. Yleisimpiä ryhmiä ovat hallitus ja erilaiset työryhmät. Jos näissä henkilökemiat tai työskentelytavat eivät sovi yhteen, ryhmätyö hankaloituu. Hyvän ryhmätoiminnan tunnistaa siitä, että se tuo yhteen ihmisten erilaisen osaamisen niin, että ryhmä on enemmän kuin osiensa summa. Tällaisessa ryhmässä joukko ihmisiä tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. He toimivat yhdessä hyödyntäen kaikkien henkilökohtaisia vahvuuksia synnyttäen uusia luovia ratkaisuja, sitoutuvat toimintaan ja ovat tuotteliaita. Hyvä ryhmä ei synny ilman työtä. Jokainen ryhmäläinen vaikuttaa omalla toiminnallaan hyvän yhteishengen ja ryhmän toimintakyvyn edistämiseen. On hyvä tutustua siis ryhmätoiminnan periaatteisiin sekä siihen, miten hyvällä ohjauksella vapaaehtoisryhmää voidaan ohjata kohti parempaa ryhmätoimintaa. (Karreinen ym. 2017, 62.) Projektipäällikkö toimii ryhmänohjaajana, joka pitää langat käsissään ja ohjaa ryhmää kohti tavoitetta. Tämä ohjaaja on ryhmän toiminnan mahdollistaja, jonka tehtävä on luoda innostavaa ilmapiiriä ja tarjota mahdollisuuksia mielekkäisiin vapaaehtoistehtäviin. Hän on samaan aikaan ryhmän valmentaja, projektipäällikkö ja henkilöstöjohtaja. Hän tukee ryhmän kehitystä kohti toimivaa ryhmää, ohjaa työskentelyä kohti tavoitetta ja auttaa eri vaiheissa. Isoissa projekteissa projektipäällikkö ottaa vastuun kokonaisuudesta, jotta ryhmän jäsenet voivat keskittyä omien tehtäväkokonaisuuksiensa hoitamiseen. (Karreinen ym. 2017, 66.)

Seitsemäs askel on vapaaehtoisten kiittäminen ja palaute. Vapaaehtoisten tekemän työn huomioiminen on tärkein tapa sitouttaa ja kannustaa vapaaehtoista. On muistettava kiittää henkilökohtaisesti jokaista vapaaehtoista, kertoa mikä merkitys heidän tekemällään työllä on ollut sekä kutsua mukaan toimintaan myös tulevaisuudessa. Kiitoksen lisäksi kiinnostuksen osoittaminen vapaaehtoisen tekemää työtä kohtaan on yksi tapa antaa myönteistä palautetta. Vaikka vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa, vaatimatonkin palkitseminen auttaa jaksamaan. Palkitsemista voi olla kaikki kahvituksesta pinssiin, kevätretkestä tarjottuun mahdollisuuteen osallistua lisäkoulutukseen tai lyhyt juttu nettisivuilla. Mahdollista palautteen anto tapahtuman jälkeen. Siihen riittää lyhyt keskustelu, jossa mietitään, miten projekti tällä kertaa meni ja mitä tehdään seuraavalla kerralla toisin. Pa-

lautetta voi kysyä myös lyhyellä kyselylomakkeella. On kuitenkin muistettava antaa palautetta myös vapaaehtoisella. Positiivinen ja kannustava palaute voidaan antaa yhdessä ryhmässä, mutta korjaava palaute kaksin, projektipäällikön ja vapaaehtoisen kesken. (Karreinen ym. 2017, 79–83.)

Kahdeksas askel on järjestön yhteisen muistin rakentaminen raportoinnin avulla. Erityisesti pride-tyyppisen projektin kohdalla, jonka projektiryhmä kootaan aina tapahtumaa varten eikä henkilöstön osalta jatkuvuutta projektiryhmässä voida taata, on oleellista huomata riski tiedon katoamisesta tekijöiden jäädessä pois projektista. Muutenkin järjestötoiminnassa aktiivien vaihtuessa tiuhaan, raportointi on hyvä työväline hiljaisen tiedon jakamiseen. Näin tieto ei katoa lähtijöiden mukana ja toimintaa on mahdollista kehittää pitkäjänteisesti ja toistuvien projektien tekeminen helpottuu. Raportoinnista luontevasti vastaa se henkilö, joka on vastannut projektin toteutumisesta, mutta siitä tulisi sopia jo projektin suunnitteluvaiheessa. Myös muilta osallistujilta ja toimijoilta kannattaa pyytää palautetta tehtyjen asioiden osalta, mutta myös henkilökohtaista palautetta vastuuhenkilöille ja muille vapaaehtoisille. Palaute voi auttaa korjaamaan vapaaehtoisia karkottavia toimintatapoja. Raportoinnista kannattaa tehdä helppoa ja vaivatonta, joten siihen tulee tehdä selkeä ohjeistus. Tulevat raportit on hyvä jakaa yhdistyksen aktiivien kesken ja arkistoida niin, että ne ovat käytettävissä taas seuraavalla kerralla, kun projektia tehdään. Vapaaehtoiset on mahdollista sitouttaa raportointiin kertomalla, mikä merkitys raportoinnilla on yhdistyksen toiminnan jatkuvuuden kannalta ja osoittamalla, että raportteja todella hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. (Karreinen ym. 2017, 88–91.)

Yhdeksäs askel keskittyy vapaaehtoisten johtamiseen. Avainhenkilö usein päätyy vapaaehtoisten johtajaksi oman asemansa kautta. On huomattava, että vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja vapaaehtoisten johtaminen ovat toisistaan eriäviä asioita. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen sisältää asioiden johtamiseen, prosessien ja resurssien yhteen tuomisena (ns. management -näkökulma), kun taas vapaaehtoisten johtaminen on ihmisten johtamista kannustamalla ja ohjaamalla (leadership -näkökulma). Hyvä vapaaehtoisten johtaja ei käskytä tai komenna, vaan juuri kannustamalla ja ohjaamalla saa vapaaehtoisten parhaat puolet käyttöön ja mahdollistaa toiminnan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Nykyaikainen käsitys valmentavasta ja osallistavasta tiimijohtamisesta on lähellä sitä johtamista, jota vapaaehtoisjohtaja arjessa tekee. Vapaaehtoisjohtajan on hyvä muistaa, että vapaaehtoinen on yleisesti motivoitunut, myönteinen ja haluaa toimia. Vapaaehtoisten johtamisen kulmakiviä on huomioida, että vallalla ei ole suuria henkilöiden välisiä ristiriitoja, kukaan ei tee turhaa työtä, työtehtävät ovat mitoitettu oikein suhteessa aikaan ja jaksamiseen ja että vapaaehtoisen työpanosta ja mielipidettä arvostetaan. Hyvä vapaaehtoisjohtaja sitouttaa vapaaehtoiset projektiin jo suunnitteluprosessissa. Yhdessä pohditaan, mitkä ovat toiminnan tavoitteet ja miten niihin päästään. On luotettava siihen, että vapaaehtoiset tekevät parhaansa. Johtaja antaa suunnan, päämäärän ja vastuuta luottaen, että tiimi löytää tien lopputulokseen. Vapaaehtoisten johtajan tulee kuunnella jokaista ja osoittaa arvostusta. Hän pitää lupauksensa ja toimii sanonsa mukaan. Hän myös myöntää virheensä ja kehittää omaa toimintaansa. Projektin tiedonkulussa oleellista on se, että tiedotuskanavat toimivat ja kaikki tiimiläiset saavat oleelliset tiedot järjestön johdolta sekä jakavat myös omat tietonsa koko tiimin kesken. Innosta tiimi tekemään töitä ja mieti, mikä heitä motivoi. Kannustamalla ja asettamalla

tavoitteet mahdollisuuksien rajoissa mahdollisimman korkealle saadaan parempia tuloksia. Hyvä vapaaehtoisten johtaja tuntee tiimensä, heidän persoonallisuutensa, tietonsa, taiteensa, elämäntilanteensa ja tarpeensa. Näin ollen hän osaa tarjota juuri oikeanlaisia tehtäviä juuri heille sekä kiittää ja antaa palautetta heille sopivalla tavalla. Vaikka työ usein kasaantuu tunnollisille, tehtävät tulisi jakaa tasapuolisesti, jotta voidaan huolehtia kaikkien jaksamisesta. Vapaaehtoistoiminnassa on osattava myös joustaa ja improvisoida tilanteen mukaan. (Karreinen ym. 2017, 93–96.)

Kymmenes askel on: Uskalla innostua ja ajatella suuria. Järjestötoiminnassa ollaan usein mukana suurempienkin tavoitteiden takia, kuin vain tällä hetkellä käsillä oleva projekti. Pitkäjänteinen toiminnan suunnittelu mahdollistaa sen, että yhdistyksen ajamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämän vuoksi on asetettava tavoitteita vuositasolla toimintasuunnitelmaan, mutta on mietittävä toimintaa myös pidemmällä tähtäimellä. Tavoitteiden kirjaaminen ei yksin riitä, on myös mietittävä keinoja, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tee vapaaehtoistyötä ammattimaisesti ja kiinnitä huomiota yksityiskohtiin tapahtumien ja tilaisuuksia viimeistelyssä. Painota hankinnoissa laatua, oli kyse sitten graafisesta ilmeestä, painotuotteista tai työvälineistä. Älä ole vaatimaton, kerro uudelle potentiaaliselle aktiiville, millaisia mahdollisuuksia yhdistys juuri hänelle tarjoaa, vaikka tällä hetkellä toiminta olisikin pienimuotoista. Priorisoi toiminta ja tee mieluummin vähemmän, mutta paremmin. Taloudelliset resurssit ja vapaaehtoisvoimat on hyvä suunnata sinne, mikä on yhdistyksen kannalta tärkeää. On muistettava myös ravistella totuttuja toimintatapoja ja kehittää toimintaa. Joskus asioita tehdään totutulla tavalla vain, koska se on tuttua ja turvallista, ei välttämättä kuitenkaan tarkoituksenmukaista. Tapahtumien brändäminen tekee niistä vuosi vuodelta tutumpia ja tunnetumpia suuremmallekin yleisölle. Pitkäjänteisen viestinnän ja brändäyksen ansiosta hyvin valmistellusta vuosittaisesta tapahtumasta voi tulla odotettu ja oleellinen osa yhdistyksen toimintaa. (Karreinen ym. 2017, 104–108.)

2.10 Vapaaehtoistyö vähemmistöissä

Tässä opinnäytetyössä keskitytään vähemmistöjen itsensä tekemään vapaaehtoiseen järjestötyöhön vapaaehtoisprojektin parissa. Vähemmistöistä puhuttaessa on otettava huomioon syrjintä ja sen tuomat haasteet vapaaehtoistyölle ja siinä jaksamiselle. Usein kuulee, kuinka suomessa koetaan, että sateenkaari-ihmisten oikeuksista on puhuttu jo riittävästi ja kaikki oleelliset oikeudet on jaettu. Euroopan perusoikeusviraston vuoden 2019 tutkimukseen seksuaali- ja sukupuolivähemmistöihin kuuluvien ihmisten tilanteesta Euroopassa vastasi lähes 140 000 ihmistä. Sen tulokset osoittavat vain vähän edistystä seitsemän vuoden aikana, kun tutkimusta on tehty. Tutkimuksen mukaan suurin osa sateenkaari-ihmisistä on avoimia identiteetistään, mutta heistä enemmistö kuitenkin välttää tuomasta sitä esille julkisesti esimerkiksi kävelemällä kadulla käsi kädessä kumppaninsa kanssa. Niiden joukosta, jotka ovat erittäin julkisesti omia itsejään, 40 % kertoi kokeneensa sen vuoksi häirintää. Joka kymmenes osallistuja kertoi myös joutuneensa fyysisen tai seksuaalisen hyökkäyksen kohteeksi tutkimusta edeltäneen viiden vuoden aikana. Myös arkipäiväinen syrjintä terveydenhuollossa, asunnon etsinnässä ja julkisilla

paikoilla jatkuu edelleen ja suurimman osan siitä saavat trans- ja intersukupuoliset ihmiset. Vaikka 15–17-vuotiaat nuoret kokevat enemmän häirintää kuin vanhemmat sateenkaari-ihmiset, he myös onneksi raportoivat saavansa tukea ammattilaisilta kouluissa ja kertovat kuulevansa enemmän sateenkaari-ihmisistä myös koulutusympäristössä. Maiden välillä on selkeitä eroja, mutta kautta linjan kyselyn vastaajat korostavat lakien ja politiikan sekä poliitikkojen, julkisuuden henkilöiden ja yhteiskunnan johtohahmojen käyttäytymistä aiheen tiimoilta. (European Union Agency for Fundamental Rights 2019, 3.)

Suomessa kyselyyn vastasi 4711 henkilöä ja 31 % heistä kertoi kohdanneensa syrjintää, 36 % oli kohdannut häirintää seksuaalisen suuntautumisensa tai sukupuolivähemmistöön kuulumisen perusteella ja 56 % 15–17-vuotiaista vastaajista oli kohdannut sateenkaarivihamielistä kommentointia tai käytöstä koulussa. Sateenkaarijärjestöjen eurooppalainen kattojärjestö ILGA-Eurooppa kertoi myös vuosittaisessa vertailussa seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeuksien toteutumisesta, että pitkäaikainen positiivinen oikeuksien kehitys on ottanut takapakkia jo toisena vuonna peräkkäin. Osissa maita on nähty jopa taantumaa viranomaisten ja valtiovallan uhatessa ihmis- ja kansalaisoikeuksia. Suomi saa noottia erityisesti sukupuolen moninaisuuteen liittyen. Tärkeää olisi itsemääräämisoikeuden, fyysisen koskemattomuuden ja alaikäisten oikeuden vahvistaa juridinen sukupuolensa huomioon ottaminen vanhentuneen translain uudistuksessa. (Seta ry, 2020.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Konsepti ja Lahti Pride -projektin kuvaus

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä Lahden SETA ry:lle, ja työn tavoitteena pitkällä tähtäimellä on auttaa Lahden SETA ry:tä kehittämään vapaaehtoistoimintaa ja sen johtamista erityisesti Lahti Pride -tapahtumaprojektissa. Kehittämistehtävä pitää sisällään tutustumisen teemaan liittyvään teoriaan sekä teemahaastattelun, jolla on tutkittu sitä, kuinka ammattimaisesti pride-tapahtumia järjestävät yhdistystoimijat johtavat vapaaehtoisprojekteja, mitä hyviä toimintatapoja on jo käytössä, mitä haasteita niissä on havaittu ja voisiko ammattimainen projektijohtaminen tuoda apua näihin vapaaehtoistyönä järjestettäviin projekteihin.

Pride on maailmanlaajuinen liike ja ajattelutapa, jossa korostuu jokaisen oikeus omaan seksuaaliseen suuntautumiseen, sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun. Pridet ovat yleensä värikkäitä ihmisoikeus- ja kulttuuritapahtumia, joita järjestetään monilla paikkakunnilla. Suomessa tapahtumasta käytettiin aiemmin nimeä Vapautuspäivät. Pride-tapahtumia järjestävät Suomessa Setan jäsenjärjestöt sekä erilliset pride-yhteisöt ja yhdistykset sekä yritykset. (Seta, 2021.)

Vuosina 2018 ja 2019 järjestettiin jo toistakymmentä pride-tapahtumaa, pitkälti vapaaehtoisvoimin lahjoitus- ja sponsorituotoilla. Pride-tapahtumat tarvitsevat onnistuakseen sitoutuneita vapaaehtoisia, joita tarvitaan varainhankinnan ja valmistelun vuoksi lähes ympäri vuoden. (Seta, 2021.) Pride-tapahtuma on monesti näiden yhdistysten ja yhteisöjen vuoden suurin tapahtuma. Kaikissa pride-tapahtumissa on samanlaisia haasteita resursien, talouden ja ajanhallinnan kanssa ja niillä on samat reunaehdot. Niissä kaikissa on tietyt samat alitapahtumat, kuten pride-kulkue ja sitä seuraavat puistojuhla ja iltabileet. Kaikissa tarvitaan vapaaehtoisia samankaltaisiin tehtäviin, joten ne ovat vertailukelpoisia, vaikka tapahtumien kokoluokka voi vaihdella paljonkin.

Lahti Pride -tapahtumaa järjestää Seta ry:n jäsenjärjestö Lahden SETA ry. Lahden SETA ry on ihmis- ja kansalaisoikeusjärjestö, jonka tarkoituksena on edistää sateenkaari-ihmisten oikeuksia, tukea heidän arkeaan osallistavasti, oikeudenmukaisesti ja huomioiden intersektionaalisuus. Lahden SETA ry pyrkii ehkäisemään sateenkaari-ihmisiin kohdistuvia ennakkoluuloja ja syrjintää. Lahti Pride -tapahtuman lisäksi he järjestävät vapaaehtoistyönä ryhmätoimintaa, koulutuksia, muita tapahtumia ja bileitä sekä ottavat kantaa paikallisiin päivän polttaviin teemoihin. Toiminta on avointa kaikille. Lahden SETA ry:n toiminta on syrjinnästä vapaata ja siinä noudatetaan turvallisemman tilan sääntöjä. (Lahden SETA ry, 2021.)

Lahti Pride on kaikille avoin ihmisoikeustapahtuma, jonka Lahden SETA ry järjestää vuosittain. Vuoden 2020 tapahtuma jouduttiin perumaan vallitsevan koronavirustilanteen vuoksi, mutta teema ja suunnittelu siirrettiin sellaisenaan vuodelle 2021. Vuoden 2021 Lahti Pride järjestettiin etätapahtumana ja teema oli "Rakkautta kaiken ikää". Ohjelmiston

tavoitteena oli luoda sukupolvien välistä keskustelua. Ensimmäistä Lahti Pride -tapahtumaa vietettiin vuonna 2014 ja paria välivuotta lukuun ottamatta tapahtuma on tuonut vuosittain Lahteen kulkueen, tori- ja puistujuhlan, koulutuksia, bileitä, taide- ja kulttuuri-tapahtumia ja erilaisia vertaistapaamisia. Edellinen Lahti Pride pidettiin vuonna 2019 ja silloin se piti sisällään 17 erilaista tapahtumaa ja kulkueessa marssi noin 400 ihmistä. Tuona vuonna kaupungissa myös liputettiin Lahti Priden kunniaksi sateenkaarilipuvin. Pride-tapahtuma on äärimmäisen tärkeä osa päijät-hämäläistä sateenkaarikulttuuria. (Lahti Pride, 2021.)

Lahden SETA ry mainosti Lahti Pride -tapahtuman nettisivuilla, että työryhmässä pääsee vaikuttamaan tapahtuman sisältöihin, suunnittelemaan, tekemään ja toteuttamaan. Tapahtumatuottajan tueksi etsittiin tapahtumakoordinaattoria, tiedottajaa, graafikkoa, vapaaehtoistyön vastaavaa ja myyntikoordinaattoria. Tehtävissä ei vaadittu aikaisempaa kokemusta pride-tapahtuman järjestämisestä tai tapahtumatuotannosta. Työryhmä aloitti työskentelyn keväällä 2021. Työryhmän työnjaosta sovittiin yhdessä, kun tiimi pääsi aloittamaan. Työtehtävät ovat vapaaehtoistyötä, eikä niistä maksettu palkkaa. (Lahti Pride, 2021.)

Lahti Pride organisaatio rakennetaan joka vuosi erikseen. Samoin, kuin yhdistyksen hallitus valitaan aina yhdistyksen syyskokouksessa kalenterivuodeksi kerrallaan, on luonnollista, että Priden organisaatio muuttuu ja elää siinä samalla. Vuonna 2021 organisaatiota lähdettiin kasaamaan julkaisemalla julkinen tuottaja ja ydintiimihaku yhdistyksen nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Jatkuvuuden kannalta olisi hienoa niin yhdistyksen luottamushallinnossa kuin tapahtuman tuotantotiimissä, että osaavat aktiivit jatkaisivat uraansa uusien tekijöiden tullessa mukaan tueksi. Olisi hienoa, jos samat ihmiset jaksaisivat olla mukana pidempään ja jakaa vuosien varrella kertynyttä hiljaista tietoa myös uusille tulokkaille. Vapaaehtoistöissä vaan usein väsyä ja pois jääminen voi olla se ainoa ratkaisu.

3.2 Tutkimusstrategian kuvaus

Tutkimustyyppiltään laadullinen tutkimus on empiiristä. Sen analyysissä tärkeää on aineiston keräämis- ja analyysimetodit, havaintoaineiston tarkastelu ja argumentointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21–22.) Tutkimuksessa, joka on tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä, tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysmailmaa. Tavoite on tutkimuksella tavoittaa ihmisen oma kuvaus hänen kokemustaan todellisuudesta. Onkin huomattava kokemuksen ja käsityksen ero. Kokemus on omakohtainen, mutta käsitys kertoo yhteisön perinteistä ja tyypillisistä ajattelun tavoista. Tämän tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole yksiselitteisen totuuden löytäminen vaan sen tarkoitus on tuoda näkyviin jotain arvoituksellista, mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Näitä arvoituksia ratkaistaan kuuntelemalla ja luomalla tulkintoja ihmisten kuvaamista kokemuksista ja käsityksistä. Näin lopulta luodaan tutkimuksessa malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita, tietoa ja kuvauksia tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. (Vilka 2021, 118–120.) Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja sen ajatellaan kuvaavan jotain yksittäistä erityislaatuista loogista kokonaisuutta. Kaikki tutkimuskysymykseen

liittyvät tulokset tulee kyetä selvittämään siten, etteivät ne ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Laadullisessa analyysissä ei siis voi vetää johtopäätöksiä pelkistä tilastollisista todennäköisyyksistä. (Alasuutari 2011, 38.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Aineiston riittävyden voi ratkaista puhumalla saturaatiosta eli kylläntymisestä. Sillä tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään eikä tiedonantajat enää tarjoa tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.)

3.3 Aineiston keruu teemahaastattelulla

Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, tutkimusongelmasta johdetaan aiheita tai teemoja, joita tutkimushaastattelussa olisi käsiteltävä, jotta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Sillä, missä järjestyksessä teemat käsitellään, ei ole merkitystä, kunhan vastaaja voi antaa kaikista teemoista oman kuvauksensa hänelle luontevassa järjestyksessä. (Vilkkä 2021, 124.) Teemahaastattelun keinoin pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen, tutkimuksen viitekehukseen liittyvien, teemojen ja sitä tarkentavien kysymysten varassa. Sen etuna on, että haastateltavien vastauksiin voidaan esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä haastattelun edetessä. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavan tulkinnat ja hänen asioille antamat merkitykset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä. Kasvokkai- sessa kontaktissa haastateltavaan, haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys, oikaista ilmenneet väärinkäsitykset, selventää kysymysten sanamuotoja sekä käydä keskustelua teemaan liittyvistä asioista haastateltavan kanssa. Haastattelija voi myös improvisoida hetkessä muuttaen kysymysten järjestystä. Koska tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa käsiteltävästä aiheesta, olisi haastattelun onnistumisen vuoksi suositeltava toimittaa tiedonantajille teema sekä mahdolliset kysymykset jo etukäteen. Haastattelun etuihin voidaan laskea myös se, että haastattelija voi toimia päätehtävänsä lisäksi myös havainnoitsijana ja kirjata havaintojaan muistiinpanoihin haastattelun aikana. Etu on myös se, että kun haastattelusta sovitaan henkilökohtaisesti, haastateltava harvoin enää peruvat osallistumisensa tai kieltävät haastattelun käytön tutkimusaineistona. Eduksi voi katsoa myös sen, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–86.) Lisäksi eduksi voidaan katsoa myös se, että jos kyseessä on vain vähän tutkittu ja tuntemattomampi alue, tutkijan on vaikea arvioida vastausten suuntia etukäteen. Haastattelussa nähdään myös haastateltavan ilmeet sekä eleet ja siinä ohessa hän voi myös kertoa itsestään tai tutkimuksen aiheesta laajemmin, kuin haastattelija on osannut ennakoida. Haastattelu on hyvä valinta myös, jos tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. On myös huomattava, että haastattelu on aikaa vievä tiedonkeruutapa ja vaatii haastattelijalta perehtymistä haastattelijan rooliin. (Hirsjärvi, ym. 2012, 205–206.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat eivät ole vain tiedon saannin välineitä, vaan tutkimuksen tulisi lisätä myös heidän ymmärrystään tutkittavasta teemasta ja siten vaikuttaa positiivisella tavalla tutkittavien ajattelu- ja toimintatapoihin liittyen tutkittavaan asiaan. Tavoitteena on, että he oivaltavat jotain uutta ja tulevat aidosti kuunnelluiksi. (Vilkkä 2021, 125–126.)

Aineiston keruuseen liittyen pohdin kyselyn ja haastattelun välillä. Vallitseva maailmantilanne koronaan liittyen toi omat haasteensa tutkimuksen toteuttamiseen, ja sen vuoksi kasvatusten tehtävät haastattelut rajoutuivat välittömästi pois aineistonkeruumenetelmien valikoimista. Sähköpostikyselyä puolsivat sen edullisuus ja aikaan liittyvä tehokkuus, mutta pelkäsin kiireisten tiedonantajien vastaamattomuuden koituvan haasteeksi riittävän laadukkaan tiedon keruulle. Lopulta päädyin valitsemaan aineistonkeruun menetelmäksi teemahaastattelun. Uskoin saavani näin kyselytutkimukseen verraten laadukkaampaa ja monipuolisempaa materiaalia sekä saavani ylipäänsä vastauksia, koska sähköpostikysely voi jäädä muun sähköpostitulvan alla huomaamatta. Tutkittava aihe on usein yhdistyksen hiljaisen tiedon varassa, joten haastatteleamalla saan avattua juuri niiden henkilöiden ajatuksia, joilla on kokemuksen tuomaa tietoa ja taitoa tutkittavasta teemasta. Vaikka järjestötyö ja vapaaehtoisten johtaminen ovat minulle tuttuja teemoja, teemahaastattelun vapaammassa keskustelun ilmapiirissä on mahdollista nousta esiin myös sellaisia ajatuksia ja vastauksia, joita en itse olisi osannut edes odottaa tai kysyä. Näin etuna myös sen, että siinä on mahdollista syventää ja selventää saatuja vastauksia, koska kysymyksenasettelu tulee projektijohtamisen viitekehyksen kautta eikä järjestöissä välttämättä keskustella teemasta samoin sanankääntein.

Valitsin teemahaastatteluun Lahden SETA ry:n lisäksi neljä haastateltavaa. Haastateltavat ovat Seta ry:n jäsenjärjestöistä jäsenmäärältään järjestyksessä suurimpia pride-tapahtumaa itsenäisesti tai yhteistyökumppanin ominaisuudessa järjestäviä järjestöjä. Eriytyisenä kriteerinä oli haastatella pride-tapahtumia järjestäviä järjestöjä, joten osa suurimmista Seta ry:n jäsenjärjestöistä rajautui pois tästä syystä. Vaikka pride-tapahtumat ovat kävijämääriltään ja budjeteiltaan hyvin eri kokoisia ympäri suomen, ne ovat keskenään vertailukelpoisia tapahtumien luonteen vuoksi. Kaikissa niissä on samat reunaehdot, sama arvomaailma, samat päätapahtumat ja samantyyppiset vapaaehtoistyöt. Koin, että viisi haastateltavaa on riittävä määrä, koska tällaisessa tutkimuksessa yksiköiden suuri joukko tai tilastollinen argumentaatiotapa ei ole relevantti, koska tutkitaan yksittäistä tapausta ja ilmiötä eikä sen ajatellakaan edustavan yleistä lainalaisuutta. (Alasuutari 2011, 39.) Voidaan myös sanoa, että määrälliseen tutkimukseen verrattuna opinnäytetöinä tehdyissä laadullisissa tutkimuksissa aineiston koko on yleisesti ottaen aina pieni tai vähäinen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

3.4 Tutkimuksen toteutus

Kun olin saanut tutkittua aihetta kirjallisuuden ja tutkimusten kautta riittävästi, otin joulukuussa 2021 yhteyttä haastateltaviin järjestöihin ja sovin tapaamiset tammi- helmikuulle 2022. Lähestyin kaikkia sähköpostitse kertoen itsestäni, kehittämishankkeeni tavoit-

teesta ja siitä, miksi haluaisin haastatella juuri heitä. Pääosin kaikki kontaktoimani henkilöt suostuivat haastatteluun yhtä lukuun ottamatta. Hän koki, ettei ole oikean yhdistyksen yhteyshenkilö vastaamaan kysymyksiin, koska he eivät olleet pride-tapahtuman pääjärjestäjä. Kaikesta huolimatta sain kasaan tavoittelemani viisi haastateltavaa.

Vaikka etätyömahdollisuudet ja järjestelmät ovatkin ottaneet harppauksen eteenpäin tänä poikkeuksellisena aikana, erilaisten etätapaamistyökalujen käytössä on vielä paljon haasteita ja saavutettavuuteen liittyviä ongelmia. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin eri puolilla suomea ja näin ollen tarjosin mahdollisuutta osallistua sekä teamsilla tai puhelimen videopuhelumuinaisuudella. Tiesin kokemuksesta haastateltavien olevan pääosin hyvin ylityöllistettyjä vapaaehtoisia järjestöaktiiveja, joten tarjosin heti vapaita aikoja ja laitoin tarvittaessa kalenterikutsut.

Haastattelut toteutettiin eri etätapaamistyökalujen kautta tammikuussa ja helmikuussa 2022. Ne kestivät jokainen noin 60 minuuttia ja kaikissa käytiin läpi sama teemarunko kysymyksineen. Osalla vastaajista oli enemmän tietoa juuri vapaaehtoistoiminnan johtamiseen ja organisointiin liittyen, osalla juuri pride-projektin johtamiseen liittyen. Haastattelujen aikana ilmeni jonkin verran teknisiä haasteita ja keskeytyksiä, mutta niistä päästiin yli ja jatkamaan haastattelua. Haastatteluista saatiin laaja materiaali, jota työstettiin eteenpäin teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta.

3.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan erityisesti lukujen ja niiden välillä olevien systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla. Siinä siis etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. Laadullisessa analyysissä taas aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. (Alasuutari 2011, 34–39.) Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Laadullisessa analyysissä puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Jako perustuu siihen, miten tulkitsemme tutkimuksessa käytettyä päättelyn logiikkaa, kulkeeko se yksittäisestä yleiseen (induktiivinen) vai yleisestä yksittäiseen (deduktiivinen). Tämä on kuitenkin saanut osakseen kritiikkiä, koska on kyseenalaista, voiko uusi teoria syntyä ainoastaan havaintojen pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99.) Sen sijaan tässä tutkimuksessa voidaan puhua teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä, joka on kyllä induktiivista aineiston analyysiä, mutta jossa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus.

Olin erityisen kiinnostunut haastateltavien näkemyksistä ja tulkinnoista, joten vastausten numeerista käsittelyä laajemmalle analysoinnille oli tarvetta. Otin näin ollen käyttöni teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Se on hyvin samanlainen analyysitapa, kuin aineistolähtöinen analyysi ja etenee aineiston ehdoilla, mutta erona on se, että käsitteellistämisen vaiheessa teoriaohjaavassa analyysissä käsitteitä ei johdeta aineistosta vaan itse teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 116.) Aineistolähtöinen analyysimalli jaetaan karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi (pelkistys), 2) aineiston klusterointi (ryhmittely) ja 3) abstrahointi (käsitteellistäminen). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101.)

Alasuutari (2011) kuvaa samaa prosessia niin, että se koostuu kahdesta toisiinsa käytännössä nivoutuvasta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Hän niputtaa havaintojen pelkistämisen alle pelkistykseen ja ryhmittelyyn tarkoittaen, että ensin on huomioitava, että aineistoa pelkistetään niin, että sitä tarkastellaan vain tietyistä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Saman tutkimuksen aineistoa voitaisiin tietysti tarkastella monesta eri näkökulmasta, joten on kiinnitettävä huomiota vain siihen, mikä on olennaista tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksenasettelun näkökulmasta. Aineiston ryhmittelyssä oletetaan, että aineistossa on esimerkkejä ja näytteitä samasta ilmiöstä ja niille etsitään yhdistäviä tekijöitä. Nämä ovat erilaisuuksia ja poikkeavia tapauksia, jotka suhteutetaan kokonaisuuteen, joka on se varsinaisen tutkimuksen kohde. Arvoitusta ratkaistaessa tuloksia tulkitaan eli tuotetun pelkistetyn ja ryhmitellyn aineiston pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 39–44.)

Vaikka teemahaastattelussa voidaan rajoittaa hankittavan aineiston teemaan liittyvyyttä ja määrää kysymällä vain tiettyjä tutkijaa kiinnostavia kysymyksiä ja antamalla valmiita vastausvaihtoehtoja, myös laadullisessa tutkimuksessa tulee rajoittaa hankittavan aineiston määrää. Esimerkiksi teemahaastattelussa käsitellään vain tiettyjä, tutkittavaan teemaan oletettavasti liittyviä seikkoja. Suurimmaksi osaksi aineiston pelkistys tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin vasta jälkikäteen, kun aineisto on jo kerätty. Laadullisen analyysin keinoin aineistosta muotoillaan sellaisia havaintolausekkeita, raaka-havaintoa kuvaavia sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. Poikkeukselliset vastaukset taas pakottavat miettimään, onko yleispäteväksi oletettu sääntö sitten kuitenkaan pätevä. (Alasuutari 2011, 51–52.)

Määritin analyysiyksiköksi merkityksellisen ajatuskokonaisuuden. Redusoin eli pelkistin aineiston eli karsin haastatteludatasta tutkimukselle epäolennaisen pois. Jäljelle jäivät vastaukset, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Sen jälkeen ryhmittelin vastaukset haastattelun teemojen (Liite 1) mukaisiin paketteihin. Viimeisenä abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä johdin aineiston sisällöistä johtopäätöksiä ja kehitysideoita.

4 TULOKSET

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä Lahden SETA ry:lle, ja työn tavoitteena pitkällä tähtäimellä on auttaa Lahden SETA ry:tä kehittämään vapaaehtoistoimintaa ja sen johtamista erityisesti Lahti Pride -tapahtumaprojektissa. Kehittämistehtävä pitää sisällään tutustumisen teemaan liittyvään teoriaan sekä teemahaastattelun, jolla on tutkittu sitä, kuinka ammattimaisesti pride-tapahtumia järjestävät yhdistystoimijat johtavat vapaaehtoisprojekteja, mitä hyviä toimintatapoja on jo käytössä, mitä haasteita niissä on havaittu ja voisiko ammattimainen projektijohtaminen tuoda apua näihin vapaaehtoistyönä järjestettäviin projekteihin.

Vastaajat olivat pride-tapahtumia järjestävien Seta ry:n jäsenjärjestöjen edustajia, jotka osallistuivat teemahaastatteluna toteutettuun haastatteluun tammi-helmikuussa 2022. Järjestöjen käytännöissä oli eroja. Huomattavin ero näkyi niiden järjestöjen välillä, joissa oli palkattu työntekijä ja joissa taas ei ollut. Työntekijä toi mukanaan lisää aikaa ja ammattitaitoa vapaaehtoistyön johtamisen prosesseihin ja niiden kehittämiseen. Olen koonnut seuraaviin kappaleisiin hyväksi havaittuja toimintatapoja höystettynä niihin liittyvillä haasteilla.

4.1 Johtaminen

Haastatelluissa organisaatioissa vapaaehtoistyötä organisoitiin kahdella tavalla. Osassa yhdistyksen hallitus oli suuressa roolissa tapahtuman tuotannossa ja vapaaehtoistyön organisoinnissa, kun taas toisissa hallitus otti rahasta päättävän roolin, mutta muuten tapahtumaprojektia johti erikseen koottu ydintiimi tuottajan johdolla. Poikkeuksetta kaikki organisaatiot näkivät tärkeäksi nimetä vapaaehtoistyön vastaavan, jonka tehtävä projektissa olisi huolehtia vapaaehtoisiin liittyvistä asioista ja toimia yhteyshenkilönä vapaaehtoisten suuntaan. Toisinaan henkilö oli palkattu työntekijä, toisinaan itsekin vapaaehtoinen. Jos budjetissa on rahaa, suositeltiin tehtävään palkattavaksi henkilö. Projektiryhmä tai ydintiimi kasattiin yhdistyksen aktiiveista, pitkään mukana olleista vapaaehtoisista, joille projekti ja yhdistyksen toiminta oli jo tuttua. Sen lisäksi rekrytointiprosessin kautta etsittiin laajempi joukko vapaaehtoisia tapahtumaan. Vapaaehtoisten rekrytoinnin prosessi eteni hakuilmoituksesta, haastattelujen kautta valintaan. Perehdytykselle varattiin aikaa ennen tehtävän aloittamista ja uusille vapaaehtoisille nimettiin työntekijöistä vastuhenkilö, johon hän voi olla yhteydessä. Rekrytointia tehtiin omien verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kautta. Sosiaalisen median rooli rekrytoinnissa oli merkittävä - sitä kautta saatiin tieto vapaaehtoistöistä leviämään laajalle. Myös jo olemassa olevia vapaaehtoisia houkuteltiin taas uusiin vapaaehtoistehtäviin.

"Mitä laajemmin saa tietoa heitettyä maailmaan, sitä suurempi todennäköisyys on saada vapaaehtoisia." H2

Tapahtumassa työskentelevät vapaaehtoiset suositeltiin jaettavaksi omien kiinnostusten kohteidensa perusteella omiin tiimeihin, vaikka kehoitettiin myös haastamaan ja tarjoamaan töitä, joihin vapaaehtoinen ei itse osaisi pyrkiä. Epämukavuusalueella työskentelyä vapaaehtoiselta ei kuitenkaan voi vaatia. Mieleinen työtehtävä sitouttaa ja lisää osallisuutta ja mikä tärkeintä, voi saada vapaaehtoisen palaamaan seuraavana vuonna. Tiimeille valittiin oma vastuuhenkilönsä, joka vastasi sen tiimin toiminnasta. Tiimit toimivat varsin itsenäisesti oman osa-alueensa organisoinnissa. Riittävän toimintavapauden ja luottamuksen antoa tiimeille pidettiin tärkeänä. Pienten tiimien tehdessä töitä tapahtumaprojektin eteen, yhden osa-alueen kaatuminen ei kaada koko tapahtumaa. Joissain tapauksissa pride-kulkue ja pääjuhla organisoitiin työntekijävoimin, koska niiden koettiin olevan liian suuri vastuu vapaaehtoiselle tekijälle. Sen merkitystä korostettiin, että olisi oleellista löytää oikea tekijä oikeaan tehtävään. Muistutettiin myös vapaaehtoisten jaksamisen rajojen kartoittamisesta.

”Vapaaehtoisille laitetaan tosi paljon vastuuta, joka tavallaan mun mielestä on väärin. Vapaaehtoisten ei pitäisi viime kädessä olla vastuussa mistään.” H3

”Olisi oleellista kartoittaa sitä, mitä osaamista vapaaehtoisilla on, eli mihin hommaan he sopisi. Vapaaehtoiset on kuitenkin tapahtuman keulakuva. Rekryssä olisi hyvä kartoittaa osaamista, jotta saadaan oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin.” H5

”Kunhan vaan löytyy ne oikeat ihmiset ja puhuu auki ihmisten rajat ja jaksamisen. Ihmiset hirveen helposti vetää itsensä piippuun. Kelpaaminen, saanko olla ja pystynkö mä. Monesti tasapainoillaan näiden kanssa.” H4

Tiimit vastasivat omista osa-alueistaan, kuten valokuvauksesta tai info -pisteen ylläpidosta ja heidän tukenaan toimi vapaaehtoistyön vastaava. Vaivatonta kommunikaatio yhteyttä vapaaehtoistyö vastaavan ja vapaaehtoisten välillä korostettiin. Myös ydintiimin välisten tiedonkulun tärkeyttä painotettiin.

”Pyrin tekemään vapaaehtoisille mielekkääksi ottaa yhteyttä, joten käytän paljon eri kanavia. Esimerkiksi muhun saa yhteyden whatsappilla, soittamalla, sähköpostilla. On tosi tärkeää, että vapaaehtoistyössä vastuuhenkilöön saa yhteyden helposti.” H2

Perehdytyksen tärkeyttä sekä ennen tapahtumaa että tapahtuman aikana korostettiin, koska sen koettiin olevan haaste suurten vapaaehtoisuuksien kanssa. On oleellista, että vapaaehtoisia on riittävästi, ettei kiire pääse yllättämään. On myös vapaaehtoiselle hyvin oleellista, että hän tietää mihin tehtävään hän on menossa ja että hänelle todella on työtä. Motivaatiota syö tyhjän panttina olo. Koettiin motivaation ja sitoutumisen kannalta oleelliseksi, että vapaaehtoiselle viestittiin avoimesti tehtävään liittyvistä vastuista, siitä mahdollisesti saatavasta palkkiosta ja että työstä kiitettiin niin tapahtuman aikana kuin sen jälkeenkin.

”Haaste on nimenomaan se, että tietääkö vapaaehtoiset mitä heidän pitää tehdä ja missä heidän tulee olla.” H2

”Ehdottomasti se onnistumisen tunne siinä hommassa motivoi tekemään. Se on kauden tärkeä sanoo ääneen jokaiselle, että oot tehnyt hyvää työtä.” H3

Vapaaehtoistyön vastaavan koettiin olevan myös hyvä linkki yhdistyksen ja vapaaehtoisen välillä, se inhimillinen kontakti, joka toi vapaaehtoistyöhön aitoa kohtaamista.

Tuotiin ilmi, että vapaaehtoisilta voi odottaa myös ammattitaitoa, vaikka kyse onkin vapaaehtoistyöstä, josta ei makseta palkkaa. Vapaaehtoisilta odotettiin myös itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. Koettiin, että vaikka vapaaehtoistyön vastaava toiminnassa onkin, kädestä pitämiseen hänellä ei aikaa ole. Haastatteluissa korostui se, että kaikki vapaaehtoistehtävät ovat arvokkaita ja kaikista pitää saada yhtäläinen kiitos. Koettiin, että kaikille halukkaille tulisi järjestää joku tehtävä, jotta he pääsevät mukaan projektiin ja kokevat osallisuutta.

Aivan kuin teoriassakin, haastatteluissa nostettiin esille vapaaehtoistehtävien paketoimisen tärkeyttä. Myös ydintiimin tehtävien määrittely ja paketoiminta nähtiin tärkeänä. Vapaaehtoisista pidettiin myös rekisteriä tai heidät kutsuttiin mukaan yhteiseen someryhmään niin, että heihin oli suora kommunikaatioyhteys.

”Voisi olla hyvä tehdä lista tehtävistä, joihin tarvitaan vapaaehtoisia ja näihin voisi suoraan hakea. Nyt voi käydä niin, että vapaaehtoiseksi hakevalla on osaamista, jolle ei ole käyttöä, koska työntekijä jo tekee sitä tms.” H2

Koko projektia johdettiin usein hiljaisella tiedolla ja vuosia aktiivisesti toiminnassa mukana olleiden aktiivien kokemuksella. Usein kuitenkin projekti dokumentoitiin laajasti pilvialustalle, jotta tieto ei olisi vain yhden henkilön takana. Kokeneet pride-tuottajat korostivat vastuunannon tärkeyttä.

”Anna rohkeasti vastuuta muillekin. Ne ei välttämättä tee asiaa samalla tavalla kuin minä, mutta se voi olla jopa parempi tapa. Joka asiasta voi oppia, vaikka on tehnyt hommaa monta vuotta.” H5

Projektin päättäminen niin, että se on vapaaehtoiselle selkeä päätös uurastukselle sekä projektista kiittäminen nähtiin tärkeinä asioina haastatteluissa. Myös työtodistuksen kirjoittaminen tehdystä työstä nähtiin tärkeänä.

”Järjestetään päätöspäivä myös vapaaehtoistyölle. Selkeä lopetus, kiitos ja palaute. Palautetta annetaan molemmiin puolin ja kuullaan toimintaan osallistuneita. Sieltä nousee asioita, joita ei työntekijänä osaa edes ajatella.” H2

Vapaaehtoistyön organisoimisen rakenteita painotettiin. On luotava koko yhdistyksen kattavat toimintatavat vapaaehtoistyön organisoimiseen. Yhteiset työkalut, materiaalit ja dokumenttien hallinta vievät tapahtumaa eteenpäin vuosi vuodelta. Myös asianmukaiset sopimuspohjat on hyvä olla olemassa, jotta vapaaehtoisten kanssa voidaan tehdä työstä viralliset sopimukset. Vapaaehtoistyön organisoimista tulisi tehdä ympäri vuoden ja siihen tulisi olla vastuuhenkilö, jolla on aikaa ja mahdollisuudet pitää yhteyttä vapaaehtoiisiin myös tapahtumien ulkopuolellakin. Osassa vastaajaorganisaatioista ei kuitenkaan käsitelty vapaaehtoistyön organisaatiota arjessa yhdistyksen muun toiminnan ohessa.

”Vapaaehtoistyön organisoiminta tulee lähinnä esiin silloin, kun on vaikeuksia löytää vapaaehtoisia, muuten siitä ei erityisesti käydä keskustelua.” H1

4.2 Motivointi

Vapaaehtoiset löytävät motivaatiota eri asioista. Monelle se, minkä eteen tehdään töitä, yhdistyksen arvot, ihmisoikeudet sekä seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeudet riittävät motivaattoriksi. Vapaaehtoisina toimii myös sosiaalialan opiskelijoita, joiden on mahdollista kehittää ammatillista osaamista ja oppia uutta vapaaehtoistyön ohessa. Vapaaehtoistyötä pidetään myös mielekkäänä harrastuksena, joka tuo elämään sosiaalisia kontakteja. Nähtiin myös, että vapaaehtoistyön vaikuttavuus voi toimia motivaattorina.

”Aivan valtavasti eri taustoista tulleita vapaaehtoisia, mutta yleisimmät motivaatiot on ne, minkä eteen työtä tehdään eli ihmisoikeudet, seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeudet, yhdistyksen arvot, ne riittää monelle.” H2

”Se, että tuntee tekevänsä jotain tärkeätä motivoi tosi paljon. Se et tuntee itsensä arvostetuksi on tosi tärkeä sitouttamisen muoto, toisin sanoen kiittäminen ja lahjominen.” H3

”Hyvänä vahvuutena pienillä järjestöillä näkee sen, että kun ei ole paljon työntekijöitä, voidaan tarjota vaikuttavaa vapaaehtoistyötä. Isolla järjestöllä rakenteet on pitkälti valmiina. Pienessä voi päästä rakentamaan niitäkin.” H2

Myös hyvä tiimihenki ja yhteisöllisyys mainittiin motivaatiotekijöinä. Pride-tapahtuman sisältöön vaikuttaminen ja oman työn jäljen näkeminen lopputuloksessa motivoi myös. Se, että voi järjestää itselleen mieluista tapahtumaa tai ohjelmaa.

”Koko projektin johtaminen liittyy juuri motivointiin ja kannustamiseen.” H1

Vapaaehtoisten sitouttamista mietittiin myös paljon. Vapaaehtoismäärät ovat suuria ja sitouttamisessa nähtiin haasteita. Vapaaehtoistyöstä on kuitenkin helppo jäädä pois, jos ei koe vastuuntuntoa tai ole sitoutunut tehtävään. Olisi hyvä, jos vapaaehtoiset innostuisivat mukaan seuraavanakin vuonna. Parhaassa tapauksessa he kyselevät jo etukäteen, että onko tapahtuma tulossa ja pääseekö siihen mukaan. Heille tarjottiin vuoden aikana yhteisiä tapahtumia, ilmaisia koulutuksia, vertaistukea ja myös rennompia virkistytymistapaamisia. Nähtiin, että joskus yhteisöllinen tekeminen on rahallista palkkiota merkityksellisempi. Myös kiitoksen antaminen merkitys mainittiin tärkeänä.

”Kiitetään konkreettisesti sanoin koko ajan. Siihen kiinnitetään ihan erityistä huomiota. Materiaalinen muistaminen on käytännössä usein mahdotonta, koska pelimerkit on kiinni tapahtumassa. On ollut yhteistapaaminen projektin päätyttyä, mikäli ihmiset ovat jaksaneet ja siellä on kiitetty. Uskallan väittää, että yhdessä tekeminen ja oleminen ja kokemus olevansa arvostettu on merkittävämpää kuin se, että saisi jonkun muun palkinnon.” H4

Vapaaehtoistyön organisointiin oli nimetty vapaaehtoistyön vastaava, joka vastasi vapaaehtoisten hyvinvoinnista.

”Mun vastuulla on vapaaehtoisten hyvinvoinnista huolehtiminen myös. Se tarkoittaa kiitosta, kyselen miten menee ja kyselen jaksamista. Myöskin se, että kenenkään ei tarvitse tehdä mitään yksin.” H3

Kiitoksen sekä palautteen annon, saamisen ja sen kautta kehittämisen merkitystä korostettiin. Tapahtuman päättäminen selkeään yhteiseen kokoontumiseen, vapaaehtoisten huomioiminen, kiittäminen ja palautteen kysyminen koettiin tärkeäksi.

”Tuhannen taalan paikka, jos jää hyvä fiilis ja heidät kuultiin, tulevat ehkä myös uudestaan.” H2

”Negatiivinen kokemus myös leviää ja sana kiirii, että ei kannata mennä sinne vapaaehtoisiin.” H2

4.3 Talous

Tapahtuman taloutta hallitsi usein hallitus taloudenhoitajan tai rahastonhoitajan johdolla. Joissain tapauksissa taloudesta vastasi tuottaja raportoiden näin hallitukselle projektin taloudellisesta tilanteesta. Budjetin toteutumista ja kuluja seurattiin tarkasti. Rahoituspohja tapahtumaprojekteissa oli monipuolinen. Osa varoista tuli yhdistykseltä itseltään, osa avustuksista ja osa yhteistyökumppaneilta. Koronatilanne on synkentänyt tapahtumaprojektien taloutta entisestään. Myös avustusten epävarmuus rasitti tapahtuman taloutta.

”Koronatilanne on vienyt tapahtumatuottoja ja varoja järjestämiselle ei ole samoin kuin aiemmin.” H4

”Haaste on se, että osataanko hakea rahoituksia oikeaan aikaan ja osataanko tehdä hyvät hakemukset.” H2

”Haasteena on myös se, että kun hakee avustuksia, ei voi tietää tuleeko mitään, saadaanko haettu summa vai mikä summa sieltä tulee.” H1

Taloudellinen onnistuminen on projektin pysyminen budjetissa tai se, että toteuma jää jopa alle suunnitellun budjetin. Koettiin, että vaikuttava tapahtuma on tehtävissä pienelläkin budjetilla, mutta turvallisen tapahtuman järjestäminen tuo mukanaan kuluja. Jo se, että tapahtumalla olisi jatkuva rahoitus tuottajan palkkaamiselle auttaisi pride-tapahtuman kehittämistä ja sisältöjen kirkastamista. Näin resurssit ja jaksaminen eivät menisi rahoituksen kasaan keräämiseen.

Yhteistyökumppanirahoitus eli sponsorihankinta koettiin haasteelliseksi ja työlääksi tavaksi rahoittaa projekti. Se vaati yhden henkilön keskittymään vain siihen tehtävään ja jos jostain vapaaehtoisprojekteissa on pula niin aktiivisista sitoutuvista tekijöistä. Sponsorihankinnassa suositeltiin myös laadukkaiden sponsoripakettien kasaamista eli sen miettimistä, mitä yhteistyökumppaneilta halutaan ja mitä he saavat vastineeksi. Suositeltiin rohkeaa yhteydenottoa alueen isoihin firmoihin tai toimijoihin. Tekemällä laadukasta sponsoriyhteistyötä ja hoitamalla homman hyvin voi saada pitkäaikaisia kumppaneita. Joissain yhdistyksissä oli myös nimetty kumppanivastaava tähän työhön.

”Voisiko ulkoistaa tai etsiä yhden tekijän tähän kumppanihankintaan, koska se on budjetillisesti erityisen tärkeä, mutta aikaa vievä homma.” H2

Välillä osallistujien ja tiimin ulkopuolisten ihmisten toiveet ja odotukset ovat epärealistisia suhteessa tapahtuman resursseihin.

”Monesti toivotaan isoa musiikkifestivaalia ja ihmetellään pienuutta, ei tunnisteta realiteittejä.” H4

4.4 Aikataulu

Aikataulun suhteen korostettiin ennakointia ja suurten linjojen huomioimista hyvissä ajoin. Aikatauluhaasteita aiheutti se, että lupien ja avustusten hakuprosessit ovat pitkiä, mutta myös kriittisiä tapahtuman järjestämisen kannalta. Aikataulujen suunnittelussa painotettiin myös joustavuutta ja osallistavuutta. Aikataulut sovittiin yhdessä, joten niihin oli helpompi sitoutua.

”Pitää varoa sitä, ettei pride yllätä joka vuosi. Rakenteet ja isommat elementit kuntoon hyvissä ajoin.” H2

Toisinaan aikataulu myös venyi, koska ydinhenkilöt olivat kiireisiä yhdistyksen muun toiminnan kanssa. Aikataulutus nähtiin haasteellisena, koska vaikka niistä sovittiinkin yhteistyössä tiimin kanssa, aikataulut eivät aina pitäneet.

Haastaviin tilanteihin varautumista varten aikatauluun suositeltiin jonkinlaista bufferia-puskuria. Kriittisimmät tekijät, kuten pääohjelmaan liittyvät tilat, puhujat ja luvat tuli hoitaa kuntoon ensi tilassa. Sen ympärille voi sitten rakentaa kaiken muun. Aikataululliseksi onnistumiseksi laskettiin se, jos kaikki pride -viikolla tapahtui ajallaan.

”Aikataulu on onnistunut, kun minkään asian kanssa ei tule paniikki.” H3

”Aikataulu menee aina niin, että mitä lähemmäksi mennään prideä niin sen kiireempi tulee.” H5

4.5 Tulos

Pride-tapahtumaprojektin tavoiteltu tulos on ajallaan ja budjetissa järjestetty tapahtuma. Sen lisäksi tavoitellaan laadukasta, kantaaottavaa ja viihdyttävää sisältöä ja vapaaehtoisten toiminnan mielekkyyttä. Tuloksen onnistumista mitattiin seuraamalla budjettia, aikataulua sekä pyytämällä palautetta vapaaehtoisilta, esiintyjiltä, yleisöltä ja yhteistyökumppaneilta. Palautetta myös annettiin ydintiimiltä muille päin. Palautteen antoon suositeltiin lomakekyselyä, somessa jaettavaa avointa kyselyä ja palautekeskustelun tai päätöstapahtuman järjestämistä. Joillain vastanneista yhdistyksistä ei ollut projektin päätöstapahtumaa ollenkaan, mutta hallituksen kokouksessa katsottiin yleisesti läpi, miten projekti oli mennyt.

Tulosta arvioitiin suhteessa projektisuunnitelmaan. Suunnitteluvaiheessa suositeltiin riskianalyysin tekoa sen varalta, ettei tapahtumaa pystytäkään toteuttamaan suunnitelman

mukaisesti. Projektia pidettiin monimutkaisena, koska siihen liittyi niin monia eri osa-alueita.

”Haasteellista on se, että on paljon palapelin osia ja palloja ilmassa samaan aikaan. Niiden kaikkien lankojen seuranta on haasteellista. Inhimilliset tekijät aiheuttavat usein kerrannaisvaikutuksia, kun jossain jotain myöhästyy niin se vaikuttaa moneen asiaan.” H1

Koettiin, että tuloksen saavuttamiseksi jouduttiin tekemään kova työ niiden resurssien puitteissa, mitä oli käytössä. Ilman vapaaehtoisia ei olisi tulostakaan.

”Ainahan näissä hommissa on se ongelma, että porukkaa on liian vähän ja tapahtuman jälkeen tuntuu, ettei koskaan enää.” H5

4.6 Kehittäminen

Toiminnan jatkuvuus aiheutti päänvaivaa. Työryhmissä henkilöt vaihtuvat ja vaikka tietoa on, se ei suoraan siirry uusille tekijöille. Hyvä arkistokaan ei auta, jos sieltä on vaikea löytää tietoa. Jatkuvuuden kannalta olisi hyvä, jos vapaaehtoiset saataisiin sitoutumaan projektiin ja osallistumaan seuraavanakin vuonna, jotta hiljainen tieto ei katoaisi heidän mukanaan. Täysin uuden työryhmän on aina vaikeampi tarttua tehtävään.

”On yhteisiä toimintatapoja ja tieto kulkee hyvin seuraavaan tapahtumaan. Aiempien vuosien arkisto on hyvä, mutta siellä on todella kirjavia käytäntöjä siinä, että miten asioita tallennetaan ja nimetään yms., joten oikean tiedon löytäminen on vaikeaa.” H1

”Drivessä on vuosittain pride-tapahtumat: hallitus, tuottaja, sopimukset, yhteistyökumppanit, toteutuneet budjetit, apurahahakemukset. Ei ole kenenkään ainoastaan yhden takana. Se että ne ovat helposti saavutettavissa niille jotka niitä tarvitsee. Hiljaista tietoa kertyy.” H5

Toimintaa kehitetään palautteen pohjalta.

”Me myös kerätään palautetta ja otetaan huomioon kaikki palaute. Pyydetään kehitysideoita ja huomioidaan ne.” H3

On huomattu, että vapaaehtoisten löytäminen on viime vuosina hankaloitunut. Eri kaupunkien pride-tapahtumaprojektien yhteistyöllä voisi saada tehokkuutta tapahtumien tuotantoon. Suositeltiin myös tutustumaan alan kirjallisuuteen ja oppaisiin sekä kysymään muilta yhdistyksiltä, miten he tämän osa-alueen omassa toiminnassaan hoitavat. Toiminnan kehittäminen kannattaa myös ottaa osaksi yhdistyksen ydintoimintaa, jolloin vapaaehtoisasiat eivät unohdu silloinkaan, kun ne eivät ole akuutteja.

”Vinkkinä vielä, että rohkeasti ottakaa yhteyttä isompiin prideihin. Ihmiset oikein mielellään auttaa, koska se aate ja ajatus on niin tärkeä.” H5

4.7 Vapaaehtoistyö vähemmistöissä

Pride-tapahtuman tuotantoprojektissa korostuu inklusiivisuuden ja turvallisemman tilan periaatteet. Itse projektiryhmän tulisi olla mahdollisimman moninainen, jotta voitaisiin ottaa eri näkemykset ja kokemukset huomioon. Turvallisempaa tilaa luodaan määrittelemällä periaatteet ja sitouttamalla kaikki mukana olevat toimijat niihin.

”Mieti inklusiivisuus - voiko kaikki hakea mukaan, jos ei niin miksi? Voi kuulostaa itseltään selvältä, mutta vaatii paljon ajatustyötä, että miten inklusiivisuus käytännössä toteutetaan. Kannattaa pysähtyä perusasioihin. Sanotaanko me vaan, että meille saa tulla kaikki vai onko se totta?” H2

”Osa turvallisempaa tilaa voisi olla myös se, että saisi joskus myös pitää vaan kivaa.” H4

”Esteettömyys on tärkeä. Se kannattaa ottaa huomioon tapahtumissa ja viestinnässä. Se on osa yhdenvertaisuutta.” H5

Eri taustoista tulevia ja eri kieliä puhuvia vapaaehtoisia on toisinaan hankala tavoittaa. Ylipäänsä tiettyjen kohderyhmien tavoittaminen on haasteellista. Tietyt ihmisryhmät jäävät heikommalle tuelle siksi, että viesti ei tavoita heitä. Vertaistuen merkitys tapahtumassa työskentelevälle vapaaehtoiselle on suuri. Tapahtumaa tehdään yhteisön sisällä meiltä meille ja yhteisö luo myös painetta tapahtuman toteutumiselle.

Vapaaehtoisuus on tuonut myös syrjinnän kokemuksia. Työntekijät ovat valitettavasti joutuneet tottumaan vihapostiin ja negatiivisiin palautteisiin, mutta myös näkyvillä olleet vapaaehtoiset ovat saaneet osansa. Yhdenvertaisuus ei toteudu vielä tässä yhteiskunnassa ja pride-työryhmien tehtäväksi onkin jäänyt varmistaa, että tapahtumaprojektiin osallistuvat yhteistyökumppanit todella sitoutuvat syrjimättömyyden periaatteisiin, ettei osallistuminen ala vaikuttaa pelkältä sateenkaaripesulta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä Lahden SETA ry:lle, ja työn tavoitteena pitkällä tähtäimellä on auttaa Lahden SETA ry:tä kehittämään vapaaehtoistoimintaa ja sen johtamista erityisesti Lahti Pride -tapahtumaprojektissa. Kehittämistehtävä piti sisällään tutustumisen teemaan liittyvään teoriaan sekä teemahaastattelun. Haastattelujen pohjalta kertyneen aineiston perusteella tutkittiin sitä, kuinka ammattimaisesti pride-tapahtumia järjestävät yhdistystoimijat johtavat vapaaehtoisprojekteja, mitä hyviä toimintatapoja on jo käytössä, mitä haasteita niissä on havaittu ja voisiko ammattimainen projektijohtaminen tuoda apua näihin vapaaehtoistyönä järjestettäviin projekteihin. Tässä luvussa olen yhdistänyt oman tutkimukseni tuloksia työn kannalta keskeisiin kirjallisuuden teemoihin. Lisäksi luvussa on tuotu esille omaa pohdintaa ja jatkokehitysjatoksia.

5.1 Keskeisimmät tulokset

5.1.1 Johtaminen

Vapaaehtoisten johtamiseen kiinnitettiin kaikissa haastatelluissa yhdistyksissä paljon huomiota. Haastatellut suosittelivat, että vapaaehtoistyön koordinoitiin palkattaisiin tai valtuutettaisiin vapaaehtoistyön koordinaattori, joka toimisi linkkinä yhdistyksen ja vapaaehtoisten välillä. Myllymäki ja Hinkka (2016, 119–120) ovat samoilla linjoilla siinä, että vapaaehtoistyötä on koordinoitava, jotta jokainen vapaaehtoinen mieltäisi tekevänsä työn mielekkääksi ja motivoivaksi. Silloin vapaaehtoistyöllä on jatkuvuutta. Näin myös yhdistys saa tavoitteensa täytettyä vapaaehtoistyön voimin. Hyvä koordinoija ottaa huomioon kunkin vapaaehtoisen osaamisen ja kiinnostuksen kohteet. (Myllymäki & Hinkka 2016, 119–120.) Lisäksi tutkimuksessa painotettiin sujuvaa ja aktiivista yhteydenpitoa sekä sitä, että vapaaehtoisilla tulee olla selkeä tieto siitä, mitä heiltä odotetaan ja mitä tehtävästä saa vastineeksi.

Myllymäen ja Hinkan (2016, 42–43) mukaan vapaaehtoisten johtamisessa on huomioitava myös jäsenistön tai vapaaehtoiskaartin kompetenssi. Yhdistyksen on mietittävä tarpeitaan ja toimintatapojaan ja sen jälkeen kartoitettava, mitä osaamista hallituksella ja jäsenistöllä on näiden saavuttamiseksi. (Myllymäki & Hinkka 2016, 42–43). Myös haastatellut yhdistykset toivat esille, että jo vapaaehtoisten rekrytointivaiheessa kompetenssin tunnistaminen olisi tärkeää, jotta voidaan tarjota vapaaehtoisille sopivaa ja mielekästä tekemistä. Jokaiselle tulisi löytää tehtävä, oli hänen mahdollisuutensa osallistua kuinka laaja tahansa. Vapaaehtoistyötä tarjottiin laajoista vastuutehtävistä satunnaiseen lyhyeen roskankeruuvuoroon saakka. Myös Myllymäki ja Hinkka (2016, 114–115) mainitsivat, että osallistumisen mahdollisuuksia pitäisi olla tarjolla monimuotoisesti passiivisen jäsenyyden ja elämäntapavapaaehtoisuuden välillä.

Myllymäen ja Hinkan (2016, 351–352) esille tuomiin, vastuuhenkilöiden vaihtumisesta seuraaviin epäjatkuvuuskohtiin pyrittiin haastatelluissa yhdistyksissä tarttumaan keräämällä hiljaista tietoa ja dokumentoimalla tapahtumia, jotta osaaminen ja toimintatavat siirtyvät tarvittaessa taas uusille tekijöille (Myllymäki & Hinkka 2016, 53–54). Tiedon kerääminen, säilytys ja sen jakaminen kiinnostavat järjestökentällä yhä enemmän, kun itse järjestöt kasvattavat kokoaan ja merkitystään suhteessa yleiseen talouteen ja yhteiskuntaan (Ragsdell, Espinet ym. 2013, 351–352).

Sydänmaanlakan (2012, 117–119) käsittelemä henkilön valmiustason huomioiminen ja johtamistyylin valinta sen mukaisesti ei noussut esille haastatelluissa suoraan, vaikka taustalla se ajatus varmasti olikin kompetenssien tunnistamisessa ja oikean henkilön löytämisessä oikeaan tehtävään. Sydänmaanlakan (2012, 117–119) mukaan asiantuntijan valmius koostuu osaamisesta, motivaatiosta, vastuullisuudesta ja sitoutumisesta. Mitä passiivisempi tekijä on, sen enemmän ohjeita antavaa käyttäytymistä tarvitaan, ja toisaalta mitä itsenäisempi, sen vähemmän (Sydänmaanlakka 2012, 117–119). Pelinin (2011, 142) mukaan aikataulu pettää usein silloin, kun projektissa ei ole riittävästi resursseja suhteessa aikatauluun. Myös haastatellut korostivat vapaaehtoisten riittävyttä suhteessa aikatauluun. Asiantuntijaorganisaatioissa, joksi järjestöorganisaation lasken, projektien viivästymisen yleisin syy on se, ettei henkilötason kuormitus ole hallinnassa. Myös resurssiohjauksen työkalut voivat olla puutteelliset tai puuttua kokonaan. (Pelin 2020, 140.) Haastatellut toivat esille, että on tärkeää huolehtia siitä, että yksittäiset henkilöt eivät kuormitu tehtävien alle. Resurssiohjauksen työkalut vaikuttivat olevan kuitenkin melko alkeellisella tasolla.

Aivan kuten Harju (2004, 125) on kuvannut, vapaaehtoisia johdetaan suostuttelemalla ja vetoamalla, rohkaisemalla ja kannustamalla, kiittämällä ja palkitsemalla, huomioimalla ja osoittamalla arvostusta. Myös haastatellut olivat tunnistaneeet tämän toimintatavan. Kaikkien vapaaehtoistehtävien arvoa projektille painotettiin, sekä tuotiin esille henkilökohtaisen kohtaamisen ja kiitoksen merkitys. Kiitosta ja palkitsemista tehtiin sanallisen kiitoksen lisäksi järjestämällä yhteistä tekemistä ja kiitostilaisuuksia. Haastatelluissa organisaatioissa huomioitiin myös se, että vaikka vapaaehtoistyöstä ei saakaan palkkaa, monesti motivaatio tekemiseen nousee omista arvoista, tekemisen mielekkyydestä ja osallisuudesta. Kun kyse on palkkatyöstä, itse palkka mahdollistaa tiukan tavoitteen asettamisen, työn päivittäisen valvonnan ja jopa käskemisen. Myös Myllymäki ja Hinkka (2016, 16–19) mainitsevat, että vaikka vapaaehtoistyöstä ei saakaan palkkaa, sitä ei voi pitää vastikkeettomana, sillä moni vapaaehtoinen tekee työtä jonkun aineettoman hyödyn takia. Samoin Martela (2015, 76–79) painottaa, että vapaaehtoisprojektissa työskentelevät tekevät työtä ”rakkaudesta lajiin”, parantaakseen maailmaa tai vaikka edistääkseen itselleen tärkeitä arvoja. Martelan mukaan vapaaehtoisuus on lähtöisin vapaaehtoistyön tekijästä itsestään ja kuvastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, arvojaan ja identiteettiään. Vapaaehtoisuus on itsensä toteuttamista, ei velvollisuudentunnosta tai pakosta suorittamista. (Martela 2015, 76–79.)

Haastatelluissa yhdistyksissä kuitenkin huomioitiin se, että työtehtävien kasaantuessa vain tietyille tekijöille ja kuormituksen kasvaessa myös vapaaehtoistyöstä voi tulla suorittamista. Kaikkien jaksamisesta ja kuormituksesta tuli näin pitää huolta. Haastatellut

painottivat oikeiden ihmisten löytämistä oikeisiin tehtäviin ihmisten omat mielenkiinnonkohteet huomioiden. Myllymäki ja Hinkka (2016, 19–21) painottavatkin, että vapaaehtoisuuden määrääminen tiettyyn tehtävään ja käskyttäminen ei toimi, koska vapaaehtoisuudesta johtuen vapaaehtoinen voi yksinkertaisesti päättää, että on saanut tarpeekseen ja lähteä yhdistyksen hallituksesta, avaintehtävästä tai yhdistyksestä kokonaan. Huonosta johtamisesta johtuvan harmistuksen kasvaessa motivaatio voi loppua. Jäsenetön yhdistys taas menettää merkityksensä, siksi tämä uhka on otettava vakavasti. (Myllymäki & Hinkka 2016, 19–21.)

Haastatellut kertoivat laajoista rekrytointiprosesseista ja siitä, että jo olemassa olevia vapaaehtoisia oli kysyty mukaan. Haastateltavat eivät tuoneet esille mahdollisuuksia etsiä vapaaehtoisia aktiivien omista verkostoista tai henkilökohtaista kontaktia pyytää heitä mukaan. Myllymäki ym. (2016) mainitseekin, että on paljon ihmisiä, jotka eivät hakeudu mihinkään tehtävään. Heitä on pyydetävä mukaan monikielisesti ja -mediallisesti. Osallistumisesta on tehtävä saavutettavaa kaikille. On vain pieni joukko jo järjestötyössä kokeneita ihmisiä, jotka tietävät, mitä kaikkea yhdistyksessä tehdään ja voisi tehdä. Moni tekisi asioita mielellään, kun tietäisi juuri hänelle olevan sopivaa tekemistä, eli kerrotaan ääneen ja listataan pieniä ja isompiakin tehtäviä, joihin etsitään tekijöitä. Myös järjestön aktiivitoimijat voivat olla tietämättömiä jäsenten ja muiden potentiaalisten vapaaehtoisten piilo-osaamisesta. Kun tekijöitä on vaikea saada, kuormitus kasvaa niille, jotka lupautuvat mukaan. Tämän välttääksemme vapaaehtoistoissa pitäisi mahdollistaa se, että on mahdollista osallistua sillä määrällä, mitä kullakin on kulloinkin annettavanaan. Johdon on suhtauduttava kaikkiin toimijoihin tasa-arvoisesti ja osattava viestiä tehtävistä tehokkaasti. Pelkkä pyytäminen ei aina riitä, on tarjottava myös tieto mitä, missä, milloin. (Myllymäki & Hinkka, 2016, 116–118.)

5.1.2 Motivointi

Filosofi Martelan (2015, 48–53) mukaan ihmisen neljä psykologista perustarvetta, vapaaehtoisuus, kyvykkyys, läheisyys ja hyväntekeminen, tekevät elämästä arvokkaan, elämisen arvoisen. Psykologisten perustarpeiden tarve on rakennettu sisälle ihmiseen. Kun koemme puutosta näissä tarpeissa, etsimme tapoja tyydyttää ne paremmin. (Martela 2015, 48–53.) Haastateltavien vastauksissa korostui vapaaehtoisuus eli se, että vapaaehtoinen toimii omalla mukavuusalueellaan ja tekee itselleen mieluisia tehtäviä: ei pakotettuna vaan halusta olla mukana ja rakentaa parempaa maailmaa. Kyvykkyys korostui kiitoksessa: kaikki tehtävät olivat tärkeitä, vapaaehtoisen tekemästä työstä kiitettiin ja sitä kohtaan osoitettiin arvostusta. Pyrittiin myös löytämään jokaiselle juuri hänelle sopiva tehtävä, jotta hän suoriutuisi siitä ja kokisi, että tekee työtä yhteisen hyvän eteen. Läheisyys ja siihen liittyvä yhteenkuuluvuuden tunne määriteltiin yhdeksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Painotettiin hyvän porukan merkitystä ja sitä, että pride-tapahtumaa tehtiin itselle ja omalle yhteisölle. Vapaaehtoiskoordinaattorin tehtäviin kuului vapaaehtoisten hyvinvoinnista huolehtiminen. Yksinkertaisimmillaan se oli sitä, että kysyttiin, mitä heille kuuluu, ja tarjottiin vertaistukea. Hyväntekeminen motivaatiotekijänä koettiin pride-tapahtuman osalta suureksi. Vastaajien mukaan vapaaehtoisia motivoi mahdollisuus tehdä työtä yhteisen hyvän, ihmisoikeuksien ja yhteisten arvojen vuoksi. Martela (2015,

48–53) mainitseekin, että hyväntekeminen on voimakas arvokkaan elämän lähde. Kun ihminen kokee, että hänen toimintansa tuottaa hyvää, se luo myös merkitystä omaan elämään. Kokemus hyväntekemisestä vahvistaa myös omaa hyvinvointia. (Martela 2015, 48–53.)

Nylund ja Yeung (2005, 104–107) kuitenkin huomauttavat, että länsimaisen yhteiskunnan modernisaatio ja sen mukanaan tuoma yksilöllisyyden lisääntyminen ovat välillisesti tehneet vapaaehtoistyöstä vähemmän kollektiivista, yksilöllisempää ja refleksiivisempää. Nämä muutokset haastavat yksilöiden vapaaehtoistoimintaan motivoitumisen, mukaan lähtemisen ja pidemmällä tähtäimellä sitoutumisen. (Nylund & Yeung 2005, 104–107.) Heidän vapaaehtoistoiminnan timanttimalli (Kuvio 3) pureutuukin tarkemmin vapaaehtoisuuden motivaation kokemuksiin ja niiden kuvauksiin. Vapaaehtoisuuden motivaation kokemuksista haastateltujen vastauksista oli tunnistettavissa vapaaehtoistyöntekijästä ulospäin suuntautuvat neljä motivaatioteemaa: suuntautumista itsestä pois kohti sosiaalisia piirejä, toimintoja, uusia sisältöjä ja muille antamista. Vapaaehtoistoimijaa itseään kohden suuntautuneen pohdinta ja itselle saaminen kuuluivat vastauksissa, mutta etäisyyttä toisista ja tuttujen teemojen jatkuvuus eivät nousseet motivaatiotekijöiksi vastausten mukaan.

5.1.3 Talous, aikataulu ja tulos

Vaikka kuten Pelin (2011, 161) toteaa, yritysmaailmassa projektin toteutusaikataululla ja kustannuksilla on selvä yhteys. Yhdistystoiminnassa näin ei kuitenkaan aina ole henkilöresurssien ollessa vapaaehtoisia. Yritysmaailmassa raha on sekä panos että tuotos. Yhdistysmaailmassa se on vain yksi resursseista eikä edes ainoa, sillä vapaaehtoistyö on usein merkitykseltään tärkeämpi kuin raha. (Myllymäki & Hinkka 2016, 33.) Haastattelussa nousi esille, että pride-tapahtumaprojektin taloudellinen onnistuminen on projektin pysyminen budjetissa tai se, että toteuma jää jopa alle suunnitellun budjetin.

Kuten Harju (2004) mainitsee, oman haasteensa vapaaehtoisten johtamiselle tuo resurssien rajallisuus. Vaikka avustukset antavat järjestöille toiminnan edellytykset, muu varainhankinta on hankalaa ja aikaa vievää (Harju 2004, 111). Monet yhdistykset tekevät perustoimintaansa avustusvaroin, mutta erillisiin projekteihin on hankittava rahoitus ennen kuin tiedetään, mitä voidaan toteuttaa. Rahoituksen epävarmuus koettiin haastavaksi haastatelluissa yhdistyksissä, koska avustusten määriä oli vaikea arvioida etukäteen. Lisäksi yhteistyökumppanirahoitus eli sponsorihankinta koettiin epävarmaksi ja työlläksi tavaksi rahoittaa projekti pääosin siksi, että se vaati henkilöresurssin, jolla on aikaa ja mahdollisuus panostaa aiheeseen.

Vapaaehtoistyöntekijöiden panoksen merkitys nousi tärkeimmäksi tekijäksi niin talouden, aikataulun tai tuloksenkin suhteen. Jos vapaaehtoisia ei ollut riittävästi, resurssit ja jaksaminen menivät rahoituksen kasaan keräämiseen, eikä sisältöjen kirkastamiselle jäänyt niin aikaa. Aikatauluhaasteita aiheutti se, että lupien ja avustusten hakuprosessit ovat pitkiä mutta myös kriittisiä tapahtuman järjestämisen kannalta. Lupahakemuksiin täytyi löytyä tekijä hyvissä ajoin, jotta tapahtuman reunaehdot olivat selvillä. Toisinaan

aikataulu myös venyi, koska ydinhenkilöt olivat kiireisiä yhdistyksen perustoiminnan kanssa. Pride-tapahtumaprojektin tavoiteltu tulos on ajallaan ja budjetissa järjestetty tapahtuma. Sen lisäksi tavoiteltiin laadukasta, kantaaottavaa ja viihdyttävää sisältöä sekä vapaaehtoisten toiminnan mielekkyyttä. Tuloksen onnistumista mitattiin seuraamalla budjettia, aikataulua sekä pyytämällä palautetta vapaaehtoisilta, esiintyjiltä, yleisöltä ja yhteistyökumppaneilta.

Vaikka Myllymäki ja Hinkka (2016, 59) varoittivat, että vapaaehtoistyötä saatetaan pitää itsestäänselvyytenä, koska siitä ei makseta palkkaa, se ei kuitenkaan näkynyt haastattelujen vastauksissa. Haastatelluista poikkeuksetta kaikki korostivat vapaaehtoisten arvoa yhdistykselle ja tapahtumalle. Kiitokseen ja palkitsemiseen sekä yhteisöllisyyden luomiseen kiinnitettiin erityisesti huomiota, jotta kokemus olisi vapaaehtoiselle hyvä ja hän haluaisi tulla myös uudestaan mukaan.

5.1.4 Toiminnan kehittäminen sekä vapaaehtoistyö vähemmistöissä

Karreisen ym. (2017, 5–9) mukaan yhdistykset ovat haasteen edessä vapaaehtoistoiminnassaan. Sitoutuneita tekijöitä ei ole riittävästi, ja moni aktiivi uupuu työtaakan alle. Uusia tekijöitä ei löydetä, ei osata etsiä tai perehdyttäminen koetaan hankalana. Yhdistyksissä mietitään, mistä voitaisiin löytää vapaaehtoisia ja uusia aktiivitoimijoita sekä miten sitouttaa heitä toimintaan niin, että he myös pysyisivät mukana. Kehityshaluinen yhdistys miettii sitä, miten voisi kehittää toimintaansa vapaaehtoisystävällisemmäksi ja vetovoimaisemmaksi. (Karreinen ym. 2017, 5–9.) Haastatellut yhdistykset kokivat, että pride-tapahtumaprojektiin vapaaehtoisten löytäminen oli helppoa. Vain yhdessä yhdistyksessä oltiin huomattu, että vapaaehtoisten löytäminen oli hankaloitunut. Hankaluutta oli havaittu enemmän perustoimintaan liittyvien vapaaehtoisten löytämisessä, kun tehtävä olisi vaatinut erikoisosaamista ja pidempää sitoutumista.

Raportointia eli järjestön muistin luomista pyrittiin kehittämään, jotta hiljainen tieto ei katoaisi pois lähtevien mukana. Lisäksi pyrittiin sitouttamaan vapaaehtoisia niin, että he osallistuisivat seuraavaankin tapahtumaan. Näin projekti ei alkaisi aina alusta uusien tekijöiden vaan kokemus aiemmista tapatumista ja sitä kautta kertynyt osaaminen ja tieto siirtyisivät tapahtumasta toiseen. Toimintaa pyritään kehittämään ensisijaisesti palautteen pohjalta, mutta yksityiskohtaisia vapaaehtoistoiminnan kehittämissuunnitelmia ei noussut haastatteluissa esiin. Kehitystyö keskittyi tunnistettuihin haasteisiin ja kehityskohtiin, joihin haluttiin tarttua, kun sille vain löytyisi aikaa ja resurssia.

Haastatteluissa nousi esille inklusiivisuuden ja turvallisemman tilan periaatteiden merkitys ja se, että tapahtuma ja toiminta todella olisi avointa kaikille. Vapaaehtoistoiminta ja pride-tapahtumassa mukana oleminen on tuonut myös syrjinnän kokemuksia osallistujille. Uupuminen uhkaa vapaaehtoistyöntekijää palkkatyötä tekevää enemmän, koska vapaaehtoistyötä tehdään muun elämän, palkkatyön, opintojen, lastenhoidon yms. ohessa. Se aiheuttaa painetta ajankäytölle sekä jaksamiselle. (Karreinen ym. 2017, 114.) Tähän kun yhdistää syrjinnän kokemukset ja sen, ettei vapaaehtoistyötä voi aina

tehdä avoimesti ja julkisesti häirinnän ja vihan pelossa, on vapaaehtoistyö vähemmistöissä erityisen kuormittavaa.

5.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Kautta linjan haastateltavissa yhdistyksissä oli hyvin tietoa ja taitoa organisoida vapaaehtoistyötä ja johtaa projekteja. Erityisesti työntekijävetoisten projektien kypsyyssaste oli hyvä. Haasteeksi kuitenkin vapaaehtoisvetoisissa yhdistyksissä muodostuivat rakenteiden puuttuminen ja liian vähäiset henkilöresurssit. Vapaaehtoistyön organisointia mietittiin vasta silloin, kun vapaaehtoisille oli tarvetta, mutta arjen prosessit vapaaehtoistyön organisointiin ja johtamiseen olivat vajavaiset. Monesti myös vapaaehtoisvetoisissa projekteissa koettiin, että työ kertyi liikaa ydintiimille eikä vapaaehtoistyön johtamiseen projekteissa ollut käytettäväksi niin paljon aikaa tai energiaa, kuin siihen haluttaisi käyttää.

Haastatteluissa ei noussut esille mitään suuria yllätyksiä vaan opinnäytetyön teoria vastasi järjestöjen todellisuutta. Vapaaehtoistyön organisoinnin osaaminen oli työntekijävetoisissa projekteissa todella laajaa. Vapaaehtoistyönä organisoiduissa projekteissa hyödyttäisiin vapaaehtoistyön organisoinnin suunnitelmasta ja vapaaehtoistyön organisaattorin nimeämisestä, projektikokonaisuuden johtaminen auttaisi pääsemään toivottuun tavoitteeseen. Projektin johtamisen teemat eivät kuitenkaan nousseet haastatteluissa kovinkaan merkittävään asemaan. Haastattelijana koin, että haastateltavien oli vaikea mennä projektinhallinnan teemoihin, koska he käsittelivät projektia sekä vapaaehtoistyön johtamista kokonaisuutena. Haastatteluissa nousikin esille ajatus, että pride-tapahtumaprojektin johtaminen on erityisesti juuri vapaaehtoisten motivointia ja kannustamista kohti yhteistä tavoitetta.

Vaikka on olemassa projektinhallinnan metodologioita PRINCE2:stä PMBoK:iin, koen ne liian monimutkaiseksi otettavaksi käyttöön sellaisenaan vapaaehtoisvoimin johdetuissa vapaaehtoisprojekteissa. Lahden SETA ry:n projektitoiminnassa on käytössä perinteiset aikaan, rahaan ja tulokseen keskittyvät projektinhallinnan työkalut. Aikataulua seurataan tuottajan toimesta Excelissä, ja sitä käsitellään niin hallituksen kokouksissa kuin työryhmäkokouksissakin. Budjetti tehdään ja hyväksytetään hallituksella, jonka jälkeen sen toteumaa seurataan aktiivisesti koko projektin ajan. Tuloksen, itse tapahtuman sisällön, kokonaisuutta seurataan ydintiimin kokouksissa. Tulos joustaa ajan ja rahan sijaan, koska tapahtumalle on tietty deadline ja budjetti, joita ei voi ylittää. Näen, että nämä projektinhallinnan työkaluina ovat riittävät vapaaehtoistyönä tehtävän projektin hallintaan. Kuitenkin projektiryhmä, ydintiimi, kaikki vapaaehtoiset ja yleisesti vapaaehtoistyö ei ole yhtä johdonmukaisesti johdettua. Näin ollen olen esittänyt Lahden SETA ry:lle kehityskohteiksi seuraavia osa-alueita:

1. Vapaaehtoistoiminnan kehittämisen suunnitelmasta sopiminen ja lopulta vapaaehtoistoiminnan johtamisen suunnitelman koostaminen. Suunnitelman pohja löytyy liitteestä liite 2. Pohja on koostettu kehityshankkeen taustateorian sekä haastatteluissa esiin tuotujen haasteiden pohjalta.
2. Vapaaehtoistoiminnan vastaavan nimeäminen.

3. Vapaaehtoisten johtamisen organisointi vuositasolla, ei ainoastaan yhteydessä tapahtumiin.

Jatkokehityshankkeena toimisi vapaaehtoistyön vastaavan työkirjan kehittäminen juuri pride-tapahtumia silmällä pitäen. Näkisin, että pienemmät pride-tapahtumaa järjestävät yhdistykset voisivat hyötyä myös pride-tapahtumaan keskittyvästä projektinhallinnan käsikirjasta.

5.3 Luotettavuus ja yhteenveto

Merkittäviä hyvän tutkimuksen kriteerejä ovat tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus sekä eettinen kestävyys. Johdonmukaisuus konkretisoituu tutkimusraportissa argumentaatioissa, kuten siinä, miten ja millaisia lähteitä käytetään. Eettisyys koskee niin tutkimusaiheen valintaa kuin myös tutkimuksen laatua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149.) Ihmisoikeudet ovat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettinen perusta, ja siksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota juuri tutkittavien suojaan. Tutkijan on näin ollen käytävä läpi tutkittavan kanssa tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja tutkimukseen liittyvät mahdolliset riskit. Tutkittavalla on täysi oikeus missä tahansa vaiheessa tutkimusta kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää mukanaolonsa. Hän voi myös kieltää jälkikäteen itsen koskevan aineiston käytön tutkimusaineistona, ja hänellä on oikeus tietää nämä oikeutensa. Tutkijan vastuulla on varmistaa, että kun osallistuja antaa suostumuksensa, hän todella tietää mihin suostuu. Osallistujien oikeudet ja hyvinvointi on turvattava tutkimusprosessin aikana eikä heille saa aiheuttaa vahinkoa. Tutkimustiedot on pidettävä luottamuksellisina eikä niitä saa käyttää mihinkään muuhun tarkoitukseen, kuin mitä tutkittavalle on luvattu. Tutkimuksen tiedot on järjestettävä niin, että osallistujat jäävät anonymieiksi eikä heidän identiteettinsä paljastu. Osallistujalla on myös oikeus odottaa, että tutkija noudattaa lupaamiaaan sopimuksia ja toimii rehellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156.) Tutkimusetiikka tulisi pitää mielessä siksi, että tutkijalla on institutionaalinen asema ja näin ollen valtaa suhteessa tiedonantajaan, ja tutkimusasetelmaan voi liittyä itsessään jo eettisiä ongelmia sekä hyvä tieteellinen käytäntö voi tuntua ongelmalliselta toteuttaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147). Tutkimusetiikalla ja hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeaksi todettujen tutkimuksellisten toimintatapojen noudattamista ja edistämistä. Sen lisäksi siihen liittyy tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja mahdollisen epärehellisyyden tunnistaminen ja torjuminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta luotettavuuden arvioinnissa tulisi muistaa arvioida tiettyjä osa alueita. Olisi arvioitava tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, omia sitoumuksia tutkijana, aineiston keruuta, tutkimuksen tiedonantajia, tutkija-tiedonantaja-suhdetta, tutkimuksen kestoa, aineiston analyysiä sekä tutkimuksen luotettavuutta ja raportointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.)

Valitsin tutkimuksen kohteeksi sateenkaarijärjestöjen vapaaehtoistoiminnan pride-projektissa, koska niin minä itse kuin toimeksiantajayhdistyksen Lahden SETA ry:n luotta-

musjohto olimme huomanneet, että niin projektinhallinnassa kuin vapaaehtoistyön organisoinnissakin voisi olla kehitettävää. Opinnäytetyön sidonnaisuuksiin liittyy myös se, että olen itse tehnyt vapaaehtoistöitä ja toiminut luottamustoimissa Lahden SETA ry:ssä vuosina 2017–2021. Olen tuonut tämän esille rehellisesti ja avoimesti niin opinnäytetyöprosessin aikana kuin tutkimushaastatteluja tehdessä. Tutkijan puolueettomuus on tässä tapauksessa kyseenalainen. Toisaalta taas laadullisessa tutkimuksessa ajatellaankin niin, että tiedonantajan kertomus suodattaa aina tutkijan oman kehyksen läpi, koska hän on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Itse koin, että oma taustani on omiaan lisäämään luottamuksen tunnetta tutkimustilanteessa, koska jaan sen saman elämän viitekehyksen, kuin haastateltavatkin. Tiedän itse kokemuksen kautta, kuinka kuluttavaa vapaaehtoistyö ihmisoikeuksien parissa voi olla.

Aineiston keruu tapahtui yksilökohtaisina teemahaastatteluina Teamsin tai jonkun muun vastaavan sovelluksen kautta. Haastatteluja ei tallennettu, vaan niistä tehtiin muistiinpanot haastattelun aikana. Kerroin haastattelun aluksi, että kirjoitan keskustelun lomassa muistiinpanoja tietokoneella, mutta pyrin olemaan parhaani mukaan läsnä myös keskustelussa. Haasteena koin sen, että haastattelun aikana oli välillä ongelmia nettiyhteyksissä, haastateltava saattoi olla tilanteessa, ettei täysin pystynyt keskittymään haastatteluun tai että en haastattelijana ollut aivan niin läsnä lisäkysymysten esittämiseen ja haastattelun soljuvaan johtamiseen, koska kirjoitin samalla muistiinpanoja. Tutkimuksen tiedonantajiksi valittiin SETA ry:n jäsenjärjestöjen vastuuhenkilöitä, jotka järjestävät pride-tapahtumaa yhteistyössä toisen järjestön kanssa tai täysin itsenäisesti. Koin pride-tapahtumat vertailukelpoisiksi tapahtumiksi, vaikka eri järjestöillä ne olivatkin hyvin eri kokoisia esimerkiksi osallistujamääriltään ja budjeteiltaan. Tiedonantajia oli viisi, ja he osallistuivat haastatteluun ympäri Suomen. Tutkija-tiedonantaja-suhde toimi mielestäni hyvin, koska olimme vertaisia. Olin itse myös tuottanut pride-tapahtumaa ja tunsin järjestötoiminnan arjen. Tutkimuksen kesto oli varsin pitkä työskentelyn hitauden vuoksi. Tein tutkimusta työn ohella korona-aikaan enkä pystynyt keskittymään siihen aktiivisesti. Vuoden 2019 lopulla valitsin aiheen, vuoden 2020 ja 2021 aikana keskityin teorian keräämiseen ja vuoden 2021 lopulla sovin haastattelut. Haastattelujen tekeminen ja sisällönanalyysi tapahtuikin sitten nopeutetulla aikataululla vuoden 2022 alussa. Aikataulullisia haasteita oli erityisesti taustateoriaa kirjoittaessa, ja se näkyy lopullisessa työssä esimerkiksi hyvin eri-ikäisinä lähteinä.

Ennen tutkimushaastattelua otin yhteyttä osallistujiin, kerroin kuka olen, millaista kehityshanketta teen sekä mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät. Kerroin haastateltaville itsestäni ja siitä, että teen tutkimusta itse järjestöaktiivina ja vapaaehtoistyöntekijänä ja että teema on myös minulle henkilökohtaisesti tärkeä. Kerroin tutkimushaastattelun alussa myös siitä, että vaikka keskustelemme osallistujien taustoista ja henkilökohtaisista asioista, en kerää, käsittele tai tallenna henkilötietoja. Osallistuminen oli vapaaehtoista, ja varmistin osallistujan suostumuksen tutkimushaastatteluun vielä juuri ennen haastattelun aloittamista. Olen ottanut tutkimuksessa huomioon osallistujien oikeudet ja hyvinvoinnin sekä mahdollistanut yhteydenoton tutkimuksen tekijään monipuolisesti eri viestintävälineitä käyttäen, jos osallistujilla herää kysymyksiä tai pohdintoja aiheeseen liittyen. Tiedot on käsitelty luottamuksellisesti, nimettömästi ja vastuullisesti, eikä niitä ole käytetty mihinkään muuhun, kuin luvattuun tarkoitukseen.

Käytetty kirjallisuus osoittautui relevantiksi, koska teoriapohja valmisti hyvin teemahaastatteluihin ja niissä käsiteltyihin asioihin. Teorian painottuessa juuri vapaaehtoistyön organisointiin perinteisen projektinhallinnan teorian sijaan se vastasi täysin haastatteluissa esiin noussutta ajatusta vapaaehtoistyön organisoinnin tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. Teorian ja haastattelujen pohjalta oli mahdollista koostaa yleisesti hyväksi havaitut toimintatavat ja esittää niiden pohjalta kehityskohteet toimeksiantajalle. Näin käytännössä tulosten perusteella on mahdollista kehittää toimeksiantajan toimintaa.

Tulevaisuuden vapaaehtoistyöntekijöiden niin kuin muidenkin kansalaisten toiminnan motiivit erilaistuvat ja yksilöllistyvät. Tekijöiden yksilölliset tarpeet korostuvat, ja se heijastuu myös vapaaehtoistyön tekemiseen. Tulevaisuuden uusi vapaaehtoistoiminta on yksilöllisyyttä ja henkilökohtaisia intressejä korostavaa. Siihen liittyy hajautettu organisaattiorakenne, matala sitoutuminen organisaatioon ja väljät verkostot. Jatkuvuuden sijaan siinä näkyvät ajankohtaiset kiinnostuksen kohteet, tasapainoilu omien ja organisaation tarpeiden välillä sekä käytännöllinen suhtautuminen käsillä olevaan tehtävään. Sitä leimaa määräaikaisuus ja epäsäännöllisyys, siinä mietitään panosta suhteessa vapaaehtoistyöstä saatavaan tuotokseen ja siinä korostuu vastavuoroisuus. (Iso-Aho 2011, 45.)

Tutkimus on minusta tärkeä, koska kehittämällä toimintaa järjestelmällisemmäksi ja luomalla toiminnan malleja voidaan vapauttaa kallisarvoisia vapaaehtoistyöntekijätunteja siihen inhimilliseen ja vuorovaikutteiseen työhön, joka auttaa yhdistystä jatkamaan vaikuttavaa toimintaansa ja kasvamaan. Aihe sopii projektijohtamisen opintoihin, koska tarkastelen järjestötoimintaa ja vapaaehtoistyötä juuri projektikontekstissa. Koin, että minulla on jo paljon kokemuksen tuomaa tietoa aiheesta ja näin ollen tutustumalla aiheeseen lisää ja tutkimalla järjestötoimijoiden toimintaa voin lisätä tietoa ja ymmärrystä teemasta järjestökentällä.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Atkinson, R. 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. Viitattu 26.3.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786398000696#BIB3>

Euroopan parlamentti, Mietintä vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämisessä (2007/2149(INI)). Viitattu 14.6.2021. <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+XML+V0//FI>

European Union Agency for Fundamental Rights 2019. A long way to go for LGBTI equality. Viitattu 28.3.2022. <https://fra.europa.eu/en/publication/2020/eu-lgbti-survey-results>

European Union Agency for Fundamental Rights 2019. EU LGBTI survey II A long way to go for LGBTI equality. Country data Finland. Viitattu 28.3.2022. https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/lgbti-survey-country-data_finland.pdf

Finlex, 1992. Tuloverolaki. Viitattu 10.1.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Kokemäki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Iso-Aho, J. 2011. Vapaaehtoisten merkitys projektin taloudelle? Kulttuuri kutsuu – vapaaehtoiset tapahtumien voimavarana ja hengenluojina. Viitattu 10.1.2022. http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/6_Kulttuuri_kutsuu_iso-aho_KEVYT2.pdf

Karreinen L., Halonen M. tennilä M. 2017. 10 Askelta parempaa vapaaehtoistoimintaan. Tampere: Hämeen kirjapaino Oy.

KSL Opintokeskus. 2018. Yhdistystoiminnan avaimet. Viitattu 14.6.2021. https://ksl.fi/app/uploads/2022/01/Yhdistystoiminnan-avaimet_verkkoversio_FINAL.pdf.

Lahden SETA ry, 2021, Strategia 2020–2023. Viitattu 25.1.2021. <https://www.lahdenseta.fi/yhdistys/>.

Lahden SETA ry, 2020, Toimintasuunnitelma 2021. Viitattu 16.6.2021. https://www.lahdenseta.fi/wp-content/uploads/2021/01/Lahden-SETA-ry_toimintasuunnitelma-2021.docx.pdf.

Lahden SETA ry, 2021, Mikä on Lahden SETA? Viitattu 25.1.2021. <https://www.lahdenseta.fi>.

Lahti Pride 2021. Viitattu 30.3.2021. <https://lahtipride.fi/>.

Lavagnon A. I. 2009. Project Success as a Topic in ProjectManagement Journals. Viitattu 8.6.2022. https://www.researchgate.net/publication/229652151_Project_Success_as_a_Topic_in_Project_Management_Journals

Martela, F. 2015. Valonöirit: Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

MIPA tutkimuskoonti, 2018, Päihde- ja mielenterveysjärjestöjen tutkimusohjelma, Järjestöt hyvinvoinnin, osallisuuden ja kohtaamisen vahvistajina. Viitattu 16.6.2021. https://tiedostot.a-klinik-kasaatio.fi/MIPA_Tutkimuskoonti.pdf

Müller R. & Jugdev K. 2012. Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success. Viitattu 12.6.2022. <http://dx.doi.org/10.1108/17538371211269040>

- Myllymäki, R. & Hinkka, T. 2016. Yhdistysjohtamisen opas: yhdistys ei ole yritys. Vantaa: Ketterät kirjat Oy.
- Nylund, M. & Yeung, A. (toim.) 2005. Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino.
- Pelin, Risto 2011. Projektihallinnan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pelin, Risto 2020. Projektihallinnan käsikirja. Norderstedt: BoD - Boks on Demand.
- Ragsdell, Gillian, Ortoll Espinet Eva and Norris Michael 2013. Knowledge management in the voluntary sector: a focus on sharing project know-how and expertise. Viitattu 26.3.2022. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=28902992>
- Rahkonen, Juha 2018. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa. Viitattu 25.1.2021. <https://kansalaisareena.fi/aineistoa/tutkimukset-ja-selvitykset/>. Vierailtu 25.1.2021.
- Ruuska, Kai 2012. Pidä projekti hallinnassa. suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Seta ry, Euroopan perusoikeusviraston kyselytulokset julkaistu: yli 140 000 sateenkaari-ihmistä vastasi. Viitattu 28.3.2022. <https://seta.fi/2020/05/14/frakysely2020/>
- Seta ry, Sateenkaarisanasto. Viitattu 30.3.2021. <https://seta.fi/sateenkaaritieto/sateenkaarisanasto/>
- Seta ry, Pride -tapahtumat Suomessa. Viitattu 30.3.2021. <https://seta.fi/jarjesto/pride-tapahtumat-suomessa/>
- Suomen Kyselytutkimus Oy, Auttaminen korona aikana. Viitattu 18.10.2021. https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2020/09/KOOSTE_Auttaminen-korona-aikana_syksy2020.pdf
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?. Helsinki. Talentum.
- Toor S. & Ogunlana S. O. 2010. Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. Viitattu 26.3.2022. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S0263786309000623#bib3>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.
- Vapaaehtoistyö Suomessa 2010 ja 2015. Kansalaisareenan, HelsinkiMission ja Kirkkohallituksen Taloustutkimukselta tilaama tutkimus suomalaisten tekemästä vapaaehtoistyöstä. Viitattu 25.1.2021. <https://kansalaisareena.fi/aineistoa/tutkimukset-ja-selvitykset/>
- Viikka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Liite 1 Haastattelun teemat

TAUSTAKYSYMYKSET

VAPAAEHTOISTYÖN ORGANISOINTI

PROJEKTIRYHMÄ

AIKA

RAHA

TULOS

ONNISTUMISEN MAHDOLLISTAJAT

AVOIN

Liite 2 Vapaaehtoistyön johtamisen suunnitelman pohja Lahti Pride -projektille

SISÄLLYS

1. Vastuuhenkilöt
 - a. Hallitus
 - b. Vapaaehtoistyön koordinaattori
2. Vapaaehtoistyön johtamisen vuosikello
 - a. Toiminta vuositasonalla
 - b. Toiminta Lahti Pride -tapahtumassa
3. Vapaaehtoistehtävien paketointi
4. Vapaaehtoisten motivointi
 - a. Osallistumisen motivointi
 - b. Oikea henkilö oikeaan tehtävään
5. Vapaaehtoisura järjestössä
 - a. Vapaaehtoisten sitouttaminen
6. Vapaaehtoisryhmän johtaminen
 - a. Ryhmätoiminnan periaatteet
7. Kiittäminen ja palaute
8. Raportointi
9. Vapaaehtoisten johtaminen
 - a. Periaatteet
 - b. Viestintä koordinaattorin ja vapaaehtoisten välillä