



# VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN

VOITTOJA JOKA PÄIVÄ



## Sisällysluettelo

Johdanto.....	3
Miten tätä kirjaa käytetään?.....	4
Kirjan käyttömetodi.....	5
Mihin seuramme tarvitsee vapaaehtoisia? .....	6
Ketä vapaaehtoiset ovat? .....	8
Miksi vapaaehtoiset ovat mukana – motiivit? .....	10
Tavoite- ja toimenpidekartan käyttöohje .....	14
Tavoite- ja toimenpidekartat.....	16
Miten saamme vapaaehtoiset mukaan – rekrytointi? .....	18
Miten saamme pidettyä vapaaehtoiset mukana – sitouttaminen?....	22
Miten seuramme kehittäminen varmistetaan – kehitystyö?.....	25
Lähteet.....	28

Palloliitto kiittää Veli-Matti Yli-Rinnettä hänen panoksestaan Vapaaehtoisten johtaminen -työkirjan työstössä.



# Johdanto

Suomalaisen jalkapallon toiminnan mahdollistavat jalkapalloseurat. Seurojen toiminta taas perustuu suurilta osin vapaaehtoistoimintaan. Vapaaehtoinen toimija voi olla hallituksen puheenjohtaja tai ker-  
ran vuodessa seuran perinteisessä tapahtumassa auttavan käden tarjoava apuri – ja kaikkea siltä väliltä.

Hyvin organisoitu ja seuran strategian toteuttamiseen sitoutettu vapaaehtoistoiminta on suuri voima-  
vara. Tämän voimavaran avulla seura voi toimia joustavasti jatkuvasti muuttuvassa ja haastavassa  
toimintaympäristössään.

Johtamisen voidaan ajatella lähtevän ymmärryksestä, millainen merkitys johdettavalla asialla on  
omassa toimintaympäristössään. Jalkapalloseura tarvitsee mission eli olemassa olonsa syyn. Miksi  
meidän seuramme on olemassa? Mitä yhteisö ympärillämme menettäisi, jos meitä ei olisi?

Yhtä tärkeää johtamisen kannalta on hahmottaa selkeästi se suunta, jota kohti halutaan kulkea.  
Jalkapalloseura tarvitsee – toimiakseen tehokkaasti – yhteisen suunnan eli vision. Visio on parhaim-  
millaan yhteisön yhteinen unelma, jota koko jalkapalloseura yhdessä tavoittelee. Mitä me haluamme  
tulevaisuudessa tässä seurassa? Millainen tulevaisuuskuva sytyttää meidät taistelemaan arjessa  
sen puolesta?

Koska visio on unelma, tarvitaan tavoitteita, jotka toimivat ”portaina” kohti visiota. Millaisia asioita  
tulisi saavuttaa ja millaisia toimenpiteitä toteuttaa, jotta jalkapalloseuramme kulkisi porras kerrallaan  
kohti sen omaa visiota?

On tärkeää huomata, että pienen aktiivijoukon näkemys jalkapalloseuran unelmasta on lähtökohdil-  
taan vaikeasti toteutettavissa. Jalkapalloseura tarvitsee jaetun yhteisen vision, jotta sillä on seuratoi-  
mijoita laajasti sitouttava vaikutus. Koko jalkapalloseuraväkeä energisoivan vision tulee mahdollistaa  
sisälleen mahdollisimman laajasti yhteisön jäsenten erilaisia unelmia.

Vapaaehtoisten johtaminen onkin lähtökohdiltaan vapaaehtoisten kuuntelemista ja siten heidän unel-  
miensa ja odotustensa tiivistämistä yhteiseksi suunnaksi. Kuuntelemisen lisäksi johtaminen on eri  
tasoilla ja eri suunnista tapahtuvia toimenpiteitä. Johtamistoimenpiteillä ohjataan ihmisiä toimimaan  
arjessa siten, että jokainen pienikin valinta vie jalkapalloseuraa kohti yhteisön valitsemaa unelmaa  
ja matkan varrelle asetettuja tavoitteita.

Johtamisen tavoitteen voidaan ajatella olevan se, miten valittu suunta näkyy jalkapalloseuran eri toi-  
mijoiden arjessa. Koska jalkapalloseurojen toiminta on vahvasti vapaaehtoisten harteilla, on tärkeää  
miettiä myös vapaaehtoistoimijoiden johtamista. Tästä lähtökohdasta on syntynyt myös tämä opas.  
Olisiko sinunkin seurassasi aika luoda malli vapaaehtoistoimijoiden johtamiselle?

## Miten tätä kirjaa luetaan?

Vapaaehtoisten johtaminen -työkirja lähtee ajatuksesta: ”jokainen jalkapalloseura on erilainen ja jokaisella seuralla on oma kulttuurinsa”. Siksi tämä työkirja ei yritäkään opettaa. Lähtökohta on, että johtamisella on tietyt peruseriaatteet. Näiden periaatteiden soveltaminen voi olla hyvinkin erilaista. Tavoitteiden asettamista sanelevat myös resurssit, joiden asettamia rajoja on tärkeä kunnioittaa.

Työkirja perustuu keskustelua herättäviin kysymyksiin, joiden taustalla on näkemyksemme jalkapalloseurojen johtamisen avainkysymyksistä. Lisäksi jokaisen avainkysymyksen yhteyteen olemme keränneet faktoja ja vinkkejä, jotka voivat auttaa syventämään keskustelujä.

Vapaaehtoisten johtamisen avainkysymyksiksi (aihealueiksi) tässä oppaassa on valittu:

1. Mihin tarvitsemme vapaaehtoisia?
2. Ketä vapaaehtoiset ovat?
3. Miksi vapaaehtoiset ovat mukana?
4. Miten saamme vapaaehtoiset mukaan?
5. Miten saamme pidettyä heidät mukana?
6. Miten seuramme kehittäminen varmistetaan?

Kysymysten tarkoituksena on ohjata seuraa keskustelemaan niistä vapaaehtoisten johtamisen kannalta kriittisistä menestystekijöistä, jotka ovat onnistumisen kannalta kaikkein tärkeimmät ottaa huomioon. Keskustelun tuloksena on mahdollista synnyttää ensin yhteinen näkemys ja sitten tavoitteet vapaaehtoisten johtamiselle. Tämän jälkeen tavoitteiden saavuttamiselle on tärkeää luoda toimenpiteet.

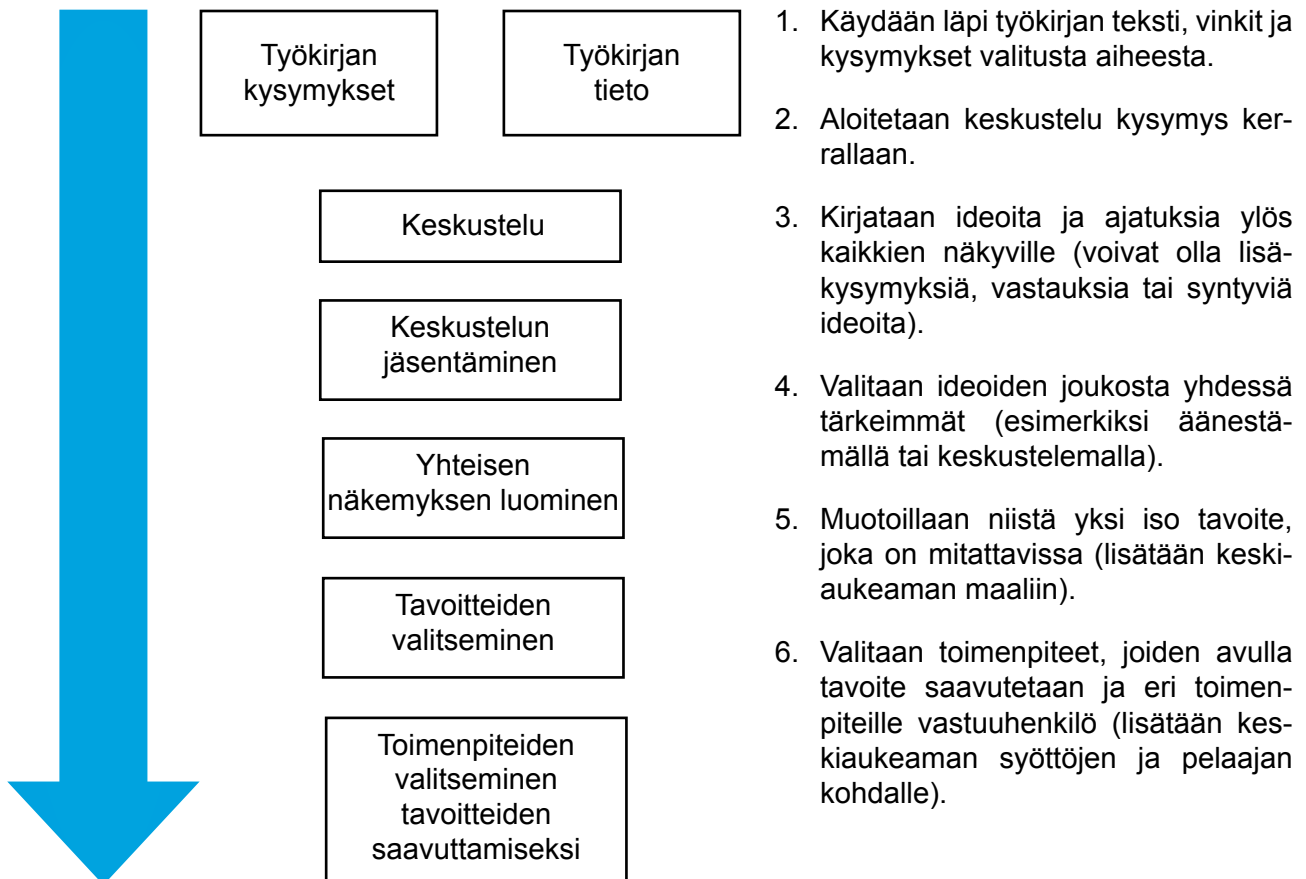
Kysymysten purkamiseksi olemme rakentaneet ohjeellisen työskentelymetodin, jonka tarkoitus on saada esille työryhmään osallistujien erilaiset näkemykset.

Kirjan keskiaukeamalta löytyy oma tavoite- ja toimenpidekartta jokaiselle kuudelle tästä kirjasta löytyvälle aihekokonaisuudelle. ”Pelikenttien” maaleista löytyvät asettamanne tavoitteet ja matkan varrelta niiden saavuttamiseen vaadittavat toimenpiteet. Yhteisöllinen tavoitteiden ja toimenpiteiden rakentaminen vaatii kuitenkin vastuun jakamista. Koska vapaaehtoisten toimijoiden johtaminen ei ole vain hallituksen tehtävä, suosittelemme työryhmän perustamista tätä tehtävää varten. Työryhmä esittelee tuloksiaan aikanaan hallitukselle, joka resursoi toimenpiteet. Hektisessä maailmassa on myös tärkeä luoda realistinen aikataulu toimenpiteille.

Toivottavasti tämän oppaan kysymykset, faktat ja käytännön vinkit auttavat jalkapalloseuraasi synnyttämään vapaaehtoisten johtamiseen toimivan mallin. Toimivan mallin avulla tärkein voimavaraanne toimii entistä tehokkaammin jalkapalloseuranne matkalla kohti yhteistä unelmaanne.

**Onnea matkaan!**

## Kirjan käyttömetodi



# 1. Mihin seuramme tarvitsee vapaaehtoisia?

”Mikä on vapaaehtoistoimijoiden merkitys meidän seurалlemme” -kysymyksen voidaan ajatella olevan avainkysymys, kun vapaaehtoisten johtamista ryhdytään suunnittelemaan. Mikäli vastaus liikkuu kriittisen tai elintärkeän merkityksen tasolla, kuten useimmissa suomalaisissa jalkapalloseuroissa, on vapaaehtoisten toimijoiden menestyksellisen toiminnan mahdollistamiselle löytynyt merkitys.

Pitkäaikaista sitoutumista vaativien elintärkeiden tehtävien lisäksi, on tärkeää arvioida löytyykö seuran arjesta toimintaa auttavia kestoiltaan ja vaativuudeltaan eritasoisia muita vapaaehtoistehtäviä. Onko seuralla erilaisia erityistaitoja vaativia tehtäviä? Millaisia lyhyitä projekteja seuralla on, jossa vapaaehtoisia mahdollisesti tarvitaan? Entä onko seuralla tarjota pieniä yksittäisiä tehtäviä sellaisille vapaaehtoisille, jotka haluavat mukaan seuran toimintaan, mutta eivät halua sitoutua suuriin vastuisiin tai tehtävän pitkään ajalliseen keston?

Useissa tapauksissa on selvää, ettei seura voi toimia ilman vapaaehtoisia. Tarvetta vapaaehtoisten työlle löytyy monelta eri taholta aina hallitustyöskentelystä yksittäisen tapahtuman kahvinkeittoon.

Seurassa onkin tärkeä tunnistaa seuran erilaiset vapaaehtoistyön tarpeet, jotta voidaan luoda riittävän syvälinen ymmärryksen pohja vapaaehtoistyön johtamiselle.

## Pohdittavaa:

- Miten vapaaehtoisuuden merkitys näkyy seurassanne?
- Millaisia tehtäviä vapaaehtoistoimijat tekevät teidän seurassanne?
- Millaisia muita tehtäviä seurassanne voisi olla vapaaehtoistoimijoille?
- Miten tuotte toiminnassanne esille nyt tai tulevaisuudessa vapaaehtoisten merkityksen?

## Faktaosa:

- Suomessa on 530 000 vapaaehtoistoimijaa, joista lähes 80 000 jalkapallon parissa
- Vapaaehtoistyön rahallinen arvo kohoaa satoihin miljooniin euroihin

### Vinkit:

VAPAAEHTOISTEHTÄVÄT JALKAPALLO-  
JOUKKUEESSA JA -SEURASSA

– Palloliiton materiaali, sivu 29

*”Johtajuuden tulee kasvaa niiden ihmisten tarpeiden ymmärtämisestä, joihin johtajuus tulee vaikuttamaan.”*

– Marian Anderson

A large rectangular area with a light blue background, enclosed by a dotted blue border. It contains 20 horizontal solid black lines, providing a space for writing.

## 2. Ketä vapaaehtoiset ovat?

Suomi on vapaaehtoisuuden luvattu maa. Yli puoli miljoonaa ihmistä ilmoittaa tekevänsä vapaaehtoistyötä. Heitä on kuitenkin vielä enemmän turnausten makkaragrillien ja kahvinkeitinten takana, tietämättöminä merkityksellisestä vapaaehtoistoimijan roolistaan seurassa.

Vapaaehtoiset ovat kaikenikäisiä nuoria ja aikuisia. Vapaaehtoistoiminta on laaja käsite, sillä kaikki maksimissaan kulukorvauksilla tehdyt tehtävät voidaan katsoa vapaaehtoistoinnaksi. Vapaaehtoistoiminta voi olla lyhyitä osallistumisia tai pitkäjänteistä toiminnassa mukana olemista ja sen kehittämistä. Jalkapalloseurojen vapaaehtoiset löytyvät usein toimintaan mukaan tulevien lasten vanhemmista.

Seuran toiminta vaatii monenlaista osaamista ja hyvin erilaista sitoutumista. Siksi seurassa tuleekin katsoa vapaaehtoistoimijaryhmiä mahdollisimman avarakatseisesti. Erilaisista ryhmistä löytyy erilaista osaamista ja mahdollisuutta osallistua toimintaan.

### Pohdittavaa:

- Mistä ryhmistä tulevat teidän seuranne vapaaehtoistoimijat?
- Keksikää muita ryhmiä, joista voisi saada vapaaehtoisia?
- Millainen ihminen haluaa olla vapaaehtoinen?

### Faktaosa:

Taulukko 1. Vapaaehtoisryhmiä tutkimuksista (Kansallinen liikuntatutkimus, 2010):

	2001-2002		2005-2006		2009-2010	
	%	Lkm.	%	Lkm.	%	Lkm.
Kaikki	16	509.000	15	532.000	16	536.000
Miehet	18	291.000	19	311.000	18	308.000
Naiset	14	218.000	13	221.000	14	228.000
Pääkaupunkiseutu	15	75.000	14	84.000	14	87.000
Työntekijä	14	138.000	15	152.000	14	166.000
Alempi toimihenkilö	20	110.000	17	84.000	18	77.000
Ylempi toimihenkilö	18	85.000	21	113.000	21	109.000
Johtava asema	27	37.000	22	33.500	27	44.000
Yrittäjä	18	51.000	19	50.000	15	47.000
Maanviljelijä	16	17.000	13	9.000	16	11.000
Opiskelija	11	22.000	14	42.000	15	39.000
Kotiäiti/-isä	6	5.000	11	8.500	12	8.500
Eläkeläinen	10	34.000	11	34.500	9	30.000



	2005-2006		2009-2010	
	%	Lkm.	%	Lkm.
19-25 vuotta	13	62.000	14	66.000
26-35 vuotta	15	111.000	15	106.000
36-49 vuotta	23	232.000	22	235.000
yli 50 vuotta	12	127.000	12	129.000

	2001-02	2005-06	2009-2010
Kilpaurheilija	47 %	50 %	54 %
Kuntourheilija	26 %	25 %	22 %
Kuntoliikkuja	17 %	14 %	15 %
Terveysliikkuja	10 %	14 %	10 %
Arki- ja hyötyliikkuja	10 %	10 %	9 %
Satunnaisliikkuja	8 %	11 %	8 %
Liikunnallisesti passiivinen	6 %	8 %	6 %

### Vinkit:

Vapaaehtoisia voidaan löytää hyvin erilaisista ryhmistä. Urheilussa jo aktiivisesti mukana olevat ovat aktiivinen joukko tekemään myös vapaaehtois-työtä. Muita tutkimusten mukaan innokkaita ryhmiä (Pessi, 2010) ovat:

- nuoret
- opiskelijat
- keski-ikäiset
- eläkeläiset

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## 3. Miksi vapaaehtoiset ovat mukana – motiivit?

Voidakseen johtaa menestyksellisesti vapaaehtoisia, on tärkeä ymmärtää heidän motiivejaan. Suomalaisen vapaaehtoistutkimuksen (Pessi, 2010) mukaan suomalaisten tärkein syy vapaaehtoistoi-  
mintaan osallistumiselle on halu auttaa. Muita syitä ovat esimerkiksi tyhjä elämäntilanne, halu kokea merkityksellisyyttä, kiinnostus sosiaalisiin suhteisiin ja elämäkokemuksiin.

Jalkapalloseurojen vapaaehtoisten alkukimmokkeena on yleensä oman lapsen jalkapallo harrastus. Omien lasten kanssa mukaan tulevat sitoutuvat usein pitkään ja ymmärtävät helpommin järjestä-  
mänsä toiminnan merkityksen. On kuitenkin tärkeä luoda olosuhteet myös muiden motiivien löyty-  
miseen.

Auttamishalun kannalta onkin tärkeää, että vapaaehtoistoimija tietää millaisessa kokonaisuudessa hän on mukana ja millainen merkitys hänellä on osana kokonaisuutta. Mahdollisuus merkitykselli-  
siin kokemuksiin, osana tärkeää kokonaisuutta ja osana ryhmää, ovat valtteja joita jalkapalloseurat  
voivat tarjota.

Kun vapaaehtoistoiminnan johtamisesta vastaavat ymmärtävät vapaaehtoistojoiden motiiveja,  
voidaan tätä tietoa käyttää hyväksi suunniteltaessa seuran vapaaehtoistoi-  
minta. Tietoa voidaan käyttää hyväksi niin rekrytoinnissa, sitouttamisessa kuin vapaaehtoistojoiden ns. \*elinkaarisuun-  
nittelussa.

### Pohdittavaa:

- Kirjatkaa syitä tulla ja olla vapaaehtoistoimija teidän seurassanne
- Kirjatkaa jokaisen syyn kohdalle toimenpide, miten motiivin voisi huomioida seuranne toimintaa järjestettäessä?
- Millaisia tehtäviä jalkapalloseurallanne on tarjolla auttamishaluisille henkilöille?
- Millaisia tehtäviä jalkapalloseurallanne on tarjolla elämäkokemuksia haluavalle henkilölle?
- Miten vahvistetaan lasten harrastuksen takia vapaaehtoistoiminnan aloittaneiden toimijoiden in-  
toa vapaaehtoistoi-  
mintaan?
- Laatikaa yksinkertainen elinkaarisuunnitteluprosessi

### Faktaosa:

Erilaiset asiat ovat tärkeitä vapaaehtoistoi-  
mintaan osallistumisen motiiveja. Akatemia tutkija Pessi  
(2010) on luonut vapaaehtoisten osallistumismotivaation ulottuvuudet (taulukko 2), josta voidaan  
lukea, että motivaatio painottuu antamiseen, toiminnallisuuteen ja jatkuvuuden etsintään – tässä  
järjestyksessä.

A large rectangular area with a light blue background, enclosed by a dotted blue border. It contains 20 horizontal black lines, providing a space for writing.

- elinkaarisuunnittelu: ihmisen elämäntilanteet muuttuvat ja ne vaikuttavat hänen haluunsa ja mahdollisuuksiinsa tehdä vapaaehtoistyötä. Nämä elämäntilanteet tulisi ottaa huomioon yksittäisten ihmisten vapaaehtoistyön kuvan suunnittelussa.
- antamisella tarkoitetaan mahdollisuutta tehdä hyvää toiselle/ toisille
- toiminnallisuudella tarkoitetaan, että vapaaehtoistoiminnassa saadaan aikaan jotain konkreettista
- jatkuvuudella tarkoitetaan, että vapaaehtoistoiminta on kiinteä ja pitkäkestoinen osa vapaaehtoistoimijan elämää

## Taulukko 2. Vapaaehtoisten motivaatioulottuvuudet (Pessi, 2010):

Kuinka tärkeää seuraava asia on sinulle vapaaehtoistoiminnassa?	Pohdinta	Toiminta	Läheisyys	Etäisyys	Uuden etsintä	Jatkuvuus	Saaminen	Antaminen
Ei lainkaan tärkeää	1,7	0,8	1,5	13,5	3,6	1,4	2,7	0,4
Jossain määrin tärkeää	17,6	6,3	13,4	43,9	17,8	11,1	18,3	2,4
Melko tärkeää	42,0	34,5	49,6	34,5	45,6	41,0	43,4	32,7
Erittäin tärkeää	38,7	58,4	35,5	8,0	33,1	46,6	35,5	64,6
<b>Yhteensä %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>1 201</b>	<b>1 199</b>	<b>1 161</b>	<b>1 156</b>	<b>1 143</b>	<b>1 140</b>	<b>1 137</b>	<b>1 138</b>
Vastaus puuttuu	473	4475	513	518	531	534	537	536
Vastaus-%	71,7	71,6	69,4	69,1	68,3	68,1	67,9	68,0
N = 1 674								

*”Johtajana sinun tulisi aina aloittaa sieltä, missä ihminen on, ennen kuin yrität johtaa häntä sinne, minne toivot hänen menevän.”*

*– Jim Rohn*

## Vinkit:

Pessi 2010:

- Suomalaisten vapaaehtoistoimijoiden motivaatio painottuu erityisesti kolmeen teemaan (ja tässä järjestyksessä vahvimmasta aloittaen): antamiseen, toiminnallisuuteen ja jatkuvuuden etsintään.
- Pohdinnallisuus (asioiden pohtiminen), uuden etsintä (uusien asioiden kokeilu ja kokeeminen) ja läheisyys (mukana sisäpiirissä) painottuvat tasaisesti miesten ja naisten vapaaehtoistoiminnan motiiveissa.
- Miehille toiminnallisuutta, tuttuutta, sosiaalisuutta.
- Toiminnallisuus on miehille huomattavan tärkeää (kaksi kolmesta kokee erittäin tärkeäksi).
- Miehet kokevat etäisyyden toimintansa motiiviksi naisia harvemmin.
- Saaminen ja antaminen ovat naisille puolestaan tärkeämpiä kuin miehille.
- Juuri eläkkeelle jääneitä, alle 70-vuotiaita, houkuttaa vapaaehtoistoimintaan muita enemmän sekä uusien asioiden kokeilu että tuttuuden kaipuu kuten myös pohdinnallisuus (esim. miten elää arvojaan todeksi teoissa).
- Nuorille aikuisille ehdottomasti keskeisintä on antaminen. Toiseksi tärkeintä on yhtäältä toiminnallisuus, toisaalta pohdinta.
- Etäisyys on nuorille ydinmotiivina muita ikäryhmiä harvinaisempi ja jatkuvuus vielä harvinaisempi.
- Nuoria kannattaakin pyrkiä rekrytoimaan antamismahdollisuuksien + toiminnallisuuden/pohdinnallisuuden kautta. Uusien juttujen kokeilu ja sosiaalisuus aivan erityisen keskeistä!

---

---

---

---

---

---

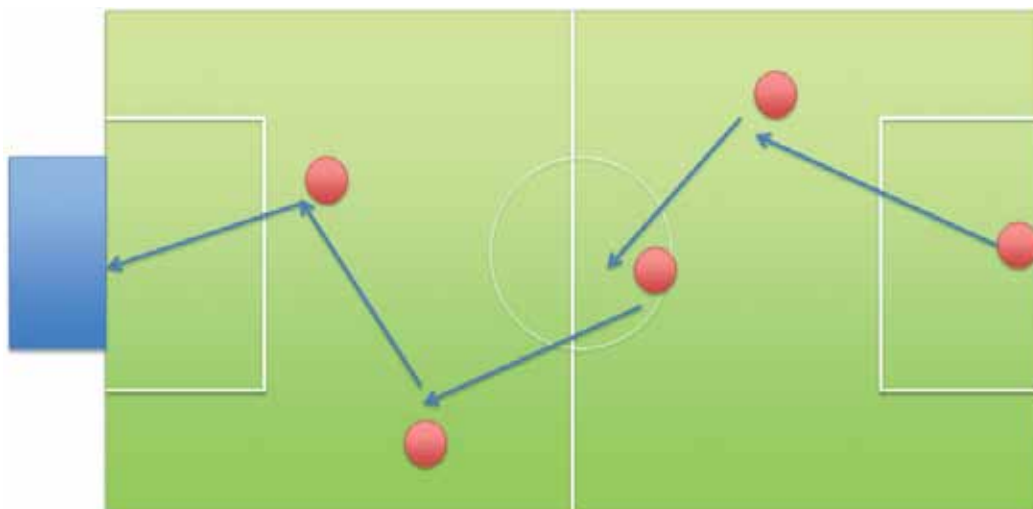
---

## Tavoite- ja toimenpidekartan käyttöohje

Seuraavalla aukeamalla olevien ”pelikenttien” tavoitteena on auttaa jäsentämään keskusteluja jokaisesta eri aihekokonaisuudesta. Pelikenttiä on yksi jokaista aihekokonaisuutta kohden. Kun kysymykset on käyty läpi ja työryhmälle on syntynyt jäsentynyt näkemys aihekokonaisuudesta, valitaan aihekokonaisuudelle tavoite. Tämän jälkeen valitaan avaintoimenpiteet, joilla tavoite saavutetaan. Tärkeää on, että jokaisella toimenpiteellä on vastuuhenkilö.

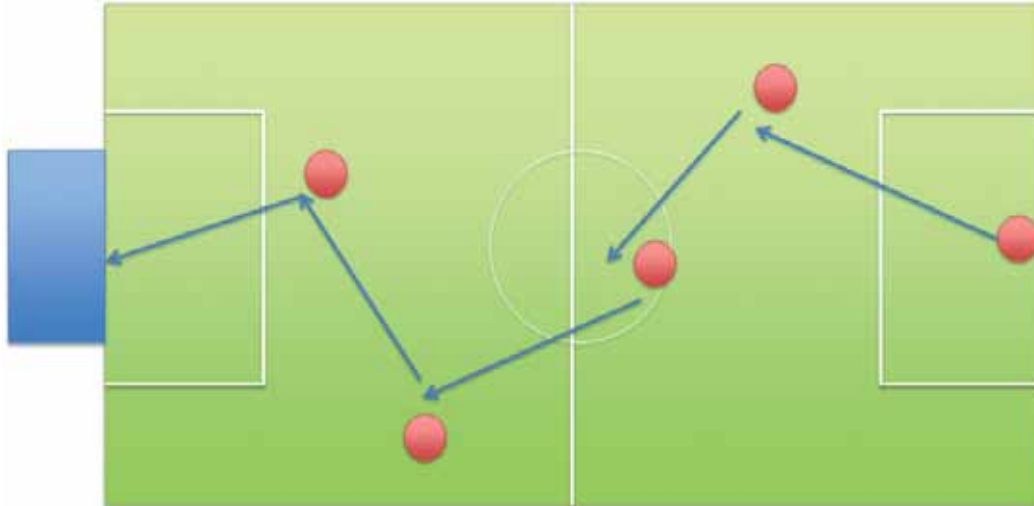
1. Merkitkää siniseen maaliin kokonaisuudesta syntynyt tavoite, jota haluatte seuraavaksi tavoitella
2. Aloittakaa kentän toisesta päästä ja merkitkää ensimmäinen tehtävä toimenpide tavoitella siniselle viivalle (1. syöttö )
3. Merkitkää seuraavan syötön kohdalle seuraava toimenpide
4. Syöttöjä (toimenpiteitä) merkitään, kunnes ne \*riittävät tavoitteen saavuttamiseen
5. Syötön lähettäjä (punainen pallo) on vastuussa kyseessä olevan syötön (toimenpiteen) perille menosta. Näin jokaisella toimenpiteellä on vastuuhenkilö. On tärkeää myös kirjata ylös sovittu aikataulu kullekin toimenpiteelle.

\*Mikäli tarvittavia toimenpiteitä on enemmän, voi kuvioon merkitä lisää syöttöjä. Mikäli taas tavoite vaatii vähemmän toimenpiteitä, voi kuviota yksinkertaistaa



A large rectangular area with a light blue background, enclosed by a dotted blue border. It contains 20 horizontal black lines, providing a space for writing.

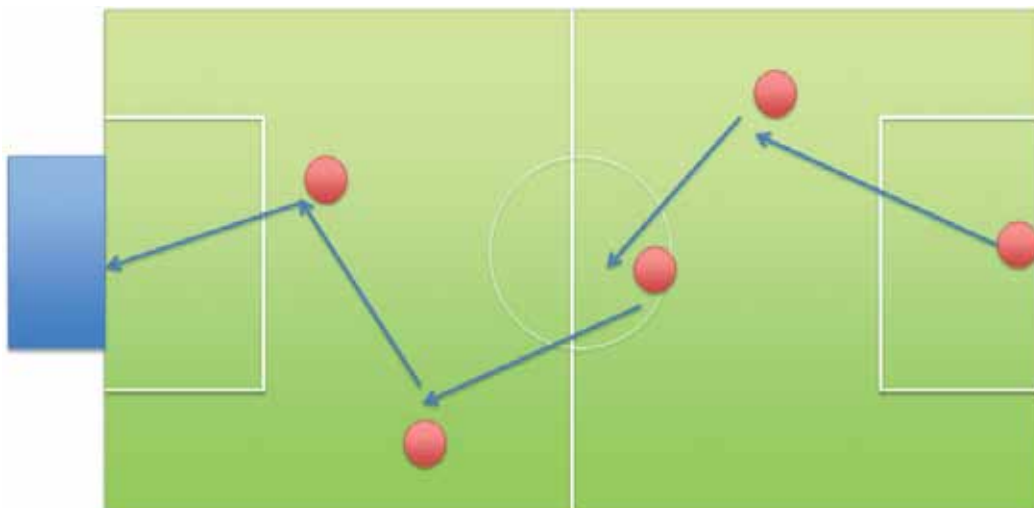
# 1. Mihin tarvitsemme vapaaehtoisia?



# 2. Ketä vapaaehtoiset ovat?

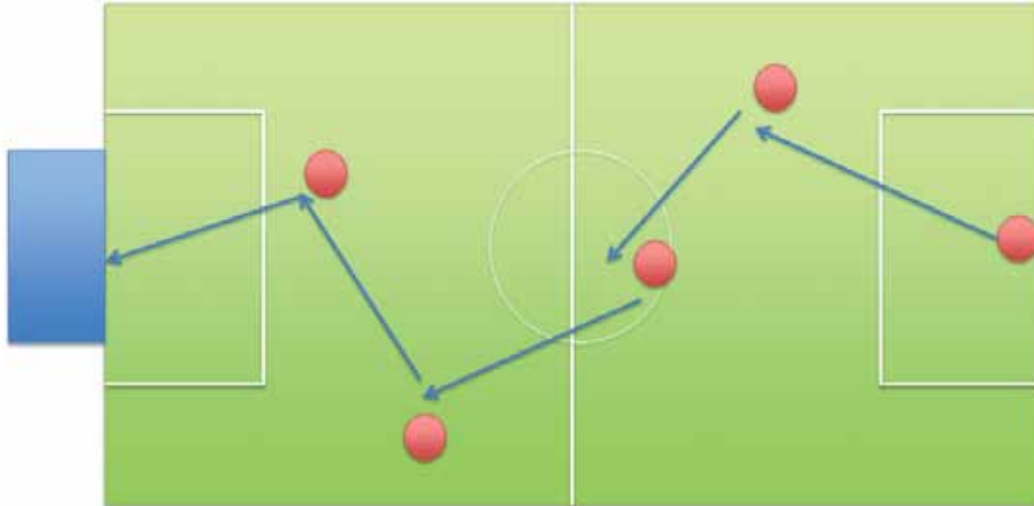


# 3. Miksi vapaaehtoiset ovat mukana?

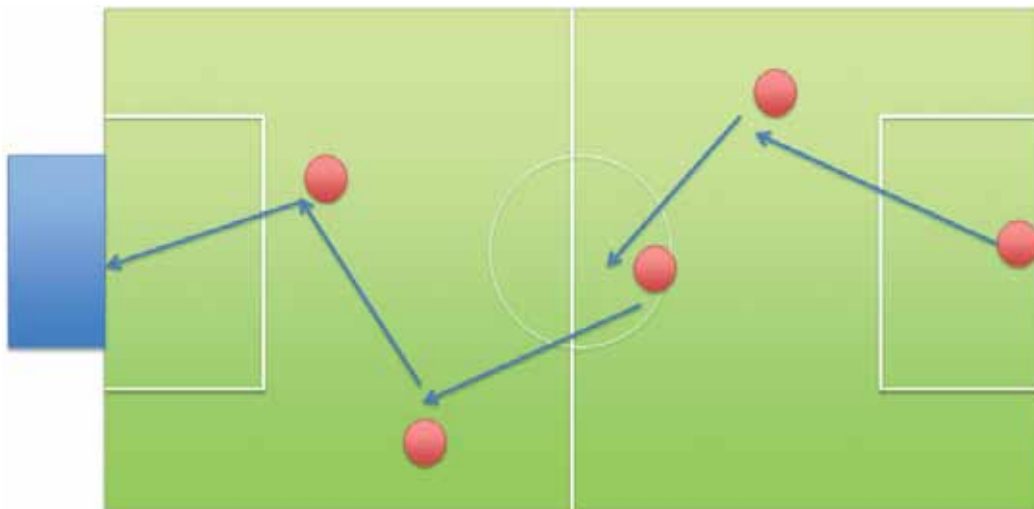




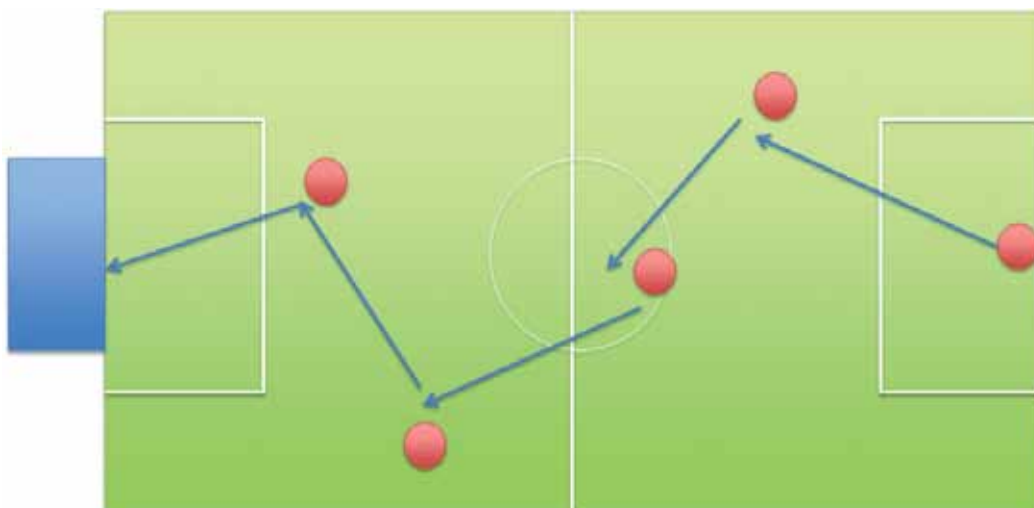
#### 4. Miten saamme vapaaehtoiset mukaan?



#### 5. Miten saamme pidettyä heidät mukana?



#### 6. Miten seuramme kehittäminen varmistetaan?



## 4. Miten saamme vapaaehtoiset mukaan – rekrytointi?

Ihmisten rekrytoiminen vapaaehtoistoimintaan on paradoksi. Sitä pidetään usein johtamisen vaikeimpana tehtävänä. Samalla kuitenkin kansallisen liikuntatutkimuksen 2009-2010 mukaan runsas joukko nuoria ja aikuisia olisi valmis vapaaehtoistyöhön, mikäli heitä vain pyydetäisiin mukaan.

Edellisissä luvuissa on jo pohdittu erilaisia rekrytoitavia ryhmiä, eri tehtäviä erilaisille toimijoille, ja syitä tulla jalkapalloseuraan mukaan. Seuraavaksi on hyvä siirtyä konkreettisemmalle tasolle rekrytoimisessa.

Ihmisten rekrytoimisessa vapaaehtoistoimintaan voidaan ajatella olevan kolme keskeistä tekijää:

1. Ylivoimaisesti tehokkain tapa rekrytoida on **kasvokkain tapahtuva kommunikointi**, jossa ihminen aidosti kohdataan.
2. Rekrytoitaessa on rekrytoitavalle annettava **realistinen ja selkeä kuvaus hänelle tarjottavasta tehtävästä**.
3. Rekrytoitavalle tulee **kuvata realistisesti hänen seuralta saamaansa tuki tehtävässään**, sillä tämän lupauksen toteutumisella on suuri merkitys myöhemmälle sitoutumiselle.

Rekrytoinnissa ”askel kerrallaan” on varmasti hyvä nyrkkisääntö. Kun tehtävä on selkeä ja vastuuta rajoitetusti, saadaan ihminen helpommin mukaan. Kokemuksen kautta kasvaminen isompaan rooliin tapahtuu kuin huomaamatta, jos alun kokemukset ovat olleet hyviä ja **lupaukset on pidetty**.

### Pohdittavaa:

- Millainen olisi toimiva prosessi mahdollisten rekrytoitavien ihmisten löytämiseksi?
- Millaiset tehtävänkuvaukset seurassanne on nyt ja onko niissä kehitettävää?
- Millaista tukea teidän mielestänne tulisi tarjota uudelle toimijalle?
- Pohtikaa kolme tehokasta ja konkreettista tapaa rekrytoida ihminen vapaaehtoistoimintaan teidän seuraanne?

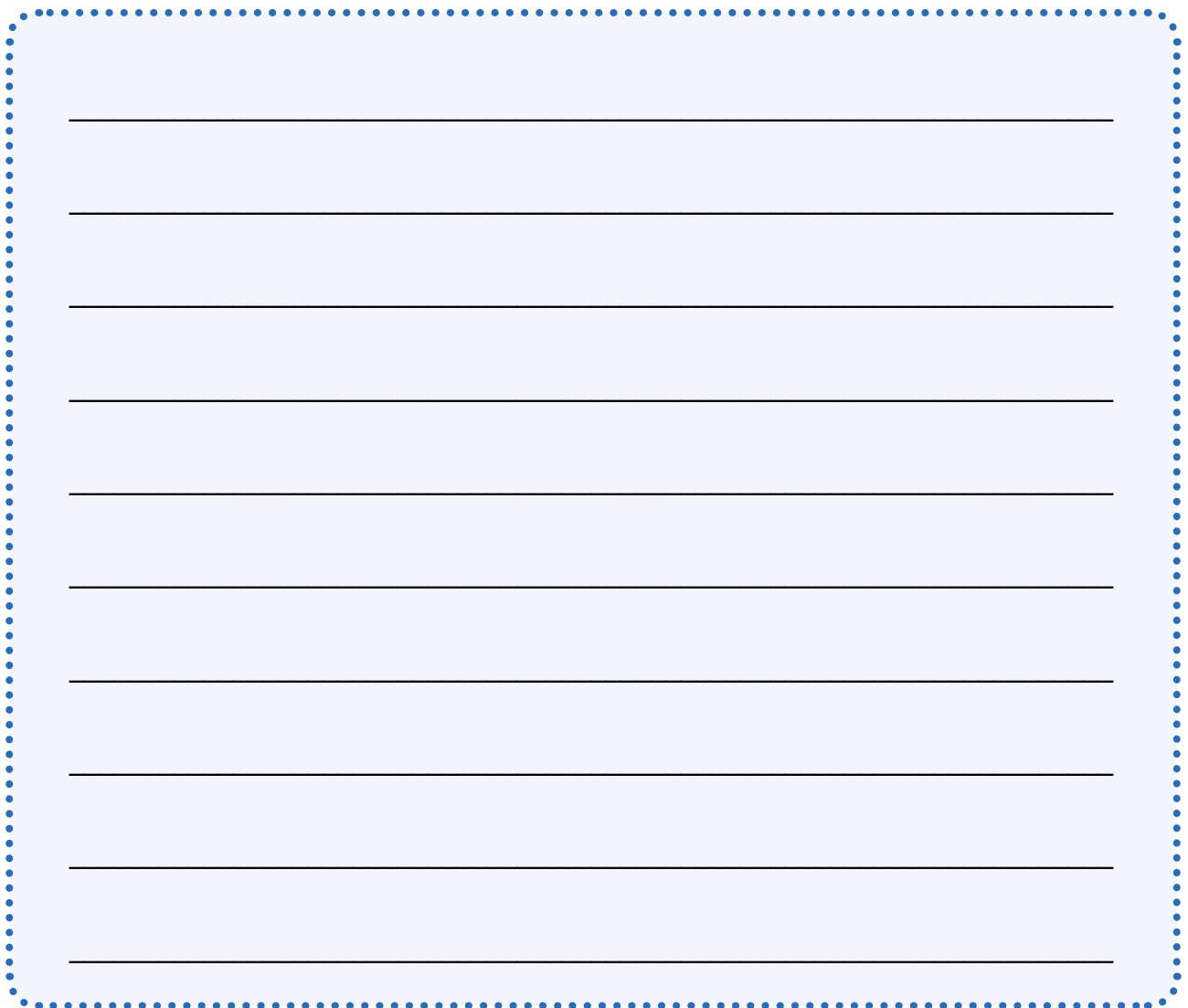
## Faktaosa:

### Huomioitavaa rekrytoinnissa:

Nuoret:

1. Nuoret ja opiskelijat ovat kaikista suomalaisista kiinnostuneimpia osallistumaan vapaaehtoistoi-  
mintaan, jos heitä vain pyydetään mukaan”,
2. Suuri osa nuorista ei myöskään ole tullut ajatelleeksi kyseistä toimintaa, koska sitä ei ole  
”markkinoitu” heille.
3. ”Nuorille kaivataan kohdennettua, motivoivaa, ehkä provosoivaakin rekrytointia.”
4. Suunnittelussa olisi huomioitava myös toiminnan monimuotoisuus, sillä nuoriso on yksi ryhmä,  
joka erityisesti voisi olla kiinnostunut myös projektiluontoisesta vapaaehtoistyöstä.

(Pessi, 2010)



### Taulukko 3: Eri rekrytointitapoja vapaaehtoisorganisaatioissa (Pessi, 2010)

Miten järjestönne hankkii uusia vapaaehtoisia?	Vastauksia	%
Lehti-ilmoituksilla, radioilmoituksilla	183	18,5
Internet/nettisivu-ilmoittelulla	276	27,9
Järjestön toiminnassa olevia aktiivisia toimijoita kutsutaan vapaaehtoisiksi	485	49,0
Uusia ihmisiä kutsutaan mukaan henkilökohtaisesti	471	47,6
Välittämällä tietoa nykyisten vapaaehtoisten kautta	537	54,3
Yhteistyökumppaneiden kautta verkostoitumalla	384	38,8
<b>Yhteensä</b>	-	-
Vastaus puuttuu	327	
Vastaus-%	66,9	
N = 989 (1139)		

Tutkimuksissa on todettu (Yeung, 2002), että kuudesosalla vapaaehtoistoiminnan ulkopuolisella suomalaisella tärkeimpänä syynä osallistumattomuudelle on se, etteivät he koskaan ole tulleet asiaa ajatelleeksi tai heitä ei ole pyydetty mukaan.

Yli 10% suomalaisista kokee, että heillä ei ole mitään erityistä syytä osallistumattomuudelle.

Samalla puolelta vapaaehtoistoimintaan osallistumattomista suomalaisista ilmoittaa haluavansa lähteä mukaan pyydettyään

---

---

---

---

---

---

---

---

## Vinkit:

Vinkkejä rekrytinnin kehittämiseen. Mukailtu Pessin (2010) listasta:

- Selkeät projektit: Mihin pyritään, kuka vastaa, mikä on kenenkin rooli:
- Ei vain sitoutumista vaativaa toimintaa, myös pistemäistä ja projektimaista:
  - Lehdenteko-projekti
  - Turnauksen buffetin järjestäminen
  - Palkitsemistyöryhmässä toimiminen
  - Kehitystyöryhmässä toimiminen
  - Asiantuntijajäsenyys toimielimessä
  - Puuhapäivän järjestäminen joukkueelle
  - Mainosten hankkiminen seuran nettisivuille
  - jne...
- Omien ja toisten intressien limittyminen: Antaessaan saa
- Provosoivat, imagoa luovat kampanjat: Sydämelliselle toiminnalle, hyvälle elämälle tilaus!
- Palkitseminen, palaute → sitouttaminen: Rekrytointi kasvoista kasvoihin
- Aktiivinen, jopa aggressiivinen rekrytointi: Arkisen positiivisen palautteen mullistava voima
- On hyvä tarjota erilaista toimintaa. Monipuolista, jokaiselle jotain. Ideologista ja tärkeää yhdelle, hauskanpitoa toiselle
  - Vapaaehtoistyömahdollisuuksista listaus, jossa selkeät toimenkuvaukset. Näitä rooleja voidaan myydä mahdollisille vapaaehtoistoimijoille (tehtäviä vastuullisesta avustaviin, rennoista virallisiin)
  - Porukalla tehtävää tai itsenäistä; toisille taas yhteisöllistä tai anonyymiä.
- Rohkea innovatiivinen verkostoituminen: Uutta, ennenkuulumatonta voi kokeilla!
- Monipuolisuus, "menuvalikko": Onko tarjota jotain sekä kerran että vuosiksi tulevalle toimijalle, ja siltä väliltä?

*"Joka esittää kysymyksen, on minuutin ajan typerys. Joka ei sitä tee, säilyy narrina loputtomiin."*

*– Kiinalainen sananparsa*

## 5. Miten saamme pidettyä vapaaehtoiset mukana – sitouttaminen?

Kun ihminen on saatu mukaan vapaaehtoistoimintaan, johtamisen olennainen tehtävä on huolehtia siitä että ihminen myös pysyy mukana mahdollisimman pitkään. Sitoutunut ihminen toimii tehokkaasti, pitkäjänteisesti ja voi siten myös kehittyä toimessaan (Mathieu & Zajac, 1990).

Sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti alun perehdyttämisen ja kouluttamisen laatu ja hyödyllisyys, toiminnan aikana koettu muiden arvostus omaa työtä kohtaan, koettu hyvinvointi vapaaehtoisena ja ylpeys omasta jalkapalloseurasta. Henkilökohtainen palkitseminen ja arvostuksen osoittaminen arjessa ovat tehokkaimpia keinoja sitouttaa vapaaehtoistoimija.

Hyvinvoinnin kannalta ihmisellä on kolme perustarvetta, jotka vaikuttavat hänen hyvinvointiinsa. Ne ovat tarve tuntea itsensä päteväksi tehtävässään (**itseluottamus**), tarve kokea yhteenkuuluvuutta (**yhteishenki**) ja tarve tuntea olevansa autonominen tehtävässään (**kokea, että voi vaikuttaa asioiden kulkuun**). Johtamisen tehtävä on mahdollistaa näiden kokemusten syntyminen ja säilyminen vapaaehtoistoimijoissa. Tämä tehtävä vaatii ihmisten kohtaamista henkilökohtaisella tasolla, sen sijaan että johtaminen kohdistuu isoihin joukkoihin. (Ryan & Deci, 2000.)

Puoleensa vetävä yhteisö jossa on seurahenkeä, on sitouttavalla vaikutukseltaan vahva. Seurahenki voi muodostua ”elämää suuremmasta tehtävästä”, jota ihmiset haluavat olla toteuttamassa. Seurahenki voi myös rakentua fanikulttuurin ympärille, jossa seuran edustusjoukkue on muuta yhteisöä kiinteyttävä tekijä.

### Pohdittavaa:

- Miten teidän seurassanne edistetään vapaaehtoistoimijan itseluottamusta omassa tehtävässään?
- Miten teidän seurassanne edistetään vapaaehtoistoimijan yhteishengen kokemusta?
- Miten teidän seurassanne edistetään vapaaehtoistoimijan kokemusta, että voi vaikuttaa asioiden kulkuun?
- Miten teidän seurassanne saadaan ihmiset kokemaan itsensä hyväksytyiksi ja arvostetuiksi?
- Miten teidän seurassanne mahdollistetaan ylpeys omasta organisaatiosta ja puoleensavetävyys?

### Faktaosa:

Esimerkiksi Pessi 2010: Tulosteni mukaan vapaaehtoisten sitoutuneisuutta edistää kokemus itsenäisyydestä. Tunne, jota voi kuvata sanoin. Tämä on minun juttuni.

Yeung 2004: ”Tulosten mukaan vapaaehtoistoimijoiden jaksamisen ydinasioita on toiminnan tarjoama tunnetason palkitsevuus, mielihyvä ja ilo, oman hyvinvoinnin edistäminen sekä ryhmähenki.

## Mitkä tekijät saavat vapaaehtoiset lopettamaan toimintansa?

- liian vähäinen ohjaus ja tuki
- heikko tai huonotasoinen keskusteluyhteys johtajiin
- koulutuksen vähäisyys tai puute
- toimijat eivät koe, että heitä arvostetaan
- toiminta on järjestetty heikosti, sekavasti
- toimijoille toimenkuva on liian vaativa ja/ tai laaja
- mukailtuna Rochester et al. (2010, 139)

### Vinkit:

- monet eivät pidä ”liian valmiista” vaan haluavat itse ideoida ja ottaa vastuuta:
  - Ryhmälle väljä tavoite ja itse tehty määritelmä miten tavoitteet saavutetaan
  - Esim. nuorten ryhmä, joka määrittää itse myös tavoitteensa
  - Joukkueenjohtajille selkeät linjaukset, joiden sisällä vapaus toimia
  - Jne...

---

---

---

---

---

---

---

## Toimijoiden kannustavan ohjauksen idea, kuusi kulmakiveä (Pessi, 2010):

Toimijoille osoitetaan konkreettisesti ja arjessa, että

- hänestä ollaan kiinnostuneita: jaksamisestaan, intresseistään, ideoistaan
- häntä kuunnellaan aidosti; kohdataan, ollaan läsnä, annetaan aikaa
- hänen toimintaansa arvostetaan ja kiitetään, ja tämä osoitetaan sanoin ja teoin
- hänen omaa erityistä panostusta tarvitaan ja pidetään tärkeänä, ja tämäkin osoitetaan
- hänen muutostarpeitaan kuunnellaan; miten toiminta voi elää mukana elämänkaressa ja muuttuvissa elämäntilanteissa?
- hänet nähdään osana yhteisöä; jos toimija esimerkiksi jättäytyy yhtäkkiä pois, hänen jaksamisestaan ja voinnistaan kysytään. Kukaan ei jää haluamattaan yksin.

*"Johtajuuden tehtävä on tuottaa lisää johtajia, ei seuraajia."*

*– Ralph Nadar*

---

---

---

---

---

---

---



## 6. Miten seuramme kehittäminen varmistetaan – kehitystyö?

Jalkapalloseurojen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Vaihtuvuutta on myös usein vapaaehtoistoimijoiden joukossa. Jalkapalloseurojen tulisikin varmistaa notkea reagoiminen muuttuvaan ympäristöön ja seuran kehittämiseen niin, että kehitys ponnistaa aiemmin rakennetun tietopääoman pohjalta.

Ponnistaminen vanhan pohjalta vaatii ainakin seuraavia toimia:

1. Seuraan kertynyt tieto (esimerkiksi erilaiset linjaukset ja ohjeistukset) tulee olla kaikkien saatavilla ja niitä tulee voida yhdessä kehittää.
2. Vapaaehtoistoimijoiden osaaminen tulee varmistaa kouluttamalla, luomalla monipuolisia tapoja oppia (kuten kokeneempien vapaaehtoistoimijoiden tarjoaman mentoroinnin ja eri toimijoiden kohtaamisten mahdollistaminen).
3. Yhdistämällä seuran eri toimijaryhmien ja yksilöiden omia visioita seuran tulevaisuudesta koko seuran yhteiseen jaettuun visioon. Lisäksi syventämällä seuran strategiaa jatkuvalla keskustelulla seuran suunnasta sen toimijoiden kanssa.

On tärkeää muistaa, että jalkapalloseurassa on paljon **ns. \*hiljaista tietoa**, jota on vaikea tunnistaa ja kirjoittaa ohjeistuksiin. Samalla tämän tiedon merkitys organisaation menestyksessä voi olla erityisen arvokas. Tällainen hiljainen tieto siirtyy vain osallistumalla jalkapalloseuran toimintaan ja sen toimintatapoihin osaavampien ja/tai kokeneempien kanssa yhdessä. Hiljaisen tiedon siirtymisen varmistamiseksi (ja siten jalkapalloseuran oman erityisen kulttuurin siirtymiseksi uusillekin toimijoille) on tärkeä tehdä suunnitelma. Hiljaisen tiedon edistämiseksi on tärkeä rakentaa siihen sopivia rakenteita (kuten yhteistyön mahdollistaminen eri toimijoiden välillä). Samalla on tärkeää purkaa sellaisia rakenteita, joissa uudet toimijat eivät pääse yhteisölliseen toimintaan alusta alkaen mukaan.

\* hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa tai taitoa, joka tekijöillä jo on, mutta he eivät välttämättä osaa kuvata sitä sanoin. Tieto on siis olemassa mutta sitä ei osata sanoin kuvata, osataan vain toimia tiedon ja/ tai taidon pohjalta.

### Pohdittavaa:

- Kuinka vapaaehtoistoimijoiden osaamisen kehittämisestä pidetään huolta?
- Miten seuranne vision saavuttaminen näkyy eri seuratoimijoiden päätöksissä?
- Miten seuranne viestintä toimii ja miten tieto on saatavilla?
- Miten seuranne rakenteita voi kehittää, jotta se edistää eri vapaaehtoistoimijoiden yhteistoimintaa?

## Faktaosa:

### Vapaaehtoistoiminnan johtamisyörä (Rinnetmäki, 2012)

Vapaaehtoistoiminnan johtamisyörä kuvaa kahdesta suunnasta vapaaehtoistoiminnan johtamista. Sisäreunasta ulospäin lukien kuva kertoo johtamisen lähtökohdan ja siihen liittyvät tukirakenteet. Johtamisprosessi voidaan kuvan perusteella ymmärtää seuraavasti:

1. Johtamisen keskiössä on visio seuran tulevaisuudesta, selkeä kuva seuran olemassaolon syystä (missio) ja arvot, jotka ohjaavat päätöksiä sekä tavoitteet, jotka ovat ikään kuin väliaikapeiteitä tai portaita kohti visiota.
2. Saavuttaakseen vision seurajohtajien tulee huolehtia vapaaehtoisten ja päätoimisten työntekijöiden hyvinvoinnista, oppimisesta, sitoutumisesta ja yhteisöllisyyden kokemuksesta
3. a) Hyvinvoinnista huolehtiminen vaatii, että johtaminen tukee vapaaehtoistojen autonomian, yhteenkuuluvuuden ja pystyvyyden kokemuksen syntymistä.  
b) Oppimisesta huolehtiminen vaatii, että johtaminen tukee kaikille avoimen tietokäytännön syntymistä, oppimisprosessia, kaikkien osallistumista seuran kulttuuriin alusta alkaen.  
c) Yhteisöllisyyden tunteen kokemisesta huolehtiminen vaatii, että johtaminen mahdollistaa luottamuksen syntymisen, osallisuuden kokemisen ja monensuuntaisen vuorovaikutuksen.  
d) Sitoutumisesta huolehtiminen vaatii, että johtamalla saavutetaan vapaaehtoisissa kokemus, että heitä arvostetaan, heistä välitetään. Lisäksi toimintaa tulee johtaa sellaiseksi, että vapaaehtoiset kokevat ylpeyttä omasta organisaatiosta.
4. Näiden johtamistavoitteiden toteutumista kuvataan ympyrän uloimmassa reunassa vapaaehtoistojen kokemuksina.

Ympyrää voi lukea myös ulkoreunasta kohti keskustaa vapaaehtoistojen näkökulmasta. Toisin sanoen ympyrä kertoo polun kuinka ulkoreunan kokemus voi syntyä, kun sitä lukee ulkoa sisäänpäin.

*”Motivaatio on sitä, että unelmien ylle vedetään työhaalarit.”*

*– Parker Robinson*



## Vinkit:

1. Kehittämällä oppiminen: Seuran vapaaehtoisia koulutetaan seuran linjauksiin siten, että koulutustapahtumissa seuran linjauksia samalla kehitetään. Siten oppiminenkin on syvemmällä tasolla
2. Uusille toimijoille voi nimetä mentorit, jotka toteuttavat alun perehdytyksen ja ovat tukena uusille toimijoille
3. Toimijoille voi järjestää yhteistapaamisia, jossa joko ohjatusti tai vapaamuotoisesti jaetaan kokemuksia ja ideoita
4. Strategiakeskusteluun tulee osallistaa eri tasojen toimijoita ja strategiapuheen tulee jatkua ja syventyä koko strategiakauden aikana erilaisissa tilaisuuksissa kentänlaitakeskusteluista aina hallitustasolle asti
5. Toiminnan tehokkuus on useille tärkeää – se että saa konkreettisesti jotakin aikaan.
  - a. Visio, tavoite ja toimenpiteet – selkeinä
  - b. Tavoitteet mitattavia
  - c. Palautel!

## Lähteet

Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010. Lapset ja nuoret. Helsinki: Nuori Suomi.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*

Pessi, A.B. & Oravasaari T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. [In the core of civic organisational action. A study on voluntary action by social and health organisations funded by Finland's Slot Machine Association.] Avustustoiminnan raportteja [Reports of relief action], 23. RAY.

Rinnetmäki, V. 2012. Vapaaehtoistoimijoiden johtaminen jalkapalloseuroissa. Pro Gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Helsingin yliopisto: Helsinki.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Yeung, Anne Birgitta, 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry.

Yeung, A.B. 2004. Vapaaehtoistoiminta: Yksilöllisesti yhdessä. – Sosiaali- ja terveystiedot, 12/2004. 26–27.

## TAPAHTUMA-/TALKOOTOIMIJA

Illoitset yhdessä tekemisestä

- Autat talkootöissä kuten seuralehden jaossa tai turnausjärjestelyissä
- Hyödynnät taitojasi kahvionmyyjänä, tapahtuma-alueen pystyttämässä, liikenneohjaajana, lipunmyyjänä, kuuluttajana, kisatoimiston avustajana tai vaikkapa palkintojen jakajana.
- Autat tarvittaessa seurasi harjoitus- ja peliolo-suhteiden hoidon ja kunnossapidon tehtävissä

## PELINOHJAAJA

Nautit lasten opastajan roolista

- Ohjaat pienten lasten pelitapahtumia
- Opastat lapsia tarvittaessa sääntöasioissa
- Mahdollistat lasten peli-ilon
- Neuvot ja kannustat
- Olet esimerkkinä myös katsojille



## LUOTTAMUSHENKILÖ

Pidät ideoimisesta ja vastuunotosta

- Edustat toiminnassasi koko seuraa
- Osallistut hallituksen kokouksiin ja sinulla on oma vastuualueesi seuran johtamisessa
- Osallistut seuran toiminnan ja talouden suunnitteluun ja seurantaan
- Huolehdit osaltasi sovittulla tavalla seuran viestinnästä
- Toteutat yhdessä tehtyjä päätöksiä ja edellytät sitä myös muilta
- Olet avoimin mielin mukana kehittämässä ja ideoimassa seuran toimintoja
- Ohjaat sovittulla tavalla seuran muita vapaaehtoistoimijoita
- Olet työnantajan edustaja seuran työntekijöille
- Toimit yhteistyössä seuran sidosryhmien kanssa

# VAPAAEHTOISTEHTÄVÄT JALKAPALLO- JOUKKUESSA JA -SEURASSA



VOITTOJA JOKA PÄIVÄ

[www.palloliitto.fi](http://www.palloliitto.fi)

## JOUKKEENJOHTAJA \*

Nautit asioiden sujumisesta ja ihmisten kanssa toimimisesta

- Johdat joukkueen hallintoa seuran ohjeistuksen mukaisesti
- Tiedotat asioista pelaajille ja vanhemmille
- Osallistut kausisuunnitelman laatimiseen
- Johdat joukkueen varainkäyttösuunnitelman valmistelua
- Olet yhteyshenkilö seuran ja joukkueen välillä
- Olet tärkeä kontakti uusille pelaajille
- Toimit linkkinä joukkueen johtoryhmän ja tukiryhmän (vanhemmat) välillä
- Olet mukana kilpailutapahtumissa ja hoidat osaltasi niihin liittyviä tehtäviä
- Luot joukkueeseen sekä taustajoukkoihin positiivisen, kannustavan ilmapiirin

Joukkueenjohtajan tehtäviä voi ja kannattaa jakaa, vaikka yhden ihmisen on hyvä olla vastuussa kokonaisuudesta

## HUOLITAJA \*

Innostut muiden avustamisesta

- Olet mukana harjoituksissa ja pelitapahtumissa
- Paikkaillet pikkuhaavat
- Lohdutat tarvittaessa, kuuntelet ja keskustelet
- Täytät turmauksissa pelaajien juomapullot
- Huolehdit huoltolaukun sisällöstä
- Avustat tarvittaessa harjoitusten organisoinnissa
- Olet yleisjärjestelijä pelimatkoilla

\*) Muodostavat joukkueen johtoryhmän

## VALMENTAJA/APUVALMENTAJA \*

Nautit opettajan ja esimiehen roolista jalkapallotoiminnassa

- Kehität pelaajia urheilijoina ja kasvatat heitä ihmisinä
- Ohjaat ja opetat pelaajia harjoituksissa ja otteiluissa
- Seuraat pelaajien kehittymistä
- Annat palautetta kannustavasti
- Johdat kausisuunnitelman tekoa
- Suunnittelet harjoitusten sisällöt
- Keskustelet pelaajien kanssa
- Osallistut vanhempainkokouksiin
- Kehität osaamista valmentaja-koulutuksissa (seura, piiri, liitto)

## LASTENOHJAAJA

Pidät pienten lasten parissa olemisesta

- Ohjaat jalkapallon alkeita ja yleisiä perusliikuntaitoja
- Annat mahdollisuuden liikkua leikkien opastat ja kannustat
- Olet harjoituksissa turvallinen aikuinen
- Organisoit toiminnan rutiineja ja pienryhmätoimintaa korostaen



## TALOUDEHOITAJA \*

Pidät täsmällisyydestä

- Hoidat joukkueen maksuliikenteen ja vastaat joukkueen käytöstä
- Huolehdit kuiteista / tositteista ja teet yhteistyötä seuran talousvastaavan/tilitoimiston kanssa
- Osallistut joukkueen varainkäyttöarvion ja -raportin laatimiseen
- Seuraat varainkäyttöarvion toteutumista
- Tiedotat säännöllisesti joukkueen johtoryhmää ja seuran hallitusta joukkueen taloustilanteesta

## VARIUSTEVASTAAVA

Pidät järjestelemisestä

- Otat vastaan pelaajien varustetilaukset
- Tilaat varusteet seuran varustetoimittajalta
- Toimit yhteyshenkilönä joukkueen ja varustetoimittajan välillä
- Annat uudelle pelaajalle vapaan pelinumeron
- Seuraat varusteiden kehitystä ja neuvot pelaajia ja vanhempia varustehankinnoissa







**SUOMEN PALLOLIITTO RY**

PL 191, 00251 Helsinki

Puhelin: vaihde (09) 742 151

Faksi: (09) 454 3352