



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Vapaaehtoisten pysyvyyttä selittävät tekijät MIELI

Satakunnan mielenterveys ry:ssä

Johtamisen ja organisoinnin

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Topi Heinonkoski

Ohjaaja:

KTT Essi Saru

4.5.2026

Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Topi Heinsonkoski

Otsikko: Vapaaehtoisten pysyvyyttä selittävät tekijät MIELI Satakunnan mielenterveys ry:ssä

Ohjaaja(t): KTT Essi Saru

Sivumäärä: 65 sivua + liitteet 8 sivua

Päivämäärä: 4.5.2026

Tiivistelmä

Vapaaehtoisten pysyvyys on yksi kolmannen sektorin keskeisistä haasteista. Maailmanlaajuisesti lähes puolet vapaaehtoisista lopetti toimintansa vuosien 2018 ja 2021 välillä ajanpuutteen sekä resurssien puutteen takia, ja samalla vapaaehtoiset ovat monelle järjestölle korvaamaton voimavara, jota ilman toiminnan laatu ja jatkuvuus kärsivät. Tutkimuksen tavoitteena on selittää vapaaehtoisten kriisipuhelinpäivystäjien pysyvyyttä johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen pääkysymys on, miten johtamisen ja organisoinnin käytännöt selittävät vapaaehtoisten pysyvyyttä vapaaehtoisorganisaatioissa. Pääkysymystä tarkennetaan kahdella alakysymyksellä, jotka koskevat vapaaehtoisten saamaa tukea, ohjausta ja palautetta sekä organisaation ilmapiiriä ja psykologista turvallisuutta.

Teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta näkökulmasta: vapaaehtoistyön sitoutumisen perusteista, organisaation osallistamiskyvystä sekä vapaaehtoisen psykologisesta kokemuksesta, johon kuuluvat itseohjautuvuus, pystyvyyden tunne, psykologinen turvallisuus ja psykologinen omistajuus. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka kohteena on MIELI Satakunnan mielenterveys ry. Aineisto koostuu kahdeksasta puolistrukturoidusta yksilöhaastattelusta, ja se on analysoitu aineistolähtöisen analyysin keinoin. Tapauksena MIELI Satakunnan mielenterveys ry edustaa ääritapausta: siinä yhdistyvät poikkeuksellisen pitkä vapaaehtoisten pysyvyys, emotionaalisesti raskas kriisityö ja hyvin pienet henkilöstöresurssit.

Analyysistä nousi neljä pääteemaa ja niiden lisäksi yksi läpileikkaava teema. Ensimmäinen pääteema on armollinen johtajuus, jossa esihenkilön henkilökohtainen ja suojeleva ote rakentaa tunnesidoksisen psykologisen sopimuksen, joka paikkaa muodollisten sopimusten puuttumista. Toinen teema kuvaa rakenteellistettua psykologista turvallisuutta, jossa erityisesti työnohjaus ja vaitiolovelvollisuuden synnyttämä salaseuradynamiikka tekevät mahdolliseksi emotionaalisen kuorman jakamisen. Kolmas teema nostaa esiin käänteisen pystyvyydshallinnon, jossa pystyvyyttä rakennetaan vaatimuksia rajaamalla eikä osaamista lisäämällä. Neljäs teema käsittelee rajattua psykologista omistajuutta, jossa merkityksellisyyden kokemus kanavoituu itse auttamistyöhön eikä hallinnollisen vastuun kantamiseen. Läpileikkaava teema puolestaan tuo esiin sen, että nämä pysyvyyttä tuottavat mekanismit ovat myös haavoittuvia: johtaminen henkilöityy voimakkaasti yhteen ihmiseen, empatia voi kulua loppuun, ja organisaation kasvu on jännitteisessä suhteessa siihen intiimiyteen, jolle pysyvyys osin nojaa.

Tutkimuksen keskeinen kontribuutio on armollisen johtajuuden käsitteen tunnistaminen. Vapaaehtoisorganisaatioissa pysyvyyttä synnyttävä johtajuus ei pyri uudistamaan tai haastamaan, vaan suojelemaan ja vapauttamaan. Tulokset osoittavat, että vapaaehtoisten pysyvyys ei ole sattumaa vaan johtamisen ja organisoinnin tulos: mekanismit tukevat toisiaan, mutta niihin sisältyy myös rakenteellisia haavoittuvuuksia, joiden tunnistaminen on pysyvyyden ylläpitämisen kannalta olennaista.

Avainsanat: vapaaehtoisten pysyvyys, vapaaehtoisjohtaminen, psykologinen turvallisuus, psykologinen omistajuus, kriisipuhelintyö, tapaustutkimus

SISÄLLYS

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 7 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajoitukset | 7 |
| 1.3 | Tutkielman rakenne | 9 |
| 2 | Vapaaehtoisten pysyvyyden teoreettinen viitekehys | 11 |
| 2.1 | Vapaaehtoistyön luonne ja pysyvyyden haaste | 11 |
| 2.1.1 | Vapaaehtoisuuden määritelmä ja sitoutumisen perusteet | 11 |
| 2.1.2 | Toimintaympäristön murros ja episodinen vapaaehtoisuus | 12 |
| 2.1.3 | Motivaation perusteet: Miksi vapaaehtoinen liittyy ja jää? | 13 |
| 2.2 | Organisaation osallistamiskyky ja vapaaehtoisten sitouttaminen | 13 |
| 2.2.1 | Osallistamiskyky -malli: Arvot, rakenteet ja resurssit | 13 |
| 2.2.2 | Perehdytys ja koulutus pystyvyyden rakentajina | 15 |
| 2.2.3 | Johtamissuhde, tuki ja palautteen merkitys | 16 |
| 2.2.4 | Osallistaminen ja vaikuttamismahdollisuudet | 20 |
| 2.3 | Pystyvyyden mekanismit: Vapaaehtoisen psykologinen kokemus | 20 |
| 2.3.1 | Itseohjautuvuus ja sitoutumisen dynamiikka | 20 |
| 2.3.2 | Pystyvyyden tunne kriisityössä | 22 |
| 2.3.3 | Psykologinen turvallisuus ja yhteisöllisyys | 24 |
| 2.3.4 | Psykologinen omistajuus sitoutumisen ytimessä | 26 |
| 3 | Tutkimusasetelma ja metodologiset valinnat | 29 |
| 3.1 | Tutkimusote ja tieteenfilosofiset lähtökohdat | 29 |
| 3.2 | Tutkimuskohde: MIELI Satakunnan mielenterveys ry | 30 |
| 3.3 | Tapaustutkimus strategiana | 32 |
| 3.4 | Aineistonkeruu ja haastateltavien valinta | 33 |
| 3.5 | Aineiston analyysi | 34 |
| 3.6 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 36 |
| 4 | Tulokset | 38 |
| 4.1 | Armollinen johtajuus psykologisen sopimuksen perustana | 38 |
| 4.1.1 | Syklisen motivaation kunnioittaminen | 38 |
| 4.1.2 | Ehdoton saavutettavuus ja yksilön näkeminen | 39 |
| 4.1.3 | Johtamisen henkilöityminen sitoutumisen ankkurina | 40 |

| | | |
|------------------------------------|--|-----------|
| 4.2 | Psykologinen turvallisuus kuormituksenhallinnan mahdollistajana | 40 |
| 4.2.1 | Työnohjaus emotionaalisenä venttiilinä | 41 |
| 4.2.2 | Salaseuradynamiikka: vaihteluvallisuuden luoma eksklusiivinen yhteisö | 41 |
| 4.2.3 | Vertaismentorointi pystyvyyden kollektiivisena lähteenä | 42 |
| 4.3 | Roolirajojen asettaminen suojaavan pystyvyyden rakentajana | 43 |
| 4.3.1 | Asiantuntijuudesta rinnalla kulkijaksi | 43 |
| 4.3.2 | Eletyn elämän hyödyntäminen | 44 |
| 4.3.3 | Psykologiset irrottautumisen- ja siirtymämekanismit | 44 |
| 4.4 | Rajattu psykologinen omistajuus merkityksellisyyden kestäväksi lähteenä | 45 |
| 4.4.1 | Operatiivisen ja strategisen omistajuuden tietoinen erottaminen | 45 |
| 4.4.2 | Merkityksellisyyden hienosäätö ja altruistinen kestävyys | 46 |
| 4.4.3 | Brändiylpeys ja organisaatiokansalaisuus | 47 |
| 4.5 | Pystyvyyden haavoittuvuudet ja institutionalisoitumisen paradoksi | 47 |
| 4.5.1 | Empatiaeroosio ja psykologisen sopimuksen rikkoutuminen | 47 |
| 4.5.2 | Kasvun ja intiimiyden jännite | 48 |
| 4.5.3 | Johtamisen henkilöitymisriski ja palautteen inflaatio | 48 |
| 4.6 | Tulosten yhteenveto | 49 |
| 5 | Pohdinta ja johtopäätökset | 50 |
| 5.1 | Tulosten peilaaminen teoreettiseen viitekehykseen | 50 |
| 5.1.1 | Armollinen johtajuus | 51 |
| 5.1.2 | Osallistamiskykymalli ja sen soveltaminen | 52 |
| 5.1.3 | Itseohjautuvuusteoria ja käänteinen pystyvyyssmalli | 52 |
| 5.1.4 | Yhteisöllisyys, salaseura ja psykologinen turvallisuus | 53 |
| 5.1.5 | Rajaamisen hyöty vapaaehtoistyössä | 54 |
| 5.1.6 | Motivaation muuttuminen | 55 |
| 5.1.7 | Teorian yhteenveto | 56 |
| 6 | Lopuksi | 58 |
| 6.1 | Käytännön merkitys ja suositukset | 58 |
| 6.2 | Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet | 60 |
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 61 |
| 6.4 | Loppusanat | 63 |
| Lähteet | | 64 |
| Liitteet | | 69 |
| LIITE 1 TIENTOSUOJAILMOITUS | | 69 |

| | |
|--|-----------|
| LIITE 2 HAASTATTELURUNKO | 72 |
| LIITE 3 TULOKSIEN JÄSENTELY | 74 |
| LIITE 4 TEKOÄLYN KÄYTTÖÄ KOSKEVA ILMOITUS | 75 |

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Vapaaehtoistyö on kolmannen sektorin toiminnan selkäranka. YK:n arvioiden mukaan vapaaehtoisten yhteenlaskettu työpanos vastaa maailmanlaajuisesti noin 61 miljoonaa kokoaikaista työntekijää (United Nations Volunteers 2022, 40). Samalla vapaaehtoisten pysyvyydestä on tullut yhä kriittisempi haaste: Fornerin ym. (2024, 434–436) mukaan lähes puolet koko maailman vapaaehtoistyövoimasta lopetti toimintansa vuosien 2018 ja 2021 välillä. Tämä kato pakottaa kysymään, mitä organisaatiot voivat tehdä pitääkseen vapaaehtoisensa mukana.

Vapaaehtoistoiminnassa keskeinen haaste ei olekaan vapaaehtoisten mukaan saaminen, vaan heidän pysyvyytensä. Vapaaehtoisia on usein mahdollista rekrytoida, mutta heidän pitkäaikainen sitoutumisensa toimintaan osoittautuu monissa organisaatioissa haasteelliseksi vaihtuvuuden kannalta (Gaber ym. 2022, 2260). Tutkittavana ilmiönä tässä tutkimuksessa on vapaaehtoisten pysyvyys: se, miksi osa vapaaehtoisista jatkaa toiminnassa pitkään, kun taas toiset lopettavat suhteellisen nopeasti. Johtamisen ja organisoinnin käytännöt, kuten tuki, palaute, koulutus ja yhteisöllisyyden rakentaminen, ovat niitä tekijöitä, joihin organisaatio voi suoraan vaikuttaa ja joiden kautta se luo olosuhteet, jotka joko kannustavat vapaaehtoista jatkamaan tai työntävät hänet pois toiminnasta. Tästä näkökulmasta vapaaehtoisten pysyvyys ei ole pelkkä yksilön motivaatiokysymys, vaan myös johtamisen ja organisoinnin keskeinen haaste.

Johtamisen näkökulmasta vapaaehtoisten pysyvyys muodostaa erityisen ongelman, koska vapaaehtoistoiminta ei perustu työsuhteeseen, taloudellisiin kannustimiin tai muihin sopimuksiin sitoviin yksityiskohtiin. Vapaaehtoinen voi milloin tahansa irtisanoutua toiminnasta ilman seurauksia. Tämä tarkoittaa, että vapaaehtoisten pysyvyys ei ole johdettavissa kontrollin, velvoitteen tai palkitsemisjärjestelmien kautta samalla tavalla kuin palkkatyössä. Samalla vapaaehtoisten vaihtuvuus kuormittaa organisaatiota, huonontaa jatkuvuutta ja vie resursseja perehdyttämiseen. Vapaaehtoistoiminta nojaa usein vahvasti hiljaiseen tietoon, kokemukseen ja luottamukseen, jotka rakentuvat vain ajan myötä. Mikäli vapaaehtoiset eivät pysy toiminnassa, menetetään paitsi työpanos myös toiminnan laatuun ja vaikuttavuuteen liittyvää osaamista.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selittää vapaaehtoisten kriisipuhelinpäivystäjien pysyvyyttä johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan, millaiset

johtamiskäytännöt, organisointitavat ja toimintakulttuuriin liittyvät tekijät tukevat vapaaehtoisten halua jatkaa toiminnassa. Tavoitteena ei ole kuvata vapaaehtoistoimintaa yleisesti tai arvioida sen yhteiskunnallista merkitystä, vaan tuottaa ymmärrystä niistä mekanismeista, joiden kautta johtaminen vaikuttaa vapaaehtoisten pysyvyyteen.

Tutkimuksen tapaukseksi on valittu MIELI Satakunnan mielenterveys ry, joka toteuttaa muun muassa valtakunnallista kriisipuhelinpäivystystä yhden palkatun työntekijän ja laajan vapaaehtoisjoukon voimin. Tapaus on tutkimusongelman kannalta erityisen mielenkiintoinen, koska kriisipuhelintyö on emotionaalisesti kuormittavaa: vapaaehtoiset kohtaavat säännöllisesti itsetuhoisuutta, ahdistusta ja aggressiivisia soittajia. Tästä syystä pysyvyys ei ole itsestäänselvyys, vaan se on nimenomaan johtamisen ja organisoinnin onnistumisen testi. Se, että vapaaehtoiset tästä huolimatta pysyvät toiminnassa usein vuosia tai vuosikymmeniä, tekee tapauksesta ainutlaatuisen mahdollisuuden tutkia niitä käytäntöjä, jotka mahdollistavat pysyvyyden näin vaativassa kontekstissa tiukalla budjetilla.

Tutkimus perustuu vapaaehtoisten omiin kokemuksiin ja tulkintoihin. Näiden kautta pyritään tunnistamaan, miten tuki, osallistumismahdollisuudet ja koettu ilmapiiri rakentuvat käytännössä sekä miten ne kytkeytyvät vapaaehtoisten päätökseen jatkaa tai olla jatkamatta toiminnassa.

Tutkimusta ohjaa seuraava pääkysymys:

- Miten vapaaehtoisten pitkäaikainen pysyvyys rakentuu emotionaalisesti kuormittavassa vapaaehtoistoiminnassa?

Pääkysymystä täsmennetään seuraavilla alakysymyksillä:

- Miten vapaaehtoisten kokema tuki, ohjaus ja palaute ovat yhteydessä heidän haluunsa pysyä organisaatiossa?
- Miten organisaation ilmapiiri ja koettu psykologinen turvallisuus rakentuvat johtamisen ja organisoinnin kautta, ja mikä merkitys niillä on vapaaehtoisten pysyvyyden kannalta?

Tutkimus rajataan koskemaan vapaaehtoisten pysyvyyttä, ei vapaaehtoisten rekrytointia tai alkuvaiheen motivaatiota. Tutkimuksessa ei tutkita erityisesti miksi ihmiset ryhtyvät vapaaehtoisiksi, vaan miksi he jatkavat toiminnassa huomioiden kuitenkin syyn aloittaa vapaaehtoistoimintaa. Samoin tutkimuksen ulkopuolelle rajataan lyhytkestoinen tai episodinen vapaaehtoisuus, jossa osallistuminen on lähtökohtaisesti projektiriippuvaista eikä pysyvyys ole

toiminnan keskeinen tavoite. Tutkimuksessa yksilöllisiä ominaisuuksia tarkastellaan vain siltä osin kuin ne kytkeytyvät johtamisen ja organisoinnin käytäntöihin.

Näiden lisäksi tutkimus rajautuu yhden organisaation kontekstiin, eikä tavoitteena ole vertailla eri vapaaehtoisorganisaatioita keskenään. Tämä rajaus mahdollistaa syvällisen ja kontekstisidonnaisen analyysin siitä, miten johtaminen ja organisointi rakentuvat käytännössä ja millä tavoin ne tukevat vapaaehtoisten pysyvyyttä. Rajauksen avulla tutkimus pystyy keskittymään ilmiön ytimeen yhdessä organisaatiossa sen sijaan, että se hajautuisi useisiin organisaatioihin ja niiden tuomiin piirteisiin. Tulosten siirrettävyyttä arvioidaan pohdinnassa (luku 5).

1.3 Tutkielman rakenne

Luvussa 2 rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tarkastelu alkaa vapaaehtoistyön erityisluonteesta ja pysyvyyden haasteesta, etenee organisaation kyvykkyyteen sitouttaa vapaaehtoisia johtamisen käytännöillä ja syventyy lopuksi niihin psykologisiin mekanismeihin, kuten pystyvyyden tunteeseen, psykologiseen turvallisuuteen ja psykologiseen omistajuuteen, jotka selittävät vapaaehtoisen yksilöllistä kokemusta pysyvyydestä. Viitekehys toimii linssinä, jonka läpi aineistoa tarkastellaan.

Luvussa 3 kuvataan tutkimuksen metodologiset valinnat: tieteenfilosofiset lähtökohdat, tapaustutkimuksen strategia, tutkimuskohteen yksityiskohtainen esittely, aineistonkeruu ja aineistolähtöinen analyysiprosessi. Luvussa perustellaan myös, miksi temaattinen analyysi (Braun & Clarke 2006) yhdistettynä Gioian, Corleyn ja Hamiltonin (2013) systemaattiseen analyysimalliin soveltuu tämän tutkimuksen tarpeisiin.

Luvussa 4 esitetään analyysin tulokset neljän pääteeman ja yhden läpileikkaavan teeman kautta. Kukin teema kuvaa yhden mekanismin, jonka kautta johtaminen ja organisointi ylläpitävät vapaaehtoisten pysyvyyttä. Tuloksia havainnollistetaan aineistositaateilla, jotka tuovat vapaaehtoisten oman äänen kuuluviin.

Luvussa 5 tuloksia tarkastellaan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

Luvussa 6 tulosten pohjalta muodostetaan käytännön johtopäätökset ja suositukset vapaaehtoisorganisaatioille sekä erityisesti niille, joiden toiminta perustuu emotionaalisesti kuormittavaan auttamistyöhön. Luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita,

esitetään jatkotutkimusehdotukset ja päätetään tutkielma päätössanoihin, joissa kootaan yhteen tutkimuksen keskeinen anti.

2 Vapaaehtoisten pysyvyyden teoreettinen viitekehys

2.1 Vapaaehtoistyön luonne ja pysyvyyden haaste

2.1.1 Vapaaehtoisuuden määritelmä ja sitoutumisen perusteet

Vapaaehtoistyö on pohjimmiltaan organisoitua auttamista, joka eroaa satunnaisesta tuesta tavoitteellisuudellaan. Määritelmällisesti kyse on toiminnasta, jota yksilö suorittaa jonkin järjestön tai yhteisön puitteissa omasta vapaasta tahdostaan, ilman rahallista korvausta ja toisten ihmisten tai yhteisön hyväksi (Forner ym. 2024, 434–435). Koska toiminta ei perustu taloudelliseen vaihtokauppaan, organisaation ja yksilön välinen suhde rakentuu eri tavalla kuin normaalissa palkkatyössä.

Tässä kontekstissa sitoutuminen ilmenee kokemuksena osallistumisesta: vapaaehtoinen tuntee kuuluvansa osaksi laajempaa kokonaisuutta ja haluaa panostaa sen toimintaan aktiivisesti. Tätä sitoutumisen dynamiikkaa on perinteisesti jäsennetty Meyerin ja Allenin (1991) kolmikomponenttimallilla, joka erottelee sitoutumisen kolmea osaa: affektiivisen (tunneperäinen halu), normatiivisen (velvollisuudentunto) ja jatkuvuuteen perustuvan (pakon sanelema tarve). Vapaaehtoistyössä painopiste on luonnostaan affektiivisessä ja normatiivisessä sitoutumisessa, sillä vapaaehtoisella ei ole samanlaista taloudellista riippuvuutta organisaatiosta, eli jatkuvuuteen perustuvaa pakkoa, kuin palkkatyöntekijällä (Meyer & Allen 1991, 61–89; Forner ym. 2024, 434).

Vapaaehtoistyö luo maailmanlaajuisesti lisäresursseja: YK:n arvioiden mukaan vapaaehtoisten yhteenlaskettu työpanoksensa vastaa noin 61 miljoonaa kokoaikaista työntekijää. (United Nations Volunteers, 2022, 40) Tästä huolimatta vapaaehtoisten määrä on viime vuosina kääntynyt laskuun. Fornerin ym. (2024) mukaan lähes puolet koko maailman vapaaehtoistyövoimasta lopetti toimintansa vuosien 2018 ja 2021 välillä. Tämä kato korostaa pysyvyyden ja sitouttamisen haasteiden kriittisyyttä (Forner ym. 2024, 434–436).

Pysyvyyden haastetta syventää vapaaehtoistyön luonne. Koska vapaaehtoiset eroavat palkkatyöntekijöistä siinä, että he voivat käytännössä lopettaa milloin tahansa ilman juridisia tai taloudellisia seuraamuksia, heidän johtamisensa on vaativaa. Motivaatiota ei voida rakentaa ulkoisten palkkioiden varaan, vaan sen on kummuttava syvemmältä ihmisestä (Forner ym. 2024, 435–437). Erityisen vaativissa tehtävissä, kuten kriisipuhelintyössä, pysyvyyden haaste kärjistyy entisestään. Willems, Drossaert, Vuijk ja Bohlmeijer (2020) toteuttivat systemaattisen katsauksen kriisipuhelinvapaaehtoisten hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja havaitsivat, että vaikka

vapaaehtoiset raportoivat vahvaa merkityksellisyyden kokemusta, he altistuvat samalla myötätuntouupumukselle, sijaistraumatisoitumiselle ja työuupumukselle. Katsaus osoitti, että organisaation tarjoama tuki, erityisesti työnohjaus ja koulutus, olivat keskeisiä suojaavia tekijöitä näitä riskejä vastaan (Willems ym. 2020, 2–3, 14). Juuri tällainen kuormittava konteksti on pysyvyytutkimuksen kannalta mielenkiintoinen. Kun vapaaehtoinen silti jää, emme voi selittää asiaa pelkällä motivaatiolla, eli jotain organisaation käytännöissä toimii.

2.1.2 Toimintaympäristön murros ja episodinen vapaaehtoisuus

Vapaaehtoisten sitoutumisen tavat ovat olleet laajemmassa muutoksessa. Perinteisen yhteen organisaatioon sidotun pitkäkestoisen roolin rinnalle, ja usein myös suuremmaksi, on noussut ns. episodinen vapaaehtoisuus. Tässä mallissa ihmiset tarttuvat mieluummin lyhytkestoisiin tai projektiluonteisiin tehtäviin. Okada ym. (2022, 459–460) määrittelevät tämän ilmiön kertaluonteisiksi tai lyhyiksi tehtäviksi, jotka kestävät tyypillisesti vain muutaman tunnin tai päivän, eivätkä vaadi pitkää sitoutumista tai laajaa koulutusta.

Seitsemässä maassa toteutettu laaja tutkimus osoittaa, että tämä on nykypäivänä luontevin tapa osallistua vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoiset ovat valmiita antamaan aikaansa hyvinkin intensiivisesti, kunhan jakso on lyhyt, mutta he eivät välttämättä halua sitoutua samaan organisaatioon pitkäaikaisesti (Okada ym. 2022, 459–461).

Johtamisen näkökulmasta Okada ym. (2022, 460–463) tekevät kriittisen ja jopa yllättävän havainnon: hyvin organisoidut käytännöt, kuten laadukas koulutus, sujuva viestintä ja kiittäminen lisäävät kyllä vapaaehtoisten tyytyväisyyttä itse tapahtumaan, mutta ne eivät automaattisesti ennusta halua osallistua uudelleen. Tämä haastaa perinteisen oletuksen, jonka mukaan "hyvin hoidettu" kokemus kasvattaisi episodisesta tekijästä automaattisesti pitkäaikaisen toimijan.

Pysyvyys vaikuttaakin valinnalta, jossa yksilöt tasapainottavat omia arvojaan ja elämäntilanteitaan useiden eri toimijoiden välillä, eivätkä pelkästään reagoi organisaation johtamiskäytäntöihin. Tätä dynamiikkaa voidaan ymmärtää myös johtamisen kautta: Tsai, Newstead, Lewis ja Chuah (2024) ovat osoittaneet, että vapaaehtoisten motivaatio ei ole staattinen tila vaan ajassa muuttuva prosessi, joka vaatii johtajalta erilaista interventiota eri vaiheissa. Heidän narratiivinen katsauksensa yhdistää johtamisteoriaa vapaaehtoistyön motivaatiotutkimukseen ja osoittaa, että johtajan käyttäytyminen voi sekä herättää että ylläpitää motivaatiota (Tsai ym. 2024, 13). Tämä korostaa johtamisen muuttuvuutta pysyvyyden rakentamisessa.

2.1.3 Motivaation perusteet: Miksi vapaaehtoinen liittyy ja jää?

On kuitenkin tärkeää ymmärtää, ettei motivaatio ole vakio, vaan se voi myös muuttua ajan myötä. Bible ja Clarke-De Reza (2023, 2, 6–10) havaitsivat tutkimuksessaan merkittävän eron aloitusvaiheen ja jatkamisen motiivien välillä. Toiminnan alussa motiivit voivat olla hyvinkin monimuotoisia ja jopa egoon liittyviä, kuten halu oppia uusi taito tai täyttää vapaa-aikaa. Pysyvyyttä selittävät sen sijaan usein kollektiivisemmat ja syvällisemmät tekijät, kuten halu saada aikaan konkreettista muutosta ja olla osa jotakin itseä suurempaa (Bible & Clarke-De Reza 2023, 10). Morse, Dik, Shimizu ja Reed (2022) tarkensivat tätä dynamiikkaa tutkimalla 512 vapaaehtoista ja havaitsivat, että nimenomaan arvo- ja ymmärrysmotiivien tyydyttyminen suojaa vapaaehtoisia uupumukselta. Jos vapaaehtoinen kokee, ettei hänen motivaationsa kannalta tärkeät tarpeet toteudu, riski uupua kasvaa merkittävästi (Morse ym. 2022, 229, 237). Tämä korostaa organisaation vastuuta luoda sellainen toimintaympäristö, jossa vapaaehtoisten motivaatiot toteutuvat myös pitkällä aikavälillä.

Lopulta merkityksellisyyden kokemus on keskeisin sitouttava voima. Afari-Asiedu ym. (2018, 840–841) osoittivat, että altruistinen halu auttaa muita on usein vahvin yksittäinen syy jatkaa toiminnassa myös silloin, kun työ on kuormittavaa. Tätä tukee kokemus henkilökohtaisesta kasvusta: Muñoz-Llerena ym. (2025, 1, 11) korostavat, että pitkäaikainen pysyvyys syntyy siitä, kun vapaaehtoinen kokee toiminnan olevan linjassa hänen omien arvojensa kanssa. Kun organisaatio pystyy tarjoamaan rooleja, jotka mahdollistavat sekä kehittymisen että uuden oppimisen, kokemus toiminnan kannattavuudesta vahvistuu ja side syvenee.

2.2 Organisaation osallistamiskyky ja vapaaehtoisten sitouttaminen

2.2.1 Osallistamiskyky -malli: Arvot, rakenteet ja resurssit

Vapaaehtoistoiminnan johtamisen ja organisoinnin tarkastelussa on perinteisesti keskitytty joko yksilöiden halukkuuteen vapaaehtoisuuteen tai organisaatioiden kykyyn rekrytoida uusia toimijoita. Arnon, Almog-Bar ja Cnaan (2022, 1634, 1636) esittävät, että tämä näkökulma on kuitenkin riittämätön selittämään vapaaehtoisten pysyvyyttä ja toiminnan laatua pitkällä aikavälillä. He tuovat keskusteluun uuden käsitteen osallistamiskyvyn, jolla tarkoitetaan organisaation kykyä sitouttaa, motivoida ja johtaa vapaaehtoisia siten, että heidän potentiaalinsa saadaan täysimääräisesti käyttöön ja toiminta rakentuu kestäväälle pohjalle.

Osallistamiskyky kääntää katseen rekrytoinnista siihen, miten organisaatio luo vapaaehtoisystävällisen ympäristön niille, jotka ovat jo mukana. Arnonin ym. (2022, 1635, 1637) kehittämä teoreettinen viitekehys jakaa osallistamiskyvyn neljään keskeiseen osa-alueeseen eli klusteriin: arvopohjaiseen, johdonmukaiseen, fyysiseen ja tukea tarjoavaan klusteriin. Nämä osa-alueet muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla organisaatio voi arvioida ja kehittää omaa toimintansa laatua.

Ensimmäinen ja kenties perustavanlaatuisin osa-alue liittyy organisaation ideologiaan ja kulttuuriin. Arnon ym. (2022, 1637–1638) korostavat, että organisaation on määriteltävä selkeästi, miksi se ylittää käyttäen vapaaehtoisia. Pelkkä taloudellinen hyöty tai kustannussäästöt eivät riitä kestäväksi arvopohjaksi; vapaaehtoisten on koettava olevansa keskeinen osa organisaation missiota ja visiota. Kun vapaaehtoistoiminta on kirjattu strategiaan ja vapaaehtoiset nähdään "ammattilaisina" tai strategisina kumppaneina eikä vain avustajina, organisaatio viestii arvostusta, mikä vahvistaa sitoutumista merkittävästi (Arnon ym. 2022, 1639).

Toinen klusteri keskittyy konkreettisiin johtamiskäytäntöihin. Keskeisin tekijä tässä on palkatun vapaaehtoiskoordinaattorin tai -johtajan nimeäminen. Arnon ym. (2022, 1640) toteavat, että ilman nimettyä vastuuhenkilöä ja hänelle allokoitua työaikaan vapaaehtoisten johtaminen jää usein toissijaiseksi tehtäväksi, mikä heikentää väistämättä toiminnan laatua. Lisäksi klusteriin kuuluvat henkilöstöhallinnon käytännöt, kuten perehdytys, koulutus ja palautejärjestelmät, mutta sovellettuna vapaaehtoisten erityisluonteeseen. Tärkeää on myös joustavuuden mahdollistaminen: organisaation tulisi tarjota erilaisia osallistumisen tapoja eri elämäntilanteissa oleville ihmisille (Arnon ym. 2022, 1642–1643). Piatak ja Carman (2023, 278, 289) vahvistavat tätä empiirisesti ja osoittavat, että nimenomaan koulutus, inklusiivinen ilmapiiri ja myönteiset vuorovaikutustilanteet palkatun henkilöstön kanssa ennustavat vapaaehtoisten pysyvyyttä. Pelkkä rekrytointityö ei riitä; organisaation on investoitava johdonmukaisesti myös jo mukana olevien vapaaehtoisten kokemukseen.

Kolmas osa-alue käsittää resurssit ja infrastruktuurin. Arnon ym. (2022, 1643) havaitsivat tutkimuksessaan, että monet organisaatiot alibudjetoivat vapaaehtoistoiminnan kuluja. Osallistamiskyky edellyttää, että vapaaehtoisille on varattu oma budjetti, kuten esimerkiksi kiittämiseen ja koulutukseen sekä toimiva kulukorvausjärjestelmä ja vakuutusturva. Myös teknologian hyödyntäminen ja asianmukaiset fyysiset tilat ovat osa tätä klusteria: vapaaehtoiset, joilla ei ole pääsyä tarvittaviin välineisiin tai tiloihin, kokevat turhautumista ja heidän tyytyväisyytensä laskee nopeasti (Arnon ym. 2022, 1645).

Neljäs klusteri laajentaa näkökulman organisaation ulkopuolelle. Arnon ym. (2022, 1646) esittävät, että organisaation osallistamiskyky vahvistuu verkostoitumalla. Yhteistyö muiden vapaaehtoisjärjestöjen, kattojärjestöjen ja oppilaitosten kanssa tuo uutta tietoa, vertaistukea vapaaehtoisjohtajille ja mahdollisuuksia jakaa resursseja. Erityisesti vapaaehtoisjohtajien vertaisverkotot toimivat tärkeinä ammatillisen tuen lähteinä, jotka auttavat kehittämään organisaation käytäntöjä (Arnon ym. 2022, 1648).

Arnon ym. (2022, 1635, 1650) kuvaavat viitekehystä "Menu -tyyppiseksi" valikoimaksi. Kaikkien organisaatioiden ei tarvitse toteuttaa kaikkia käytäntöjä samalla tavalla, vaan jokainen voi valita tästä kehyksestä ne osa-alueet, jotka parhaiten vahvistavat juuri heidän vapaaehtoistensa sitoutumista ja kokemusta merkityksellisyydestä. Organisaatiot, jotka panostavat systemaattisesti näihin alueisiin, luovat ympäristön, jossa vapaaehtoisten kuulumisen tunne ja arvostuksen kokemus vahvistuvat, mikä näkyy suoraan parempana pysyvyytenä.

2.2.2 Perehdytys ja koulutus pystyvyyden rakentajina

Konkreettisin tuen muoto on laadukas perehdytys ja jatkuva ohjaus. Piatak ja Carman (2023, 9–10) korostavat, että investointi koulutukseen vähentää suoraan vapaaehtoisten kokemaa epävarmuutta ja pelkoa. Kun vapaaehtoinen tietää tarkalleen, mitä häneltä odotetaan ja hän on saanut harjoitella tarvittavia taitoja, hänen pystyvyyden tunteensa vahvistuu merkittävästi.

Tutkimustulokset nostavatkin koulutuksen yhdeksi kaikkein kriittisimmistä johtamisen välineistä. Piatak ja Carman (2023, 278) havaitsivat, että organisaation investointi vapaaehtoisten koulutukseen on ensiarvoisen tärkeää. Koulutus ei ainoastaan varmista osaamista, vaan se viestii vapaaehtoiselle organisaation arvostuksesta ja sitoutumisesta häneen. Kun vapaaehtoinen kokee saavansa laadukasta valmennusta, hänen kynnyksensä sitoutua toimintaan pitkäjänteisesti madaltuu ja hän suosittelee organisaatiota todennäköisemmin myös verkostoilleen.

Koulutuksen merkitys korostuu erityisesti kriisityössä, jossa vapaaehtoiset kohtaavat intensiivisiä emotionaalisia tilanteita. Turner, Bosch ja Nolty (2021) tutkivat 63 humanitaarista työntekijää ja osoittivat, että strukturoitu koulutus, joka perustui hallinnankokemuksiin kriittisissä tilanteissa, lisäsi merkittävästi yleistä pystyvyyden tunnetta. Merkittävä havainto oli, että aiemmat traumahistoriat menettivät merkityksensä koulutuksen jälkeen, mikä osoittaa, että oikein suunniteltu koulutus voi kompensoida myös vapaaehtoisen henkilökohtaisen kuormitustaustan (Turner ym. 2021, 6, 11). Bandura (1997) on tunnistanut neljä pystyvyyden tunteen lähdettä: hallintakokemukset, sijaisoppiminen, sosiaalinen vakuuttelu ja fysiologiset tilat. Ooi, Wan Jaafar ja

Crosling (2021) operationalisoivat nämä neljä lähdettä tutkimuksessaan 541 neuvontatyöntekijää ja osoittivat, että hallintakokemukset olivat vahvin pystyvyyden ennustaja, mutta myös sijaisoppiminen eli vertaisten onnistumisten havainnointi vaikutti merkittävästi (Ooi ym. 2021, 7–8). Tämä on tärkeää vapaaehtoistyön kontekstissa, jossa koulutus ei rajoitu muodollisiin tilaisuuksiin, vaan vertaisten tarinat ja kokemukset toimivat jatkuvana epävirallisena oppimisen lähteenä. On kuitenkin huomattava, ettei koulutus ole automaattinen tae pysyvyydelle. Okadan ym. (2022, 460–463) mukaan hyvin organisoidut käytännöt lisäävät kyllä tyytyväisyyttä, mutta ne eivät automaattisesti käänny haluksi osallistua uudelleen. Tämä korostaa sitä, että teknisen osaamisen lisäksi on huomioitava motivaatiotekijät.

Oikeanlainen roolitus vapaaehtoisten osalta on olennainen osa tätä ohjausta. Grailey ym. (2021, 11) muistuttavat, että vapaaehtoinen sitoutuu todennäköisimmin silloin, kun tehtävä vastaa hänen luontaisia vahvuuksiaan ja kiinnostuksen kohteitaan. Johtamisen tehtävänä onkin tunnistaa yksilölliset kyvyt ja sijoittaa vapaaehtoinen rooliin, jossa hän voi toimia mukavuusalueellaan tai kehittyä turvallisesti, sen sijaan että hän joutuisi toimimaan jatkuvan epäonnistumisen pelon alla. Johtamisen näkökulmasta tämä korostaa tarvetta sijoittaa vapaaehtoiset rooleihin, jotka vastaavat heidän taitojaan (Wu ym. 2015, 13). Harp, Scherer ja Allen (2017) vahvistavat tämän empiirisesti: heidän tutkimuksensa 235 vapaaehtoisella osoitti, että pystyvyyden tunne lievensi organisatoristen esteiden, kuten puutteelliset resurssit, ristiriitaiset ohjeet ja tiedonkulun katkokset, negatiivista vaikutusta sitoutumiseen. Samalla tutkimus osoitti, että vapaaehtoisen roolin epäselvyys heikensi sitoutumista riippumatta pystyvyyden tasosta (Harp ym. 2017, 442, 452). Toisin sanoen selkeät roolirajat ovat suojaava tekijä, jota edes vahva pystyvyyden tunne ei voi korvata.

Benevene ym. (2020, 2–3) lähestyvät vapaaehtoisten sitoutumista funktionaalisen teorian kautta, jonka mukaan vapaaehtoisuus on keino tyydyttää henkilökohtaisia motiiveja. Heidän tutkimuksensa osoitti, että johtamiskäyttämällä, joka tukee nimenomaan oppimista ja innovaatiota, on merkittävä vaikutus vapaaehtoisten sitoutumiseen. Kun johtaja kannustaa vapaaehtoisia reflektoimaan toimintaansa ja kehittämään uusia ratkaisuja, hän vastaa suoraan vapaaehtoisten sisäiseen tarpeeseen ymmärtää ja oppia (Benevene ym. 2020, 8).

2.2.3 Johtamissuhde, tuki ja palautteen merkitys

Vapaaehtoistyön johtamisessa korostuu vuorovaikutuksen laatu. Fornerin ym. (2024, 434) laaja meta-analyysi osoittaa, että vapaaehtoisten pysyvyys ei selity ensisijaisesti rakenteellisilla tekijöillä, kuten tuntimäärillä, vaan asenteellisilla ja kontekstuaalisilla tekijöillä. Tutkimuksessa havaittiin

erittäin vahva korrelaatio vapaaehtoistyöstä poistumisen ja kommunikaation laadun, koetun organisatorisen tuen sekä johtaja-vapaaehtoinen-suhteen välillä.

Tulokset viittaavat vahvasti, että johtaminen on ennen kaikkea palvelutehtävä: vapaaehtoisen on koettava, että organisaatio tukee häntä ja viestintä on avointa. Mikäli vapaaehtoinen kokee jäävänsä yksin tai kommunikaatio on epäselvää, kynnys lopettaa toiminta, jopa ilman muodollista ilmoitusta on matala (Forner ym. 2024, 435–437). Piatak ja Carman (2023, 278) vahvistavat tämän toteamalla, että myönteiset ja tukevat vuorovaikutustilanteet palkatun henkilöstön kanssa ovat vahvoja ennustajia vapaaehtoisen sitoutumiselle. De Clerck, Haerens, Devos ja Willem (2024) tarkensivat tätä dynamiikkaa tutkimalla 355 järjestön vapaaehtoista itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. He osoittivat, että koordinaattorin johtamistyyli on ratkaiseva: autonomiaa tukeva johtaminen vähensi vaihtuvuusaikeita tyydyttämällä vapaaehtoisten psykologisia perustarpeita, kun taas kaoottinen johtaminen, eli jossa viestintä on epäselvää ja lupaukset pettivät lisäsi merkittävästi vaihtuvuutta tarpeiden turhautumisen kautta (De Clerck ym. 2024, 471, 487). Tämä havainto on erityisen merkityksellinen organisaatioissa, joissa toiminta henkilöityy yhteen koordinaattoriin.

Gaber ym. (2022, 2261) havaitsivat tutkimuksessaan myös ns. "kuherruskuukauden" päättymisen ilmiön: ajan myötä vapaaehtoisten kokema myötätuntotyytyväisyys laski, vaikka he jatkoivatkin toiminnassa. Tämä viittaa siihen, että toiminnan alkuvaiheen innostus tasaantuu arjen realiteettien edessä, jolloin organisaation tuen merkitys korostuu entisestään. Tutkijat suosittelivatkin, että organisaatioiden tulisi viestiä vapaaehtoisille aktiivisesti heidän työnsä konkreettisista vaikutuksista asiakkaisiin, sillä tämä vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta ja auttaa ylläpitämään motivaatiota pitkällä aikavälillä. Toiminnassa pysyneet vapaaehtoiset kuvasivat ohjelman logististen ja asiakastyöhön liittyvien järjestelyjen toimivan hyvin (Gaber ym. 2022, 2261). Sercombe ym. (2025) vahvistivat tätä 422 australialaisen kriisipuhelintyöntekijän aineistolla: noin 20 prosenttia raportoi korkeaa myötätuntouupumusta, mutta myötätuntotyytyväisyys, eli positiivinen emotionaalinen palkkio auttamisesta toimi vahvana suojatekijänä, ja sitä tuki erityisesti toisten vapaaehtoisten sosiaalinen tuki (Sercombe ym. 2025, 32, 38). Pienetkin onnistumisen kokemukset siis ylläpitävät motivaatiota, mutta ne vaativat rinnalleen vertaistuen rakenteen.

Organisaation tarjoamaa tukea ja ohjausta voidaan tarkastella myös sosiaalisen vaihdon teorian kautta, jolloin keskiöön nousevat osapuolten väliset vuorovaikutussuhteet ja vastavuoroisuuden odotukset eli ajatus siitä, että toiselle osapuolelle annettu resurssi synnyttää saajalle vastavuoroisuuden velvoitteen (Mangion-Thornley ym. 2025, 2–3). Mangion-Thornley, Gannon ja Wylie (2025) ovat tutkineet valmennusta tästä näkökulmasta ja esittävät, että ohjaus ei ole

pelkästään väline taitojen kehittämiseen, vaan se toimii merkittävänä sosiaalisena palkkiona ja statussymbolina. Heidän mukaansa ohjauksen tarjoaminen viestii yksilölle, että organisaatio on valmis investoimaan häneen, mikä puolestaan synnyttää vastavuoroisuuden velvoitteen (Mangion-Thornley ym. 2025, 2–3).

Mangion-Thornleyn ym. (2025, 14) havaintojen mukaan ohjauksen arvo ei määräydy pelkästään sen sisällöllisen laadun perusteella, vaan sen perusteella, mitä ohjaukseen osallistuminen symboloi yksilölle. Esimerkiksi pääsy vaativaan ohjausohjelmaan voidaan kokea tunnustuksena omasta potentiaalista, mikä vahvistaa ammatti-identiteettiä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation kanssa. Kun organisaatio tuottaa laadukasta ohjausta, se luo "sosiaalisen velan", jonka yksilö pyrkii maksamaan takaisin sitoutumalla organisaatioon vahvemmin ja parantamalla suoritustaan. Tämä mekanismi selittää, miksi henkilökohtainen tuki ja ohjaus ovat niin tehokkaita sitouttamisen välineitä: ne eivät ainoastaan kehitä osaamista, vaan vahvistavat psykologista sopimusta ja tunnetta arvostetuksi tulemisesta (Mangion-Thornley ym. 2025, 16–17). Käytännön tasolla Mangion-Thornley ym. (2025, 18) peräänkuuluttavatkin läpinäkyvyyttä "vaihdannan odotuksissa", jotta luottamus ja sitoutuminen voivat kehittyä kestäväälle pohjalle.

Vapaaehtoisjohtamisen kentällä on pitkään tunnistettu tarve ymmärtää, millainen johtajuus parhaiten tukee vapaaehtoisten pysyvyyttä. Benevene ym. (2024, 589) toteuttivat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, jossa analysoitiin vertaisarvioituja tutkimuksia vuosilta 2000–2024. Katsauksessa nousi esiin kolme johtamisteoriaa, jotka selittävät parhaiten vapaaehtoisten pysyvyyttä: Leader-Member Exchange -teoria, palveleva johtajuus ja transformationaalinen johtajuus. LMX-teoria korostaa johtajan ja vapaaehtoisen välisen kahdenkeskisen suhteen laatua, kun taas palveleva ja transformationaalinen johtajuus keskittyvät vapaaehtoisen tukemiseen, voimaannuttamiseen ja inspiroimiseen. Ngah, Abdullah ja Mohd Suki (2021) tutkivat palvelevan johtajuuden vaikutusta 290 malesialaisen järjestön vapaaehtoisella ja osoittivat, että palveleva johtajuus ennustaa sekä vapaaehtoisten pysyvyyttä että organisaatiokansalaisuusikäyttäytymistä, ja tämä yhteys välittyy tyytyväisyyden kautta (Ngah ym. 2021, 11, 15). Toisin sanoen johtaja, joka asettaa vapaaehtoisen tarpeet etusijalle ja palvelee heidän kehittymistään, luo tyytyväisyyden kautta vahvan siteen, joka sekä pitää vapaaehtoisen mukana että lisää hänen halukkuuttaan tehdä ylimääräistä organisaation hyväksi.

Almas, Chacón-Fuertes ja Pérez-Muñoz (2020, 125–126) tarkastelivat tutkimuksessaan, miten transformationaalinen johtamistyyli vaikuttaa vapaaehtoisten aikeisiin jatkaa organisaatiossa. Heidän mukaansa transformationaalinen johtaja ei tyydy vain organisoimaan toimintaa, vaan hän

inspiroi visiollaan, haastaa vapaaehtoisia älyllisesti ja huomioi heidät yksilöllisinä toimijoina. Almas ym. (2020, 130) päättelevät, että organisaatioiden tulisi kouluttaa johtajiaan nimenomaan transformationaalisen otteen omaksumiseen.

Näiden perinteisten johtajuusteorioiden rinnalle on viime vuosina noussut myötätuntoisen johtajuuden käsite, joka on erityisen relevantti emotionaalisesti kuormittavissa konteksteissa. Ramachandran, Balasubramanian, James ja Al Masaeid (2023) toteuttivat systemaattisen katsauksen 41 artikkelista ja tunnistivat myötätuntoisen johtajuuden kuusi ulottuvuutta: empatia, avoimuus ja viestintä, terveyden ja hyvinvoinnin tukeminen, inklusiivisuus, integriteetti sekä kunnioitus ja arvokkuus. He määrittelevät myötätuntoisen johtajuuden vuorovaikutusprosessiksi, jossa johtaja huomaa kärsimyksen, tuntee empatiaa, tulkitsee tilanteen ja toimii kärsimyksen lievittämiseksi (Ramachandran ym. 2023, 5, 15–18). Tämä johtajuuden muoto eroaa transformationaalisesta johtajuudesta siinä, ettei se pyri uudistamaan tai haastamaan, vaan ensisijaisesti suojelemaan ja vapauttamaan. Vapaaehtoisorganisaatioissa, joissa työ on emotionaalisesti raskasta eikä organisaatio voi nojata taloudellisiin kannustimiin, myötätuntoinen johtajuus voi olla erityisen tehokas pysyvyyden rakentaja, koska se vastaa suoraan vapaaehtoisen tarpeeseen tulla nähdyksi ja kohdatuksi ihmisenä.

Organisaation tarjoama tuki näyttäytyy ratkaisevana suojelejana riskkejä vastaan. Willemsin ym. (2020, 15) mukaan laadukas työnohjaus ja kattava koulutus ovat tehokkaimpia keinoja ehkäistä uupumusta ja ylläpitää vapaaehtoisten sitoutumista. Työnohjaus ei ainoastaan tarjoa väylää purkaa emotionaalista taakkaa, vaan se myös vahvistaa vapaaehtoisen ammatillista itsetuntoa ja kykyä käsitellä haastavia tilanteita. Vastaavasti vertaistuen merkitys korostuu tilanteissa, joissa vapaaehtoiset voivat jakaa kokemuksiaan ja strategioitaan kollegoiden kanssa, mikä vähentää yksin pärjäämisen painetta.

Johtamisen näkökulmasta palautteen ja ohjauksen merkitys korostuu: vapaaehtoisen on saatava riittävästi palautetta, joka vahvistaa kokemusta omasta osaamisesta (Wu ym. 2015, 13). Palautteen merkitys linkittyy myös vapaaehtoisen identiteetin vahvistamiseen. Afari-Asiedu ym. (2018, 840–841) havaitsivat, että vapaaehtoisille on tärkeää saada ulkoista vahvistusta työnsä merkityksellisyydestä. Vaikka sisäinen motivaatio ja halu auttaa ovat ensisijaisia ajureita, organisaatiolta saatu kiitos ja tunnustus validoivat vapaaehtoisen kokemusta itsestään tärkeänä toimijana. Tämä ulkoinen palaute ruokkii sisäistä motivaatiota ja vahvistaa positiivista sosiaalista identiteettiä.

2.2.4 Osallistaminen ja vaikuttamismahdollisuudet

Moderni vapaaehtoisjohtaminen ei ole vain ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ohjausta, vaan myös vallan ja vastuun jakamista. Hsieh ja Chiu (2024, 8–9) esittävät, että vapaaehtoisten integroiminen päätöksentekoon ja suunnitteluun on tehokas tapa vahvistaa psykologista omistajuutta. Kun vapaaehtoisille annetaan todellista vaikutusvaltaa ja heitä kuullaan toiminnan kehittämisessä, he eivät koe olevansa vain suorittava porras, vaan aktiivisia osallisia organisaation menestyksessä. Traeger ja Alfes (2019) osoittivat 256 hollantilaisen järjestön vapaaehtoisten aineistolla, että henkilöstöhallinnon käytännöt, kuten koulutus, viestintä ja tunnustaminen, lisäsivät vapaaehtoisten sitoutumista nimenomaan psykologisen voimaantumisen ja organisaatioidentifikaation kautta (Traeger & Alfes 2019, 1022, 1030). Kun vapaaehtoinen tuntee olevansa voimaantunut ja samaistuu organisaation identiteettiin, hänelle kehittyy kokemus siitä, että toiminta on "meidän", mikä on psykologisen omistajuuden ydintä.

Pysyvyyden varmistamiseksi johdon on puolestaan tarjottava konkreettisia mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon eli autonomiaa ja annettava palautetta sekä sopivan haasteellisia tehtäviä taitotasoon nähden, sillä näiden puute johtaa suoraan päätökseen jättää organisaatio (Haivas ym. 2013, 1877). Tämä edellyttää johtajilta kykyä tukea vapaaehtoisten autonomiaa samalla, kun varmistetaan, että vastuu ei kasva liian suureksi ja aiheuta uupumista. Turvallisen ilmapiirin ylläpitäminen vaatii johtajalta jatkuvaa tasapainoilua osallistamisen ja suojelun välillä (Ainsworth 2020, 5–6).

2.3 Pysyvyyden mekanismit: Vapaaehtoisen psykologinen kokemus

2.3.1 Itseohjautuvuus ja sitoutumisen dynamiikka

Vapaaehtoisten sitoutumista ja pysyvyyttä voidaan tarkastella syvällisesti itseohjautuvuusteorian kautta. Teoria tarjoaa viitekehyksen ymmärtää niitä psykologisia mekanismeja, jotka muuttavat vapaaehtoisen motivaation konkreettiseksi toiminnaksi ja haluiksi jatkaa organisaatiossa. Wu, Li ja Khoo (2015) ovat tutkineet tätä dynamiikkaa ja osoittaneet, että vapaaehtoisten pysyvyys ei ole suoraviivainen seuraus pelkästä motivaatiosta, vaan se rakentuu useamman välittävän tekijän kautta. Heidän analyysinsä osoitti työtyytyväisyyden toimivan yhteydessä motivaation ja pysyvyyden välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että korkeakaan sisäinen motivaatio ei muutu pysyvyydeksi, mikäli se ei johda kokemukseen tyytyväisyydestä omassa tehtävässä. Tämä havainto on vapaaehtoisjohtamisen kannalta kriittinen. Pätevyyden tunne, sisäinen motivaatio ja

työtyytyväisyys muodostavat yhdessä selityskompleksin, joka selitti Wun ym. (2015, 12) aineistossa jopa 59 prosenttia vaihtelusta vapaaehtoisten aikeissa jatkaa toiminnassa.

Tämän analyysin tulokset tarjoavat vahvan empiirisen pohjan ymmärtää vapaaehtoistyön lopettamiseen johtavia mekanismeja. Merkittävimpänä havaintona tutkimus osoitti, että vapaaehtoisten vaihtuvuutta selittävät voimakkaimmin vapaaehtoisen asenteisiin ja motivaatioon liittyvät tekijät. Erityisesti työtyytyväisyys, affektiivinen sitoutuminen ja työn imu nousivat kaikkein vahvimiksi pysyvyyden ennustajiksi (Forner ym. 2024, 434, 448). Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että vapaaehtoisuus perustuu emotionaaliseen siteeseen: kun vapaaehtoinen kokee työnsä mielekkääksi ja tuntee emotionaalista kiintymystä organisaatiota kohtaan, todennäköisyys toiminnassa jatkamiselle on huomattavan korkea.

Forner ym. (2024, 434–437) toteavat, että vapaaehtoisten pysyvyys ei selity ensisijaisesti ainoastaan rakenteellisilla tekijöillä, kuten tuntimäärillä, vaan asenteellisilla tekijöillä, joihin organisaatioilmapiiri suoraan vaikuttaa. Johtamisen keskeiseksi tehtäväksi muodostuu tällöin sellaisen ympäristön luominen, että se tukee vapaaehtoisen pystyvyyden tunnetta ja psykologista turvallisuutta. Nämä eivät synny tyhjiössä, vaan ovat seurausta tietoisista johtamiskäytännöistä ja organisoinnin tavoista (Edmondson 1999, 356, 376–377). Nencini, Romaioli ja Meneghini (2016) vahvistivat 247 italialaisen järjestön vapaaehtoisten aineistolla, että organisaatioilmapiiri toimii välittävänä tekijänä motivaation ja tyytyväisyyden välillä: autonominen motivaatio johti tyytyväisyyteen silloin, kun ilmapiiri koettiin tukevaksi, mutta kontrolloitu motivaatio johti lähtöaikeisiin huonossa ilmapiirissä (Nencini ym. 2016, 618, 633). Ilmapiirin merkitys ei siis ole vain teoreettinen, vaan se konkreettisesti säätelee sitä, realisoituuko vapaaehtoisen motivaatio pysyvyydeksi vai ei.

Merkittävä havainto on myös se, että johtamisen vaikutus pysyvyyteen ei ole aina suoraviivainen, vaan se välittyy usein yksilöllisten ja työhön liittyvien tekijöiden kautta. Benevene ym. (2024, 589) toteavat, että tehokas johtaminen vahvistaa ensin vapaaehtoisen työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, jotka puolestaan toimivat välittävinä tekijöinä pysyvyysspäätöksessä. Toisin sanoen, hyvä johtaja luo olosuhteet, joissa vapaaehtoinen kokee tyytyväisyyttä ja sisäistä paloa, mikä johtaa päätökseen pysyä organisaatiossa.

Kiinnostava ja vapaaehtoisrekrytoinnin kannalta olennainen löydös oli demografisten tekijöiden vähäinen merkitys. Tutkimusaineisto osoitti, että vapaaehtoisen iällä, sukupuolella tai koulutustaustalla oli vain heikko tai olematon yhteys vaihtuvuuteen (Forner ym. 2024, 449–450).

Tämä viittaa siihen, ettei pysyvyys ole kiinni siitä, kuka vapaaehtoinen on, vaan siitä, millainen hänen kokemuksensa vapaaehtoistyöstä muodostuu.

2.3.2 Pystyvyyden tunne kriisityössä

Keskeiseksi tekijäksi pysyvyyden taustalla nousee pätevyyden tunne. Pätevyydellä tarkoitetaan vapaaehtoisen kokemusta siitä, että hän kykenee suoriutumaan annetuista tehtävistä tehokkaasti ja saavuttamaan toivottuja tuloksia. Tutkimustulokset osoittavat, että pätevyyden tunne ennustaa voimakkaasti vapaaehtoisen sisäistä motivaatiota (Wu ym. 2015, 12). Kun vapaaehtoinen kokee hallitsevansa tehtävänsä, hänen toimintansa ei perustu enää ulkoiseen pakkoon tai velvollisuuteen, vaan tekeminen itsessään muuttuu mielekkääksi ja palkitsevaksi.

Vapaaehtoisen sitoutumista säätelee voimakkaasti kokemus omasta pystyvyydestä eli usko omaan tai ryhmän kykyihin suoriutua vaadituista tehtävistä. Koska vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa, onnistumisen ja osaamisen kokemukset toimivat ensisijaisena palkkiona. Jos vapaaehtoinen kokee jatkuvaa epävarmuutta tai pelkoa epäonnistumisesta, motivaatio ja sitoutuminen heikkenevät nopeasti. Jeung, Kim ja Chang (2018) kirjallisuuskatsaus osoittaa, että pystyvyyden tunne toimii puskurina emotionaalisen työn negatiivisia vaikutuksia vastaan: korkea pystyvyys lievensi selvästi emotionaalisen ristiriidan ja asiakasylikuorman yhteyttä työuupumukseen (Jeung ym. 2018, 190–191). Tämä on tärkeä havainto kriisipuhelintyön kontekstissa, jossa vapaaehtoiset kohtaavat jatkuvasti emotionaalisesti vaativia tilanteita.

Haivas ym. (2013, 1875) havaitsivat, että kun vapaaehtoinen kokee itsensä autonomiseksi ja päteväksi, hänen autonominen motivaationsa kasvaa, mikä puolestaan lisää työn imua. Tässä prosessissa motivaatio toimi osittaisena välittäjänä tarpeiden tyydyttymisen ja työn imun välillä. Toisin sanoen, kokemus omasta osaamisesta ja vaikutusmahdollisuuksista ruokkii sisäistä motivaatiota, joka kanavoituu innostukseksi ja omistautumiseksi tehtävää kohtaan.

Lopettamisaikojen kohdalla mekanismi osoittautui kuitenkin erilaiseksi. Toisin kuin työn imun kohdalla, motivaatio ei toiminut välittävänä tekijänä lopettamisaikojissa. Sen sijaan autonomian ja pätevyyden tarpeiden tyydyttymisellä oli suora yhteys haluun poistua organisaatiosta (Haivas ym. 2013, 1875). Mikäli vapaaehtoinen ei koe voivansa vaikuttaa toimintaansa tai tunne itseään päteväksi tehtävässään, hän harkitsee lopettamista riippumatta siitä, millainen hänen motivaatiopohjansa alun perin oli.

Kuten luvussa 2.2.2 todettiin, koulutus vähentää suoraan vapaaehtoisten kokemia epävarmuutta (Piatak & Carman 2023, 9–10). Tässä kontekstissa koulutus toimii myös psykologisena

interventiona, joka viestii vapaaehtoiselle organisaation arvostuksesta ja halusta tukea hänen onnistumistaan.

Tutkimustulokset osoittivat, että vapaaehtoisen kokemus roolistaan ja sen puitteista on kriittinen pysyvyyden ennustaja. Toiminnan jättäneet vapaaehtoiset raportoivat usein kokemuksia roolin epäselvyydestä ja tunteesta, että heidän osaamistaan ei hyödynnetty täysimääräisesti. Lisäksi epäselvät rajat vapaaehtoisen ja ammattilaisen työn välillä sekä tunne arvostuksen puutteesta nousivat keskeisiksi syiksi lopettamiselle (Gaber ym. 2022, 2260–2261). Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että pelkkä auttamishalu ei riitä ylläpitämään sitoutumista, mikäli organisaatio ei pysty tarjoamaan selkeitä rakenteita toiminnalle.

Yhtä lailla tärkeää on vapaaehtoisen ja tehtävän välinen yhteensopivuus. Grailey ym. (2021, 11) muistuttavat, että pystyvyyden tunne on kontekstisidonnaista: vapaaehtoinen kokee itsensä päteväksi silloin, kun hän saa toimia roolissa, joka vastaa hänen luontaisia vahvuuksiaan. Väärin sijoitettu vapaaehtoinen kokee helposti riittämättömyyttä, mikä syö pohjaa psykologiselta turvallisuudelta riippumatta siitä, kuinka kannustava ilmapiiri muuten olisi.

Mielenterveys- ja kriisityön vapaaehtoistoiminta muodostaa erityisen kontekstin, jossa auttamisen palkitsevuus ja emotionaalinen kuormittavuus kietoutuvat tiiviisti toisiinsa. Willems ym. (2020, 2–3) toteuttivat laajan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, jossa tarkasteltiin kriisityötä tekevien vapaaehtoisten henkistä hyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Analyysi näyttää, että vaikka vapaaehtoistyö on monille syvällisen tyydytyksen ja merkityksellisyyden lähde, se altistaa vapaaehtoiset samalla merkittäville psykologisille riskeille, kuten myötätuntouupumukselle, sijaistraumatisoitumiselle ja työuupumukselle.

Erityisesti työn luonteeseen liittyvät tekijät nousivat katsauksessa keskeisiksi kuormitustekijöiksi. Mielenterveystyölle tyypillinen anonymiteetti ja kontaktien kertaluonteisuus voivat jättää vapaaehtoisen epätietoisuuteen avun vaikutuksesta, mikä vaikeuttaa onnistumisen kokemusten saavuttamista (Willems ym. 2020, 14). Lisäksi vapaaehtoiset joutuvat kohtaamaan vaikeita teemoja, kuten itsetuhoisuutta, yksinäisyyttä ja hyväksikäyttöä, samalla kun heidän toimintamahdollisuuksiaan rajoittaa usein tiukka "ei-interventio" -periaate. Tämä ristiriita auttamishalun ja rajallisten vaikutusmahdollisuuksien välillä voi synnyttää riittämättömyyden tunteita ja turhautumista, jotka pitkittyessään uhkaavat vapaaehtoisen jaksamista. Willemsin ym. (2021, 9–10) mukaan organisaatiotason puutteet, kuten riittämätön yhteydenpito ja vertaistuen puute päivystysten välillä erityisesti yksin tai etänä työskennellessä ovat merkittävä kuormitustekijä, sillä ne estävät vapaaehtoisia purkamasta puheluiden aiheuttamaa emotionaalista

raskautta. Tämä korostaa organisaation vastuuta luoda jatkuvan yhteydenpidon ja tuen rakenteita, jotka kannattelevat vapaaehtoista myös päivystysten ulkopuolella.

Myös vapaaehtoisten omat hallintakeinot selittävät eroja psyykkisessä hyvinvoinnissa.

Tutkimuksessa tunnistettiin jako tuottaviin ja haitallisiin selviytymisstrategioihin. Tuottavia keinoja ovat esimerkiksi kyky asettaa selkeät rajat, realistiset odotukset omalle toiminnalle sekä huumorin käyttö. Sen sijaan haitalliset strategiat, kuten toive asioiden selviämisestä itsestään tai liiallinen vastuunotto asiakkaan tilanteesta, olivat yhteydessä heikompaan jaksamiseen (Willems ym. 2020, 16–17).

2.3.3 Psykologinen turvallisuus ja yhteisöllisyys

Pystyvyyden tunne on sidoksissa psykologiseen turvallisuuteen, jolla tarkoitetaan uskomusta siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa riskejä ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta tai rangaistuksista.

Edmondson (1999, 354) havaitsi tutkimuksessaan vahvan positiivisen korrelaation näiden kahden välillä: turvallinen ilmapiiri toimii alustana, joka mahdollistaa ryhmän potentiaalin realisoitumisen. Turvallisessa ilmapiirissä vapaaehtoiset uskaltavat myöntää virheensä ja pyytää apua, mikä kiihdyttää oppimista ja vahvistaa pystyvyyden tunnetta.

Tämä luo positiivisen kehän, jossa lisääntynyt osaaminen ruokkii sitoutumista. Sitä vastoin pelon tai epävarmuuden ilmapiirissä vapaaehtoinen vetäytyy ja suojelee itseään tekemällä vain välttämättömän minimin. Edmondson (1999, 351–352, 355) kuvaa mekanismia, jossa pelokas vapaaehtoinen käyttää energiansa virheiden peittelyyn tai kasvojen säilyttämiseen sen sijaan, että panostaisi itse työhön. Vapaaehtoistyössä, joka perustuu pitkälti vapaaehtoiseen ylimääräiseen ponnisteluun, tällainen passivoituminen on toiminnalle tuhoisaa. Bahadurzada, Edmondson ja Kerrissey (2024) vahvistivat tämän yhteyden laajalla pitkittäisaineistolla, jossa 27 240 yhdysvaltalaisen terveydenhuoltotyöntekijän datasta ilmeni, että psykologinen turvallisuus vähentää uupumusta ja lisää aikeita pysyä organisaatiossa, jopa silloin kun resurssit ovat niukat. (Bahadurzada ym. 2024, 4). Havainto on merkityksellinen vapaaehtoisorganisaatioille, jotka toimivat lähes poikkeuksetta niukkojen resurssien varassa: psykologinen turvallisuus on siis resurssi, joka ei vaadi rahaa mutta tuottaa merkittäviä tuloksia.

Palautteen ja ohjauksen ytimessä on organisaation ilmapiiri. Edmondson (1999, 354, 365–367) on osoittanut, että psykologinen turvallisuus, eli tunne siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa riskejä ja tehdä virheitä korreloi vahvasti tiimin suorituskyvyn ja sitoutumisen kanssa. Pelon ilmapiirissä, jossa virheitä peitellään tai avun pyytämistä pidetään heikkoutena, vapaaehtoinen vetäytyy ja tekee

vain välttämättömän minimin. Sitä vastoin johtaminen, joka kannustaa avoimuuteen ja näkee virheet oppimismahdollisuuksina, vapauttaa vapaaehtoisten voimavarat itse työhön ja lisää innovatiivisuutta (Edmondson 1999, 356). Grailey, Murray, Reader ja Brett (2021) yhdistivät 62 tutkimusta psykologisesta turvallisuudesta terveydenhuollossa ja tunnistivat sen keskeisiksi edistäjiksi johtajan inklusiivisuuden, ryhmän tuttuuden, henkilökohtaiset suhteet ja kannustavan organisaatiokulttuurin (Grailey ym. 2021, 7–10). Nämä tekijät ovat erityisen relevantteja vapaaehtoisorganisaatioissa, joissa ryhmien koko on usein pieni ja johtajan rooli korostuu.

Psykologisen turvallisuuden rakentumista voidaan ymmärtää myös työnohjauksen ja vertaistuen kautta. Andersen, Andersen ja Pihl-Thingvad (2025) tutkivat 1 336 tanskalaista ihmishuhtetyön ammattilaista ja tunnistivat kuusi käytännön strategiaa emotionaalisten vaatimusten hallintaan, joista keskeisimmät olivat työnohjaus, tapauskohtainen keskustelu, nopea palaute ja kollegoiden kanssa "tuulettaminen". Merkittävästi he havaitsivat, että luottamus ja psykologinen turvallisuus olivat näiden strategioiden toimivuuden ehdoton edellytys: ilman turvallista ilmapiiriä strategioita ei käytetty, vaikka ne olisivat olleet muodollisesti saatavilla (Andersen ym. 2025 1–2). Tämä osoittaa, ettei riitä, että tukirakenteet ovat olemassa, sillä niiden on myös tunnettava turvalliselta.

Lisäksi meta-analyysi toi esiin erottelun "jäämisaikojen" ja "lähtöaikojen" välillä. Vaikka nämä ovat usein saman kolikon kääntöpuolia, tietyt tekijät, kuten yhteenkuuluvuuden tunne, näyttävät vaikuttavan erityisesti haluun pysyä organisaatiossa, kun taas tuen puute ajaa aktiivisesti pois päin (Forner ym. 2024, 453). Tämä korostaa yhteisöllisyyden merkitystä sitouttavana voimana, joka suojaaa vaihtuvuudelta. Yhteisöllisyyden merkitystä valottavat myös Gray ja Stevenson (2019), jotka haastattelivat 40 vapaaehtoista ja havaitsivat, että jaettu ryhmäidentiteetti on perustavanlaatuinen vapaaehtoisten motivaation ja kokemusten muovaaja. Jaettu identiteetti loi kuulumisen tunnetta ja helpotti kollektiivista selviytymistä vaikeissa tilanteissa (Gray & Stevenson 2019, 341, 349). Bowe ym. (2020) laajensivat tätä 619 vapaaehtoisen kyselytutkimuksella ja osoittivat, että yhteisöidentifikaatio ennusti vapaaehtoisten hyvinvointia sosiaalisen tuen kautta (Bowe ym. 2020, 1523, 1533). Vapaaehtoisorganisaatioissa yhteisöllisyys ei siis ole vain mukavuustekijä, vaan se toimii rakenteellisena mekanismina, joka kannattelee vapaaehtoisen jaksamista.

Erityisen kiinnostava yhteisöllisyyden rakentumisen mekanismi on jaettujen salaisuuksien dynamiikka. Travaglino, Levine, Čepulić ja Li (2024) tutkivat viidessä kokeellisessa tutkimuksessa, miten salaisuuksien jakaminen ryhmissä vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin. He havaitsivat, että salaisuuksien jakaminen on voimakkainta yhteisöllisissä ryhmissä ja se piirtää selkeän rajan sisä- ja ulkopuolisten välille, lisää ryhmän koheesiota ja vahvistaa identifikaatiota (Travaglino ym. 2024,

950–955). Tämä havainto on teoreettisesti merkittävä sellaisten organisaatioiden ymmärtämiseksi, joissa vapaaehtoiset ovat sidottuja tiukkaan vaihtoehtoisuuteen: jaetut, ulkomaailmalta salatut kokemukset voivat toimia tahattomana mutta tehokkaana yhteisöllisyyden kiihdyttimenä.

Wollebaek (2025) vahvisti luottamuksen merkitystä 1 659 norjalaisen pelastuspalvelun vapaaehtoisen aineistolla: Riskin karttaminen tyypillisesti heikentää vapaaehtoisten motivaatiota haastavissa ympäristöissä, mutta vahva luottamus voi lieventää tätä negatiivista vaikutusta merkittävästi. (Wollebaek 2025, 382). Tämä korostaa vertaisyhteisön merkitystä pysyvyyden kannalta.

Yllättävänä havaintona tutkimuksessa nousi esiin yhteisöllisyyden vähäinen merkitys suhteessa muihin tarpeisiin. Kun autonomian ja pätevyyden vaikutus vakioitiin, yhteisöllisyyden kokemuksella ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta sen enempää työn imuun kuin lopettamisaikeisiin (Haivas ym. 2013, 1874, 1876). Tutkijat arvioivat tämän johtuvan mahdollisesti siitä, että vapaaehtoiset saattavat tyydyttää sosiaaliset tarpeensa muilla elämänalueilla, jolloin vapaaehtoistyön merkitys korostuu nimenomaan osaamisen ja itsenäisyyden kokemusten lähteenä (Haivas ym. 2013, 1876).

Toinen keskeinen havainto liittyi organisaatiokulttuurin, erityisesti monimuotoisuuden ja inklusion kokemukseen. Piatakin ja Carmanin (2023, 278) mukaan se, kuinka tervetulleiksi erilaisista taustoista tulevat vapaaehtoiset tuntevat itsensä, on merkittävä pysyvyyttä selittävä tekijä. Tämä tulos korostaa, että onnistunut vapaaehtoisjohtaminen ei ole vain teknistä organisointia, vaan se vaatii sosiaalisesti turvallisen ja hyväksyvän ilmapiirin luomista. Jos vapaaehtoinen kokee ulkopuolisuutta, edes hyvä perehdytys ei välttämättä riitä pitämään häntä mukana toiminnassa.

2.3.4 Psykologinen omistajuus sitoutumisen ytimessä

Sitoutumisen syvin taso saavutetaan, kun vapaaehtoiselle kehittyy psykologinen omistajuus, eli tunne siitä, että organisaatio tai tehtävä on "minun" tai "meidän". Pierce ym. (2001, 299–304) määrittelevät tämän tilan syntyvän kolmen tekijän kautta: mahdollisuudesta vaikuttaa, syvällisestä tiedosta ja omasta investoinnista (aika, osaaminen, tunne). Dawkins, Tian, Newman ja Martin (2017) syntetisoivat yli 40 empiiristä tutkimusta ja erottivat organisaatiopohjaisen ja tehtäväpohjaisen psykologisen omistajuuden toisistaan. Heidän mukaansa tehtäväpohjainen omistajuus, eli tunne siitä, että oma työ on "minun" voi olla voimakkaampi sitoutumisen lähde kuin omistajuus organisaatiota kohtaan. Lisäksi he tunnistavat omistajuuden eri tasojen merkityksen ja huomauttavat, ettei omistajuuden tarvitse kohdistua koko organisaatioon ollakseen sitouttavaa (Dawkins ym. 2017, 163, 175). Tämä on vapaaehtoistyön kontekstissa olennaista, sillä

vapaaehtoisen omistajuus saattaa kohdistua nimenomaan hänen operatiiviseen tehtäväänsä eikä organisaation hallintoon tai strategiaan.

Hsieh ja Chiu (2024, 3–6) ovat osoittaneet, että psykologinen omistajuus on voimakas pysyvyyden ennustaja. Mitä vahvemmin vapaaehtoinen kokee organisaation omakseen, sitä todennäköisemmin hän jatkaa toiminnassa ja osoittaa aloitteellisuutta organisaation hyväksi. Ainsworth (2020, 6) havaitsi, että vapaaehtoistoiminnan kesto itsessään ruokkii omistajuuden tunnetta, luoden positiivisen kehän. Traeger, Haski-Leventhal ja Alfes (2022) syvensivät tätä tutkimalla 42 pakolaistyön vapaaehtoista ja havaitsivat kolmivaiheisen sosialisatioprosessin: vapaaehtoinen ensin tutustuu rooliin, sitten rakentaa siteen ryhmään ja lopulta juurtuu organisaatioon niin, että se tuntuu "omalta". Juurtumisvaihetta luonnehtii juuri psykologisen omistajuuden syntyminen, jossa vapaaehtoisen arvot ja organisaation missio yhdistyvät (Traeger ym. 2022, 1140, 1155). Tämä prosessikuvaus osoittaa, ettei omistajuus synny hetkessä, vaan se vaatii aikaa, tukea ja mahdollisuutta syventää suhdetta organisaatioon.

Vastakkain Hsieh ja Chiu (2024, 8–9) esittävät, että vapaaehtoisten integroiminen päätöksentekoon ja suunnitteluun on tehokas tapa vahvistaa psykologista omistajuutta. Kun vapaaehtoisille annetaan todellista vaikutusvaltaa ja heitä kuullaan toiminnan kehittämisessä, he eivät koe olevansa vain suorittava porras, vaan aktiivisia osallisia organisaation menestyksessä. Zhao ym. (2022) osoittivat, että myös sanallinen tunnustus rakentaa omistajuutta: heidän tutkimuksessaan positiivinen verbaalinen palaute lisäsi psykologista omistajuutta, joka puolestaan vahvisti affektiivista sitoutumista ja organisaatiokansalaisuuskäyttäytymistä (Zhao ym. 2022, 1, 8–9). Tämä on tärkeä havainto vapaaehtoisorganisaatioissa, joissa sanallinen kiitos ja tunnustaminen ovat käytännössä ainoat käytettävissä olevat "palkkiot".

Transformationaalinen johtajuus vahvistaa systemaattisesti kaikkia näitä vaiheita: se lisää vapaaehtoisten tyytyväisyyttä, syventää affektiivista sitoutumista ja tukee vapaaehtoisen rooli-identiteetin kehittymistä (Almas ym. 2020). Erityisesti rooli-identiteetti eli se, kuinka vahvasti vapaaehtoisuus on osa yksilön minäkuva, osoittautui kriittiseksi tekijäksi toiminnan jatkuvuudelle. Almasin ym. (2020, 130) havainnot paljastavat psykologisen ketjureaktion: laadukas ja yksilöllinen johtaminen lisää tyytyväisyyttä, mikä luo pohjan organisaatioon sitoutumiselle. Tämä sitoutuminen syvenee ajan myötä osaksi vapaaehtoisen identiteettiä, mikä on vahvin pysyvyyttä ennustava tekijä.

Benevene ym. (2020, 10) suosittelevat "oppivan organisaation" periaatteiden soveltamista. Kun vapaaehtoinen kokee oppivansa ja voivansa vaikuttaa asioihin innovoinnin kautta, hänen "psykologinen sopimuksensa" organisaation kanssa vahvistuu, mikä vähentää lopettamisriskiä

merkittävästi. Motivaatio ei kuitenkaan ole staattinen tila. Bible ja Clarke-De Reza (2023, 2, 6–10) havaitsivat tutkimuksessaan eron aloitusvaiheen ja jatkamisen motiivien välillä. Toiminnan alussa motiivit voivat olla monimuotoisia ja egoistisia, kuten halu oppia uutta tai täyttää vapaa-aikaa. Pysyvyyttä selittävät sen sijaan usein kollektiivisemmat ja syvällisemmät tekijät, kuten halu saada aikaan muutosta ja osallistua johonkin itseä suurempaan (Bible & Clarke-De Reza 2023, 10).

Muñoz-Llerena ym. (2025, 1, 11) korostavat, että pitkäaikainen pysyvyys selittyy sillä, että vapaaehtoinen kokee toiminnan olevan linjassa hänen omien arvojensa kanssa. Kun organisaatio tarjoaa rooleja, jotka mahdollistavat kehittymisen ja uuden oppimisen, kokemus toiminnan kannattavuudesta vahvistuu.

3 Tutkimusasetelma ja metodologiset valinnat

3.1 Tutkimusote ja tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta rakentuu sosiaalisen konstruktionismin ja tulkinnallisen paradigman varaan. Tutkimus alkaa oletuksesta, ettei vapaaehtoisten pysyvyys ole objektiivinen tai mekaanisesti mitattava tosiasia. Pysyvyys, sitoutuminen ja motivaatio nähdään yhteisöllisenä sosiaalisena ilmiönä, jotka muotoutuvat vuorovaikutuksessa organisaation, johdon ja toisten vapaaehtoisten kanssa. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 13–14) mukaan sosiaalinen konstruktionismi on erityisen perusteltu lähestymistapa silloin, kun ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset ymmärtävät ja tulkitsevat omaa toimintaansa. Tässä tutkimuksessa vapaaehtoistyö MIELI ry:ssä näyttäytyy prosessina, jossa todellisuus saa merkityksensä sosiaalisten käyttäytymisen kautta. Tiedonhankinnassa keskitytään ihmisten omiin kokemuksiin. Ideana on, että ilmiötä ymmärtää parhaiten, kun selvittää, mitä asiat merkitsevät tutkittaville itselleen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Tieto ei tässä tutkimuksessa synny mittareista, vaan se perustuu ihmisten omiin kokemuksiin. Jotta ilmiötä voisi todella ymmärtää, on selvitettävä, miten tutkittavat ihmiset itse asiat näkevät ja kokevat. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13).

Tutkimusstrategiaksi on valittu laadullinen tutkimus, sillä tutkimusongelma on luonteeltaan selittävä ja ymmärtävä enemmän kuin testaava. Congerin (1998, 109) mukaan määrälliset menetelmät ovat usein riittämättömiä tavoittamaan johtamisen kaltaisten sosiaalisten ilmiöiden äärimmäistä ja pysyvää monimutkaisuutta. Vapaaehtoisten pysyvyys on muuttuva ilmiö, johon vaikuttavat samanaikaisesti yksilön motivaatio, vuorovaikutussuhteet ja organisaation rakenteet. Conger (1998, 109) argumentoi laadullisen tutkimuksen olevan kulmakivimetodologia haluttaessa ymmärtää syvällisesti prosesseja ja konteksteja. Määrällinen kyselytutkimus kertoisi ehkä sen, kuinka moni vapaaehtoinen on tyytyväinen, mutta se jättäisi pimentoon ne tärkeät prosessit, miksi he kokevat tyytyväisyyttä ja miten nämä kokemukset kehittyvät ajan myötä. Määrälliset menetelmät epäonnistuvat usein selittämään eri tasojen välisiä yhteyksiä, koska ne keskittyvät usein vain yhteen ulottuvuuteen kerrallaan (Conger 1998, 109).

Tutkimus etenee aineistolähtöisen päättelylogiikan mukaisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä lähtökohdaksi on aineisto itse: analyysiyksiköt ja teemat nostetaan haastateltavien puheesta sen sijaan, että ne johdettaisiin etukäteen valitusta teoriasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110). Braun ja Clarke (2006, 83–84) erottavat tällaisen induktiivisen, aineistolähtöisen teema-analyysin

teoriavetoisesta otteesta: edellisessä teemat tunnustetaan suoraan aineistosta, eikä niitä sovitella etukäteen valittuun käsitekehikkoon.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että haastatteluaineistosta nousevat havainnot ohjaavat analyysin kulkua. Luvussa 2 rakennettu teoreettinen viitekehys ei toimi analyysin linssinä, vaan vasta tulosten tulkinnan ja keskustelun apuna: se tarjoaa käsitteet, joiden avulla aineistosta nousseita ilmiöitä voidaan suhteuttaa aiempaan tutkimukseen, mutta ei rajaa sitä, mitä aineistosta etsitään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Aineistolähtöinen ote on tärkeä, jotta haastatteluissa esiin nousevat yllättävätkin havainnot saavat tulla näkyviksi sellaisina kuin ne aineistossa ilmenevät, eikä niitä pakoteta valmiisiin käsitteellisiin lokeroihin. Esimerkiksi vaitiolovelvollisuuden rooli yhteisöllisyyden kiihdyttimenä oli aineistosta noussut havainto, jolle etsittiin teoreettista selitystä jälkikäteen psykologisen turvallisuuden ja yhteisöllisyyden kirjallisuudesta. Teoria ei siis ennakoanut tätä havaintoa, mutta se auttoi ymmärtämään sen merkitystä jälkikäteen.

On tärkeä tarkentaa, miten aineistolähtöinen ote eroaa vaihtoehtoisista lähestymistavoista. Teorialähtöinen tutkimus testaa olemassa olevia teorioita ennalta johdettujen hypoteesien tai käsitteiden avulla, jolloin aineistoa luetaan teoreettisen kehikon läpi. Teoriaohjaava analyysi puolestaan asettuu tähän väliin: siinä teoria ohjaa analyysiä, mutta jättää tilaa myös aineistosta nouseville havainnoille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110). Aineistolähtöinen ote sen sijaan lähtee liikkeelle aineistosta ilman teoreettisia ennako-oletuksia ja antaa aineiston ohjata, mihin suuntaan analyysi kulkee. Tämä on tärkeää, koska MIELI ry:n vapaaehtoisten pysyvyyden erityispiirteet eivät välttämättä taivu suoraan olemassa olevien teorioiden kaavoihin, vaan ne vaativat tulla ymmärretyiksi omilla ehdoillaan.

3.2 Tutkimuskohde: MIELI Satakunnan mielenterveys ry

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi on valittu MIELI Satakunnan mielenterveys ry. Tapauksen valinta ei perustu satunnaisuuteen, vaan se on tehty tarkoituksenmukaisesti tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Yhdistys on MIELI Suomen Mielenterveys ry:n paikallisyhdistys, jonka perustehtävänä on edistää alueellisesti väestön mielen hyvinvointia ja toteuttaa ennaltaehkäisevää mielenterveystyötä. Yhdistys perustettiin 24.9.1974 Suomen Mielenterveysseuran paikallistoimikuntana, ja sen alkuperäinen jäsenistö koostui pääosin terveysalan ammattilaisista. Vuosikymmenten kuluessa toimintalogiikka on muuttunut yhä vahvemmin vapaaehtoisuuteen nojaavaksi kansalaistoiminnaksi, ja yhdistyksen nimi muuttui ensin Porin Mielenterveysseuraksi vuonna 1993 ja sittemmin Satakunnan mielenterveysseura ry:ksi vuonna 2013 toiminta-alueen laajennuttua koko maakuntaan. (MIELI Satakunnan mielenterveys ry, s.a.)

Organisaation toiminnan kivijalan muodostaa kriisipuhelinpäivystys, jota yhdistys on toteuttanut Porissa vuodesta 1982 lähtien aluksi kahden tukihenkilön voimin. Vuonna 1996 yhdistys liittyi osaksi Suomen Mielenterveysseuran SOS-Kriisikeskuksen ylläpitämää valtakunnallista Kriisipuhelinverkkoa, mikä vakiinnutti vapaaehtoistyön aseman yhdistyksen keskeisenä resurssina. Kriisityön rinnalle on myöhemmin kehittynyt muita vapaaehtoistyön muotoja, kuten yksilötukisuhteet, vanhustyö sekä matalan kynnyksen kohtaamispaikkatoiminta. Lisäksi yhdistys tekee laajaa yhteistyötä koulujen ja muiden sidosryhmien kanssa mielenterveystaitojen vahvistamiseksi. (MIELI Satakunnan mielenterveys ry, s.a.)

MIELI Satakunnan mielenterveys ry on tunnettu poikkeuksellisen vahvasta kyvystään sitouttaa vapaaehtoisia pitkäaikaisesti, vaikka sen toimintaympäristö asettaa sitoutumiselle merkittäviä haasteita. Yhdistys toimii vain yhden palkatun työntekijän ja laajan vapaaehtoisjoukon voimin, mikä korostaa vapaaehtoisten roolia organisaation elinehtona. Vapaaehtoisten vahva sitoutuminen näkyy myös konkreettisissa mittareissa: MIELI ry:n vuoden 2025 vapaaehtoisten hyvinvointikyselyssä MIELI Satakunnan mielenterveys ry sai NPS-tulokseksi 78 pistettä, kun valtakunnallinen keskiarvo, johon Satakunnan tulos itsessään sisältyy, oli 64 pistettä. Ero valtakunnalliseen keskiarvoon on siis +14 pistettä, mikä kertoo yhdistyksen vapaaehtoisten keskimääräistä selvästi myönteisemmästä kokemuksesta toiminnasta (MIELI ry, s.a.).

Erityisen kiinnostavan tapauksesta tekee sen toiminnan luonne: yhdistys toteuttaa mielenterveyden tukemista ja kriisityötä, mikä voi olla vapaaehtoiselle emotionaalisesti erityisen kuormittavaa. Se, että vapaaehtoiset tästä huolimatta pysyvät toiminnassa pitkään, tekee tapauksesta ainutlaatuisen mahdollisuuden vapaaehtoisjohtamisen tutkimiselle. Jos johtaminen ja organisointi onnistuvat luomaan pysyvyyttä näin vaativassa kontekstissa, tapauksesta saadut opit ovat merkittäviä myös muille vapaaehtoisorganisaatioille. Tutkimuksen merkityksellisyyttä lisää sosiaali- ja terveysjärjestöjen valtionavustusten (STEA-avustukset) merkittävä pieneneminen: avustusten kokonaismäärä laski noin 384 miljoonasta eurosta 304 miljoonaan euroon vuonna 2025, ja leikkaukset jatkuvat koko hallituskauden ajan yhteensä noin kolmanneksen verran (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024; STEA, 2024). Tämä lisää vapaaehtoisten vastuuta järjestöjen toiminnan ylläpitämisessä entisestään.

Tutkimuskohteen rajaaminen yhteen selkeään organisaatioon mahdollistaa ilmiön syvällisen ja kontekstisidonnaisen tarkastelun. Usean organisaation vertailu olisi voinut hajottaa analyysia ja jättää organisaatiokulttuurin ja johtamiskäytäntöjen hienovaraiset mekanismit vähemmälle huomiolle. Tässä tutkimuksessa MIELI Satakunnan mielenterveys ry ei ole vain passiivinen tapaus,

vaan aktiivinen järjestö, jonka rakenteet, resurssit ja kulttuuri määrittävät reunaehdot vapaaehtoisten toiminnalle ja pysyvyydelle.

3.3 Tapaustutkimus strategiana

Tapaustutkimus valikoitui strategiaksi, koska tutkimuskysymys “miten johtamisen ja organisoinnin käytännöt selittävät vapaaehtoisten pysyvyyttä” edellyttää ilmiön tarkastelua sen luonnollisessa kontekstissa, jossa käytännöt ja kokemukset kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa (Eriksson & Kovalainen 2008, 115; Yin 2018, 15). Tutkimuksessa tapaus on MIELI Satakunnan mielenterveys ry:n vapaaehtoistoiminta ja ne mekanismit, jotka tukevat pysyvyyttä. Tutkimuskysymykset ovat muotoa miten ja miksi, ja tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin, mikä tekee tapaustutkimuksesta luontevan valinnan.

Eriksson ja Kovalainen (2008, 117–122) erottavat kaksi tapaustutkimuksen päätyyppiä eli intensiivisen ja ekstensiivisen tapaustutkimuksen. Tämä tutkimus edustaa intensiivistä tapaustutkimusta. Ekstensiivinen tapaustutkimus pyrkii usein testaamaan teorioita vertailemalla useita tapauksia (Eriksson & Kovalainen 2008, 122), kun taas intensiivinen tapaustutkimus keskittyy yhden tapauksen syvälliseen ymmärtämiseen sisältäpäin (Eriksson & Kovalainen 2008, 119). Valinta on perusteltu, koska tavoitteena ei ole tuottaa tilastollisesti yleistettävää tietoa kaikista Suomen vapaaehtoisjärjestöistä, vaan ymmärtää juuri tämän organisaation ainutlaatuista dynamiikkaa. MIELI Satakunnan mielenterveys ry on niin sanottu kriittinen tapaus, sillä se toimii vaativalla sektorilla, jossa vapaaehtoisten kuormitus on korkea. Jos organisaatio onnistuu sitouttamaan vapaaehtoisia tässä kontekstissa, se kertoo paljon onnistuneen johtamisen merkityksestä. Intensiivinen tapaustutkimus pyrkii tuottamaan kontekstualisoidun selityksen ja kuvauksen tapauksesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 120). Tavoitteena ei ole luetella pysyvyyteen vaikuttavia faktoreita, vaan rakentaa analyttinen kokonaiskuva siitä, miten johtamiskäytännöt ja yksilön kokemukset kietoutuvat yhteen.

Intensiivisen tapaustutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää muihin organisaatioihin tilastollisesta näkökulmasta. Tapaustutkimuksen arvo piilee kuitenkin analyttisessä yleistettävyydessä: tulosten perusteella voidaan tarkentaa teoreettisia käsitteitä ja malleja, joita voidaan testata muissa konteksteissa (Yin 2018, 37). Gioia ym. (2013) korostavat, että huolellisesti toteutettu tapaustutkimus tuottaa siirrettäviä käsitteitä ja periaatteita silloinkin, kun tapaus on ainutlaatuinen. Tavoitteena on siis tuottaa kuvaus siitä mekaniismista, jolla johtamisen käytännöt kytkeytyvät pysyvyyteen, ja tämä kuvaus voi olla teoreettisesti informatiivinen myös tämän yksittäisen tapauksen ulkopuolella.

3.4 Aineistonkeruu ja haastateltavien valinta

Koska tutkimuskysymykset kohdistuvat vapaaehtoisten subjektiivisiin kokemuksiin tuesta ja ohjauksesta, aineistonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoidut yksilöhaastattelut.

O’Gorman ja MacIntosh (2015, 120) kuvaavat puolistrukturoitua haastattelua kultaisena keskitienä avoimen ja strukturoidun haastattelun välillä. Haastattelut perustuvat etukäteen laadittuun runkoon, mikä varmistaa kaikkien teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaisten teemojen käsittelyn. Samalla menetelmä jättää tilaa haastateltavan vapaalle kerronnalle ja mahdollistaa syventävät kysymykset (O’Gorman & MacIntosh 2015, 119). Tämä on tärkeää aineistolähtöisessä tutkimuksessa, jossa aineisto ohjaa analyysia ja tuo mahdollisuuden myös uusille näkökulmille.

Aineistolähtöinen ote näkyy käytännössä haastattelurungon rakenteessa. Rungon laajat aihepiirit, kuten johtamissuhde, koulutus, vertaistuki ja merkityksellisyys, toimivat vain keskustelua jäsentävinä otsikoina, ja kysymykset on muotoiltu avoimiksi, jotta haastateltavien omat ajatukset pääsevät esiin mahdollisimman vapaasti. Lisäksi runkoa täydennettiin tutkimuksen edetessä, kun aiemmissa haastatteluissa nousi esiin odottamattomia teemoja.

Verrattuna täysin avoimeen haastatteluun puolistrukturoitu menetelmä parantaa aineiston sisältöä ja mahdollistaa eri haastateltavien kokemusten vertailun helpommin (O’Gorman & MacIntosh 2015, 119). Tämä on tärkeää jaettujen kokemusten tunnistamiseksi yksilöllisten tarinoiden takaa. Tiukasti strukturoidut kysymykset tuottavat usein yksinkertaisia vastauksia eivätkä avaa ilmiön syvyyttä (O’Gorman & MacIntosh 2015, 120). Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden käyttää omaa kieltään, mikä on olennaista kokemusten ymmärtämiseksi (O’Gorman & MacIntosh 2015, 119).

Haastateltavien valinnassa ei käytetä satunnaisotantaa vaan harkinnanvaraista otantaa. Tämä on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa, jossa tavoitteena on rikkaan tiedon saaminen eikä tilastollinen edustavuus (O’Gorman & MacIntosh 2015, 126). Tutkimukseen haastateltiin kahdeksan vapaaehtoista MIELI Satakunnan mielenterveys ry:stä. O’Gormanin ja MacIntoshin (2015, 119) mukaan aineiston laatu ja syvyys ovat laadullisessa tutkimuksessa määrää tärkeitä. Guest, Bunce ja Johnson (2006) ovat empiirisesti osoittaneet, että temaattinen saturaatio eli tilanne, jossa uudet haastattelut eivät enää tuota merkittäviä uusia teemoja, saavutetaan tyypillisesti jo kuuden haastattelun kohdalla silloin, kun tutkittava joukko on suhteellisen homogeeninen. Tässä tutkimuksessa haastateltavat jakavat yhteisen organisaatiokontekstin ja toimintamuodon, eli kriisipuhelinpäivystyksen, mikä tukee saturaation saavuttamista kahdeksalla haastattelulla.

Käytännössä viimeisten haastattelujen kohdalla uudet havainnot vahvistivat aiempia teemoja, mutta nostivat yhä uusia yksityiskohtia esiin.

Valintakriteerit on asetettu siten, että otos on monipuolinen. Tavoitteena on haastatella muutaman vuoden olleita vapaaehtoisia, että pitkään mukana olleita konkareita. Tämä monipuolisuus otannassa on tärkeää pysyvyyden dynamiikan ymmärtämiseksi eri vaiheissa vapaaehtoisuutta. Jos haastateltaisiin vain pitkään olleita, kuva voisi vääristyä pelkästään positiiviseksi selviytyjien harhan vuoksi. Mukaan pyritään saamaan myös eri tehtävissä toimivia henkilöitä. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, mikä mahdollistaa yksityiskohtaisen analyysin ja suorien lainausten käytön lisäten tutkimuksen läpinäkyvyyttä (O’Gorman & MacIntosh 2015, 121–123).

Aineisto kerättiin etähaastatteluilla 4.2.–9.3.2026 välisenä aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin 47 minuuttia, ja niistä kertyi yhteensä 105 sivua litteroitua tekstiä (Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,5). Haastateltavat valittiin vapaaehtoistyökokemuksen keston perusteella siten, että mukana oli kaksi 1–4 vuotta, kaksi 5–9 vuotta, kaksi 10–14 vuotta sekä kaksi yli 15 vuotta toiminutta vapaaehtoista.

3.5 Aineiston analyysi

Analyysimenetelmänä käytetään temaattista analyysia, joka soveltuu joustavuutensa ansiosta hyvin aineistolähtöiseen tutkimusotteeseen. O’Gorman ja MacIntosh (2015, 144) sekä Braun ja Clarke (2006) määrittelevät teema-analyysin menetelmäksi, jolla tunnistetaan ja raportoidaan aineistossa esiintyviä säännönmukaisuuksia eli teemoja. Temaattisen analyysin rinnalla aineiston jäsentämisessä sovelletaan Gioian, Corleyn ja Hamiltonin (2013) kehittämää systemaattista analyysimallia. Gioia ym. (2013) kuvaavat prosessin, jossa aineistoa käsitellään kolmella tasolla: ensin tuotetaan haastateltavien omalla kielellä ilmaistuja ensimmäisen asteen käsitteitä, sitten nämä ryhmitellään tutkijan tulkitsemiksi toisen asteen teemoiksi ja lopulta teemat tiivistetään ylätasoinen kokoaviksi ulottuvuuksiksi. Tämä malli tekee näkyväksi, miten aineistosta edetään teoriaan, mikä on keskeistä laadullisen tutkimuksen uskottavuudelle (Gioia ym. 2013).

Analyysiprosessi noudatti Braunin ja Clarken (2006) kuusivaiheista kehikkoa, jota O’Gorman ja MacIntosh (2015, 145) suosittelivat. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon perehdyttiin lukemalla litteroinnit useaan kertaan ja tekemällä alustavia muistiinpanoja. Jo tässä vaiheessa muodostui kokonaiskuva aineiston keskeisistä jännitteistä, kuten työn emotionaalisen raskauden ja pitkäaikaisen pysyvyyden välisestä haasteesta.

Toisessa vaiheessa aineisto käytiin läpi systemaattisesti ja siitä tunnistettiin mielenkiintoisia kohtia, jotka koodattiin eri sektoreihin. Koodaus pilkkoo laajan aineiston hallittaviin osiin (O'Gorman & MacIntosh 2015, 140). Koodaus toteutettiin aineistolähtöisesti: aineistoa luettiin sen omalla sisällöllä Gioian ym. (2013) ensimmäisen asteen periaatteen mukaisesti, ja koodit muodostettiin haastateltavien omista ilmauksista ilman ennalta valittua käsitekehikkoa. Kun esimerkiksi vapaaehtoinen kuvasi esihenkilön tapaa kysyä "miten meni?" joulupäivän vuoron jälkeen, koodi nostettiin siitä, mitä vapaaehtoinen aineistossa itse korosti: ei niinkään kysymyksen sanamuoto, vaan se että esihenkilö muisti hänet yksilönä ja otti yhteyttä juuri pyhäpäivän raskaan vuoron jälkeen. Tämä tiivistettiin koodiksi "yksilöllinen validointi". Teoreettinen kytkentä psykologiseen turvallisuuteen tehtiin vasta tulosten tulkintavaiheessa. Vastaavasti vapaaehtoisten toistuvasti kuvaama kokemus "salaseurasta", siitä, että vaitiolovelvollisuus pakottaa jakamaan kokemukset vain toisten vapaaehtoisten kanssa, oli puhtaasti aineistolähtöinen havainto, jolle etsittiin teoreettista selitystä jälkikäteen. O'Gorman ja MacIntosh (2015, 145) kehottavat luomaan tässä vaiheessa mahdollisimman paljon koodeja, myös ristiriitaisia.

Kolmannessa vaiheessa koodit ryhmiteltiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi eli mahdollisiksi teemoiksi. Analyysi siirtyi yksityiskohdista abstraktimmalle tasolle. Gioian ym. (2013) mallissa tämä vastaa siirtymää ensimmäisen asteen käsitteistä toisen asteen teemoihin. Esimerkiksi koodit "syyllistämätön joustavuus", "paluukynnyksen madaltaminen" ja "keppivapaa kannustuskulttuuri" yhdistyivät yhdeksi teemaksi aineiston sisäisten yhtäläisyyksien perusteella. Teoreettinen kytkentä, kuten teeman käsitteellistäminen armolliseksi johtajuudeksi, tehtiin vasta tulosten tulkintavaiheessa. Tässä vaiheessa etsittiin sekä pääteemoja että alateemoja (O'Gorman & MacIntosh 2015, 145).

Neljännessä vaiheessa alustavia teemoja verrattiin takaisin koodattuihin kohtiin ja koko aineistoon. Tarkistettiin, olivatko teemat sisäisesti järkeviä ja ulkoisesti toisistaan erottuvia, ja oliko niille riittävästi näyttöä. Tässä vaiheessa muodostettiin myös Gioian ym. (2013) mukainen aineistorakenne, joka esittää analyttisen polun ensimmäisen asteen käsitteistä toisen asteen teemojen kautta ylätasoon (ks. liite 3).

Viidennessä vaiheessa teemat kiteytettiin ja nimettiin siten, että ne kertovat analyysin kokonaistarinan suhteessa tutkimuskysymyksiin. Teemojen nimien tuli olla ytimekkäitä ja kuvaavia (O'Gorman & MacIntosh 2015, 145). Kuudennessa vaiheessa lopullinen analyysi kirjoitettiin auki tulosluvussa. Tuloksia havainnollistetaan sitaateilla haastatteluista, mikä tuo vapaaehtoisten äänen kuuluviin ja lisää tutkimuksen uskottavuutta (O'Gorman & MacIntosh 2015, 145).

Braunin ja Clarcken (2006, 83–84) mallissa temaattinen analyysi voi olla joko aineistolähtöistä tai teorialähtöistä. Tässä tutkimuksessa sovelletaan aineistolähtöistä näkökulmaa: analyysi etenee aineiston ehdoilla, eli vapaaehtoiset saavat puhua omalla kielellään, koodit tuotetaan haastateltavien ilmauksista ja teemat muodostetaan aineistosta nousevien yhtäläisyyksien perusteella. Teoreettinen viitekehys otetaan mukaan vasta tulosten tulkintavaiheessa, jossa aineistosta nousseita havaintoja peilataan aiempaan kirjallisuuteen.

3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arviointi vaatii erilaista lähestymistapaa kuin määrällinen tutkimus, jossa pyritään objektiiviseen ja yleistettävään totuuteen. Koska tämä tutkimus nojaa sosiaaliseen konstruktion, perinteiset validiteetin ja reliabiliteetin mittarit eivät sellaisenaan sovellu arvioinnin välineiksi. Luotettavuutta onkin tarkoituksenmukaisempaa tarkastella Lincolnin ja Guban (1985) uskottavuuden viitekehysten kautta, jota Eriksson ja Kovalainen (2008, 294) suosittelivat käytettäväksi moninaisia todellisuuksia korostavissa tutkimuksissa. Viitekehys ohjaa tutkijaa pohtimaan tutkimuksensa laatua neljästä näkökulmasta: uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden kautta.

Tutkimuksen uskottavuus kytkeytyy kysymykseen siitä, vastaavatko tulokset osallistujien kokemaa todellisuutta. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 294) mukaan uskottavuus edellyttää tutkijalta riittävää perehtyneisyyttä aineistoon. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty vahvistamaan aineistotriangulaatiolla eli haastatteleamalla sekä uusia että pitkään toimineita vapaaehtoisia (Eriksson & Kovalainen 2008, 293). Tämä valinta vähentää riskiä yksipuolisen totuuden muodostumisesta, mutta on silti tiedostettava, että haastattelutilanne on aina vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija vaikuttaa myös lopputulokseen. Analyysissa käytetyt suorat lainaukset antavat lukijalle mahdollisuuden arvioida tehtyjen tulkintojen osuvuutta, mutta on kuitenkin muistettava, että lainaukset ovat aina tutkijan valitsemia otoksia laajemmasta kokonaisuudesta.

Uskottavuutta vahvistaa myös Gioian ym. (2013) mukainen aineistorakenne, joka tekee näkyväksi sen, miten haastateltavien omista ilmauksista on edetty tutkijan muodostamiin teemoihin ja ylätason ulottuvuuksiin. Tämä on keskeinen keino osoittaa, ettei tutkija ole vain poiminut kiinnostavia lainauksia ja sovittanut niihin jälkikäteen tulkintaa, vaan että analyysi on edennyt systemaattisesti.

Siirrettävyys on laadullisessa tutkimuksessa haastava käsite, sillä tuloksia ei voida tilastollisesti yleistää muihin konteksteihin. Tutkija ei voi taata, että MIELI ry:ssä tehdyt havainnot päteisivät sellaisenaan toisessa vapaaehtoisorganisaatiossa. Sen sijaan tutkimuksessa pyritään tuottamaan

paksu kuvaus tutkimuskohteesta ja vapaaehtoisten toimintaympäristöstä. Kuten Eriksson ja Kovalainen (2008, 294) toteavat, tavoitteena on osoittaa yhtäläisyyksiä tai eroja suhteessa muihin tutkimuksiin. Kun konteksti kuvataan riittävän tarkasti, lukija voi itse arvioida tulosten sovellettavuutta omaan tarkoitukseensa. Intensiivinen tapaustutkimus sitoo tulokset kuitenkin väistämättä aikaan ja paikkaan, mikä rajoittaa suoraviivaista siirrettävyyttä.

Tutkimuksen varmuus ja vahvistettavuus liittyvät prosessin johdonmukaisuuteen ja tutkijan objektiivisuuteen. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 294) mukaan tavoitteena on osoittaa tutkimuksen loogisuus ja dokumentoida prosessi niin, että se on jäljitettävissä. Täydellinen toistettavuus ei ole laadullisessa tutkimuksessa mahdollista, koska tutkija ja konteksti muuttuvat. Tässä tutkimuksessa läpinäkyvyyteen on pyritty kuvaamalla aineistonkeruu ja analyysi yksityiskohtaisesti, varmistaen eräänlaisen tarkastusjäljen. Vahvistettavuus edellyttää, että tulkinnat nousevat aineistosta eivätkä tutkijan ennakkoasenteista (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Koska tutkija toimii itse osana tutkimusta, täydellinen objektiivisuus on mahdotonta. Tätä harhaa on pyritty hallitsemaan kytkemällä tulkinnat tiiviisti aineistoesimerkkeihin.

Aineiston analyysi tuotti neljä pääteemaa ja yhden läpileikkaavan teeman, jotka yhdessä vastaavat tutkimuskysymykseen: miten vapaaehtoisten pitkäaikainen pysyvyys rakentuu emotionaalisesti kuormittavassa vapaaehtoistoiminnassa? Ensimmäinen pääteema on armollinen johtajuus psykologisen sopimuksen perustana, jossa esihenkilön henkilökohtainen ja suojeleva ote rakentaa tunnesidoksisen psykologisen sopimuksen. Toinen teema kuvaa psykologista turvallisuutta kuormituksenhallinnan mahdollistajana, jossa työnohjaus ja vaitiolovelvollisuuden synnyttämä salaseuradynamiikka tekevät emotionaalisen kuorman jakamisen mahdolliseksi. Kolmas teema nostaa esiin roolirajojen asettamisen suojaavan pystyvyyden rakentajana, jossa pystyvyyttä rakennetaan vaatimuksia rajaamalla eikä osaamista lisäämällä. Neljäs teema käsittelee rajattua psykologista omistajuutta merkityksellisyyden kestävästä lähteenä, jossa merkityksellisyyden kokemus kanavoituu auttamistyöhön eikä hallinnollisen vastuun kantamiseen. Läpileikkaava teema kuvaa pysyvyyden haavoittuvuuksia ja institutionalisoitumisen paradoksia. Seuraavassa luvussa kukin teema esitetään omana kokonaisuutenaan: ensin aineiston kuvaama mekanismi, sitten sen kytkennät teoreettiseen viitekehykseen.

4 Tulokset

4.1 Armollinen johtajuus psykologisen sopimuksen perustana

Ensimmäinen pääteema kuvaa mekanismia, jossa johtamisen mikrokäytännöt rakentavat vapaaehtoisen ja organisaation välille tunnesidoksisen psykologisen sopimuksen, joka paikkaa muodollisten sopimusten puuttumista. Vapaaehtoisorganisaatiossa, jossa palkka, työsopimus ja etenemispolut puuttuvat, johtajan henkilökohtainen tapa kohdata vapaaehtoinen nousee keskeisimmäksi sidokseksi, joka pitää vapaaehtoisen mukana toiminnassa. Aineisto näyttää, että tämä sopimus rakentuu kolmen osaan: motivaation syklisyyden kunnioittamisen, ehdottoman saavutettavuuden ja johtamisen henkilöitymisen kautta.

Teoreettisesti teema kytkeytyy Fornerin ym. (2024) meta-analyysiin, jossa johtaja–vapaaehtoinen-suhteen laatu osoittautui yhdeksi vahvimmista pysyvyyden ennustajista. Teema resonoi myös transformationaalisen johtajuuden kanssa, jossa johtaja inspiroi, huomioi yksilöllisesti ja haastaa vapaaehtoisia kehittymään. Aineiston kuvaama johtajuus ei pyri uudistamaan tai haastamaan, vaan pikemminkin suojelemaan ja vapauttamaan. Se on luonteeltaan armollista. Tämä piirre kytkee aineiston Ramachandranin ym. (2023) myötätuntoisen johtajuuden käsitteeseen, jossa johtaja huomaa kärsimyksen, tuntee empatiaa ja toimii sen lievittämiseksi, mutta eroaa siitä korostamalla vapaaehtoisen vapauttamista velvollisuuden tunteesta.

4.1.1 Syklisen motivaation kunnioittaminen

Vapaaehtoisten haastatteluissa toistui kokemus siitä, että organisaation johto ymmärtää motivaation luontaisen vaihtelun eikä reagoi siihen syyllistämällä. Tämä ilmeni konkreettisesti taukojen sallimisena, aktiivisuuden laskun hyväksymisenä ja paluun helpottamisena. Organisaatio ei edellytä lineaarista sitoutumista, vaan se tunnustaa vapaaehtoisen elämän syklisyyden ja mukautuu myös siihen. Tämä joustavuus ehkäisee psykologisen sopimuksen rikkoutumista silloin, kun vapaaehtoisen elämäntilanne muuttuu.

...oli siis somaattisesta sairaudesta kysymys ja, no sit tietysti kun mä olisin halunnut sairaslomallakin päivystää, mut sit [NIMI] sanoi et sä päivystät kun sä parannat itsesi. (Haastattelu 1)

Sitaatissa ilmenee keskeinen dynamiikka: vapaaehtoinen haluaa palata, mutta esihenkilö asettaa hänen hyvinvointinsa toiminnan edelle. Tämä käänteinen logiikka, jossa organisaatio hillitsee vapaaehtoisen intoa hänen itsensä suojelemiseksi, rakentaa luottamusta siihen, että organisaatio näkee vapaaehtoisen ihmisenä, ei pelkkänä resurssina.

Kukaan ei syyllistä, jos sä et jaksakaan tehdä enempää kuin sä oot ehkä ajatellut tai tarvittaisi, niin ei mitään painostusta, tai silleen että toi on parempi kun se tekee niin paljon ja niin paljon, ei mitään sellaista. Että se on mun mielestä poikkeuksellista. (Haastattelu 8)

Psykologisen sopimuksen näkökulmasta syyllistämättömyys toimii suojaimekanismina, joka estää vapaaehtoista kokemasta velvollisuutensa rikkomista silloin, kun hän ei pysty osallistumaan. Koska vapaaehtoisella ei ole muodollista sopimusta, hänen moraalinen velvoitteensa on ainoa asia, joka voi ”rikkoutua”. Organisaation joustavuus nolaa tämän riskin. Tsain ym. (2024) mukaan vapaaehtoisten motivaatio ei ole staattinen tila vaan ajassa muuttuva prosessi, joka vaatii johtajalta erilaista interventiota eri vaiheissa. MIELI Satakunnan käytäntö toteuttaa tätä periaatetta konkreettisesti sallimalla sykliset tauot ja mukautumalla vapaaehtoisen elämäntilanteeseen.

4.1.2 Ehdoton saavutettavuus ja yksilön näkeminen

Toinen armollisen johtajuuden elementti on esihenkilön rakenteellinen ja emotionaalinen saavutettavuus. Aineistossa toistui vahvasti kokemus siitä, että esihenkilölle voi soittaa mihin aikaan tahansa vuorokaudesta, erityisesti raskaiden päivystysvuorojen jälkeen. Analyttisesti merkittävintä on kuitenkin se, että tämän mahdollisuuden vaikutus ei edellytä sen käyttämistä. Pelkkä tietoisuus tuen olemassaolosta riittää luomaan psykologisen turvallisuuden tunteen.

Mä en oo kertaakaan soittanut [NIMI] silloin, kun voisi soittaa, jos on tullut oikein hankala tilanne jossain päivystyksessä, niin mä en oo tehnyt sitä toistaiseksi. Mutta se on mahdollista täällä. Ja siihen kannustetaan oikein, että ilman muuta pitää soittaa, jos on vähänkin semmoinen olo. Et se on niinku siinä jo sisäänrakennettuna, että tää on mahdollista mihin aikaan vaan vuorokaudesta. Se on just ihmeellistä. (Haastattelu 8)

Tämä havainto haastaa perinteistä tukikäytäntöjen arviointia, jossa tuen vaikuttavuutta mitataan käyttöasteella. Aineiston perusteella saavutettavuuden funktio on ensisijaisesti psykologinen, ei käytännöllinen: se toimii selkänäjana, joka mahdollistaa itsenäisen toiminnan, koska vapaaehtoinen tietää, ettei ole yksin. Mangion-Thornleyn ym. (2025) mukaan ohjauksen arvo ei määräydy pelkästään sen sisällöllisen laadun perusteella, vaan sen perusteella, mitä se symboloi yksilölle. Vaikuttaa, että tässä saavutettavuus symboloi organisaation investointia vapaaehtoiseen ja luo sosiaalisen vaihdon dynamiikan, jossa vapaaehtoinen vastaa sitoutumalla. Tätä vahvistaa esihenkilön proaktiivinen ote, jossa hän itse kysyy vapaaehtoisen jaksamisesta ilman, että vapaaehtoisen tarvitsee pyytää tukea.

Aina [NIMI] kysyy: jaksatko varmasti? Muista oma jaksaminen. Niin se et niinku tuntuu tosi hyvältä, et tottakai mä sen muistan, mut se et hän niinku huolehtii vielä siitä. (Haastattelu 1)

Aineisto siis viittaa siihen, että saavutettavuuden voima ei ole sen käyttämisessä vaan sen olemassaolossa: tietoisuus tuesta riittää tuottamaan sen turvan, jonka varaan vapaaehtoinen voi nojautua.

4.1.3 Johtamisen henkilöityminen sitoutumisen ankkurina

Kolmas ja teoreettisesti merkittävin alateema paljastaa, että vapaaehtoisten lojaliteetti kohdistuu ensisijaisesti tiettyyn henkilöön, ei abstraktiin organisaatioon. Kun haastateltavilta kysyttiin, mikä pitää heidät mukana, vastaukset palautuivat toistuvasti yhteen nimeltä mainittuun esihenkilöön. Tämä henkilöityminen on pysyvyyden vahvin yksittäinen selittäjä, mutta samalla sen suurin rakenteellinen haavoittuvuus.

No kyl ydin on ihan [NIMI] Ei siitä pääse mihinkään. (Haastattelu 3)

Henkilöitymisen voimaa vahvistaa esihenkilön kyky puuttua nopeasti ja jämäkästi ongelmatilanteisiin. Kun yksi haastateltavista koki työnohjausryhmänsä ilmapiirin turvattomaksi, esihenkilö reagoi välittömästi ja järjesti ryhmän uudelleen. Tämä operatiivinen jämäkkyys osoitti vapaaehtoiselle konkreettisesti, että johto suojelee yksilöä.

Mä pistin [NIMI] viestiä, et mulla ois niinku yksi asia et mistä mä oisin puhua. [...] Ryhmä vaihtui heti. Nyt heti. [...] Mut hän heti pisti tuulemaan ja ryhmät vähän muokattiin. (Haastattelu 1)

Sosiaalisen vaihdon teorian näkökulmasta tämä nopea reagointi luo vapaaehtoisen ja organisaation välille vastavuoroisuuden dynamiikan: organisaatio investoi vapaaehtoiseen, ja vapaaehtoinen maksaa takaisin sitoutumalla. Henkilöityminen tekee tästä vaihdosta henkilökohtaista, mikä vahvistaa sen emotionaalista voimaa mutta samalla keskittää sitoutumisen yhteen henkilöön.

4.2 Psykologinen turvallisuus kuormituksenhallinnan mahdollistajana

Organisaation tietoiset rakenteet, erityisesti työnohjaus ja vaihtolovelvollisuus, luovat psykologisesti turvallisen tilan, joka muuttaa yksilön emotionaalisen taakan kollektiivisesti kannettavaksi.

Kriisipuhelintyön luonteen vuoksi vapaaehtoinen altistuu toistuvasti ihmisten kärsimykselle, eikä tätä kuormitusta voi jakaa siviilielämässä vaihtolovelvollisuuden vuoksi. Organisaation rakenteet ratkaisevat tämän ongelman luomalla suojatun tilan, jossa jakaminen on mahdollista.

Teoreettisesti teema kytkeytyy Edmondsonin (1999) psykologisen turvallisuuden käsitteeseen sekä Willemsin ym. (2020) havaintoon siitä, että laadukas työnohjaus ja kattava koulutus ovat tehokkaimpia keinoja ehkäistä uupumista. Bahadurzadan ym. (2024) laaja pitkittäisaineisto

vahvistaa tämän yhteyden: psykologinen turvallisuus vähentää uupumusta ja lisää pysyvyysaikeita jopa silloin, kun resurssit ovat niukat, mikä on erityisen merkityksellistä MIELI Satakunnan kaltaiselle rajallisilla resursseilla toimivalle organisaatiolle. Tämän lisäksi vaitiolovelvollisuus, joka on ensisijaisesti eettinen ja juridinen välttämättömyys, toimii samalla yhteisöllisyyden liimana.

4.2.1 Työnohjaus emotionaalisenä venttiilinä

Aineistossa työnohjaus näyttäytyy vahvimpana yksittäisenä rakenteellisena tukipilarina vapaaehtoisten pysyvyydelle. Sen funktio ei ole pelkästään ammatillinen kehittyminen, vaan emotionaalinen purkaminen turvallisessa ympäristössä. Erityisen merkittävää on, että työnohjaus normalisoi myös sellaisia tunteita, jotka tavallisesti koetaan kielletyiksi: turhautumisen, kyynistymisen ja ärtymyksen.

Et semmoset negatiivisetkin tuntemukset, ei pelkästään empatiat, vaan myös negatiiviset tunteet saa siellä kyllä purkaa. Ja turhautumiset. Niin ja turhautumiset joihinkin kesto-soittajiin, niin kyl nekin ollaan purettu ihan. (Haastattelu 2)

Negatiivisten tunteiden normalisointi on psykologisen turvallisuuden keskeinen ilmentymä: kun organisaatio sallii myös kiellettyjen tunteiden ilmaisun ilman tuomitsemista, ne menettävät negatiivisen voimansa. Vapaaehtoinen voi tunnustaa turhautumisensa ilman pelkoa siitä, että häntä pidettäisiin sopimattomana tehtävänsä. Tämä ehkäisee tunteiden kasaantumista, joka pitkittyessään johtaisi uupumiseen tai poistumiseen. Andersen ym. (2025) havaitsivat, että luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat emotionaalisten hallintastrategioiden, kuten työnohjauksen ja kollegoiden kanssa “tuulettamisen”, toimivuuden ehdoton edellytys.

Kyllä nyt on niinku helppoa ja niinku mun mielestä niinku kuuluu. Niinku mä sanon aina suoraan et mua niinku raivostuttaa, et jos sä aloitat illalla päivystä jospus myöhään, sit siellä on ensimmäisenä joku kesto-soittaja niin kieltämättä siinä laskee tasoja rima ihan hirveesti. Ja mun mielestä se kuuluu niinku sanoo ääneen. (Haastattelu 1)

4.2.2 Salaseuradynamiikka: vaitiolovelvollisuuden luoma eksklusiivinen yhteisö

Vaitiolovelvollisuus, joka on kriisipuhelintyössä ehdoton eettinen ja juridinen vaatimus, tuottaa aineiston perusteella tahattoman mutta voimakkaan sosiaalisen seurauksen. Koska vapaaehtoiset eivät voi jakaa päivystyskokemuksiaan siviilielämässään, he ovat pakotettuja tukeutumaan toisiinsa. Tämä luo poikkeuksellisen tiiviin ryhmäsiteen, jota yksi haastateltava kuvaa salaseuraksi.

Kyllä se semmonen yhteisöllisyys tottakai että tulee tänne hassu sana mieleen mikä nyt salaseura [...]. Onhan se kun me ei näistä asioista puhuta muuta kun keskenämme. Niin

kyl sekin tuo niinku semmosen oman jutun siihen tavallaan. Se on meidän juttu.
(Haastattelu 3)

Tämä aineistosta noussut havainto saa teoreettista vahvistusta Travaglinon ym. (2024) kokeellisesta tutkimuksesta, jossa osoitettiin, että salaisuuksien jakaminen yhteisöllisissä ryhmissä piirtää selkeän rajan sisä- ja ulkopuolisten välille, lisää ryhmän koheesiota ja vahvistaa identifikaatiota.

Vaitiolovelvollisuus luo MIELI Satakunnassa juuri tämän dynamiikan: jaetut, ulkomaailmalta salatut kokemukset toimivat yhteisöllisyyden kiihdyttimenä.

Tämä eksklusiivisuus luo myös statusvapaan vyöhykkeen, jossa siviilielämän hierarkioilla ei ole merkitystä. Yhteinen kokemus haastavasta vapaaehtoistyöstä toimii tasa-arvoistavana voimana.

Se ettei tarvinnut lähteä mitään rakentamaan mitään uutta toimintaympäristöä, vaan saattoi soluttautua siihen sisälle. [...] Ollaan me sitten kassoja ja kaupan kassoja tai mitä tahansa ylempiä toimihenkilöitä tai johtajia, niin ketä meitä siellä on, niin niillä ei oo mitään statusta siellä enää. Sä oot siinä kohta tasa-arvo kaikessa kaikkien kanssa. Niin sillai se on kivaa yhteisöllisyyttä. Hienoo yhteisöllisyyttä. (Haastattelu 2)

Tämä havainto laajentaa psykologisen turvallisuuden käsitettä vapaaehtoiskontekstiin: turvallisuus ei synny pelkästään johtamisen kautta, vaan myös rakenteellisista tekijöistä, jotka pakottavat vapaaehtoiset jakamaan kokemuksiaan rajatun ryhmän sisällä. Organisaation rooli on epäsuora mutta kriittinen: se luo puitteet, joissa tämä dynamiikka voi toteutua.

4.2.3 Vertaismentorointi pystyvyyden kollektiivisena lähteenä

Psykologisesti turvallisessa yhteisössä syntyy myös vertaisoppimista, joka rakentaa vapaaehtoisten pystyvyyttä tehokkaammin kuin formaali koulutus. Aineistossa toistui kokemus siitä, että toisten vapaaehtoisten jakamat konkreettiset selviytymistarinat antavat suoria toimintamalleja haastaviin tilanteisiin.

Esimerkiksi yksi kerta joku kertoi, miten hän oli selvinnyt jostain oikein kinkkisestä kohdasta, jossa joku oli itsemurhakandidaatti, niin se miten hän kertoi, mitä hän oli silloin sanonut tai tehnyt, niin se auttoi mua seuraavalla kerralla melkein vastaavassa tilanteessa. (Haastattelu 8)

Banduran pystyvyysteorian mukaan mallintaminen, eli toisen henkilön onnistumisen todistaminen, on yksi vahvimmista pystyvyyden lähteistä. Ooin ym. (2021) tutkimus hyödyntää Banduran neljä pystyvyyden lähdeä ja osoitti, että hallintakokemukset olivat vahvin ennustaja, mutta myös sijaisoppiminen, eli vertaisten onnistumisten havainnointi vaikutti oppimiseen merkittävästi. Aineisto osoittaa, että organisaation rooli tässä prosessissa on luoda turvallinen tila, jossa vertaismentorointi voi tapahtua luonnostaan. Työnohjaus toimii tämän vertaisoppimisen foorumina,

mutta sen mahdollistaa psykologinen turvallisuus, joka sallii sekä onnistumisten että epäonnistumisten avoimen jakamisen.

4.3 Roolirajojen asettaminen suojaavan pystyvyyden rakentajana

Kolmas pääteema paljastaa rajaamisen hyödyn: organisaation tietoinen päätös rajata vapaaehtoisen rooli kuuntelijaksi ja rinnalla kulkijaksi suojaa vapaaehtoista uupumiselta ja samalla vapauttaa hänen elämäkokemuksensa käyttöön pystyvyyden lähteenä. Toisin kuin perinteinen pystyvyysteoria olettaa, pystyvyys ei tässä kontekstissa rakennu osaamisen lisäämisen kautta, vaan vaatimusten rajaamisella.

Teoreettisesti teema haastaa Banduran pystyvyysteorian oletuksen siitä, että pystyvyyden tunne kasvaa suoraviivaisesti kompetenssin kasvaessa. Harpin ym. (2017) tutkimus osoitti, että roolin epäselvyys heikensi sitoutumista riippumatta pystyvyyden tasosta. MIELI Satakunnan selkeä rooliraja suojaa vapaaehtoista juuri tältä uhalta. Jeungin ym. (2018) mukaan korkea pystyvyys toimii puskurina emotionaalisen työn negatiivisia vaikutuksia vastaan, mutta tässä kontekstissa pystyvyys suunnataan uudelleen: se ei perustu diagnostiseen osaamiseen vaan kuuntelijan roolissa toimimiseen.

4.3.1 Asiantuntijuudesta rinnalla kulkijaksi

Useat haastateltavat kuvasivat, miten organisaation koulutus oli opettanut heidät tietoisesti riisumaan ammatillisen identiteettinsä ja asettumaan kuuntelijan rooliin. Erityisen valaiseva on tapaus, jossa terveydenhuollon ammattilainen piilottaa tietoisesti osaamisensa kriisipuhelimesta.

Mähän oon niinku [AMMATTI]. Et mä teen niinku sillai, ja sit et onko siitä etua vai haittaa tässä kriisipuhelintyössä, sekä että. [...] Vaikka aina kun mä asettaudun tähän päivystäjän rooliin, niin mä oon silloin minä. Ja sit se et tota kun on sitä taustatietoa tai siis ihan niinku [AMMATTI] tietoa niinku kaikesta, mut mä en halua näyttää enkä halua, et se tulee tähän kriisipuhelimeen, koska siinä mä oon ihminen." (Haastattelu 1)

Roolirajojen asettaminen poistaa suorituspaineen ja diagnostisen vastuun, mikä tuottaa käänteisen pystyvyyssmallin: sen sijaan että vapaaehtoisen pitäisi tietää enemmän tunteakseen pystyvyyttä, hänen riittää olla ihminen. Tämä rajaus vapauttaa vapaaehtoisen kuuntelemaan aidosti sen sijaan, että hän jatkuvasti arvioisi omaa osaamistaan suhteessa puhelun sisältöön.

Se et ei me olla mitään ratkaisukeskeisiä terapeutteja vaan me ollaan ihmisiä. Niin mua niinku lohduttaa tää tieto niinku suunnattomasti ja mitä tahansa mä sanon sille ihmiselle, niin en mä voi ainakaan häntä niinku enempää satuttaa. (Haastattelu 1)

4.3.2 Eletyn elämän hyödyntäminen

Kun ammatillinen asiantuntijuus on rajattu pois, tilalle nousee elämäkokemus ensisijaisena työvälineenä. Tämä koodi esiintyi seitsemässä kahdeksasta haastattelusta, mikä tekee siitä aineiston läpileikkaavimman yksittäisen havainnon. Organisaatio on onnistunut luomaan kulttuurin, jossa eletty elämä nähdään arvokkaana ja riittävänä perustana kriisipuhelintyölle.

Kyl tää elämäkokemus, mä melkein sanoisin tällai yhtäkkiä et se on kyllä tärkeämpi tässä kohtaa. Et mitä kun on tähän ikään ehtinyt, kuitenkin vaikken oo kriisipuhelimeen apua tarvinnut, mut et on ollut niitä ylä- ja alamäkiä ja kaikkea muuta semmosta. Et omakohtainen kokemus, se on tosi mun mielestäni tosi tärkeä asia. (Haastattelu 5)

Se antaa sitä näkökulmaa, perspektiiviä siihen työhön myös se et se soittajien niinku hyväksyttävyyttä laajenee sitä mukaa mitä enemmän sulla on elämäkokemusta. (Haastattelu 2)

Elämäkokemuksen legitimointi pystyvyyden lähteeksi on merkittävä organisatorinen käytäntö, sillä se laajentaa pätevyyden käsitteen perinteisen koulutus pohjaisen osaamisen ulkopuolelle. Turnerin ym. (2021) tutkimuksessa aiemmat traumahistoriat menettivät merkityksensä strukturoidun koulutuksen jälkeen, mikä viittaa siihen, että MIELI Satakunnan koulutus ei ainoastaan neutralisoi kuormitustaustaa vaan kääntää elämäkokemuksen aktiiviseksi pystyvyyden lähteeksi Banduran (1997) hallintakokemusten tapaan. Samalla se synnyttää sisäisen jännitteen: osa haastateltavista kuvasi turhautumista tilanteissa, joissa elämäkokemus ei riittänyt ja he kaipaivat tietoa esimerkiksi lääkkeitä tai sosiaaliturvajärjestelmästä. Willemsin ym. (2020) katsaus tunnisti saman ristiriidan: ”ei-interventio” -periaatteen ja rajallisten vaikutusmahdollisuuksien kokemus voi synnyttää riittämättömyyden tunteita, jotka pitkittyessään uhkaavat vapaaehtoisen jaksamista.

4.3.3 Psykologiset irrottautumis- ja siirtymämekanismit

Kolmas alateema kuvaa niitä strategioita, joilla vapaaehtoiset irtautuvat vuoron raskaista sisällöistä ja suojaavat yksityistä minäänsä. Aineistossa esiintyi kolmenlaisia mekanismeja: fyysisiä siirtymäriittejä, kognitiivista keskeneräisyyden sietämistä ja symbolista identiteettikiilpeä.

Mä jätän aina kun mä tuun, yleensä normisti ehkä arkena suoraan töistä teen sen vuoron, niin sit mä jätän auton aina jonnekin sen verran pidemmälle, että mä kävelen molempiin suuntiin. Ja se oikeastaan riittää mulle, että kun mä kävelen autolle niin mä jotenkin nollaan sen. (Haastattelu 4)

Sit mä lähden koiran kanssa yöaikaan, päivällä taikka räntäsateella taikka pimeässä, niin mä niinku meen koiran kanssa tuonne pihalle ja mun niinku sit mä niinku ne kelaan sitten. (Haastattelu 1)

Symbolinen identiteettikielppi ilmenee erityisesti tilanteissa, joissa vapaaehtoinen astuu julkisesti organisaation edustajaksi. Organisaation liivi tai rooli luo suojaavan välimatkan vapaaehtoisen henkilökohtaisen identiteetin ja tehtävän emotionaalisen kuormituksen välille.

Kai siinä jonkunlaisen roolin ehkä sitten tavallaan menee jonkun roolin taakse mikä helpottaa omaa oloa. Etten ole niinku en ole ihan kokonaan omana itsenäni vaikka tottakai olen niinku sellainen kun olen mutta et mulla on niinku joku rooli siinä kuitenkin. (Haastattelu 3)

... siihen kun laitat sen vihreän liivin päälle niin mitä siinä tekee niinku silleen et "tää on minä tää on minun haarniska tai semmonen mikä suojaa" (Haastattelu 3)

Organisaation rooli näissä mekanismeissa on keskeinen: koulutus ja työnohjaus opettavat ja normalisoivat irrottautumisstrategioita. Keskenäisyyden sietäminen, eli sen hyväksyminen, ettei soittajan kohtaloa voi tietää puhelun jälkeen, on erityisesti organisaation kulttuurin tuottama taito, joka suojaa vapaaehtoista krooniselta huolelta. Willemsin ym. (2020) katsauksessa tunnistettu jako tuottaviin ja haitallisiin selviytymisstrategioihin selittää tätä: MIELI Satakunnan vapaaehtoiset kuvaavat ensisijaisesti tuottavia strategioita, kuten selkeiden rajojen asettamista ja realistisia odotuksia, mikä viittaa siihen, että organisaation koulutus- ja työnohjauskäytännöt ovat onnistuneet vahvistamaan nimenomaan näitä.

4.4 Rajattu psykologinen omistajuus merkityksellisyyden kestäväenä lähteenä

Teoria olettaa, että korkea omistajuus johtaa laajaan vaikuttamishaluun. Aineistossa yhteys on kuitenkin päinvastainen: syvimmin sitoutuneet vapaaehtoiset rajaavat tietoisesti omistajuutensa operatiiviseen auttamistyöhön ja välttävät hallinnollista osallistumista. Tämä rajattu omistajuus tuottaa kestäväää merkityksellisyyttä, koska se maksimoi tyydytyksen ja minimoi kuormituksen. Dawkinsin ym. (2017) erottelu organisaatiopohjaisen ja tehtäväpohjaisen psykologisen omistajuuden välillä auttaa jäsentämään tätä havaintoa: MIELI Satakunnan vapaaehtoiset osoittavat vahvaa tehtäväpohjaista omistajuutta, mutta tietoisesti välttävät organisaatiopohjaista omistajuutta, ja Dawkinsin ym. mukaan juuri tehtäväpohjainen omistajuus voi olla voimakkaampi sitoutumisen lähde.

4.4.1 Operatiivisen ja strategisen omistajuuden tietoinen erottaminen

Haastateltavat kuvasivat johdonmukaisesti korkeaa sitoutumista omiin päivystysvuoroihinsa ja samanaikaista tietoista vetäytymistä hallinnollisista rooleista. Tämä rajaus ei johdu välinpitämättömyydestä, vaan strategisesta valinnasta, joka suojaa vapaaehtoista rooliuupumiselta.

Jos hallintoon menee niin silloin sitoutuu tekemään myös tosi paljon töitä, et sinne ei mennä mihinkään kahvikerhoon. Sinne hallintoon. Et sieltä se poikii tosi paljon töitä sitten. (Haastattelu 2)

Kaikki toimii. Et ei oo tarvetta tällä hetkellä semmoisiin. (Haastattelu 8)

Tämä työnjaollinen selkeys, jossa vapaaehtoiset omistavat mission ja asiakaskontaktin mutta jättävät raskaat rakenteet palkatun henkilökunnan vastuulle, on aineiston perusteella keskeinen pysyvyyden edellytys. Se mahdollistaa sen, että vapaaehtoinen voi keskittyä siihen, mikä häntä motivoi eniten: ihmisten kohtaamiseen.

4.4.2 Merkityksellisuuden hienosäätö ja altruistinen kestävyys

Pitkäaikaiset vapaaehtoiset ovat kehittäneet kyvyn hienosäätää onnistumisen mittarinsa mikrotasolle. Sen sijaan, että he odottaisivat dramaattisia käännekohtia, he löytävät motivaation pienistä signaaleista: äänen tasoittumisesta, yhteisestä naurusta tai kiitoksen sanasta puhelun lopussa.

Joskus puhelut jopa loppuu yhteiseen nauruun, niin mä jotenkin koen että silloin on onnistunut tekemään jotakin jos kriisipuhelimeen soittajan puhelu loppuu naurunpurskahduksiin. (Haastattelu 3)

Viimeinen olo on kuitenkin se, et mä oon, hei, mä oon taas pystynyt tekemään jotain hyvää ja mä oon pystynyt auttamaan ihmisiä. (Haastattelu 1)

Tämä mikrokalibrointi yhdistyy siihen, mitä aineistossa kuvataan auttamisen itsekkyudeksi: vapaaehtoiset tunnistavat avoimesti, että auttaminen tuottaa heille itselleen mielihyvää.

Organisaation kulttuuri sallii tämän tunnustamisen ilman moraalista syyllisyyttä, mikä rakentaa kestävämpää motivaatiota kuin uhrautuva marttyyrius. Sercomben ym. (2025) aineistossa myötätuntotytyväisyys, eli positiivinen emotionaalinen palkkio auttamisesta, toimi vahvana suojatekijänä myötätuntouupumusta vastaan. Mikrokalibrointi näyttää olevan MIELI Satakunnan vapaaehtoisten keino ylläpitää tätä myötätuntotytyväisyyttä varmistamalla, että pieniä palkkioita syntyy jokaisesta vuorosta.

Altruistinen kestävyys viittaa vapaaehtoisten kykyyn jatkaa myös silloin, kun näitä pieniä palkkioita ei tule. Aineistossa vapaaehtoiset kuvasivat sitkeyttä jatkaa huonoista puhelusta huolimatta, koska he tietävät kokemukseräisesti, että seuraava puhelu voi olla merkityksellinen. Tämä kestävyys ei ole persoonallisuuden piirre, vaan se rakentuu organisaation luoman kulttuurin ja tuen varaan. Morsen ym. (2022) mukaan arvo- ja ymmärrysmotiivien tyydyttyminen suojaa vapaaehtoisia uupumukselta. Mikrokalibrointi on käytännön mekanismi, jolla tämä tyydyttyminen varmistetaan vuoro vuorolta.

...vaikka olisi ollut kamalia [PUHELUN TYYPPI] puheluita, tuntuu et itteelle nousee käyret niin kuitenski niinku se viimeinen olo on kuitenski se, et mä oon, hei, mä oon taas pystynyt tekemään jotain hyvää ja mä oon, ihmiset, mä oon pystynyt auttamaan ihmisiä. (Haastattelu 1)

4.4.3 Brändiylpeys ja organisaatiokansalaisuus

Psykologista omistajuutta vahvistaa brändiylpeys, joka toimii psykologisena palkkiona korvaten taloudellisen korvauksen puuttumisen. Vapaaehtoiset kuvasivat ylpeyttä MIELI ry:n jäsenyydestä ja kokivat organisaation julkisen näkyvyyden henkilökohtaisena tunnustuksena.

Ja sit kun aina kun Satakunnan Kansassa on juttuja tästä ja sit mainostetaan tai uutisissa sanotaan et kriisipuhelimeen se on nyt näin paljon soittoja niin mä aina sanon et nii, mä oon osa tätä. Mä oon tosi ylpee. (Haastattelu 1)

Mun mielestä täällä tehdään todella hienoa työtä. [...] Mun yksi ystäväni oli kutsuttu Linnan juhliin. Hän oli tehnyt siellä Tampere Missiossa töitä, niin aattelin, että kyllähän täältä nyt [ESIHENKILÖ] pitäisi vähintään saada niinku tonne presidentin juhliin. (Haastattelu 8)

Olla osana MIELI ry:n organisaatiota ilmenee myös siinä, että osa vapaaehtoisista ottaa vapaaehtoisesti ylimääräisiä vuoroja suojellakseen esihenkilöä ja organisaatiota. Tämä vastavuoroisuus osoittaa sisäistettyä vastuuta, joka kohdistuu ihmisiin organisaation sisällä, ei abstraktiin velvollisuuteen. Zhaon ym. (2022) mukaan positiivinen verbaalinen palaute lisää psykologista omistajuutta ja sitä kautta brändiylpeyttä. Julkinen tunnustus toimivat MIELI Satakunnassa samankaltaisena mekanismina vahvistaen vapaaehtoisen tunnetta siitä, että hänen panoksensa on merkityksellinen.

4.5 Pysyvyyden haavoittuvuudet ja institutionalisoitumisen paradoksi

Edellä kuvatut pysyvyyttä ylläpitävät mekanismit eivät ole kuitenkaan ongelmattomia. Aineisto paljastaa useita rakenteellisia jännitteitä, jotka pitkittyessään uhkaavat pysyvyyden kestävyyttä. Tämä läpileikkaava teema ei kuvaa yhtä erillistä mekanismia, vaan haavoittuvuuksia, jotka liittyvät kaikkiin neljään pääteemaan. Sen sisällyttäminen analyysiin on Braunin ja Clarcken refleksiivisen analyysin periaatteiden mukaista: ilman tätä kriittistä vastapainoa pääteemat jäisivät liian idealistisiksi.

4.5.1 Empatiaeroosio ja psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Aineiston merkittävin pysyvyyttä uhkaava tekijä ei ole akuutti trauma, vaan krooninen turhautuminen. Erityisesti kesto-soittajat, jotka soittavat toistuvasti ilman varsinaista kriisiä,

rappeuttavat vapaaehtoisen psykologisen sopimuksen ydintä: käytän aikani pelastaakseni ihmisiä kriisissä. Kun tämä odotus toistuvasti pettää, vapaaehtoisen kokema merkityksellisyys heikkenee. Morsen ym. (2022) mukaan uupumisen riski kasvaa merkittävästi, jos vapaaehtoisen motivaation kannalta tärkeät tarpeet eivät toteudu. Kestosoittajat tuottavat toistuvasti kokemuksen, jossa arvomotiivi ei tyydyty.

Siihen on turtunut, joo. Olen turtunut siihen ja joskus turhautunutkin siis siihen tietynlaiseen vakkarisoittajiin. [...] Sit kun sitä on nyt sit jo toistakyt vuotta kuunnellut, niin siihen jotenkin leipiintyy. (Haastattelu 2)

Sit kun siellä on ensimmäisenä joku kestosoittaja niin kieltämättä siinä laskee tasoja rima ihan hirveesti. (Haastattelu 1)

Samanaikaisesti vuorojen täyttämisen vaikeus tuottaa epäoikeudenmukaisuuden kokemusta niissä vapaaehtoisissa, jotka kantavat suhteettoman suuren osan päivystystaakasta. Tämä jännite kohdistuu erityisesti pääteemaan 4, koska se rappeuttaa merkityksellisyyden kokemusta, ja pääteemaan 2, koska se kuormittaa työnohjausta toistuvilla samoilla aiheilla.

4.5.2 Kasvun ja intiimiyden jännite

Pitkään mukana olleet vapaaehtoiset kuvaavat institutionalisoitumisen ongelmaa: organisaation kasvu lisää toiminnan volyyymia ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta, mutta samalla se vaarantaa sen intiimin yhteisöllisyyden, joka on pääteeman 2 ytimessä.

Toiminta on muodostunut niinku liian etäiseksi. Se ei oo enää semmonen, siitä yhteisöstä välittäminen ei oo enää niin henkilökohtaista. Siellä on niin paljon uusia ihmisiä... (Haastattelu 2)

Tämä jännite kohdistuu myös pääteemaan 1: kasvu lisää välimatkaa johdon ja vapaaehtoisen välillä ja uhkaa sitä henkilökohtaista sidettä, joka on armollisen johtajuuden ytimessä. Organisaation haasteena on löytää tasapaino kasvun tuomien hyötyjen ja intiimiyden säilyttämisen välillä. Travaglinon ym. (2024) tutkimus osoittaa, että salaisuuksien jakamisen yhteisöllisyyttä vahvistava vaikutus on voimakkainta pienissä ryhmissä. Kasvu uhkaa nimenomaan tätä dynamiikkaa, ja Grayn ja Stevensonin (2019) mukaan jaettu ryhmäidentiteetti, joka on vapaaehtoisten motivaation perustavanlaatuinen muovaaja, ohenee ryhmäkoon kasvaessa.

4.5.3 Johtamisen henkilöitymisriski ja palautteen inflaatio

Pääteemassa 1 kuvattu johtamisen henkilöityminen on pysyvyyden vahvin yksittäinen selittäjä mutta samalla sen suurin rakenteellinen riski. Jos yksittäinen esihenkilö vaihtuu, koko psykologinen

sopimus on uhattuna. Aineistossa tämä riski ilmeni konkreettisesti siinä, että haastateltavat eivät viitanneet organisaatioon abstraktina toimijana, vaan toistuvasti yhteen nimeltä mainittuun henkilöön. De Clerckin ym. (2024) tutkimus varoittaa, että kaottinen johtaminen, eli tilanne, jossa viestintä on epäselvää ja lupaukset pettävät, lisää merkittävästi vaihtuvuutta; jos nykyinen esihenkilö vaihtuisi ja seuraajan johtamistyyli poikkeaisi merkittävästi, riski tästä olisi korkea, koska vapaaehtoisten odotukset ovat muotoutuneet yhden henkilön tyylin mukaan.

Lisäksi armollinen johtamiskulttuuri voi yli korostua: pelkkä kiittäminen ilman kriittistä palautetta alkaa tuntua epäaidolta. Osa haastateltavista toivoi nimenomaan kehittävää palautetta, mikä viittaa siihen, että liiallinen positiivisuus voi pitkään jatkuessaan heikentää palautteen uskottavuutta.

[NIMI] saa vähän liikaakin hyvää palautetta, et mä oon sanonut kyl [NIMI] monta kerta, et sää unohdat koko ettei ei aina pidä kehua, et joskus pitäis sanoa joku vähän semmonen vahvempi sana sinne joukkoon. (Haastattelu 5)

Tämä havainto on jännitteinen suhteessa pääteemaan 1: syylistämätön joustavuus ja ehdoton tuki ovat pysyvyyden edellytyksiä, mutta niissä on kynnyks, jonka ylittäminen muuttaa tuen holhoavaksi ja palautteen merkityksettömäksi. Benevenen ym. (2020) mukaan johtajan tulisi kannustaa vapaaehtoisia refleктоimaan toimintaansa ja kehittämään uusia ratkaisuja. Pelkkä kehuminen ei palvele tätä tarkoitusta, ja Zhaon ym. (2022) mukaan sanallinen tunnustus rakentaa omistajuutta vain silloin, kun se koetaan aidoksi.

4.6 Tulosten yhteenveto

Temaattinen analyysi osoittaa, että vapaaehtoisten pysyvyyttä selittävät johtamisen ja organisoinnin käytännöt muodostavat toisiaan vahvistavan järjestelmän. Esihenkilön henkilökohtainen, armollinen johtaminen luo tunnesidoksisen sopimuksen, joka korvaa muodolliset kannustimet.

Organisaation rakenteet, erityisesti työnohjaus ja vaihtelovollisuus, mahdollistavat emotionaalisen kuorman kokonaisvaltaisen jakamisen. Koulutuksen kautta luodut roolirajat suojaavat uupumiselta vapauttamalla elämäkokemuksen pystyvyyden lähteeksi. Työnjaon selkeys kanavoi psykologisen omistajuuden rajattuun, kestävään muotoon, jossa merkityksellisyyden kokemus ei edellytä hallinnollista vastuuta.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

5.1 Tulosten peilaaminen teoreettiseen viitekehykseen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtamisen ja organisoinnin käytännöt selittävät vapaaehtoisten pysyvyyttä vapaaehtoisorganisaatiossa. Tulosluvun temaattinen analyysi tuotti neljä pääteemaa: armollisen johtajuuden, psykologisen turvallisuuden, roolirajojen asettamisen ja rajatun psykologisen omistajuuden sekä läpileikkaavan teeman, joka toi näkyviin pysyvyyden mekanismien sisäiset jännitteet. Tässä luvussa nämä tulokset asetetaan vuoropuheluun luvussa 2 rakennetun teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tavoitteena on arvioida, missä kohdin tulokset vahvistavat aiemman tutkimuksen oletuksia, missä ne haastavat niitä ja missä ne tuottavat kokonaan uusia käsitteellisiä avauksia. Tämän jälkeen arvioidaan tulosten käytännön merkitystä, eritellään rajoitteet ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

On tärkeää muistaa, että intensiivinen tapaustutkimus ei pyri tilastolliseen yleistettävyyteen vaan analyttiseen yleistettävyyteen: sen arvo on siinä, miten syvällisesti se pystyy valottamaan ilmiön mekanismeja yhdessä kontekstissa ja miten näiden mekanismien käsitteellistäminen voi rikastaa ymmärrystä laajemminkin. MIELI Satakunnan mielenterveys ry on tässä mielessä teoreettisesti informatiivinen tapaus, koska se yhdistää poikkeuksellisen emotionaalisen kuormituksen, minimalistiset henkilöstöresurssit ja silti huomattavan vapaaehtoisten pysyvyyden, eli yhdistelmän, joka haastaa monia kirjallisuuden oletuksia.

Aineistolähtöinen tutkimusote mahdollisti sen, että aineisto sai toimia analyysin lähtökohtana ilman, että teoreettinen viitekehys rajoitti sitä. Aineiston annettiin ensin puhua omalla kielellään ensimmäisen asteen käsitteiden tasolla, minkä jälkeen nousevia havaintoja peilattiin systemaattisesti teoriaan. Tämä prosessi tuotti kolmenlaisia tuloksia: teoria sai osittain vahvistusta, teoria sai kontekstuaalista tarkennusta ja teoria jäi osittain riittämättömäksi selittämään aineiston kuvaamia ilmiöitä.

Ensimmäiseen alakysymykseen, miten vapaaehtoisten kokema tuki, ohjaus ja palaute ovat yhteydessä heidän haluunsa pysyä organisaatiossa, vastataan pääteemoissa 1 ja 3. Johtamissuhteen laatu ja yksilöllinen validointi rakentavat tunnesidoksen, joka on pysyvyyden perusta. Koulutuksen luomat roolirajat ja pystyvyyden rakentaminen elämäkokemuksen kautta suojaavat vapaaehtoista uupumiselta ja ylläpitävät hänen tunnettaan omasta riittävydestään.

Toiseen alakysymykseen, miten organisaation ilmapiiri ja koettu psykologinen turvallisuus rakentuvat johtamisen ja organisoinnin kautta, vastataan pääteemoissa 2 ja 4. Rakenteellistettu turvallisuus ja salaseuradynamiikka luovat eksklusiivisen yhteisöllisyyden, joka sitoo vapaaehtoisen organisaatioon sosiaalisen siteen kautta. Merkityksellisyyden kokemus ja brändiylpeys tuottavat psykologisen palkkion, joka korvaa taloudellisen korvauksen

5.1.1 Armollinen johtajuus

Tutkimuksen ehkä merkittävin teoreettinen kontribuutio on armollisen johtajuuden käsitteen tunnistaminen. Teoreettisessa viitekehyksessä painotettiin transformationaalista johtajuutta (Almas ym. 2020) ja palvelevaa johtajuutta (Benevene ym. 2024) vapaaehtoisten pysyvyyden selittäjinä. Aineisto kuitenkin osoittaa, että MIELI Satakunnan mielenterveys ry:n johtamismalli ei istu suoraan kumpaankaan näistä kategorioista. Transformationaalinen johtajuus pyrkii uudistamaan ja haastamaan, kun taas aineistossa kuvattu johtajuus pikemminkin suojelee ja vapauttaa. Tämä armollinen johtajuus rakentaa psykologista sopimusta kunnioittamalla motivaation syklisyyttä, tarjoamalla ehdotonta saavutettavuutta ja luomalla henkilökohtaisen tunnesidoksen. Havainto on linjassa Fornerin ym. (2024) meta-analyysin kanssa, jossa johtaja–vapaaehtoinen–suhteen laatu osoittautui yhdeksi vahvimista pysyvyyden ennustajista, mutta se tarkoittaa tämän suhteen luonnetta: kyse ei ole niinkään inspiroivasta visiosta vaan arjen mikrokäytännöistä, jotka viestivät vapaaehtoiselle hänen arvostaan ihmisenä.

Tämä havainto paljastaa jotain olennaista kontekstin merkityksestä johtajuusmuotojen toimivuudelle. Transformationaalinen johtajuus on kehitetty ja tutkittu pääosin palkkatyön kontekstissa, jossa johtajalla on käytössään ulkoisia kannustimia vision tueksi.

Vapaaehtoisorganisaatiossa, jossa palkka, urakehitys ja muodolliset sanktiot puuttuvat, johtajuuden on löydettävä toisenlainen perusta. MIELI Satakunnan tapauksessa tuo perusta on armo: organisaation johto ei edellytä lineaarista sitoutumista, ei syyllistä poissaoloista eikä vaadi suorituskykyä, joka ylittäisi vapaaehtoisen sen hetkisen kapasiteetin. Ramachandranin ym. (2023) myötätuntoisen johtajuuden käsitteistö tulee lähimmäksi tätä havaintoa, mutta ero on siinä, että myötätuntoinen johtajuus huomaa kärsimyksen ja reagoi siihen, kun taas armollinen johtajuus vapauttaa vapaaehtoisen velvollisuuden tunteesta ennakoivasti ennen kuin kärsimystä edes syntyy.

Tapauksen erityispiirteet tekevät tästä havainnosta entistäkin kiinnostavamman. MIELI Satakunnan mielenterveys ry toimii yhden palkatun työntekijän voimin, joten armollinen johtajuus ei ole tässä organisaation järjestelmätason ominaisuus, vaan yhden ihmisen henkilökohtainen ote. Se tekee siitä samanaikaisesti poikkeuksellisen voimakkaan ja poikkeuksellisen haavoittuvan.

5.1.2 Osallistamiskykymalli ja sen soveltaminen

Arnonin ym. (2022) osallistamiskykymalli tarjoaa erinomaisen kehikon tulosten jäsentämiseen. Aineiston perusteella MIELI Satakunnan mielenterveys ry toteuttaa mallin neljää klusteria, mutta painotukset poikkeavat teoreettisesta pohjasta. Arvopohjainen klusteri toteutuu vahvasti: vapaaehtoiset kokevat olevansa strategisia kumppaneita, eivät avustajia, ja organisaation missio on sisäistetty osaksi vapaaehtoisten identiteettiä. Johtamisen klusteri toteutuu poikkeuksellisen hyvin yhden esihenkilön kautta, mutta samalla se paljastaa mallin rajoitteen: osallistamiskyky voi henkilöityä tavalla, jota malli ei tuonut esille. Fyysinen klusteri jää aineistossa hyvin pienelle huomiolle, mikä johtuu siitä, että kriisipuhelintyö ei vaadi merkittäviä fyysisiä resursseja. Pois lukien Mieli ry:n liivit, jotka tuovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja suojaimekanismina live-tapahtumissa vapaaehtoisten kesken. Tukea tarjoava klusteri toteutuu erityisesti työhohjauksen ja vertaistuen kautta.

Arnonin ym. (2022) malli olettaa klustereiden toimivan organisaatiotasoisina rakenteina, mutta MIELI Satakunnan tapaus paljastaa, että pienessä organisaatiossa klusterit voivat limittyä ja henkilöityä. Johtamisen klusteri ja tukea tarjoava klusteri kietoutuvat käytännössä yhteen saman henkilön toiminnassa, mikä tekee niiden erottamisesta hankalaa. Tämä huomio toi esiin myös intensiivisen tapaustutkimuksen vahvuuden: se paljastaa teorian ja käytännön välikön, joita tutkimukset eivät välttämättä näe.

5.1.3 Itseohjautuvuusteoria ja käänteinen pystyvyysmalli

Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta tulokset tarjoavat mielenkiintoisen eroavaisuuden. Wun ym. (2015) ja Haivasin ym. (2013) tutkimusten mukaisesti autonomian ja pätevyuden tarpeiden tyydyttyminen osoittautui tärkeäksi pysyvyyden selittäjäksi. On kuitenkin hyvin yllättävää, kuinka pätevyuden tunne rakentuu tässä kontekstissa. Kirjallisuus olettaa, että pätevyuden tunne kasvaa osaamisen lisääntyessä. MIELI ry:n tapauksessa pystyvyys rakennetaan päinvastaisesti: rajoittamalla vapaaehtoisen rooli kuuntelijaksi ja rinnallakulkijaksi poistetaan suorituspaineeet sekä diagnostinen vastuu. Tämä käänteinen pystyvyysmalli, jossa vaatimusten rajaaminen korvaa osaamisen lisäämisen, on tutkimuksen tärkeä huomio, joka haastaa Banduran pystyvyysteorian suoraviivaista soveltamista vapaaehtoistyön kontekstissa. Samalla elämäkokemuksen legitimointi pystyvyyden lähteeksi lisää perinteisen koulutusohjaisen osaamiskäsityksen rajoja.

Banduran (1997) alkuperäisessä teoriassa pystyvyyden kaikki neljä lähettä, eli hallintakokemukset, mallintaminen, sosiaalinen vakuuttaminen ja fysiologiset signaalit olettavat, että pystyvyys kasvaa

osaamisen kasvaessa. Mitä enemmän osaat, sitä pystyvemmäksi tunnet itsesi. Kriisipuhelintyön konteksti kääntää tämän logiikan pääläelleen tietyiltä osiltaan. Kun vapaaehtoisen rooli rajataan kuuntelijaksi, pystyvyyden perusta siirtyy osaamisesta riittävyteen: minun ei tarvitse tietää tässä hetkessä enempää, vaan riitän tällaisena. Harpin ym. (2017) tutkimus vahvistaa tätä epäsuorasti: roolin epäselvyys heikensi sitoutumista riippumatta pystyvyyden tasosta, mikä tarkoittaa, että roolirajojen selkeys ei ole pelkästään kuormituksen hallintakeino vaan pystyvyyden rakentamisen edellytys.

Samalla on huomioitava, että käännteinen pystyvyys ei ole aivan ongelmaton. Aineistossa osa haastateltavista kuvasi turhautumista tilanteissa, joissa he tiesivät mitä soittaja tarvitsisi mutta eivät voineet toimia ammattiroolinsa mukaisesti. Myöskin jossakin kohdissa tietämättömyys aiheutti suurta turhautumista vapaaehtoisille. Tämä jännite osoittaa, että käännteinen pystyvyys edellyttää vapaaehtoisen aktiivista identiteettityötä, tietoista riisuutumista ammatillisesta minästä ja asettumista kuuntelijan rooliin. Organisaation koulutus ja työnohjaus eivät ainoastaan opeta taitoja, vaan ne legitimoivat tämän uuden identiteettiaseman, jossa elämäkokemus, kuunteluntaito ja läsnä oleminen on arvokkaampaa kuin tutkinto.

5.1.4 Yhteisöllisyys, salaseura ja psykologinen turvallisuus

Haivasin ym. (2013) havainto yhteisöllisyyden vähäisestä merkityksestä suhteessa autonomiaan ja pätevyyteen saa tässä tutkimuksessa moniulotteisemman tulkinnan. Vaikka yhteisöllisyys ei näyttäydy ensisijaisena motivaattorina, vaitiolovelvollisuuden luoma salaseuradynamiikka rakentaa poikkeuksellisen tiiviin ryhmäsiteen, joka toimii pikemminkin pysyvyyden suojamekanismina kuin aktiivisena motivaattorina. Tämä on linjassa Fornerin ym. (2024, 453) erottelun kanssa jäämisaikeiden ja lähtöaikeiden välillä: yhteenkuuluvuus suojaa poistumiselta, vaikka se ei olisikaan ensisijainen syy liittyä toimintaan.

Salaseuradynamiikka on tämän tutkimuksen aineistolähtöisin havainto. Se nousi suoraan haastateltavien omasta kielestä eikä sille ollut löydetty teoreettista ennakko-oletusta. Travaglinon ym. (2024) kokeellinen tutkimus tarjosi jälkikäteen teoreettisen selityksen: salaisuuksien jakaminen piirtää rajan sisä- ja ulkopuolisten välille ja vahvistaa ryhmäidentifikaatiota. Mutta oleellista on huomata, että MIELI Satakunnan tapauksessa salaseuradynamiikka ei ole organisaation tietoisesti luoma käytäntö, vaan vaitiolovelvollisuuden kautta vahingossa syntynyt sivutuote. Organisaation rooli on epäsuora mutta kriittinen: se luo ne rakenteet, työnohjausryhmät, koulutukset ja yhteiset kohtaamiset, joissa tämä dynamiikka pääsee toteutumaan.

Psykologisen turvallisuuden osalta tulokset vahvistavat Edmondsonin (1999, 355-357) havaintoa siitä, että turvallinen ilmapiiri mahdollistaa ryhmän potentiaalin realisoitumisen. Aineisto kuitenkin laajentaa käsitettä osoittamalla, että turvallisuus ei synny pelkästään johtamisen kautta, vaan myös rakenteellisista tekijöistä. Erityisesti työnohjauksen rooli negatiivisten tunteiden normalisoijana ja vaihtelovollisuuden luoma suljettu yhteisö tuovat turvallisuutta, joita aiempi kirjallisuus ei ole tuonut esiin vapaaehtoistyön kontekstissa. Willemsin ym. (2020) havainto siitä, että laadukas työnohjaus on tehokkain keino ehkäistä uupumista, saa tässä tutkimuksessa konkreettisen kuvauksen, miten tämä mekanismi toimii käytännön ympäristössä.

Bahadurzadan ym. (2024) pitkittäistutkimus osoitti, että psykologinen turvallisuus toimii pysyvyyttä ylläpitävänä resurssina myös silloin, kun organisaation muut resurssit ovat niukat. Tämä havainto resonoi vahvasti MIELI Satakunnan todellisuuden kanssa: organisaatio toimii minimalistisilla resursseilla, mutta sen vapaaehtoiset kuvaavat poikkeuksellisen vahvaa turvallisuuden tunnetta. Psykologinen turvallisuus näyttää kompensoivan muiden resurssien niukkuutta, jolloin sitä voitaisiin kuvailla tietynlaisena pohjana, jolloin henkinen turvallisuus on tärkeämpää kuin ympärillä oleva materia. Andersenin ym. (2025) tutkimus antaa tälle syyn: luottamus ja turvallisuus ovat emotionaalisten toimivuuden ehdoton edellytys, ilman turvallista ilmapiiriä rehellisiä keskusteluja ei käydä, vaikka ne olisivat muodollisesti saatavilla.

5.1.5 Rajaamisen hyöty vapaaehtoistyössä

Psykologisen omistajuuden osalta tulokset haastavat selkeimmin Piercen ym. (2001) ja Hsiehin ja Chiun (2024) oletuksia. Teoria olettaa, että korkea psykologinen omistajuus johtaa laajaan vaikuttamishaluun ja organisatoriseen sitoutumiseen. Aineistossa yhteys on kuitenkin päinvastainen: syvimmin sitoutuneet vapaaehtoiset rajaavat tietoisesti omistajuutensa operatiiviseen auttamistyöhön ja välttävät hallinnollista osallistumista. Tämä rajattu omistajuus on aineiston perusteella kestävämpi pysyvyyden lähde kuin laaja omistajuus, koska se maksimoi merkityksellisyyden kokemuksen ja minimoi kuormituksen.

Dawkinsin ym. (2017) erottelu organisaatiopohjaisen ja tehtäväpohjaisen psykologisen omistajuuden välillä auttaa selkeyttämään tätä havaintoa tarkemmin. MIELI Satakunnan vapaaehtoiset kokevat kriisipuhelintyön omakseen ja ovat ylpeitä siitä, mutta tietoisesti välttävät organisaatiopohjaista omistajuutta, joka edellyttäisi hallinnollista vastuunkantoa. Dawkinsin ym. mukaan tehtäväpohjainen omistajuus voi olla jopa organisaatiopohjaista voimakkaampi sitoutumisen lähde, koska se kytkeytyy suoraan siihen minkä vapaaehtoinen kokee

merkitykselliseksi. Aineisto tukee tätä näkemystä: vapaaehtoiset kuvaavat vahvaa emotionaalista sidettä itse auttamistyöhön, mutta eivät organisaation rakenteisiin.

Tapauksen erityispiirteet valottavat tätäkin havaintoa: MIELI Satakunnassa työnjaollinen selkeys on mahdollista juuri siksi, että palkattu työntekijä kantaa hallinnollisen vastuun. Monissa pienemmissä vapaaehtoisorganisaatioissa tällaista työnjakoa ei ole, jolloin vapaaehtoisten vastuulla on myös hallinnollinen työ. Tämän tutkimuksen havainto rajatun omistajuuden suojaavasta vaikutuksesta herättääkin kysymyksen siitä, mitä tapahtuu, kun tätä rajausta ei voida ylläpitää, kuten esimerkiksi resurssien supistuessa tai palkatun henkilökunnan vaihtuessa.

5.1.6 Motivaation muuttuminen

Gaberin ym. (2022) kuvaama kuherruskuukauden päättymisen ilmiö saa aineistossa vahvistusta empatiaeroosion kautta: pitkään toiminnassa olleiden vapaaehtoisten myötätuntotytyväisyys laskee erityisesti kestosoittajien kohdalla. Tämä havainto korostaa Biblen ja Clarke-De Rezan (2023) näkemystä siitä, että motivaatio ei ole staattinen tila vaan muuttuu ajan myötä. Pitkään toiminnassa pysyneet vapaaehtoiset ovat kehittäneet merkityksellisyyden mikrokalibroinnin kyvyn, jossa onnistumiset huomataan myös pienistä yksityiskohdista. Tämä suojaa krooniselta turhautumiselta, mutta se edellyttää organisaation kulttuurin tukea esim. työnohjauksien muodossa.

Morsen ym. (2022) tutkimuksessa arvo- ja ymmärrysmotiivien tyydyttyminen suojasi vapaaehtoisia uupumukselta. Mikrokalibrointi voidaan ajatella mekanismiksi, jolla tämä tyydyttyminen varmistetaan silloinkin, kun yksittäinen vuoro ei tuota suuria onnistumisen kokemuksia. Pitkäaikaiset vapaaehtoiset ovat oppineet tunnistamaan pieniä signaaleja, kuten soittajan äänen tasoittumisen, yhteisen naurun, kiitoksen sanan, eli asiat, jotka riittävät vahvistamaan kokemusta siitä, että heidän panoksellaan on arvoa. Tämä taito ei synny itsestään, vaan se rakentuu organisaation kulttuurin ja erityisesti työnohjauksen varassa. Sercomben ym. (2025) havainto myötätuntotytyväisyydestä suojatekijänä myötätuntouupumusta vastaan tukee tätä: mikrokalibrointi on se käytännön mekanismi, jolla myötätuntotytyväisyyttä pidetään yllä vuoro vuorolta.

Sosiaalisen vaihdon teorian näkökulmasta (Mangion-Thornley ym. 2025) aineisto osoittaa, että vastavuoroisuuden dynamiikka toimii MIELI ry:ssä erityisen henkilökohtaisella tasolla. Toisin kuin teoria usein olettaa, vaihto ei tapahdu abstraktin organisaation ja yksilön välillä, vaan tietyn esihenkilön ja vapaaehtoisen välillä. Organisaation nopea reagointi ongelmatilanteisiin ja esihenkilön proaktiivinen huolenpito luovat sosiaalisen velan, jota vapaaehtoiset maksavat takaisin

ylimääräisillä vuoroilla ja organisaation puolustamisella. Tämä havainto vahvistaa LMX-teorian (Benevene ym. 2024) painottamaa kahdenkeskisen suhteen merkitystä, mutta paljastaa samalla sen kääntöpuolen: kun vaihto henkilöityy näin voimakkaasti, koko pysyvyyjärjestelmä on haavoittuvainen yhden henkilön vaihtumiselle.

MIELI Satakunnan tapauksessa luottamuksen muodot ovat läsnä ja ne kietoutuvat toisiinsa: luottamus esihenkilöön luo perustan, jonka varaan vertaisluottamus rakentuu. Tämä kaksitasoinen luottamusrakenne osoittaa, ettei luottamuksen eri muotoja voi tarkastella toisistaan erillisinä.

5.1.7 Teorian yhteenveto

Edellä käsitellyt yhtymäkohdat ja jännitteet ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Tulosten kokonaisuutta tarkasteltaessa hahmottuu järjestelmä, jossa kukin pääteema vahvistaa toisiaan, mutta sisältää samalla oman haavoittuvuutensa. Armollinen johtajuus luo tunnesidoksisen perustan, joka mahdollistaa psykologisen turvallisuuden. Turvallisuus puolestaan mahdollistaa vertaismentoroinnin ja negatiivisten tunteiden normalisoinnin, jotka tukevat pystyvyyden rakentumista. Roolirajojen selkeys muuttaa pystyvyyden kestävään muotoon, ja rajattu omistajuus tuottaa merkityksellisyyttä ilman uupumisriskiä.

Tämä kokonaisuus selittää, miksi MIELI Satakunnan vapaaehtoiset pysyvät toiminnassa poikkeuksellisen pitkään emotionaalisesti kuormittavasta työstä huolimatta. Yksikään mekanismi ei yksin riitä selittämään pysyvyyttä, mutta yhdessä ne muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden, jossa yhden mekanismin heikkous voi kompensoidaan toisella. Roolirajojen luoma käänteinen pystyvyys esimerkiksi suojaa uupumiselta, vaikka empatiaeroosio heikentäisi merkityksellisyyden kokemusta yksittäisissä puheluissa. Vastaavasti salaseuradynamiikan vertaisluottamus kannattelee vapaaehtoista silloinkin, kun johtamissuhteen intensiteetti vaihtelee.

Nämä mekanismit eivät kuitenkaan ole immuuneja jännitteille. Läpileikkaava teema osoittaa, että erityisesti johtamisen voimakas henkilöityminen, organisaation kasvu ja empatiaeroosio uhkaavat pystyvyyden mekanismien kestävyyttä pitkällä aikavälillä. Teoreettisesti tulokset vahvistavat kirjallisuuden keskeiset väitteet Fornerin ym. (2024) havainnon johtamissuhteen merkityksestä, Bahadurzadan ym. (2024) psykologisen turvallisuuden pysyvyydsvaikutuksen ja Dawkinsin ym. (2017) tehtäväpohjaisen omistajuuden voiman. Näiden mekanismien konkreettinen toteutuminen kriisipuhelintyössä tuottaa uusia näkökulmia, joita teoria ei ilmeisesti tunne sellaisenaan: armollista johtajuutta transformationaalisen sijaan, rajaavaa pystyvyyttä kasvattavan sijaan ja salaseuradynamiikkaa inklusiivisuuden sijaan.

6 Lopuksi

6.1 Käytännön merkitys ja suositukset

Intensiivisen tapaustutkimuksen käytännön suositukset eivät toimi suoraviivaisina ohjeina, jotka voitaisiin sellaisenaan siirtää seuraavaan ympäristöön. Pikemminkin ne ovat mekanismien kuvauksia, joiden sovellettavuutta lukija voi arvioida oman kontekstinsa valossa (Eriksson & Kovalainen 2008). Seuraavat suositukset perustuvat niihin mekanismeihin, jotka tässä tapaustutkimuksessa osoittautuivat pysyvyyden kannalta kriittisiksi.

Tulosten pohjalta voidaan antaa useita käytännön suosituksia, jotka ovat merkityksellisiä sekä MIELI Satakunnan mielenterveys ry:lle että laajemmin vapaaehtoisorganisaatioille emotionaalisesti kuormittavilla aloilla.

Ensinnäkin johtamisen henkilöitymisriski on tulosten perusteella organisaation kriittisin rakenteellinen haavoittuvuus. Vaikka esihenkilön henkilökohtainen ote on pysyvyyden vahvin yksittäinen selittäjä, se on samalla suurin uhka toiminnan jatkuvuudelle. MIELI ry:n ja vastaavien organisaatioiden tulisi kehittää rakenteita, jotka siirtävät psykologisen sopimuksen painopistettä yksittäisestä henkilöstä organisaatiokulttuuriin. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi varahenkilöjärjestelmän luomista, useamman henkilön osallistamista vapaaehtoisten ohjaukseen sekä johtamiskäytäntöjen dokumentointia ja niiden systematisointia niin, että armollisen johtajuuden periaatteet eivät ole yhden ihmisen hiljaista tietoa vaan organisaatiossa oleva yleinen käytäntö.

Toiseksi empatiaeroosion hallinta vaatii jatkuvaa huomiota. Kestosoittajien aiheuttama turhautuminen nousi aineistossa merkittävimmäksi pysyvyyttä uhkaavaksi tekijäksi. Organisaatioiden tulisi kehittää konkreettisia käytäntöjä tämän kuormituksen hallintaan, kuten kestosoittajapuheluiden ajallista rajoittamista, vuorojärjestelyiden optimointia siten, ettei sama vapaaehtoinen kohtaa toistuvasti samoja soittajia, sekä työohjauksessa erityistä huomiota turhautumisen käsittelyyn ennen kuin se muuttuu kyynisyydeksi. Lisäksi organisaation tulisi viestiä avoimesti ja toistuvasti vapaaehtoisten työn konkreettisista vaikutuksista, kuten Gaber ym. (2022) suosittelevat, jotta merkityksellisyyden kokemus säilyy myös silloin, kun yksittäiset puhelut eivät tunnu palkitsevilta.

Kolmanneksi organisaation kasvun hallinta on keskeinen haaste. Aineistossa pitkään mukana olleet vapaaehtoiset kuvasivat huolta siitä, että kasvu vaarantaa sen intiimin yhteisöllisyyden, joka on

pysyvyyden ytimessä. Vapaaehtoisorganisaatioiden tulisi kasvutilanteissa harkita toiminnan jakamista pienempiin ryhmiin, joissa henkilökohtaiset suhteet ja salaseuradynamiikka voivat säilyä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi työnohjausryhmien pitämistä riittävän pieninä, vertaismentorointijärjestelmiä uusille vapaaehtoisille sekä säännöllisiä yhteisöllisiä kohtaamisia, jotka ylläpitävät tunnetta kuulumisesta rajattuun sisäpiiriin.

Neljänneksi palautejärjestelmän kehittäminen ansaitsee huomiota. Aineiston palautteen inflaatiota koskeva havainto osoittaa, että liiallinen positiivinen palaute ilman rakentavaa ulottuvuutta voi pitkään jatkuessaan heikentää palautteen uskottavuutta ja siten vapaaehtoisen pystyvyyden tunnetta. Organisaatioiden tulisi kehittää palautekäytäntöjä, joissa kiittämisen rinnalle rakennetaan myös kehittävän palautteen muotoja. Tämä ei tarkoita kritiikkiä, vaan esimerkiksi vapaaehtoisen osaamisen kehittymisen sanoittamista, konkreettisten kehittymiskohteiden tunnistamista yhdessä sekä säännöllisiä kehityskeskusteluja, jotka osoittavat, että vapaaehtoisen työ otetaan vakavasti.

Viidenneksi tulokset osoittavat, että rajatun psykologisen omistajuuden periaate on voimakas suojaava tekijä. Vapaaehtoisorganisaatioiden ei tulisi automaattisesti pyrkiä laajentamaan vapaaehtoisten roolia hallinnollisiin tehtäviin, vaikka se saattaa tuntua tehokkaalta resurssien käytöltä. Työnjaon selkeys, jossa vapaaehtoiset omistavat operatiivisen auttamistyön ja palkattu henkilökunta kantaa hallinnollisen vastuun, suojaa uupumiselta ja ylläpitää motivaatiota pitkällä aikavälillä. Tämä suositus on erityisen relevantti pienten järjestöjen kontekstissa, joissa houkutus kuormittaa sitoutuneita vapaaehtoisia myös hallinnollisilla tehtävillä voi olla suuri.

Kuudenneksi roolirajojen asettamisen merkitys on yleistettävissä myös muille vapaaehtoistyön aloille. Käänteinen pystyvyysmalli, jossa pystyvyys rakennetaan vaatimusten rajaamisen kautta eikä osaamisen lisäämisen kautta, voi olla erityisen hyödyllinen organisaatioissa, joissa vapaaehtoiset toimivat emotionaalisesti vaativissa tehtävissä. Koulutuksen tulisi paitsi opettaa tarvittavia taitoja myös rajata vapaaehtoisen rooli ja legitimoida elämäkokemus riittäväksi pystyvyyden lähteeksi. Tämä vapauttaa vapaaehtoisen suorituspainesta ja mahdollistaa aidon läsnäolon asiakaskontaktissa.

On kuitenkin pidettävä mielessä, että nämä suositukset perustuvat yhden emotionaalisesti kuormittavan tapausorganisaation analyysiin. Niiden soveltaminen edellyttää kontekstiarviointia: rajatun omistajuuden periaate ei välttämättä toimi organisaatioissa, joissa vapaaehtoisten osallistuminen strategiseen kehittämiseen on toiminnan ydinasia.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet

Tutkimuksen laadun arviointi on tärkeää aineistolähtöisessä tapaustutkimuksessa. Lincolnin ja Guban (1985) uskottavuuden viitekehys, jota sovellettiin jo luvussa 3, on tämänkin arvioinnin pohja.

Tutkimus onnistui tavoitteessaan tuottaa syvälinen ja kontekstualisoitu kuvaus niistä mekanismeista, joiden kautta johtaminen ja organisointi selittävät vapaaehtoisten pysyvyyttä. Aineistolähtöinen lähestymistapa teki mahdolliseksi sekä aineistosta nousseiden havaintojen peilaamisen aiempaan tutkimukseen että uusien, aineistosta nousevien oivallusten tunnistamisen. Erityisesti armollisen johtajuuden käsite, käännteinen pystyvyyssmalli ja rajatun psykologisen omistajuuden havainto ovat tuloksia, joita puhtaasti deduktiivinen tutkimusasetelma ei olisi välttämättä tuottanut.

Tutkimukseen liittyy kuitenkin useita rajoitteita, jotka on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa. Kenties merkittävin on selviytyjien harha. Tutkimukseen haastateltiin ainoastaan vapaaehtoisia, jotka ovat edelleen toiminnassa mukana. Tämä tarkoittaa, että aineisto ei sisällä niiden vapaaehtoisten kokemuksia, jotka ovat lopettaneet toimintansa. On mahdollista, että lopettaneet vapaaehtoiset kuvaisivat samoja johtamiskäytäntöjä hyvin eri tavalla tai nostaisivat esiin pysyvyyttä heikentäviä tekijöitä, joita nykyiset vapaaehtoiset eivät ole kokeneet tai joita he eivät pidä merkityksellisinä. Tämä rajaus voi tuottaa liian myönteisen kuvan organisaation johtamiskäytännöistä.

Sosiaalisen suotavuuden harha on laadullisessa haastattelututkimuksessa aina läsnä oleva riski. Vapaaehtoiset saattoivat korostaa positiivisia kokemuksiaan ja vähätellä kriittisiä näkemyksiään, erityisesti kun haastattelun aiheena oli heidän oma organisaationsa ja sen johtaminen. Vaikka haastattelurunko pyrittiin rakentamaan niin, että se kannustaa myös kriittiseen reflektioon ja haastateltavien identiteetit pidetään anonyymeina, on mahdollista, että osa jännitteistä jäi piiloon. Tätä riskiä lieventää se, että aineistossa nousi esiin myös selkeitä kriittisiä havaintoja, kuten palautteen inflaatio, empatiaeroosio ja kasvun tuomat haasteet.

Tutkimuksen rajautuminen yhteen tapausorganisaatioon asettaa luonnollisesti rajoitteita tulosten siirrettävyydelle. MIELI Satakunnan mielenterveys ry on monessa suhteessa poikkeuksellinen organisaatio: se toimii yhden palkatun työntekijän voimin, sen vapaaehtoistyö on emotionaalisesti erityisen kuormittavaa ja se nauttii vahvasta julkisesta tunnettavuudesta MIELI-brändin kautta. Nämä erityispiirteet tekevät tapauksesta teoreettisesti informatiivisen, mutta ne myös rajoittavat

suoraviivaista siirrettävyyttä toisiin konteksteihin. On kuitenkin muistettava, että intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena ei olekaan tilastollinen yleistettävyys, vaan analyttinen yleistettävyys: tulosten teoreettisten mekanismien sovellettavuus muissa vastaavanlaisissa konteksteissa. Tämän tutkimuksen arvo ei ole siinä, että tulokset pätsivät kaikkiin vapaaehtoisorganisaatioihin, vaan siinä, miten ne tarkentavat, haastavat ja laajentavat olemassa olevia teoreettisia käsitteitä. Armollinen johtajuus, käännteinen pystyvyys ja rajattu omistajuus ovat teoreettisia ehdotuksia, joiden pätevyyttä voidaan testata muissa konteksteissa.

Aineiston koko, kahdeksan haastattelua, on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen mutta silti rajallinen. Vaikka aineistossa havaittiin jonkinlaista toistoa keskeisten teemojen osalta, on mahdollista, että laajempi aineisto olisi tuonut esiin lisää yksityiskohtia tai jopa uusia pääteemoja. Erityisesti uusien vapaaehtoisten kokemukset jäivät aineistossa ohuemmiksi kuin pitkään toiminnassa olleiden, mikä voi vääristää kuvaa pysyvyyden alkuvaiheen mekanismeista.

Tutkijan roolin mahdollinen vaikutus on myös tunnistettava. Sosiaalisen konstruktionismin periaatteiden mukaisesti tutkija on aina osa tiedontuotannon prosessia, eikä täydellinen objektiivisuus ole mahdollista. Omat ennako-oletukseni ja teoreettinen esiyymmärrykseni ovat kieltämättä vaikuttaneet siihen, mitä haastatteluissa on kysytty ja miten vastauksia on tulkittu. Tätä harhaa on pyritty hallitsemaan aineistolähtöisellä otteella, jossa aineiston annettiin haastaa teoreettisia oletuksia, sekä käyttämällä runsaasti suoria lainauksia, jotka antavat lukijalle mahdollisuuden arvioida tulkintojen osuvuutta.

Lopuksi on syytä pohtia haastattelutilanteen vaikutusta aineiston laatuun. Kriisipuhelintyön vapaaehtoiset ovat tottuneet puhumaan vaikeista aiheista, mikä saattoi helpottaa avointa keskustelua haastattelussa. Toisaalta juuri tämä kokemus saattoi tuottaa myös ammattimaista kerrontaa, jossa vapaaehtoiset reflektoivat kokemuksiaan jo valmiiksi jäsennellyn kehyksen kautta. Tämä ei välttämättä ole rajoite, mutta se on hyvä ottaa huomioon aineiston luonnetta arvioitaessa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulokset avaavat useita jatkotutkimussuuntia. Ilmeisin liittyy selviytyjien harhaan: lopettaneiden vapaaehtoisten kokemuksia olisi mielenkiintoista tutkia vastaavalla laadullisella lähestymistavalla. Tämä täydentäisi nykyisen aineiston tuottamaa kuvaa ja auttaisi tunnistamaan niitä mekanismeja, joiden rikkoutuminen johtaa poistumiseen. Erityisen kiinnostavaa olisi selvittää, kokivatko lopettaneet vapaaehtoiset samat johtamiskäytännöt eri tavalla vai olivatko heidän poistumisensa syyt pääasiassa organisaation ulkopuolisia.

Toinen luonteva suunta olisi vertaileva tapaustutkimus useiden vapaaehtoisorganisaatioiden välillä. Se syventäisi ymmärrystä siitä, mitkä tässä tutkimuksessa tunnistetuista mekanismeista ovat kontekstisidonnaisia ja mitkä yleistettävissä laajemmin. Erityisen kiinnostavaa olisi verrata MIELI ry:n kaltaista emotionaalisesti kuormittavaa kriisityötä toisenlaisiin vapaaehtoistyön muotoihin, kuten tapahtumavapaaehtoisuuteen tai ympäristöjärjestöjen toimintaan, joissa kuormituksen luonne on erilainen. Samalla tässä tutkimuksessa tunnistettujen mekanismien kvantitatiivinen testaaminen laajemmassa aineistossa olisi hyödyllistä. Erityisesti rajatun psykologisen omistajuuden ja käänteisen pystyvyydellä käsitteet ansaitisivat operationalisoinnin ja mittaamisen, jotta niiden selitysvaimat voitaisiin arvioida tilastollisesti.

Pitkittäistutkimus vapaaehtoisten pysyvyydestä antaisi puolestaan mahdollisuuden seurata motivaation muutoksia ja psykologisen sopimuksen kehittymistä reaaliajassa. Tämä tutkimus tarjosi poikkileikkauksen, jossa vapaaehtoiset kuvasivat kokemuksiaan retrospektiivisesti. Pitkittäisasetelma tekisi mahdolliseksi sen tunnistamisen, milloin ja miten pysyvyyden mekanismit aktivoituvat, heikkenevät tai rikkoutuvat vapaaehtoisen polun eri vaiheissa.

Johtamisen henkilöitymisen ilmiö ansaitsee myös erillistä katselmusta. Olisi mielenkiintoista selvittää, onko henkilöityminen vapaaehtoisjohtamisen väistämätön piirre vai voiko organisaatio tietoisesti rakentaa rakenteita, jotka säilyttävät henkilökohtaisen johtamissuhteen laadun ilman sen keskittymistä yhteen henkilöön. Tämä kysymys on erityisen ajankohtainen tilanteessa, jossa julkisen rahoituksen leikkaukset pakottavat yhä useammat vapaaehtoisorganisaatiot toimimaan minimalistisilla henkilöstöresursseilla. Laajemmin Suomen järjestökentän murros tarjoaa kontekstin, jossa rajatun omistajuuden havainto joutuu koetukselle: kun järjestötukia leikataan, vapaaehtoiset joutuvat entistä enemmän kantamaan myös hallinnollista vastuuta, ja tämä uhkaa juuri sitä työnjaollista selkeyttä, joka tässä tapauksessa osoittautui pysyvyyden suojaavaksi tekijäksi.

Lopuksi salaseuradynamiikan ilmiö ansaitsisi tarkempaa tutkimusta muissakin konteksteissa, joissa vaihteluolosuhteet ovat oleellinen osa vapaaehtoisten työtä, kuten lastensuojelun tukihenkilötoiminnassa, rikosuhrapäivystyksessä tai vapaapalokunnassa. Tämä tekisi mahdolliseksi sen arvioinnin, onko salaseuradynamiikka yleinen vaihteluolosuhteiden liittyvä mekanismi vai ainoastaan kriisipuhelintyössä esiintyvä asia.

6.4 Loppusanat

Tämä tutkimus osoittaa, että vapaaehtoisten pysyvyys ei ole sattumanvarainen ilmiö eikä pelkästään yksilön persoonallisuuden tai elämäntilanteen seuraus. Se on johtamisen ja organisoinnin tulos, joka rakentuu tietoisien käytäntöjen ja kulttuuristen valintojen kautta. MIELI Satakunnan mielenterveys ry:n tapaus paljastaa, että emotionaalisesti erityisen vaativassa kontekstissa pysyvyyttä tuottavat mekanismit ovat tässä tapauksessa yllättäviä: suojelevan johtajuuden merkitys korostuu inspiroivan johtajuuden sijaan, pystyvyys rakentuu vaatimusten rajaamisen eikä ainoastaan osaamisen lisäämisen kautta, ja kestävin omistajuus on se, joka on tietoisesti rajattu.

Samalla tutkimus tuo näkyviin pysyvyyden haurauden. Vaikka tunnistetut mekanismit toimivat nykyisellään, ne sisältävät rakenteellisia haavoittuvuuksia, joiden hallinta vaatii organisaatiolta jatkuvaa tietoisia töitä. Johtamisen henkilöityminen, organisaation kasvun ja intiimiyden välinen jännite sekä empatiaeroosion uhka muistuttavat siitä, ettei vapaaehtoisten pysyvyys ole koskaan saavutettu lopputila, vaan jatkuvasti ylläpidettävä prosessi. Vapaaehtoisorganisaatioiden johdon tehtävä ei ole ainoastaan luoda sitouttavia käytäntöjä, vaan tunnistaa ja hallita aktiivisesti niitä jännitteitä, jotka uhkaavat näiden käytäntöjen kestävyyttä pitkällä aikavälillä.

On kuitenkin vielä yksi asia, jonka haluan tuoda esille: pysyvyyden mekanismeja tutkiessa on muistettava vapaaehtoisuuden todellinen juurisyy. Kun tutkimme, miten vapaaehtoisia pidetään mukana, on pohdittava, kenen intressiä se palvelee. Tämän tutkimuksen vapaaehtoiset eivät kuvaa itseään organisaation resursseina, jotka täytyy sitouttaa, vaan ihmisinä, jotka ovat löytäneet merkityksellisen tavan olla osana maailmaa. Minusta tämän näkökulman muistaminen ja kunnioittaminen on työn tärkein johtopäätös.

Lähteet

- Afari-Asiedu, Samuel – Asante, Kwaku Poku – Senah, Kodjo – Abdulai, Martha Ali – Afranie, Stephen – Mahama, Emmanuel – Anane, Edward Apraku – Abukari, Mahama – Darko, Martin Luther – Febir, Lawrence G. – Owusu-Agyei, Seth (2018) Volunteering for health services in the middle part of Ghana: In whose interest? *International Journal of Health Policy and Management*, Vol. 7 (9), 836–846.
- Ainsworth, Jeremy (2020) Feelings of ownership and volunteering: Examining psychological ownership as a volunteering motivation for nonprofit service organisations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 52, 101931.
- Almas, Shazia – Chacón-Fuertes, Fernando – Pérez-Muñoz, Antonio (2020) Direct and indirect effects of transformational leadership on volunteers' intention to remain at non-profit organizations. *Psychosocial Intervention*, Vol. 29 (3), 125–132.
- Andersen, Lars Peter – Andersen, Dorte Raaby – Pihl-Thingvad, Jesper (2025) Reducing the risk of burnout in human service professions: Identifying practical strategies to manage emotional demands: A mixed-methods study in Denmark. *BMC Public Health*, Vol. 25, 3895.
- Arnon, Liora – Almog-Bar, Michal – Cnaan, Ram A. (2022) Volunteer engageability: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 52 (6), 1633–1659.
- Bahadurzada, Hassina – Edmondson, Amy C. – Kerrissey, Michaela (2024) Psychological safety as an enduring resource amid constraints. *International Journal of Public Health*, Vol. 69, 1607332.
- Bandura, Albert (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman, New York.
- Benevene, Paula – Buonomo, Ilaria – Pansini, Martina – D'Anna, Francesco (2024) Leadership and volunteers' experiences in nonprofit organizations: A systematic literature review. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, Vol. 31 (4), 589–606.
- Benevene, Paula – Buonomo, Ilaria – West, Michael (2020) The relationship between leadership behaviors and volunteer commitment: The role of volunteer satisfaction. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 602466.
- Bible, Jillian – Clarke-De Reza, Sara (2023) Environmental volunteers endorse diverse motivations: Using a mixed-methods study to assess initial and sustained motivation to engage in public participation in science research. *Citizen Science: Theory and Practice*, Vol. 8 (1), 1–14.
- Bowe, Mhairi – Gray, Debra – Stevenson, Clifford – McNamara, Niamh – Wakefield, Juliet – Kellezi, Blerina – Wilson, Iain – Cleveland, Michelle L. – Mair, Elizabeth – Halder, Moon – Costa, Sebastiano (2020) A social cure in the community: A mixed-method exploration of

- the role of social identity in the experiences and well-being of community volunteers. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 50 (7), 1523–1539.
- Braun, Virginia – Clarke, Victoria (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3 (2), 77–101.
- Conger, Jay A. (1998) Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 9, 107–121.
- Dawkins, Sarah – Tian, Amy Wei – Newman, Alexander – Martin, Angela (2017) Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38 (2), 163–183.
- De Clerck, Tom – Haerens, Leen – Devos, Geert – Willem, Annick (2024) A self-determination theory perspective on how autonomy-supportive and chaotic leadership relate to volunteers' need-based experiences and turnover intentions. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 34 (4), 777–800.
- Dubois, Anna – Gadde, Lars-Erik (2002) Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55 (7), 553–560.
- Edmondson, Amy (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (2), 350–383.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications, London.
- Forner, Vivien W. – Holtrop, Djurre – Boezeman, Edwin J. – Slemp, Gavin R. – Kotek, Magdalena – Kragt, Darja – Askovic, Mina – Johnson, Anya (2024) Predictors of turnover amongst volunteers: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 45 (3), 434–458.
- Gaber, Jessica – Clark, Rebecca E. – Lamarche, Larkin – Datta, Julie – Talat, Samina – Bomze, Sivan – Marentette-Brown, Sarah – Parascandalo, Fiona – Di Pelino, Stephanie – Oliver, Doug – Price, David – Geoffrion, Louise – Mangin, Dee (2022) Understanding volunteer retention in a complex, community centred intervention: A mixed methods study in Ontario, Canada. *Health & Social Care in the Community*, Vol. 30 (6), 2259–2269.
- Gioia, Dennis A. – Corley, Kevin G. – Hamilton, Aimee (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), 15–31.
- Grailey, Katherine – Murray, Elena – Reader, Tom W. – Brett, Stephen J. (2021) The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: An evidence synthesis. *BMC Health Services Research*, Vol. 21 (1).

- Gray, Debra – Stevenson, Clifford (2019) How can 'we' help? Exploring the role of shared social identity in the experiences and benefits of volunteering. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 30 (4), 341–353.
- Guest, Greg – Bunce, Arwen – Johnson, Laura (2006) How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, Vol. 18 (1), 59–82.
- Haiivas, Simona – Hofmans, Joeri – Pepermans, Roland G. (2013) Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43 (9), 1869–1880.
- Harp, Elizabeth – Scherer, Lisa – Allen, Joseph Andrew. (2017) Volunteer engagement and retention: Their relationship to community service self-efficacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 46 (2), 442–458.
- Hsieh, Ming-Jin – Chiu, Shiu-Kuan (2024) Innovative thinking in volunteer organizations: Addressing the impact of psychological ownership on volunteer organizational commitment. *Systems*, Vol. 12 (7), 228.
- Jeung, Da-Yee – Kim, Changsoo – Chang, Sei-Jin (2018) Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei Medical Journal*, Vol. 59 (2), 187–193.
- Lincoln, Yvonna S. – Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications, Beverly Hills.
- Mangion-Thornley, Karine – Gannon, Judie – Wylie, Nick (2025) Building a contextual understanding of coaching: The role of social exchange theory. *Human Resource Development International*, 1–21.
- Meyer, John P. – Allen, Natalie (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1 (1), 61–89.
- MIELI ry (s.a.) Vapaaehtoisten hyvinvointikysely 2025. MIELI Suomen Mielenterveys ry.
MIELI Satakunnan mielenterveys ry (s.a.) Yhdistys.
<<https://www.mielenterveysseurat.fi/satakunta/yhdistys/>>, haettu 8.1.2026.
- Morse, Jessica. – Dik, Bryan J. – Shimizu, Adelyn B. – Reed, Kaitlyn A. (2022) Volunteerism and burnout: Does satisfaction of motives for volunteering protect against symptoms? *Voluntas*, Vol. 33, 229–241.
- Muñoz-Llerena, Antonio – Angosto, Salvador – Pérez-Campos, Carlos – Alcaraz-Rodríguez, Virginia (2025) A systematic review of volunteer motivation and satisfaction in disability sports organizations. *Disabilities*, Vol. 5 (2), 33.

- Nencini, Alessio – Romaioli, Diego – Meneghini, Anna (2016) Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs. *Voluntas*, Vol. 27 (2), 618–639.
- Ngah, Nor Syamaliah – Abdullah, Nor Liza – Mohd Suki, Norazah (2021) Servant leadership, volunteer retention, and organizational citizenship behavior in nonprofit organizations: Examining the mediating role of job satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 51 (3), 1-23.
- O'Gorman, Kevin D. – MacIntosh, Robert (2015) *Research methods for business and management: A guide to writing your dissertation*. 2. painos. Goodfellow Publishers, Oxford.
- Okada, Aya – Ishida, Yu – Yamauchi, Naoto – Grönlund, Henrietta – Zhang, Chao – Krasnopolskaya, Irina (2022) Episodic volunteering in sport events: A seven-country analysis. *Voluntas*, Vol. 33 (3), 459–471.
- Ooi, Pei Boon – Wan Jaafar, Wan Marzuki – Crosling, Glenda (2021) Malaysian school counselor's self-efficacy: The key roles of supervisor support for training, mastery experience, and access to training. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, 749225.
- Piatak, Jaclyn – Carman, Joanne G. (2023) Unpacking the volunteer experience: The influence of volunteer management on retention and promotion of the organization. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, Vol. 9 (3), 278–296.
- Pierce, Jon L. – Kostova, Tatiana – Dirks, Kurt T. (2001) Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 26 (2), 298–310.
- Ramachandran, Sunder – Balasubramanian, Sreejith – James, Wayne Fabian – Al Masaeid, Turki Fahed (2023) Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, Vol. 74 (7).
- Sercombe, Jayden – Devine, Emma K. – Deady, Mark – Mills, Katherine L. (2025) Holding the line – Mental well-being, stressors, and coping in crisis supporters. *Crisis: The Journal of Crisis Intervention and Suicide Prevention*, Vol. 46 (1), 32–41.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2024) Järjestöavustukset pienentyvät osana valtiontalouden säästöjä. Tiedote 5.9.2024. <<https://stm.fi/-/jarjestoavustukset-pienentyvat-osana-valtiontalouden-saastoja>>, haettu 8.1.2026.
- STEA (2024) Mitä leikataan ja keneltä? Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön avustuskeskus. <<https://www.stea.fi/tietoa-steasta/ajankohtaiset-koontisivu/blogit/mita-leikataan-ja-kenelta/>>, haettu 8.1.2026.

- Traeger, Charlotte – Alfes, Kerstin (2019) High-performance human resource practices and volunteer engagement: The role of empowerment and organizational identification. *Voluntas*, Vol. 30 (10), 1022–1035.
- Traeger, Charlotte – Haski-Leventhal, Debbie – Alfes, Kerstin (2022) Extending organizational socialization theory: Empirical evidence from volunteer work for refugees in France and Australia. *Human Relations*, Vol. 75 (6), 1140–1166.
- Travaglino, Giovanni Antonio – Levine, John M. – Cepulic, Dominik-Borna – Li, Zhuo (2024) Secret disclosure and social relationships in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 27 (4), 946–966.
- Tsai, Amber – Newstead, Toby – Lewis, Gemma – Chuah, Swee-Hoon (2024) Leading Volunteer Motivation: How Leader Behaviour can Trigger and Fulfil Volunteers' Motivations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 35 (6).
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.
- Turner, Christine R. – Bosch, Donald S. – Nolty, Anne A. T. (2021) Self-efficacy and humanitarian aid workers. *Journal of International Humanitarian Action*, Vol. 6. 1-12.
- United Nations Volunteers (2022) *2022 State of the world's volunteerism report: Building equal and inclusive societies*. United Nations Volunteers, Bonn.
- Willems, Renate – Drossaert, Constance – Vuijk, Patricia – Bohlmeijer, Ernst T. (2020) Impact of crisis line volunteering on mental wellbeing and the associated factors: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17 (5), 1641.
- Willems, Renate C. W. J. – Drossaert, Constance H. C. – Vuijk, Patricia – Bohlmeijer, Ernst T. (2021) Mental well-being in crisis line volunteers: Understanding emotional impact of the work, challenges and resources. A qualitative study. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, Vol. 16 (1), 1986920.
- Wollebaek, Dag (2025) Trust and motivation in high-risk volunteering: An empirical study of Norwegian search-and-rescue volunteers. *Voluntas*, Vol. 36, 382–396.
- Wu, Yandan – Li, Chunxiao – Khoo, Selina (2015) Predicting future volunteering intentions through a self-determination theory perspective. *Voluntas*, Vol. 27 (3), 1266–1279.
- Yin, Robert K. (2018) *Case study research and applications: Design and methods*. 6. painos. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Zhao, Xin – Yang, Yi-Chun – Han, Gexin – Zhang, Qiao (2022) The Impact of Positive Verbal Rewards on Organizational Citizenship Behavior—The Mediating Role of Psychological Ownership and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 864078.

Liitteet

LIITE 1 TIETOSUOJAILMOITUS

TIETOSUOJAILMOITUS

Tieteellinen tutkimus / Opinnäytetyö

Päiväys: 1.2.2026

Tämä on EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) mukainen tietosuojailmoitus.

1. Tutkimuksen nimi

Vapaaehtoisten pysyvyyttä selittävät tekijät MIELI Satakunnan mielenterveys ry:ssä

2. Rekisterinpitäjä

Koska kyseessä on itsenäinen opinnäytetyö, rekisterinpitäjänä toimii opiskelija.

Nimi: Topi Heinonkoski

Osoite: Turun yliopisto, Kauppatieteet, 20014 Turun yliopisto

Puhelin: 0443 070 950

Sähköposti: totaph@utu.fi

3. Tutkimuksen vastuhenkilö

Nimi: Topi Heinonkoski

Yhteystiedot: totaph@utu.fi

4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus ja oikeusperuste

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vapaaehtoisten pysyvyyttä selittävät tekijät MIELI Satakunnan mielenterveys ry:ssä.

Aineisto kerätään haastattelemalla MIELI Satakunnan mielenterveys ry:n vapaaehtoisia. Haastattelut toteutetaan Microsoft Teams -sovelluksella tai vastaavalla etäyhteydellä.

Haastattelut tallennetaan sisällön tarkkaa analysointia ja litterointia varten. Sähköpostiosoitteita käytetään ainoastaan haastattelukutsun lähettämiseen ja haastatteluajankohdan sopimiseen.

Henkilötietojen käsittelyperuste EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (6 artikla 1. kohta) mukaan on:

[X] Yleinen etu; käsittely on tarpeen tieteellistä tai historiallista tutkimusta varten (tietosuojalaki 4 § 3-kohta).

[X] Suostumus; rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn.

5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät

Tutkimuksessa kerätään seuraavia henkilötietoja:

Haastateltavan nimi ja yhteystiedot (haastattelun sopimista varten).

Taustatiedot: Tehtävä vapaaehtoisjärjestössä, vapaaehtoisvuodet.

Haastattelutallenne: Ääni.

Litteroitu tekstiaineisto: Haastattelun sisältö tekstimuodossa.

6. Henkilötietojen vastaanottajat tai vastaanottajaryhmät

Kerättyjä tietoja käsittelee ensisijaisesti tutkimuksen tekijä Topi Heinonkoski. Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille tahoille.

Opinnäytetyön ohjaajalla Essi Saru on tarvittaessa oikeus tarkastella aineistoa työn ohjauksellisista syistä.

7. Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

8. Henkilötietojen säilytysaika ja suojaaminen

Tutkimusaineistoa säilytetään tietoturvallisesti Turun yliopiston verkkolevyllä salasanalla suojattuna.

Aineiston elinkaari:

Tallennus: Haastattelutallenteet säilytetään vain litterointivaiheen ajan.

Litterointi ja anonymisointi: Heti litteroinnin jälkeen tekstistä poistetaan suorat tunnistetiedot (nimet), jotta yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa (pseudonymisointi). Alkuperäiset tallenteet tuhotaan tämän jälkeen.

Hävittäminen: Anonymisoitu aineisto hävitetään kokonaisuudessaan, kun opinnäytetyö on hyväksytty ja julkaistu, arviolta 5/2026.

9. Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus:

Saada tietoa henkilötietojen käsittelystä.

Saada pääsy omiin tietoihinsa.

Vaatia epätarkkojen ja virheellisten tietojen oikaisua.

Tehdä valitus tietosuojavaltuutetulle, mikäli hän katsoo, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan tietosuojalainsäädäntöä.

Mikäli henkilötietojen käsittelyperusteena on "yleinen etu (tieteellinen tutkimus)", oikeutta tietojen poistamiseen ei sovelleta automaattisesti, mikäli poistaminen estää tutkimuksen tarkoituksen toteutumisen.

10. Tietolähteet

Henkilötiedot kerätään suoraan rekisteröidyltä itseltään haastattelun ja siihen liittyvän yhteydenpidon yhteydessä.

11. Automaattinen päätöksenteko ja profilointi

Henkilötietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon eikä profilointiin.

12. REKISTERÖIDYN TIEDOT JA VAHVISTUS

Täytä alle omat tietosi. Allekirjoituksellasi vahvistat vastaanottaneesi tämän tietosuojailmoituksen ja ymmärtäväsi, miten tietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Rekisteröidyn (haastateltavan) tiedot:

Nimi: _____

Sähköposti: _____

Organisaatio/Asema: _____

Mahdolliset tietojen korjauspyynnöt: Tiedot ovat oikein. Haluan korjata seuraavat tiedot:

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus

Nimenselvennys

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

VAPAAEHTOISILLE

Alustus: Kiitos paljon osallistumisestasi tähän haastatteluun. Tämän haastattelun tarkoituksena on ymmärtää sinun tarinaasi vapaaehtoisena: mikä sinua motivoi, millaista tukea olet saanut ja mikä saa sinut pysymään mukana tässä tärkeässä työssä. Muistutan, että tässä haastattelussa ei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan vain sinun kokemuksiasi. Kaikki käsitellään luottamuksellisesti.

1. Tausta ja vapaaehtoisen polku (Motivaatio & Identiteetti)

- Voisitko viedä minut ajassa taaksepäin siihen hetkeen, kun ensimmäisen kerran kiinnostuit MIELI ry:n toiminnasta? Mikä oli se ratkaiseva ajatus, joka sai sinut tulemaan mukaan toimintaan?
- Jos vertaat sitä hetkeä, kun aloitit, ja tätä päivää, niin miten syysi olla mukana ovat muuttuneet, vai ovatko ne muuttuneet? Onko jokin tietty tapahtuma syventänyt sitoutumistasi?
- Koetko, että vapaaehtoisuus on nykyään osa sitä kuka sinä olet, vai enemmänkin "harrastus muiden joukossa"?

2. Osaaminen ja työn hallinta (Pystyvyys & SDT)

- Kriisityö voi olla todella vaativaa ja henkisesti raskasta. Kertoisitko jostakin tietystä päivystysvuorosta tai kohtaamisesta, joka on jäänyt mieleesi onnistumisena? Mitä teit, ja mikä sai sinut tuntemaan, että hallitsit tilanteen?
- Entä vastakkain muistatko hetkeä, jolloin tunsit epävarmuutta tai koit osaamisesi rajojen tulevan vastaan? Miten selvisit tilanteesta, ja millainen merkitys saamallasi koulutuksella tai ohjeistuksella oli siinä hetkessä?

3. Johtaminen ja tuen kokemus (Engageability & Vaihtoteoria)

- Vapaaehtoisen ja organisaation suhde rakentuu jokaisella vuorolla ja jokaisella kommunikaatiolla. Oletko kokenut tilanteita, jossa olet kokenut tulleeesi todella kuulluksi tai arvostetuksi työntekijöiden/johdon/muiden vapaaehtoisten osalta?
- Jos olet kokenut raskaan vuoron tai tilanteen, miten organisaatio on "ottanut kopin"? Kerro esimerkki siitä, miten tuki on toiminut tai vastakkain miten olisit toivonut, että oltaisiin toimittu.

- Koetko saavasi riittävästi palautetta, joka auttaa sinua kehittymään tai jaksamaan? Tuleeko mieleen jotakin tilannetta?

4. Ilmapiiri ja turvallisuus (Psykologinen turvallisuus)

- Puhutaan MIELI ry:n vapaaehtoisyyhteisöstä. Onko tässä porukassa mahdollista puhua ääneen omista virheistä, epävarmuudesta tai väsymisestä ilman pelkoa? Tuleeko mieleesi esimerkkiä, joka kuvaisi tätä ilmapiiriä?

- Oletko kokenut hetkiä, jolloin koit voimakasta yhteenkuuluvuutta muiden vapaaehtoisten kanssa? Vaikuttaako tämä yhteys siihen, että tulet vuoroosi yhä uudelleen?

5. Vaikuttaminen ja omistajuus (Psychological Ownership)

- Onko sinulla ollut tilaisuutta vaikuttaa siihen, miten asioita MIELI ry:ssä tehdään? Onko mielessäsi esimerkkiä tilanteesta, jossa ideasi tai palautteesi johti muutokseen.

- Tekeekö jokin tässä toiminnassa sinulle tästä sinulle "oman juttusi"? Onko sinulla ylpeyden hetkiä, että tunnet ylpeyttä siitä, että olet osa juuri tätä organisaatiota?

6. Pysyvyyden ydin (Yhteenvedo)

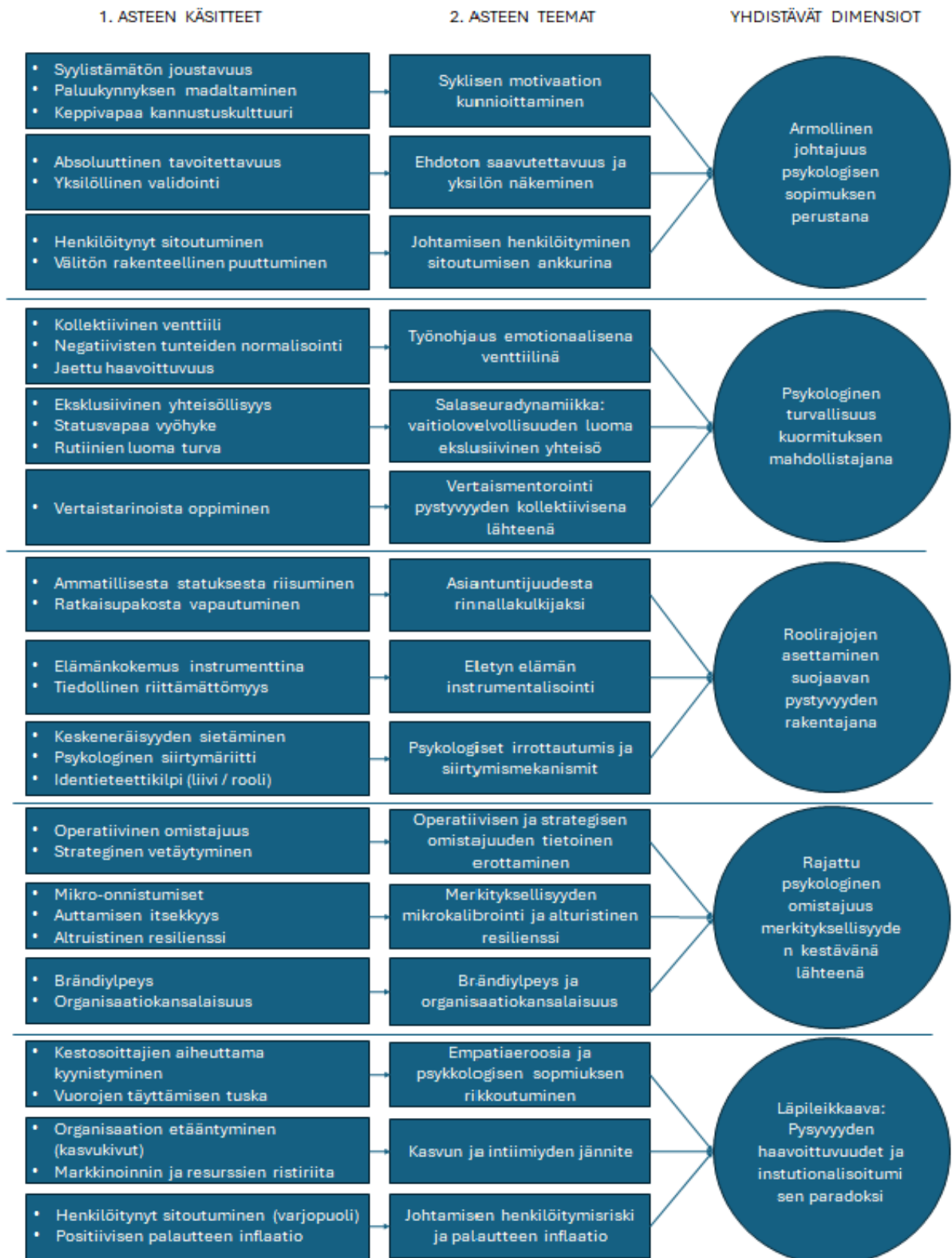
- Jos puhumme suoraan, kaikilla tulee hetkiä, jolloin motivaatio on koetuksella. Oletko sinä koskaan harkinnut lopettamista? Jos olet, mikä oli se ratkaiseva tekijä, joka sai sinut kuitenkin jäämään?

- Jos sinun pitäisi tiivistää se "liima", joka pitää sinut mukana vuodesta toiseen, miten kuvailisit sitä uudelle, aloittavalle vapaaehtoiselle?

Lopuksi:

-Tuleeko mieleen vielä jotain, mikä selittää pitkää sitoutumistasi ja josta emme ole vielä puhuneet?

LIITE 3 TULOKSIEN JÄSENTELY



LIITE 4 TEKOÄLYN KÄYTTÖÄ KOSKEVA ILMOITUS

Pro gradussa on hyödynnetty tekoälyä prosessin tukena eri vaiheissa. Käyttämät mallit ja tarkoitus on kuvattu alla.

1.käytetty työkalu: Googlen Gemini pro

- käytön vaihe: Aiheen oikean kulman löytäminen ja lähteiden etsiminen
- käytöntarkoitus: Käytin Geminiä avuksi löytämään paremman perspektiivin tutkimus ongelmaan johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta ja kirjallisuutta.
 - Esimerkki syöttötiedosta (6.11.2025): Miten vapaaehtoisten sitoutumisen ja pysyvyyden saisi paremmin osumaan johtamisen ja organisoinnin sisältöön kauppätieteiden pro gradussa?
- todentaminen: Tekoäly ehdotti miettimään asiaa organisaation kannalta, että kuinka voitaisiin miettiä mitkä asiat muokkaavat ja muovaavat organisaatiota juuri organisaation näkökulmasta ja mitä johtaminen ja organisointi saa siinä aikaiseksi. Tämä antoi minulle pohjaa tehdä tutkimuksesta juuri tapaustutkimus Mieli Satakunnan mielenterveys ry:läisten sitoutumisesta johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta. Tekoäly auttoi minua löytämään myös esimerkiksi avainsanoja englanniksi kuten ”volunteerin”, ”nonprofit” ja ”coaching”.

2.Käytetty työkalu: Googlen Gemini pro

- käytön vaihe: Monimutkaisten vaikeiden englanninkielisten lähteiden ymmärtäminen syvällisesti.
- käytöntarkoitus: Käytin Geminiä avuksi ymmärtämään ja kääntämään vaikeita tekstejä varmistaakseni, että olen ymmärtänyt sisällön oikein ja jotta se tuntuisi loogiselta.
 - esimerkki syöttötiedosta (10.1.2026): Onko vapaaehtoisia työntekijöitä oikeasti 61 miljoonaa, vai mistä liitteissä olevassa raportissa todellisuudessa puhutaan?
- todentaminen: Tekoäly auttoi ymmärtämään artikkelien todellisia sisältöjä ja selvensi vaikeita käsitteitä ja sisältöjä, jotta ymmärtäisin sisällön paremmin ja syvällisemmin. Tekstin ymmärtäminen tekoälyn tuesta huolimatta vaatii jatkuvaa lähdekriittisyyttä.

3. käytetty työkalu: Googlen Gemini pro

- käytön vaihe: Kyselylomakkeen kysymyksien hiominen hieman avoimempaan ja ymmärrettävimpään suuntaan.
- käytöntarkoitus: Käytin Geminiä avuksi luomaan haastattelukysymyksiä hieman avoimemmiksi, jotta ne loisivat enemmän tilaa haastateltaville kertoa omia tarinoitaan ja samalla kysymykset yleisymmärrettävimmiksi
 - esimerkki syöttötiedosta (23.1.2026): Voisitko tehdä tästä kysymyksestä jotenkin avonaisemman, että siihen olisi helpompi tarttua haastattelussa: ”Tuntuuko toiminta ”sinun/teidän” omalta jutulta, johon olet sitoutunut tunnetasolla?”
- todentaminen: Tekoäly ei muuttanut alkuperäisten kysymyksien alkuperäistä kulmaa, vaan muutti hieman kysymyksien muotoa, jotta ne olivat helpommin lähestyttäviä ja tarjosivat mahdollisuuden vastata kysymykseen helpommin.

4. käytetty työkalu: Googlen Gemini pro

- käytön vaihe: Tekstin hiominen ja kielen tarkistus.
- käytön tarkoitus: Käytin Geminiä systemaattisesti oman tekstin tarkistukseen ja sen selkeyttämiseen, eli kielenhuoltoa kirjoitusvirheiden, sanavalintoja ja pilkkujen tarkistusta sekä lauseenmuotoilua, kuten pitkien monimutkaisten lauseiden selkeyttämistä. Tämän lisäksi tarkistin rakennetta, jotta tekstin punainen lanka olisi selkeämpi. Geminiä ei ole kuitenkaan käytetty uuden sisällön muuttamiseen, lähteiden referoimiseen ilman lähteiden lukemista.
- todentaminen: Ennen Geminin ehdotuksien liittämistä vertasin sitä alkuperäiseen ja vertasin tuloksen laatua omaan tekstiini.