

# Rikkaasti rinnakkain

– vapaaehtoistyö ja palkkatyö samassa työyhteisössä

ANTTI HIRVINIEMI

Vapaaehtoistyö ja palkkatyö muodostavat parhaimmillaan toisiaan tukevan liiton. Niiden erilaisuus voi kuitenkin luoda jännitteitä, jotka nakertavat keskinäistä luottamusta ja yhteisöllisyyttä.



**E**rilaisuuden keskiössä ovat tavat, joilla työntekijä kiinnittyy työyhteisöön, sekä mielikuvat toisenlaisen työntekijän motivaatiosta ja sitoutumisesta. Tutkimustuloksia kärjistäen voi todeta, että palkkatyöntekijät kantavat huolta vapaaehtoistyöntekijöiden sitoutumisesta, vapaaehtoiset kyseenalaistavat palkatun työntekijän motiiveja ja molemmat yliarvioivat itseensä kohdistuvia odotuksia. Jännitteiden hallinnassa keskeistä on yhteisön sisäinen keskustelu ja työnohjaus voi toimia tukena sen synnyttämiseen.

## Vapaaehtoistyö ja palkkatyö rinnakkain

Siinä missä vapaaehtoistyötä tehdään yleensä vapaa-ajalla, palkkatyöntekijä on yhteisössä töissä. Vapaaehtoistyöntekijä tuo mukanaan aktiivisen vapaa-ajan odotuksia, mielekkyyttä, iloa ja yhteisöllisyyttä. Palkkatyöntekijälle nämä ovat positiivisia tekijöitä, mutta näiden lisäksi, hänellä on myös omaan ammatillisuuteen, palkkaan, työuraan sekä työ- ja vapaa-ajan hallittavuuteen liittyviä toiveita. Ollakseen kestävästi mielekästä, osallistumisen tulee tarjota mahdollisuuksia näiden toiveiden täyttymiseen.

Vapaaehtoistyön yhteisö muodostuu jonkin tärkeäksi koetun arvon, ideologian tai tavoitteen ympärille. Palkkatyöntekijän saatetaan olettaa olevan vähemmän kiinnostunut näistä merkityksistä. Palkkatyöntekijät itse kokevat työn merkityksellisyyden palkkaa tärkeämpänä motivaatiotekijänä. Ristiriita saattaa kuitenkin synnyttää epäluottamusta yhteisöön, ja voi asettaa palkkatyöntekijät asemaan jossa he joutuvat todistelemaan sitoutumistaan.

Palkkatyöntekijä on poikkeuksellinen vapaaehtoisyhteisön sisällä. Palkattuna työntekijänä hän käyttää työhönsä yleensä enemmän aikaa kuin vapaaehtoistyöntekijät. Hänen odotetaan hallitsevan tehtävänsä ammattitaitoisesti, mutta toisaalta hän ei saa kadottaa vertaisuutta vapaaehtoistyöntekijöihin nähden. Vapaaehtoistyön

näkökulmasta palkkatyöntekijän toivotaankin toimivan vapaaehtoistyön mahdollistajana, joka liittyy yhteen monivivahteisen joukon eri tavoin osallistuvia vapaaehtoistyöntekijöitä. Palkkatyöntekijän vastatessa toiminnan tukitehtävistä, vapaaehtoinen voi keskittyä itsensä kannalta mielekkäimpiin tehtäviin.

Vapaaehtoistyöyhteisön dynamiikassa tärkeää on vertaisuus ja aito demokratia. Suhteessa palkkatyöntekijään, keskeiset odotukset liittyvät työnjakoon ja tasa-arvoon. Vapaaehtoistyöntekijä toivoo voivansa osallistua toiminnan toteutukseen sekä vaikuttaa sen kehittämiseen. Palkkatyöntekijän ei toivota ottavan vastuulleen sellaista ammatillisuutta, joka korvaa maallikoiden asiantuntijuuden ja vaikuttamismahdollisuudet työyhteisön sisällä.

Vapaaehtoistyöyhteisössä vertaisuus on myös yhteisen vapaa-ajan jakamista. Yhteisöön muodostuu sosiaalinen imu, joka voi



vaikuttaa palkkatyöntekijän ammatillisen roolin ylläpitämistä. Vapaaehtoistyöntekijä ei välttämättä koe tarvetta määritellä tarkoin milloin hän tekee vapaaehtoistyötä ja milloin taas kyseessä ovat muut kanssakäymiset. Palkkatyöntekijän kannalta rajanveto voi olla hyvinkin tärkeää, jotta oma työ- ja vapaa-aika erottuvat myös kokemuksellisesti toisistaan. Palkkatyöntekijöiden näkökulmasta työskentely vapaaehtoisten kanssa edellyttääkin työroolin ja yksityiselämän roolien rajan käsittelyä. Rajanveto muodostuu erityisen hankalaksi silloin, kun palkkatyöntekijä kokee yhteisön kyseenalaistavan hänen motivaation ja sitoutumisensa.

## **Johtajana sekä vapaaehtois- ja palkkatyöntekijöille**

Vapaaehtoistyön johtaminen jakaantuu kahteen kenttään. Toisaalta johtajaa tarvitaan vapaaehtoistyön edellyttämiin tukitoimiin,

kuten asiaosaamiseen, hallinnollisiin toimiin, resurssien varmistamiseen ja vapaaehtoistyöntekijöiden tukemiseen. Toisaalta taas johtajan yleensä odotetaan ohjaajan yhteisöä kehittymään yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Jälkimmäistä haastavat vastuunkantajayksilöiden toiveet omasta osallistumisestaan, jotka voivat olla ristiriidassa yhteisön tavoitteiden kanssa. Johtajan näkökulmasta vastakkain asettuvat vapaaehtoistyöntekijän motivaatio, joka osin perustuu mieluisiin tehtäviin, toisaalta yhteisön resurssit jotka pitäisi pystyä keskittämään mielekkäästi.

alkkatyöntekijöitä sisältävän vapaaehtoisorganisaation johtajaa haastaa lisäksi myös yhteisön monimuotoisuus. Suhdetta palkkatyöntekijöihin määrittävät työ- ja työehtosopimukset. Näiden lisäksi, sekä vapaaehtoinen että palkattu henkilöstö, odottaa voivansa osallistua yhteiseen toimintaan yksilöllisellä ja

*Palkkatyöntekijät kantavat huolta vapaaehtoisten sitoutumisesta, vapaaehtoiset kyseenalaistavat palkattujen motiiveja ja molemmat yliarvioivat itseensä kohdistuvia odotuksia.*



mielekkäällä tavalla. Yksilöllisten odotusten, lain asettamien rajoitteiden sekä käytännöllisten seikkojen yhteensovittaminen ei aina ole helppoa.

Vapaaehtoistyöntekijän resurssit ovat usein rajallisemmat kuin palkkatyöntekijän ja lisäksi niihin vaikuttavat useammat henkilöstä itseltään riippumattomat tekijät. Vapaaehtoistyön johtajalle tästä muodostuu työn ominaispiirre, joka tulee huomioida työtä suunniteltaessa.

Monimuotoisuuden hallinnassa korostuu tarve selkeyteen. Työn yhteisten rakenteiden tulisi olla mahdollisimman yksiselitteisiä. Niin palkka- kuin vapaaehtoistyöntekijänkin on tarpeen tietää minkälaiseen tehtävään hän sitoutunut ja kuinka pitkäksi aikaa. Mitä odotuksia häneen kohdistuu ja kenelle hän vastaa tehtävästään. Minkälaisia oikeuksia ja velvoitteita tehtävään liittyy, esimerkiksi palaverien ja tiedonkulun kannalta. Vapaaehtoisyhteisössä saattaa olla tarpeen määrittää rakenteita jopa yksilökohtaisesti, jotta tasapaino työntekijän mahdollisuuksien ja yhteisön tarpeiden välillä löytyy.

Johtajan tulee huomioida vapaaehtoistyöntekijöiden odotus asiantuntijuuden demokratiasta. Vapaaehtoistyöntekijöiden mahdollisuus osallistua myös työn suunnitteluun ja kehittämiseen tulee säilyttää. Vaativien tai vaikeasti organisoitavien tehtävien keskittäminen palkkatyöntekijöille, saattaa näyttytyä vapaaehtoistyöntekijöille heidän osaamisensa mitätöimisenä. Vapaaehtoisosallistumisen ytimessä on samaistuminen yhteisön mision ja vapaaehtoistyöntekijä haluaakin tuoda osaamisensa yhteiseen käyttöön. Johtajalle kysymys näyttytyy tasapainoiluna hetkellisen tehokkuuden ja pitkäjänteisen kestävyuden välillä.

Palkkatyöntekijän johtamisen lähtökohtana on palkkauksen perusteeksi solmittu työsopimus. Johtajan kannalta tämä sopimus synnyttää luottamuksen työntekijän pysyvyydestä. Vapaaehtoistyöntekijöiden pysyvyys pyritään

*Palkatun työntekijän odotetaan hallitsevan tehtävänsä ammattitaitoisesti, mutta hän ei saa kadottaa vertaisuutta vapaaehtoistyöntekijöihin nähden.*

varmistamaan turvaamalla heidän työnilo ja tekemisen mielekkyys. Hyvät sosiaaliset taidot ja tietoisuus johtajaan kohdistuvista emotionaalista toiveista auttavat johtajaa toimimaan moni-ilmeisessä yhteisössä.

Vapaaehtoistyöntekijän sitoutumista lisäävät hyvä ilmapiiri, tasa-arvoinen kohtelu ja se, että vapaaehtoisen näkemyksistä ollaan kiinnostuneita. Johtaja on avainasemassa näiden kokemusten vahvistajana. Toisaalta taas, johtajan on voitava luottaa henkilöstön pysyvyyteen, sitoutumiseen ja motivaation säilymiseen silloinkin kun johtaja ei täyty työntekijän kaikkia toiveita.

Vapaaehtoistyön johtaja on yleensä erittäin tietoinen vapaaehtoisresurssien korvaamattomuudesta työn tavoitteiden saavuttamisessa. Hän tietää, ettei palkattu henkilökunta voi yksin suoriutua yhteisön perustehtävästä. Vaarana on, että tämä tietoisuus kasvaa epävarmuudeksi. Henkilöstönsä pysyvyydestä epävarman johtajan on vaikea käyttää tehtävän edellyttämää valtaa. Myös omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikeutuu. Johtajan ollessa palkkatyöntekijä, hänen työaikansa käyttöön kohdistuu myös odotuksia. Kaikilla yhteisön jäsenillä ei välttämättä ole oikeaa käsitystä palkkatyöntekijän työajan

käytöstä ja häneen saattaa kohdistua kohduttomiakin vaatimuksia. Toisaalta työaikaan kohdistuu myös käytännöllisiä ongelmia, vapaa-ehtoisten aktiivisuuden keskittyessä ilt-, viikonloppu- ja loma-aikoihin. Niin johtajan kuin muidenkin palkkatyöntekijän kannalta on hyödyllistä, jos yhteisössä on selkeästi tunnustettu heidän tarpeensa vapaa-aikaan.

## Työnohjauksen mahdollisuuksia

Vapaaehtoistyön ja palkkatyön rinnakkaisuus voi olla työyhteisölle rikastuttava tekijä, jossa palkkatyön hallittavuus yhdistyy vapaaehtoistyön innostukseen. Työn jakaminen voi olla molemmille tahoilla antoisaa ja työn tavoitteiden kannalta hyödyllistä. Vapaaehtoistyön ja palkkatyön välillä on kuitenkin eroja jotka on syytä tiedostaa ja käsitellä yhteisön sisällä.

Työnohjaus voi toimia mahdollistajana kysymysten käsittelylle. Tällöin työnohjauksen tulisi kattaa etenkin keskeiset vapaaehtoistyöntekijät ja palkkatyöntekijät. Mikäli työnohjausta tarjotaan vain osalle vapaaehtoistyöntekijöistä, osallistuvien vapaaehtoistyöntekijöiden valintaprosessiin tulee kiinnittää huomioita tasapuolisuuden ja samanarvoisuuden näkökulmasta. Vapaaehtoistyöyhteisölle tulee viestiä selkeästi perusteet, joilla valinta tapahtui.

Vapaaehtoistyöntekijän liittäminen työnohjaukseen voi toimia kannustimena työn tekemiselle. Työnohjauksen vahvistaessa yhteisöllisyyttä se myös vastaa vapaaehtoistyöntekijän odotuksiin työn palkitsevuudesta. Lisäksi vapaaehtoistyön tekemisestä syntyy usein henkistä kuormaa, jonka käsittelemisessä työnohjaus on hyödyllinen.

Vapaaehtoistyöntekijän aikaresurssien rajallisuus asettaa erityishaasteita myös työnohjausprosessille. Työnohjausta suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon, että vapaaehtoistyöntekijän voi olla palkkatyöntekijää vaikeampi sitoutua pitkäaikaiseen prosessiin. Oman kokemukseni mukaan, vapaaehtoistyöntekijän kannalta

*Johtaja tietää, ettei palkattu henkilökunta voi yksin suoriutua yhteisön perustehtävästä.*

mielekkäintä voi olla työnohjauksen toteuttaminen, joko yksittäisinä päivinä tai muutaman yksittäisen päivän kokonaisuutena. Näin työnohjaus on helpompi mahdollistaa muiden elämäalueiden lomaan ja niin, että varsinaiselle vapaaehtoistyölle jää riittävästi aikaa.

ANTTI HIRVINIEMI

*Työnohjaaja STOr*

Kirjoittaja toimii palkkatyöntekijänä vapaaehtoisyhteisössä sekä työnohjaajana yrityksessään Tarinatila.

Artikkeli perustuu kirjoittajan työnohjaajakoulutuksen lopputyöhön: Rikkaasti rinnakain – vapaaehtoistyö ja palkkatyö samassa työyhteisössä. Muurlan Opisto, 2014