



Yhdistyksen hallitustyön motivaatio- ja sitoutumistekijät

Marianne Vainikka

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Master-opinnäytetyö

2023

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Tiivistelmä

Tekijä Marianne Vainikka
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Yhdistyksen hallitustyön motivaatio- ja sitoutumistekijät
Sivu- ja liitesivumäärä 71 + 6
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallitustyöskentelyn motivaatio- ja sitoutumistekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaiset tekijät motivoivat lähtemään mukaan yhdistyksen hallitustyöskentelyyn ja millaiset tekijät vaikuttavat hallitustyöskentelyyn sitoutumiseen. Lisäksi työn tavoitteena oli tarjota kehittämissuhteita, miten yhdistys voisi houkuttaa uusia hallituksen jäseniä ja sitouttaa heitä toimintaan.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu yhdistystoiminnasta, hallitustyöskentelystä, vapaaehtoistoiminnasta, arvoista, organisaatiokulttuurista, johtamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelut, jotka järjestettiin maaliskuun 2023 aikana. Haastatteluihin osallistui yhteensä yhdistyksen jäsentä, joista kuusi oli toiminut yhdistyksen hallituksessa. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää haastateltavien näkemystä yhdistyksen organisaatiokulttuurista, johtamisesta sekä hallitustyöskentelystä ja siihen liittyvistä motivaatio- ja sitoutumistekijöistä.</p> <p>Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Tutkimustulosten perusteella haastateltavilla oli yhdistyksen visiosta melko yhdenmukainen käsitys mutta mission ja arvojen osalta ilmeni täsmennettävää. Tutkimuksen perusteella saatiin varsin kattava kuva yhdistyksen vahvuuksista ja heikkouksista. Yhdistyksen vahvuustekijöiksi tunnistettiin suuri jäsenmäärä, paikallisuus ja monipuolinen toiminta. Yhdistyksen haasteet ja uhat liittyivät pääosin heikkoon näkyvyyteen, jäsenmäärän vähenemiseen, ja uusjäsenhankintaan.</p> <p>Hallitustyöskentely koettiin mahdollisuutena toimia kiinnostavien aiheiden parissa, oppia uutta, jakaa omaa osaamista sekä kokea yhteisöllisyyttä. Hallituksen jäsenten välisen yhteistyön vahvistamiselle ilmeni tarvetta, vaikka yhdistyksen johtamisen ja hallitustyöskentelyn koettiin sujuneen pääosin hyvin. Tutkimustulosten mukaan hallitustyöskentelyn lähivuosien haasteet liittyvät jäsenmäärän vähenemiseen, uusien hallituksen jäsenten löytämiseen ja yhdistyksen toiminnan kiinnostavana pitämiseen. Tutkimustulokset osoittavat, että kohdeorganisaation hallitustyöskentelyn veto- ja pitovoiman kehittämiseen on tarvetta. Tutkimustuloksiin perustuviin kehittämiskohteisiin on kirjattu, että strategian ja arvojen määristyminen olisi tarpeen tehdä. Lisäksi yhdistyksen näkyvyyden parantamiseen tulisi panostaa ja kehittää viestintää esimerkiksi sosiaalisen median kanavia hyödyntämällä.</p>
Asiasanat Hallitustyöskentely, johtaminen, motivaatio, sitoutuminen, organisaatiokulttuuri, yhdistystoiminta, vapaaehtoistyö

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyhdistys	1
1.2	Teoreettinen viitekehys	3
1.3	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
2	Yhdistykset ja järjestöt	5
2.1	Yhdistystoiminnan organisointi	5
2.2	Hyvä hallinto	6
2.3	Vapaaehtoistoiminta	7
3	Johtaminen	9
3.1	Strateginen johtaminen	11
3.2	Vapaaehtoistyön johtaminen	12
3.3	Tietojohtaminen	13
3.4	Muutoksen johtaminen	14
4	Organisaatiokulttuuri	16
4.1	Missio	17
4.2	Visio	18
4.3	Arvot	18
4.4	Organisaatiokulttuurin johtaminen	19
5	Motivaatio	20
5.1	Sisäinen motivaatio	20
5.2	Ulkoinen motivaatio	21
5.3	Motivaation merkitys vapaaehtoistoiminnassa	21
6	Sitoutuminen	23
6.1	Sitoutumisen prosessi	23
6.2	Sitoutumisesta käytännön toteuttamiseen	24
6.3	Vapaaehtoisten sitouttaminen	25
7	Tutkimusmenetelmät	27
7.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	27
7.2	Aineiston keruumenetelmät	28
7.3	Aineiston analyysimenetelmät	32
8	Tutkimustulosten tarkastelu	34
8.1	Alkukartoituksen tulokset	34
8.2	Organisaatiokulttuuri	37

8.2.1	Arvot	37
8.2.2	Missio ja visio	38
8.3	Yhdistyksen menestystekijät	39
8.3.1	Vahvuudet.....	39
8.3.2	Heikkoudet.....	41
8.3.3	Kehittämisideat	42
8.4	Yhdistyksen ja hallituksen johtaminen	44
8.4.1	Onnistumiset ja haasteet.....	45
8.4.2	Kehittämisideat	48
8.4.3	Hallituksen jäsenmäärä.....	49
8.5	Motivaatio osallistua ja sitoutua hallitustyöskentelyyn.....	50
8.5.1	Lähipuosien tavoitteet ja haasteet	51
8.5.2	Tulevaisuuden veto- ja pitovoima.....	52
8.5.3	Motivointi- ja sitouttamiskeinot	53
8.6	Yhteenvedo tuloksista	54
9	Johtopäätökset ja pohdinta.....	57
9.1	Tulosten pohdinta.....	57
9.2	Kehittämis ehdotukset ja jatkotutkimuskohteet	62
9.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	65
9.4	Opinnäytetyön prosessi ja oman oppimisen reflektointi	67
10	Lähteet	69
11	Liitteet	72
	Liite 1. Haastattelututkimuksen saatekirje.....	72
	Liite 2. Kyselypohja hallituksen jäsenille	73
	Liite 3. Kyselypohja yhdistyksen jäsenelle	75
	Liite 4. Opinnäytetyösuunnitelma.....	76
	Liite 5. Haastateltavat anonyymisti	77

1 Johdanto

Vapaaehtoistoiminta on merkittävä osa monien yhdistysten ja organisaatioiden toimintaa. Vapaaehtoiset työntekijät ovat tärkeässä roolissa toiminnan kannalta, ja jotkut organisaatiot toimivat vapaaehtoisten työntekijöiden voimin. Vapaaehtoisten työntekijöiden laaja toimenkuva voi pitää sisällään muun muassa organisaation toiminnan suunnittelua, koordinoitua, johtamista ja hallintoa. Vapaaehtoisten panos on kiistatta tärkeää monille organisaatioille, joten organisaatioiden tulisi tunnistaa mikä vapaaehtoisia motivoi osallistumaan toiminnan edistämiseen.

Nykyaikaa leimaavat jatkuva kiire ja aikataulupaineet työpaikoilla sekä harrastuksissa. Vapaa-ajan käyttötavoista kilpailee moni asia. Vapaaehtoistyö voi olla aikaa vievää ja vaatia sitoutumista tiettyinä aikoina. Vapaaehtoistyö on usein toistuvaa tai pitkäkestoista, joten se vaatii osallistujalta sitoutumista. Mikä saa ihmisen tässä hektisessä ajassa lähtemään mukaan ja sitoutumaan vapaaehtoistyöhön?

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ihmisten sitoutumista ja motivaatiota vapaaehtoiseen yhdistyksen hallitustyöskentelyyn. Laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on tunnistaa mitkä tekijät ovat motivoineet hallituksen jäseniä osallistumaan vapaaehtoiseen hallitustyöskentelyyn ja mikä toiminnassa sitouttaa heitä.

Tutkimusosuudessa haastattelen vapaaehtoistoimintaan perustuvan Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallituksen jäseniä ja yhdistyksen jäsentä. Pyrin selvittämään mikä hallituksen jäseniä motivoi vapaaehtoisessa hallitustyöskentelyssä ja miksi he ovat sitoutuneet työhön. Hallituksen jäseniä haastatteleamalla tavoitteeni on selvittää haastateltavien näkemyksiä yhdistyksen ja hallituksen johtamisesta ja kerätä ideoita yhdistyksen ja hallitustyöskentelyn kehittämiseksi. Tutkimusosuudessa kuullaan myös yhdistyksen jäsenen näkökulmaa hallitustyöskentelyyn liittyen. Yhdistyksen jäsentä haastatteleamalla pyrin selvittämään mikä voisi saada kiinnostumaan hallitustyöskentelystä, mikä voisi motivoida ja sitouttaa sekä millä keinoilla yhdistys voisi vaikuttaa motivaatioon.

1.1 Kohdeyhdistys

Tutkimuksen kohdeyhdistys on Helsingin Kaupunginmuseon ystävät ry. Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat opinnäytetyön ohjaaja Martin Stenberg Haaga-Heliasta ammattikorkeakoulusta ja kevääseen 2023 saakka Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallituksen puheenjohtajana toimiva Kaarina Kuisma.

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:ssä on jäseniä noin 350. Yhdistys tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden syventää Helsingin ja sen lähialueen historian tuntemusta järjestämällä monipuolista

jäsenohjelmaa. Museon ystävät järjestävät mielenkiintoisia esitelmä- ja keskustelutilaisuuksia, asi-
antuntijoiden opastamia retkiä ja vierailuja erilaisiin kohteisiin. Helsingin kaupunginmuseon ystävät
ry on toiminut vuodesta 1988 alkaen. (Helsingin kaupunginmuseo.)

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n tarkoituksena on tukea Helsingin kaupunginmuseon työtä
jakamalla jäsenilleen tietoa Helsingin kaupunginmuseon tapahtumista, näyttelyistä sekä yhdistyk-
sen omien vierailujen ja retkien avulla. Yksi Helsingin kaupunginmuseon toiminnan tukemisen
muoto on yhdistyksen järjestämä varainkeräys. Museon ystäville on myönnetty jatkuva rahanke-
räyslupa varainkeräykselle, joka aloitettiin keväällä 2022. Keräyslippaat ovat olleet kaupunginmu-
seon Hakasalmen huvilalla ja Aleksanterinkadun museossa. Keräysvarat käytetään Museon osoit-
tamiin kohteisiin. Helsingin kaupunginmuseon ystävät tekee tiivistä yhteistyötä sidosryhmiensä
kanssa. Yhdistyksen keskeisiä sidosryhmiä ovat jäsenet, Helsingin kaupunginmuseo ja museon
henkilöstö sekä muut yhteistyökumppanit. (Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry 2022.)

Yhdistyksen sääntöjen mukaan toiminnan suunnittelemisesta ja johtamisesta vastaa vuosikokouk-
sen valitsema hallitus. Hallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi kuusi jäsentä. Hallitus valitsee
varapuheenjohtajan ja lisäksi kutsuu sihteerin, taloudenhoitajan ja tarpeen mukaan muut toimihen-
kilöt, jotka voivat tulla valituksi hallituksen keskuudesta. (Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry
2022.)

Hallituksen jäsenille ei makseta rahallista korvausta, vaan he toimivat vapaaehtoistyön periaattein.
Koska hallitustoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, on työskentely pyritty pitämään mahdollisim-
man joustavana ja kevyenä. Opinnäytetyön kirjoittaja toimii yhdistyksen hallituksessa ja yhdistyk-
sen osa-aikaisena sihteerinä.

Jäsenmäärä on ollut laskusuuntainen viime vuosina. Yhdistyksen elinvoimaisuuden säilyttämiseksi
toiminnan uudistamiselle on tarve lähivuosien aikana. Yhdistyksen tulisi palvella niin pitkäaikaisia
ja iäkkäämpiä jäseniään, kuin olla houkutteleva myös uusille ja nuoremmalle sukupolvelle. Yhdis-
tyksen kehittäminen vaatii hallitukselta osaamista, ammattitaitoa sekä sitoutumista yhdistyksen ke-
hittämiseen. Jäsenmäärän vähentymisen lisäksi yhdistyksessä on tunnistettu haaste, joka liittyy
uusien vapaaehtoisten hallitusten jäsenten löytämiseen. Yhdistyksen hallitustyöskentelyä kohtaan
ei ole aiempien vuosien tapaan osoitettu samanlaista kiinnostusta potentiaalisten hallituksen jäsen-
ten toimesta. Yhdistys tarvitsee myös tulevaisuudessa ammattitaitoisen hallituksen varmistamaan
yhdistyksen elinvoimaisuuden säilyminen. Yhdistyksen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa mikä
saa ihmiset sitoutumaan yhdistyksen hallitustyöskentelyyn, mikä voisi saada kiinnostumaan halli-
tustyöskentelystä ja miten voisi houkuttaa uusia jäseniä hallitukseen.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys koostuu yhdistystoiminnasta, hallitustyöskentelystä, vapaaehtoistoiminnasta, arvoista, organisaatiokulttuurista, johtamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta.

Työssä käsitellään vapaaehtoistyötä erityisesti hallitustyöskentelyn näkökulmasta. Johtamisen osalta työssä keskitytään erityisesti yhdistyksen johtamiseen, vapaaehtoistyön johtamiseen ja joryhmytyöskentelyyn. Hallitustyöskentelyn osalta työ keskittyy erityisesti yhdistyksen hallitukseen ja tästä syystä työn ulkopuolelle on rajattu muun muassa osakeyhtiön yhteistyö ja toimintatavat. Motivaation ja sitoutumisen osalta työssä huomioidaan erityisesti vapaaehtoisen toiminnan näkökulma.

1.3 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää hallituksen jäsenten ja potentiaalisten jäsenten sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia syitä. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus kysymyksiin: millaiset tekijät motivoivat lähtemään mukaan Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallitustyöskentelyyn? Ja millaiset tekijät vaikuttavat hallitustyöskentelyyn sitoutumiseen?

Tutkimusosuudessa pyrin selvittämään mikä motivoi lähteä mukaan Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallitustyöskentelyyn ja mikä vaikuttaa työskentelyyn sitoutumiseen. Tavoitteena on tunnistaa motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä kartoittamalla nykyisen hallituksen jäsenten ja yhdistyksen jäsenen näkemyksiä.

Työn konkreettina tuloksena on pyrkiä tarjoamaan tietoa yhdistyksen hallituksen jäsenten motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Työn tarkoituksena on toimia keskustelun herättäjänä ja innovaattorina yhdistyksen hallitustyöskentelyn kehittämiseksi. Lisäksi työn tavoitteena on tarjota kehittämissuhteita yhdistykselle: miten yhdistys voisi houkutella uusia hallituksen jäseniä ja sitouttaa toimintaan.

Opinnäytetyöni vastaa kohdeorganisaation tarpeeseen tunnistaa hallitustyöskentelyyn liittyviä motivaatiotekijöitä ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyö tukee yhdistyksen tavoitetta löytää uusia motivoituneita hallituksen jäseniä sekä sitouttaa jo olemassa olevia hallituksen jäseniä, jotka varmistavat Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n elinvoimaisuuden säilymisen tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää myös kirjoittajan omaa ammatillista osaamista tutkimustyön toteuttamisessa. Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt osa-aikaisesti yhdistyksessä ja

toiminut yhdistyksen hallituksessa. Tämän työn avulla on tarkoitus vahvistaa myös hallitustyöskentelyn osaamista.

Näkemyksiä kartoittamalla on tarkoitus tunnistaa nykyisen hallituksen jäsenten käsityksiä ja kuulla yhdistyksen jäsenen näkemyksiä siitä, miten yhdistys voisi vahvistaa hallitustyöskentelyn veto- ja pitovoimaa. Kartoitusta toteutetaan henkilökohtaisilla haastatteluilla.

Tutkimuskysymykset:

K1: Millaisia ongelmia ja tulevaisuuden haasteita hallitustyö sisältää?

K2. Mitkä asiat motivoivat lähtemään mukaan Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n vapaaehtoiseen hallitustyöskentelyyn?

K3. Mitkä tekijät vaikuttavat hallitustyöhön sitoutumiseen?

K4. Millainen on kiinnostava ja houkutteleva vapaaehtoisen hallitustyöskentelyn toimenkuva?

K5. Miten Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry saisi mukaan motivoituneita ja ammattitaitoisia hallituksen jäseniä?

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan motivaatiota ja sitoutumista vapaaehtoiseen hallitustyöskentelyyn Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallituksen ja yhdistyksen jäsenen näkökulmasta. Tutkimustaloudellisista syistä jäsenistön laajamittaiset haastattelut ja potentiaalisten jäsenten sekä sidosryhmien haastattelut rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Yhdistyksen sidosryhmillä tarkoitetaan Helsingin kaupunginmuseota, muita museoita sekä yhteistyökumppaneita.

Opinnäytetyön seuraavassa luvussa 2 perehdytään yhdistykseen ja järjestöihin. Luku 3 käsittelee johtamista, kuten strategista johtamista, vapaaehtoistyön johtamista, tietojohdantamista ja muutoksen johtamista. Luvussa 4 perehdytään organisaatiokulttuuriin keskittyen mission, visioon ja arvoihin sekä organisaatiokulttuurin johtamiseen. Luku 5 käsittelee motivaatiota ja sen merkitystä vapaaehtoistoiminnassa. Luvussa 6 perehdytään sitoutumiseen ja vapaaehtoisten sitouttamiseen. Luvussa 7 käydään läpi tutkimusmenetelmät ennen lukua 8, jossa tarkastellaan tutkimustuloksia. Lopuksi esitellään johtopäätökset ja pohditaan tutkimustulosten merkitystä.

2 Yhdistykset ja järjestöt

Yhdistyksillä on merkittävä rooli yhteiskunnallisina vaikuttajina. Yhdistystoiminta kokoaa ja välittää yhteiskunnallisia arvoja ja on sitä kautta merkittävä yhteiskunnalliseen ja poliittiseen keskusteluun sekä päätöksentekoon vaikuttamisen muoto. Yhdistykset ja järjestöt voivat toimia julkisen keskustelun herättäjinä ja kansalaisten äänitorvina. Yhdistys- ja järjestötoiminta tarjoaa apua myös hyvinvointivaltion aukkojen paikkaamiseen järjestämällä sosiaali- ja terveyspalveluja sekä vastaamalla kulttuuri- ja koulutustarpeiden tyydyttämiseen. Julkisen näkökulman lisäksi yhdistykset tarjoavat toimintansa kautta yksilölle hyötyjä. Yhdistyksen jäsen pystyy yhdistyksen jäsenenä toteuttaa henkilökohtaisesti merkittävää arvoa, intressiä tai tarvetta. Yhdistyksillä tulee tarjota jotakin erityistä hyötyä tai kiinnostusta, jotta yksilöt haluavat kiinnittyä toimintaan. Hyöty voi liittyä erilaiseen harrastustoimintaan, vertaistukeen tai sosiaalisuuteen. Yhdistys voi toimia identiteetin lähteenä ja samasta asiasta kiinnostuneiden ihmisten yhdistäjänä. (Heikkala 2001, 43.)

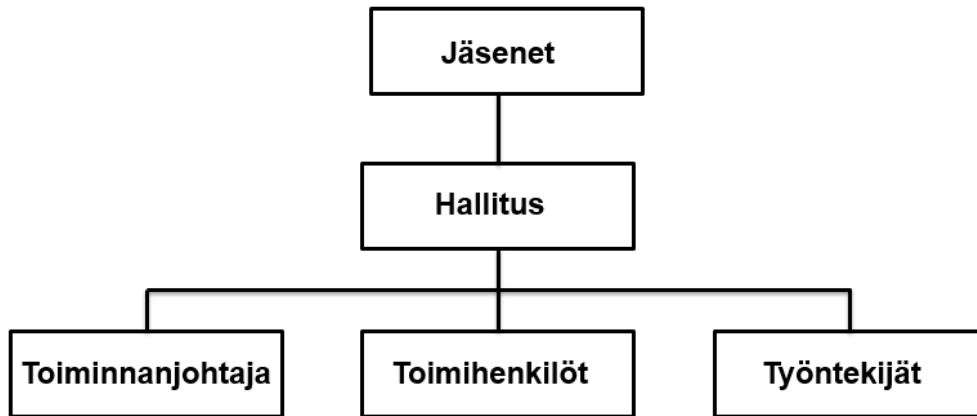
Yksityissektorin ja järjestöjen toiminnan eroavaisuus on erityisesti vapaaehtoistoiminnan harjoittaminen. Järjestöjen toiminnan ytimessä ovat muita sektoreita vahvemmin arvot, identiteetti, moraali ja aatteellisuus. Järjestöjen johtaminen on hyvin moniulotteista; talouden, ihmisten, strategian ja kulttuurin johtamista, johon tuo lisän moninaiset kohderyhmät vapaaehtoisista, jäsenistöstä, luottamusjohtosta mahdolliseen palkattuun henkilöstöön. (Somerkivi 2011, 16.)

Merkittävä yhdistykset ja yritykset erottava tekijä on taloudellinen määrittely. Yhdistysten pääasiallinen toiminnan tavoite ei ole taloudellinen voitto, vaikka usein toimintaan sisältyy liiketaloudellista toimintaa. Yhdistykset käyttävät taloudellisen ylijäämän omaan toimintaan toisin kuin yritykset voivat jakaa voitot osinkoina omistajille. (Heikkala 2001, 42-43.)

2.1 Yhdistystoiminnan organisointi

Yhdistyslain 35§:n mukaan yhdistyksen hallituksen kokoonpanon on oltava vähintään kolme henkilöä ja jäsenmäärän ylärajaa ei ole määritetty. Yhdistyksen säännöissä määrätään hallituksen koko, joka voi olla kiinteä tai liukuva. Yhdistyksellä on oltava puheenjohtaja, joka voi olla yksi vähintään kolmesta hallituksen jäsenestä. Yhdistyslaki linjaa, että hallituksen puheenjohtajan tulee olla täysi-ikäinen ja hänellä tulee olla asuinpaikka Suomessa. Muiden hallitusten jäsenten tulee olla vähintään 15-vuotiaita ja asuinpaikka voi olla ulkomailla. Hallituksen jäseneksi voidaan valita myös henkilö, joka ei ole yhdistyksen jäsen. Yhdistyksen säännöissä voidaan hallituksen jäsenvalintaan määrätä kuitenkin ehtoja, joiden tulee täytyä. Ehtona voi olla esimerkiksi se, että jäsenen tulee olla yhdistyksen jäsen, ettei ole toiminut useampaa peräkkäistä kautta hallituksen jäsenenä tai jäsenen tulee olla iältään alle 65-vuotias. Hallituksen jäseneksi lähteminen on vapaaehtoista ja tehtävästä voi myös kieltäytyä (Loimu 2012, 151-152, 154.)

Yhdistyksillä on säännöissä määritelty perustehtävä eli tarkoitus, jonka vuoksi yhdistys on olemassa. Perustarkoituksen mukaisesti ja sen ympärille muodostuu kokonaisuus fyysistä, inhimillistä ja sosiaalisista rakenteista. Yhdistyksissä ylin päätösvalta on jäsenillä. Hallituksen kokoonpano muodostuu jäsenten valitsemista henkilöistä. Hallituksen jäsenten valitseminen on yksi yhdistyksen jäsenten tärkeimmistä asioista, sillä valinta vaikuttaa suoraan yhdistyksen toimintaan ja toiminnan johtamiseen. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 16.)



Kuvio 1. Yhdistyksen tyypillinen organisaatiomalli (mukaillen Hämäläinen & Lempinen 2018, 15)

Organisaatorakenteen ensimmäinen osa muodostuu hallituksen jäsenistä, jotka ovat yhdistyksen jäsenten valitsemat. Yhdistyksen hallitus tekee päätöksen toiminnanjohtajan ja työntekijöiden palkkaamisista. Toimihenkilöt kuten yhdistyksen puheenjohtaja, taloudenhoitaja ja sihteeri voivat toimia työsuhteessa, muussa tapauksessa heidät valitaan sääntömääräisessä vuosikokouksessa. Yhdistyksen toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus luo selkeät toimintatavat ja työnjaon eri organisaatorakenteiden välillä. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 15.)

Hallituksella ja erityisesti hallituksen puheenjohtajalla on tärkeä rooli yhdistyksen johtamisessa, joten hallituksen jäsenten tulee olla sitoutuneita, aktiivisia sekä asiantuntevia. Puheenjohtajan vastuulla on hallitustyöskentelyn johtaminen ja yhteisten pelisääntöjen luominen hallituksen suunnitellulle, toiminnalle ja päätösten tekemiselle. Hallituksen kokoonpanon tulisi olla riittävän moninainen edistämään yhdistyksen toimintaa. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 18-19.)

2.2 Hyvä hallinto

Hyvän hallinnon tunnuspiirteitä ovat luottamus, avoimuus ja tilivelvollisuus. Hallituksen tulee toimia vastuullisesti, asiantuntevasti ja sitoutuneesti. Hallituksen tulee pystyä perustelemaan tehtyjä päätöksiä ja miten ne ovat linjassa yhdistyksen perustehtävän ja arvojen kanssa. Hallinnossa on huomioitava toiminnan ominaispiirteet liittyen aatteellisuuteen, taloudelliseen tulokseen, toiminnan perustarkoituksen toteutumiseen ja vapaaehtoistoimintaan. (Somerkivi 2011, 33-34.)

Hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan yhdistyksen säännöissä määrätyn tarkoituksen toteuttamista jäsenten haluamalla tavalla. Tarkoituksen toteuttamisesta vastaa yhdistyksen hallitus, jonka on valinnut yhdistyksen jäsenet. Hyvän hallintotavan mukainen toiminta on hallitustyöskentelyä ja koko yhdistyksen toimintaa ohjaava tapa. Hallituksen tehtävänä on raportoida jäsenilleen toiminnasta ja tuloksista, jotta jäsenet voivat arvioida hallituksen toimintaa yhdistyksen tarkoituksen toteuttamisessa. (Perälä, Juutinen, Lilja & Lindgren 2008, 26-27.)

Hämäläisen ja Lempisen (2018, 19-20) mukaan hallituksen tulee toteuttaa yhdistyksen toimintaa sääntöjen, yhdistyslain sekä jäsenten päätösten mukaisesti ja luokittelevat seuraavasti hallituksen tehtävät:

- säännöissä osoitetut tehtävät
- yhdistyksen päättämät tehtävät
- yhdistyslaissa määritellyt hallinnolliset tehtävät
- hallituksen muille valtuutettujen hallinnollisten tehtävien valvonta
- laissa säädetyt nimenomaiset säännökset hallitukselle.

Yhdistyksen hallituksen tehtävänä on yhdistyslain mukaan hoitaa huolellisesti yhdistyksen asioita. Hallitus huolehtii ja valvoo siitä, että kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Hallituksen vastuulle kuuluvat myös strategia, talous, toimintasuunnitelma, työsuhteet ja toiminnan valvominen sekä raportointi. Hallituksen jäsenenä toimiminen vaatii panostuksia kuten aikaa, intoa ja sitoutumista yhteisten asioiden edistämiseen. Jokaisen hallituksen jäseneksi ryhtyvän hyvä miettiä omia voimavarojaan ja motiivejaan hallitustyöskentelylle. Hallituksen jäsenet tarvitsevat tehtävän hoitamiseen laajasti tietoa edustamastaan organisaatiosta, sen historiasta ja käytännön toiminnasta. Tämän lisäksi hallituksen jäsenellä on hyvä olla yleisesti tuntemusta lain-säädännöstä, taloudesta ja yhdistystoiminnasta. Hyvässä hallinnossa osataan hyödyntää hallituksen jäsenten asiantuntemusta ja ammattitaitoa laajasti organisaation toiminnassa. (Somerkivi 2011, 33-35 ja 37.)

2.3 Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistoiminnalla on Suomessa pitkä historia. Yksittäisten ihmisten rakentamasta yhteisestä kyläkoulusta on tultu organisoituihin toiminnan verkostoihin, kansainvälisiin keräyksiin ja verkossa tapahtuvaan vapaaehtoistyöhön. Vapaaehtoistoiminnan ytimessä on yhteisöllisyys ja välittäminen. Vapaaehtoistyön on ahkerien ja auttavaisten ihmisten tekemää vapaaehtoista työtä jonkin heille merkityksellisen asian puolesta. Viime vuosikymmenien aikana vapaaehtoistoiminta on saanut raameja ja käytänteitä, joiden ansiosta toimintaan on saatu enemmän toimeliaisuutta ja jatkuvuutta. (Hirvonen & Puolitaival 2018, 8.)

Vapaaehtoistoiminta on nimensä mukaisesti vapaaehtoista ja siitä ei makseta palkkaa. Vapaaehtoistoiminnan motivaatiotekijöitä ovat muun muassa halu auttaa, kokea osallisuutta ja merkityksellisyyttä sekä lisätä omia taitoja sosiaalisia suhteita. (Hirvonen & Puolitaival 2019, 13.)

Vapaaehtoistoiminta on tärkeä osa monien yhdistysten ja järjestöjen toimintaa. Suomessa suuria ja tunnettuja vapaaehtoistoimintaa järjestäviä toimijoita ovat muun muassa Suomen Punainen Risti ja WWF Suomi.

1870-luvulla perustettu Suomen Punainen Risti on Suomen suurimpia kansallisia kansalaisjärjestöjä. Suomen Punainen Risti on julkisoikeudellinen yhdistys, jonka toimintaan sovelletaan yhdistyslakia järjestöä koskevassa laissa erikseen määrätyin osin. Sen tehtävänä on auttaa apua eniten tarvitsevia kotimaassa ja ulkomailla. Yksi toiminnan pääperiaatteista on vapaaehtoisuus ja koko Punaisen Ristin liike on perustettu vapaaehtoisen auttamisen pohjalle. Vuonna 2021 Punaisella Ristin vapaaehtoisia ja kerääjiä oli 25 000. Toimintamuotoja ovat muun muassa avustustoiminta, ystävätoiminta, nuorisotoiminta, veripalvelutoiminta, Kontti-kierrätystavaratalot, ensiapukoulutus ja kansainvälinen katastrofiapu. Suomen Punainen Risti kuuluu kansainväliseen Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun liikkeeseen, joka auttaa katastrofeissa ja kriiseissä seitsemän peruseriaatteensa; inhimillisyys, tasapuolisuus, puolueettomuus, riippumattomuus, vapaaehtoisuus, ykseys, yleismaallisuus, mukaisesti. Vuonna 2021 järjestön jäsenmäärä oli 71 500. (Suomen Punainen Risti, 2021.)

Vuonna 1972 toiminnan Suomessa aloittanut WWF Suomi kuuluu osaksi kansainvälistä WWF-verkostoa, joka toimii yli 100 maassa. WWF on yksi maailman vaikuttavimmista ympäristöjärjestöistä, jonka tavoitteena on pysäyttää luonnon köyhtyminen ja rakentaa tulevaisuus, jossa ihmiset ja luonto elävät tasapainossa. Ympäristöongelmien ratkaisemiseksi WWF Suomi muun muassa vaikuttaa päätöksentekoon, toimii kentällä, tuottaa tietoa ja ottaa ihmiset mukaan omaan toimintaan.

WWF Suomi ovat muun muassa päätöksentekoon vaikuttaminen, kentällä toimiminen, tiedon tuottaminen ja ihmisten mukaan ottaminen toimintaan. Suomessa öljyntorjuntajoukkoihin kuuluu noin 8000 vapaaehtoista. Vuoden 2022 tilikauden päättyessä yhteensä noin 35 000 suomalaista tuki kummina säännöllisesti WWF:n työtä. (WWF 2022.)

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n toiminta perustuu vapaaehtoiseen toimintaan, josta vastaa yhdistyksen hallitus. Yhdistyksen tarkoituksena on tukea Helsingin kaupunginmuseon työtä ja yksi tukemisen muoto on rahankeräys, jonka varat käytetään museon osoittamiin kohteisiin. Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n toiminta poikkeaa Suomen Punaisen Ristin ja WWF:n toiminnasta kokoluokkansa lisäksi muun muassa vapaaehtoistoiminnan osalta, sillä yhdistyksessä ei ole hallituksen jäsenten lisäksi muita vapaaehtoisia.

3 Johtaminen

Suomen kielessä johtamisen käsite ei erota ihmisten ja asioiden johtamista. Englannin kielessä johtamisen eri käsitteet ovat määritelty seuraavasti:

- Hallinto (eng. administration), jolla tarkoitetaan toisen henkilön ohjeiden mukaan asioiden organisointia ja koordinoitua.
- Asioiden johtaminen (eng. management), joka käsittää johtajan suunnittelemien tapojen mukaan jonkin ryhmän asioiden organisointia ja koordinoitua.
- Ihmisten johtaminen (eng. leadership), jolla tarkoitetaan ryhmään kuuluvien henkilöiden hyväksymällä tavalla ryhmän asioiden organisointia ja koordinoitua. (Waldron 2014 teoksessa Kuuluvainen 2015, 30.)

Ihmisten johtamisessa korostuu herkkyyks ja joustavuus organisaation sosiaalisten suhteiden käsittelemisessä. Asioiden johtamisessa painottuu puolestaan prosessien sujuvuus, tehokkuus sekä järjestelmällisyys. Johtamisesta voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta sen perusteella, onko johtamisen toimenpiteet kohdennettu organisaation sisäiseen vai ulkoiseen toimintaan ja ympäristöön. Järjestöjen ja yhdistysten sisäisessä johtamisessa tyypillisesti painottuu operatiivinen johtaminen ja vuorovaikutus organisaation sisällä. Järjestöjen ja yhdistysten johtamisessa korostuu organisaation strateginen johtaminen ja sen suhde organisaation toimintaympäristöön. (Heikkala 2001, 118-119.)

Stenbergin (2021, 43) mukaan organisaatioiden pääomalajit voidaan liiketoiminnan näkökulmasta jakaa aineelliseen, taloudelliseen ja aineettomaan pääomaan. Aineeton pääoma (kuvio 2.) eli tietopääoma on tärkein osa-alue organisaation menestystekijöistä, koska se on perusta taloudelliselle ja aineelliselle pääomalle. Erityisesti johtamisen näkökulmasta on olennaista ymmärtää tiedon ja osaamisen hankkimisen, luomisen sekä jakamisen merkitys organisaation menestymiselle. (Stenberg 2021, 43, 36.)



Kuvio 2. Aineettoman pääoman kokonaisuus (mukaillen Stenberg 2006, 41)

Organisaation tulee tunnistaa ne tekijät, joihin tulisi vaikuttaa, jos halutaan saavuttaa muutoksia. Samat tekijät tulisi huomioida vakaisissa olosuhteissa, jos tarkoitus on johtaa tehokkaasti. Johtamisen viiskenttä (kuvio 3) on organisaatiolle apua näiden tekijöiden tunnistamisessa. Johtamisen viiskenttä muodostuu tahtotilasta ja uskomuksista, rakenteista ja prosesseista, vuorovaikutuksesta ja seurannasta sekä tietojohdamisesta. (Lehtipuu & Monni 2007, 157; Stenberg 2021.)



Kuvio 3. Johtamisen viiskenttä mukailten ja täydentäen Lehtipuu & Monni 2007, 158)

Ideaalitilanteessa organisaation johtamisessa käytetään kaikkia näitä neljää osa-aluetta samanaikaisesti. Organisaation taustalla vaikuttavista perusolettamuksista saadaan ymmärrys tarkastelemalla kaikkia neljää tekijää. Organisaation sisäinen kehittäminen tulee ulottua kaikkiin neljään osa-alueeseen: muutosten tulisi kattaa niin perinteinen management-johtamisen (rakenteet ja toiminta sekä seuranta) kuin myös leadership-johtaminen (tahtotila ja uskomukset sekä vuorovaikutus). Pysyvä ja kestävä muutos organisaatiossa saavutetaan, kun kaikki neljä osa-aluetta huomioidaan. (Lehtipuu & Monni 2007, 157.)

Johtamisen nelikentän alueista tahtotilaa ja uskomuksia käsitellään tarkemmin organisaatiokulttuurin osiossa.

Sydänmaalakan mukaan (2015, 156-160) tärkeimpiä johtamisosaamisia on kaiken kaikkiaan 12 osaamista: strateginen johtaminen, talouden johtaminen, valmentava johtaminen, tiimin johtaminen, verkostojen johtaminen, suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, muutoksen johtaminen, laatujohtaminen, innovaatiojohtaminen ja monimuotoisuuden/kulttuurin johtaminen.

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n johtamisessa painottuu erityisesti talouden johtaminen ja tiimin johtaminen sekä yleisesti ottaen yhdistyksen toiminnan johtaminen. Yhdistyksen johtamisesta vastaava hallitus toimii vapaaehtoisesti, jolloin yhdistyksen toiminnassa näkyvät erityisesti ne panostukset, joihin hallituksen jäsenillä on kiinnostusta, aikaa ja osaamista. Talouden johtaminen ja tiimin johtaminen ovat olennaisia johtamisosaamisia yhdistyksen toiminnan kannalta. Yhdistyksen tulevaisuuden kannalta olennaisiksi johtamisosaamiseksi nousevat strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja verkostojen johtaminen. Yhdistyksessä on tunnustettu jäsenmäärän vähenemiseen ja vapaaehtoisten hallituksen jäsenten löytämiseen liittyvät haasteet. Vastataksaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin, on yhdistyksen kehitettävä toimintaansa. Toiminnan kehittämisessä tarvitaan strategista johtamisosaamista ja muutosjohtamista. Osaamisen johtamista tarvitaan erityisesti tiedon ja osaamisen jakamisessa, johon myös liittyy hiljaisen tiedon tunnistaminen. Yhdistyksen hallituksessa on suhteellisen pitkiä toimikausia, joten hiljaisen tiedon tunnistaminen ja osaamisen jakaminen ovat tärkeitä.

3.1 Strateginen johtaminen

Strategisella johtamisella tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, johon sisältyy strategian laatiminen, strateginen suunnittelu, toteuttaminen, arviointi ja päivittäminen. Strateginen johtaminen on taitoa toteuttaa yhdessä muiden kanssa vaikuttavan vision, joka kommunikoidaan ja viedään käytäntöön. Strategia on joukko valintoja ja toimenpiteitä, joita tarvitaan päämäärän saavuttamiseen. (Sydänmaalakka 2015, 156.)

Järjestöt ja yhdistykset koostuvat muun muassa perustarkoituksesta, ihmisistä, taloudesta ja osaamisesta. Erityisesti näiden tekijöiden pohjalta organisaation johto toteuttaa pitkän aikavälin strategisia päätöksiä. Johdon päätöksentekoon ja ratkaisuihin vaikuttaa lisäksi organisaation toimintaympäristö, kuten sidosryhmät, joilla on myös odotuksia ja tarpeita. Yhdistysten ja järjestöjen strategisen ajattelun ytimessä on tunnistaa organisaation oman toiminnan ja ulkopuolelta tulevien odotusten mahdollisuudet, joiden avulla voidaan varmistaa organisaation elinvoimaisuus tulevaisuudessa. (Heikkala 2001, 28.)

Yhdistysten ja järjestöjen strategisen johtamisen tavoitteena on varmistaa, että yhdistyksen perustehtävän mukainen toiminta on menestyksekkästä ja elinvoimaista pitkällä tähtäimellä. Strateginen

johtaminen pitää sisällään pitkän aikavälin päätösten ja toimenpiteiden linjaamista, joiden avulla yhdistyksen perustehtävän ja tavoitteiden mukaista toimintaa toteutetaan. Strategisen johtamisen perustana ovat arvot, visio, missio, identiteetti sekä nykytilan tunteminen. Strateginen muutoksen johtaminen ohjaa yhdistyksen toimintaa etenemään askel kerrallaan kohti tavoitetilansa. (Heikkala 2001, 121.)

3.2 Vapaaehtoistyön johtaminen

Vapaaehtoisorganisaation johtaminen poikkeaa perinteisen organisaation johtamisesta. Vapaaehtoisten johtamisessa ei toimi työelämästä tuttu esihenkilön direktio-oikeus, jonka nojalla työntekijää voi tarvittaessa káskeä tai määrätä tekemään jotakin työtä. Vapaaehtoisten johtamisessa ei ole käytettävissä samanlaista pakote- tai palkitsemisvalikoimaa kuin työelämässä. Vapaaehtoinen on ottanut luottamustoimen vastaa vapaaehtoisesti, joten työtehtävien velvoitetta ei ole työelämän tavoin. Vapaaehtoisorganisaatioissa hallituksen puheenjohtaja vastaa käytännössä viime kädessä siitä, että tarvittavat työt tulevat hoidettua. Hallituksen puheenjohtajalla ei ole käytettävissä kovin monia pakotekeinoja vapaaehtoisen hallituksen johtamisessa. Puheenjohtajan ei ole mahdollista myöskään erottaa hallituksen jäseniä. (Loimu 2005, 128-129.)

Vapaaehtoistoiminnan johtamisen tavoitteena on luoda henkilöstölle mahdollisimman hyvät puitteet työskennellä ja tavoitella organisaation päämääriä. Johtamisen ytimessä on vapaaehtoisten innostaminen, motivointi, toiminnan suunnittelu, tavoitteiden luominen ja vapaaehtoistyön koordinointi. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen lähtökohtana on yhteisen vision luominen. Vision tavoitteena on saada ihmiset tuntemaan innostusta ja sitoutumista siitä, että he tekevät tärkeää työtä, joka johtaa merkitykselliseen päämäärään. Vapaaehtoistoiminnassa on erityisen tärkeää yhteishenki, joka vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen. Johtajan tulee tuntea organisaatiokulttuuri ja tunnistaa mitkä asiat ja tekivät vaikuttavat vapaaehtoisten motiiveihin tulla mukaan ja sitoutua toimintaan. Organisaation kaiken tekemisen tulee olla vision mukaista, johon liittyy myös toimintaa ohjaavat perustarkeitus ja arvot. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Vapaaehtoistoimintaan rekrytoiminen eroaa työsuhteisten henkilöiden rekrytoinnista erityisesti siltä osin, että vapaaehtoistyöhön on lähtökohtaisesti kaikki tervetulleita. Vapaaehtoistyöstä ei saa palkkaa ja muut aineelliset vastineet ovat tyypillisesti vähäisiä. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Vapaaehtoistoiminnassa on erityisen tärkeää huomioida asioiden sekä ihmisten johtaminen. Asioiden johtamisella asiat pysyvät järjestyksessä, kun toimintaa suunnitellaan, koordinoidaan sekä mitataan. Asioiden hyvällä johtamisella voidaan vahvistaa ihmisten mielikuvaa houkuttelevasta yhdistyksestä. Onnistuneella markkinoinnin avulla voidaan luoda kuvaa ammattitaitoisesta ja päämäärätietoisesta yhdistyksestä ja tavoittaa potentiaalisia vapaaehtoisia. Ihmisten johtamisen ytimessä

ovat yhteisen suunnan luominen, motivointi ja sitouttaminen. Vapaaehtoisten ihmislähtöisessä johtamisessa on tärkeää luoda hyvä yhteishenki, luottamus ja yhteinen visio, jotka sitouttavat organisaatioon. Olennaista on pysyä ajan hermolla ja tunnistaa, mitkä asiat herättävät vapaaehtoisissa innostusta ja sitoutumista. (Kuuluvainen 2015, 30-31.)

Ihmisten johtamisessa olennaista on tunnistaa mitkä ovat merkityksellisiä, ajankohtaisia ja innostusta herättäviä johdettavan ryhmän ihmisille. Vapaaehtoisten johtamisessa nämä asiat korostuvat entisestään. Jos ihmiset eivät löydä vapaaehtoisorganisaation toiminnasta merkityksellisyyttä ja ajankohtaisuutta, eivät he innostu vapaaehtoistyöstä. Organisaation tulisi huolehtia siitä, että toiminnan visio on ajankohtainen, vaikka arvot ja perustarkoitus olisi säilynyt pitkään samana. Vision tulisi olla toiminnan mukaan muuttuva ja muokattava, kun sen sijaan arvot ja perustarkoitus säilyvät yleensä muuttumattomina. (Kuuluvainen 2015, 38-39.)

3.3 Tietojohtaminen

Osaaminen on tietoja, taitoja, asenteita ja kokemuksia, jotka mahdollistavat onnistuneen suorituksen tietyssä tilanteessa. Osaamiseen liittyy olennaisesti asenne ja motivaatio hyödyntää osaamista. Osaaminen todentuu sillä, kun jotakin opittua sovelletaan käytännössä. Osaaminen on siis jotakin sellaista, mitä jokainen voi harjoitella ja kehittää. (Sydänmaalakka 2015, 152-153.)

Henkilöstö on organisaation tärkein resurssi ja kaiken kehittämisen lähtökohta. Henkilöstöjohtaminen kuuluu olennaisena osana tietojohtamiseen painottuen henkilöstön osaamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tietoperustaisen arvon luominen pohjautuu aineettomiin voimavaroihin ja niiden johtamiseen, joten on tärkeää tunnistaa ja kehittää tietopääomaa. Tietojohtaminen on systemaattisia ja suunniteltuja prosesseja, menetelmiä, käytäntöjä ja välineitä, joiden avulla kehitetään, arvioidaan ja mitataan tietopääomaa. Tietopääoman kehittämiseen tarvitaan oppimista tukevan organisaation, organisaatiokulttuurin ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä. (Stenberg 2021, 51, 62.)

Osaamisen johtaminen on organisaation ydiosaamisen ja vision, strategian ja mission pohjalta tunnistetun tarvittavan osaamisen määrittelyä. Tämän pohjalta voidaan tunnistaa nykytilanteen ja tavoitetilanteen välinen ero ja laatia tarvittava kehittämissuunnitelma käytäntöön ja yksilötasolle vietäväksi. (Sydänmaalakka 2015, 158.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää tunnistaa, miten organisaatiossa voidaan johtaa osaamista siten, että jokaisella on tarvittava osaaminen ja osaamista halutaan jakaa muille. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on tunnistaa työuran eri vaiheiden osaamisen kehittymistasot, jotka ovat nimetty seuraavasti: juniori, ammattilainen, mestari, mentori ja seniori. (Valpola 2012, 215-217.)

Osaamisen johtamiseen liittyy hiljainen tieto ja miten osaamista ja tietoa voidaan jakaa. Organisaatiossa on hyvä tunnistaa hiljaisen tiedon kehittymiseen liittyviä kriittisiä tilanteita, joita Valpolan (2012, 217) mukaan ovat:

- Uusien työntekijöiden opastaminen. Miten opastetaan uusia tekijöitä ja miten suhtaudutaan uusiin ideoihin ja tuoreisiin oppeihin?
- Mestaritason osaajien kehittyminen. Kehittykö organisaatiossa mestareita, jotka innokkaasti kehittävät toimintaa? Vastakohtana ovat yksilösuoriutajat, jotka ovat urautuneita yksin suorittajia.
- Eri kokemustaustaisten yhteistyö. Onko organisaatiossa riittävästi tilanteita, joissa eri kokemuksella ja taustalla olevat työntekijät kohtaavat, tekevät yhteistyötä ja oppivat yhdessä?
- Innovatiivisten ajatusten hyödyntäminen. Miten organisaatiossa hyödynnetään uusien työntekijöiden raikkaita uusia ideoita ja kuinka konkarit kehittävät uusia innovaatioita? (Valpola 2012, 217.)

3.4 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisella tarkoitetaan osaamista mahdollistaa systemaattisesti muutoksia organisaatiossa, sitouttaa ihmisiä muutokseen sekä johtaa muutosta tuloksekkaasti. (Sydänmaalakka 2015, 158.)

Muutoksen johtaminen nivoutuu tiiviisti organisaatiokulttuurin johtamiseen. Muutos organisaatioissa on jatkuvaa ja johtamisen näkökulmasta muutoksessa on olennaista ohjata ja edistää muutosta oikeaan suuntaan sekä innostaa ihmisiä mukaan tähän muutokseen. Vapaaehtoisorganisaatioissa muutoksen johtaminen voi liittyä toimintatapojen- ja muotojen kehittämiseen, uusien konkreettisten ideoiden tuomisen toimintaan tai vaikka viestinnän uudistamiseen. Muutoksen johtamisessa on tärkeää tunnistaa kaikki muutokseen liittyvät toimijat ja osallistaa heidät muutosprosessiin. Yhteisöllisesti löydetty muutoksen suunta tuo yhteen ihmiset erilaisine näkökulmiin. Johtajan on tärkeää tukea yhteisöllistä prosessia ja luoda ilmapiiriä, jossa jokainen voi tuoda omia näkemyksiään esiin. Johtajan fasilitoivalla ja innostavalla toimintatavalla on innostava, muutosta edistävä ja sitouttava vaikutus muihin ihmisiin. Vaikka usein muutokset työelämässä yhdistetään negatiivisiin muutoksiin, voi hyvin johdettu ja onnistunut muutosprosessi olla erittäin innostava ja sitouttava. (Kuuluvainen 2015, 40-41.)

Muutoksen johtaminen kiteytyy projektijohtamisessa, jossa keskeisenä tavoitteena on muutoksen toteuttamisesta. Projekti voi alkaa liiketoimintojen kehittämisestä, innovoinnista tai muutostilanteista. Projektisuunnitelmassa on kuvaus ja perustelu kehittämis- ja muutostavoitteelle, arviointi kustannuksista ja tuotoista sekä kuvaus lopputuloksesta. Projektin etenemisen myötä viestinnän

tarve kasvaa. Projektin alkuvaiheen aikana viestinnän tavoitteena on saada laajasti henkilöstö mukaan muutokseen ja projektin edetessä muutosviestintä nousee keskeiseen rooliin. (Stenberg 2006, 94, 99.)

4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on yhdistelmä organisaation arvoja, tarinoita, rituaaleja, symboleita, sankareita sekä perusoletuksia. (Matikainen 1999 teoksessa Kuuluvainen 2015, 34-36; 39.)

Organisaatiokulttuuri on johtamiseen ja organisaatioihin liittyvistä käsitteistä ehkä haastavin ja vaikeimmin haltuun otettavissa. Sitä on hankala mitata ja se on epävirallinen, joten siitä on hankala saada otetta. Organisaatiokulttuuri koostuu virallisesta ja julkilausutusta puolesta sekä vähemmän näkyvästä eli epävirallisesta puolesta. Epävirallinen puoli organisaatiokulttuuria liittyy yhdistyksen historiaan, henkiseen ilmapiiriin, ihmissuhteisiin ja konflikteihin. Yhdistyksessä arjessa ilmenevä johtamistapa heijastelee organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tiivistetyksi tapaa toimia yhdistyksessä. (Heikkala 2001, 111.)

Organisaation kulttuurista kertovat parhaiten organisaation todelliset arvot. Organisaatiokulttuuri syntyy oikeastaan vasta kun yhteisöön liittyy uusia jäseniä, jotka omaksuvat kulttuurin. Kulttuuri rakentuu yhteisten keskustelujen, työskentelytapojen ja tapahtumien kautta. Jos yhteisöön ei liity uusia jäseniä, on kysymyksessä yhteiset toimintatavat kulttuurin sijaan. Organisaatiokulttuurissa olennaista on sen siirtyminen uusille tulijoille. (Kuuluvainen 2015, 34-36 ja 39.)

Heikkalan (2001, 112) mukaan organisaatiokulttuurista voidaan tunnistaa eri tasoja, joita ovat:

- Näkyvät asiat, joilla tarkoitetaan muun muassa fyysisiä tiloja, ihmisten pukeutumista ja puhetapaa, hallinnollisia rakenteita sekä organisaation visuaalisia materiaaleja.
- Ryhmän käyttäytymiseen ja ihmisten väliseen toimintaan liittyvät asiat, kuten ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet, päätöksentekoon liittyvät vaihteet sekä kokouksissa vallitsevat toimintatavat.
- Itsestäänselvyytenä nähtävät käsitykset, joilla tarkoitetaan esimerkiksi käsitystä organisaation tekemistä, yhteiskunnan tehtävistä sekä ihmisestä, joka toimii osana yhteiskuntaa. (Heikkala 2001, 112.)

Kulttuuri on organisaation kirjaamattomia toimintatapoja, jotka yhteisöön kuuluvat jäsenet tietävät. Organisaation toiminta voi olla hyvin samankaltaista muiden toimijoiden kanssa, mutta organisaatiokulttuuri saattaa tuoda eroavaisuutta yhteisiin toimintatapoihin. Pitkään organisaatiossa toimineet jäsenet eivät välttämättä enää osaa kuvata todellista kulttuuria. Uusilla jäsenillä on yleensä totuudenmukaisin ja selkein näkemys kulttuurista, joten kulttuurin nykytilan tutkimista varten uusia tulijoita kannattaa kuulla. Organisaatiokulttuurilla on vaikutus, erityisesti vapaaehtoistoimijoiden intoon ja siihen, että se kulminoituu toiminnaksi. Organisaatiokulttuurin epämääräisyydestä saattaa kertoa se, jos uusia vapaaehtoisia on haastava löytää tai heitä ei onnistuta sitouttamaan organisaatioon. (Kuuluvainen 2015, 34-37.)

Kulttuuria voidaan kuvata tarkoittavan yhteisön kokonaisuutta, jonka muodostumiseen vaikuttaa periaatteessa kaikki. Organisaatiokulttuuriin liittyy ennustettavuus, jolla tarkoitetaan sitä, että voidaan ennalta tunnistaa tai arvata kuinka yhteisö toimii tietyissä tilanteissa. Kulttuurilla on tapana toistaa itseään ja se voi toimia yhteisön puolustusmekanismina, kun organisaation jäsenet eivät voi toimia "miten tahansa". (Aaltonen & Junkkari 2003, 100.)

Organisaatiokulttuuri on aineeton ja näkymätön, ja näistä syistä johtuen organisaation jäsenet kuvaavat usein organisaatiokulttuuria kieli- ja vertauskuvoin. Kieli- ja vertaiskuvia hyödyntämällä on helpompaa kiteyttää monisyistä kokonaisuutta yksinkertaisemmin ilmaistavaksi. Kielikuvat ovat henkilökohtaisia tulkintoja ja merkityksiä, joiden kautta kuvataan toimintaympäristöä. Organisaatiokulttuuria tunnusteltaessa on hyvä kuulla organisaation jäsenten kuvausta kulttuurista ja toisinaan jäsenten sanoittamana organisaation toiminta ja käytännöt voivat muodostua kokonaiseksi tarinaksi, joka saattaa luoda ymmärrystä ilmiöihin, jotka ovat vaikuttaneet selittämättömiltä. (Kontkanen & Makkonen 2008, 146.)

Organisaatiokulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat arvot, missio ja visio nousevat esiin myös Lehtipuu ja Monnin (2007, 157-158) kuvaamassa johtamisen nelikentässä. Johtamisen nelikenttä muodostuu muodostuvan organisaation tahtotilasta ja uskomuksista, vuorovaikutuksesta, rakenteista ja toiminnasta sekä seurannasta. Kaikkien näiden osa-alueiden tulisi olla keskenään yhden-suuntaisia ja tasapainossa organisaation strategian kanssa. Tahtotila ja uskomukset -osa-alue on tiivistettynä organisaation sielu, jonka muodostavat organisaation identiteetti, arvot, missio ja visio. Tahtotila ja uskomukset kertovat mihin suuntaan organisaatio on menossa ja mitä sen johto tavoittelee. (Lehtipuu & Monni 2007, 157-158.)

4.1 Missio

Organisaation perustarkoitus on muuttumaton ja se on syntynyt joko suunnittelemalla, ymmärtämällä tai löytämällä. Suunnittelulla syntynyt perustarkoitus on keskeisten toimijoiden yhdessä sopima ja päättämä perustarkoitus. Tarkoituksen ymmärtämisessä on kysymys siitä, että organisaatio on kehittynyt itsenäisesti johonkin suuntaan ja se suunta tiedostetaan sekä ymmärretään. Perustarkoituksen löytäminen on seurausta alkuperäisen, esimerkiksi perustajan alun perin määrittämän tarkoituksen etsimistä. (Nixon 2014, teoksessa Kuuluvainen 2015, 59.)

Perustarkoitusta voi pohtia miksi-kysymysten kautta. Miksi-kysymys esitetään ja siihen vastataan viisi kertaa. Ensimmäinen kysymys aloitetaan kysymällä: miksi yhdistys on olemassa? Vastauksen esitetään jälleen miksi-kysymys. Viiden kysymyksen ja vastauksen jälkeen on tarkoitus saada selkeä yleiskuva siitä mikä on yhdistyksen perustarkoitus. (Kuuluvainen 2015, 58-59.)

4.2 Visio

Yritysten syy olemassaoloon on tyypillisesti voiton tuottaminen omistajille. Yhdistyksillä tarkoitus on erilainen ja yleensä olemassaolon tärkein tarkoitus on sen visio. Visio on yhdistelmä perustarkoitusta ja sen kanssa linjassa olevista arvoista. Visio on tulevaisuuden kuva, johon toiminnalla pyritään. (Kuuluvainen 2015, 53.)

Vision avulla voidaan vaikuttaa myös motivaatioon. Merkityksellinen visio kannustaa mukaan tavoittelemaan ja työskentelemään kohti tulevaisuuden päämäärää. Selkeän ja kirkkaan vision etu on se, että se saa ihmiset innostumaan, kiinnostumaan ja kokemaan yhdistyksen toiminnan merkityksellisenä. Vapaaehtoisorganisaatioiden toiminnassa vision merkitys on olennainen toiminnan vaikuttavuuden näkökulmasta. Johtajien tulee tuntee hyvin organisaation visio ja viestiä siitä vapaaehtoisille. Mitä paremmin visio tunnetaan organisaatiossa, sen vaikuttavammin ja laajemmin organisaatio pystyy toimimaan. (Kuuluvainen 2015, 59-60.)

Vision muodostaminen ja yhdessä pohtiminen voi lujittaa ihmisten välistä luottamusta ja auttaa tustumaan toisiinsa. Visio voidaan muodostaa yhdessä keskustellen hyödyntäen seuraavaa nelivaiheista prosessia:

- Keitä me tämän organisaation jäsenet olemme? Miten me eroamme toisistamme ja mitä meillä on annettavana tälle yhteisölle? Millaisia ovat motiivimme olla mukana?
- Mikä on haasteemme, jota olemme ratkomassa? Mikä on roolimme toimia ratkaisijoina? Jos toimintaamme ei olisi, kaipaisiko joku meitä?
- Millaiset ovat arvomme? Millainen on organisaatiokulttuurimme? Kuinka ja miten haluamme toteuttaa keskinäistä yhteistyötämme?
- Jos maailma olisi täydellinen, mitä me olisimme silloin? Mikä olisi parasta mitä voisimme saavuttaa? Miten vastaisimme parhaiten tarpeeseen? (Corrian 2009 teoksessa Kuuluvainen 2015, 61.)

4.3 Arvot

Arvot määrittävät mitä toimintaa tai tavoitetta pidetään tärkeämpänä tai arvokkaampana kuin jokin toista. Arvot ohjaavat valitsemaan jonkin tietyn muista vaihtoehdoista. Yhdistysten arvopohja koostuu tyypillisesti yhdistyksen johdon ja jäsenten arvoista. Yhdistyksen toimintaa helpottaa, jos arvopohja ei ole ristiriitainen suhteessa yhteiskunnan tai yhteistyökumppaneiden arvojen kanssa. Arvopohja on yleensä muotoutunut jo yhdistyksen perustamisvaiheessa sen perustajien arvomaailmasta ja yhteisestä visiosta, joiden avulla perustajajäsenet ovat ajatelleet saavuttavansa päämääränsä. Tämän jälkeen yhdistykseen ovat liittyneet ihmiset, jotka ovat jakaneet yhteiset arvot ja kokeneet päämäärän merkityksellisenä. (Perälä ym. 2008, 45.)

Arvot ohjaavat tekemään valintoja ja niillä on ohjaava vaikutus toimintaan. Arvoilla on vaikutus motiiveihin ja haastavissa tilanteissa arvoista voi olla apua valintojen ja päätösten tekemisessä. Organisaatioissa arkea ohjaavat arvot, jotka ovat tiedostamattomia, todellisia ja joskus lausumattomia. Julkilausuttujen arvojen ja todellisten arvojen välillä vallitsevasta ristiriidasta voi aiheutua epäluottamusta ja silloja henkilöstön ja johdon välille. (Lehtipuu & Monni 2007, 160.)

4.4 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Organisaation kulttuurin johtaminen on yksi haastavimmista ihmisten johtamisen tehtäviä. Organisaatiokulttuurin johtamisen lähtökohtana on kulttuurin ja johdettavan ryhmän syvällinen ymmärtäminen. Johtajalla tulee olla osaamista analysoida kulttuuria ja tunnistaa organisaation identiteetti. Kulttuuria johdettaessa johtajan rooli on toimia keskustelujen fasilitoijana, muutoksen mahdollistajana ja merkityksellisyyden rakentajana. Kysymys on yhteisöllisestä toiminnasta ja tunteista, joten vanhanaikainen käskyihin tai hierarkiaan nojautuva johtamistyyli ei tähän sovi. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on hidasta ja muutos tapahtuu pienin askelin toiminnan arjessa (Kuuluvainen 2015, 34-39.)

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n organisaatiokulttuuri on muodostunut vuosien varrella yhdistyksen hallituksen jäsenten, yhdistyksen jäsenten, emomuseon ja ylipäätänsä toiminnan kautta. Organisaatiokulttuuria ei ole käsittäkseni tietoisesti johdettu tai pyritty muokkaamaan. Organisaatiokulttuuria, arvoja, missiota tai visiota ei tiettävästi ole määritelty. Tutkimusosuudessa käsitellään näitä teemoja tarkemmin.

5 Motivaatio

Motivaation perustana ovat motiivit, jotka kertovat miksi ihminen ajattelee ja toimii niin kuin ajattelee ja toimii. Motiivit koostuvat haluista, pyrkimyksistä ja psykologisista tarpeista. Sisäiset motiivit ovat usein tiedostamattomia tarpeita ja ne ovat rakentuneet pääosin geeniperimän ja lapsuuden kokemusten kautta. Ulkoiset motiivit ovat ulkopuolelta tulleita tavoitteita, jotka ovat yhteissumma yksilön omista ja muiden yksilölle asettamista odotuksista. Ulkopuolelta tuleviin odotuksiin vaikuttavat sosiaalinen ympäristö, kasvatus ja kulttuuri. Ihanteellisessa tilanteessa sisäiset motiivit ovat sopusoinnussa elämäntilanteen ja tavoitteiden kanssa. (Mayor & Risku 2015, 37-38.)

Motivoituminen on yksilöllistä ja sen käynnistymiseen vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Motivoitumiseen vaikuttavat persoonallisuuspiirteet, henkilökohtaiset kokemukset, elämäntilanne ja kotitausta. Yksilön näkökulmasta on hyvä tunnistaa oma motivoitumistyyli- ja tapa työelämässä viihtymisen ja onnistumisen kannalta. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019)

Vaikka motivoitumistavat jaetaan karkeasti kahteen kategoriaan, sekoittuvat todellisuudessa sisäinen ja ulkonen motivaatio arkielämässä ja molemmat ovat samanaikaisesti läsnä. (Jarenko, Martela & Järvillehto 2015, 25.)

5.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on lähtöisin ihmisen omista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Sisäinen motivaatio ohjaa ihmistä hakeutumaan innostavien asioiden äärelle ja tekeminen vetää puoleensa. Mielekkääseen ja kiinnostavaan tekemiseen tuntuu riittävän energiaa ja tekeminen ei tunnu pakotavalta. Koska sisäinen motivaatio kumpuaa henkilökohtaisesta kiinnostuksesta, se ei tunnu kuormittavan kuin ulkoisen motivaation kautta tuleva tekeminen. (Jarenko ym. 2015, 25-26.)

Sisäinen motivaatio innostumisen ja arvoihin perustuvan onnellisuuden ja menestymisen ydin. Innostuneina tunnetaan omistautumista ja sitoutumista tekemiseen ja koetaan työnimua. Työssä suoriutumista voidaan kehittää varmistamalla, että työlle määritetyt tavoitteet ovat linjassa yksilön sisäisten motiivien kanssa. Tässä olennaista on esihenkilön taito tunnistaa työntekijän henkilökohtaiset sisäiset motiivit ja huomioida ne työn johtamisessa. Motivaation puutteessa on usein kysymys siitä, että sisäiset motiivit ja ulkoisesti asetetut tavoitteet eivät kohtaa ja siksi tekeminen ei tuota tyydytystä. (Mayor & Risku 2015, 37-39.)

5.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen itsessään ei ole motivaation lähde, vaan syy tekemiseen jostakin ulkopuolisesta tekijästä ja tekeminen toimii välineenä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Ulkoinen motivaatio voi olla esimerkiksi työn tekemistä ainoastaan rahan vuoksi eli tekemistä saavuttaakseen ulkoisen palkkion tai se voi liittyä jonkin rangaistuksen välttämiseen. (Jarenko ym. 2015, 25-26.)

Ulkoisen motivaation ja sisäisen motivaation raja ei ole selkeä ja ne voivat sekoittua niin vapaaajalla kuin työssäkin. Työhön liittyy olennaisesti ulkoinen motivaatio rahallisen palkkion ja työnantajan direktio-oikeuden näkökulmasta, mutta työ voi sisältää myös sisäiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä kuten yhteistyön tekemistä ja onnistumisen tunteita aikaansaamisesta. Työntekijän suhtautuminen omaan työhön on ratkaisevaa: onko työ velvollisuuden hoitamista ja palkan sekä menestyksen saavuttamista vai onko työtehtävät innostavia ja koetaanko työn olevan arvokasta. Yleisesti ottaen kaikki kokevat työssään molempia motivaatiopuolia mutta jokainen voi lähtökohtaisesti vaikuttaa vain omaan suhtautumiseen ja vahvistaa sisäisen motivaation puolta. (Jarenko ym. 2015, 35-36.)

5.3 Motivaation merkitys vapaaehtoistoiminnassa

Kolmannes suomalaisista on antanut aikaansa vapaaehtoistyölle osallistumalla vapaaehtoistoimintaan jonkin järjestön, puolueen tai liikkeen kautta. Lisäksi monet uudet lähtisivät mukaan, jos heitä erikseen pyydetäisiin. Monet organisaatiot pohtivat miten voisivat löytää uusia aktiivisia vapaaehtoisia ja kuinka heitä voisi motivoida sekä sitouttaa organisaatioon. Menestyvät ja kehitysmuonteiset organisaatiot pyrkivät kehittämään toimintaansa vapaaehtoisten näkökulmasta houkuttelevammaksi. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2017, 5.)

Suomalaisten tärkein syy lähteä mukaan vapaaehtoistoimintaan on auttamisen halu, vaikuttaminen sekä olla hyödyksi. Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa vapaaehtoisten ja potentiaalisten vapaaehtoisten eri motiiveja. Potentiaalisilta vapaaehtoisilta kannattaa kysyä millaiset asiat heitä motivoivat, jotta toiveisiin voidaan vastata tarkemmin. Sukupuolten väliltä löytyy motivaatioeroja. Naisia motivoi miehiä enemmän uuden oppiminen, sosiaalisuus sekä auttaminen. Iällä on myös vaikutus motiiveihin. Nuoria kiinnostavat enemmän maailman parantamiseen liittyvät teemat ja uuden oppiminen. Toimintaan osallistumiseen vaikuttaa myös lähipiirin kannustus. Ikäihmiset arvostavat vapaaehtoistoiminnassa nuoria enemmän uusiin ihmisiin tutustumista, oman osaamisen jakamista ja mukavaa vapaa-ajan tekemistä. (Karreinen ym. 2017, 34-35.)

Ihmisillä on voimakas tarve kuulua johonkin yhteisöön. Monille tärkeä toiminnan ympäristö on yhteisö, joka tarjoaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sosiaalista vuorovaikutusta. Yhteisö voi perustua

alueellisuuteen, sukulaisuuteen, harrastuksiin tai taloudellisiin asioihin. Työyhteisöt perustuvat työhön ja siihen liittyviin taloudellisiin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Yhteisöllisyyteen liittyvä tunne johonkin kuulumisesta ohjaa ihmisen toimintaa. Yhteisöihin hakeudutaan monista syistä: yksinäisyyden vuoksi, elämän epävarmuuden aikoihin tai toteuttaakseen yhdessä asioita, joita olisi mahdotonta yksin saavuttaa. Yhteisöön sitouttavia tekijöitä ovat muun muassa tunne siitä, että jäsenyys koetaan tärkeäksi työyhteisössä, jäsenyys tuottaa hyötyä tarjoamalla esimerkiksi etuja, joita ilman jäsenyyttä ei saisi. Yhteisesti jaetut arvot ja asenteet sekä ihmisten samankaltaisuus toimivat yhteisöjen vetovoimatekijöinä. (Jalava & Matilainen 2010, 66-68.)

6 Sitoutuminen

Organisaatiojohtamisen näkökulmasta työhön sitoutumiseen tarvitaan yhteisiä arvoja työnantajan kanssa, yhteisiä tavoitteita, johdonmukaisia toimintatapoja, avointa kommunikaatiota ja osallistumista, turvallisuuden tunnetta ja mahdollisuuksia kehittää osaamista. (Lämsä & Hautala 2004 teoksessa Kuuluvainen 2015, 50.)

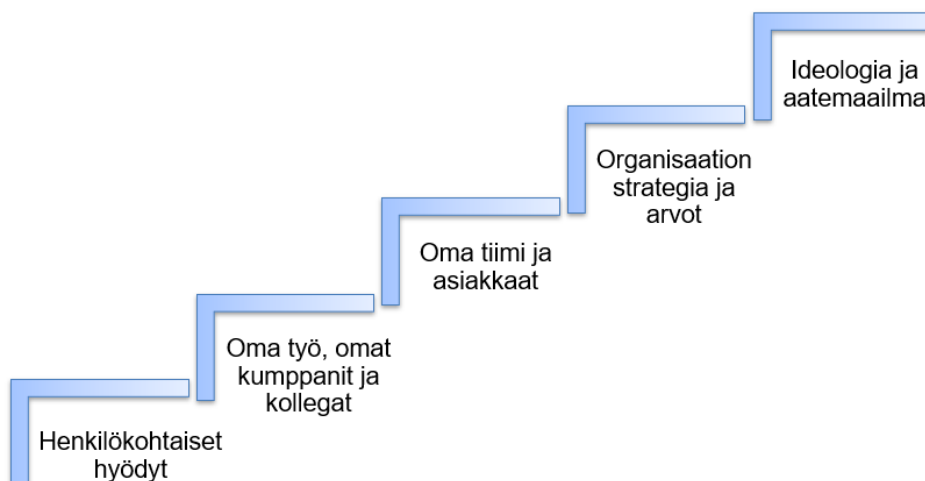
Vapaaehtoisorganisaatioissa sitoutumisen taustalla vaikuttaa yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunne. Toiminnan keskiössä olevalla yhteisöllä tiedetään olevan myös voimakas vaikutus sitoutumiseen. Vapaaehtoistoiminnassa ihmiset sitoutuvat helpommin organisaatioon ja sen toimintaan kuin tietynlaiseen työnkuvaan. (Kuuluvainen 2015, 50-51.)

Sitoutumiseen vaikuttaa yhdessä sopiminen. Yhteisen tahdon ilmaisun voi toteuttaa sopimuksen muodossa kirjallisesti tai suullisesti. Sopimisessa tärkeää on yhteinen keskustelu, jonka pohjalta syntyy sopimus. Sopimuksessa olennaista on, että kaikki sopijapuolet sitoutuvat sopimukseen ja voivat luottaa siihen, että kaikki noudattavat sopimusta. Sopimukseen liittyy myös oikeudenmukaisuuskysymys, sillä lähtökohtaisesti sopimus on hyväksytty ja siihen on sitouduttu. Sopimuksen tulee olla riittävän selkeä, ymmärrettävä ja hyväksytty, jotta osapuolet haluavat sitoutua siihen myös tilanteissa, joihin valvonta ei ulotu. (Jalava & Matilainen 2010, 78-79.)

Vapaaehtoistoiminnassa on tyypillistä aktiivien suhteellisen suuri vaihtuvuus sitoutuneisuudesta huolimatta. Vaihtuvuus haastaa organisaation toiminnan kehittämistä ja sen myötä myös hiljaista tietoa saattaa poistua organisaatiosta. (Karreinen ym. 2017, 7.)

6.1 Sitoutumisen prosessi

Juha Kontiainen ja Antti Skyttä kuvaavat kirjassa Esimiehen mielityö yksilön sitoutumisprosessia. Prosessi on kuvattu viisiportaisesti (kuvio 4.), jossa sitoutuminen rakentuu yksilön omista tarpeista kohti suurempaa kokonaisuutta.

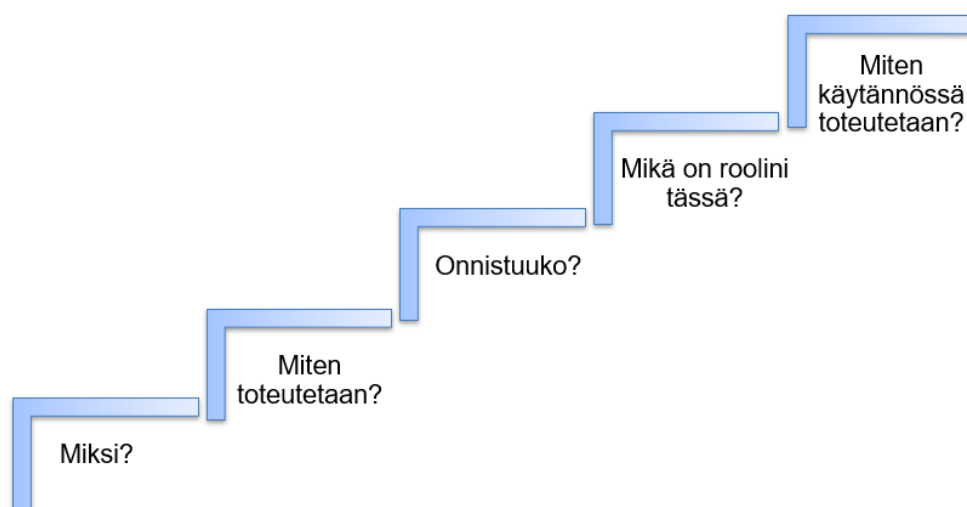


Kuvio 4. Sitoutumisen viisiportainen prosessi (mukaiillen Kontiainen & Skyttä 2010, 48)

Prosessin perustana ovat yksilön omat hyödyt. Ensimmäisessä vaiheessa jotakin asiaa peilataan omiin tarpeisiin: Mitä minä saan tästä ja kuinka tämä minua hyödyttää? Jos asia koetaan hyödylliseksi ja vastaavan omia tarpeita, voi prosessi jatkaa etenemistään toiselle portaalle. Sitoutumisen edistymisen kannalta on tärkeää, että voi käsitellä sitoutumiseen vaikuttavia hyötyjä ja tarpeita yhteisesti muiden kanssa. **Toisessa portaassa** mitataan asian hyödyllisyyttä omaan työhön, omiin kumppaneihin tai kollegoihin. Tässä portaassa huomio ulottuu omista tarpeista askeleen pidemmälle. **Kolmannessa portaassa** sitoutuminen on edennyt siihen, että asiaa katsotaan omien tarpeiden sijaan oman tiimin tai asiakkaiden näkökulmasta. **Seuraavassa portaassa ovat strategia ja arvot.** Asia on pureksittu oman näkökulman ja omien joukkojen näkökulmasta ja asiaa voidaan tarkastella koko organisaation tasolla. Tässä kohtaa portaikkoa on tapahtunut muutos ajatuksissa ja asia on hyväksytty. **Viimeisessä portaassa ovat ideologia ja aatemaailma**, jotka kuvaavat organisaation ulkopuolella olevia tekijöitä kuten ympäristöä tai yhteiskuntaa sekä niiden vaikutusta yksilön sitoutumiseen. (Kontiainen & Skyttä 2010, 47-48.)

6.2 Sitoutumisesta käytännön toteuttamiseen

Kontiainen & Skyttän (2010, 50) mukaan sitoutumista voidaan tarkastella myös sitoutumisen toteuttamisen näkökulmasta. Sitoutuminen johonkin asiaan tapahtuu, kun sen onnistumiseen on uskoa. Prosessia voidaan kuvata viisiportaisesti (kuvio 5.).



Kuvio 5. Sitoutumisesta käytännön toteuttamiseen (mukaillen Kontiainen & Skyttä 2010, 50)

Ensimmäisessä portaassa esitetään kysymys miksi? Miksi asia on tärkeä ja hyödyllinen? Kun miksi-kysymykseen on löytänyt vastauksen, on seuraavana portaikossa kysymys: miten? Kun miten-kysymykseen löytää toimintamallin, on seuraavalla askelmalla edessä usko eli voiko toimintatapa onnistua? Uskoa on hyvä reflektoida ja jakaa muiden kanssa, jotta energia sitoutumisen toteuttamiseen kasvaa. Neljännelle portaalle tultaessa on riittävästi uskoa onnistumiseen, joten esiin nousee kysymykset omasta roolista ja osuudesta asiassa. Viides porras on jo toteuttamista varten. Asiaan on jo sitouduttu, toimintamalli on selkeä ja oma rooli pohdittu, joten seuraavaksi herää kysymys; miten tämä käytännössä toteutetaan? (Kontiainen & Skyttä 2010, 50-51.)

6.3 Vapaaehtoisten sitouttaminen

Organisaatioissa vapaaehtoistyöntekijöiden sitouttaminen on haastava aihe, joka nivoutuu tiiviisti organisaation strategiaan, kulttuuriin ja johtamiseen. On ristiriitaista puhua sitouttamisesta erillisenä toimintona, sillä siihen ei ole mitään oikeaan yhtä vastausta tai kikkaa. Sitouttamiseen vaikuttaa vapaaehtoistoiminnan kokonaisuus, jossa vapaaehtoinen kokee olevansa osallisena. Joskus pitkäaikainen sitoutuminen ei ole välttämätöntä, jolloin organisaatiossa on hyvä huomioida se toiminnan suunnittelussa. (Kuuluvainen 2015, 50-51.)

Yhtenä organisaatioon sitouttamiskeinona on vapaaehtoisten osaamisen ja taitojen kehittäminen. Organisaation tulisi nähdä ihmiset kasvavana voimavarana pysyvänä olevan resurssin sijaan. Organisaation johdossa tulisi jatkuvasti olla pohdinnassa kysymykset: voivatko vapaaehtoiset kehittyä? Voivatko he saada tehtävästään laajempaa kuvaa ja kehittää omia taitojaan? Vapaaehtoisille tulisi antaa mahdollisuus kokeilla ja oppia työnsä kautta. Vapaaehtoiset voivat työskennellä organi-

saation laajuudesta riippuen erilaisissa sihteeri-, asiantuntija-, johtotehtävissä ja hyötyä kokemuksestaan vapaaehtoistyön organisaation ulkopuolella. Ihmisten kehittämisessä tehokas tapa on hyödyntää heitä opettajina. Opettajan roolissa toimiva henkilö oppii tehokkaasti myös itse uutta. Opettajaksi valituksi tuleminen on myös tunnustus, joka voi olla henkilölle hyvin merkityksellinen.

(Drucker 2008, 150-152.)

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallituksen kesken jaetaan laajasti tietoa ja osallistetaan kaikkia jäseniä toimintaan sekä päätöksentekoon. Yhdistyksen hallituksen kokoonpano on melko perinteinen ja erilaisia tehtäviä tarjoavat puheenjohtajan, varapuheenjohtajan, rahastonhoitajan ja sihteerin toimet. Yhdistyksen ja sen hallituksen toiminta on sen verran pienimuotoista, ettei tois-
taiseksi yhdistyksellä ole muita rooleja.

7 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön lähestymistapa, tutkimusmenetelmät, tutkimusaineiston keruu- ja analyysitavat. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen tiedonhankintaa sekä pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Valitsin tapaustutkimuksen lähestymistavaksi koska tavoitteeni on ymmärtää mahdollisimman syvällisesti hallitustyöskentelyn taustalla olevia motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on toteuttaa perusteellisesti nykytilan tutkimus ja saada tämän tutkimuksen pohjalta yksityiskohtaisesti tietoa aiheesta. Tutkimuksella pyritään tuottamaan aiheesta uutta tietoa, jota voi hyödyntää kehittämisen tukena.

Tutkimustyö on toteutettu laadullisena tutkimusmenetelmänä, jonka avulla on tarkoitus saada mahdollisimman selkeä käsitys ja kokonaisvaltainen ymmärrys haastateltavien hallitustyöskentelyyn vaikuttavista motivaatio- ja sitoutumistekijöistä. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelun, jotta voin syventää ymmärrystä aiheesta ja kuulla uusia näkökulmia.

7.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

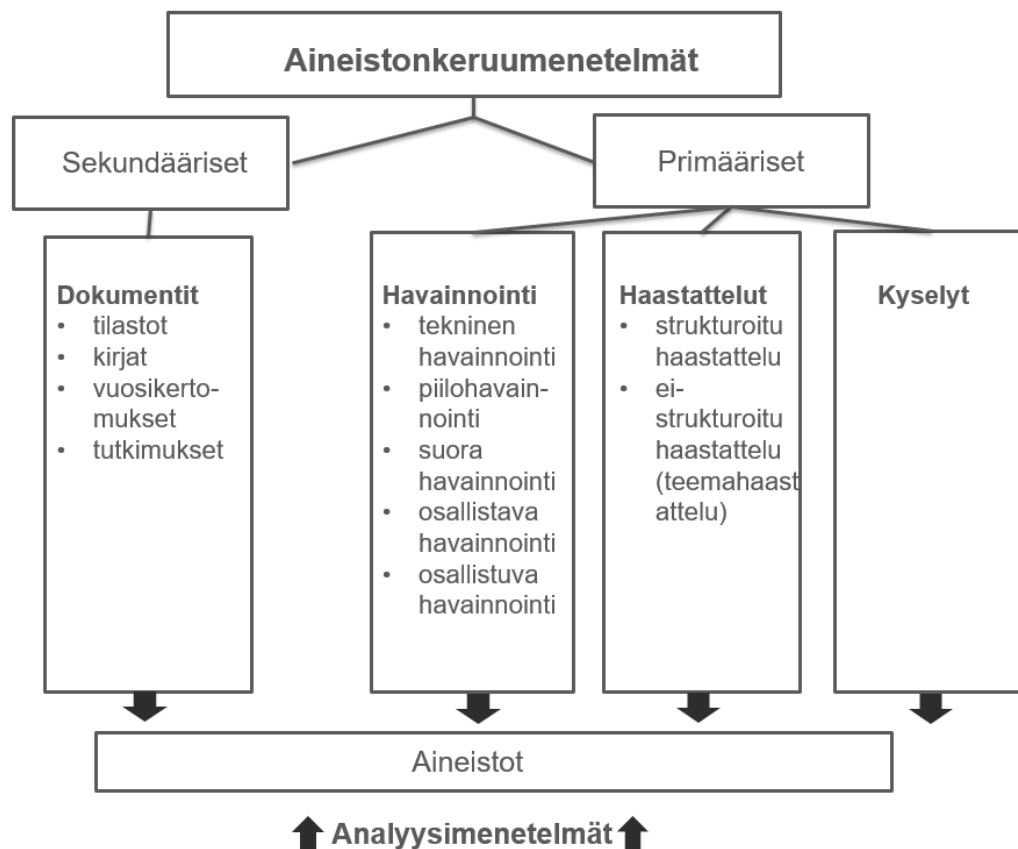
Kehittämistyö on hyvä aloittaa pohtimalla, minkälaisella lähestymistavalla aloittaa työn suunnittelun. Lähestymistapa ohjaa käytettävien menetelmien valinnassa ja tarkemmassa työn suunnittelussa. Lähestymistavan valinnassa kannattaa olla joustava ja valita siitä vain oman työn kannalta olennaisimmat piirteet. Yksi kehittämistyö voi sisältää piirteitä useammasta lähestymistavasta. Tutkimustyön perinteisiä lähestymistapoja ovat tapaustutkimus ja toimintatutkimus. Näiden lisäksi kehittämistyöhön soveltuvia lähestymistapoja ovat konstruktivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51.)

Tapaustutkimus sopii kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tavoitteena on ymmärtää kehitettävää tapausta ja tuottaa yksityiskohtaista tietoa kohteesta sekä tuottaa kehittämisideoita- ja ehdotuksia. Tapaustutkimus pyrkii saamaan mahdollisimman tarkkaa tietoa tutkittavasta kohteesta sen sijaan, että tietoa saataisiin vain vähän laajasta aiheesta. Olennaista on tapaustutkimuksessa, että sen kohde ymmärretään tietynlaisena kokonaisuutena, oli kohde sitten tyyppillinen tai ainutlaatuinen. Tapaustutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa pyritään ymmärtämään eri asioiden välisiä suhteita. Toisin kuin epätyypillisten prosessien ja epäselvien tilanteiden tai käyttäytymisen tutkimiseen tapaustutkimus ei ole sopivin lähestymistapa. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)

Tapaustutkimuksen tavanomainen prosessi alkaa tutkittavasta asiasta ja kirjallisuuteen tutustumalla. Tutkimuksen alkuvaiheessa on tärkeää löytää mikä on olennaista tutkittavan aiheen kannalta. Alustavassa kehittämistehtävän määrittämisen tukena on myös tutkijan oman kiinnostuksen ja perehtymisen kautta kehittynyt tieto aiheesta. Perehtymistä aiheeseen tarvitaan, kun suunnitellaan tutkimuskysymyksiä, jotka ovat avuksi tarpeellisen tausta-aineiston rajaamisessa. Luonnollinen osa tapaustutkimuksen prosessia on kehittämistehtävän muovautuminen ja täsmentyminen työn etenemisen myötä. Tavanomaisesti kehittämistehtävän täsmentymisen myötä alkaa empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmiä, kuten haastatteluita, kyselyitä ja havaintoja hyödyntäen. Tapaustutkimuksen viimeinen vaihe käsittää kehittämisehdotusten- ja mallin syntymisen. (Ojasalo ym. 2014, 53-54.)

7.2 Aineiston keruumenetelmät

Opinnäytetyö koostuu menetelmistä, joita hyödyntämällä on tarkoitus tuottaa luotettava ja totuudenmukainen ratkaisu tutkimusongelmaan. Erilaisia aineistonkeruumenetelmiä hyödyntämällä kerätään tietoa, josta syntyy tutkimusaineisto. Olemassa olevaa ja sellaisenaan hyödynnettäväksi soveltuvaa aineistoa, kuten tilastoja ja dokumentteja kutsutaan sekundääriaineistoksi. Tiettyä tutkimusongelmaa varten kerättyä aineistoa kutsutaan primääriaineistoksi, josta tutkijan tavoitteena on saada tiivistettyä ratkaisu. Primääriaineistoa käsitellään erilaisin analyysimenetelmin ja aineisto määrittää tyypillisesti sen, kuinka aineistoa käsitellään. (Kananen 2017, 82-83.)



Kuvio 6. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät (mukaillen Kananen 2017, 82)

Tapaustutkimus voidaan toteuttaa määrällisin ja laadullisin menetelmin tai yhdistelemällä molempia. Tavallisesti tapaustutkimus yhdistetään kuitenkin laadulliseen tutkimukseen, koska siinä tutkitaan usein ihmisten toimintaa eri tilanteissa ja ihmiset voivat kertoa ja kuvata tutkittavaa aihetta ja sen taustoja. Tiedonkeruumenetelminä käytetään usein erilaisia haastatteluja kuten teemahaastattelua, avointa haastattelua ja ryhmähaastattelua. Haastattelujen lisäksi tiedonkeruussa voidaan hyödyntää erilaisia ennakkoinnin menetelmiä kuten aivoriihiyöskentelyä tai benchmarkingia. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkimuksen kohteena olevien havaintoja ja kokemuksia aiheesta. Aineistoa hankitaan tyypillisesti yksilö- ja ryhmähaastatteluista ja havainnointia hyödyntämällä sekä yhdistelemällä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Laadullisen tutkimuksen haasteena on saada tutkimuksen kohteena olevat henkilöt kertomaan avoimesti havainnoistaan. Tämä vaatii tutkijalta hyvien sosiaalisten taitojen lisäksi osaamista esiintyä luotettavana ja neutraalina kumppanina. (Puusa & Juuti 2020.)

Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia. Sopivaa menetelmää valitessa on hyvä pohtia, millaista tietoa tarvitaan kehittämistyötä tukemaan. Tämä pohdinta auttaa suunnittelemaan millainen haastattelu toteutetaan. Haastatteluiden osalta olennaisimmat erot liittyvät siihen, kuinka kiinteästi eli

strukturoidusti kysymykset muotoillaan ja miten joustavasti tutkija toimii haastattelutilanteessa. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Laadullisen tutkimuksen haastatteluissa kysymykset esitetään suullisesti ja vastaukset kirjataan ylös. Haastatteluissa vastaamisprosentti on suuri ja lisäksi etuna on, että haastateltaviksi voidaan kutsua niitä henkilöitä, joilla koetaan olevan tietoa tai kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun etu on joustavuus. Haastattelussa kysymykset voidaan tarvittaessa toistaa, esittää halutussa järjestyksessä ja sanamuotoja voidaan selventää. Haastattelu mahdollistaa avoimen keskustelun aiheen tiimoilta, toisin kuin kirjallisesti lähetetty kysely. Haastattelun onnistumisen kannalta haastattelukysymykset ja aiheet tulisi jakaa haastateltaville etukäteen tutustuttaviksi. Haastattelutilanteessa tutkija voi toimia myös tilanteen havainnoijana ja tehdä muistiinpanoja haastattelusta. Haastattelun haasteeksi voi muodostua haastateltavien vastausten niukkuus, jolloin tutkimus ei välttämättä kerro tutkittavasta aiheesta riittävästi. Haastattelu on lisäksi aineistonkeruumuotona aikaa vievä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73-74.)

Luottamuksella on tärkeä rooli haastattelututkimuksessa. Haastateltavat voivat jännittää tutkimustilannetta kuten mahdollisia tallennuslaitteita, joten luottamuksellisen ilmapiirin luominen on tärkeää haastattelun onnistumisen kannalta. Välitön ja luottamuksellinen ilmapiiri motivoi haastateltavaa osallistumaan täysipainoisemmin. Tutkimuksen kannalta on hyvä muistaa, että ihmisillä on tapana vastata sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, joiden uskotaan vastaavan yleisesti hyväksyttävistä näkemyksiä tai mielipiteitä. Tulkintavirheitä välttääkseen on hyvä välttää kapulakieltä ja avata mahdollisia käsitteitä haastateltavalla. Riski ylitulkittamiseen ja tulkintavirheisiin kasvaa, jos tutkija ei osaa tulkita haastateltavan vastauksia tarkoituksenmukaisesti. (Puusa & Juuti, 2020.)

Tutkimuksessa haastateltiin Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallituksen nykyisten ja entisten hallituksen jäsenten lisäksi yhdistyksen jäsentä. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää hallituksen jäsenten näkemyksiä yhdistyksen organisaatiokulttuurista, yhdistyksen menestystekijöistä ja johtamisesta. Näiden lisäksi haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää hallituksen jäsenten motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä hallitustyöskentelyn veto- ja pitovoimatekijöitä. Yhdistyksen jäsentä haastatteleamalla oli tarkoitus selvittää, mitkä tekijät voisivat motivoida lähtemään mukaan hallitustyöhön ja mitkä tekijät voisivat sitouttaa hallitustyöskentelyyn. Haastattelulokkien yhteydessä tuon esiin omia näkemyksiäni, jotka pohjautuvat havaintoihini yhdistyksen sihteerinä ja hallituksen jäsenenä.

Haastattelutavoilla; lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu, voidaan tutkia erilaisia asioita ja saada vastauksia erilaisiin tutkimuskysymyksiin. Lomakehaastattelua eli lomakekyselyä hyödynnetään tyypillisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja kerätty aineisto on suhteellisen hel-

posti kvantifioitavissa. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelussa, joka etenee valittujen teemojen ja niihin linkittyvien kysymysten avulla. Tutkimuksen viitekehys on etukäteen valittujen teemojen perustana ja teemahaastattelun tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Syvähaastattelu eli avoin haastattelu voi olla täysin strukturoimaton. Syvähaastattelussa hyödynnetään avoimien kysymysten vastauksia syventämään ymmärrystä aiheesta ja rakentamaan jatkumoa haastattelulle vastausten perusteella. Syvähaastattelussa on sallittua haastattelijan intuitiiviset lähestymiset ja mahdolliset väliintulot haastattelutilanteissa. Teemahaastattelussa ja syvähaastattelussa on yhteneväisyyksiä ja valinta näiden väliltä on suositeltavaa tehdä harkiten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-76.)

Kehittämistyön tiedonhankinta toteutettiin yksilöhaastatteluilla. Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin haastattelurungon suunnittelemisella ja haastateltavien henkilöiden tunnistamisella. Haastattelukutsut lähetettiin kysymysten kanssa sähköpostitse haastateltaville. Haastattelut toteutettiin haastateltavan toiveen mukaan sähköpostitse, puhelimitse, Teamsilla tai kasvotusten. Haastattelusta tehtiin taltioinnit litteroinnin helpottamiseksi ja haastattelun aikana tutkija teki muistiinpanoja.

Kaiken kaikkiaan haastatteluita toteutettiin seitsemän, joista neljä toteutettiin kasvotusten ja kolme Teamsin välityksellä. Kaikki haastatteluihin kutsutut henkilöt suhtautuivat myönteisesti haastatteluihin ja suostuivat haastateltaviksi. Haastatteluiden alussa käytiin läpi lyhyesti haastattelun tarkoitus, opinnäytetyön aihe sekä luottamuksellisuus. Haastateltavat saivat sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi haastattelukysymykset ja kuvauksen opinnäytetyöstä. Haastatteluiden pituudeksi oli arvioitu 60 minuuttia ja tämä toteutui hyvin kaikkien haastatteluiden osalta.

Teemahaastattelun ideana on edetä etukäteen suunniteltujen ja valittujen teemojen sekä niihin liittyvien kysymysten kautta. Teemahaastattelussa voidaan esittää samat kysymys kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä, mutta se ei ole välttämätöntä. Haastattelussa ei voi esittää vapaasti mitä vain kysymyksiä, vaan teemahaastattelun tarkoitus on saada kysymysten avulla mahdollisimman merkityksellistä ja olennaista tietoa tutkimuksen tarkoituksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Kehittämistyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemoiksi valittiin johtaminen, organisaatiokulttuuri, motivaatio ja sitoutuminen. Teemat muodostivat kysymyksille rungon ja niistä rakennettiin 23 strukturoitua kysymystä. Kyselyn viimeisessä kysymyksessä oli mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Haastattelukysymykset kyselylomakkeen alustuksineen löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

Tutkimuksen aineisto ei välttämättä tarjoa suoria vastauksia varsinaiseen tutkimusongelmaan. Kerätyn aineiston käsittelemisessä on apua haastattelujen aikana tehdyistä muistiinpanoista aineistonkeruun vaiheista, haastattelun aikana syntyneistä ajatuksista sekä sen hetkisistä tulkinnoista. Haastatteluista kannattaa kirjata muistiin ajatuksia siitä, miksi jokin vaikutti onnistuneen paremmin tai oli sisältörikkaampi kuin jokin toinen tai jäikö mieleen joitakin yksityiskohtia. Muistiinpanot voivat olla hyödyksi myöhemmin tutkimuksessa, kun aineistoa käsitellään tarkemmin. (Ruusu vuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 13.)

7.3 Aineiston analyysimenetelmät

Kehittämistyön analyysi toteutettiin sisällönanalyysillä.

Sisällönanalyysiä voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Sisällönanalyysin eteneminen voidaan kuvata eri vaiheiden kautta, joista ensimmäisenä tutkittava teema tulisi valita ja rajata tarkasti tutkimustehtävän- ja tarkoituksen mukaisesti. Kun aineisto on valmis tutkittavaksi, on hyvä käydä kokonaisuus läpi ja merkitä ne asiat, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan. Tässä vaiheessa on hyvä tunnistaa ne asiat, jotka eivät liity tutkittavaan aiheeseen ja rajata ne tutkimuksen ulkopuolelle. Kolmas vaihe sisältää aineiston järjestämisen eli luokittelun, teemoittelun ja tyypittelyn, joita kuvataan usein varsinaiseksi analyysiksi. Sisällönanalyysin viimeinen vaihe käsittää yhteenvedon kirjoittamisen. (Timo Laine teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-93.)

Alasuutari (1999, 39-40) kuvaa laadullisen analyysin vaiheita kaksiportaiseksi, joista ensimmäisenä on havaintojen pelkistäminen ja seuraavana arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa tarkasteltaessa huomio kiinnitetään vain niihin asioihin, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. Aineiston massan kokonaisuudesta tulee hallittavampi ja pelkistetympi kun huomio keskitetään olennaisiin asioihin. Pelkistämisen jälkeen on hyvä jatkaa havaintojen karsimista yhdistelemällä havaintoja joukoiksi.

Arvoituksen ratkaisemista voidaan nimittää myös tutkimustulosten tulkinnaksi. Arvoituksen ratkaisemisessa hyödynnetään havaintojen pelkistämisen avulla saatuja tietoja sekä aineistosta löydettyjä vihjeitä, joiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta aiheesta. (Alasuutari 1999, 44.)

Aineisto voidaan järjestää eri tavoin. Luokittelussa määritellään eri luokkiin ja lasketaan, kuinka monta kertaa luokka toistuu aineistossa. Luokittelu on yksinkertaisin tapa järjestellä aineistoa. Teemoittelu voidaan aloittaa ryhmittelemällä vastaajien tietoja kuten ikää ja sukupuolta. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan, joka mahdollistaa eri teemojen vertailun aineistossa. Tarkoituksena on löytää aineistosta tiettyjä teemoja kuvaavia asioita. Teemoittelua

helpottaa, jos aineistonkeruu on toteutettu teemahaastatteluna, sillä teemat jäsentävät aineistoa jo haastattelun pohjalta. Tyypittelyssä aineisto tyypitellään tiivistämällä tiettyä teemaa koskevat asiat omiin joukkoihin. Aineistosta voidaan hakea näkemyksiä eri logiikalla kuten tunnistamalla samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

8 Tutkimustulosten tarkastelu

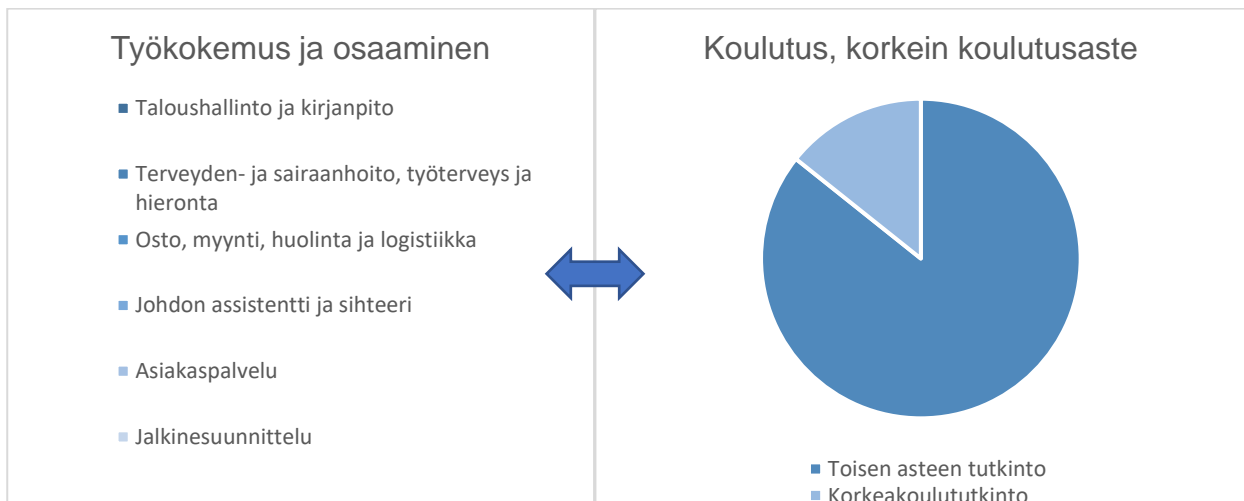
Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen haastattelutuloksia alkukartoituksen jälkeen neljän teeman: johtamisen, organisaatiokulttuurin, motivaation ja sitoutumisen näkökulmista.

Seuraavissa kappaleissa avataan tarkemmin haastateltavien näkemyksiä. Kursiivilla kirjoitetut osiot ovat lainauksia haastateltavien kertomuksista. Lainauksia on joiltakin osin saatettu muokata luettavuuden helpottamiseksi. Lainauksia ei tässä tutkimustyössä yksilöidä tiettyyn haastateltavaan, jotta anonymiteetin toteutuminen voidaan varmistaa.

8.1 Alkukartoituksen tulokset

Haastattelin kaiken kaikkiaan seitsemää henkilöä, jotka kaikki olivat haastatteluhetkellä yhdistyksen jäseniä ja heistä kuusi oli toiminut Helsingin kaupungin museon ystävät ry:n hallituksessa. Alkukartoituksessa kysyin haastateltavien roolia yhdistyksessä ja kokemusta hallitustyöskentelystä sekä selvitin haastateltavien koulutus- ja työkokemushistoriaa.

Haastateltavat voidaan ryhmitellä roolinsa perusteella kahteen eri ryhmään, joista toinen edustaa yhdistyksen hallituksen näkemystä ja toinen yhdistyksen jäsenistön näkemystä. Yhdistyksen hallituksen näkemystä on kuultu laajasti tutkimuksessa, sillä haastatteluihin osallistui hallituksen edustajia kaikista hallitusrooleista lukuun ottamatta sihteerin roolia, jota opinnäytetyön kirjoittaja edustaa.



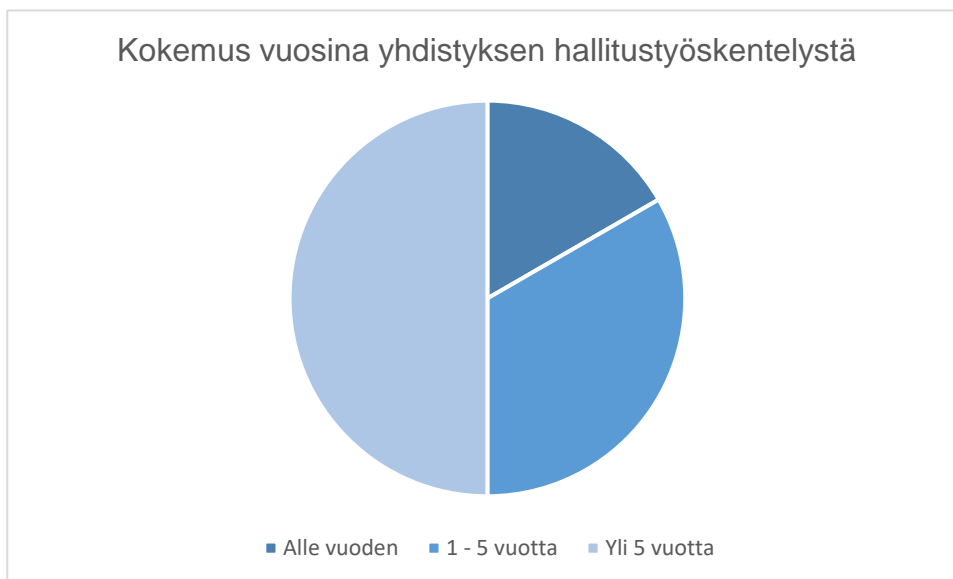
Kuvio 6. Osaamisen kokonaisuus kokemuksen ja koulutuksen näkökulmasta. N = 7.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että haastateltavat olivat pääosin opiskelleet jotakin muuta kuin historia-, kulttuuri-, taidealaa, jolla voidaan katsoa Helsingin kaupungin museon ystävät ry:n

pääosin toimivan. Haastateltavista yhdellä oli korkeakoulututkinto ja muilla oli jokin toisen asteen tutkinto. Haastateltavat ovat monelta eri aloilta, muutamalla oli sosiaali- ja terveysalan työkokemusta ja useampi oli työskennellyt liikealalla. Haastateltavista kaikilla on pitkä työura takana ja neljä heistä on tällä hetkellä työeläkkeellä. Haastateltavista ainoastaan yksi oli työskennellyt työuransa aikana museossa ja muut työskentelivät tai olivat työskennelleet jollakin alla kuin museo-, historia-, tai taidealalla.

Haastateltavista kuusi henkilöä ovat toimineet yhdistyksen hallituksessa. Yksi haastateltavista on yhdistyksen jäsen tuoden haastatteluissa esiin jäsenistön näkökulmaa. Haastateltavat edustavat monipuolisesti hallituksen rooleja: puheenjohtajaa, rahastonhoitajaa ja ns. rivijäsentä. Yhdistyksen sihteerin roolista haastateltavilla ei ole kokemusta.

Yhdistyksen hallituksen kokoonpano on virallisesti puheenjohtaja ja kuusi hallituksen jäsentä. Hallituksen kokoonpano on tällä hetkellä puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, rahastonhoitaja, sihteeri ja kolme rivijäsentä. Haastateltavista kaksi ovat viimeiseksi toimineet puheenjohtajina, kaksi rivijäsenenä, yksi rahastonhoitajana ja yksi varapuheenjohtajana. Osalla haastateltavista on kokemusta useammasta roolista aloittaen rivijäsenenä ja siirtyen siitä esimerkiksi varapuheenjohtajan tai puheenjohtajan rooliin.



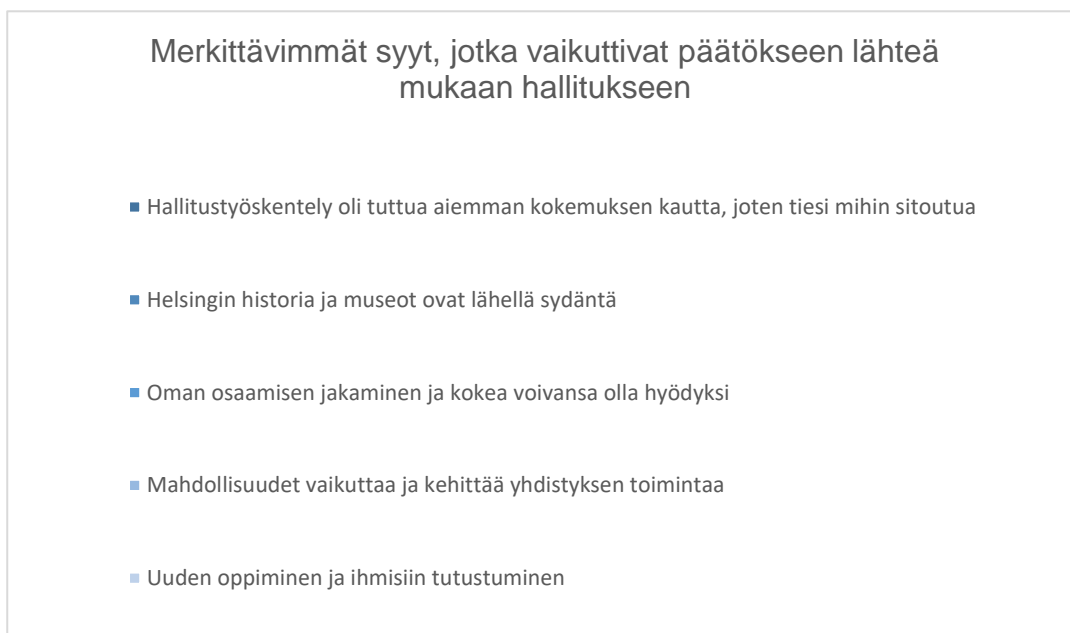
Kuvio 7. Kokemus yhdistyksen hallitustyöskentelystä. N = 6.

Hallituksessa toimineista noin puolet ovat pidemmän linjan konkareita ja heillä on kokemusta yhdistyksen hallitustyöskentelystä yli viisi vuotta (kuvio 7.). Kaksi haastateltavista oli ollut mukana hallitustyöskentelyssä 1 - 5 vuotta ja yksi haastateltavista oli suhteellisen uusi hallituksessa alle

vuoden kokemuksella. Jokaisella haastateltavalla oli lisäksi kokemusta vapaaehtoisesta hallitustyöskentelystä muista organisaatioista ja he pystyivät kertomaan haastatteluissa eri organisaatioiden toimintatapoja ja näkemyksiä kehittää toimintaa oman kokemustensa pohjalta.

Tie hallituksen jäseneksi on ollut hyvin samankaltainen haastateltavien kesken. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat lähteneensä hallitustyöskentelyyn mukaan toisen henkilön pyynnöstä ja ehdotuksesta. Ainoastaan yksi haastateltavista oli vuosikokouksen yhteydessä itse ilmoittanut kiinnostuksensa hallitustyöskentelyä kohtaan ja tuli sitä kautta valituksi. Yhdistyksen hallituksen kokoonpano muodostetaan vuosittain ja päätöksen valinnoista tekevät yhdistyksen jäsenet. Tyypillisesti kiinnostusta hallitustyöskentelyyn tiedusteltiin jonkun hallituksessa olevan toimesta hyvissä ajoin ennen vuosikokousta mutta myös vuosikokouksessa oli ehdotettu yhtä haastateltavista hallitukseen.

Yhdistyksen vuosikokouksessa voi jäsenistöstä kuka tahansa ilmoittautua käytettäväksi hallitustyöskentelyyn. Voidaan kuitenkin todeta, että hallituksen tehtäviin on pääosin valikoitunut hallituksen jäsenille tai jäsenelle jo entuudestaan tuttuja henkilöitä. Viime vuosien aikana uusia vapaaehtoisia hallituksen jäseniä on ollut haastava saada, joten tieto mahdollisista hallituspaikoista on kulkenut tutulta tutulle. Tyypillisesti hallitukseen on valittu uusia henkilöitä sen myötä, kun hallituksen jäsen on ilmoittanut luopuvansa tehtävästä. Vuonna 2023 hallituksessa varauduttiin hyvissä ajoin korvaamaan erovuoroisia henkilöitä viestimällä jäsenistölle, että hallituksessa olisi tilaa uusille jäsenille.



Kuvio 8. Merkittävimmät syyt, jotka vaikuttivat päätökseen liittyä hallitukseen. N = 6.

Kaikilla haastateltavilla oli aiempaa kokemusta yhdistystoiminnasta ja hallitustyöskentelystä liittyessään Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallitukseen. Lähes kaikki totesivat aiemman kokemuksen vaikuttaneen päätökseen liittyä hallitukseen. Kokemus toi ymmärrystä siitä mitä vapaaehtoinen hallitustyöskentely on ja mitä tarkoittaa sitoutuminen siihen. Aikaisempi kokemus myös mataldasi kynnystä lähteä mukaan, kun oli jonkinlainen käsitys mahdollisesta työmäärästä.

Kaikki haastateltavat kertoivat päätökseen vaikuttaneen oma kiinnostus Helsingin historiaa ja museotoimintaa kohtaan. Museon ystäväissä toimiminen nähtiin harrastuksena ja yhdistyksen edistämät asiat ja toiminta innostavina.

”Helsinkiläisenä minua kiinnosti Helsingin kulttuuri ja historia...Hallituksessa toimiminen antaa uutta näkymää ja uusia mahdollisuuksia osallistua sekä tarjoaa sen yhteisön. En ole kokenut tehtävää myöskään raskaaksi, koska minulla oli jo aiempaa taustaa ja osaamista, miten toimia järjestöissä.” (H7)

Muutama haastateltava kertoi päätökseen vaikuttaneen se, että he kokivat heillä olevan annettavaa yhdistykselle. He halusivat jakaa ja hyödyntää omaa osaamistaan hallitustyöskentelyssä. Hallitustyöskentelyn nähtiin myös tarjoavan mahdollisuuden oppia uutta ja tutustua uusiin ihmisiin. Halu vaikuttaa ja kehittää yhdistyksen toimintaa nousi myös yhdeksi syyksi lähteä mukaan hallitukseen.

”Meidän vapaa-ajasta taistelee niin monet jutut. Meidän tarvitsee kehittää toimintaa, jotta saadaan ihmiset käymään museoissa. Meidän pitää keksiä uudenlaisia juttuja... Museot ovat sydäntäni lähellä ja se on yksi syy, miksi halusin tulla mukaan vaikuttamaan näihin asioihin.” (H4)

8.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuriin liittyen selvitettiin haastateltavien näkemyksiä yhdistyksen arvoista, missiosta ja visiosta.

8.2.1 Arvot

Kaikki haastateltavat totesivat, ettei heillä ole tietoa yhdistyksen ”virallisista” arvoista. Osa vastaajista oli etsinyt yhdistyksen säännöistä ja muista materiaaleista mainintaa arvoista, mutta kirjattuina arvoja ei ollut löytynyt. Arvokysymys oli haastava ja osa haastateltavista ei pystynyt lainkaan kuvaamaan yhdistyksen arvoja.

Yhdistyksen arvoiksi koettiin tasa-arvoisuus ja avoimuus toiminnassa, sillä yhdistykseen ja yhdistyksen järjestämille retkille ovat kaikki tervetulleita. Yhdistyksen perustarkoituksesta juontuvien Helsingin hengen ja helsinkiläisyyden koettiin olevan arvojen ytimessä.

Muutama haastateltavista pohti, että arvojen tulisi olla yhdenmukaiset Helsingin kaupunginmuseon arvojen kanssa, sillä yhdistyksen tavoitteena on museon toiminnan edistäminen.

”Mitkä Helsingin kaupunginmuseon arvot ovat? Meidän tulee toteuttaa myös Museon arvoja. Mehän palvelemme myös museota omien jäsentemme lisäksi. Museon arvot välittyvät meidän kauttamme.” (H4)

”Museolta tulisi kysyä heidän arvoja mutta ei sopisi olla heidän arvojen kanssa ainaakaan pahasti ristiriidassa. Tulisiko arvot olla samat kuin Museolla? Emme voi mennä Museon ohi, jos heillä on jokin näkemys, miten jotakin aihetta tai teemaa tuodaan esiin. Arvot tulisi mennä yhdensuuntaisesti Museon arvojen kanssa.” (H7)

Osa haastateltavista koki, että yhdistyksen arvot olisi hyvä määritellä ja kirjata ylös.

”Arvoista ei ole puhuttu, eikä ilmeisesti niitä ole listattu. Arvoja tulee pohtia yhdessä. Hallitus voisi miettiä niitä ja esitellä laajemmin jäsenistölle.” (H6)

”En suoralta kädeltä tiedä yhdistyksen arvoja, mutta pitäisikö ne laatia. Yhdessähän ne laaditaan, eikö niin? Hallituksen kesken voisi miettiä arvoja ja esitellä jäsenistölle vuosikokouksessa.” (H2)

Vaikka yhdistyksellä ei ole määritelty ja kirjattu yhteisiä arvoja, on mielestäni tunnistettavissa kuitenkin jonkinlaisia arvoja, jotka ohjaavat yhdistyksen toimintaa ja päätöksentekoa. Kuvailisin arvoiksi avoimuuden, tasapuolisuuden ja jäsenlähtöisen toiminnan.

8.2.2 Missio ja visio

Helsingin kaupunginmuseon työn edistäminen ja helsinkiläisten museotiedon ja paikallishistorian tuntemuksen syventäminen nousivat esiin haastateltavien kertoessa yhdistyksen missiosta. Edellä mainitut tehtävät ovat myös yhdistyksen virallisiin sääntöihin kirjattu. Haastateltavat kokivat Helsingin kaupunginmuseon roolin tärkeänä osana yhdistyksen missiota. Yhdistyksen visio oli haastateltavien keskuudessa selkeästi tuntemattomampi.

”Suurin osa toimintaololle on Helsingin historian esiin tuominen jäsenistölle erilaisten retkien ja vierailujen kautta. Tavoitteemme on edistää Museon toimintaa myös rahan-keräyksellä... Visiota tuskin kukaan tietää.” (H5)

”Yhdistys antaa helsinkiläisille ja yhdistyksen jäsenille vähän erilaisen kuvan museotoiminnasta. Järjestämme jäsenillemme erilaisia retkiä. Yhdistys on Museota varten ja

yhdistys auttaa museon toiminnan edistämässä. Museon ystävät on tavallaan Museon pikkuserkku... Visio on hakusessa, ei ole perehdytetty mikä se todellinen visio on.” (H6)

Yhdistyksen sääntöjen mukaan yhdistyksen tarkoituksena on tukea ja edistää Helsingin kaupunginmuseon työhön liittyvää tutkimus-, koulutus-, neuvonta-, julkaisu- ja näyttelytoimintaa, esineistön ja tieto- ja kuva-aineiston tallentamista sekä syventää helsinkiläisten museotiedon ja paikallishistorian tuntemusta. (Patentti- ja rekisterihallitus.)

Osa haastateltavista pohti, että yhdistyksen toiminta eroaa säännöissä kerrotusta tarkoituksesta ja toiminnasta, joten sääntöjä olisi hyvä päivittää siltä osin. Sääntöjen päivittämisen lisäksi koettiin, että yhdistyksen missiotakin olisi syytä päivittää vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Yhdistyksen mission ja sääntöjen pohtimisessa ja päivittämisessä nähtiin tärkeänä yhteistyökumppanina Museo. Mission pohtimisessa nähtiin yhtenä hyödyllisenä keinona keskustelu muiden ystäväyhdistysten kanssa heidän missioista ja visioista.

”Sääntöjen mukaan yhdistyksen tarkoitus on... Mutta eihän me tätä tehdä. Tuemme Museota vain rahankeräyksellä mutta muuten toimintamme on kohdennettu vain jäsenille, eikä Museolle. Joskus aikoinaan yhdistyksen varoilla on ostettu taidetta ja lahjoitettu Museolle... Meidän olisi hyvä keskustella mikä on missiomme, sillä toimintamme eroaa säännöistämme.” (H5)

”Yhdistyksen visio, strategia ja arvot tulee miettiä yhdessä. Emme voi jatkaa enää kuten ennenkin. Toimimme sääntökirjan mukaisesti mutta se ei riitä enää. Meidän tulee saada yhdistyksestä tyylikäs, haluttava ja ajan tasalla oleva yhdistys, jossa ihmiset kohtaavat toisiaan... Meidän tulee tuottaa retkien lisäksi sosiaalista lisäarvoa jäsenille. Uusia jäseniä yhdistykseen värvää meidän omat jäsenet. Jatkuvuudesta on huolehdittava.” (H4)

8.3 Yhdistyksen menestystekijät

Haastatteluiden avulla selvitettiin haastateltavien näkemyksiä yhdistyksen vahvuuksista ja heikouksista. Näiden lisäksi kysyttiin myös kehittämisideoita.

8.3.1 Vahvuudet

Haastateltavilta kysyttiin näkemystä yhdistyksen vahvuuksista. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että yksi vahvuustekijä on yhdistyksen suuri jäsenmäärä. Vahvuustekijänä nähtiin myös se,

että ystävähdistys on Helsingin kaupunginmuseon. Tunnettu museo tuo uskottavuutta ystävähdistyksen toimintaan ja museo tuo lisäarvoa tarjoamalla yhdistyksen jäsenille kiinnostavia tapahtumia.

”Vahvuus on iso jäsenmäärä. Olemme mukana Helsingin kaupungin museon toiminnassa. Museo järjestää jäsenillemme privaattietkoja näyttelyihin, joissa kuulemme sisäpiiritietoa näyttelyistä ja tapaamme tosiamme. Näissä tapahtumissa tulee tunne, että olemme spesiaaleja. Se on iso rikkaus, kun olemme nimenomaan Helsingin kaupunginmuseon ystävähdistys. Saamme myös alennuksia museokaupasta.”

Haastateltavat mainitsivat vahvuustekijöiksi myös paikallisuuden, monipuolisen ohjelmiston ja hyvän yhteistyön Museon kanssa.

”Vahvuutemme on se, että olemme selkeästi Helsingin kaupunginmuseon ystävähdistys ja olemme paikallisesti toimiva. Helsingissä kaikki on tässä lähellä ja jäsenet tuntee jossakin määrin myös retkikohteet sijainteineen. Maaseutumuseoilla on vähemmän retkikohteita ja välimatkat pidempiä sekä liikkuminen hankalampaa... Alueellisuus on vahvuus ja voima.” (H7)

”Meillä on hallituksessa jäseniä, joilla on hyviä suhteita eri retkikohteisiin. Hyvä yhteistyö museo kanssa. Yhdistys on yhtä vahva kuin me, jotka yhdistyksen hallituksessa toimitaan. Se on meistä ihmisistä kiinni ja tietysti jäsenistä, jotka osallistuu retkille.” (H2)



Kuva 9. Sanapilvessä haastateltavien näkemyksiä yhdistyksen vahvuuksista.

8.3.2 Heikkoudet

Haastateltavilta kysyttiin näkemystä myös yhdistyksen heikkouksista ja tulevaisuuden haasteista. Huoli yhdistyksen jäsenmäärän pienentymisestä ja sen vaikutuksista negatiivisesti yhdistyksen talouteen, uusien jäsenten löytämisestä ja nykyisten jäsenten heikosta aktiivisuudesta nousi vahvasti esiin vastauksissa. Lisäksi yhdistyksen heikko näkyvyys nähtiin haasteena.

”Heikkous on se, että aika huonosti olemme saaneet aktivoitua mukaan toimintaan kuten vuosikokouksiin ja retkille.” (H5)

”Miten saisi uusia jäseniä liittymään? Uusien jäsenten saaminen on haaste.” (H6)

”Heikkouksena on se, että samat jäsenet käyvät retkillä. Mikä saisi ihmisiä laajemmin osallistumaan retkille? Olisi hyvä tietää, miksi jäsenet ylipäättään ovat mukana yhdistyksessä. Haasteena on myös se, miten saamme jäsenet pysymään. Nuoret eivät ole kiinnostuneita yhdistystoiminnasta ja yhdistyksestä pois lähteviä ei enää takaisin saa. Selkeä mahdollinen haaste on jäsenkato.” (H3)

Mielestäni heikko näkyvyys ja löydettävyyden ovat olennaisia haasteita. Yhdistyksellä ei ole omia verkkosivuja. Ainoa näkyvyys verkossa on Helsingin kaupungin museon verkkosivuilla. Yhdistys viestii jäsenilleen sähköpostitse jäsenkirjeiden muodossa mutta viestintää ei käytännössä potentiaalisille jäsenille kohdenneta. Potentiaalisille jäsenille näkyvyyttä on museon verkkosivun lisäksi ainoastaan Helsingin kaupungin museon toimipisteissä (esitteen ja rahankeräyksen yhteydessä).

Retkikohteiden suunnittelussa nähtiin haasteena fyysisen esteettömyyden huomiointi. Monet yhdistyksen järjestävät retkikohteet ovat kantakaupungissa vanhoissa rakennuksissa, joissa ei välttämättä ole esteetöntä liikkumista huomioitu. Jäsenten ikääntyminen nähtiin tulevaisuuden haasteena.

”Ei ehkä heikkous, vaan enemmänkin haasteena on saada uusia jäseniä, saada heidät liikkeelle ja osallistumaan retkille sekä maksamaan jäsenmaksut. Me kilpaillaan ihmisestä ajasta kaikkien muiden tavoin. Haasteena on se, että jäsenet vanhenee ja retkikohteiden suunnittelussa on huomioitava myös esteettömyys.” (H2)

”Jäsenistön vanheneminen on tulevaisuuden haaste. Tuntuu siltä, että yhdistyksessä ei ole paljoa nuoria jäseniä.” (H5)



Kuvio 10. Sanapilvessä haastateltavien näkemyksiä yhdistyksen heikkouksista ja haasteista.

8.3.3 Kehittämisideat

Haastateltavilta kysyttiin, miten he kehittäisivät yhdistyksen toimintaa. Vastauksissa nousi vahvasti esiin ideoita kehittää viestintää, viestintäkanavia ja tapahtumaohjelmistoa.

"Meillä ei ole näkyvyyttä riittävästi. Missä meidän toiminta ja tiedot näkyvät? Museon aulassa on vain yksi esite, joka sekin pitäisi uudistaa. Museon nettisivuilla pitäisi päästä myös paremmin näkyviin. Yhdistyksen järjestämä rahankeräys museota varten voisi myös näkyä museon nettisivuilla." (H7)

"Meillä voisi olla jokin yhteinen vapaamuotoinen kokoontuminen "get together". Jokin luentokin voisi olla, jossa jäsenet voisivat osallistua keskusteluun. Tai sitten jokin osallistava tapahtuma. Sellaisen voisi järjestää vaikka talvipuutarhassa." (H1)

"Meillä voisi olla jokin luento tai muu tapahtuma, johon kutsuisimme kaikki jäsenet paikalle. Pitäisi olla joku porkkana, että saisimme jäsenet toimimaan aktiivisemmin ja saisimme tapahtumiin väkeä enemmän." (H6)

Uusien jäsenten rekrytoimiseksi pohdittiin muun muassa historiikin julkaisemista ja museon järjestämien näyttelyiden avajaisten hyödyntämistä. Helsingin kaupunginmuseo järjestää näyttelyiden avajaisiltoja, joihin muiden kutsuvieraiden lisäksi myös ystävyhdistyksen jäseniä kutsutaan. Näiden avajaisiltojen lisäksi Helsingin kaupunginmuseo on järjestänyt näyttelyiden avajaisten etkoja, joihin on kutsuttu ainoastaan ystävyhdistyksen jäsenet aveceineen.

”Meillä voisi olla historiikki, johon kirjataan joka vuosi tapahtumat. Lisäksi siinä voisi olla avata yhdistyksen historiaa ja miksi yhdistys on alun perin perustettu. Se olisi erinomainen jäsenistön ja hallituksen jäsenistön rekrytoinnissa.” (H5)

”Jäsenistön rekrytointia ajatellen museon näyttelyiden avajaiset ovat erinomainen paikka rekrytoida uusia jäseniä yhdistykseen. Myös museon ystäville järjestetyillä etkoilla voisi rekrytoida uusia jäseniä, kun sinne osallistuu jäsenten aveceja. Museon ystävien järjestämissä tapahtumissa ja retkillä voisi rekrytoida taas uusia hallituksen jäseniä.” (H5)

Lisäksi haastateltavat kokivat tärkeäksi jäsenten tuntemisen ja heidän toiveiden huomioimisen entistä paremmin yhdistyksen toiminnassa. Näiden parantamiseksi haastateltavat mainitsivat muun muassa jäsenkyselyn, toiminnan avoimuuden lisäämisen ja yhteisten vapaaehtoisten kokoontumisten järjestämisen.

”Jäsenet tulisi tuntea paremmin. Voisimme toteuttaa jäsenkyselyn ja kysyä jäseniltä miksi liittyi jäseneksi, mitä odottaa jäsenyydeltä ja millaisia retkikohteita toivoisi. Voisimme myös ottaa hallituksen kokoukseen välillä jonkin jäsenen mukaan suunnittelemaan ohjelmistoa.” (H4)

”Voisimme meilata meidän hallituksen kokousten pöytäkirjat jäsenille avoimuuden nimissä. Tämä hallitus ei ole mikään salaseura. Avoimuutta olisi syytä lisätä ja osallistaa jäseniä, joka taas sitouttaa heitä. Kaikki eivät halua hallitukseen mutta mielellään kehittäisivät yhdistyksen toimintaa.” (H4)

”Mitä jäsenet odottaa yhdistykseltä? Voisimme järjestää joskus retkien jälkeen vapaaehtoisia kahvitteluita, joissa voisi yhdessä puida muun muassa retkien antia. Alkuun kahveilla voisi olla joku hallituksen jäsenistä fasilitoimassa ”tilaisuutta” mutta ehkä ei tarvitsisi muuten mukaan hallituksen jäseniä.” (H2)



Kuvio 11. Sanapilvessä haastateltavien ideoita yhdistyksen kehittämiseksi.

8.4 Yhdistyksen ja hallituksen johtaminen

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä vastaa yhdistyksen hallitus. Hallitusta johtaa yhdistyksen puheenjohtaja, joka toimii myös hallituksen puheenjohtajana.

Haastateltavien näkemys hallituksen tehtävistä ja vastuista oli pääosin yhdenmukainen. Hallituksen tehtävien ja vastuiden koettiin perustuvan yhdistyksen sääntöihin ja yhdistyslakiin. Sääntömääräisten tehtävien, taloudellisen vastuun ja yhdistyslain noudattamisen lisäksi hallituksella nähtiin olevan myös henkistä vastuuta kuten jatkuvuudesta huolehtimista ja vastuunkantamista omasta toiminnastaan.

”Hallituksen tehtävänä on ylläpitää yhdistystä ja kaikkien tulee huolehtia tehtävistä mitä on sovittu. Lisäksi jokaisen tulee hoitaa yhteisesti tehtäviä, että ei jää vain yhden hoidettavaksi.” H6

”Hallituksen tehtävänä on noudattaa sääntöjä. Hallituksella on myös taloudellinen vastuu esimerkiksi kirjanpidosta. Henkinen vastuu on pitää yhdistys hengissä ja huolehtia jatkuvuudesta.” H3

Haastateltavat nostivat esiin yksittäisten hallituksen jäsenten rooleja, kuten puheenjohtajan, rahastonhoitajan ja sihteerin roolia ja korostivat erityisesti näiden toimivan keskinäisen yhteistyön merkitystä. Hallituksen johtaminen nähtiin olevan puheenjohtajan vastuulla, vaikka toisaalta puheenjohtajan asema nähtiin olevan tasavertainen suhteessa muihin hallituksen jäseniin.

”Puheenjohtaja, rahastonhoitaja ja sihteeri on sellainen kolmikanta, että jos se yhteistyö ei toimi, niin toiminta ei pysy kasassa. Tämä pätee mihin tahansa rekisteröityyn yhdistykseen.” H7

”En näe puheenjohtajan roolia erityisen merkittävänä, se on enemmän kokoustekninen rooli. Kaikilla hallituksen jäsenillä on tärkeä rooli ja kaikki ovat samanvertaisia roolista riippumatta. On tärkeää, että hallitus on tasavertainen ja ilmapiiri on keskustelevalta.” H4

Puheenjohtajan vastuulla koettiin olevan tiedon jakaminen, aktiivisuus toiminnassa, yhteistyön edistäminen niin hallituksen jäsenten kesken, kuin museon välillä. Haastateltavat arvostivat puheenjohtajan toiminnassa tasapuolisuutta, avoimuutta ja muiden huomioimista.

”Puheenjohtajan pitää olla hyvin humaani ja hyväksyä, että ihmiset ovat erilaisia sekä suhtautua tasapuolisesti kaikkiin”. H7

”Puheenjohtajan tulee olla napakka ja jämpä.” H6

”Puheenjohtajan tulee pehmeästi koittaa saada aktivoitua hallituksen jäseniä toimintaan. Eikä niin, että puheenjohtaja johtaa puhetta ja sihteeri tekee kaikki työt. Puheenjohtajan tulee tehdä muutakin ja olla aktiivinen, eikä vain allekirjoittaa papereita. Sellainen ei motivoi muita ja sihteeri hukkuu työhön.” H5

”Puheenjohtajan tulee saattaa tieto kaikille ja täytyy ymmärtää tämän tärkeys. Avoimuutta ja ei tiedonpanttausta... Hallituksen jäsenten pitää olla tietoisia mitä tapahtuu, vaikka eri mieltä voi olla.” H7

”Puheenjohtaja on yksi muista hallituksen jäsenistä, ei voi toimia autoritäärisesti.” H5

”Puheenjohtajan tulee kuunnella puhumisen lisäksi ja rohkaista hallituksen jäseniä osallistumaan toiminnan kehittämiseen.” H3

8.4.1 Onnistumiset ja haasteet

Haastateltavien näkemystä hallitustyöskentelystä ja hallituksen johtamisen nykytilasta selvitettiin muutamien eri kysymysten kautta. Toisessa kysymyksessä selvitettiin haastateltavien näkemystä

siitä, millaisia onnistumisia ja haasteita oli koettu hallitustyöskentelyssä ja hallituksen johtamisessa. Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, millaiset asiat olivat toimineet ja mitä asioita voisi kehittää sekä miten kehittäisi hallitustyöskentelyä ja hallituksen johtamista.

Haastateltavat kokivat hallituksen johtamisen sujuneen pääosin hyvin, mutta konkreettisia esimerkkejä onnistumisista ei noussut esiin. Kun haastateltavilta kysyttiin, millaisia onnistumisia he olivat havainneet johtamisessa, lähes kaikki vastaukset liittyivät enemmän yhdistyksen johtamiseen tai yleisesti ottaen hallitustyöskentelyyn. Vastauksissa onnistumiset eivät henkilöityneet hallituksen johtamisesta vastaavaan puheenjohtajaan, vaan niiden koettiin kumpuavan yhteisestä työstä ja jokaisen panostuksesta. Hallitustyöskentelyyn liittyviä onnistumisia mainittiin muun muassa hyvä hallituksen jäsenten välinen yhteistyö ja luottamus, toimiva viestintä ja sujuvat kokoukset.

”Hallituksen kokoukset toimivat hyvin: alkavat ajallaan ja eivät jumita. Kokouksissa on ollut psykologisesti turvallinen ilmapiiri.” H3

”Onnistumisena on ollut se, että olemme tehneet tiivistä yhteistyötä ja koko hallitus on tiennyt kaikki asiat eli tietoa on jaettu ja olemme luottaneet toisiimme.” H6

”Yhteistyö ja keskinäinen viestintä.” H7



Kuvio 11. Sanapilvessä haastateltavien näkemyksiä hallitustyöskentelyn onnistumisista ja vahvuuksista.

Haastateltavat olivat kokeneet hallitustyöskentelyssä ja hallituksen johtamisessa muun muassa yhteistyöhön, tasapuoliseen työmäärään ja kokousteknisiin asioihin liittyviä haasteita. Johtamisen haasteisiin liittyen vastauksissa painottui jonkin verran puheenjohtajan rooli ja vastuu.

”Etäisyys on joskus näkynyt ihmisten välillä ja se on vaikuttanut yhteistyöhön. Arjen yhteistyö ei oikein toimi, jos on kovin etäisiä toisilleen.” H7

”Haasteena on se, että retkien järjestäminen keskittyy vain muutamille henkilöille. Tämä on meille harrastus ja moni käy töissä, joten tästä voi tulla rasite, jos työt keskittyvät vain tietyille henkilöille. Tehtävien on syytä jakautua tasaisemmin.” H3

”Puheenjohtajan tulisi olla jämäpimpi ja edetä esityslistan mukaisesti. Puheenjohtajan tulee pitää yllä järjestystä.” H6



Kuva 12. Sanapilvessä haastateltavien näkemyksiä hallitustyöskentelyn ja johtamisen haasteista.

Haasteltavien jakamat kokemukset haasteista hallituksen johtamisessa jäi suhteellisen niukaksi, joka voi johtua siitä, ettei haastateltavat ole kokeneet erityisen suuria haasteita johtamisessa. Haasteiden tunnistamisen lisäksi haastateltavat pohtivat mahdollisia uhkia, joita voisi hallituksen johtamisessa kohdata. Tunnistetut uhat liittyivät muun muassa suureen työmäärään, kuormittumiseen, henkilökemiaan, johtamiseen ja henkilömuutoksiin.

”Jos hallituksen puheenjohtaja on kovin kiireinen ja kuormittuu tehtävistä, se voisi olla haaste.” H3

”Henkilökemiahaasteita voi tulla. Autoritäärinen johtaminen ei yhdistyksessä toimi. Jos annetaan käskyjä, niin ei ole enää kivaa.” H5

”Haasteita voi tulla henkilöltä toiselle tiedon siirtämisessä, jos vaihtuu henkilöt... Miten tehtäviä siirretään uusille henkilöille.” H6

8.4.2 Kehittämisideat

Haastateltavilla vaikutti olevan monenlaisia ideoita hallitustyöskentelyn kehittämiseen. Haastatelluissa nousi esiin monipuolisesti ideoita, joista osa liittyi yleisesti ottaen yhdistyksen toiminnan kehittämiseen, osa hallitustyöskentelyn kehittämiseen ja vain muutama idea liittyi hallituksen johtamisen kehittämiseen. Haastateltavat panostaisivat muun muassa hallituksen keskinäiseen ryhmähenkeen ja tutustumiseen sekä toiminnan suunnitteluun kuten arvojen, strategian ja vision laatimiseen. Hallitustyöskentelyn kehittämiseksi muutama haastateltavista mainitsi konkreettisena ideana yhteisen kehittämispäivän ja osa pohti virtuaalisten kokousten hyödyntämistä.

”Ryhmähenkeä olisi hyvä kehittää ja tutustumista. Hallitustyöskentely vaatii myös kokouksen asioiden ulkopuolella olemista ja tutustumista. Voisi olla muutakin kuin agendan asioita.” H2

”Hallituksen kokousten ja vuosikokouksen lisäksi voisi olla kehittämispäivä... Se voisi olla puolipäiväinen, jossa pohtisimme, mitä linjataan ja miten toimitaan. Se olisi yhdessä oppimista ja siinä pitäisi olla Museolta myös joku mukana.” H7

”Kirjataan arvot, strategia ja visio. Asetetaan tavoitteita ja katsotaan miten ne toteutuvat. Tämä sitouttaa myös meitä hallituksen jäseniä tähän toimintaan. Raameja tarvitaan.” H4

”Lisätään pitkäjännitteisyyttä toimintaan. Neljä jäsenkirjettä vuodessa ja mennään siinä syklissä, mutta hallitus katsoo kuitenkin pidemmälle. Hallituksen tulee kokoontua, mutta ei vain museovierailuja varten.” H3



Kuvio 13. Sanapilvessä haastateltavien ideoita hallitustyöskentelyn ja johtamisen kehittämiseksi.

8.4.3 Hallituksen jäsenmäärä

Yhdistyksen sääntöjen mukaan hallituksessa tulee olla kuusi hallituksen jäsentä sekä hallituksen puheenjohtaja, jota kutsutaan yhdistyksen puheenjohtajaksi. Yhdistyksen hallituksen henkilömäärä on vuosien varrella vaihtunut ja aikoinaan hallituksen jäsenmäärä on ollut jopa kymmenen. Hallituksen jäsenmäärän pienentämiseen oli osaltaan vaikuttanut se, että kokoukset oli helpompi saada päätösvaltaisiksi pienemmällä osallistujamäärällä.

Haastatteluiden yhteydessä nousi esiin hallituksen jäsenmäärä ja sen päivittäminen. Haastateltavien kesken esiintyi näkemyseroja hallituksen jäsenmäärästä. Osa haastateltavista koki, että suurempi jäsenmäärä voisi vaikeuttaa toiminnan suunnittelua ja vaikuttaa hallitusten kokousten päätösvaltaisuuteen, jos kokousten osanottajamäärä jäisi pieneksi. Jäsenmäärän kasvattamista perusteltiin sillä, että laajempi hallituskokoonpano mahdollistaisi monipuolisemman toiminnan tehtävien jakaantuessa laajemmin usealle henkilölle. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että hallituksen jäsenmäärän olisi hyvä olla joustava.

”Hallituksen jäsenmäärä on nyt sopiva eli kuusi. Määrän ei tule missään nimessä olla vähempää, koska silloin tulisi paljon töitä per henkilö.” H3

”Jäsenmäärä voisi olla liukuva, esimerkiksi 4-6 jäsentä voisi olla hyvä ja se olisi joustavampaa. Nyt on tarkka kuusi henkilöä se määrä. Suuri jäsenmäärä olisi ongelma.”

H6

”Hallituksen jäsenmäärää tulisi muuttaa. Määrää tulisi suurentaa ja jäsenmäärän tulisi olla joustava.” H4

”Hallituksen jäsenmäärä tulisi olla 6-10 henkilöä eli joustava. Toiminta ei voi lakata siihen, jos ei saada riittävästi hallitukseen.” H5

Hallituksen jäsenmäärän lisäksi keskusteluun nousi hallituskauden pituus. Yhdistyksen tämänhetkiset säännöt eivät määrittele hallituskauden pituutta. Hallituskauden pituuden määrittämistä perusteltiin sillä, että hallitukseen saisi vaihtuvuutta muutoksen myötä. Osa koki hallituskauden määrittämisen aiheuttavan riskiä toimintaan, jos vapaaehtoisia hallitukseen tulijoita ei löytyisikään.

8.5 Motivaatio osallistua ja sitoutua hallitustyöskentelyyn

Motivaation ja sitoutumisen teemaa lähestyttiin kysymällä haastateltavilta, mitä hallitustyö merkitsee heille henkilökohtaisesti. Kaikista haastateltavista huomasi haastatteluiden edetessä vahvan motivaation toimia yhdistyksen parhaaksi ja sitoutumisen hallitustyöskentelyyn. Yhdistyksen toiminnassa mukana oleminen merkitsi uuden oppimista, oman osaamisen jakamista, verkostoitumista, yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä merkityksellisten aiheiden parissa. Hallituksessa toimimisen kuvattiin myös antavan tietynlaisen aseman, jonka avulla voi vaikuttaa asioihin ja ajaa yhdistyksen etuja.

”Hallituksessa toimiminen antaa uusia näkemyksiä eri asioihin. Siinä oppii kaikkea uutta.” H6

”Saan uusia kontakteja ja voin verkostoitua. Parasta on, jos ihmiset verkostoituu keskenään retkillä, koska ihmisten yhteensaattaminen on minulle tärkeää.” H4

”Yhteisöllisyyttä ja rakkaudesta lajiin. Se on harrastus ja se on mielenkiintoista sekä innostavaa. Haluaa jakaa myös muiden kanssa tätä iloa.” H3

”Mukava olla järjestämässä ja suunnittelemassa toimintaa. Mukaviin ihmisiin kiva tutustua... Tämä hallitustyöskentely antaa yhteisön ja oman tiimin. Jokaisella on tarve kuulua yhteisöön kuitenkin.” H2

Hallituskokemuksen koettiin voivan olla hyödyksi myös työelämässä ja tämä voisi motivoida lähtemään mukaan hallitustyöskentelyyn.

”Työelämässä myös arvostetaan sitä, että toimii vapaaehtoisena yhdistyksissä. Tämä voi toimia myös ponnahduslautana erilaisiin vaikuttamisfoorumeihin kuten vaikkapa kaupunginvaltuustoon.” H1

8.5.1 Lähivuosien tavoitteet ja haasteet

Haastateltavien näkemykset lähivuosien hallitustyöskentelyn tärkeimmistä tavoitteista ja suurimmista haasteista olivat samansuuntaisia.

Hallituksen lähivuosien tärkeimpiä tavoitteita haastateltavien mukaan ovat jäsenistön aktivoiminen, tiivis yhteistyö Museon kanssa ja innovatiivinen sekä mielenkiintoinen ohjelmisto.

”Tärkeimmät tavoitteet ovat jäsenistön aktivoiminen ja toiminnan mielekkyyden säilyttäminen. Yhdistyksen pitäisi todella tehdä sitä, mitä varten yhdistys on olemassa.” H5

”Tärkeimmät tavoitteet ovat retkien järjestäminen, tiivis yhteistyö museon kanssa, tiedottaminen.” H3

”Tavoitteet ovat jäsenhankinta ja kiinnostavien tapahtumien järjestäminen. Tavoitteita voisimme myös yhdessä miettiä.” H2

”Minimityöskentelystä proaktiiviseen ja innovatiiviseen toimintaan. Meidän tulee tutustua jäsenistöön ja tarjota ohjelmaa, myös vastaamaan sosiaaliseen tarpeeseen.” H4

Suurimpina lähivuosien haasteet liittyivät uusien hallituksen jäsenten löytämiseen, jäsenkatoon ja toiminnan säilymiseenä kiinnostavana niin hallituksen jäsenten, kuin yhdistyksen jäsentenkin näkökulmasta.

Huoli yhdistyksen jatkuvuudesta oli haastateltavien keskuudessa ilmeinen ja huoli liittyi sekä yhdistyksen jäsenkatoon, että hallituksen jäsenkatoon. Osa haastateltavista muisteli aikoja, jolloin yhdistyksen vuosikokoukseen osallistui useita kymmeniä jäseniä. Viime vuosina vuosikokouksen osanottajamäärä on jäänyt hyvin pieneksi, jopa alle kymmeneen henkilöön. Tämä voi kertoa siitä, ettei jäsenet ole kiinnostuneita yhdistyksen hallinnollisesta puolesta. Heikko osanotto vuosikokouksissa voi liittyä myös siihen, että yhdistyksen jäsenet eivät tunne hallitustyöskentelyä ja mahdollisuuksia vaikuttaa yhdistyksen toimintaan vuosikokousten kautta.

”Jäsenkato on todellinen haaste. Pahimmassa tapauksessa yhdistys pitää lopettaa. Ja se, että hallitus ei saisi pysymään hallituksessa jäseniä. Varajäsenjärjestelmäkään ei ole yhdistyksen hallituksessa, pitäisi olla sekin.” H6

”Miten saa ihmisiä mukaan hallitukseen, se on haaste. Vuosikokoukseen jos ei ole osallistujia, emme saa edes pöytäkirjan tarkastajia. Nyt ollut vain muutamia hallituksen ulkopuolisia.” H3

”Haasteena on saada hallitukseen uusia jäseniä. Vuosikokousasiat ovat vähän muodollisia ja puisevia, niin se ei kiinnosta riittävästi tulemaan paikan päälle. Kokouksen yhteydessä tulisi olla jotain muuta tapahtumaa myös, jotta ihmisiä saa paikan päälle.”

H2

Käsitykseni mukaan tulevaisuuden tunnistetut haasteet ja tärkeimmät tavoitteet liittyvät hallitustyöskentelyn ytimeen eli motivaatioon ja sitoutumiseen. Yhdistyksen jäsenmäärän pienentyminen ja hallituksen kokoonpanon säilyttäminen ovat haasteita, jotka vaativat panostamista nykyisiin jäseniin mutta samalla myös uusien jäsenten löytämiseen. Uusia yhdistyksen ja hallituksen jäseniä rekrytoimassa on hyvä tunnistaa mikä heitä motivoi ja millä keinoin voisi vaikuttaa heidän sitoutumiseen.

8.5.2 Tulevaisuuden veto- ja pitovoima

Haastattelut vahvistivat tutkijan aiempaa käsitystä siitä, että yhdistyksen hallituksen ehdokkaiden puute on todellinen uhka yhdistyksen jatkuvuuden kannalta. Haasteena on löytää uusia ehdokkaita hallitukseen ja varmistaa hallitustyöskentelyn vetovoimaisuus. Lisäksi toimivan hallituksen tulisi huolehtia siitä, että hallitustyöskentelyssä on riittävästi pitovoimaa olemassa olevien hallituksen jäsenten näkökulmasta.

Hallitustyöskentelyn veto- ja pitovoimaan liittyvän kysymyksen avulla johdateltiin haastateltavia pohtimaan keinoja vaikuttaa vetovoiman ja pitovoiman säilymiseen sekä lisäämiseen. Haastateltavilta kysyttiin, miten yhdistys voisi varmistaa, että hallitustyöskentelyssä on tulevaisuudessa veto- ja pitovoimaa. Ideoita tuli hallitustyöskentelyn näkyväksi tekemiseen, viestintään, keskinäisen luottamuksen ja arvostamisen vahvistamiseen.

”Meidän tulisi tehdä näkyväksi hallituksen jäseniä, olla esillä ja esittäytyä. Hallituksen on hyvä olla monimuotoinen: erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä...Keskinäistä luottamusta on hyvä vahvistaa, jotta jokainen kokee sen paremmin omakseen.” H2

”Jäsenet luulee, että työssäkäyvillä ei ole tähän aikaa. Tämä sopii työssä käyvillekin. Meidän olisi hyvä kirkastaa omaa mainettamme ja vahvistaa rooliamme.” H3

”Meidän täytyy kohdella toisiamme hyvin ja arvostavasti. Meillä on tietotaitoa, josta tulee pitää kiinni... Jäsenkyselyllä voisi kartoittaa, millaisia jäsenemme ovat ja mitä annettavaa heillä voisi olla hallitustyöskentelyyn, sillä tarvitsemme jatkuvasti uusia ideoita.” H4

”Meidän tulisi markkinoida hallitustyötä. Voisimme lisätä jäsenkirjeen mukaan erillisen esitteen hallitustyöskentelystä.” H6

8.5.3 Motivointi- ja sitouttamiskeinot

Hallitustyöskentelyn veto- ja pitovoimatekijöihin liittyvä kysymys oli laaja ja seuraavien kysymysten avulla oli tarkoitus pureutua tarkemmin motivointi- ja sitouttamiskeinoin. Haastateltavilta kysyttiin, millä keinoilla voisi motivoida uusia ehdokkaita lähtemään mukaan hallitustyöskentelyyn sekä millä keinoilla hallituksen jäseniä voisi sitouttaa hallitustyöhön.

Haastateltavat mainitsivat motivointikeinoiksi muun muassa erilaiset tapahtumat, hallitustyöskentelyn näkyvyyden lisääminen, vapaaehtoisten hallitusehdokkaiden hakeminen ja viestintä.

”Jäsenkirjeessä kysyttiin vapaaehtoisia hallitukseen, se oli hyvä idea. Meidän täytyy myös olla aktiivisia kyselemään mukaan hallitukseen. Lähestyä henkilökohtaisesti ja tasapuolisesti geneerisesti kirjeessä.” H2

”Tehdään esite, missä lukee tulevat tapahtumat ja ”tule jäseneksi”-kehotus. Meidän tulee kertoa, mikä se lisäarvo on olla ylipäätään jäsenenä.” H4

”Jäsenkirje ei ole riittävä saamaan jäseniä kiinnostumaan hallitustyöskentelystä... Monet pelkää ennakkoon mitä se homma on, kun ei tiedä ja keitä ne muut henkilöt ovat hallituksessa. Jos tulisi vaikka ensin kuunteluoppilaaksi hallitukseen siten, ettei tule tehtäviä hoidettavaksi. Se motivaatio löytyy ihmisestä itsestään.” H6

Uusien hallituksen jäsenten motivointikeinojen lisäksi haastateltavat pohtivat keinoja sitouttaa jo olemassa olevia hallituksen jäseniä. Ideat hallitustyöskentelyyn sitouttamiseen jäivät pääosin pohdinnan tasolle ja konkreettiset ideat liittyivät yhteiseen tekemiseen ja hallitustyöskentelyn kevyenä ja mielekkäänä säilyttämiseen. Suurin osa haastateltavista koki, että sitoutuminen lähtee ihmisestä itsestään ja sitoutumiseen olisi hankala vaikuttaa.

”Vuorovaikutus, kuuleminen ja yhteinen tekeminen sitouttaa. Voisimme mennä vaikka tutustumaan muihin museoihin yhdessä hallituksen kanssa.” H7

”Niin kauan kuin kokee, että voi antaa jotakin, niin on sitoutunut.” H4

”Sitoutuminen lähtee ihmisistä itsestään, mutta siihen vaikuttaa millainen henki on, mitä siitä saa itselleen ja että on mukavaa.” H2

”Meidän täytyy olla hyviä tyyppejä ja toiminnan tulee olla riittävän kevyttä. Meidän tulee tutustua toisiimme. Nyt hallituksessa on uusia tyyppejä, joten tulisi tutustua toisiimme. Sitoutuminen lähtee ihmisestä itsestään.” H3

”Ei mitenkään voi vaikuttaa sitoutumiseen, se pitää lähteä ihmisestä. Mielenkiintoon se liittyy. Rahallinen korvaus ei ole mahdollisuus, se pitää olla jotain muuta mitä pysyisi antamaan, esimerkiksi jonkun lahjan.” H6

Haastateltavista kukaan ei nostanut esiin taloudellista korvausta hallitusten jäsenten motivointi- ja sitouttamiskeinona. Muutamilta haastateltavilta kysyttiin näkemystä voisiko hallitustyöskentelystä saada taloudellisen korvauksen. Vastajaat olivat yksimielisiä ja suhtautuivat kielteisesti perustaen näkemyksensä yhdistyksen suhteellisen pieneen budjettiin.

8.6 Yhteenveto tuloksista

Tässä osiossa esitellään taulukoiden muodossa yhteenveto haastatteluiden keskeisistä tuloksista.

Tutkimustulosten perusteella haastateltavilla oli melko yhdenmukainen käsitys yhdistyksen missiosta, mutta arvojen ja vision koettiin olevan epäselvät.

Taulukko 1. Yhdistyksen arvot, missio ja visio.

Teema	Tulokset
Organisaatiokulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • arvot eivät ole tiedossa • missio: Helsingin kaupunginmuseon työn edistäminen ja helsinkiläisten museotiedon ja paikallishistorian tuntemuksen syventäminen • visio ei ole selkeä

Yhdistyksen vahvuustekijöiksi (taulukko 2) tunnistettiin muun muassa suuri jäsenmäärä, paikallisuus ja monipuolinen toiminta. Yhdistyksen haasteet ja uhat liittyivät heikkoon näkyvyyteen, jäsenmäärän vähenemiseen, ja uusjäsenhankintaan. Vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi haastateltavat kertoivat kehittämisideoista, joista osa liittyi viestinnän ja näkyvyyden parantamiseen sekä tapahtumien kehittämiseen.

Taulukko 2. Yhdistyksen vahvuudet, heikkoudet ja haasteet sekä kehittämisideat.

Teema	Tulokset	
Yhdistyksen menestystekijät ja kehittämisideat	Vahvuudet: <ul style="list-style-type: none"> • suuri jäsenmäärä • tunnettu emomuseo • monipuolinen ohjelmisto ja hyvät jäsenedut • paikallisuus • yhteistyö emomuseon kanssa 	Heikkoudet ja haasteet: <ul style="list-style-type: none"> • vähän aktiivisia jäseniä • jäsenten vanheneminen • jäsenkato • uusjäsenhankinta • näkyvyys
	Kehittämisideat <ul style="list-style-type: none"> • historiikki • jäsenkysely • yhdistyksen esitteen uusiminen • avajaisten hyödyntäminen jäsenhankinnassa • museon verkkosivuilla näkyvyyden parantaminen • osallistava tapahtuma • retkien jälkeiset kokoontumiset 	

Haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä yhdistyksen ja hallituksen johtamiseen. Onnistumisiksi tunnistettiin avoin kommunikaatio, viestintä ja yhteistyö. Haasteena koettiin toisinaan työmäärän jakautuminen epätasaisesti ja ihmisten välisen ”henkisen etäisyyden” vaikuttavan heikentävästi yhteistyöhön. Johtamiseen liittyviä kehittämisideoita oli muun muassa virtuaalisten kokousten hyödyntäminen, kehittämispäivä, arvojen, strategian ja vision määrittäminen ja yhteishengen parantaminen.

Taulukko 3. Yhdistyksen ja hallituksen johtamisen onnistumiset ja haasteet sekä kehittämisideat.

Teema	Tulokset	
Johtaminen ja kehittämisideat	Onnistumiset <ul style="list-style-type: none"> • avoin kommunikaatio ja viestintä • yhteistyö • keskinäinen luottamus • sujuvat kokoukset 	Haasteet <ul style="list-style-type: none"> • tasapuolinen työmäärä • etäisyys ihmisten välillä • kokoukset • yhteistyö
	Kehittämisideat <ul style="list-style-type: none"> • virtuaaliset kokoukset • kehittämispäivä • arvojen, strategian ja vision määrittäminen • tutustumista ja yhteishengen nostamista • pitkäjänteisyyden lisääminen toimintaan • hallituksen jäsenmäärä 	

Haastateltavat kokivat hallitustyöskentelyn mahdollisuutena toimia kiinnostavien aiheiden parissa, oppia uutta, jakaa omaa osaamista, verkostoitua ja kokea yhteisöllisyyttä. Hallitustyöskentelyn lähivuosien tavoitteet ja haasteet liittyvät jäsenistön aktivoimiseen, jäsenmäärän vähenemiseen, uusien hallituksen jäsenten löytämiseen ja yhdistyksen toiminnan kiinnostavana pitämiseen. Hallituksen jäsenten sitouttamiseksi haastateltavat näkivät tärkeänä hallitustyön säilyttämisen mielekkäänä ja kevyenä. Uusien hallituksen jäsenten motivoimiseksi ideoitii muun muassa tapahtumia, hallitustyöskentelyn näkyväksi tekemistä ja hallitukseen vapaaehtoisesti haluavien kartoittamista.

Taulukko 4. Motivaation ja sitoutumisen keskeisimmät tulokset sekä veto- ja pitovoiman kehittämisideat.

Teema	Tulokset	
Motivaatio ja sitoutuminen	Hallitustyöskentelyn edut ja hyödyt <ul style="list-style-type: none"> • uuden oppiminen • oman osaamisen jakaminen • verkostoituminen • yhteisöllisyys ja yhteistyö • toimiminen merkityksellisten asioiden parissa 	
	Lähivuosien hallituksen tärkeimmät tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> • jäsenistön aktivoiminen • tiivis yhteistyö museon kanssa • innovatiivinen ja mielenkiintoisen ohjelmiston luominen 	Lähivuosien hallituksen suurimmat haasteet <ul style="list-style-type: none"> • uusien hallituksen jäsenten löytäminen • jäsenkato • toiminnan säilyttäminen kiinnostavana hallituksen jäsenten ja yhdistyksen jäsenten näkökulmasta
Kehittämisideat hallitustyöskentelyn veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi	Veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi: <ul style="list-style-type: none"> • hallitustyöskentelyn näkyväksi tekeminen • viestinnän parantaminen • hallituksen keskinäisen luottamuksen ja arvostamisen vahvistaminen 	
	Potentiaalisten hallituksen jäsenten motivoimiseksi: <ul style="list-style-type: none"> • erilaiset tapahtumat • hallitustyöskentelyn näkyvyyden lisääminen • vapaaehtoisten hallitusehdokkaiden hakeminen ja viestintä 	Nykyisten hallituksen jäsenten sitouttamiseksi: <ul style="list-style-type: none"> • tekemisen säilyttäminen mielekkäänä ja kevyenä • "sitoutuminen lähtee ihmisestä itsestään", joten siihen on hankala vaikuttaa

9 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä syyt vaikuttavat hallituksen potentiaalisia jäseniä lähtemään mukaan hallitustyöhön ja mitkä tekijät sitouttavat hallitustyöskentelyyn. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus kysymyksiin: Mikä kiinnostaa Helsingin Kaupunginmuseon ystävät ry:n hallitustyöskentelyssä? Ja mikä saa sitoutumaan hallitustyöskentelyyn?

Opinnäytetyöni tarkoitus oli vastata kohdeorganisaation tarpeeseen tunnistaa hallitustyöskentelyyn liittyviä motivaatiotekijöitä ja sitoutumiseen vaikuttavia syitä. Opinnäytetyön tavoitteena on tukea yhdistyksen tavoitetta houkutella ja löytää motivoituneita sekä ammattitaitoisia hallituksen jäseniä varmistamaan Helsingin Kaupunginmuseon ystävät ry:n elinvoimaisuuden säilyminen tulevaisuudessa.

Aihetta tutkittiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia ongelmia ja tulevaisuuden haasteita hallitustyö sisältää?
2. Mitkä asiat motivoivat lähtemään mukaan Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n vapaaehtoiseen hallitustyöskentelyyn?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat hallitustyöhön sitoutumiseen?
4. Millainen on kiinnostava ja houkutteleva vapaaehtoisen hallitustyöskentelyn toimenkuva?
5. Miten Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry saisi mukaan motivoituneita ja ammattitaitoisia hallituksen jäseniä?

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia ja haastateltavien vastauksia yllä oleviin kysymyksiin. Tutkimusaineistoa vertaillaan tietoperustaan ja tutkijan omaan kokemukseen sekä näkemykseen. Luvussa esitellään myös johtopäätöksiä ja kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi lukuun sisältyy tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden analysointi ja luvun lopun pohdintaosiossa käsitellään opinnäytetyön prosessia ja oman oppimisen arviointi.

9.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön haastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää yhdistyksen organisaatiokulttuurin ja johtamisen nykytilaa. Haastateltavat pohtivat myös yhdistyksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä hallitustyöskentelyyn liittyviä motivointi- ja sitoutumistekijöitä. Haastatteluiden tavoitteena oli laajentaa ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat haastateltavien hallituksen jäsenten motivaatioon toimia ja sitoutua vapaaehtoiseen hallitustyöhön Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:ssä. Lisäksi tavoitteena oli laaja ymmärrys siitä, millaiset tekijät ja syyt voisivat motivoida potentiaalisia hallituksen jäseniä lähtemään mukaan vapaaehtoiseen hallitustyöhön.

Organisaatiokulttuuriin linkittyvät arvot, missio ja visio käsitteinä vaikuttivat olevan osalle haastateltavista henkilöistä entuudestaan tuntemattomia. Haastattelukysymyksiä ei esitetty sanan varsinaisessa muodossa organisaatiokulttuuriin liittyen, sillä se on käsitteenä laaja ja ilman ennakkoon perehtymistä vaikea kuvailtava. Heikkalan (2001, 111) mukaan organisaatiokulttuuri on johtamiseen ja organisaatioihin liittyvistä käsitteistä haastavin ja se on hankalasti mitattavissa sekä epävirallinen. Organisaatiokulttuuriin liittyen haastateltavat kuvailivat näkemyksiään yhdistyksen arvoista, missiosta ja visiosta.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, ettei yhdistyksellä määritelty arvoja. Perälä ym. (2008, 45) mukaan yhdistysten arvopohja on yhdistelmä yhdistyksen johtohenkilöiden ja jäsenten arvoja. Arvojen kertovat mikä toiminta ja tavoite on tärkeämpää ja arvokkaampaa kuin jokin toinen. Arvoihin liittyvistä saaduista vastauksista voi päätellä, että haastateltavat eivät tunnistanee yhdistyksellä olevan tietynlaisia arvoja. Haastateltavat eivät lähteneet pohtimaan laajemmin yhdistyksen arvo maailmaa mutta arvoihin liittyvä määrittelemistyö koettiin tärkeänä.

Saaduista haastatteluvastauksista voidaan todeta, että yhdistyksen missio oli haastateltavien näkemyksen mukaan suhteellisen selkeä. Käsitteily missiosta perustui valtaosin yhdistyksen virallisiin sääntöihin, jotka useampi haastateltava otti esiin vastauksessaan. Kuuluvaisen (2015, 59) mukaan organisaation perustarkoitus on syntynyt joko suunnittelun, löytämisen tai ymmärtämisen lopputuloksena. Perustarkoitus eli missio on muuttumaton. Visioon liittyvissä vastauksissa ilmeni samansuuntaista pohdintaa kuin arvoissa: visiota ei oltu määritelty ja siitä syystä tulevaisuuden tavoitetila ei ollut kirkas.

Kuuluvainen (2015, 53) on kuvannut vision koostuvan perustarkoituksesta ja samassa suunnassa olevista arvoista. Visio määrittää tavoitteen, johon toiminnalla tähdätään. Tämä teoria tukee tutkijan käsitystä siitä, ettei yhdistyksen visio voi olla kirkas, jos yhdistyksen arvot ovat epäselvät. Missio tarvitsee rinnalleen selkeän arvopohjan, jotka luovat suunnan tulevaisuuden tavoitetilalle.

Yhdistyksen menestystekijöiksi ja vahvuuksiksi tunnistettiin muun muassa suuri jäsenmäärä, tunnettuus, paikallisuus ja kiinnostava sekä monipuolinen toiminta. Yhdistyksen vahvuudet ovat tärkeää tunnistaa ja kirjata, jotta yhdistyksessä voidaan vahvistaa entisestään tunnistettuja vahvuuksia. Haastateltavista lähes kaikilla on kokemus yhdistyksen hallitustyöskentelystä, joten tunnistetut vahvuudet kertovat erityisesti hallituksen jäsenten näkemyksen. Tutkijan näkemyksen mukaan edellä mainitut vahvuudet ja menestystekijät ovat hallituksen jäsenille merkityksellisiä asioita, joten ne osaltaan vaikuttavat myönteisesti myös hallituksen jäsenten motivaatioon toimia ja sitoutua hallitustyöhön.

Yhdistyksen heikkoudet ja uhat nousivat selkeästi esiin haastattelutuloksista. Haasteet liittyivät yhdistyksen jäsenten passiivisuuteen osallistua yhdistyksen järjestämille retkille ja heikkoon näkyvyyteen. Uhiksi tunnistettiin jäsenmäärän pienentyminen ja uusien jäsenten saaminen. Yhdistyksen jäsenmäärän trendi on ollut viime vuosina laskeva. Laskusuuntaa selittää osittain jäsenistön vanheneminen ja sen myötä luonnollinen poistuma. Uusia jäseniä ei ole menetettyjen jäsenten kanssa samassa suhteessa liittynyt jäseniksi, joten trendillä on ollut heikentävä vaikutus myös yhdistyksen talouteen. Haastattelutuloksista ilmeni, että hallituksen jäsenet arvostavat hallitustyöskentelyssä tietynlaista keveyttä ja kiinnostavaa sekä mukavaa yhteistä tekemistä. Yhdistyksen heikkouksilla ja tulevaisuuden uhkatekijöillä voi olla heikentävä vaikutus yhdistyksen hallituksen jäsenten motivaatioon ja sitoutumiseen. Tunnistetut heikkoudet ja uhat vaativat hallituksen jäseniltä pohdintaa ja mahdollisten kehittämistoimenpiteitä, jotka osaltaan vaativat aikaresurssia ja panostamista. Heikkouksien kehittäminen ja uhiin varautuminen toisivat hallitustyöhön myös haastavien aiheiden käsittelyä ja mahdollisesti hankalien päätösten tekemistä, jolloin hallitustyössä painottuisi haastateltavien arvostamien asioiden lisäksi muut teemat.

Haastatteluissa tuli ilmi hyviä ideoita ja ehdotuksia Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n toiminnan kehittämiseksi. Kehittämissideat olivat: näyttelyiden avajaisten hyödyntäminen uusijäsenhankinnassa, historiikin tekeminen, jäsenkyselyn toteuttaminen ja yhteisten vapaamuotoisten kokoontumisten järjestämisen.

Somerikiven (2011, 33-35) mukaan yhdistyksen hallituksen vastuulla on hoitaa yhdistyksen asioita yhdistyslain mukaisesti. Lisäksi hallituksen tehtävänä on huolehtia ja valvoa kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon järjestämisestä sekä huolehtia strategiasta, toimintasuunnitelmasta, työsuhteista ja toiminnasta. Haastattelutulokset osoittavat, että Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallituksen rooli ja tehtävät ovat teorian kanssa pääosin yhdenmukaisia. Tutkimustuloksissa hallituksen vastuissa ja tehtävissä painottui erityisesti sääntömääräiset tehtävät, yhdistyslain noudattaminen ja taloudellinen vastuu. Laki- ja sääntömääräisten velvoitteiden lisäksi koettiin myös henkistä vastuuta, joka tutkijan näkemyksen voisi pitää sisällään vastuun kantamista muun muassa yhteistyötä ja sen edistämistä sekä toiminnan jatkuvuudesta huolehtimista kuten strategian, toimintasuunnitelman ja muun toiminnan suunnittelua.

Haastattelutuloksissa nousi esiin puheenjohtajan, rahastonhoitajan ja sihteerin roolit ja näiden välinen yhteistyön merkitys. Puheenjohtaja, rahastonhoitaja ja sihteeri tekevät tyypillisesti tiivistä yhteistyötä, joten kitkattomaan yhteistyöhön on hyvä panostaa. Tutkija näkee hyvällä yhteistyöllä olevan vaikutus myös puheenjohtajan, rahastonhoitajan ja sihteerin motivaatioon hoitaa tehtäväänsä ja sitoutua siihen. Toimimaton yhteistyö taas vaikuttaa päinvastoin motivaatioon ja sitoutumiseen.

Haastattelutuloksissa hieman yllättävää oli se, että puheenjohtajan rooli ei korostunut erityisesti muista hallituksen jäsenten rooleista esimerkiksi aseman näkökulmasta. Puheenjohtajan rooli nähtiin tasavertaisena suhteessa muihin hallituksen jäseniin. Tutkija odotti puheenjohtajan roolin korostuvan vahvemmin haastatteluissa. Kaikkien hallituksen roolien tasavertaisuuteen saattaa vaikuttaa se, että kyseessä on nimenomaan vapaaehtoinen hallitustyöskentely. Vapaaehtoisuus tuo tietynlaista joustavuutta hallitustyöskentelyyn, vaikka hallituksen jäsenille saattaa olla sovittuja tiettyjä vastuita. Puheenjohtajalla koettiin kuitenkin olevan suurin vastuu muun muassa tiedon jakamisesta ja yhteistyön edistämisestä. Tutkija näki hallituksen puheenjohtajan roolin tutkimustuloksia vahvemmin johtajana, jonka tehtävänä on johtaa hallitusta ja johtaa hallituksen kanssa yhteistyössä yhdistystä. Puheenjohtajan toivottiin olevan aktiivinen ja tasapuolinen, joka edistää avoimuutta ja huomioi muita hallituksen jäseniä. Puheenjohtajan toiminnassa arvostettiin inhimillisiä piirteitä, joka myös kertoo osittain siitä, millaista ilmapiiriä ja henkeä hallitustyöskentelyssä toivotaan olevan. Inhimillisten ja pehmeiden arvojen voi nähdä liittyvänkin vapaaehtoiseen hallitustyöhön, kuten vapaaehtoistoimintaan yleisesti ottaen.

Varsinaiset haastattelukysymykset eivät sisältäneet kysymyksiä liittyen hallituksen jäsenten lukumäärään tai hallituskauden pituuteen. Ennen haastatteluja en osannut odottaa, että hallituksen lukumäärä nousisi keskusteluissa esiin. Esitin muutamalle haastateltavalle hallituksen jäsenmäärään liittyvän lisäkysymyksen, koska aihe oli aikaisemmissa haastatteluissa noussut esiin. Haastattelutulokset osoittavat, että näkemykset sopivasta hallituksen jäsenmäärästä jakautuivat selvästi: joidenkin mielestä jäsenmäärää olisi hyvä kasvattaa ja joidenkin mielestä vähentää tai pitää samana. Yksimielisiä oltiin siitä, että hallituksen jäsenmäärä olisi hyvä olla joustava, jota se ei tämänhetkisen sääntöjen mukaan ole. Hallituskauden pituuden määrittäminen jakoi myös mielipiteitä puolesta ja vastaan.

Tutkimustulokset kertovat haastateltavien hallituksen jäsenten motivaatiosta ja sitoutumisesta hallitustyöskentelyyn. Vaikka hallituksessa toimiminen merkitsi eri asioita eri henkilöille, yhteistä kaikille oli tunne toimia merkityksellisten ja kiinnostavien aiheiden parissa. Tutkija näkee hallitustyöskentelyn sen hallinnollisesta ja säännelystä puolesta riippumatta olevan verrattavissa harrastustoimintaan. Vapaaehtoinen hallitustyöskentely kuten harrastustoiminta tapahtuu vapaa-ajalla, työn ulkopuolella. Haastateltavat kertoivat, että hallituksen toiminnassa mukana oleminen antaa muun muassa mahdollisuuden oppia uutta ja jakaa omaa osaamista. Lisäksi hallitustyöskentelyn koettiin tarjoavan mahdollisuuden verkostoitua, tehdä yhteistyötä ja kokea yhteisöllisyyttä. Nämä esiin tulleet hyvät puolet ja hyödyt ovat mielestäni verrattavissa harrastuksiin ylipäätään. Vapaaehtoisen hallitustyöskentelyn ja harrastustoiminnan yhteneväisyydet tuovat uudenlaista näkökulmaa motivaation ja sitoutumisen pohdintaan. Hallitustyöskentelyssä korostuu harrastustoimintaan nähden tiimityö,

yhteisen hyvän ja edun eteen toimiminen sekä sääntömääräiset ja yhdistyslain mukaiset vastuut ja tehtävät.

Haastattelutuloksissa nousi esiin hallitustyöskentelyn lähivuosien haasteet. Tunnistettuja haasteita ovat muun muassa yhdistyksen jäsenmäärän väheneminen, uusien hallituksen jäsenten löytäminen ja yhdistyksen toiminnan säilyminen kiinnostavana. Hallitusta haastavat erityisesti sellaiset asiat, joiden juurisyihin olisi syytä paneutua. Yksi tunnistettu haaste liittyy hallituksen jäseniin: millä keinoilla uusia hallituksen jäseniä voisi löytää? Miten yhdistys näyttäytyisi kiinnostavana ja vetovoimaisena hallitustyöskentelyä harkitsevalle? Mikä potentiaalisia hallituksen jäseniä voisi motivoida osallistumaan? Tämä tunnistettu haaste osoittaa myös tämän tutkimustyön hyödyllisyyden ja tarpeellisuuden. Hallituksen jäseneksi voi valikoitua henkilö, joka on yhdistyksen jäsen. Uusien hallituksen jäsenten haasteen taustalla vaikuttaa toinen tunnistettu haaste, joka liittyy jäsenmäärän vähenemiseen. Jäsenmäärän väheneminen tulisi saada pysäytettyä, jotta hallitukseen löydetään myös tulevaisuudessa ammattitaitoisia ja motivoituneita jäseniä. Viime vuosien aikana jäsenmäärä on pienentynyt ja samanaikaisesti hallituksen kokoonpanosta päättävien vuosikokouksien osallistujamäärä on pudonnut, jolloin hallitukseen vapaaehtoisten henkilöiden määrä on vähentynyt. Tässä opinnäytetyössä käsitellään vapaaehtoisen hallitustyöskentelyn motivaatiota ja sitoutumista ja tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu yhdistyksen jäsenten motivaatio- ja sitoutumistekijät, jotka olisivat yhdistyksen kehittämisen kannalta hyödylliset tunnistaa.

Haasteeksi tunnistettiin yhdistyksen toiminnan säilyminen kiinnostavana. Tämä haaste linkittyy kahteen edellä mainittuun haasteeseen. Jotta yhdistyksen toiminta säilyisi kiinnostavana, olisi tunnistettava hallituksen jäsenten sekä yhdistyksen jäsenten osalta, mikä yhdistyksen toiminnassa kiinnostaa ja millainen toiminta voisi kiinnostaa? Hallituksella ei tällä hetkellä ole kokonaiskuva siitä, mitä hallituksen jäsenet keskenään pitävät toiminnassa kiinnostavana, eikä siitä, mitä yhdistyksen jäsenet pitävät kiinnostavana. Tämä tutkimus tarjoaa kuitenkin tietoa hallituksen jäsenten näkemyksistä. Toiminnan kiinnostavuuden juurisyihin olisi syytä jatkossakin paneutua, jotta hallituksen jäsenten ja yhdistyksen jäsenten näkemyksistä ja odotuksista voidaan saada jonkinlainen kokonaiskuva. Toisaalta on syytä myös pohtia, onko toiminnassa tällä hetkellä jo jotakin kehitettävää, sillä yhdistyksen jäsenmäärä on jo pienentynyt. Yhdistyksen toiminnan kiinnostavuudella on selkeä yhteys niin jäsenten motivaatioon ja sitoutumiseen, kuin hallituksen jäsentenkin motivaatioon ja sitoutumiseen.

Hallitustyöskentelyn veto- ja pitovoimaa tulisi vahvistaa, jotta myös tulevaisuudessa yhdistyksellä olisi ammattitaitoinen ja motivoitunut hallitus. Tutkimustuloksissa nousi esiin veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi muun muassa seuraavia ideoita: hallitustyöskentelyn näkyväksi tekemisen, vies-

tinnän parantamisen sekä hallituksen jäsenten välisen luottamuksen ja arvostamisen vahvistamisen. Uusien jäsenien motivoimiseksi ideoitiin erilaisia tapahtumia, hallitustyöskentelyn näkyväksi tekemistä ja hallitukseen vapaaehtoisesti haluavien kartoittamista. Olemassa olevien hallitusten jäsenten sitouttamiseksi ilmenneet ideat olivat haastateltavien osalta enemmän pohdintaa, kuin konkreettisia ideoita. Tämän taustalla saattaa vaikuttaa se, että haastateltavat kokivat sitoutumisen lähtevän ihmisen omista motiiveista ja halusta toimia vapaaehtoisesti jonkin asian edistämiseksi, jolloin sitoutumiseen olisi ulkopuolelta hankala vaikuttaa. Tuloksista voisi vetää varovaisen johtopäätöksen: vapaaehtoisesti hallituksessa toimiva henkilö on lähtökohtaisesti sitoutunut, sillä jokin on motivoinut alun perin lähtemään mukaan hallitukseen. Eli tulisiko lähtökohtaisesti pyrkiä vaikuttamaan enemmän potentiaalisten hallitusjäsenten motivaatioon kuin jo olemassa olevien sitouttamiseen?

Konkreettiset ideat hallitustyöskentelyn veto- ja pitovoiman haasteiden taklaamiseksi jäivät vähäisiksi. Tämä hieman yllätti, sillä hallituksen jäsenkato oli tunnistettu yhdeksi suurimmaksi uhaksi yhdistyksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Hallituksen jäsenten sitoutuminen ja potentiaalisten jäsenten motivointi ovat haastavia aiheita ja tutkimustulokset kertovat, ettei kenelläkään vastaajista ole tietoa, kuinka asian voisi mutkattomasti ratkaista. Hankalan aiheen lisäksi konkreettisten ideoiden vähyyden saattaa kertoa siitä, että yhdistys ei ole aikaisemmin kokenut haastavia aikoja ja hallituksen ei ole ”tarvinnut” pohtia aihetta. Hallitustyöskentelyssä on painottuneet positiivisemmat teemat sekä aiheet ja tähän on osaltaan varmasti vaikuttanut se, että kyseessä on vapaa-ajalla tapahtuva toiminta. Kun kyseessä on vapaaehtoinen ja vapaa-ajalla tapahtuva toiminta on mukavampi panostaa positiivisiin aiheisiin, eikä välttämättä käsitellä ja ruotia haasteita ja mahdollisia uhkia.

9.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuskohteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut tuottaa valmista mallia hallituksen jäsenten motivointiin ja sitouttamiseen. Työn on tarkoitus enemmänkin toimia keskustelun avauksena ja luoda pohjaa keskustelulle ja pohdinnalle. Hallituksen jäsenten yhteisen keskustelun kautta olisi hyvä määritellä yhdistyksen tavoitteita ja konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus esitellä syksyllä 2023 yhdistyksen hallituksen kokouksessa. Aiheen ja keskeisten tulosten esittelyn avulla hallituksen jäsenille syntyy yhteinen ymmärrys motivaatio- ja sitouttamistekijöistä ja yhdistyksen hallituksen jäsenten näkemyksistä. Tutkimustulokset osoittavat, että hallituksen jäsenillä on odotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi. Tutkimustuloksien keskusteluihin tulisi varata riittävästi aikaa, jotta hallitukselle syntyy yhteinen näkemys kehittämistoimenpiteistä ja niiden aikataulusta.

Opinnäytetyön pääteemojen ja haastatteluiden pohjalta on luotu kehittämiskohteista kooste (Kuvio 14), jonka tarkoituksena on tuoda esiin eri keinoja, joilla voidaan vahvistaa yhdistyksen hallituksen

veto- ja pitovoimaa. Kooste kokoaa haastatteluissa esiin tulleita toimenpide-ehdotuksia ja opinnäytetyönkirjoittajan ehdotuksia. Kehittämisehdotukset voidaan pääpiirteittäin jakaa nykyisen hallituksen jäsenten sitouttamiseen ja potentiaalisten hallituksen jäsenten motivointiin.

Yhdistyksen toiminnan suunnittelun ja organisoinnin tueksi olisi hyödyllistä rakentaa hallituksen voimin toiminnan vuosikello. Vuosikello tukee yhdistyksen vision ja tavoitteiden toteutumista konkretisoimalla toimenpiteitä. Tutkimustulokset nostivat esiin yhdistyksen strategian ja arvojen puuttumisen, joten niiden määrittämistyölle olisi tarve. Selkeällä strategialla ja yhteisillä arvoilla on vaikutus niin nykyisen hallituksen jäsenten sitoutumiseen kuin potentiaalisten jäsenten motivaatioon lähteä mukaan toimintaan, jonka tuntee ”omakseen”. Strategian ja arvojen määrittämistyön voisi toteuttaa hallituksen keskinäisessä ”strategiapäivässä”, jota voisi jatkojalostaa vuosittain järjestettäväksi kehittämispäiväksi. Yhdistyksen strategiassa olisi hyvä huomioida tässä tutkimuksessa tunnistetut haasteet ja suunnitella toimenpiteitä yhdistyksen hallitustyöskentelyn veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi.

Tutkimustuloksissa tuli ilmi tarve hallituksen jäsenten välisen yhteistyön vahvistamiselle. Yhteistyön ja sitoutumisen näkökulmasta vapaamuotoiset tapaamiset ja tutustumiset olisivat hyödyllisiä. Yhdistyksen hallitustyöskentelyssä arvostettiin toiminnan mielekkyyttä, kepeyttä ja yhdessä tekemistä. Nämä vahvuudet sitouttavat ja niitä olisi hyvä entisestään vahvistaa. Vapaamuotoiset tapaamiset vahvistavat myös keskinäistä luottamusta, kun hallituksen jäsenet tutustuvat toisiinsa ja yhteinen ymmärrys lisääntyy. Toiminnan mielekkäänä säilymisen kannalta olisi tärkeää kuulla ja tunnistaa yksilötasolla: mitkä asiat ja tekijät motivoivat ja innostavat yksilötasolla. Hallituksen jäsenten on hyvä tunnistaa omien mielenkiinnonkohteiden ja kuormitustekijöiden lisäksi myös toisten rajoja. Lisäksi voisi järjestää vapaamuotoisia tapaamisia, jotka voisivat toimia väylinä tehdä näkyväksi hallituksen toimintaa ja motivoida mukaan hallitustyöskentelyyn.

Yksi konkreettinen kehittämissuositus liittyy hallituksen jäsenmäärään, jonka voisi päivittää joustavaksi. Joustava hallituksen jäsenmäärä tuo nimensä mukaisesti toimintaan joustavuutta: mikäli hallitukseen ei ole potentiaalisia jäseniä saatavilla, voi hallitus jatkaa toimintaansa pienemmällä jäsenmäärällä. Tämä toimii myös toisinpäin: hallitus voi toimia myös laajemmalla kokoonpanolla, mikäli osaavia ja motivoituneita jäseniä on useampia. Jäsenmäärään tehtävistä tulisi tehdä sääntömuutos, jonka yhteydessä säännöt olisi hyvä myös käydä muutoin läpi ja tarvittaessa päivittää. Tutkimustuloksissa nousi esiin idea hallituksen ”kuunteluoppilaan” -roolista. Mielestäni roolin hyödyllisyyttä voisi hallituksen kesken pohtia. Virallisesti tässä roolissa tulisi todennäköisesti toimia yhdistyksen hallituksen jäsenenä, mutta tämä antaisi mahdollisuuden roolissa toimivalle tutustua halli-

tustyöskentelyyn ja pohtia hallitustyöskentelyn sopivuutta. Tällainen joustavuus voisi madaltaa kynnystä osallistua hallitustyöskentelyyn ja kokemuksen kautta hallitus voisi löytää uusia motivoituneita jäseniä.

Viestinnän kehittäminen nousi tutkimustuloksissa yhdeksi kehittämiskohteeksi. Viestinnällä on vaikutus niin nykyiseen hallituksen jäsenistöön kuin potentiaaliin jäseniin. Viestinnän kehittämisen ensisijaisena kohderyhmänä näen yhdistyksen jäsenet. Viestinnän kehittämisen osalta olisi hyvä pohtia nykytilan näkökulmasta muun muassa jäsenkirjeiden vuosittaista määrää ja sykliä, jäsenkirjeiden sisältöä ja yhdistyksen näkyvyyttä verkkosivuilla. Yhdistyksen näkyvyyttä museon verkkosivuilla tulee todennäköisesti lisäämään suunnitelmissa oleva Helsingin kaupunginmuseon verkkosivujen uudistus. Museon verkkosivujen lisäksi olisi hyvä pohtia olisiko yhdistyksen omille verkkosivuille tarvetta. Viestinnän pääpaino on tällä hetkellä olemassa olevissa jäsenissä. Koska yhdistys tavoittelee uusia jäseniä, tulisi viestinnän painopistettä siirtää potentiaalisten jäsenten tavoittamiseen. Yhdistyksen kannattaisi tuoda jäsenyyden hyödyt ja jäsenedut selkeämmin esiin: mitä yhdistys tarjoaa jäsenilleen? Kehittämisehdotuksena voisi pohtia myös yhdistyksen historiikin kirjoittamista. Lisäksi yhdistyksen olisi hyvä koostaa jonkinlaiset pääviestit strategiasta, missiosta, visiosta ja arvoista sekä päivittää lyhyt esittely yhdistyksestä ja jäsenyyden hyödyistä.

Haastattelutuloksissa nousi esiin sosiaalisen median kanavat, joissa toistaiseksi yhdistyksellä ei ole käytössä. Yhdistyksen hallituksen olisi hyvä keskustella sosiaalisen median kanavista ja tehdä päätös asian osalta. Mikäli hallitus päättää perustaa sosiaalisen median kanavat, on tärkeää määritellä kanavat, kanavakohtaiset strategiat, kohderyhmät ja vastuut sekä keskustella sisällöistä ja aika- ja henkilöresursseista.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin motivaatiota osallistua ja sitoutua vapaaehtoiseen hallitustyöskentelyyn, joten kehittämisehdotukset pohjautuvat tähän tavoitteeseen. Tutkimustuloksissa tunnistetut tulevaisuuden haasteet ja tärkeimmät tavoitteet linkittyvät tämän opinnäytetyön ytimeen eli motivaatioon ja sitoutumiseen. Jäsenkato on tunnistettu selväksi haasteeksi ja tämän haasteen ytimessä on uusien jäsenien löytäminen, jonka tueksi tarvitaan tietoa motivaatio- ja sitouttamistekijöistä. Jäsenkadon uhka liittyy hallituksen lisäksi yhdistyksen jäsenistöön. Tässä tutkimuksessa pääpaino oli hallituksen jäsenissä mutta yhtä tärkeä aihe tutkittavaksi olisi yhdistyksen jäsenet.

Tutkimustuloksissa nousi esiin viestintäänkin linkittyvä kehittämisehdotus, jäsenkyselyn toteuttaminen. Jäsenkysely olisi toiminnan kannalta hyödyllinen mutta menee hieman tämän tutkimuksen ulkopuolelle, joten ehdotan jäsenkyselyä jatkotutkimuskohteeksi. Jäsenkyselyn avulla saisi paremman käsityksen yhdistyksen nykytilasta, jäsenten odotuksista ja toiveista. Kyselyn kautta voisi

saada hyödyllisiä ideoita yhdistyksen toiminnan kehittämiseen ja jäsenten näkemyksiä voisi hyödyntää yhdistyksen strategian ja arvojen määrittämistyön tukena. Jäsenkyselyn voisi sisällyttää toiminnan vuosisuunnitteluun ja toteuttaa kyselyn vuosittain.



Kuvio 14. Kehittämistoimenpiteet pääteemojen mukaisesti jaoteltu.

9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa olennaista on reliabiliteetti eli mittauksen luotettavuus ja validiteetti eli mittarin tarkkuus. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kokonaisuus on laajempi kuin vain reliabiliteetti ja validiteetti. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaan hyödyntää siirrettävyyden pohdintaa: olisivatko tutkimustulokset mahdollisia muussa ympäristössä ja olisiko siellä mahdollista tutkia teemaa toistamiseen? Luotettavuuden arviointiin vaikuttavat tutkijan pyrkimys havainnollistaa ja selkeyttää yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin vaiheita. Luotettavuus on arvioitaessa sitä helpommin, mitä läpinäkyvämmiin tutkija on omaa päättelypolkuansa havainnollistanut. (Puusa & Juuti 2020.)

Puusan & Juutin (2020) mukaan kaiken tutkimuksen tavoitteena tulee olla todellisuuteen pyrkivien prosessien, tulosten luotettavuuden ja eettisten kysymysten osalta. Tutkijan on huomioitava tutkimuseettinen tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunta määrittää hyvän tieteellisen käytännön (HTK) peruseräiksi luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon. Tieteellisen työn tekemisessä on suunniteltava, toteutettava ja dokumentoitava

toimintaa huolellisesti. Aineiston omistajuudesta ja käyttöoikeuksista, käsittelemisestä ja julkisuudesta tulee sopia ennen aineistonkeruun aloittamista. HTK:n ohjeen mukaan tulisi edistää aineiston avoimuutta mahdollisuuksien mukaan. (Tutkimuseettisen neuvottelukunta 2023, 11-14.)

Olen perehtynyt Arenen opinnäytetöiden eettisiin periaatteisiin ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohjeeseen. Olen lisäksi tutustunut Haaga-Helian opinnäytetöiden lähdeviittausten ohjeistukseen ja kirjannut lähdeviittaukset huolellisesti ohjeita noudattaen. Opinnäytetyön tutkimusaineistoa on käsitelty huolellisesti ja luottamuksellisesti. Haastattelukutsuissa on kuvattu haastatteluiden kulkua, aineiston käsittelyä ja luottamuksellisuutta. Haastattelut tallennettiin kännykällä ja ääninauhurilla ja litteroitiin asianmukaisesti. Analysoin aineistoa pian haastatteluiden jälkeen, jotta ne olivat vielä tuoreena mielessä. Analysointivaiheessa haastateltaville lisättiin numerotunniste (H1-H7). Opinnäytetyön ohjaajalle on luovutettu haastateltavien nimet numerotunnisteineen. Opinnäytetyö valmistuttua tallennetut haastattelut ja litteroinnit poistetaan. Opinnäytetyössä ei mainita haastateltavien nimiä, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy.

Haastateltavien lukumäärä oli haastatteluiden alkaessa pääosin päätetty mutta haastattelujen alkamisen myötä haastateltavaksi pyydettiin hallituksen jäsenten lisäksi yhdistyksen jäsentä, jotta saisi hieman laajempaa näkökulmaa aiheeseen. Ojasalon ym. (2014, 111) mukaan saturaatiopiste saavutetaan, kun uusista haastatteluista ei ole enää saatavilla uutta olennaista tietoa kehittämistehtävän osalta. Haastatteluiden aikana en seurannut saturaatiopisteen saavuttamista mutta jällenpäin voidaan todeta saturaatiopisteen saavutetuksi, sillä prosessin loppupään haastattelut eivät tuottaneet olennaisesti uutta tietoa.

Luotettavuuden pohdinnassa tulisi huomioida myös puolueettomuuden näkökulma. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on asettanut ja luonut tutkimusasetelman, joten tutkija ei ole täysin puolueeton. Olennaista puolueettomuuden pohdinnassa se kuinka tutkija kuulee ja ymmärtää haastateltavia ja miten paljon tutkijan iällä, sukupuolella ja asemalla on vaikutusta siihen, miten kuulemaansa havainnoi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.)

Pohdin opinnäytetyön kirjoittamisen varrella useasti puolueettomuutta. Pysin kuulemaan ja ymmärtämään haastateltavia ja vastaanottamaan tiedot sellaisenaan suodattamatta niitä omien kokemusteni tai näkemysteni kautta. Tasapainoilu puolueettomuuden kanssa mielestäni näkyy opinnäytetyössä varovaisuutena tuoda esiin omia näkemyksiäni. Olen tietoinen oman roolini yhdistyksen sihteerinä ja hallituksen jäsenen voivan vaikuttaa tutkimukseen ja tulosten analysointiin.

Tutkimuskohteen valintaan vaikuttaa tyypillisesti tutkijan henkilökohtainen motivaatio ja näkemys. Tutkijalla on yleensä tutkimusaiheesta esiymmärrys, joka ohjaa tiedon hankkimisessa. Esiymmärryksen muodostumiseen on voinut vaikuttaa esimerkiksi opiskelun kautta muodostunut ymmärrys,

joka auttaa tulkitsemaan ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on yleensä sitoutunut läheisesti tutkimuskohteeseen. Tästä johtuen tutkijan omakohtaisten kokemusten vaikutus on tavanomaista ja hyväksyttyä laadullisessa tutkimuksessa. (Puusa & Juuti 2020.)

Ojasalon ym. (2014, 49) mukaan kehittämiskohdetta valitessa on hyvä pohtia kuka lopullisen aiheen todellisuudessa määrittää ja miksi kehittämistehtävä toteutetaan. Sain vapaasti valita kohdeorganisaatioon liittyvän tutkimuskohteen. Prosessin edetessä omat ajatukseni kirkastuivat aiheen tiimoilta ja kehittämiskohde täsmentyi, joten koin oman edistymisen kannalta mielekkääksi sen, että olin saanut itsenäisesti valita kehittämiskohteen, aikataulun sekä etenemisen.

9.4 Opinnäytetyön prosessi ja oman oppimisen reflektointi

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut vuoden mittainen matka, joka on opettanut paljon. Olen lue-
nut laajasti kirjallisuutta johtamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta sekä syventänyt osaamistani yhdistystoiminnasta. Olen saanut kokemusta tutkimuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä tiedon hankinnasta.

Opinnäytetyöprosessi on toisinaan kulkenut sujuvasti ja välillä työ on ollut sivussa muiden kiireiden keskellä. Prosessin suurimmat haasteet liittyvät ajankäyttöön. Opinnäytetyösuunnitelma on luettavissa liitteissä (Liite 4).

Alkuperäinen tavoitteeni oli saada opinnäytetyö valmiiksi puolessa vuodessa, mutta jo prosessin alkumetreillä huomasin, että tavoite oli liian optimistinen. Opinnäytetyön aiheen pohtimisessa meni pitkä aika, sillä halusin valita aiheen, jonka tutkimisesta voisi olla aidosti hyötyä yhdistyksen toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön aihe-ehdotuksen tein toukokuussa 2022 ja kesällä aloitin kirjallisuusaineistoon tutustumisen ja työn tavoitteiden sekä rajausten pohdinta.

Opinnäytetyön haastavin vaihe oli teoreettisen viitekehyksen muodostaminen. Tämän jälkeen syksyllä 2022 alkoi tietoperustan kirjoittaminen. Teoriaosuutta kirjoittaessa tuntui usein siltä, etteivät eri teemat keskustele keskenään ja kokonaisuus sekavaksi kokonaisuudeksi. Helmikuussa 2023 sain uudenlaista virtaa opinnäytetyön edistämiseen, kun pääsin aloittamaan tutkimusosuuden. Ke-
vällä työ alkoi edistymään verkkaisemmin. Haastattelut olivat erittäin kiinnostavia ja aineiston analysointi sujui pääosin hyvin.

Oppimisen lisäksi opinnäytetyö on antanut paljon. Olen prosessin aikana saanut syventyä Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n toimintaan ja tutustunut paremmin haastattelemiin henkilöihin. Olen iloinen siitä, että sain valita omatoimisesti opinnäytetyöni aiheen, joka minua kiinnosti. Olen tyytyväinen aiheen valintaan ja tutkimukseen, sillä tiedän tulosten olevan hyödyllisiä yhdistyksen toiminnalle. Yhdistyksessä vastaavanlaista tutkimusta ei muutoin olisi todennäköisesti toteutettu,

sillä toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja resurssit ovat vähäiset. Koen tarpeelliseksi käsitellä yhdistyksen hallituksen kesken opinnäytetyössä esiin nousseita aiheita ja pohtia yhdessä mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Uskon tämän opinnäytetyön ja sen tulosten tarjoavan apua yhdistyksen hallitustyöskentelyn kehittämiseen. Yhdistys tarvitsee myös tulevaisuudessa motivoituneen ja sitoutuneen vapaaehtoisen hallituksen johtamaan ja kehittämään Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n toiminnan elinvoimaisuutta.

10 Lähteet

Aaltonen T. & Junkkari L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. WS Bookwell Oy.

Alasuutari P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Arene. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset ohjeistukset. Luettavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Luettu: 5.6.2023.

Berlin S. 2019. Palkitseva työ. Kauppakamari.

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talentum.

Haaga-Helian kirjasto- ja tietopalvelut 2023. Lähdeviittaamisen tueksi: Tekstiviitteet ja lähdeluettelo. Luettavissa: <https://libguides.haaga-helia.fi/lahdeviittaamisen-tueksi/tekstiviitteet-ja-lahdeluettelo>. Luettu: 8.6.2023.

Heikkala J. 2001. Järjestön strategia. Tampere University Press.

Helsingin kaupunginmuseo. Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n esittely. Luettavissa: Luettavissa: <https://www.helsinginkaupunginmuseo.fi/museon-ystavat/> Luettu: 6.6.2023.

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry. Toimintasuunnitelma 2022.

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry. Vuosikertomus 2021.

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry. Vuosikertomus 2022.

Hiila I., Tukiainen M. & Hakola I. 2019. Tiimiäly - Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma-kustannus. E-kirja.

Hirvonen S. & Puolitaival S. 2018. Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa. Kansalaisareena. Luettavissa: <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2018/12/Vapaaehtoistoiminta-nyt-ja-tulevaisuudessa-web.pdf> Luettu: 6.6.2023.

Hirvonen S. & Puolitaival S. 2019. Vapaaehtoistoiminnan arvo. Kansalaisareena. Luettavissa: https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2019/12/Vapaaehtoistoiminnan_arvo_Page-View_WEB.pdf. Luettu: 6.6.2023.

- Hämäläinen J. & Lempinen M. 2018. Toiminnan suunnittelu ja hallinto yhdistyksissä. Kauppakamari.
- Jalava U. & Matilainen R. 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Tammi.
- Jarenko K., Frank M. & Lauri Järvilehto. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent.
- Lehtipuu P. & Monni S. 2007. Synergia - vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Talentum.
- Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. 5. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen - Puheenjohtajan käsikirja. WSOY Pro.
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö – Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy.
- Kontkanen L. & Makkonen M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin - jälkiviisautta johtamiseen. WSOY Pro.
- Kuuluvainen S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Lönnberg, Helsinki.
- Mayor P. & Risku M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.
- Opinnäytetyökoordinaattorit 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje_pitkille_raporteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf. Luettu: 5.6.2023
- Opinnäytetyökoordinaattorit 2022. Ohje tutkimustyyppiselle opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://haagahelia.contenthub.fi/NiboWEB/haagahelia/getPublicFile.do?uuid=11812763&inline=false&ticket=0bf9bd7fa626940b8af5533ec9ce6084&type=original> Luettu: 5.6.2023.
- Parpei R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! : kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent.
- Patentti- ja rekisterihallitus. Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n säännöt.

- Perälä J., Juutinen S., Lilja M., Lindgren G., Reinikainen M., Steiner M. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Wsoy Pro.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. Hyvärinen, M. 2010. Tutkimushaastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.
- Somerkivi, P. 2011. Johtajana järjestössä. Hakapaino Oy.
- Stenberg, M. 2023. Luentokalvot, mmm. sisällönanalyysi.
- Stenberg M. 2006. TIETO: Tietojohtamisen arkkitehtuurit. Otavan Kirjapaino. Keuruu.
- Stenberg M. 2021. Tietoperusteinen arvonluonti - Tietojohtaminen ja tietopääoman kehittäminen. ISBN 978-952-69694-0-4. Infosten. Tampere.
- Suomen Punainen Risti. Verkkosivut. Luettavissa: <https://www.punainenristi.fi/>. Luettu: 31.12.2022.
- Suomen Punainen Risti. Vuosikatsaus 2021. Luettavissa: https://www.punainenristi.fi/globalassets/6.-tyomme--paasivu/jarjestotoiminta/jarjestotoimintaan-liittyvat-julkaisut/vuosikertomukset/spr_vuosikertomus_2021_fin.pdf Luettu: 31.12.2022.
- Sydänmaalakka P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf Luettu: 5.6.2023.
- Valpola A. 2012. Toimiva johtoryhmä. Aikaansaamisen aallot. Helsingin seudun kauppakamari.
- WWF. Verkkosivut. Luettavissa: <https://wwf.fi/>. Luettu: 31.12.2022.
- WWF. Vuosikertomus 2021-2022. Luettavissa: <https://wwf.fi/app/uploads/8/k/v/jwup2ch8aqy03gtclmqnu5/vuosikertomus-fy22.pdf> Luettu: 31.12.2022.

11 Liitteet

Liite 1. Haastattelututkimuksen saatekirje

Hyvä Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallituksen jäsen/ yhdistyksen jäsen, kutsun sinut yksilöhaastatteluun liittyen opinnäytetyöhöni.

Opiskelen Haaga-Helia ylemmän ammattikorkeakoulun liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyössäni tutkin sitoutumista vapaaehtoiseen hallitustyöskentelyyn. Opinnäytetyöni tavoitteena on tunnistaa vapaaehtoiseen hallitustyöskentelyyn liittyviä motivaatiotekijöitä ja sitoutumiseen vaikuttavia syitä. Työn päämääränä on tukea yhdistyksen tavoitetta olla houkutteleva organisaatio motivoituneille ja ammattitaitoisille hallituksen jäsenille myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni konkreettisena tuloksena on pyrkiä tarjoamaan kehittämissuhteita yhdistykselle: miten voisi yhdistys voisi olla houkutteleva organisaatio uusille hallituksen jäsenille ja kuinka heitä voisi sitouttaa toimintaan. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimusmenetelmänä ja aineiston tiedonkeruu haastatteluna.

Lisätietoa haastattelusta:

Osallistuminen tarkoittaa noin 60 minuutin pituista henkilökohtaista haastattelua toiveesi mukaan kasvotusten tai etänä, esimerkiksi Teamsin välityksellä.

Kysymykset ovat pääasiallisesti samat kaikille haastateltaville (huomioiden onko haastateltava yhdistyksen hallituksen jäsen vai yhdistyksen jäsen) mutta mahdollisia lisäkysymyksiä saatan lisäksi kysyä. Haastattelua ei kannata jännittää ja voit vastata kysymyksiin niin laajasti kuin haluat. Tärkeintä on kuulla juuri sinun ajatuksiasi aiheista.

Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista. Keskustelu käydään luottamuksellisesti ja antamasi vastaukset käsitellään. Haastattelu nauhoitetaan, jotta aineiston käsitteleminen jälkeempään on helpompaa. Haastattelunauhoitus on vain minun käytössä aineiston käsittelemiseen ja analysointiin saakka, jonka jälkeen nauhoitus tuhotaan. Yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa tutkimustuloksissa, eikä opinnäytetyössä mainita haastateltavia nimillä.

Valmis opinnäytetyöni julkaistaan verkossa osoitteessa www.theseus.fi.

Haastattelukysymysten teemoittelu pohjautuu opinnäytetyön teorian pääteemoihin: johtamiseen, organisaatiokulttuuriin, motivaatioon ja sitoutumiseen.

Ystävällisin terveisin,
Marianne Vainikka

Liite 2. Kyselypohja hallituksen jäsenille

Haastattelukysymykset hallituksen jäsenille

Haastattelukysymysten teemoittelu pohjautuu opinnäytetyön teorian pääteemoihin: johtamiseen, organisaatiokulttuuriin, motivaatioon ja sitoutumiseen.

Haastateltavien taustakartoitus

1. Kerro koulutus- ja työkokemuksestasi
2. Kuinka kauan olet toiminut Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallituksessa?
3. Mikä on roolisi yhdistyksen hallituksessa?
4. Miten päädyit hallitukseen?
5. Millaiset tekijät vaikuttivat siihen, että halusit toimia yhdistyksen hallituksessa?

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n yleistilanne

6. Millaiset arvot yhdistyksellä mielestäsi on?
7. Mikä on mielestäsi yhdistyksen missio ja visio?
8. Miten kuvailisit yhdistyksen vahvuuksia, entä heikkouksia?
9. Millaisia haasteita, entä mahdollisuuksia yhdistyksellä on tulevaisuudessa?
10. Miten kehittäisit yhdistyksen toimintaa?

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallitustyöskentelyn nykytilanne

11. Mitkä ovat mielestäsi HKMY:n hallituksen tehtävät ja vastuut?
12. Millaisia onnistumisia ja haasteita olet kokenut olevan hallitustyöskentelyssä?
13. Mitä hallitustyöskentely sinulle merkitsee?
14. Mitkä asiat hallitustyöskentelyssä mielestäsi toimivat, entä mitä asioita voisi kehittää?
15. Miten kehittäisit hallitustyöskentelyä?

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallituksen johtaminen ja toiminnan organisoiminen

16. Millaisia onnistumisia ja haasteita mielestäsi on HKMY:n hallituksen johtamisessa ja toiminnan organisoinnissa?
17. Millaisia muutos- ja kehittämistarpeita näet yhdistyksen hallituksen johtamisessa tulevaisuudessa?
18. Miten kehittäisit hallituksen johtamista?

Yhdistyksen hallitustyöskentelyn tulevaisuus

19. Mitkä ovat tällä hetkellä ja lähivuosina Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallituksen tärkeimmät tavoitteet, entä suurimmat haasteet?

20. Miten varmistamme, että yhdistyksen hallitustyössä olisi tulevaisuudessa veto- ja pitovoimaa?
21. Millä keinoilla voisimme motivoida jäseniä lähtemään mukaan hallitustyöhön?
22. Millä keinoilla hallituksen jäseniä voisi sitouttaa hallitustyöhön?

Lopuksi

23. Haluatko kertoa vielä jotain muuta aihealueeseen liittyen?

Liite 3. Kyselypohja yhdistyksen jäsenelle

Haastattelukysymykset jäsenelle

Haastattelukysymysten teemoittelu pohjautuu opinnäytetyön teorian pääteemoihin: johtamiseen, organisaatiokulttuuriin, motivaatioon ja sitoutumiseen.

Haastateltavan taustakartoitus

- Kerro koulutus- ja työkokemuksestasi
- Kuinka kauan olet toiminut Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n jäsenenä?
- Miten liityit jäseneksi?
- Oletko aiemmin toiminut minkään yhdistyksen hallituksessa?

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n yleistilanne

- Millaiset arvot yhdistyksellä mielestäsi on?
- Mikä on mielestäsi yhdistyksen missio (toimintaolon syy) ja visio (tulevaisuuden tavoitetila)?
- Miten kuvailisit yhdistyksen vahvuuksia, entä heikkouksia?
- Millaisia haasteita, entä mahdollisuuksia yhdistyksellä on tulevaisuudessa?
- Miten kehittäisit yhdistyksen toimintaa?

Helsingin kaupunginmuseon ystävät ry:n hallitustyöskentely

- Mitkä ovat mielestäsi HKMY:n hallituksen tehtävät ja vastuut?
- Koska et ole hallituksen jäsen, haluaisin kysyä mistä syystä mahdollisesti et ole?
- Mitkä tekijät voisivat vaikuttaa siihen, että lähtisit mukaan yhdistyksen hallitukseen?
- Mitkä tekijät voisivat vaikuttaa siihen, että sitoutuisit hallitustyöskentelyyn?
- Millaisia positiivisia puolia hallitustyöskentelyssä voi olla yksilölle? Entä mahdollisia negatiivisia puolia?
- Millä keinoin mielestäsi HKMY voisi motivoida uusia jäseniä liittymään hallitukseen?
- Miten varmistamme, että yhdistyksen hallitustyössä olisi tulevaisuudessa veto- ja pitovoimaa?
- Millaisia onnistumisia ja haasteita mielestäsi on yleistesti ottaen hallitusten johtamisessa ja toiminnan organisoinnissa? (Jos on aiempaa kokemusta hallitustyöskentelystä)

Lopuksi

1. Haluatko kertoa vielä jotain muuta aihealueeseen liittyen?

Liite 5. Haastateltavat anonymisti

Haastateltavien avainlista ohjaajalla.

Haastateltava	Paikka	Toteutustapa	Päivämäärä
H1	Kahvila	Läsnä	31.3.2023
H2	Teams	Virtuaalinen	27.3.2023
H3	Teams	Virtuaalinen	26.3.2023
H4	Teams	Virtuaalinen	23.3.2023
H5	Kahvila	Läsnä	22.3.2023
H6	Museo	Läsnä	21.3.2023
H7	Museo	Läsnä	20.3.2023