



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Teppo Laine

---

## Vapaaehtoistyöllä seuraavatkin 30 vuotta

Motivoiva vapaaehtoisjohtaminen Tanssisali Lutakossa

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Kulttuurituottaja (ylempi AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Kulttuurituottaja (Ylempi AMK)

Tekijä: Teppo Laine

Työn nimi: Vapaaehtoistyöllä seuraavatkin 30 vuotta – Motivoiva vapaaehtoisjohtaminen Tanssisali Lutakossa

Ohjaaja: Satu Lautamäki

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 60

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Jyväskylän Elävän Musiikin Yhdistys Jelmury ja työ käsittelee yhdistyksen ja sen pyörittämän Tanssisali Lutakon vapaaehtoistoimintaa, vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä, sitoutumista ja johtamista sekä vapaaehtoisten rekrytointiprosessia.

Työn tarkoituksena oli selvittää, mikä Jelmun vapaaehtoisia motivoi, kuinka vapaaehtoisia saataisiin sitoutettua toimintaan paremmin ja kuinka varmistetaan, että Jelmun vapaaehtoisuuteen perustuvassa toiminnassa riittää vapaaehtoisia myös tulevaisuudessa.

Työ toteutettiin kartoittamalla vapaaehtoisten näkemyksiä vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudesta ja vapaaehtoistoimintaan liittyvistä haasteista työpajatyöskentelyllä. Lisäksi selvitettiin ryhmähaastattelulla vapaaehtoisten omia näkemyksiä heidän motivaatiotekijöistään ja sitoutumisestaan. Työssä esitellään myös teorioita motivaation ja sitoutumisen tueksi sekä käytännön kokemuksia Jelmun vapaaehtoistyön kehittämisestä.

Työn tuloksena selvisi, että Jelmun vapaaehtoisia motivoi eniten itse vapaaehtoisten joukko ja siihen kuuluminen sekä uuden oppiminen. Myös yhdistyksen toiminta sinällään koettiin tärkeäksi. Jotta vapaaehtoisia riittäisi yhdistyksen toiminnassa myös jatkossa, Tanssisali Lutakossa vapaaehtoisia johtavien henkilöiden tulee selvittää kuitenkin yksilötasolla, mikä toiminnassa mukana olevaa vapaaehtoista motivoi ja tukea häntä näiden motivaatiotekijöiden kautta. Vapaaehtoisia johtavien henkilöiden tulee myös tukea vapaaehtoisia näiden sitoutumisessa yhdistyksen toimintaan siten, että jokainen vapaaehtoinen kokee saavansa vapaaehtoistyöstä itselleen jotain hyötyä, oli se sitten uusia taitoja, ryhmään kuuluvuuden tunnetta tai oman hyvinvointinsa ylläpitoa.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Cultural Management (Master's Degree)

Author: Teppo Laine

Title of thesis: Volunteering for the next 30 years, too – Motivating leadership of the volunteers in Tanssisali Lutakko

Supervisor: Satu Lautamäki

Year: 2021

Number of pages: 60

Number of appendices: 3

---

The thesis was commissioned by Jyväskylä's non-profit organization for live music (Jelmu), and it deals with the volunteer work in the organization and at the live music venue Tanssisali Lutakko, run by the organization, as well as with the volunteers' motivational factors, commitment, and leadership, as well as the volunteer recruitment process.

The aim of the thesis was to find out what motivates Jelmu's volunteers, how to better commit the volunteers to the activities, and how to ensure that there will be enough volunteers in Jelmu's volunteer-based activities in the future, as well.

The thesis study was carried out by surveying the volunteers' views on the future of volunteering and the challenges related to volunteering through workshop activities. In addition, a group interview was used to find out the volunteers' views on their motivational factors and commitment. The thesis also presents theories to support motivation and commitment, as well as practical experiences of developing Jelmu's volunteer work.

As a result of the survey, it became clear that Jelmu's volunteers were most motivated by the volunteer group itself and the sense of belonging to it, as well as by learning new skills. The activities of the organization as such were considered important, too. To ensure a sufficient number of volunteers in the organization's activities in the future, those leading the volunteers at Lutakko must find out, at the individual level, what motivates the volunteers and support the volunteers involved in the activities through these motivational factors. Volunteer leaders should also support volunteers in their commitment to the organization so that every volunteer feels that they benefit from volunteering, whether the benefit is new skills, a sense of belonging to a group, or maintaining their own well-being.

Keywords: volunteering, motivation, commitment, leadership

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Opinnäytetyön tausta .....	6
1.2 Opinnäytetyön tavoite.....	6
1.3 Kohdeorganisaatio .....	7
2 TUTKIMUS VAPAAEHTOISTEN SITOUTUMISESTA .....	9
2.1 Tulevaisuustyöpajat menetelmänä .....	9
2.2 Tulevaisuuden visiointi työpajatyöskentelyllä .....	10
2.3 Vapaaehtoisten ryhmähaastattelu .....	13
3 VAPAAEHTOISTYÖ .....	15
3.1 Jatkuva kehittäminen.....	15
3.2 Vapaaehtoisten johtaminen .....	15
3.2.1 Palautteen antaminen vapaaehtoiselle .....	18
3.2.2 Työtehtävien jakaminen vapaaehtoisille .....	19
3.3 Vapaaehtoisten rekrytointi ja vapaaehtoistyön markkinointi .....	20
3.3.1 Lutakon vapaaehtoisten rekrytoinnin aiempi malli.....	22
3.3.2 Muutokset Lutakon vapaaehtoisten rekrytointiin .....	22
4 MOTIVAATIO .....	24
4.1 Kuinka motivoida ihmisiä .....	24
4.2 Reiss Motivaatioprofiili.....	25
4.2.1 Fyysinen aktiivisuus .....	27
4.2.2 Hyväsyntä .....	28
4.2.3 Idealismi.....	29
4.2.4 Järjestys.....	30
4.2.5 Kerääminen/säästäminen .....	31
4.2.6 Kosto/voittaminen .....	32
4.2.7 Kunnia.....	33
4.2.8 Mielenrauha .....	34

4.2.9	Perhe .....	35
4.2.10	Riippumattomuus .....	36
4.2.11	Esteettisyys .....	37
4.2.12	Sosiaaliset kontaktit .....	38
4.2.13	Status .....	39
4.2.14	Syöminen .....	40
4.2.15	Uteliaisuus .....	41
4.2.16	Valta .....	43
4.3	Hagemann ja motivoinnin taito .....	44
5	SITOUTUMINEN .....	48
5.1	Taustatekijät .....	48
5.2	Toimintaan sitoutuminen .....	48
5.3	Sitoutumisen rakentuminen ja tukeminen .....	49
5.4	Omistajuuden tunne sitoutumisessa .....	51
5.5	Kolmen komponentin malli .....	51
5.6	Kehitys ja koulutus sitouttamisen välineenä .....	52
6	POHDINTA .....	54
6.1	Työpajojen tulokset .....	54
6.2	Ryhmähaastattelun näkemykset .....	54
6.3	Vapaaehtoistyön markkinointi .....	55
6.4	Yksilön motivointi ja johtaminen .....	56
6.5	Sitoutuminen .....	58
	LÄHTEET .....	59
	LIITTEET .....	61

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Aloitin Tanssisali Lutakon vapaaehtoisvastaavana vuonna 2015 ja Jyväskylän Elävän Musiikin Yhdistys Jelmun (lyhennettä Jelmu tullaan käyttämän työssä) vapaaehtoisista huolehtiminen ja vapaaehtoistyön kehittäminen on ollut vastuullani siitä lähtien. Jo ennen koronaviruksen aiheuttamaa taukoa konserttien järjestämisessä, Jelmussa oltiin huolissaan vapaaehtoisten riittävydestä keikkailtoihin. Uusia vapaaehtoisia ei tullut toimintaan mukaan riittävää tahtia eivätkä toimintaan mukaan tulleet vapaaehtoiset olleet toiminnassa mukana yhtä aktiivisesti tai pitkään kuin yhdistyksessä toivottiin.

Yhdistyksen toiveena oli, että keinoja vapaaehtoisten rekrytointiin kehitettäisiin ja että toimintaan mukaan lähtevät vapaaehtoiset olisivat pidempään mukana toiminnassa. Lisäksi toivottiin parempia tapoja ja käytäntöjä vapaaehtoisjohtamiseen, jotta yhdistyksellä olisi jotain käytännön keinoja, joilla lähteä tavoittelemaan tehokkaampaa sitoutumista.

Koronaviruksen aiheuttama tauko konserttien järjestämisessä lisäsi entisestään huolta siitä, riittääkö yhdistyksellä vapaaehtoisia, kun keikkoja päästäisiin jälleen järjestämään.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena tuoda esille keinoja Tanssisali Lutakon monipuolisen vapaaehtoisjoukon parempaan johtamiseen, motivointiin ja sitouttamiseen sekä tarjota Lutakon vapaaehtoistyöstä vastaaville henkilöille tietopohjaa vapaaehtoistyön kehittämiseen.

Vapaaehtoisten omia näkemyksiä motivaatiotekijöihin ja sitoutumiseen on selvitetty vuonna 2019 toteutetulla työpajoilla, jossa Lutakon vapaaehtoisista koostuvat ryhmät pohtivat uusien vapaaehtoisten hankintaa ja perehdytystä, nykyisin toiminnassa jo mukana olevien vapaaehtoisten sitouttamista ja työtyytyväisyyttä sekä tulevaisuusskenaarioiden avulla mitä tapahtuisi yhdistyksen toiminnalle jos vapaaehtoisten määrässä koettaisiin suuria, yllättäviä muutoksia niin määrän kasvamisen kuin pienenemisen kohdalla ja mitä näistä rajuisista muutoksista seuraisi.

Opinnäytetyössä käydään läpi keväällä 2021 toteutetun ryhmähaastattelun tuloksia. Ryhmähaastattelussa vapaaehtoisilta kysyttiin motivaatioon, sitoutumiseen ja vapaaehtoisjohtamiseen liittyviä asioita ja tavoitteena oli saada vapaaehtoisten ääni esille siinä mikä heitä motivoi, kuinka he kokevat oman sitoutumisensa yhdistyksen toimintaan ja mikä sitä parantaisi sekä kuinka he haluaisivat tulla johdetuiksi.

Opinnäytetyössä kuvataan lisäksi asioita, joita on jo tehty esimerkiksi vapaaehtoistyön markkinoinnin parantamiseksi, mutta jotka tarvitsevat jatkossakin kehittämistä ja yhdistyksen vapaaehtoisvastaavan erityistä työpanosta. Opinnäytetyössä kerrataan myös hyväksi todettuja toimintatapoja vapaaehtoisten johtamisessa, esimerkiksi työtehtäviä jaettaessa sekä käydään lyhyesti läpi vuonna 2019 vapaaehtoisille teetettyä kyselyä (Hytönen 2019), jossa selvitettiin muun muassa vapaaehtoisten ikää, työtilannetta, toiminnassa mukanaoloaikaa sekä työtyytyväisyyttä.

Opinnäytetyössä kerrotaan hieman poikkeuksellisesti ensin empiirisestä tutkimuksesta, sen menetelmistä ja tuloksista, jonka jälkeen käydään läpi motivaatioteorioita ja niiden soveltamista käytännössä Lutakon vapaaehtoistyössä. Sitoutuminen käydään läpi ensin teoriatasolla ja sen soveltamista pohditaan Johtopäätökset ja pohdinta -osiossa, jossa on myös koostetusti koko opinnäytetyön pohdinta. Tutkimusaineiston käsittely ensin tekstissä johtuu siitä, että aihetta pohditaan empirialähtöisesti. Tarkoitus on tiivistetyn tutkimusaineiston analyysin pohjalta hakea tulkinnan tueksi oleellisia teoreettisia teemoja, joiden yhteydessä tarkastellaan myös empiirisiä havaintoja (ks. Saaranen & Puusniekka 2006).

### **1.3 Kohdeorganisaatio**

Jyväskylän Elävän Musiikin Yhdistys Jelmury on vuonna 1989 perustettu ja vuonna 1990 yhdistysrekisteriin kirjautunut yleishyödyllinen yhdistys, joka päätoimenaan pyörittää Jyväskylän Lutakon kaupunginosassa sijaitsevaa Tanssisali Lutakko -nimistä elävän musiikin klubia ja jonka toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön. Vuosittain yhdistyksen jäsenmaksun maksaa noin tuhat henkilöä. Keikkoja yhdistys järjestää normaalina vuonna noin 120–150 ja niissä käy noin 35 000–40 000 kävijää. Korona-aikana sekä keikkoja että kävijöitä on luonnollisesti huomattavasti vähemmän. Vuonna 2021 yhdistyksellä on neljä vakituista, kokoaikaista työntekijää ja vapaaehtoisia on toiminnassa mukana noin sata. Lisäksi toiminnassa on mukana kaksi siviilipalvelusmiestä.

Tanssisali Lutakon toiminnan lisäksi Jelmu järjesti omaa Lutakko Liekeissä -festivaaliaan Tanssisalin tiloissa ja sen lähiympäristössä vuosina 2006–2015 sekä oli mukana järjestämässä Jurassic Rock -festivaalia Mikkelissä usean vuoden ajan vaihtelevalla panostuksella. Yhdistykseen toimintaan kuuluu myös konsertti- ja festivaalimatkojen järjestäminen muihin kaupunkeihin sekä Lutakon kiinteistössä sijaitsevien musiikin harrastamista varten tehtyjen treenitilojen tarjoaminen paikallisille yhtyeille.



## 2 TUTKIMUS VAPAAEHTOISTEN SITOUTUMISESTA

Empiirinen aineisto koostuu tulevaisuustyöpajoista, ryhmähaastattelusta sekä omista kokemuksellisista havainnoista liittyen vapaaehtoistyön johtamiseen. Tässä luvussa käsitellään tulevaisuustyöpajojen ja ryhmähaastattelun toteutusta ja päätuloksia. Näiden tulosten lisäksi kokemuksellisia havaintoja esitetään ja tulkitaan seuraavissa luvuissa teoriaan kytkeytyen.

### 2.1 Tulevaisuustyöpajat menetelmänä

Keväällä 2019 toteutin vapaaehtoisten läheisyysillan yhteydessä heille työpajoja, joissa neljäksi 3–4 hengen ryhmiksi jakautuneet vapaaehtoiset pohtivat Jelmun vapaaehtoistoiminnan tulevaisuutta käyttäen menetelmänä tulevaisuuspyörää ja tulevaisuusverstasta. Ryhmät kirjoittivat tehtävänsä isoille julisteille, joiden puhtaaksi kirjoitetut versiot löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Tulevaisuuspyörä on käytännössä aivoriihen ja käsitekartan yhdistävä menetelmä, jossa ryhmän jäsenet piirtävät ensin paperille keskelle ympyrään muutosilmiön aiheen ja johtavat tästä aiheesta nuolien avulla muutosilmiön aiheuttamia ensimmäisen, toisen ja kolmannen vaiheen vaikutuksia ja merkitsevät ympyrään myös vaikutusten mahdolliset keskinäiset suhteet. Työkaluna tulevaisuuspyörää voidaan käyttää purkamaan muutosilmiö osatekijöihin ja arvioimaan kuinka ilmiön osatekijät vaikuttavat toisiinsa. (Nurmi 2004.)

Tulevaisuusverstas on työpajamenetelmä, jossa työstetään asioita, joita joudutaan tai halutaan tulevaisuudessa muuttaa ja jota hyödynnetään usein tietyn kansalaisryhmän, esimerkiksi järjestöjen jäsenien, mielipiteiden ja tahtotilan esilletuomiseksi. Tämä menetelmä sopii tilanteisiin, joissa muuttuva tilanne vasta hahmottuu tai sen suunnittelua ollaan vasta aloittamassa. Ennakko-osaamista tieteellisestä tutkimuksesta ei verstaaseen osallistumiseksi juurikaan tarvita, vaan menetelmä itse opettaa osallistujia ja sen aikana selviää esimerkiksi missä asioissa osallistujien tiedot ovat vähäiset ja kaipaavat täydennystä. Verstaas luo uskoa osallistujien omaan kykyihinkin ja siihen, että heidän mielipiteillään on väliä heitä koskevia, tulevaisuutta muovaavia päätöksiä tehtäessä. (Jungk & Müllert 1987, Rubinin 2004 mukaan.)

Käytännössä tulevaisuusverstaassa on ensin kritiikkivaihe, jossa mietitään aiheeseen liittyviä ongelmia, haasteita ja kritiikkiä sekä kirjataan ne ylös. Toisessa vaiheessa,

mielikuvitusvaiheessa, esitettyyn kritiikkiin vastataan esittämällä vapaasti omia haaveita, toiveita ja mahdollisia ongelmankorjausideoita ja kirjaamalla niistä parhaat ehdotukset ylös ratkaisuehdotuksiksi. Viimeisessä todellistamisvaiheessa ratkaisuehdotuksia pohditaan toimintaa ohjaavien lakien ja määräysten pohjalta sekä mietitään muita mahdollisista toiminnan esteitä. Todellistamisvaiheen lopussa ideoidaan jälleen vapaasti, kuinka toiminnan esteistä voitaisiin päästä yli. (Jungk & Müllert 1987, Maaseudun Sivistysliiton 2021 mukaan.)

Valitsin kyseiset menetelmät työpajoissa käytettäväksi, koska halusin saada selville vapaaehtoisten omia näkemyksiään Jelmun vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudesta ja menetelmien strukturoitu rakenne varmisti, että vapaaehtoiset keskittyisivät annettuihin aiheisiin. Tulevaisuuspyörä soveltuu muutosilmiöitä pohdittaessa ja koska vapaaehtoisten määrään haluttiin muutosta, tulevaisuuspyörää käytettiin tähän aiheeseen. Tulevaisuusverstas sopi käytettäväksi, koska se ei vaadi osallistujilta aiempaa osaamista tulevaisuudentutkimisesta ja onnistuessaan se toisi vapaaehtoisille paremmin ilmi, että heidän näkemyksillään on merkitystä Jelmun vapaaehtoistoimintaa kehitettäessä.

Yeungin mukaan (2007, 153) Suomessa ja muualla maailmassa on tehty vain vähän laadullista tutkimusta vapaaehtoistyön motiiveista verrattuna määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Yeungin mielestä vapaaehtoisten omia näkemyksiä ja kokemuksia ei saada tarpeeksi hyvin esille pelkillä määrällisillä tutkimusmenetelmillä. Ryhmähaastattelu sopi siis tavaksi kerätä tietoa Jelmun vapaaehtoisten omista vapaaehtoisuuteen liittyvistä näkökulmista ja mielipiteistä sekä keskustelumuotonsa takia antoi samalla vapaaehtoisille mahdollisuuden tuoda vapaasti esiin omia ajatuksiaan aiheesta.

## **2.2 Tulevaisuuden visiointi työpajatyöskentelyllä**

Tulevaisuusverstasta käytti menetelmänään kaksi ryhmää, joista ensimmäisellä pyörän aiheena oli uusien vapaaehtoisten hankinta ja perehdytys ja toisella nykyisten, ”vanhojen” vapaaehtoisten sitouttaminen ja työtyytyväisyys. Aiheet olivat vapaaehtoisille läheisiä, joten kumpikin ryhmä sai verstastyöskentelystä heti kiinni ja alkoivat työstää ajatuksiaan paperille.

Ensimmäinen ryhmä listasi kritiikkivaiheessa uusien vapaaehtoisten hankinnan ja perehdytyksen ongelmiksi sen, ettei vapaaehtoistyön mahdollisuuksista tiedetä eikä tiiviiseen Jelmun vapaaehtoisporukaan ole helppoa päästä mukaan sekä sen, ettei Tanssisalin eri työpisteiltä löytyviä kirjallisia ohjeita ole englanniksi. Tämä vaikeuttaa esimerkiksi vaihto-

opiskelijoiden perehdyttämistä. Mielikuvitusvaiheessa ryhmä ideoi jokaiselle työpisteelle tiimijohtajan, jonka kanssa uudet vapaaehtoiset tekisivät tutustumiskäynnin jälkeen töitä ja jonka jälkeen uudet pääsisivät työskentelemään yksin. Lisäksi ryhmän mielestä työpisteohjeet tulisi kääntää englanniksi, lisätä (kirjallisten) ohjeiden määrää sekä järjestää ”hurja” mainoskampanja vapaaehtoisten hankkimiseksi. Ryhmä ehdotti myös esittelypisteitä ja -vierailuja messuille ja oppilaitoksiin.

Todentamisvaiheen ratkaisut esitettyihin ongelmiin olivat ryhmän omasta mielestä suhteellisen itsestään selviä: ohjeet tulisi päivittää ja kääntää, tuoda vapaaehtoistoiminnan mahdollisuutta enemmän esille niin sosiaalisessa mediassa kuin itse keikkailloissakin sekä varata aikaa messu- ja oppilaitosvierailuille. Lisäksi ryhmä ideoi tiimijohtajille pidettävän koulutusiltapäivän sekä vanhojen vapaaehtoisten ”uusintamotivoinnin”. Kumpaakaan näistä ei ryhmän jäsenten kokemuksen mukaan ollut aikaisemmin tehty ja ryhmä halusikin ideoida myös jotain uutta vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi.

Toinen tulevaisuusverstasta käyttänyt ryhmä pohti nykyisten vapaaehtoisten eli käytännössä itsensä sitouttamista ja työtyytyväisyyttä. Haasteiksi ja ongelmiksi he listasivat muun muassa ”muun elämän” eli perheen, vakityön ym. ja nykyisen vapaaehtoisporukan ”sisäsiittoisuuden” sekä sen, ettei tunne kaikkia muita vapaaehtoisia tai työntekijöitä. Ryhmä siis nosti esiin osittain samoja ongelmia nykyisten vapaaehtoisten sitouttamisessa kuin ensimmäinen ryhmä uusien hankinnassa. Ongelma sitouttamisessa on ryhmän mukaan myös toisella paikkakunnalla asuminen. Mielikuvitusvaiheen ratkaisuksi ongelmiin ryhmä esitti esimerkiksi tutustumista uusien ja vanhojen välillä, uusien parempaa huomioimista sekä yhteisiä, päihteettömiä harrastuksia. Lisäksi ulkopaikkakunnilta tuleville suunnattua rahallista tukea.

Ryhmän todentamisvaiheen realisoitavat ratkaisut voisivat ryhmän mielestä olla vanhojen ja uusien ”speed dating”, matkatukea kaukana asuville, yhteistyötä oppilaitosten kanssa, konkreettisia koulutuksia/todistuksia tulevaisuutta varten sekä eräänlaista kaveri mukaan -meininkiä, jossa sovittaisiin erikseen tiettyjen vanhojen tai uusien vapaaehtoisten menevän yhdessä tiettyyn keikkailtaan töihin. Huomioitavaa on, että oppilaitosyhteistyö nousi esiin molempien ryhmien ratkaisuisissa, vaikka käsiteltävät aiheet olivatkin erit.

Tulevaisuuspyörä oli sitä käyttäville vaikeampi työtapana kuin tulevaisuusverstas sitä käyttäneille. Vapaaehtoisten tietämys Jelmun toiminnasta ja tavoista johti siihen, että syy-seuraussuhteita lähdettiin heti pohtimaan ja ryhmät lähtivät jo alussa kirjaamaan toisen sekä

kolmannen asteen vaikutuksia. Kuitenkin lisäohjeistuksen ja maltin avulla työtavan ideasta saatiin kiinni.

Ensimmäisen ryhmän aiheena ollut vapaaehtoisten määrä raju lasku tuntui sitä työstäneestä ryhmästä sen verran realistiselta ongelmalta, että ajatuksia sen seurauksista alkoi heti syntyä. Ensimmäisen vaiheen seurauksiksi ryhmä listasi muun muassa keikkailtojen läpiviemisen liian vähäisellä henkilökunnalla, nykyisen henkilökunnan ylikuormittumisen ja mahdolliset turvallisuusriskit, jotka seuraavat liian vähäisestä järjestyksenvalvojen määrästä. Näistä asioista seuraisi ryhmän mukaan toisessa vaiheessa muun muassa sitä, että järjestyksenvalvojen puutteesta johtuvien järjestyshäiriöiden lisääntyessä maksava yleisö kärsii eikä tulisi enää yhtä sankoin joukoin keikalle, josta seuraisi myös Jelmun maineen kärsiminen sekä Lutakon maineen heikentyminen keikkapaikkana. Toisen vaiheen seuraukseksi ryhmä listasi myös loppujen vapaaehtoisten ”kypsymisen” vapaaehtoistyöhön. Kolmannessa vaiheessa nämä asiat johtaisivat ryhmän mukaan joko toiminnan loppumiseen tai toimintamuodon vaihtumisen voittoa tavoittelemattomasta voittoa tavoittelevaan, jotta yhdistyksellä olisi varaa palkata tarpeellinen määrä henkilökuntaa keikkailtoihin töihin. Tämä tarkoittaisi ”Jelmumeiningin kuolemista”.

Toisen tulevaisuuspyörää käyttäneen ryhmän aiheena oli vapaaehtoisten määrän raju nousu, joka tuntui olevan kaikista työpaja-aiheista se vaikein. Ryhmä jopa koki aiheen pohdinnan hieman turhaksi, koska aiheen ei koettu olevan kovinkaan realistinen. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmä listasi tapahtuvaksi sen, että kaikkiin keikkailtoihin ilmoittautuisi paljon uusia vapaaehtoisia ja näiden ilmoittautumisten organisointi kuormittaisi Jelmun vapaaehtoisvastaavaa. Toisessa vaiheessa ryhmä näki, että uusien kouluttaminen veisi runsaasti aikaa vapaaehtoisvastaavan lisäksi myös muulta henkilökunnalta sekä vanhemmilta vapaaehtoisilta, sillä esimerkiksi keikkaillan aloituspalaveri kestäisi pidempään ja siinä pitäisi käydä asioita tarkemmin läpi. Uusien vapaaehtoisten määrä johtaisi ryhmän mukaan sekä siihen että esimerkiksi illan jälkeisessä siivoamisessa kestäisi, kun asiat pitää neuvoa niin monelle, mutta myös siihen, ettei tekemistä illan aikana välttämättä riitä kaikille, jolloin vapaaehtoistyötä ei koeta niin palkitsevaksi. Kolmannen vaiheen seurauksiin ryhmä listasi muun muassa Jelmun kevät- ja pikkujoulujuhlien kustannusten nousun, sillä osallistujia olisi niin paljon sekä sen, että vapaaehtoisille tarjottavat työntekijäedut (esimerkiksi työvaatteet, ilmaiset kahvit tai virvoitusjuomat) pitäisi tarkistaa, onko niihin varaa vapaaehtoisten määrän kasvettua niin suureksi.

### 2.3 Vapaaehtoisten ryhmähaastattelu

Keväällä 2021 haastattelin ryhmässä pientä määrää Lutakon vapaaehtoisia, jotta heidän omat näkemyksensä ja kokemuksensa tulisivat varmasti esille. Ryhmä koostui neljästä vapaaehtoisesta, joiden Jelmussa mukana olo aika vaihteli reilusta vuodesta vajaaseen kahdeksaan vuoteen. Kysymykset liittyivät vapaaehtoisten motivaatiotekijöihin, heidän näkemykseensä vapaaehtoisten sitouttamisesta ja mihin he kokevat olevansa sitoutuneita (esimerkiksi ryhmä, organisaatio tai asiakkaat) sekä siihen, mitä ja miten toimintaa vapaaehtoisten rekrytoinnin osalta tulisi jatkaa, kun koronarajoitukset poistuisivat ja Lutakossa päästäisiin jälleen järjestämään keikkoja entiseen tapaan.

Ryhmän kenelläkään jäsenelle ei ollut Lutakkoon ensimmäistä kertaa vapaaehtoistöihin tullessaan vahvoja mielikuvia siitä, mitä vapaaehtoistyö pitäisi sisällään. Kahdelle Tanssisali oli paikkana tuttu entuudestaan joko Jelmussa mukana olevien tuttujen tai koulun TET-jakson yhteydestä sekä muutamien keikkojen kautta, mutta kaksi muuta eivät olleet edes käyneet Lutakossa aiemmin.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että suurin syy siihen, miksi he edelleen käyvät Lutakossa vapaaehtoistyössä on Jelmun vapaaehtoisten porukka. Muualta Jyväskylään muuttaneet saivat Jelmun kautta itselleen paljon uusia tuttuja ja kavereita, eivätkä tunne Jyväskylästä juurikaan ketään, kellä ei olisi jotain kytköstä Jelmun. Yksi haastateltava toi ilmi, että mitä pidempään hän on ollut toiminnassa mukana, sitä enemmän hän on alkanut myös arvostaa Jelmun ideologiaa laaja-alaisena keikkojen järjestäjänä, varsinkin nyt korona-aikaan, kun vapaaehtoisten ryhmä ei ole ollut yhtä tiivis kuin aiemmin eikä keikkojakaan ole ollut tarjolla entiseen tapaan. Syiksi olla toiminnassa edelleen aktiivisesti mukana nousi myös ”tekemisen meininki” eli se, että kaikki työskentelevät keikkaillassa yhteisen, selkeän tavoitteen eteen ja tästä yhteisestä tekemisestä kumpuava hyvä mieli, sekä se, että Lutakon työtehtävissä ja Jelmussa pääsee oppimaan paljon uusia asioita. Omien taitojen kartuttaminen oli myös usealle se alkuperäinen syy lähteä toimintaan mukaan. Vapaaehtoisille tarjotuista eduista ei motivaation syyksi mainittu kuin keikkailloissa vapaaehtoisille tarjottava ruoka, joka kuulemma motivoi varsinkin opiskelijoita lähtemään iltoihin töihin, vaikka ei haastateltavien mukaan Lutakkoon kukaan pelkän ruuan takia tulekaan.

Kun vertailtiin motivaatiotekijöinä vastuun antamista työtehtävissä, vapaaehtoisille suunnattua keikkailtojen ulkopuolista toimintaa ja kaikkien vapaaehtoisten näkemysten huomioimista

toimintaa kehittäessä, tärkeimmäksi tekijäksi nousi kaikkien mielestä vastuun antaminen. Yksi vastaaja totesi, että kun keikkailloissa vapaaehtoisten osaamistaso vaihtelee välillä paljonkin, vapaaehtoisille tulee väkisin tilanteita, joissa heillä on vastuu asiasta, josta ei ole paljoakaan aiempaa kokemusta, mutta joka on silti hoidettava totutun standardin mukaan. Tässä hänen mukaansa painetta helpottaa se, että tiedostetaan olevan vapaaehtoisorganisaatiossa, jossa luotetaan toisten tekemiseen. Haastateltavat totesivat, että vastuun kautta he kokevat olevansa osaltaan mahdollistamassa elävän musiikin keikkoja, joista on tullut heille iso osa elämää. Yksi haastateltava tosin myös muistutti, että keikkailtojen ulkopuolisella toiminnallakin on lisäarvonsa, vaikka ihmiset kokevatkin sen usein vain ajanvietoksi.

Korona-aikana, kun keikkoja ei ole voitu tavalliseen tapaan järjestää, haastateltavat sanoivat nauttineensa rajoitusten puitteissa vapaaehtoisille järjestetyistä yhteisistä tapahtumista, esimerkiksi keikkojen live-striimien katsomisesta, ja osa kaipasi enemmänkin tällaista yhteistä toimintaa. Yhteisen toiminnan vähyys nosti myös esiin huolen siitä, kuinka alkuvuodesta 2020 toimintaan mukaan tulleita vapaaehtoisia olisi enää mukana syksyllä 2021, sillä keikkailtoja, joita oikeasti päästiin tekemään, oli niin vähän. Haastateltavat lähtisivätkin syksyn keikkakauden alkaessa ennemmin haalimaan näitä muutaman keikkaillan tehneitä vapaaehtoisia takaisin toiminnan piiriin, kuin rekrytoimaan kokonaan uusia vapaaehtoisia. Paras tapa aiemmin toiminnassa mukana olleiden saamiseksi takaisin vapaaehtoisuuden pariin on ryhmän mielestä henkilökohtainen yhteydenotto, mieluiten soittamalla, sillä siten tuodaan esille, että Jelmussa oikeasti arvostetaan kyseisen vapaaehtoisen työpanosta ja vapaaehtoista itseään.

## 3 VAPAAEHTOISTYÖ

### 3.1 Jatkuva kehittäminen

Hagemannin (1991, 26–29) mukaan, jos työelämässä haluaa kuulua niihin, jotka vaikuttavat itse tulevaisuuteensa eivätkä joudu vain olosuhteiden uhriksi, on tiedot ja taidot pidettävä ajan tasalla eikä esimerkiksi ikä tai saa vanhat kaavat olla este uusille ideoille tai asioiden oppimiselle. Hagemannin mielestä henkilöstön kehittämisen tarkoitus on rohkaista ihmisiä ottamaan vastuuta ja jatkuvuus henkilöstön kouluttamisessa on keskeinen tekijä kestäviä tuloksia tavoiteltaessa.

Myös Drucker (2008, 24) toteaa, että menestyäkseen yleishyödyllisten organisaatioiden on tehtävä paremmin se, minkä tekee jo hyvin. Drucker (2008, 70–71) nostaa esille parantamisen strategian, jossa innovaatioiden sijaan mietitään, kuinka nykyisin tehtyjä, jopa arkisia asioita, voisi parantaa. Tähän jatkuvan parantamisen ajatteluun kuuluu hänen mukaansa myös toimimattomiksi muuttuneiden asioiden hylkääminen. Jatkuvan kehittäminen on käytännössä enemmän ”arkista puurtamista” kuin ”suuria sankaritekoja” (Borgman & Packalén 2002, 21). Tällaista johtamista, jonka keskeisinä tavoitteina on jatkuva toiminnan parantaminen sekä asiakastyytyväisyyden varmistava laadukkuus, kutsutaan laatujohtamiseksi (Borgman & Packalén 2002, 95).

Näitä ajatuksia soveltaen voidaan todeta, että vaikka Tanssisali Lutakko onkin pyörinyt yli 30 vuotta vapaaehtoistoiminnalla, on vapaaehtoistoimintaa kehitettävä edelleen, jotta Lutakko voisi toimia vapaaehtoistyöllä vielä toisetkin 30 vuotta.

### 3.2 Vapaaehtoisten johtaminen

Druckerin (2008, 153) mukaan ”johtajan tärkein tehtävä on mahdollistaa ihmisen työnteko”. Myös Kuuluvainen (2015, 71) määrittää vapaaehtoisten johtamisen ytimeksi sen, että vapaaehtoisille luodaan mahdollisuudet toimia ja toteuttaa itseään yhdistyksen tarkoituksen mukaisesti. Vapaaehtoisia johdettaessa on olennaista tuntee myös yhdistyksen organisaatiokulttuuria ja ymmärtää miksi vapaaehtoiset ovat toiminnassa mukana (Kuuluvainen 2015, 9). Usein johtaminen on nykyaikana myös viestintää, sillä viestinnällä vaikutetaan toisiin ihmisiin, luodaan yhteisöjä ja yhteisiä identiteettiä sekä kerrotaan

yhdistyksen arvoista (Kuuluvainen 2015, 95). Lisäksi voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa johtoasemassa olevan henkilön tulee keskittyä tehtävään, ei itseensä (Drucker 2008, 153).

Vapaaehtoistoiminnassa vapaaehtoisten motivaation vaikuttaa paljon vapaaehtoisten itsensä muodostama yhteisö ja vapaaehtoisten sosiaaliset suhteet, jonka takia vapaaehtoisia johdettaessa yhteisöllisyyden tunteen luominen on yksi keskeisimmistä tehtävistä. Parhaiten tätä sitouttavaa yhteisöllisyyttä syntyy ihmisten välisissä kohtaamisissa. (Kuuluvainen 2015, 61–62.)

Druckerin (2008) periaatetta noudattaen Lutakossa vapaaehtoisia johtavan henkilön on keskityttävä käsillä olevan työn saattamiseksi parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, oli kyseessä sitten koko yhdistyksen vapaaehtoistoimintaa johtavasta vapaaehtoisvastaavasta tai yksittäisen keikkaillan vastuuhenkilöstä. Yksittäisen keikkaillan vastaavalla tämä työ merkitsee muun muassa kyseisen illan vapaaehtoisten ja mahdollisen muun henkilökunnan jakamista eri työpisteille ja illan sujuvuuden varmistamista. Vapaaehtoisvastaavalla taas tämä työ merkitsee muun muassa uusien vapaaehtoisten hankintaa eli vapaaehtoistyön markkinointia, vapaaehtoisten osaamisesta huolehtimista joko opettamalla itse tai järjestämällä tarvittavat koulutukset sekä huolehtimalla nykyisestä vapaaehtoisjoukosta ja näiden töissä viihtymisestä. Näissä rooleissa johtavat henkilöt siis mahdollistavat, että ihmisillä on mahdollisuus (vapaaehtois)työntekoon rekrytoimalla heitä mukaan ja antamalla heille käytännön tehtäviä. Johtajan on myös otettava vastuu siitä, että hän tekee työnteon ihmisille helpoksi (Drucker 2008, 178). Työntekoa voi helpottaa muun muassa kouluttamalla, sijoittamalla oikea henkilö oikeaan tehtävään ja antamalla rakentavaa palautetta.

Druckerin (2008) näkemys tehtävään keskittymisestä sopii yhteen Reissin 16 perustarpeen motivaatioteorian kanssa. Reissilla on osana teoriaansa omien tärkeiden tarpeiden yliarvostamisen periaate (2013, 86–88), jolla hän tarkoittaa sitä, kuinka ihmisillä on tapana yliarvostaa omia tärkeitä tarpeitaan ja ajatella, että omat arvomme ovat parhaat itsemme lisäksi myös kaikille muille. Yliarvostamisen periaatteesta Reiss on johtanut käsitteen arkielämän tyrannia (2013, 90), jolla hän tarkoittaa ihmisen pyrkimyksiä tyrkyttää muille omia arvojaan, koska he uskovat, että heidän omien arvojensa mukaan toimiminen on myös muille ihmisille heidän parhaakseen. Reissilla (2013, 85) on myös läheisen suhteen periaate. Tämän periaatteen mukaan ihmiset muodostavat luonnostaan läheisiä suhteita sellaisiin, joiden arvot vastaavat heidän omiaan.



Druckerin (2008, 26) mukaan johtajan yksi keskeisistä tehtävistä on ennakoida kriisejä. Hagemann (1991, 16) toteaa, että jokaisen on opittava tekemään päätöksiä epävarmuuden vallitessa ja säilyttämään myönteinen asenne rajujenkin muutosten aikana. Mayor ja Risku (2015, 158) opastavat, että stressaavissa tilanteissa yksilöiden huomioon ottaminen ja heidän motiivinsa tunteminen ovat erityisen tärkeitä toimia.

Drucker (2008, 30) tuo myös ilmi, että ”päivittäisten kriisitilanteiden selvittäminen vie aina voiton huomisen uusilta ideoilta”. Hänen mukaansa uusien ideoiden organisointi tulee toteuttaa tämän takia erillään nykyisistä toiminnoista ja uudet toiminnot on organisoitava erilleen nykyisistä. Myöskään Borgmanin ja Packalénin (2002, 36) mielestä muutosten tekeminen satunnaisesti ja ”siellä missä palaa” ei ole pitkäjänteinen tapa kehittää toimintaa, vaikka tulipalot tuleekin sammuttaa, vaan on oltava tietoisia siitä missä ollaan ja miten kyseiseen pisteeseen on päästy.

Esimerkiksi Lutakon vapaaehtoisvastaavalla voi mennä paljonkin työaika yksittäisten keikkailtojen henkilöstön kasaan kokoamiseen, eikä hänelle jää tarpeeksi aikaa esimerkiksi kehittää keinoja uusien vapaaehtoisten rekrytointiin, jolla pitemmällä tähtäimellä helpotettaisiin yksittäisen keikkaillan henkilöstön saamista kasaan. Toisin sanoen vapaaehtoisvastaavalla tulee olla myös niin sanotuissa normaalioloissa aikaa suunnitella toimia vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi ja näiden uusien toimien toteuttamiseen varmistettava oma, riittävä aikansa.

Yeungin (2007, 163) mielestä se, kuinka vapaaehtoisia johdetaan, on olennainen asia, kun puhutaan vapaaehtoisten toimintaan sitoutumisesta. Vapaaehtoistoiminnan ja yhdistysten johtamisessa ydinkysymykseksi muodostuu se, kuinka toiminnalle luodaan puitteet, joissa ihmiset kokevat toteuttavansa omia päämääriään yhteistyössä muiden saman henkisten kanssa (Syrén 2006, Yeungin 2007, 163 mukaan).

Yksi vapaaehtoisten johtamisen tapa, jolla voidaan edistää sitoutumista, on motivaatiojohtaminen (Yeung 2007, 163). Motivaatiojohtamisen perustana on kannustava ja innostava johtamistapa, jonka tavoitteena on yhteisön kehittyminen oppivaksi ja innovatiiviseksi organisaatioksi (Leskelä 2002, Yeungin 2007 163 mukaan). Leskelän listaamat motivaatiojohtamisen neljä periaatetta ovat

1. Vilpittömän pyrkimys jokaisen yksilön motivaatiotekijöiden korostettuun huomioimiseen, jossa on oleellista, kuinka tehtävät ja ihmiset yhdistetään oikealla tavalla.

2. Luonne-eroista puhuminen avoimesti, sillä ihmiset ovat erilaisia ja on hyvä välillä pysähtyä keskustelemaan näistä eroista.
3. Luovuutta ruokkivan ilmapiirin rakentaminen ja sen huomioiminen, että luovuus tulee esiin parhaiten ihmisissä, jotka kokevat olevansa arvostettuja ja luotettuja.
4. Johtamisen tulee olla osallistavaa, kannustavaa ja innostavaa.

Ihmistuntemus ja sen kehittäminen on olennaista motivaatiojohtamisen kannalta. Jotta voi kehittyä johtajana, on kehityttävän ensin ihmisenä. Tämä vaatii muun muassa omien tunteidensa tunnistamista ja kykyä löytää luovuutensa. (Leskelä 2002, 19–20.)

Motivaatiojohtamisessa yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on soveltaa tietoa eri tarpeista koskemaan jokaista yksilöä erikseen ja tarjottava yksilölle soveltuvia kannustimia. Kun esimies tiedostaa yksilön tarpeet, on otettu askel kohti tehokkaampaa ihmisten johtamista. Myös suotuisan ilmapiirin luominen on yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä ja se edellyttää innostusta, joka välittyy esimiehestä myös alaisiin. (Leskelä 2002, 43–45.)

Hyvä työilmapiiri vaatii innostuksen lisäksi avointa keskustelua ihmisten ja elämänkatsomusten erilaisuuksista. Avoin keskustelu näistä asioista lisää erilaisten ihmisten ymmärtämistä. Hyvää ilmapiiriä tukee lisäksi luottamuksen rakentaminen esimiehen ja organisaation jäsenten välille. Luottamus lisää myös työntekijöiden luovuutta, joka on nykyisessä tietoteollisuuden aikakaudella organisaation tärkein voimavara. Hyvän työilmapiirin vallitessa työntekijät kokevat työnsä innostavana, saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä työympäristöönsä liittyen ja kokevat, että esimies arvostaa heidän työntekeään. (Leskelä 2002, 125–126.)

### 3.2.1 Palautteen antaminen vapaaehtoiselle

Yeungin (2007, 158–159) mukaan emotionaaliset palkinnot, joita esimerkiksi kiitospalautteen kautta, edistävät sitoutumista vapaaehtoistoimintaan. Yeungin (2007, 164) määritelmän mukaan paras vapaaehtoisille annettu palaute on

- välitöntä, spontaania
- henkilökohtaista
- epämuodollista, arkista.

Hagemann (1991, 78) on hyvän palautteen ominaisuuksista samoilla linjoilla, sillä hänen mukaansa miellyttävä ja rohkaiseva palaute on

- aitoa ja vilpitöntä
- tarkoin määriteltyä asiaa koskevaa
- henkilökohtaista
- sydämellistä.

Palaute rohkaisee tekemään enemmän ja sekä myönteinen että kielteinen palaute on tärkeää. Myönteistä palautetta vastaanottaessa tulee muistaa olla torjumatta kohteliaisuutta, ottaa kehu vastaan sellaisenaan sekä olla aina etsimättä kielteisiä asioita palautteesta. Rakentavaa kritiikkiä annettaessa on palautteen antajan tiedostettava omat motiivinsa palautteen antamiselle ja muotoiltava palaute niin, että asiat esitetään suoraan, konkreettisesti sekä tarpeeksi selkeästi, jotta halutut asiat tulevat todella sanotuiksi. Hyvä keino kritiikin antamiseen on käyttää minä-muotoa sanomalla esimerkiksi ”minä haluaisin, että sinä...” Kritiikkiä vastaanottaessa pitää pyrkiä ottamaan palaute vastaan ilman keskeytyksiä, myöntää erehdyksensä sekä tarvittaessa esittää kysymyksiä tai pyytää tarkennuksia. (Hagemann 1991, 78–98.)

Palautteen puute merkitsee välinpitämättömyyttä, väheksyntää ja palautteen puutetta voidaan käyttää jopa rangaistuskeinona. Tämän takia palautteen vähyys tai kokonaan puuttuminen johtaa lopulta motivaation loppumiseen. (Hagemann 1991, 66–68.)

### 3.2.2 Työtehtävien jakaminen vapaaehtoisille

Druckerin (2008, 149) mukaan ”johtajan on opittava *sijoittamaan* ihmisten vahvuudet oikein”. Lisäksi Druckerin (2008, 176) mukaan sijoitettavat ihmiset vaativat selkeitä tehtäviä. Hänen mukaansa tämä pätee kaikkiin työntekijöihin, niin palkattuun kuin vapaaehtoiseen henkilökuntaan. Tehtävien ja ihmisten yhdistäminen oikealla tavalla on myös osa motivaatiojohtamista (Leskelä 2002, Yeungin 2007, 163 mukaan).

Tanssisali Lutakon keikkailtojen osalta vapaaehtoisen selkeys yksittäisessä keikkaillassa on hoidettu niin, että illan vastuhenkilö jakaa henkilökunnan aloituspalaverissa tietyille työpisteille ja jos jonkin työpisteen tehtävää laitetaan uusi henkilö, joka ei kyseistä tehtävää ole aiemmin hoitanut, hänelle määrätään samalle työpisteelle työkaveriksi kokeneempi vapaaehtoinen, joka perehdyttää ja neuvoo kyseisen työpisteen toimintaan. Lisäksi jokaiselle työpisteelle on laadittu kyseistä työpistettä koskevat kirjalliset ohjeet, jossa työpisteellä

toimimisen lisäksi kerrotaan muun muassa mitä alueita työpisteellä toimivien työntekijöiden tulee illan loputtua siivota.

Druckerin (2008, 51) mukaan sijoittaessaan henkilöä johonkin työtehtävään tai -rooliin, hyvä johtaja aloittaa siitä, missä henkilö on todella hyvä ja pyrkii lopulta sijoittamaan henkilön siihen tehtävään, jossa tämä on parhaimmillaan. Tämä on hyvä käytäntö, kun kyseessä ovat pitempiaikaisemmat työtehtävät tai -roolit, kuten työvaliokunnan jäsenyys, mutta keikkailtojen työtehtäviä jaettaessa on tilanteen niin salliessa pyrittävä vaihtelevuuteen, jotta vapaaehtoiset oppisivat laajemmin eri työtehtäviä. Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossakin johtajan on nimittäin yritettävä saada enemmän irti alaisistaan (Drucker 2008, 145).

Lutakon vapaaehtoistyössä tämä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoisia opetetaan hyväksi työntekijöiksi useissa eri työtehtävissä yksilön motivaatio huomioon ottaen. Jos joku ehdottomasti haluaa tehdä vain muutamaa työtehtävää Lutakossa, on hänelle annettava siihen mahdollisuus, onhan kyse vapaaehtoisuudesta. Hänelle kannattaa tällöin kuitenkin opettaa kyseisten työtehtävien pienetkin yksityiskohdat ja yksityiskohdat opittuaan, laittaa hänet opettamaan kyseistä työtehtävää uusille vapaaehtoisille (vrt. Drucker 2008). Vapaaehtoisten sijoittaminen sopiviin työtehtäviin Lutakon keikkaillassa vaatiikin vapaaehtoisia johtavalta henkilöltä sitä, että tämä tuntee johdettavansa edes jollain tasolla. Varsinkin vapaaehtoisvastaavan onkin tämän takia käytettävä aikaa siihen, että hän tuntisi kaikki Lutakon vapaaehtoiset ainakin pintapuolisesti, jotta näiden sijoittaminen työtehtäviin ja koulutusten suunnittelu mahdollisten osaamispuutteiden paikkaamiseksi olisi helpompaa.

### **3.3 Vapaaehtoisten rekrytointi ja vapaaehtoistyön markkinointi**

Druckerin (2008, 15) mukaan yksi yleishyödyllisten organisaatioiden tehtävistä on ”antaa ihmisille yhteisö ja yhteinen tarkoitus”. Jelmu ry:n säännöissä sen tarkoitukseksi määritellään ”koota yhteen henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita elävän musiikin ja kulttuuritoiminnan kehittämisestä”.

Vapaaehtoistyötä järjestävän yhdistyksen viestinnässä vapaaehtoistoiminnasta tulisi pyrkiä kertomaan selkeästi ja innostavasti. Hyvin tehty viestintä antaa selkeän kuvan vapaaehtoistyön luonteesta ja myös vapaaehtoistyön tekijöistä, koska ihmiset etsiytyvät usein samanhenkisten ihmisten pariin. Monet yhdistykset unohtavat kuitenkin mainita

vapaaehtoistyön mahdollisuudesta esimerkiksi nettisivujensa etusivulla. (Kuuluvainen 2015, 97.)

Järjestöjen ja näiden jäsenten välisen suhteiden tulisi noudattaa asiakkuusmallia, jossa paras asiakassuhde on sellainen, jossa asiakas (järjestön jäsen) tuntee asiakkuutensa niin keskeiseksi, että hän kokee ”omistavansa” asiakkuutensa yhdessä järjestön kanssa ja että hän voi siten itse vaikuttaa jäsenyytensä sisältöön ja järjestön toimintatapoihin (Hämäläinen 2007, 114–115). Avoin dialogi on tärkeintä tällaisen kehityksen saavuttamiseen. Omistajuuden tunne on keskeinen myös vapaaehtoisten sitoutumisessa (Kuuluvainen 2015, 51).

Borgman ja Packalén (2002, 116) muistuttavat, että organisaatioissa on loppukäyttäjänä olevan asiakkaan lisäksi organisaation sisäisiä asiakkuuksia ja myös näiden asiakkaiden odotukset tulee täyttää. Heidän mukaansa useimmat työntekijät ovat työssään sekä asiakkaita että ”toimittajia” eli toimintaketjun lenkinä heillä itsellään myös asiakkaita palveltavana, vaikka ovat itse toisen toimittajan asiakkaita.

Yleishyödyllisten organisaatioiden onnistumisen edellytyksiä on kolme: mahdollisuus, osaaminen ja sitoutuminen. Organisaatiotason lisäksi tätä voi soveltaa yksilötasolle vapaaehtoisen osalta. Potentiaaliselle vapaaehtoiselle on annettava mahdollisuus osallistua toimintaan, oppia työtehtäviä ja kehittää osaamistaan haluamansa suuntaan ja organisaatio on onnistunut työssään, vapaaehtoinen sitoutuu jatkossakin työhön organisaatiossa. (Drucker 2008, 25.)

Hämäläinen (2007, 114–116) arvioi, että järjestöt ovat liian vähän käyttäneet elämyksellisyyttä markkinoidessaan omaa toimintaansa ja elämyksellisyyden elementin tuoma lisäarvo kannattaa lisätä osaksi jokaisen järjestön markkinointia. Lisäksi Hämäläisen mielestä järjestön toiminta-ajatukseen tulee sisällyttää tarkoin harkittu merkityksellisyys eli mikä on järjestön merkitys tai arvo, joka profiloi järjestöä ja saa järjestön sidosryhmän motivoitumaan ja sitoutumaan toimintaan. Hänen mukaansa ihmiset etsivät nykyisin aktiivisesti merkitystä niin työhönsä kuin vapaa-aikaansa eli tiivistetysti ”järjestöjen markkinointi on merkitysten markkinointia”.

### 3.3.1 Lutakon vapaaehtoisten rekrytoinnin aiempi malli

Lutakkoon vapaaehtoisia rekrytoidessa etsitään ihmisiä, jotka haluavat toteuttaa Jelmun sääntömääräistä tarkoitusta ja joita ylipäättään vapaaehtoistoiminta Tanssisali Lutakossa kiinnostaa. Jelmu tarjoaa saman henkisten ihmisten yhteisön, jossa useimpien mielenkiinnonkohteina ovat musiikki, tapahtumat ja/tai kulttuuri. Aloittaessani Lutakon vapaaehtoisvastaavana elokuussa 2015, ei mahdollisuutta vapaaehtoistyöhön Tanssisali Lutakossa juurikaan mainostettu. Aiemmin tieto vapaaehtoistyön mahdollisuudesta levisi suusta suuhun niin sanotun puskaradion kautta ja useimmat uudet vapaaehtoiset olivatkin silloisten vapaaehtoisten ystäviä tai tuttuja. Suoraa vapaaehtoistyön markkinointia olivat vain yksittäiset julkaisut aiheesta sosiaaliseen mediaan sekä maininta verkkosivujen info-osiossa, jossa kehoitettiin vapaaehtoistyöstä kiinnostuneita olemaan yhteydessä vapaaehtoisvastaavaan sähköpostitse. (Koivisto 2020.)

Toteutettiin siis Kuuluvaisen (2015, 97) mielestä tehokkainta vapaaehtoistyön markkinoinnin tapaa eli jo toiminnassa mukana olevat vapaaehtoiset kertoivat vapaaehtoistyön mahdollisuudesta omille ystävilleen ja tutuilleen, mutta muuta markkinointia ei juurikaan tehty.

### 3.3.2 Muutokset Lutakon vapaaehtoisten rekrytointiin

Jotta enemmän ihmisiä löytäisi Lutakon vapaaehtoistyön pariin, syksyllä 2018 järjestettiin ensimmäinen kaikille avoin vapaaehtoistyön keskittyvä infotilaisuus, jossa vapaaehtoisvastaa ja muutama vapaaehtoinen (usein työvaliokunnan jäsen) kertovat asiasta kiinnostuneille mitä kaikkea Lutakon vapaaehtoistyö pitää sisällään ja miten vapaaehtoistyöhön käytännössä osallistutaan. Näitä vapaaehtoisinfoja on pidetty sen jälkeen noin puolen vuoden välein, yksi kevään keikkakauden (tammi–helmikuussa) ja yksi syksyn (syys–lokakuussa) keikkakauden alkaessa. Ensimmäinen infotilaisuus oli selkeästi suosituin ja siihen osallistui yli 50 henkeä. Tämän jälkeen osallistujien määrä on vaihdellut noin kahdenkymmenen ja neljänkymmenen välillä.

Vuonna 2020 lokakuussa pidetty vapaaehtoisinfo suoratoistettiin koronatilanteen takia myös YouTube-videopalveluun, jotta halukkaat voisivat seurata infoa myös etänä ja jotta Tanssisalissa pystyttäisiin noudattamaan paikan päälle saapuneiden osalta kokoontumisrajoituksia ja turvavälejä. Infon suoratoiston tallenne jätettiin YouTubeen vapaasti

katsottavaksi ja ainakin yksi vapaaehtoinen on tullut Jelmun toimintaan mukaan nimenomaan tallenteen katsottuaan.

Vuonna 2019 Lutakon vapaaehtoisille teetetyin kyselyn mukaan nykyisin jopa 27 prosenttia tulee yleisen vapaaehtoisinfon kautta mukaan toimintaan, vaikka edelleen eniten toimintaan tullaan mukaan kaverin kautta (38 %) tai olemalla suoraan yhteydessä vapaaehtoisvastaavaan (29 %) (Hytönen 2019). Kysely on kokonaisuudessaan nähtävänä liitteessä 2.

Vapaaehtoisinfojen lisäksi vuonna 2020 teetettiin myös ensimmäinen Lutakon vapaaehtoistyötä mainostava juliste (Liite 3). Tanssisali Lutakon keikkoja on mainostettu Lutakon omalla kuukausittaisella julisteella jo vuosia, mutta vapaaehtoistyötä ei tällä tavoin ole tuotu aiemmin esille. Juliste suunniteltiin niin, että saman painoksen julisteita voi käyttää jatkossakin eli siinä ei ole painettuna vanhentunutta tietoa, mutta silti tilaa käsillä kirjata esimerkiksi seuraavan vapaaehtoisinfon ajankohta. Ensimmäiset julisteet jaettiin syksyn 2020 aikana ja ne ovat saaneet aikaan yhteydenottoja, joista tosin vain harva johti käytännössä uuden vapaaehtoisen saapumiseen, sillä koronatilanteen takia suunnitellut keikat jouduttiin perumaan sekä loppusyksyn että pitkälti seuraavan kevään osalta. Kuitenkin julisteiden levittäminen on hyvä tapa markkinoida vapaaehtoistoimintaa, sillä niiden jakamisen osana kuukausittaisten keikkajulisteiden jakamista ei tuo jakajille juurikaan lisätyötä.

## 4 MOTIVAATIO

### 4.1 Kuinka motivoida ihmisiä

Motivoidakseen toisia ihmisiä, pitää tuntea ja vedota heidän arvoihinsa (Reiss 2013, 203–204). Reissin mukaan yritämme usein motivoida muita sen perusteella mikä meitä itseämme motivoi. Hän kehottaakin siis kysymään ihmisiltä itseltään mitkä heidän tavoitteitaan ovat, jotta ymmärtää paremmin heitä ja heidän arvojaan.

Työympäristössä, jossa tiedetään työntekijöiden yksilölliset motiivit, on työntekijöillä mahdollisuus tulla johdetuksi siten, kuin he itse haluavat (Mayor & Risku 2015, 148). Myös pystyäkseen rakentamaan ryhmän identiteettiä pitää johtajan tuntea johdettavan ryhmänsä jäsenet (Kuuluvainen 2015, 74). Mayor ja Risku (2015) selittävätkin, että kun työntekijöille pystytään antamaan yksilöllisesti motivoivia tehtäviä ja jokainen tunnetaan ja häntä arvostetaan sellaisena kuin hän on, työsuoritukset ja -ilmapiiri paranevat. Mayor ja Risku (205) listaavat lisäksi asioita ja tilanteita, joissa esimiehelle on hyötyä tuntea johdettavien henkilöidensä yksilölliset motiivit.

Näitä tilanteita ovat muun muassa

- rekrytointi
- työtehtävien jakaminen ja työvirtojen suunnitteleminen
- työtehtävien ja työnkuvien sisällön painotukset
- ohjaaminen ja suoriin puuttuminen
- oman luontaisen johtamistyylin hahmottaminen ja kehittäminen.

Vapaaehtoisten johtamisen voi yksinkertaisimmillaan tiivistää vapaaehtoisten motivoinniksi (Kuuluvainen 2015, 45). Lutakon vapaaehtoisia johtavan henkilön pitääkin siis panostaa vapaaehtoisiin tutustumiseen, jotta hän tuntee heidät tarpeeksi hyvin tietääkseen kuinka motivoida heitä. Myös Druckerin (2008, 10) luonnehdinta siitä, kuinka innostus ei synny työstä vaan sen tuloksista, kannattaa pitää mielessä.



## 4.2 Reiss Motivaatioprofiili

Reiss Motivaatioprofiili (RMP, englanniksi Reiss Motivation Profile) on työkalu, jolla voidaan tarkastella ja mitata yksilöllisiä motiiveja (Mayor & Risku 2015, 29). Työkalu pohjautuu standardisoituun kyselylomakkeeseen, joka on kehitetty useiden eri kyselylomakeversioiden pohjalta (Reiss 2013, 31–33). Kyselylomakkeessa vastataan 128 väittämään asteikolla -3:sta (väite ei pidä lainkaan paikkaansa) +3:een (väite pitää täysin paikkansa), mutta normaalijakaumassa vastaukset esitetään asteikolla -2:sta +2:een. Selkeyden vuoksi tässä opinnäytetyössä puhutaan yksilöiden motiivien vahvuudesta asteikolla vahva-neutraali-heikko, jota myös Reiss (2013, 57) käyttää motiiveista puhuttaessa. Neutraali motiivi tarkoittaa, että kyseisen perustarpeen voimakkuus on keskimääräisellä tasolla, kun vahva tai heikko motiivi tarkoittaa perustarpeen yksilöllä vahvempi tai heikempi kuin ihmisillä keskimäärin.

Perustarpeet on johdettu eri ihmisryhmille eri mantereilla ja useissa eri maissa tehtyjen motivaatiokyselyiden pohjalta (Reiss 2013, 35). Lisäksi Reissin 16 perustarpeen teoria on ensimmäinen ihmisen persoonallisuuden kokonaan kattava, empiirisesti kehitetty motivaatioteoria (Mayor & Risku 2015, 29).

Työkalua käytettäessä ihmisen motivaatio jaetaan 16 perustarpeeseen (Reiss 2013, 34). Reissin (2013, 204) mukaan kaikki ihmisten motiivit voidaan selittää näillä perustarpeilla tai niiden yhdistelmillä.

Perustarpeita ovat

- fyysinen aktiivisuus
- hyväksyntä
- idealismi
- järjestys
- kerääminen/säästäminen
- kosto/voittaminen
- kunnia
- mielenrauha
- perhe
- riippumattomuus
- romantiikka
- sosiaaliset kontaktit

- status
- syöminen
- uteliaisuus
- valta.

16 perustarpeesta 14:ään (muut paitsi idealismi ja hyväksyntä) vaikuttaa yksilön geneettinen perimä (Mayor & Risku 2015, 32) ja näitä samoja perustarpeita on nähtävillä myös eläimillä (Reiss 2013, 36). Reissin (2013, 37–38) mukaan geneettisen alkuperän takia perustarpeet muuttuvat vain vähän yksilön elämän aikana ja yksilön perustarpeiden välillä vaihtelua tapahtuu enimmäkseen vain tarpeen tyydyttymisen asteen osalta. Mayor ja Risku (2015, 34) kuitenkin nostavat esille, että joiden perustarpeiden, esimerkiksi fyysisen aktiivisuuden, on todettu heikkenevän iän myötä, mutta toteavat heti perään myös, että henkilöllä, jolla on ollut nuorempana vahva tarve liikkua, on myös iäkkäämpänä vahvempi tarve fyysiseen aktiivisuuteen kuin saman ikäisellä verrokilla.

Reiss (2013, 45–48) listaa jokaiselle perustarpeelle viisi ominaisuutta. Hänen mukaansa jokaiselle perustarpeelle on ihmisluontoon syvälle juurtunut tavoite. Esimerkiksi perheen perustarpeen tavoite on suvun jatkaminen. Toiseksi perustarpeiden tyydyttyminen on Reissin (2013) mukaan aina väliaikaista. Kun on syönyt, tulee myöhemmin uudelleen nälkä. Kolmantena ominaisuutena hän kertoo ihmisten pyrkivän tyydyttämään perustarpeitaan eli sisäistä motivaatiotaan vain siksi, että ihminen haluaa tehdä niin. Neljäntenä Reissin (2013) mukaan perustarpeet motivoivat ihmisiä ilmaisemaan ydinarvonsa. Hänen mukaansa ydinarvot ja sisäiset motiivit liittyvät toisiinsa niin läheisesti, että ydinarvoista voi päätellä sisäiset motiivit ja toisin päin. Esimerkkinä hän käyttää, sitä jos tiedetään perhe-elämän motivoivan jotakuta, tiedetään myös, että tämä henkilö arvostaa vanhemmuutta ja lapsia. Viidentenä ominaisuutena Reiss (2013) listaa perustarpeilla olevan psykologista merkittävyyttä eli esimerkiksi vaikka kehomme on motivoitunut säilyttämään tasaisen, saman lämpötilan, tätä tarvetta ei ole listattu perustarpeeksi, koska sillä ei ole Reissin (2013) mukaan ole mitään tekemistä psykologian kannalta.

Reissin (2013, 53) kertoo myös, että yksinkertaistetummin perustarve voidaan kahteen aspektiin, siihen *mitä* halutaan ja siihen, *miten paljon* halutaan. Se, mitä halutaan, on hänen mukaansa universaalia ihmisten motivaatiossa, kuten kunnioitusta, ruokaa, liikuntaa, mutta miten paljon kutakin asiaa halutaan, vaihtelee yksilöllisesti. Yksilöllisyydestä johtuen, Reiss

Motivaatioprofiilia käyttämällä saatuja profiileja ei voida arvottaa paremmuusjärjestykseen, vaan profiilit ovat toisistaan riippumattomia kokonaisuuksia, joissa voi ilmetä eri vahvuisia perustarpeita tahansa missä tahansa yhdistelmissä. (Mayor & Risku 2015, 52).

Reiss (2013, 38) nostaa perustarpeen tärkeimmäksi ominaisuudeksi tarpeen toistuvan luonteen, jonka takia kyseisiä motiiveja ei voida koskaan tyydyttää pysyvästi, ainoastaan tilapäisesti. Esimerkiksi syöminen on perustarve, joka toistuu jokaisella yksilöllä koko elämänsä ajan. Toistuvan luonteen lisäksi perustarpeita määrittelevät ennemmin tavoitteet kuin tunteet (Reiss 2013, 35), sillä Reissin mukaan tavoitteet ohjaavat tulevaa käyttäytymistä, kun tunteet ovat vain aiemman käyttäytymisen seuraus.

Tiivistetysti Reiss (2013, 48) perustarpeen olevan analyysin yksikkö, jolla määritellään mitkä ihmistä motivoi. Seuraavissa luvuissa esittelen aluksi kyseisen perustarpeen, kuten Reiss on sen motivaatioteoriassaan määrittelyt, ja sen jälkeen kerron kyseisen perustarpeen soveltamisesta Lutakon vapaaehtoisten motivointiin oman työkokemukseni perusteella.

#### **4.2.1 Fyysinen aktiivisuus**

Fyysinen aktiivisuus eli lihasten käyttämisen perustarve motivoi ihmisiä vaatimaan ruumiillisiin aktiviteetteihin (Reiss 2013, 63) ja vahvan fyysisen aktiivisuuden perustarpeen omaavat henkilöt saavat olonsa elinvoimaseksi päästessään käyttämään kehoaan ja lihaksiaan (Mayor & Risku 2015, 133). Vahvan fyysisen aktiivisuuden perustarpeen omaavat ihmiset viettävät aktiivista elämäntyyliä, johon kuntoilu tai urheilu kuuluu tärkeänä osana (Reiss 2013, 63).

Henkilöt, joilla on heikko fyysisen aktiivisuuden tarve tarvitsevat muita syitä liikkua kuin pelkkä sisäisen motivaation (Reiss 2013, 64). Heikon fyysisen aktiivisuuden omaavat henkilöt voivat harrastaa liikuntaa, mutta tällöin syyt ovat ulkoisia, esimerkiksi terveydellisiä (Reiss 2013, 64; Mayor & Risku 2015, 134).

Tanssisali Lutakossa toimivilta vapaaehtoisilta vaaditaan kaikilta jossain määrin fyysistä aktiivisuutta. Keikkaillassa toimivien vapaaehtoisten pitää fyysisesti tulla paikanpäälle vapaaehtoistyötä tekemään ja työtehtäviin liittyä usein esimerkiksi kävelyä, rappusten nousemista ja asioiden kantamista. Vaikkei Lutakon vapaaehtoistyö varsinaista urheilullisuutta vaadi eikä vapaaehtoisten joukossa juuri himourheilijoita nähdä, on fyysisen aktiivisuuden oltava vähintään neutraalilla tasolla, jotta vapaaehtoinen työssä viihtyy. Jos kuitenkin henkilö,

jolla on heikko fyysisen aktiivisuuden perustarve, jokin muu perustarve (esimerkiksi hyväksyntä tai idealismi) niin vahva, että haluaa Lutakon toimintaan osallistua, kannattaa vapaaehtoisia johtavan henkilön miettiä henkilölle sellaisia työtehtäviä, joissa fyysinen rasitus ei olisi jatkuvaa tai pysyisi maltillisella tasolla. Heikon fyysisen perustarpeen omaavaa vapaaehtoista ei pidä pakottaa liikkumaan, heidän jaksamistaan ei tule arvostella ja jos mahdollista, heille tulee antaa mahdollisuus toimia omaan rauhalliseen tahtiinsa (Mayor & Risku 2015, 135). Näin vapaaehtoinen ei uuvu liiaksi ja viihtyy paremmin työtehtävässään.

#### 4.2.2 Hyväksyntä

Hyväksynnän perustarve on itseensä myönteisesti suhtautumisen tarve ja se saa ihmisen välttämään hylkäämistä ja kritiikkiä (Reiss 2013, 64). Yksinkertaisesti ihminen, jolla on vahva hyväksynnän tarve, haluaa tulla muiden hyväksymäksi ja kuulua joukkoon (Mayor & Risku 2015, 78). Vahvan hyväksymisen perustarpeen omaavilta ihmisiltä puuttuu itseluottamusta, ja he ovat arvioivat itseään ja tekemisiään kriittisesti (Reiss 2013, 64). Tällaiset henkilöt suhtautuvat saamaansa palautteisiin usein hyvin tunnepitoisesti ja heille tulisikin antaa paljon positiivista palautetta (Mayor & Risku 2015, 78–79).

Heikon hyväksynnän perustarpeen omaavat ihmiset ovat itsevarmoja ja optimismi haasteista selviämisen suhteen on heille tyypillistä. Tällaiset henkilöt uskovat menestyvänsä elämässä ja heidän on usein helppo ottaa vastaan kriittistäkin palautetta. (Reiss 2015, 64; Mayor & Risku 2015, 81.)

Koska vahvan hyväksynnän tarpeen ihmisillä on taipumusta täydellisyyden tavoitteluun ja haastavien tilanteiden välttelyyn (Mayor & Risku 2015, 79), kannattaa Tanssisali Lutakossa tällaiselle vapaaehtoisille antaa reilusti aikaa uusien työtehtävien opetteluun samalla usein positiivista palautetta antaen. Mayor ja Risku (2015, 80) neuvovat ympäröimään vahvan hyväksynnän tarpeen omaavat kannustavilla ihmisillä ja kritiikinantotilanteissa kysyä henkilöltä itseltään ensin parannusehdotuksia. Paljon hyväksyntää kaipaavat ihmiset kannattaakin siis sijoittaa sellaisiin työtehtäviin, joissa he toimivat osana ryhmää ja heidän kanssaan samaan ryhmään kannattaa sijoittaa sellaisia vapaaehtoisia, jotka osaavat kannustaa ja antaa positiivista palautetta. Mayor ja Risku muistuttavat myös, että jos itse kaipaa vain vähän kehuja niin todennäköisesti antaa positiivista palautetta muille liian vähän ja liian harvoin. Asia on jokaisen vapaaehtoisvastaavan hyvä pitää mielessä.

Heikon hyväksymisen perustarpeen omaaville ihmisille kriittistä palautetta voi ja pitää antaa suuremmin. Pitää kuitenkin huomioida, että ilman faktatietoja, ei vähän hyväksyntää kaipaava ihminen välttämättä ota palautetta oikeasti vastaan tai suhtaudu siihen vakavasti. Mahdolliset virheet tulee osoittaa selkeästi ja perustellusti sekä annettava henkilölle mahdollisuus oppia omista virheistään. (Mayor & Risku 2015, 81–82.)

### 4.2.3 Idealismi

Reiss (2013, 65) määrittelee idealismin ”sosiaalisen oikeudenmukaisuuden” perustarpeeksi. Hänen mukaansa idealismi saa ihmiset muun muassa tekemään lahjoituksia ja tukemaan yhteiskunnallisia liikkeitä. Mayor ja Risku (2015, 99) selittävät idealismin tarkoittavan halua vähentää sosiaalista epäoikeudenmukaisuutta muuallakin kuin ihmisten lähipiirissä. Reissin (2013, 65) motivaatioteoriassa tunnollisuus jakautuu idealismiin ja kunniaan, jotka eroavat toisistaan siinä, että idealismi koskee koko ihmiskuntaa, kun taas kunnian perustarve sitoo ihmisitä lähipiiriinsä tai esimerkiksi etniseen ryhmään.

Vahvan idealismin perustarve saa ihmisen tekemään maailmasta paremman paikan heidän jälkeensä tuleville sukupolville ja pyrkimään tämän takia sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen (Mayor & Risku 2015, 99). Reiss (2013, 65) toteaa, että persoonallisuuspiirteitä, jotka usein kuvaavat vahvan idealismin omaavaa henkilöä ovat vapaaehtoisuus ja sitoutuminen. Jelmun vapaaehtoisten joukossa onkin useita, joille yhdistyksen elävän musiikin puolesta tekemän työn lisäksi tärkeitä ovat yhdistyksen vihreät arvot ja tasa-arvon edistäminen. Näitä vapaaehtoisia voi motivoida työntekoon muistuttamalla heitä yhdistyksen edistämistä arvoista sekä antamalla mahdollisuuksia tehdä hyvää. Jelmun työvaliokunta onkin järjestänyt muun muassa roskakävelyitä osana vapaaehtoisten kuukausittaisia tapaamisia, joissa Lutakon lähialueilta on kerätty kävelylenkkien yhteydessä sinne lojumaan jääneitä roskia.

Vähäinen idealismin tarve saa ihmisen keskittymään enemmän omaan elämäänsä kuin suurin yhteiskunnallisiin asioihin (Reiss 2013, 65). Mayor ja Risku (2015, 101–102) kuvaavat näiden ihmisten keskittyvän enemmän reaali politiikkaan ja lähipiiriinsä, vaikka voivatkin jollain tasolla olla humanitäarisistä asioista kiinnostuneita. Tällaisia ihmisiä Mayor ja Risku neuvovat motivoimaan pragmaattisuuden ja realistisuuden näkökulmista. Lutakossa vapaaehtoisia johtavan henkilön kannattaa keskittyä heidän kohdallaan siis käytännön tason ohjeisiin ja

selittää asioita, joista on yhdistyksen tai vapaaehtoisen itsensä puolesta hyödyllisestä näkökulmasta.

#### 4.2.4 Järjestys

Reiss (2013, 65) määrittelee järjestyksen perustarpeen rakenteen tarpeeksi ja selittää sen motivoivan ihmisiä suunnittelemaan ja organisoimaan asioita. Hän kuvaa vahvan järjestyksen omaavia ihmisiä yksinkertaisesti järjestelmällisiksi. Mayor ja Risku (2015, 84) täydentävät järjestyksen käsitettä selittämällä kuinka vahvan järjestyksen tarpeen omaavilla henkilöillä on halun asioiden järjestyksessä pitämisen lisäksi tarve puhtauteen, siisteyteen ja asioiden luokitteluun. Heidän mukaansa vahva järjestyksen tarve saa ihmiset kiinnittämään huomiota yksityiskohtiin sekä työelämässä arvostamaan rutiineita ja aikatauluja.

Heikko järjestyksen perustarve saa ihmiset sietämään epävarmuutta paremmin eivätkä he pidä aikatauluja suuressa arvossa. Yksityiskohtien sijaan he keskittyvät kokonaiskuvaan ja muuttavat tai joustavat usein suunnitelmistaan. (Reiss 2013, 66.) Heikon järjestyksen tarpeen omaavia ihmisiä motivoi mahdollisuus muuttaa asioita ja improvisoida eri tilanteissa (Mayor & Risku, 2015, 86).

Lutakon vapaaehtoistyössä pientä suunnitteleamattomuutta pitää pystyä sietämään. Kun vapaaehtoiset ilmoittautuvat töihin, he eivät pääse päättämään suoraan työtehtäväänsä, vaikka voivatkin esittää toiveitaan. Illan vastuuhenkilö jakaa viime kädessä työtehtävät oman parhaan näkemyksensä mukaan yrittäen toteuttaa toiveet, mutta varmistaen kuitenkin, että työt hoituvat jokaisella työpisteellä eikä keikkailan sujuvuus kärsi. Vahvan järjestyksen tarpeen vapaaehtoisille kannattaa kuitenkin antaa mahdollisuuksien niin salliessa samoja, totuttuja työtehtäviä, jotta vapaaehtoinen saa tietynlaisesta rutiinista kiinni. Jos työtehtävää tehtävien rotaation vaihtamiseksi tehdään (kuten aika ajoin on tarpeellista), kannattaa vapaaehtoiselle etukäteen tiedottaa, ettei hän juuri sillä kyseisellä kerralla pääsee samaan vanhaan työtehtävään vaan tiedossa on jotain muuta. Näin vapaaehtoinen ehtii suunnittelemaan esimerkiksi illan pukeutumisensa tai muun varustautumisensa etukäteen uuteen työtehtävään sopivammaksi. Jokaiselle työpisteelle on myös tehty työpisteohjeistus, josta järjestelmällinen vapaaehtoinen voi tarkistaa mitä kaikkea kyseisen työpisteen henkilökunnan tehtäviin illan aikana kuuluu. Työtehtävien vaihtuvuutta tasapainottaa se, että useimmat Lutakon iltakonsertit menevät samalla kaavalla ja aikataululla. Näin vahvan järjestyksen perustarpeen

vapaaehtoiset tietävät kuinka ilta tulee rakentumaan ja missä kohtaa aikataulua milloinkin mennään.

Lutakon vapaaehtoiset toimivat usein asiakaspalvelutehtävissä, jotka vaihtelevat anniskelu- ja narikkatyöskentelystä järjestyksenvalvontaan. Kaikkiin asiakaspalvelutilanteisiin ei siis voi tehdä toimintaohjetta ja joskus sovituistakin käytänteistä pitää kokonaiskuvan takia joustaa. Heikon järjestyksen perustarpeen omaaville ihmisille tämä ei onneksi ole ongelma, eikä heitä haittaa elävän musiikin klubin usein sekavalta vaikuttava työympäristö. Heitä voi myös helposti siirtää kesken työllän tehtävästä toiseen, jos illan kulku näin vaatii. Keikkaillasta vastuussa olevan henkilön kannattaakin jo etukäteen miettiä, keitä työntekijöitä he voivat siirtää työpisteeltä toiselle esimerkiksi ruuhkia purkamaan. Näin järjestystä kaipaavat henkilöt eivät stressaannu liikaa, kun he saavat tehdä samaa työtehtävää koko illan ja joustavuutta kaipaavat henkilöt eivät pääse pitkästyämään yhden yksittäisen työtehtävän äärellä.

#### **4.2.5 Kerääminen/säästäminen**

Tämä perustarve koskee kaikenlaista keräämistä ja ihmiset, joilla on vahva keräämisen tarve, eivät pidä ja heille on jopa usein vaikeaa hankkiutua eroon tavaroista (Reiss 2013, 66; Mayor & Risku 2015, 89). Reiss (2013) toteaa, että vaikka tämä perustarve korreloi rahan kuluttamisen ja säästämisen suhteen, sillä ei suoraan voi mitata ihmisen taloudellisia taipumuksia. Äärimmillen viety keräämisen perustarve voi johtaa himohamstraamiseen ja sen mukanaan tuomiin ongelmiin (Mayor & Risku 2015, 89–90).

Heikko keräämisen tai säästämisen tarve saa ihmisen heittämään esineitään käytön jälkeen pois, sillä materiaa ei koeta tärkeäksi (Reiss 2013, 66; Mayor & Risku 2015, 91). Heikon säästämistarpeen ihmiset saattavat olla jopa hillittömän tuhlailevaisia (Reiss 2013, 66) eivätkä he esimerkiksi vaivaudu korjaamaan rikkimenneitä tavaroita vaan hankkivat ennemmin uusia tilalle (Mayor & Risku 2015, 91).

Koska Jyväskylän Elävän Musiikin Yhdistyksellä on useiden muiden kulttuuriyhdistyksen tapaan rajatut, joskus jopa niukat taloudelliset resurssit, on yhdistyksessä totuttu säästämisen kulttuuriin. Tästä esimerkkinä toimii tasaisin väliajoin yhdistyksen kokouksissa ja muissa tilaisuuksissa vapaaehtoisille pidetty palopuhe, jossa muistutetaan, että kun jokainen vapaaehtoinen ottaa leivän päälle vain yhden siivun juustoa, juusto ja tätä kautta yhdistyksen rahat riittävät pidempään. Rikkimenneitä tavaroita pyritään yhdistyksen vihreiden arvojen

mukaisesti ensisijaisesti korjaamaan ennen kuin niiden tilalle hankitaan uusia. Tavarointa myös usein säästetään, sillä koskaan ei tiedä minkä Jelmun järjestämän konsertin, festivaalin tai muun tapahtuman yhteydessä niitä saatetaan tarvita. Omaksutusta säästäväisyydestä on hyötyä esimerkiksi koronaviruksen aiheuttaman keikkatauon aikana, kun taloudellinen tilanne koko tapahtuma-alalla on haastava. Vapaaehtoisvastaavan ja muiden vapaaehtoisten kanssa työskentelevien tuleekin muistuttaa kaikkia vapaaehtoisia säästäväisyydestä, jotta siitä tulee rutiininomainen osa vapaaehtoisten työtä eikä se rasittaisi niin paljoa heikon säästämistarpeen omaavia henkilöitä.

#### 4.2.6 Kosto/voittaminen

Perustarve koston tai voittamiseen on tarve puolustautua, taistella ja saada hyvitystä yksilöllä jollain tavoin loukanneilta ihmisiltä. Koston/voittamisen perustarpeeseen liittyy vahva kilpailuhenkisyys. (Reiss 2013, 67; Mayor & Risku 2015, 119.) Koska perustarpeet ovat luonteeltaan toistuvia. Jos henkilöllä on vahva koston/voittamisen perustarve, hän on nopea reagoimaan puolustautuessaan (Reiss 2013, 67). Tällaista ihmistä motivoi työelämässä erityyppiset palkintojärjestelmät eivätkä he anna taistelutahtonsa vuoksi helposti periksi esimerkiksi myyntineuvotteluissa. (Mayor & Risku 2015, 119.) On myös huomioitava, että motivaatioteorian näkökulmasta halu kostaa ei tarkoita, että henkilö käytännössä kostaisi muille ihmisille kokemansa vääryydet, vaan se ennemminkin tunnustetaan vahvaksi reagoinniksi henkilön omasta mielestään epäoikeudenmukaiseen kohteluun ja siitä seuraavaan henkilön haluun osoittaa pystyvänsä seuraavalla kerralla parempaan suoritukseen (Mayor & Risku 2015, 119–120).

Heikon koston/voittamisen perustarpeen ihmiset ovat sovitteluvia, välttävät konflikteja eivätkä mielellään kilpaile. Heillä on pyrkimys ratkaista asiat sovinnollisesti ja neuvottelemalla sekä keskittyvät mieluummin yhteneväisyyksiin kuin eroavaisuuksiin. (Reiss 2013, 67; Mayor & Risku 2015, 121.)

Koska Tanssisali Lutakon vapaaehtoistyö on pohjimmiltaan ryhmätyötä, sovitteluvuudesta ja yhteistyöhalukkuudesta eli heikosta tai heikokosta voittamisen perustarpeesta on hyötyä. Lutakossa ei myöskään palkita yksittäisiä vapaaehtoisia työsuoritusten perusteella vaan edut ja esimerkiksi pikkujoululahjat ovat kaikille samat. Tämä ei varmastikaan motivoi ihmisiä, joilla on vahva voittamisen perustarve. Kuitenkin vahvasta kilpailuvietistä voi olla osaltaan hyötyä,



sillä tällaiset ihmiset pyrkivät työssään parhaaseen mahdolliseen tulokseen (voittaakseen toiset), joten he toimivat hyvinä esimerkkeinä tehokkaasta ja tuloksellisesta työnteosta. Lisäksi, koska he eivät kaihda konflikteja, kuten heikon voittamisen perustarpeen ihmiset, heidän on helpompi toimia esimerkiksi vaikeissa asiakaspalvelutilanteissa vihaisen asiakkaan kanssa (Mayor & Risku 2015, 121). Vapaaehtoisia johdettaessa onkin vahvan voittamisen halun omaavia muistutettava yhteistyön tärkeydestä ja siitä, etteivät vapaaehtoiset kilpaile toisiaan vastaan vaan asioita tehdään yhdessä ryhmänä. Lisäksi heikon koston/voittamisen tarpeen ihmisiä on rohkaistava toimimaan ja ratkaisemaan tai vähintään koittaa ratkaista ristiriitaisia asiakaspalvelutilanteita. Heillä vapaaehtoisina, kun on kuitenkin viime kädessä mahdollisuus pyytää illan vastuuhenkilö, usein Jelmun palkattu työntekijä, paikalle hoitamaan tilanne. Näin myös Lutakossa toimiminen mahdollistaa vapaaehtoisen kehittymisen paremmaksi asiakaspalvelijaksi, antamalla heille tilaisuuksia oppia ratkaisemaan konflikteja. Näin toteutuu myös Druckerin (2008, 147) ajatus siitä, että organisaatioiden tulee auttaa ihmisiä kehittymään ja jos ne eivät näin tee, organisaatiot vain ehkäisevät heidän kasvuaan.

#### 4.2.7 Kunnia

Kunnialla Reiss Motivaatioprofiilin yhteydessä tarkoitetaan rehdin luonteen perustarvetta (Reiss 2013, 68) ja lojaaliuden, perinteiden sekä vahvan luonteenlaadun arvostamista, johon saattaa liittyä myös isänmaan ja uskonnon tärkeänä pitäminen (Mayor & Risku 2015, 94). Kunnia saa aikaan lojaaliuden tunnetta vanhempia ja muita lähisukulaisia kohtaan ja tätä kautta saa ihmisen toimimaan vanhempien moraalikäsitteiden mukaan sekä usein myös omaksumaan ja kuulumaan samaan uskontokuntaan vanhempien kanssa (Reiss 2013, 68; Mayor & Risku 2015, 94). Vahvan kunnian perustarpeen ihmisiä voi kuvata oikeudentuntoisiksi ja heitä kuvaavia luonteenpiirteitä ovat usein rehellisyys, periaatteellisuus ja suoraselkäisyys (Reiss 2013, 68).

Työelämässä ihmiset, joilla on vahva kunnian perustarve, ovat lojaaleja työnantajaansa kohtaan eivätkä vaihda työpaikkaansa kevyin perustein. Heille voi kuitenkin koitua moraalisia ongelmia, jos työorganisaation jotkin toimintatavat ovat ristiriidassa heidän periaatteidensa kanssa. Kuitenkin tietyissä työtehtävissä on turvallisuuden kannalta tärkeää, että asioita ohjeita ja sääntöjä noudatetaan sääntillisesti, jolloin työn hyvin hoitamisen kunnia-asiana pitäminen, auttaa parempaan, turvallisempaan lopputulokseen. (Mayor & Risku 2015, 94.)

Heikko kunnian perustarve tarkoittaa motivaatioteoriassa, että henkilö toimii joustavasti ja on valmis tekemään kaikkensa saadakseen tärkeäksi kokemansa työn tehdyksi (Reiss 2013, 68). Tällaisten henkilöiden arvot saattavat muuttua elämän aikana eikä niitä omaksuta sellaisenaan ympäristön odotusten ja perinteen takia. Heikon kunnian perustarpeen omaavat ihmiset arvostavat tavoitteellisuutta ja tuntevat harvoin häpeää tai syyllisyyttä tekemistään ratkaisuksista. (Mayor & Risku 2015, 96.)

Kunnian perustarve on Jelmun toiminnan kannalta ristiriitainen. On hyvä, että lakeja ja asetuksia noudatetaan kunniakkaasti ja vapaaehtoisten kesken noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä. On kuitenkin myös tärkeää, että toiminnassa ollaan tarvittaessa joustavia, jotta tavoitteisiin, esimerkiksi hyvin sujuneeseen konserttiin, päästään. Turhia konflikteja ei tule aiheuttaa siksi, ettei periaatteista jousteta missään tilanteessa tai jokin asia ei sovi omiin moraalikäsitelmiin. Koronaviruksesta johtuneet tapahtuma- ja ravintola-alan rajoitukset ovat hyvä esimerkki tästä ristiriitaisuudesta. Keikalla käyvien ihmisten turvallisuus on Lutakossa yksi tärkeimmistä asioista ja varotoimia viruksen leviämisen torjumiseksi (käsidesit, rajoitettu kapasiteetti ym.) tehtiin ja noudatettiin kyselemättä. Kuitenkin jotkin rajoitukset, esimerkiksi istumapaikkapakko (Aluehallintovirasto, [viitattu 1.3.2020]) ja kymmenen hengen kokoontumisrajoitus (Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto 2020) herättivät keskustelua ja kyseenalaistamista, vaikka niitä noudatettiin. Vapaaehtoiset ovat onneksi vapaita tekemään omat valintansa osallistumisestaan toimintaan, jos he esimerkiksi kokevat korona-aikana tapahtumien järjestämisen epäeettiseksi. Kun asiaa tiedusteltiin keväällä 2020, 78,7 % vastaajista (yhteensä 61 vapaaehtoistyöntekijää) vastasivat haluavansa tulla vapaaehtoisiin koronaviruksesta huolimatta. Keskimäärin Lutakon vapaaehtoisissa ollaankin enemmän tavoite- kuin periaatekeskeisiä eli kunnian perustarve vaihtelee yleensä neutraalista heikkoon.

#### **4.2.8 Mielenrauha**

Mielenrauhan perustarve on tarvetta turvallisuuteen, halua säilyttää turvallisuuden tunne ja pyrkimystä kohti mielenrauhaa (Reiss 2013, 68; Mayor & Risku 2015, 137). Tämä perustarve vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset suhtautuvat vaarallisiin tilanteisiin (Reiss 2013, 68) ja sen vahvuus vaikuttaa siihen, kuinka vahvasti ihmisen keho reagoi stressaavissa tilanteissa (Mayor & Risku 2015, 137).

Vahvan mielenrauhan perustarpeen ihmiset kaihtavat muutosta, sillä se ei motivoi heitä. Epävarmat ja epämääräiset ennakkotiedot stressaavat heitä keskimääräistä enemmän. (Mayor & Risku 2015, 137.) Vahvan mielenrauhan tarpeen ihmiset arvostavat omaa turvallisuuttaan paljon ja tämän takia heillä voi olla useita erilaisia pelkoja sekä vähäinen halu ottaa riskejä (Reiss 2013, 69).

Jos ihmisellä on heikko mielenrauhan perustarve, on hän usein seikkailunhaluinen, joskus jopa peloton ja hänellä on monesti vahva stressinsietokyky (Reiss 2013, 69). He usein nauttivat stressaavista tilanteista jollain tasolla ja vaikeivat he aina etsisikään varsinaisesti vaarallisia tilanteita, voivat he nauttia esimerkiksi tiukkojen työneuvotteluiden luomasta jännityksestä. He eivät myöskään mene malttiaan tai hermostu, jos asiat eivät sujukaan suunnitelmien mukaan eivätkä he ennalta murehdi mahdollisia vaaratilanteita. (Mayor & Risku 2015, 139.)

Elävän musiikin klubi, jossa musiikki soi usein lujaa ja jossa anniskellaan alkoholia, ei useimpien mielestä ole mielenrauhaa eniten tuottava paikka. Lutakon vapaaehtoisissa monilla onkin heikko tai heikohko mielenrauhan tarve, sillä he nauttivat keikkailloissa toimimisesta ja sen sisältävistä, usein yllättävistäkin tilanteista. Kun asiakaspalvelutilanteissa tulee yllätyksiä vastaan ja niihin pitää pystyä reagoimaan panikoimatta. Väenpaljouden aiheuttamat ruuhkat esimerkiksi narikassa tai baaritiskillä voivat aiheuttaa siellä toimiville vapaaehtoisille erityisen paljon painetta ja stressiä, jos heillä on vahva mielenrauhan tarve. Tällaisia vapaaehtoisia kannattaakin houkutella töihin keikoille, jotka eivät ole loppuunmyytyjä ja ovat luonteeltaan muutoinkin rauhallisempia. Kuitenkin vahvan mielenrauhan perustarpeen vapaaehtoisia tulee pikkuhiljaa kannustaa ja opettaa parempaan stressinsietoon, josta on heille jatkossa varmasti hyötyä.

#### **4.2.9 Perhe**

Vahvan perheen perustarpeen ihmiset haluavat saada lapsia ja käyttää huomattavasti aikaa lastensa kasvattamiseen (Reiss 2013, 69). Lisäksi Reiss (2013) määrittelee perhemotiivin kuuluvaksi halun viettää aikaa sisarustensa kanssa. Tämä perhemotiivi vaikuttaa vahvasti ihmisten uravalintoihin, sillä vahvan perhemotiivin ihmiset harvoin hakeutuvat esimerkiksi työpaikkoihin, joihin sisältyy paljon matkustamista, koska he eivät halua olla poissa perheensä luota (Mayor & Risku 2015, 109).

Jos henkilöllä on heikko perhemotiivi, se ei tarkoita, etteikö hän rakastaisi mahdollisia lapsiaan, mutta henkilö saattaa kokea vanhemmuuden enemmän rasitukseksi kuin iloita siitä. He myös usein palaavat heti töihin vanhempainvapaan jälkeen, eivätkä he kaihda ajatusta työskentelevänsä osan aikaa muualla kuin lastensa tai perheen kotipaikkakunnalla. (Mayor & Risku 2015, 111.)

Vahvasti perhemotivoituneet henkilöt tulevat harvoin Tanssisali Lutakkoon vapaaehtoiseksi, sillä kaikki vapaaehtoistyössä vietetty aika on pois heidän perheensä kanssa vietetystä ajasta. Vahvan perhemotiivin henkilöitä voikin parhaiten saada vapaaehtoistyön pariin silloin kun heillä ei ole vielä lapsia tai heidän lapsensa ovat jo sen verran isoja, etteivät he vaadi jatkuvaa huolenpitoa. Heikon tai neutraalin perheen perustarpeen omaavat ihmiset sen sijaan viihtyvät Lutakon vapaaehtoistyössä paremmin ja henkilöt, joilla on lapsia, mutta neutraali tai heikohko perhemotiivi, saattavat saada keikkailloissa toimimisesta muuta ajateltavaa ja tehtävää lastenkasvatuksen sijaan.

#### **4.2.10 Riippumattomuus**

Reiss (2013, 70) määrittelee riippumattomuuden olevan itsensä luottamisen perustarvetta, joka saa ihmiset arvostamaan omaa henkilökohtaista vapauttaan sekä motivoi ihmisiä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Tämän perustarpeen vahvaksi kokevat ihmiset eivät juurikaan välitä siitä mitä muut ihmiset heistä ajattelevat eivätkä he pidä avunpyytämisestä toisilta, sillä heillä on tärkeää selviytyä kaikesta itse (Mayor & Risku 2015, 66).

Työelämässä vahvaa riippumattomuutta arvostavat ihmiset pyrkivät tekemään asioita omalla tavallaan ja läheisen yhteistyön tekeminen ryhmässä muiden kanssa voi tuntua heistä haastavalta, jos heillä ei ole omaa, selkeästi määriteltyä roolia tai tehtävää ryhmässä, jota he voivat toteuttaa itsenäisesti (Mayor & Risku 2015, 66). Vahvan riippumattomuuden perustarpeen ihmiset luottavat itseensä ja omaan kykyynsä pärjätä, eivätkä he pidä muiden seuraan hakeutumista erityisen tärkeänä (Reiss 2013, 70).

Heikko riippumattomuuden perustarve saa ihmiset luottamaan toisiin ihmisiin tarpeidensa tyydyttämisessä ja kaipaavat tukea, joutuessaan tekemään päätöksiä (Reiss 2013, 70). Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhdessä tekeminen on heille tärkeää, ja he usein haluavat sekä, sitä, että heidän tarjoamansa apu otetaan vastaan, että myös itse ottaa apua vastaan, sillä yksitoimiminen, varsinkaan pitempiä aikoja, ei sovi heille (Mayor & Risku 2015, 68).

Lutakon vapaaehtoistyössä ryhmässä toimiminen korostuu, sillä vain harvoja, jos mitään, työtehtäviä voi tehdä kokonaan yksin. Tämän takia heikon riippumattomuuden perustarpeen ihmiset tuntevat viihtyvät vapaaehtoistyössä usein paremmin. Heillä on jokaisessa illassa muita ihmisiä työskentelemässä heidän kanssaan sekä esimies, jolta voi kysyä neuvoa tai rohkaisua päätöksiä tehtäessä. Näitä ihmisiä on helppo motivoida muistuttamalla yhteistyön voimasta ja antamalla heille mahdollisuuksia jutella vapaasti ryhmässä työn teon ohella (Mayor & Risku 2015, 70). Vapaaehtoisia, joilla on vahva riippumattomuuden tarve, kannattaa sijoittaa niihin työtehtäviin, joissa vapaaehtoinen pääsee mahdollisimman paljon päättämään itse omasta työskentelystä. Esimerkiksi klubin ulko-ovelle sijoitettava järjestyksenvalvoja tekee illan aikana paljon itsenäisiä päätöksiä (muun muassa arvioidessaan asiakkaiden mahdollista päihtymistilaa), vaikka tässäkin työtehtävässä pitää pystyä yhteistyöhön muiden vapaaehtoisten, varsinkin lipunmyyjän kanssa. Jos yksin suoritettavia työtehtäviä ei ole antaa, kannattaa korostaa yksilöllisen osaamisen merkitystä myös ryhmässä tehtävissä töissä ja kehottaa vapaaehtoisia itse jakamaan ryhmässä jokaiselle selkeät roolit tai vastuualueet.

#### **4.2.11 Esteettisyys**

Normaalia Reiss Motivaatioprofiilia tehtäessä lomakkeessa vastattaisiin kysymyksiin liittyen romantiikkaan ja erotiikkaan. Kuitenkin Reiss Motivaatioprofiilin työelämään soveltuvassa bisnesversiossa romantiikan perustarve on korvattu suppeammalla esteettisyyden tarpeella, jottei seksuaaliasioita tarvitse käsitellä (Reiss 2013, 125). Tämä opinnäytetyö käsittelee vapaaehtoistyötä, joten käsittelyssä on esteettisyyden perustarve.

Ihmiset, joilla esteettisyyden perustarve on vahva, pitävät ympäristönsä kauneutta tärkeänä, käyttävät usein paljon aikaa sisustuksellisten asioiden miettimiseen ja valintaan sekä kiinnittävät myös huomiota ympäristön kauniisiin yksityiskohtiin. Ympäristön kauneuden lisäksi vahvan esteettisyyden tarpeen omaavat ihmiset arvostavat omaa ulkonäköään ja pitävät siitä huolta. (Mayor & Risku 2015, 124). Vahva esteettisyyden tarve saa ihmisiä hakeutumaan ammatteihin, joissa he pääsevät toteuttamaan taiteellista silmäänsä esimerkiksi arkkitehtinä tai floristina (Reiss 2013, 125; Mayor & Risku 2015, 124).

Heikko esteettisyyden tarve tarkoittaa sitä, ettei ihminen juuri välitä ympäristönsä kauneudesta ja heitä kiinnostaa enemmän yksinkertaisuus tai jopa askeettisuus kuin esteettisyys. He usein arvostavat muissa ihmisissä ja asioissa enemmän sisäisen kuin ulkoisen maailman kauneutta,

eivätkä he välttämättä panosta juurikaan omaan ulkonäkönsäkään. (Mayor & Risku 2015, 126–127.)

Vaikka Tanssisali Lutakko on sisustettu käytännöllisyys edellä, löytyy silti esteettisesti motivoituneillekin vapaaehtoisille tehtäviä, joissa tätä ominaisuutta pääsee hyödyntämään. Erilaisten Lutakossa järjestettävien, normaalia keikkailtaa isompien tapahtumien (esimerkiksi vuonna 2020 Kickstart-sisäfestivaali ja Lutakon Lippa LIVE -terassikonserttien sarja) somistukseen panostetaan tavallista enemmän ja tässä työssä tarvitaan silmää yksityiskohdille sekä näkemystä siitä, kuinka tila saadaan näyttämään kauniimmalta. Heikon esteettisyyden perustarpeen omaavia henkilöitä eivät somistusasiat kiinnosta, joten he eivät niihin vapaaehtoisesti hakeudu. Kannattaa myös muistaa, ettei esteettisesti heikosti motivoituneiden ihmisten motivaatiota lisätä vähentämällä estetiikka ympäristöstä (Mayor & Risku 2015, 127).

#### **4.2.12 Sosiaaliset kontaktit**

Tarve sosiaaliin kontakteihin tarkoittaa tarvetta toveruuteen vertaistensa kanssa ja tämän perustarpeen täytyminen tuottaa ihmisille yhteenkuuluvuuden tunnetta toisiinsa (Reiss 2013, 71). Sosiaalisten kontaktien perustarve ei liity suhteisiin henkilön lapsien (perhemotiivi) tai vanhempien (kunniamotiivi) kanssa ja siitä on kyse silloin, kun henkilö etsiytyy ihmisryhmiin pelkästä vertaistensa kanssa yhdessä olemisen ilosta eikä esimerkiksi edetäkseen urallaan (Mayor & Risku 2015, 104).

Vahva sosiaalisten kontaktien motiivi saa henkilön etsimään toistuvasti yhteyttä muihin ihmisiin ja kiinnostumaan muista ihmisistä sekä usein pyrkimystä olemaan muiden mielestä kiinnostava. Tällainen henkilö motivoituu uusiin ihmisiin tutustumisesta. (Mayor & Risku 2015, 104). Reiss (2013, 72) kuvaa vahvan sosiaalisten kontaktien perustarpeen ihmisten olevan ystävällisiä ja heillä voivan olla tapoja ja tottumuksia, joita he ovat omaksuneet miellyttääkseen ja päästääkseen muiden seuraan.

Heikko sosiaalisten kontaktien perustarve saa ihmiset nauttimaan enemmän yksinolosta kuin muiden seurasta ja heitä voidaan kutsua myös introverteiksi (Mayor & Risku 2015, 106; Reiss 2013, 72). Mayor ja Risku (2015) kuitenkin korostavat, ettei heikkoa sosiaalisten kontaktien tarvetta pidä sekoittaa sosiaalisten taitojen puutteeseen, sillä yksinolosta motivoituvat henkilöt voivat olla sosiaalisesti taitavia, mutta esimerkiksi töissä kohdattujen sosiaalisten tilanteiden vastapainoksi he kaipaavat tavallista enemmän yksinoloa.

Sosiaalisten kontaktien vahva perustarve on yksi helpoimmin useimmista Lutakon vapaaehtoisista tunnistettavista piirteistä. Kun itse vapaaehtoisia on noin satakunta, joista enimmillään jopa parikymmentä voi olla kerrallaan töissä, ja asiakkaitakin parhaimmillaan hieman yli 500, on helppo nähdä, että tarve sosiaalisille kontakteille motivoi ihmisiä tulemaan keikkailtoihin töihin. Lisäksi keikkailtojen ulkopuolinen toiminta, kuten läheisyysillat ("lähärit") eli vapaaehtoisten kuukausittaiset rennot tapaamiset, tukevat myös vahvojen sosiaalisten kontaktien tarvetta. Lutakon vapaaehtoisvastaavan kannattaakin kiinnittää huomiota niihin vapaaehtoisiin, joiden sosiaalisten kontaktien tarve on heikko tai heikohko. Vaikka näitä introverttiuteen taipuvaisia vapaaehtoisia eivät esimerkiksi yhteiset illanistujaiset kiinnosta, kannattaa heitä silti kutsua työn ulkopuolisiin tapahtumiin mukaan, jotta he kokevat olevansa osa porukkaa (Mayor & Risku 2015, 107). Tämä vaatii usein hieman ylimääräistä työtä, sillä osa heikosti sosiaalisista kontakteista motivoituvista ihmisistä ei kuulu esimerkiksi Jelmun Facebook- tai WhatsApp-ryhmiin, joissa vapaaehtoisille tarkoitetuista työn ulkopuolisista asioista yleensä tiedotetaan. Mayor ja Risku (2015, 107) neuvovatkin panostamaan tällaisten työntekijöiden kanssa kontaktien laatuun ja puhumaan heille mieluiten kahden kesken. Suora kontakti ryhmäviestin onkin siis parempi tapa tavoittaa heidät.

#### 4.2.13 Status

Reiss (2013, 72) määrittää statuksen perustarpeen olevan halua saada kunnioitusta sosiaalisen aseman perusteella ja selittää ihmisten tavoittelevan statusta, siksi että heillä on sisäisen arvostus omaa merkitystään ja itsensä kunnioitusta. Hänen mukaansa tämän perustarpeen täytyminen tuottaa ylemmyyden tunnetta. Lisäksi hän pitää muiden ihmisten meihin kohdistamaa huomiota tärkeimpänä statuksemme osoituksena, sillä ihmiset kiinnittävät huomiota vain mielestään tärkeisiin ihmisiin. Reiss (2013, 73) kertoo statuksen ja vallan tarpeiden korreloivan keskenään, koska niillä on yhteinen alkuperä. Ero on hänen mukaansa siinä, että itsensä tärkeäksi tunteminen saavutustensa takia kuuluu vallan perustarpeeseen, kun taas itsensä tärkeäksi tunteminen esimerkiksi ulkonäkönsä, syntyperänsä tai kuulusuutensa vuoksi, kuuluu statuksen perustarpeeseen.

Mayor ja Risku (2015, 114) kuvaavat vahvan statuksen tarpeen saavan ihmiset tavoittelemaan arvovaltaa ja huomiota eli erottumaan joukosta. Lisäksi heidän mukaansa vahva statuksen tarve voi näkyä ihmisessä myös menestyksen haluna ja laadun tavoitteluna (laadun käsittäessä tässä niin vaatteet, autot, asunnot kuin monenlaisetkin muut asiat). Reiss (2013,

74) listaa vahvasti statuksesta motivoituvien henkilöiden arvostavan muun muassa varallisuutta, materiaalista omaisuutta ja sosiaalista luokkaa.

Heikon statuksen tarpeen omaavat ihmiset arvostavat vaatimattomuutta (Mayor & Risku 2015, 116) eikä heihin tee vaikutusta esimerkiksi muiden ihmisten kuuluisuus tai varakkuus (Reiss 2013, 74). Mayorin ja Riskun (2015, 116–117) mukaan heikosti statuksesta motivoituvat ihmiset eivät halua tulla kohdelluksi eri tavalla muista esimerkiksi oman työroolinsa tai yhteiskunnallisen asemansa perusteella. Reiss (2013, 74) listaa heikon statuksen perustarpeen ihmisille persoonallisuuspiirteiksi muun muassa maanläheisyyden ja tasa-arvoisuuden.

Koska JELMU ry:ssä tasa-arvo on yksi toiminnan olennaisista arvoista, vetää toiminta enemmän puoleensa henkilöitä, joilla statuksen perustarve on joko heikko tai neutraali. Yhdistyksessä niin toiminnanjohtaja kuin vapaaehtoinenkin saa esimerkiksi saman pikkujoululahjan ja vaikka yksittäisessä keikkaillassa vapaaehtoinen tekee usein vain tiettyä, yksittäistä työtehtävää, on vapaaehtoisia koulutettaessa ja näille työtehtäviä jaettaessa taustalla pyrkimys siihen, että kaikki vapaaehtoisten osaisivat, jos eivät nyt kaikkia, niin ainakin mahdollisimman montaa eri työtehtävää. Tämän takia niistä harvoista seikoista, joilla statusta voidaan vapaaehtoisten kesken osoittaa, tulee helposti statuksesta motivoituneille tavoiteltuja statussymboleita. Esimerkiksi vapaaehtoisille työvaatteiksi jaettavat Lutakko-hupparit ovat kysytyjä tuotteita myös aivan uusien vapaaehtoisten joukossa. On kuitenkin todettava, että näissä tilanteissa on usein kyse joko myös tai välillä jopa pelkästään hyväksynnän perustarpeesta, sillä pukeutumalla samoin kuin ryhmän muut jäsenet, halutaan ennemmin kuulua joukkoon kuin korostaa omaa statustaan.

#### **4.2.14 Syöminen**

Yksinkertaisesti syömisen perustarve on halua saada ruokaa ja sen tyydyttäminen tuottaa kylläisyyden tunnetta ja tyydyttämättä jättäminen nälän tunnetta (Reiss 2013, 74). Reiss (2013) kuvaa, että ihmisillä, joilla on vahva syömisen tarve, on hyvä ruokahalu ja ruoka onkin yksi heidän elämänsä suurimmista ilonaiheista.

Vahvasti syömisestä motivoituvat henkilöt usein suunnittelevat ruokailunsa huolellisesti etukäteen ja he nauttivat hyvin valmistetusta, monipuolisesta ruuasta keskimääräistä enemmän (Mayor & Risku 2015, 129). Heikko syömisen perustarve tarkoittaa heikkoa



ruokahalua ja tällaiset ihmiset saattavat olla todella tarkkoja sen suhteen mitä syövät (Reiss 2013, 75). Lisäksi he saattavat unohtaa syömisen esimerkiksi keskittyessään työntekoon ja syöminen on heille biologisen vaatimuksen täyttämistä (Mayor & Risku 2015, 130).

Tanssisali Lutakossa tehdään ruokaa sekä esiintyville artisteille että talon henkilökunnalle. Vapaaehtoistyöntekijöiden joukossa vitsaillaan silloin tällöin, että töihin tullaan vain ruuan takia, mutta joidenkin vapaaehtoisten kohdalla ennen klubin ovien aukaisua työkavereiden kanssa nautittu ateria saattaa oikeasti olla tärkeä syy vapaaehtoistöihin saapumiselle, vaikkei tarjottu kotiruoka yleensä isoimpien kulinaristien kaikkein suurimpia vaatimuksia täytäkään. Usein tähän yhteisen ruokailun hetkeen liittyy myös sosiaalisten kontaktien tarve. Heikosti syömisestä motivoituvien taas ei ole välttämättä pakko syödä lainkaan. Näille vapaaehtoisille kannattaa illan vastuuhenkilön muistuttaa, että taukoja vaikkapa kahvin ja voileivän parissa saa pitää myös illan aikana, jos siltä tuntuu, jottei kesken työntöön iske syömättömyydestä johtuva väsymys tai heikko olo.

#### **4.2.15 Uteliaisuus**

Uteliaisuus tarkoittaa tarvetta asioiden ymmärtämiseen (Reiss 2013, 75–76). Selvennyksenä Reiss erottaa kognitiivisen tiedon tarpeen (osa uteliaisuuden perustarvetta) ympäristön tutkimisen halusta, jonka hän laskee kuuluvaksi mielenrauhan perustarpeeseen. Näin Reiss erottaa esimerkiksi pikkulapsen halun tutkia ympäristöään ja koululaisen halun oppia asioita johtuviksi eri motivaatiotekijöistä sekä tarkentaa uteliaisuuden perustarpeen koskevan vain intellektuaalista ymmärtämistä.

Vahva uteliaisuuden halu saa usein ihmiset kiinnostumaan ajattelusta ja ideoista, riippumatta niiden käytännöllisyydestä. He haluavat pohtia asioita perusteellisesti useasta eri näkökulmasta ja haluavat usein oppia jotain uutta eivätkä he viihdy rutiinitehtävien parissa. (Mayor & Risku 2015, 72). Mayor ja Risku (2015) toteavat myös, että älykkyys ja uteliaisuus ovat eri asioita ja heidän mukaansa Reiss tarkoitti yksilön älykkyyden kertovan enemmänkin siitä, kuinka nopeasti hän oppii, kun taas uteliaisuus kertoo kuinka motivoivalta ja hauskalta oppiminen tuntuu.

Heikko uteliaisuuden perustarve saa ihmisen keskittymään pohdiskelun sijasta käytännön tekemiseen, ja he voivat jopa turhautua helposti joutuessaan pohtimaan asioita (Reiss 2013, 77). Näille ihmisille asioiden oppiminen ja tiedon kerääminen ovat vain välineitä, joilla saadaan

ratkaistua käytännön ongelmia ja heille on usein tärkeää saada opitut asiat nopeasti käytäntöön (Mayor & Risku 2015, 74–75).

Lutakon vapaaehtoisia johtavan henkilön tulee sopeutua vapaaehtoisten sekä vahvoihin että heikkoihin uteliaisuuden tarpeisiin, sillä kummastakin motivaatiotekijästä on hyötyä yhdistyksen toiminnassa. Heikko uteliaisuusmotiivi tulee helpommin ilmi, sillä vapaaehtoisille on enemmän tarjolla käytännön työtä keikkailloissa, kuin esimerkiksi pohdintaa vaativia kehittämisprojekteja.

Käytäntöön keskittyville vapaaehtoisille riittää, kun he tietävät kuinka tehdä kyseisen työpisteen varsinaisen työtehtävän ja heitä kannattaakin muistuttaa kertaamaan itselleen jokaiselta työpisteeltä löytyvistä työpistehjeista mitä kaikkia asioita kyseisen työpisteen vastualueisiin kuuluu. Tämä kertaaminen kannattaa Mayorin ja Riskun (2015, 76) neuvojen mukaan perustella painottaen käytännön hyötyjä. Tuleehan esimerkiksi illan jälkeen tehtävä siivous nopeammin valmiiksi, kun jokainen hoitaa oman tonttinsa eikä työpäivän jälkeen tarvitse myöhemmin lähteä korjaamaan.

Myös vahvan uteliaisuusmotiivin henkilöille löytyy mielekästä tekemistä, vaikka valtaosa vapaaehtoisille tarjottavasta työstä painottuukin käytäntöön. Tällaista pohdintaa ja asioiden selvittämistä vaativia töitä tulee vastaan esimerkiksi valtakunnallisten kulttuuriprojektien tai -hankkeiden sekä alan verkostojen kautta ja vapaaehtoisvastaavan kannattaakin kysellä aina mahdollisia halukkaita mukaan, jos sopivia projekteja tai hankkeita ilmaantuu. Paljon asioiden pohtimista tehdään myös Jelmun työvaliokunnassa (TVK), joka on vuosittain valittava vapaaehtoisista koostuva ryhmä, jonka tarkoituksena on miettiä Jelmun vapaaehtoistoimintaa ja sen kehittämistä nimenomaan vapaaehtoisten näkökulmasta ja järjestää kaikenlaista vapaaehtoistoimintaan liittyvää ja sitä tukevaa työn ulkopuolista tekemistä. Esimerkiksi aiemmin mainitut työpistehjeet on ideoitu ja koostettu TVK:n toimesta. Näiden asioiden lisäksi vapaaehtoisvastaavalla tulisi olla aikaa vastata tarvittavan syvällisesti vapaaehtoisten esittämiin kysymyksiin ja jos esimerkiksi kesken keikkaillan kiireen asiaa ei ehdi selittämään, on se syytä käydä läpi illan jälkeisessä loppupalaverissa.

#### 4.2.16 Valta

Reissin motivaatioteoriassa vallan perustarve tarkoittaa halua saada vaikutusvaltaa ja johtaa muita. Tämä perustarve motivoi halua antaa neuvoja, ja se saa ihmiset vaikuttamaan muihin ihmisiin, tapahtumiin tai ympäristöön. (Reiss 2013, 77.)

Vahva valtamotiivi saa ihmiset haluamaan näkyviä muutoksia, neuvomaan ja opettamaan muita sekä ylipäättään saamaan paljon aikaan, sillä he nauttivat suorittamisesta. Usein vahvan vallan perustarpeen omaavat ihmiset päätyvätkin esimiestehtäviin, jonka lisäksi heillä on työssään laaja vastuualue (Mayor & Risku 2015, 59).

Heikko vallan perustarve tarkoittaa, ettei ihminen pidä itsensä esille nostamisesta ja se saa ihmiset varomaan määräälemästä muita, jonka lisäksi heiltä usein puuttuu kunnianhimoa (Reiss 2013, 78). Heikon valtamotiivin omaavilla ihmisillä ei ole tarvetta kerätä itselleen valtaa, antaa neuvoja toisille tai päättää asioita muiden puolesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö he olisi kykeneviä päätöksentekoon, mutta he tarvitsevat vain usein hieman aikaa harkitsemiseen, varsinkin jos heillä ei ole henkilökohtaista kokemusta aiheesta. (Mayor & Risku 2015, 62–63.)

Koska heikon valtamotiivin omaavia motivoi enemmän muiden auttamien ja tukeminen (Mayor & Risku 2015, 62), on heikosta valtamotiivista hyötyä vapaaehtoisille näiden toimiessa Tanssisali Lutakon eri asiakaspalvelutehtävissä. Palvelualltius on läsnä kaikissa työtehtävissä ja esimerkiksi uusille järjestyksenvalvojille, jotka ovat myös vapaaehtoisia, korostetaan, että myös tässä tehtävässä ollaan lähtökohtaisesti asiakaspalvelijoita ja vasta tilanteen sitä vaatiessa siirrytään muihin keinoihin. Toki yhdistyksen toiminnassa voi vallan tarvettaan täyttää esimerkiksi pyrkimällä työvaliokunnan tai yhdistyksen hallituksen jäseneksi tai jopa puheenjohtajaksi. Kuitenkin näissäkin toimielimissä päätökset tehdään useimmiten ryhmässä. Vahvan valtamotiivin omaavaa vapaaehtoista voikin parhaiten kannustaa ja motivoida antamalla hänelle haasteita ja vahvistamalla hänen käsitystään siitä kuinka merkityksellisiä suorituksia hän on tekemässä ja mahdollisuuksien mukaan antamalla hänelle johtamisvastuuta (Mayor & Risku 2015, 61–62). Tällaiselle vapaaehtoisille voikin järjestyksenvalvontatehtävissä antaa haasteena esimerkiksi loppuunmyytynä iltana anniskelun sisäänkäynnillä henkilötodistusten tarkistamiseen tai ulkotapahtumissa järjestyksen ylläpitämisen varsinaisen tapahtuma-alueen ulkopuolelle jäävällä lähialueella.

### 4.3 Hagemann ja motivoinnin taito

Hagemann (1991, 11) lähtee myös yksilökeskeisestä näkemyksestä, sillä hänen mukaansa ihmistä motivoidakseen on tunnettava häntä motivoivat tekijät ja tyydyttää näihin liittyvät tarpeet. Lisäksi Hagemannin (1991, 38) mukaan organisaatioiden kehittämiseksi on kehitettävä yksilöitä. Hän myös toteaa, että ”esimiehen johtamistyyli määrittelee hänen alaistensa motivaation” ja kuvailee motivoivan johtamisen perustuvan selkeisiin tavoitteisiin, suoraan viestintään ja osallistumiseen (1991, 113–114).

Myönteinen sanoma motivoi paremmin kuin kielteinen. On siis keskityttävä siihen mitä haluaa, eikä siihen, mitä ei halua. Jos haluaa aikaansaada muutoksia, on osoitettava, niiden olevan hyödyksi ja että jokaisella on mahdollisuus toteuttaa näitä muutoksia kohti parempaa. Lisäksi, kun tavoite on selkeästi rajattu ja realistinen, mutta samalla optimistinen, on siihen helpompi kohdistaa oma toimintansa. Tällöin myöskään vastoinkäymiset eivät heti lannista vaan vahvistavat ja niiden avulla voi rakentaa omaa itseluottamustaan. (Hagemann 1991, 18–23.)

Toimiminen itseohjautuvissa ryhmissä, jotka tekevät yhteistyötä keskenään, on erittäin hyväksi motivaatiolle, mutta vaatii myös paljon vuorovaikutusta, itseuria ja ryhmähenkeä. Suurten projektien jakaminen tällaisten ryhmien hoitoon, antaa henkilöstölle mahdollisuuden hankkia itselleen käytännön kokemusta sekä harjaantua työtehtävissään. Näille pienryhmille jaettavat uudet, vähitellen vaikeutuvat tehtävät kehittävät kutakin ryhmän jäsentä. Asiat on kuitenkin tuotava yhteen johtotasolla, jotta koko organisaatio ei hajoaisi pieniksi ryhmiksi, jotka vain keskittyvät omaan tehtäväänsä, sillä se mikä on hyväksi omalle ryhmälle, ei isommassa mittakaavassa välttämättä ole eduksi organisaatiolle. Yhteistyö onkin usein tehokkaampaa kuin keskinäinen kilpailu ja on pyrittävä aina ratkaisuun, jossa jokainen tuntee voittavansa. (Hagemann 1991, 30–31.)

Säästökuurienkin aikana on tehtävä kaikki mahdollinen motivaation säilyttämiseksi, jotta työpaikan henki säilyy hyvänä, sillä mitä pätevämpiä työntekijät ovat, sitä suuremmat odotukset heillä on työympäristön tunneilmapiiristä eikä organisaatiolla ole näytettävää asiantuntemusta ilman pätevää henkilöstä. Hyvän olon tunne työssä on usein jopa rahaa tärkeämpi tekijä. (Hagemann 1991, 35–49.)

Avoin viestintä, jossa ollaan kiinnostuneita ja huomioonottavia toisia kohtaan, on tärkeää tiedonkulun varmistamiseksi. Esimiesten tärkeänä tehtävänä on varmistaa tiedon vapaa kulku

organisaation sisällä, sillä viestintä on yksi motivaatiotekijä ja ”yhteistyöstä 100 % on viestintää”. Kun ihmisille tiedotetaan asioista, saavat he varmuutta työhönsä. Muutosaikoina tilanteesta on kerrottava mahdollisimman pian ja tulevista muutoksista tai tapahtumista on kerrottava rehellisesti ja konkreettisesti. On myös tiedotettava syyt muutoksille ja tapahtumille, jottei henkilöstön keskuudessa synny epäluottamusta johtoa kohtaan tai työhön kohdistuvaa mielenkiinnon puutetta. (Hagemann 1991, 51–57.)

Kun esimies ilmaisee itseään selkeästi ja täsmällisesti, ovat työntekijät alttiimpia kuuntelemaan. Viestintää tehtäessä on huomioitava, ettei kerralla tule liian paljoa tietoa, sillä ihminen voi ottaa yhdeltä istumalta vastaan vain rajallisen määrän informaatiota. On myös valmistauduttava siihen, mitä ja miten aikoo viestiä, jotta väärinkäsityksiltä vältytään eikä keskustelu muutu väittelyksi siitä kuka on oikeassa ja kuka väärässä. Lisäksi on huomioitava, että ihmisten kuuntelukyky riippuu heidän omista odotuksistaan ja ihminen on valmiimpi vastaanottamaan tietoa, jos hän uskoo, että sanottu asia on tärkeää ja hyödyllistä. Ihmisten kokema epävarmuus myös huonontaa heidän kykyään kuunnella. (Hagemann 1991, 105–108.)

Hagemannin (1991, 108) mukaan osa avointa viestintää on myös oikeanlaisten kysymysten esittäminen. Kysymykset osoittavat kiinnostusta niin asiaa kuin muita ihmisiäkin kohtaan, mutta hänen mukaansa miksi-kysymyksiä kannattaa kuitenkin välttää, sillä ne pitävät sisällään usein salatun syytteen. Hagemann tulkitsee, että esimerkiksi kysymys ”miksi olet myöhässä?” viestii, ettei kysyjä luota myöhästyjään ja kyseenalaistaa sen, mitä myöhästyjä oli aiemmin tekemässä.

Virallisten tiedotuskanavien, olivatpa ne minkä muotoisia tahansa, lisäksi pitää päätöksiä tehtäessä huomioida jokaiselta työpaikalta löytyvä epävirallinen suhdeverkko. Suhdeverkko koostuu muun muassa siitä, ketkä tapaavat toisiaan myös vapaa-ajalla, kuka kertoo kellekin mistäkin asiasta ja kuka tukee ketäkin. Usein kokouksissa nuijittavat viralliset päätökset, on jo ennalta keskusteltu ja päätetty suhdeverkoissa. Jotta esimies voi tehdä päteviä päätöksiä, on hänen tunnettava se sosiaalinen ympäristö, jossa hän toimii. Hyvät välit muihin työpaikan henkilöihin tulevat sitä tärkeämmiksi, mitä riippuvaisempi oma työ on muista. Hyvät johtajat tajuavat olevansa riippuvaisia omasta henkilöstöstään. On siis pyrittävä yhteisiin tuloksiin, eikä vain omaan henkilökohtaiseen tavoitteeseen. (Hagemann 1991, 61–62.)

Kun esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua aktiivisesti tekeillä olevien asioiden työstämiseen, hän varmistaa oman tiedon saantinsa lisäksi myös työntekijöiden lojaaliuden. Osallistuminen lisää ihmisten sitoutumista ja vähentää ilmeneviä ristiriitoja. Samalla osallistuminen merkitsee työntekijöille erittäin motivoivia itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. (Hagemann 1991, 126.)

Useimmat alaiset ovat Hagemannin (1991, 128) mukaan valmiita ja jopa innokkaita saamaan lisää vastuuta, sillä se tekee työstä mielenkiintoisempaa työntekijöille. Hän kuvaa johtamisen olevan tulosten saavuttamista toisten ihmisten avulla ja menestyksen avaimen olevan vastuun delegointi. Delegoinnilla Hagemann tarkoittaa tarkasti määriteltyjen tehtävien siirtämistä ylemmältä alemmalle tasolle. Delegoinnin tulee hänen mukaansa olla esimiehen taholta vapaaehtoista ja delegointikyvyttömyyden johtavan siihen, että esimies kadottaa kokonaiskuvan yksityiskohtien vyöryyn alle.

Yleisimpiä tekosyitä delegoinnin välttelylle ovat muun muassa henkilöstön haluttomuus tai kyvyttömyys tehdä asiaa, henkilöstöllä koetaan olevan jo valmiiksi liikaa tekemistä tai esimies ei koe, että hänellä olisi aikaa selitellä asioita. Jos delegointia vältellään siksi, ettei henkilöstöllä ole halua tehdä asiaa, syynä on usein henkilöstössä oleva pelko, siitä että asiat menevät pieleen ja heitä tulisi rohkaista sekä auttaa heitä hankkimaan lisää itseluottamusta. Jos henkilöstön kyvykkyys ei riitä, on henkilöstön osaamista parannettava ja delegointi voi myös toimia tapana kouluttaa. Jos osaamattomuudelle ei tehdä mitään, syntyy noidankehä, jossa esimies ei delegoi, koska alaiset eivät osaa, eivätkä alaiset opi, koska esimies ei ehdi opettamaan, koska hänellä on liikaa töitä. Jos esimies kokee, ettei hänellä ole aikaa selittää asioita, on hänen työtehokkuudessaan tai työnsä suunnittelussa vikaa, jota voi lähteä korjaamaan esimerkiksi kirjaamalla ylös mihin esimiehen työaika oikeasti menee ja mihin sitä sen sijaan voisi käyttää. (Hagemann 1991, 128–134.)

Työtehtäviä, joita esimies voi delegoida ovat esimerkiksi rutiini- tai erityistehtävät sekä erityisen paljon aikaa kuluttavat tehtävät. Rutiinitehtäviin luetaan ne joka päivä tehtävät vakioidut työt, jotka eivät vaadi paljoa pohdintaa, koska ne ovat aina samanlaisia. Erityistehtäviin luetaan esimerkiksi tilastoanalyysien tekeminen, vuosikertomusten laatiminen tai raporttien kirjoittaminen. Jos tehtävä vie erityisen paljon aikaa, mutta on esimiehelle jo liiankin tuttua, kannattaa hänen opettaa se alaiselleen, joka saa tehtävästä lisää vastuutta ja samalla sopivan haasteen. Näin esimies säästää omaa työaikaansa ja samalla työntekijä oppii uutta. (Hagemann 1991, 136–139.)

Tehtäviä, joita esimies ei voi delegoida ovat muun muassa vastuu tavoitteista, kriisin hallinta ja henkilöstä koskevat erityisasiat. Vaikka esimies pyytäisikin apua tavoitteiden hahmottamiseen ja niiden saavuttamiseen, vastuuta niiden tavoittamisesta hän ei voi delegoida. Kriisin sattuessa esimiehen on oltava itse tilannetta hoitamassa, esimerkiksi kriisiä hoitavan ryhmän johtajana. Myös henkilöstön valitsemisessa tehtäviin tai mahdollisissa kurinpitotoimissa, esimiehen on kannettava vastuunsa. (Hagemann 1991, 139–141.)

## 5 SITOUTUMINEN

### 5.1 Taustatekijät

Vapaaehtoistyössä puhuttaessa sitoutumisella tarkoitetaan vapaaehtoiset ovat motivoituneita, haluavat pysyä toiminnassa mukana, kantaa siitä vastuusta ja osallistua (Kuuluvainen 2015, 49). Druckerin (2008, 25) mukaan ”mitään ei ole koskaan onnistuttu tekemään hyvin ilman sitoutumista asiaan”. Meyer ja Allen (1991, 69–70) toteavat, että vaikka demografisien ominaisuuksien, kuten iän, sukupuolen ja koulutuksen, on todettu vaikuttavan joissain määrin sitoutumiseen, ominaisuuksien ja sitoutumisen suhteet eivät ole selkeitä tai vahvoja. Luonteen vaikutusta vapaaehtoistyön keston on tutkittu muun muassa empatian avulla ja tutkimuksissa on todettu empaattisuuden olevan vaikutusta siihen, miten henkilö viihtyy eri tilanteissa vapaaehtoistyön kannalta (Davis ym. 1999, Yeungin 2007, 155 mukaan). Heidän mukaansa empaattinen ihminen sopii emotionaalista sitoutumista vaativaan vapaaehtoistyöhön.

Jelmuun vapaaehtoisten demografisista ominaisuuksista todettakoon vuonna 2019 toteutetun vapaaehtoiskyselyn (Hytönen 2019) perusteella, että Tanssisali Lutakon vapaaehtoiset ovat monen ikäisiä nuorimpien toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten ollessa alle 18-vuotiaita ja vanhimpien yli 41-vuotiaita. Vapaaehtoisista noin puolet opiskelee, kun hieman vajaa puolet on työelämässä. Jelmu ry on poliittisesti sitoutumaton ja organisaation tiedossa on, että vapaaehtoisissa on myös aatteellisesti ja elämänkatsomuksellisesti paljon erilaisia ihmisiä, vaikkei tätä seikkaa vuoden 2019 kyselyssä erikseen selvitettykään.

### 5.2 Toimintaan sitoutuminen

Yeungin (2007, 153) mukaan vapaaehtoistoiminnalle oleellisia asioita ovat joustavuus, vapaaseen valintaan nojaaminen ja omaehtoisuus. Nämä seikat ovat hänen mukaansa vapaaehtoistoiminnan sekä vahvuus että heikkous. Yeungin mielestä tämän takia vapaaehtoistoiminnan tulevaisuuden kannalta ydinasia on toimintaan sitoutuminen ja tuleekin kysyä mikä saa ihmiset osallistumaan vapaaehtoistyöhön, mikä merkitys vapaaehtoistyöllä on vapaaehtoisille itselleen ja tärkeimpänä, miksi vapaaehtoiset sitoutuvat ja jaksavat jatkaa.

Vapaaehtoistyön keston kannalta on tärkeää sopivan vapaaehtoistyön muodon löytyminen (Davis ym. 1999, Yeungin 2007, 155 mukaan). Yeungin mukaan myös vapaaehtoisten



ennakko-odotukset vaikuttavat toiminnan kestoon ja ne, joilla odotukset ovat matalia ja avoimia, todennäköisemmin jatkavat toiminnassa kuin ne, joilla on tarkat odotukset toimintaan liittyen.

Lahtinen (2003, Yeungin 2007, 155 mukaan) toteaa ettei vapaaehtoistyöntekijä voi olla sitoutunut ennen kuin hän on ollut toiminnassa mukana ja toiminnan myötä sitoutuminen tulee kuitenkin tärkeäksi. Lahtinen listaa neljä tapaa sitoutua toimintaan. Ensinnä vapaaehtoinen voi sitoutua vapaaehtoistyötä tekevien ryhmään, jolloin vapaaehtoinen haluaa olla uskollinen muille vapaaehtoisryhmän jäsenille. Toisena sitoutumismuotona Lahtinen listaa sitoutumisen asiakkaaseen (tai potilaaseen), jolloin vapaaehtoisella on suurempi halu palvella asiakasta kuin organisaatiota. Kolmantena hän toteaa vapaaehtoisten voivan sitoutua suurempaan ideologiaan, jolloin vapaaehtoisen ihanteet ja arvot vaikuttavat sitoutumiseen. Neljäntenä Lahtinen toteaa vapaaehtoisen voivan sitoutua organisaatioon, jolloin vapaaehtoinen pyrkii hallitsemaan organisaation toimintaperiaatteet ja nimenomaiseen organisaatioon kuulumisen on vapaaehtoiselle tärkeää. Yeung (2007, 156) tuo lisäksi ilmi, että vapaaehtoisen sitoutumisessa on muistettava myös ”asia sinänsä” eli kokemus siitä, että jokin asia on niin tärkeä, että vapaaehtoinen haluaa edistää sitä omalla työpanoksellaan. Yeung toteaa myös, että arkinen ”tottumuskysymys” voi olla monella yllättävänkin isossa roolissa vapaaehtoistoimintaan sitoutumisessa. Sitoutumisen voidaan todeta olevan myös henkinen prosessi, jossa antamisen ja saamisen tulee olla pitkällä aikavälillä kohtuullisessa tasapainossa (Hämäläinen 2007, 115).

### **5.3 Sitoutumisen rakentuminen ja tukeminen**

Vapaaehtoistoimintaan sitoutuminen alkaa rakentumaan ensin toimintaan liittyvistä mielikuvista, toiveista ja alkumotivaatiosta. Kun toimintaan on päästy mukaan, sitoutumista rakentaa koulutus ja integroituminen osaksi ryhmää. Sitoutumista rakentaa edelleen vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen, uuden oppiminen sekä oman merkityksen ja sosiaalisen verkoston kasvamisesta. Myös itsensä arviointi ja uudet haasteet rakentavat omalta osaltaan tiiviimpää sitoutumista. Vapaaehtoiset tarvitsevat tukea ja sitouttamista toiminnan joka vaiheessa. (Yeung 2007, 164.)

Sitoutumista ja siihen liittyvää positiivista energiaa ei synny, jos työn arvopohja on epäselvä tai työnteon välineet ja tavat ovat ristiriidassa henkilön omien tai yhteisön vallitsevien arvojen

kanssa. Jatkuva arvokeskustelu onkin siksi tärkeä menestyvän organisaation osatekijä. (Borgman & Packalén 2002, 26.)

Oleellista sitoutumisessa on kokemus siitä, että vapaaehtoinen saa itselleen vapaaehtoistyöstä jotain (Yeung 2007, 158). Yeungin (2007, 162) mukaan keskeiset elementit vapaaehtoistoimintaan sitoutumisessa ovat

- oma luonne, persoona
- odotukset, asenteet
- positiiviset kokemukset
- toiminnan antoisuus itselle, kuten esim.
  - itsensä toteuttaminen
  - oman hyvinvoinnin ylläpito
  - toimintamuotojen palkitsevuus
  - emotionaaliset palkinnot
  - ryhtiä ajankäyttöön
- kokemus siitä, että saa antaa jotain toisille, auttaa, mm.
  - tiettyjen ryhmien erityistarpeet
  - halu auttaa
  - oma luonne
  - omat elämäkokemukset
  - toive auttamishalun levittämisestä
- sosiaalinen tuki, ryhmähenki
  - toiminnassa
  - muualla (joidenkin tutkimusten mukaan voi olla myös heikentävä tekijä)
- jatkuvuuden kokemukset
- palaute, vuorovaikutus, koulutus.

Yeung (2007, 164) nostaa esille vapaaehtoistoiminnan organisoijien roolia siinä, kuinka tärkeäksi vapaaehtoiset kokevat työpanoksensa ja toimintansa, kehottaa muun muassa paremman palautteen antamiseen ja tiivistää, että ”vapaaehtoinen, joka kokee tekevänsä arvokasta työtä, sitoutuu toimintaan huomattavasti todennäköisemmin myös pidemmäksi aikaa”.

#### 5.4 Omistajuuden tunne sitoutumisessa

Omistajuuden tunteella ei tarkoiteta vapaaehtoistyössä puhuttaessa mitään taloudellisiin seikkoihin liittyvää vaan psykologista kokemusta siitä, että jokin toiminta tuntuu omalta. Tällainen omistajuuden tunne on olennaista vapaaehtoisten sitoutumisen kannalta. Omistajuutta tunteva vapaaehtoinen kantaa työtehtävänsä vastuun luontevammin kuin sellainen, joka toimii pelkästä velvollisuuden tunteesta. (Kuuluvainen 2015, 51.)

Omistajuutta voidaan luoda antamalla vapaaehtoisille vastuuta eri asioista ja työtehtävistä, siinä määrin kuin se on mielekästä ja mahdollista. Omistajuutta lisäävässä organisaatiokulttuurissa vapaaehtoinen pääsee toteuttamaan sekä itseään että yhdistyksen tarkoitusta. Omistajuuden tunteesta puhuttaessa omaehtoisuus on olennaista ja vapaaehtoisten mahdollisuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä ja suunnitella omaa työtään lisää omistajuuden tunnetta. Omistajuuden tunnetta voidaan vahvistaa lisäksi avoimella tiedon jakamisella. Usein omistajuutta kokevat vapaaehtoiset puhuvat toiminnasta ja järjestöstä me-muodossa, jolloin on myös todennäköisempää, että vapaaehtoiset pyytävät verkostoissaan olevia muita ihmisiä mukaan. (Kuuluvainen 2015, 52–97.)

Jos vapaaehtoiset sitoutuvat toimintaan lyhyemmäksi aikaa kuin organisaatiossa toivotaan, tulee miettiä voiko vapaaehtoisille annettavia tehtäviä paloitella niin, etteivät ne vaadi pitkäaikaista sitoutumista tai voiko omistajuuden syntymisen prosesseja kehittää niin, että sitoutumisen vahvistuisi. (Kuuluvainen 2015, 105.)

#### 5.5 Kolmen komponentin malli

Kun Meyer ja Allen (1991, 63) puhuvat sitoutumisesta, he tarkoittavat sitoutumista psykologisena tilana, jonka he jakavat kolmeen komponenttiin, joita ovat affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen. Heidän mukaansa sitoutumisen psykologinen tila kertoo työntekijän suhteesta organisaatioon ja se vaikuttaa työntekijän päätöksiin jatkaa tai lopettaa organisaation palveluksessa. Meyerin ja Allenin (1991, 67–68) mielestään nämä kolme komponenttia ovat nimenomaan sitoutumisen osatekijöitä, eivätkä sitoutumisen tyyppejä, sillä henkilö voi kokea näiden kolmen komponentin erilaisia yhdistelmiä erilaisin painotuksin eivätkä komponentit ole toisiaan poissulkevia tekijöitä.

Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän organisaatiota kohtaan tuntemaan emotionaaliseen kiintymykseen ja samaistumiseen. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät jatkavat organisaatiossa, koska he haluavat tehdä niin. He nauttivat organisaatioon kuulumisesta, ovat sitoutuneita organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Työntekijät jatkavat organisaatiossa työskentelyä vapaasta tahdostaan, koska heillä he saavat työstä positiivisia kokemuksia, joita he haluavat myös jatkossa. (Meyer & Allen 1991, 67–76).

Meyer ja Allen (1991, 69–71) jakavat affektiivisen sitoutumisen kolmeen osatekijään:

1. Henkilökohtaiset luonteenpiirteet, kuten halu menestyä, itsenäisyys ja työn merkisevyys omassa elämässä, rakentavat affektiivista sitoutumista.
2. Organisaation ominaisuudet, kuten hajautettu päätöksenteko, esimies-alaisuhde sekä toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen virallistaminen, vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen.
3. Työkokemus vaikuttaa sitoutumisen muodostumiseen, sillä sellaiset työkokemukset, jotka vastaavat yksilön omia arvoja ja tyydyttävät yksilön tarpeita, vahvistavat affektiivista sitoutumista.

Ne työntekijät, jotka jatkavat organisaatiossa työskentelyä, koska he tuntevat sen velvollisuudekseen, ovat mukaan normatiivisesti sitoutuneita. Nämä työntekijät tuntevat moraalista tai sosiaalista painetta toimia organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Paine voi johtua esimerkiksi perhesyistä tai kulttuurillisista tekijöistä. Velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan voi lisäksi olla jo ennen organisaation palvelukseen siirtymistä. (Meyer & Allen 1991, 67–78.)

Henkilöt, joiden sitoutuminen organisaatioon perustuu siihen, että heidän on mielestään pakko jatkaa työskentelyä, kuuluvat jatkuvuussitoutumisen luokkaan. Työpaikan vaihtamisesta koituvat kustannukset koetaan suuremmiksi kuin jäämisestä, jolloin myös tyytymättömämmät tai heikommin suoriutuvat työntekijät jäävät organisaatioon. Kaikki, joka lisää organisaatiosta lähtemisen ”hintaa”, lisää jatkuvuussitoutumista. (Meyer & Allen 1991, 67–77.)

## **5.6 Kehitys ja koulutus sitouttamisen välineenä**

Kaikki organisaatiot joko kehittävät ihmistä tai vain ehkäisevät hänen kasvuaan, muita vaihtoehtoja ei ole. Vapaaehtoisorganisaatioilla on myös vastuu pitää vapaaehtoisuuden liekki elossa, jotta tehty työ ei muutu ”vain työksi”. Tehokkain tapa ihmisen kehittämiseksi, on laittaa

hänet opettamaan, sillä kukaan ei opi yhtä paljon kuin hyvä opettaja. Opettajaksi nostaminen on myös tehokas tunnustus työntekijälle hyvistä aiemmista suorituksista. (Drucker 2008, 147–151.)

Työntekijöiden ja koko organisaation toiminnan kehittäminen liittyvät olennaisesti sitoutumiseen. Esimiesten pitää pystyä nimeämään tehtyjä tai työn alla olevia yksittäisiä toimia, joilla he tukevat työntekijöiden kehitystä. Näin työntekijät sisäistävät helpommin, että organisaatio on sitoutunut tukemaan heidän kehitystään ja heille muistuu mieleen tapoja, joilla heitä on rohkaistu parantamaan suoritustaan. (Borgman & Packalén 2002, 44.)

Kun organisaatiota kehitetään koulutuksen kautta, asioita käsitellään tiedon ja sen jäsentämisen kautta. Koulutuksilla, olivat ne sitten henkilökohtaisia tai koko työyhteisöille, välitetään tietoa niin organisaation arvoista kuin työhön liittyvistä muutoksista ja uudistuksista. Vaikka koulutusten vaikuttavuus vaihtelee, usein niin huonoa koulutusta ei olekaan, etteikö sieltä jotain oppisi. Jotta koulutuksista saataisiin kaikki hyöty irti, on etukäteen määriteltävä, miksi koulutukseen osallistutaan. Samoin tulee pohtia, miten koulutuksessa käsitellyt asiat tuodaan työyhteisöön, jotta niistä hyötyy koko organisaatio. Pahimmillaan esimies voi lannistaa koulutuksen jälkeisen innostuksen käsitellyyn asiaan osoittamalla välinpitämättömyyttä, jolloin työntekijöillä into itsensä kehittämiseen hiipuu varsin nopeasti. (Borgman & Packalén 2002, 46–47.)

Organisaatioissa, joissa vapaaehtoiset ovat suuren yleisön eli asiakkaiden kohtauspisteissä töissä, vapaaehtoisten kouluttaminen saattaa nousta jopa muun palkatun henkilökunnan koulutusta tärkeämmäksi. Koulutusten tulisi painottua asenteiden opettamisen sijaan, käyttäytymisen opettamiseen, jotta koulutusten sisällön vieminen käytäntöön olisi tehokkaampaa eli toisin sanoen, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisempiä. (Drucker 2008, 103–104.)

Tiivistetysti sanottuna, henkilökunnan sitouttaminen vaatii organisaatiolta vahvaa ja jatkuvaa panostusta työntekijöiden osaamisen, tietojen ja taitojen sekä motivaation kehittämiseen (Borgman & Packalén 2002, 30).

## 6 POHDINTA

### 6.1 Työpajojen tulokset

Vapaaehtoisille järjestetyissä tulevaisuustyöpajoissa tuli ilmi se, että vapaaehtoiset ovat perehtyneitä Jelmun toimintaan muutenkin, kuin yksittäisen keikkaillan työtehtävien osalta. Ongelmia tuotiin esiin monipuolisesti ja niihin haluttiin löytää toteutuskelpoisia ratkaisuja. Käytännön tason ratkaisujen, kuten työpisteohjeiden englanniksi kääntämisen, lisäksi vapaaehtoiset tiedostivat esimerkiksi Jelmun vapaaehtoisjoukon tiiviin ryhmähengen ja sen, että tämä saattaa johtaa siihen, että ryhmään on vaikea päästä osaksi. Toki kaikki työpajoissa työskennelleet ovat jollain tavalla päässeet osaksi ryhmää ja mielenkiintoista olisikin kuulla niiden henkilöiden näkemykset asiaan, jotka syystä tai toisesta ole jääneet osaksi Jelmun vapaaehtoistoimintaa.

Vapaaehtoiset ovat myös itse huolissaan vapaaehtoisten riittävydestä. Tämä näkyi siinä, että tulevaisuuspyörää käyttäneistä ryhmistä se, jonka aiheena oli vapaaehtoisten määrän väheneminen, aiheutti selvästi enemmän pohdintaa sekä työpajojen purkuvaiheessa enemmän keskustelua, kuin vapaaehtoisten määrän raju nousu, joka koettiin epärealistiseksi ja väkinäiseksi aiheeksi.

Työpajat toivat ilmi sen seikan, että jo käytössä olevista keinoista vapaaehtoistyön tukemiseen ja siihen sitouttamiseen ei ole tarpeeksi selkeästi tuotu vapaaehtoisten tietoon. Esimerkiksi ulkopaikkakunnilta Lutakkoon töihin saapuville on jo vuosia korvattu matkakulut, mutta tätä eivät kaikki työpajoihin osallistuneet selvästi tienneet, sillä rahallista tukea matkustukseen ehdotettiin yhdeksi sitouttamisen ja työtyytyväisyyden parantamisen keinoksi. Työpajojen ratkaisuehdotuksia on tuotu Jelmun toiminnassa jo käytäntöön, sillä työpajojen jälkeen Jelmussa ryhdyttiin järjestämään joka toinen viikonloppu kaikille Jelmun vapaaehtoisille avointa ja maksutonta palloiluvuoroa yhtenä vapaaehtoisporukan yhteisenä, päihteettömänä harrastuksena. Palloiluvuoroa on tarkoitus jatkaa, kunhan koronatilanne sen sallii.

### 6.2 Ryhmähaastattelun näkemykset

Ryhmähaastattelussa tuli selkeästi esille se, että haastateltuja motivoi eniten Jelmun vapaaehtoisten ryhmään kuulumisen ja itse työssä uuden oppiminen sekä työn kautta annettu

vastuu. Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin sitoutumista soveltaen haastatellut olivat affektiivisesti sitoutuneita eli he tuntevat emotionaalista kiintymystä Jelmun toimintaan ja jatkavat vapaaehtoistyössä, koska he haluavat tehdä niin. Normatiivista eli velvollisuuteen perustuvaa sitoutumista tuli esille vain muutamissa vastauksissa eikä koettuun pakkoon perustuvaa sitoutumista tullut esille käytännössä yhtään.

Koulutuksen tärkeyttä ei ryhmähaastattelun perusteella voi liikaa korostaa. Ryhmän jäsenet toistivat monesti, että uusien asioiden oppiminen ja tekeminen sekä se, että heille annettiin vastuu toteuttaa tai tehdä kyseisen asia itsenäisesti, lisäsi heidän motivaatiotaan. Vapaaehtoisille kannattaakin siis järjestää Jelmun ja Lutakon toimintaan liittyviä koulutuksia niin laajalla skaalalla kuin vapaaehtoisilla on mielenkiintoa. Ongelmaksi muodostuu se, kun vapaaehtoinen on Lutakossa vapaaehtoistyötä tehdessään oppinut jo kaiken itseään kiinnostavan. Kokemus on osoittanut, että usein tällaiset vapaaehtoiset alkavat hakeutua palkkatöihin niille aloille tai niihin työpaikkoihin, joihin heidät on Jelmun toiminnassa perehdytetty. Yksi keino, jolla näitä ”kaiken oppineita” vapaaehtoisia voitaisiin pitää toiminnassa mukana pidempään, olisi antaa heille mahdollisuus kehittää Jelmun ja Lutakon toimintaa ruohonjuuritasolla esimerkiksi yksittäisten työpisteiden toimintaa parantaen. Tässä kehittämistyössä työkokemus muista organisaatioista olisi myös hyödyksi esimerkiksi uusien ideoiden tai työtapojen tuomisessa Lutakkoon.

### **6.3 Vapaaehtoistyön markkinointi**

Koronaviruksen kaltaista tilannetta ei osattu Jelmussa ennakoida ja pandemian aikana on ollut haastavaa pitää nykyiset vapaaehtoiset yhdistyksen toiminnan piirissä mukana ja vielä haastavampaa on ollut hankkia uusia vapaaehtoisia, sillä yhdistyksellä ei ole ollut tarjota sen yhtä keskeisintä toimintaa eli Lutakon keikkojen toteuttamista. Ryhmähaastattelussa tuli ilmi, että vapaaehtoiset kaipaavat vapaaehtoisten yhteistä toimintaa kaivataan varsinkin silloin, kun keikkoja ei ole.

Koronatilanne toi esiin myös sen, että vapaaehtoistyön markkinointia kannattaisi tehdä enemmän myös sähköisesti, jotta se tavoittaisi enemmän ihmisiä. Toisaalta Jelmun vapaaehtoisille tarjottavasta työstä valtaosa tapahtuu paikan päällä Tanssisali Lutakossa eikä sitä ole mahdollista tehdä etänä eli asiasta kiinnostuneet joutuisivat joka tapauksessa tulemaan

Tanssisalille ennemmin tai myöhemmin. On myös huomattu, että kun tilat ja tavat on aiemmin esitelty perusteellisesti, on uusille vapaaehtoisille kynnys tulla työvuoroon matalampi.

Vaikka asiakkuuksista ja omistajuudesta puhuminen on vierasta Jelmun organisaatiokulttuurissa, kannattaa Kuuluvaisen (2015) näkemystä omistajuudesta hyödyntää ja tuoda esille esimerkiksi vapaaehtoisinfoja järjestettäessä. Vapaaehtoiset eivät nimittäin ole Jelmussa vain tekemässä yksittäisiä työtehtäviä (elleivät sitten itse niin tahdo) vaan ovat syvemmin osallisina toiminnassa ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekonsa tapoihin avoimella keskustelulla. Sen sijaan mallia ja puhetta, jossa vapaaehtoiset ovat asiakkaita ja tämän takia voivat vaatia itselleen valmiita asioita, tulee välttää. Tee-se-itse-meininki ja hyvä ryhmähenki ovat olleet yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan kulmakiviä yhdistyksen perustamisesta lähtien ja näin tulee olla jatkossakin.

Hagemann (1991) puhuu delegoinnin tärkeydestä työmotivaatiota rakennettaessa, mutta muistuttaa, että kriisitilanteissa tulee esimiehen itsensä olla kriisiä selvittämässä eikä tätä vastuuta voi delegoida. Jatkossa vapaaehtoisvastaavan, kuten koko organisaation, tulee olla paremmin valmistautunut tilanteeseen, jossa uusien vapaaehtoisten tulo loppuu käytännössä kokonaan ja nykyistenkin vapaaehtoisten aktiivisena pitäminen on vaikeaa. On käytettävä työaika ja muuta resursseja henkilökohtaisiin yhteydenottoihin sekä eri muotoisten yhteisten tapahtumien tai tekemisen järjestämiseen. Koronan kaltaisissa tilanteissa, joissa ryhmien koko on rajattu, tulee tapahtumia järjestää tarpeeksi usein ja tietyille pienryhmille vapaaehtoisjoukosta, jotta kaikki kokevat, että heidän osallistumisensa toimintaan on organisaatiolle oikeasti tärkeää. Henkilökohtaisia yhteydenottoja ehdotettiin työpajoissa myös vapaaehtoistoiminnasta poisjääneiden henkilöiden uudelleen aktivoimiseksi, sillä ne koettiin merkityksellisiksi eli niitä kannattaa hyödyntää muutoinkin kuin kriisiaikoina. Jelmun vapaaehtoisvastaava voisi toteuttaa tätä työtä yhdessä yhdistyksen työvaliokunnan kanssa.

#### **6.4 Yksilön motivointi ja johtaminen**

Sekä Druckerin (2008) että Reissin (2013) näkemykset organisaation kehityksestä, pohjautuvat siihen, että yksilöä kehitetään. Reissin motivaatioteoria on niin moniosainen ja laaja, että siihen perehdyttyään Lutakon vapaaehtoisia johtava henkilö pystyy näkemään jokaisessa vapaaehtoisessa edes joitain yksittäisiä motivaation lähteitä yleisten ”hyvä meininki



motivoi” toteamusten sijaan. Ryhmähaastattelun ja työpajojen perusteella useimmilla vapaaehtoisilla ilmenee sosiaalisten kontaktien, idealismin ja/tai uteliaisuuden perustarpeita.

Vapaaehtoisten kokemusten lisäksi myös Kuuluvaisen (2015) näkemyksen mukaan sosiaaliset kontaktit vaikuttavat suurella määrällä vapaaehtoisten motivaatioon yhteisöön kuuluvuuden kautta ja parhaiten tätä sitouttavaa yhteisöllisyyttä syntyy ihmisten kohdatessa kasvokkain. Jelmun toiminnassa on siis syytä panostaa vapaaehtoisten sosiaalisten suhteiden ja ryhmähengen hoitamiseen ja ylläpitoon. Motivaatio- ja sitouttamistekijänä sosiaaliset kontaktit ovat Jelmun vapaaehtoistoiminnassa niin suuret, että sitä olisi syytä tutkia lähemmin esimerkiksi omana opinnäytetyönään.

Lutakon vapaaehtoisia johtavan henkilön on tiedostettava Druckerin (2008) ja Reissin (2013) teorioiden periaatteet myös siksi, ettei hän arvottaisi vapaaehtoisia ja näiden yhdistykselle antamaa panosta sen mukaan, mitä hän itse eniten arvostaa. Esimerkiksi jos vapaaehtoisvastaava on itse sosiaalinen ja viettää mielellään aikaa vapaaehtoisten kanssa myös töiden ulkopuolella, hän ei voi olettaa, että vapaaehtoinen, joka on hieman hiljaisempi ja viihtyy vapaaehtoisporukassa vain töiden lomassa, jäisi jostain paitsi, kun tämä ei osallistu yhteisiin illanviettoihin. Näille vapaaehtoisille ei myöskään pidä tyrkyttää omia näkemyksiään, sillä se luultavasti vain huonontaa vapaaehtoisen halukkuutta osallistua yhdistyksen toimintaan, jos hän ei voi tehdä sitä omalla tavallaan. Vapaaehtoisvastaavan on pidettävä mielessä, että vaikka hänellä on luontaisesti läheisempi suhde vain osaan vapaaehtoisista, kaikkien panosta tarvitaan Lutakon vapaaehtoistyössä. Ainoastaan silloin, jos vapaaehtoisen toimintatavat ovat ristiriidassa yhdistyksen sääntöjen ja yhdessä hyväksytyjen työkäytäntöjen kanssa, asiaan saa ja pitää puutta.

Leskelän (2002) motivaatiojohtamisen neljä perusperiaatetta sopivat täydellisesti Jelmun toimintaan. Jelmun vapaaehtoisia johtavan henkilön tulee toimissaan pyrkiä siihen, että jokaisen vapaaehtoisien motivaatiotekijät huomioidaan ja että tämä pääsee hänelle sopivaan tehtävään. Ihmisten luonne-eroista tulee keskustella avoimesti, sillä Jelmun reilun sadan vapaaehtoisen joukosta löytyy monenlaisia persoonia. Vapaaehtoisten luovuttaa tulee myös tukea, sillä vapaaehtoiset usein löytävät työssä kohdattuihin ongelmiin ne heille luontevimmat ratkaisut. Lisäksi ryhmähaastattelussa yksi haastateltava mainitsi, että hän pitää suurella arvossa sitä, että Jelmun toiminnan piirissä vapaaehtoisille annetaan tietty luova vapaus toteuttaa annettuja tehtäviä tai vapaaehtoisten omia ideoita. Vapaaehtoisten johtamisen tulee olla käytännössä osallistavaa, kannustavaa ja innostavaa eli esimerkiksi vapaaehtoisia

johtavan henkilön tulisi olla henkilökohtaisesti yhteydessä vapaaehtoiseen ja pyytää tätä jollekin keikkaillalle töihin. Keikkaillassa vapaaehtoista pitää kannustaa, varsinkin jos työtehtävä on vaikkapa pitkän tauon takia hieman unohtunut ja rohkaista vapaaehtoista tulemaan jatkossakin keikkailtoihin. Leskelän (2002) motivaatiojohtamisen teoriaan perehtyminen on kannattavaa jokaiselle esimiesasemassa työskentelevälle jelmulaiselle. Motivaatiojohtamisen edellyttämää innostavaa työilmapiiriä luodessa kannattaa miettiä, päätekö Druckerin (2008) näkemys siitä, että innostus syntyy työn tuloksista eikä työstä itsestään, kaikkiin Lutakossa ja Jelmussa tarjolla oleviin töihin vai onko vapaaehtoisille mahdollista antaa tai kehittää tehtäviä, jotka olisivat itsessään innostavia.

## 6.5 Sitoutuminen

Vapaaehtoisten johtamisen tärkeys tiivistyy Yeungin (2007) näkemykseen, että vapaaehtoistoimintaa organisoivien työ vaikuttaa suoraan siihen kuinka tärkeäksi vapaaehtoiset kokevat työpanoksensa. Oikeanlaisen palautteen antaminen ja saaminen korostuu myös tässä yhteydessä. Vaikka työpajoissa ja ryhmähaastatteluissa sivuttiin yleisesti Jelmun vapaaehtoistoimintaan liittyviä linjauksia, tulisi olla myös rohkeutta kysyä vapaaehtoisilta palautetta myös vapaaehtoisvastaavan toiminnasta sinänsä. Tällöin pitää ehdottomasti huomioida oikeaoppisen palautteen antamisen periaatteet ja muistuttaa niistä vapaaehtoisia sekä muistuttaa vapaaehtoisvastaavaa oikeanlaisesta palautteen vastaanottamisesta.

Yeung (2007) tuo teoriassaan esille, että sitoutumista rakentaa koulutus ja ryhmän osaksi pääseminen, jotka ovat täysin samat asiat kuin ne, jotka vapaaehtoiset antoivat ryhmähaastattelussa vastauksiksi. Yeungin (2007) teorian osuutta itsensä haastamisesta ja uusista haasteista voisi soveltaa niiden vapaaehtoisten kohdalla, jotka kokevat, että he ovat oppineet jo kaiken, jotta nämä eivät luopuisi vapaaehtoistoiminnasta. Yeungilla (2007) on osuva näkemys siitä, että ne vapaaehtoistoimintaan mukaan lähteneet, joilla on avoimet odotukset toiminnasta, todennäköisemmin jatkavat toiminnassa pidempään, kuin ne, joilla on tarkat odotukset. Ryhmähaastattelussa haastateltavat totesivat kaikki, että vaikka osalla oli jotain käsitystä Jelmun ja Tanssisali Lutakon toiminnasta sinänsä, eivät he tieneet tarkalleen mitä kaikkea vapaaehtoistyöhön Jelmussa kuuluu tai mitä kaikkea vapaaehtoiset pääsevät tekemään.

## LÄHTEET

- Aluehallintovirasto. Ei päiväystä. Usein kysytyjä kysymyksiä koronaviruksesta. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.3.2020]. Saatavana: <https://avi.fi/usein-kysyttya-koronaviruksesta>
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Davis, M. H., Mitchell, K. V., Hall J. A., Lothert, J., Snapp, T. & Meyer, M. 1999. Empathy, expectations and situational preferences: Personality influences on the decision to participate in volunteer helping behaviours. *Journal of Personality*, 67(3), 469–503.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: käytäntö ja periaatteet. Suomentaja Anna-Mari Kankkunen. Helsinki: Talentum.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hytönen, K. 2019. Kysely JELMU ry:n vapaaehtoisille. JELMU ry:n sisäinen aineisto.
- Hämäläinen, K. 2007. Järjestöjen markkinointi on merkityksen markkinointia. Teoksessa: A. Harju (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeytyvä aarre. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry, 108–117.
- Jungk, R. & Müllert, N. 1987. Tulevaisuusverstaat. Suomentaja Kai Vaara. Helsinki: Keskinäisen sivistyksen seura Suomen Lataamo.
- Koivisto, V. 2020. Puheenjohtaja, entinen vapaaehtoisvastaava. JELMU ry. Haastattelu 18.4.2020.
- Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Lahtinen, P. 2003. Ihminen on tärkein instrumentti. Työnohjaus vapaaehtoisessa tukihenkilötyössä. Vantaa: SMS-Tuotanto Oy.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.
- Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston päätös. 17.12.2020. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.3.2021]. Saatavana: <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69896923>
- Maaseudun Sivistysliiton verkko-opisto. 2021. Tulevaisuusverstaas. [Verkkosivu.] Helsinki: Maaseudun Sivistysliitto. [Viitattu 30.4.2021.] Saatavana: <https://verkko-opisto.msl.fi/menetelmapankki/ryhmatyomenetelmia/tulevaisuusverstaas/>

- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. [Verkkolehtiartikkeli]. Human Resource Management Review, 1 (1), 61–68. [Viitattu 12.4.2021]. Saatavana Science Direct -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Nurmi, T. 2004. Tulevaisuuspyörä verstastyöskentelyssä. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. [Verkkosivusto]. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. [Viitattu 30.4.2021.] Saatavana: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuuspyora-verstastyoskentelyssa/>
- Reiss, S. 2013. Reiss Motivation Profile: mikä sinua motivoi? Suomentaja Riitta Pulkkinen. 2018. Helsinki: Suomen Motivaatiotalo Oy.
- Rubin, A. 2004. Tulevaisuusverstaas. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. [Verkkosivusto]. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. [Viitattu 30.4.2021.] Saatavana: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuusverstaas/>
- Ruokolainen, M. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 428. Väitöskirja. [Viitattu 16.5.2021]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/42027>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. [Viitattu 16.5.2021]. Saatavana: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)
- Syrén, I. 2006. Yhteisöllinen johtaminen vapaaehtoistoiminnassa. [Verkkolehtiartikkeli.] Kansalais- ja järjestötoiminnan verkkolehti. [Viitattu 28.4.2021]. Saatavana: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/yhteisollinen-johtamistapa-ei-sanele-vaan-soppi-yhdessa/>
- Yeung, A. B. 2007. Innoittava vapaaehtoistoiminta – toimintaan sitoutuminen ja sen tukeminen. Teoksessa: A. Harju (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Helsinki: Sivistosliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry, 152–165.

## **LIITTEET**

Liite 1. Tulevaisuustyöpajojen koosteet

Liite 2. Kysely Jelmu ry:n vapaaehtoisille - tulokset

Liite 3. Lutakon vapaaehtoistyön mainosjuliste

## Liite 1. Tulevaisuustyöpajojen koosteet

### RYHMÄ 1 (TULEVAISUUSVERSTAS)

#### Uusien vapaaehtoisten hankinta & perehdytys

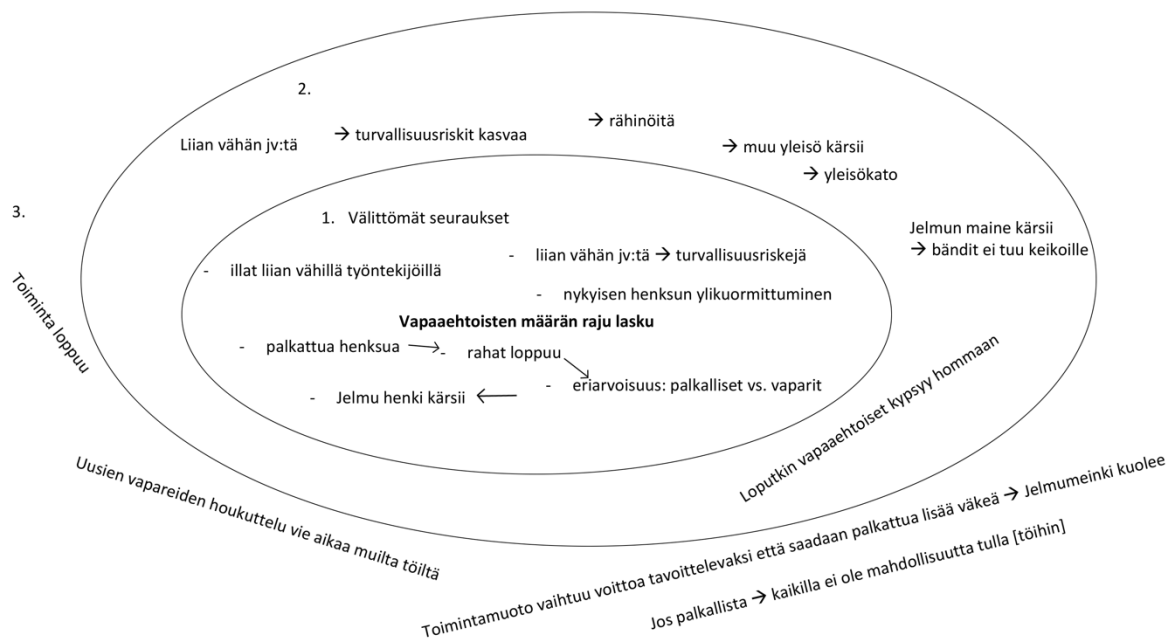
1.
  - vapaaehtoisuushaasteista ei tiedetä tarpeeksi
  - tiiviiseen porukkaan voi olla vaikea päästä mukaan
  - kirjallisia ohjeita ei ole englanniksi → kielimuuri
2.
  - tiimijohtajat joka työpisteelle: uudet ensin katsomaan, sitten hommiin tiimijohtajan kanssa, lopuksi yksin
  - lisää ohjeita, myös englanniksi
  - hurja mainoskampanja vapareiden hankkimiseksi
  - messuille + oppilaitoksiin ym. rekrytoimaan
3.
  - koulutusiltapäivä "tiimijohtajille"
  - lisää somenäkyvyyttä & keikkailtoina mainoksia esim. narikkaan
  - ohjeiden päivitys & käännökset
  - oppilaitosvierailuja (kts. kohta 2.)
  - uusintamotivointi vanhoille työntekijöille

### RYHMÄ 2 (TULEVAISUUSVERSTAS)

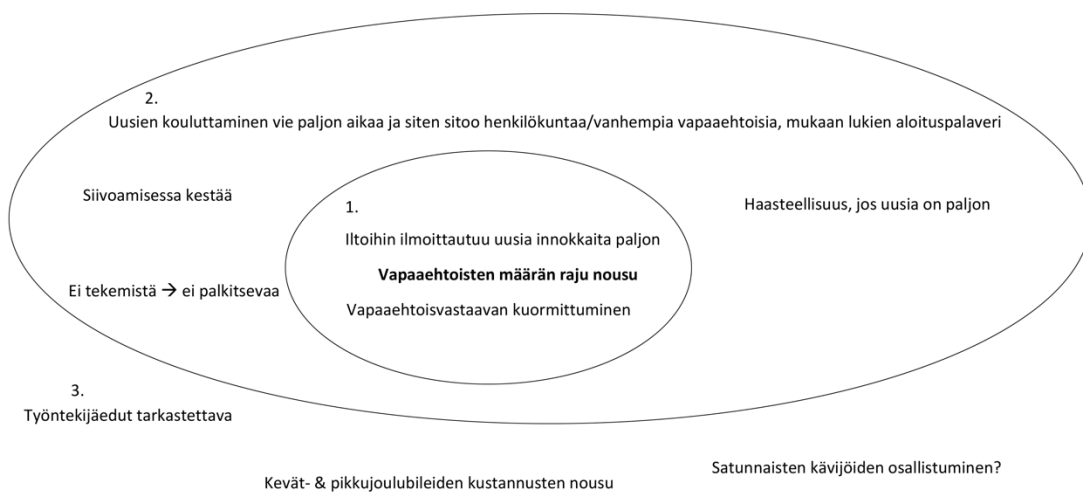
#### "Vanhojen" vapaaehtoisten sitouttaminen ja työtyytyväisyys

1. Haasteet ja ongelmat
  - vakityö, perhe eli "muu elämä"
  - ei tunne kaikkia työntekijöitä/vapareita
  - eri paikkakunta
  - epäily urpoasiakkaista
  - sisäsiittoisuus eli vaikea pääsy ydinporukkaan
2. Mielikuvitus
  - kaikki asuu saman katon alla
  - rahallista tukea eri paikkakunnilla oleville
  - teleportti talolle
  - uusien parempi huomointi
  - päihteettömiä harrastuksia
  - tutustumista uusien ja vanhojen välillä
  - jos työstä saisi RAHAA
3. Todentaminen
  - vanhojen ja uusien SPEED DATING!!!
  - jos Jyväskylässä olisi enemmän opiskeluvaihtoehtoja
  - konkreettisia koulutuksia / todistuksia tulevaisuutta varten
  - yhteistyötä oppilaitosten kanssa
  - matkatukia kaukana asuville
  - muiden vaparien kanssa töihin: OTA "KAVERI" MUKAAN O€!!!
  - Samulin safkat

RYHMÄ 3 (TULEVAISUUSPYÖRÄ)  
**Vapaaehtoisten määrän raju lasku**



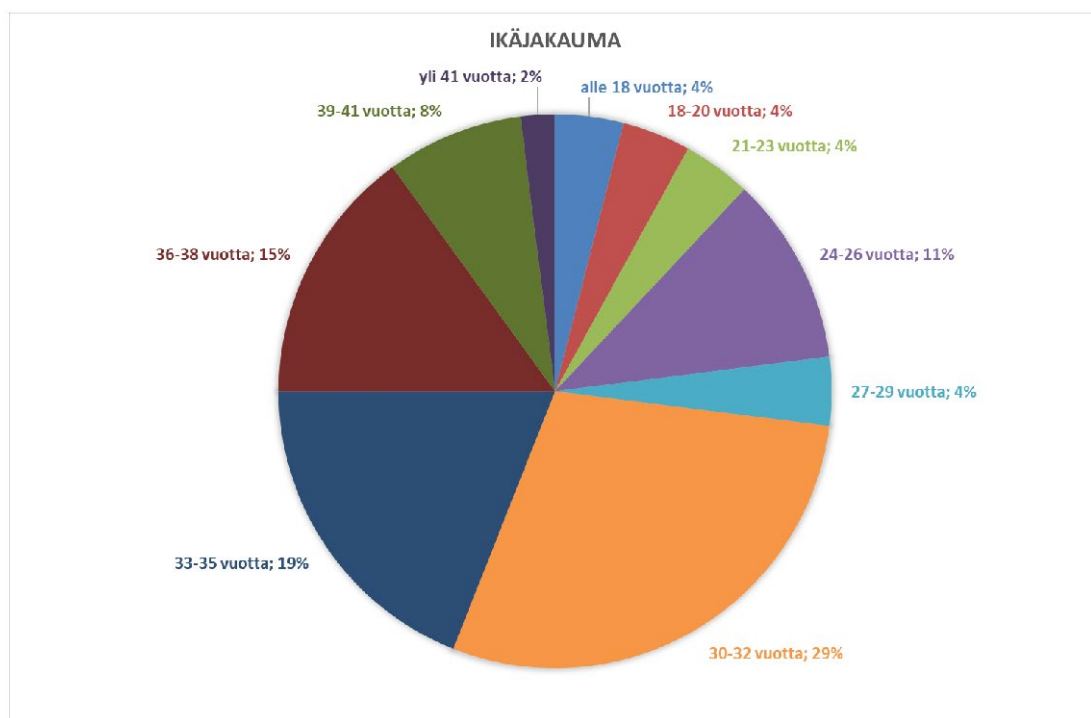
RYHMÄ 4 (TULEVAISUUSPYÖRÄ)  
**Vapaaehtoisten määrän raju nousu**



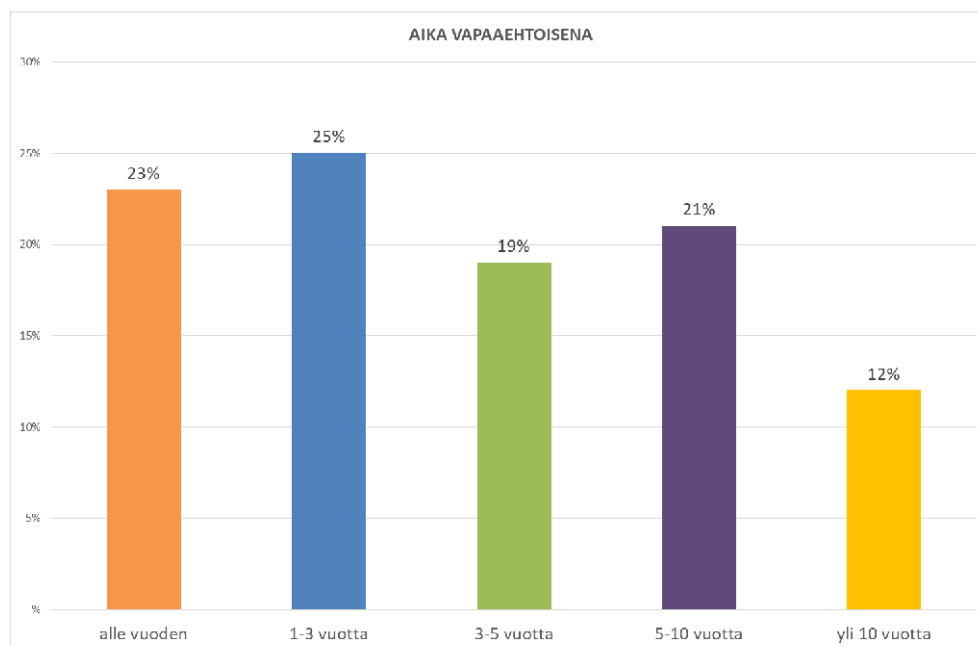
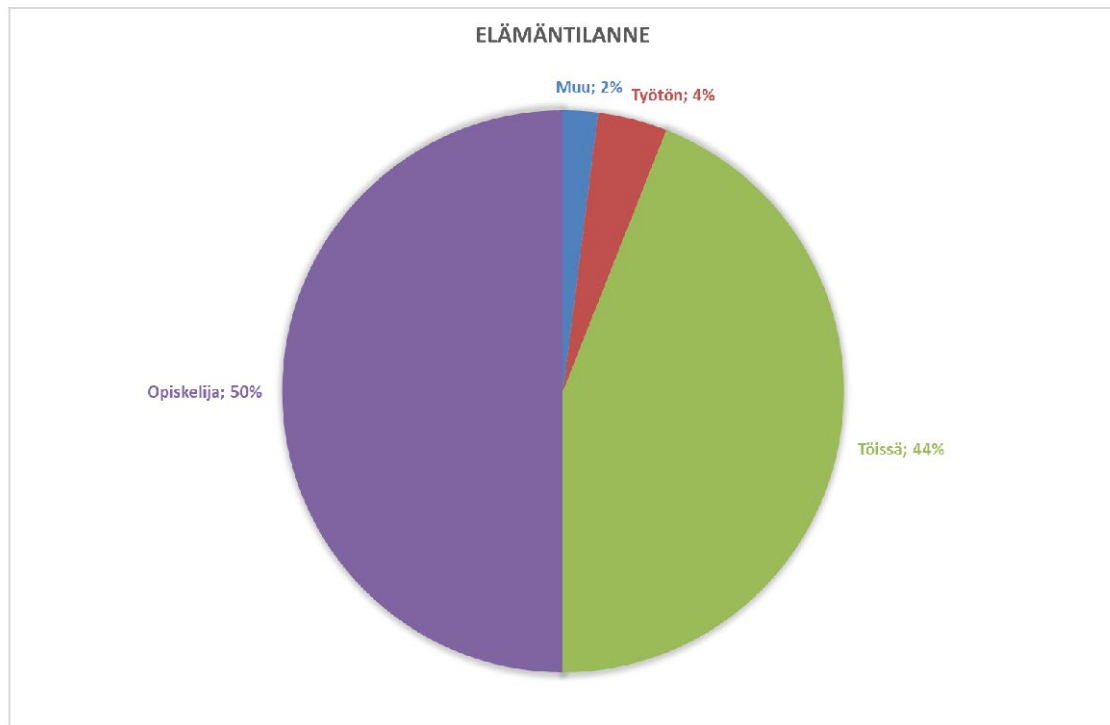
## Liite 2. Kysely Jelmu ry:n vapaaehtoisille - tulokset

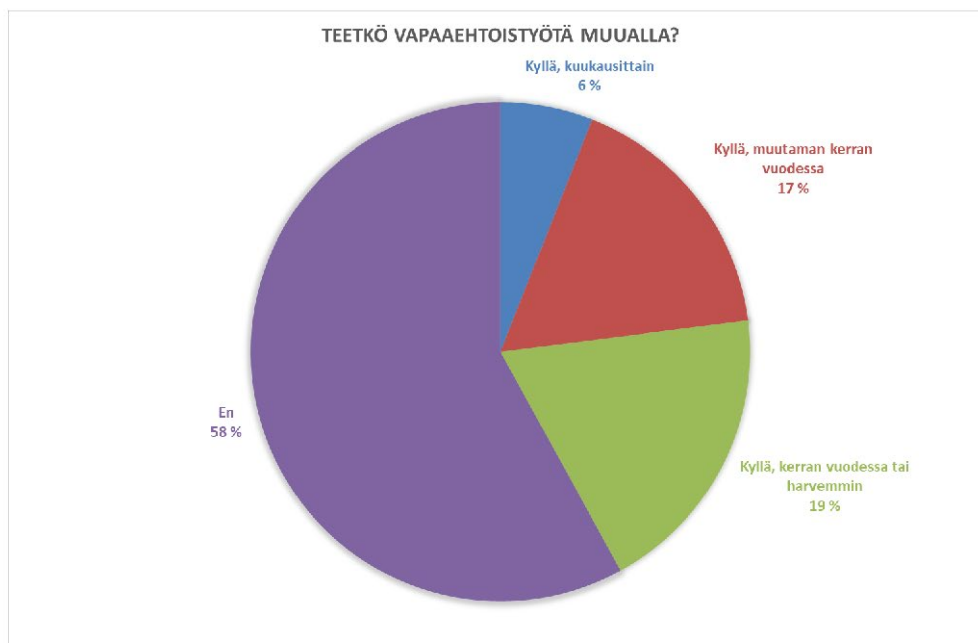
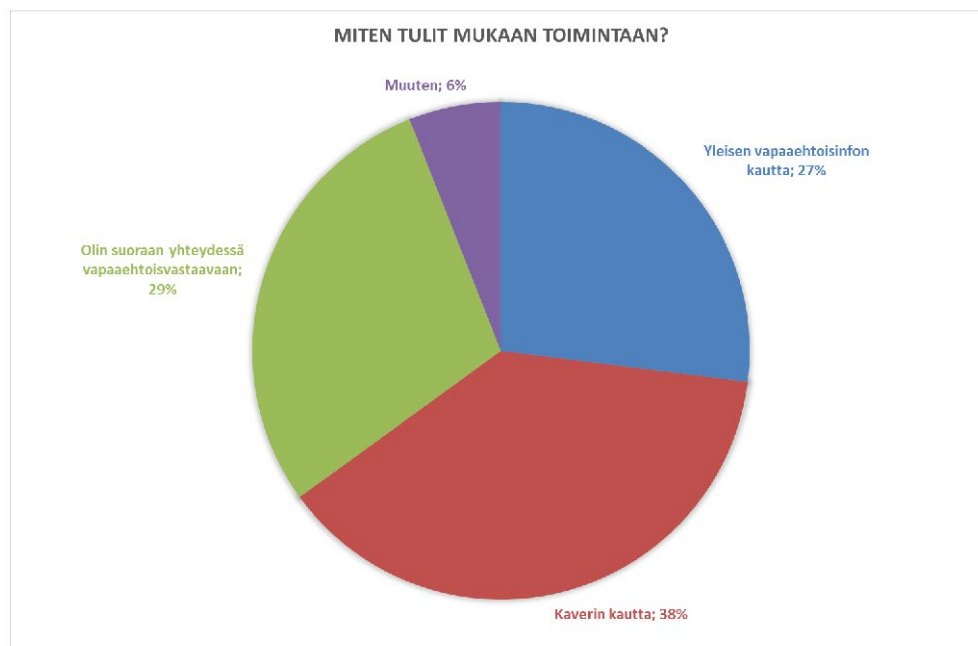
# VAPAAEHTOISKYSELYN TULOKSET

Kysely toteutettiin verkkokyselynä ja se oli auki kaksi viikkoa. Kyselyssä oli yhteensä 26 kysymystä, joista viisi oli avokysymyksiä. Loput valinta- ja monivalintakysymyksiä sekä kaksi matriisikysymystä. Vastaaajia oli yhteensä 48.

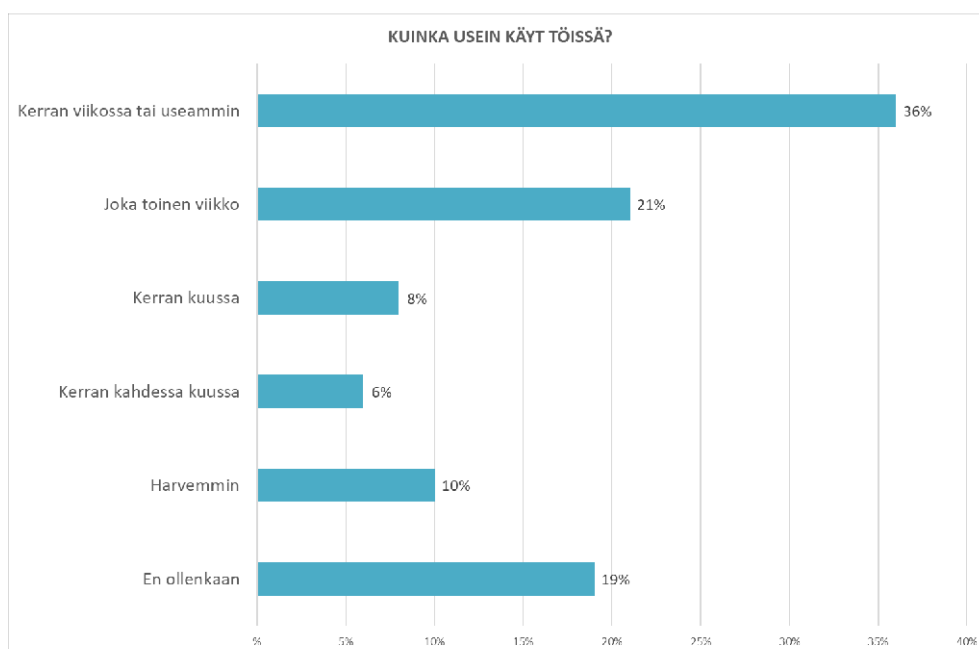
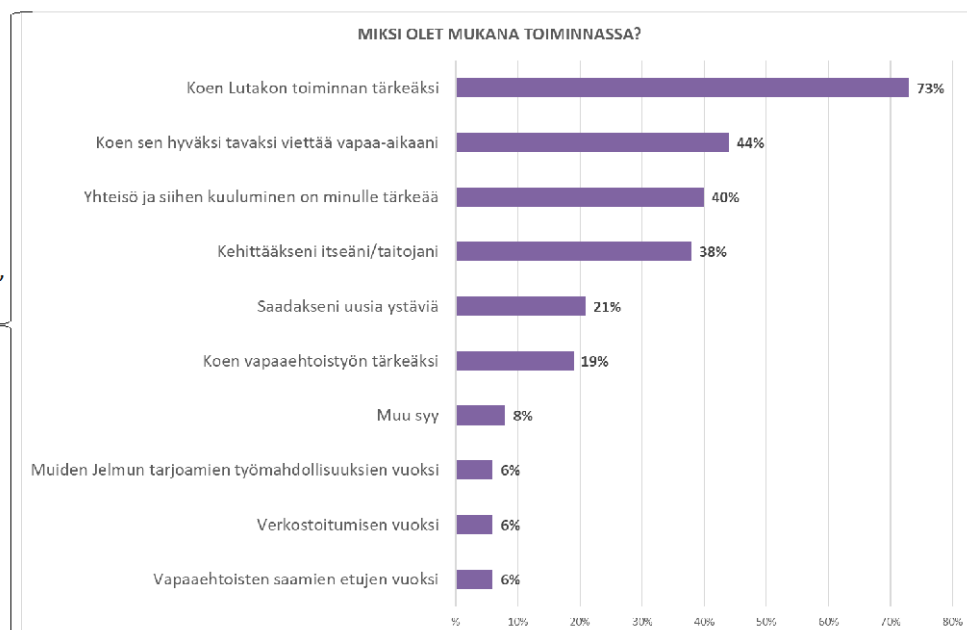




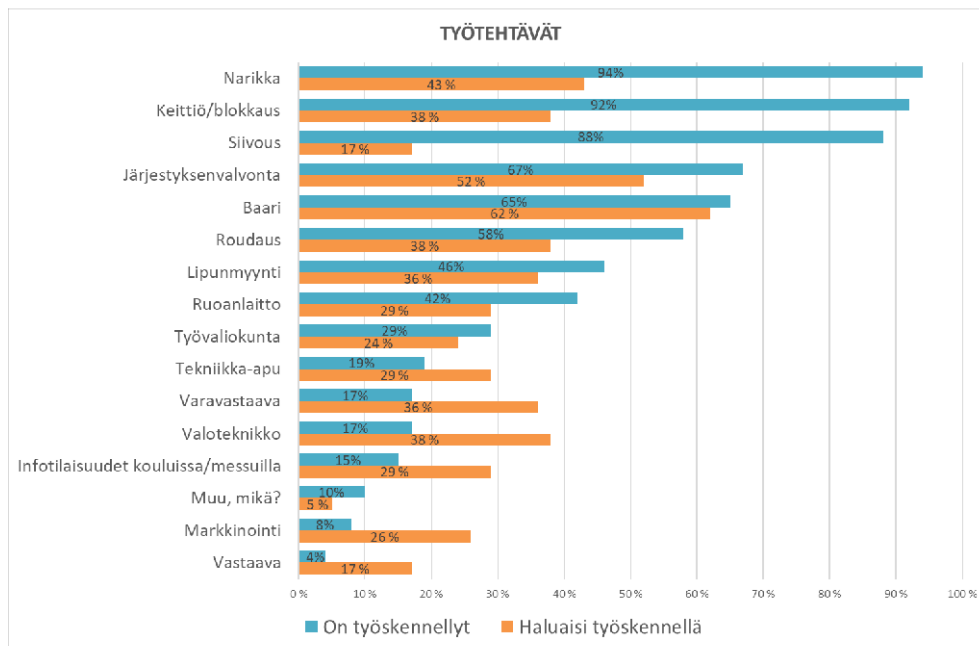
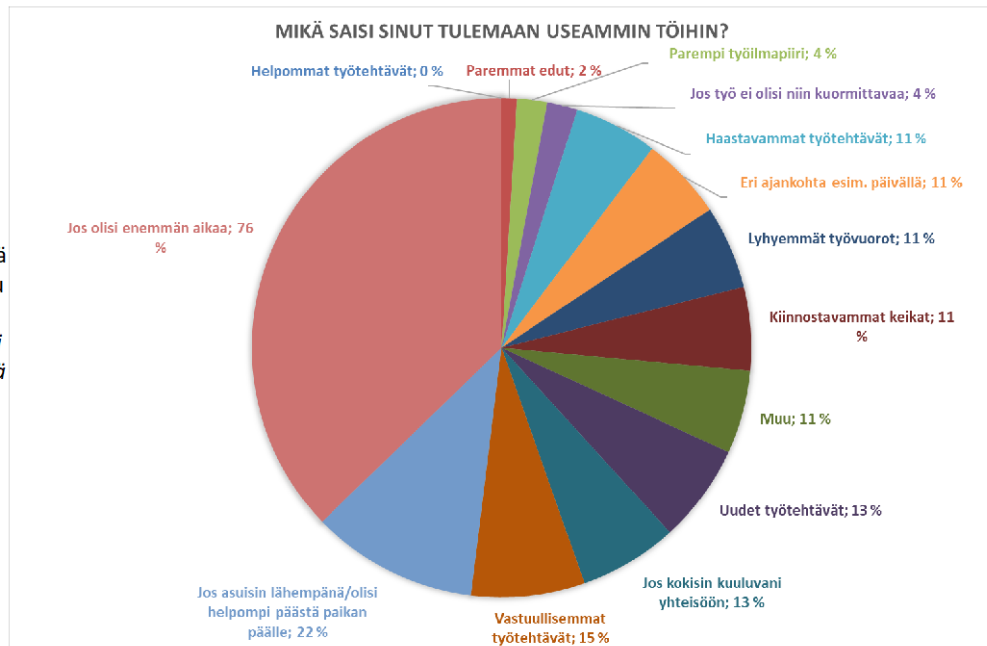




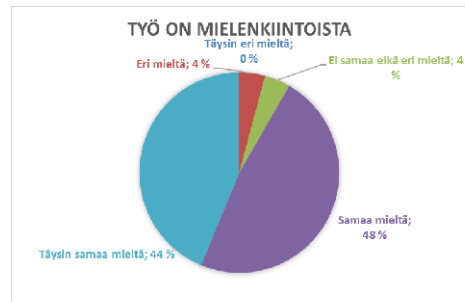
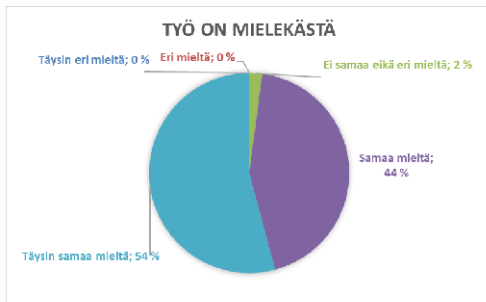
Nämä olivat vaihtoehdot, niistä sai valita 1-3. Muu syy kenttään mainittiin mm. *“rakkaudesta lajiin”* ja *“kaikki edellämainitut”*



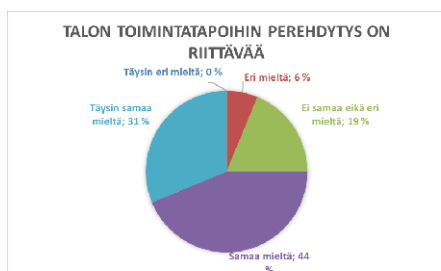
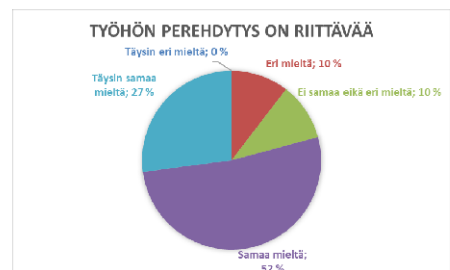
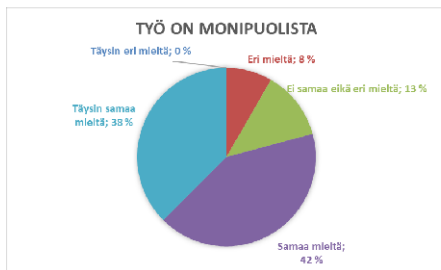
Nämä olivat vaihtoehdot, niistä sai valita 1-3. Muu syy kenttään mainittiin mm. "ei olis muuta elämää ollenkaan" ja "Oikeat työt syö vapaa-aikaa".



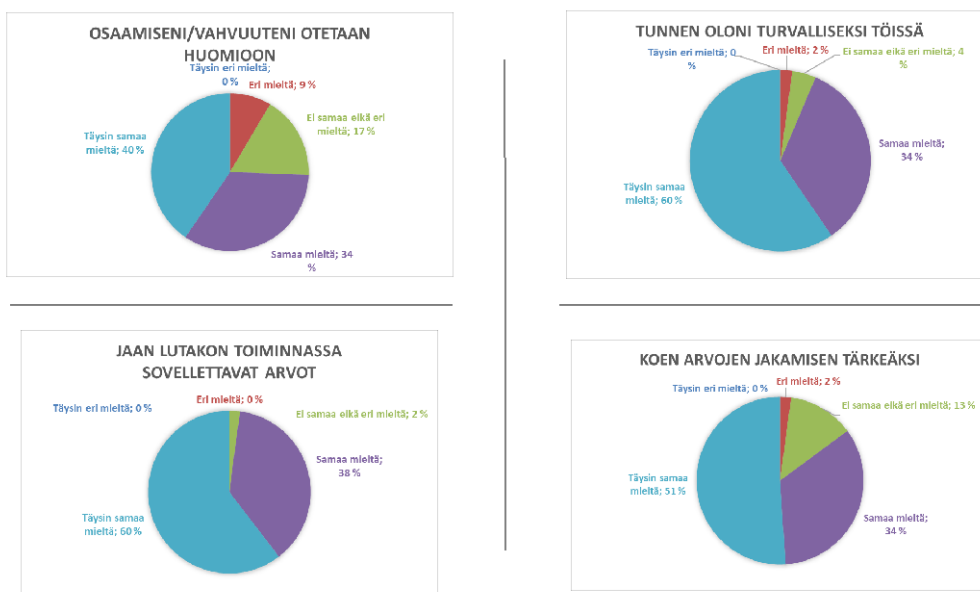
## MITEN TYYTYVÄINEN OLET TYÖHÖN?



## MITEN TYYTYVÄINEN OLET TYÖHÖN?



## MITEN TYYTYVÄINEN OLET TYÖHÖN?



Haluaisitko muuttaa iltojen työtehtäviä, jos niin miten? Mitä haluaisit lisää tai vähemmän?

- Haluaisin työtehtävien olevan kaikille mahdollisia ja näitä kierrätettävän eri iltoina (sama tyyppi työskentelee eri pisteillä sen sijaan, että olisi aina ovella, baarissa, narikassa yms.)
- No en. Työtehtävien tarkoitus on pyörittää keikkatoimintaa ja nähdäkseni se on hioutunut vuosien varrella aika toimivaksi. Jos työt ei tunnu "omalta jutulta" niin aina voi jäädä pois eikä kukaan silti moiti tai takanapäin vittuile.
- Olin tyytyväinen työtehtäviin silloin, kun kävin aktiivisemmin töissä Lutakossa.
- Olisi hyvä jos työtehtävissä tapahtuisi kiertoa. Tällä hetkellä on useita vapaaehtoisia jotka työskentelevät poikkeuksetta lähes aina esim. Baarissa
- Pientä selkiytystä: kuka/ketkä illoissa on ensiavusta vastaavia/osaavia (jos jotain sattuisi); minä iltoina varataan väkeä lavalle ja pittiin (nyt vähän arvotaan, kun aikoinaan lavaa varten oli aina miehitys); poistumisen ja narikkajonon organisointi meinaa joskus lipsua (siitä on ikävät esimerkit, mitä voi sattua); kaikille pakollinen keittiö/blokki/kokkaus/siivous/narikka/roudaus tms. ilta/nakki ettei niitä ylenkatsota ja tiedetään mitä toisten työtehtäviin kuuluu (myös "vanhoille konkareille" määräajoin, ettei unohdu, kaikki samalle viivalle - myös maksettu henkilökunta)
- Tahtoisin enemmän haasteita ja vastuuta
- Työpisteiden jakoa voisi kierrättää enemmän että kaikille tulisi kokemusta useammista tehtävistä. Esimerkiksi tällä hetkellä suuri osa vaihtareista tekee vain narikkaa.
- Itse tehtäviin en nyt keksi mitään kommentoitavaa
- No.

## Vapaaasana työilmapiiriin liittyen

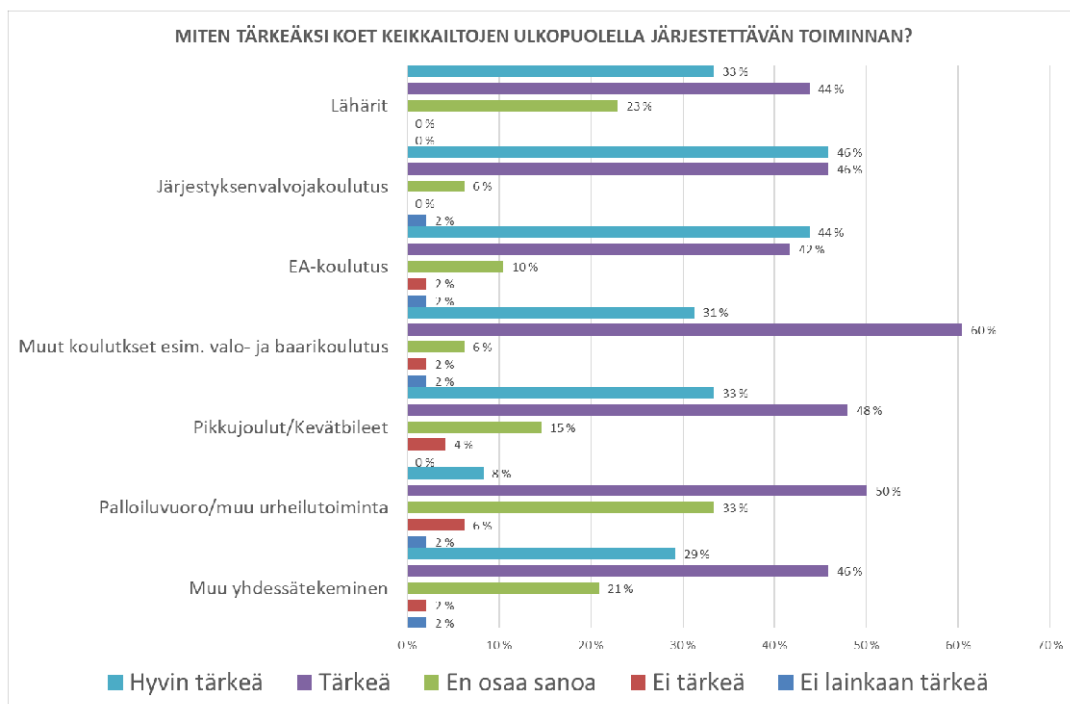
- Joukkoon on helppo tuntea kuulumattomuutta, koska perusporukka on sen verran tiivis. Kaikki ovat silti olleet mukavia. Palautteenannon kehittämistä toivoisin. Itseäni ei pitkän työkokemuksen jälkeen teräväkään palautteenanto häiritse, mutta osalla kokeneemmista vapaaehtoisista on 'Tämä on ainoa oikea tapa tehdä jokin asia' (esim. keittiössä). Varmasti näin voi ollakin, mutta pehmeämmin perusteltuna asia voisi mennä paremmin perille eikä varsinkaan nuoremmille ja herkemmillä vapaaehtoisille tulisi paha mieli. Tähän voisi myös auttaa perehdytyksen antamiskoulutus eli otettaisiin perehdytykseen vielä nykyistä enemmän kädestä pitäen asenne eli yksi henkilö ottaisi koko illaksi vastuun perehdyttävästä.
- Mielestäni ilmapiiri on tällä hetkellä hyvä, en vain jaksa juuri nyt hirveästi ylimääräistä sosiaalistumista ja on kiva, että on mahdollisuus vaan tehdä hommat ilman fiilistä, että ois pakko kaveerata tosi paljon kaikkien kanssa :)
- Lutakossa oli mainio ja hyvä tekemisen meininki ainakin silloin, kun kävin muutama vuosi takaperin aktiivisemmin töissä.
- Vähemmän "old school" vinoilua yms. uusille vapareille. On toiminut joskus, mutta koska yhteiskuntarakennekin muuttuu, niin ei tarvitse välttämättä Lutakon kohdallakaan ajatella, että jos ei vittuilua kestä niin ei tarvii olla täällä hommissa. Ihmiset on erilaisia ja ennenkö tottuu/oppii, mimmosia ihmisiä on töissä nykyään, niin sitä omaa käytöstä voi vähän miettiä ettei ainakaan turhalla turvansoitolla aja potentiaalisia työntekijöitä pois. Meinaa välistä olla vähän vähissä työvoima muutinkin. En tiedä meneekö työilmapiiriin vai työtehtäviin, mutta tuossa jokunen vuosi takaperin meinasi ainakin olla (en parin viime vuoden ajalta taas tiedä), niin jos huomaa että on esim. siivottavaa, niin sen sijaan että vittuillaan/huudetaan melkee päin naamaa että tuo pitää siivota, niin ihminen kuka sen huomaa, niin voi toimia esimerkkinä ja pyytää kohteliaasti kaveriksi porukkaa tekemään eikä harrasteta syyllistämistä/marttyointia. Ja jos huomaa, että ihmiset esim. lorvii sohvilla ja hommia on tekemättä, niin sen sijaan että huutaa/vittuilee, niin voi myös mainita kohteliaasti. Etenkin jos itse on hommissa ja itsellä apujoukko jo siinä on, niin yhteisiä hommia nuo on kaikki, eikä pidä liikaa ruveta leimaamaan, että nuo o teiän ja nää o meiän hommia. Siinä tulee taas turhan nopeasti kuppikuntia ja opettaa taas uusille (ja miksei vanhoillekin) todella huonoa työskentelyn ja yhteisön mallia.

...jatkuu

- Olemme avoimempia ja vastaanottavaisempia ja tasa-arvoisempia ja kaikkea enemmän kuin useimman, mutta meilläkin on "normi". Jonkinlainen rock-henkisyys, johon kuuluu ulkoisesti alkoholi ja sosiaalinen yhteys. Introvertille ja absolutistille hankalampi paikka, mutta harva on molempia. Ulkoinen habitus on musta (työvaate, mutta muutenkin sekä sen takia), mikä antaa ulkopuolisille tietyn kuvan, johon mahdollisten uusien vapaaehtoisten voi olla vaikea tuntea kuuluvansa. Juttumme ovat oman piirimme juttuja, jotka eivät ulkopuoliselle avaudu - mukana olevankin on vaikea seurata, ellei aktiivisesti ole seuraamassa ja mukana. Toisaalta, pienelläkin mukana ololla pystyy hengaamaan joukossa. Joskus on tuntunut, että on tosi iso odotus/työntö siitä, että pitäisi olla syvällä sosiaalisessa piirissä mukana (sosiaaliset eivät tätä edes välttämättä huomaa), vaikka ei välttämättä haluaisi/tykkäisi/ehtisi osallistua ja on tyytyväinen vain työskentelmään olemaan "työtuttu". Pitkällä ajalla katsottuna työilmapiiri elää ja siinä tulee vaihteluita, siihen vaikuttavat paljon porukan vaihtuminen / uusien tulo sekä sosiaalisen piirin/rakenteen/hierarkien muodostuminen ja sen piirin sisällä tapahtuvat jutut, joitka eivät ole töihin/taloon liittyviä. Tarvitaan pitkämielisyyttä ja joskus öljyä laineille, että kovin pahasti ei räisky, mutta tarvitaan myös mahdollisuus räiskyä turvallisesti, niin, että sosiaaliseen piiriin voi ja uskaltaa palata (on esimerkkejä siitä, miten näin sosiaalisella voimalla toimivassa joukossa annettu epävirallinen tuomio tai itse otettu häpeä on suuri). Sosiaalisuus on voimavara, auttaa jaksamaan ja suoja "sopimattomilta tyypeiltä", mutta se voi olla myös kova muuri yllittää (vie aikaa joiltain) ja iso pelote. Nykyinen työilmapiiri tuntuu ihan hyvältä. Eri asia toki, miltä se jollekulle toiselle tai ulkopuoliselle näyttäytyy.
- Mielestäni työilmapiiri on pääosin erittäin hyvä, ja töihin on aina mukava tulla.
- Jelmun ilmapiiri on kokonaisuutena hyvä, monesti erinomainenkin, mutta hyvälläkin tarkoitettu vittuilu on joskus liikkunut rajoilla. Kaikille kun se ei vain maistu. Voin myös kuvitella, että kaikille uusille ei ole helppoa luoda yhteyttä vanhoihin tekijöihin, joille moni asia on itsestäänselvä ja joilla ei välttämättä ole erityistä sisäsyntyistä tarvetta tehdä uusia kavereita.
- Alussa Lutakkoon tullessani tuntui siltä, että yhteisö on jo valmiiksi hyvin tiivis porukka, joten minua mietitytti miten pääsen joukkoon mukaan. Kuitenkin tutustuessani ihmisiin pikkuhiljaa huomasin, kuinka avoimesti uudetkin otetaan toimintaan mukaan, ja kuinka erilaista porukkaa lutakosta löytyy. Mielestäni juuri monipuoliset persoonat työkavereina tekevät työstä mielekästä.

...jatkuu

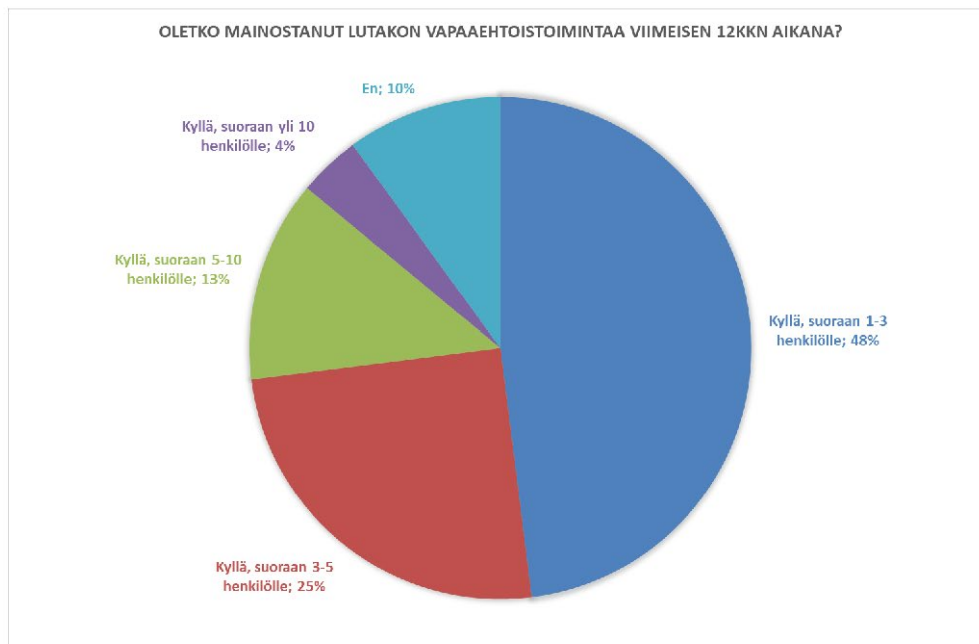
- Best.
- Koin yhteisöön mukaan tulon haastavaksi. En pitänyt siitä että esimerkiksi neuvoa kysyessä vastaus saattoi olla vain vittuilua, eikä neuvottu miten kysymäni asia pitäisi tehdä. Nykyään talon on sisällä on paljon kuppikuntia, eikä koko porukan kattavaa yhteisöllisyyttä ole samalla lailla kuin ennen. Viihdyn töissä myös paljon huonommin kuin ennen.
- Työhön perehdytys on osannut olla välillä hyvinkin vaihtelevaan. Esim. kun aloitin hommat (syksy 2016) koin, että usein työhön ja tapoihin perehdytys oli lähtökohtaisesti hyvää, vaikka välillä joissakin tehtävissä palautteen taso vanhemmilta vapareilla oli akselilla "ooksie tyhmä, voi voi". Tätä onneksi ei kovin usein tapahtunut ja pystyin usein sen laittamaan tuohon vanhan koulukunnan vittuili-kulttuurin lokeroon. Syksynä 2017 tuo perehdytys oli kaikin puolin kehoa ja tästäkin kertoo se, että kuinka moni tuolloin aloittanut on yhä talolla hommissa, mutta onneksi nyt ainakin tuntuu, että tästä on otettu oppia ja talon käytänteiden opetukseen on panostettu ja uusia jelmulaisia viime syksynä ja tänä talvena on jäänytkin enemmän aktiiveihin. Haluaisin vielä huomauttaa, että joskus tuntuu, että vapareita välillä syyllistetään, jos eivät ole, vaikka ilmoittautuneet työiltoihin. Toki on se aina vastaavalle mukavampi, jos jengi on ilmottautunut hyvissä ajoin eikä tarvitse tressata, että mitenäs loppuunmyyty ilta sujuu kahdella ilmottautuneella, mutta olisi ihan kiva, että oletettaisiin tämän kuitenkin olevan monelle vain harrastus ja että talon ulkopuolella on elämää. Toinen esimerkki oli tuo tämän vuoden ensimmäinen jv-koulutus, joka peruttiin liian vähäisen kiinnostuksen takia. Tämä koulutus ilmoitettiin niin viime tingassa, että on vähän tökeröä alkaa syyllistämään vapareita, kun eivät millään ilmottaudu koulutukseen, kun ovat jo sopineet muuta menoa koulutuspäiville.
- Hyvä meininki aina. Kuilua on ns. vanhojen vapareiden ja uusien välillä mitä voisi parantaa.
- Jopa yllättävänkin hyvä! Tottakai erilaisia persoonia pyörii mut kyllä mä ainakin pystyn kaikkien kanssa yhteistyöhön. Kait? :)
- Töihin on kiva tulla ja siellä on kiva olla. Muilta on saanut myös paljon tukea jos on ollut vähän vaikeampaa henkilökohtaisessa elämässä.

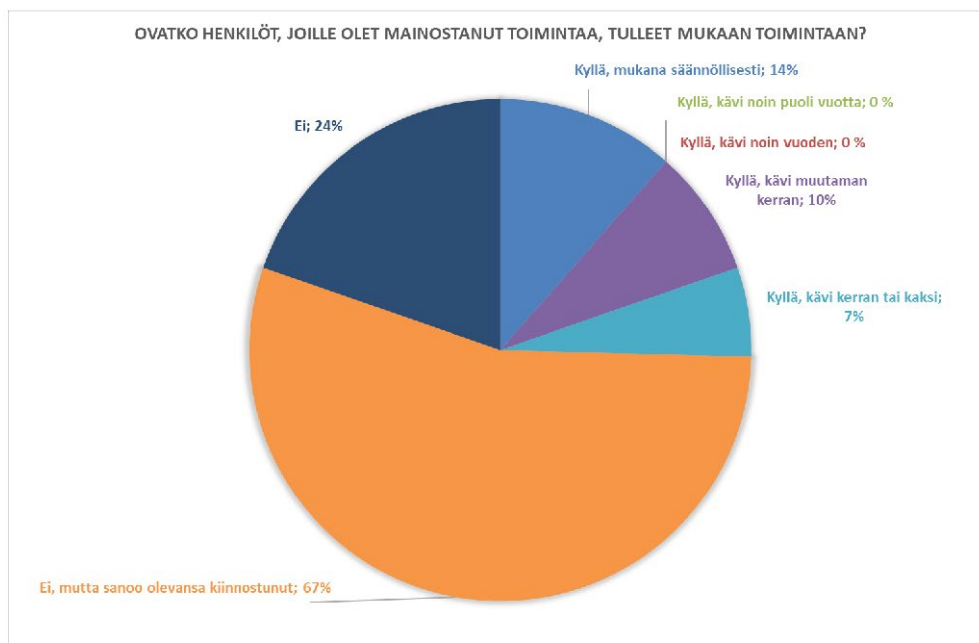
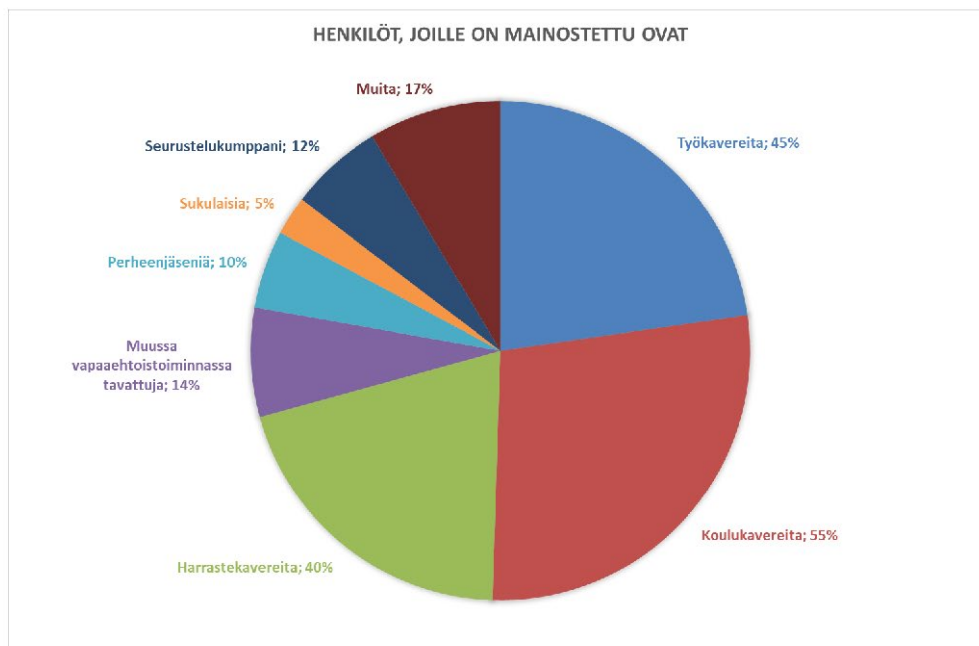




Toivoisitko muuta järjestettyä toimintaa, jos niin mitä?

- Ehkä keikkareissuja (työ ja vapaa) muihin klubeille.
- Minun mielestäni järjestettyä toimintaa on sopivasti tarjolla nyt.
- Eos
- Rock-säbät ja palloilut (tai vaikka shakit) tulevat vuosittain, mutta miksi niitä varten ei ole kyselyitä ja harjoitusvuoroja jo puoli vuotta aiemmin tai vuoden ympäri? Matkoja ja festareita tehdään myös toistuvasti: miten olisi yleinen "vuosikello", josta näkisi mitä on tulossa horisontissa ja milloin niihin liittyen alkaa / pitäisi tulla (jonkun järjestää) infoa. Tuntuu, että joka vuosi talvi tulee yllätyksenä ja tapahtumista ilmoitetaan viikkoa tai pari ennen. Näitten järjestämisestä olisi myös hyvä saada jotain etua, jos joku niitä rupeaa pyörittään sekä tehdä tiettäväksi jos mahdollisuuksia/budjettia/muuta on tarjolla.
- Kaikkei kivaa yhdessä. Tekemistä ja kokemista ja oppimista .
- Mitään ei tule nyt mieleen, mutta on hyvä, että näitä on alettu järjestää enemmän taas kuten noita palloilu- ja jami-iltoja. Kuitenkin monelle tämä yhteisö ja ystävät ovat syy koko vapaaehtoistoimintaan. Olen joskus miettinyt, että voisiko lähireittien aloittamisaikaa siirtää puolella tunnilla tai tunnilla. Ainakin silloin tällöin, koska toimista aikana työskentelevänä ainakin minusta tuntuu, että ei oikein ehdi hommien jälkeen siirtyä paikalle ja tuo on yksi syy miksi olen viime aikoina jättänyt noita yhteisiä tekemisiä väliin.
- More team bonding activities. Getting to know each other.





## Mikä saisi sinut mainostamaan enemmän Lutakon vapaaehtoistoimintaa?

- En osaa sanoa.
- Se että asuisi paikkakunnalla.
- En tykkää somespämmistä, niin tuskin mikään.
- Tässä auttaisi vain itse asiasta mainitsemisen muistaminen. Tosin kaveripiirissäni tällä hetkellä tunnetaan jo varmaankin aika hyvin Lutakko ja vapaaehtoisuusmahdollisuus, niin ei ole viime aikoina tullut mainittua siitä.
- Jos täysin ulkopuolisille, olisi hyvä olla selkeä esite ja koonto virallisista sekä epävirallisista/satunnaisista eduista jne. "Ruokapalkalla keikkoja työn ohessa kuuntelemaan" on osuva, muttei ylevä tai pitkään kiinnostava slogan. Joku voisi kiinnostua talon/Jelmun ympäriltä muuten tehtävään hommaan ja siinä sivussa tehdä keikkailtahoimia: kouluprojektit, JV-koulutus/harjoittelu, ravintolatyö, kesätyökeikkoja festereillä, esitystekniikka,... Eli miten lähestyä mitään kohderyhmää, mitä kuvia niille maalailta, kun ei itse tiedä mitä niistä on talossa linjattu.
- Somessa jaettava materiaali tietty auttaa aina.
- Netissä voisi olla enemmän infoa ja tapahtumia voisi järjestää enemmän joissa kerrottaisiin lutakosta ja vapaaehtoistoinnasta.
- Voisikohan jonkun diaesityksen, jossa Lutakon toimintaa esitellään. Sitä voisi noissa vapari-infoissakin käyttää ja sen voisi laittaa vaikka tuonne nettisivuille ladattavaksi. Sitä olisi myös helppo linkkailla frendeille ja jengi saisi hyvän kuvan mitä odottaa, kun talolle tulee ekoja kertoja hommiin.
- Better atmosphere
- I can't think of anything. All is great as is.

## Liite 3. Lutakon vapaaehtoistyön mainosjuliste

# VAPAAEHTOISEKSI LUTAKKON?

SUOMEN PARAS KEIKKAPAIKKA TANSSISALI  
LUTAKKO PYÖRII PÄÄSÄÄNTÖISESTI  
VAPAAEHTOISVOIMIN. VAPAAEHTOISET  
TYÖSKENTELEVÄT MONISSA  
TEHTÄVISSÄ KEIKKAILTOJEN AIKANA:  
NARIKASSA, LIPUNMYYNISSÄ, BAARITISKILLÄ,  
JÄRJESTYKSENVALVONNASSA, DJ:NÄ TAI  
VALOTEKNIIKAN PARISSA. YHDESSÄ PUUHASTELLAAN  
MYÖS KEIKKAILTOJEN ULKOPUOLELLA.  
KIINNOSTUITKO? LAITA VIESTIÄ [INFO@JELMU.NET](mailto:INFO@JELMU.NET)

## VOLUNTEERING IN LUTAKKO?

MOST OF OUR STAFF ARE VOLUNTEERS. WANT TO HEAR ABOUT ALL  
THE AWESOME THINGS LUTAKKO VOLUNTEERS GET TO DO HERE  
AT OUR LIVE MUSIC VENUE AND JOIN THE CREW?  
SEND US AN E-MAIL AT [INFO@JELMU.NET](mailto:INFO@JELMU.NET)

TANSSISALI LUTAKON KEIKAT JÄRJESTÄÄ JYVÄSKYLÄN ELÄVÄN MUSIIKIN YHDISTYS JELMU RY.  
JELMU ON VUONNA 1989 PERUSTETTU, VOITTOA TAVOITTELEMATON YLEISHYÖDYLLINEN  
YHDISTYS, JONKA TOIMINTA PERUSTUU VAPAAEHTOISTYÖHÖN.

[WWW.JELMU.NET](http://WWW.JELMU.NET)

