



Motivaation johtaminen kohti toimeenpanoa vapaaehtoisessa yhdistystyössä

Outi-Illusia Parviainen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Motivaation johtaminen
kohti toimeenpanoa vapaaehtoisessa yhdistystyössä**

Outi-Illusia Parviainen
**Päätöksenteon ilmiöt
johtamisessa, kehittämisessä ja
asiakastyössä**
Opinnäytetyö (YAMK)
Kesäkuu, 2022

Outi-Illusia Parviainen

Motivaation johtaminen kohti toimeenpanoa vapaaehtoisessa yhdistystyössä

Vuosi

2022

Sivumäärä

64

Opinnäytetyön tavoite on kartoittaa motivaation rakentumista vapaaehtoisuudessa kulttuurialan yhdistyksessä ja kehittää keinoja motivaation johtamiseksi niin, että toiminta suuntautuu volitioon eli toimeenpanoon. Huomio kohdistuu työn organisoimisen tapoihin, joita kehittämällä tavoitteisiin pääseminen edellyttää vähemmän toistuvaa työtä ja resursseja säästyy muuhun. Organisoimalla työtä turvataan paremmin myös tavoitteiden saavuttaminen. Toimeksiantaja on Helsinki Poetry Connection ry, suomalainen lavarunoutta edistävä yhdistys, jonka päätoimintaa on lavarunoustapahtumien järjestäminen.

Viitekehys on käyttäytymistaloustieteellinen ja sosiaalipsykologinen. Kirjallisuutena on käytetty molempien alojen teoksia sekä työhön, organisoimiseen ja prosesseihin liittyvää aineistoa. Keskeinen tuotos opinnäytetyössä on yhdistyksen nykyisille hallitusjäsenille toteutettu motivaatiokysely sekä sen pohjalta tehtyjen päätelmien avulla luotu kehittämis ehdotus, joka sisältää toiminnan konkreettisia muutosehdotuksia. Tutkimusote on laadullinen ja aineisto on kerätty haastatteluin, tekemällä kymmenen kysymyksen teemahaastattelu toimeksiantajan hallituksen jäsenille. Kysymykset koskivat haastateltujen kokemaa motivaatiota sekä heidän näkemyksiään ryhmän toiminnan laadusta ja johtamisesta. Aineistoa on käsitelty sisällönanalyysin keinoin ja aineistosta on nostettu esille erityisiä ryhmän toimintaan liittyviä kehityskohteita, jotka liittyvät motivaation ohjaamiseen kohti sitoutunutta toimintaa ja sen johdonmukaista seurantaa. Tärkeimmät kehityskohteet ovat työn jakautuminen tasaisemmin ryhmän sisällä, työkokonaisuuksien loppuun saattaminen ja tiedonkulun parantaminen. Kehityskohteiden tavoitteena on auttaa ohjaamaan haastateltujen kokemaa vahvaa motivaatiota etenevästi toistuvasti kohti toimintaa niin, että sitä on helppo seurata yhteisesti.

Asiasanat: yhdistystyö, vapaaehtoisuus, kulttuuriala, runous, käyttäytymistaloustiede, lavarunous, motivaatio, sosiaalipsykologia, johtaminen, johtamistyö, päätöksenteon ilmiöt, vaikuttaminen, volitio, toimeenpano, tavoitteellinen työskentely, työn organisoiminen

Outi-Illusia Parviainen

Leading Motivation Towards Action in Volunteer Work

Year 2022

Pages

64

The purpose of this thesis is to learn about the elements of motivation of volunteer workers of an organization in the field of culture, and to develop means to lead the motivation in a manner that directs it to action. The focus is on ways of organizing work, so that by developing them, less repetitive work is required and resources can be saved. By organizing the work, reaching goals is better assured. The thesis was commissioned by Helsinki Poetry Connection, a Finnish organization that works on live poetry by mainly producing poetry events.

The theoretical framework in the thesis is in behavioural economics and social psychology. The literature comes from both fields and includes also material concerning the organizing of work and building processes. The current members of board in Helsinki Poetry Connection answered questions about their motivation, and this information created the basis for the understanding that was used for developing concrete proposals for change. The research method is qualitative, and the material was collected by the means of interviews, more specifically by conducting an interview of ten questions for each board member available. The questions concerned experienced motivation and the board members' views on the quality of work in the group, as well as leadership. The interview material was analyzed by the means of content analysis, and certain focus points were highlighted regarding the group's behaviour, related to leading motivation towards committed action, supported by monitoring the work. The most important issues are equal ways of sharing the workload, finishing the projects that are started, and sharing information better. The purpose of the proposed changes is to guide motivation repeatedly towards action, and towards the specified goals, managing the work as a team.

Keywords: volunteering, behavioural economics, live poetry, motivation, social psychology, leadership, management

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön toimeksiantaja	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	7
2	Päätöksenteon ilmiöt ja vaikuttamisen keinot yhdistystyön kontekstissa	8
2.1	Heuristiikat ja vinoumat yksilön ja ryhmän ajattelussa.....	8
2.2	Vaikuttamisen keinoja ryhmässä.....	15
3	Ryhmän sosiaalipsykologisia ulottuvuuksia	20
3.1	Ryhmän kiinteys ja kehittymisen vaiheet vaihtuvassa kokoonpanossa.....	21
3.2	Vaikuttaminen ja valta yhteisössä.....	23
3.3	Motivaation olemus	25
3.4	Motivaatiosta volitioon	26
3.5	Arvot johtamistyössä ja motivoimisen keinona	29
4	Menetelmävalinnat	30
4.1	Tutkimuskysymykset	31
4.2	Haastattelut.....	32
5	Tulokset.....	33
5.1	Tutkimuskysymykset haastatteluiden valossa	34
5.2	Motivaatiotekijöistä vahvimpia alan kehittämisen ja yhteisöllisyys	35
5.3	Johtamisessa demokraattisuus ja avoimuus on tärkeää.....	41
5.4	Ryhmässä vaikuttaminen	43
5.5	Ryhmädynamiikka, vahvuudet ja haasteet	43
6	Toiminnan kehittämisehdotukset	46
6.1	Motivaatio on jo vahva, mitä siis seuraavaksi?	46
6.2	Toiminnan kehittämisehdotuksen tavoitteena organisoiminen ja motivaation ohjaaminen.....	47
6.3	Käytännön työkalu työn jakamiseen ja seurantaan: työlista	48
7	Johtopäätökset	53
	Lähteet	57
	Kuviot.....	61
	Taulukot	61
	Liitteet	62

1 Johdanto

Suomi on yhdistysten maa. Vuoden 2019 joulukuussa Patentti- ja rekisterihallitus kertoi, että rekisteröityjä yhdistyksiä oli noin 100000 kappaletta. Se tarkoittaa suunnilleen yhtä yhdistystä 55 suomalaista kohden, ja Suomessa vallitseeekin yhdistymisvapaus. Suurin osa meistä onkin elämänsä aikana kosketuksissa yhden tai useamman yhdistyksen kanssa, sillä niitä on kaikkialla: on esimerkiksi uskonnollisia yhdistyksiä, urheiluseuroja, ystävyysseuroja ja kulttuuriyhdistyksiä, jollaista käsittelem tässä opinnäytetyössä. Rekisteröitynyt yhdistys on oikeustoimikelpoinen, eli se voi muun muassa tehdä sopimuksia ja kauppvoja, omistaa omaisuutta ja olla toisessa yhdistyksessä jäsenenä, mutta sitä ei voi perustaa elinkeinon harjoittamista varten. (Patentti- ja rekisterihallituksen internetsivut 18.10.2021 ja www.infofinland.fi 18.10.2021) Tässä opinnäytetyössä esimerkkinä toimii lavarunousyhdistys Helsinki Poetry Connection, helsinkiläinen rekisteröity yhdistys.

1.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Helsinki Poetry Connection on pääkaupunkiseudulla, pääasiassa Helsingissä, toimiva rekisteröity yhdistys, jonka päätavoite on edistää lavarunouden asemaa toimintansa kautta. Yleisimpiä toimintamuotoja ovat tapahtumien ja työpajojen järjestäminen. Yhdistys on sitoutumaton ja kaikille avoin, eikä se tunnusta mitään poliittisia tai uskonnollisia arvoja. Yhdistys perustettiin vuonna 2013, mutta sen toiminta alkoi jo vuonna 2008. Muita pääkaupunkiseudulla toimivia runoustapahtumia järjestäviä järjestöjä ovat mm. Nihil Interit ry., Nuoren Voiman Liitto ja Suomen PEN, mutta Helsinki Poetry Connection on tällä saralla kaikkein aktiivisin.

Helsinki Poetry Connection järjestää toimintaa vuokratuissa ja kumppaneiden tiloissa, kuten baareissa, ravintoloissa, kaupungin tiloissa ja vastaavissa. Omia tiloja yhdistyksellä ei ole. Hallituksessa on 11 jäsentä (puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, taloudenhoitaja, sihteeri, varasihteeri ja kuusi jäsentä), ja hallituksen kokoonpanoa tarkastellaan vuosittain yhdistyslain mukaisessa vuosikokouksessa. Hallitusjäsenten työ on vastikkeetonta lukuun ottamatta taloudenhoitajan ja viestintävastaavan rooleja, ja näissä rooleissa toimivat henkilöt saavat työstään kuukausittain 150 euron palkkion. Toiminnan organisointi nojaa pitkälti hallituksen jäsenten työpanokseen, ja mukana on myös aktiivisia yhdistyksen jäseniä. Tapahtumien suunnittelu ja järjestäminen, markkinointi ja viestintä sekä talouden hallinta edellyttävät tekijöiltä paitsi esiintymistaitoja ja ymmärrystä kulttuurialasta ja tapahtumatuottamisesta, myös runsaasti itseohjautuvuutta ja kykyä päätöksentekoon. Oma roolini opinnäytetyön tekijänä asettuu ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, vaikka olenkin aiemmin toiminut työn kohteena olevan yhdistyksen puheenjohtajana. Nykyään olen sen tavallinen jäsen. Historiani yhdistyksen hallituksessa syventää käytännön tason ymmärrystäni siitä, millaisten haasteiden kanssa

hallitusjäsenet työskentelevät ja millaisia vaatimuksia yhdistyksen johtamistyö asettaa. Suuri osa tämän työn johdannossa esittämistäni yhdistystä kuvaavista tiedoista nojaa lähteenään omaan yhdistyshallituskokemukseeni vuosina 2016-2019.

Helsinki Poetry Connection järjestää vuosittain yleensä noin 30-40 tapahtumaa, mutta määrä on laskenut jonkin verran koronaviruspandemian aikana. Vuoden 2020 toimintakertomuksen mukaan vuonna 2020 järjestettiin 25 tapahtumaa (8 Ruusu Open Mic -klubia, 2 HPC Goes Puisto -ulkoilmaklubia, 2 Poetry Jamia, 5 Nuorten Open Mic -tapahtumaa, 3 Yllätysklubia, MätäkUU- ja Concreate-klubit, 2 Zine-tapahtumaa sekä Elokapiinaan liittyvä Lavakapina), joista pieni osa verkossa. Osanottajia on ollut koronavuonna kerrallaan enintään 40, mutta verkon välityksellä jopa yli 400. Tyypillisiä Helsinki Poetry Connectionin tilaisuuksia ovat juonnetut runoklubit, joissa esiintyy kutsuttuja esiintyjä Suomesta ja joskus myös ulkomailta, mutta joissa usein on myös open mic -osuus. Open mic eli avomikki tarkoittaa, että tilaisuuden juontaja antaa yleisön jäsenille mahdollisuuden tulla esittämään omaa sanataidettaan tai musiikkiaan (lava on avoin, mikki on avoin). Toisinaan open mic -osuuteen pyydetään ennakoilmoittautumista, toisinaan sitä ei tarvita. Open mic on ollut erittäin suosittu osa yhdistyksen tapahtumia, ja sen myötä yhdistyksen inklusiivinen luonne on vahvistanut asemaansa kirjallisuudesta ja esittävistä taiteista kiinnostuneen yleisön, harrastajien ja ammattitaiteilijoiden keskuudessa. Juontajan rooli runotapahtumissa on oleellinen, sillä hän tuo ohjelman rakenteen esille ja luo ja pitää yllä tunnelmaa. Esiintyjinä on erilaisia lavarunoilijoita: omia tekstejään esittäviä runoilijoita, sanataidetta taiteessaan käyttäviä esitystaiteilijoita, laulaja-lauluntekijöitä, rap-muusikoita ja spoken word -runoilijoita. Tekstit ovat aina esiintyjien omia, ja taiteilijuus on toiminnan ytimessä. Helsinki Poetry Connectionin toimintaan kuuluu klubien ja työpajatoiminnan lisäksi myös Lavarunoakatemia, joka järjestää opetusta lavarunouteen liittyvistä aiheista kulttuurihäirinnän hengessä. Lavarunoakatemian kulttuurihäirintä kiteytyy leikkimielisiin ”opintopisteisiin”, joita opiskelijat saavat osallistuttuaan kursseille. Lievän anarkistisesta ideasta huolimatta kurssien sisältö on kuitenkin toteutettu ammatillisesti korkein kriteerein. (Helsinki Poetry Connection 2020, 1-19).

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on laajentaa ymmärrystä siitä, millaista motivaatiota vapaaehtoista kulttuuriyhdistystyötä tekevät kokevat, ja miten sitä on mahdollista tukea johtamisen, valinta-arkkitehtuurin ja vaikuttamisen keinoin. Tavoitteena on kehittää työkaluja yhdistystyön aktiiveille ryhmän jäsenten motivaation ylläpitämiseksi ja ohjaamiseksi kohti tavoitteellista työskentelyä.

Opinnäytetyön keskeisenä aineistona toimivat haastattelut, ja haastateltavat henkilöt kuuluvat tätä kirjoittaessa Helsinki Poetry Connectionin hallitukseen, mikä toimi haastateltavien valintakriteerinä. Haastateltaviksi valikoituivat nykyiset hallitusjäsenet sen vuoksi, että

olosuhteista johtuvien tekijöiden vertailu on heidän keskuudessaan helpompaa kuin aiempien hallitusjäsenten erityisesti, kun puhutaan ajankohtaisista asioista kuten koronaviruspandemian vaikutuksista tapahtuma- ja yhdistystyöhön. Myös ryhmadynamiikkaan liittyvät vastaukset ovat vertailukelpoisia saman ryhmän jäsenten kesken.

Helsinki Poetry Connectionin hallitukseen on hakeutunut ja valikoitunut joukko henkilöitä, jotka haluavat ylläpitää lavarunoustoimintaa pääkaupunkiseudulla ja kehittää sitä. Osalla heistä on myös omia taiteellisia tavoitteita yhdistystyön suhteen. Opinnäytetyön lähtökohtana oli tämän ryhmän motivaation tarkasteleminen sekä sellaisten johtamisen keinojen kehittäminen, joista on apua motivaation kohottamisessa. Kehittämistarpeena nousi kuitenkin esille motivaation ohjaaminen kohti tavoitteellista ja pitkäjänteistä toimintaa, ja ongelman käytännöllisen luonteen vuoksi se vaati työkalujen kehittämistä. Tähän kehittämistarpeeseen tehty ehdotus liittyy työn jakamiseen, aikatauluttamiseen ja ennakoimiseen, ja ehdotettu työkalu haastaa opettelemaan pitkän aikavälin työsuunnittelua ja tarkastelemaan ryhmän toimintaa kokonaisuutena.

2 Päätöksenteon ilmiöt ja vaikuttamisen keinot yhdistystyön kontekstissa

2.1 Heuristiikat ja vinoumat yksilön ja ryhmän ajattelussa

Vuonna 2017 taloustieteen Nobel-palkinto myönnettiin Richard Thalerille, ja Thalerin kautta moni tutustuikin käyttäytymistaloustieteeseen (engl. behavioural economics) ja kiinnostui siitä. Koska termi kaipaa selvennystä tämän opinnäytetyön alkuun, siteeraan Topi Miettistä, joka kirjoittaa kansantaloudellisessa aikakauslehdessä: ”Käyttäytymistaloustiede pyrkii, usein psykologian tutkimusta hyödyntäen, löytämään vaihtoehtoisia oletuksia, joiden avulla rationaalista mallia voidaan muuttaa ja siten sen ennustetta parantaa. Käyttäytymistaloustiede tarjoaa tärkeitä täydentäviä metodeja talusteorian työkalupakkiin.” (Miettinen 2017, 1 ja 6.) Thaler dokumentoi taloudellista päätöksentekoa, joka on epäjohdonmukaista mutta ennustettavaa. Hän ennakoi 2000-luvun alussa ”aina loogisen” homo economicuksen väistymistä (Thaler 2000, 134). Tilalle on tulossa Homo sapiens ja käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden inhimillinen ja vivahteikas vaikutus.

Rutiinit ovat tarpeellinen osa arjen sujuvuutta. Toimimme päivittäin lukuisissa tilanteissa, jotka vaativat monimutkaisia toimia, päättelyä, valintoja ja ymmärrystä. Harva moderniin sivilisaatioon kuuluva asia olisi edes mahdollinen, elleimme osaisi suorittaa useita monimutkaisia rutiineja nopeasti (Parvinen & Pyykkö 2020). Reagoimme automaattisesti, koska olemme oppineet, että siten hyödyimme, säästämme aikaa tai vaivaa. Tällaisia automaatioita ovat vaikkapa se, että valitsemme kahdesta vaihtoehdosta mieluiten tutumman, tai se, kuinka olemme suostuvaisempia ehdotukseen, jos meille tarjotaan sille syy, mikä tahansa.

(Martikainen 2012, 28-29). Toiset nimittävät tällaisia ajattelun oikoteiksi, toiset peukalosään-
nöiksi, toiset heuristiikoiksi tai vinoumiksi, jopa harhoiksi. Heuristiikat vaikuttavat ajatteluun
niin työssä kuin vapaa-ajallakin, ja siksi yhdistystyössäkin olemme alttiita tällaiselle päätök-
senteolle.

Heuristiikat tai vinoumat ovat siis ajattelun oikoteitä: säännönmukaisuuksia ja strategioita,
joita käytämme voidaksemme ajatella monimutkaisia ajatuspolkuja ripeästi ja tehdä päätök-
siä. Niitä käyttävät kaikki, ja niillä on psykologisesti hyvin looginen tehtävä kognitiivisen ener-
gian säästäjinä. Heuristiikoilla kuitenkin tarkoitetaan eräänlaisia harhoja, mikä viittaa siihen,
että vaikka ne tuntuvat toimivan, ne kuitenkin johtavat meidät toisinaan virheellisiin päätel-
miin ja ei-toivottuihin lopputuloksiin esimerkiksi arjessa, ihmissuhteissa ja taloudessa, ja voi-
vat ohjata meitä eri suuntaan kuin olimme alun perin toivoneet. Älykkyydellä ei tässä suh-
teessa ole pelastavaa voimaa, sillä älykkyyspektrin eri päissä kärsitään samoista vinoumista,
kuten myös eri ammattiryhmissä. Päätöksenteko kuluttaa resurssijamme, sillä kognitiivinen
prosessi kuluttaa energiaa, ja tässä on heuristiikkojen eli vinoumien olemassaolon syy. (Bazer-
man&Moore 2017, 1-2). Heuristiikkojen kaikkialle mieleemme ulottuvaa voimaa kuvastaa
myös taloustieteen nobelistin itseironia artikkelissaan vuodelta 2000, jonka aluksi hän toteaa,
että psykologisen tutkimustiedon mukaan ainakin neljä eri vinoumaa tulee vaikuttamaan hä-
nen omaan ajatteluunsa (Thaler 2000, 1).

Rationaalinen päätöksenteko on periaatteessa yksinkertaista: ongelma tai päätöstä edellyt-
tävä tilanne vain johdatellaan läpi polun. Ensin ongelma määritellään tarkasti, sitten siihen
liittyvät tärkeät tekijät tunnistetaan ja päätellään niiden painoarvo. Sen jälkeen kehitetään
ratkaisuvaihtoehtoja, punnitaan kutakin niistä tärkeitä tekijöitä silmällä pitäen, ja lasketaan
loputulos. Usein todellakin puhutaan laskemisesta. (Bazerman&Moore 2017, 2-3). Tällainen
polku on luotettava tapa tehdä päätöksiä, sillä logiikka on pettämätön, mutta sitten mukaan
tulevat tunteet, tai toisin sanottuna intuitio (Kahneman 2012, 4). Se palvelee meitä useissa
vastaan tulevilla tilanteilla ja saattaa jopa pelastaa meidät vaarasta, mutta se myös ohjaa
meitä olemaan miettimättä käsitystemme, mielipiteidemme ja päätöstemme rakennetta tai
eri vaihtoehtojen tuomia mahdollisuuksia syvällisemmin.

Päätöksentekotapamme voidaan jakaa karkeasti kahteen tyyppiin, systeemi 1:een ja systeemi
2:een (Bazerman&Moore 2017, 3-4 ja Kahneman 2017). Ensimmäinen on nopea ja intuitiivi-
nen, toinen taas hitaampi ja loogisempi. Systeemi 1:n käyttöön – nopeita päätöksiä suoraan
selkärangasta, assosiaatioita, vertailua – liittyvät usein kiire ja kärsimättömyys, intuitioon
luottaminen, tarve automatiikalle ja oikoteille onneen. Käytämme sitä enemmän osan ajasta,
ja toisinaan se palvelee meitä, toisinaan taas ei. Systeemi 2:n käyttö taas näyttää aivan
toisenlaisena: siihen liittyy pysähtyminen, tilanteen tarkastelu eri puolilta, vaihtoehtojen
analyttinen punnitseminen, mahdollisesti muistiinpanojen ja laskutoimitusten tekeminen,
tiedonhankinta ja lopuksi tarkkaan punnittu päätös. Meillä ei mitenkään voisi olla aikaa ja

voimia hyödyntää systeemi 2:a jatkuvasti ja kaikessa toiminnassamme, mutta on ehdottoman hyödyllistä tietää, että suurimman osan ajasta kuljemme ”autopilotilla”, elleimme ole tarkkana. Ja vaikka olisimme tarkkana, saatamme silti kulkea autopilotilla. Meillä on tämän lisäksi vieläpä toisinaan taipumus pitää kiinni autopilotin sanelemista ehdotuksista siitä huolimatta, että olemme itse päättelleet olevamme väärässä (Bazerman&Moore 2017, 4), ja olemme mieltämme ja fysiikaltamme joko vastarintaisia tai vähintäänkin taipuvaisia luottamaan intuitioon enemmän kuin tietoon (Sharot 2018, 13-15). Intuitio liitetään yleisesti taiteilijuuteen tärkeänä osana inspiraation syntymistä, ympäristön havainnointia ja luomisprosessia, missä se on tärkeä työkalu, mutta toisaalta yhdistystyö edellyttää myös runsaasti rationaalista päätöksentekoa ja siksi on kiinnostavaa pohtia, miten systeemi 1 vaikuttaa HPC:n jäsenten käytökseen ja valintoihin. Myös aikapaine on mitä todennäköisimmin eräs tärkeä tekijä, sillä kiire ohjaa käyttämään systeemi 1:ä (Kavonius 2003, 3). Tämän vuoksi voi joskus olla syytä hidastaa ajatteluprosessia tehokkuusvaatimuksista huolimatta. Vapaaehtoisessa yhdistystyössä ei ole samanlaisia taloudellisia tehokkuusvaatimuksia kuin tyypillisessä päivätyössä, mutta siinä tehokkuutta vaaditaankin ajankäytöltä, kun työtä tehdään vapaa-ajalla, joka on useimmilla rajallinen.

Kuten edellä on kerrottu, systeemi 1 voi tehdä meistä haavoittuvaisia. Tässä opinnäytetyössä olen kiinnostunut erityisesti siitä, mitkä vinoumat vaikuttavat vapaaehtoista yhdistystyötä aktiivisesti tekevien ajattelussa ja miten niiden tiedostaminen voi auttaa heitä johtamaan paremmin itseään sekä ryhmän johtajaa johtamaan koko ryhmää. Vinoumia, heuristiikkoja ja harhoja on runsaasti – Buster Bensonin mukaan ainakin 175 – ja olen valikoinut tähän työhön mukaan niitä, jotka esiintyvät hänen artikkelinsa (Benson 2016) lisäksi myös muussa käyttämässäni kirjallisuudessa (Bazerman&Moore 2017 ja Kahneman 2017 sekä Martikainen 2012). Valinnassa olen ottanut huomioon myös ryhmässä tehtävään yhdistystyöhön ja erityisesti vastikkeettomaan vapaaehtoistyöhön soveltuvat vinoumat sekä oman näkemykseni siitä, mitkä niistä ovat relevantteja ja kiinnostavia.

Rajoittunut huomiokyky (engl. bounded awareness) on vinouma, jossa tottumuksen, oletusten ja huomion jakaantumisen vuoksi saatetaan jättää huomaamatta aivan ilmeisiä asioita. Huomaamatta jättäminen on systemaattista, mutta ennustettavaa. Ilmiö liittyy informaation ylikuormaan, jota käsittelemme ja rajaamme erityisen paljon tiedostamattomasti (Bazermann & Moore 2013, 61). Aivoissamme ei yksinkertaisesti ole riittävästi kapasiteettia ja toimintakykyä kaiken mahdollisen saatavilla olevan tiedon käsittelyyn, ja ymmärryksemme on aina suodattettu valikoima asioita, joita ajattelussamme ehdimme, kykenemme ja jaksamme käsitellä. Ryhmissä ilmiö esiintyy siten, että vain ääneen lausutut ja keskusteluun nostetut mielipiteet ja näkemykset vaikuttavat ryhmän tekemiin päätöksiin, ja niillä on sitä paitsi siinä merkittävä rooli (Bazerman&Moore 2017, 69-70). Uuden ja erityisesti ryhmän ”valtavirrasta” poikkeavan tiedon jakaminen toisille on siten erittäin tärkeää. Kulttuuriyhdistystyössä, jossa fokus on

taloudellisen hyödyn tavoittelun sijasta uuden luomisessa, inspiraation jakamisessa ja taiteellisten kokemusten mahdollistamisessa, uuden tiedon saatavuus ja prosessointi ovat olennaisia.

Saatavuusheuristiikka (availability heuristic) liittyy omaan muistiin ja helposti saatavilla olevaan tietoon. Arvioimme tietoa kaiken aikaa, ja jos se on helposti saatavissa muististamme, arvioimme sen todennäköisesti oikeaksi, tiedoksi joka pitää paikkansa. Siihen, mikä ylipäättään tarttuu muistiimme, vaikuttavat tunteet ja yleensä sen kokemuksen vahvuus, joka muistijäljen jättää, ja lisäksi on todennäköisempää, että muistamme poikkeavan tapahtuman helpommin kuin yleisen tai usein toistuvan tapahtuman. Tästä esimerkkinä toimivat hyvin auto- ja lentokoneonnettomuudet, joista ensin mainitut ovat yleisiä ja toiset harvinaisia, mutta joihin suhtaudumme yleensä täysin päinvastoin eli jännitämme lentämistä, mutta pidämme autotkatulle lähtöä tavanomaisena. (Martikainen 2012, 76-77; Bazerman & Moore 2017, 34-35) Saatavuusheuristiikkaan liittyy myös mielenkiintoinen vivahde: kun käytämme enemmän energiaa asian muisteluun niin että se tuntuu vaikealta, pidämme sitä vähemmän totena. Ajattelun oikotie saa silloin päättelemään, että koska muisteleminen oli niin vaativaa, ei muisto voi olla kovin paikkansapitävä. Helpommin todelta tuntuu sellainen tieto, joka on helposti saatavissa muistista (Bazerman & Moore 2017, 36). Tämän työn kontekstissa saatavuusheuristiikka voi esimerkiksi häiritä ryhmän jäseniä silloin, kun he arvioivat onnistumisen mahdollisuuksia rahoituksen etsinnässä tai tapahtumien taiteellisen sisällön suunnittelussa: apurahoja jakavia tahoja onkin yllättäen melko vähän tai huomio keskitetään vain niihin, jotka koetaan tutuiksi, jolloin tuntemattomammat, mahdollisesti potentiaaliset, mutta oudot säätiöt tai yritykset jäävät huomiotta. Tai sitten kentällä vaikuttavista kiinnostavista taiteilijoista valikoituvat mukaan ne, joiden nimet ovat tulleet vastaan jo ennenkin ja joiden työ on ollut vakuuttavaa, samalla kun kymmenet tai sadat ryhmälle tuntemattomat tekijät jäävät huomiotta.

Baader-Meinhoff-ilmiöksi kutsuttu taipumus nähdä tai aistia ympärillään tiettyjä asioita liittyy saatavuusheuristiikkaan. Kun on käynyt keikalla kuuntelemassa rap-musiikkia, alkaa helpommin huomata rap-artisteja ympäristössään, sillä muistista on helpompi löytää tuttuja asioita kuin uusia (Bazermann&Moore 2017, 20). Kuten saatavuusheuristiikan kaikki muodot, myös Baader-Meinhoff -ilmiö liittyy saatavilla olevan tiedon liian suuren määrään ja aivojen tapaan prosessoida sitä priorisoimalla tuttuja asioita. Vaikutusta on myös sillä, kuinka voimakas kokemus on ollut silloin, kun asia on painunut muistiin (Bazermann&Moore 2017, 35). Tapahtumatuottajien työssä voidaan olettaa olevan paljon painoarvoa sellaisilla esityksillä, jotka he ovat saaneet nähdä ja kokea itse ja siten vaikuttua vahvemmin, tai sellaisilla joista he ovat henkilökohtaisesti itse pitäneet. Saatavuusheuristiikan toimintalogiikan mukaan tuottajan on helpointa ehdottaa tapahtuman esiintyjäksi sellaista esiintyjää, joka on jättänyt voimakkaan esityskokemuksen kautta muistijäljen. Toki esiintyjää etsiessä saakin vaikuttua, mutta jos tavoitteena on palvella suurempaa yleisöä, on kannattavaa pysähtyä toisinaan refleктоimaan omaa päätöksentekoa. Saatavuusheuristiikasta on kyse silloinkin, kun stereotyyppiat ohjaavat ajattelua valmiiksi opituille urille, ja tämä voi vaivata yhdistystyötä tekeviä yhtä lailla kuin kaikkia

muitakin. Tässä auttavat muistiinpanojen tekeminen, oman prosessin avaaminen muille ryhmäläisille ja mahdollisimman objektiivinen tiedon kerääminen sekä taidekentän laaja tunteminen. Muidenkin alojen tuntemisesta on etua, jotta keskusteluihin saadaan mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia.

Vahvistusharhassa (confirmation bias) on kyse siitä, kuinka huomiomme kiinnittyy helpommin asioihin, jotka vahvistavat omaa käsitystämme tietystä aiheesta kuin sellaisiin, jotka ovat käsitksemme kanssa ristiriidassa. Me haluamme ottaa vastaan ja uskoa saamamme tiedon, ellei jokin selvästi todista sitä vastaan, emmekä mielellämme kuuntele tällaista todistusta, ellei se sitten ole riittävän äänekkäs. Etsimme tietoa, joka vahvistaisi omaa käsitystämme asiasta, myös silloin, kun toisenlainen tieto olisi saatavilla. Luomme myös valheellisia muistoja, ja me joskus jopa maksamme konsultille siitä, että hän kertoo meidän ajatustemme olevan kiinnostavia ja ideoidemme olevan hyviä (Bazerman & Moore 2017, 47-51).

Ankkuroinniksi kutsutussa vahvistusharhan muodossa (engl. anchoring) ajatukset ”kiinnittävät ankkurin” aikaisempiin päätöksiin, tietoihin tai kokemuksiin, esimerkiksi opettajilla, jotka testaavat luokan lapset koulu-uran alussa ja sitten odottavat vähemmän tuolta koululuokalta kuin toiselta testissä paremmin menestyneiden luokalta. (Bazerman & Moore 2017, 47-51). Toinen esimerkki ankkuroinnista on ensitapaamisen luoma ankkuri, jollaiset voivat hyvinkin vaikuttaa myös yhdistystyössä niin ryhmädynamiikan muodostumisessa kuin myös omaa ja toisten työtä ja kehittymismahdollisuuksia arvioitaessa tai esiintyjä valitessa. Ensivaikutelman haastaminen vaatii tietoista päätöstä oman ajattelun tarkkailusta, mutta se kannattaa, sillä silloin voimme tutustua toisiin ja heidän osaamiseensa objektiivisemmin. Rahoitusta haettaessa yhdistyksen toimijoiden on oltava tarkkana sen suhteen, kuinka paljon aikaisemmat hakemukset ja apurahapäätökset vaikuttavat ajatteluun. Jos aiemmalla kerralla rahoitusta ei saatu, kun summa oli 5000 euroa, on kiusauksena ankkuroida haettava summa lähelle edellistä, vaikka todellisuudessa tärkeintä on huolellinen projektisuunnitelma ja realistisesti laadittu budjetti.

Auktoriteettiasemassa olevien päätöksille annetaan muita enemmän painoarvoa, sillä heidän rooleihinsa liittyy oletus, jonka mukaan he tekevät muita parempia päätöksiä. Auktoriteettiin liittyy kuitenkin harha, joka vaikeuttaa auktoriteettiasemassa olevan henkilön toiminnan arviointia, ja sen vuoksi auktoriteettiasemassa olevan toimia ja päätöksiä voidaan arvioida vähemmän sen perusteella, mikä näiden toimien todellinen substanssi on. Suhtautuminen auktoriteetteihin on osittain kulttuurista. (Hinnosaar & Hinnosaar 2012, 1-2) Kuuluisan Milgramin sähköshokkikokeen tulokset osoittivat, että kun käsky tuli auktoriteettiasemassa olevalta henkilöltä (opettaja), valtaosa testihenkilöistä oli valmiita vahingoittamaan toista ihmistä antamalla hänelle vähintään 300 voltin sähköiskun (McLeod 2017). Milgramin kokeessa asetelma oli täysin keinotekoinen, eivätkä testihenkilöt tunteneet ”opettajia” entuudestaan (McLeod

2017), joten oma oletukseni on, että vastaava ilmiö vaikuttaa ihmisten toimintaan myös todellisissa ryhmissä, joissa lisäksi vaikuttavat myös sosiaaliset suhteet.

Auktoriteetin arviointiin vaikuttaa myös se, kuinka reiluksi toiminta koetaan, ja reiluksi koettu toiminta lisää luottamusta auktoriteettia kohtaan. Reiluuden kokemusta lisää mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä. (van den Bos, Wilke & Lind 1998, 1449). Pyrkimys eettisyyteen ja harkitsevaisuuteen sekä aikomus toimia reilun tavan mukaan lisäävät luottamusta auktoriteettihahmon päätöksiin ylipäättään (van den Bos, Wilke & Lind 1998, 1450). HPC:n kaltaisessa kulttuuriyhdistyksessä keskustelu on avointa ja jokaisen mielipidettä pyritään kuuntelemaan. Ryhmän johtajaa kuvaillaan tasa-arvoiseksi (mikä tarkoittaa tässä myös, että hänen havaitut toimensa edistävät tasa-arvoista toimintaa), ja tämä johtaa siihen, että häneen luotetaan ja hänen tekemänsä päätökset hyväksytään (Helsinki Poetry Connection 2021). Luottamuksen kokeminen taas lisää avoimuutta ja moniarvoista keskustelua, ja näin, parhaassa tapauksessa, avoimuus ja reiluus ruokkivat toinen toisiaan positiivisessa kehässä.

Sisäpiirin suosiminen on oman viiteryhmän tietoista tai alitajuista suosimista. Teemme palveluksia herkemmin omaan viiteryhmään kuuluville, olivat sitten kyseessä työkollegat, harrastustuttavat tai mitkä tahansa muut ryhmät, joihin itsekin liitymme. Liitämme näihin positiivisia ominaisuuksia, ja jos heitä syrjitään, alleviivaamme sosiaalisia normeja herkemmin. Viiteryhmämme voi olla myös etninen, tai se voi olla kieliryhmä. Kun tavoitteena on vähentää kognitiivista kuormaa eli säästää ajattelun kuluttamaa energiaa, emme halua syventyä maailman kuvaan tai arvomaailmaan, joka ei vastaa omaamme. (Bazerman & Moore 2017, 146)

Syrjivä asenne ei kuulu HPC:n ongelmiin, sillä ryhmä työskentelee aktiivisesti ollakseen toiminnassaan tietoisesti inklusiivinen. Sisäpiiriä suosivat päätökset voivat silti tapahtua tiedostamattomasti. Vinouman ongelma on, että kun suosimme sisäpiiriä, me samalla syrjimme ulkopuolelle jääviä. Kun yhdistyksessä mietitään, kuka pääsee seuraavaksi valokeilaan - mahdollisuus esiintyä on tärkeä motivaatiotekijä lavarunouskollektiivin jäsenille - voi olla tarpeen kysyä, ketä ulkopuolella on: ovatko siellä iäkkäämmät taiteilijat tai kenties kirjallisuusyhteisön hienovaraisen sosiaalisen hierarkian eri lokeroon sijoittuvat kollegat? Suosivaa ajattelua on vaikeaa tarkastella kriittisesti myös sen vuoksi, että yhteiskunnan tai yhteisöjen mielestä se voi olla jopa hyvä asia, autetaanhan silloin usein toista avun tarpeessa olevaa esimerkiksi etenemään uralla. Mutta jos samaan aikaan vastustetaan syrjintää, muodostuu ristiriita, jonka tiedostaminen on tärkeää omassa päätöksenteossa. Kenenkään mieli ei ole stereotyyppioista vapaa, sillä stereotyyppit vaikuttavat ajatteluamme automaattisesti. Niiden vaientaminen on raskasta, ja se vaikuttaa kognitiivisiin kykyihimme. (Bazerman & Moore 2017, 147-148)

Buster Benson (2016) avaa artikkelissaan, kuinka heuristiikat voi jakaa neljään eri pääryhmään sen mukaan, mitä ongelmia ne pyrkivät ratkaisemaan. Kullakin heuristiikalla on syynsä olla olemassa. Hänen mukaansa ne kaikki vastaavat johonkin näistä ongelmista: meillä on liian

paljon informaatiota, merkityksiä ei löydy tarpeeksi, on kiire reagoida nopeasti tai muistimme on rajallinen (Benson, 2016). Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty heuristiikat siten, että vasemmassa sarakkeessa on kuvailtu ongelma, johon heuristiikka pyrkii vastaamaan, sekä sen ilmentymä; seuraavassa sarakkeessa on kuvailtu heuristiikan toimintaa tarkemmin käytännössä, ja viimeisessä on esimerkkejä siitä, miten se voi ilmetä yhdistystyössä. Tämän kolmannen sarakkeen esimerkit pohjautuvat omaan tietämykseeni yhdistyksen toiminnasta sekä tekemiini hallitusjäsenten haastatteluihin (Helsinki Poetry Connection, 2021).

Heuristiikan nimi ja kuvaus	Heuristiikka käytännössä	Heuristiikan ilmeneminen yhdistystyössä, esimerkit
Saatavuusheuristiikka (Availability heuristic): Liian paljon informaatiota. Huomaamme toistuvat ja tutut asiat helpommin	Tarvittavan ratkaisun määrittäminen liian vähäisen tiedon pohjalta	Tutuissa toimintamalleissa pysyttelemisen myös silloin, kun kehittämiseen olisi tarvetta. Oman osaamisen vaakaikäyttö.
Vahvistusharha (Confirmation bias): Liian paljon informaatiota. Etsimme yksityiskohtia, jotka vahvistavat aiempia käsityksiämme	Ks. edellinen; omien päätösten vajavainen kritiointi	Uusien mahdollisuuksien käyttämättä jääminen (esim. työtavat, esiintyjä- tai yhteistyötahoalinnat, toiminnan suunnittelu)
Auktoriteettiharha (Authority bias): Merkityksiä ei löydy tarpeeksi. Stereotyyppien ja yleistysten käyttäminen, kun on tarve täyttää aukkoja ymmärryksessä; auktoriteetin yliarvostaminen	Oman työn arvon määrittäminen auktoriteettitahon kautta	Isommille kulttuurin kentän tahoille tai niiden antamille arvioille ja päätöksille annetaan suuri painoarvo. Kielteiset arviot voivat aiheuttaa turhan suuren pettymyksen, mutta ilmiöllä on myös positiivisia vaikutuksia: esim. Kirsi Kunnas -palkinnon ja Suomi-palkinnon saaminen vuosina 2018 ja 2019 nosti ryhmäläisten itsetuntoa.

Sisäpiirin suosiminen (In-group favoritism): Merkityksiä ei löydy tarpeeksi. Tutut asiat ja ihmiset vaikuttavat myönteisemmiltä kuin vieraat	Ryhmän jäsenten ajatuksia arvioidaan tai hyötyjä jaetaan epätasa-arvoisesti	Ryhmän ulkopuolisia resursseja alihyödynnetään
Vertailu toisiin (Social comparison): On kiire reagoida nopeasti. Riskien välttely ja oman aseman säilyttäminen ryhmässä	Kilpailuasetelman rakentuminen, negatiiviset asenteet	Jos kilpailuasetelma ei turhaan eskaloidu, vertailusta voi olla myös hyötyä työtahdin ylläpitämisessä. Paras vaihtoehto on avoin dialogi aiheesta
Ajallisen keston väärinarviointi (Duration neglect): Muistimme on rajallinen. Muistamme tapahtumista vain osan ja arvioimme ajan kulun virheellisesti	Epämiellyttäväksi koettuja tehtäviä vältellään kiihkeästi ja niiden kesto arvioidaan virheellisesti	Esimerkiksi hankaliksi koettuja talousasioihin liittyviä tehtäviä vältellään, ja ne tuntuvat vievän enemmän aikaa kuin ne todellisuudessa vievät

Taulukko 1. Miten heuristiikat vaikuttavat ja miten ne voivat vaikuttaa käytännössä yhdistystyössä (Benson, 2016; Helsinki Poetry Connection, 2021)

2.2 Vaikuttamisen keinoja ryhmässä

Käytyämme aiemmassa läpi ajattelun vinoumia on johdonmukaista käsitellä myös vaikuttamisen keinoja. Vinoumat antavat ymmärrystä siitä, millaisia säännönmukaisuuksia ja riskejä ajattelussamme vallitsee ja miten ne vaikuttavat toimintaamme. Tunnetun psykologian tutkijan Robert B. Cialdinin mukaan stereotyyppiset käytösmallit ovat yleisiä, koska ne ovat usein tehokkaimpia keinoja lopputuloksen saavuttamiseksi. Kaiken vastaan tulevan informaation tunnistaminen, luokittelu ja analysointi veisi liikaa aikaa, energiaa ja kapasiteettia, joten on helpompaa ajatella stereotyyppisesti. Nämä ovat samoja asioita, joiden parissa käyttäytymistaloustiede painii: ajattelun oikopolut toimivat automaattisesti, ja niitä voi hyödyntää tehokkaasti vaikuttamiseen, kun tietää, miten ne voi aktivoida. Ne kuitenkin tekevät meistä haavoittuvaisia, minkä vuoksi niiden tunteminen edellyttää eettistä toimintaa niiltä, jotka hyödyntävät tätä mekaniikkaa. (Cialdini 1993, 7-11.) Näiden rakenteiden tunteminen voi auttaa kehittämään keinoja ryhmädynamiikan parantamiseen ja yksilöille omien ratkaisujen parempaan tiedostamiseen.

Cialdinin mukaan vaikuttamisen keinot voi jakaa kuuteen pääryhmään, jotka perustuvat käyttäytymistämme ohjaaviin psykologisiin peruseriaatteisiin: johdonmukaisuus, vastavuoroisuus, sosiaalinen paine, auktoriteetti, pitäminen ja rajoitettu saatavuus. Näiden lisäksi motivaatioon vaikuttaa vahvasti halu saada mahdollisimman paljon mahdollisimman pienellä investoinnilla, mikä on perusoletus (Cialdini xiii-xiv, 1993). On ymmärrettävä, että tämä periaate ei päde kaikissa tilanteissa, mutta sen läsnäolo ja vaikutus on hyvä tiedostaa, kun tarkastellaan vaikuttamisen keinojen toimimista.

Johdonmukaisuus ilmenee siten, että meillä on vahva tarve ”pysyä linjassamme”, kun olemme sitoutuneet tekemäämme päätökseen. Tuo sitoutuminen tapahtuu hetkessä, eikä siihen vaadita muuta kuin oma päätöksemme, ja tuo päätös, tai tarve olla johdonmukainen, ajaa meidät tarkastelemaan sitä, mitä uskomme ja tunnemme, ja mukautumaan tilanteeseen. Omalla sisäisellä puheellamme vakuutamme itsemme siitä, että teimme oikean päätöksen, jopa riippumatta siitä, täyttääkö tekemämme valinta alkuperäiset toiveemme. (Cialdini 1992, 57-59.) Päätöksenteko vaatii energiaa ja prosessi kasvattaa kognitiivista kuormaa (Kahneman 2012, 13). Sen vuoksi on luonnollista tuntea tarvetta sitoutua tekemäänsä päätökseen, sillä se on oman työn tulos. Taito ja halu tarkastella omaa päätöksentekoa kriittisesti haastaa johdonmukaisuuden periaatteen, mikä avaa mahdollisuuksia uusille näkökulmille, mutta ryhmässä toimiessa johdonmukaisuudesta on myös hyötyä. Selkeä tavoitteenasetanta yhdistystyössä on tuloksellisen vapaaehtoistyön edellytys, kun toiveena on tuottaa työn kautta tekijöille myös ilon ja täyttymyksen kokemuksia. Tällöin johdonmukaisuuden kokemus voidaan saavuttaa pitkällä aikavälillä, esimerkiksi vuoden mittaisen aikaperiodin työskentelyä ja tuloksia tarkastellessa.

Vastavuoroisuus on yksi vahvimmista vaikuttamisen keinoista. Sen ansiosta koemme lähes pakottavaa tarvetta tehdä vastapalvelus, antaa lahja sille, joka antoi meille lahjan, tai kutsua kylään ne, joiden luona itse kyläilimme. Se on paitsi tehokas keino löytää tapoja vaikuttaa toistemme toimintaan, myös syvällisen inhimillinen ominaisuus ja osoitus toisten kunnioittamisesta. Avun tai lahjojen antaminen ja kaupankäynti ovat eduksi yhteiskunnille. (Cialdini 1992, 19-21.) Tapahtumajärjestämisessä vastavuoroisuuden tietoiselle hyödyntämiselle löytyy useita kohteita. Tapahtumiin kutsutaan kävijöitä sosiaalisen median kautta lähettämällä heille henkilökohtainen kutsu, jolloin he vastaavat. Vastaamalla (positiivisesti) he myös lisäävät sitoutuneisuuttaan, sillä johdonmukaisuuden periaate ohjaa ajattelua pysymään tehdyssä päätöksessä. HPC:n tapahtumat ovat lähtökohtaisesti maksuttomia, jolloin voidaan olettaa kävijöiden kokevan saavansa tapahtuman järjestäjältä lahjan, kun he saavat osallistua tapahtumaan. Tämä voi vaikuttaa tapaan, jolla he suhtautuvat tapahtuman järjestäjään ja käyttäytyvät tapahtumassa. Vastavuoroisessa toiminnassa on fokuksessa antaminen, ei ottaminen, ja se ohjaa huomion omaan toimintaan toista kohtaan. Tällä logiikalla ilmaisen ohjelman ”antaminen lahjaksi” saisi aikaan hyväntahtoisuutta ja hyvää käytöstä. Onkin totta, että HPC:n tapahtumissa on hyvin harvoin järjestyshäiriöitä huolimatta siitä, että ne usein järjestetään

tiloissa, joissa on myös alkoholin anniskelua. Ei ole mahdollista verrata saman järjestäjän maksullisia ja maksuttomia tapahtumia toisiinsa, sillä maksulliset tapahtumat ovat yksittäisiä kuriositeettitapauksia, joten tapahtumien ilmaisuuden ja kävijöiden hyvän käytöksen välisen yhteyden selvittäminen jää spekuloinnin tasolle.

Sosiaalinen paine saa aikaan sen, että ”valmiiksi naurettuja” tv-ohjelmia katsoessamme nauramme enemmän ja useammin. Toimintamme perustuu siihen, että tarkkailemme toistemme käytöstä ja käytämme sitä materiaalina omissa päätöksissämme. Sen vuoksi se, kuinka lujaa toiset ajavat moottoritiellä tai mihin muut laittavat kädessä olevat roskansa vaikuttavat meihin, ja mitä useammat ympärillämme toimivat tietyllä tavalla – vaikkapa ajavat ylinopeutta moottoritiellä – sitä oikeammaksi koemme tuon tavan, ja tunnemme tarvetta toimia samoin. Tämä on oikotie, tarve toimia automaattisesti. (Cialdini 1992, 114-117.) Sosiaalista painetta voi hyödyntää tietoisesti oman toiminnan ohjaamisessa. Jos omat kehittymishaasteet liittyvät esimerkiksi aikataulussa pysymiseen, voi itseään tukea suorittamaan paremmin liittymällä sellaiseen ryhmään, jonka jäsenillä on korkea työmoraali ja taito työskennellä kurinalaisesti. Yhdistyksessä yhteiset tavoitteet tai välitavoitteet voivat luoda ilmapiirin, jossa työskentely on yksin työskentelyä ahkerampaa, kun jokainen on työnsä tuloksista vastuussa toisille ryhmäläisille.

Auktoriteetin voimaa havainnollistaa hienosti jo aiemmassa luvussa mainittu The Milgram Study, professori Stanley Milgramin tekemä tutkimus Yhdysvalloista vuodelta 1965. Tutkimukseen osallistujia ohjeistettiin antamaan kerta kerralta voimakkaampia sähköshokkeja toiselle henkilölle joka kerta, kun tämä vastasi hänelle esitettyihin kysymyksiin väärin, ja vaikka osallistujat tunsivat myötätuntoa henkilöä kohtaan ja ahdistuivat hänen tuskastaan (joka oli näyteltyä; eettisistä syistä sähköshokit eivät tietenkään olleet aitoja, mitä osallistujat eivät tuolloin tieneet), he silti jatkoivat shokkien antamista, kun tutkimuksen ohjaaja käski heitä tekemään niin. Suurin osa osallistujista meni niin pitkälle, että he suorastaan kärsivät tilanteesta, mutta silti he tottelivat ohjaajaa. (Cialdini 1992, 208-214.) Vuoden 1965 tutkimus olisi tänä päivänä tuskin mahdollinen, sillä sen eettisyys on kyseenalainen, mutta sen todistama auktoriteetin kunnioittamisen sääntö on syvällä sisimmässämme. Mutta kuten sosiaalista painetta, myös auktoriteetin kunnioittamista voidaan hyödyntää ryhmätyöskentelyn edistämässä positiivisellakin tavalla. Yhdistyksen puheenjohtajan läsnäolo voi rohkaista työskentelemään ahkerammin, ja hänen palautteellaan on painoarvoa. Kun erilaisilla työryhmillä on omat vetäjänsä, saadaan vaihtelua siihen, keneen auktoriteettiasema milloinkin kohdistuu.

Pitäminen tarkoittaa juuri sitä, miltä se kuulostaakin. Me suhtaudumme todennäköisemmin myönteisesti niihin ehdotuksiin, joita tekevät ne, joista pidämme. Siksi myyjät ovat ystävällisiä ja lahjoitusten kerääjät kohteliaita, sillä tätä vaikuttamisen keinoa käytetään ahkerasti, eikä se vaadi sitä, että tunnemme toisemme. Verkostomarkkinointitoiminta, kuten Tupperware-kutsut, perustuvat pitämiseen, sillä kutsujana niissä on yleensä ystävä tai tuttava, ja

kun pidämme hänestä, ohjaudumme helpommin sanomaan ”kyllä” silloin, kun meiltä kysytään tilausta. (Cialdini 1992, 167-169.)

Rajoitettu saatavuus liittyy menettämisen pelkoon. Kun kohtaamme tarjouksen, joka on tarjolla vain pienelle joukolla tai saatavilla vain rajoitetun ajan, tunnistamme, että ellemme ota hetkestä kiinni nyt, menetämme mahdollisuutemme siihen kokonaan. Mormonikirkon toiminnasta löytyy tästä hyvä esimerkki, kun he tarjoavat seurakuntaan kuulumattomille harvinaisen ja lyhytaikaisen tilaisuuden päästä katsomaan salattuja temppeletilojaan silloin, kun uusi kirkkorakennus on juuri valmistunut. Kun mahdollisuus on harvinaisen ja tarjolla vain rajoitetun ajan, tunnemme tarvetta tarttua siihen, ja tämä mekaniikka on varmasti useimmille tuttu, sillä se toimii myös myynnissä erinomaisesti. Se voi myös häiritä arkeamme, kun tunnemme tarvetta keskeyttää toimemme jotta voisimme vastata tuntemattomaan numeroon, mutta toisissa tapauksissa rajoitetun saatavuuden avulla voidaan myös ohjata ihmisiä toimimaan omaksi edukseen, kuten pitämään huolta terveydestään tarjoamalla siitä hyvästä rajoitetusti saatavilla olevia etuja. (Cialdini 1992, 237-239.)

On muitakin tapoja erotella vaikuttamisen keinoja. Parvinen&Pyykkö (2020) luettelevat neljätoista vaikuttamisen keinoa: vastavuoroisuus, henkilökemia, läsnäolo, vakuuttavuus, ylentäminen, todistaminen, joukkopaine, eettisyys, toisen aktivointi, osallistaminen, niukkuus, numeroilla perustelu, raamittaminen ja pelisääntöjen muuttaminen. Osa näistä on päällekkäisiä Cialdinin teorian kanssa, ja sijoitan ne tässä samaan taulukkoon (Taulukko 2) niputtaen ne yhteen sen mukaan, miten ne vastaavat toisiaan. Kolmannessa sarakkeessa on esimerkki siitä, miten näitä keinoja voidaan käyttää ryhmän ohjaamisessa, pitäen tässä tapauksessa silmällä erityisesti opinnäytetyöhön liittyvää yhdistystyötä tekevää ryhmää.

Periaatteen kuvaus (Cialdini)	(Parvinen&Pyykkö)	Esimerkki käytöstä
johdonmukaisuus	todistaminen, numeroilla perustelu, raamittaminen	tehtyjen päätösten ja sovitujen vastuiden kertaaminen, talouden seuranta luvuin, asiayhteyksien hyödyntäminen motivoinnissa
vastavuoroisuus	vastavuoroisuus, eettisyys, toisen aktivointi, osallistaminen	palvelusten tekeminen ja pyytäminen, sosiaalisen vastuun säännöt, vastuuttaminen ja töiden jakaminen, auttaminen, muistuttaminen
sosiaalinen paine	läsnäolo, ylentäminen, joukkopaine	palautteen antaminen ryhmässä, yhteisön sääntöjen yhteinen luominen ja kirjaaminen, muiden työstä kertominen, yhteiset tavoitteet, ryhmässä työskentely
auktoriteetti	vakuuttavuus, pelisääntöjen muuttaminen	esimerkin näyttäminen, ohjeiden antaminen, työjärjestyksen luominen, aikarajojen antaminen
pitäminen	henkilökemia	kohteliaisuus, ystävällisyys, toisten kuunteleminen ja ajatusten jakaminen
rajoitettu saatavuus	niukkuus	vastuullisten ja tärkeiden tai suosittujen tehtävien jakaminen ja vuorottelu

Taulukko 2. Cialdinin (1993) ja Parvinen&Pyykön (2020) esittämät vaikuttamisen keinot ja esimerkkejä niiden käytöstä.

3 Ryhmän sosiaalipsykologisia ulottuvuuksia

Ryhmän toiminnan periaatteet ovat kytköksissä inhimillisiin perustarpeisiin. Psykologisista perustarpeista olennainen ryhmän kannalta on yhteenkuuluvuus, yksi viidestä perustarpeesta. Vaikka yhteenkuuluvuutta ei koettaisikaan, tarve siihen voi näyttäytyä mukana olona, kun toivotaan jonkinlaista samankaltaisuutta muiden kanssa. Syvällisempi yhteenkuuluvuuden kokemus edellyttää hyväksytyksi tulemisen tunteen tai edelleen arvostuksen kokemisen. (Gjerstad 2015, 135-136.)

Kysymykset johtaja-asemasta ja paremmuudesta ovat ryhmässä olennaisia, sillä hierarkian ja kilpailemisen ilmiöt ovat vahvoja (Gjerstad 2015, 135-136). Yhteenkuuluvuuden tai mukana olon tunteen voidaan olettaa kuuluvan olennaisena osana yhdistyksessä tehtävään vapaaehtoistyöhön. Kuten ryhmissä yleensä, myös yhdistyksessä vallitsevat normit, jotka ohjaavat ryhmän käyttäytymistä (Pirttilä-Backman, Lahikainen, Suoninen & Ahokas 2010, 188-189). Hierarkian lisäksi sosiaalinen paine vaikuttaa ryhmissä siten, että toisten tekemät ratkaisut vaikuttavat muihin ryhmän jäseniin ja heidän päätöksiinsä (Gjerstad 2015, 145-147). Tämä voi kaventaa ryhmän jäsenten ajattelua ja hämärtää näkyvyyttä suhteessa todellisiin omiin mielihiteisiin, mutta toisaalta se ”tekee muutoksen helpommaksi ja muutoksen mahdollisuuden todellisemmaksi” (Gjerstad 2015, 147). Ei ole sattumaa, että AA:n (Anonyymit Alkoholistit) logiikka toimii. Ryhmä sitouttaa ja luo painetta yhdenmukaisuuteen, ja kun tavoitteet ovat linjassa omiemme kanssa, tätä painetta kannattaa hyödyntää. Ryhmää johtaessa keino on hyödyllinen, jos sitä käytetään eettisesti kestäväällä tavalla ja läpinäkyvästi.

Kaikissa työelämän kohtaamisissa on Adam Grantin mukaan läsnä kysymys siitä, koetammeko saada itsellemme mahdollisimman paljon vai antaa toisille miettimättä mahdollisia menetyksiä. Ihmiset jakautuvat karkeasti antajiin ja ottajiin: antajat miettivät enemmän toisia ja heidän tarpeitaan, kun taas ottajat itseään ja toisten kautta saamiaan hyötyjä. Yleensä nämä kaksi tapaa kuitenkin sekoittuvat ja toiminta sovitetaan ympäristön mukaan. (Grant 2013, 4-5.) Antajille tyypillistä toimintaa työelämässä ovat esim. mentorointi, tukeminen, neuvominen, arvostuksen osoittaminen tai suosittelu. Työpaikan ulkopuolella tällainen toiminta on yleistä ja erityisesti läheisissä ihmissuhteissa suurin osa ihmisistä käyttäytyy antajan profiilin mukaisesti. HPC:n hallitusryhmän tapauksessa on kiinnostavaa pohtia, missä määrin ryhmän jäsenet kokevat suhteensa toisiin ryhmäläisiin läheisiksi - läheisellä ihmissuhteella tarkoitan tässä yhteydessä perhettä ja ystäviä. Vapaaehtoistyö asettuu palkkatyön ja harrastuksen välimaastoon, ja tässäkin on yksilökohtaisia eroja, mutta työn vapaaehtoisuus vaikuttaa todennäköisesti siihen, kuinka läheisiksi ryhmän jäsenet voidaan kokea. Sosiaalisesti antajat menestyvät yleensä paremmin kuin ottajat, joskin osa heistä myös menestyy huonommin kuin kaikki muut (Grant 2013, 10). Haavoittuvuuden näyttäminen tai haavoittuvuuden salliminen näyttää myös olevan yksi HPC:n toiminnan suosion kulmakivistä. Haastatteluissa nousi esille

turvallisen tilan tärkeys, inklusiivisuuden kokemus ja yhdistyksen tapahtumissa vallitseva avoimuus. (Grant 2013, 131-135.)

3.1 Ryhmän kiinteys ja kehittymisen vaiheet vaihtuvassa kokoonpanossa

Ryhmän kiinteys eli ryhmäkoheesio liittyy ryhmän vetovoimaan ja ryhmän jäsenten kokemukseen yhteenkuuluvuudesta, ja vapaaehtoistyössä voidaan olettaa tämän olevan tärkeää sen kannalta, kuinka sitoutuneesti ryhmän jäsenet työskentelevät. Ryhmän kiinteyttä lisäävät esimerkiksi vaikea sisäänpääsy, yhteiset tavoitteet ja ryhmän aiempi menestys (Pirttilä-Backman, Lahikainen, Suoninen & Ahokas 2010, 199-200). Yhdistyksen hallitukseen voi hakea jäseneksi kerran vuodessa, ja karsintaa on yleensä suoritettava äänestämällä, joten hallituspaikkojen rajallisuuden voidaan olettaa lisäävän HPC:n hallitusryhmän kiinteyttä. Sama pätee tavoitteiden ja aiemman menestyksen osalta: tavoitteet ovat ainakin ylätasolla selkeät, ja ne on kirjattu myös toimintasuunnitelmaan. Aiempaa menestystä voidaan tarkastella toteutuneen toiminnan, yleisömäärien, saadun palautteen tai mediahuomion, toiminnan pitkäikäisyyden ja saadun rahoituksen tai palkintojen näkökulmista, ja kaikki nämä osoittavat toiminnan menestymistä. Ryhmän kiinteyttä heikentäviä tekijöitä voivat olla alaryhmien muodostuminen ja kilpailu (Tiuraniemi 1993, 47), mutta HPC:n hallitusjäsenten haastatteluissa kumpaakaan ilmiötä ei noussut esille. Näiden olemassaolo voidaan silti olettaa, sillä ne kuuluvat lähes jokaiseen ryhmään. Kuvailtaessa ryhmän dynamiikkaa keskusteluissa kuitenkin toistui termit tasavertaisuus ja tasa-arvoisuus. Kokemus tasavertaisuudesta vaikutti tärkeältä ja turvallisuuden tunnetta luovalta tekijältä ryhmässä, jonka toiminta perustuu kokonaan vapaaehtoisuuteen.

Ryhmäkoheesiolla voi olla sekä hyviä että huonoja seurauksia, vaikka enimmäkseen ne on helppo nähdä positiivisina. Kun kiinteys johtaa siihen, että ryhmä työskentelee yhdessä tavoitteiden eteen ja kokee tyytyväisyyttä niiden sekä työn tekemisen suhteen, ollaan positiivisella alueella. Silloin sitoutuminen on vahvaa ja jäsenet ovat mielellään läsnä ryhmän kohtaamisissa. Kokouksiin osallistutaan tunnollisesti, työtä jaetaan ja apua tarjotaan proaktiivisesti. Tällainen flow on tärkeä voimavara ja ilmiö, joka vahvistaa ryhmää ja siksi kannattelee sitä myös haasteellisissa tilanteissa. Kun ryhmän sisäinen sosiaalisuus vahvistuu, lisääntyy silti myös riski siihen, että toiminnan tulokset kärsivät. Tällöin se voi johtua ryhmäkoheesio- negatiivisesta puolesta, kun ryhmä keskittyy jäseniinsä liikaa ja unohtaa isomman kuvan ja tavoitteet. Objektiivisuutta unohdetaan varjella. Toisinaan ilmenee myös ryhmäajattelua eli illuusiota ryhmän paremmuudesta, ja tämä ilmenee erityisesti paineen alla. Ryhmäajattelussa riskinä on se, että jäsenet myötäilevät toisiaan päätöksiä tehdessään ja kokevat painetta yksimielisyyteen. (Pirttilä-Backman ym. 2010, 199-200.) Ryhmäajattelun kehittyminen on riski ryhmän uskottavuudelle ja ammattimaisuudelle, ja siksi yhdistyksen hallituksessa on tärkeää säilyttää avoimuus yhdistyksen hallituksen ulkopuolisten jäsenten ajatuksille ja aloitteille. Yhteinen keskustelu ja kritiikki on erittäin tärkeää toiminnan pysymiseksi tarkastelua kestävässä.

Jo ennen ryhmäajattelun ilmenemistä tilannetta voidaan ehkäistä rohkaisemalla kriittisten mielipiteiden esittämiseen, hankkimalla päätöksenteon tueksi kaikki mahdollinen asiantuntemus sekä laajentamalla keskustelu myös ryhmän ulkopuolelle. Päätöksenteosta vastuussa olevilla on näin edelleen sama vastuu kuin ennen, mutta hallussaan ainekset parempiin päätöksiin.

Tuckmanin vaiheteorian mukaan ryhmä käy läpi neljä vaihetta (Tiuraniemi 1993, 47-48). Toisissa lähteissä vaiheteoriaan liitetään myös viides ja viimeinen vaihe, adjourning (Pirttilä-Backman ym. 2010, 206-207). Orientaatiovaiheessa valitsee vielä epätietoisuus, ja johtajaa etsitään. Tässä vaiheessa käydään läpi normeja, tavoitteita ja toimintatapaa. HPC:n tapauksessa uusi ryhmä muotoutuu aina, kun hallituksen jäsenistö muuttuu eli oletuksen mukaan noin vuoden välein. Osa ryhmän jäsenistä on kuulunut myös edelliseen ryhmään, millä voi olla vaikutusta ryhmädynamiikkaan sikäli, kun uusi jäsen haastaa läsnäolevien jäsenten ajattelutapaa ja/tai tuo mukanaan uutta asiantuntemusta. Uusi jäsen arvioi tilannetta aina omalta kannaltaan ja päättää, miten paljon on valmis sitoutumaan. Mukautuminen ja sosialisatio ovat osa matkaa ryhmän sitoutuneeksi jäseneksi. HPC:ssa hallitusryhmä valitaan joka vuosi uudelleen, ja vaikka osa edellisen kokoonpanon jäsenistä pysyisikin mukana, uuden ryhmän muodostaminen on omiaan viemään ryhmää uudelleen storming-vaiheeseen eli uudelleen määrittelyn vaiheeseen. Tämä vaihe on altis konflikteille, kun johtamista saatetaan haastaa ja myös ryhmän tehtävä voi kohdata vastarintaa. Koordinaatiovaihe eli norming ja suoritusvaihe eli performing seuraavat konfliktien asettumista. Ryhmän kiinteys rakentuu, avoimuus lisääntyy ja siirrytään harmoniseen, yhteiseen työntekoon. (Pirttilä-Backman ym. 2010, 206-209.) Taulukkoon (Taulukko 3) on koottu vaiheteorian mukaiset ryhmän vaiheet, niihin tyypillisesti kuuluvat tapahtumat ja esimerkkejä siitä, miten nämä voivat ilmetä yhdistystyössä.

Yhdistyshallituksen ajallisesti lyhyen syklin vuoksi on mielestäni oletettavaa, että osa ryhmästä kokee olevansa eri vaiheissa kuin toiset, mikä on toki mahdollista myös pidempään koossa olevissa ryhmissä. Siinä missä uusi jäsen väistämättä kulkee forming- ja storming-vaiheiden läpi sisäistääkseen ryhmän tavoitteen ja oman suhtautumisensa siihen, voivat ”vanhat jäsenet” pysytellä performing-tilassa ja omassa, vakiintuneessa roolissaan siitäkin huolimatta, että uuden jäsenen dynamiikkaan tuomat muutokset vetävätkin heitä kohti storming-vaiheen uudelleenmäärittelyä tai norming-vaiheen läpikäymistä. Tässä mielessä tällaisen vaihtuvajäsenen ryhmän johtaminen on jatkuvaa muutosjohtamista. Muutosjohtamisen taidot ovat johtajalle toki tarpeen muutenkin joka päivä.

Vaiheteorian mukainen vaihe	Tapahtumat	Esimerkkejä yhdistystyössä
1. Orientaatio, muotoutuminen (Forming)	Vuorovaikutuksen muotojen määrittäminen	Hallitusryhmän muodostaminen Kokoussääntöjen sopiminen Kommunikointikulttuurin tarkkailu ja arvioiminen, sanattomat säännöt Tehtävien jakaminen
2. Uudelleen määrittely, kuohunta (Storming)	Tehtävän ja tavoitteiden uudelleentarkastelu. Konfliktit mahdollisia Ryhmän tavoitteiden sisäistäminen	Roolien haastaminen, erimielisyydet toimintatapojen suhteen, esim. rahankäytöstä ja työnjaosta uudelleen keskusteleminen
3. Koordinaatio, normittaminen (Norming)	Varsinainen tehtävän suoritamisvaihe; kiinteytyminen	Yhteinen tekeminen ja sen vakiinnuttaminen Uuden toiminnan kehittäminen Kiinteytyminen tai jakautumisen vahvistuminen
4. Suoritus, työnteko (Performing)	Roolit ja johtajuus selkeitä Tehtävän toteuttaminen	Oman tehtävän ja vapaaehtoistyön panoksen ymmärtäminen Rutiinien toteuttaminen

Taulukko 3. Ryhmän kehittymisen vaiheteoria (Tiuraniemi 1993) esimerkein.

3.2 Vaikuttaminen ja valta yhteisössä

Kysymys vallasta on monimutkainen, ja peruskäsitteitäkin on vaikeaa erottaa toisistaan, kun puhutaan vallasta, vaikutusvallasta ja auktoriteetista. Sanalla 'valta' on kahvipöytäkeskusteluissa toisinaan negatiivinenkin kaiku, vaikka sinänsä kyse on neutraalista ilmiöstä, joka voi ilmetä hyvin monella eri tavalla ja joka kuuluu yhteisöjen rakenteeseen yhtä olennaisesti kuin ryhmän jäsenet. Kun pohditaan valtaa ryhmässä, olennainen kysymys on, kuka ryhmän jäsenistä vaikuttaa eniten. Jos ryhmässä korostetaan tasavertaisuutta ja solidaarisuutta, kuten HPC:ssä tehdään, voi syntyä mielikuva jonkinlaisesta saumattomasta ja hyvinvoivasta

demokratiasta, jollaista usein tavoitellaankin. Vallan rakenteet ovat kuitenkin monimutkaiset, ja kun tarkastellaan ryhmän toimintaa ja kuvauksia sen arjesta, valta ja sen käyttäjät tulevat esiin kaikissa ryhmän toiminnoissa. Äänessä olemalla saa valtaa, ja kokeneisuus tuo uskottavuutta, jota kuunnellaan. Sosiaalisen vallan topologian näkökulmasta vallan tyyppejä on kahdeksan, ja ne on purettu taulukkoon (Taulukko 4), jossa esitän kustakin myös esimerkin. (Pirttilä-Backman ym. 2010, 202-205.)

Vallan tyyppi (French & Ravenin mukaan)	Kuka käyttää (ja missä ilmenee)
Palkintovalta	Yhdistyksen hallitus (esim. päättäessään palkkiosummista tai työtehtävien jakamisesta) Tapahtuman tuottaja (päättäessään esiintyjistä tai työskentelykumppaneista) Kuka tahansa yhteisön jäsen (antaessaan palautetta)
Rangaistusvalta	Yhdistyksen hallitus sääntöjen mukaisesti (esimerkiksi erottaessaan sääntöjä rikkovan jäsenen)
Pakkovalta	Ei kuulu rauhanomaiseen kanssakäymiseen vapaaehtoisuuteen perustuvassa toimintaympäristössä, vaatii valvontaa
Mallin valta	Esimerkkinä toimiva ryhmän jäsen (esimerkiksi joku, jonka ominaisuuksia ja suorituksia ihaillaan tai kopioidaan, johon samaistutaan)
Asiantuntemusvalta	Jokainen käyttää substanssinsa mukaan (Oikeassa oloa ja uskottavuutta)
Legitiimi valta	Oikeutetussa asemassa olevat (Pohjautuu arvoihin; esimerkiksi puheenjohtajalla on erilaista legitiimiä valtaa kuin jäsenellä)

Informaatiovalta	Jokainen, jonka viestien sisältö on riittävän vakuuttava
Suhteisiin perustuva verkostovalta	Jokainen käyttää substanssinsa mukaan

Taulukko 4. Vallan tyypit French&Ravenin mukaan (Pirttilä-Backman ym. 2010, 202-205) ja esimerkkejä niiden käytöstä yhdistystyössä.

Palkintovalta voidaan nähdäkseni tulkita melko laveasti, ja siinä missä se itsestään selvästi merkitsee tiettyjä selkeärajaisia ja konkreettisia palkkioita tai etuja, joiden suhteen jollakulla on valta tehdä päätös, sen voi tulkita myös mahdollisuudeksi tai päätökseksi antaa sellaista palautetta, jolla on toisiin vaikutus. Palautteen antaminen ja saaminen voi vaikuttaa motivaatioon, ja motivaatio on tekemisissä sen kanssa, liikahtammeko paikaltamme alkuunkaan. Tässä mielessä voidaan sanoa, että palautteen antaminen on eräs vallan muoto. Jos palautteen antaminen on yksi vallan ilmentämisen keino, kuten se myös on yksi johtamistyön tärkeistä elementeistä, on kiinnostavaa pohtia, mitä tämä tarkoittaa vallan jakautumisen kannalta. Kontrolliin perustuva johtaminen alkaa olla pitkään vallinnut mutta syrjään jäävä kulttuuri. Siksi myös kokemukset ja tulkinnat vallasta ovat muuttumassa, ja vuorovaikutuksen laatuun keskittyvä johtaminen vahvistaa luottamusta ja arvostusta (Lange, I., Järvinen, K. & Järvinen, K. 2019, 126, 131).

Asiantuntemusvalta nostaa esiin kysymyksen ryhmän jäsenten kompetenssista ja heidän näemyksiinsä toistensa kompetensseista. Ryhmään ei kuuluta pelkästään ystävyiden tai ryhmän itsensä vuoksi, vaan sillä on päämäärä, jota tavoitellakseen jäsenet tarvitsevat asiantuntemusta. Asiantuntemusvallan saaminen edellyttää tietoa sekä uskottavaa ulosantia joka manifestoi asiantuntemusta ja vakuuttaa toiset. On luonnollista, että tämä voi herättää myös kilpailua, sillä oman asiantuntemuksen esittely on suoraan kytköksissä jäsenen statukseen, joka rakentuu ryhmässä. Status liittyy siis arvostukseen, jota ryhmän jäsen nauttii ryhmässä (Pirttilä-Backman ym. 2010, 205).

3.3 Motivaation olemus

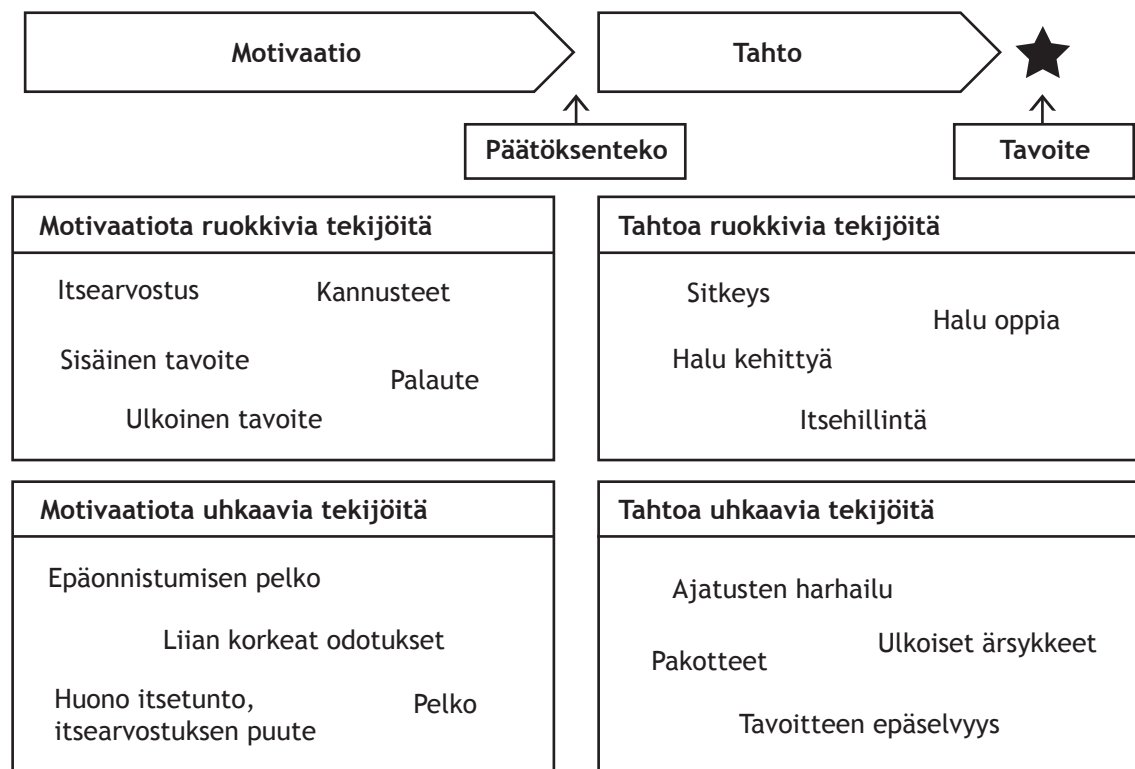
Motivaatio määritellään innostuksen tilaksi (Parpei 2018, 33). Motivaation heräämisen ja heireillä pysymisen kannalta tärkeitä ovat turvallisuudentunne ja realistiset tavoitteet. Mitä enemmän on itsearvostusta, sitä enemmän on motivaatiota, ja motivaation ruokkimisessa tarvitaan sopivia, kiinnostavia kannusteita. (Ruohotie 1998, 34.) Auttaminen taas kiinnostaa meitä, sillä siitä saatava tunne on hyvin palkitseva. Hyvän tekeminen onkin yksi yleinen motiivi vapaaehtoistyön tekemisen takana. Auttamiseen liittyy myös vastavuoroisuuden periaate, jota käsittelen sivulla 19. Vapaaehtoisesti tehty työ on oman panoksen antamista yhteisen hyvän eteen. Hyvinvointiyhteiskunnan rakenteet pitävät huolen yhteiskunnan jäsenten

isommista huolista, kuten työttömistä, sairaista ja vanhuksista, joten vapaaehtoistyön kentälle jäävät kevyemmät kehityskohteet, kuten kulttuuri. (Manninen 2020, 75) Lavarunoyhdistyksessä aktiivi voi ajaa omaa etuaan etsimällä esiintymismahdollisuuksia, tavoittelemalla työkokemusta tai pyrkimällä rakentamaan verkosto- ja ystävyysuhteita omia tarkoituksiaan varten, mutta useimmilla motiiveina toimivat lisäksi esimerkiksi mahdollisuus ylläpitää ja kehittää esittävän runouden kulttuuria tai edistää esteettömyyttä. Motivaatio on kuitenkin vasta alkusoittoa: jopa voimakasta motivaatiota kokeva henkilö voi jättää toteuttamatta sen, mitä aikoi, jos tahtoa ei ole (Ruohotie 1998, 36).

3.4 Motivaatiosta volitioon

Motivaatio eroaa volitiosta olennaisella tavalla: siinä missä motivaatio on innostuksen tila, inspiroiva mielentila (Parppei 2018, 32), volitio eli toimeenpanemisen taito on taito pitää tuo liekki yllä huolimatta kaikesta siitä, mikä voi tulla tielle matkalla kohti tavoitetta. Motivaation luomaa innostunutta alkutilaa voivat häiritä keskeytykset, kiire tai muut kiinnostuksen kohteet (Parppei 2018, 30) tai epäonnistumisen pelko ja liian korkeat odotukset (Ruohotie 1998, 34). Positiiviset asenteet ja mielenkiinnon kohteet ohjaavat priorisoimaan itselle tärkeitä asioita. Hankaluutta tuo lähinnä se, jos vapaaehtoistyön kentän tai oman yhteisön sisällä ohjautuu pois päin tehtävistä, jotka ovat tärkeitä työn kannalta. Kiinnostuksen puute voi lisätä kiusausta antaa periksi passivoitumiselle ja jättää tehtävät tekemättä (Ruohotie 1998, 36).

Ruohotie (1998) kuvaa motivaation jälkeistä vaihetta tahtona. Ensin motivaatio siis ajaa kohti tavoitetta ja tuo vireyttä ja energiaa, ja siihen vaikuttavat tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet, kuten myös häiriötekijät. Se on yksilön tai ryhmän innostuksen tila ja sellaisena hyvin positiivinen. Mutta motivaatio sinällään ei riitä tavoitteen saavuttamiseen, vaan se ohjaa kohti päätöksenteon hetkeä, jolloin sitoudutaan kulkemaan kohti tavoitetta. Tämän jälkeen kyse on tahdosta. Tahdon voimalla harjoitetaan itsehillintää ja ohjataan omaa toimintaa kohti kehittymistä vastustaen samalla häiritseviä ärsykeitä. (Kuva 1.)



Kuva 1. Motivaatiota ja tahtoa ruokkivia ja uhkaavia tekijöitä Ruohotietä (1998) mukailten.

Vapaaehtoisessa yhdistystyössä alkuinnostus tuo helposti motivaatiota. Aihepiiri kiinnostaa jo valmiiksi, ja osallistujilla voi olla oman uran rakentamiseen, ammatillisen osaamisen kartuttamiseen tai muuten vain uuden oppimiseen liittyviä motiiveja. Myös yhteisöön kuuluminen, verkostojen rakentaminen ja sosiaalisten suhteiden luominen motivoivat. Nämä ovat sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita (Ruohotie 1998, 37-38). Motivaatiota ruokkivat lisäksi työyhteisössä ryhmäläisiltä ja sidosryhmiltä saatu palaute ja kannusteet, jollaisia voivat olla esimerkiksi sovitut palkkiot tai tavoiteltava asema ryhmässä, kuten kiinnostava rooli yhdistyksen hallituksessa. Motivaatiota voivat uhata itsetunnon heikkous ja puutteellinen arvostus omaa työtä kohtaan, missä on useimmiten kyse ryhmäläisen omista henkilökohtaisista uskomuksista itseensä liittyen. Myös liian korkeat odotukset tai pelko laskevat motivaatiota. Pelko voi aiheutua laajasta kirjosta asioita ja syntyy sekä kokijassaan että ihmisten välisessä toiminnassa, vaikka syytä tai alkuperää voikin olla vaikea osoittaa (Lange, I. ym. 2019, 79). Liian korkeita odotuksia voi syntyä omasta täydellisyyden tavoittelusta, mutta johtamisella ryhmää voidaan auttaa kohti todellisia tavoitteita.

Pelkkä motivaatio ei kuitenkaan riitä siihen, että tavoite saavutetaan. Se edellyttää päätöstä sitoutua tavoitteeseen, minkä jälkeen tahto määrittää sen, pysyykö tavoitteellinen toiminta yllä. Parppei (2018) esittää myös, että päätöksenteon hetki on motivaation ja toimeenpanon

alkamisen saumakohdassa (Parpei 2018, 36). Joka tapauksessa tahtoa ruokkivat sekä halu oppia ja kehittyä että sitkeys ja itsehillintä, joiden suhteen muiden ryhmäläisten toiminnalla voi olla suurikin vaikutus. Ryhmäpaine voi toimia positiivisena ajurina ja ryhmäläiset olla toisensa esimerkkejä. Toisaalta tahtoa voivat uhata ajatusten harhailu, keskeytykset tai muut ulkoiset ärsykkeet. Keskittyminen vaikeutuu, kun ollaan väsyneitä tai nälkäisiä, kuormittuneita tai on liikaa tekemistä, mistä syntyy paineita. Toisia häiritsee pakon tunne, jos he eivät koe riittävää autonomiaa tehtävässään. Alun perin vahvakin motivaatio voi kadota matkan varrella ulkoisista ärsykkeistä johtuen, jos tavoite ei ole selkeä tai se unohtuu, uusista rutii-neista lipsutaan takaisin vanhoihin ja eteen kasautuu tavoitteen kannalta epäolennaisia tehtäviä (Parpei 2018, 31). Siksi on tärkeää kysyä itseltään ja johtamaltaan ryhmältä säännöllisesti: Mihin olemme menossa? Mitkä työtehtävistämme ovat tärkeitä, ja mitkä voi jättää myöhemmälle tai jopa unohtaa? Tavoitteen kirkastaminen on johtamisen ydintä, mutta se on myös motivaation ytimessä ja välttämätön osa tuloksellista toimintaa.

Tahto ja volitio eivät oikeastaan tarkoita samaa. Volitio on toimeenpanon taito, jota tarvitaan, kun päämäärää tavoiteltaessa tulee vastoinkäymisiä. Itse asiassa volitio on edellytys sille, että motivaation luoman innostuksen myötä löytynyt tavoite voidaan ylipäättään saavuttaa. Se saa aikaan sitoutunutta ja pitkäjänteistä työskentelyä, joka ohjaa jatkuvasti toivotuun suuntaan. Motivaation ja volition ero on juuri tässä; motivaatio on kuin saavillinen herkkullisia omenoita, mutta volition ansiosta niistä jalostetaan omenahilloa ja siideriä.

Valta-asemissa olevilla on parhaimmillaan kyky tarjota toisille kokemus pystyvyydestä, mikä saa heidät suoriutumaan paremmin (Pirttilä-Backman ym. 2010, 204-205). Vaikutusvaltaa voidaan positiivisella tavalla käyttää toisten motivoimiseen. Tämä on tärkeää ryhmässä, jonka toiminta perustuu täysin vapaaehtoisuuteen ja jossa työstä saatava aineellinen vastike on joko olematon tai hyvin pieni. Vapaaehtoistyössä ensisijainen vastike on yleensä ei-materiaalinen, esimerkiksi mahdollisuus edistää itselle tärkeää asiaa, mahdollisuus auttaa tai sosiaaliset kokemukset, ystävyys ja yhteisöllisyys. Sisäisen motivaation liekin ylläpitäminen on siten tärkeää.

Vertaisvalmentaminen (coaching on tässä suomennettu sanalla valmentaminen) on hiukan samaa kuin ystävien tukeminen ja auttaminen. HPC:ssä se voi ottaa hyvinkin epäformaalin muodon ja oletan, että se tulee spontaanisti esiin keskusteluissa, joita ei ole suunniteltu etukäteen. Olennaista on luottamuksen ilmapiiri sekä se, että toisiaan valmentavat ovat suunnilleen tasavertaisessa asemassa toisiinsa nähden. Avunanto ja tukeminen kuuluvat vertaisvalmentamisen ydinideaan, ja HPC:ssä on tällaiselle tarjolla otollinen maaperä. Olennaista on myös valmentamisen tavoitteellisuus, ja vaikka kyse on vapaaehtoistyöstä, ovat sen tekijät sitoutuneita tavoitteeseensa ja tavoite on heille hyvin selkeä. Kehittymisen ja palautteen antamisen tai vastaanottamisen kannalta vertaisten kanssa reflektomisessa on selkeitä etuja verrattuna siihen, että vastaava keskustelu käytäisiin ainoastaan johtajan kanssa. Johtajalta

saatu valmentaminen herättää analyyttistä ajattelua ja stimuloi sympaattista hermostoa helpommin, mikä voi olla vaikutukseltaan negatiivisempaa, jos keskitytään liikaa pakkoihin. Toki työelämässä samoin kuin vapaaehtoistyössäkin on luonnollista käydä kehittäviä keskusteluita esihenkilön kanssa, mutta vertaisvalmennuksen hyödyt palvelevatkin toisenlaisia tavoitteita: ryhmän tarjoama apu, mahdollisuus auttaa vastavuoroisesti toisia, vertaisten kohtaaminen, jopa ystävyys. (Boyatzis et al. 2019, 83, 156-160.)

3.5 Arvot johtamistyössä ja motivoimisen keinona

Kulttuurissa tai osakulttuurissa vallitsevat tietyt arvot, ja nämä määrittävät sen, mitä kannattaa tavoitella ja millä tavoin. HPC edustaa esittävän taiteen kenttää, mutta sen sisällä myös erillistä osakulttuuriaan lavarunoutta, jossa vallitsevat omat ajattelutapansa, vaikkakin osakulttuuri toki ottaa vaikutteita muiden maiden vastaavista ilmiöistä ja niiden toimintatavoista. Arvot vaikuttavat hyvin vahvasti identiteettiin, ilmapiiriin, tavoitteenasetantaan ja harmonian kokemiseen. (Pirttilä-Backman ym. 2010, 297-298.) Sen vuoksi niiden sanoittaminen ja yhteinen keskustelu arvojen ympärillä on erittäin tärkeää.

Simon Sinekin teoksessa *Find Your Why* (Sinek, 2009) puhutaan siitä, kuinka keskeisiä arvot ovat: minkä tahansa yhteisön, yrityksen tai brändin voima löytyy arvojen ytimeistä ja siitä, kuinka hyvin omat arvomme resonoivat yrityksen arvojen kanssa. Kun yhteisössä saadaan luotua yhteys työntekijöiden ja yhteisön arvojen välille, päästään päätöksentekoon vaikuttamisen äärelle. Logiikka ja faktat eivät nimittäin puhuttele yhtä vahvasti kuin toiveet ja unelmat, sydän ja vatsanpohjatunne (Sinek, 2009, 62). Helsinki Poetry Connectionin työstä ja toimintaperiaatteista näitä emotionaaliselle tasolle ulottuvia arvoja on helppo löytää. Oikeudenmukaisuus ja kunnioitus, josta yhtenä esimerkkinä on yhdistyksen kannattama turvallisen tilan periaate, on toiminnassa keskeistä. Henkilökohtaisen taiteellisen työn jakaminen toisten kanssa syventää yhteyden kokemusta. Palautteen antamisen ja saamisen kulttuuri on lavarunouden esiintymistilanteissa olennaista, ja sitä kautta oppiminen ja kehittyminen on yhteistä ja yhteisöllistä. HPC:n tapahtumien positiivisen ja mukaansatempaavan tunnelman taustalla on myös pelkojen tuominen näkyville. Avomikkilaisuuksissa ei ole lainkaan harvinaista, että lavalle nousee kokemattomia kirjoittajia, jotka aloittavat esityksensä kertomalla, kuinka paljon he jännittävät esiintymistä ja tekstiensä jakamista muille. Tällainen pelon valoon tuominen, aitous ja rehellisyys on arvopohjaisen johtamisen perusta, ja periaate toimii niin johtamistyössä kuin jokaisen oman elämän johtajuudessa, kun teemme päätöksiä ja valintoja. Se viestii myötätunnosta ja hyväksymisestä ja vahvistaa turvallisuudentunnetta yhteisössä (Lange, I. ym. 2019, 218-220). Turvallisen tilan käsite onkin lisännyt suosiotaan 2000-luvulla ja löytänyt tiensä kulttuurialan keskusteluihin.

4 Menetelmävalinnat

Tutkittavanani on yhdistyksen hallituksen jäsenten kokema motivaatio tehdä vapaaehtoista yhdistystyötä sekä heidän kokemuksensa ryhmän johtamisesta ja sisäisestä dynamiikasta. Tavoitteena on kehittää työkaluja motivaation tunnistamiseen, ylläpitämiseen ja ryhmän toiminnan omaan reflektointiin päätöksenteon ilmiöiden viitekehyksessä. Hallituksen jäsenet valikoituivat haastateltaviksi sillä perusteella, että heistä jokainen kuuluu yhdistyksen toiminnan kannalta ns. sisäpiiriin ja osallistuu toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Näin jokainen haastateltava on kokenut samoja tilanteita. Yhdistystyön rakenteet, prosessit ja lainalaisuudet ovat opinnäytetyön tekijälle tuttuja oman työhistorian kautta, ja tietoja on myös päivitetty keskusteluissa yhdistyksen hallituksen nykyisen puheenjohtajan kanssa. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta niiden järjestys voi vaihdella (Hirsjärvi&Hurme 2014, 47-48). Vastajat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin eli vastauksille ei ole annettu ennalta määrättyjä vaihtoehtoja. Joustavuus toteutui haastatteluissa hyvin ja menetelmä osoittautui toimivaksi.

Haastattelut on tehty aikavälillä 30.11.- 16.12.2021 ja jokainen haastattelu on toteutettu kahden kesken videopuhelun välityksellä. Haastattelua varten varattu tunnin mittainen aika ylittyi joidenkin haastateltavien kohdalla. Haastattelut on äänitetty ja litteroitu. Kysymyksiä tehdessä vastaajia ei ohjailtu esimerkiksi esittämällä heille valmiita vastauksia jatkokysymysten muodossa, vaan omalle assosioimiselle sai ottaa tilaa. Kuuntelin haastateltavan puhetta ja ohjasin sitä enimmäkseen pyytämällä kertomaan lisää joistakin aiheista tai selventämään sanotun merkityksiä. Helsinki Poetry Connectionin hallituksessa on tätä kirjoittaessa 9 jäsentä (kauden 2020-2021 hallitus), ja heistä haastatteluun osallistui 7 (he edustivat 77,78 %:aa koko ryhmästä) eli otanta määräytyi sillä perusteella, kuinka moni jäsenistä oli halukas tulemaan mukaan, ja määrä muodostui sopivaksi paitsi korkean osallistumisprosentin vuoksi myös sikäli, kun siihen oli vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa. Haastattelun teemoista kerrottiin kaikille etukäteen, kuten suotavaa on (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Kerätty tieto ei sikäli ole yleistettävää, että vertailuun sopivaa verrokkiaineistoa ei ole saatavilla (tarkastellaan kulttuurialan yhdistystyötä tekevien vapaaehtoisten motivaatiokokemuksia pandemia-aikana). Yleistyksiä voi kuitenkin syntyä tulkintojen pohjalta, sillä haastatelluilla on ensikäden tietoa aihepiiristä ja he jakavat keskenään samanlaisen kokemusmaailman (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena eivät kuitenkaan ole tilastolliset yleistyksset, vaan olennaisempaa on tietoa tarjoavien henkilöiden oma tieto ja kokemusasiantuntijuus, jonka kautta saadaan ymmärrystä ja tulkintoja tutkittaville ilmiöille (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Aineiston tarjoamia mahdollisuuksia sen sisältämän informaation rikastamiseen on analysoitu sisällönanalyysin keinoin. Jäsentäminen on tapahtunut siten, että kuhunkin kysymykseen saadut vastaukset on koottu yhteen ja teemoiteltu etsien tutkimusongelman kannalta olennaisia,

esiin nousseita asioita. (Juhila 2021) Nämä ovat nousseet aineistosta eli ne eivät ole seuranneet omaa ennakkojäsennystäni. Kehitysehdotusta kohti ohjaavat teemat ovat toistuneet haastatteluissa riippumatta alkuasetelmasta, josta käsin opinnäytetyötä on lähdetty suunnittelemaan. Litteroidusta aineistosta on koodattu esiin aiheet, jotka nousivat tutkimuskysymysten lähtökohdista, mutta toisaalta myös haastatteluissa näkyviin tulleet, tutkimuskysymysten asettelusta poikkeavat teemat on huomioitu. Kaikki kysymykset on esitetty kaikille haastateltaville, vaikkei se olisikaan ollut välttämätöntä, ja sallin haastateltavien liikkua esittämistäni kysymyksistäni oman intuitionsa mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Näin uskon saaneeni kokoon mahdollisimman suuren määrän tietoa tutkimuskysymyksiin liittyvistä teemoista. Aineistoa on kvantifioitu luomalla siitä nousseista aiheista taulukoita, joten on loogista todeta, ettei aineiston koko johdu kyllääntymisestä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 89). Aineiston koko määräytyi ainoastaan teemahaastattelun kysymysten ja haastateltavien määrän ja puhumishalukkuuden mukaan.

4.1 Tutkimuskysymykset

Useimpien yhdistysten tavoin hallitustyö on palkatonta vapaaehtoistyötä, eikä muitakaan aineellisia vastikkeita ole tarjolla lukuun ottamatta somevastuullisen ja taloudenhoitajan saamia pieniä, melko symbolisia kuukausittaisia korvaussummia. Työ käsittää pääasiassa tapahtumien suunnittelua ja tuotantoa, rahoituksen hankintaa sekä jäsenyyttä. Puheenjohtajan rooli on toimia ryhmän johtajana ja tukea jäseniä etenemisessä kohti yhdistyksen tavoitetta sekä kunkin omia tavoitteita hallitusjäseninä. Hän kutsuu koolle kokoukset ja toimii nimenkirjoitusoikeudellisena yhdessä varapuheenjohtajan ja taloudenhoitajan kanssa. Varapuheenjohtajan tehtävä on tukea puheenjohtajaa tämän roolissa ja toimia tarvittaessa hänen sijaisenaan. Taloudenhoitajan tehtäviin kuuluu palkkioiden ja laskujen maksu sekä huolenpito tileistä ja veroista. Sihteeri vastaa kokouspöytäkirjojen laatimisesta ja vaihtelevasta määrästä erilaisia hallinnollisia tehtäviä. Varasihteeri toimii sihteerin sijaisena tarpeen vaatiessa. Hallituksen muiden jäsenten tehtävä on toimillaan edistää yhdistyksen tavoitteita sekä suunnitella ja toteuttaa toimintaa, ja heidän tarkemmat roolinsa sovitaan yhteisesti ryhmän kesken.

Tutkimuskysymykseni ennen aineiston keruuta tilanteen tärkeistä piirteistä ovat seuraavat:

1. Vaihteleeko työmäärä vuoden mittaan sen mukaan, milloin tapahtumia järjestetään ja miten tärkeiden apurahojen hakeminen ajoittuu?
2. Vaihteleeko hallituksen sisäinen työnjako siten, että toisille kasautuu enemmän töitä kuin toisille?
3. Vaihteleeko motivaation kokeminen ryhmän sisällä, ja vaikuttaako se vastuun jakautumiseen epätasaisesti?
4. Olettaako ryhmä puheenjohtajan työpanoksen olevan suurempi kuin muiden ryhmän jäsenten?

5. Vaihteleeiko työn edellyttämä osaaminen ryhmän sisällä?

Jos sekä motivaation kokeminen että osaaminen vaihtelevat ryhmän sisällä, se voi vaikuttaa sekä ryhmän jäsenten kokemuksiin että myös päätöksentekoon ja toimintaan. Tukeudutaanko ryhmän johtajaan vaikeiksi koetuissa tilanteissa muita ryhmän jäseniä helpommin hänen asemansa ja vastuunsa vuoksi? Kaikissa tilanteissa päätöksenteon ilmiöillä on todennäköisesti vaikutusta ryhmäläisten valintoihin, ja niihin vaikuttavat myös heidän tapansa käyttää vaikuttamisen keinoja tiedostaen tai tiedostamattaan.

4.2 Haastattelut

Haastatteluteemoja on yhteensä neljä: Yksilön motivaatiotekijät, johtaminen, ryhmässä vaikuttaminen ja ryhmädynamiikka (Liite 2: Haastattelukysymykset). Suoraan motivaatioon liittyviä kysymyksiä on alussa neljä, ja motivaatiota on aiheena painotettu siksi, että se on keskeisin teemoista. Ensimmäisenä on kysymys ”Miksi haluat tehdä vapaaehtoistyötä tässä yhdistyksessä?”, mikä ohjaa suoraan miettimään, mitkä syyt ovat johtaneet tähän päätökseen. Kysymys on laaja ja siksi vaikea ja tyhjentävä, ja kun sijoitin sen heti ensimmäiseksi, en olettanut saavani perinpohjaisia, analyysoivia vastauksia heti. Seuraavat kysymykset tukevat ensimmäistä kysymystä lähestymällä sitä eri sanamuodoilla: ”Kuinka motivoitunut olet tekemään vapaaehtoistyötä?” ja ”Mikä sinua motivoi yhdistystyöhön?” Kolmas kysymys on lähes sama kuin ensimmäinen, pois lukien ajatuksen siitä, että ”miksi”-kysymys kattaa myös muut kuin motivaatioon liittyvät syyt tulla mukaan yhdistystyöhön. Siihen on silti hiukan helpompi vastata. Tässä kohden kysymyssarjaa pohdin, mikä vaikutus saamaani tietoon on sillä, että kyselyyn osallistuvilla voi mahdollisesti olla keskenään erilaisia käsityksiä siitä, mitä motivaatiolla tarkoitetaan. Oletan, että yleiskielessä motivaatio yleisesti käsitetään haluksi tehdä jotain tiettyä asiaa, siis lähes synonyymiksi kiinnostukselle tai intohimolle. En kuitenkaan halunnut avata käsitteen merkityksiä keskustelemalla niistä erikseen haastattelun yhteydessä, vaan päätin luottaa siihen, että osallistujilla on riittävän samankaltaiset käsitykset motivaation olemuksesta. Neljännessä kysymyksessä kysyn, mikä vähentää motivaatiota yhdistystyöhön, ja tämä on yksinkertaisesti vain kolmas kysymys käänteisenä. Se, mikä vähentää koettua motivaatiota, on kaikkein oleellisin kehittämissuunnittelun kannalta, jotta löydetään oikeat ongelmat purettaviksi.

Alkuun sijoitetut motivaatioaiheiset kysymykset myös ohjaavat ajattelua suoraan ydinteen ympärille. Hyödynnän tässä ankkurointia, ja tavoitteeni on, että kun ensimmäinen teema on motivaatio, haastateltava liittyy mielessään loputkin kysymykset motivaatioon siitä huolimatta, että teema vaihtuu. Motivaatioon liittyviä kysymyksiä on alussa neljä, minkä jälkeen kysyn johtamiseen liittyen sekä kokemusta ryhmän johtajan johtamistavasta että tavoista johtaa omaa itseä ja omaa vapaaehtoistyötä. Johtamiseen liittyvät ajatukset liittyvät omaan motivaatioon vahvasti, sillä saatu palaute ja kannusteet vaikuttavat motivaation

ylläpysymiseen. Itsen johtamiseen liittyvä kysymys on vaikeampi, sillä toisin kuin motivaatio, itsen johtaminen ei ole vielä kovin vakiintunut ja yleisessä käytössä oleva termi.

Kolmas teema, ryhmässä vaikuttaminen, sisältää kaksi kysymystä vaikuttamisesta. Kysyn vastaajien omasta vaikutusvallan kokemisesta verrattuna muihin ryhmäläisiin. Toinen teeman kysymys on tarkempi: ”Millaisia vaikuttamisen keinoja sinä ja muut käytätte ryhmässä?” Omasta vaikutusvallasta tai sen kokemisesta on helpompaa puhua, mutta vaikuttamisen keinot ovat vaikeampia, sillä termin merkitys on tulkinnanvarainen. Tässä kohden haastateltavat ovat esittäneet tarkentavia kysymyksiä ja halunneet selventää termin merkitystä. Sen vuoksi saadut vastaukset vaikuttavat hiukan ohjatuilta. Kaikista sarjan kysymyksistä tämä kahdeksas paljastuikin heikoimmin suunnitelluksi, ja jälkikäteen arvioin, että se olisi ollut parempi muotoilla toisin, esimerkiksi: ”Miten saat ryhmässä äänesi kuuluviin?” tai ”Millaiseksi koet asemasi verrattuna muihin ryhmäläisiin?” Tosin näistä jälkimmäinen muistuttaa paljon 7. kysymystä, ”Kuinka vaikutusvaltaiseksi koet itsesi verrattuna muihin ryhmäläisiin?”

Koska kysymysteni tarkoituksena on löytää ryhmäläisten kohtaamista ongelmista ne, joihin voin parhaiten tarjota kehittämisehdotuksen, ovat kysymykset ryhädynamiikasta (neljäs teema) kenties kaikkein oleellisimpia. Alun motivaatioaiheiset kysymykset johdattelevat miksi-kysymyksen äärelle, katsomaan sisäänpäin ja pohtimaan omia lähtökohtia ja henkilökohtaista arvomaailmaa. Viimeisen teeman kysymykset kohdistavat huomion itsen ulkopuolelle ryhmän toimintaan ja ominaisuuksiin. Kun teemat on aseteltu tähän järjestykseen, se ohjaa vastaajaa ajattelemaan itseään ja omia asenteitaan ja toimintaa osana ryhädynamiikan syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Kysymyksissäni pyydän ensin haastateltavaa luonnehtimaan ryhmän keskustelua ja kommunikointia. Uskon tällä kysymyksellä pääseväni kiinni oleellisiin ajatuksiin ryhmäläisten kokemista jännitteistä ja siitä, kokevatko he keskustelutilanteissa tulevaisuutta kuulluiksi ja saavansa mahdollisuuden tehdä kehitysehdotuksia tai haluavatko he kenties enemmän sananvaltaa tai muutosta kommunikointitapoihin. Tämän lisäksi pyydän kertomaan ryhmän vahvuuksista, ja vasta sen jälkeen haasteista. Haluan ohjata haastateltavia keskittämään ajatuksensa ensin vahvuuksien tuomiin mahdollisuuksiin ja vasta sen jälkeen haasteisiin, joita toki voisin yhtä hyvin kutsua ongelmiksi. Halusin, että haastateltavat kertoisivat itse ilman mitään ohjaavaa ehdotusta, mitkä ovat ryhmän ongelmat. Näin voisin parhaiten luottaa siihen, että tieto on peräisin heiltä eikä siihen vaikuta mikään tekemäni ehdotus tai johdattelu.

5 Tulokset

Haastatteluissa kävi ilmi, että tasavertaisuuden kokemus ryhmässä on yleinen. Ryhmäläiset tekevät verrattain paljon työtä yhdistyksen eteen, ja työtä kannustaa voimakas sisäinen motivaatio. Henkilökohtaiset intressit ohjaavat tekemistä, ja toisinaan myös rahallista palkkiota

toivotaan. Vaikuttamistilanteissa esiintyy vaihtelua siinä, kuinka paljon kukin kokee saavansa mahdollisuuksia puhua, mutta johtaja koetaan yleisesti demokraattiseksi. Oman toiminnan syitä osataan perustella ja reflektoida, ja yleisesti asenne on kehitysmyönteinen.

5.1 Tutkimuskysymykset haastatteluiden valossa

Tarkastelin kohdassa 4.1 esittämiäni tutkimuskysymyksiä uudelleen haastatteluiden jälkeen.

1: Vaihtelee työ määrä vuoden mittaan sen mukaan, milloin tapahtumia järjestetään ja miten tärkeiden apurahojen hakeminen ajoittuu?

Työmäärä vaihtelee yhdistyksessä vuoden mittaan. Tiettyjen apurahojen hakuajat ovat vuosittain melko lailla samat, ja useimmat haut ajoittuvat keväälle ja syksylle. Tapahtumien järjestämisessä taas on jouduttu elämään poikkeusaikojen ja pandemiarajoitusten myötä normaalia poikkeavaa arkea. Open mic -klubia on järjestetty verkossa ja isompia kutsuvierasklubeja on peruttu. Lavarunoustapahtumia voi tuki järjestää myös verkossa, ja ne ovat saaneet suosiota, mutta tunnelmassa on vaikeaa päästä samalle tasolle kuin paikan päällä. Digirunoillan järjestämisessä on hiukan vähemmän työtä kuin paikan päällä järjestetyn tapahtuman.

2: Vaihtelee hallituksen sisäinen työnjako siten, että toisille kasautuu enemmän töitä kuin toisille?

Ryhmän sisällä työ jakautuu enimmäkseen ennalta sovitun mukaisesti. Puheenjohtajalla, varapuheenjohtajalla, taloudenhoitajalla ja sihteerillä on omat sovitut roolinsa, ja näiden lisäksi sosiaalisesta mediasta vastaa yksi henkilö. Jäsentoiminnasta vastaa hallitus yhteisesti. Kokouksissa sovitaan, kuka ottaa tuottamisvastuun kustakin tapahtumasta. Sovittujen töiden lisäksi on kuitenkin myös sellaista työtä, jota joko ei voi jakaa muille tai se näyttäytyy jonkinlaisena metatyönä, ja tämä työ kasautuu enimmäkseen puheenjohtajalle. Se saattaa toisinaan myös liittyä hänen rooliinsa yhdistyksen johtohahmona. On kuitenkin selvää, että johtohahmoa myös pidetään sellaisena, jolla on eniten vastuuta projektien läpiviemisestä, ja tämän vuoksi hän tekee muita enemmän töitä.

3: Vaihtelee motivaation kokeminen ryhmän sisällä, ja vaikuttaako se vastuun jakautumiseen epätasaisesti?

Kysymykseen sisältyy ajatus siitä, että motivaatio vaikuttaa tehdyn työn määrään. Tämä oletus osoittautui melko vääräksi tai ainakin epäolennaiseksi, sillä haastattelujen mukaan motivaatio on useimmilla korkea, eikä se niilläkään, jotka kertoivat kokevansa kohtalaista motivaatiota, vaikuta vastuun ottamisen kannalta negatiivisesti. Näillä asioilla ei siis välttämättä ole yhteyttä.

4: Olettaako ryhmä puheenjohtajan työpanoksen olevan suurempi kuin muiden ryhmän jäsenten?

Kysymys puheenjohtajalta odotetusta suuremmasta työpanoksesta ja ryhmäläisten osaamisen vaihtelusta osui oikeaan, mutta haastattelut toivat myös lisää ymmärrystä tilanteesta. Puheenjohtaja kyllä tekee muita enemmän töitä, mutta se herättää ryhmässä kysymyksiä ja jopa hieman huolta. Esiintyi ajatuksia runsaammasta tehtävien delegoimisesta siten, että puheenjohtaja voisi keskittyä enemmän tarkastelemaan toiminnan kokonaiskuvaa. Haastattelussa ei selvinnyt, pitävätkö vastaajat puheenjohtajan suurempaa työpanosta itsestään selvänä asiana. Toiminnan kautta kuitenkin näyttää siltä, että jostain syystä hän tekee muita enemmän töitä.

5: Vaihtelee työ edellyttämä osaaminen ryhmän sisällä?

On luonnollista, että osaaminen vaihtelee runsaastikin, kun vapaaehtoistyöhön hakeutunut ryhmä koostuu eri ikäisistä ja eri aloja edustavista ihmisistä.

5.2 Motivaatiotekijöistä vahvimpia alan kehittäminen ja yhteisöllisyys

Kysymys motivaation vaihtelusta on monimutkaisempi kuin alun perin oletin. Lähdin liikkeelle eräänlaisesta lineaarisesta ajatuksesta, jossa koettu motivaatio näkyisi konkreettisesti suoraan henkilön toiminnassa, ja suuri motivaatio tarkoittaisi automaattisesti sitä, että henkilö tekee paljon työtä. Haastattelussa esiin nousi yleisesti vahva motivaatio koko ryhmässä, mutta toisaalta myös työn epätasainen jakautuminen.

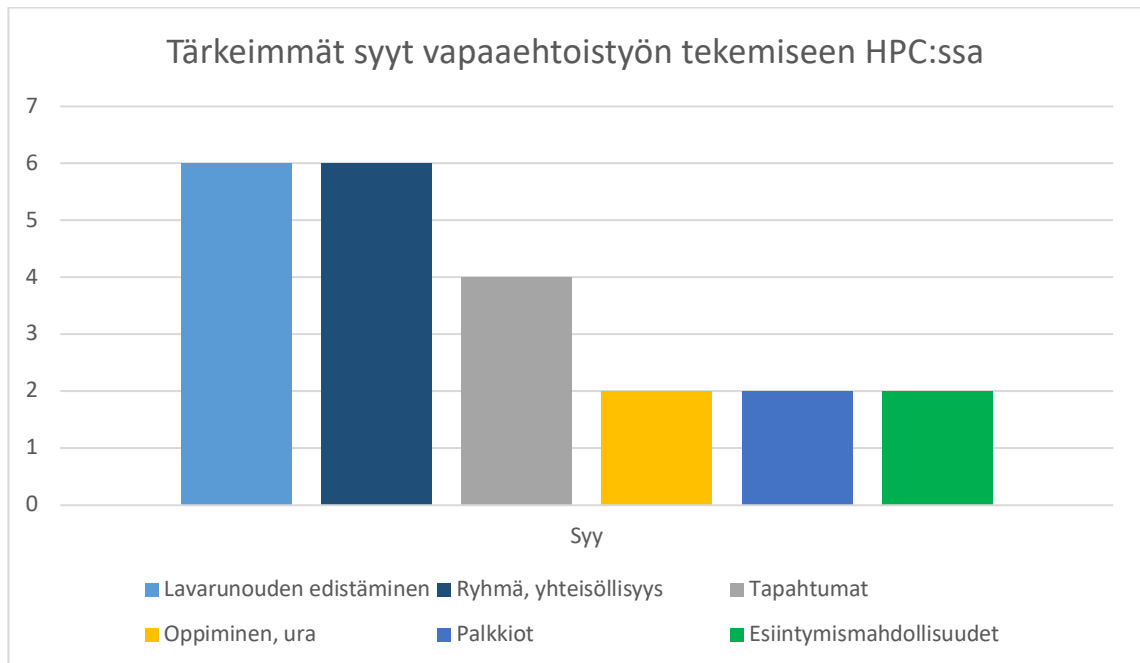
Haastattelukysymyksistä ensimmäinen on ”Miksi haluat tehdä vapaaehtoistyötä tässä yhdistyksessä?” Tämän kysymyksen pari, jossa kysytään samaa asiaa, mutta hiukan eri kulmasta, on: ”Mikä sinua motivoi yhdistystyöhön?” Yleisin haastateltujen ilmoittama vastaus miksi-kysymykseen liittyi lavarunouden ja lavarunouskulttuurin edistämiseen (6 vastaajaa 7:stä). Ala koetaan omaksi ja henkilökohtaisesti tärkeäksi, ja sitä halutaan tehdä tunnetummaksi. Kiinnostavaksi koettiin nimenomaan taiteenlajin esille nostaminen, ei välttämättä juuri HPC:n nostaminen yhdistyksenä, eli yhdistys nähdään välineenä tavoitteen saavuttamiseen, ja päätaavoite on edistää taiteenlajin tunnettuutta ja asemaa. Yhtä usein motivoivana tekijänä mainittiin ryhmä: mukava porukka, yhteisöllisyys tai ryhmässä tekeminen. Ryhmään kuuluminen ja oleminen osana yhteisöä mainittiin kaikissa näissä vastauksissa, ja haastateltavien kertomuksista syntyi vaikutelma sosiaalisesta imusta, yhteisöllisyydestä, joka vetää puoleensa. Myös ystävyys mainittiin tässä yhteydessä kolmesti, ja yhdistystyötä kuvailtiin työksi, jossa toisiin tutustuminen on mutkatonta ja helppoa ja jäsenet ovat samanmielisiä sekä intensiivisen kiinnostuneita samoista asioista. Toiseksi useimmin (4 vastaajaa 7:stä) mainittiin tapahtumat. Tärkeäksi koettiin tapahtumissa vallitseva tunnelma ja pääseminen osaksi sitä, tai toisilla tapahtumien järjestäminen. Tapahtumat koettiin mahdollisuudeksi jakaa hyvää myös toisille

tarjoamalla mahdollisuuksia esiintymiseen ja taiteen kokemiseen. Tähän liittyi oma positiivinen kokemus lavarunoudesta ja ajatus siitä voimavarana muillekin sekä yhteisössä että sen ulkopuolella.

Muita keskenään yhtä usein (2 vastaajaa 7:stä) esiintyviä vastauksia olivat oman uran edistäminen ja uusien taitojen oppiminen ja esiintymismahdollisuudet. HPC:a kuvattiin turvalliseksi paikaksi oppia uusia puolia itsestään ja opetella uutta osaamista (2 vastaajaa 7:stä). Palkkiot mainitsi 3 vastaajaa 7:stä. Niitä kuvattiin pieniksi, mutta silti ne, jotka mainitsivat palkkiot omaan motivaatioonsa vaikuttavana asiana, totesivat niiden olevan itselleen tärkeitä. Palkkiota ei arvostettu niinkään symbolisena vaivan palkkana, vaan enemmän käytännöllisesti, rahan suoman välinearvon vuoksi. Kukaan ei maininnut palkkioiden olevan tärkein syy työtehtävien vastaanottamiselle, vaan ne nähtiin enemmänkin motivoivana lisäetuna. Palkkioiden maksaminen tietyistä töistä (esim. viestintävastaavan työ) ei HPC:ssa ole itsestään selvä toimintatapa, ja sen suhteen on esiintynyt vaihtelua eri hallitusten kausina. Useimmiten palkkiota ei ole maksettu.

Yksittäiset haastatteluissa esille nousseet syyt ovat sellaisia, joita voisi odottaa kuulevansa useammiltakin omistautuneilta yhdistystyön tekijöiltä. Vastauksissa esiintyi ajatus hyvän kiertämisestä ja ”oman osan” tekemisestä, joka liittyi siihen, että yhdistyksen edustaa alaa, jolla itsekin haluaa toimia. Myös elämäntapa tai rutiini mainittiin syynä tehdä vapaaehtoistyötä; yhdistys ja sen edustama ala nähtiin asiana, joka on eräänlainen elämäntapavalinta, rutiini joka tuo mukanaan monia arkea muuttavia puolia. Ajatukset inspiraation saamisesta ja nähdyksi tulemisestä liittyivät vuorovaikutukseen, joka on toiminnan keskiössä, sekä taiteellisen sisällön jakamisesta. Tähän vaikutti sekä toisten taiteen näkeminen ja kuunteleminen että oman taiteen esittäminen.

Motivaatio on vahva: haastattelujen tekemisen jälkeen oli selvää, että ryhmäläiset eivät kärsi motivaation puutteesta. Kysyttäessä, kuinka motivoituneita he ovat, he kuvasivat tilannetta vastauksissaan esimerkiksi näin: ”Olen suhteellisen motivoitunut”, tai ”Olen äärimmäisen motivoitunut, tämä on yksi tärkeimpiä asioita mitä olen elämässäni tehnyt.” Vapaaehtoinen yhdistystyö lavarunoustapahtumia järjestävässä HPC:ssa motivoi jokaista ryhmäläistä erittäin vahvasti tai vähintäänkin kohtalaisesti heidän oman kuvauksensa perusteella. Haastatelluista 5 kuvaili olevansa todella motivoituneita tekemään vapaaehtoistyötä yhdistyksessä, ja loput kaksi arvioivat olevansa kohtalaisen motivoituneita tai mukana tavan vuoksi. Kun innostuneisuus on korkealla tasolla, on oleellista tarkastella, mikä sen saa aikaan, mikä sitä pitää yllä ja miten pitkälle se kantaa. Tähän antavat vastauksia myös haastattelukysymykset johtamisesta, ryhmän toiminnasta ja haasteista tai ongelmista.

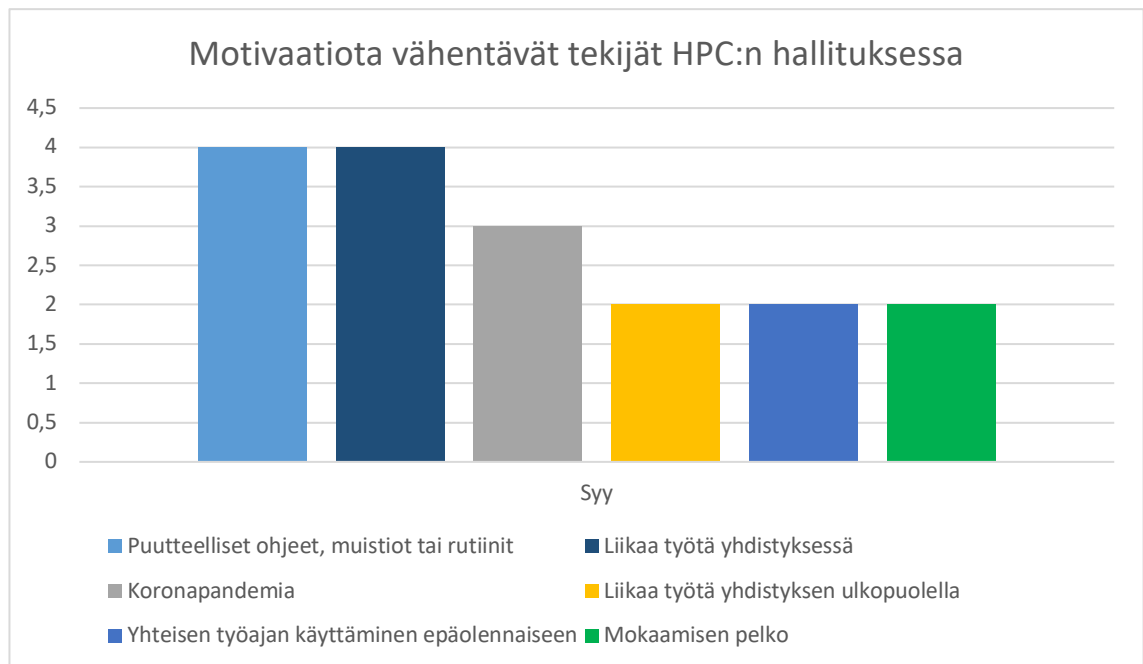


Kuva 2. Tärkeimmät syyt vapaaehtoistyön tekemiseen HPC:ssa (Helsinki Poetry Connection 2021).

Tärkeimpiä motivaatiota aikaansaavia tekijöitä olivat siis lavarunouskulttuurin edistäminen ja ylläpitäminen, ryhmään kuuluminen ja yhteisöllisyys, tapahtumien järjestäminen ja niihin osallistuminen, uusien asioiden oppiminen ja oman uran edistäminen, palkkiot sekä esiintymismahdollisuudet (Kuva 2). Näitä asioita kuvattiin mm. kommentein: ”Tämä on niin kovin hieno taiteen laji. Saan olla itse mukana tekemässä”, sekä ”Olen jo pitkään haaveillut tapahtumien järjestämisestä” ja ”Mikä yhteisöllisyys! Haluan jakaa sitä muillekin”. Esiintymismahdollisuuksiin liittyen mainittiin kahdesti myös se, että työ tarjoaa tilaisuuden antaa muillekin esiintymismahdollisuuksia. Harvemmin mainittuja motivaatiota aikaansaavia tekijöitä olivat yhdistyksen hyvä taloudellinen tilanne ja asema (1 maininta), sopivan kokoinen toiminta-alue eli pääkaupunkiseutu (1 maininta), kokouksiin osallistuminen (2 mainintaa), mahdollisuus tehdä työtä pienemmällä panoksella kuin palkkatyössä (1 maininta) sekä toimivat sosiaalisen median kanavat ja www-sivut. Yhdistyksen toiminnan rahoitukseen liittyvä tasapaino ja hyvä taloudellinen tilanne toivat rauhaa, samoin yhdistyksen hyvä maine ja asema kulttuurin kentällä. Pääkaupunkiseutu koettiin riittävän suureksi toiminta-alueeksi, ja tärkeäksi koettiin, ettei mittakaava laajene liikaa. Kokouksiin liittyen koettiin, että ne saavat aikaan ”energia-iiikin”, jonka jälkeen innostus työhön pysyi jonkin aikaa taas korkeammalla. Vapaaehtoistyö koettiin vähemmän vaativaksi kuin tavallinen palkkatyö, koska panostuksen ei tarvitse olla niin suuri: ”Vapaaehtoistyö tuntuu turvallisemmalta, että ei tarvitse laittaa kaikkia paukkuja niin kuin työelämässä.”

Motivaatiota aikaansaavat ja ylläpitävät tekijät liittyvät yhdistyksessä siis yleishyödyllisyyteen omalla alalla, yhteisöllisyyteen sekä oppimiseen ja kehittymiseen. Kaikki nämä ovat asioita, joihin voi kiinnittää huomiota ja joita voi tukea kehittämällä arjen käytäntöjä. Motivaatiota tukevia käytäntöjä voivat olla esimerkiksi yhteisöllisyyttä ylläpitävät asiat kuten toiminnan ja viestinnän säilyttäminen avoimena sekä jäsen toiminnan järjestäminen. Myös osaamisen jakamisella voidaan sekä sitouttaa ryhmäläisiä työhönsä että kasvattaa heidän henkistä pääomaansa. Koska yhdistyksen hallitus vaihtuu vuosittain ainakin osittain, on osaamisen hyvä säilyä ryhmässä, mikäli toiminnan jatkuvuus halutaan turvata.

Yhtä tärkeää kuin tuntee yhdistyksen työntekijöitä motivoivat asiat on ymmärtää, mikä vähentää heidän motivaatiotaan työhön, ja tästä on tiivistelmä kuvassa 2 (Kuva 2). Ensimmäisen haastatteluteeman viimeisen kysymyksen tarkoituksena onkin antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa kaikista niistä asioista, jotka häiritsevät heidän työtään tai saavat aikaan turhautumisen ja merkityksettömyyden tunnetta sekä keskittymisvaikeuksia. Yleisin vastaus tähän kysymykseen ("Mikä vähentää motivaatiotasi työhön?") koskevat käytännön työtapa eli ohjeistuksia, muistioita tai rutiineja (4 vastaajaa 7:stä). Yhtä moni kertoi, että liika työ yhdistyksessä vähentää heidän motivaatiotaan. Kolmanneksi useimmin mainittiin koronapandemian tuomat rajoitukset, jotka ovat vähentäneet HPC:n mahdollisuuksia tapahtumien järjestämiseen merkittävästi (3 vastaajaa 7:stä). Lavarunoustapahtumien järjestäminen verkossa on toki mahdollista ja sitä on tehtykin, mutta nähtäväksi ja koettavaksi tarkoitettu taiteenlaji ei luonnollisesti pääse täysin oikeuksiinsa ilman paikan päällä vuorovaikutuksessa koettavaa elämystä.



Kuva 2. Motivaatiota vähentävät tekijät HPC:n hallituksessa (Helsinki Poetry Connection 2021).

Harvemmin mainittuja motivaatiota vähentäviä tekijöitä olivat ongelmat kumppanin kanssa (2 vastaajaa 7:stä), etätapaamiset, byrokratia, tekniset ongelmat tai hankalat käytännöt, kiitoksen puute, haasteet oman stressinsietokyvyn kanssa, epätarkkuus aikataulujen noudattamisessa ja töiden kasaantuminen (nämä kaikki esiintyivät laajuudessa 1 vastaaja 7:stä). Yhteistyökumppaneiden kanssa esiintyvät ongelmat liittyivät tapahtumakumppaneiden toimintaan, pääasiassa puutteelliseen viestintään, joka vaikeutti aikataulutusta ja muuta tuotantotyötä. Yleinen epävarmuus tapahtumien järjestämisen mahdollisuuksista pandemia-aikana vaikutti selvästi haastateltujen kokemuksiin. Muiden harvemmin mainittujen motivaatiota vähentävien asioiden tavoin tämäkin liittyy työnteon prosesseihin. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5) kaikki haastatteluissa mainitut asiat on luettelointu ja kunkin kohdalla on mainittu yleinen työkalu ongelmien ratkaisemiseen.

Motivaatiota vähentävä asia	Työkalu tai apuväline
<i>1. Prosesseihin liittyvät ongelmat</i>	
puutteelliset ohjeistukset	yhteinen työponnistus ohjeiden luomiseksi
puuttuvat rutiinit	yhteisten prosessien luominen
epäselvät kansiot tai muistiot	yhteisen kansiohierarkian ja muistiopohjien luominen
yhteisen työajan käyttäminen epäolennaiseen	kokouksen aikataulutusta ja agenda, puheenvuorojen jakaminen
liikaa töitä yhdistyksessä	työn jakaminen ja priorisointi, toteutumisen seuranta
aikatauluista luistaminen	aikarajojen asettaminen, tilivelvollisuus
töiden kasaantuminen	välitavoitteiden asettaminen, kollegiaalinen toisten ohjaaminen
<i>2. Ihmisiin liittyvät ongelmat</i>	
ongelmat kumppanin kanssa	oman kommunikoinnin selkeys, aikarajojen asettaminen
etätapaamiset	live-tapaamiset turvallisissa puitteissa

kiitoksen puute	palautteen antamistapojen kehittäminen
mokaamisen pelko	hyväksyvä kommunikointi ja toisten tukeminen. Ohjaaminen ja opastaminen
stressinsietokyvyn puute	työmäärän sovittaminen omiin resursseihin, asteittainen opetteleminen
<i>3. Olosuhteisiin liittyvät ongelmat</i>	
byrokratia	taakan jakaminen useammalle henkilölle
tekniset ongelmat	yhteinen ongelmanratkaisu yksin pärjäämisen sijaan

Taulukko 5. Motivaatiota vähentävät asiat ja työkalut ongelmien ratkaisemiseksi.

Motivaatiota vähentäviä tekijöitä on paljon, minkä vuoksi jaan ne kolmeen ryhmään:

1. Prosesseihin liittyvät ongelmat

Sitaatti haastatteluista: ”Siinä vaiheessa, kun olen huomannut tekeväni virheitä huonon ohjeistuksen vuoksi, motivaationi on laskenut.”

Prosesseihin liittyviä ongelmia voidaan lähestyä puhtaasti työskentelymenetelmien kehittämisen näkökulmasta. Tällaisia ovat puutteelliset ohjeistukset, puuttuvat rutiinit, epäselvät kansiot, tiedostot tai muistiot, yhteisen työajan käyttäminen olennaiseen, aikatauluista luistaminen ja töiden kasaantuminen. Jokaista näistä voidaan helpottaa tarkastelemalla työnteon tapoja ja rutiineja, kehittämällä nykyistä parempi tapa työskennellä ja sitoutumalla siihen.

2. Ihmisiin liittyvät ongelmat eli johtamiseen, sosiaaliseen yhteyteen tai henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvät haasteet

Sitaatti haastatteluista: ”Jos koen, etten saa kiitosta hyvin tehdystä työstä, motivaationi laskee.”

Ihmisten kanssa työskennellessä on tärkeää harjoittaa itsereflektiota, mutta myös tuntea perusteet siitä, kuinka toimimme ryhmässä. Johtamisen apuvälineenä päätöksenteon ilmiöiden (opinnäytetyön luku 2) tunteminen auttaa näkemään, mitkä viinoutumat ja oikotiet estävät tai häiritsevät työtä, ja tarjoamaan vaihtoehtoisia näkökulmia tilanteisiin tai muotoilemaan käytäntöjä paremmin palveleviksi.

3. Olosuhteisiin liittyvät ongelmat

Sitaatti haastatteluista: ”Yhdistyksen toiminta on tuntunut niin kuolleelta, kun koronan takia ei ole ollut tapahtumia.”

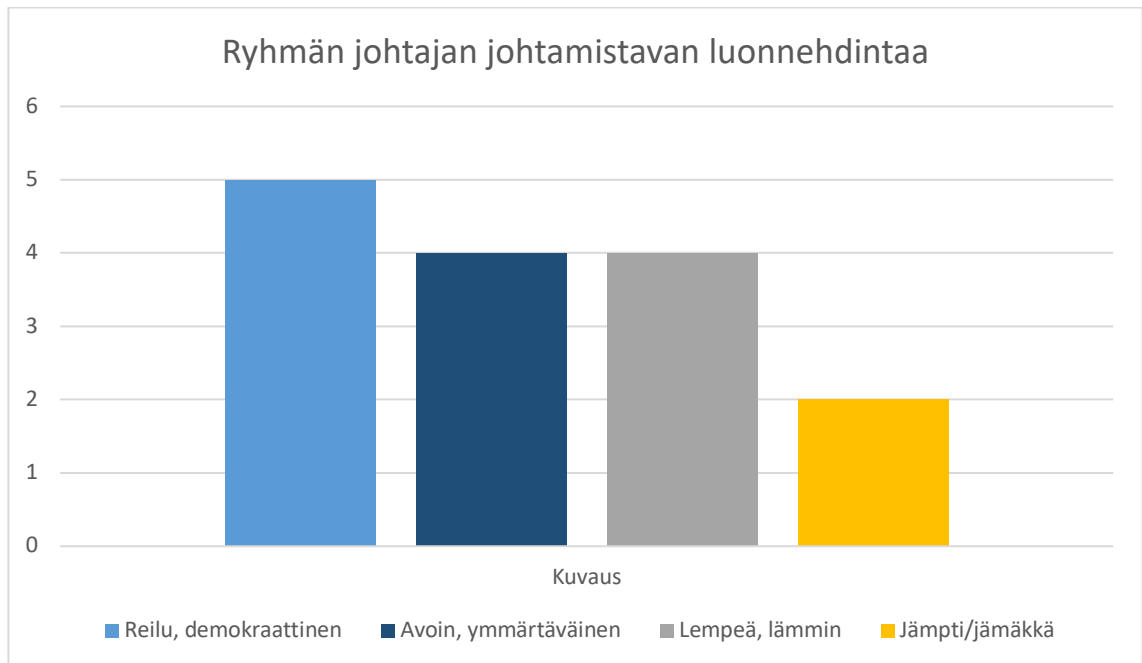
Olosuhteet ovat harvoin hallinnassamme, joten tämän kategorian motivaatiota

vähentävät ongelmat ovat vaikeampia ratkaista. Mahdollisuudet liittyvät ennen kaikkea suhtautumisen muutokseen, jossa ratkaisukeskeinen ajattelu auttaa, sekä toimintatapoihin, joissa työtä järjestelemällä olosuhteiden luomaa taakkaa kevennetään.

5.3 Johtamisessa demokraattisuus ja avoimuus on tärkeää

Ryhmän johtajaa koskeva kysymys on mielestäni olennainen, sillä vaikka sekä haastatteluiden että oman kokemukseni kautta haastateltu ryhmä näyttäytyy hyvin tasa-arvoisena, on johtajan rooli erittäin tärkeä harmonian, turvallisuudentunteen ja pystyvyyden kokemisen kannalta. Haastattelun toisen teeman, johtamisen, ensimmäinen kysymys ”Millaisena koet ryhmän johtajan johtamistavan?” toi esiin keskenään melko samansuuntaisia näkemyksiä aiheesta (Kuva 3). Voidaan myös olettaa, että vastauksista on mahdollista tulkita, mikä ryhmän jäsenille yleisesti on tärkeää johtamistavassa. Ryhmän johtajan johtamistapa koettiin reiluksi tai demokraattiseksi (5 vastaajaa 7:stä), lempeäksi tai lämpimäksi (4 vastaajaa 7:stä) sekä avoimeksi tai ymmärtäväiseksi (4 vastaajaa 7:stä): ”(Hän on) lempeä, ihmiset saavat puhua ja heitä kuunnellaan”. Kun vastausten sisältöä tarkastelee suhteessa kysymysten 1. ja 3. vastauksiin, voidaan huomata, että näissä on mainittu samoja teemoja: yhteisöllisyys, mukava porukka ja turvallinen oppimisen paikka. On selvää, että johtamistavan demokraattisuus, lempeys ja avoimuus vahvistavat ryhmän kodikasta ilmapiiriä.

Muita kuvauksia ryhmän johtajan johtamistavasta olivat jämäkkä, sopivasti rajaava ja positiivinen (2 vastaajaa 7:stä) sekä päätöksentekokykyinen, tulevaisuuteen suuntautuva, tilaa antava, liian kiltti ja kannustava (1 vastaaja 7:stä). Jämäkkyyys ja rajaavuus koettiin asiana, joka tuo tilanteisiin kaivattua ryhtiä ja herättää luottamusta siihen, että ryhmän johtaja on selvillä siitä, mitä ryhmässä on kulloinkin meneillään: ”(...) yritetään löytää olennainen, ettei homma mene liian isoksi”. Ne liittyivät vastaajien kommentteissa ajankäyttöön ja esimerkiksi puheenvuorojen jakamiseen tai muuhun keskustelun ohjaamiseen siten, että keskustelu ja toiminta keskittyvät olennaiseen. Rajaamisen ajateltiin koskevan myös vastuuta: kaikki tehtävät eivät kuulu kaikille, eikä kaikkien tarvitse huolehtia johtajan vastuulla olevista asioista. Tilan antaminen liittyi ja liika kiltteys erilaisiin käsityksiin siitä, millä tavalla luovan alan ihmisistä koostuvan ryhmän keskustelua olisi hyvä rajata ja ohjata. Puheenvuorojen jakaminen tai vapaa keskustelu ilman puheenvuorojen jakamista nousi tästä esimerkkinä. Toisaalta liian autoritäärisyyden puuttuminen koettiin vapauttavana ja avoimuutta lisäävänä asiana, joka edesauttoi tasavertaisuuden kokemista. Kannustaminen ja palautteen antaminen mainittiin asioina, jotka lisäsivät motivaatiota yhdessä vastuun jakamisen kanssa.



Kuva 3. Ryhmän johtajan johtamistavan luonnehdintaa (Helsinki Poetry Connection 2021).

Itsen johtaminen tulkittiin yleisimmin töiden kalenteroimiseksi tai yleisesti järjestelmällisyydeksi eikä varsinaisesti omien tavoitteiden määrittelyn tai valmentavan itsereflektion kaltaiseksi toiminnaksi. Kysymys jätettiin haastatteluissa avoimeksi tulkinnalle, minkä vuoksi vastausten sisältö myös antaa ymmärrystä haastateltujen näkemyksistä siitä, mitä itsen johtaminen heille tarkoittaa. Kysyttäessä ”Miten johdat itseäsi ja omaa vapaaehtoistyötäsi?” liittyi yleisin vastaus oman työn aikatauluttamiseen (5 vastaajaa 7:stä), esim. ”Asetan aikatauluja ja tavoitteita”. Muita käytännön työtapoihin liittyviä itsen johtamisen keinoja olivat ohjeistusten etsiminen omalle työlle (1 vastaaja 7:stä), tehtävälisterien laatiminen itselle (1 vastaaja 7:stä) sekä sitoutuminen tietylle ajanjaksolle (1 vastaaja 7:stä). Nämä keinot ovat selvimminkin käytännön ratkaisuun keskittyviä. Kalenterin luominen ja aikatauluista huolehtiminen tuntui olevan tärkeysjärjestyksessä korkealla sijalla. Vastauksissa esiintyi kuitenkin myös työn tavoitteeseen ja kokemukseen liittyviä itsen johtamisen keinoja, kuten positiivisen mielialan ylläpitäminen (1 vastaaja 7:stä), itsen motivoiminen miettimällä lopputulosta (2 vastaajaa 7:stä) sekä velvollisuudentunto toisia kohtaan (2 vastaajaa 7:stä). Tavoitteiden asettaminen (1 vastaaja 7:stä) voidaan nähdä joko käytännön ratkaisuna tai tavoitteeseen ja kokemukseen liittyvänä itsen johtamisen keinona. Siinä missä se voi merkitä pienten käytännön tehtävien suorittamiseen liittyviä aikataulu- tai sisältötavoitteita, voi siinä yhtä hyvin olla kyse isomman kuvan hahmottamisesta ja kokonaistavoitteesta, johon sisältyvät niin ryhmän yhteinen, suurempi tavoite kuin henkilökohtainen kehittyminen tai jopa koko alan kehittäminen. Toisia kohtaan koettu velvollisuudentunto (2 mainintaa) sekä sen huomioiminen, että oma suoritus vaikuttaa muiden työn sujuvuuteen (1 maininta) ovat osoitus ryhmäkeskeisestä ajattelusta, joka tukee koko ryhmää: ”Siinä on jonkun muunkin työpanos pelissä, siinä mitä teen”.

5.4 Ryhmässä vaikuttaminen

Vaikutusvallan kokemuksen merkitys ryhmän toiminnan kannalta liittyy ryhmän jäsenen kokemuksiin mahdollisuuksiin saada äänensä kuuluviin ja hyödyntää osaamistaan tai ajaa asiaansa. HPC:n hallituksessa vaikutusvaltaisuuden kokemus liitetään nimenomaan puhumiseen ja tilan haltuunottamiseen ryhmäkeskustelutilanteissa. Toinen kokemukseen vaikuttava asia oli ryhmän jäsenenä olon ajallinen pituus: pidempään, kuten jo edellisellä hallituskaudella mukana olleet, kokivat olevansa vaikutusvaltaisia ryhmän jäseniä. Hyvin vaikutusvaltaiseksi koki itsensä 3 vastaajaa 7:stä, kohtalaisen vaikutusvaltaiseksi 3 vastaajaa 7:stä ja hyvin vähän vaikutusvaltaiseksi 1 vastaaja 7:stä. Vaikuttamisen keinoista yleisimmin mainittu oli puhuminen, ja puhumisen eri tavat ja määrä nostettiin esille kaikkien vastaajien kommentteissa. Vastaajista 3 kertoi puhuvansa paljon, ja 1 kertoi puhuvansa myös toisten päälle. Vastaavasti yksi vastaajista kertoi puhuvansa hyvin vähän, mutta käyttävänsä sen sijaan vaikuttamisen keinona tiivistämistä, jotta repliikit olisivat informatiivisia ja tiiviitä: ”Esitän tiiviisti ja informatiivisesti asiani”. Asiakeskeisyyden tai faktoilla perustelemisen mainitsi 3 vastaajaa 7:stä. Muu vaikuttaminen tapahtui vastaajien mukaan enemmän tunnetasolla: henkilökemiaa kertoi käyttävänsä hyväkseen 3 vastaajaa 7:stä, myötäilyä 1 vastaaja ja positiivisen palautteen antamista 1 vastaaja. Keskusteleavan asenteen mainitsi 1 vastaaja ja johdattelun haluttuun suuntaan 1 vastaaja. Puheenvuorojen jakamistakin pohdittiin: ”Olen tottunut siihen, että puheenvuoroja viitataan, ja sen puuttuminen jättää minut usein keskustelusta, koska en ole äänenkäs”. Auktoriteettia kertoi käyttävänsä 3 vastaajaa 7:stä, tosin vastaajat eivät tarkentaneet tapoja, joilla he ilmensivät auktoriteettia toiminnassaan.

HPC:n hallituksen jäsenten tavat pyrkiä vaikuttamaan toisiinsa ovat haastattelussa saatujen vastausten perusteella kohteliaita ja mahdollisesti hiukan varovaisia, mikä on ymmärrettävää, kun halutaan pitää yllä yhteistä kokemusta tasavertaisuudesta ja ystävyydestä ja ollaan ryhmän kehitysvaiheen suhteen vielä tuoreessa tilanteessa. Solidaarisuus toisia kohtaan saa ryhmän jäsenet käyttämään vähemmän ehdollistavia vaikuttamisen keinoja tai vaatimista, ja haastaessaan toisiaan he ovat varovaisia. Henkilökohtaisten tavoitteiden yhdistyminen ryhmän yhteisiin tavoitteisiin oli yllättävän samankaltaista lähes kaikilla vastaajilla. Tasavertaisuuden kokemus esiintyy haastateltujen puheissa usein.

5.5 Ryhmädynamiikka, vahvuudet ja haasteet

Kysymykset ryhmän keskustelun ja kommunikoinnin tavoista sekä ryhmän jäsenten kuvaukset ryhmän vahvuuksista ja haasteista paljastavat paljon siitä, mitä kommunikoinnissa ja ryhmänä työskentelyssä pidetään tärkeänä. Haastatteluista voi päätellä, että ryhmä on osittain orientaatiovaiheessa mutta suurimmaksi osaksi suorittamisvaiheessa (s.23, vaiheteorian mukaiset vaiheet). Ryhmän sisällä voidaan kokea erilaisia vaiheita riippuen siitä, kuinka pitkään jäsen on ehtinyt olla ryhmässä ja kuinka nopeasti hän kykenee sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Vaiheiden suhteen ei sinänsä ole mielestäni tavoitetta, mutta jos storming- eli

uudelleenjärjestelyvaiheeseen jäädään liian pitkäksi aikaa, saattaa sillä olla vaikutusta ryhmän suorituskykyyn ja työn tuloksiin. Vaiheet saattavat myös vaikuttaa siihen, mitkä asiat koetaan haasteina tai vahvuuksina.

Teeman 4 (ryhmädynamiikka) ensimmäinen kysymys koski ryhmän kommunikointia. ”Millaista ryhmän keskustelu ja kommunikointi on?” Kaksi vastaajaa 7:stä arvioi, että kommunikointi on asiakeskeistä ja siinä pysytään asiassa. Sen arveltiin johtuvan toiminnan laajuudesta; tekemistä on niin paljon, että toimeen on tartuttava eikä aikaa voi hukata. Samoin 2 vastaajaa 7:stä kuvaili kommunikaatiota kaverilliseksi tai epäviralliseksi. Huomionarvoista on, että 4 vastaajaa 7:stä kuvaili keskustelua ja kommunikaatiota rönsyileväksi. Tällä viitattiin sekä puhetapaan yleensä että erityisesti kokouskäytökseen. Tasavertaisena kommunikointitapaa piti 2 vastaajaa 7:stä ja 3 vastaajaa totesi, että pidempään ryhmässä olleet puhuvat enemmän kuin ryhmän uudemmat jäsenet; 3 vastaajaa niin ikään käytti termiä avoin. Kaksi vastaajaa mainitsi, että ryhmässä uskalletaan kertoa eriävät mielipiteet. Seuraavat kuvaukset saivat kukin yhden maininnan haastateltujen kuvattessa ryhmän keskustelua ja kommunikaatiota: ahke-
raa, huumoripitoista, perusoletuksena hyväntahtoista, ryhmäkemiaa, kannustavaa, luottavaista ja puheenvuoroja ei jaeta. Ryhmän vahvuuksia (4. teeman toinen kysymys) kuvattiin niin runsaasti, että esittelen ne taulukossa (Kuva 4). Kukin asia on haastatteluissa saanut yhden maininnan, ellei sen kohdalla toisin mainita (vastaajien lukumäärä merkitty sulkuihin).

Tekemisen tapoihin liittyvät vahvuudet	Sosiaaliset vahvuudet	
tekemisen palo, motivaatio	toisten auttaminen ja tukeminen	ystävällisyys (2)
sitoutuneisuus	tasa-arvoisuus	kunnioitus (2)
osaamisen jakaminen, osaamisen siirtäminen eteenpäin	ennakkoluulottomuus	aito kiinnostus toisia kohtaan, solidaarisuus (3)
toimintakulttuuri	avoimuus	yhteishenki, yhteisöllisyys (2)
verkotot	rohkeus, uudistumiskyky	joustavuus
ratkaisukeskeisyys	sisäänpäin kääntymättömyys	ei konflikteja tai konflikteja ei tarvitse pelätä
yhdessä oppiminen	samanmielisyys	luottamus

Kuva 4. Ryhmän eri vahvuudet (Helsinki Poetry Connection 2021)

Neljannen teeman kolmas kysymys koski haasteita: ”Mitkä ovat ryhmän haasteet?” Samoin kuin vahvuuksia, haasteita mainittiin useita. Ne on jaettu kolmeen ryhmään: ihmisten toiminnasta johtuvat haasteet, henkilöön itseensä (tunteisiin, tilanteiden kokemiseen tai taitoihin) liittyvät haasteet ja olosuhteisiin liittyvät haasteet (Kuva 5). Suurin osa niistä liittyi ryhmän toimintaan, ja tällaisia voi useimmiten purkaa ratkaisukeskeisesti. Henkilöön liittyvät haasteet taas näyttävät yksilökohtaisempina ja ratkaisutkin ovat siten yksilöllisempiä. Olosuhteita taas on usein mahdotonta hallita, joten niiden kohdalla on kyse sopeutumisesta ja ratkaisujen muokkaamisesta siten, että päästään mahdollisimman lähelle toivottua tavoitetta olosuhteen tuomista rajoituksista huolimatta.

Ihmisten toiminnasta johtuvat haasteet	
työn vapaaehtoisuuden vuoksi varotaan ”käskyttämistä” tai kritiikkiä (4)	työ jakautuu epätasaisesti tai johtaja tekee enemmän töitä kuin muut (6)
kaikille sopivan viestintäkanavan puuttuminen, tiedonkulku (3)	ulkopuolisia resursseja käytetään vain vähän (2)
aika tai taidot eivät riitä työn tekemiseen (3)	aikataulut eivät pidä koska vapaaehtoistyö ei ole tärkeysjärjestyksessä kärjessä (1)
taloudenhoito (2)	jäsenistön mielipidettä ei kysytä riittävästi (1)
uudet jäsenet jäävät jalkoihin, jos puheenvuoroja ei jaeta (1)	viestintävastaava puuttuu (1)
Henkilöön (tunteet, taidot jne.) liittyvät haasteet	
jaksaminen on koetuksella (3)	motivaatio on alhaalla tai mieliala raskas (2)
alkuinnostuksen jälkeen asioita jää tekemättä (2)	oma taide jää sivuun (1)
arkuus vastaanottaa vastuuta tai tehtäviä (1)	aikaresurssit vaihtelevat ryhmän eri jäsenillä (1)
Olosuhteista johtuvat haasteet	
koronapandemia on estänyt tutustumista toisiin ryhmän jäseniin (2)	koronapandemia vähentää motivaatiota järjestää toimintaa (1)

Kuva 5. Ryhmän haasteet (Helsinki Poetry Connection 2021)

Useimmin mainittu haaste liittyi ryhmän johtajan työpanokseen. Vastajaista 6 arvioi sen olevan muita ryhmän jäseniä suurempi: ”Semmoinen ikuisuusongelma, että työ kasautuu puheenjohtajalle”. Työn kasaantumisella voi olla useita syitä, mutta on tärkeää tunnistaa siihen liittyvät riskit: tuurausvarmuuden heikkeneminen, mikrojohtaminen, osaamisen vajaakäyttö ja uupuminen. Henkilöön liittyvät haasteet ovat henkilön omia kokemuksia: jaksaminen tuntuu olevan koetuksella, innostus lopahtaa tai mieliala on raskas.

Olosuhteista johtuvista haasteista esille nousivat lähinnä koronapandemian aiheuttamat ilmiöt. Etäkokoukset ja jopa kokonaisen uuden hallituksen muodostaminen etäyhteyden kautta aiheutti hämmennystä, ja etäyhteyksien kautta järjestetty toiminta motivoi tapahtumatuotantotyöhön vähemmän kuin tosiasialliset kohtaamiset. Olosuhteiden tuomiin haasteisiin sopeutuminen luonnollisesti kuluttaa voimavaroja, joten voidaan sanoa, että koronapandemia on vaikuttanut ryhmän kokemaan motivaatioon.

6 Toiminnan kehittämisehdotukset

Helsinki Poetry Connectionin toimintaa organisoii hallitus, jonka kaikki jäsenet tekevät vapaaehtoistyötä päämotiivinaan lavarunouden tunnetuksi tekeminen ja taiteenlajin aseman edistäminen sekä ryhmässä toimiminen. Suurimmalla osalla hallituksen jäsenistä on myös omaa taiteellista toimintaa nimenomaan lavarunouden alueella, ja vaikka heillä on erilaisia ammatteja, heitä yhdistää erityisesti taiteilijuus. Ryhmä onkin luonnehtinut itseään paitsi lavarunousyhdistykseksi, myös kollektiiviksi. Koska tavoitteena on edistää taiteenlajin asemaa, järjestää tapahtumia ja tarjota taiteilijoille esiintymismahdollisuuksia, ja koska muut taloudelliset motiivit ja voitontavoittelu puuttuvat lähes kokonaan, on erityisen tärkeää tukea toiminnan sujuvuutta niin, ettei innostus hiivu esimerkiksi siksi, että tietoa kontakteista, työtavoista ja tavoitteista on vaikeaa saada tai rutiinitöiden tekeminen vaatii kohtuuttoman paljon vaivaa ja aikaa. Siksi toiminnan kehittämisen painopisteet ovat työn seurannassa ja käytännön toimenpiteiden ohjaamisessa, ja kehitysehdotusten tavoitteena on auttaa tasaamaan työmäärää, lisätä läpinäkyvyyttä ja työn laajempaa jakautumista yhteisen työtehtävien kirjaamisen avulla ja auttaa selventämään toistuvien tehtävien työtapoja koko ryhmälle.

6.1 Motivaatio on jo vahva, mitä siis seuraavaksi?

Sosiaaliset suhteet ovat tärkeässä roolissa HPC:n hallituksen jäsenten motivaation rakentumisessa ja ylläpidossa. Motivaatio, joka innosti hakemaan hallituspaikkaa ja innostaa osallistumaan toimintaan, on pääosin sisäistä motivaatiota ja liittyy henkilöiden omiin arvoihin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Ryhmä ei määrittele itseään markkinanormien mukaan, vaan valitsevana ovat sosiaaliset ryhmässä olemisen syyt ja perusteet. Ryhmään kuuluminen on toinen kahdesta tärkeimmästä yhdistystyöhön motivoivista asioista (s. 37). Motivaation

ylläpitäminen on tärkeää työn jatkuvuuden kannalta, mutta se ei kiinnitä huomiotani varsinaisena kehityskohteena vaan ennemminkin hyvänä voimavarana, jota kannattaa ruokkia.

Motivaatio on ryhmässä yleisesti korkealla tasolla, mutta haasteita voi esiintyä sen ohjaamisessa mahdollisimman hyödylliseen toimintaan. Lopputulokseen pääseminen ja tavoitteen saavuttaminen tulisi turvata. HPC:n hallituksen jäsenet eivät niinkään tarvitse tukea työstä ja alastaan innostumiseen, vaan pitkäjänteiseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn ja nimenomaan tavoitteiden artikulointiin ja saavuttamiseen käytännön keinojen avulla. Itsensä johtamisen keinot tulevat tässä myös mukaan kuvaan. Purettuani haastattelut huomasi, että vaikka kysymykseni saivat vastaajat kertomaan osuvasti kaikesta siitä, mikä heitä innostaa vapaaehtoistyöhön ja minkä he kokevat ryhmänsä vahvuudeksi tai haasteeksi, paljastui keskusteluissa tärkeä näkökulma motivaatioon. Alkuinnostus voi olla vahvaa ja työntää eteenpäin, mutta se ei korvaa järjestelmällistä ja sitoutunutta työskentelyä. Molempia tarvitaan, ja siksi myös molempien ylläpitämiseen on syytä panostaa. Kun tavoitteita saavutetaan, vaikuttaa se positiivisesti myös motivaation ylläpysymiseen.

6.2 Toiminnan kehittämisehdotuksen tavoitteena organisoiminen ja motivaation ohjaaminen

Toiminnan kehittämisehdotuksessa painotan sisältöä ryhmän tarvitsemiin teemoihin: työn organisoiminen, priorisointi ja ajankäyttö. Kun ryhmän operatiivisella toiminnalla on vahvempi pohja, vapautuu energiaa toiminnan ideoimiseen ja työnteko on rennompaa. Kehittämistyössä lähtökohtana on tämänhetkinen tilanne ja haastatteluaineiston kautta avautuvat näkymät siihen, mitkä kehityskohdat ovat ryhmän toiminnalle tärkeimpiä. Olennaista on motivaation ylläpito, ja ennen kaikkea sen ohjaaminen kohti toimeenpanoa ja tavoitteellista työskentelyä ja sitä mukaa tavoitteita. Kiireen tunnun vähentäminen on myös yksi kehittämisehdotusten tavoitteista. Kuormittunut aikataulu, liiallinen työn määrä ja epäselvä käsitys työn kokonaismäärästä aiheuttavat kiireen tuntua, ja kiire häiritsee tarkkaavaisuutta ja muistia (Saari- luoma 2002, 46). Ratkaisuna on työn järjesteleminen ennemminkin kuin työn vähentäminen ympäristössä, jossa käsitellään suuriakin tietomääriä ja kohdataan päivittäisiä häiriötekijöitä (Pastoor 2022). Työn organisoimisen suhteen on jonkin verran jo aktivoitunut. Tällä hetkellä yhdistyksellä on käytössään Tapahtumatuottajien tietopankki eli jaettu verkkokansio, johon on koottu mm. esimerkkipudjetit ja tulevien budjettien laatimisen pohjaksi, kuvamateriaalia, esiintyjäehdokkaiden tietoja, markkinointisuunnitelma ja muistilista markkinointiin, sekä vuosikello yleisimpine tapahtumineen. Tältä pohjalta organisoitumista on hyvä viedä eteenpäin.

Kehittämisehdotuksen tavoitteet

1. Työn tehokkaampi organisoiminen
2. Motivaation tukeminen ja ohjaaminen kohti toimeenpanoa
3. Kiireen tunnun ja stressin vähentäminen

Ajankäyttöä ja työmäärää konkretisoivaksi työkaluksi soveltuu työlista, jossa kukin työnkuva on avattu, ja oma toiminta raportoidaan yhteisesti nähtäville.

Kehittämisehdotuksen tavoite	Työväline	Toivottu vaikutus
Työmäärän tasaaminen	Työlista, työlistan yhteiset läpikäynnit ja työn jakaminen	Vastuun tasaisempi jakautuminen, sitoutumisen vahvistaminen, osaamisen laajempi hyödyntäminen, vahvempi ennakkointi
Läpinäkyvyyden lisääminen	Työlista, työlistan ajansalla pitäminen	Parempi tietoisuus meneillään olevasta toiminnasta, avun antamisen, saamisen ja pyytämisen helpottuminen
Toistuvien tehtävien tekeminen yksinkertaisemmiksi	Prosessikuvaus tai muistilista	Toistuvan työn uudelleensuunnittelun välttäminen, työn siirtämisen ja tuurauksen helpottuminen, muistamisen helpottuminen

Taulukko 6: Kehittämisehdotuksen tavoitteet, välineet ja toivotut vaikutukset

6.3 Käytännön työkalu työn jakamiseen ja seurantaan: työlista

Yhdistyksen hallitus kokoontuu kuukausittain hallituksen kokoukseen, jossa käydään läpi ajankohtaiset asiat. Sihteeri laatii jokaisesta kokouksesta pöytäkirjan, johon kirjataan tehdyt päätökset. Töitä jaetaan kokouksissa, mutta myös hallituksen Facebook-ryhmässä ja muiden viestimien kautta. Tämä saa aikaan sen, että tieto kokonaisuudesta voi hajaantua, eikä ryhmällä ole välinettä, jonka avulla olisi mahdollista tarkistaa ajankohtainen tilanne töiden suhteen. Tästä voi päätellä, että ryhmä todennäköisesti hyötyy työtehtävien seurannasta. Kun suurinta osaa työstä lähestytään jäsennellysti, sietää loppu työmäärä hiukan vähemmän jäsennellytyä työtapaa (Pastoor 2022).

Erilaiset työn seurantavälineet kuuluvat projektinhallinnan perustyökaluihin, ja tarjolla on runsaasti erilaisia ohjelmia, mobiilisovelluksia ja järjestelmiä kuten Monday, Trello ja monet

muut markkinoilla olevat järjestelmät. Siirtyminen tällaisten uusien välineiden käyttöön kuitenkin vaatisi paitsi rahallista panostusta myös kokonaan uuden järjestelmän käytön opettelua. Haastatteluissa ryhmän jäsenet nostivat esille sen, että he tekevät töitä vapaa-ajallaan ja kokevat siksi toisinaan työn paitsi päivätyötään rennommaksi, myös kuormittavaksi, sillä se kuluttaa heidän vapaa-aikaansa. HPC:n tapauksessa suunnittelen siksi heidän tarpeitaan palvelevan, mahdollisimman yksinkertaisen työn suunnittelun ja jakamisen välineen, joka ei vaadi ylimääräisiä työkaluja eikä uusien ohjelmien ostamista tai niiden käytön opettelua. Alusta on sama, jota ryhmä käyttää jo valmiiksi, google-työympäristö (Google Drive). Tavoitteena on tehdä työlistasta ja sen käytöstä niin helppo ja yksinkertainen, ettei sen käytölle ole mitään varsinaista estettä vaan se nivoutuu helposti osaksi rutiinityöskentelyä. Ihanteellisesti se ratkaisisi olemassa olevan ongelman tai kysymyksen: ”Miten voin hahmottaa koko ryhmän työtilanteen yhdellä vilkaisulla?” Toinen kysymys, johon oletan sen tuovan vastauksen, on: ”Teemmekö oikeita asioita suhteessa tavoitteeseemme?” Toteutan Google-ympäristön valinnassa EAST-periaatteesta (Behavioural Insights Team 2014) helppoutta ja oikea-aikaisuutta. Ryhmältä säästyy uuden työkalun opetteluun vaiva, ja oikea-aikaisuus toteutuu ryhmän yhteisen kokoontumisen kautta. Kun kaikki ovat yhdessä, on juuri oikea hetki reflektoida ryhmänä yhteisiä tavoitteita ja kunkin panosta niiden saavuttamiseksi.

Työlista auttaa ennakoimaan tulevaa avun tarvetta ja priorisoimaan tehtäviä asioita. Se voi auttaa huomaamaan ne tehtävät, jotka ovat aikasyöppöjä, mutta eivät edistä mitään erityisen tärkeää. Ajan myötä arviointikyky kehittyy, ja ajankäyttöä on helpompaa arvioida.

Työlistan hyödyt

1. **Työlista on toiminnan kiinne kohta**, jonka sisältöön voi luottaa. Se korostaa yhteisiä tavoitteita.
2. **Kokonaiskuvan näkeminen** saa aikaan tunnetta järjestyksestä. Kaaoksen tunne vähenee.
3. **Työlista vähentää muistin kuormitusta** ja vapauttaa sen muuhun käyttöön. Aivot raskastuvat vähemmän.
4. **Kommunikaatio selkeytyy**, kun jokaisen tehtävät on kirjattu yhteen paikkaan.

Työlistan käyttöohjeet

1. Pitäkää työlista ajan tasalla.
2. Sopikaa listan ylläpidolle vastuuhenkilöt.
3. Käykää lista läpi yhdessä säännöllisesti.
4. Lisätkää työlistalle vain ne asiat, jotka
 - a) ovat tärkeimpiä

b) mahtuvat sinne.

Älkää lisätkö mitään sellaisia töitä, joille ei löydy tekijää.

5. Merkitkää listalle myös toistuvat rutiinityöt ja metatyö, sekä tapaamiset, esityö, valmistelu ja toteutus.
6. Ennakoikaa: täyttäkää työlisterä eteenpäin tulevaisuuteen.

Helsinki Poetry Connection

Hallituksen jäsenten työlisterä 2022

Henkilö	Rooli	Rooliin kuuluvat työt	Omat työt toukokuu	Omat työt kesäkuu
1	puheenjohtaja	kokousten koollekutsuminen, kokousten johtaminen, rahoituksen hankinnan johtaminen, työnjaosta vastaaminen, nimenkirjoitusoikeus	vuosikokouksen suunnittelu ja koollekutsuminen, Tekstin talo ry:n vuosikokous	
2	varapuheenjohtaja	puheenjohtajan sijaisena toimiminen, nimenkirjoitusoikeus	Jenny ja Antti Wihurin rahaston apurahahaku / TEKEMINEN	Alfred Kordelinin säätiön apurahahaku / SUUNNITTELU
3	taloudenhoitaja	veroilmoitukset, palkkioiden maksaminen, yhdistyksen rahaliikenteestä vastaaminen, nimenkirjoitusoikeus	tilinpäätös	Alfred Kordelinin säätiön apurahahaku / SUUNNITTELU
4	sihteeri	kokouspöytäkirjojen laatiminen	toimintakertomuksen viimeistely	

Kuva 6: Osanäkymä työlisterästä. Työlisterälle kirjataan kunkin kuukauden tehtävät.

Työt kirjataan Excel-ohjelmalla luotuun taulukkoon, ja iso näkymä havainnollistaa työn jakautumista ryhmän sisällä. Taulukko on yhdistyksen työlisterä, jossa tehtävät on lueteltu niiden ajankohdan ja tekijän mukaan ruudukkoon. Työlisterä voidaan käydä yhteisesti läpi joka kokouksessa, tarvittaessa videoyhteyden kautta, ja kokouksessa se palvelee koko ryhmää ja toimii keskustelun runkona. Työlisterä ei korvaa kokouksen muistiota, johon yleensä kirjataan tehdyt päätökset, vaan se on operatiivisen toiminnan muistilista.

Taulukossa on kolme saraketta (henkilön nimi, rooli ja rooliin kuuluvat työt) sekä niiden lisäksi yhtä monta saraketta kuin työlisterälle lisätään kuukausia. Kokonaisen vuoden kattavassa työlisterässä on siis 15 saraketta. Kuukausittaisessa kokouksessa voidaan tarkastella ajankohdasta tilannetta katsomalla kuluva kuukauden saraketta, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on oma ruutunsa omalla rivillään. Esimerkkikuva (Kuva 6) näkyvät neljän ryhmän jäsenen ruudut, mutta kun tarkastellaan laajempaa näkymää, on helppo saada yleiskuva siitä, miten työt jakautuvat kuluva kuussa tai pidemmällä aikavälillä. Rooliin kuuluvat työt eivät muutu, sillä ne liittyvät rooliin yhdistyksen hallituksessa, minkä vuoksi tätä saraketta ei ole

tarkoitus muokata, mutta jäsenten omissa ruuduissa olevaa sisältöä voidaan muokata sen mukaan, miten työnjaosta yhteisesti sovitaan. Kun nähdään, että esimerkiksi puheenjohtajalle kasautuu tietystä kuussa paljon tehtäviä, voidaan yhdessä tarkastella niitä lähemmin ja siirtää osa tehtävistä toisille. Rooliin kuuluvien vakiotehtävien esilläolo muistuttaa siitä, kuinka paljon henkilöllä on jatkuvia tehtäviä. Kun yhdistysvuosi on lopuillaan ja halutaan tehdä yhteen-
vetoa, työlista auttaa näkemään, miten työnjaossa on onnistuttu ja mikä kaippaa vielä kehittämistä. Työlistan yhteinen ylläpitäminen voi siis tasata työkuormaa ja parantaa kommunikatiota, mutta lisäksi se helpottaa tiettyjä kerran vuodessa toistuvia tehtäviä, kuten toimintakertomuksen laatimista. Useimmille vuoden mittaisen ajanjakson hahmottaminen ei ole kovin helppoa, ja ajatusvinoumien ansiosta muistamme helpommin meille tärkeät asiat ja painotamme lähiaikoina tapahtunutta. Työlista toimii muistin apuna ja vähentää aivojen kuormitusta sekä auttaa kiertämään ajattelun vinoumia.

Jokaisen oman jokapäiväisen työn tukemisessa voi soveltaa Rick Pastoorin (2022) ohjeita:

1. **Töiden tunnollinen sijoittaminen kalenteriin.** Jokaisella hallituksen jäsenellä on tietenkin omat kalenterinsa, mutta myös yhteisellä työlistalla on tärkeä rooli. 30 minuuttia pidemmän ajan vievät työt lisätään kalenteriin, mutta lyhyemmät kunkin omaan tehtävälistaan tai osaksi isompia kokonaisuuksia.
2. **Prioriteettien suodattaminen.** Prioriteetit kannattaa sopia yhdessä muun ryhmän kanssa, esimerkiksi kuukausittaisessa kokouksessa. Kukin ryhmän jäsen voi omalla kohdallaan käyttää Eisenhowerin matriisia, jossa työt luokitellaan neljään kategoriaan sen mukaan, kuinka tärkeitä ja kiireellisiä ne ovat (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 98-99).
3. **Systeemi 1:n ja 2:n toiminnan tiedostaminen** auttaa keskittymisessä hankalampiin tehtäviin
4. **Käytännön keinojen hyödyntäminen.** Vähiten kiinnostavat työtehtävät kannattaa tehdä ensimmäisinä, keskenään samankaltaisia työtehtäviä voi niputtaa, työn kellottaminen ja häiriöiden eliminointi auttaa keskittymään.

Päivän vireimpien tuntien käyttäminen vapaaehtoistyöhön ei usein ole mahdollista, joten on kannattavaa ottaa käyttöön muita keinoja työn helpottamiseen ja järjestelyyn.

Luvussa 2 esitellyt vinoumat ja harhat vaikuttavat ajatteluun käytännössä joka tilanteessa. Työlistan konkreettisuus ja objektiivinen tieto auttavat havaitsemaan niiden vaikutuksen. Saatavuusheuristiikka saa aikaan sen, että voimakkaat kokemukset ja itselle merkitykselliset asiat painuvat mieleen muita helpommin, ja siksi se voi vaikuttaa arvioon oman työn määrästä ja frekvenssistä väärin. Vastaavasti vahvistusharha saa meidät kritikoimaan omia toimiamme vajavaisesti. Bounded awarenessin ansiosta muistamme tapahtumista vain osan, ja duration neglect saa aikaan sen, että arvioimme tehtäviin kuluvan ajan virheellisesti emmekä

välttämättä huomaa, että välttelemme kiihkeästi asioita, jotka koemme epämiellyttäväiksi. Vertailu toisiin saa aikaan kilpailuasetelman rakentumista, millä on vaikutuksensa kokonaiskuvan hahmottamiseen.

Työlistan käytössä hyödynnetään myös luvussa 3 esiteltyjä vaikuttamisen keinoja: auktoriteetti (ryhmän johtajat tai muut auktoriteettina koetut jäsenet näkevät työn etenemisen); sosiaalinen paine (ryhmätyön roolit ovat paremmin esillä ja etenemistä seurataan yhdessä, joten jälkeen jäämisen tai tekemättä jättämisen houkutus pienenee); sekä johdonmukaisuus (lista ja kunkin työpanos käydään läpi vähintään kuukauden välein).

Työlistan käytöllä pureudutaan motivaatiota vähentävistä asioista erityisesti työn epätasaiseen jakautumiseen, aikataulujen pitämättömyyteen, jaksamisvaikeuksiin, puutteellisiin prosesseihin sekä siihen, että alkuinnostuksen jälkeen työ jää tekemättä (Kuva 5. Ryhmän haasteet).

Haastatteluissa selvisi lisäksi, että suurin osa haastatelluista mielsi itsensä johtamisen enimmäkseen työn aikatauluttamiseksi. Oman työn johtaminen tapahtuuakin varmasti suureksi osaksi tiedostamattomasti ja automaattisesti, ja kalenterin käyttö on loogisin, ensimmäinen kiinnekohta oman tekemisen järjestelemiseen. Johtamisessa on kyse ennen kaikkea valintojen tekemisestä, ja niinpä itsen johtaminenkin on viisaiden valintojen tekemistä. Energian on tarkoitus riittää kaikkeen tarvittavaan, mikä vaatii oman toiminnan ohjausta, suunnittelua, seuranta ja arviointia. Kyseessä ei ole pelkästään tehokkuuden tavoittelu, vaan myös hyvinvoinnin, mikä on hyvä ottaa huomioon erityisesti vapaaehtoistyöhön liittyen, sillä vapaaehtois-työtä tehdään usein vapaa-ajalla. Ajan on tarkoitus riittää työn lisäksi työstä irrottautumiseen, palautumiseen ja muuhun elämään. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 32-33). Toisille vapaaehtoistyö on tätä muuta elämää tai työstä irrottautumista.

Tärkeää on myös tunnistaa omat tunteet ja reaktiot sekä osata säädellä niitä. Tämä on osa itsen johtamista. Näin omat tarpeet ja voimavarat osaa itse määritellä ja reagoida kenties jo ennalta kuormittaviin ajanjaksoihin ennakoimalla työn määrää ja päättämällä, missä kaikessa aikoo olla mukana. Omien vahvuuksien tunteminen antaa tilaa löytää ne asiat, jotka tuovat positiivisia kokemuksia omasta pystyvyydestä. Kyvykkyyden tunne lisää hyvinvointia ja vahvistaa jaksamista. Hyvä työkalu hyvinvoinnin vahvistamiseen ja motivaation ylläpitämiseen on palautteen saaminen. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 34-35 ja 37-39) Palautteen antaminen kannattaakin lisätä yhteisön rutiineihin ja toteuttaa tätä rutiinia myötätunnon hengessä ja hyväksyvässä ilmapiirissä. HPC:n vahvuuksiin kuuluu inklusiivinen ja yhteisöllinen ilmapiiri, jota tässä ehdottomasti on syytä hyödyntää osana rakentavaa palautteenantokulttuuria.

Prosesseilla etsitään automatisoituvien rutiinien etuja, ja toistuvina niiden toimintaa ja tehokkuutta voidaan arvioida ja kehittää ja automatisoituminen voi auttaa säästämään aikaa ja vaivaa. Automatisoitumisen riskejä ovat virheet, joita syntyy, kun toiminta lakkaa olemasta

kokonaan tietoista (Saariluoma 2002, 33) sekä kognitiivisten vinoumien aiheuttamat virheet tilanteen arvioinnissa. HPC:ssa rutiinia tarvitaan muun muassa tapahtumatuotannon eri vaiheissa, verkostojen ylläpidossa ja sosiaalisten suhteiden hoitamisessa, taloudenhoidossa, rahoituksen hankkimisessa ja viestinnässä, siis suunnilleen kaikessa yhdistyksen toimintaan liittyvässä työssä. Vaikka osa näistä onkin luokiteltavissa asiantuntijatyöksi, on niiden hoidossa mahdollista kehittää hyödyllisiä rutiineja. Uudistamisessa on kuitenkin edettävä maltillisesti eikä muutosvauhti saa olla liian kova, jottei menetetä harjoiteltujen rutiinien tuomia hyötyjä. Uuden opettelu ja uusien taitojen soveltaminen työhön on myös paljon hitaampaa kuin vanhan tavan mukaan toimiminen. Uuden opettelu on syytä tehdä riittävän hitaasti, jotta se olisi hyödyllistä, sillä työmuistin kapasiteetti on rajallinen. (Saariluoma 2002, 33 ja 41)

Yhdistyksellä on jo jonkin verran työn prosessimaisuuteen suuntaavia työkaluja käytössään. Hallituksen jäsenet ovat kirjoittaneet muistilistoja, joiden avulla tietyt työtehtävät onnistuvat helpommin, kuten esimerkiksi vakiintuneen konseptin mukaisen klubin tuottaminen. Auki kirjatut muistilistat ovat tärkeitä myös siksi, että yhdistyksen hallitus vaihtuu noin vuoden välein ainakin osittain ja uudet jäsenet voivat materiaalien avulla opiskella työn perusteita. Tällä hetkellä käytössä oleva Tapahtumatuottajien tietopankki ja sen sisältämät tarkistuslistat ovat tästä esimerkkejä (tapahtuman markkinoinnin tarkistuslista ja esteettömyyden tarkistuslista). Tapahtumaraportomaatti eli täytettävä verkkolomake taas on yhdistyksen tapakerätä tietoa järjestämiensä tapahtumien kävijämääristä, sujuvuudesta ja open mic -esiintyjien määristä.

7 Johtopäätökset

Suomalaisia yhdistyksiä pyörittää pääasiassa suuri määrä vapaaehtoisia työntekijöitä, ja yhdistykset ovat tärkeä osa maan sosiaalista ja taloudellista rakennetta. Ne tarjoavat vapaa-ajan aktiviteetteja, sosiaalista kanssakäymistä, mahdollisuuksia oppia ja opiskella sekä työskennellä tärkeiden asioiden parissa. Yhdistykset tukevat muita yhteiskunnan rakenteita niin sotealalla, taiteessa ja kulttuurissa, uskonnollisessa toiminnassa, lasten harrastustoiminnassa, nuorisotyössä kuin liikunnassakin. Ne tarjoavat mahdollisuuksia vaikuttaa ja toimia vapaassa yhteiskunnassa, minkä vuoksi niiden toiminnan tukeminen on tärkeää. Yhdistyksissä on mahdollista käyttää samanlaisia työkaluja kuin yritysmaailmassakin ja saavuttaa sopivasti hyötyjä tehokkuuden kautta menettämättä kuitenkaan harrastusluonteisuutta ja vapaaehtoistyölle ominaista kiireettömyyttä. Toivon, että toiminnan kehittämisehdotukseni edistää Helsinki Poetry Connectionin työtä tukemalla yhdistyksen toimintarutiineja ja tiedonkulkua, ja suhtaudun toiveikkaasti myös siihen, että opinnäytetyössä esittämilläni näkökulmilla ja ratkaisuehdotuksilla voin tarjota tukea työn sujuvuudelle myös muissa samankaltaisissa yhdistyksissä tai vapaaehtoistyötä tekevissä ryhmissä. Vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudesta on kirjoittanut mm. Petri Toikkanen julkaisussa Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa (Hirvonen ja

Puolitaival 2018), ja hän esittää, että suomalaisissa yhdistyksissä käytetään erityisen paljon energiaa hallinnollisiin rutiineihin ja että se on harvoin mieluisaa: ”Pakollisen järjestöbyrokratian pyörittämisestä ei juuri kukaan saa iloa.” Vapaaehtoistoiminnan täytyy kuitenkin olla mukavaa ja antoisaa, jotta sitä jaksetaan tehdä, joten ”kivan” tekemisen määrä on syytä maksimoida. Tähän saadaan vauhtia prosessien parantamisesta tietoteknisten ratkaisujen avulla (Hirvonen ja Puolitaival 2018, 34-36).

Opinnäytetyön lähtökohta on motivaation merkityksessä. Haastattelujen alkuperäinen ajatus liittyy nimenomaan motivaation rooliin vapaaehtoisessa yhdistystyössä sekä johtamisen ja ryhmädynamiikan merkitykseen. Lähtökohtani oli, että nimenomaan motivaatio on se asia, jota tukemalla voidaan vaikuttaa työn tuloksiin ja kokemukseen työstä. Luonnollisesti ajattelen, että johtamisella ja ryhmädynamiikalla on siinä myös tärkeä asemansa. Ajatteluni lähti liikkeelle paljolti Saariluoman (2003) esittelemästä asetelmasta, jossa tarpeet ja niiden täyttyminen vaikuttavat tunteisiin ja tätä kautta motiiveihin ja motivaatioon (Saariluoma 2003, 63-64). Koska johtamiseen liittyvä näkökulma on myös työssä läsnä, kiinnitin tässä erityisesti huomiota emotionaaliseen kokemukseen ja siihen, miten se liittyy koettuun motivaatioon tehdä vapaaehtoistyötä. Asettelin kysymykset haastattelussa siten, että vastaajalla oli mahdollisuus tulkita ne haluamallaan tavalla ja kertoa avoimesti ja johdattelematta oma kokemuksensa, jolloin emotionaalisen kokemuksen ilmaisu on luontevampaa. Huolimatta siitä, että tämä tarpeesta kumpuava, emotionin kautta motiiveihin vaikuttava yhteys on oletuksena työssä läsnä, kiinnitin työn edetessä huomioni toiseen näkökulmaan. Koettu motivaatio on merkittävä ja mielenkiintoinen vaikutin työn tekijän ratkaisujen taustalla, mutta ryhmän ja sen kokonaistoimintakyvyn kannalta motivaation pitkäjänteinen johtaminen, ei siis pelkkä herättäminen, vaikuttaa tärkeämmältä. Se on myös asia, johon voin tarjota opinnäytetyökontekstiin sopivan, käytännöllisen kehittämisehdotuksen. Hallituspaikka yhdistyksessä on luottamustehtävä, joka edellyttää vastuun kantamista ja sovittujen tehtävien loppuun saattamista. Yhdistyksen toimintaa ei kannata kasvattaa, ellei toimeenpanokyky vastaa sitä kapasiteetiltaan. Helsinki Poetry Connectionin hallitus otti siksi kiinnostuneena vastaan ajatuksen opinnäytetyöstä, jonka kysymyksenasettelu pureutuu olemassa oleviin haasteisiin, ja osallistui innokkaasti haastatteluihin ja yhteisiin keskusteluihin.

Kehittämisehdotukseni käyttöönoton myötä Helsinki Poetry Connectionin hallitus voi pysyä paremmin selvillä omista ja toistensa vastuista ja aikatauluista sekä työn jakautumisesta ryhmässä. Vuosikellomaisen työlistan käyttö on ryhmälle uutta, joten sen käyttöä on syytä seurata ryhmän kesken ja kerätä palautetta kokemuksesta: miten työlista on lisännyt avoimuutta ja kommunikointia ryhmässä? Onko se auttanut työtä jakautumaan tasaisemmin? Koska työn tasaisempi jakautuminen ja informaation kulku ovat kehittämiskohteen keskiössä, niitä voi myös jatkokehittää. Tarvitaanko esimerkiksi kiertävä ylläpitovastuu, tai tarjoaako työlistan käyttö muuta tapaa jakaa johtajuutta ryhmän sisällä? Entä miten hallinnoidaan yhdistyksen jäsenten kanssa tehtävää työtä ja muuta sellaista tekemistä, jossa työhön tulee mukaan

ydinryhmän ulkopuolisia henkilöitä? Loppuvaiheen reflektiokeskustelussa (Moberg, 2022) työlista koettiin tarpeelliseksi ehdotukseksi, jonka käyttöä kannattaa testata hallituksessa siten, että vastuu katsauksen läpiviemisestä on kiertävä. Esille kuitenkin nousi huoli siitä, että vaikka työkalu olisi hyvä, on vapaaehtoistyössä aina mahdollisuus siihen, että ryhmän jäsenet jättävät työnsä tekemättä. Tämä on työn organisoinnista erillinen kysymys, mutta työlistan käytöllä voi olla mahdollista lisätä tietoisuutta yhteisen työn määrästä ja nimenomaan sen yhteisyydestä sekä tietenkin sen tasapuolisesta jakautumisesta, mikä ohjaa kaikkien ajatuksia kohti kysymystä: kuka työn tekee ja kuka vie lukuisat hyvät projekti-ideat loppuun? Oman työn johtamiselle jää vapaaehtoistyössä hyvin vähän aikaa samoin kuin kehittämistyölle, minkä vuoksi käytäntöjen hiomiselle on jatkuvasti tarvetta. Yhdistyksen toiveena on ottaa työlista käyttöön ja säilyttää sitä sellaisessa paikassa, joka on kaikille helposti saatavilla.

Helsinki Poetry Connectionin hallituksen avoimet kommentit kehitysehdotuksesta eli työlistan käytöstä (Helsinki Poetry Connection 16.5.2022):

”Nykyisellään meillä on vain epämääräinen lista jäsenten tehtävistä.”

”Työlista auttaa ennakoinnissa. Varsinkin yhdistystyön alussa tarvitsee paljon ohjeita, ja ennakointi on tärkeää.”

”Eryteisesti uusi hallitusjäsen kaipaa työlistan kaltaista tukea.”

”Aiomme tehdä työlistan avulla uudelle hallitukselle jo valmiita tehtäviä ja jaamme töitä enakkoon. Tehtävänkuvat kirjoitetaan auki uudelle hallitukselle.”

”Tätä ei kannata ’ylitää’ jotta jää tilaa luoville sivupoluille. Toimintaa ei kannata suunnitella etukäteen liian tiiviiksi.”

”Yhdistyksen hallitukseen ei voi vain tulla katsomaan toimintaa, vaan kaikkien panosta tarvitaan. Siihen tämä (työlista) auttaa.”

”On hyvä, jos on selkeästi määritelty, kuka tekee mitkäkin työt. Kukin voi myös profiloitua johonkin tiettyyn työhön ja kehittyä siinä.”

”Hallitustyöstä voi suunnitella ottavansa itselleen sen verran kuin jaksaa, osaa ja pystyy.”

”Työlista auttaa niitä, jotka eivät tiedä mitä tehdä.”

Työlistan kaltaisia työvälineitä on käytössä kaikkialla. Projektinhallinnassa vuosikellot ja kalenterit ovat perustason työvälineitä useimmissa työyhteisöissä. Uutta kuitenkin on työlistan kaltaisen, systemaattisen kirjaustyökalun käyttöyhteys. Koska kulttuurialan vapaaehtoistyö on kontekstina hyvin erilainen kuin liike-elämä, on hedelmällistä tuoda yhteen nämä kaksi

erilaista maailmaa: taiteilijavetoinen vapaaehtoistyö ja työ markkinavetoisessa yrityksessä. Kulttuurialan vapaaehtoistyötä tekevät tyypillisesti, kuten myös tämän opinnäytetyön tapauksessa, taiteilijat tai harrastajataiteilijat, joiden vahvuuksia ovat intuitiivisuus, uuden luominen, ideointi ja emotioherkkyys, kun taas liike-elämässä tyypillisesti painottuvat järjestelmällisyys, taloudellisuus, rationaalisuus ja tavoitekeskeisyys. Kehitysehdotuksen voikin nähdä siten, että voitontavoittelun ohjaamassa yritysmaailmassa tehokkaampaan operatiiviseen johtamiseen käytetyn tyyppinen työkalu otetaan sovelletusti käyttöön vapaaehtoistyössä, jonka tavoitteet ovat erilaiset (kulttuurielämän rikastaminen, taiteelliset tavoitteet). Yhteinen maaperä on olemassa, ja tuolla maaperällä myös ongelmat ovat samankaltaisia. Ne liittyvät ihmisten johtamiseen, kommunikointiin ja ryhmän toimintaan sekä siihen, kuinka alkuinnostuksesta päästään pitkän matkan päässä siintävään tavoitteeseen ilman turhaa stressiä ja ajanhukkaa. Tätä voi kutsua tehokkuudeksi, ja vaikka sanalla voi olla paperinmakuinen kaiku, sen merkitys on tässä synonyymi säästäväisyydelle. Kun ryhmän voimavaroja ohjataan oikein, niitä säästyy enemmän sekä sellaisiin tehtäviin, joilla on selkeä tavoite, että myös luovaan työskentelyyn, jolle on ominaista kiireettömyys, leikinomaisuus ja ilo. Silloin päästään oikeiden asioiden äärelle.

Siteeraten yhdistyksen perustajaa Harri Hertelliä, lopuksi tervehdys: Dägä dägä!

Lähteet

Painetut

Bazerman, M. H. & Moore, D. A. 2017. Judgment in managerial decision making. 8. painos. Hoboken, NJ: Wiley Custom.

Behavioural Insights Team (Great Britain). 2014. EAST: Four simple ways to apply behavioural insights. Lontoo: Behavioural Insights Ltd.

van den Bos K., Wilke H.A.M. & Lind E.A. When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998;75(6):1449-1458. doi:10.1037/0022-3514.75.6.1449

Boyatzis, R. E., Smith, M. & Van Oosten, E. 2019. *Helping people change: Coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Boston: Harvard Business Review Press.

Cialdini, R. B. 1993. *Influence: The psychology of persuasion*. Rev. ed. New York: Morrow.

Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat: Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Jyväskylä: Docendo.

Grant, A. M. 2013. *Give and take: A revolutionary approach to success*. New York, NY: Viking.

Hallamaa, J. 2017. *Yhdessä toimimisen etiikka*. [Helsinki]: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Kahneman, D. 2012. *Thinking, fast and slow*. Lontoo: Penguin Books.

Kuusela, P. 2002. *Sosiaalipsykologian maailmanhypoteesit: Tieteenalan historia ja sosiaalisen konstruktionismin muodot*. Helsinki: Oy Unipress Ab.

Lange, I., Järvinen, K. & Järvinen, K. 2019. *Pelko pois: Kohti rohkeaa johtamista*. Helsinki: Alma Talent.

Lyytinen, N. & Pääkkönen, S. 2022. *Ole oma pomosi: Virtaa työhön ja vapaalle*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Manninen, M. 2020. *Hyvät aiheet: Miksi autamme ja mitä siitä seuraa?* [Jyväskylä]: Kustannusosakeyhtiö Atena.

Martikainen, J. 2012. Älä usko kaikkea mitä ajattelet: Miten, miksi ja milloin aivosi johtavat sinua harhaan? Helsinki: Talouspsykologia.

Parvinen, P. & Pyykkö, M. 2020. Vaikuttaminen ja manipulointi. Docendo.

Pirttilä-Backman, A., Lahikainen, A. R., Suoninen, E. & Ahokas, M. 2010. Arjen sosiaalipsykologia. Helsinki: WSOYpro.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Saariluoma, P. 2003. Ajattelu työelämässä: Erehdyksistä mahdollisuuksiin. Helsinki: WSOY.

Sharot, T. 2018. The influential mind: What the brain reveals about our power to change others. Paperback edition. Lontoo: Abacus.

Sinek, S. 2009. Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Lontoo: Portfolio

Tiittula, L. & Ruusuvoori, J. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Haastattelu : tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, pp. 22-56.

Tiuraniemi, J. 1993. *Yksilö, ryhmä, organisaatio: Sosiaalipsykologian perusteita*. 2. korj. p. Turku: Turun yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Baumann, N. & Kazén, M. & Quirin, M. & Koole, S. (2018). Why people do the things they do: Building on Julius Kuhl's contributions to the psychology of motivation and volition.

https://www.researchgate.net/publication/318876607_Why_people_do_the_things_they_do_Building_on_Julius_Kuhl's_contributions_to_the_psychology_of_motivation_and_volition Luettu 23.1.2022.

Benson, B. 2016. Cognitive bias cheat sheet.

<https://betterhumans.pub/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18> Luettu 14.11.2021.

Helsingin kaupungin ylläpitämä tietosivusto InfoFinland.

<https://www.infofinland.fi/fi/elama-suomessa/vapaa-aika/yhdistykset> Luettu 18.10.2021.

Helsinki Poetry Connection ry:n toimintakertomus 2020.

<https://www.helsinkipoetryconnection.fi/wp-content/uploads/2021/03/HPC-Toimintakertomus-2020.pdf> Luettu 18.10.2021.

Hinnosaar, M., & Hinnosaar, T. (2012). Authority Bias.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30169627/wikipedia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1643054728&Signature=QH-1f2l-EFvi-YL7hTPNl6Rnko3jL6DOP-MYin9oOgwRit92LZcuKga0gM1O3Ya78Azbs4JJsOtR3CJHV8tMcauYn-to0ZQF45Rgd74cQKkXYlq4uGM9evUfYihrNmyL3oEtIyo0b5iBE72Kzql1uF4xTOG9HC9XTh-DXRYl7Lq3hiFpFPkppEkk4bp4nll7tmCVrIBISPF-m319xqpXPax-BZFeno8E-VlgA96K3bdCSFuUsKRF82id-EO-GYnmWxuY-vtr9VJ8vLy0Wu2oW5RUN4k4O-BiPM0ubxayfNiIl2plB8auaj8ALNMFyOoBhJu1ZpyZWaDy7-d6GtbKa8ow_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA Luettu 26.1.2022.

Hirvonen, S. & Puolitaival, S. 2018. Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Kansalaisareena.

Juhila, K. 2021. Teoksessa Vuori, J. (toim.): Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 6.5.2022.

Kavonius, P. 2003. Intuitiivisen päätöksenteon virheitä ja vääristymiä. *Tieteessä Tapahuttu*, 21(8). Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/tt/article/view/57263>

McLeod, S. 2017. The Milgram Shock experiment. SimplyPsychology.org

<https://www.simplypsychology.org/milgram.html>

Miettinen, T. 2017. Richard Thaler - käyttäytymistaloustieteen uranuurtaja. Kansantaloudellinen aikakauskirja 113. vsk. 4/2017.

https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/12/LOW3_30616645_KAK_sisus_4_2017_176x245-1-86-93.pdf Viitattu 16.11.2021.

Patentti- ja rekisterihallituksen internetsivut.

<https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html> Viitattu 18.10.2021.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan!: Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Pastoor, R. & Kauppila, S. 2022. Grip: Miten hallitset viikkoasi, vuottasi, elämäsi. Otava.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 6.5.2022.

Thaler, R. H. 2000. "From Homo Economicus to Homo Sapiens." Journal of Economic Perspectives, 14 (1): 133-141. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.14.1.133> Viitattu 19.11.2021.

Julkaisemattomat

Helsinki Poetry Connection 2021. Helsinki Poetry Connectionin hallituksen jäsenten haastattelut ja haastattelujen litteroidut aineistot 30.11.-15.12.2021. Helsinki.

Helsinki Poetry Connection ry:n toimintakertomus 2021-2022. Helsinki. Helsinki Poetry Connection 2022. Tulostettu 10.4.2022.

Helsinki Poetry Connection ry:n toimintasuunnitelma 2023. Helsinki Poetry Connection 2022. Tulostettu 10.4.2022.

Opinnäytetyöhön liittyvään kehitysehdotukseen liittyvä palautekeskustelu Helsinki Poetry Connectionin hallituksen jäsenten kanssa 16.5.2022. Helsinki Poetry Connection 2022. Helsinki.

Moberg, K. 2022. Puheenjohtajan haastattelu 9.5.2022. Helsinki Poetry Connection. Espoo.

Kuviot

Kuva 1. Motivaatiota ja tahtoa ruokkivia ja uhkaavia tekijöitä	29
Kuva 2. Tärkeimmät syyt vapaaehtoistyön tekemiseen HPC:ssa	37
Kuva 3. Ryhmän johtajan johtamistavan luonnehdintaa	41
Kuva 4. Ryhmän eri vahvuudet	44
Kuva 5. Ryhmän haasteet	44
Kuva 6. Osanäkymä työlistasta. Työlistalle kirjataan kunkin kuukauden tehtävät	49

Taulukot

Taulukko 1. Miten heuristiikat vaikuttavat ja miten ne voivat vaikuttaa käytännössä yhdistystyössä	15
Taulukko 2. Cialdinin (1993) ja Parvinen&Pyykön (2020) esittämät vaikuttamisen keinot ja esimerkkejä niiden käytöstä.	19
Taulukko 3. Ryhmän kehittymisen vaiheteoria (Tuckman 1965) esimerkein.	26
Taulukko 4. Vallan tyypit French&Ravenin mukaan (Pirttilä-Backman, Lahikainen, Suoninen & Ahokas 2010, 202-205) ja esimerkkejä niiden käytöstä yhdistystyössä.	27
Taulukko 5. Motivaatiota vähentävät asiat ja työkalut ongelmien ratkaisemiseksi	39

Liitteet

Liite 1: Kirje haastatteluun kutsutulle	63
Liite 2: Haastattelukysymykset	64

Liite 1: Kirje haastatteluun kutsutulle

Hyvä HPC:n hallituksen jäsen,

opinnäytetyöni tekeminen Laurea Ammattikorkeakoulun tradenomi yamk -koulutusohjelmassa etenee. Kiitos kun osallistut opinnäytetyöhöni liittyvään haastatteluun! Haastattelen mahdollisimman monta hallituksen jäsentä saadakseni mahdollisimman laajan otannan. Varaan haastattelulle aikaa tunnin, mutta se saattaa olla lyhyempikin. Sinun ei tarvitse valmistautua. Kysymykset koskevat työtäsi HPC:n hallituksessa ja henkilökohtaisia kokemuksiasi ja näkemyksiäsi siihen liittyen. Käsittelen vastaukset anonymieinä eli vain minä tiedän, kuka on vastannut mitään, eikä sinun henkilötietojasi mainita opinnäytetyössä. Kiitos tuestasi!

Terveisin Outi-Ilmuusia Parviainen

Opiskelija, Laurea Ammattikorkeakoulu

Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä, Tradenomi, yamk

Liite 2: Haastattelukysymykset

Teema 1, Yksilön motivaatiotekijät

1. Miksi haluat tehdä vapaaehtoistyötä tässä yhdistyksessä?
2. Kuinka motivoitunut olet tekemään vapaaehtoistyötä tässä yhdistyksessä?
3. Mikä sinua motivoi yhdistystyöhön?
4. Mikä vähentää motivaatiasi työhön?

Teema 2, Kysymykset johtamisesta

5. Millaisena koet ryhmän johtajan johtamistavan?
6. Miten johdat itseäsi ja omaa vapaaehtoistyötäsi?

Teema 3, Ryhmässä vaikuttaminen

7. Kuinka vaikutusvaltaiseksi koet itsesi verrattuna muihin ryhmäläisiin?
8. Millaisia vaikuttamisen keinoja sinä ja muut käytätte ryhmässä?

Teema 4, Ryhmädynamiikka

9. Millaista ryhmän keskustelu ja kommunikointi on?
10. Mitkä ovat tämän ryhmän vahvuudet?
11. Mitkä ovat ryhmän haasteet?