

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

JOHTAMISEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON JÄRJESTÖTOIMINNASSA

Case: Kuopion Tradenomiopiskelijat ry

TEKIJÄ Annika Väänänen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Annika Väänänen			
Työn nimi Johtamisen vaikutus motivaatioon järjestötoiminnassa			
Päiväys	17.4.2023	Sivumäärä/Liitteet	68/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion Tradenomiopiskelijat ry			
Tiivistelmä Tämä opinnäytetyö käsitteli johtamisen vaikutusta motivaatioon järjestötoiminnassa. Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia millainen merkitys ja vaikutus järjestötoiminnassa toteutetulla johtamisella on yhdistyksessä toimivien henkilöiden motivaatioon, ja sen kautta tarjota toimeksiantajalle tutkimuspohjainen tieto ja siitä pohjusetut kehitysideat johtamisen tueksi. Opinnäytetyö oli jaettu teoria-, tutkimus- ja pohdintaosuuteen. Teoriaosuudessa paneuduttiin yhdistystoiminnan, johtamisen ja motivaation käsitteisiin, joiden avulla aihetta selitettiin tarkemmin. Teorian lähteissä oli käytetty erilaisia digitaalisia ja painettuja lähteitä. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisesti, puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntämällä. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin toimeksiantajan neljä entistä toimijaa, jotka olivat toimineet puheenjohtajan ja/tai hallituksen jäsenen roolissa. Haastattelut suoritettiin haastateltavan mukaan joko kasvotusten tai etäyhteydellä videon välityksellä. Haastattelujen tarkoituksena oli kuulla heidän näkemyksiänsä ja kokemuksia opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Pohdinnassa kävi ilmi myös työn tekijän omat kokemukset organisaatiossa johtamisesta. Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että johtamisella oli vaikutusta motivaatioon. Eritoten vaikutusta oli sillä, millaisia ominaisuuksia ja taitoja puheenjohtajalla oli. Suurimmiksi tekijöiksi nousivat puheenjohtajan ihmisseläheisyys sekä erilaisuuden ymmärtäminen ja huomioiminen. Myös puheenjohtajan omalla osaamisella ja jaksamisella oli vaikutus hallituksen toimivuuteen ja sen kautta motivaatioon. Tuloksien ja havaintojen perusteella työstä olisi mahdollista tehdä useampi jatkotutkimus. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa suuremman otannan määrällisenä kyselytutkimuksena. Syvällisemmät jatkotutkimukset voisi toteuttaa tutkimalla järjestötoiminnassa toimivien henkilöiden motiiveja, osaamisen hyödyntämistä ja kuinka vastuujaako sen kautta toteutetaan sekä miten erilaisten ihmisten yhteistoiminta saadaan järjestötoiminnassa onnistumaan. Lisäksi puheenjohtajien jaksamisesta voisi tehdä oman tutkimuksensa.			
Avainsanat Järjestötoiminta, yhdistystoiminta, yhdistys, johtaminen, puheenjohtaja, motivaatio, motiivi			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Annika Väänänen	
Title of Thesis The influence of leadership on motivation in association activity	
Date 17.4.2023	Pages/Appendices 68/2
Client Organisation /Partners Kuopion Tradenomiopiskelijat ry	
<p>Abstract</p> <p>This thesis discusses the influence of leadership on motivation in organizational activities. The primary purpose of the research was to investigate the significance and effect of the leadership implemented in organizational activities on the motivation of the people working in the association. Importantly, a further purpose was to provide the client organization with research-based information and development ideas based on the findings of the thesis project to support the leadership.</p> <p>The thesis was divided into theory, empirical research and reflection. The theory part focused on the concepts of association activity, leadership and motivation, which were applied to explain the topic in more detail. Various digital and printed sources were used in the sources of the theory. The empirical research of the thesis was carried out qualitatively, using a semi-structured thematic interview. The interviewees comprised four alumni of the client, who had acted in the role of chairperson and/or board member. The interviews were conducted for each interviewee respectively either face-to-face or remotely via video. In view of this, the purpose of the interviews was to investigate their views and experiences related to the topic of the thesis. Moreover, in the discussion part the thesis, the author's own experiences of leadership in the organization were explicated.</p> <p>As indicated by the research, it could be concluded that leadership had an effect on motivation. More specifically, the characteristics and skills of the chairperson had a particular impact. The chairperson's closeness to people and understanding and consideration for differences emerged as the most substantial factors. The chairperson's own competence and ability also influenced the functionality of the board and, through that, contributed to motivation.</p> <p>Based on the results and observations, it would be feasible to do more follow-up research on the work. Further research could be carried out as a quantitative survey of a larger sample. More in-depth follow-up studies could be executed by studying the motives of people working in organization activities, the utilization of expertise and how the division of responsibilities is carried out through it, as well as how the cooperation of different people can be facilitated in organization activities. In addition, further research could be conducted into the coping skills of the chairpersons.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Organization activity, association activity, association, leadership, chairperson, motivation, motive</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	YHDISTYSTOIMINTA.....	8
2.1	Yhdistyksen kuvaus.....	8
2.2	Yhdistyksen tehtävät ja toiminta sekä toimintaympäristö	9
2.3	Hallituksen puheenjohtajan tehtävät	10
2.4	Puheenjohtajan ominaisuudet.....	12
2.5	Kuopion Tradenomiopiskelijat ry	13
3	JOHTAMINEN	17
3.1	Yhdistysten johtaminen	17
3.2	Johtamistyylit yhdistyksessä	21
3.3	Erialaisten ihmisten johtaminen	23
3.4	Hyvä johtaminen.....	25
4	MOTIVAATIO	27
4.1	Motivaatioteoriat.....	28
4.1.1	Maslowin tarvehierarkia	28
4.1.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	29
4.1.3	Itseohjautuvuusteoria	29
4.2	Motivaation johtaminen	30
4.2.1	Johtamisen vaikutus motivaatioon	33
4.3	Motivaatio ja sen johtaminen järjestötoiminnassa	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	39
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	39
5.2	Aineiston kerääminen	40
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	42
6.1	Motivaatio	42
6.2	Yhdistystoiminta	43
6.3	Johtaminen.....	46
7	TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	50
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	57
8	POHDINTA JA KEHITYSIDEAT	59
	LÄHTEET	63

LIITE 1: TUTKIMUKSEN HAASTATTELUKYSYMYKSET	65
LIITE 2: LITTEROINNIN ESIMERKIT	66
KUVA 1: Puheenjohtajan tehtävät jaettuna neljään kategoriaan (Loimu 2013, 184).....	11
KUVA 2: Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n logo (Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n kuvapankki).....	14
KUVA 3: Johtamistyylien ryhmittely (Loimu 2005, 133).....	22
KUVA 4: Järjestöjohtajan huoneen taulu (Somerkivi 2011, 77).....	26
KUVA 5: Motivaation eri ulottuvuudet (Jarenko & Martela 2016, 33).....	27
KUVA 6: Maslow'n tarvehierarkia (McLeod 2018).....	28
KUVA 7. Kuvaleike Järjestöt valokeilassa -teoksesta, vapaaehtoistoiminnan timanttimalista (Yeung 2005), jota täydentänyt Lari Karreinen (Lind & Kaunismaa 2022, 27).....	35
KUVA 8: Tutkimuksen kulku.....	41
KUVA 9: Motiivit yhdistystoiminnassa.....	50
KUVA 10: Puheenjohtajan tehtävät ja taidot tutkimuksen perusteella	55
KUVA 11: Hyvä puheenjohtaja	55
KUVA 12: Motivoiva järjestöjohtajuus	56
KUVA 13: Kehitysideat Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:lle	61

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen vaikutus järjestötoiminnassa toteutetulla johtamisella on yhdistyksen hallituksen jäsenten motivaatioon. Aihe opinnäytetyöhön syntyi työn tekijän omasta kiinnostuksesta järjestötoimintaan ja johtamiseen, sekä tarkemmin hänen huomiostaan yhdistyksissä toimivien henkilöiden motivaatioon hänen ollessa mukana järjestötoiminnassa. Hänen huomioidensa mukaan toimihenkilöiden motiivit ja motivaation tasot vaihtelivat, jotka vaikuttivat yhdistyksen kokonaisvaltaiseen toimintaan, osa positiivisesti ja osa haitallisesti. Tästä syntyi idea tutkia, että millainen vaikutus yhdistysten puheenjohtajien tai puheenjohtajistojen harjoittamalla johtajuudella on hallituksen jäsenten motivaatioon ja, että millaista sen tulisi olla, jotta toiminta säilyisi motivoivana ja hyvinvoivana.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kolmeen osa-alueeseen: yhdistystoiminta, johtaminen ja motivaatio. Yhdistystoiminta (tai järjestötoiminta) tarkoittaa vapaa-ajalla harjoitettavaa, vapaaehtoista toimintaa, jossa yksilöt ovat mukana toiminnan tuoman mielihyvän tai jonkun muun, yleensä aineettoman, hyödyn takia (Hinkka & Myllymäki 2016, 15). Yhdistysten ydintehtävät voidaan jakaa kolmeen ydintehtäväkokonaisuuteen, jotka ovat sosiaalinen funktio, vaikuttamisfunktio ja tuotantofunktio. Nämä funktiot voivat esiintyä yhdessä tai erikseen. (Lind & Kaunismaa 2022, 14–17.) Opiskelijajärjestöille on tyypillistä kaikkien funktioiden yhdistyminen. Johtaminen on työssä jaettu yhdistysjohtamisen ominaispiirteisiin, johtamistyyliihin, erilaisten ihmisten johtamiseen sekä hyvään johtamiseen, jossa korostuvat hyvän puheenjohtajan ominaisuudet. Johtaminen ymmärretään työssä sekä ihmisten (leadership) että asioiden (management) johtamisena, koska yhdistyksen toiminnassa toteutuvat molemmat näkökulmat. Motivaatiolla tarkoitetaan halua, tarvetta tai tahtoa tehdä asioita, joka saa ihmisen tekemään asioita ja on keskeinen voima tavoitteiden asettamiselle ja saavuttamiselle (Järvinen 2014, 209). Sen takia se on merkittävä tekijä myös johtajien tunnistaa (Ryan & Deci 2000). Työssä motivaatiota tarkastellaan erilaisten motivaatioteorioiden kautta sekä tutustutaan, miten sitä johdetaan ja miten johtaminen siihen vaikuttaa.

Osa-alueet muodostivat työn tavoitteen ytimen, joita tutkimalla saatiin luotua teoreettinen pohja tutkimukselle. Tutkimusmenetelmänä toimi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen kautta, jotka toteutettiin neljälle järjestötoiminnassa mukana olleelle henkilölle. Haastattelujen teemoina toimivat aiemmin mainitut kolme osa-aluetta, joiden pohjalta luotiin tarkemmat kysymykset. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa, että mikä heitä motivoi järjestötoiminnassa, miten heidän kokemansa johtaminen vaikutti motivaatioon, miten he motivoivat muita, jos he olivat itse olleet johtotehtävässä, sekä millaista johtamisen tulisi olla, jotta se olisi motivoivaa.

Opinnäytetyön tarkoitus on toimia eräänlaisena ohjedokumenttina sen toimeksiantajalle, Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:lle (myöhemmin KuoTra). KuoTra on Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden etua valvova rekisteröity yhdistys, jonka tärkeimpänä tehtävänä on edunvalvonta sen opiskelijoiden opintoihin liittyvissä asioissa (KuoTra 2022 A). Lisäksi KuoTra tarjoaa jäsenistölleen erilaisia etuja ja palveluita, joilla jäsenistön opiskeluvuotia pyritään parantamaan. KuoTra toimii myös Tradenomiopiskelijaliitto TROL ry:n jäsenyhdistyksenä eli yhdistys tarjoaa myös liiton jäsenyyksiä, etuja ja palveluita valtakunnallisesti. (KuoTra C.)

Opinnäytetyö tehdään lähtökohtaisesti yhdistyksen puheenjohtajalle ja hänen työnsä tueksi, koska järjestöistä on suhteellisen vähän tietoa ja tietoa järjestöistä etsivän tulee tehdä paljon omaa rakennustyötä muodostaakseen ymmärrystä järjestöistä ja niiden kentistä (Lind & Kaunismaa 2022, 6). Erityisesti tietoa puuttuu siitä, kuinka johtajat itse kokevat ja näkevät työnsä (Somerkivi 2011, 7). Työn tarkoitus on antaa puheenjohtajalle syvällisempi katsaus johtamiseen ja motivaatioon sekä kehitysideoita parempaan ja motivoivampaan johtamiseen. Tämän avulla hän voi kehittää omaa osaamistaan koko yhdistyksen hyväksi. Oman johtajuuden haltuunotto ja kehittäminen onkin yksi yhdistysjohtajan työn peruspilareista. Tutkimalla ja perehtymällä monipuolisesti johtajuuteen sekä haastamalla omia toimintatapojaan, johtajan itsetuntemus lisääntyy ja hän pystyy kehittymään työssään, ja parhaimmillaan se on järjestölle olennainen menestystekijä. (Somerkivi 2011.)

2 YHDISTYSTOIMINTA

Yhdistystoimintaa harjoitetaan usein vapaa-ajalla ja ilman taloudellista korvausta. Yhdistyksillä voi olla palkallisia työntekijöitä sekä toimihenkilöitä, jotka saavat toiminnastaan korvausta tai joiden kuluja korvataan. Yhdistystoimintaan liitetäänkin usein vapaaehtoisuus ja moni toimija on toiminnassa mukana sen luoman mielihyvän tai jonkun muun, yleensä aineettoman, hyödyn takia. Suomessa on myös perustuslain turvaama yhdistymisvapaus eli yhdistyksiin liittyminen jäseneksi on myös vapaaehtoista. Suomessa yhdistystoiminta juontaa juurensa jo 1700-luvulle ja se on muuttanut muotoaan useasti vuosisatojen aikana. Suomalaiselle kansalaistoiminnalle on tyypillistä, että se järjestäytyy nopeasti yhdistyksiksi, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että yhdistystoiminnan kirjo Suomessa on hyvin monipuolinen. (Hinkka & Myllymäki 2016, 12–14.) Vapaaehtoisuus voi merkitä pitkäaikaista sitoutumista järjestön toimintaan sekä arvoihin, mutta se voi olla myös lyhytaikaista osallistumista yksittäisiin tapahtumiin (Lind & Kaunismaa 2022, 20).

Yhdistystoimintaa toteutetaan myös opiskelijoiden keskuudessa laajasti ympäri Suomen. Näitä yhdistyksiä kutsutaan yleisimmin opiskelijajärjestöiksi tai -yhdistyksiksi. Tällaiset opiskelijoiden vapaaehtoistoimintaan perustuvat järjestöt pyrkivät omalla toiminnallaan edistämään opiskelijoiden asemaa sekä luomaan heille värikkäämpää opiskelijaelämää. Opiskelijoiden luodut järjestöt voivat olla esimerkiksi rekisteröityjä yhdistyksiä ja perustua täysin lakiin tai olla kerhotoimintaa ilman laillista veloitetta. Opiskelijajärjestöä käsitellään myöhemmin tässä työssä, luvussa 2.5.

2.1 Yhdistyksen kuvaus

Yhdistys tarkoittaa useiden henkilöiden yhteisten tarkoituksien toteuttamista varten luotua, pysyvää yhteenliittymää (Suomisanakirja 2022). Sanoja järjestö ja yhdistys käytetään paljon toistensa synonyymeina, joskin niissä on pieniä eroja; järjestöllä viitataan usein kansalaisyhteiskunnan toimijoihin, kun taas yhdistys on hallinnollinen termi (Suomen Nuorisovaltuustojen liitto, julkaisuaika tuntematon). Järjestö määritellään seuraavalla tavalla; ”pienempiin yksikköihin jakautuva, henkilöiden tai yhteisöjen määrätarkoitusta varten muodostama yhtymä, organisaatio”. Järjestöt on nähty perustuvan enemmän muodollisille suhteille, kun yhdistys voidaan ymmärtää olevan enemmän ihmisten väliselle kohtaamiselle ja keskinäiselle vuorovaikutussuhteille perustuvaa toimintaa. Järjestön ominaisuuksiksi voitaisiin siten mieltää erilaiset jäsenyyskriteerit, suhteellinen riippumattomuus yksilöistä sekä tavoitteelliset päämäärät, jotka ovat riippumattomia jäsenten motiiveista. Vastakkainasetteluna yhdistys olisi siten vuorovaikutteisempi, välittävämpi ja henkilökohtaisempi. Yhdistys ja järjestö määrittyvät kuitenkin molemmat ihmisten tai heidän muodostamien yhteisöjen tavoitteellisiksi organisaatioiksi. (Lind & Kaunismaa 2022, 7.) Usein puhutaankin järjestökentästä, jota ohjailee yhdistyslaki (PRH 2022). Yhdistyslaki määrittelee järjestöorganisaation piirteiksi hallinnollisen itsenäisyyden, toiminnan yleishyödyllisyyden, vapaaehtoisen jäsenyyden sekä periaatteen, jonka mukaan järjestö ei saa jakaa taloudellista voittoa osakkailleen eli jäsenilleen. Lisäksi laki määrittelee, että yhdistyksen tulee säännöissään määritellä sen tarkoitus ja toimintamuodot, päätöksentekomenettely sekä hallinnolliset toimintaperiaatteet. (Lind & Kaunismaa 2022, 7.) Yhdistyksen voi perustaa yhteisen tarkoituksen toteuttamiseen, kunhan tarkoitus on hyvien tapojen ja lakien mukainen (Suomen Nuorisovaltuustojen liitto, julkaisuaika tuntematon).

Yhdistyksen perustamiseen tarvitaan vähintään kolme perustajaa, jotka ovat 15 vuotta täyttäneitä. Nämä kolme perustajajäsentä allekirjoittavat perustamiskirjan, joka liitetään perustamisilmoitukseen. Perustamisilmoitus lähetetään Patentti- ja rekisterihallitukselle, joka siten hyväksyy ja rekisteröi yhdistyksen, jonka jälkeen lähettää rekisteriotteen yhdistykselle. (PRH 2022.) Yhdistys on tämän jälkeen virallisesti rekisteröity yhdistys (ry). Yhdistyksen säännöistä tulee käydä ilmi muun muassa sen nimi, kotipaikka, tarkoitus ja toimintamuodot, hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien lukumäärä sekä toimikausi. Muita asioita ovat myös tilikausi ja yhdistyksen koolle kutsuminen. (Yhdistyslaki 503/1989, 8 §.) Kun samaan järjestöyhteisöön kuuluu useampi yhdistys, voi niillä olla kattojärjestöjä. Sijoituksen mukaan kattojärjestöillä on eri nimiä; kunnassa aluejärjestö, maakunnassa piiri ja valtiotasolla liitto. (Suomen Nuorisovaltuustojen liitto, julkaisuaika tuntematon.)

Järjestöissä esimerkiksi toimitaan yhdessä yhteisten etujen vuoksi, edistetään asioita ja vaikutetaan. Ne myös tuottavat palveluita, tapahtumia ja tietoa, ja ovat siten merkittäviä vapaaehtoistoiminnan järjestäjiä. Järjestöt ja niiden luonne vapaaehtoistoiminnan organisoijana, yhteisen tekemisen ja vertaistuen paikkana on erityinen, kuten niiden luomat kentätkin. Ne ovat omanlaisia asioita, joiden merkityskään ei täysin avaudu muihin organisaatioihin ominaisilla lähestymistavoilla. (Lind & Kaunismaa 2022, 6.)

2.2 Yhdistyksen tehtävät ja toiminta sekä toimintaympäristö

Järjestöjen tehtävät voivat olla sellaisia, mitä ne itse itselleen asettavat (Lind & Kaunismaa 2022, 13) ja ne voivat itse rajata omia tehtäviään, toisin kuin julkinen sektori. Tämä tuo myös omat haasteensa yhdistyksen toimintaan. (Somerkivi 2011, 16.) Yhdistyksen tehtävät voivat liittyä kaikkeen mahdolliseen, mutta lainsäädännön ja hyvän maun reunaehdot tulee täytyä. (Lind & Kaunismaa 2022, 13.) Järjestötyön kulmakiviä ovat ulkosuhteiden hoito eli verkostoituminen sekä vahva edunvalvonta- ja vaikuttamistehtävä, jossa on oleellista tuoda esiin yhdistyksen jäsenten näkemyksiä ja kokemusasiantuntijuutta (Somerkivi 2011, 16). Yhdistykset ovatkin lopulta riippuvaisia tekijöistä, resursseista ja toimintaympäristöstään. Sellaiset tehtävät ovat yhdistykselle turhia, jos ne eivät perustu jäseniin, vapaaehtoisten toimintaan, ammattilaisten työhön tai niillä ei ole odotettavaa tai todellista vaikuttavuutta toimintaympäristössään. Tarkemmin sanottuna yhdistyksen toiminnasta tulee olla hyötyä joko toimintaan osallistuville tai kohderyhmälle, paikalliselle tai yhdistyksen aiheesta kiinnostuneelle yhteisölle tai yhteiskunnalle. Tämä myös osoittaa, että yhdistystoiminnan tehtävät voivat ylettyä kaikille näille tasoille. Tasojen tavoin yhdistysten tehtävät voidaan jakaa kolmeen ydintehtäväkokonaisuuteen; niihin, jotka liittyvät osallistujien yhdessä tekemiseen (sosiaalinen funktio), tehtäviin vaikuttaa muihin toimijoihin (vaikuttamisfunktio) sekä palveluiden tuotantoon liittyvät tehtävät (tuotantofunktio). Nämä tehtävät voivat olla yhdistyksessä yhtä aikaa tai vain yksi voi olla yhdistykselle ominainen. Esimerkiksi poliittisissa järjestöissä korostuu vaikuttamisfunktio ja urheiluseuroissa sosiaalinen funktio. (Lind & Kaunismaa 2022, 14–17.) Valtaosalle opiskelijajärjestöistä on tyypillistä kaikkien funktioiden yhdistyminen; opiskelijajärjestöt esimerkiksi luovat yhteisöllisyyttä (sosiaalinen funktio), vaikuttavat ja tekevät edunvalvontatyötä omassa korkeakoulussaan (vaikuttamisfunktio) sekä tuottavat tapahtumia (tuotantofunktio).

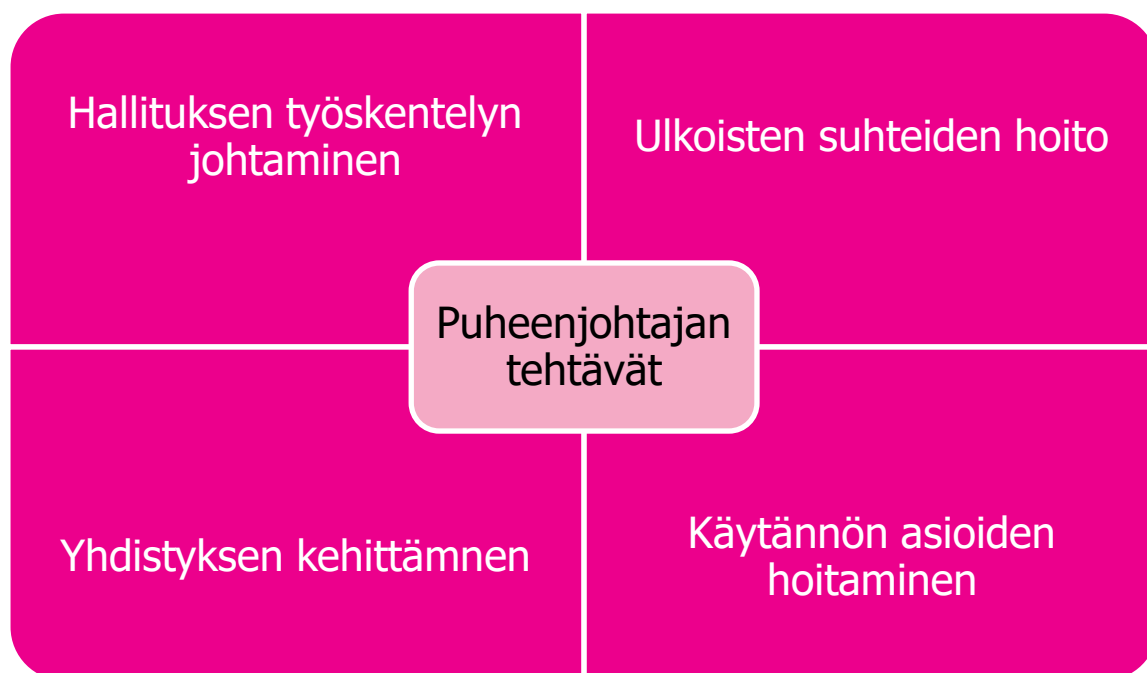
Yhdistyksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan sen ja sen toimijoiden ympäristöä, jossa yhdistystoiminta tapahtuu. Toimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä toimintaympäristöllä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka jollakin tavalla liittyvät yhdistyksen ydintoimintaan. Tämän lisäksi sisäiseen kuuluvat yhdistyksen hallituksen jäsenet ja heidän osaamisensa, heidän tuottamat tapahtumat sekä muut palvelut ja tuotteet. Ulkoinen toimintaympäristö puolestaan muodostuu yhdistyksen ulkopuolisista tekijöistä, jotka jollakin tavalla vaikuttavat yhdistyksen toimintaan, osa rajoittaen toimintaa ja osa luoden uusia menestymismahdollisuuksia. (Bergström & Leppänen 2021, 34.)

2.3 Hallituksen puheenjohtajan tehtävät

Puheenjohtaja toimii usein yhdistyksen tärkeimpänä toimihenkilönä. Yhdistyksen toiminta, sisäinen työskentely sekä sen ulkoinen kuva riippuu puheenjohtajasta. Tämän vuoksi tulee puheenjohtajan valinnassa kiinnittää erityistä huomiota, jotta henkilö olisi osaamiseltaan ja henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopiva puheenjohtajaksi. Puheenjohtaja on hallituksen puheenjohtaja, vaikka arkikielessä häntä saatetaan sanoa yhdistyksen puheenjohtajaksi. Puheenjohtaja yhdessä varapuheenjohtajan kanssa muodostaa puheenjohtajiston. (Loimu 2013.)

Puheenjohtajan lakisääteisiin tehtäviin kuuluu huolehtia, että kokouksessa tehdyistä päätöksistä laaditaan pöytäkirja, jonka kokouksen puheenjohtaja ja vähintään kaksi siihen valittua henkilöä allekirjoittaa sen tarkastettuaan (Yhdistyslaki 503/1989, 31 §). Lain nojalla, puheenjohtajalla on oikeus kirjoittaa yhdistyksen nimi (Yhdistyslaki 503/1989, 36 §). Yhdistystä perustettaessa tulee puheenjohtajan toimittaa allekirjoittamansa ilmoitus yhdistyksen rekisteröimiseksi, joka tehdään vahvistetulla perustamisilmoituslomakkeella (Yhdistyslaki 503/1989, 48 §). Tämä riittää kuitenkin tehdä vain kerran, mutta uuden hallituksen valittua ja toimikauden vaihduttua, tulee uuden puheenjohtajan aina tehdä Patentti- ja rekisterihallitukselle muutosilmoitus, jossa hän ilmoittaa nimenkirjoittajien muutoksista. Muutosilmoitus tehdään myös yhdistyksen sääntöjen muuttuessa tai rekisteriin hallituksen muun jäsenen ja nimenkirjoittajan vaihtuessa. (Yhdistyslaki 503/1989, 52 §.) Puheenjohtajan tulee myös tehdä ilmoitus rekisteriin yhdistyksen purkautumisesta (Yhdistyslaki 503/1989, 53 §).

Puheenjohtajan tehtävät eivät kuitenkaan rajaudu vain lainmäärittämiin tehtäviin, vaan ne voidaan jakaa neljään kategoriaan: hallituksen työskentelyn johtaminen, ulkoisten suhteiden hoito, yhdistyksen kehittäminen ja käytännön asioiden hoitaminen (Loimu 2013) sekä oman johtajuuden haltuunotto ja kehittäminen (Somerkivi 2011, 18).



KUVA 1: Puheenjohtajan tehtävät jaettuna neljään kategoriaan (Loimu 2013, 184)

Hallituksen työskentelyn johtamiseen kuuluu päätösten valmistelu, hallituksen kokousten koollekutsuminen tarpeen ja sääntöjen vaatiessa, näiden kokousten johtaminen sekä hallituksen päätösten toteuttamisen seuranta. Puheenjohtaja myös huolehtii työnjaosta (Loimu 2013) sekä tukee luottamushenkilöiden työtä (Somerkivi 2011, 18). Puheenjohtajan ei kuitenkaan pitäisi hoitaa operatiivista työskentelyä, mutta omien resurssien puitteissa puheenjohtaja voi auttaa hallituslaisia heidän tehtävissään, hoitaen kuitenkin omat tehtävänsä ensin. (Loimu 2013.)

Puheenjohtajalla on kuitenkin johtamisen rinnalla omia käytännön asioita eli tulee hänellä olla tuntu-
maa myös käytäntöön. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi oman blogin pitäminen, jäsentilaisuudet sekä aktiivinen rooli erilaisissa projekteissa. (Loimu 2013.) Selkeimmin ulospäin näkyvä ja kuuluva osa yhdistysjohtajan työtä on toimia yhdistyksen keulakuvana sekä luoda verkostoja sekä järjestön sisällä, että suhteessa ulkomaailmaan. (Somerkivi 2011, 21.) Yhdistyksen puheenjohtaja osallistuu erilaisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin yhteisöllisyyden, näkyvyyden ja edustamisen nimissä (Loimu 2013). Edustamisella tarkoitetaan moraalista velvoitetta huolehtia siitä, että toimijat ja sidosryhmät huomioivat yhdistyksen edun. Näillä on keskenään erilaisia odotuksia. Hallituksen toimijat odottavat oikeudenmukaista päätöksentekoa, tasapuolisuutta ja yhteisten etujen viemistä sidosryhmille, kun jäsenet näkevät puheenjohtajan heidän etujensa valvojana, odottaen tehokasta edunvalvontaa ja näkyvyyttä tarkoituksenmukaisissa paikoissa sekä heidän huomioimistansa. Edustamiselle tulee varata aikaa ja keskittyä vain toiminnan kannalta oleellisiin edustustilaisuuksiin. (Opintokeskus 2022.)

Ulkoisten suhteiden hoito on yhdistykselle tärkeää, koska harvoin yhdistys pystyy yksin saavuttamaan päämääriään. Sidoryhmiltä saadaan tukea ja tietoa ympäröivän toimintaympäristön muutoksesta. (Loimu 2013.) Ulkoisesti johtajan tulee tehdä yhteis- ja vaikuttamistyötä usealla eri tasolla ja tahon kanssa (Somerkivi 2011, 21).

Puheenjohtaja on osana myös tapahtumien ja muiden projektien työskentelyryhmiä valvovassa ja asiantuntevassa roolissa, joka lukeutuu myös yhdistyksen kehittämisen tehtävään. Käytännössä yhdistyksen kehittäminen tarkoittaa jatkuvaa pohdiskelua siitä, mitä yhdistyksen toimihenkilöt voisivat tehdä toisin olevansa entistä parempi yhdistys ja, jotta jäsenistön asioista huolehtiminen onnistuisi entistä paremmin ja palvelummin. Jotta puheenjohtaja tähän kykenisi, tulee hänellä olla selkeä kuva siitä, mitä yhdistyksessä tapahtuu. Siksi puheenjohtajan tulee olla toistuvassa viestinvaihdossa hallituksen kanssa. Puheenjohtajan yksiin tärkeimpiin tehtäviin lukeutuukin viestintä, jossa tieto kulkee suuntaan ja toiseen. Sisäinen viestintä on puheenjohtajan kohdalla tärkeintä, mutta tulee viestiä viedä myös ulospäin sidosryhmille ja heiltä omalle hallitukselle. (Loimu 2013.)

Yritysmailmassa esihenkilöiden perustehtävä on ymmärtää organisaation strategia ja jakaa se vastuualueiksi johdettavilleen. Samalla logiikalla myös esihenkilön itse tulee ymmärtää organisaation olemassaolon merkitys eli missio, ja pilkkoa se yksilöt huomioiden sellaisiksi palasiksi, jotta jokaisen henkilön työllä on merkitys heille itselleen ja, jotta jokainen vastuualue on looginen osa kokonaisuutta. (Järvinen 2014.) Puheenjohtajilta odotetaan samanlaista ajattelua sekä visionäärisyyttä; kykyä nähdä tulevaisuuteen ja havaita muutosten tuulia. Johtajan tulisi toimia tulevaisuussuuntautuneesti sekä innostaa ja osallistaa muut toimijat toimimaan oikeaan, mission osoittamaan suuntaan. Hänen tehtävä on kirkastaa järjestön strategia muille ja huolehtia siitä, että sitä pystytään toteuttamaan mahdollisimman kitkattomasti. Johtaja toimii siis suunnannäyttäjänä ja tulevaisuudentekijänä. Voidakseen toimia näin, on strategian myös oltava konkreettinen ja käytännönläheinen. (Somerkivi 2011, 19.) Missio ja arvot ovat vain mustaa valkoisella, jos johtaja ei itse aidosti usko niihin ja omalla toiminnallaan osoita, että ne todella ohjaavat päätöksiä ja päivittäistä tekemistä. (Jarenko & Martela 2016, 208.)

2.4 Puheenjohtajan ominaisuudet

Lakisääteisesti puheenjohtaja ei saa olla vajaavaltainen eli hänen tulee olla 18-vuotta täyttänyt eikä ole holhouksen alainen. Lisäksi puheenjohtajan asuinpaikka tulee olla Suomessa, jollei Patentti- ja rekisterihallitus myönnä poikkeuslupaa. Hän, muut hallituksen jäsenet mukaan lukien, eivät saa olla konkurssissa. (Yhdistyslaki 503/1989, 35 §.)

Puheenjohtajaa ei nosteta laissa tai yhdistyksen säännöissä muun hallituksen yläpuolelle, joka tekee puheenjohtajan muodollisesta asemasta omalla tavallaan heikon. Puheenjohtaja ei täten voi käyttää vapaaehtoisorganisaatiota johtaessaan muodollista asemaansa, vaan omia henkilökohtaisia ominaisuuksiaan, kuten arvovaltaa, karismaa ja omaa esimerkkiä (Loimu 2013). Hyvä puheenjohtaja kuitenkin sanoo rehellisen kantansa, vaikka asiat eivät menisikään oikein. Tarvittaessa puheenjohtajalla tulee kuitenkin olla tarpeeksi rohkeutta sanoa viimeinen sana ja tarvittaessa käyttää kontrollivaltaansa. Vastavuoroisesti hyvä puheenjohtaja osaa myös myöntää oman osaamattomuutensa ja joustaa käsityksissään. (Somerkivi 2011, 44.)

Hyvä puheenjohtaja määrittää yhdistyksen suuntaa. Käytännössä puheenjohtajalla onkin tärkeä merkitys, sillä hänen johdollaan hallitus työskentelee tavoitteiden eteen strategian mukaisesti. Vastuuhenkilönä puheenjohtajalla tulee olla käsitys halutusta lopputuloksesta ja ymmärtää puitteet,

joissa suunnan määrittely tapahtuu. (Rantanen 2021.) Puheenjohtajan tulee saada hallitus työskentelemään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä panostamaan kokoustyöskentelyyn. Päätöksenteossa puheenjohtajan on pystyttävä korostamaan yhdistyskokonaisuuden ja jäsenten etuja sekä asettamaan ne ryhmä- ja yksilöintressien edelle. (Somerkivi 2011.) Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 25) korostavat, että järjestöjohtamisessa johtajalta edellytetään tietoja, taitoja ja asennetta, jotka kaikki voivat oppia. Heidän mukaansa hyvällä järjestöjohtajalla on itseluottamusta, rohkeutta, oikeudenmukaisuutta, pitkäjänteisyyttä sekä vuorovaikutus- ja esiintymistaitoja.

Hyvän puheenjohtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu muun muassa kyky tulla toimeen ihmisten kanssa, kyky nähdä kokonaisuuksia ja erottaa pikkuasiat isoista, kyky saada toimeksi ja viedä asiat loppuun, järjestelmällisyys ja organisointikyky, sosiaalinen joustavuus ja tilannetaju sekä kyky sietää epävarmuutta ja ottaa hallittuja riskejä. Näiden lisäksi puheenjohtajalla on hyvä olla tietoja ainakin yhdistyksen toimialaan liittyvistä asioista ja yhdistystoiminnasta yleensä. Puheenjohtajan ei kuitenkaan tarvitse tietää kaikkea. Tärkeintä on, että hänellä on halu oppia ja etsiä tietoa sen uupuessa. (Loimu 2013.) Puheenjohtaja on kuitenkin tiedoiltaan ja taidoiltaan lopulta todellinen moniosaaja. Hyvä puheenjohtaja tuntee ainakin kohtalaisesti yhdistystoimintaa säätelevän lainsäädännön, tuntee hyvin yhdistyksen strategian, omaa hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot, kuten yhteistyö-, neuvottelu- ja johtamistaidot sekä kommunikointitaidot. Lisäksi hän omaa hyvät tiedon hankinnan ja arvioinnin taidot sekä kykenee pitämään asiat hallinnassaan; tekee päätöksiä, dokumentoi, panee toimeksi ja seuraa päätösten toimeenpanoa ja lopputulosta. (Loimu 2005, 270–271.) Yhdistyksissä johtajalta odotetaan karismaattisuutta ja valovoimaisuutta. Persoona on pantava likoon ja on oltava näkyvä saadakseen ääni kuuluviin. Pienissä järjestöissä vaaditaan osaamisen laajuutta. Mikäli jokin tehtävä ei kuulu kenellekään muulle, on se johtajan tehtävä. Yhdistyksen johtajalla oman minän säilyttäminen voi tehdä tiukkaa. Henkinen kuormittavuus on erilaista verrattuna julkiseen sektoriin tai yrityksiin, sillä se voi olla poukkoilevaa. Puheenjohtajan vastuu koko yhdistyksen johtajana on painava. (Somerkivi 2011.)

Oman johtajuuden haltuunotto ja kehittäminen on yksi yhdistysjohtajan työn peruspilareista. Sen ytimenä on itsetuntemus. Itsensä tuntemisen lisäksi johtajan on tunnistettava ja otettava haltuun johtamansa organisaation johtajuuskäsitys. Hankkimalla palautetta ja haastamalla omia toimintatapojaan johtajan itsetuntemus lisääntyy ja hän pystyy kehittymään työssään. Johtajuus on myös yhteisöllistä ja parhaimmillaan se on järjestölle olennainen menestystekijä. (Somerkivi 2011.)

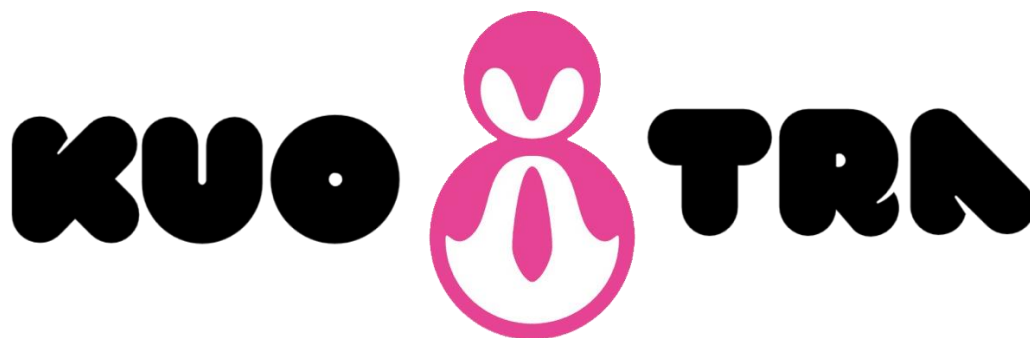
Hyvän puheenjohtajan ominaisuuksien lista on niin pitkä, että on todennäköisesti mahdotonta löytää ihmistä, joka täyttäisi kaikki ehdot täydellisesti. Yksittäiset tärkeimmät ominaisuudet ovat kuitenkin halu toimia puheenjohtajana (Loimu 2005, 271) eli omata vahva motivaatio edistää yhdistyksen päämääriä ja johtaa sen toimihenkilöiden työskentelyä (Loimu 2013). Ilman vahvaa motivaatiota muilla mahdollisilla ominaisuuksilla ei ole suurtakaan merkitystä (Loimu 2005, 271).

2.5 Kuopion Tradenomiopiskelijat ry

Kuopion Tradenomiopiskelijat ry, lyhennettynä myös myöhemmin KuoTra, on Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden etua valvova rekisteröity yhdistys. Yhdistys on perustettu vuonna 2009 ja sen toiminnasta vastaa opiskelijoiden keskuudesta vuosittain valittava hallitus.

(KuoTra 2022 A.) Yhdistyksen tärkeimpänä tehtävänä on edunvalvonta liiketalouden opiskelijoiden opintoihin liittyvissä asioissa. Edunvalvonnan lisäksi KuoTra tarjoaa jäsenistölleen erilaisia etuja ja palveluita ympäri vuoden, joilla pyritään parantamaan jäsenistön opiskeluvuotia monipuolisesti. KuoTra toimii myös Tradenomiopiskelijaliitto TROL ry:n (myöhemmin Tradenomiopiskelijat) jäsenyhdistyksenä eli yhdistys tarjoaa myös liiton jäsenyyksiä, etuja ja palveluita valtakunnallisesti. (KuoTra C.)

Korkeinta valtaa yhdistyksessä käyttävät sääntömääräiset syys- ja kevätkokoukset, joissa yhdistyksen jäsenet päättävät muun muassa seuraavan vuoden talousarvion ja toimintasuunnitelman hyväksymisestä, hallituksen kokoonpanosta sekä edellisen vuoden tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen hyväksymisestä. Toimeenpanevana toimielimenä yhdistyksessä toimii hallitus, jonka tehtävänä on ylläpitää yhdistyksen toimintaa. Hallitukseen valitaan syyskokouksessa puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, rahastonhoitaja sekä 2–8 hallituksen jäsentä ja 0–3 hallituksen varajäsentä. Valinnat tekevät kokouksessa paikalla olevat yhdistyksen varsinaiset jäsenet. Puheenjohtajan kausi on KuoTrassa sama kuin muun hallituksen, eli yksi kalenterivuosi. Yhdistyksellä ei ole omia työntekijöitä tai muita virallisia toimijoita hallituksen lisäksi. (KuoTra C.) Opiskelijayhdistyksen johdon muodostavat siis yhdistyksen kokous ja hallitus. Kokouksella on päätäntävalta ja hallituksella toimeenpanovalta. (KuoTra 2022 B.)



KUVA 2: Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n logo (Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n kuvapankki)

KuoTrassa puheenjohtaja ei saa työstään rahallista korvausta, kuten ei muutkaan hallitukseen kuuluvat henkilöt. KuoTrassa kokouksen pöytäkirjan allekirjoittaa kokouksen puheenjohtaja, jona toimii aina joko yhdistyksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja, syyskokousta lukuun ottamatta. Tämän lisäksi allekirjoituksen antavat kokouksen sihteeri sekä kaksi pöytäkirjantarkastajaa, jotka on valittu kokouksessa läsnä olevien hallituslaisten joukosta. KuoTrassa nimenkirjoitusoikeus on puheenjohtajalla, varapuheenjohtajalla ja rahastonhoitajalla. Yhdistyksen nimen kirjoittavat näistä aina kaksi yhdessä. (KuoTra 2022 B.)

KuoTran puheenjohtajan käsikirjassa puheenjohtajan ensisijaiseksi tehtäväksi on määritelty johtaa ja valvoa sekä kehittää hallituksen työskentelyä. Puheenjohtaja vastaa siitä, että yhdistyksen toiminta on tarkoituksenmukaista sekä, että toiminta tapahtuu voimassa olevan yhdistyslainsäädännön, yhdistyksen sääntöjen sekä yhdistyksen toimintaa ohjaavien dokumenttien puitteissa. Yhdistyksen toimintaa on tärkeää kehittää vuosittain ja KuoTran puheenjohtajaksi valittu henkilö on useimmiten ollut hallituksessa jo ennen omaa puheenjohtajakauttaan, joten hänellä on sisäistä näkemystä, mi-

ten kehittää toimintoja. Puheenjohtaja vastaa siis toiminnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Lisäksi puheenjohtajan tehtävä on johtaa puhetta kokouksissa sekä luoda aktiivista ja innostunutta henkeä koko yhdistykseen. (KuoTra D.)

Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu myös edustaa yhdistystä, eli ulkoisten suhteiden hoidossa puheenjohtaja toimii viestinviejän roolin lisäksi oman organisaationsa edustajana erilaisissa edustustilaisuuksissa. Tällaisia edustustilaisuuksia ovat useimmiten eri opiskelijayhdistysten, ainejärjestöjen ja liittojen vuosijuhlat sekä tapaamiset toisten organisaatioiden puheenjohtajistojen tai johtohenkilöiden kanssa. Muita tilaisuuksia ovat erilaiset jäsentapahtumat ja kutsuvierastilaisuudet. (KuoTra D.) Puheenjohtajalla voi olla myös muita pienempiä tehtäviä. Esimerkiksi vuonna 2020 KuoTran puheenjohtaja on kirjoittanut PJ-blogia yhdistyksen nettisivuilla, joka vuonna 2022 vaihtui podcastiin (KuoTra D).

KuoTrassa puheenjohtajisto muodostuu puheenjohtajasta ja yhdestä varapuheenjohtajasta. Varapuheenjohtaja toimii puheenjohtajan oikeana kätenänsä, tukien tätä hänen tehtävässään. Varapuheenjohtaja toimii yhdistyksen edustajana erilaisissa tapahtumissa, joko yhdessä puheenjohtajan kanssa tai häntä sijaistaen. Varapuheenjohtaja toimii myös puheenjohtajana niissä kokouksissa, joihin yhdistyksen puheenjohtaja on estynyt pääsemästä paikalle. (KuoTra D.) KuoTran säännöt määräävät, että varapuheenjohtaja valitaan syyskokouksessa ja, että ”hallitus on päätösvaltainen, kun puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja ja vähintään puolet hallituksen muista jäsenistä on läsnä” (KuoTra 2022 B). Nimellisesti varapuheenjohtajalla on täten valtaa, yhdessä puheenjohtajan kanssa sekä hänen estyessä (KuoTra D).

Varapuheenjohtaja toimii puheenjohtajan ja hallituksen välimaastossa. Varapuheenjohtajaa voidaan sanoa hallituksen henkilöstövastaavaksi, puheenjohtajan ollessa toiminnanjohtaja. Hän oppii tuntemaan hallituksen jäsenet ja kommunikoi myös tästä näkökulmasta puheenjohtajan kanssa. Molempien tulee olla kartalla kaikista yhdistyksen asioista ja toimia tietopankkina muille hallituslaisille. Kuten hallituksen suuntaan, kommunikoi varapuheenjohtaja puheenjohtajan lailla sidosryhmien kanssa. Puheenjohtajan tavoin varapuheenjohtaja auttaa hallituslaisia tarvittaessa heidän tehtävissään, on tavoitettavissa sekä osallistuu aktiivisesti keskusteluihin ja tapahtumiin. Edellä mainittujen perusteella, ovat puheenjohtajiston väliset tehtävät suhteellisen yhtenäiset. KuoTrassa varapuheenjohtajalle on määritelty muita omia tehtäviä, kuten muistioiden pitäminen iltakouluista sekä perehdytysmateriaalien päivittäminen. Varapuheenjohtajalla on myös mahdollisuus kehittää toimintaa itsenäisesti oman kokemuksensa ja tietotaitonsa avulla. Hän toimii myös itsessään merkittävänä voimavarana yhdistykselle, hallitukselle sekä puheenjohtajalle. Lisäksi toiminnan johtaminen yhdistyksen tarkoituksien mukaisesti on yhteisesti koko puheenjohtajiston vastuulla. Puheenjohtajisto huolehtii yhdessä toimintasuunnitelman ja strategian toteutumisesta sekä niiden luomisesta seuraavalle toimintakaudelle, mukaan lukien talousarvio, joka tehdään yhdessä rahastonhoitajan kanssa. (KuoTra E.)

Kuopion Tradenomiopiskelijat ry toimii nimensä mukaisesti Kuopiossa, ollen yksi Savonia-ammattikorkeakoulun Kuopion kampuksen opiskelijayhdistyksistä. Tällöin yhdistyksen toimintaympäristön ulkoisiin tekijöihin lukeutuu Savonia ja sen henkilöstö, muut paikalliset opiskelijayhdistykset niin Savoniassa kuin Itä-Suomen yliopistossa, Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijakunta SAVOTTA sekä

korkeakoulun opiskelijat, tarkemmin sanottuna liiketalouden opiskelijat ja alan vaihto-oppilaat. Savonian ulkopuolisia, KuoTran toimintaympäristön vaikuttajia, ovat muut tradenomiopiskelijayhdistykset muualta Suomesta, joiden kanssa yhdistys toimii aktiivisesti. (KuoTra C.) Yhdistysjohtajat tekevät järjestöyhteistyötä esimerkiksi toimimalla jäsenyhdistyksen edustajana keskusliitoissa. Yhdistykset harjoittavat yhteistoimintaa esimerkiksi konkreettisten yhteistyöhankkeiden ja kampanjoiden avulla tai erilaisissa yhteistyöverkostoissa. (Somerkivi 2011, 27.) KuoTra kuuluu myös näihin yhdistyksiin. Yhdistyksen toimintaympäristöön kuuluvatkin myös yhdistyksen oma liitto Tradenomiopiskelijat sekä kattoliitto Tradenomit. Yhdistys tekee myös yritys yhteistyötä, jonka myötä monet paikalliset yritykset eli yhdistyksen yhteistyökumppanit kuuluvat toimintaympäristön piiriin. (KuoTra C.) Valtakunnallisesti Kuopion Tradenomiopiskelijat ry on Suomen kahdeksanneksi suurin tradenomiopiskelijayhdistys jäsenmääränsä perusteella (Tradenomiopiskelijat 2022) ja paikallisesti Kuopiossa myös neljän suurimman Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijayhdistyksen joukossa. Yhdistyksen koon puolesta KuoTra on suhteellisen iso toimija omassa toimintaympäristössään ja on siten vaikuttava toimija, jolla on hyvät suhteet ja verkostot. KuoTra on virallinen, rekisteröity yhdistys, joka toimii lainalaisesti, mikä tuo myös omat velvoitteensa yhdistyksen toimintaympäristöön. Lisäksi ulkopuolinen ympäristö muuttuu jatkuvasti eikä kaikkeen voida varautua. Tämä korostui vuoden 2020 keväällä, kun COVID-19 taudin aiheuttama pandemia iski ja yhdistys joutui muiden tahojen tavoin lopettamaan tapahtumien järjestämisen ja kaikki perustoiminta vaihtui verkkoon ja sosiaalisen median kautta tapahtuvaan viestintään. Yhdistys on myös hyvin riippuvainen omista jäsenistään, sillä ilman jäseniä, ei olisi yhdistyksen järkevää pyörittää omaa toimintaansa, koska yhdistys on olemassa jäseniään varten.

3 JOHTAMINEN

Johtamisen käsite voidaan rajata johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) välille. Johtajuudessa on kyse muutoksen ja liikkeen tuottamisesta, suunnan määrittämisestä, ihmisten yhteen liittamisestä sekä ihmisten motivoimisesta ja inspiroimisesta. Johtamisessa puolestaan on enemmän kyse suunnittelusta ja budjetoinnista, organisoimisesta, henkilöstösuunnittelusta ja kontrolloimisesta sekä ongelmien ratkaisusta. Johtajuus voidaan siis ymmärtää enemmän ihmisten johtamisena visioiden ja tavoitteiden kautta, kun johtaminen puolestaan on asioiden johtamista arjen ongelmaratkaisujen kautta. (Lind & Kaunismaa 2022, 52.) Todellisuudessa näiden kahden ero ei ole selkeää missään organisaatiossa, vaan johtaja joutuu soveltaman molempia tapoja yhtä aikaa (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 15). Nykyiset johtamisopit korostavat johtajuutta, joka sisältää henkilöstön näkemysten kuuntelua, osallistamista ja yhteistoimintaa. Kontingenssiteoreettiset johtajuusteoriat korostavat, että johtajien on tärkeää nähdä henkilöstö voimavarana. Varhaisissa johtajuussuuntauksissa esimerkiksi suurmiesteoria korosti, että hyvä johtaja on saanut johtajan ominaisuutensa jo syntyessään ja, että synnynnäisillä ominaisuuksilla oli merkittävä rooli siinä, millainen johtaja henkilöstä tuli. Piirreteoriassa puolestaan korostettiin, että persoonallisuus, sosiaaliset tai fyysiset ominaisuudet tekevät toisista parempia johtajia. Vaikka johtajuus on muuttunut, tarvitaan vielä nykyisinkin monissa organisaatioissa johtajia, jotka ratkoisivat organisaation tai henkilöiden ongelmat omilla vahvoilla synnynnäisillä tai persoonallisilla taidoillaan. (Laaksonen & Ollila 2022, 13.)

Tässä työssä johtamista käsitellään sekä ihmisten että asioiden johtamisen näkökulmista, koska yhdistyksen toiminnassa toteutuu molemmat. Lisäksi tässä luvussa perehdytään nykyisten johtamisoppien korostamiin seikkoihin ja siihen, kuinka ne näkyvät yhdistystoiminnassa, erilaisiin johtamistyyliin sekä hyvän johtajan ominaisuuksiin ja hyvään johtamiseen. Kompleksisuusjohtajuuden keskeisenä tavoitteena on antaa vastauksia siihen, miten organisaatiot voisivat parhaiten menestyä kompleksisessa ja monitulkintaisessa ympäristössään. Tähän liittyen johtajuus nähdään yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen ylläpitämisenä. Johtajuus ei näin ollen kytkeydy tiettyihin yksilöihin vaan organisaation toimintaan, henkilöstön osallistumiseen ja itseohjautuviin menetelmiin. Henkilöstö ja muut intressiryhmät nähdään tässä mallissa aloitteellisia osajina, joiden osallistuminen organisaation kehittämiseen on merkittävä. Kun kehitetään uusia toimintatapoja ja uusia käyttäytymismalleja on osallistumisen merkitys tällöin erityisen vahva. Johtajan roolista tulee tällöin enemmänkin mahdollistaja. (Laaksonen & Ollila 2022, 17.) Työ tutkii johtamisen vaikutusta järjestötoiminnassa, joka on monipuolista. Sen takia tässä johtamisen osuudessa perehdytään myös siihen, kuinka johtajan tulisi osallistaa johdettaviaan, antaa erilaisuuden toimia yhdistyksen voimavarana ja millaisena johtajan rooli tässä näyttäytyy.

3.1 Yhdistysten johtaminen

Usein yhdistysten johtamiseen käytetään suoraan yritysmaailman toimintatapoja ja menetelmiä miettimättä mitkä soveltuvat ja mitkä eivät. Tämä on harhaanjohtavaa, koska kyseessä on kaksi erityyppistä organisaatiota. Yhdistysten useimmat toimijat ovat vapaaehtoisesti työtään tekeviä henkilöitä, kun taas yrityksessä toimivat henkilöt ovat joko yrityksen omistajia tai työntekijöitä. (Hinkka & Myllymäki 2016, 18.) Järjestöillä toiminnan lähtökohta on myös eri kuin yrityksillä; se ei ole voiton

tuottaminen, vaan aatteellinen tarkoitus sekä jäsenistön tahto. Järjestöjohtajat näkevät, että yrityksissä tulokset ja kilpailu nousevat kaiken muun edelle ja, että niissä johdetaan nimenomaan tuloksia, kun järjestöissä johdetaan ihmisiä. Näiden kahden maailman rytmit eroavat myös toisistaan, ollen yritysmaailma paljon kiihkeämpi sekä johtamisjärjestelmien ja rakenteiden paljon selkeämmät kuin järjestöpuolella. Järjestöjen rakenteita voidaan luonnehtia epämuodollisiksi, joustaviksi ja nopeasti reagoiviksi. Niissä on myös vähän hierarkiaa, byrokratiaa sekä valvontaa. Yritysjohtajilla on myös enemmän päättänytä ja vapauksia kuin järjestöjohtajilla. Järjestöt perustetaan aatteen pohjalta ja niihin hakeutuu asialle intohimoisia ihmisiä, joka luo johtajuuteen haasteita. Johtajan tulee löytää jokaiselle mahdollisuus loistaa rahallisten houkutusten sijaan. (Somerkivi 2011, 15.) Järjestöjohtaminen on luonnollisesti toiminnan laadukasta toteuttamista, mutta siihen kuuluu myös tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden osoittaminen tai sen lisääminen ammattimaisella toiminnalla. Järjestöjohtamisessa hyödynnetään monia johtamisen osa-alueita, kuten henkilöstö- ja talousjohtamista sekä strategista johtamista. Riippuen järjestön koosta ja, että onko organisaatiossa palkattuja toimihenkilöitä, on johtaminen myös erilaista. Jäsenistön, sidosryhmien ja vapaaehtoisten kanssa työskentelevissä pienissä ja keskisuurissa järjestöissä johtamisen arki voi olla varsin konkreettista, ns. ”kädet savessa” -johtamista. Pienissä järjestöissä johtamistapa on usein mahdollistavaa ja joustavaa, jossa pyritään välttämään selkeitä hierarkkisia ja muodollisia rooleja ja valta-asemiin perustuvaa vuorovaikutusta. (Lind & Kaunismaa 2022, 54.)

Johtaminen työelämässä on monessa suhteessa helpompaa kuin vapaaehtoisorganisaatiossa. Työelämässä johtaja käyttää työehtosopimuslain mukaista direktio-oikeutta, kun taas vapaaehtoistyössä määräämisen oikeutta ei virallisesti tunneta. Puheenjohtaja voi antaa käskyjä, mutta hän voi helpommin saada vastaukseksi esimerkiksi ”tee itse, minua ei huvita”, jolloin vaihtoehdot ovat vähissä. Puheenjohtaja joutuu tällöin itse tekemään työn tai jättää tekemättä. Hallituksen puheenjohtaja ei voi myöskään erottaa hallituksen jäsentä tässä tilanteessa. Vapaaehtoisen johtaminen on hankalaa myös siksi, että henkilö voi tehdä tehtävänsä, mikäli häntä sattuu huvittamaan. Jos häntä ei huvita, ovat puheenjohtajan mahdollisuudet vähissä. (Loimu 2005, 128–129.) Yhdistysten johtamisessa on omia erityispiirteitä, koska yhdistyksillä itsellään on erikoisia tehtäviä ja ominaisuuksia verrattuna julkiseen tai yksityiseen sektoriin. Yhdistysten toiminta perustuu vastavuoroisuuteen, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen. Enemmän kuin muilla sektoreilla, painottuu yhdistyksissä aatteellisuus, arvot, identiteetti sekä moraali. (Somerkivi 2011, 16.) Haasteet yhdistyksen johtamisessa useimmiten koetaan kuitenkin erilaisten ihmisten takia, sillä on haastavaa johtaa ihmisryhmää, joka haluaa tulla yhteen ja toimia jonkin tietyn asian vuoksi, mutta jokaisen henkilökohtaiset arvot voivat olla hyvin erilaisia. Tällöin hyvän järjestöjohtamisen takaamiseksi kannattaa tukeutua yhdistyksen yhteiseen mision, arvoon ja visioon. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 50.)

Yhdistyksiä kuvataan myös varsin tunneperäisiksi työ- ja toiminta-areenoiksi, joissa taloudellisen tuloksellisuuden ohella toiminnalliset ja henkiset tulokset ovat tärkeitä. Nykyään on ymmärretty, että tunteita ei voi sulkea pois inhimillisestä toiminnasta eikä johtamisesta. Johtaja saa ilmaista tunteitaan, joka voi myös lisätä koko yhteisön hyvinvointia. Myönteisyys tarttuu muihin ja johtaja voi osoittaa esimerkkiä muille. Pidäkkeettömästi tunteita ei kuitenkaan voi vuodattaa, vaan tulee johtajalla olla tunneälyä ja tunnejohtamisen taitoa yhdistystä johtaessa. (Somerkivi 2011, 62.) Myös

Harju ja Ruuskanen-Himma (2016) pitävät tunneälyä tärkeänä järjestöjohtajalla. Tunnekylmä ihminen ei menesty järjestöjohtajana. Tunneherkkyys on myös ominaisuus eikä opeteltu taito, jonka takia Harju ja Ruuskanen-Himma kokevat, että ilman sitä järjestöjohtajan työhön on turha hakeutua. (Harju ja Ruuskanen-Himma 2016, 32–33.) Tunteiden johtaminen on pääasiassa sanatonta, sillä kommunikointia tapahtuu jatkuvasti muun muassa eleillä, ilmeillä ja ajankäytöllä. Tunnejohtaminen vaatii sen, että johtaja pääsee johdettavien kanssa aitoon vuorovaikutukseen. Tähän päästään kohtaamalla johdettavat yksilöinä ja heitä oikein lukemalla, mutta myös aidosti käyttämällä aikaa auttamiseen ja kuuntelemiseen. Johtaja voi myös itse puhua avoimesti omista tunteistaan, jolloin hän luo turvallisen tilan tunteiden jakamiseen, mutta johtaja ei voi unohtaa sitä, että myös hänen tunteensa tarttuvat toisiin, olivat ne positiivisia tai negatiivisia. Ihmisten johtaminen edellyttää tunteiden tunnistamista yhteisössä. Lähes kaikenlaisessa työssä ihminen on koko ajan läsnä persoonallaan ja tunteillaan, itseään toteuttamassa tai organisaatiota kehittämässä. Työtä ei siis tehdä ainoastaan järjellä tai ruumiillisesti, vaan tunteet, toiveet ja mieli ovat vahvasti läsnä. Jotta tunteita olisi mahdollista ja tietoista johtaa, on johtajan kyettävä tunnistamaan myös omat tunteensa, voidakseen tunnistaa toisten tunteet. Lisäksi johtajan tulee tiedostaa, miten oma käyttäytyminen vaikuttaa toisen henkilön tunnekokemukseen ja työyhteisön ilmapiiriin. Johtaja johtaa työyhteisön ilmapiiriä omalla persoonallaan ja toiminnallaan. (Laaksonen & Ollila 2022, 100–103.) Järjestökentällä on hektistä, työlle ei ole rajoja ja saa tehdä niin paljon kuin haluaa ja pystyy. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat siihen, kuinka yhdistystä voidaan johtaa. Yhdistysjohtamiselle ominaista on sen moniulotteisuus. Yhdistyksen johtaja ei ainoastaan johda vain organisaatiota, ihmisiä, strategiaa ja taloutta, vaan myös yhdistyksen kulttuuria, joka sen ihmisistä kumpuaa. Yhdistyksen sisällä johtajalla on johdettavanaan luottamustoimijat, jäsenet sekä muut vapaaehtoiset sekä mahdolliset palkkatyöläiset. Johtajalla on siis oltava silmät auki kaikkiin suuntiin. (Somerkivi 2011, 16–17.)

Puheenjohtajan tehtävänä on saada organisaation voimavarat esiin ja käyttöön. Ylikorostuneella kontrollilla, autoritäärisyydellä ja pelolla johtamisella niitä tuhlataan. Valtaa ja kontrollia voidaan käyttää eri tarkoituksiin joko rakentavasti tai tuhoavasti. Niitä ei tule toteuttaa itsekkäistä syistä tai johtajan oman itsetunnon pönkittämiseen. Johtamiseen kuitenkin väistämättä sisältyy kontrollointia. Tähän määrään vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuri ja tilannetekijät. Valtaa voidaan myös jakaa, sillä hallitus on osa johtajuutta; sitä ei ole olemassa ilman heitä. Johtajan työ on rajaamista ja rajalla olemista. Hänen tehtävänä on piirtää ne rajat, joita muut kunnioittavat. Mikäli niitä ei kerrota, alkavat alaiset siirtyä rajojen yli ja pois organisaation perustehtävästä. Tästä muodostuu usein liukuminen, jossa toiset tekevät valtavasti töitä ja toiset välttelevät, jonka seuraamuksena työmoraaali rapautuu. (Somerkivi 2011, 50–51.) Yhdistyksen johtamisen kompastuskivet voidaan jakaa kolmeen osaan. Ne asiat, jotka johtuvat yritysten johtamisen toimintatapojen soveltamisesta yhdistystoimintaan alueilla, joille ne eivät sovi, ne asiat, jotka ovat vain yhdistystoiminnalle tyypillisiä sekä ne asiat, jotka koskevat sekä yhdistys-, että yritystoimintaa. (Hinkka & Myllymäki 2016, 18.)

Johtajan tehtävässä korostuu palautteen antaminen, mutta myös hänellä on oikeus saada palautetta omasta toiminnastaan. On erittäin hyödyllistä selvittää, minkälaiseksi muut kokevat johtajan roolin ja hänen suoriutumisensa tehtävässään. Hyvä, kehittävä palaute sisältää kolme elementtiä; se antaa palautetta toiminnasta (feedback), kirkastaa tavoitetta (feedup) sekä suuntautuu tulevaisuuteen (feedforward). Johtajilla on usein puutteellinen käsitys siitä millaisia johtajia he ovat. Sokeutuminen

omalle toiminnalle voi aiheuttaa seuraamuksia. Palaute auttaa ymmärtämään omaa toimintaa ja sen seurauksia sekä näkemään, miten voidaan kehittyä paremmaksi. Tämä pätee kuitenkin molempiin suuntiin, jonka vuoksi esimerkiksi kehityskeskustelut ovat yhdistykselle sopiva käytäntö. Niissä kehittymistä on mahdollista suunnitella ja seurata kokonaisvaltaisesti. (Somerkivi 2011, 96.)

Mahdollistavassa johtajuudessa on keskeistä kannustaa erilaisia ryhmiä löytämään omaa työskentelytapansa, antaa niiden itseohjautuva ja jopa muokata koko organisaatiokulttuuria (Laaksonen & Ollila 2022, 18). Johtajuutta tulisikin kehittää yksilötason lisäksi enemmän myös organisaation ominaisuutena. Johtajan kehittymispolku on myös osa koko järjestön kehittymistä. Johtajuus tulisi kytkeä järjestön strategisen kehittämisen kokonaisuuteen. (Somerkivi 2011.) Puheenjohtajan on hyvä myös tehdä itselleen selväksi, että hallituksen jäsenillä on elämässään muitakin tärkeitä asioita yhdistystoiminnan ulkopuolella. Hallitustyöskentelyn alkuvaiheessa on myös hyvä käydä keskustelua siitä, minkä verran kukin on valmis siihen panostamaan. Vaihtoehtoina on, että joko jokaisella on selkeä oma vastuualue hoidettavanaan tai työ tapahtuu projekteissa, joissa on vastuuhenkilöt. Lisäksi puheenjohtajan tulee saada muilta tarvitsemaansa tietoa eli tietotukea. Hän ei kykene johtamaan yhdistyksen hallituksen toimintaa, jos hänelle ei kerrota sekä hyviä että huonoja uutisia. (Loimu 2005, 135 ja 265.) Operatiivisen systeemin eli yhdistyksen toiminnan kulmakivenä on tarkoituksena vakauden ja tasapainon ylläpitäminen. Sen johtamisessa tarvitaan menetelmiä, joiden varassa myös organisaation rakenteita, strategista ajattelua ja hallintoa pidetään yllä. (Laaksonen & Ollila 2022, 18.)

Puheenjohtajan työ voi loppujen lopuksi olla hyvin yksinäistä (Loimu 2005, 258), kuten johtaminen ylipäätään. Johtaminen on ja tuntuu usein yksinäiseltä velvollisuuksien ja vastuun kantamiselta työyhteisössä, vaikka kaikki onnistuminen ei kuitenkaan ole pelkästään johtamisesta kiinni (Laaksonen & Ollila 2022, 152). Vastuu, puheenjohtajaan kohdistuvat ristiriitaiset odotukset; ”ole tiukka” - ”ole demokraattinen”, ristiriidat muiden omien roolien kanssa, kovat tavoitteet, tunne ettei saa mitään ottaa vastuuta ja monet muut tekijät saattavat aiheuttaa puheenjohtajalle ongelmia. Ongelmia voi kuitenkin helpottaa erilaisilla tukitoimilla, kuten verkostoitumalla, kouluttautumalla tai hankkimalla itselleen mentorin. Verkostonsa jäseniltä puheenjohtaja saa tietoa ja tukea sekä neuvoja omaan toimintaansa, joka on merkittävä hyöty. Mentoroinnilla tarkoitetaan puolestaan osaavan, kokeneen ja arvostetun henkilön antamaa tukea ja ohjausta ”nuoremmalle” kollegalleen. Siinä puheenjohtaja luo itse suhteen johonkukaan kokeneeseen ja taitavaan yhdistysaktiiviin, joka sitoutuu puolestaan keskustelemaan puheenjohtajan kanssa, auttamaan ja ohjaamaan häntä. Käytännössä kyseessä on vuorovaikutuksesta. Kouluttautuminen taas puhuu omasta puolestaan; se on luonnollinen tapa saada tukea puheenjohtajuuden hoitoon. (Loimu 2005, 258–264.)

Missään organisaatiossa ei voida myöskään välttyä ristiriidoilta ja konflikteilta. Konfliktin syntymiseen voi vaikuttaa monet asiat, kuten väärät tulkinnat, vuorovaikutuksen vähäisyys ja tiedon panttaaminen. Niihin voi vaikuttaa myös eri osapuolten erimielisyydet tarpeista ja tavoitteista sekä toiveista. Kyse voi olla myös roolien ristiriidoista ja epäselvyyksistä sekä ylikuormittumisesta. Konfliktitilanteen onnistunut ratkaisu parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja työn tehokkuutta sekä lisää työntekijöiden motivaatiota ja luovuutta sekä kokemusta hyvästä päätöksenteosta. Ristiriitatilanteen ratkaisu vahvistaa työyhteisön välistä luottamusta, yhteisöllisyyttä, yhteistyötä ja vuorovaikutussuhteita sekä kehittää

viestintätaitoja. On siis äärimmäisen tärkeää, että konflikteja ei vähätellä ja lakaista maton alle, vaan se tulee tiedostaa ja kohdata. Konfliktit eivät ole negatiivinen asia, vaan asia, joka auttaa organisaatiota adaptoitumaan, eli mukautumaan kompleksisen ympäristön aiheuttamiin vaateisiin. (Laaksonen & Ollila 2022, 130–131.)

3.2 Johtamistyyli yhdistyksessä

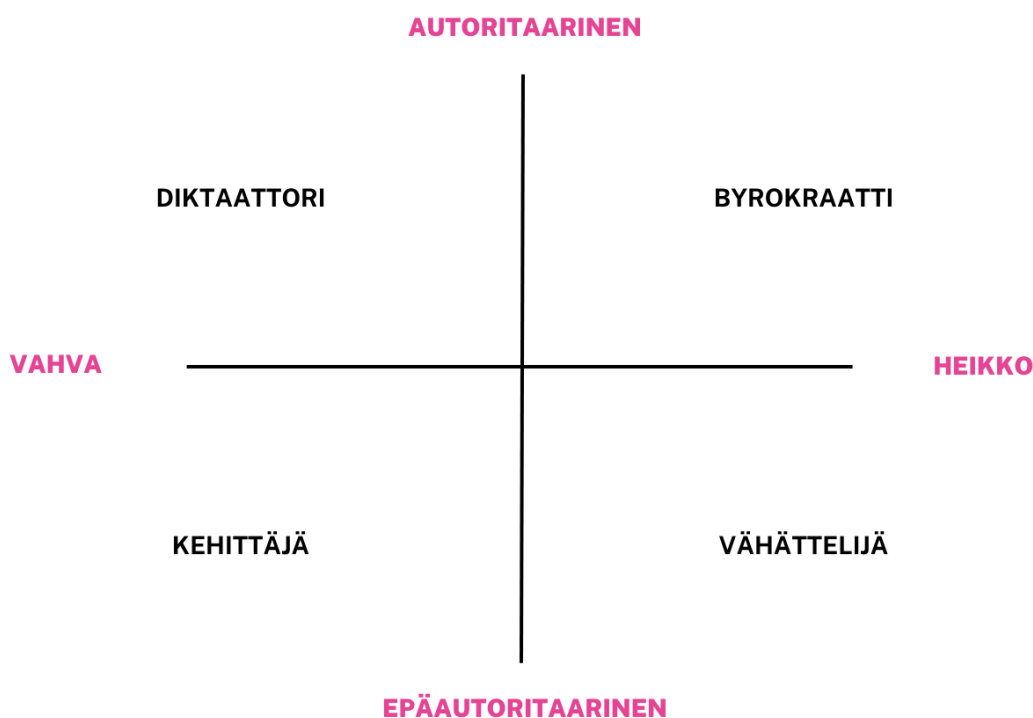
Yhdistyksen johtamiseen on erilaisia tyyliä, joita voidaan klassisesti kuvata Lippitin ja Whiten (1958) mukaan kolmella eri tavalla; autoritaarinen, demokraattinen ja *laissez-faire*. Autoritaarinen johtaja määrää itse yhdistyksen toimintasuunnitelman ja sanelee jokaisen työvaiheen sekä toiminnat niin, että hallituksen jäsenet ovat tietämättömiä seuraavasta vaiheesta. Tällainen johtaja pysyy erillään ryhmän toiminnasta eikä kerro arvosteluperusteitaan kiittäessään tai moittiessaan. Autoritaarinen johtaja voi olla myös sellainen, jolla on asiat hallinnassa ja hän hoitaa tehtävänsä hyvin ja kantaa vastuun. Autoritaarinen johtajuus kerää toki henkilöstöltä informaatiota, mutta päätöksenteko ei välttämättä perustu henkilöstön näkemyksiin eikä päätösten taustoja tai sisältöjä juurikaan avata henkilöstölle. Kyseessä on näennäisosallistaminen. (Laaksonen & Ollila 2022, 17.) Joskus autoritaarista johtajuutta voidaan joutua vaatimaan esimerkiksi kriisitilanteissa. (Loimu 2005, 140.) Tällaisessa johtajuudessa ei kuitenkaan jää tunteille tilaa ja johtaja voidaan kokea kylmänä ja vaikeasti lähestyttävänä. Tunteiden tukahduttaminen johtaa alentuneeseen työtyytyväisyyteen, lisääntyneisiin negatiivisiin tunteisiin ja emotionaaliseen uupumukseen johdettavien keskuudessa. (Laaksonen & Ollila 2022, 107.)

Demokraattisessa johtajuudessa asioista keskustellaan koko hallituksen kesken ja päätökset tehdään yhteisymmärryksessä. Johtaja kannustaa keskusteluun ja päätöksentekoon sekä esittää vaihtoehtoja. Hallituksen jäsenet saavat itse valita kenen kanssa työskentelevät ja miten he toteuttavat työnsä. Johtaja myös kertoo arvosteluperusteensa ja toimii lähes tavallisena ryhmän jäsenenä. Johtajuuden malli on demokraattinen silloin, kun johtaja ottaa henkilöstön näkemykset vakavasti ja käyttää aikaa päätösten läpinäkyvyyteen ja tehtyjen päätösten sisältöjen selittämiseen. Demokraattisuus lisäksi hyväksyy ja ottaa huomioon organisaation monimuotoisuuden ja sen tuomat tarpeet. Autoritaarisesti johdetut ryhmät toimivat hyvin johtajan ollessa paikalla, kun taas demokraattisemmin johdetuissa organisaatioissa johtajan poistuminen paikalta ei vaikuta tulokseen. (Laaksonen & Ollila 2022, 14–17.) Kolmas tyyli, *laissez-faire*, on niin sanottua nimellistä johtamista, jossa johtaja vastaa vain kysyttäessä eli hallituksella on täydellinen toimintavapaus. Johtaja osallistuu toimintaan mahdollisimman vähän eikä esimerkiksi osallistu toimintaa koskeviin keskusteluihin. Käytettävään johtamistyyliin vaikuttaa hallituksen jäsenten odotukset sekä tilanne. (Loimu 2005, 132–133.)

Osallistumista ja osallistamista korostavat johtamisparadigmat painottavat organisaation jäsenten keskinäistä kunnioitusta, rakentavaa vuoropuhelua ja sitoutumista. Tutkimuksissa on havaittu merkittäväksi se, että johtajat kannustavat henkilöstöä kertomaan omat mielipiteensä ja ottamaan kantaa päätöksenteon vaihtoehtoihin ja suunnitelmien tekemiseen. Osallistumista korostava johtaminen vahvistaa kollektiivista toimintaa ja oppimista. Oletuksena on, että ryhmän jäsenet ja henkilöstö saadaan sitoutumaan omaan työhönsä ja organisaatioonsa, mutta saadaan myös aikaan parempia päätöksiä, kuin johtajan tai johdon yksin tekemänä. Konsensukseen pyrkivässä päätöksenteossa johta-

jan tärkeimpänä roolina on keskustelun käynnistäminen ja ylläpitäminen. Henkilöstö esittää mielipiteensä ja käsityksensä siitä, miten esillä olevat asiat olisi ratkaistava niin, että päästäisiin mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Näissä keskusteluissa tavoitellaan yhteisymmärrystä ja yksimielisyyttä. (Laaksonen & Ollila 2022, 16–17.)

Johtamistyyliä voidaan jaotella myös nelikentän avulla, jossa X-akselilla muuttujina ovat vahvuusheikkous ja Y-akselilla autoritaarisuus-epäautoritaarisuus, jolloin syntyy neljä uutta johtamistyyliä.



KUVA 3: Johtamistyylien ryhmittely (Loimu 2005, 133)

Byrokraatti on heikko ja autoritaarinen. Tällainen johtaja ei pyri suuntaamaan toimintaa, vaan keskittyy valvomaan ohje- ja johtosääntöjen noudattamista. Vähättelijä ei puolestaan ota kantaa mihinkään ja antaa vapaat kädet tehdä mitä huvittaa. Diktaattori kantaa kaiken vastuun, oli kyseessä tulevaisuuden vision luominen tai vähäpätöisemmän päätöksen tekeminen. Kehittäjä puolestaan huolehtii organisaation resursseista ja suuntaa ne olennaisiin asioihin. Hän arvostaa alaisiaan ja antaa heille sopivan määrän valtaa. Yhdistyksen johtamisessa tarvitaan vahvaa johtajuutta, mutta hallituksen jäsenistä riippuu, tarvitaanko johtamisessa enemmän kehittäjää vai diktaattoria. (Loimu 2005, 134.) Pehmeä henkilöstöjohtaminen korostaa, että organisaation työntekijät ovat suurin voimavara ja siten avain organisaation menestykseen. Työntekijät ovat lisäarvo, antamalla luovuutensa, sitoutumisensa ja taitonsa organisaation käyttöön. (Laaksonen & Ollila 2022, 15.)

Ignasi Carreras (2009) erottaa neljänlaisia johtajan rooleja; visionääri-strategi, joka johtaa yhdistyksen missiosta, arvoista, visiosta ja strategiasta käsin, organisaatorakentajan rooli, joka keskittyy uudistamaan organisaatiota ja luo toimivia tiimejä, yrittäjäroolissa ei pelätä riskejä ja toimitaan tulos-

orientoituneesti ja tarmokkaasti, ja puolestaan poliittisyhteiskunnallisessa roolissa kiinnostaa vaikuttaminen ja organisaation ulkopuolisen vaikutusvallan lisääminen. Järjestöjohtajalla voi kuitenkin olla useita rooleja ja silti onnistua työssään hyvin. Olennaisinta on lopulta tunnistaa omat luonteenpiirteensä ja johtaa niistä käsin. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 16.)

3.3 Erilaisten ihmisten johtaminen

Jokaisessa työyhteisössä työskentelee erilaisia persoonallisuuksia. Persoonallisuudella tarkoitetaan ihmisen yksilöllisyyttä, joka näkyy tapana tuntea, toimia, käyttäytyä sekä ajatella yksilöllisesti. Erilaisuus tulee ymmärtää rikkautena ja voimavarana, joka mahdollistaa näkyvämmän ja monipuolisemman persoonallisen luovuuden. Se rakentuu yksilöiden osaamisesta ja tietotaidosta, jotka jäävät usein piiloon. Moninaisuuden oivaltamisella, johtaja kykenee todennäköisesti rakentamaan vahvempaa tuottavuutta ja hyvinvointia työyhteisöön. (Laaksonen & Ollila 2022, 24.)

Jokainen johtaja ja johdettava tuo organisaation joukon omia uskomuksiaan ja arvorakenteitaan, jotka ovat muokkaantuneet jo ennen organisaation tuloa. Nämä vaikuttavat siihen, miten henkilöt toimivat eri tilanteissa. (Laaksonen & Ollila 2022, 135.) Yhdistyksessä voi olla monia häiriörooleja. Ryhmän jäsenet voivat myös käyttäytyä hyvinkin eri tavalla ja olla silti ryhmän toiminnan kannalta tarpeellisia ja hyödyllisiä. Yhdysvaltalainen sosiologi Robert Bales (1945) on jakanut roolit kahteen pääryhmään: tehtäväkeskeisiin rooleihin ja rakentamis- ja ylläpitorooleihin. Tehtäväkeskeisillä rooleilla autetaan muuta ryhmää suoriutumaan omasta tehtävästään. (Loimu 2005, 148.)

Aktiivisuuden virittäjä	Kyselee, esittää mielipiteitä ja aktivoi muita
Informaation hakija	Kyselee ja selvittää asioiden taustoja
Mielipiteiden hakija	Pyrkii selvittämään muiden mielipiteet
Kehittäjä	Parantelee muiden tekemiä ehdotuksia
Koordinaattori	Hallitsee kokonaisuuden, valvoo aikataulussa pysymistä ja sovittujen normien noudattamista

TAULUKKO 1. Balesin tehtäväkeskeiset roolit (Loimu 2005, 148)

Puolestaan rakentamis- ja ylläpitoroolit pitävät ryhmän tunnelmaa sellaisena, jossa yhteistyö mahdollistetaan. Jotta ryhmä saavuttaa tuloksia ja jäsenillä on samalla viihtyisiä ja mukava olla mukana toiminnassa, tarvitaan molempien ryhmien rooleja. Jos ryhmä sisältäisi vain tunnelman luojia, voisi etenkin vapaaehtoistoiminnassa nousta esiin ongelma, että yhä useampi on olevinaan esteellinen osallistumaan työntekoon, esimerkiksi hallituksen tai työryhmän kokoukseen. (Loimu 2005, 149.)

Rohkaisija	Kyselee ja antaa muille palautetta
Ovien auki pitäjä	Ottaa muut huomioon ja sovittelee ristiriitoja
Normien asettaja	Ehdottaa toimintamalleja ja normeja sekä valvoo normien noudattamista

Myötäilijä	Antaa tunnustusta ja osoittaa samanmielisyyttä
Ryhmän tunteiden ilmaisija	Kertoo omat tunteensa, odottaa muilta kannanottoa ja kuvaa ryhmän ilmastoja

TAULUKKO 2. Balesin rakentamis- ja ylläpitoroolit (Loimu 2005, 149)

Näiden ryhmien roolien lisäksi on myös niitä rooleja, joita ei voi sijoittaa kumpaankaan ryhmään, sillä niissä on sellaisia elementtejä, jotka edistävät molempia. Tällaisia yhdistelmärooleja ovat esimerkiksi arvioija, yksimielisyyden selvittäjä ja jännityksen laukaisija. (Loimu 2005, 149.) Erilaisista persoonallisuuksien kirjoista voidaan poimia neljä vahvaa temperamenttityyppiä, joita ovat introvertti, ekstrovertti, ambivertti ja erityisherkkä persoona, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi sosiaalisuuden ja sisäänpäin- tai ulospäinsuuntautuneisuuden perusteella. Temperamentti tarkoittaa yksilön automaattista ja tiedostamatonta tapaa suhtautua ympäristön ärsykkeisiin ja jokaisella persoonallisuudella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä menetysreseptinsä. Ne eivät ole samanlaisia, mutta saman arvoisia. Vahvemmin tieteellisessä mielessä ihmisten erilaisuutta kuvaa BIG FIVE-teoria, jonka viisi piirrettä ovat neuroottisuus, ekstroversio, avoimuus kokemukselle, tunnollisuus ja sovinollisuus. Temperamenttipiirteitä ovat puolestaan vahingon välttely, elämyshakuisuus, riippuvuus palkinnoista ja sinnikkyys sekä emotionaalisuus, aktiivisuus ja sosiaalisuus. (Laaksonen & Ollila 2022, 24-28.)

Jokaisella ihmisellä on henkilökohtainen vastuu omasta käyttäytymisestään ja sen vaikutuksista organisaation yhteisöön. Huonosti käyttäytyvät ihmiset voivat tuottaa kohtuutonta harmia tai kiusaa yhteisölle. Yhteisössä voi olla kiusaajia, narsisteja ja sosiaalisilta taidoiltaan heiveröisiä ihmisiä. Johdajalla on vastuu tästä kokonaisuudesta. (Somerkivi 2011, 61.) Ihmisillä on tapana arvioida kriittisemmin ja tiukemmin ihmisiä, joista he eivät pidä, kuin ihmisiä, joista he pitävät. On hyvin todennäköistä, että ihmiset, jotka tulevat keskenään hyvin toimeen, omaavat samanlaiset motiivit. (Mayor & Risku 2015, 156.) Moninaiset persoonallisuudet hyötyvät toisistaan, kun yksilöt tunnistavat keskeiset erot persoonallisuuksien välillä, pyrkivät tasoittamaan niiden välisiä esteitä sekä yhdistämällä vahvuuksia. Tunnistaminen tarkoittaa, että jokainen ymmärtää toistensa tarpeet, arvot, vahvuudet ja heikkoudet sekä osa arvostaa niitä. Tällä voi olla ratkaiseva vaikutus vaikeiden tilanteiden ratkaisemisessa. Moninaisuuden kytkeytyvät persoonallisuudet voivat yhdistää erilaiset vahvuutensa ja saavuttaa näin paljon enemmän yhdessä, jolloin voidaan päästä hyvin merkittäviin ja luoviin saavutuksiin. (Laaksonen & Ollila 2022, 31.) Hyvä yhteistyö edellyttää yksilöiltä ja organisaatioilta vuorovaikutuksen vahvistamista ja ennen kaikkea luottamuksellisuutta. Luottamuksen vallitessa riskien sietäminen sitoutuminen organisaatioon mahdollistuu kuin myös kommunikaatio ja yhteistyö lisääntyvät. Lisäksi tällä on keskeinen merkitys yksilöiden ja työyhteisön kokemuksista ja osaamisesta rakentuneen hiljaisen tiedon esille nousemiseen. Moninaisuus antaa näkökulman ymmärtää ja suhtautua työyhteisön muihin jäseniin positiivisemmalla tavalla. Erilaisuuden havaitseminen ja tunnistaminen auttaa hyödyntämään moninaisuutta. Moninaisuus tulee nähdä voimavarana ja mahdollisuutena jokaisen yksilön osaamisen sekä luovan ajattelun toteutumiseen. Erilaisuuden hyväksyminen ei ole aina helppoa ja siksi valitettavan paljon tietotaidosta jää turhaan käyttämättä tai jopa hukataan kiel-

tämällä erilaisuus. Erilaisuuden hyväksyminen edellyttää tietoa, kokemuksia ja halua oppia uutta tietoisesti. Moninaisuuden ymmärtäminen edellyttää yksilöiden kunnioittamista yhdenvertaisena, ainutlaatuisina roolinsa ja ryhmänsä edustajina. (Laaksonen & Ollila 2022, 25.)

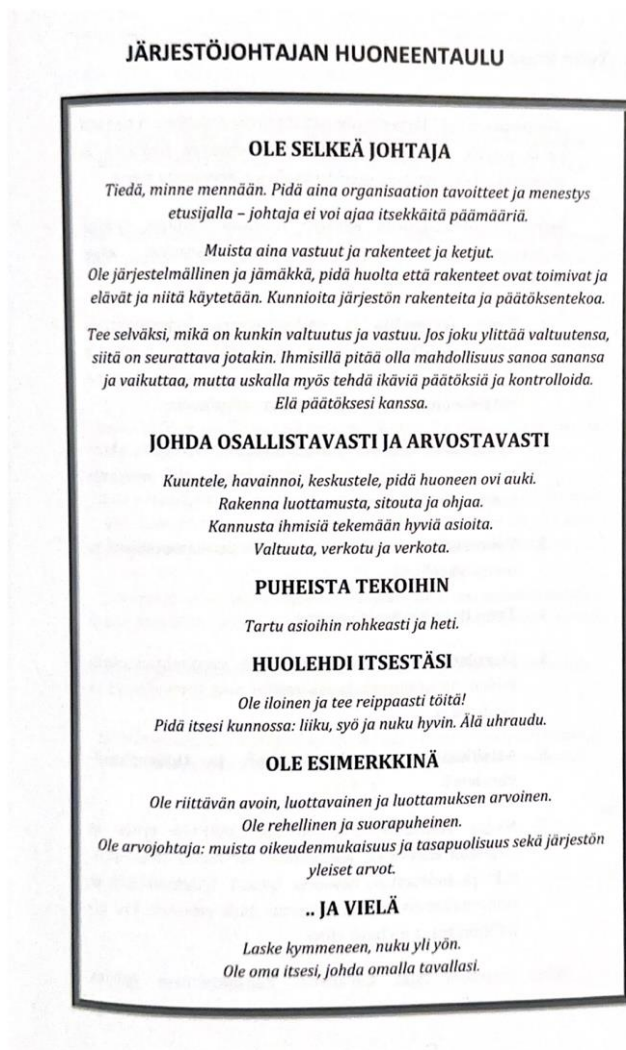
Monimuotoisuus tuo myös haasteita johtamiseen ja työyhteisöön. Erilaiset yksilölliset tavat toimia vuorovaikutuksessa muiden kanssa, käsitellä kokonaisuuksia, hahmottaa aikaa, näyttää tunteita tai osoittaa, mitkä asiat ovat kullekin merkityksellisiä, voivat muun muassa olla tällaisia haasteita. Asenteita muokkaamalla johtaja voi uudistaa toimintaa ja opettaa arvostamaan moninaisuutta. Osaamisen johtamisessa on kuitenkin tärkeä johtajan kuunnella, havainnoida, olla suvaitsevainen ja tarvittaessa empaattinen työntekijöilleen. Johtajan tulee olla tietoinen moninaisuuteen kytkeytyvien persoonallisuuksien ominaisuuksista ja suunnitella johtamista, työtehtävien toteuttamista sekä työolosuhteita parhaalla mahdollisella tavalla. Onnistuessaan tässä, johtaja takaa parhaan mahdollisen tuloksen ja työtyytyväisyyden organisaatiossaan. Moninaisuuden johtamisessa johtajan itsetuntemuksella on myös suuri merkitys. Omien toiveiden ja tarpeiden, vahvuuksien ja heikkouksien, arvojen ja uskomusten tiedostaminen sekä ymmärtäminen, auttaa ennakoimaan ristiriitaisiakin tilanteita työyhteisössä. Johtaminen ei ole vain rooli tai tehtävä, vaan se on rakennelma omaan persoonaan kytkeytyviä tunteita, toimintatapoja ja käyttäytymistä. Johtamisen tehokkuus kasvaa, kun johtaja lisää itsetuntemustaan. Tällöin hän ymmärtää omaa persoonallisuuttaan ja samalla moninaisuuteen kytkeytyviä persoonallisuuksia sekä heidän tarpeitaan ja toiveitaan kuin myös vahvuuksia. Erilaisuutta kunnioitettaessa ja hyödyntäessä, voi se tukea työyhteisön hyvinvointia. (Laaksonen & Ollila 2022, 31–32.)

3.4 Hyvä johtaminen

Yhtenä hyvän johtamisen ohjenuorana voidaan pitää Lina Sounion sitaattia: ”Pomo on yhtä fiksu kuin korvansa”. Kuuntelutaito on yksi hyvän johtajan ominaisuus. Pysähtyminen, läsnä oleminen ja kuunteleminen eivät vie johtajalta auktoriteettia tai siirrä vastuuta muille. Nämä päinvastoin lisäävät johtajan arvostusta. Käsitys hyvästä johtamisesta henkilöityy helposti johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. On mahdotonta määritellä yhtä hyvän johtajan prototyyppiä, joka soveltuisi erilaisiin organisaatioihin ja kaikkiin tilanteisiin. (Somerkivi 2011, 54–55.) Hyvä johtaja tarvitsee kuitenkin vahvaa johtamisosaamista ja osaamisen johtamista. Johtajan persoonallisuudella on merkitystä työyhteisössä ja organisaatiossa, sillä hyvillä vuorovaikutus- ja kuuntelemisen taidoilla sekä siten sensitiivisyyttä vahvistamalla, johtaja kykenee rakentamaan luotettavuutta ja avoimuutta työyhteisössä. (Laaksonen & Ollila 2022, 35.) Hyvä johtaja kohtelee muita oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti, kunnioittavasti ja ystävällisesti (Somerkivi 2011, 73) sekä johtaa ihmisiä niin, että he toteavat: ”me teimme sen itse” (Laaksonen & Ollila 2022, 152).

Karismaattisessa johtamiskäsityksessä johtajien hyvinä ominaisuuksina pidetään kannustamista, arvojen esiin nostamista ja luottamuksen ylläpitämistä. Johtaakseen hyvin, on johtajan työssä tarpeellista olla myös sopiva määrä huolenaiheita ja itsekriittisyyttä. (Laaksonen & Ollila 2022, 119.) On tärkeää, että johtaja johtaa omalla esimerkillään, ja että hän on uskottava. (Somerkivi 2011, 73.) Johtajuus on haastavaa, koska siinä on paljon erilaisia vaateita: ole vahva, mutta ei tyly. Samaan aikaan pitää olla mukava, rohkea, ylpeä, ajattelevainen, hauska ja nöyrä, mutta kiusaaja, heikko, laiska, arka, ylimielinen ja typerä ei voi olla. Paineet hyvästä johtajuudesta saattavat jättää johtajan

yksin kokemaan huolen johtotehtävien kielteisistä seurauksista (Laaksonen & Ollila 2022, 109.) Sen takia johtajan olisi tärkeää johtaa myös itseään eli huolehtia omasta työkyvystä, jaksamisesta, motivaatiosta, osaamisesta ja jatkuvasta kehittymisestä (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 20).



KUVA 4: Järjestöjohtajan huoneen taulu (Somerkivi 2011, 77)

Osana hyvää johtamista on eettinen johtajuus. Eettinen johtajuus määritellään reiluksi, oikeudenmukaiseksi ja tulokselliseksi johtamiseksi. Tällaista johtajuutta harjoittavalta odotetaan korkeaa moraalista, tervettä järkeä ja hyvää tahtoa sekä eettistä herkkyyttä, tietoisuutta arvoista ja eettistä kompetenssia. Eettinen johtajuus on myös yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Tämä johtuu siitä, että ihmiset haluavat kuulua yhteisöihin, jotka kohtelevat heitä reilulla tavalla. Pitää kuitenkin muistaa, että eettisyys ei itsessään takaa hyvää johtamista, vaikka se on sille ehdoton edellytys. Eettinen johtaminen tarvitsee toistuvaa kyseenalaistamista ja rohkeutta ottaa esiin vaikeaksikin koettuja asioita. (Laaksonen & Ollila 2022, 122.)

Lopulta ei ole mitään yhtä oikeaa tapaa johtaa, sillä organisaatioissa on erilaiset perustehtävät ja toimenkuvat. Hyvä johtaja haluaa kuitenkin toimia ihmisten johtajana. Parhaimmillaan johtaja innostaa ja kannustaa toisia jopa parempiin suorituksiin kuin mihin he itse uskovat kykenevänsä. (Somerkivi 2011, 72–73.) Lisäksi hyvät johtajat kannustavat muita hyödyntämään heidän kykyjään (Laaksonen & Ollila 2022, 35).

4 MOTIVAATIO

Motivaatio on halu, tarve tai tahto tehdä asioita. Motivaatio saa ihmisen liikkeelle ja tekemään asioita. Se on keskeinen tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen voima. Yleensä motivoituneet ihmiset myös saavuttavat ja jopa ylittävät tavoitteet vähemmän motivoituneempia ihmisiä useammin. (Järvinen 2014, 209.) Motivaatio on ollut monia vuosia keskeinen psykologiassa käsitelty aihe sen seuraamusten vuoksi. Motivaatio saa ihmiset tuottamaan ja tekemään asioita, jonka takia se on monille toimijoille, esimerkiksi johtajille, merkittävä tekijä. (Ryan & Deci 2000.)

Motivaatio voi syntyä joko ulkoisten tai sisäisten tekijöiden kautta. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä (Jarenko & Martela 2016, 25). Ulkoisia tekijöitä ovatkin muun muassa palkkiot, kuten raha ja maine. Raha ja maine nähdään usein ihmisen tärkeimpinä ja tehokkaimpina motivaattoreina, vaikka todellisuudessa oletus on nykyään vanhanaikainen. Sen sijaan uusi lähestymistapa perustuu ihmisen sisäiseen motivaatioon, jossa ihminen haluaa tehdä asioita, koska ne ovat merkityksellisiä ja mielenkiintoisia, he pitävät tekemästään ja kokevat olevansa osa jotain tärkeää. (Pink 2009.) Ihminen ei tällöin joudu pakottamaan itseään tekemään asiaa, vaan tekemiseen virtaa tekemistä luonnostaan. Tällöin yksilö ei myöskään kuormitu samalla tavalla, kuin mahdollisesti ulkoisesti motivoituneena. Sisäinen motivaatio on kaiken kaikkiaan proaktiivista. (Jarenko & Martela 2016, 26.)

Kolme motivaation keskeisintä elementtiä ovat itsenäisyys, osaaminen ja tarkoitus (Pink 2009). Itsenäisyys selitetään haluna ohjata omaa elämää, osaamisen haluna tulla paremmaksi jossain millä on merkitystä ja tarkoituksen haluna tehdä sitä, mitä tekee jonkin itseään suuremman palveluksessa. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen on jo itsessään palkinto. Sisäistä motivaatiota on myös kahdenlaista; sisäsyntyinen motivaatio ja sisäistetty motivaatio. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa, että tekeminen itsessään on innostavaa ja nautinnollista eli ihminen motivoituu puhtaasta tekemisen riemusta. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen puolestaan tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. (Jarenko & Martela 2016, 32.) Sopeutuakseen yksilö tarvitsee oikeanlaiset motiivit ja uskomukset pyrkimyksilleen, mutta myös tavoitteet suunnitelmiseen ja strategioineen (Laaksonen & Ollila 2022, 27).



KUVA 5: Motivaation eri ulottuvuudet (Jarenko & Martela 2016, 33)

Motivaatio on keskeinen käsite myös järjestötoiminnassa ja järjestön johtamisessa, sillä ilman motivaatiota ei synny vapaaehtoista, yleishyödyllistä toimintaa. Järjestötoiminnassa motivaatio on toiminnan lähde ja voima, joka suuntaa ja virittää suoritukseen, joka mahdollistaa onnistumisen ihmisen valmiuksien mukaan. Motivaatio on myös ratkaiseva tekijä toiminnan menestymisen kannalta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 99.)

4.1 Motivaatioteoriat

Motivaatiota ohjaa erilaiset voimat. Useat psykologit ovat tutkineet ihmisten käyttäytymistä ja tehneet havaintoja, joiden pohjalta on luotu useita motivaatioteorioita. Nämä teoriat tarjoavat näkemyksiä siitä, mikä ihmisiä motivoi. (Knowledgehut 2022.) Seuraavaksi tarkastellaan tämän työn kannalta tärkeimpiä motivaatioteorioita, sillä johtajien ja esihenkilöiden olisi hyvä tuntea motivaatioteorioita, jotta he osaavat tunnistaa, missä motivaatiojatkumon kohdassa työntekijät ja tiimit ovat sekä mitä keinoja he tarvitsevat, saadakseen työyhteisön motivaation haluttuun suuntaan (Laaksonen & Ollila 2022, 72).

4.1.1 Maslowin tarvehierarkia

Sisäinen motivaatio syntyy silloin, kun ihmisen psykologiset perustarpeet ovat kunnossa (Jarenko & Martela 2016, 56). Tämän totesi myös psykologi Abraham Maslow ensimmäisen kerran jo vuonna 1943 omassa tutkimuksessaan, joka sai nimen Maslow'n tarvehierarkia (Maslow's hierarchy of needs). Tämä motivaatioteoria perustuu viiteen eri tasoon, joista perustarpeet tulee tyydyttää ennen portaisissa ylenemistä. Perustarpeisiin lukeutuu alimpana portaana fyysiset, hengissä säilymisen edellyttäjät; ruoka, vesi, lämpö ja lepo. Toisena portaana on turvallisuus. Seuraavat portaavat ovat yhteenkuuluvuus ja rakkaus sekä kunnioitus; ihmisen intiimit ihmissuhteet ja ystävät sekä arvovalta ja saavuttamisen tunne. Nämä lukeutuvat psykologisiin tarpeisiin. Hierarkian, pyramidin, kärkenä on itsensä toteuttaminen, jossa ihminen saavuttaa täyden potentiaalinsa esimerkiksi luovassa toiminnassa. (McLeod 2018.)



KUVA 6: Maslow'n tarvehierarkia (McLeod 2018)

Maslow on todennut, että tarpeiden tyydyttäminen ei kuitenkaan ole ”kaikki tai ei mitään” -periaate. Kun tarve on tyydytetty, enemmän tai vähemmän, se poistuu ja ihminen luonnollisesti hakeutuu seuraavaan tarpeeseen, jota ei ole vielä tyydytetty. Tarpeet syntyvät halusta kasvaa ihmisenä, mikä lopulta huipentuu pyramidin huippuun, eli itsensä toteuttamisen. Kaikilla ihmisillä on tähän mahdollisuus, mutta jotkut erilaiset tekijät tai elämän kokemukset voivat horjuttaa hierarkiassa etenemistä. (McLeod 2018.)

4.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Kuten aiemmin mainittu, motivaatioon vaikuttaa niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Myös Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959) lähtee samasta oletuksesta. Herzberg jakoi työtyytyväisyyden kahteen itsenäiseen osaan; työtyytyväisyyteen ja työtytymättömyyteen. Työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat suhteessa itse työhön ja työstä saadut palkkiot kumpuavat työn suorituksesta, joista tehokkaimpia ovat ne, jotka edistävät ihmisen tarpeita itsensä toteuttamisesta. Näitä ovat esimerkiksi onnistuminen, tunnustuksen saaminen, vastuu, edistys ja työ itsessään. Puolestaan ne tekijät, jotka vaikuttavat työtytymättömyyteen, assosioidaan ihmisen työskentelemän ympäristön kanssa. Näistä oleellimmat ovat yrityksen käytännöt ja hallinto, jotka aiheuttavat tehottomuutta sekä lisäksi kykenemätön valvonta, joka on tiedollisesti vajaa eikä pysty delegoimaan vastuuta tai opettamaan. Työtytymättömyyttä aiheuttaa myös työolot, ihmissuhteet esihenkilöiden kanssa, palkka sekä tunnustuksen ja saavuttamisen puute. (House & Wigdor 1967.)

Herzberg näki, että yritysten ei tule vain saavuttaa näitä työtyytyväisyyden tekijöitä vaan luoda käytäntöjä, jotka tekevät ihmiset iloisiksi. Työntekijöiden tulee siis saavuttaa asioita, saada vastuuta tietyistä tehtävistä sekä toteuttaa työtään ilman mikromanagerointia. Tunnustuksen saaminen on palkkaan verrattuna voimakkaampi motivaatiotekijä. (Feder 2000.)

4.1.3 Itseohjautuvuusteoria

Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteoria (1985) pohjautuu yksilön sisäisen motivaation, sosiaalisen kehittymisen ja hyvinvoinnin helpottamiseen. Tutkimus osoittaa, että kyky, autonomia ja yhteisöllisyys ovat ne kolme päätekijää, jotka edistävät edellä mainittuja, kun ne ovat tyydytetty (Ryan & Deci 2000.) Kyvyllä tarkoitetaan itsevarmuuden ja tehokkuuden tunnetta tekemistä kohtaan. Yhteisöllisyys merkitsee tunnetta olla välitetty toisten ihmisten kautta sekä kuulumista itselle tärkeisiin ryhmiin. Autonomia on ihmisen perustarve eli Maslow'in tarvehierarkian mukaan, ihminen tarvitsee sen tyydytetyksi. (Deci 2017.) Tarkemmin sanottuna autonomialla tarkoitetaan vapaaehtoisuutta eli ihmisen kokemusta itsemääräämisestä ja siitä, että pääsee tekemisen kautta ilmaisemaan itseään (Jarenko & Martela 2016, 57). Nämä kaikki tekijät ovat välttämättömiä ihmisen luonnolliselle kasvulle sekä optimaaliselle toiminnalle (Ryan & Deci 2000). Tyydyttämättömyys puolestaan johtaa negatiivisiin psykologisiin seuraamuksiin (Deci 2017).

Deci ja Ryan näkivät itseohjautuvuusteoriassa tärkeänä ajatella erilaisia motivaation tyyppejä sen määrän sijaan. Heidän ensisijainen huomaamansa eroavaisuus on autonomisen ja kontrolloidun motivaation välillä. Autonomisella motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jota tehdään omasta tahdosta ja halusta, aidolla kiinnostuksella ja nautinnolla. Kontrolloitu motivaatio syntyy, kun tavoitellaan palkin-

toa tai välttääkseen rangaistus, silloin, kun ihminen kokee itsensä painostetuksi tai käsketyksi. Ihmisen motivaatio on korkeampi ja parempi, kun kyse on autonomisesta motivaatiosta. Teorian kolmen päätekijän ollessa tyydytettyjä, on ihminen autonomisesti motivoitunut, joka synnyttää positiivisia seuraamuksia. (Deci 2017.)

Autonomista motivaatiota on Decin ja Ryanin tutkimuksessa kuitenkin kahdenlaista; on sisäinen motivaatio, jota tehdään kiinnostuksen ja nautinnon takia. Tutkijat myös huomasivat, että aiemmin mainitun ulkoisen motivaation voi myös sisäistää. Kun ihminen tekee jotain esimerkiksi palkkion takia, mutta omistautuvat siihen, ymmärtävät toimintansa arvon suhteessa palkitsemiseen ja sisäistävät toiminnan osaksi itseään, ovat he autonomisesti motivoituneita, joka lopulta johtaa positiivisiin lopputuloksiin. (Deci 2017.)

4.2 Motivaation johtaminen

Nykypäivänä motivaation johtaminen perustuu mielekkyyden johtamiseen palkitsevan johtajuuden sijaan. Todellisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja vahvistaminen ovat huomattavasti oleellisimpia johtajuuden keinoja. Ne asiat, jotka ihminen kokee palkitsevaksi, on henkilökohtainen ja hyvin subjektiivinen asia. Työn mielekkyys on monipuolinen ja muuttuva asia, joka rakentuu useista elementeistä. Nämä elementit löytyvät ihmisestä itsestään; kuka minä olen, mikä minua kiinnostaa ja minkä minä koen merkitykselliseksi missäkin elämäntilanteessa. Keskeistä mielekkyyden kokemisessa on ihmisen itsensä tuntema työn hyöty, joka liittyy yhteen aitoon kiinnostukseen ja keskittymiseen tekemiseen ympäristössä, jossa ihminen kokee itsensä arvokkaaksi osaksi jotain kokonaisuutta. Merkityksellisyyden tunne on henkilökohtainen, ei asemasidonnainen asia. (Järvinen 2014, 133.)

Työn mielekkyyden johtamisessa on kolme vaikuttamisen tasoa, jotka on hyvä huomioida niin erillisinä vaikutustekijöinä, kuin kokonaisuutena. Mielekkyyden johtaminen alkaa minästä eli jokaisesta yksilöstä, joka johtaa omaa toimintaansa. Tämä perustuu vahvaan itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen ja henkilökohtaiseen vastuunkantoon. Jokaisen on tiedettävä, että mitä työltään haluaa ja miten olisi siinä parhaimmillaan. Jokaisella on myös oltava vastuu työnsä tavoitteista ja tuloksista, omien tunnetilojen ja toiminnan säätelystä sekä henkilökohtaisesta kehittymisestä. Sisäinen minä, hyvä esimiestyö ja vahva yhteisöllisyys luovat voimaa tämän rakentumiselle. Yksilön johtamisen jälkeen mielekkyyden johtaminen laajentuu tiimien sisäisen dynamiikan johtamiseksi. Siinä yksilö havahtuu kuuluvansa ryhmään, jolla on yhteinen, tärkeä tehtävä. Yhteisöllinen menestys tuottaa enemmän kuin yksilöt yksinään, sillä mielekkyyteen johdettu tiimi löytää itselleen luontaisesti parhaiten soveltuvan työkokonaisuuden, jossa kaikkien tiimin jäsenten vahvuudet tulevat huomioituiksi ja täten koko potentiaali saadaan käyttöön. Hyvällä johtamisella tiimistä tulee tiivis yhteisö, jonka yhteisen ja selkeän toiminnan tarkoituksen eteen kaikki haluavat antaa parhaansa. Myös toiminta itsessään tuntuu mielekkäältä, kun jokainen tiimin jäsen ymmärtää oman ja toisten jäsenten roolin kokonaisuudessa. (Järvinen 2014.)

Kun mielekkyys on organisaatiossa näkyvää ja säilyvää, on se silloin organisaatiotason mielekkyyden johtamista. Mielekkyys on tällöin osa oikeaa toimintakulttuuria ja toimintaa ohjaavia prosesseja.

Työn mielekkyyden johtaminen on ihmis- ja itsetuntemuksen johtamisen lisäksi myös tiukkaa tavoitteiden asettamista ja tuloksien vaalimista, joka on totuttu näkemään perinteisenä johtamisena. Johtamisen käsitystä tuleekin laajentaa uusilla asenne- ja toimintamalleilla, joissa toimintaa johdetaan tunteilla, kuten innostuksella, työn ilolla ja onnistumisista nauttimisella. Mielekkyyden johtajan on löydettävä tasapaino mielekkyyden ja tavoitteellisuuden välille, jotta potentiaali saadaan huippuunsa. Kyse on ”kovan” ja ”pehmeän” johtamisotteen välisestä, toimivasta kombinaatiosta. (Järvinen 2014.) Itsehjautuvuusteoriaan peilaten, voidakseen saavuttaa tehokkaita ja motivoituneita ihmisiä sekä haluttuja tavoitteita, esimerkiksi työpaikalla tai koulussa, tulisi johtajan tukea heidän peruspsykologisia tarpeitaan (Deci 2017).

Jotta motivaatiota voidaan johtaa, tulee siis ymmärtää mikä kutakin sisäisesti motivoi. Steven Reiss (1995–1998) on onnistunut syventymään aiheeseen ja luonut käytännöllisen työkalun yksilöllisten motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen. Kyseessä on Reiss Motivaatioprofiili (RMP). Reissin tutkimus keskittyy onnellisuuden, elämän tarkoituksellisen ja inhimillisten voimavarojen tutkimisen koulukuntaan ja pohjautuu suoriin kyselyihin ihmisten motiiveista, joita loppujen lopuksi on listattu 16 kappaletta. Näitä 16 motiivia alettiin kutsua elämän perusmotiiveiksi, jotka ohjaavat ihmisiä koko elämän. Jokaiseen motiiviin sisältyy tavoitteita, jotka korreloivat keskenään. Ne myös yhdistyvät jokaisessa ihmisessä ainutlaatuisella ja hänelle tyypillisellä tavalla ja vahvuudella. (Mayor & Risku 2015, 29–32.)

Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen	Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen	Idealismi	Sosiaalinen epäoikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Uteliaisuus	Oppiminen, ajattelu, strategiat, ymmärtäminen, tieto itseisarvona, konseptit, älyllisyyden arvostus	Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys	Perhe	Omien lasten kasvataminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt	Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus,

			asema, oma arvo, laatu
Säästäminen / kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, sääste- liäisyys, resurssit	Kosto / voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolus- tautuminen
Romantiikka / esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, in- tohimu, kauneus ja esteetti- syys	Ruumiillisuus / aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkumi- nen, lihasten käyttä- minen, aktiivisuus, vauhti
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, ma- kuelämykset	Rauhallisuus / mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

TAULUKKO 3. Reissin tutkimuksen 16 perusmotiivia ja niiden pyrkimykset tai tavoitteet (Mayor & Risku 2015, 33)

Kun kyseessä on erilaiset motiivit, on niille myös eri tapoja johtaa ja motivoida. Henkilölle, jolla on vahva tarve vaikuttaa ja päättää, kannattaa antaa haasteita, selkeitä tavoitteita ja laaja vastuualue sekä korostaa hänen suorituksiensa merkityksellisyyttä ja tärkeyttä. Vapautta ja riippumattomuutta arvostavalle henkilölle sopii omatoimiset tai yksin tehtävät roolit sekä jättää vähemmälle hänen neuvoimisensa ja mikromanagerointi. Utelioiden ihmisten kohdalla kannattaa pyytää heitä kertomaan ideoistaan ja analyyseistään, jakaa uutta ja ajankohtaista tietoa heidän kanssaan sekä antaa työtehtäviä, jotka vaativat asioihin syventymistä. Sosiaalisen verkoston kasvattaminen ja uusiin ihmisiin tutustuminen, ihmisten kanssa tekeminen sopii sosiaalisia suhteita kaipaavalle ihmiselle. Puolestaan, jos ihminen ei koe sosiaalisuutta omakseen, ei häntä pidä asettaa sitä vaativiin tehtäviin. (Mayor & Risku 2015, 61–107.) Jokaisen yksilön motivaatio ja innostuneisuus työhön voidaankin helpommin säilyttää, kun johtaja havaitsee ja arvostaa erilaisuutta sekä hyödyntää monipuolisia vahvuuksia ja osaamista (Laaksonen & Ollila 2022, 31).

Elämän perusmotiivit vaikuttavat uskomuksiin ja asenteisiin, jotka puolestaan vaikuttavat siihen, miten ihmiset toimivat ja käyttäytyvät. Ne ovat toiminnan tavoitteita, jotka motivoivat käyttäytymistä. Ihminen siis pyrkii jotain tehdessään tyydyttämään ainakin yhtä vahvaa motiiviaan. Motiivit kuvaavat sitä, mikä on ihmiselle erityisen tärkeää hänen elämässään, mitkä asiat motivoivat tekemään jotain tai ponnistelemaan jonkin asian hyväksi. (Mayor & Risku 2015, 43.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi itse hyvin ja tuottaa organisaatiolle enemmän lisäarvoa. Siksi sisäinen motivaatio on avaintekijä muun muassa tulevaisuuden työelämässä pärjäämisessä. (Jarenko & Martela 2016.) Silloin kun yksilö kokee autonomisuutta työssään, hänelle tulee myös mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön ja organisaation valintoihin sekä toimintaan, ja samalla omiin tapoihinsa tehdä työtä (Laaksonen & Ollila

2022, 32). Sisäisen motivaation johtamisen näkökulmasta on tärkeää huomata, että yksilön halu kehittää itseään ja lisätä omaa osaamistaan vaihtelee yksilöiden välillä. Suunnittelemalla yksilön työtehtävät niin, että hän pystyy toimimaan osaamistasonsa ääri rajoilla ja opiskelemaan uusia asioita, pystytään luomaan jatkuvan kehittymisen mahdollisuus; asiantuntijaa ei motivoi rutiininomaisten tehtävien tekeminen vuodesta toiseen. Työn mielekkyys syntyy siitä, että pääsee tekemään haastavia juttuja ja oppimaan uutta. (Jarenko & Martela 2016.)

Sisäistä motivaatiota voi ja ei voi johtaa, koska sisäinen motivaatio ei lopulta ole johtajan käsissä. Ainut tapa johtaa sisäistä motivaatiota, on luoda jokaiselle edellytykset tehdä oma työnsä mahdollisimman hyvin ja innostavasti sekä ylläpitää sellaista ympäristöä, jossa erilaiset ihmiset pystyvät löytämään motivaationsa. (Jarenko & Martela 2016.) Sisäisiin motivaatiotekijöihin voidaan vaikuttaa lähinnä vuorovaikutuksen kautta. Hyvä vuorovaikutus lisää ihmisen työstään saamaa nautintoa ja sisäistä motivaatiota. (Laaksonen & Ollila 2022, 72.) Johtaja on ennen kaikkea edellytysten luoja, joka pyrkii luomaan sellaiset olosuhteet, joissa mikään ei estä ihmistä tekemään työtään hyvin. Kun johtajan rooli mahdollistajana, valmentajana, innostajana ja tukihenkilönä ymmärretään, voidaan sisäistä motivaatiota johtaa. Ihmislähtöisen johtamisen lähtökohtana on aina ihminen ja hänen motivaatorakenteensa. Johtajan tehtävä on ymmärtää, mitkä ovat ne motivationaaliset tekijät, jotka jokaista työntekijää liikuttaa. Sisäisen motivaation johtaminen on enemmän mahdollisuuksien luomista kuin ylhäältä tapahtuvaa käskyttämistä. (Jarenko & Martela 2016.) Johtaja ei voi keskittyä pelkästään tuloksen tekemiseen tai ihmisten johtamiseen, vaan tilanteen sanelemana joustavasti kumpaaikin (Laaksonen & Ollila 2022, 14).

4.2.1 Johtamisen vaikutus motivaatioon

Motivoiva johtaminen ja hyvät esimiestyön käytänteet tuottavat tulosta, synnyttävät mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Ne myös innostavat ja kannustavat oppimiseen ja asioiden tarkastelemiseen uusista näkökulmista. Tällaisen lopputuloksen saamiseksi pitää johtajalla olla ihmissuhdetaitojen lisäksi kunnossa myös työn tekemisen perusedellytykset; riittävästi aikaa ja muita resursseja. Johtaja myös kykenee huomioimaan johdettavansa yksilöinä. Tehokas yksilöllinen motivointi on sitä, että tuntee sekä omat motiivinsa että muiden yksilölliset motiivit ja pystyy antamaan itselleen ja muille edellytykset toteuttaa mahdollisimman montaa vahvaa motiivia samanaikaisesti. Kun yhteisössä ymmärretään ja tunnetaan kunkin yksilölliset motiivit, kaikilla on mahdollisuus tulla johdetuksi sillä tavoin, kuin itse haluavat tulla johdetuiksi. Lisäksi, kun yhteisön jäsenet tuntevat toistensa motiivit, he ymmärtävät ja hyväksyvät paremmin, miksi muut käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät, ja tiimin sisäinen luottamus paranee. (Mayor & Risku 2015, 24, 148.) Myös yhteinen päämäärä auttaa luomaan yhtenäisemmän yrityskulttuurin ja motivoituneemman työvoiman, joka kokee yhdessä tekevänsä jotain tärkeää ja saa siksi enemmän aikaa. (Jarenko & Martela 2016.) Kun johtaja pystyy antamaan johdettavilleen heitä yksilöllisesti motivoivia tehtäviä, suoritukset ja tulos paranevat. Johtaja voi tiedustella johdettaviltaan muun muassa seuraavia asioita; mitkä asiat työssä tuntuvat mukavilta ja mitkä ei? Mikä on sinulle tärkeintä? Mihin sinun täytyy pakottaa itsesi? Mitä tarvitset ollaksesi tyytyväisempi ja toimintakykyisempi tehtävässäsi? (Mayor & Risku 2015, 148, 154.)

Tutkimusten mukaan henkilöstön hyvinvointi on paremmalla tasolla demokraattisesti johdetuissa organisaatioissa. Transformatiivisissa johtamisopeissa johtajuus nähdään prosessina, jossa sekä johtaja että henkilöstö luovat keskinäisen vuorovaikutussuhteen, mikä lisää organisaation jäsenten motivaatiota ja sitoutumista työyhteisöön. Tällaisessa johtajuudessa otetaan myös huomioon, millaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on selvittää tehtävistään ja tavoitteistaan. Jotta yksilön motivoituneisuus, luovuus ja hyvinvointi mahdollistetaan pitkällä aikavälillä, tulee johtajuudessa lisätä osallisuutta ja kehittää yhteistyötä, jotta jokaiselle persoonalle voidaan löytää sopivin työskentelykokonaisuus. Työyhteisö, jossa tiedonkulku toimii, yksilöt kannustavat toinen toisiaan, sekä ovat riittävän avoimia ja sallivia myös erilaisuuden suhteen, on toimiva työyhteisö. (Laaksonen & Ollila 2022, 35.) Vuorovaikutuksessa tulee ymmärtää myös toisen tunnetilat, osoittaa empatiaa ja arvostaa hänen toimintaansa. Kyseessä on silloin tunnetuen antaminen. (Loimu 2005, 265.) Hyväksytyksi tuleminen ja itsensä tarpeelliseksi kokeminen vahvistaa yksilön motivaatiota tuoda esiin sisäistä luovuutta (Laaksonen & Ollila 2022, 25).

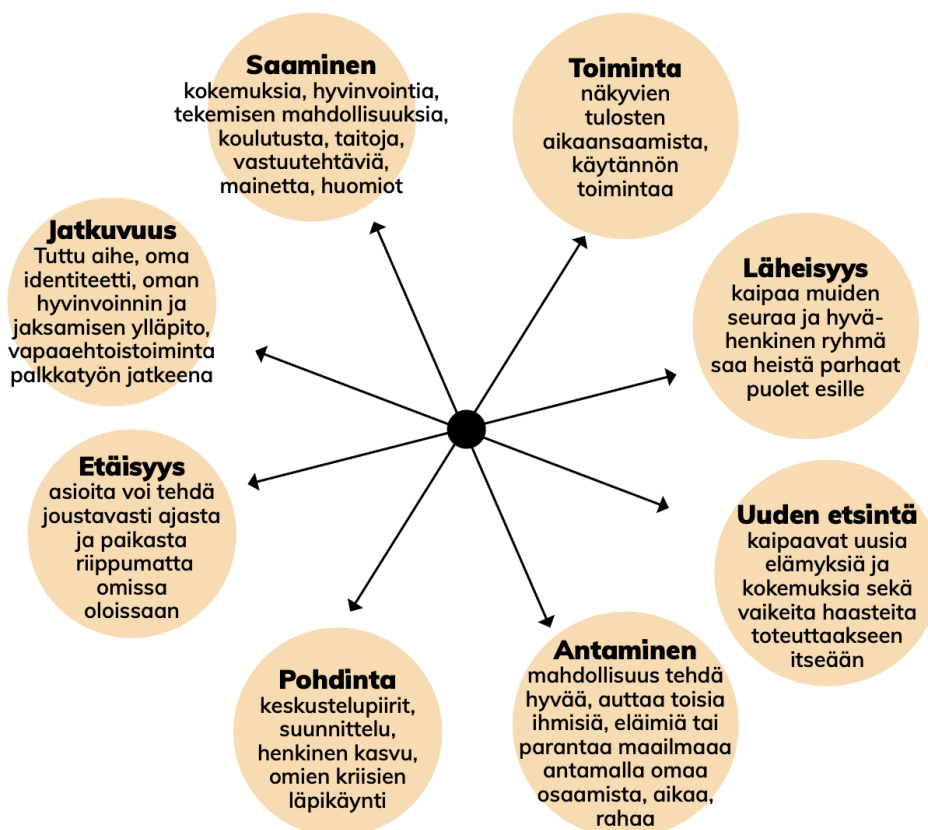
Motivaatio ja positiivisuus lisäävät työhön sitoutumista. Tällöin työntekijä voi kokea pitävänsä työstään, tietää tekevänsä tärkeää työtä ja tietää työnsä tarkoituksen. Motivaatio lisää positiivisia tunnekokemuksia ja saa aikaan parhaimmillaan positiivisen onnistumisen kehään, jossa positiivisuus tuottaa lisää positiivisuutta sekä parhaimmillaan lisää työn merkityksellisyyden kokemista. (Laaksonen & Ollila 2022, 106.) Myönteiset tunteet motivoivat ihmistä, kun kielteiset puolestaan kuormittavat (Somerkivi 2011).

Johtajan kyvyttömyys toimia ihmissuhteissa voi aiheuttaa ongelmia työyhteisölle ja kaikkien työn tekemiselle, jonka seurauksena voi olla heikentynyt työhön sitoutuminen ja motivaatio. Tilanne voi aiheuttaa lopulta välinpitämättömyyttä, katkeruutta ja vihaa sekä lopulta vaikuttaa työn sujuvuuteen. Jos johtaja on itse voimakkaasti uupunut ja hänellä on heikentynyt työmotivaatio ja työn mielekkäisyys on vähentynyt, heijastuu se myös hänen ja johdettavien välisiin suhteisiin. Tämä voi myös näyttäytyä luottamuspulana tai heikentyneenä ongelmanratkaisukykyinä. (Laaksonen & Ollila 2022, 107.)

4.3 Motivaatio ja sen johtaminen järjestötoiminnassa

Järjestötoiminta perustuu useimmiten vapaaehtoisuuteen ja suurempaa rahallista korvausta saa harvoin. Palkkatyöläisillä palkka takaa jonkinlaisen motiivin pysyä työ- tai virkasuhteessa työnantajansa, mutta jos toimija ei ole yhdistyksessä päivittäisen elantonsa takia, on hänellä jokin ideologia tai yhteisiin asioihin vaikuttamisen halu, joka ajaa häntä toimintaan. (Hinkka & Myllymäki 2016, 19.) Hallituksen toimihenkilöiden kannattaakin miettiä omat motiivinsa hallitustyöskentelylle; mitä minä voin antaa hallitukselle? - ei mitä hallituspaikka voi tarjota toimijalle. Motiivien lisäksi tulee toimijan tietää omat roolinsa ja tehtävänsä yhdistyksessä (Somerkivi 2011, 34.) Kun yksilö oivaltaa, mikä merkitys juuri hänellä ja hänen vastualueellaan on, ryhtyy hän toteuttamaan esimerkiksi strategiaa innoissaan, sillä hän kokee sen itselleen merkitykselliseksi (Järvinen 2014). Kun on selkeä käsitys organisaation strategisen tason päämääristä ja arvoista, voidaan yksilölle antaa paljon itsenäisyyttä itse määrittää oma työnkuva (Jarenko & Martela 2016). Hallituksen jäsenillä on oltava kuitenkin myös riittävästi aikaa, tahtoa, sitoutumista ja energiaa yhteisiin asioihin, jotta hallitus voi yhdessä ajaa koko yhdistyksen etua eikä vain omia etujaan. Toisinaan toimihenkilön innostus voi olla suurta,

mutta henkilön motiivina ei ole järjestön etu, vaan jokin henkilökohtainen tavoite ja sen saavuttaminen. (Somerkiivi 2011, 34.) Klassista vapaaehtoistoimintaa kuvattaessa siihen osallistumisen lähes yksinomaisena motivaatiotekijänä nähdään auttamisen halu. Motivaatiotekijöiden kirjo on kuitenkin laajeneva, kun auttamisnäkökulma laajennetaan kansalaisvaikuttamiseen ja hyödyllisen vapaa-ajan toiminnan näkökulmiin. Anne Birgitta Pessi (ent. Yeung) on luonut vapaaehtoistoiminnan motivaatiotekijöiden moninaisuutta kuvaavan timanttimalin, joka perustuu neljään vastinparien kautta muodostuvaan ulottuvuuteen.



KUVA 7. Kuvaleike Järjestöt valokeilassa -teoksesta, vapaaehtoistoiminnan timanttimalista (Yeung 2005), jota täydentänyt Lari Karreinen (Lind & Kaunismaa 2022, 27).

Pessi korostaa, etteivät ulottuvuuksien ääripäät sulje toisiaan pois, mikä tarkoittaa, että vapaaehtoinen voi olla kiinnostunut yhtä aikaa esimerkiksi toiminnan kehittämisen pohdinnasta sekä konkreettisesti tekemisestä. Motivaatiotekijöiden painotus voi myös vaihdella eri tilanteissa ja aikoina. Vapaaehtoiset voivat myös verrata kuvion avulla omia motiivejaan, jonka avulla johtajatkin voivat hahmottaa motiivien moninaisuuden visuaalisesti, joka auttaa hyväksymään erilaisia motiiveja. (Lind & Kaunismaa 2022, 26.)

Yhdistyksen puheenjohtajan ja muiden avainasemassa olevien henkilöiden tulee vakavasti miettiä omaa johtamistaan. Yhdistyksen puheenjohtajana voi esimerkiksi toimia henkilö, jolla on johtamishalua, mutta ei johtamiseen tarvittavaa kyvykkyyttä. Mikäli yhdistyksen toimijaa käsketään kuin yrityksen työntekijää, saattaa hän yksinkertaisesti lähteä yhdistyksen hallituksesta. Motivaatio loppuu, kun harmituksen määrä ylittää mielihyvän. Oma ideologia tai mahdollisuus vaikuttamiseen voivat

pidätellä pysymään toiminnassa, jolloin henkilö joutuu sietämään vääränlaisesta johtamisesta aiheutuvia harmeja. Yhdistystoiminnassa pysyvät ne, joille kunkin puheenjohtajan harjoittama johtamistapa sopii. Pahimmassa tapauksessa toiminta hiipuu ja lopulta loppuu kokonaan. (Hinkka & Myllymäki 2016, 19-21.) Johtajalta vapaaehtoisuuden johtaminen vaatiikin uskallusta päästää irti. Se vaatii uskallusta luottaa alaisiinsa ja antaa heille tilaa tehdä asioita ilman liian tiukkaa käskyttämistä ja valvontaa. Alaiselle tulee antaa tilaa tavoitella yhdessä sovittuja päämääriä itse parhaaksi katsomallaan tavalla, ilman liian tiukkaa kontrollia, mikromanagerointia ja pakollisia muodollisuuksia. Vapaaehtoisuuden merkitys korostuu erityisesti silloin, jos organisaatio haluaa pitää parhaat asiantuntijansa motivoituneina. Jos kuitenkin osaaminen puuttuu täysin ja ihminen ei koe saavansa mitään aikaiseksi, ei hän paljoa koostu vapaudestaan. Tiedon läpinäkyvyyden merkitys myös korostuu itsenäisen toiminnan mahdollistajana. Kun jokainen yksilö tietää, mikä on organisaation tilanne ja mihin ollaan menossa, on hänen mahdollista tehdä itsenäisesti sellaisia ratkaisuja, jotka vievät organisaatiota oikeaan suuntaan. Organisaation rakenteiden pitää tukea riittävää kyvykkyyttä, jotta voidaan tarjota kunnolla vapautta. Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa tehtävänsä ja saa asioita aikaan. Kyvykkääksi itsensä kokeva henkilö uskoo pystyvänsä suorittamaan hänelle annettut tehtävät menestyksekkäästi. Olennainen osa kyvykkyyden johtamista on tarjota riittävän haastavia tehtäviä. Näiden lisäksi osaamisen kouluttamisen pitäminen ajan tasalla on tärkeää. Kun vapaaehtoisuus ja kyvykkyys ovat molemmat kunnossa, kokee ihminen voivansa toteuttaa itseään. Jotta hallinnantunne säilyy, on johtamisessa tärkeää miettiä muutostilanteita yksilöiden näkökulmasta. Jos työnkuvaa joudutaan muuttamaan, on hyvä säilyttää myös tuttuja elementtejä. (Jarenko & Martela 2016, 59.)

Vapaaehtoisuudessa on usein kyse myös yhteenkuuluvuudesta. Yhteenkuuluvuus syntyy, kun yksilö välittää toisista ihmisistä ja he hänestä. Myös yhteisössä tarvitaan tunne siitä, että ihmiset hyväksyvät toisensa sellaisina kuin he ovat. Yhteenkuuluvuuden tunne jakautuu keskinäiseen ryhmähengen, luotettavaan ja reiluun toimintaan sekä siihen, että johto välittää ja arvostaa. Johtajan on siis tarjottava alaisilleen kokemus siitä, että heillä on mahdollisuus tulla nähdyksi sinä ihmisenä, kuka hän todella on. Tämä näkyy johtajan omassa vuorovaikutuksessa ja samalla hänen tulee toimia esimerkkinä koko yhteisölle. Yhteenkuuluvuuden johtaminen tarkoittaa keskeisesti koko yhteisön johtamista. Organisaatio ei ole pelkkä tuotantokoneisto, vaan myös lauma ihmisiä, jotka haluaisivat välittää toinen toisestaan myös ihmisenä. Laumasta ja sen yhteishengestä on tärkeää pitää huolta sekä itseisarvona että työmotivaation ja hyvinvoinnin lähteenä. (Jarenko & Martela 2016, 61.)

Vapaaehtoisuus, kuten todettu, tarkoittaa henkilöiden kokemusta siitä, että he saavat tehdä itseään kiinnostavaa työtä eli on lähtöisin heidän omista innostuksensa ja arvostuksen kohteista. Yksilö tekee sitä, mikä häntä kiinnostaa, ei sitä, mihin hänet pakotetaan. Vapaaehtoisuutta on kolmenlaista; päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus ja tekemisen innostavuus. Päämäärien omaehtoisuus tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että ne päämäärät, joihin hänen työnsä tähtää, ovat sellaisia, joihin hän on valmis sitoutumaan. Hän siis kokee työnsä tavoitteet omikseen ja ne ovat sellaisia asioita, joita hän haluaa aidosti edistää. Johtamisen kannalta päämäärien omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että johtajan on onnistuttava sitouttamaan henkilö hänen työnsä päämääriin. Jos henkilö kokee, että hän tekee työtään, koska on pakko tai koska johtaja on käskenyt, on vapaaehtoisuuden kokemus tuhottu. Tällöin henkilö suorittaa annettuja tehtäviä ulkoisen motivaation varassa ilman

henkilökohtaista kiinnostusta tekemiseensä. Johtajan tehtävä on siis yhdessä tämän kanssa löytää tälle tavoitteet, jotka ovat sekä organisaation, että yksilön itsensä kannalta tavoittelemisen arvoisia. Yksilön tekemisen tulee siis palvella organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla, mutta samalla tavoitteiden ja kiinnostuksen tulee olla tasapainossa. Joskus päämäärien omaehtoisuuden vahvistaminen voi tapahtua johtajan oman inspiroinnin kautta. Johtaja onnistuu luomaan vision tulevaisuudesta, jota muut haluavat olla mukana luomassa todeksi. (Jarenko & Martela 2016.)

Toimintatapojen vapaaehtoisuus on toinen vapaaehtoisuuden peruspilari. Kun tavoite on selvä, toimintatapojen vapaus tarkoittaa vapautta päättää, millä tavalla näitä tavoitteita kohti edetään. Tällä tarkoitetaan henkilön kokemusta siitä, että hän pääsee tavoittelemaan päämäärää hänen parhaaksi katsomallaan tavalla. Joissakin organisaatioissa saatetaan tarkkaan määritellä, miten tietyt asiat pitää suorittaa ja joskus nämä yleiset määräykset eivät ole tietyn yksittäistapauksen kannalta järkeviä. Jos henkilö joutuu tekemään asian tavalla, jonka hän tietää olevan huomattavasti parempi kuin jokin toinen tapa, se turhauttaa. (Jarenko & Martela 2016, 69–70.) Sisäisen motivaation varaan rakennetut organisaatiot antavat työntekijöille tilaa tehdä asiat haluamallaan tavalla, kunhan toiminta on yrityksen arvojen ja strategian mukaista. Joskus johtajan on kuitenkin pakko puuttua tekemiseen, jos potentiaaliset virheet ovat vakavia, mutta tällöinkin puuttuminen tulisi tehdä tavalla, joka kunnioittaa vapaaehtoisuutta. Tällöin tulisi selittää, miksi menettely ei ole toimiva, ja saada hänet ymmärtämään, miksi asia kannattaa tehdä toisella tavalla. Suorat käskyt syövät motivaatiota, jos niitä ei onnistuneesti perustella. Kolmas vapaaehtoisuutta synnyttävä perustekijä on tekemisen innostavuus. Johtamisen kannalta olennaista on oppia tunnistamaan mitkä tekijät ovat kenellekin itsessään innostavia ja pyrkiä mahdollistamaan työntekijän keskittyminen siihen aktiviteettiin. Vapaaehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen tekee mitä lystää, vaan se tarkoittaa sitä, että ihmiset tavoittelevat organisaation kannalta hyviä päämääriä. Mutta eivät sen takia, että heidän kuuluu tehdä niin, vaan sen takia, että he haluavat tehdä niin. (Jarenko & Martela 2016, 69.)

Vapaaehtoisuuteen perustuvan organisaation rakentamisen peruskivi muurataan siis siten, että ihmiset saadaan sellaisiin työtehtäviin, jotka heitä aidosti kiinnostavat ja joissa heidän osaamisensa pääsee oikeuksiinsa. Jos työnjako menee pieleen, on muilla keinoilla vaikea rakentaa sisäistä motivaatiota. Motivaation kannalta keskeistä on, että ihminen pääsee tekemään työtä, jota haluaa tehdä. (Jarenko & Martela 2016, 73.) Yhdistys nousee uudelle tasolle, kun hallituksen tietämys ja osaaminen kyetään hyödyntämään. Kaikki lähtee puheenjohtajasta, sillä hänen tulee hyväksyä, että yhdistyksessä voi olla häntä taitavampia tai pidemmän kokemuksen omaavia henkilöitä sen sijaan, että hän typistää yhdistyksen tason omalle tasolleen. Yhdistyksen toiminnan osa-alueet ovat niin laaja kenttä, että yksittäisen henkilön, kuten vaikka puheenjohtajan, on lähes mahdotonta hallita sitä yksin. Jotta yhdistys toimisi edes tyydyttävästi, on sen kyettävä hyödyntämään hallituksen jäsenten osaamista. Yhdistyksen tarpeita ja toimintatapoja ei voida kuitenkaan johtaa vain hallituksen osaaamisesta tai tietämyksestä, vaan tulee ne miettiä yhdistyksen tavoitteiden kautta. Myös hallituksen jäsenten on uskaltauduttava kyseenalaistamaan yhdistyksen vanhoja toimintatapoja välttääkseen yhdistyksen taantumisen. Yhdistyksen kannattaakin ottaa kaikki irti hallituksen sekä jäsenien kokemuksista yhdistys- ja yritysmaailmassa. (Hinkka & Myllymäki 2016, 42-43.) Esimerkiksi kehityskeskustelut auttavat johtajaa ohjaamaan tekemisen tavoitteita ja suuntaa hyödyllisesti. Kun tietää,

mitkä asiat johdettavalle ovat tärkeitä ja tavoittelemisen arvoisia, voi ohjata, kannustaa ja tukea johdettavien työtä mielekkäämmin. (Mayor & Risku 2015, 161.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Työn teoreettisen viitekehyksen rinnalle haluttiin luoda tutkimus, jonka kautta teoriassa käsitellyjä asioita saadaan tutkittua käytännössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada aitoja, henkilökohtaisia kokemuksia, näkemyksiä ja mielipiteitä johtamisen vaikutuksesta motivaatioon järjestötoiminnassa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä se palvelee työn tarkoitusta parhaiten, koska tarkoitus oli saada henkilökohtaisia ja syvällisiä vastauksia tutkittavaan aiheeseen. Kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee merkityksiä, jotka ilmenevät esimerkiksi ajatuksina, joita tässä tutkimuksessa lähetettiin haastateltavilta hakemaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös saada ihmisten omia kuvauksia kokemastaan todellisuudesta (tässä tapauksessa heidän kokemuksensa järjestötoiminnasta), joka on heille oletettavasti ollut merkityksellinen ja tärkeä. (Vilka 2021.) Tutkimusten tulosten ja havaintojen kautta on tarkoitus tuoda esiin kehittämideoita yhdistyksen johtamiseen, joilla motivaatiota saadaan siten ylläpidettyä tai parannettua yhdistyksen toiminnassa.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään tyypillisesti ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että ollaan kiinnostuneita tutkittavien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita tutkittavat antavat. (Juuti & Puusa 2020.) Tutkija on suorassa kontaktissa tutkittaviin ihmisiin, joita hän yrittää ymmärtää tutkimuksessaan, sillä heidän toimintansa ja kokemukset ovat avainasemassa (Juhila julkaisuaika tuntematon). Myös se kuinka hyvin tutkija tulkitsee ja ymmärtää ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta, määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin hän kykenee pääsemään sisälle toiminnan maailmaan (Juuti & Puusa 2020). Tutkimuksen tekijälle toimintaan sisälle pääseminen on helppoa, koska hän on toiminut samanlaisissa tehtävissä tutkittavien kanssa, joten hän pystyy ymmärtämään mistä he puhuvat.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineiston hankinnassa tavanomaisesti erilaisia haastatteluja, dokumenttiaineistoja tai havainnointia sen eri muodoissa. Aineistonkeruumenetelmiä on mahdollista myös yhdistellä toisiinsa. Havainnoinnin etuna on autenttisuus eli se, että siten pääsee seuraamaan todellisia tilanteita reaaliaikaisesti. Sen avulla tutkija myös todentaa, miten esimerkiksi haastatteluissa kerrottu asia toteutuu käytännössä. (Juuti & Pusa 2020.) Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua, mutta pohdinta tulee sisältämään myös havainnoinnin kautta todettuja asioita, sillä tutkimuksen tekijä on toiminut toimeksiantajan organisaatiossa lähes kolme vuotta ja häneltä löytyy tutkimuksen aiheeseen arvokasta näkökulmaa. Haastattelu valikoitui menetelmäksi sen takia, koska se mahdollistaa henkilökohtaisemman ja syvällisemmän näkökulman aiheeseen.

Haasteen laadulliselle tutkimukselle asettaa se, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt tulisi saada puhumaan avoimesti aiheeseen liittyvistä kokemuksistaan. Tämä edellyttää, että myös tutkija säilyttää neutraalin tutkijan asemansa ja toimii luotettavana sekä luontevana yhteistyökumppanina. (Juuti & Pusa 2020.)

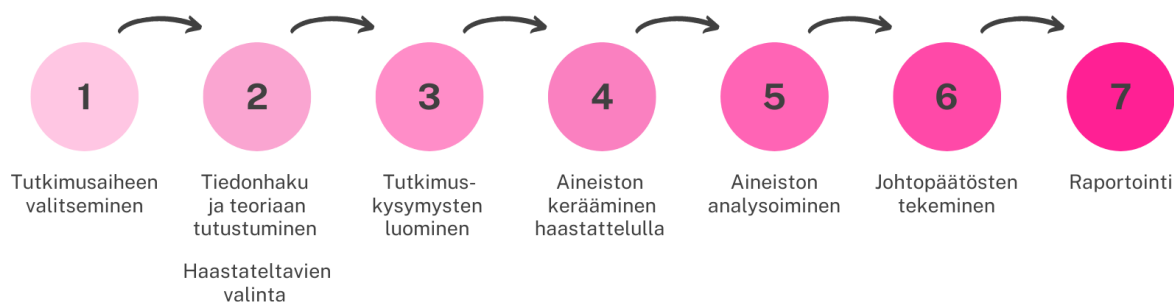
5.2 Aineiston kerääminen

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelun etuna on joustavuus. Tämä antaa tutkijalle mahdollisuuden käydä keskustelua haastateltavan kanssa ja oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä. (Tuomi & Sarasjärvi 2018.) Haastattelu antaa myös mahdollisuuden syvällisemmän aineiston keräämiseen toisin kuin esimerkiksi määrällisesti toteutettu kysely, jossa henkilö vastaisi valmiiden vastausvaihtoehtojen kautta. Aineistoksi nimenomaan haluttiin ihmisten omin sanoin puhuttua asiaa. (Alasuutari 1999, 83.) Haastattelu eteni niin, että samaa roolia edustaville haastateltaville esitettiin samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tutkimuksen toteutusta voitaisiin osaltaan kutsua myös teemahaastatteluksi, koska haastattelussa esitettiin tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista. Kyseinen haastattelutyyppi valikoitui siksi, koska se sopi tutkimuksen ja työn tarkoitukseen, kun tarkoitus oli kerätä haastateltavilta tietoa juuri tietyistä asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) ja päästä kiinni tutkittavien ajatuksiin ja kokemuksiin (Juuti & Pusa 2020). Teemat ja niiden kysymykset tulivat työn teoriasta, sillä teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen ja sitä tarvitaan välttämättä (Tuomi & Sarasjärvi 2018).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, ei satunnaista. Tässä tutkimuksessa on käytetty otantamenetelmänä ns. eliittiotantaa, joka tarkoittaa, että haastateltaviksi on valittu ne henkilöt, joilta uskotaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarasjärvi 2018.) Haastateltaviksi valittiin neljä Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n entistä toimijaa eli alumnia. Näistä kaksi oli entisiä puheenjohtajia sekä hallituksen jäseniä, ja kaksi muuta ovat pelkästään entisiä hallituksen jäseniä, ilman roolia puheenjohtajistossa. Kaikki haastateltavat olivat toimineet Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:ssä useamman toimikauden, joten heillä oli kokemuksia ja näkemyksiä useammalta vuodelta ja heidän tiedetään olleen aktiivisia toimijoita. Haastateltavien valinnassa onkin tärkeää, että heillä on omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta (Vilkkä 2021). Näin ollen neljä henkilöä oli juuri sopiva haastateltava määrä, sillä tietoa saadaan riittävästi usealta vuodelta ilman, että tiedon hallitseminen olisi haasteellista. Haastateltavien identiteettiä ei kerrota tutkimuksessa jäljityksen estämiseksi, koska yhdistyksen toimijoita on kokonaisuudessaan pieni määrä.

Haastatteluiden sisältö vaihteli haastateltavien kesken heidän entisten roolien perusteella. Entisille hallituksen jäsenille esitettiin kysymyksiä vain johdettavan näkökulmasta ja entisiltä puheenjohtajilta kysyttiin johtajille suunnattuja kysymyksiä. Haastattelut toteutettiin äänitettävänä, kasvotusten käytynä haastatteluina, lukuun ottamatta kahta, jotka toteutettiin etäyhteydellä videohaastatteluna. Nämä haastattelut myös nauhoitettiin. Kaikki haastattelut litteroitiin yksi kerrallaan. Litteroinnilla tarkoitetaan puhtaaksikirjoittamista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138), joka tässä työssä toteutettiin sana sanalta, lukuun ottamatta työn kannalta epäoleellisia asioita, kuten toisten henkilöiden nimiä. Aineisto päätettiin litteroida, koska tulosten ja päätelmien kirjaaminen oli siten helpompaa, koska haastattelut kestivät parista kymmenestä minuutista yli puoleen tuntiin. Tämä myös helpotti henkilökohtaista tutkimustulosten operointia, koska tutkimuksen tekijä oppii paremmin visuaalisesti kuin auditiivisesti.

Tutkimuksen kulku



KUVA 8: Tutkimuksen kulku

Käytännössä haastattelutilanne alkoi tapaamisen tarkoituksen kertaamisella, jonka jälkeen käytiin lyhyt alustus haastatteluun; mikä on työn aihe, mitkä ovat teemat ja kuinka paljon kysymyksiä on tulossa. Lisäksi selkeytettiin, että vastausten tulee pohjautua heidän omiin kokemuksiinsa ja näemyksiin eikä heidän vastauksissaan ole oikeita tai väärä vastauksia. Haastateltavat kontaktoitiin henkilökohtaisesti ensimmäisen kerran vuoden 2022 aikana, jolloin varmistettiin heidän halukkuutensa osallistua haastatteluun. Haastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan kevään 2023 aikana. Haastatteluiden kysymysten teemat muodostuivat teorian pohjalta, jotka olivat yhdistystoiminta, johtaminen ja motivaatio. Kysymykset valittiin laajasti teemojen pohjalta, jotta saatiin kattava ja monipuolinen vastauspatteristo tuomaan tutkimukseen erilaisia näkökulmia.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa esitetyt kysymykset pohjautuivat kolmeen eri teemaan; motivaatioon, yhdistystoimintaan ja johtamiseen. Teemat perustuvat työn teoriaan, jossa käsitteet on avattu laajemmin työn tarkoitusta mukaillen. Tämän pohjalta myös kysymykset ovat suoraan teorian kautta luotuja. Tämä sen takia, että saadaan tutkittua miten teoriassa käsitellyt asiat heijastuvat käytännössä haastateltavien vastausten kautta. Teemojen järjestys oli sama niin puheenjohtaja -haastateltavilla kuin hallituksen jäsenillä. Kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset, jotka pohjautuivat haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Haastateltavista puhutaan tuloksissa kahdella eri tavalla: joko roolin perusteella, esimerkiksi puheenjohtaja 1 tai hallituksen jäsen 1 tai puolestaan lyhennettynä P1 ja P2, jotka tarkoittavat puheenjohtajia sekä H1 ja H2, jotka tarkoittavat hallituksen jäseniä. Numeroiden tarkoitus on erottaa haastateltavat toisistaan.

6.1 Motivaatio

Ensimmäisenä kaikilta haastateltavista kysyttiin, että mikä heitä motivoi lähtemään mukaan järjestötoimintaan alun perin. Suurimman osan vastauksista käy ilmi, että joku ulkopuolinen taho on suosittelut toimintaa heille ja kannustanut mukaan. Sisäisesti henkilöitä motivoi itsensä toteuttaminen, jokin tietty hallituksen rooli sekä hyvän tekeminen muille opiskelijoille sekä näkemykset toiminnasta ennen omaa osallistumista, esimerkiksi yhdistyksen tapahtumien kautta. Myös uudet ihmiset, uuden oppiminen ja asioiden kehittäminen sekä vaikuttaminen nousivat vastauksissa esiin. Puheenjohtajilta kysyttiin vielä erikseen, että mikä heitä motivoi jatkamaan puheenjohtajaksi. Tekijöinä olivat mielenkiinnon lisääntyminen organisaatiota ja sen toiminnan kehittämistä kohtaan ja tahtotila olla edelleen mukana toiminnassa johtajan asemassa edellisten roolien jälkeen. Myös alkuperäiset motivaatiotekijät, kuten uuden oppiminen, olivat läsnä.

Haastateltavista kysyttiin myös mikä heitä motivoi toiminnan aikana, ottaen huomioon, että kaikki olivat toimineet enemmän kuin yhden toimikauden. Yleisenä vastauksena oli muut opiskelijat ja heidän auttamisensa toiminnan kautta. Myös hallituksen sisäiset ihmiset motivoivat toiminnan aikana sekä heidän kanssaan toimiminen yhdessä toisten hyväksi. Lisäksi motiiveina oli oman käden jäljen näkeminen, yhdistyksen kehittyminen ja muilta saatu palaute sekä yleisesti asioiden eteenpäin vieminen ja toimiminen liiton ja opiskelijan välillä.

Opiskelijat keille tehtiin sitä. Se oli aina mielessä ja myöskin muut hallituslaiset, joista tuli ystäviä ja jotka tsemppasivat. Ilman niitä ei olisi jaksanut.

Näiden kysymysten jälkeen alkoi roolikohtaisemmat kysymykset haastateltaville. Puheenjohtajilta kysyttiin, että tunsivatko he hallituslaistensa motiiveja ja miten he johtivat henkilöitä, joiden motiivit olivat erilaisia keskenään. Molemmat puheenjohtajat olivat sitä mieltä, että he tunnistivat ainakin pääpiirteittäin hallituksensa motiivit. Puheenjohtaja 1 tunsu hyvin hallituksen jäsenensä ja koki tietävänsä, miksi kukin oli mukana toiminnassa ja mitä he sillä hakivat. Toinen puheenjohtaja koki, ettei ollut päässyt kaikkien kanssa niin syvälle, että olisi tiennyt tarkalleen motiivit, mutta uskoi niiden olleen samanlaisia mitä itsellä. Tähän vaikutti omien sanojensa mukaan ensimmäinen johtajakokemus. Hän myös totesi, että motiivitekijöihin olisi voinut palata myös keskellä vuotta. P1:llä oli erilaisten

motiivien johtamisessa käytössä kultainen keskitie, sillä hänen mukaansa kukin oli oikeutettu olemaan toiminnassa, oli motiivit mitkä tahansa, koska heidät oli valittu toimintaan mukaan. Toiminta oli kaikkien kesken sama riippumatta, miksi kukakin oli toiminnassa. P2 näki myös johtavansa hallituksen jäseniään paljon samalla tyylillä, itselleen ominaisilla keinoilla, joihin kuului muun muassa empatia, kuin, että hän olisi muokannut keinoja vastaamaan muiden motivaatioita. Hän myös koki, että osa johtamisesta syntyy automaattisesti ilman, että sitä ajattelee tarkemmin. Kyseessä enemmän alitajuntaista erilaisuutta, jonka vuoksi kaikkien kohdalla ei ole välttämättä toimittu samalla tavalla. Puheenjohtajilta kysyttiin myös erikseen, että miten he nimenomaan motivoivat hallituksen jäseniään. P2 oli empaattinen johtaja, joka motivoi antamalla kehuja ja kiitoksia sekä teki hallituslailleen selväksi, että heidät on huomattu ja he ovat tehneet asioita hyvin. P1 kannusti hallitustaan yleisesti ja tiedotti koko hallitusta eri asioista sekä piti infon selkeänä, jotta kaikki tiesivät, että mitä tapahtuu missä ja milloinkin.

Hallituksen jäseniltä vuorostaan kysyttiin, että millaista johtajuutta he kokivat ja miten se vaikutti heidän motivaatioonsa. Hallituksen jäsen 1 totesi johtajuuden olleen vaihtelevaa eri kausista ja puheenjohtajista johtuen. Puheenjohtajat ovat olleen asiantuntevia, mutta esimerkiksi empaattisuus on koettu poissaolevaksi asiaksi jonakin vuonna. Tällainen empatian puute on aiheuttanut muun muassa tunnelman kiristymistä ja yhteisön rakoilua. Delegoimattomuus on myös lisännyt työmäärää ja stressiä. H1 kertoo myös kokeneensa tasapainoista johtajuutta, jossa oli huomioitu sekä asiantuntijuus sekä empaattisuus, jossa auktoriteetti ei ole ottanut valtaa. Hallituksen jäsen 2 kertoo kokeneensa monenlaista johtajuutta; tekemättömyyttä, ei ajan tasalla olemista ja täysin puutteellista johtajuutta, joka on jäänyt toisen henkilön vastuulle, mutta myös ammattimaista, jämäkkää, helposti lähestyttävää sekä operatiivista auttamista. H2 kertoo, että johtaminen ei ole suoranaisesti vaikuttanut tai ollut vaadittua hänen oman motivaationsa kannalta, vaan hallituksen yhteinen työskentely ja yhteishenki on enemmän ollut se motivoiva tekijä. Johtajuuden puute on täten myös lisännyt muun hallituksen yhteishenkeä. Hän toteaa myös, että jämäkkä johtajuus ei ole välttämätöntä, jos toimii useampaa kautta, koska silloin toiminnan tarkoitus on ymmärretty oikeasti ja toimintaa tehdään omalla palolla.

6.2 Yhdistystoiminta

Yhdistystoiminnan teemasta kysyttiin hallituksen jäseniltä millaista vapaaehtois-/järjestötoiminta heidän mielestään on. Kysymyksen tueksi sanottiin, että voi halutessaan kertoa esimerkiksi hyviä ja huonoja puolia. Molemmat haastateltavat kuvailivat toimintaa monipuoliseksi. H1 oli sitä mieltä, ettei voisi kuvitella aikaa ilman toimintaa sekä sitä, miten tärkeää se voi olla ja miten paljon sieltä voi saada. Hän kertoo saaneensa toiminnasta irti enemmän kuin opiskelusta sekä paljon hyvää, kuten ystäviä. Hän on päässyt käytännössä tekemään asioita, oppimaan, katsomaan ja kokeilemaan omia vahvuuksiaan. Vastapainona hän kertoo, että muut asiat jäävät helposti taka-alalle, kuten opinnot, hyvinvointi ja muu elämä. Hän myös toteaa, että kaikki eivät näe miten paljon toiminnassa tehdään töitä asioiden eteen. H2 kuvailee toimintaa opiskelijoiden edunvalvonnaksi, joka on samaan aikaan työlästä, mutta antavaa, hauskaa ja haastavaa. Hänen mukaansa toiminta tarvitsee oman halun tehdä sitä, sillä on kausia, kun toiminta on vuoroltaan helppoa ja raskasta. Hänelle toiminta on tuottanut onnea.

Toisena kysymyksenä tiedusteltiin kaikilta haastateltavilta heidän ymmärrystensä Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n tarkoituksesta. Puheenjohtajilta kysyttiin myös, miten he kokivat heidän hallitusten jäsenten ymmärtäneen tarkoituksen. H1 ja H2 vastasivat molemmat, että Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n tarkoitus on edistää opiskelijoiden elämää ja luoda hyvä opiskelijaelämä kokonaisvaltaisesti, sisältäen niin opiskeluympäristön ja vapaa-ajan. Myös P1 ja P2 vastasivat samalla teemalla eli tarkoitus on tukea alan opiskelijoita, kehittää heidän opiskeluaikaansa käytännössä ja olla avuksi sekä ajaa heidän etujaan ja hyvinvointia. P1 uskoi, että suurin osa hänen hallituslaisistaan koki tarkoituksen samalla tavalla, mutta mukaan mahtui myös niitä, jotka näkivät toiminnan enemmän hauskanpitona kuin edunvalvontana. P2 totesi hallituksessa olleen eriäviä näkemyksiä, mutta pääfokus on ollut jokseenkin sama kaikilla.

Seuraavaksi puheenjohtajilta kysyttiin, saiko heidän hallituksen jäsenensä tehdä hallituksessa niitä tehtäviä mitä he halusivat sekä miten se vaikutti toimintaan. P1 totesi, että kaikki eivät saaneet haluamaansa roolia, mutta kaikilla oli sanavalta asioihin ja jokainen pystyi vaikuttamaan muihinkin kuin omaan vastuualueeseen, joka hänen mukaansa kompensoi sitä. Erimielisyyksiä oli silti satunnaisesti. P2 totesi samaa, että osa joutui eri tehtävään kuin oli ajattelut eli kompromisseja jouduttiin tekemään. Henkilöt kuitenkin mukautuivat tehtäviin, vaikka se vaati totuttelua. Toiminnan haasteet eivät kuitenkaan hänen mielestään johtuneet rooleista. Haastatelluilta hallituksen jäseniltä kysyttiin samaa heidän omasta näkökulmastaan. Molemmat kertoivat saaneensa tehdä haluamaansa roolia. H1 joutui myös toiseen tehtävään tilanteen niin vaatiessa ja hän koki, että se ei ollut hänen juttunsa, mutta sai kokeilla jotain uutta ja tehdä käytännössä. Toinen rooli puolestaan lisäsi hänen motivaatioitaan. H2 sai tehdä useamman kauden haluamaansa tehtävää, johon hänellä oli kehittämisen halu ja hän sai käyttää omaa ammattitaitoaan. Hän nosti myös toiminnan jatkuvuuden merkitystä roolituksessa.

Jos yksilöt eivät pääse hyödyntämään omia taitojaan ja sen kautta kehittämään toimintaa, niin toiminta ei myöskään jatku.

Osaamisen liittyen puheenjohtajilta kysyttiin, miten he hyödynsivät hallituslaistensa osaamista. P1 kertoo hyödyntäneensä vahvuuksia suoraan ja tiedustelemaan haluavatko tietyt ihmiset tehdä tiettyjä tehtäviä. Hän halusi antaa mahdollisuuden kehittää taitoja, eikä jättää ulkopuolelle vaan sen takia, että ei ollut välttämättä kokenein taho. Hän myös kannusti osallistumaan koulutuksiin, joissa jokainen pääsisi kehittämään itseään. P2 kertoi, että tiettyjen roolien vastaavien lisäksi oli innokkaita ja halukkaita auttamaan erilaisissa tehtävissä. Hän ei osannut sanoa, että onko hän itse aktiivisesti kehottanut hyödyntämään osaamista vai onko se ollut enemmän muiden puolelta tulevaa toivetta.

Hallituksen jäseniltä kysyttiin seuraavaksi, millaiseksi he kokivat yhdistyksen sisäisen yhteenkuuluvuuden toimikausiensa aikana. Kysymyksen tueksi kysyttiin, että saivatko he olla omia itsejään ja millainen ryhmähenki hallituksissa oli. H1 kertoo yhteenkuuluvuuden olleen äärimmäisen hyvä ja hallituksista muodostui aina niin sanottu perhe. Jokaisella kaudella oli haasteita, mutta hän kertoo kaikkien puhaltaneen yhteen hiileen. H2 kertoi ilmapiirin olleen hänen ensimmäisellä kaudellansa hyvä, joka tosin rikkoontui paineiden kasaantuessa ja puheenjohtajan poissaolevuuden takia. Epävarmat hetket näkyivät myös henkilökemioissa ja kuppikuntia syntyi, mutta loppua kohden asiat kor-

jattiin ja porukka oli tiivis. Toiselle kaudelle mennessä oli asetettu odotuksia verraten edelliseen kauden, joka hänen sanojensa mukaan saattoi olla vaikuttava tekijä. Yhteenkuuluvuus ei ollut niin hyvä, johtuen paineista, joita syntyi muille toisten tekemättömyydestä. Oma itsensä hän sai kuitenkin olla molemmilla kausilla.

Puheenjohtajilta kysyttiin sama kysymys hieman eri tavalla, kun yhteenkuuluvuus korvattiin kommunikaatiolla. Tarkemmin kysyttiin toiminnan avoimuudesta, tunteiden näyttämisestä, tiedon jakamisesta sekä lisäksi ryhmähengestä. P1 kuvailee ryhmähengettä hyväksi, joka jatkui myös vapaa-ajalle. Kommunikaatio oli avointa ja ihmiset pystyivät puhumaan paljon keskenään. Puheenjohtaja itse toimi myös kuulevana korvana henkilökohtaisissakin asioissa tarvittaessa. Tiedon jakamisesta annettiin toisille palautetta, koska vastuualueiden kuulumisia ja uutisia ei aina ilmoitettu eivätkä kaikki tieneet mitä niissä tapahtuu. P2 kertoo kommunikaation olleen vaihtelevaa. Tietyt ihmiset jakoivat tietoa hyvin ja keskustelua käytiin yhdessä, kun toiset eivät jakaneet niin paljoa, joka loi haastavia tilanteita. Koettiin myös pelkoa jakaa tiettyjä asioita keskenään, kuten tunteet. Puheenjohtaja kertoi itse jakaneensa omia tunteitaan vahvasti, mutta kaikki eivät niin uskaltaneet tehdä.

Seuraavaksi kysyttiin palautteen saamisesta ja antamisesta. H1 kertoi saaneensa vähän palautetta ja olisi toivonut saavansa enemmän, koska ei aina tiennyt onko hänen työnsä sitä mitä kaikki haluavat.

Enempi palaute olisi kehittänyt omaa toimintaa sekä motivoinut. Rakentava palaute edistäisi oman toiminnan kehittämistä.

H2 kertoi saaneensa palautetta kaikkia mahdollisia kanavia pitkin, niin suullisesti kuin viesteillä, myös aina silloin kun hän sitä tarvitsi tai halusi. Pääsääntöisesti hänen saama palaute oli kehuva ja kannustavaa. Hän koki kasvatusten saatavan palautteen huomattavasti merkityksellisempänä, jota tapahtui tavoite- ja loppukeskustelujen yhteydessä. Puheenjohtajien puolelta löytyi myös eroavaisuuksia. P1 totesi tiedostaneen kautensa lopussa, että antoi palautetta liian vähän. Hänen politiikkansa oli se, että jos asiat toimivat, niin ne toimivat, joka oli hyvä asia, mutta hän ei sanonut sitä ääneen. Olisi pitänyt kehua hyvästä toiminnasta enemmän. Hänen itse saamansa palaute oli muuten hyvin positiivista puheenjohtajakaudesta; hän oli kuuntelevainen ja ymmärtäväinen, mutta palautetta haluttiin enemmän – myös positiivisista asioista eikä vain negatiivisista. P2 kertoi hänen palautteenannon olleen positiivista sekä kiittämistä. Hän koki, että olisi pitänyt uskaltaa antaa enemmän rakentavaa ja kehittävää palautetta. Hän itse sai monenlaista palautetta, niin hyvää kuin rakentavaa, mutta myös osaltaan aiheetonta tai ei niin rakentavaa, josta hän ei vielä tiedä miksi.

Teeman viimeinen kysymys hallituksen jäsenille oli, että mitä he ovat saaneet järjestötoiminnasta työskentelystä. Molempien vastauksissa korostui ystävät ja verkostot sekä ammatillinen valmius ja erilaiset työkalut tulevaisuuden työelämään. Esiin nousivat myös ryhmätyöskentelytaidot ja niiden kehittyminen. Toiminnasta sai myös onnea onnistumisten kautta.

Kun huomasi, että teki jonkun asian oikein, sai siitä tunnustusta tai sai jonkun onnelliseksi siitä, että minä olen tehnyt jonkun asian hänelle juuri sillä tavalla, kun halusi, niin siitä tulee hyvä mieli. Se oli ehkä, --, se miksi lähdin toimintaan mukaan.

Puheenjohtajilta kysyttiin vielä hallituksen henkilörooleista sekä konflikteista. Kysyttiin, että millaisia henkilörooleja hallituksessa huomattiin ja miten ne vaikuttivat toisiinsa. Tukemaan termiä henkilörooli, esitettiin muutamia esimerkkejä, kuten toiset johtohahmot, egoistiset hahmot ja vain toiminnan mukana kulkevat, hyvin työnsä tekevät henkilöt. P2 kertoo hallituksessa olleen kaikkia esimerkeinä olleita hahmoja. Toiminnassa oli henkilöitä, jotka olivat tyytyväisiä omaan tekemiseensä, mutta oli myös niitä vahvatahtoisia persoonia, jotka olisivat omalla toiminnallaan halunneet viedä asioita eteenpäin hieman eri tavalla. Roolit aiheuttivat erinäisiä ristiriitoja sekä henkilökemia-asioita, joita selviteltiin. Hän kertoo olevansa kiltti johtaja, joka menee empatian kautta, vaikka olisi pitänyt käsitellä ristiriitoja enemmän. P1 kertoi hallituksesta löytyneen juuri työnsä tekeviä henkilöitä, mutta jotka eivät tehneet ylimääräistä. Vastapainona oli myös niitä, jotka toimivat hyvin omatoimisesti apuna sekä niitä, joita piti erikseen pyytää tekemään tehtäviä, vaikka ne olisivat kuuluneet tietylle vastuualueelle. Roolit hänen mielestään tasapainotti tosiaan aina siihen asti, että omat tehtävät oli hoidettu. Hänen mukaansa kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea, kunhan vain omat tehtävät hoidetaan, niin kaikki sujuu ja hallitus on tyytyväinen.

Konflikteista kysyttiin, että esiintykö niitä hallituksessa ja miten niitä mahdollisesti ratkaistiin. P1:n mukaan mitään radikaalia ei ollut, mutta asioista puhuttiin eikä niitä jätetty ilmaan roikkumaan.

Asioista pitää puhua ja selvittää, koska hallitus toimii yhtenä, eikä se toimi, jos joillakin on keskenään ongelmia. Toimimaan pitää pystyä, vaikka ei olisi kyseessä paras kaveri.

P2:n kaudella konflikteja oli muutamia eri tasoisia, joita ratkottiin myös eri tavoin. Hän kertoo oman kokemattomuuden ja kiltteyden vaikuttaneen siihen, että henkilöitä yritettiin saamaan sopimaan asioita keskenään, vaikka ne olisi pitänyt tuoda koko hallituksen tietoon, jotta olisi voitu estää uusia tilanteita tapahtumasta. Kokemattomuus todistettiin vähän haitalliseksi joissakin tilanteissa. Puhuminen oli kuitenkin yksi tapa ratkoa asioita, myös kasvotusten, mikä ei aina ollut helpoin ratkaisu myöskään.

6.3 Johtaminen

Puheenjohtajilta lähdettiin ensimmäisenä kysymään, että millaiseksi he kokivat vapaaehtoisten johtamisen. P2 kertoo sen olleen innostavaa ja kiinnostavaa, mutta myös haastavaa, koska kyseessä oli hänen oma ensimmäinen johtamiskokemuksensa. Hän myös vetosi vapaaehtoisuuteen, että tukea saa hyvin vähän oman varapuheenjohtajan, koulutusten ja vertaistuen ulkopuolella, jonka vuoksi ei ole varsinaisia oikeuksia lähteä ketään kaitsemaan, miten itse johdettavakaan ei halua. Varsinaisia keinoja ei siis ole verrattuna työkuultuuriin, jossa on eri tavalla lakiin perustuvia asioita. Hän myös koki, että esihenkilöillä ja tiiminvetäjillä on tietty arvo verrattuna siihen, että lähdetään vapaaehtoisena johtamaan omia kavereita, valmiiksi tuttua porukkaa, jossa sinulla on ennestään jokin rooli ja heillä on jokin käsitys sinusta. Nouseminen siinä vaiheessa johtoasemaan on haastavaa, vaikkakin opettavaista ja näkökulmia avartavaa.

Kun se motivaatio alkaa laskemaan niin se, että millä asioilla sinä saat niitä johdettavia motivoituttua ja saatua niille sen fiiliksen uudestaan, että tämä on kivaa, ja tämä on sellaista mitä kannattaa tehdä, niin onhan se aika haasteellista.

P1 kertoi nauttineensa koko puheenjohtajavuodestaan, koska hän tykkää toimia ihmisten kanssa ja tulee kaikenlaisten ihmisten kanssa toimeen. Vuosi antoi hänelle myös kokemusta esimiestyöstä ja kehitti työelämää varten.

Seuraavaksi puheenjohtajilta kysyttiin roolin tärkeimpiä tehtäviä sekä millaisia taitoja puheenjohtajalla olisi hyvä olla. P1 nosti tehtäviksi esiin hallituksen johtamisen, sidosryhmien tapaamisen ja heidän kanssansa kommunikoinnin sekä hallituksen edustaminen tapaamisissa ja yhdistyksen keulakuvana toimiminen. Puheenjohtajan taidoiksi P1 kuvaili avoimuuden, kyvyn kommunikoida, joustavuuden sekä taidon mukautua tilanteen mukaan, jos joutuu joustamaan esimerkiksi omista aikatauluistaan. Myös ymmärtäväisyys siitä, että kaikki ihmiset eivät ole samanlaisia eivätkä ajattele samalla tavalla. Puheenjohtajan pitää myös ymmärtää toisten mielipiteiden lähtökohdat, jotta kultainen keskitie löytyisi, vaikka hän ei olisi itse samaa mieltä joidenkin kanssa. P2 totesi myös hallituksen johtamisen sekä lain seuraamisen, jotta yhdistys toimii sen mukaan ja säädylisesti. Myös hallituksen perään katsominen, ja tunnistaa, jos joillain ei ole hyvä olla tai motivaatio on laskenut, jonka myötä olla siten läsnä. Taidoista puhuttaessa P2 totesi, että vapaaehtoistoiminnassa moni aloittaa johtajuuden nollassa ja kyseessä on kova koulu lähteä johtamaan, joten johtamistaidot ovat tarpeellisia. Myös empatiakyky ja visionäärisyys sekä näkemys ja ymmärrys myös hallituslaisten visionäärisyydestä ja innovatiivisuudesta.

Yksi tärkein on, että sinä ymmärrät niitä muita, mutta että sinä ymmärtäisit myös itseäsi ja niitä sinun omia voimavarojasi ja sitä kykyä toimia johtajana.

Puheenjohtajan on tärkeä huolehtia toisista empaattisesti, varmistaa, että muille menee hyvin, mutta jos ei huolehdi itsestään, niin se johtaa P2:n mukaan muuhun kuin hyvään lopputulokseen. Myös sparrailu, läsnä oleminen, avun ja tuen tarjoaminen olivat P2:n nostamia taitoja.

Hallituksen jäseniltä kysyttiin johtamisen teemassa, että millainen johtamistyyli sopii heitä johdattaessa. H1 totesi, että hänelle sopii empaattinen lähestymistapa, mutta johtamisessa on oltava topakka ote. Tästä tulee luotettava olo, että tiedetään mitä tehdään, mutta se tapahtuu lämpimästi ohjaamalla eikä pomottamalla. H2 kokee tarvitsevansa alussa kädestä kiinni pitäen -johtamista eli huolehditaan alkuun päästäessä. Näytetään miten tehtävät hoituvat vaikka yhdessä toimien, jonka jälkeen sparraileminen riittää eli johtaja seuraa työtä ja sen jälkeä, johon tarvittaessa antaa ohjeita.

Kaikilta haastateltavista kysyttiin, että millainen on hyvä puheenjohtaja. H1 totesi, että hyvä puheenjohtaja ottautuu oikeasti asioihin, tietää miten kaikilla menee vastualueissa ja ylipäätään. On valmis auttamaan, kun tarvitaan. H2:n mielestä hyvä puheenjohtaja tietää mitä tekee ja omaa hyvät tiimin johtamistaidot. Hän myös osaa huomioida kaikkia yksilöllisesti, tarkoittaen myös, että ihmisiä osallistetaan keskusteluun, ohjataan vahvuuksien vahvistamiseen ja heikkouksien parantamiseen. Hyvä puheenjohtaja vaatii myös jämäkkyyttä, asioiden päättämistä – myös vaikeissa päätöksissä, eikä mielistele kaikkia. Jämäkkyuden ohella tulisi olla myös helposti lähestyttävä. Samat asiat korostuivat myös puheenjohtajien vastauksissa; avoimuus, helppo kommunikoida ja ottaa yhteyttä, lämminhenkinen, ei tuomitse, huolellinen ja joustava. P2 myös totesi, että hyvä puheenjohtaja osaa laittaa ensin itselleen happinaamarin lentokoneessa ja sitten miettii myös muita.

Elikkä pystyy jollakin tapaa pitämään itsestään huolen, jotta pystyy pitämään myös siitä koko porukasta huolen ja pysyy pitämään sen kokonaisuuden kasassa sen aikaa mitä sitä sitten johtaa. Myös sillä tapaa itse pysyy ehkä innostuneena ja innostavana myös muita kohtaan, kun on itse itsellä se oma jaksaminen kunnossa.

Puheenjohtajilta tiedusteltiin vielä heidän omasta johtamistyylistänsä sekä kyvykkyydestänsä johtajana, että millaiseksi he ne kokivat. P2 kertoi johtamistyylistänsä olevan empaattinen ja, että hän on hyvä ihmistuntija. Hän myös omien sanojensa mukaan ”koutsaili” ja sparraili, jonka myötä pyrki olemaan aina hyvin läsnä. Oman kokemattomuutensa vuoksi hän toimi omia neuvojaan vasten eli happinaamarin hän laittoi ensin muille eikä itselleen, jolloin toisten murheista ja huolista tuli ykkösjuuttu, jonka takia oma jaksaminen jäi toiseksi. Hän kuitenkin koki oman johtajuutensa tietyllä tapaa kyvykkääksi, mutta tunnisti puutteet, joihin olisi pitänyt parantaa, jotta olisi ollut parempi. Hän vertasi myös omia nykypäivän taitojaan puheenjohtajakautteen ja totesi, että osaisi toimia nykyään eri tavalla. Hän ei siis kokenut olleensa paras versio omasta johtajaminästään. P1 tykkäsi kuunnella hallituslaistensa kuulumisia ja jaksamisesta sekä tarjosi aina omaa apuaan. Ymmärtäväisyys ja joustavuus omista tehtävistä muiden avuksi oli siis hänen tapansa johtaa. Oman kyvykkyytensä hän koki kauden alkuvaiheessa vielä vajavaiseksi, koska ei ollut täysin valmis, mutta kertoi sopeutuneensa nopeasti ja sai punaisesta langasta kiinni. Tietäessään mitä tehdä ja miten toimia, hän koki olleensa hyvinkin kykeneväinen.

Viimeisenä kaikilta kysyttiin koko työn tarkoitusta tukeva kysymys, että millaista järjestöjohtamisen tulisi olla, jotta se olisi motivoivaa. H1 kertoi, että jokainen pitäisi kohdata ihmisenä ja tasavertaisesti. Kyseessä on vapaaehtoistoiminta, joten pitää muistaa jokaisen rajat, kuunnella niitä ja sen mukaan jakaa tehtäviä. Lisäksi puheenjohtajan tulisi olla käytettävissä mahdollisimman paljon. Motivaatiota lisää tiivis palautteen antaminen, niin hyvän, että huonon. Hyvä palaute kannustaa ja rakentava kehittää toimintaa. H2:n mukaan johtamisella tulee olla päämäärä ja johtajalla visio siitä, miten ja mitä toiminnassa tapahtuu, mitä esimerkiksi vuoden päästä tulee olla saavutettu tai miten toiminta sitten jatkuu. Johtajuuden kautta asetetaan tavoitteita myös muulle hallitukselle eli tavoitteellisuus ja konkreettiset tavoitteet motivoivat. P1 korosti H1:n tavoin erilaisten ihmisten, lähtökohden, tarpeiden ja toiveiden huomioimista. Myös P2 painotti puheenjohtajan läsnä olemista, myös sillä tavalla, että pystyy jollakin tavalla tuomaan hallitukseen psykologista turvallisuutta. Johtamisessa tulisi olla myös ymmärrys uusiutuvuudesta eli ei mennä aina vanhoilla kaavoilla, vaikka miten johtaja on itse johdettu. Lisäksi P2:n mukaan motivoivaan järjestöjohtamiseen kuuluu ymmärrys kaikkien vahvuuksista ja heikkouksista. Täytyy pysähtyä kuuntelemaan ja keskustelemaan johdettavia, jos heillä on motivaation kanssa haasteita, jotta kaikki jaksaa ja haluaa jatkaa kauden loppuun asti myös siten, että siinä on mukana intoa. Johtajan pitäisi pystyä myös jollain tapaa olemaan itse innostava ja innoittava johdettavia kohtaan. Muutkin haluavat toimia porukassa, jos johtaja näyttää myös haluavansa toimia ja tehdä asioita heidän ja muiden eteen. P2 korosti myös merkityksellisyyden tunteen kokemista – johtaja pystyisi kertomaan ja näyttämään muille, että he ovat hänelle tärkeitä, joka vaikuttaisi siihen, että ihmisillä olisi hyvä olla ja he haluaisivat antaa itsestään sekä olla osa porukkaa.

Lopuksi kaikilla oli myös mahdollisuus vapaaseen sanaan. P2 totesi, että hän ymmärsi aikanaan sen, että haastavat tilanteet eivät ole aina hänen syynsä ja niihin voi olla monta syytä. Erilaiset ihmiset ja persoonat vaikuttavat siihen, miten tilanteet menevät eikä ne mene aina niin kuin itse oli ajatellut tai suunnitellut. Kaikissa hallituksissa ei myöskään ole aina välttämättä kivaa ja hallitus on koko porukan summa, eikä yksittäinen ihminen voi saada sitä toimimaan, vaan se vaatii kaikkien osallistumisen. Kymmenetkään kehityskeskustelut eivät auta, jos muilla ei ole sitä halua tehdä samaa yhteistyötä. Tämä vaikuttaa koko dynamiikkaan. Hän myös näki, että konfliktitilanteiden ymmärtäminen ja hahmottaminen pitäisi tuoda isommin järjestötoimintaan.

Muita vapaan sanan kommentteja:

Järjestötoiminta on todella mukavaa ja kivaa.

Jos se on opiskeluaikana mahdollista lähteä järjestötoimintaan ja ehkä jopa puheenjohtajaksi, niin kannattaa kokeilla, jos esimiestyö kiinnostaa. Itsekin jatkoin sitten opiskeluiden jälkeen suoraan esimiestehtäviin, niin siitä oli ehkä jotain hyötyä, -- itse koen ainakin, että se antoi jotain valmiuksia siihen.

Mahtavaa, että aiheesta on enemmän keskustelua ja kuinka paljon se johtaminen vaikuttaa. Ei sitäkään varmaan ehkä ole silloin itse tietyllä tapaa osannut aina edes ajatella.

7 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, että millainen vaikutus johtamisella on hallituksen jäsenten motivaatioon ja, että millaista johtamisen tulisi olla, jotta se olisi motivoivaa. Tutkimustulokset osoittivat, että haastateltavien kokemukset järjestötoiminnasta ovat suhteellisen samanlaisia eikä kokonaisuuksissa ole suuria eroavaisuuksia. Puheenjohtajan roolilla koettiin kuitenkin olevan merkitystä koko yhdistyksen toiminnan, että motivaation kannalta.

Kun tarkastellaan motivaatiota, suurin osa haastateltavista kertoi lähteneensä toimintaan alun perin ulkoisen tahon suosittelusta tai kannustamisesta. Tämän voisi helposti tulkita yksilön ulkopuoliseksi motivaatioksi, koska alkuperäinen idea ei ole välttämättä tullut henkilöstä itsestään. Kysymystä tarkentaessa käy ilmi, että kyseessä on enemmän sisäinen motivaatio, koska se saa ihmiset tekemään asioita merkityksellisyyden ja mielenkiinnon nimissä tai ollakseen osa jotain tärkeää (Pink 2009) ja haastateltavat antavat vastauksiaan perustuen näihin seikkoihin. Muun muassa vaikuttaminen opiskelijoiden asioihin herättää henkilöissä merkityksellisyyden ja tärkeyden tunteita, ja itsensä kehittäminen mielenkiintoa. Haastateltavat ovat kokeneet työnsä merkitykselliseksi, nähneet itsensä sekä yhdistyksen kehittymisen sekä kokeneet kuuluvansa johonkin. Vapaaehtoisuudessa on usein kyse yhteenkuuluvuudesta, joka syntyy, kun yksilöt välittävät toisistaan (Jarenko & Martela 2016) ja tässä haastateltavat ovat kokeneet hallituksen yhteenkuuluvaksi. Yhteenkuuluvuus on myös yksi Maslow'n tarvehierarkian portaita, joka lukeutuu psykologisiin tarpeisiin. Haastateltavat ovat saaneet tämän perustarpeen tyydytettyä, joka näkyy heidän toiminnassaan, sillä he ovat saaneet toimia omana itsenään, ja sen myötä toteuttaa itseään ja toimia Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n tarkoituksen mukaisesti. Tämä esimerkki korostaa käytännössä yhteenkuuluvuuden merkitystä, jota johtajan tulisi pitää tärkeänä ja huolehtia siitä, jotta hallitus on motivoitunut ja hyvinvoiva (Jarenko & Martela 2016). Voidakseen saavuttaa tehokkaita ja motivoituneita ihmisiä sekä haluttuja tavoitteita tulisi johtajan ylipäätään tukea esimerkiksi hallituksen jäsenten peruspsykologisia tarpeita (Deci 2017).



KUVA 9: Motiivit yhdistystoiminnassa

Kehitysehdotuksena motiivien tunnistamiseen haastateltavat esittivät, että motiiveihin palattaisiin ja syvennyttäisiin myös pitkin toimikautta. Johtaminen itsessään ei vaihdellut motiivien mukaan, vaan puheenjohtajat johtivat omalla tyylillään tai löysivät kultaisen keskitien. Jokaisen eri lähtökohdat huomioitiin eikä niiden annettu vaikuttaa siihen, että heitä olisi kohdeltu väärällä tavalla erilaisesti. Vastaukset voivat riippua myös kysymysten muotoilusta. Haastateltavilta olisi voinut kysyä tarkemmin erilaisista motiiveista käyttäen valmiita esimerkkejä, kuten alaluvun 4.2. taulukkoa. Tällöin olisi saatu tarkempia kokemuksia, joista olisi voinut löytää syy-seuraussuhteita, mutta se osaltaan antaa mahdollisuuden myös tarkemmalle tutkimukselle myöhemmin. Kuten Laaksonen ja Ollila (2022) toteavat, jokaisen yksilön motivaatio voidaan helpommin säilyttää, kun johtaja havaitsee erilaisuutta sekä hyödyntää vahvuuksia. Tämän nimissä puheenjohtajat olisivat voineet pureutua syvällisemmin johdettaviensa motiiveihin, koska jokaiselle motiiville on omia tapoja johtaa. Puheenjohtajat kertoivat erilaisista hallituksen jäsenten omista rooleista, joissa oli esimerkiksi päättäjätyyppejä. Näille henkilöille olisi voinut antaa johtotasolta erilaisia haasteita ja tavoitteita, jotka täyttäisivät heidän tarpeitaan. (Mayor ja Risku 2015.) Puheenjohtajat kertoivat yleisesti motivoineensa hallituksen jäseniään kannustamisella ja tiedottamisella, kehumisella sekä kiittämällä. Haastatellut hallituksen jäsenet totesivat saaneensa kehuja ja kiitoksia, mutta myös sen, että toistuvampi palaute olisi voinut motivoida enemmän. Puheenjohtajat kertoivat myös saaneensa palautetta omasta toiminnastaan, joka oli positiivista kuulla, sillä Somerkiven (2011) mukaan johtaja pystyy kehittymään työssään, kun hän saa tietoa omasta suoriutumisestaan. Puheenjohtajat myös kertoivat, että he olisivat voineet antaa itse palautetta enemmän, niin positiivista kuin rakentavaa.

Haastatteluissa kysyttiin, miten Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n toiminnan tarkoitus ymmärrettiin. Tämä siksi, koska kun ihmiset sisäistävät toiminnan osaksi itseään, he ovat autonomisesti motivoituneita, kuten Deci (2017) kuvailee itseohjautuvuusteoriassa. Puheenjohtajan on myös tärkeä ymmärtää organisaation olemassaolon merkitys, jotta hän voi jakaa työtehtävät loogiseksi kokonaisuudeksi yksilöt huomioiden. Tämä edesauttaa yksilöitä ymmärtämään omaa ja toisten roolia toiminnassa, joka puolestaan luo merkityksellisyyttä. (Järvinen 2014.) Kaikki neljä haastateltavaa olivat itse ymmärtäneet toiminnan tarkoituksen, kuten KuoTra itse on sen määritellyt, eli yhdistyksen tarkoituksena on valvoa opiskelijoiden etua. Puheenjohtajat olivat tehneet omista hallituksistaan huomioita, että osa näki toiminnan tarkoituksen erilaisena, joka voi heijastua siihen, että heidän toimintansa ei ole ollut kunnollista.

Oman merkityksen tueksi, hallituksen jäsenille annetaan jokin tehtävä tai vastuualue. Haastatellut hallituksen jäsenet olivat vastanneet, että he saivat tehdä haluamaansa tehtävää ja tämä oli motivoinut heitä toiminnassa. Puheenjohtajat puolestaan vastasivat, että heidän kausinaan oli myös niitä henkilöitä, jotka eivät saaneet haluamaansa roolia. Tämän myötä tehtiin kompromisseja ja mukautettiin toisiin tehtäviin. Ongelmia ei kuitenkaan aiheutunut roolien takia. Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:ssä puheenjohtajisto keskustelelee yhdessä vastuualueiden jakamishdotuksista järjestäytymiskokoukseen, jota ennen he ovat keskustelleet uusien toimijoiden kanssa, minkä vastuualueen he halusivat ja mikä heistä toimii parhaiten. Suunnittelemalla yksilön työtehtävät niin, että hän pystyy toimimaan osaamistasonsa ääri rajoilla ja opiskelemaan uusia asioita, pystytään luomaan jatkuvan kehittymisen mahdollisuus. Mielekkyyys syntyy siitä, että pääsee tekemään haastavia juttuja ja oppi-

maan uutta. (Jarenko & Martela 2016.) Tämä vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon, johon panostamalla puheenjohtajien hallitukset voivat paremmin ja tekevät työnsä tehokkaammin. Puheenjohtajilta ei tässä haastattelussa kysytty miten he jakoivat tehtäviä hallituksen jäsenilleen, mutta jälkihuomiona tämä olisi voinut olla mielenkiintoista työn kannalta ja sitä kautta pohtia, että miten puheenjohtajan tapa olisi voinut vaikuttaa motivaatioon.

Osaaminen on yksi motivaation keskeisimmistä elementeistä (Pink 2009) ja puheenjohtajilta kysyttiin, että miten he hyödynsivät hallituksen jäsenten osaamista. Toimintatavat vaihtelivat puheenjohtajien välillä. Toinen hyödynsi suoraan, muun muassa tiedustelemalla haluaisiko joku tehdä tietyn asian sekä kannusti kaikkia kouluttautumaan. Toinen ei puolestaan osannut kertoa, oliko hyödyntänyt osaamista itse proaktiivisesti. Hinkka ja Myllymäki (2016) toteavat, että yhdistyksen taso nousee, kun hallituksen osaamista kyetään hyödyntämään. Myös tyydyttävä toiminta edellyttää osaamisen hyödyntämistä. Puheenjohtajan on mahdotonta hallita yhdistyksen toimintaa yksin, koska toiminnan osa-alueiden kenttä on laaja. Vapaaehtoisorganisaatioissa on hyvin erilaisia ihmisiä, joten osaamista löytyy monenlaista, mutta myös henkilörooleja, jotka vaikuttavat sekä toisiinsa, että toimintaan. Jokainen johtaja ja johdettava tuo toimintaan mukanaan omia uskomuksiaan ja arvovaroja, jotka vaikuttavat erilaiseen käyttäytymiseen, mutta ne voivat silti olla ryhmän toiminnan kannalta hyödyllisiä. (Laaksonen & Ollila 2022, 135.) Puheenjohtajat kertoivat, että eri roolin omaavia henkilöt aiheuttivat ristiriitoja, henkilökemia-asioita sekä tasapainottivat toisiaan. Osa hallituslaisista halusi itse johtaa, osa toimi aktiivisina auttajina ja osa teki vain sen mitä piti. Roolit, jotka auttavat muita suoriutumaan tehtävistään, ovat tehtäväkeskeisiä. Ryhmän toimiakseen tuloksellisesti ja viihtyisästi, tarvitsee ryhmä myös rakentamis- ja ylläpitorooleja, jotka pitävät ryhmän tunnelman yhteistyölle mahdollisena. (Loimu 2005.) Yhteisöstä voi löytyä harmia ja kiusaa aiheuttavia ihmisiä (Somerkivi 2011) ja Mayorin ja Riskun (2015) mukaan on todennäköistä, että ne ihmiset tulevat toimeen, joilla on samanlaiset motiivit. Tästä voidaan päätellä, että jos hallituksessa on konflikteja, ne voivat johtua myös siitä, että henkilöt ymmärtävät toiminnan tarkoituksen eri tavalla ja heidän lähtökohtansa toimia ovat eri. Toinen voi esimerkiksi toimia hallituksessa oman etunsa tavoittelun takia, kun toinen haluaa edistää opiskelijoiden hyvinvointia. Ristiriidoista huolimatta, moninaiset persoonallisuudet hyötyvät toisistaan ja toimivat voimavaroina, kun erot huomataan, vahvuudet yhdistetään ja jokainen ymmärtää toistensa arvot (Laaksonen & Ollila 2022), vaikka tämäkään ei ole aina mahdollista. Monimuotoisuus tuo positiivisuuden lisäksi haasteita myös johtamiseen. Laaksonen ja Ollila (2022) toteavatkin, että johtaja voi uudistaa toimintaa ja opettaa moninaisuuden arvostamista muokkaamalla asenteita. Myös jos johtaja tuntee itsensä hyvin, pystyy hän ennakoimaan ristiriitailanteita ja tulla tietoisemmaksi toisten persoonallisuuksista ja toteuttaa toimintaa niiden rajoissa. Mutta kuten todettu, johtaja ei voi toimia toiminnassa yksin eli se tarvitsee kaikkien työpanosta. Se miten kaikki saadaan yhteisymmärrykseen kaikesta, voi olla täysin erillinen tutkittava asia.

Kommunikaatio hallituksissa oli erilaista. Toinen osoittautui hyväksi, vapaa-ajalle ulottuvaksi toiminnaksi, jossa puheenjohtaja toimi henkisenä tukena tarvittaessa ja kuunteli. P1 on antanut tunnetukea, joka Loimun (2005) mukaan tarkoittaa toisen tunnetilojen ymmärtämistä ja empatian osoittamista. Negatiivisuutta aiheutti satunnainen tiedon panttaaminen. Samaa huomattiin myös P2:n kaudella, joka aiheutti haastavia tilanteita. Laaksonen ja Ollila (2022) toteavatkin, että toimiva työyht-

teisö on sellainen, jossa tiedonkulku toimii. Tiedon panttaaminen on yksi juurisyistä, milloin konflikteja voi syntyä. Itsenäinen toiminta mahdollistuu, kun organisaation yksilöt tietävät missä ollaan menossa (Jarenko ja Martela 2016). Tunteita ei myöskään uskallettu näyttää, vaikka puheenjohtaja johti omalla esimerkillään, kuten Laaksonen ja Ollila (2022) kuvaavat johtajan tarkoituksiksi johtaa. P2 oli tunnistanut omat tunteensa, joten hänellä on ollut isompi mahdollisuus johtaa myös muiden tunteita, mutta syy miksi niitä ei ole uskallettu näyttää, voi johtua erilaisista henkilörooleista. Ylipääntään konflikteja puheenjohtajien kausilla oli vaihtelevasti; toisen kaudella ei ollut mitään isompaa ja toisella muutaman tasoisia. Konfliktit ratkaistiin pääasiassa puhumalla, mutta kokemattomuus koettiin haitalliseksi niiden ratkaisemisessa, eikä keskusteleminen ollut aina helppoa. Laaksonen ja Ollila (2022) toteavat, että konflikteilta ei voi välttyä. Tarkemmin haastateltavien konflikteista tietämättä, voi konfliktien syntyyn vaikuttaa väärät tulkinnat, vuorovaikutuksen puute sekä osapuolten erimielisyydet eri asioista. Koko toiminnan kannalta on hyvä, jos konfliktit on saatu ratkaistua, sillä ratkaisu vahvistaa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä, joka edistää yksilön sisäistä motivaatiota, sosiaalista kehittymistä ja hyvinvointia (Ryan & Deci 2000).

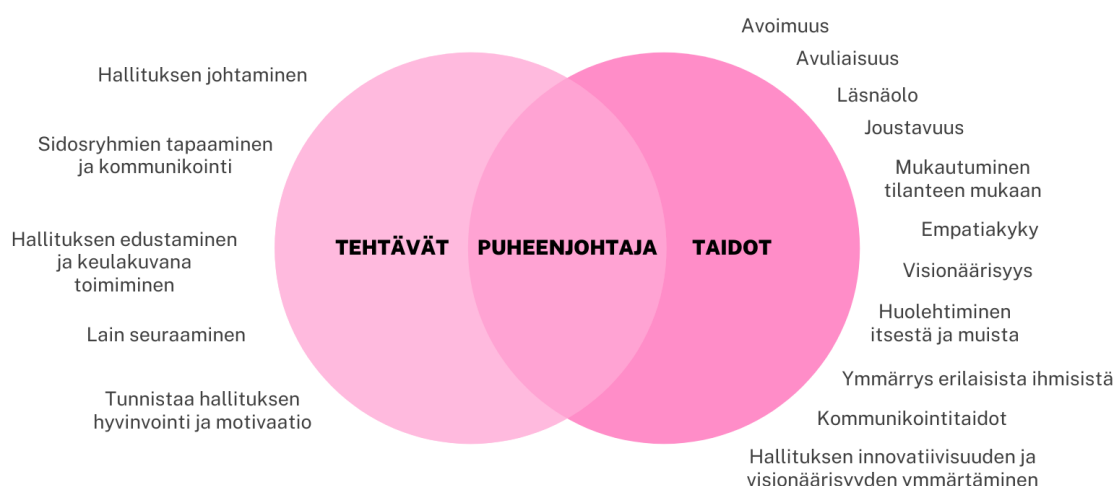
Järjestöjohtamisen monipuolisuuden takia puheenjohtajilta kysyttiin, millaiseksi he ovat itse sen kokeneet. P1 nautti puheenjohtajakaudestaan, koska tykkäsi toimia ihmisten kanssa ja koki tulevansa kaikkien kanssa toimeen. P2 kertoi sen olleen innostavaa ja kiinnostavaa, mutta ensimmäisen johtajakokemuksen nimissä haastavaa. Vapaaehtoisten johtamisessa on hänen mielestään tarjolla liian vähän tukea ja roolien lähtöasetelma voi olla hyvin eri verrattuna yritysmaailmaan. Hankalaksi koettiin ennen kaikkea se, kuinka johdettavia motivoidaan, jos se on alkanut laskea. P2 on siinä oikeassa, että työelämässä johtaja voi Loimun (2005) sanoin käyttää työehtosopimuslain mukaista direktio-oikeutta. Loimu toteaa, että puheenjohtaja voi joutua tekemään itse työt tai jättää tekemättä, jos johdettavia ei huvita tehdä tehtäviä ja motivaatio puuttuu. Yhdistyksen koko toiminta perustuu vastavuoroisuuteen (Somerkivi 2011), joten johtaminen on todella hankalaa, jos vastakaikua ei saa. Järjestöjohtaminen korostuu vision, arvojen ja innostamisen kautta (Lind & Kaunismaa 2022), jotka ovat myös kytköksissä jäseniin ja toiminnan ihmisiin. Puheenjohtajien vastauksissa ihmiset korostuivat, joten on selkeää, minkä he näkevät merkitykselliseksi osaksi järjestöjohtamista.

Johtajuudesta haastateltavilta kysyttiin myös heidän kokemansa tai tehdyn johtajuuden kautta. Hallitusten jäsenten saama johtajuus oli ollut vaihtelevaa: poissaolevaa, empatiakyvyttöntä, tekemättöntä, asiantuntevaa, jämäkkää ja helposti lähestyttävää. Erilaiset johtajuudet aiheuttivat kireää tunnelmaa ja yhteisön rakoilua, mutta myös empatiaa, tukea ja läsnäoloa. Negatiiviset asiat ovat tuoneet hallitukseen yhteishenkeä, joka on tukenut motivaation säilymistä. Hallituksen jäsenet kokivat heille sopiviksi johtamistyyleiksi empaattisen ja ohjaavan lähestymistavan, jossa johtaminen tapahtuu topakasti luoden luotettavuutta. Sopivaksi koettiin myös esimerkillä johtaminen, jonka jälkeen annetaan tilaa oma-aloitteisuudelle ja tilalle tulee sparraileminen. Kumpikin haastateltu hallituksen jäsen koki tarvitsevansa puheenjohtajan läsnäoloa hallituksessa, vaikka heille sopiva johtamistyyli vaihteli. Haastatellut puheenjohtajat olivat kokeneet oman johtajuutensa pääasiassa kyvykkäänä, vaikka kokemattomuudella oli vaikutuksia. Heidän johtamistyyliinsä olivat sisältäneet empatiaa, jous-tavuutta ja ymmärtäväisyyttä sekä ihmistuntijuutta. He myös sparrailivat, auttoivat ja kuuntelivat hallituksen jäseniään sekä saattoivat laittaa muiden murheet oman hyvinvointinsa edelle. Puheen-

johtajan työ voi olla hyvin yksinäistä ja paineet saattavat jättää johtajan kokemaan huolen johtotehtävien kielteisistä seurauksista, kuten Laaksonen ja Ollila (2022) toteavat. Tämä voi aiheuttaa puheenjohtajan oman jaksamisen heikkenemistä. Jos puheenjohtaja on itse voimakkaasti uupunut, heijastuu se myös johdettaviin, jolla voi olla monenlaisia seuraamuksia kummassakin osapuolella; välinpitämättömyys, katkeruus ja toiminnan vajavaisuus. Jotta tällaista tilannetta ei tarvitsisi kokea, on asioista puhuminen tärkeää, kuten haastateltavatkin kertovat.

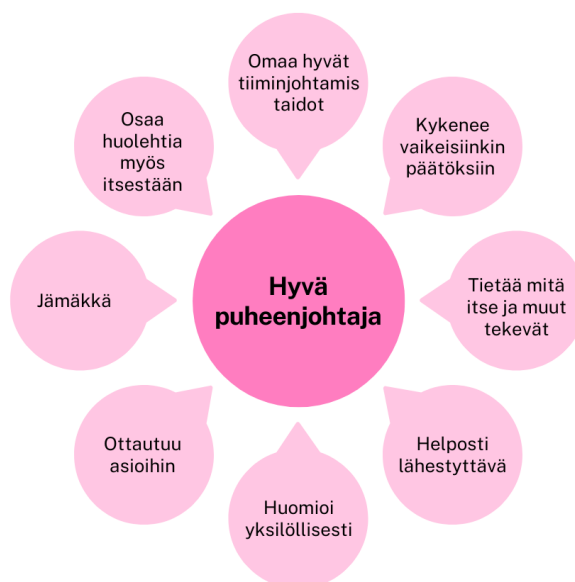
Puheenjohtajilta kysyttiin myös puheenjohtajien tärkeimmistä tehtävistä ja tarvittavista taidoista. Tehtäviksi nousi esiin P1:ltä hallituksen johtaminen, sidosryhmien tapaaminen ja hallituksen edustaminen sekä keulakuvana toimiminen, jonka Somerkivi (2011) on myös luetellut tärkeäksi tehtäväksi. P2 sanoi samat sekä lain noudattamisen, hallituksen jäsenten seuraamisen ja heidän ihmistuntemisensa. Loimun (2013) luettelemat neljä tärkeintä tehtävää ovat hallituksen työskentelyn johtaminen, ulkoisten suhteiden hoito, yhdistyksen kehittäminen ja käytännön asioiden hoitaminen. Nämä sisältävät myös itsessään lukuisia pienempiä tehtäviä. Somerkivi (2011) lisää tähän jatkoksi oman johtajuuden haltuunoton ja kehittämisen. Teorian, että haastattelun kautta ilmenneet tehtävät kulkevat linjakkain. Huomiota herätti se, että kehittämisestä tehtävänä ei puhunut kumpikaan puheenjohtaja, vaikka se oli heillä omana motiivinaan. Loimu (2013) lukee puheenjohtajan yhdistyksen tärkeimmäksi toimihenkilöksi, jonka vuoksi puheenjohtajan taidot ovat kriittisessä osassa. Haastateltavat luettelivat taitoihin kommunikointikyvyyn ja sparrailun, avoimuuden, joustavuuden ja muuntautumiskyvyn eri tilanteisiin sekä ymmärryksen erilaisista ihmisistä ja heidän mielipiteistään. Myös empatiakyky, auttaminen sekä toisista, että itsestä huolehtiminen, koettiin tärkeiksi taidoiksi. Lisäksi visionäärisyys nähtiin merkittävänä taitona. Somerkiven (2011) mukaan johtajan tulee toimia suunnan näyttäjänä ja tulevaisuudentekijänä muulle hallitukselle ja yhdistykselle. Puheenjohtajalta odotetaan kykyä nähdä tulevaisuuteen ja havaita muutoksia. Tässä P2 oli asian ytimessä huomioidessaan tämän. Haastateltavien luettelemat tärkeät taidot ja ominaisuudet ovat samoja, mitä työn teoriakehyksessä kävi ilmi. Hyvän puheenjohtajan ominaisuuksien lista on lopulta niin pitkä, että on todennäköisesti mahdotonta löytää ihmistä, joka täyttäisi kaikki ehdot täydellisesti. Tärkein kaikista on kuitenkin halu toimia puheenjohtajana (Loimu 2005) ja motivaatio edistää yhdistyksen toimintaa (Loimu 2013).

Puheenjohtajan tehtävät ja taidot tutkimuksen perusteella



KUVA 10: Puheenjohtajan tehtävät ja taidot tutkimuksen perusteella

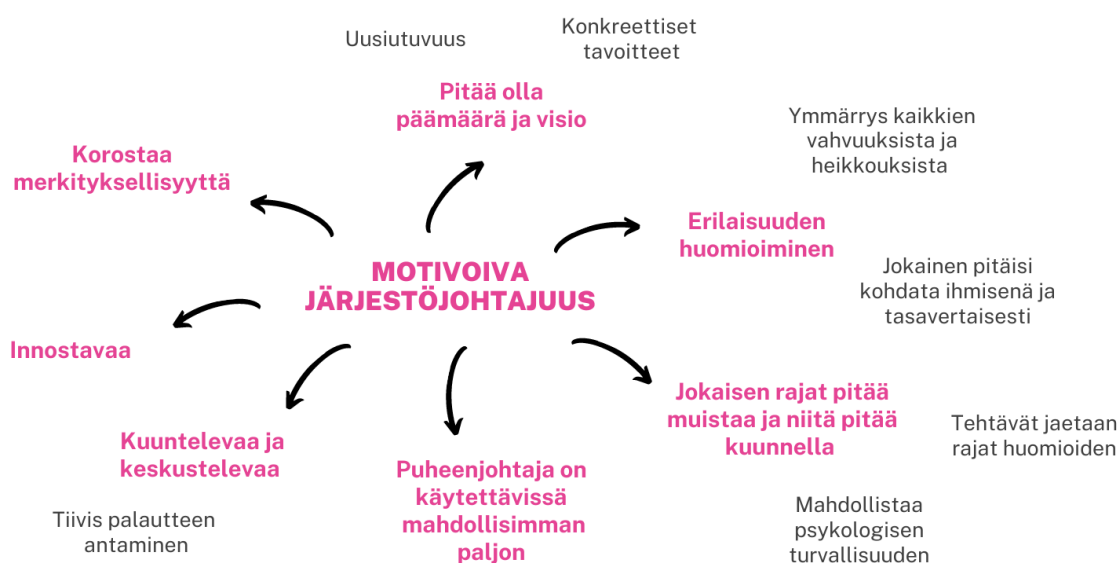
Kaikki haastateltavat pääsivät vastaamaan, millaista heidän mielestään on hyvä puheenjohtaja. Tämän kysymyksen vastauksiin rinnastui selkeästi myös puheenjohtajalta vaaditut taidot. Voidaan siis päätellä, että tietyt taidot omaavat ihmiset ovat lähtökohtaisesti hyviä puheenjohtajia, jos asia voitaisiin pelkistää näin. Somerkivi (2011) toteaa, että ei ole vain yhtä oikeaa tapaa johtaa, mutta hyvän johtajan tulee kuitenkin haluta toimia ihmisten johtajana ja kannustaa heitä onnistumaan sekä kannustaa muita hyödyntämään omia kykyjään (Laaksonen & Ollila 2022), joka voidaan rinnastaa aiemmin käsitellyn osaamisen hyödyntämiseen. Haastateltavat kertoivat, että hyvä puheenjohtaja huomioi kaikki yksilöllisesti, tietää mitä muut tekevät ja miten heillä ylipäätään menee, on avoin ja lämminhenkinen ja hänen kanssaan on helppo kommunikoida. Somerkivi (2011) kuvailee hyvän johtajan käyttäytymistä oikeudenmukaisena, tasa-arvoisena, kunnioittavana ja ystävällisenä. Lämminhenkisyyden ohessa hyvän puheenjohtajan tulee haastateltavien mielestä kuitenkin osata olla jämäkkä ja päättää asioista vaikeissakin tilanteissa, sekä ottautua asioihin yhdistyksen hyväksi.



KUVA 11: Hyvä puheenjohtaja

Hyvä johtaja tarvitsee vahvaa johtamisosaamista (Somerkivi 2011), jonka haastateltavat mainitsivat myös. Kuten nähdään, hyvässä johtamisessa on kaksi puolta: ”kova”, jossa tavoitteita asetetaan ja saavutetaan, sekä ”pehmeä”, jossa johdetaan innostuksella ja työn ilolla. Hyvä johtaja tarvitsee näiden tasapainon, jotta voidaan saavuttaa potentiaali. (Järvinen 2014.) Haastattelujen sekä Laaksonen ja Ollilan (2022) mukaan voidaan todeta, että johtajan persoonallisuudella on merkitystä organisaatiossa. Hyvät vuorovaikutustaidot ja sensitiivisyys luovat luotettavuutta ja avoimuutta, jossa ihmisen on mielekkäämpää toimia. Kuuntelemisen taito lisää myös johtajan arvostusta (Somerkivi 2011), sillä silloin johtaja on läsnä. Tämän merkitys nousi haastatteluissa useaan otteeseen. Vastauksissa nousi esiin myös se, että hyvä puheenjohtaja osaa huolehtia myös itsestään. Laaksonen ja Ollila (2022) ovat todenneet, että johtajuus on haastavaa, koska se vaatii paljon erilaisia piirteitä. Paineet hyvästä johtajuudesta voivat jättää johtajan yksin ja tällöin on äärimmäisen tärkeää, että puheenjohtajalla on kyky huolehtia itsestään, eikä vain yhdistyksestä ja sen muista henkilöistä.

Kysyttäessä opinnäytetyön keskeisimmästä aiheesta, eli millaista järjestöjohtamisen tulisi olla, jotta se olisi motivoivaa, kukin kertoi konkreettisia esimerkkejä, jotka täydensivät toisiaan. Vastauksia ja teoriaa peilaamalla voidaan nähdä selkeät raamit motivoivalle järjestöjohtamiselle. Toistuva teema vastauksissa oli kohdata ihmiset ihmisinä ja tasavertaisesti, huomioiden erilaiset persoonat ja heidän lähtökohtansa, rajat, toiveet ja tarpeet. Nämä sekä vahvuudet ja heikkoudet huomioiden, tulisi myös jakaa tehtävät hallituksen kesken. Kuten Laaksonen ja Ollila (2022) totesivat, tulisi erilaisuus, yksilöiden oma osaaminen ja tietotaito, ymmärtää rikkautena ja voimavarana, koska sen oivaltamisella johtaja pystyy rakentamaan toimivan ja hyvinvoivan yhteisön. Kun johtaja pystyy antamaan johdetavilleen heitä yksilöllisesti motivoivia tehtäviä, parantuvat myös tulokset (Jarenko & Martela 2016). Motivoivassa järjestöjohtamisessa hallituksen jäseniä tulisi kuunnella ja heidän kanssaan tulisi keskustella myös motivaation puuttuessa. Johtajan tulisi roolissaan toimia innostavana esimerkkinä, joka korostaa toiminnan ja henkilöiden merkityksellisyyttä, samalla, kun hän on itse läsnä. Näiden lisäksi vastauksissa tuotiin esiin päämäärätietoisuus sekä visionäärisyys, jotka auttavat luomaan konkreettisia tavoitteita toiminnalle. Yhteinen päämäärä luo myös yhtenäisemmän kulttuurin ja motivoituneemmat ihmiset, kuten Jarenko ja Martela (2016) totesivat. Heidän mukaansa yhteiset tavoitteet edistävät henkilöiden työn tärkeyden merkitystä, jonka takia he saavat enemmän aikaa. Myös uusiutuvuus ja uusiutumishalu tuli ilmi vastauksista.



KUVA 12: Motivoiva järjestöjohtajuus

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että järjestötoiminnalla on suuri vaikuttava merkitys opiskelijayhteisössä. Motiivit toimintaan vaihtelevat henkilön mukaan, mutta auttaminen ja toiminnan tarkoituksen mukaan työskenteleminen ovat yhdistävä tekijä. Motiiveihin pitäisi myös palata useammin toimikauden aikana. Johtamisella on tutkimuksen sekä teoreettisen viitekehyksen mukaan valtava merkitys koko toimintaan: motivaatioon, osaamisen hyödyntämiseen, ihmisten erilaisuuksien huomioimiseen, palautteen antoon ja toiminnan sujuvuuteen sekä kehittymiseen. Palautetta pitäisi saada enemmän ja toiminnan tarkoitusta olisi hyvä korostaa. Osaamisen, taitojen, vahvuuksien ja heikkouksien huomioiminen todettiin myös tärkeäksi eli hallituksen jäsenille on tärkeää saada heitä innostava ja kiinnostava rooli.

Puheenjohtaja nimitetään tärkeäksi toimijaksi, jonka läsnä- tai poissaolo vaikuttaa aina toimintaan jollakin tavalla. Puheenjohtajan työ on haastavaa, mutta myös innostavaa. Puheenjohtajalta odotetaan paljon erilaisia ominaisuuksia, tapoja ja taitoja johtaa ja toimia, mutta tiettyjen asioiden osuessa kohdalleen, kuten ihmisläheisyyden ja hänen oman motivaationsa ja kehittämishalun, on yhdistyksen toiminta siltä osin turvattua, kun tämä osaa vain huomioida muut ympärillään oikein ja samalla huolehtia omasta jaksamisestaan. Puheenjohtajan tulisi myös osata olla visionäärinen, asettaa tavoitteita ja omata uusiutumishalua.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta arvioidaan yleensä reliabiliteetin (tutkimuksen luotettavuus) ja validiteetin (tutkimuksen pätevyys) avulla. Tämä riippuu kuitenkin tutkimusmenetelmästä, ja laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden ja luotettavuuden arvioinnin raja onkin häilyvä. Laadullinen tutkimus voidaan katsoa luotettavaksi, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorian muodostukseen ole vaikuttanut epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Tämä voidaan nähdä myös siten, että tutkimusprosessi on luotettava, kun tutkijan käsitteellistäminen ja hänen tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä. (Vilkkä 2021.) Nämä seikat toteutuvat tässä työssä ja tutkimuksessa, koska tutkimukseen käytetty teoria, haastattelukysymykset ja tulokset sopivat toinen toisiinsa. Luotettavuuden suurimpana kriteerinä on kuitenkin tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska luotettavuuden arviointiin vaikuttavat hänen tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan tulisi täten arvioida tutkimuksen luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. (Vilkkä 2021.) Ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista, teorian rakentamisessa erilaisiin lähteisiin työn tekijä suhtautui kriittisesti ja valikoi ainoastaan mielestään luotettavat lähteet. Luotettavuutta harjoitettiin muun muassa vertailemalla eri lähteiden tietoja, niin asiasisältöä kuin lähteen sijaintia, etenkin jos kyseessä oli digitaalinen lähde, että millä sivustolla ja kenen tekemä kyseinen aineisto on sekä onko aiheesta mitään muuta tietoa. Tutkimuksen toteuttamiseksi kerättiin monipuolinen teoriakehys, jonka pohjalta kehitettiin työn tarkoitusta sopivat kysymykset. Näin kysymykset antoivat haastateltaville paremmat mahdollisuudet kertoa omia näkemyksiään ilman, että ne jäisivät liian suppeaksi. Liian suppeana vastaukset eivät olisi tarjonneet tarpeeksi tietoa työn ollakseen riittävän kattava eikä siten tarpeeksi luotettava.

Puhuttaessa validiteetista eli pätevydestä, tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tarkemmin sanottuna tällä tarkoitetaan kuinka esimerkiksi tutkittavat ovat ymmärtäneet kysymykset. Tulokset ovat silloin vääristyneet, mikäli vastaaja ei ajattele tutkijan olettamalla tavalla. (Vilkkä 2021.) Laadullisen tutkimusmenetelmän vuoksi aineistoa kerättiin haastatteluilla, jotka mahdollistivat sen, että jos haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä tai tarvitsi apukysymyksiä vastauksen antoon, ne pystyttiin mahdollistamaan suoraan. Jos kysymykset olisi lähetetty esimerkiksi sähköpostilla, olisivat vastaukset voineet olla erilaisia. Haastateltavat eivät välttämättä olisi esimerkiksi jaksaneet kysyä tarkennusta tai heidän vastausten laatu olisi ylipäättään voinut vaihdella tutkimuksen toteutuksen mukaan. Nyt kun tutkimus toteutettiin interaktiivisesti tutun ihmisen kanssa, on hyvin todennäköistä, että haastateltavat vastasivat rehellisesti. Myös se, että näki toisen kasvot, on voinut vaikuttaa haastattelutilanteeseen positiivisesti ja motivoivasti, jolloin

kysymyksiin on vastattu mielellään. Se, että onko jokseenkin tutun henkilön haastattelu positiivinen vai negatiivinen asia tutkimuksen luotettavuuden kannalta, voi olla ristiriitainen asia eli otetaan huomioon puolueettomuusnäkökulma (Vilkka 2021). Kukaan haastateltava tai tutkija, ei ole haastattelujen aikana toiminut toimeksiantajan organisaatiossa, mutta he hyödynsivät omaa aikaisempaa tietoaan, jotta voisivat palvella työn tarkoitusta eli toimia tietoperustana toimeksiantajalle, jotta kyseinen organisaatio voi kehittää omaa toimintaansa. Tutkijan näkökulmasta asia nähdään vain positiivisena, sillä työhön on käytetty eliittiotantaa eli valittu haastateltaviksi ne henkilöt, joilta uskotaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Hän näkee, että tuntemisesta on etua parhaimman lopputuloksen takaamiseksi. Haastateltavia ei ole pyydetty myöskään sanomaan mitään mitä he eivät halua sanoa eikä tuloksia ole muokattu. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että haastateltavat ymmärsivät tutkimuksen tarkoituksen ja sitä varten esitetyt kysymykset. Lisäksi haastateltavista on kerrottu niin tarkasti kuin mahdollista, ilman heidän identiteettiänsä mainitsematta, kuten myös haastattelujen ajankohdasta.

Puhuttaessa tutkimuksen toistettavuudesta, tulee huomioida, että käytännön ja teoreettinen toistettavuus ovat kaksi eri asiaa. Tutkimusta ei voida käytännössä toistaa täysin samanlaisena, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on ainutlaatuinen kokonaisuus. (Vilkka 2021.) Jos työn tekijä toistaisi tutkimuksen samoilla kysymyksillä samoille henkilöille, olisivat vastaukset lähestulkoon samanlaiset kuin ensimmäisellä kerralla, ottaen huomioon sen, että tulisiko haastateltavilla esiin jotain sellaista mitä he eivät esimerkiksi muistaneet sanoa aikaisemmin. Jos kysymykset eivät muuttuisi ja joku toinen toteuttaisi haastattelut, uskotaan vastausten pysyvän silti samoina, koska kysymykset pohjautuvat täysin työn teoriasta, eivätkä esimerkiksi työn tekijän omiin kokemuksiin. Eroavaisuuden voisi huomata siinä, miten haastateltavien vastauksia tulkitaan. Tutkijalla on oma kokemus ja näkemys toimeksiantajan organisaatiossa työskentelystä ja hän osaa tulkita vastauksia mahdollisesti eri tavalla kuin joku toinen, sillä toisen tutkijan pitäisi kyetä löytämään vähintään sama tulkinta, jonka hän on tutkijana esittänyt. Muuten olisi syytä epäillä tutkijan tekemiä tulkintoja tai kykyä esittää niitä niin, että muut ymmärtäisivät tutkimusta. (Vilkka 2021.) Eli teoreettisesti toisen tutkijan olisi mahdollista päätyä samaan tulokseen. Tutkimuksen tulisi olla myös arvopaata (Vilkka 2021) ja tämän tutkimuksen tekee arvovapaaksi se, että tutkija on tehnyt tutkimusprosessista läpinäkyvän avaamalla koko prosessin ja siihen kulminoituneet asiat.

8 POHDINTA JA KEHITYSIDEAT

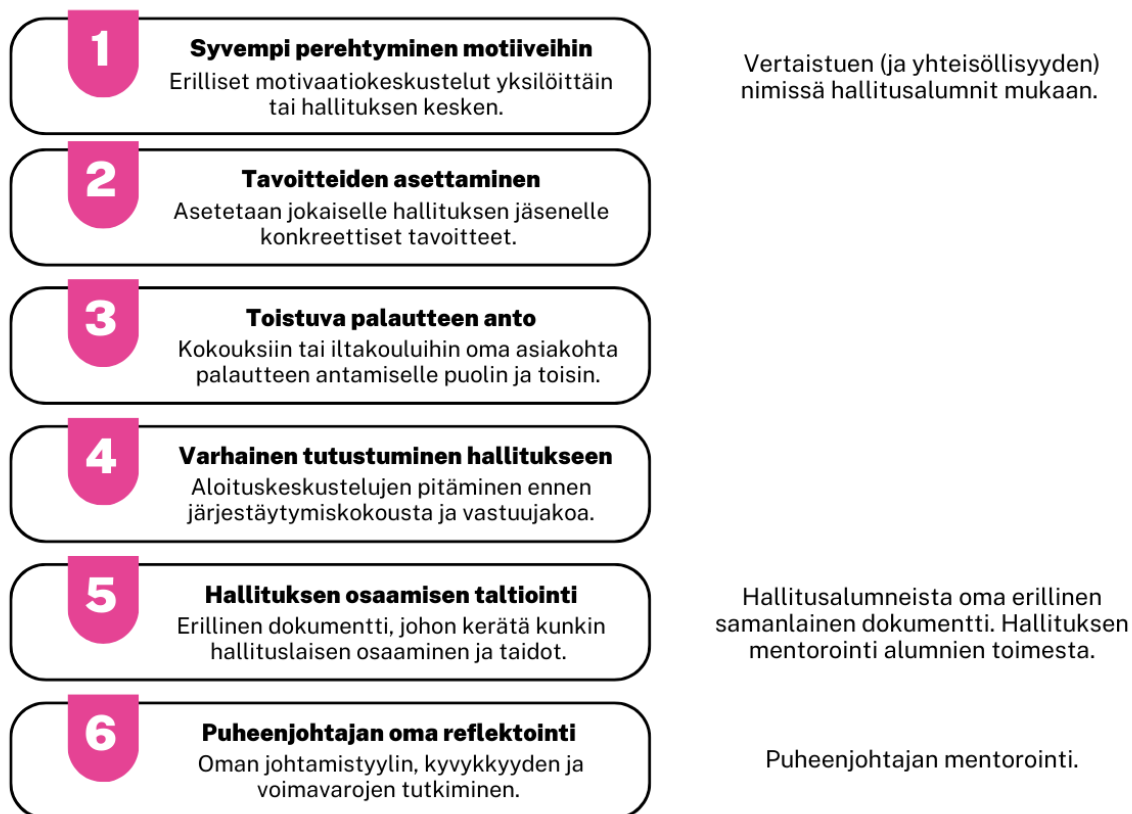
Opinnäytetyön idea lähti alkujaan siitä, kun työn tekijä toimi itse Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:ssä. Hän toimi yhdistyksessä kolme kautta, joista ensimmäinen oli hallituksen jäsenenä. Sen jälkeen hän toimi niin varapuheenjohtajana kuin puheenjohtajana. Jo ensimmäisellä kaudellaan hän kiinnitti huomiota toisten motiiveihin toimia hallituksessa sekä miten puheenjohtajistoon suhtauduttiin ja miten heidän toimintansa vaikutti häneen sekä muihin. Sama tarkkailu jatkui hänen ollessa johtajan roolissa. Työn idea syntyi siis hänen omasta kiinnostuksestaan, kokemuksesta ja halusta tutkia aihetta laajemmin.

Työn tekijän oma kokemus KuoTrassa johtamisesta on hyvin samankaltainen kuin haastateltavien puheenjohtajien kertomukset. Hänen näkemyksiensä mukaan hallituksen jäsenten motivaatiot vaihtelevat paljon sen mukaan, mitä he itse haluavat toiminnallaan saavuttaa. Osa on toiminut yhdistyksessä vain oman etunsa takia, mahdollisesti itsekkäistä syistä ja osa puolestaan KuoTran tarkoituksen mukaan, eli tuottaa hyvää muille omalla panoksellaan. Samalla kaikki ovat halunneet kuulua johonkin yhteisöön. Motivaatiota pidettiin yllä antamalla palautetta, kehumalla ja kiittämällä sekä muistuttamalla minkä takia toimintaa tehdään. Haastavinta yhdistyksen johtamisessa oli erilaiset ihmiset, koska oli hankalaa kohdistaa oma johtamistapa soveltumaan kaikille. Haastavaa oli myös saada yhdistys toimimaan silloin, kun osan hallituksen jäsenen motivaatio puuttui kokonaan eikä sitä saatu palautettua. Sen myötä aiheutui tekemättömyyttä ja puheenjohtajana joutui tarttumaan operatiiviseen toimintaan, mikä osaltaan vaikutti jaksamiseen ja sen myötä toiminnan kehittämiseen panostamiseen. Osaamisen hyödyntäminen oli myös osaltaan haasteellista, jos ei tuntenut kaikkien toimijoiden taitoja tarkemmin eikä täten osannut antaa oikeita tehtäviä.

Työ haluttiin toteuttaa toimeksiantona KuoTralle, jotta yhdistys voisi käyttää työtä puheenjohtajiston ohjaavana dokumenttina, jonka kautta hyvän johtamisen jatkuvuus säilyisi vuodesta toiseen. Omien tietojen ja näkemysten jälkeen jättäminen onnistuu osittain perehdytyksissä, mutta teorian saaminen sen rinnalle tekee siitä kattavamman, ammatillisemman ja laadukkaamman kokonaisuuden. Somerkivi (2011) toteaa, että yhdistyksen toimihenkilölle on tarpeellista antaa perehdytystä yhdistyksen historiasta, strategiasta ja käytännön toiminnasta. Myös motivaatiota ylläpitää ja edistää, kun tiedetään, mistä esimerkiksi yhdistyksen toiminnassa on kyse ja mitä johtajalta oikeasti vaaditaan. Tällainen perehdytys pitäisi nähdä osana yhdistyksen kehittämistä, eikä vain yksisuuntaisena tiedon jakamisena. Toimijoiden asiantuntemuksesta onkin hyvä luoda yhdistyksen voimavara. (Somerkivi 2011.) Muun muassa tämän takia työ haluttiin tehdä toimeksiantona, jotta yhdistyksen puheenjohtajistolla tai puheenjohtajilla olisi riittävä osaaminen ja tieto toimia yhdistyksessä. Opinnäytetyö antaa monipuolisen katsauksen yhdistystoimintaan, johtamiseen ja motivaatioon, ja ne kaikki vaikuttavat yhdessä puheenjohtajan kokonaisvaltaiseen työhön. Työ tulee tarjoamaan toimeksiantajalle arvokasta tietoa ja toimimaan merkityksellisenä ohjenuorana, joka kehittää yhdistyksen toimintaa eteenpäin. Toimeksiantajalle on myös annettu tästä työstä erillinen, tiivistetty dokumentti, jota yhdistyksen puheenjohtaja tai puheenjohtajisto voi käyttää suoraan perehdytyksen tukena. Dokumenttiin on tiivistetty johtamisen ja motivaation teoriaa kehitysideoiden kera. Puheenjohtajiston perehdytys

KuoTrassa on hyvin käytännönläheistä ja tehtäväkeskeistä, jonka vuoksi tällainen teoreettistaustainen ohjedokumentti on oiva lisä tukemaan heidän työtänsä, varsinkin, jos yhdistyksen johtaminen on uuden toimihenkilön ensimmäinen johtajakokemus, joka todettiin haastavaksi tilanteeksi.

Motivaation kannalta yhdistyksen puheenjohtajan tulisi perehtyä johdettaviensa motiiveihin syvällisemmin, jotta hän osaisi johtaa jokaista heille sopivalla tavalla. Motiiveihin ja johdettavien motivaatioon tulisi myös kiinnittää huomiota läpi toimikauden. Yhdistyksen puheenjohtajisto voisi esimerkiksi pitää erillisiä motivaatiokeskusteluja tai ryhmäkeskusteluja motivaatiosta, joissa jokainen voisi perehtyä omaan motivaatioonsa paremmin, hyödyntämällä esimerkiksi Yeung'n timanttimallia tai Reiss'n 16 motiivin mallia. Keskustelutilaisuuksiin voisi kutsua myös yhdistyksen entisiä toimijoita kertomaan omista kokemuksistaan. Tällainen tilanne voi opettaa, antaa vertaistukea sekä mahdollisesti muistuttaa toiminnan tarkoituksesta, jonka kautta mahdollinen hävitetty motivaatio löydetään uudestaan tai vahvistuu entisestään. Kehitettävä hallitusalumitoiminta korostaa myös yhteenkuuluvuutta, jota puheenjohtajan tulee pitää tärkeänä oman hallituksenkin kesken. Lisäksi puheenjohtaja tai puheenjohtajisto voisi asettaa yhdessä hallituksen jäsenten kanssa kullekin kunnolliset tavoitteet omalle vastualueelle, koska tavoitteet nähtiin motivoivana tekijänä. Avoin keskusteluyhteys, kuunteleminen ja keskusteleminen auttavat pitämään hallitusta motivoituneena ja hyvinvoivana, joka tukee hallituksen jäsenten peruspsykologisia tarpeita. Jotta yksilö tuntisi kykenevänsä vaikuttamaan myönteisesti itseään ympäröivien ihmisten elämään oman toimintansa kautta, tulee tätä vahvistaa muistuttamalla työn konkreettisista vaikutuksista (Jarenko & Martela 2016) eli puheenjohtajan tulisi antaa useasti palautetta, niin positiivista kuin rakentavaa, sekä korostaa toiminnan tarkoitusta ja miksi sitä tehdään ja miten heidän työnsä siihen kaikkeen vaikuttaa. Palautteen annon vakiinnuttamiseksi, puheenjohtaja voisi ottaa muun vapaamuotoisen palautteen annon lisäksi kokouksiin tai iltakouluihin oman asiakohdan, jossa palautetta olisi mahdollista antaa puolin ja toisin. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan tunnustuksen saaminen on yksi tärkeimpiä motivaatitekijöitä (Feder 2000).



KUVA 13: Kehitysideat Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:lle

Koko toiminnan kannalta, puheenjohtajiston olisi hyvä tarkastella vastuujakoa tarkasti, huomioiden hallituksen jäsenten toiveet mahdollisimman hyvin. Roolien osuessa nappiin, on toimihenkilöllä isompi todennäköisyys parempaan motivaatioon läpi toimikauden. Yksilöllisesti motivoivat tehtävät merkitsevät myös yleisesti koko toiminnan paranemista (Mayor & Risku 2015). Roolijakoa tehtäessä olisi suositeltavaa tutustua hallituksen jäseniin ja heidän osaamiseensa jo varhain, eikä vasta järjestäytymiskokouksen jälkeen, esimerkiksi pitämällä niin kutsutun aloituskeskustelun jo tässä vaiheessa. Varhainen tutustuminen edesauttaa myös sitä, että erilaiset persoonat ja heidän tarpeensa kohdataan hyvissä ajoin, jonka kautta heille osataan määritellä sopivia tavoitteita ja haasteita ja johtaminen muodostuu sen mukaiseksi. Lisäksi hallituksen osaaminen olisi hyvä taltioida yleisesti ylös erilliseen dokumenttiin, joka voi hyödyttää yhdistystä pitkälläkin aikavälillä. Samanlaisen dokumentin voisi toteuttaa myös aiemmin mainituista hallitusalumneista, jotka voivat tarvittaessa kouluttaa tai mentoroida istuvaa hallitusta. Hallituksen osaamista voisi erityisesti hyödyntää erilaisissa projekteissa, esimerkiksi vaihtelemalla tehtäviä vastuualueiden rajoissa.

Johtaminen voidaan nähdä, etenkin opiskelijajärjestöissä, hyvin yksiselitteisenä ja "kunhan tässä johdan jotenkin" -tyyppisesti, mutta työ on näyttänyt sen, miten moniulotteiseksi se voi kasvaa, miten sitä voi kehittää ja mitä se voi parhaimmillaan olla. Yhdistyksen puheenjohtajalta vaadittuja taitoja ja ominaisuuksia on paljon, jonka takia olisi puheenjohtajalle suositeltavaa tutustua itseensä (kyvykkyys ja voimavarat), omaan johtamistyyliinsä sekä toteuttaa itsereflektointia. Itsereflektoinnin tueksi puheenjohtaja voi käyttää kuvia 10, 11 ja 12. Puheenjohtajan oma jaksaminen on korostunut

työssä useasti, jonka takia puheenjohtajaa suositellaan puhumaan myös omasta puolestaan. Jo aiemmin mainittu mentorointi, voisi olla merkittävä tekijä puheenjohtajan jaksamisenkin kannalta.

Opinnäytetyön tekijä kokee työtä tehdessään oppineen paljon uutta johtamisesta, motivaatiosta, yhdistystoiminnasta sekä itsestään johtajana. Työn tekeminen syvensi hänen omaa osaamistaan sekä mahdollisti teoreettisen ammatillisen kasvun johtajuuden saralla myös tulevaisuutta varten. Hän tunnisti mikä häntä itseään motivoi, miten hän johtaa ja millaisia ominaisuuksia häneltä löytyy sekä miten hän voisi kehittää omaa johtajuuttaan. Hän myös pystyi samaistumaan haastateltavien puheenjohtajien vastauksiin ja sitä kautta syventämään teoriassa todettuja asioita, reflektoidessaan todellisuutta.

Opinnäytetyötä ja sen tekoprosessia arvioidessa työn tekijä kokee onnistuneensa hyvin. Työn tarkoitus oli selvittää järjestötoiminnassa tapahtuvan johtamisen vaikutusta motivaatioon ja se tapahtui. Työn avulla onnistuttiin luomaan konkreettisia kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle, samalla sen palvelen lisäksi tekijän omaa osaamista ja asiantuntijuutta. Työn tekijä toimi mielestään suhteellisen systemaattisesti työn edetessä. Hän onnistui tuomaan teorian haastattelukysymyksiin ja peilaamaan saatuja tuloksia takaisin teoriaan. Haastateltavien valinta osui myös kohdalleen, kuten ennakkoon oli jo arveltu, jonka takia toteutettiin eliittiotanta. Työtä tehdessä ei koettu juurikaan suuria ongelmia, mutta haasteita loi aiheen rajaus siten, että se palvelisi varmasti koko ajan sen tarkoitusta eikä valuisi sivuraiteille. Työssä käsitellyt aiheet ovat niin laajoja, että työstä saisi tehtyä kokonaisen teoksen tai useamman tutkimuksen, koska asiaa syntyisi helposti paljon enemmän. Suoranaisia tutkimuksia aiheesta ei ole, mutta jokaisesta osa-alueesta löytyy paljon tietoa, mikä loi omat haasteensa työn kokoamiselle. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi määrällisenä tutkimuksena, jossa otanta olisi suurempi ja se toteutettaisiin kyselynä, syvällisen haastattelun sijasta. Tällöin tietoa voisi saada laajemmin ja mahdollisesti yksityiskohtaisemmin. Jatkotutkimuksia voisi toteuttaa myös tutkukseen tarkemmin järjestötoiminnassa toimivien henkilöiden motiveja, osaamisen hyödyntämistä ja kuinka vastuujaako toteutetaan sen kautta sekä miten erilaisten ihmisten yhteistoiminta saadaan järjestötoiminnassa onnistumaan. Työn teossa puheenjohtajan oma jaksaminen korostui, joten siitä voisi toteuttaa myös oman tutkimuksensa.

Haastetta työn teossa loi aikataulutus, joka vaikutti omalta osaltaan tekijän jaksamiseen. Jälkikäteen ajateltuna työn aktiivinen työstö olisi pitänyt aloittaa paljon aikaisemmin, jotta eri aiheisiin olisi voinut tutustua hitaammin ja syvällisemmin. Myös useammat tapaamiset ohjaajan kanssa olisivat olleet tarpeellisia pitkän prosessia, koska tapaamiset innostuttivat aiheeseen aina uudella tavalla ja samalla sai suuntaa työssä etenemiseen. Haasteet eivät kuitenkaan lopulta vaikuttaneet työn tavoitteiden saavuttamiseen. Opinnäytetyö oli pitkäkestoinen, intensiivinen ja resurssija vaativa, mutta motivaatio työtä ja sen aihetta kohtaan säilyi ja työn varsinainen tekeminen oli antoisaa ja mielenkiintoista.

Työn tekijän toiveena on, että mahdollisimman moni puheenjohtaja lukisi työn, joko oppiakseen tai reflektoidakseen omaa johtajuuttaan. Tärkeintä puheenjohtajana olemisessa on kuitenkin halu toimia puheenjohtajana (Loimu 2005), motivaatio edistää yhdistyksen toimintaa (Loimu 2013) sekä toimia toisia ihmisiä kunnioittavasti ja ymmärrettävästi.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bergström, Seija & Leppänen Arja 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. E-kirja. Edita Publishing Oy. Viitattu 19.10.2022.
- Deci, Edward 2017. Self-Determination Theory. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 17.10.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1gt5YAM>. Viitattu 11.1.2023.
- Feder Barnaby J. 2000. F. I. Herzberg, 76, Professor And Management Consultant. Muistokirjoitus. The New York Times. Julkaistu 1.2.2000. <https://www.nytimes.com/2000/02/01/business/f-i-herzberg-76-professor-and-management-consultant.html>. Viitattu 2.1.2023.
- Harju, Aaro & Ruuskanen-Himma, Eila 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura Print Oy. Eura.
- Hinkka, Toni & Myllymäki, Reino 2016. Yhdistysjohtamisen opas. Ketterät Kirjat Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- House J. Robert & Widgor A. Lawrence 1967. Bernard M. Baruch School of Business and Public Administration. Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. Pdf-tiedosto. Julkaistu 1967. https://www.academia.edu/download/40251552/House_Wigdor.pdf. Viitattu 2.1.2023.
- Juhila, Kirsi julkaisuaika tuntematon. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Viitattu 11.3.2023.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 13.3.2023.
- Järvinen, Kati 2014. Työn mielekkyyden johtaminen – käytännön opas. Talentum Helsinki.
- Knowledgehut julkaisuaika tuntematon. Motivaatioteoriat. Verkkojulkaisu. <https://www.knowledgehut.com/tutorials/project-management/motivation-theories/>. Viitattu 2.1.2023.
- Kuopion Tradenomiopiskelijat ry 2022 A. Yhdistys. Verkkojulkaisu. <https://www.kuotra.fi/>. Viitattu 7.8.2022.
- Kuopion Tradenomiopiskelijat ry 2022 B. Säännöt. Verkkojulkaisu. <https://www.kuotra.fi/yhdistys/saannot/>. Viitattu 7.8.2022.
- Kuopion Tradenomiopiskelijat ry Pehdytyskansio C. Päivitetty 2021. Viitattu 7.8.2022.
- Kuopion Tradenomiopiskelijat ry Puheenjohtajan käsikirja D. Päivitetty 2021. Viitattu 19.10.2022.
- Kuopion Tradenomiopiskelijat ry Varapuheenjohtajan perehdytysmateriaali E. Päivitetty 2021. Viitattu 20.10.2022.
- Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Oppian.
- Lind, Kimmo & Kaunismaa, Pekka 2022. Järjestöt valokeilassa. Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. WSOY.

- Loimu, Kari 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. E-kirja. Talentum Media.
- Martela, Frank & Jarenko Karoliina 2016. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Pro.
- Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum.
- McLeod Saul, SimplyPsychology 2018. Maslow's Hierarchy of Needs. Pdf-tiedosto. Julkaistu 21.5.2018. <https://canadacollege.edu/dreamers/docs/Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf>. Viitattu 28.12.2022.
- Opintokeskus 2022. Edustaminen. Verkkojulkaisu. <https://www.tjs-opintokeskus.fi/opas-yhdistyksille/roolit-yhdistyksessa/puheenjohtaja/edustaminen/>. Viitattu 19.10.2022.
- Patentti- ja rekisterihallitus 2022. Yhdistyksen perustajalle. Verkkojulkaisu. https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistyksen_perustajalle.html/. Viitattu 18.10.2022.
- Pink, Dan 2009. The puzzle of motivation. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 26.8.2009. <https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>. Viitattu 25.12.2022.
- Rantanen, Juha 2021. Puheenjohtajalla on väliä – nämä ovat tärkeimmät ominaisuudet. Directors' Institute Finlandin blogi. 4.2.2021. <https://dif.fi/blogit/puheenjohtajalla-on-valia/>. Viitattu 23.10.2022.
- Ryan, Richard & Deci, Edward 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. Pdf-tiedosto. Julkaistu 1/2000. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf. Viitattu 4.1.2023.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka Anna 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Viitattu 11.3.2023.
- Somerkivi, Pirjo 2011. Johtajana järjestössä. Pirjo Somerkivi.
- Suomen Nuorisovaltuustojen Liitto julkaisuaika tuntematon. Erilaisia järjestöjä. Verkkojulkaisu. Vaikute.net julkaisuaika tuntematon. <http://vaikute.net/kansalaisyhteiskunta/erilaisia-jarjestoja/>. Viitattu 18.10.2022.
- Suomisanakirja julkaisuaika tuntematon. Yhdistys. Verkkojulkaisu. <https://www.suomisanakirja.fi/yhdistys/>. Viitattu 18.10.2022.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi.
- Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-kustannus.
- Yhdistyslaki 503/1989. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>. Viitattu 18.10.2022.

LIITE 1: TUTKIMUKSEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

HALLITUKSEN JÄSENILLE:

MOTIVAATIO

1. Mikä sinua motivoi lähtemään mukaan järjestötoimintaan?
2. Mikä sinua motivoi toiminnan aikana?
3. Millaista johtajuutta koit toimikausiesi aikana? Miten se vaikutti sinun motivaatioosi toiminnassa?

YHDISTYSTOIMINTA

4. Millaista vapaaehtois-/järjestötoiminta mielestäsi on? (apukysymyksinä hyvät ja huonot puolet)
5. Mikä oli mielestäsi Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n toiminnan tarkoitus?
6. Saitko tehdä Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:ssä niitä tehtäviä mitä halusit? Miten se vaikutti sinun toimintaasi?
7. Millaiseksi koit yhdistyksen sisäisen yhteenkuuluvuuden toimikausiesi aikana?
(saitko olla oma itsesi, ryhmähenki)
8. Miten ja millaista palautetta sait omasta toiminnastasi?
9. Mitä sait järjestötoiminnasta työskentelystä?

JOHTAMINEN

10. Millainen johtamistyyli sopii sinua johdettaessa?
11. Millainen on sinun mielestäsi hyvä puheenjohtaja?
12. Millaista järjestöjohtamisen tulisi mielestäsi olla, jotta se olisi motivoivaa?

PUHEENJOHTAJILLE:

MOTIVAATIO

1. Mikä sinua motivoi lähtemään mukaan järjestötoimintaan? Mikä motivoi sinua lähtemään puheenjohtajaksi?
2. Mikä sinua motivoi toiminnan aikana?
3. Tunsitko hallituslaistesi motiivit? Miten johdit henkilöitä, joiden motiivit olivat erilaisia keskenään?
4. Miten motivoit hallituksen jäseniäsi?

YHDISTYSTOIMINTA

5. Miten hyvin ymmärsit Kuopion Tradenomiopiskelijat ry:n toiminnan tarkoituksen? Entä millaiseksi hallituksen jäsenesi ymmärsivät sen?
6. Saivatko hallituslaistesi tehdä sitä tehtävää mitä halusivat? Miten tämä vaikutti toimintaan?
7. Miten hyödynsit hallituslaisten osaamista?
8. Millaista palautetta annoit hallituksen jäsenille heidän työskentelystään? Miten ja millaista palautetta sait itse?
9. Millaisia henkilörooleja huomasit hallituksessasi? Miten ne vaikuttivat toisiinsa?
10. Millainen kommunikaatio teillä oli hallituksen kesken? (apukysymyksinä; oliko avoin, tunteiden näyttäminen, tiedon jakaminen...)
11. Oliko hallituksessasi konflikteja? Miten ratkaisitte ne?

JOHTAMINEN

12. Millaiseksi koit vapaaehtoisten johtamisen? (apukysymyksinä hyvät ja huonot puolet)
13. Mitkä sinun mielestäsi ovat puheenjohtajan tärkeimmät tehtävät?
14. Millaisia taitoja puheenjohtajalla olisi hyvä olla?
15. Millainen on mielestäsi hyvä puheenjohtaja?
16. Millainen oli sinun johtamistyyli?
17. Miten kyvykkääksi koit oman johtajuutesi?
18. Millaista järjestöjohtamisen tulisi mielestäsi olla, jotta se olisi motivoivaa?

LIITE 2: LITTEROINNIN ESIMERKIT

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaotsikko	Yläotsikko	Tekijä
<i>Todennäköisesti se, että näki sen tekemisen jäljen ja mitenkä se yhdistys kehittyi sinä aikana, ja sitten se saatu palaute jäsenistöltä ja muilta niinku opiskelijoilta, että jos ne on tykännyt tapahtumista tai muuta positiivista palautetta mitä on tullut niin ihan se.</i>	<i>Lisäksi motiiveina oli oman käden jäljen näkeminen, yhdistyksen kehittyminen ja muilta saatu palaute.</i>	Mikä motivoi toiminnan aikana?	Motivaatio	Puheenjohtaja 1 (P1)
<i>Joo no mä tykkäsin kuunnella tosi paljon hallituslaisia, että mitä niille kuuluu, miten ne jaksaa. Tykkäsin tarjota just omaa apua, että jos joku ei pysty tekemään omia hommia niin tarjosin kyllä aina apukättä, että voin auttaa jossain heidän vastualueen hommissa, jos tuntuu, että aika ei riitä. Ja joo, se ymmärtäväsyyssyys ja joustavuus omista tehtävistä sitten muiden avuksi, niin oli se oma tapa johtaa.</i>	<i>P1 tykkäsi kuunnella hallituslaistensa kuulumisia ja jaksamisesta sekä tarjosi aina omaa apuaan. Ymmärtäväisyys ja joustavuus omista tehtävistä muiden avuksi oli siis hänen tapansa johtaa.</i>	Millainen oli sinun johtamistyyli?	Johtaminen	Puheenjohtaja 1 (P1)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaotsikko	Yläotsikko	Tekijä
<i>Varmaan osakseen joo, mutta ehkä sitten just tälleen, kun jälkikäteen ajattelee, niin kun tulee elämässä ensimmäinen johtajakokemus ja sen kautta johtamistehtävä, niin en ehkä kokonaisuudessaan välttämättä kaikkien kanssa päässyt ihan niin syvälle, mutta varmasti kyllä ja ei. Elikkä osakseen varmasti tosi samantyyppisiä asioita varmaan nousi ja näin, mutta ehkä myös niihin asioihin olisi voinut välillä kesken vuottakin palata, koska sitten myös voi olla just tota mitä kysyt tuossa vähän niinku sitä keskellä vuotta, niin onhan ne voinu muokkautua.</i>	<i>Toinen puheenjohtaja koki, ettei ollut päässyt kaikkien kanssa niin syvälle, että olisi tiennyt tarkalleen motiivit, mutta uskoi niiden olleen samanlaisia mitä itsellä. Tähän vaikutti omien sanojensa mukaan ensimmäinen johtajakokemus. Hän myös totesi, että motiivitekijöihin olisi voinut palata myös keskellä vuotta.</i>	Tunsitko hallituslaistesi motiivit?	Motivaatio	Puheenjohtaja 2 (P2)
<i>Varmaan hyvä puheenjohtaja on just se, että se tunnistaa, osaa laittaa ensin itselleen sen happinaamarin siellä lentokoneessa ja sitten miettii myös</i>	<i>P2 myös totesi, että hyvä puheenjohtaja osaa laittaa ensin itselleen happinaamarin lentokoneessa</i>	Millainen sinun mielestäsi on hyvä puheenjohtaja?	Johtaminen	Puheenjohtaja 2 (P2)

<i>niitä muita. Elikkä pystyy jollakin tapaa pitämään itsestään huolen, jotta pystyy pitämään myös siitä koko porukasta huolen ja pysyy pitämään sen kokonaisuuden kasassa sen aikaa mitä sitä sitten johtaa. Myös sillä tapaa itse pysyy ehkä innostuneena ja innostavana myös muita kohtaan, kun on itse itsellä se oma jakaminen kunnossa.</i>	<i>ja sitten miettii myös muita.</i>			
---	--------------------------------------	--	--	--

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaotsikko	Yläotsikko	Tekijä
<i>Itse asiassa mä koen, että mä sain aika vähän palautetta mitä ehkä mä olisin välillä toivonut enemmänkin, koska välillä sitten tuntui, että ei oikein tiedä, että onko tää nyt just sitä mitä niin kun kaikki haluaa. Niistä puhuttiin, mutta ehkä koen, että niitä olisi voinut enemmänkin kertoa. Se olisi voinut kehittää sitä omaa toimintaa vielä enemmän.</i>	<i>H1 kertoi saaneensa vähän palautetta ja olisi toivonut saavansa enemmän, koska ei aina tiennyt onko hänen työnsä sitä mitä kaikki haluavat.</i>	Miten ja millaista palautetta sait toiminastasi?	Yhdistystoiminta	Hallituksen jäsen 1 (H1)
<i>No kyllähän siinä motivoi just se, että pääsee toteuttaa niinku itsensä ja tekemään niin kun hyvää muille opiskelijoille. Kyllähän mulla on aina ollut iso halu auttaa aina muita niin ehkä se silleen isommin joo.</i>	<i>Sisäisesti henkilöitä motivoi itsensä toteuttaminen, --, sekä hyvän tekemisen muille opiskelijoille --.</i>	Oliko sisäisesti jostain sellaista, joka motivoi?	Motivaatio	Hallituksen jäsen 1 (H1)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaotsikko	Yläotsikko	Tekijä
<i>Kyllä se oli sen oman alan opiskelijoiden edunvalvonta ja edut mitä he sai, niin niitten tarjoaminen ja olemalla se välillä isomman liiton ja pienen opiskelijan keskellä, semmoinen, joka tuo ne asiat siihen arkipäivään sille opiskelijalle. Toimia yhtenä isona hallituksena, joka tekee aidosti töitä opiskelijan arkeen sekä sitten vapaa-ajan tekemisiin. Semmoinen vähän niin kun auttamisen halu siihen, että opiskelijalla olisi se helpompi ja hauskempi opiskeluaika.</i>	<i>Yleisenä vastauksena oli muut opiskelijat ja heidän auttamisensa toiminnan kautta. Myös hallituksen sisäiset ihmiset motivoivat toiminnan aikana sekä heidän kanssaan toimiminen yhdessä toisten hyväksi. Lisäksi motiivina oli --, sekä yleisesti asioiden eteenpäin vieminen</i>	Mikä motivoi toiminnan aikana?	Motivaatio	Hallituksen jäsen 2 (H2)

	<i>ja toimiminen liiton ja opiskelijan välillä.</i>			
<i>Siinä tarvitsee kuitenkin olla se päämäärä siellä johtamisellakin. Eli sillä puheenjohtajalla tai kuka tahansa tämä johtohahmo siellä on, niin sillä täytyy olla se visio siitä, että miten ja mitä tässä toiminnassa tapahtuu ja mitä vaikka vuoden päästä täytyy olla saavutettu tai mihin tämä toiminta sitten siitä jatkuu. Se ei vaan voi olla niinku hetkessä elämistä. Johtajuuden kautta asetetaan tavoitteita loppuhallitukselle. Niin se on jo se askel, että niinku on motivoivampaa työskentelyä tai mikä niin kun motivoisi niitä tyyppejä. Just tällainen niinku tavoitteellisuus ja konkreettiset tavoitteet.</i>	<i>H2:n mukaan johtamisella tulee olla päämäärä ja johtajalla visio siitä, miten ja mitä toiminnassa tapahtuu, mitä esimerkiksi vuoden päästä tulee olla saavutettu tai miten toiminta sitten jatkuu. Johtajuuden kautta asetetaan tavoitteita myös muulle hallitukselle eli tavoitteellisuus ja konkreettiset tavoitteet motivoivat.</i>	Millaista järjestöjohtamisen tulisi olla?	Johtaminen	Hallituksen jäsen 2 (H2)