



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# BRÄNDIÄ TUKEVA OPERATIIVINEN TOIMINTA

Vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijät

TEKIJÄ:

Anna Huttunen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, InnoTech-liiketoiminta			
Työn tekijä(t) Anna Huttunen			
Työn nimi Brändiä tukeva operatiivinen toiminta - Vapaaehtoistyön ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijät			
Päiväys	30.8.2023	Sivumäärä/Liitteet	69+1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kumputuki ry			
<b>Tiivistelmä</b> Kansalaisjärjestöt toteuttavat Suomessa suuren määrän vapaa-ajan tapahtumia vapaaehtoisvoimin, millä on yhteiskunnallisesti merkittävä vaikutus. Tämän toiminnan on todettu lisäävän hyvinvointia, vahvistavan osallisuutta ja vähentävän syrjäytymistä. Lisäksi toiminta elävöittää paikallista elinympäristöä. Kansalaisjärjestöjen keskeiseksi haasteeksi on kuitenkin viime vuosina noussut vapaaehtoisten henkilöiden vähentyminen ja rahoituksen saaminen tapahtumien toteuttamiseen. Näihin haasteisiin on tärkeää tarttua, jotta kansalaisjärjestöt pysyvät jatkossakin elinvoimaisina, luovat toiminnallaan hyvinvointia ja edistävät yhteiskunnallisesti tärkeitä asioita. Monet aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että kansalaisjärjestöjen bränditunnettuuden lisäämisellä on positiivisia vaikutuksia vapaaehtoisten ja rahoittajien kokemaan tapahtumien vetovoimaan ja pitovoimaan sekä yhdistysten tavoitteiden saavuttamiseen.  Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tapahtuman brändiä tukevan operatiivisen toiminnan kehittäminen vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijöiden näkökulmasta. Merkityksellisen brändin rakentaminen alkaa ymmärtämällä kohderyhmien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Motivaatiotekijöiden ymmärtäminen korostuu myös operatiivisen toiminnan kehittämisessä, mikäli toimintaa halutaan kehittää vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta laadukkaaksi ja vetovoimaiseksi, joka edistää myös positiivisen brändimielikuvan rakentumista.  Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen kehittämistyö, joka toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahta kohderyhmää, vapaaehtoisia ja yhteistyökumppaneita. Tutkimustulosten perusteella muodostettiin johtopäätökset ja konkreettiset kehitysehdotukset toimeksiantajan arvioitavaksi sekä toteutettavaksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että operatiivisella toiminnalla on selkeä yhteys siihen, minkälaiseksi tapahtuman brändi muotoutuu vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Toisena keskeisenä tutkimustuloksena voidaan todeta, että hyvin organisoitu ja roolitettu toiminta, missä otetaan huomioon yhteisöllisyys ja hyvät vuorovaikutustaidot pidetään motivoivana ja vetovoimaisena.  Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation toimintaa ja tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia operatiiviseen työhön ja johtamiseen, jotta ne tukisivat positiivisen brändin muodostumista sekä vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiota olla mukana toiminnassa.			
Avainsanat Brändi, motivaatiotekijät, kohderyhmäymmärrys, vapaaehtoistyö, vapaaehtoistyön johtaminen, kansalaisjärjestö			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business and Administration, InnoTech	
Author(s) Anna Huttunen	
Title of Thesis Activities Supporting Event Branding and Motivational Factors of Volunteers and Partners	
Date 30 August 2023	Pages/Appendices 69+1
Client Organisation /Partners Kumputuki ry	
<p><b>Abstract</b></p> <p>In Finland, non-governmental organizations produce several community events with the help of volunteers, which has a significant impact on society. This activity has been found to increase well-being, strengthen inclusion and reduce marginalization. In addition, the activity enlivens the local environment. However, in recent years, the main challenge for non-governmental organizations has been the decrease in the number of volunteers and obtaining funding to implement events. It is important to tackle these challenges so that non-governmental organizations will continue to be vibrant and create well-being through their activities and promote socially important issues. Many previous studies have shown that taking on the process of building the brand awareness of non-governmental organizations has positive effects on the attraction and retention of events experienced by volunteers and funders, as well as on the achievement of the associations' goals.</p> <p>The aim of the thesis was to develop the operation of the target organization and produce concrete development proposals for operational work and management. This would support the formation of a positive brand and the motivation of volunteers and partners to participate in the activity, promoting the vitality of the event in the future as well. The goal of this thesis was to create operational activities that support the brand of the event considering the motivational factors of volunteers and partners.</p> <p>Building a meaningful brand starts with first understanding the factors influencing the motivation of target groups. On the basis of this knowledge and better understanding of the images associated with the brand and the factors that affect the brand, it is possible to make the brand interesting and meaningful for the target groups. Understanding motivational factors is also crucial in the development of operational activities if the activity is to be of high-quality and attractive from the point of view of volunteers and partners. Qualitative development work was chosen as the research method for the thesis, which was carried out using thematic interviews. The research material was collected by interviewing two target groups: volunteers and partners.</p> <p>Based on the research results, conclusions and concrete development proposals were formed for the client to evaluate and implement operational activities. It can be stated that these operational activities clearly influence on how the brand of the event is perceived by the volunteers and partners. Furthermore, it can be stated that both partners and volunteers are motivated by well-organized activities, which means clarity of activities, roles, community spirit and good interaction skills.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Brand, motivational factors, target group understanding, volunteering, volunteering management, non-governmental organization</p>	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Kohdeorganisaatio .....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
1.3	Katsaus aiempiin tutkimuksiin ja julkaisuihin .....	10
2	BRÄNDI .....	12
2.1	Brändin määritelmä ja muodostuminen .....	12
2.2	Brändi ja yhdistykset .....	13
2.3	Yhdistyksen brändi IDEA-mallin mukaan .....	14
2.4	Brändiymmärrys operatiivisessa toiminnassa .....	15
3	KOHDERYHMÄTUNTEMUS .....	17
3.1	Kohderyhmien valinta eli segmentointi .....	17
3.2	Ostajapersoonien muodostaminen .....	18
4	VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN .....	21
4.1	Yhdistyksen johtaminen .....	21
4.2	Asioiden ja ihmisten johtaminen .....	23
5	MOTIVAATIO .....	26
5.1	Vapaaehtoisten motivaatiotekijät .....	26
5.2	Motivoinnin keinoja .....	28
5.3	Yhdistysten ja yritysten välisen yhteistyön motivaatiotekijät .....	30
5.3.1	Sponsorointi .....	30
5.3.2	Vastuullisuus .....	31
5.3.3	Yhteistyömuotoja .....	31
5.3.4	Neliportainen nykytila/tahtotila-malli .....	33
6	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS .....	34
6.1	Tutkimusotteen valinta .....	34
6.2	Teemahaastattelu .....	34
6.3	Haastateltavien valinta .....	35
6.4	Analyysimenetelmät .....	36
7	AINEISTON ANALYSOINTI JA TUTKIMUSTULOKSET .....	39
7.1	Mielikuvat .....	39

7.2	Arvot.....	42
7.3	Motivaatiotekijät .....	44
7.4	Tarve .....	50
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	52
8.1	Mielikuvat ja brändi.....	52
8.2	Motivaatiotekijät .....	54
8.3	Brändiä tukeva operatiivinen toiminta.....	58
9	POHDINTA.....	60
9.1	Opinnäytetyöprosessi ja tulosten hyödynnettävyys.....	61
9.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	62
9.3	Tutkimuksen eettisyyden arviointi .....	64
10	LÄHTEET .....	66
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	70

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Kumputuki ry:lle, jonka pääasiallinen tarkoitus on tuottaa vapaaehtoisvoimin toteutettava Kumpurock-tapahtuma. Opinnäytetyön aihe muotoutui kohdeorganisaation tarpeesta rakentaa uudelle tapahtumalle brändi, mikä edistää sen kilpailukykyä vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa sekä omasta kiinnostuksestani brändäystä ja kansalaisjärjestöjä kohtaan.

Kansalaisjärjestöt ovat yhdistyksiä, jotka toimivat vapaaehtoisvoimin ja usein niistä käytetään nimitystä yhdistys. Kansalaisjärjestöt tuottavat Suomessa merkittävän osan vapaa-ajan palveluista ja harrastuksista, mutta kasvavana haasteena on vapaaehtoistyöntekijöiden vähentyminen, koska nuoria ja työikäisiä on vaikea saada mukaan aktiivitoimijoiksi. Lisäksi kilpailun kiristyminen julkisesta ja yksityisestä rahoituksesta luo paineita entistä ammattimaisemmin ylläpidettävälle hallinnolle ja kyvykkyydelle tehdä pitkäjänteistä yhteistyötä yhteistyökumppaneiden kanssa. Rahoitus koostuu yhä useammin osallistumismaksujen rinnalla avustuksista, yhteistyösopimuksista ja hankerahoituksesta, mikä tarkoittaa myös ammattimaista ja hyvin organisoitua hallintoa sekä hyvää mainetta. (Ilvonen 2011, 61; Kuuluvainen 2015, 17–18.)

Uusien ja sitoutuneiden vapaaehtoisten löytyminen on kansalaisjärjestöjen toiminnan jatkuvuuden kannalta keskeisimpiä menestystekijöitä, joten on tärkeää ymmärtää paremmin nuorien ja työikäisten vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä ja kehittää toimintaa heille houkuttelevammaksi. Suomessa on noin 100.000 yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus 2023), mikä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoisten vähentyessä myös yhdistysten välinen kilpailu vapaaehtoisista kasvaa. Tämä luo entistä enemmän paineita kansalaisjärjestöille kehittää toimintaansa houkuttelevammaksi, jotta ne pärjäävät myös yhdistysten välisessä kilpailussa pitääkseen toimintansa elinvoimaisena.

Kansalaisjärjestöillä tulisi olla kykyä sitouttaa ja motivoida vapaaehtoisia ja yhteistyökumppaneita mukaan toimintaan, mikä tarkoittaa parempaa ymmärrystä vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijöistä. (Ilvonen 2011, 61; Kuuluvainen 2015, 49.) Toisena keskeisenä keinona yhdistyksen elinvoiman ylläpitäjänä puhutaan yhä useammin brändistä. Yrityssektorilla brändäys nähdään yhtenä keskeisenä erottautumista ja kilpailukykyä lisäävänä keinona, mutta brändiajattelu on vielä vähäistä kansalaisjärjestöissä. Brändin on todettu lisäävän yhdistysten kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta jäsenhankinnassa, rahoituksen saamisessa ja vapaaehtoistyöntekijöiden rekrytoinnissa. (Vinjamuri 2004, 5; Kuvaja 2020.)

Kuvaja (2020) mukaan brändiin liittyvät asiat mielletään perinteisesti yrityksiin, mutta samat haasteet kilpailuista resursseista, paremmasta näkyvyydestä ja vaikuttavuudesta haastaa kansalaisjärjestöjä, joten myös kansalaisjärjestöjen olisi aika kiinnittää huomiota brändäykseen ja rakentaa vaikuttavia brändejä yhtenä elinvoimatekijänä. Hyvämaineisen yhdistyksen on helpompaa löytää vapaaehtoistoimijoita ja yhteistyökumppaneita sekä rahoitusta kuin yhdistysten, joiden maine herättää negatiivisia ajatuksia. (Ilvonen 2011, 61.)

Kansalaisjärjestöjen puitteissa tehtävä työ ja tuotetut palvelut ovat myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta merkittäviä, koska niiden on todettu lisäävän demokratiaa, turvallisuutta, osallisuutta,

hyvinvointia ja vähentävän yksinäisyyttä. Ilman vapaaehtoisten antamaa panosta vastaavat palvelut voisivat jäädä tuottamatta tai palvelut siirtyisivät yhteiskunnan maksettaviksi tai kaupallisille toimijoille, jolloin osallisuuden ja yhteisöllisyyden kautta tuleva hyvinvointi vähenisi ja hinnoittelu voisi kiristyä, jolloin kyse ei olisi enää matalan kynnyksen palveluista. Vuonna 2023 tehdyn laskelman mukaan vapaaehtoistyön arvo on Suomessa vuosittain lähes 3,2 miljardia euroa, eli 1,3 prosenttia BKT:n arvosta. (Hofren, 2023, 2; Karjalainen, Mustonen 2023.)

Kuten aiemmin todettiin, brändi on erottautumisen keino, jolla pystytään erottautumaan kilpailijoista ja luomaan omasta tuotteesta, palvelusta tai organisaatiosta houkutteleva. Brändi muodostuu mielikuvista ja mielikuviin vaikuttavat kunkin henkilön omat kokemukset ja taustalla olevat motivaatiotekijät. Mikäli syntyviin mielikuviin ja kokemuksiin halutaan vaikuttaa, tulee brändin rakentamisen olla kiinteä osa koko organisaation toimintaa, jotta kokonaisuudesta muodostuu tavoitteen mukainen ja eheä. Brändin rakentaminen aloitetaan määrittelemällä tavoitemielikuvat, joita organisaatio haluaa vahvistaa ja jotka ovat yleensä organisaation keskeisimpiä erottautumistekijöitä ja kohderyhmien kannalta relevantteja asioita. Tavoitemielikuvan täytyy vastata myös todellisuutta, koska muuten organisaation brändi ei muodostu tavoitemielikuvan mukaiseksi. Kohderyhmän tunteminen korostuu brändin rakentamisessa, mikä tarkoittaa sitä, että luodakseen merkityksellisen brändin on tunnettava tavoitellun kohderyhmän tarpeet ja motivaatiotekijät, jotta osataan valita tärkeimmät erottautumistekijät ja nostaa maineen muodostumisen kannalta olennaiset asiat keskiöön. (Kahri, Kahri & Mäkinen 2010, 16, 35–36.)

Opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka brändi muodostuu ja mitä sen tavoitteellisessa rakentamisessa on syytä huomioida ja kuinka motivaatiotekijät voidaan ottaa huomioon operatiivisessa toiminnassa, jotta ne vahvistavat tavoitebrändiä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation operatiivista toimintaa soveltamalla siinä vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijöitä. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kohdeorganisaation vapaaehtoiset ja yhteistyökumppanit, koska he ovat toiminnan jatkuvuuden ja tapahtuman toteuttamisen kannalta kriittisiä menestystekijöitä.

Olen mukana toimeksiantajan toiminnassa hallituksen puheenjohtajan roolissa ja toteuttamassa KumpuRock-tapahtumaa. Olen muutenkin aktiivinen yhdistystoimija ja mukana useassa yhdistyksessä, josta minulle on herännyt kiinnostus paneutua tarkemmin yhdistysten elinvoimaisuuteen, brändäykseen ja vapaaehtoistyön johtamiseen.

## 1.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kumputuki ry, mikä on uusi siilinjärveläinen yhdistys, mitä ylläpitävät aktiiviset vapaaehtoistoimijat. Nimensä mukaisesti yhdistys toimii tukiyhdistyksenä eikä varsinaisesti tuota palveluita jäsenilleen, vaan jäsenyyden taustalla on halu tukea ja osallistua yhdistyksen toimintaan.

Kumputuki ry on jäsenmäärältään pieni yhdistys. Yhdistyksen hallitus vastaa operatiivisesta toiminnasta ja KumpuRock-tapahtuman toteutuksesta. Yhdistyksen hallituksessa on kuusi jäsentä, jotka ovat kokeneita vapaaehtoistoimijoita, musiikkialan ammattilaisia sekä kokeneita tapahtumien järjestäjiä.

Yhdistyksen keskeisenä tehtävänä on tukea nuorten musiikkiharrastuksia ja elävöittää Siilinjärven tapahtumatarjontaa rennompien musiikkitapahtumien merkeissä. Kumputuen merkittävin panostus on kesällä järjestettävä KumpuRock-tapahtuma, jonka brändin rakentamiseen myös tämä opinnäyte-työ keskittyy. Yhdistyksen toiminta ja tapahtumat rahoitetaan lipputuloilla, avustuksilla ja yhteistyösopimuksilla, joten toiminnan hallinnon on oltava myös luotettava ja tapahtuman maineen hyvä. Kumputuki ry:n toiminnan tarkoituksena on edistää kulttuuritoimintaa ja tukea alueensa ihmisten hyvinvointia kulttuurin ja musiikin keinoin. Lisäksi tavoitteena on luoda bändiharrastajille esiintymis- ja verkostoitumismahdollisuuksia.

Toimeksiantaja on toteuttanut Kumpurock-tapahtuman kerran aikaisemmin kesällä 2022 ja jotta tapahtumasta tulisi vuosittainen perinne, on sen brändiin ja vetovoimaisuuteen kiinnitettävä huomiota. Yhdistyksen tavoitteena on luoda kylän yhteinen festivaali, jonka tekemiseen osallistuvat paikalliset yhdistykset, vapaaehtoistoimijat, yritykset sekä kunta. Festivaalin pääkohderyhmänä ovat paikalliset nuoret ja työikäiset, mutta kävijöitä tavoitellaan laajemminkin Pohjois-Savon alueelta. Tavoitteiden toteuttamiseksi on perusteltua kiinnittää huomiota heti toiminnan alkuvaiheessa tapahtuman brändiin ja markkinointiin sekä kohderyhmäymmärrykseen.

Kumputuki ry:n hallinto on organisoitua ja hallitus kokoontuu säännöllisesti, koska hallitus vastaa myös operatiivisen toiminnan johtamisesta. Sääntömääräiset kokoukset pidetään kaksi kertaa vuodessa. Niissä vahvistetaan tilinpäätös ja toimintakertomus sekä päätetään talousarvio, toimintasuunnitelma sekä hallituksen jäsenet. Toiminta suunnitellaan vuositasolla edellisen vuoden loppupuolella seuraavaksi vuodeksi. Yhdistys on määritellyt toiminnalleen arvot, joiden pohjalta toimitaan. Kumputuki ry:n arvot ovat reilu, vastuullinen, paikallinen ja nuorten hyvinvointia tukeva. Lisäksi yhdistyksen hallitus on aloittanut tapahtuman brändin rakentamisen, luonut tapahtumalle tunnistettavan visuaalisen ilmeen ja logon sekä määritellyt valmiiksi tavoitemielikuvia, joita se tavoittelee omalla brändillään rakentavan. Alla olevassa kuvassa on kuvattu yhdistyksen laatima tavoitebrändi, arvot ja mielikuvat millaiseksi Kumpurock-brändin tavoitellaan muodostuvan ja operatiivisen toiminnan perustuvan.



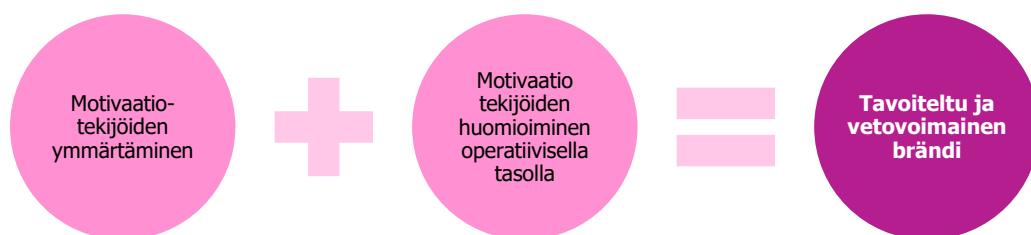
KUVA 1. Kumpurockin tavoitebrändi



## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

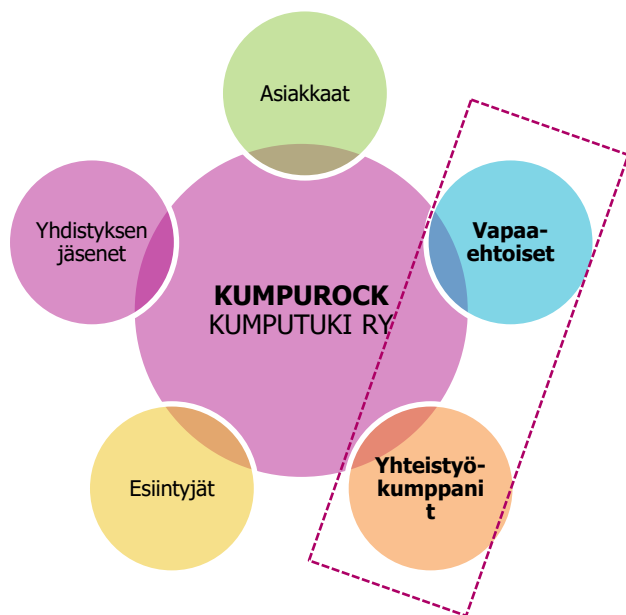
Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten sidosryhmien motivaatiotekijät huomioidaan operatiivisessa toiminnassa, jotta operatiivinen toiminta vahvistaa brändiä. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation toimintaa ja tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia operatiiviseen työhön, jotta se tukisi paremmin tavoitebrändiä ja vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiota olla mukana toiminnassa.

Teoreettinen viitekehys rakentuu siten, että ensiksi avaan brändiin ja brändin rakentamiseen liittyviä perusasioita ja kohderyhmäymmärryksen ja operatiivisen toiminnan merkitystä osana tavoitteiden mukaisen brändin rakentamista. Seuraavaksi syvennytään vapaaehtoistyön johtamiseen, vapaaehtoistyöntekijöiden ja yhdistysten motivaatioon liittyviin keskeisiin tekijöihin sekä yritysten ja yhdistysten välisen yhteistyön motivaatiotekijöihin. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä brändin rakentamista visuaalisen ilmeen ja sen luomien mielikuvien välityksellä, vaikka ne ovatkin brändin rakentamisen keskeisiä elementtejä, koska tämän opinnäytetyön aiheena on kehittää organisaation operatiivista toimintaa tukemaan brändin muodostumista. Kuvassa 2 on kuvattu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja näkökulma, jossa motivaatiotekijöiden ymmärtäminen operatiivisella tasolla tuottavat tavoitteiden mukaisen ja vertovoimaisen brändin.



KUVA 2. Työn teoreettinen viitekehys

Työn kohdeorganisaatio on kansalaisjärjestö eli vapaaehtoisvoimin toimiva yhdistys, joka tarkoittaa, että kaiken toiminnan taustalla ovat aktiiviset vapaaehtoiset. Yhdistyksen tapahtumatuotanto rahoitetaan lipputuloilla, avustuksilla ja sponsorisopimuksilla, mikä tarkoittaa yhteistyökumppaneiden olevan merkittävässä roolissa yhdistyksen jatkuvuudessa. Tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu yhdistyksen vapaaehtoiset ja yhteistyökumppanit, koska he kuuluvat toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisimpiin menestystekijöihin. Kuvassa 3 on esitetty KumpuRock-tapahtuman keskeiset sidosryhmät ja tutkimuksen kohderyhmän rajaus.



KUVA 3. KumpuRock-tapahtuman sidosryhmät ja tutkimuksen kohderyhmien rajaus

Tutkimuskysymykset on johdettu opinnäytetyön tavoitteista. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation toimintaa ja tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia operatiiviseen työhön, jotta se tukisi paremmin tavoitebrändiä ja vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiota olla mukana toiminnassa.

Työn tutkimuskysymys on:

- Miten vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijät huomioidaan operatiivisessa toiminnassa, jotta operatiivinen toiminta tukee tavoitebrändin rakentumista.

Tutkimuskysymyksestä on johdettu alakysymykset, joiden avulla tutkimuskysymys pyritään ratkaisemaan.

- Minkälainen mielikuva vapaaehtoisilla ja yhteistyökumppaneilla on tällä hetkellä?
- Mikä motivoi vapaaehtoisia ja yhteistyökumppaneita osallistumaan?

### 1.3 Katsaus aiempiin tutkimuksiin ja julkaisuihin

Tähän on kerätty tiivis katsaus aikaisemmista tutkimuksista ja julkaisuista, jotka liittyvät opinnäytetyön aiheeseen ja teoreettiseen viitekehykseen, jolla haluan korostaa tutkimustyön aiheen ajankoh-taisuutta ja merkitystä. Etenkin suomalaiset yhdistysten brändäykseen liittyvät tutkimukset ja julkai-sut ovat suhteellisen uusia, jonka perusteella voisi olettaa, että yhdistysten brändäys on vielä melko uusi asia ja aiheeseen liittyvän tutkimuksen voisi olettaa lisääntyvän lähitulevaisuudessa.

Riikosen (2022) mukaan vapaaehtoisuus on kaiken tiedon ja kokemuksen valossa tärkeää toimintaa, joka tarjoaa myös nuorille tärkeän osallisuuden muodon, vahvistaa nuoren identiteettiä, tarjoaa uu-sia kokemuksia, taitoja sekä yhteisön, johon kuulua. Haasteellista on kuitenkin saada nuoria mukaan vapaaehtoistoimintaan ja sitoutumaan siihen. Tämä tarkoittaa, että vapaaehtoistyön pitäisi olla mu-kavaa, aidosti osallistavaa ja organisaatiolla pitäisi olla kykyä sitouttaa vapaaehtoistyöntekijöitä mu-kaan toimintaan. Marjovuori (2014, 93) on tutkinut väitöskirjassaan vapaaehtoistyöntekijöiden

sitoutumista. Sitoutuminen kuuluu vapaaehtoistyöhön, mutta sitoutumisen pituus ja vapaaehtoistyöhön annettava ajallinen panos vaihtelevat. Lyhytkestoisen osallistumisen ja sitoutumisen on ennustettu kasvavan tulevaisuudessa. Tutkimuksessa nousi esiin myös valinnanvapaus ja se, että vapaaehtoistyön ei haluta olevan liian pakonomaista tai velvoittavaa.

Yhdistyksen brändin tärkeyttä yhdistyksen elinvoimaisuudessa on nostettu puolestaan esille Turun ammattikorkeakoulun verkkojulkaisussa Brändin verran lähempänä parempaa huomista – voittoa tavoittelemattomien yhdistysten brändäys (2023). Artikkelissa todetaan, että yhdistyksen tunnettuuden laajentuessa lisää se myös sijoittajia, vapaaehtoisia ja lahjoittajia, joiden avulla yhdistys saa käyttöönsä enemmän resursseja, jolloin se pystyy edistämään yhteiskunnallisia tavoitteitaan entistä tehokkaammin. Yhdysvaltalainen professori David Vinjamuri (2004, 5) on perehtynyt kolmannen sektorin brändäykseen ja hän puolestaan toteaa, että tunnettuuden kasvattaminen brändäyksen avulla on osoittautunut elintärkeäksi laajalti tunnettujen yhdistysten lisäksi myös pienemmille yhdistyksille. Vahvistamalla ja ohjaamalla brändin tunnettuutta, ihmiset suosittelevat ja hakeutuvat parhaiten kyseisen yhdistyksen pariin. Kylander ja Stone (2012, 37–38) ovat tutkineet voittoa tavoittelemattomien yhdistysten brändäämistä. Heidän johtopäöksensä on, että brändäys on voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimivien yhdistysten kehityksen käännekohta positiiviseen suuntaan.

Yhdistysten rahoitus koostuu useista eri kanavista ja yksi keskeinen rahoituskanava on yritysyhteistyö ja sponsorointi. Yhdistysten ja yritysten yhteistyön motivaatiotekijänä yksi keskeinen tekijä on, että se hyödyttää molempia osapuolia, jolloin yhteistyölle on löydettävissä kestävä motiivi. (Kuvaja 2011, 58–59).

## 2 BRÄNDI

Tässä kappaleessa kerrotaan mitä brändi tarkoittaa, miten se muodostuu ja mitä se tarkoittaa yhdistysten näkökulmasta sekä perehdytään brändin rakentamiseen strategisesta ja operatiivisesta näkökulmasta ja tutustutaan 4D-Brändimalliin.

### 2.1 Brändin määritelmä ja muodostuminen

Ymmärtääksemme mitä brändi tarkoittaa täytyy myös ymmärtää, kuinka se muodostuu. Brändi on yksi keskeinen markkinoinnin käsite ja aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta. Aakerin (2014, 1) mukaan brändi on organisaation lupaus toimittaa asiakkaalle sellainen tuote tai palvelu, mitä brändi edustaa, ei vain toiminnallisia ominaisuuksia, vaan myös tunne-, itseilmaisu- ja sosiaalisten etujen osalta, joka tarkoittaa, että brändi on lupausten lunastamista, jotka muotoutuvat joka kerta kun asiakas on tekemisissä brändin kanssa. Peltomaan (2022) mukaan brändin on maineen ja imagon yhteen lasketuksi summaksi, jossa imago on yrityksen itse itsestään luomaa mielikuva, muun muassa visualisoinnin avulla. Maine on puolestaan vallitseva käsitys yrityksestä, johon yritys itse voi vaikuttaa vain tekemisillään ja tekemättä jättämisillään. Mäkisen ym. (2010, 16) mukaan brändi on mielikuva, aineetonta omaisuutta ja se sijaitsee aina vastaanottajan päässä. Ruokolahti (2020, 35–39) liittää brändin vahvasti myös maineeseen, mihin vaikuttaa kaikki organisaation sisäinen ja ulkoinen toiminta. Liliuksen (2022) mukaan ratkaisevinta vahvan brändin rakentamisessa ovat todellinen toiminta, asiakaskokemus ja todellisuus asioinnin arjessa ja pahinta brändin luomisen kannalta on tilanne, jossa asiakkaalle syntyy viestinnän perusteella mielikuva ja odotusarvo, joka ei toteudu tositalanteessa. Hänen mukaansa brändin tärkein tehtävä on synnyttää muistijälkiä ja vahvistaa tunnesidettä, jossa tärkeintä on löytää oikeat kiinnekohdat kohderyhmän elämään ja mielenkiinnon aiheisiin sekä arvoihin, jotta brändistä tulee ihmisille relevantti ja merkityksellinen.

Kaiken kaikkiaan brändi on erottautumisen keino, jolla pystytään erottautumaan kilpailijoista, vaikka tuote olisikin samankaltainen. Brändin rakentaminen on tärkeää, koska tunnistettava brändi luo lojaalisuutta ja pitkäaikaisen suhteen kohderyhmien kanssa. Brändin rakentaminen alkaa tavoitemielikuvan määrittelyllä. Tavoitemielikuva on organisaation tahtotila siitä, millainen se haluaa olla nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Tavoitemielikuvaan tulee kirjata ne asiat, joista organisaatio haluaa olla kohderyhmiensä keskuudessa tunnettu ja joissa se erottuu kilpailijoistaan. Tavoitemielikuvat eivät saa olla ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa ja tämä tarkoittaa sitä, että organisaation pitää pystyä tuomaan arvot konkreettisesti esille. (Kahri ym. 2010, 14–16, 35–36.)

Gad ja Heinämäki (2001, 21–22) on kuvannut brändin eri ulottuvuuksia 4D-brändimalliin avulla, joka on yksi tunnettu menetelmä brändien luomiseksi. 4D-menetelmän mukaan merkityksellisen brändin rakentamisessa tulee huomioida neljä ulottuvuutta, jotka ovat toiminnallinen, sosiaalinen, psykologinen ja eettinen ulottuvuus.

Yhdelläkään brändillä ei ole vain yhtä ulottuvuutta, koska ihmisten kokemukset muodostuvat monen eri tekijän summana. Kaikkein ulottuvuuksien ei tarvitse olla yhtä vahvoja, mutta kaikissa ulottuvuuksissa tulee olla sisältöä, jotta brändistä voi tulla vaikuttava. (Gad & Heinämäki 2001, 22–23, 132, 141.)

Toiminnallinen ulottuvuus vastaa kuluttajan todelliseen tarpeeseen ja siihen minkä hyödyn kuluttaja kokee tai minkä ongelman hän pystyy tuotteen/palvelun avulla ratkaisemaan. Brändillä on paremmat edellytykset menestyä, jos se pystyy vastaamaan todellisiin tarpeisiin ja ratkaisemaan jonkun aidon ongelman. Toiminnallinen ulottuvuus korostuu brändin elinkaaren alkuvaiheessa, mutta on myös altis kilpailulle, joten erottautumistekijät painottuvat paremmin toisissa ulottuvuuksissa. (Gad & Heinämäki 2001, 132–140.)

Sosiaalinen ulottuvuus vastaa kuluttajan halua rakentaa tietoisesti omaa identiteettiään, haluun kuulua johonkin ryhmään sekä tulla hyväksytyksi valitsemisissaan ryhmissä. Kuluttajat tekevät ostopäätökset sen perusteella, minkä tuotteen tai palvelun he ajattelevat tukevan heidän sosiaalista identiteettiään. Logot muodostuvat usein keskeisiksi yhteiseen ryhmään kulumisen merkeiksi ja puhutaankin niin sanotusta "kulttiyhteiskunnasta". (Gad & Heinämäki 2001, 134–135.)

Eettinen ulottuvuus kuvaa brändin yhteiskunnallista vastuullisuutta ja sitä voidaan nimittää myös idealistiseksi ulottuvuudeksi, joka kertoo miten brändi heijastaa arvojaan sekä ideologiaansa. (Gad & Heinämäki 2001, 139–141.)

Psykologinen ulottuvuus tarkoittaa kuluttajan omia ajatuksia itsestään, kuluttajan henkilökohtaisten tarpeiden tukemista. Se vastaa kuluttajan tarpeeseen roolimalleille, joiden avulla hän voi muokata elämäntapaansa ja kokea mielihyvää. (Gad & Heinämäki 2001, 136–138.)

Yllä mainittujen ulottuvuuksien avulla voidaan rakentaa uusia brändejä, hahmottaa brändin tulevaisuuden mahdollisuuksia ja ymmärtää kokonaisuutta, miten brändi muodostuu kuluttajalle. (Gad & Heinämäki 2001, 142.) Alla on esimerkkinä Ikean brändi kuvattuna 4D-Brändimallin mukaan. Kuva on piirretty mukaillen Gadin ja Heinämäen 4D-Brandimalli (2011, 29) – kirjasta, jossa on kuvattu esimerkin omaisesti Ikea-brändi eri ulottuvuuksien mukaisesti.



KUVA 3. 4D-Brändimallin mukainen analyysi Ikea-brändistä (Gad & Heinämäki 2001, 29)

## 2.2 Brändi ja yhdistykset

Järjestöjen ja yhdistysten rahoitushaasteet ja tekijäpula ovat lisääntyneet kuitenkin viime vuosina, mikä on edistänyt brändäyksen siirtymistä myös yhdistyskenttään. Esimerkiksi järjestöjen muutos- ja elinvoimaisuudesta kirjoitetaan Kansalaisyhteiskunta-verkkolehdestä, jossa nostetaan

esille, miten taataan järjestöjen elinvoimaisuus myös tulevaisuudessa, kun rahoitusrakenteet muuttuvat ja vapaaehtoistyön muodot moninaistuvat. (Karjalainen & Mustonen 2023.)

Elinvoimaisuus nousee esille myös Turun ammattikorkeakoulun artikkelissa Brändin verran lähempänä parempaa huomista – voittoa tavoittelemattomien yhdistysten brändäys, jossa keskeisenä elinvoimaisuuden luojana korostuu brändin merkitys. Artikkelissa todetaan, että yhdistyksen tunnettuuden laajentuminen lisää myös sijoittajia, vapaaehtoisia ja lahjoittajia, joiden avulla yhdistys saa käyttöönsä enemmän resursseja, jolloin se pystyy edistämään yhteiskunnallisia tavoitteitaan entistä tehokkaammin. (Häkkinen & Välivirta Havia 2023.)

Yhdistysten brändäyksen puolesta kirjoittaa myös Vinjamuri (2004, 5) toteamalla, että tunnettuuden kasvattaminen brändäyksen avulla on osoittautunut elintärkeäksi laajalti tunnettujen yhdistysten lisäksi myös pienemmille yhdistyksille. Vahvistamalla ja ohjaamalla brändin tunnettuutta, ihmiset suosittelivat ja hakeutuvat parhaiten kyseisen yhdistyksen pariin. Yhtenä haasteena nähdään kuitenkin, että brändäys koetaan lähtökohtaisesti kaupallisena, jonka ei koeta sopivan etenkin eettisesti toimivien yhdistysten ajatusmaailmaan.

Kylander ja Stone (2012, 37–38) ovat tutkineet voittoa tavoittelemattomien yhdistysten brändäystä. Heidän johtopääksensä on, että brändäys on voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimivien yhdistysten kehityksen käännekohta positiiviseen suuntaan. Monet voittoa tavoittelemattomat järjestöt suhtautuvat edelleen kapeasti brändin hallintaan ja käyttävät sitä vain varainhankinnan työkaluna. Yhdistykset, jotka näkevät brändin laajempaan kokonaisuuteen kokevat brändin vaikuttavan myönteisesti yhdistyksen identiteetin rakentumisessa, yhteenkuuluvuuden ja resurssien lisääntymisenä ja kykyä nostaa paremmin esille yhteiskunnallisia tavoitteita sekä lisääntyneenä luottamuksena, joka näkyy muun muassa sitoutumisena yhdistyksen toimintaan.

Kylander ja Stone (2012, 38) nostavat esille mahdollisen haasteen ideologisen ja kaupallisen näkökulman yhteensovittamisessa, mutta hyvän johdon pitäisi pystyä hallitsemaan ja rakentamaan yhdistyksen arvojen mukainen brändi. Tulevaisuudessa voittoa tavoittelemattomien järjestöjen johtajien, johtokuntien tulisi brändätä yhdistyksiään rohkeammin, jotta ne erottuvat toisista yhdistyksistä selkeämmin, antavat toiminnastaan ja tavoitteistaan selkeän kuvan ja näyttäytyvät ulospäin eheänä kokonaisuutena.

### 2.3 Yhdistyksen brändi IDEA-mallin mukaan

Kylander ja Stone (2012, 40) ovat kehittäneet IDEA-mallin, jonka mukaan yhdistyksen brändi muodostuu neljästä periaatteesta, jotka ovat brändin eheys, demokratia, etiikka ja liittoutuminen. Brändin eheys tarkoittaa sitä, että organisaation sisäinen identiteetti ja ulkoinen kuva ovat yhteneviä yhdistyksen arvojen ja tehtävän (mission) kanssa. Brändi, joka on rakenteellisesti eheä, pystyy viestimään hyvin niin sisäisesti kuin ulkoisesti siitä mitä se tekee ja miksi sillä on merkitystä maailmassa. Demokratia tarkoittaa sitä, että organisaation on luotettava jäseniinsä, osallistujiin ja vapaaehtoiisiin kun he viestivät yhdistyksestä. Brändidemokratia vähentää tiukkaa valvontaa, joka olisi suorastaan mahdotontakin tänä päivänä sosiaalisen median tuomien viestinnämahdollisuuksien takia. Etiikka tarkoittaa sitä, että brändin eettiset arvot toteutuvat myös käytännössä yhdistyksen sisäisessä toiminnassa. Tällä on suuri merkitys etenkin, jos yhdistyksen toiminta perustuu vahvasti eettisten ja

yhteiskunnallisten asioiden esillä pitämiseen ja edistämiseen. Liittoutuminen tarkoittaa, että brändi on hyvä tiimipelaaja, joka toimii hyvin muiden brändien rinnalla, ja mahdollistaa yhteisnäkyvyyden ja markkinoinnin edistämisen toisten brändien kanssa. Organisaation vahva brändisuhde houkuttelee yhteistyökumppaneita, koska sen avulla voidaan ikään kuin lainata brändin tuomaa lisäarvoa esimerkiksi yhteistyökumppanin omalle liiketoiminnalle tai toisinpäin.



Kuvio 4: IDEA-malli (Kylander & Stone 2012, 40)

#### 2.4 Brändiymmärrys operatiivisessa toiminnassa

Tavoitemielikuvan ja brändin tulee linkittyä vahvasti osaksi strategista johtamista, jotta kokonaisuudesta muodostuu eheä, joka tarkoittaa sitä, että ylimmän johdon on ymmärrettävä brändin merkitys liiketoiminnalle ja osattava jalkauttaa se kokonaisvaltaisesti operatiivisen toiminnan kaikille tasoille. Tavoitemielikuva rakennetaan organisaation arvojen, strategian, tavoitteiden ja liiketoimintasuunnitelman perusteella ja ne eivät voi olla keskenään ristiriidassa. Tavoitemielikuvaan valitaan organisaation keskeisimmät erottautumistekijät ja kohderyhmien kannalta relevantteja asioita. Tavoitemielikuvan täytyy vastata todellisuutta, koska muuten yrityksen brändi ei muodostu tavoitemielikuvan mukaiseksi. Kohderyhmien tunteminen korostuu tavoitemielikuvien ja brändin luomisessa, jotta tiedetään mitä kohderyhmät ajattelevat ja arvostavat. Se taas edellyttää, että organisaation on tunnettava kohderyhmiensä tarpeet, jotta he osaavat valita tärkeimmät erottautumistekijät, koskettavat ja merkityksellisyttä luovat asiat sekä parhaat viestintäkanavat. (Kahri, ym. 2010, 36.)

Kahri ym. (2010, 36) toteavat myös, että yhtä tärkeää kuin strategian jalkauttaminen on myös brändin jalkauttaminen organisaatossa, jotta jokainen organisaatioon kuuluva tietää mitä häneltä odotetaan ja miten hänen tulee toimia. Hallitussa brändin rakentamisessa on kiinnitettävä yhtä lailla huomiota organisaation sisäiseen johtamiseen kuin sidosryhmien johtamiseen sekä kohderyhmätuntemukseen, joka liittyy vahvasti kirjallisuudessa esiintyvään käsitteeseen asiakasymmärrys.

Laitamäki ja Hämäläinen (2008, 15–16) toteavat, että brändin johtamisen hallinta koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat:

1. tärkeimpien asiakkaiden tutkimisesta, kilpailijoista ja sidosryhmistä
2. Asiakkaan lisäarvokartan määrittelystä kriittisten brändikokemukseen vaikuttavien kosketuspisteiden perusteella
3. Brändistrategiasta

#### 4. Brändin seurannasta ja mittaamisesta

Brändi ja maine linkittyvät vahvasti yhteen ja Ruokolahti (2020, 50–60) korostaa maineen johtamisessa erityisesti ihmisten kohtaamisia organisaation kanssa. Hän korostaa kosketuspintojen ymmärtämisen merkitystä maineen johtamisessa, koska organisaation maine on syntynyt juuri näiden kohtaamisten kautta ja uusiin kokemuksiin voidaan vaikuttaa tulevien kohtaamisten kautta. Laitamäki ja Hämäläinen (2008, 15–16) korostavat myös kosketuspisteiden merkitystä brändikokemuksen muodostumisessa ja brändin johtamisessa. Tämä tarkoittaa sitä, että kosketuspisteiden määrittäminen eri kohderyhmien ja organisaation välillä on yksi keskeinen keino maineen ja brändin johtamista ja jalkauttamista organisaation eri tasoille.

Ruokolahti (2020, 55–61) ryhmittelee kohtaamiset suoriin kohtaamisiin, johon kuuluvat mm. asiointikokemukset, henkilöstön kokemukset, arvoketju ja tapahtumat. Toiseen ryhmään kuuluvat omat viestit, joka sisältää verkkosivut, viestinnän, mainonnan ja yritysmateriaalit. Viimeiseen ryhmään kuuluvat kolmannet osapuolet, johon kuuluvat media, mielipidevaikuttajat, sosiaalisen median keskustelut ja yksityiset keskustelut. Toisin sanoen kaikki organisaation kohtaamiset sidosryhmiin kuuluvien ihmisten kanssa muodostavat käsityksen, josta kokonaisuutena muodostuu maine ja onnistuessaan se edistää ostamista, suosittelua, töihin hakemista ja rahoittamista. Ymmärtämällä maineen syntymekanismien ymmärrämme myös, kuinka organisaation maine tuottaa arvoa ja kuinka tärkeä maineen merkitys on organisaation kilpailukyvyllä ja elinvoimalle, mikä tarkoittaa, että maineen merkitys arvon tuottajana on liian suuri ollakseen vain pieni osa viestintäpäällikön tehtävää. Tämä tarkoittaa, että koko organisaatiolla tulisi olla perustason ymmärrys maineen ja brändin merkityksestä ja muodostumisesta ja oman työn vaikutuksesta siihen.

Gad ja Heinämäki (2001, 21–22) korostavat myös brändin tärkeyttä ja kokonaisvaltaista ymmärtämistä organisaation sisällä, eikä brändäystä voi rajata vain markkinoinnin tai jonkun muun yksittäisen toiminnon vastuulle, koska menestynyt yritys elää brändin mukana ja mukautuu ajan kuluessa. Hän kutsuu tavoitemielikuvan ja brändin rakentamista brändin koodaamiseksi, jonka luominen ja hyödyntäminen ovat johdon tehtävä. Brändikoodi antaa liiketoiminnalle luonteen ja tekee siitä ainutkertaisen, mikä tarkoittaa, että brändikoodissa kuvataan miltä liiketoiminta näyttää ja tuntuu ja miten se käyttäytyy.



### 3 KOHDERYHMÄTUNTEMUS

Tässä kappaleessa perehdytään kohderyhmäymmärrykseen, koska se on keskeinen osa vaikuttavan brändin luomista. Opinnäytetyön rajauksen mukaisesti kohderyhmäymmärryksessä keskitytään tutkimuksen rajauksen mukaisesti vapaaehtoistyöhön ja yhteistyökumppaneihin sekä heidän motivaatiotekijöihinsä. Kohderyhmäymmärryksen keinona esitellään ostajapersoonien muodostamisen työkaluja, jotka ovat yleisesti käytetty tapa kuvata kohderyhmiä, ymmärtää heidän motivaatiotekijöitään ja arvojaan sekä kohdentaa markkinointia. (Komulainen 2023, 50).

Organisaation kohderyhmäymmärryksen merkitys korostui edellisessä kappaleessa yhtenä keskeisenä onnistuneen brändäyksen lähtökohtana, jotta pysytään luomaan vaikuttavia ja kiinnostavia brändejä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation on valittava kohderyhmänsä ja pyrkiä ymmärtämään heitä, jotta pystytään rakentamaan tavoiteltu brändi. Kohderyhmän valinnasta käytetään myös usein termiä segmentointi.

#### 3.1 Kohderyhmien valinta eli segmentointi

Vaikuttavan markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta kaikki tarkoittaa samaa kuin ei kukaan, joka tarkoittaa sitä, että mikäli haluaa luoda puhuttelevaa, houkuttelevaa sekä vaikuttavaa sisältöä on paneuduttava siihen, keitä tärkeimmät asiakkaat todella ovat ja osoitettava tämä tuntemus heille olipa kyseessä julkinen, yksityinen tai järjestöorganisaatio. Menestyvät organisaatiot uskaltavat kohdentaa niin tuotteiden ja palveluiden kehittämisen kuin viestinnän ja markkinoinnin heille arvokkaimpiin asiakkaisiin, koska tärkeimpiin asiakkaisiin keskittymällä pystytään luomaan riittävän yksityiskohdainen ja asiakkaan ostoprosessia tukeva segmentointimalli, jossa keskitytään asiakkaan tavoitteisiin ja tarpeisiin. Kun uskalletaan keskittyä tärkeimpiin asiakkaisiin, pystytään myös viestimään entistä houkuttelevammin ja tuloksellisemmin. (Keronen & Tanni 2017, 57–58.)

Perinteisesti Suomessa on kehitetty tuotteita ja palveluita tuotantolähtöisesti ja segmentoitu asiakkaat toimialan tai asiakkaan ostaman tuotteen tai palvelun perusteella. Asiakkaan ominaisuuksiin perustuva segmentointi perustuu puolestaan demografisiin tekijöihin mm. ikään, sukupuoleen, asuinpaikkaan ja koulutukseen, mutta motivaatiopohjainen segmentointi ei rajaa ihmisiä esimerkiksi iän perusteella vaan pyrkii löytämään aitoja taustavaikuttimia. (Keronen & Tanni 2017, 57–58.)

Kerosen ja Tannin (2017, 60) mukaan motiivipohjainen segmentointi on uudempi tapa segmentointiin, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaan motiivien ja tiedontarpeiden tunteminen on keskeistä, jotta voidaan ymmärtää mitä tuote tai palvelu asiakkaalle todella merkitsee. Uutta motiivipohjaista segmentoinnin tapaa pidetään tärkeänä asiakasymmärryksen mukaantulon näkökulmasta, koska perinteiset segmentointitavat perustuvat tuotantolähtöiseen ajattelutapaan, eivätkä ne sovellu asiakkaan ostoprosessin tukemiseen markkinoinnin ja viestinnän keinoin etenkin digitaalisessa markkinoinnissa.

Uudemmissa kirjoissa painottuu asiakasymmärrys, joka on myös motivaatio perusteisen segmentoinnin perusta ja onnistuneen digimarkkinoinnin edellytys, joka on tänä päivänä yksi käytetyimmistä markkinointikanavista. Sosiaalisen median alustoilla on mahdollista tavoittaa kohderyhmiä ilman hyvää kohderyhmäymmärrystä. Sosiaalinen media tarjoaa myös nopean ja helpon kanavan

asiakasymmärryksen hankkimiseen, esimerkiksi tekemällä kyselyitä, tutkimalla hakusanoja sekä seuraamalla minkälaisista julkaisuista ja kuvista tykätään. (Komulainen 2023, 36).

Mikäli asiakasymmärrystä päädytään hankkimaan haastatteleamalla asiakasta, olisi se hyvä tehdä hänen arkiympäristössään, koska silloin on mahdollista saada paremmin tietoa, miten asiakas ajattelee ja käyttäytyy. Tärkeintä on ottaa selvää mitä esteitä asiakas kohtaa ja miten asioiden pitäisi hänen mielestään sujua. Keskity enemmän ongelmaan älä tuotteeseen, koska siten voit saada paremmin esille kehitysideoita. Lisäksi voi kysyä suoraan asiakkaan ideoita, miten asian voisi tehdä paremmin. Reklamaatioista kannattaa ottaa myös kaikki hyöty irti, koska ne tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden nähdä prosessi asiakkaan näkökulmasta. (Komulainen 2023, 23.)

Motiivipohjaisessa segmentoinnissa lähdetään liikkeelle siitä, että selvitetään asiakkaan motiiveja. Selvittämällä esimerkiksi asiakkaiden tehtäviä, tavoitteita, tilanteita, joissa he toimivat sekä asioita, jotka tuottavat heille näissä kipua, pelkoa, innostusta, uusia mahdollisuuksia tai hyötyä. Motiiveissa painottuu vahvasti kokijan henkilökohtaiset kokemukset. Kysymyksiä ei esitetä tuotteen ominaisuuksien kautta vaan enemmän tuotteen herättämien tunteiden kautta. Asiakkaan motiivitekijöitä peilataan suhteessa arvoihin ja maailmankuvaan, jota tarjotaan. Tämän pohjalta luodaan tyypikkuvauksia asiakkaista ns. ostajapersoonia, jonka jälkeen tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja markkinointi kohdetuvat paremmin ja tuovat paremman tuloksen. (Keronen & Tanni 2017, 62.)

### 3.2 Ostajapersoonien muodostaminen

Ostajapersoonia voi ajatella karttana, joka auttaa ymmärtämään asiakkaiden käytöstä, tässä yhteydessä voi myös ajatella vapaaehtoisia ja yhteistyökumppaneita. Ostajapersoonia muodostetaan, koska se auttaa kohdistamaan sisältöä ja tuottaa kustannustehokasta markkinointia. Ostajapersoonia on yrityksen tuotteista kiinnostunut tyypillinen ostaja, jolla on ongelma tai tarve, jonka voi ratkaista tarjottavalla tuotteella tai palvelulla. (Komulainen 2023, 50.)

Motiivipohjaisten ostajapersoonien avulla pystytään ymmärtämään, mikä asiakkaita liikuttaa ostamisen eri vaiheissa ja miksi heitä kiinnostaa tuote tai palvelu tai miksi he ostavat tai eivät osta tuotteita tai palveluita. Ostajapersoonien laatimista ei kannata pitää liian rajoittavana tekijänä, koska niiden avulla on tarkoitus ymmärtää paremmin loppukäyttäjien todellisia motiiveja, jotka linkittyvät vahvasti myös brändin rakentamiseen. Ostajapersoonia voi olla kuka tahansa ihminen, jota tavoitellaan, nykyinen tai tuleva asiakas, jäsen, vapaaehtoistyöntekijä, toimittaja tai sijoittaja, joiden taustoista on tunnistettavissa samankaltaisia motiivitekijöitä. (Keronen & Tanni 2017, 153.)

Ostajapersoonien profilointi avaa mahdollisuuden eläytyä aidosti asiakasryhmään heidän näkökulmastansa ja auttaa ymmärtämään paremmin ostajan motiiveja ja ostokäyttäytymistä. Profiilien laatiminen on hyvä aloittaa 3–5 ostajapersoonasta. Ostajapersoonan profiili on tyypillisesti kortti, joka sisältää tietoa asiakkaan taustasta, aktiviteeteista, ongelmista ja tiedonhankinta tavoista. Ostajapersoonien perusteella on helppo luoda eri ostajapersoonille kohdennettua markkinointiviestintää esimerkiksi sosiaaliseen mediaan. (Komulainen 2023, 51, 54.)

Ostajapersoonia voi laatia hankkimalla tietoa olemassa olevista lähteistä kuten internetistä ja lehdistä tai haastatteleamalla kunkin asiakassegmentin tyypillisimpiä edustajia ja kyselemällä heidän

kulutuskäyttäytymisestään ja siitä, millaisia arvoja, asenteita, kiinnostuksen kohteita ja elämäntyy-  
lejä heillä on. (Komulainen 2023, 52.)

Ostajapersoonien laatimiseen on tarjolla erilaisia valmiita malleja, jotka toimivat hyvinä apuvälineinä, kun ostajapersoonia aloitetaan laatimaan. Mallien sisällöt ovat hyvin samankaltaisia ja sisältävät valmiita kysymyspatteristoja, joidenka pohjalta osaajapersoonia on hyvä lähetä laatimaan. Alla on kaksi esimerkkiä Kerosen ja Tammen kysymys patteristo sekä Komulaisen kysymyspatteristo, he ovat erikoistuneet erityisesti vaikuttavan ja puhuttelevan sisällön tuottamiseen sosiaalisessa mediassa.

Päädyin nostamaan kyseiset kysymyspatteristot esimerkiksi, koska myös yhdistysten on pystyttävä viestimään omasta toiminnastaan ja palveluistaan mahdollisimman edullisesti ja sosiaalinen media tarjoaa siihen hyvän alustan ja kohderyhmien tavoittaminen siellä olisi tärkeää. Kerosen ja Tammen patteristo on syvällisempi ja teknisesti haastavampi toteuttaa kuin Komulaisen kysymyspatteristo. Komulaisen kysymyspatteristo on puolestaan kepeäkö ja jotta sen avulla pystyy rakentamaan vaikuttavia ostajapersoonia, on hyvä ymmärtää kysymysten tarkoitusta syvällisemmin, jossa Kerosen ja Tannin kysymykset toimivat apuna.

TAULUKKO 1. Ostajapersoonien muodostamisen kysymyspatteristo (Keronen & Tanni 2017, 155)

Kysymyspatteristo Kerosen ja Tannin mukaan	
Teema	Kysymys
Asiakkaan asema	Päätätjä vai vaikuttaja. Tehtävänimike. Tärkeys ostopäätöksen kannalta.
Asiakkaan nykytilanne	Mitä oireita ongelmistaan asiakas on tunnistanut? Mitkä ovat asiakkaan nykytilanteessa tyypillisimmät ongelmat, joita asiakas ei välttämättä vielä tunnista, mutta joihin teillä on ratkaisu? Kuinka kriittisiä nämä ongelmat asiakkaalle ovat? Mitä hän tavoittelee? Keitä hän kuuntelee? Millaisista mahdollisuuksista hän on kiinnostunut?
Ostamisen esteet	Mitä ennakkoluuloja ja asenteita tai vääriä olettamuksia hänellä on suhteessa tarjottuun palveluun tai tuotteeseen tai teihin organisaationa? Etsi sellaisia, joihin voi puheella vaikuttaa, investointikielto ei ole tällainen.
Ostamisen indikaatiot	Mikä tilanne saa hänet päättämään, että nyt täytyy tehdä jotakin?
Valinnan helpottaminen	Mitä tietoja hän tarvitsee varmistuakseen siitä, että tuote tai palvelu sopii hänelle? Mitkä ovat tyypillisimmät keskustelunaiheet ja kysymykset tarjousneuvotteluissa / myymälöissä / verkkokaupassa?
Asiakasarvo	Mitkä asiat nykyiset asiakkaat nimeävät tärkeimmiksi hyödyiksi ja mitä ne ovat heille merkinneet? Mitä asiakas eniten arvostaa kumppanuudessa kanssanne?
Ostamisen laukaisijat	Mitkä asiat saavat asiakkaan luottamaan juuri teihin?
Megatrendit	Mihin trendeihin asiakas kiinnittyy?

TAULUKKO 2. Ostajapersonien muodostamisen kysymyspatteristo (Komulainen 2023, 52)

Kysymyspatteristo Komulaisen mukaan	
1.	Mitkä ovat heidän tavoitteensa ja toiveensa?
2.	Mitä ongelmia he haluavat ratkaista?
3.	Mistä he hankkivat tietoa hakiessaan ratkaisua ongelmaansa?
4.	Kuinka me voimme tavoittaa heidät?
5.	Mitkä asiat ovat arvokkaita jokaiselle ostajapersonalle? Mitä he arvostavat?
6.	Mikä saa heidät kiinnostumaan, ja millaisia houkuttimia, esimerkiksi kuvia, kannattaa heitä lähestyessään käyttää?
7.	Aktivoiko jokin tietty tapahtuma tai vuodenaika heitä kuluttamaan?
8.	Mihin aikaan vuorokaudesta tai viikosta he yleensä etsivät tietoa?
9.	Missä muodossa he haluavat saada tietoa? Kiinnostavatko videot iltaisin ja lyhyet markkinointipostaukset aamuisin?

## 4 VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN

Kuuluvaisen (2015, 17) mukaan Suomessa on kahdenlaista vapaaehtoismintaa ns. ammattimaisesti johdettuja yhdistyksiä ja kansalaisjärjestöjä. Ammattimaisesti johdetuissa yhdistyksissä vastuuhenkilöinä ovat työntekijät ja vapaaehtoisten toimenkuvat on määritelty tarkasti. Suurin osa Suomessa toimivista yhdistyksistä on kuitenkin kansalaisjärjestöjä, joissa ei ole työntekijöitä tai ammattimaista johtoa, vaan yhdistys toimii vapaaehtoisten aktiivisuuden pohjalta. Tässä kappaleessa perehdytään nimenomaan kansalaisyhdistyksen johtamisen erityispiirteisiin ja vapaaehtoisesti toteutettuun johtamiseen.

### 4.1 Yhdistyksen johtaminen

Yhdistyksissä toiminnasta vastaa yhdistyslain mukaan yhdistyksen hallitus, joka voi olla joskus Kuuluvaisen (2015, 21) mukaan epäselvää vapaaehtoisille. Lisäksi hän korostaa, että mikäli yhdistyksen toimintaa halutaan pitää vapaaehtoisena, täytyy mukana olla pitkäaikaisesti sitoutuneita ja yhdistyksen toiminnasta erittäin kiinnostuneita vapaaehtoisia.

Vapaaehtoistyön johtamisen oman erityispiirteensä tuo nimenomaan toiminnan vapaaehtoisuus ja palkattomuus. Vapaaehtoisten johtamisessa korostuu esimerkiksi johtaminen, motivointi ja sitouttaminen, kannustaminen ja innostaminen, avoin tiedottaminen, yhteisöllisyyden ja omistajuuden tunteen luominen sekä toiminnan joustavuus ja vapaaehtoisten tukeminen. Kaikista tärkeimpänä pidetään kuitenkin vapaaehtoisten arvostamista. On muistettava, että vapaaehtoiset käyttävät omaa aikaansa yhteisen hyvän vuoksi. Heitä tulee kuunnella ja kiittää sekä antaa ja pyytää palautetta. Vapaaehtoisilta palautteiden kautta saatu hiljainen tieto on arvokasta toiminnan kehittämisen kannalta. (Halonen, Karreinen & Tennilä 2017, 93–96.) Ilvosen (2011, 14) mukaan yhdistyksessä on huomioitava johtamisen näkökulmasta eri tahoja, jotka ovat hänen mukaansa

**Yhdistyksen jäsen**, joka on maksanut jäsenmaksun ja sitoutunut sitä kautta toiminaan. Mitä enemmän yhdistyksellä on jäseniä, sitä paremmin se pystyy edistämään tavoitteitaan. Osa jäsenistä osallistuu aktiivisesti toimintaan ja toiset ovat passiivisia. Yhdistyksen johdon tehtävä on pitää kaikki jäsenet tietoisena yhdistyksen toiminnasta, palveluista ja osallistumismahdollisuuksista.

**Vapaaehtoinen**, joka haluaa tehdä jotain yhdistyksen hyväksi omasta tahdostaan. Yleensä hän on yhdistyksen jäsen, joka haluaa jäsenmaksun lisäksi osallistua toimintaan myös muulla tavalla. Hän tulee mukaan yhdistykseen toiminta-ajatuksen tai konkreettisen toiminnan innoittamana, yhdistyksestä saamansa tiedon perusteella tai kokeneemman houkuttelemassa. Yhdistyksen johdon tehtävä on innostaa ja kannustaa vapaaehtoisia toimimaan yhdistyksessä. Lisäksi johdon tehtävä on luoda sellaiset puitteet, että ihmisten on helppo tulla mukaan ja he viihtyvät tehtävissään.

**Yhdistyksen luottamushenkilö** on hallituksen puheenjohtaja, hallituksen jäsen ja työryhmän vetäjä tai yhdistyksen edustajana toimiva. Yhdistyksen johdon tehtävä on huolehtia, että luottamushenkilöt toimivat yhdistyksen toiminta-ajatuksen mukaisesti, heillä on käytävissä riittävästi tietoa ja he ovat motivoituneita ja sitoutuneita yhdistyksen toimintaan. Luottamushenkilöiden motivaation ylläpitäminen on erityisen tärkeää, koska he toimivat usein myös yhdistyksen johto- tai ohjaustehtävissä.

Toimivalle yhdistykselle on tunnusomaista vahva ja yhtenäinen tiedostettu kulttuuri, jossa yhdistyksen toiminta pohjautuu sen arvoihin ja yhdistykseen liitytään siksi, että yhdistyksen arvot ja toiminta-ajatus koetaan itselle tärkeiksi. Yhdistyksen arvot yhdistävät jäsenten ajattelua, ohjaavat yhdistyksen toimintaa ja asettavat sallitulle toiminnalle rajoja. Arvot ja toiminta-ajatus ovat yhdistyksen olemassaolon selkäranka tulisi näkyä vahvasti osana toimintaa ja johtamista. (Ilvonen 2011, 16.)

Kansalaisyhdistyksissä johtamista voidaan kutsua kollektiiviseksi johtamiseksi, jota ei pidetä oikeana johtamisena, koska monessa yhdistyksissä on usein valloillaan demokratian ideaali, jonka takia johtamisesta ei haluta puhua. Mikäli yhdistyksessä pystytään kuitenkin määrittelemään, ketkä ovat vastuussa johtamisesta myös arjen tasolla on helpompi kehittää yhdistyksen vapaaehtoistyötä. (Kuuluvainen 2015, 9, 15, 23.) Ilvonen (2011, 11,14) nostaa myös esille selkeän johtamisen roolituksen ja toteaa, että johtaminen tulisi tiedostaa myös järjestöissä onnistumisen edellytyksenä. Yhdistystoiminnassa tarvitaan asioiden ja ihmisten johtamista, joka vaatii hyvää sosiaalista silmää, taitoa innostaa ja motivoida. Yhtenä johtamisen keskeisenä haasteena onkin vapaaehtoisten motivointi, koska vapaaehtoisia on vaikea saada innostumaan toiminnasta, jos sen vaatimukset ovat samankaltaista kuin arkityössä. Johtamistyössä olisikin hyötyä, jos johtajalla on muodollisen aseman lisäksi hyvät verkostot ja karismaattisia ominaisuuksia, jolloin hän pystyy paremmin innostamaan ja sitouttamaan ihmisiä toimintaan. Kansalaisyhdistyksissä johtovastuu on usein hallituksella, hallituksen puheenjohtajalla tai työryhmien vetäjillä ja yhdistysten johtajien pitäisi ymmärtää johtamistaitojen kehittäminen myös osana henkilökohtaista yhdistystoimijana kehittymistä.

Yleisesti ottaen kehitys on mennyt kansalaisyhdistyksissä siihen suuntaan, että johtaminen on muuttanut ammattimaisemmaksi, koska se on ollut edellytyksenä hankerahoituksen saamiselle (Kuuluvainen 2015, 25) ja Ilvonen (2011, 9) perustelee ammattimaisen johtajuuden johtuvan siitä, että suomalaiset ovat entistä koulutetumpia ja tottuneita tekemään asiantuntijatyötä, jolloin myös yhdistystoimintaan tullaan mukaan toisenlaisin odotuksin ja odotetaan ammattimaisempaa johtamisasettetta.

Vapaaehtoistyön johtaminen tarkoittaa Kuuluvaisen (2015, 9–11) mukaan sitä, että vapaaehtoisille luodaan toimintaedellytykset, kuinka yhteiset päämäärät on mahdollista saavuttaa. Päämäärät pohjautuvat yhteiseen visioon, joka luo tekijöilleen merkityksellisyyttä. Uudessa yhdistyksessä vapaaehtoistyön johtajan tehtävä lähtee yhteisen vision ja arvojen luomisesta, koska ilman vahvaa visiota organisaation toiminta ei onnistu. Vapaaehtoistyön johtajan työ on ennen kaikkea ihmisiin vaikuttamista, inspirointia ja me-hengen luomista ei niinkään isojen päätösten ja linjausten tekemistä. Vapaaehtoistyön johtajan on ensisijaisen tärkeää tuntea yhdistyksensä organisaatiokulttuuri ja ymmärtää miksi vapaaehtoiset ovat tulleet mukaan toimintaan ja mitkä ovat heidän motivaatiotekijänsä.

Yhdistyksen johtajan on otettava vastuu toiminnasta, suunniteltava tulevaisuutta ja ohjattava ihmisten keskinäistä yhteistyötä. Johtamisen avulla varmistetaan yhdistyksen tarkoituksen toteuttaminen ja tulokellinen toiminta. Yhdistyksen johtajalla, joka on usein hallituksen puheenjohtaja, on erilaisia rooleja, jotka liittyvät johtajan toimintaan yhdistyksen sisällä ja suhteessa ympäristöön. Henkilösuhhteissa johtaja on keulakuva, joka edustaa yhdistystä ulospäin, ja hyödyntää omia verkostojaan ja pienillä paikkakunnilla yhdistys henkilöityykin helposti johtajaansa. Johtaja vastaa hallinnosta, valvoo

yhdistyksen toimintoja, vastaa taloudesta, strategian toteuttamisesta ja vapaaehtoistoiminnasta, minkä lisäksi hän on uusien asioiden alullepanija ja innovaattori. (Ilvonen 2011, 11–12.)

Hyvinkään Karjala-seuran puheenjohtaja Eevaliisa Kurki (2011) kirjoittaa, että vapaaehtoisvoimin toimivassa yhdistyksessä johtaminen on erittäin palkitsevaa, mutta myös haastavaa ja kasvattavaa toimintaa johtajalle. Yhdistyksen toiminta on yhdessä tekemistä ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja välillä siinä tarvitaan vahvaakin johtajuutta ja ristiriitojen ratkaisukykyä. Johtajan on hyvä muistaa, että kaikkia ei voi aina miellyttää ja kompromisseja pitää pystyä tekemään. Ristiriitatilanteiden huonosta hoitamisesta saattaa seurata jäsenten ja aktiivisten toimijoiden vähentyminen, joka heikentää yhdistyksen toimintaedellytyksiä. Lisäksi hän nostaa yhdeksi haasteeksi toiminnan uudistamisen ja ”näin on aina ennenkin tehty” kommentit, jotka haastavat johtajan sosiaalista kyvykkyyttä, muutoksen johtamista sekä uusien toimijoiden mukaan tuloa.

#### 4.2 Asioiden ja ihmisten johtaminen

Yhdistyksen johtaminen voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen on luonteeltaan asioiden järjestelyä ja koordinointia sekä suunnittelua. Ilman asioiden johtamista yhdistyksen toiminnasta tulee kaoottista ja takkuista. Hyvä asioiden johtaminen näkyy esimerkiksi ammattimaisesti johdettuna vapaaehtoistoimintana, joka voi houkuttaa runsaasti vapaaehtoisia ja olla vaikuttavaa, niin että yhdistys tavoittaa päämääränsä. Ihmisten johtamista on osallistaminen, innostaminen, sitouttaminen ja yhteisen vision luominen. Ilman ihmisten johtamista innostus ja sitoutuminen vähenevät. (Kuuluvainen 2015, 30.)

TAULUKKO 3. Asioiden ja ihmisten johtamisen osa-alueet (Kuuluvainen 2015, 31)

Asioiden ja ihmisten johtamisen osa-alueet	
Asioiden johtaminen	Ihmisten johtaminen
Vapaaehtoisten rekrytointi ja perehdytys	Yhteisen vision luominen ja sen viestintä
Vapaaehtoisten koulutuksen suunnittelu	Yhteishengen ja yhteisten päätöksentekomahdollisuuksien luominen
Vakuutusasioiden hoito	Luottamuksen rakentaminen toimijoiden kesken
Vapaaehtoistyöhön liittyvä viestintä ja sen suunnittelu	Vapaaehtoisten innostaminen ja kohtaaminen
Vapaaehtoisten työnkuvien suunnittelu	Konfliktien ratkominen
Raportointi, mittaaminen ja vapaaehtoistyön-strateginen suunnittelu	Vapaaehtoisten yhteisön luominen
	Asioiden tunnistaminen, mikä juuri tässä ajassa herättää ihmisissä intohimoa ja sitoutumista

Ilvonen (2011, 25) jaottelee myös yhdistyksen johtamisen asioiden johtamiseksi ja ihmisten johtamiseksi. Hänen mukaansa asioidenjohtamisen merkitys kasvaa jatkuvasti, koska yhteiskunta yhdistyksen ympärillä muuttuu ja uusilla toimijoilla ja sukupolvilla saattaa olla hyvin erilaiset odotukset yhdistystoiminnasta. Yhdistystoiminnassa vaadittava osaaminen on muuttunut monipuolisemmaksi, mikä tarkoittaa esimerkiksi hyviä tietotekniikan ja projektitoiminnan taitoja. Esimerkiksi nuoret ja työikäiset voivat kokea perinteisen kokous- ja päätöksentekokulttuurin vieraannuttavana, joten tilalle on muodostunut uusia kevyitä osallistumisen muotoja, joissa osallistutaan yksittäiseen projektiin,

joka ei sido pidemmäksi aikaa eikä siihen liity hallinnollisia asioita. Yhdistys joutuu reagoimaan monenlaisiin ympäristön vaatimuksiin pysyäkseen elinvoimaisena, joka tarkoittaa entistä ammattimaisempia johtamistaitoja, laadukkaampaa palvelutuotantoa, joka puolestaan haastaa tekijöiden osamista sekä kuluttajakansalaisuuden kehittymisen ymmärtämistä, jossa esimerkiksi elämishakuisuus on lisääntynyt. Myös vaatimukset yhdistysten välisestä yhteistyöstä ovat kasvaneet, mikä edellyttää kykyä rakentaa verkostoja ja lisää helposti yhdistysten hallinnollista työtä. Yhdistyksen johtamista selkeyttävänä asiana Ilvonen korostaa pitkäntähtäimen suunnittelua, sääntöjä, strategiaa, toiminta-ajatusta, talousarviota, toimintakertomusta ja tilinpäätöstä, jotka on dokumentoitu ja joita myös aidosti hyödynnetään johtamisen välineinä. Marjovuon (2014, 135) mukaan järjestötoiminnan suunnitelmallisuus on edellytys vapaaehtoistyölle ja sen kehittäminen on tärkeää, mutta se ei yhdistyksen pääasiallinen tehtävä. On hyvä ymmärtää, että vapaaehtoiset ovat mukana toiminnassa yhdistyksen vision ja tavoitteiden vuoksi ei siksi, että toiminta on suunnitelmallista, vaikka sujuvaa ja riittävän suunnitelmallista toimintaa pidetäänkin tärkeinä. Suunnitelmallisuuden määrä pitäisi osata pitää sopivalla tasolla, koska jos sitä on liikaa, siirrytään kohti byrokraattista maailmaa ja jos sitä on liian vähän, lähestytään ahdistavaa kaaosta.

Ihmisten johtamisessa yhdistyksissä on tärkeää hyvän ilmapiirin luominen. Monesti vapaaehtoiset kertovat vapaaehtoistyön antavan iloa, toivoa, elämänlaatua, hyvinvointia tai tuovan muutosta, mikä tarkoittaa, että yhdistyksen johdon pitää pysyä omalla toiminnallaan luomaan yhdistykseen ilmapiiri, joka kannustaa ihmisiä toteuttamaan omia tavoitteitaan ja samalla yhdistyksen päämääriä. Yhdistyksen johdolle asetetaan paljon vaatimuksia ja riskinä on aktiivitoimijoiden liiallinen kuormittuminen. Kuormittumisen taustalla on usein, että vastuuta ei osata tai haluta jakaa tai tekijöitä ei yksinkertaisesti ole riittävästi. Usein myös koetaan, että asioiden neuvominen on työlästä ja asiat osataan hoitaa itse paremmin. Yhdistyksen jatkuvuuden ja johdon jaksamisen kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää jakaa vastuuta. Jäsenillä on usein paljon erilaista osaamista, joka hyödyttää yhdistystä ja toisaalta innostaa ihmisiä. Jäsenistön osaamisen hyödyntäminen vaatii johdolta oikeanlaista tehtävien organisointia, ohjaamista, innostamista ja aloitteellisuuden vahvistamista. Ilvonen (2011, 39.)

Vision tärkeys on noussut esille useassa aiemmassa kappaleessa. Kuuluvaisen (2015, 58–59) mukaan minusta meiksi on vapaaehtoistyönjohtamisen perustavoite, jonka edellytyksenä on myös yhdistystoiminnan taustalla oleva vahva ja merkityksellinen visio. Hänen mukaansa merkityksellisen visio sopii erityisen hyvin yhdistykseen, koska yhdistyksen olemassaololle ei ole oikeastaan löydettävissä mitään muuta tarkoitusta kuin niiden visio. Visio tarkoittaa tässä yhteydessä organisaation olemassaolon todellista tarkoitusta. Yhteisen vision luominen ja ylläpitäminen liittyy vahvasti ryhmän johtajan toimintaan ryhmän identiteetin ja me-hengen luojana. Yhdistyksen visio syntyy yhdistyksen muuttumattomasta perustarkoituksesta ja perustarkoitusta voidaan tutkia esimerkiksi viiden miksi-kysymyksen avulla siten, että ensiksi kysytään ”miksi olemme olemassa”, jonka jälkeen miksi toistetaan neljä kertaa ja vastaukset kirjataan ylös. Tarkoituksen suunnittelu on useimmiten sitä, että keskeiset toimijat tietoisesti yhteistyössä päättävät mikä on toiminnan tarkoitus etenkin uusissa yhdistyksissä. Pitkään toimineissa yhdistyksissä puhutaan välillä tarkoituksen löytämisestä, jossa pyritään löytämään organisaation alkuperäinen tarkoitus ja palaamaan niin sanotusti juurille ja vahvistamaan yhteistä visiota sen avulla.



Vision lisäksi keskeistä vapaaehtoistyönjohtamisessa on omistajuuden tunteen rakentaminen, koska se tukee me-hengen kehittymistä ja sitouttaa vapaaehtoisia. Omistajuudella ei tarkoiteta tässä yhteydessä taloudellisiin suhteisiin liittyvää omistajuutta vaan kokemusta, että jokin toiminta tuntuu omalta. Omistajuutta voi luoda viestinnän keinoin ja antamalla vapaaehtoisille aktiivisesti vastuuta, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vapaaehtoisella on mahdollisuus tehdä päätöksiä, käyttää omia ideoita ja kehittää toimintaa. Liiallinen vapaus ei myöskään tue omistajuutta eikä ole innostavaa, vaan tietyt rajoitukset ja tavat toimia auttavat ihmisiä kehittämään ideoita paremmin. Yhteisistä toimintatavoista ja vastuista ja vapauksista on tärkeä sopia etukäteen ja niistä on tärkeä viestiä myös uusille jäsenille. On myös väistämätöntä, että välillä yhteistyössä tulee ihmisten välisiä ristiriitoja ja mitä vapaampaa toiminta on sitä herkemmin konflikteja voi syntyä. Ristiriitoja voidaan ehkäistä yhteisellä toiminnan suunnittelulla ja yhteisistä pelisäännöistä sopimalla sekä perehdyttämällä uudet jäsenet, koska vastuun antaminen ja osallisuuden tunteen lisääminen ovat tärkeitä elementtejä, joita olisi hyvä pyrkiä vahvistamaan riskeistä huolimatta. Kuuluvaisen (2015, 52–53.)

## 5 MOTIVAATIO

Tässä kappaleessa syvennytään vapaaehtoisten motivaatiotekijöihin ja motivoinnin keinoihin sekä yritysten ja yhdistysten välisiin motivaatiotekijöihin ja esitellään neliportainen nykytila/tahtotila malli yritysten ja yhdistysten välisen yhteistyön kehittämiseen.

### 5.1 Vapaaehtoisten motivaatiotekijät

Vapaaehtoistyön johtamisessa keskeinen käsite on motivaatio ja Jarenko, Järvilehto & Martelan mukaan (2015, 25–27) mukaan motivaation voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Heidän mukaansa ulkoinen motivaatio syntyy palkkiosta tai rangaistuksen välttämisestä. Ulkoisen motivaation kautta toimiminen kuluttaa henkisiä voimavaroja ja saattaa tuntua raskaalta. Sisäinen motivaatio muodostuu henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista, joten sitä ei koeta raskaana. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että arkielämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio kietoutuvat osittain toisiinsa. Vapaaehtoistyön lähtökohtana on kuitenkin useimmiten sisäinen motivaatio, mutta kannustimina voivat olla myös ulkoiset motivaatiotekijät, kuten työkokemus ja erilaiset palkitsemiset (Kuuluvainen 2015, 46). Vapaaehtoisten motivaation ylläpitäminen, jaksamisesta huolehtiminen ja osamisen varmistaminen ovat tärkeitä myös vapaaehtoistyön johtamisessa. Sitouttaminen ja motivointi on kuitenkin tehtävä eri tavalla vapaaehtoistyössä kuin palkkatyössä. Innostamiseen ja sisäisen motivaation ei voi käyttää samanlaisia keinoja kuin palkkatyössä, vaan oikea tapa on löydettävä yksilöllisesti. (Laimio & Välimäki 2011, 50.) Tämän vuoksi motivaatiotekijöiden huomioiminen on tärkeää vapaaehtoistoiminnan järjestäjille. Toiminnan järjestäjän tehtävänä on luoda prosesseja, jotka kannustavat vapaaehtoisia myös itsereflektointiin ja sitouttaa sitä kautta heidät mukaan toimintaan. (Holm 2020.)

Yleisellä tasolla vapaaehtoistyön mielekkäys on kokonaisuus, joka rakentuu pohjimmiltaan Rähän, Äyräväisen, Rantakokon, Lyyran ja Rantasen (2012, 231–232) mukaan hyvän tekemisestä, mitä myös arvostetaan. Heidän mukaansa ihmisillä on luontainen tarve vaikuttaa toisten ihmisen hyvinvointiin ja kokea olevansa tärkeitä sekä tehdä asioita, jotka ovat henkilökohtaisten arvojen mukaisia. Arvojen mukainen toiminta tuo elämään tarkoitusta ja korostaa merkityksellisyyden tunnetta.

Karreisen (2017, 34–35) mukaan vapaaehtoisilta on hyvä kysyä suoraan heidän odotuksistaan, koska se sitouttaa ja innostaa olemaan mukana toiminnassa. Rähän ym. 2012, 231–232) mukaan suomalaisten tärkeimpiä syitä osallistua järjestötoimintaan ovat halu auttaa ja olla hyödyksi. Lisäksi eri-ikäisillä on erilaisia syitä. Iäkkäämmät toivovat löytävänsä uusia ystäviä, oman osaamisen hyödyntämistä ja mukavaa tekemistä vapaa-ajalle. Nuoret ovat kiinnostuneita esimerkiksi ympäristön suojelun tai ihmisoikeuksien puolesta tai mahdollisuudesta uusien asioiden oppimiseen.

Yeungin (2020) ja Rahkosen (2021) mukaan tärkein syy osallistua vapaaehtoistoimintaan on auttamisen halu. Lisäksi muita motivoivia tekijöitä ovat itsensä ja oman toiminnan kokeminen merkittäväksi, toiminnan organisointitapa ja hyvä ryhmähenki, uusien ihmisten tapaaminen, uudet kokemukset ja mahdollisuus oppia uutta sekä suora pyyntö lähteä mukaan. Vastaaviin tuloksiin on päätytty myös Nelimarkka (2019, 74–75), jossa edellisten lisäksi vapaaehtoisen on saatava itselleen jotakin positiivista, jotta hän haluaa tehdä vapaaehtoistyötä. Hänen mukaansa vapaaehtoisen on tärkeä

tuntea itsensä tarpeellisiksi tehdessään vapaaehtoistyötä, kokea voivansa olla hyödyksi ja saada onnistumisen iloa. Tutkimustuloksista esille nousee myös hyvä ryhmähenki ja se, että toiminnassa on mukana kivoja ihmisiä. Tutkimuksen mukaan vapaaehtoiset eivät motivoitu aiemmista hyvistä kokemuksista vapaaehtoistyössä tai siitä, että vapaaehtoistyö on samanlaista kuin palkkatyö.

Taloustutkimus tutkii säännöllisesti vapaaehtoistyön tekemistä Suomessa. Viimeisin tutkimus on vuodelta 2021. Otos edustaa Suomen äänestysikäistä väestöä (15 vuotta täyttäneet) ja tulokset on painotettu iän, sukupuolen ja asuinpaikan mukaan väestötilastoja vastaaviksi. Tutkimus on toteutettu vertailukelpoisena vuosina 2015, 2018 ja 2021. Vuonna 2021 Suomessa oli vielä voimassa Covid-19-viruksen aiheuttamia rajoituksia, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin. Tämän vuoksi vuoden 2018 tulokset voivat kuvata paremmin todellista tilannetta. Tutkimustuloksista selviää kuitenkin, että vapaaehtoistyön määrä on vähentynyt tutkimusvuosina. Esimerkiksi kysyttäessä arvioi, montako tuntia olet tehnyt yhteensä vapaaehtoistyötä neljän edeltävän viikon aikana vuonna 2021 kaikista vastaajista kertoi tehneensä 12,9 tuntia, vuonna 2018 15,36 tuntia ja 2015 18,09 tuntia. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman näkökulmasta on erityisen kiinnostavaa, että vuoden 2021 kyselytutkimus osoittaa, että noin 50 % vastaajista osallistuisi vapaaehtoistoimintaan jos heitä pyydetäisiin, vastaava luku vuonna 2018 oli noin 80 %, mikä tarkoittaa, että osallistumisen tahtotila on vähentynyt, mutta vastauksesta voi kuitenkin päätellä sen, että useat vastaajista olisivat valmiita tekemään vapaaehtoistyötä, mikäli heitä aktivoivaisiin mukaan eli heillä on yleisesti motivaatiota osallistua vapaaehtoistyöhön. Toinen kiinnostava tutkimuskysymys opinnäytetyön tutkimusongelman näkökulmasta on, että millaisia vapaaehtoistehtäviä olet tehnyt edeltävän neljän viikon aikana? Tämän kysymyksen tuloksissa voi näkyä voimakkaasti Covid-19 pandemian vaikutukset, joten kiinnitän enemmän huomiota aikaisempien tutkimusvuosien tuloksiin. Kaikkina tutkimusvuosina auttaminen on ollut selkeästi merkittävin vapaaehtoistyön tekemisen muoto ollen vuonna 2021 31 %, 2018 41 % ja 2015 42 %. Talokootyö on ollut aiempina tutkimusvuosina vuonna toiseksi suurin ollen vuonna 2018 24 % ja 2015 25 %, vuonna 2021 12 %. Tapahtumajärjestely- ja toimitsijatehtävät olivat 2018 16 %, 2015 16 %, 2021 7 %. (Taloustutkimus 2021.)

Vastaavasti Volontärbyrån selvittää vuosittain ruotsalaisten vapaaehtoisten syitä lähteä mukaan vapaaehtoistoimintaan. Volontärbyrån tutkimus painottuu nimenomaisesti motivaatiotekijöiden tutkimiseen, kun taas Suomessa tehty tutkimus kartoittaa enemmän vapaaehtoistyön määrää ja muotoja. Volontärbyrån vuoden 2022 kyselytutkimuksen mukaan ruotsalaisten tärkeimmät motiivit osallistua vapaaehtoistoimintaan ovat antaa tukea ja apua muille ihmisille 72 %, tehdä jotain konkreettista 67 %, vaikuttaa yhteiskuntaan positiivisesti 61 %, saada elämään lisää merkityksellisyyttä 51 % sekä kehittyä henkilönä 42 %. Lisäksi motivaatiotekijöitä ovat uusiin ihmisiin tutustuminen, hyvä yhteishenki ja mukavuus. (Volontärbyrån 2023, 22–23.)

Rauhala (2013, 34–35) on tutkinut opinnäytetyössään Provinssirock-tapahtuman vapaaehtoistyötä, jonka tavoitteena oli parantaa Provinssirock-tapahtuman vapaaehtoistyön rekrytointia ja sitouttaa vapaaehtoisia. Opinnäytetyön tulokset ovat kiinnostavia, koska tämänkin opinnäytetyön kohteena on musiikkitapahtuma. Tutkimustulosten mukaan tapahtuman tarjoama vapaaehtoistyö olisi myös nähtävä palveluna, jonka sisältö koostuu tapahtuman tuottamasta elämyksestä, mutta sen lisäksi siihen kuuluu myös toiminnallinen ketju, mikä tarkoittaa, että vapaaehtoinen on tapahtumalle myös asiakas

ja hänet tulee nähdä myös toiminnallisessa ketjussa siten. Hän esittää, vapaaehtoistyön konseptoin-timenetelmäksi vapaaehtoistyöntekijän toimintaketjun kuvaamista palvelupolulla. Toimintaketju al-kaa vapaaehtoisen hakemuksen saapumisesta siihen, kun vapaaehtoinen on antanut palautteensa tapahtuman järjestelyistä. Toimintaketjun tärkeimpänä osana tutkimuksessa korostuvat, kuinka va-paaehtoinen otetaan vastaan tapahtumaan saapuessaan. Lisäksi tutkimus osoittaa, että vapaaeh-toistyön mielekkyys muodostuu sosiaalisen työryhmän kautta. Tutkimuksen mukaan vapaaehtois-työntekijöiden lisäarvo ja motivaatio lisääntyvät, kun heillä on mahdollisuus käyttää aikaa festivaalin kokemiseen ja tapahtuman päätteeksi järjestetään kiitostilaisuus. Lisäksi motivoivina tekijöinä nou-see mahdollisuus verkostoitua samanhenkisten ihmisten kanssa ja löytää uusia sosiaalisia ympyröitä. Vihiniemi (2020) on tutkinut myös vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä vapaaehtoistoimintaan osallis-tumisen taustalla, mitkä hän on ryhmitellyt perustuen demograafisiin tekijöihin, jonka mukaan;

”Nuoria vapaaehtoisia motivoi muun muassa halu oppia uutta, toi-minnan merkityksellisyys, uusien kavereiden saaminen, hauskan pi-täminen, kokemuksen hankkiminen, toiminnan ideoiminen itse, ma-talan kynnyksen toiminta sekä yhdessä tekeminen. Nuoret myös läh-tevät vapaaehtoistoimintaan usein ystävien vaikutuksesta ja innosta-mana.

Iäkkäämpiä vapaaehtoisia motivoi muun muassa halu saada uusia tuttavita, auttaminen, mielekäs tekeminen vapaa-ajalla, rutiinit oman osaamisen hyödyntäminen, kokemus hyödyksi olemisesta ja rohkaisu lähteä pois kotoa.

Naisten motiiveissa korostuvat auttamisen halu, into oppia uusia asi-oita, halu tutustua uusiin ihmisiin ja pop up -vapaaehtoistoiminta. Miesten motiiveissa puolestaan korostuvat uuden oppiminen, ystä-vien ja tuttavien vaikutus sekä halu käyttää ylimääräinen vapaa-aika hyödylliseen tekemiseen.

Suurimmissa kaupungeissa auttamishalu korostuu ja vapaa-aikaan halutaan hyödyllistä ja merkityksellistä tekemistä. Maaseudulla puo-lestaan vapaaehtoistoiminta mielletään enemmänkin osaksi elämän-muotoa ja kansalaisvelvollisuudeksi.”

## 5.2 Motivoinnin keinoja

Vapaaehtoistyöntekijöiden motivointi, rekrytointi sekä uusien ja vanhojen vapaaehtoisten sitouttami-nen ovat tärkeitä elementtejä yhdistystoiminnan jatkuvuuden kannalta. Edellisessä kappaleessa pe-rehdyttiin motivaatiotekijöihin ja tässä kappaleessa perehdytään kuinka vapaaehtoisten motivaatiota voi tukea ja kehittää. Luukkalan (2022, 182) mukaan motivaatio tarkoittaa aikomuksen ja innostuk-sen tilaa, erilaisia syitä toiminnalle. Toiminnan syyt ja vetovoimatekijät voidaan luokitella arvoihin ja tarpeisiin, ajatuksiin ja tunteisiin, toisiin ihmisiin ja yhteiskuntaan.

Motiivien ymmärtäminen on yksi keskeinen asia toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta, joka on hyvä huomioida vapaaehtoisten rekrytoinnissa ja jatkuvassa toiminnassa, koska motivoitu-neet vapaaehtoiset sitoutuvat myös toimintaan. Perusedellytys kuitenkin on, että toiminta on eet-tistä kaikilla tasoilla ja sisäinen ja ulkoinen toiminta on yhdenmukaista, koska vapaaehtoisen näkö-kulmasta on oleellista, että ihminen voi ilmaista järjestön kautta omia arvojaan, huolenpitäväisyyt-tään, oikeudenmukaisuuttaan ja tasa-arvoaan. (Marjovuuo 2014, 134–135.) Vapaaehtoiset ovat yleensä vastuuntuntoisia, joka tarkoittaa, että heidän on tärkeä tietää missä he ovat mukana ja mitä

heidän odotetaan tekevän. Vapaaehtoistyöntekijöistä on kova kysyntä, joka tarkoittaa, että kilpailu vapaaehtoisista vaatii ponnisteluja ja kehittämistyötä myös yhteisöiltä. (Laimio & Välimäki 2011,18.)

Ihmisten motivaatitekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin kuten aiemmin todettiin. Dec ja Ryan (2000, 227–268) ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian, jossa he kuvaavat tarkemmin, mistä tekijöistä sisäinen ja ulkoinen motivaatio muodostuvat. Ulkoinen motivaation lähde on ihmisen itsensä ulkopuolella. Motivaattorina voi olla palkka, rangaistuksen pelko, yllytys tai ryhmäpaine. Sisäinen motivoituminen on sen sijaan proaktiivista; ihminen hakeutuu haluamiensa asioiden pariin, tekemään innostavaksi kokemiaan asioita. Tällainen sisäinen halu kumpuaa ihmisestä itsestään. Teorian mukaan sisäisesti motivoituneena ihminen ei kuormitu, eikä energiaa kulu tekemiseen. Teorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat omaehtoisuus, kyky ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus tarkoittaa, että ihminen on vapaa päättämään omista tekemisistään ja tekemisen motivaatio kumpuaa ihmisen sisästä, ei ulkoisista pakotteista. Kyky tarkoittaa kokemusta osaaamisesta ja siitä, että saa asioita aikaan. Yhteisöllisyys tarkoittaa tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin.

Jarenkon ym. (2015, 158–159) mukaan sisäisen motivaation johtamisessa on olennaista ymmärrys ihmisen perustarpeista, jotka ovat heidän mukaansa vapaaehtoisuus, kyvykyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Tämä tarkoittaa, että he ovat täydentäneet Decin ja Ryanin teoriaa ottamalla mukaan hyväntekeemisen.

Johtajan tehtävä on pyrkiä ymmärtämään, mitkä ovat ne motivaationaaliset asiat, jotka jokaista työntekijää motivoivat, koska ymmärtämällä niitä ja tukemalla niiden toteutumista johtaja vahvistaa työntekijöidensä mahdollisuutta löytää sisäinen innostus ja motivaatio. Sisäisen motivaation johtaminen ei ole ihmisten johtamista, se on yksilön johtamista. Innostuksen lähteet ovat eri ihmisillä erilaisia ja ne näyttäytyvät eri tavalla eri yhteyksissä ja eri yksilöille, mikä tarkoittaa, että joku saattaa pitää vahvaa vapaaehtoisuutta tärkeimpänä omalle hyvinvoinnilleen ja motivaatiolle, toinen puolestaan pitää määrämuotoisesta työstä ja toteuttaa vapaaehtoisuutta vapaa-ajallaan. Kolmannelle kaverit ja työyhteisö ovat tärkeintä elämässä. (Jarenko ym. 2015, 158,159.)

Motivaation johtamisen lähtökohtana on ihmisten kohtaaminen yksilönä ja luottamuksen rakentaminen, joka tarkoittaa sitä, että johdon pitää luoda arvostava ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen toimintaan. Tämä tarkoittaa aitoa avointa vuorovaikutusta, jossa kerrotaan asioita ja vastaavasti kuunnellaan asioita sekä kiinnitetään huomiota myös sanattomaan viestintään. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen nähdään motivoivana, tehdystä työstä on tärkeä kiittää ja vaikeista asioista tulee osata puhua rakentavasti. Kansalaisjärjestöissä tulisi kiinnittää huomiota kiittämisen kulttuuriin, koska se koetaan usein haasteelliseksi johtuen siitä, että asioita toteutetaan yhdessä ja tasavertaisesti. Onnistumiset lisäävät motivaatiota ja niistä on hyvä viestiä myös ulkoisesti, lisäksi tehdyn työn vaikuttavuutta tulisi mitata ja kertoa työn saavutuksia vapaaehtoisille suunnatussa viestinnässä. Kansalaisjärjestöjen olisi tavoiteltavaa luoda positiivinen, kannustava tunnelma, mikä vahvistaa tarpeellisuuden tunnetta, koska se luo innostusta ja sitouttaa toimintaan. Kaikki tämä edellyttää johtajilta johtamis- ja viestintätaitoja. (Ilvonen 2011, 48; Kuuluvainen 2011, 77–78.)

### 5.3 Yhdistysten ja yritysten välisen yhteistyön motivaatiotekijät

Järjestöjen ja yritysten välinen yhteistyö on monimuotoista ja se voi olla kertaluontoista tai pidempi- aikaisempaa yhteistyötä (Hakkarainen & Mäkinen 2011, 5). Yhteistyö voi muodostua yhteisistä markkinointikampanjoista, tapahtumista, vapaaehtoistyöstä tai lahjoitettavista resursseista, jotka ovat usein tuotteita, osaamista tai rahaa (Joutsenvirta 2011, 224).

Yhteistyöstä puhuttaessa ymmärretään se hyvin usein arkikielessä sponsorointina tai hyväntekeväisyys- tyytenä ja termejä käytetään myös kirjallisuudessa rinnakkain ja limittäin. Tässä opinnäytetyössä yhteistyöllä tarkoitetaan yllä mainittua laajempaa kokonaisuutta, mutta perehdytään myös sponso- roinnin motiiveihin ja tavoitteisiin, koska ne auttavat ymmärtämään kokonaisuutta paremmin.

Yhdistysten ja yritysten välisen yhteistyön taustalla olevat motiivit liittyvät useimmiten varainhankin- taan, vastuullisuuteen ja markkinointiin sekä brändiin, joita yhteistyön arvellaan edistävän suotui- salla tavalla. Vastuullisuus yhdistää usein yrityksiä ja yhdistyksiä, jota kautta yhteistyölle on usein löydettävissä yhteensopiva arvopohja. (Vainio 2012). Liappiksen, Pentikäisen & Vanhalan (2019, 28– 29) mukaan vastuullisesti toimiva yritys luo arvoa sidosryhmille sekä yhteiskunnalle, jota erityisesti nuoret arvostavat, koska he haluavat työn sopivan omiin arvoihinsa.

Kuvaja (2020) on tutkinut järjestöjen ja yritysten yhteistyön motiiveja ja tavoitteita. Järjestöjen nä- kökulmasta varainhankinta on tärkein motiivi, mutta järjestöjen pitää pystyä tarjoamaan yritysten taloudelliselle tuelle myös vastiketta. Yritykset puolestaan ovat kiinnostuneita yhteistyöstä, koska yhteistyö tukee yritysten vastuullisuustavoitteita, parantaa houkuttelevuutta työnantajana ja on ko- ettu lisäävän jopa henkilöstön työmotivaatiota. Toimivan yhteistyön edellytyksenä on yhteinen arvo- pohja ja tavoitteet, jotka tukevat molempien organisaatioiden tavoitteita. Lisäksi Kuvaja korostaa yhteistyön pitkäjänteisyyttä ja systemaattista johtamista sekä tulosten mittaamista. Aiemmassa jul- kaisussaan Kuvaja (2011, 6) määrittelee yhteistyön motivaatiotekijöitä siten, että yhdistysten yhteis- työ perustuu siihen, että kaksi toimijaa yhdistää osaamistaan ja voimavarojaan, joka tukee heidän omia tavoitteitaan sekä edistää ihmisten ja yhteisöjen asioita.

Alla olevissa kappaleissa käsittelen sponsorointia ja vastuullisuutta vielä tarkemmin, koska sponso- rointi on edelleen yksi yleisimpiä yhteistyömuotoja ja vastuullisuus on voimistunut viime vuosina, joka nousee tutkimuksissa esille yhtenä uudempana motivaatiotekijänä. Lisäksi käsittelen erilaisia yhteistyömuotoja ja yhteistyön laajuutta tarkemmin, koska yritysten ja yhdistysten toimintaperiaat- teet ovat erilaisia johtuen erilaisista tavoitteista ja olemassa olevista resursseista.

#### 5.3.1 Sponsorointi

Yrityksille sponsorikohteiden valinnan peruslähtökohtana on halu luoda myönteisiä mielleyhtymiä yrityksen tai tuotteen ja kohteen välille. Sponsorointikohteen valintaan vaikuttaa sponsoroitavan kohteen imago, maine, asiakasryhmät ja medianäkyvyys. (Oesch 2002, 11.) Mielikuvien yhteen sopi- misesta kirjoittaa myös Valanko (2009, 224) ja hänen mukaansa yhteistyökumppanuuksissa on tär- keää, että osapuolten tavoittelemat mielikuvat ovat yhteneväisiä ja ennen yhteistyön aloittamista on tärkeä tiedostaa, minkälaisia mielikuvia toinen osapuoli tavoittelee, parhaillaan yhteistyö tukee

molempien tavoitteita, mutta mikäli tavoitteet ovat ristiriitaisia voi se myös heikentää osapuolten tavoittelemia mielikuvia.

Vottonen (2012, 78) on tehnyt Pro-gradu tutkielman aiheesta Sponsoroinnin motiivit, tavoitteet ja arvo. Tutkimustulosten mukaan yritykset tavoittelevat sponsoroinnilla brändi ja sidosryhmähyötyjä. Tavoitteissa korostuvat muun muassa mielikuva- ja sidosryhmätavoitteet sekä toissijaisina vastuullisuus ja tunnettuuden lisääminen. Lisäksi tutkimus osoittaa sponsorointikentän muuttuneen vastikkeellisemmaksi, strategisemmaksi ja monipuolisemmaksi ja suhteiden tulleen muodollisemmiksi ja pitkäikäisemmiksi. Kulttuurisponsoroinnin päähyödyt liittyvät eksklusiivisuuteen, erilaiseen kohde-segmenttiin, imago- ja sidosryhmähyötyjen korostumiseen sekä riskittömyyteen.

### 5.3.2 Vastuullisuus

Vastuullisuus on voimakkaasti kasvava trendi ja tärkeä menestyksen edellytys, joka kytkeytyy vahvasti aikamme globaaleihin ongelmiin. Globaaleiksi ongelmiksi luetaan ilmastonmuutos, luontokato, luonnonvarojen liikakäyttö sekä globaali eriarvoistuminen. Vastuullisuudesta käytetään usein myös nimitystä yhteiskuntavastuu tai yritysvastuu. (Hellström & Parkkonen 2022, 13.)

Vastuullisuus muodostuu taloudellisesta vastuusta, ympäristövastuusta ja sosiaalisesta vastuusta. Sosiaalinen vastuu on lisätty vastuullisuuden kokonaisuuteen viimeisimpänä, koska sen erilliselle luokittelulle ei ennen 2010 lukua nähty tarvetta, jolloin myöskään vastuullisuuden koko laajuutta ei vielä ymmärretty samalla tavalla kuin tänä päivänä. Tämän vuoksi usein vastuullisuuden asiantuntijat olivat ympäristöasiantuntijoita eivätkä hallinneet niin hyvin sosiaalisen vastuun kysymyksiä. Viime aikoina sosiaalinen vastuullisuus on alettu ymmärtämään laajempaan kokonaisuuteen ja liitetty kiinteäksi osaksi vastuullisuusajattelua, joka tarkoittaa sitä, että myös yritykset näkevät yhteistyön yhdistysten kanssa uudenaikaisesta näkökulmasta ja kokevat voivansa yhteistyöllä edistää myös oman toimintansa vastuullisuutta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23.)

Vastuullisuuden käsite muuttuu ajan kuluessa ja on odotettavissa, että sosiaalinen vastuu tulee keskittymään tulevaisuudessa yhtä enemmän ihmisoikeuksiin, yhdenvertaisuuteen, monimuotoisuuteen, väestön ikääntymiseen ja globaaleihin muuttoliikkeisiin. Lisäksi ennustetaan, että vastuullisuuden nimissä tullaan yhä enemmän edistämään ihmisten hyvinvointia ja ehkäisemään yhteiskunnassa nopeasti lisääntyviä mielenterveysongelmia. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 40.)

### 5.3.3 Yhteistyömuotoja

Yhteistyökumppanit arvostavat yksilöllisesti suunniteltuja yhteistyö- ja sponsorointikokonaisuuksia, mutta se ei tarkoita sitä, että paketteja ei olisi suunniteltu etukäteen. Vottonen (2012, 71, 73). Valanko (2009, 189) jakaa vastikkeet aineettomiin ja aineellisiin vastikkeisiin. Aineelliset suoritteet ovat rahallisia tai toiminnallisia ja aineettomat vastikkeet voivat olla esimerkiksi tunnettuuden kasvattamista yhteistyökumppanin verkostojen avulla. On kuitenkin tärkeää muistaa, että yhteistyön tulisi tuoda lisäarvoa molemmille osapuolille.

Yhteistyön jatkuvuuden näkökulmasta yhteistyön tulee olla ammattimaisesti toteutettua ja yhteydenpidon säännöllistä myös tapahtuman jälkeen. Luvatut toimenpiteet tulee toteuttaa sovitusti ja mikäli

suunnitelmiin tulee muutoksia, on niistä oltava yhteydessä sponsoriin omatoimisesti ja pyrittävä löytämään korvaava ratkaisu. (Niinikoski & Sibelius 2003, 180–181.)

Yritykset odottavat järjestöyhteistyöltä molempia osapuolia hyödyttävää toimintaa, kiinnostusta yritystä kohtaan, ammattimaisuutta, joka tarkoittaa muun muassa resursseja hoitaa sovitut tehtävät ja näkemystä sekä tavoitteellisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Järjestöissä on tärkeä muistaa, että yritysyhteistyö vie aikaa ja vaatii jonkun henkilön työpanoksen. (Hakkarainen & Mäkinen 2011, 8.)

Monipuolisemman yhteistyön puolesta puhuvat myös Hakkarainen ja Mäkinen (2010, 9) Tehoa yritysyhteistyöhön-julkaisussa. Yritysten odotukset yhteistyötä kohtaan ovat kasvaneet viime vuosina, ja perinteinen logonäkyvyys ei ole enää kiinnostavaa. Yhteistyön halutaan olevan vuorovaikutteisempaa ja sitoutuneempaa, joka mahdollistaa myös yhteistyön kehittämisen ja mittaamisen pidemmällä tähtäimellä. Valanko (2009, 74–75) kannustaa myös kehittämään omanlaisia yhteistyön muotoja yhteistyökumppaneiden kanssa, eikä vain tyytymään jo olemassa oleviin ratkaisuihin.

Haasteina ja pois työntävinä tekijöinä yritykset kokevat sen, että järjestö ei tunne yritystä, kerjätään vain rahaa, järjestöllä on liian pienet resurssit, tai toiminta on joustamatonta. Lisäksi yritykset kokevat riskinä mainehaitat, joita voi aiheutua muun muassa liian radikaalista toiminnasta tai politisoitumisesta. (Hakkarainen & Mäkinen 2011, 9).

Oesch (2002, 74–75) nostaa myös esille resurssiriskin ja korostaa, että yhdistyksen täytyy tiedostaa käytössä olevat resurssit ja voimavarat ja päättää sen mukaisesti mitä vastiketta se voi tarjota yhteistyökumppaneille.

Vottosen (2012, 78–80.) tekemässä Pro gradu tutkielmassa kuitenkin nousee esille, että yrityksissä tunnustetaan yhteistyön erilaiset ja monipuoliset mahdollisuudet ja viestinnälliset hyödyt, mutta edelleen yhteistyötä toteutetaan pitkälti sponsorointina, josta vastikkeena on pääasiassa perinteinen logonäkyvyys, eikä yhteistyötä hyödynnetä muussa markkinoinnissa saatikka strategisena lähtökohdana. Yritykset odottavat uusia ja innovatiivisia ratkaisuja toteuttaa yhteistyötä yhdistysten/tapahtumien kanssa, mutta yhteistyön muodot eivät ole kehittyneet toistaiseksi ja syynä tähän nähdään monesti molempien osapuolien osaamattomuus ja vähäiset resurssit.

Yhtenä suuntaa näyttävänä esimerkkinä monipuolisesta lähestymistavasta yhteistyötä kolmatta sektoria kohtaan voidaan nostaa esille UPM, joka on konseptoinut yhteistyön muodot omassa organisaatiossaan ja tukevat sen avulla heille tärkeitä asioita ja edistävät vastuullisuuttaan.

UPM:n Biofore Share and Care -konseptissa on kolme tukimuotoa: sponsorointi, lahjoitukset ja työntekijöiden vapaaehtoistyö. Tuki voi olla rahallista tukea, tuotteita, materiaaleja tai konkreettista vapaaehtoistyötä paikallisesti sovituisissa hankkeissa. Sponsorointi on heille pitkäaikaista sitoutumista ja kumppanuutta voittoa tavoittelemattomien ryhmien kanssa, jotka eivät pysty rahoittamaan toimintaansa ilman ulkopuolista tukea. Lahjoituksilla UPM tarkoittaa kertaluontoista tai satunnaista tukea hyväntekeväisyyteen ja yleishyödyllisiin tarkoituksiin. Työntekijöiden vapaaehtoistyö on uusi tukimuoto, jossa työntekijä tekee kahdeksan tuntia vuodessa vapaaehtoistyötä työaikana. (UPM.)



### 5.3.4 Neliportainen nykytila/tahtotila-malli

Yhdistysten olisi hyvä määritellä ennen yhteistyön aloittamista yritysten kanssa minkä tasoista yhteistyötä he tavoittelevat, koska yhteistyön syvyys on yhdistyksen näkökulmasta myös resursointiky-symys. Lisäksi yhteistyön taso on tärkeä sopia yhteistyökumppanin kanssa, jotta vältytään väärinkä-sityksiltä ja odotukset ovat saman tasoisia. (Hakkarainen & Mäkinen 2011, 13.)

Tahtotilan määrittelyä varten Hakkarainen ja Mäkinen (2011, 13) ovat luoneet neliportainen nyky-tila/tahtotila-mallin yritysyhteistyön tasojen kuvaamiseen neljä portaisen mallin avulla. Mallin ensimmäisellä tasolla todetaan, että ei tarvetta yritys yhteistyölle, joka on mallin mukaan myös hyvä pe-rustella, että miksi tarvetta ei ole. Toisella tasolla haetaan taloudellista tukea, jossa yhdistys haluaa taloudellista tukea ja yritys helpon ja vaivattoman tavan lahjoittaa varoja. Kolmannella tasolla hae-taan näkyvyyttä ja verkostoja, jossa pyritään hyödyntämään toisella osapuolella jo olemassa olevia verkostoja ja näkyvyyttä. Yhteistyön tavoitellaan lisäävän molempien organisaatioiden näkyvyyttä ja tukevan strategisia tavoitteita. Neljännellä tasolla yhteistyö on vieläkin syvempää, jossa yhteistyö on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista molempien osapuolten tavoitteiden edistämiseksi sisältäen myös molemmin puolisen asiantuntijuuden hyödyntämisen omassa toiminnassa.



KUVA 3. Neliportainen nykytila/tahtotila-malli (Hakkarainen & Mäkinen 2011, 12)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimustyön tutkimus- ja analysointimenetelmiin sekä perustellaan tehtyjä tutkimuksellisia valintoja. Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tutkimuksen aineistonhankinta ja -analyysimenetelmiä, mitkä luokitellaan laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 172).

### 6.1 Tutkimusotteen valinta

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten sidosryhmien motivaatiotekijät huomioidaan operatiivisessa toiminnassa, jotta operatiivinen toiminta vahvistaa brändiä. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation toimintaa ja tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia operatiiviseen työhön, jotta se tukisi paremmin tavoitebrändiä ja vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiota olla mukana toiminnassa. Työn tarkoituksen perusteella olen valinnut tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään, kun halutaan ymmärtää ilmiötä syvällisemmin, tutkia ihmisten suhtautumista, asenteita tai ymmärtää kokonaisuutta (Kananen, 2015, 70–71). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei sovellu tämän tutkimustyön menetelmäksi, koska työn tavoitteena ei ole yleistäminen ja tietojen analysointi määrittelemällä tarkat mitausmenetelmät etukäteen ei olisi mahdollista johtuen työn luonteesta. Lisäksi potentiaalisten haastateltavien määrä on pieni ja opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimintaa, joten on tärkeämpää pystyä ymmärtämään haastateltavia syvällisemmin ja kuunnella heidän ajatuksiaan, joka ei olisi kvantitatiivisessa tutkimuksessa mahdollista. Kvalitatiivisissa menetelmissä haastateltavat saavat kertoa vapaasti kokemuksiaan ja mielipiteitään. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytetään haastatteluita, dokumentteja, havainnointia, osallistavia menetelmiä ja kyselyitä, koska tutkimuksen pyritään ymmärtämään syvällisesti. (Kananen 2015, 131). Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu, koska tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksen kohdetta ja tarvittaessa tarkentaa vastauksia tutkimuksen aikana. Sarajärvi ja Tuomi (2018, 63) korostavat, että haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Lisäksi he toteavat haastattelun etuna olevan mahdollisuuden toistaa kysymykset ja tarkentaa niitä tarvittaessa, jotta vältetään mahdollisilta väärinkäsityksiltä.

### 6.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitua haastattelu on lähes kuin syvähaastattelu. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaan, mutta haastattelun etuna on, että kysymyksiä ja vastauksia voidaan tarkentaa haastattelun aikana. Kysymyksiä ei ole pakko esittää haastateltaville samassa järjestyksessä, joka lisää haastattelun joustavuutta ja luontevaa vuorovaikutusta. Kysymykset perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli asioihin, jotka tutkittavasta ilmiöstä tiedetään ennakkoon ja kysymyksillä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 65.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 11, 34–35) mukaan haastattelu yleinen tutkimusmenetelmä, kun tutkitaan ihmisten mielipiteitä, uskomuksia ja käsityksiä sekä halutaan ymmärtää heidän toimintaansa tai arvottamisen perusteita.

Edellä mainittuihin näkökulmiin, tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin perustuen teemahaastattelu antaa parhaan mahdollisen perustan tiedon keräämiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Brändi ja maine ovat myös yleisesti käsitteitä, jotka saatetaan ymmärtää helposti hieman eri tavoilla, joten tästäkin syystä on perusteltua käyttää avoimempaa ja vuorovaikutteista teemahaastattelua, joka mahdollistaa kysymyksen tarkentamisen haastattelun aikana.

Teemahaastattelun teemat ja teemoihin liittyvät kysymykset on laadittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta, joidenka avulla tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään merkityksellisiä vastauksia. Teemahaastattelun runko oli suunniteltu siten, että haastattelussa edettiin johdonmukaisesti siten, että haastattelu aloitettiin mielikuvien tasolta porautuen loppua kohden yhä enemmän operatiiviselle tasolle, koska tutkimuksen tarkoitus oli tutkia myös brändin ja operatiivisen toiminnan yhteyttä, joten operatiivista toimintaa ei haluttu nostaa haastattelijan toimesta esille haastattelun alkuvaiheessa.

Haastattelun ensimmäisenä teemana käsiteltiin mielikuvia, koska mielikuvat liittyvät olennaisesti brändiin. Teeman avulla pystyttiin kartoittamaan vastaavatko mielikuvat organisaation itse asettamia tavoitteita, mistä mielikuvat ovat muodostuneet ja mitkä tekijät mielikuviiin vaikuttavat. Lisäksi pystyttiin tutkimaan nouseeko haastatteluissa esille yhteys operatiiviseen toimintaan ilman, että sitä kysytään suoraan. Toisena teemana käsiteltiin arvoja, koska motivaatiotekijöiden taustalla ja merkityksellisen brändin muodostumisessa on usein löydettävissä vahva linkitys henkilökohtaisiin arvoihin. Kolmantena teemana käsiteltiin motivaatiota ja kehittämistä, minkä avulla pyrittiin ymmärtämään taustalla olevia motivaatiotekijöitä osallistua toimintaan ja sitä, mitkä asiat haastateltavat kokevat merkityksellisinä myös operatiivisen toiminnan näkökulmasta. Viimeisenä teemana käsiteltiin tarvetta, jonka tavoitteena oli ymmärtää vieläkin syvemmin haastateltavan henkilökohtaista motivaatiota osallistumiselle ja mielikuvia tapahtuman luonteesta. Teemahaastattelun runko on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Haastatteluissa käytettiin samaa teemahaastattelurunkoa kaikille haastateltaville. Haastattelurungossa oli omat täydentävät lisäkysymykset vapaaehtoisille ja yhteistyökumppaneille, koska niiden arvioitiin lisäävän saatavan tiedon syvällisyyttä. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin haastattelun ajankohta, arvioitu kesto, paikka ja teemahaastattelun teemat, jotta haastateltavat osasivat valmistautua ennakkoon haastatteluun ja haastatteluista saatava tieto olisi syvällisempää ja monipuolisempaa. Haastateltaville suoritettiin henkilökohtaiset teemahaastattelut, jotka toteutettiin yhtä haastattelua lukuun ottamatta kasvokkain. Yksi haastattelu toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä siten, että haastateltavalla ja haastattelijalla oli kamerayhteys auki.

### 6.3 Haastateltavien valinta

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 59) mukaan monissa kvalitatiivisen tutkimuksen oppaissa korostetaan tutkimuksen joustavuutta tutkimustyön eri vaiheissa ja sama joustavuus pätee myös haastateltavien valintaan. Tutkija voi esimerkiksi kartoittaa sopivia haastateltavia keskustelemalla heidän kanssaan ennakkoon ja ottaa selvää mitä haastateltavat tietävät aiheesta ennakkoon. Samalla tutkija pystyy kokeilemaan alkuperäisiä ideoitaan ja suuntamaan tutkimusta tarvittaessa uudelleen. Sarajärven ja Tuomen (2018, 98) sekä Kanasen (2017, 126) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on

ilmiön kuvaaminen tai ymmärtäminen syvällisesti, joten haastateltavien soveltuvuus on tärkeämpää kuin heidän lukumääränsä.

Nikolopouloun (2022) mukaan haastateltavien laatu ja asiantuntemus korostuvat myös tarkoituksenmukaisessa otannassa. Tarkoituksenmukaisessa otannassa haastattelija valitsee haastateltavia, joilla on asiantuntemusta tai ominaisuuksia, joiden pohjalta voisi saada parasta mahdollista tietoa tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarkoituksenmukainen otanta on yleistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja se on erityisen käyttökelpoinen, jos tutkittavien määrä on rajallinen. Tarkoituksenmukainen otanta soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, koska tutkittavien määrä on rajallinen. Haastateltavien valinnan perusteena on ollut se, että haastateltavilla on aikaisempaa kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta tapahtumasta ja he osallistuvat tulevan kesän tapahtumaan, joko yhteistyökumppanina tai vapaaehtoisena. Lisäksi vapaaehtoistyöntekijöiden kohdalla on painotettu aikaisempaa kokemusta vapaaehtoistyöstä myös muissa organisaatioissa. Haastateltavien määrä on verrattain pieni johtuen siitä, että yhdistys on uusi ja laajaa vapaaehtoisjoukkoa ja yhteistyökumppaniverkosta ei ole ehtinyt muodostumaan.

#### 6.4 Analyysimenetelmät

Haastattelemalla hankittu aineisto analysoidaan, jotta aineistosta saadaan esille tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot. Analyysitekniikat ovat moninaisia ja yhtä oikeaa tekniikkaa ei ole. Lisäksi tekniikoita on mahdollista yhdistellä. (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, 136.)

Teemahaastatteluilla kerätty aineisto on yleensä runsas, koska syvälinen dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä kerryttää myös runsaasti haastattelusta saatavaa aineistoa. Aineistoa voidaan kerätä muun muassa haastatellen, havainnoiden, videoiden ja dokumentteja keräillen. Aineiston purkamisen on suositeltavaa tehdä mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, koska aineisto on silloin tuore ja haastattelijan hyvässä muistissa, etenkin jos haastattelija purkaa itse aineiston. (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, 135.)

Laadullisen aineiston analysointi alkaa jo haastatteluvaiheessa. Tutkija voi haastattelun aikana tehdä havaintoja ilmiöistä, toistuvuudesta ja erityistapausten perusteella ja merkitsemällä havainnot muistiin. Lisäksi tutkija voi teemoitella ja hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto säilytetään yleensä sanallisessa muodossa, usein jopa sanatarkasti toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, 125.)

Tämän työn päättelytavaksi on valittu induktiivinen päättely. Induktiivisessa päättelyssä tutkijan on keskityttävä saatuun aineistoon ja pyrittävä poissulkemaan ennakkokäsitykset ja valmiit teoriat. Induktiivinen päättely saattaa vaikuttaa myös intuitiiviselta ja sattumanvaraiselta, mutta tutkijan tehtävä on reflektoida ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja perustella tehdyt valinnat siten, että lukija saa tutkimuksesta luotettavan ja perustellun kuvan. Induktiivisen päättelyn haasteellisuus on siinä, että se perustuu pelkkiin havaintojen kuvaamiseen ja ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ei saisi olla. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.) Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa on käytetty induktiivista päättelyä ja aineiston analysoinnissa on keskitytty saatuun aineistoon ja pyritty poissulkemaan ennakkokäsitykset, koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia haastateltavien mielipiteitä, kokemuksia ja asenteita eikä niinkään testata teoreettisia johtoideoita. Lisäksi

opinnäytetyön tutkimusote on kehittävä, joka tarkoittaa, että tutkittavilta saadut tiedot ohjaavat kehitystoimenpiteitä. Haastatteluiden analysoinnissa on edetty yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin ja tutkia on pyrkinyt minimoimaan ennakkokäsitykset ja käsittelemään saadun aineiston neutraalisti.

Päättyneen valinnan jälkeen valitaan tutkimuksen tutkimusongelman kannalta soveltuvin aineiston analysointimenetelmä. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on tuottaa sanallinen kuvaus tutkitusta asiasta siten, että aineiston sisältämä informaatio ei katoa ja jonka pohjalta on mahdollista muodostaa luotettavia johtopäätöksiä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 90–91.)

Sarajärvi ja Tuomi (2018, 78) korostavat, että laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, mutta tässä vaiheessa on pidettävä tiukasti mielessä tutkimuksen alkuperäinen tutkimusongelma tai tutkimuskysymykset, jotta tutkimusraportti on johdonmukainen. Kiinnostavien asioiden määrä ja niiden hallintaa voidaan pitää yhtenä aloittelevien tutkijoiden haasteena, koska voisi olla houkuttelevaa raportoida tuloksista laajemmin kuin tutkimusongelma tai kysymykset edellyttäisivät.

Aineiston analysointi alkoi nauhoitettujen haastatteluaineistojen litteroinnilla. Litterointi on aineiston muuttamista puheesta tai kuvasta tekstiksi ja litteroinnin tarkkuustaso määräytyy tutkittavan aiheen, tutkimusongelman ja metodisen tason mukaan. Jos kiinnostus kohdistuu haastattelun asiasisältöihin ei kovin yksityiskohtainen litterointi ole tarpeen. Litterointiaineistosta on kuitenkin tärkeä pystyä erottamaan haastattelijan ja haastateltavan puheenvuorot. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2010, 356.) Tässä tutkimuksessa litteroinnin tasoksi on valittu haastattelijan ja haastateltavan puheenvuorojen kirjaaminen, koska se on riittävä tarkkuustaso tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Valintaa tukee myös se, että tutkimusaineisto on hankittu teemahaastatteluilla, jossa aineisto rakentuu automaattisesti teoreettiseen viitekehyykseen pohjautuvaan haastattelurunkoon.

Litteroinnin yhteydessä osa informaatiosta katoaa ja siksi on tärkeää säilyttää myös alkuperäiset nauhoitukset ja käsittelemätön litterointiaineisto, joihin voi tarvittaessa palata. On tärkeä ymmärtää, että litterointi on osa laadullista analyysia eikä vain tutkimustyön tekninen osuus. Litteroinnin jälkeen tapahtuva aineiston erottelu, luokittelu, teemoittelu tai tyypittely on myös osittain tutkijan tekemää tulkintaa, johon vaikuttavat tutkijan oletukset ja esiyymmärrys asiasta. (Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvoori 2010 364.) Tämän vuoksi tutkijan on kiinnitettävä erityisesti huomiota omaan tapansa käsitellä aineistoa ja säilytettävä tähän tutkimukseen valittu aineistolähtöinen ote ja pyrittävä minimoimaan omien oletustensa vaikutukset tulkinnoissa, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyisi hyvällä tasolla ja tutkimuksen tuloksena syntyisi oikeanlaisia johtopäätöksiä. (Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvoori 2010 359.) Haastattelut litteroitiin seuraavana päivänä haastatteluiden suorittamisen jälkeen, jonka jälkeen tietojen analysointia on jatkettu teemoittelemalla aineisto siinä aineistossa esiintyvien pääteemojen mukaisesti. Teemoittelussa aineistosta etsittiin tutkimuskysymysten kannalta merkittävät asioita. Puusniekan ja Saaranen-Kauppinen 2006 (2006, 95–96) mukaisesti teemoittelun avulla aineistosta muodostettiin kutakin teemaa kuvaavia kokonaisuuksia ja pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemoittelun avulla saatuja vastauksia oli luontevaa analysoida peilaten niitä tutkimuskysymyksiin ja lisäksi se helpotti erottamaan eri henkilöiden sekä vapaaehtoisten ja yhteisötyökumppaneiden käsityksien eroavaisuudet sekä yhteneväisyydet. Tutkimustulosten analysoinnin

yhteydessä palasin vielä alkuperäisiin litteroituihin aineistoihin, jolla pyrin varmistamaan analysoidun tiedon luotettavuutta ja nostin litteroidusta aineistosta suoria lainauksia tutkimustulosten yhteyteen. Teemahaastattelulle tyypillisesti keskustelu oli monipuolista ja polveilevaa. Tutkimustuloksissa esittelen tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisimmät tulokset. Haastattelussa kysyttiin myös haastateltavan perustietoja, mutta en esittele niitä, koska haluan kunnioittaa vastaajien anonyymiyttä. Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset esitetään luvussa 8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

## 7 AINEISTON ANALYSOINTI JA TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa analysoidaan saatua tutkimusaineistoa ja perehdytään tutkimustuloksiin. Haastatteluiden avulla pyrittiin ymmärtämään vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden tämänhetkisiä brändiin liittyviä mielikuvia, osallistumisen taustalla olevia motivaatiotekijöitä ja sitä, mistä heidän positiiviset kokemuksensa muodostuvat. Lisäksi kartoitettiin motivaatiota heikentäviä tekijöitä, koska työn teoriassa tuli ilmi, että myös negatiivisten asioiden kartoittaminen on hyvä keino kehittää toimintaa. Teemahaastatteluiden teemat valikoituivat perustuen työn teoriassa esille tulleeseen kohderyhmäymmärrykseen, koska kohderyhmien ymmärtäminen korostui brändäyksessä sekä motivaatiota käsittelevissä kappaleissa. Tutkimustulokset käydään läpi teemahaastattelurungon mukaisessa järjestyksessä, koska ajattelen sen olevan looginen tapa käsitellä myös tutkimustuloksia. Teemahaastattelun runko oli suunniteltu siten, että haastattelussa edettiin johdonmukaisesti siten, että haastattelu aloitettiin mielikuvien tasolta porautuen loppua kohden yhä enemmän operatiiviselle tasolle. Tutkimustulokset on ryhmitelty analysoimalla vapaaehtoisten vastaukset ja yhteistyökumppaneiden omina kokonaisuuksina. Haastateltavista vapaaehtoisia olivat A, B, C ja D. Yhteistyökumppaneita E, F ja G.

### 7.1 Mielikuvat

Ensiksi selvitettiin haastateltujen olemassa olevia mielikuvia KumpuRock-tapahtumasta, koska brändi koostuu mielikuvista ja on tärkeä tietää, minkälainen mielikuva haastateltavilla on tapahtumasta tällä hetkellä ja vastaavatko mielikuvat organisaation asettamia mielikuvatavoitteita.

#### **Vapaaehtoisten mielikuvat**

Pääasiassa mielikuva tapahtumasta oli positiivinen ja haastateltavat pitivät tapahtuman ideaa erinomaisena. Paikallisuus nousi esille kaikissa haastatteluissa. Paikallisuus koettiin positiivisena asiana, johonka liittyi halua osallistua kehittämään kotiseutua aktiivisemmaksi ja monipuolisemmaksi.

Lisäksi kaikki haastatellut mainitsivat Huvikummun, jonka pohjalta KumpuRock-tapahtumaa on lähdetty alun perin kehittämään. Huvikumpu oli vuosina 1980–2000 nuorten suosima keikka- ja tanssi- paikka Siilinjärvellä. Huvikumpu-mielikuva koettiin pääasiassa positiivisena asiana, mutta uuden tapahtuman sitomista liikaa vanhaan historiaan ei nähty pitkällä tähtäimellä hyvänä. Haastateltavat A ja D näkivät sen esimerkiksi jopa yleisöä rajaavana tekijänä ja pohtivat onko tapahtuma vain entisille nostalgialla kaipaaville Huvikummun kävijöille, jotka ovat nyt 40–50-vuotiaita.

Sanotaanko näin, että mulla tuli ihan semmoinen nostalginen meininki, että ehkä se on profiloitunut semmoisille entisille siilinjärveläisille, jotka ovat joskus vaikka käyneet tuolla Huvikummissa ja tuota tavallaan niin kun voivat tulla vanhoja verestämään. Semmoinen fiilis niinku, että se on tarkoitettu tämmöisille entisille nuorille (A).

Haastateltava B näki Huvikumpumielikuvan erittäin positiivisena ja korosti sen hyödyntämistä markkinoinnissa.

Huvikumpu mielikuvaa kannattaisi ehdottomasti hyödyntää kyllä aika rohkeasti. Ympäri Suomea on tuhansia yli kymmeniä tuhansia ihmisiä, jotka on aikanaan Huvikummissa käyneet niin pelkästään sen fiiliksen takia veikkaan, että siihen saattaisi olla porukkaa lähdössä ja houkutella omia kavereitaan lähtemään KumpuRockiin (B).

Haastateltavista A ja D mielikuvan mukaan tapahtuma on suunnattu 40–50-vuotiaille ja he ajattelivat nuorten kokevan tapahtuman vieraaksi. Haastateltavista B ja D nostivat esille mielikuvan tapahtuman pienimuotoisuudesta ja C ja D ottivat esille mielikuvan hyvistä artisteista. Lisäksi yksittäisiä haastateltavien sanomia mielikuvia olivat kiinnostava ja monipuolinen.

### **Yhteistyökumppaneiden mielikuvat**

Yhteistyökumppaneiden mielikuvat olivat myös positiivisia ja heidän vastauksissansa korostui tarve uudentylaiselle tapahtumalle, jota KumpuRock heidän mielestään edustaa. Mielikuvana paikallisuus nousi myös esille ja se nähtiin positiivisena asiana. Haastateltavista E ja F kokivat tapahtuman monipuolisena, helposti lähestyttävänä matalan kynnyksen tapahtumana.

Nimenomaisesti toi tuossa flyerissakin, että tervetuloa Kumpurocktiin kannustamaan oman kylän nuoria ja nauttimaan festaritunnelmasta ja luomaan Siilinjärvelle uutta tapahtumaperinnettä. Eli mun mielestä toi kiteyttää sen eroavaisuuden, että pyritään saamaan sinne niitä oman kylän nuoria ja tota esteetön tapahtuma, että sinne on niin sanotusti kaikilla mahdollisuus saapua ja se fiilis mikä mulle tästä syntyy niin että hyvin saavutettava ja kaikille avoin minkään näköistä niin kun demografiatekijää ei ole, vaan kaikki saa tulla nauttimaan kesäilasta ja hyvästä musiikista. (F).

Huvikumpu mielikuva nousi myös esille E:n ja G:n vastauksissa, mutta se ei painottunut niin voimakkaasti kuin vapaaehtoisten vastauksissa. Yhteistyökumppanit kokivat mielikuvan rakentuvan enemmän nykyhetkestä ja siitä, kuinka tapahtuma onnistuu ja kuinka yhteistyö sujuu. Tapahtuma järjestettiin edellisenä vuotena ensimmäisen kerran ja kävijämäärä ja pieneksi, joka oli vaikuttanut G:n mielikuviin. Hän koki, että tapahtumalla on potentiaalia, jota leimaa kuitenkin aloittelevan uuden tapahtuman maine ja tämä vuosi näyttäisi kehityksen suunnan.

Taulukossa 4 on esitetty yhteenveto vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden haastattelussa esille nousseista yksittäisistä mielikuvista.



TAULUKKO 4. Kaikkien haastateltujen mielikuvat KumpuRock-tapahtumasta

Kaikkien haastateltujen mielikuvat
Hyvät artistit
Kuljetushaaste
Kiinnostava
Nostalginen
Huvikumpu
Kohderyhmä 40–50
Nuoruusmuistoja yläkoulu/lukio ajoilta
Onko vain huvikummun kävijöille
Nuoret voi kokea vieraaksi
Erinomainen idea
Positiivinen
Ei mitään yksittäistä
Kulttuuritilan tukeminen
Paikallinen
Pienimuotoinen
Monipuolinen
Festari ei kulttuuritapahtuma
Helposti lähestyttävä matalan kynnyksen tapahtuma
Oman kylän yhteisöllinen tapahtuma
Aloitteleva, uusi tapahtuma
Turvallinen, esteetön

### Vapaaehtoisten mielikuvaan vaikuttavat tekijät

Olemassa olevan mielikuvan lisäksi kysyttiin mielikuvaan liittyen, että mistä mielikuva on muodostunut ja lisäksi heitä pyydettiin pohtimaan mitkä asiat lisäisivät positiivista mielikuvaa. Vapaaehtoiset haastateltavat kertoivat mielikuvan muodostuvan viime vuoden tapahtuman perusteella ja omien kokemusten perusteella. Mielikuvaan vaikuttavat myös mainokset ja viestintä. Sosiaalinen media nousi viestinnän välineenä esille. Lisäksi mielikuvan muodostumiseen vaikuttavat artistivalinnat sekä artistien ja juontajan puheet tapahtumassa. Haastateltava C koki tapahtumassa esiintyvien artistien vaikuttavan mielikuvaan tapahtumasta, joko tyyli-ilajillisesti tai yksittäisen artistin oman vahvan brändin välityksellä. Etenkin uuden tapahtuman kohdalla artistien vaikutusta ajateltiin suurempana, koska itse tapahtumalla ei ole vielä vahvaa omaa identiteettiä.

Vapaaehtoisista haastateltavista kaikki ottivat esille sen, että mielikuvaan vaikuttaa toiminnan sujuvuus, organisointi, johtaminen ja yhteishenki, jolla tarkoitettiin käytännön tekemistä ja johtamista. Haastateltava A kertoi, että hyvä organisoituminen tarkoittaa selkeää työnjakoa, työn sopivaa määrää, ennakkotilaisuuksia ja tiedotusta, jossa kerrotaan käytännön tasolla tulevasta tapahtumasta ja siitä mitä vapaaehtoisilta odotetaan, mitä he saavat ja mistä saa tarvittaessa lisätietoja. Haastateltava D otti myös esille mielikuvien muodostajana selkeän työnjaon ja tiedottaminen, vapaaehtoisen pitää tietää mitä häneltä odotetaan. Lisäksi hän korosti yhteishenkeä ja kaikkien huomioon ottamista ja arvostamista.

No, ihan silleen, että kun tullaan paikalle, niin tervehditään ja sanotaan, että jes kaikki on nyt paikalla. Siis, että kaikki huomataan, eikä vaan että jotkut puhuvat keskenään ja kun itse tulee siihen ei sanota mitään (D).

Mielikuvateemaan liittyen seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin mitkä tapahtumat ovat KumpuRockin kilpailijoita ja mitkä ovat KumpuRockin erottautumistekijöitä? Vapaaehtoiset haastateltavat pitivät tapahtuman kilpailijoina lähialueen muita tapahtumia ja ylipäättänsä kesää, koska ihmiset ovat silloin lomalla ja mahdollisesti matkoilla. Tapahtumista nimellä nousivat esille samalla kylällä järjestettävä Siilifolk, Kuopiossa järjestettävät Viinijuhlat ja Kuopiorock. Yhtenä kilpailevana haasteena koettiin kotisohva, huono sää ja viitseliäisyys lähteä kotoa. Erottautumistekijöinä ja samalla vahvuuksina koettiin, että tapahtuma on lähellä ja siellä ei ole jonoja niin kuin monessa isommassa tapahtumassa. Tapahtuman pitäisi olla kuitenkin omaleimainen, jotta siitä jää muistijälki.

No kyllähän se lähtee jo siitä lippuportilla, että jos siinä jo sakkaa ja samaten jos siellä on ahdasta lavan edessä tai jos haluat jotain juomista ostaa tai vessaan mennä tai syömistä ostaa tai ihan mikä tahansa niin, jos joka paikkaan on kauhea jono niin kyllä se kiristää hermoja (A).

Kaikki pitää toimia ja joku omaleimaisuus. No siitä kai se tulee siitä tunnelmasta ja paikasta ja kun hommat toimii, mutta pitäähän sitä myös varmaan pitää esillä sitä mitä se on, että se ei sekoitu siihen massaan, että mä kävin 100 festareilla ja mikä se oli. Siellä pitää olla hyvä henki (D).

Lisäksi Huvikumpunostalgia erotti tapahtuman toisista tapahtumista. Haastateltava C mietti, onko Huvikumpu nostalgia liian kaukaista vai onko historia nostalgista. Yhtenä vahvuutena nähtiin myös se, että tapahtumaa voi kehittää vapaasti vuosien saatossa ja ajan hengessä eikä sitä ole sidottu liiaksi mihinkään yksittäiseen musiikkityyliin. Haastateltavat A ja C pohtivat tämän kysymyksen kohdalla onko KumpuRock hyvä nimi vai olisiko SiiliRock parempi nimi, mutta sitten molemmat haastateltavista päätyivät siihen, että tapahtuma on uusi ja nimi vakiintuu pikkuhiljaa, olipa se sitten mikä tahansa.

### **Yhteistyökumppaneiden mielikuvaan vaikuttavat tekijät**

Yhteistyökumppaneiden vastauksia korostui mielikuvan muodostuksessa mainosten visuaalinen ilme ja sosiaalisen median viestintä ja eri tahoilta kuultu palaute tapahtumasta, eli toisin sanoen tapahtuman yleinen maine vaikuttaa yhteistyökumppaneiden mielikuviin. Kaikki haastateltavat ottivat esille odotusten ja todellisuuden yhdenmukaisuuden, joka nousi esille esimerkiksi siten, että viestinnällä luodun maineen pitäisi vastata todellista tapahtumaa, joka myös onnistuessaan vahvistaa positiivista mielikuvaa.

## 7.2 Arvot

Mielikuva teeman jälkeen siirryttiin kartoittamaan haastateltavien arvoja. Haastattelussa kysyttiin arvoista siten, että haastateltaville kerrottiin KumpuRockin arvot: Vastuullinen, reilu, ja nuorten hyvinvointi ja haastateltavia pyydettiin valitsemaan niistä merkityksellisin ja kertomaan miten kyseistä arvoa voisi konkretisoida. Kysymyksen asettelussa päädyttiin tähän ratkaisuun, koska siten pystyttiin

selvittämään mikä organisaation valitsemista arvoista tuntuu merkityksellisimmältä ja konkretisoimaan valitun arvon herättämiä mielikuvia paremmin ja näkymistä operatiivisessa toiminnassa.

### **Vapaaehtoisten arvot ja arvojen konkretisointi toiminnassa**

Haastateltava A koki kaikki arvot tärkeinä ja hänen oli vaikea erottaa mikä arvoista on merkityksellisin. Hän päätyi valitsemaan vastuullisuuden, koska koki sen olevan myös hyvin laaja-alainen ja osittain sisältävän myös muut esitetyt arvot. A:n mukaan vastuullisuuteen kuuluu ekologisuus, käytettävät materiaalit eli mistä tarvikkeet ja palvelut hankitaan sekä talous. Eniten hän painotti kuitenkin vastauksessaan toimintatapoja ja toimintakulttuuria. A:n mukaan vastuullisuus konkretisoituu KumpuRock-tapatumassa paikallisuuden ja erilaisten asiakasryhmien huomioinnissa, tapahtuman laadukkaassa toteuttamisessa ja vapaaehtoisten kohtelussa. Asiakkaille on tärkeää jäädä tapahtumasta hyvä mieli, jota voisi kartoittaa esimerkiksi keräämällä palautetta. Lisäksi hän toi esille ammattimaisen äänentoiston ja hyvän ilmapiirin tapahtumassa.

Haastateltava B valitsi myös arvoista vastuullisuuden ja hän analysoi valintaansa reilun ja vastuullisuuden välillä ja mielsi ne osittain samaan kategoriaan, mutta päätyi siihen, että vastuullisuus on merkityksellisempi arvo.

Palloittelen reilun ja vastuullisen välillä, vai vedänpö ne jotenkin jopa samaan kategoriaan. Vähän epäselvää kun rupesin miettimään, että mitä reilu ja tuommainen musiikkitapahtuma tarkoittaa, että mikä sen niinku konteksti siinä on, että mikä se yhtymänpinta on, niin ei heti tule mieleen, joten vastuullisuus joo, eli vastuullisuus (B).

B:n mukaan vastuullisuus on nykypäivänä kaiken lähtökohta, jonka pitää olla kaikessa toiminnassa mukana. Hän koki myös vastuullisuuden kiinnostavan tänä päivänä ihmisiä. Vastuullisuus konkretisoituu hänen mukaansa vapaaehtoisten suuntaan työn organisointina, talkoo-opastuksina, suunnittelemalla vapaaehtoisten roolit etukäteen sekä toiminnan selkeytenä, ohjauksena ja tarvittaessa apuna, mikäli vapaaehtoisella herää kysymyksiä.

Haastateltava C kertoi reiluuden olevan merkityksellisin, hän pohti, että paras vaihtoehto olisi sana, joka sisältäisi reiluuden, vastuullisuuden ja aitouden. Reiluus konkretisoituu hänen mukaansa KumpuRockissa siten, että se on kaikkea toimintaa läpileikkaava tapa toimia ja konkretisoituu päivittäisen tekemisen myötä. Vapaaehtoisia kohtaan reiluus konkretisoituu selkeän suunnittelun ja perehdyttämisen keinoin.

Reilu kiva tapahtuma, niin se on varmaan just perusjuttuja, että tietää mitä on tulossa tekemään, mihin aikaan, mikä sun tehtävä on, mikä ei ole sun tehtävä ja sitten siihen liittyy mun mielestä ihan sekin, että tietää jos jotain tapahtuu, niin miten puutun siihen ja millä tavalla toimitaan eli on selkeät toimintaohjeet (C).

Haastateltava D kertoi merkityksellisimmäksi arvoksi nuorten hyvinvoinnin tukemisen ja totesi heti, että arvojen pitää näkyä myös käytännössä. Nuorten hyvinvointia voisi konkretisoida esimerkiksi lahjoittamalla osan lipputuloista mielenterveystyöhön sekä varmistamalla, että järjestys ja turvallisuus pysyvät tapahtumassa hyvänä ja anniskelualueita ja alkoholin käyttöä valvotaan huolellisesti.

Mutta se on tosissaan, koska nuo arvothan ei voi olla vaan paperille kirjattuja, vaan pitää oikeasti konkretisoida sitten siinä tapahtumassa

ja ainakin pidemmällä ajanjaksolla näkyä sitten. Olisi hyvä kertoa, että nyt on tällainen lahjoituskohde ja markkinoida sitä siellä tapahtumassa (D).

### **Yhteistyökumppaneiden arvot ja arvojen konkretisointi toiminnassa**

Yhteistyökumppaneiden haastatteluissa haastateltava E koki paikallisuuden tärkeänä arvona, koska paikalliset tapahtumat elävöittävät Siilinjärveä lisäksi hän kertoi, että arvot ovat linjassa hänen organisaationsa arvojen kanssa. Haastateltava E pohti tämän kysymyksen äärellä myös, voisiko tapahtuma muutoinkin profiloitua enemmänkin nuorten hyvinvointia tukevaksi ja luoda siten lisäarvoa kävijöille ja yhteistyökumppaneille. Tapahtumassa voisi olla esimerkiksi mahdollisuus tehdä lahjoitus nuorten hyvinvointia tukevalle kohteelle. Haastateltava F koki kaikki arvot tärkeinä, mutta merkityksellisimpänä arvona hän piti reiluuutta ja nuorten hyvinvointia. F analysoi arvoja oman organisaationsa arvojen ja strategisten tavoitteiden kautta ja totesi niiden olevan tapahtuman kanssa samansuuntaisia. Arvot eivät olleet täysin yhtenevät, mutta niiden välillä ei ollut ristiriitoja. Hänellä oli mielikuva kesäillan tapahtumasta, johon myös nuoret voivat osallistua tuvallisesti ja valvotusti omalla paikkakunnallaan.

Meidän toiminnassamme korostuu äsken mainitsinkin, meidän toimialueen elinkeino, hyvinvointi ja tietenkin myös meidän strategisesta näkökulmasta pyritään suuntaamaan meidän toimintaa yhä enemmän ja enemmän nuoria kohden (F).

Haastateltava G koki reilouden merkityksellisimpänä arvona. Reiluuutta on hänen mukaansa selkeä ohjelma, asioista sopiminen, tiedottaminen ja mahdollisista muutoksista avoimesti kertominen. Lisäksi reilua on tuoda yhteistyökumppani selkeästi esille tapahtumassa ja etukäteisviestinnässä. Hän koki myös asiakkaiden tasapuolisen kohtelun reiluna tekijänä.

### **7.3 Motivaatiotekijät**

Yksi tutkimuksen keskeisimpiä tavoitteita oli tutkia vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä ja sitä, mikä lisää motivaatiota osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan. Motivaatiota kartoitettiin myös kysymällä heikentäviä tekijöitä, koska kysymyksen arvioitiin tuovan arvokasta tietoa ennen kaikkea henkilön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Motivaatiotekijäselvitystä selvitettiin useamman tarkentavan tutkimuskysymyksen avulla, koska sen arvioitiin edistävän syvällisen tiedon saamista. Lisäksi vapaaehtoisille ja yhteistyökumppaneille oli omat tarkentavat lisäkysymykset, joilla pystyttiin syventämään haastateltavien vapaaehtoisten henkilökohtaista kokemusta ja yhteistyökumppanin osalta organisaatiolähtöistä kokemusta.

#### **Vapaaehtoisten henkilökohtaiset motivaatiotekijät**

Vapaaehtoisten vastauksissa korostuivat samankaltaiset henkilökohtaiset motivaatiotekijät. Taustalla olevina motivaatiotekijöinä koettiin auttamisen halu, tapa osallistua yhteisiin asioihin, jonka koettiin juontuvan lapsuudenkodista sekä halu kehittää omaa elinympäristöä elävämmäksi, jonka taustalla oli kotiseururakkautta ja juurtumista alueeseen.

Vapaaehtoistyötä tai niinku talkootyötä oon tehnyt varmaan koko ikäni, se on ollut meillä ihan perheessä semmoinen tapa tehdä, että osallistutaan ja ollaan aktiivisia, autetaan toisia (A).

Ja sitten kun mekin rakennettiin esimerkiksi minun lapsuuden kotia, niin meillä oli talkoita ja siihen kuuluu aina että sitten juotiin kahvit tai jotakin ja se oli jotenkin semmoinen yhteisöllinen tapahtuma (A).

Kun on maatilalta kotoisin, niin siellä oli semmoisia talkoita tietysti, että mentiin naapurin pellolle tekemään töitä, niin ne oli varmaan semmoisia ihan perinteisiä talkoita (C).

Lisäksi haastateltavat kokivat merkityksellisyyden, osallisuuden ja yhteisöllisyyden motivaatiota lisäävinä tekijöinä, joista haastateltavat nostivat esille ryhmäytymisen, erilaisuuden huomioimisen ja yhteiset tilaisuudet ja opintomatkat. Vapaaehtoisuuden kautta tutustuu uusiin ihmisiin ja verkostoituu. Vapaaehtoistyön odotetaan olevan mukavaa, siinä on hyvä fiilis, saa kokemuksen arvostetuksi tulemisesta, koska käyttää omaa vapaa-aikaansa yhteisten asioiden tekemiseen. Osallistumisen edellytyksenä oli kuitenkin se, että vapaaehtoisuus sopii omaan elämäntilanteeseen ja aikataulut ovat sovittavissa työn ja muun vapaa-ajan kanssa. Vapaaehtoisilta kysyttiin, paljonko he olisivat valmiita käyttämään aikaa vapaaehtoistehtäviin, mutta siihen ei tullut selvää vastausta. Haastateltavista A ja B kertoi innostuksen vaikuttavan ajankäyttöön ja olevan välillä hyvinkin runsasta, jopa ympäröivä reitä päiviä.

Kyllähän siis itselle se on se yhteisöllisyys siinä tärkeitä, oppii tuntemaan uusia ihmisiä ja tutustuu ja tuntee tekevänsä merkityksellistä semmoista, vaikka merkityksellistä tapahtumaa siinä kaikkien iloksi (A).

Lisäksi kokemuksellisuus, jota musiikkitapahtumassa mukana olo mahdollistaa, koettiin motivoivana ja pieni jännitys ennen tapahtuman h-hetkeä inspiroivana tunteena. Haastateltavista A, B ja C kokivat motivoivana tekijänä pääsyn näkemään tapahtuman suunnittelun kulissien taakse ja tapaamaan artisteja.

Valtaosa oli omista caseista on niitä, että on lähtenyt mukaan sinne taustaorganisaatioon ja on päässyt tutustumaan siihen tarkemmin, mutta hyvin harvoin olen lähtenyt vain siihen, että käyn tekemässä jotakin, että pääsisin sinne tapahtumaan (B).

Uuden oppiminen ja oman osaamisen hyödyntäminen ja vastuun saaminen sekä halu organisoida asioita koettiin myös motivoivana tekijänä. Haastateltava B koki vastuun antamisen ja kantamisen motivoivana ja sitouttavana tekijänä. Vastuun pelisäännöistä tulee kuitenkin sopia etukäteen, jotta kaikki osapuolet tietävät roolituksen ja myös toiminnan rajat. Haastateltava C koki oman osaamisen lisääntyvän tapahtuman järjestämiseen liittyvissä asioissa ja artistien kanssa toimimisessa, mikä mahdollistaa jatkossa tapahtuman kehittämisen ja myös omien tapahtumien järjestämisen. Motivoivana pidettiin myös sitä, että omasta osaamisesta on hyötyä tapahtuman toteuttamisessa ja syntyy kokemus mukana olon tarpeellisuudesta.

Yleensä myöskin se vastuu ja valta kulkee niin kuin käsi kädessä, että se että jos vapaaehtoiset kokee että heillä on vastuu jostakin se sitouttaa, mutta jos heillä ei ole niinku mitään resursseja toimia tai valtaa päättää siihen liittyvistä käytännön asioista vaan kaikki pitää varmistaa joltain muulta niin se on myös aika toimimaton yhtälö (B).

Taulukossa 5 on esitetty yhteenveto haastatteluissa esille nousseista vapaaehtoisten motivaatiotekijöistä.

TAULUKKO 5. Vapaaehtoisten haastateltujen henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä

Vapaaehtoisten henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä
Elämäntilanne ja aikataulu mahdollistaa
Tapa osallistua lapsuudesta
Osallisuus
Auttaminen
Tarpeellisuus
Merkityksellisyys
Kokemukset
Oma aktiivisuus
Tutustuminen toisiin ihmisiin
Yhteisöllisyys
Oman elinympäristön elävöittäminen, yhteinen hyvä
Hyvä yhteishenki
Ruoka
Vastuunotto ja vastuunanto
Näkee tapahtuman suunnittelun kulissien taakse
Pääsee tapaamaan artisteja
Verkostoituminen
Omasta osaamisesta on hyötyä
Oman osaamisen lisääminen ja uuden oppiminen
Halu organisoida ja kehittää, vaikuttaa asioihin
Hyvä fiilis, hauskan pito
Kotiseuturakkaus
Musiikki
Ystävät
Paikallisuus, paikallisten tapahtumien ja kolmannen sektorin tukeminen

### Vapaaehtoisten toiminnalliset motivaatiotekijät

Haastatteluissa korostui läpi leikkaavana teemana toiminnan hyvä organisoiminen ja johtaminen, jolla tarkoitettiin vapaaehtoisten perehdyttämistä, tiedonkulkua, selkeää roolitusta ja yhteishengen rakentamista sekä tasa-arvoista kohtelua.

Tavallaan semmoinen onnistumisen tunne siinä talkooporukasta. Minulle on tärkeätä tietää, että mitä minä siellä teen. En haluaisi silleen niinku haahuilla, että mitä teen ja kuka täällä määrää, vaan se olisi selkeästi, että joku jakaa ne tehtävät eikä siellä ole tuo Pirkko tuolla ja täällä sitten sanomassa, että tee sitä ei kun tätä, vaan selkeä työnjako, että jokainen tietää mitä tekee (D).

Lisäksi koettiin, että vapaaehtoisten arvostaminen ja kiittäminen ovat merkittävässä roolissa vapaaehtoistyöhön motivoitumisessa.

Ja kyllä se on sitä talkoolaisten yleistä kohteluakin ja että se kiitoskin siellä sitten näkyy ja että sen muistaa joka välissä myös tapahtuman

tohinassa. Tämä on kuitenkin pystyssä sen takia, että täällä on talkoolaisia (C).

Lisäksi tapahtuman turvallisuus ja laadukkuus koettiin motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Johtamisen ja tapahtuman hyvän suunnittelun koettiin olevan ensiarvoisen isossa roolissa motivaation lisääjänä. Johtaminen ja organisointi korostui useassa yhteydessä ja haastateltavat odottavat johtamiselta ammattimaisuutta. Oman lisähaasteen johtamiseen tuo se, että vapaaehtoiset ovat mukana vapaaehtoisesti, joten tekemisen merkityksellisyys ja sitoutuminen tekemiseen pitää löytyä yhteisestä visioista, jonka eteen ollaan valmiita ponnistelemaan. Haastateltava B koki, että vapaaehtoisille on tärkeää jakaa vastuuta ja heiltä on myös lupa vaatia vastuullista asioiden hoitamista, mutta johtajan on myös osattava jakaa tehtävät vapaaehtoisten osaamisen mukaan. Haastateltava A koki, että johtajan tulee olla rauhallinen ja johtaminen ei saa olla käskyttävää. Johtamista kuvattiin myös sanalla ryhmän vetäjä tai kuvailemalla, että jonkun pitää ottaa vastuu.

Motivaatiota lisäävänä toiminnallisena asiana koettiin myös erilaiset palkkionomaiset asiat. Palkkioiksi koettiin yhteiset kiitostilaisuudet, liput tapahtumaan, tapahtuman paita ja lisäksi pidettiin tärkeänä, että tapahtuman aikana kerkeää seuraamaan tapahtuman tunnelmaa ja katsoa esityksiä. Vapaaehtoisille kuuluva ruoka ja juoma tapahtumassa ja oheistilaisuuksissa olivat erityisen tärkeitä kaikkien haastateltavien mukaan. Taulukossa 6 on esitetty yhteenveto haastatteluissa esille nousseista vapaaehtoisten motivaatiotekijöistä.

TAULUKKO 6. Vapaaehtoisten motivaatiotekijät

Vapaaehtoisten motivaatiota edistäviä tekijöitä
Talkoolaisten ennakkoinfot ja tiedottaminen
Palkkiot: Lippu, paita, ruoka, juoma, yhteiset juhlat
Hyvä johtaminen, organisointi
Selkeys, roolit, ohjeet, tiedottaminen
Turvallisuus
Laadukkuus
Arvostuksen näkyminen vapaaehtoisia kohtaan
Sopiva työmäärä ja tehtävien jako etukäteen
Yhteinen visio, tavoite
Oheistapahtumat, kiitostilaisuus ja tutustumiskäynnit

### Vapaaehtoisten motivaatiota heikentävät tekijät

Vapaaehtoisten motivaatiota heikentävät tekijät liittyivät pääasiassa toiminnan organisoimiseen ja huonoon kohteluun.

No justsiinsa se huono johtaminen, kyllähän se näkyy siinä että sitten jos niinku ilmapiiri on kireä tai tai sua niinku tullaan käskyttämään, koska sä oot siellä vapaaehtoisesti tullut sinne tekemään niin sitten jos jos tavallaan niinku sulle sanotaan ja kohdellaan huonosti siinä työn tekemisen aikana niin kyllä se on ihan ehdoton, että en menisi enää toista kertaa (A).

Tapahtuman vetovoiman ja yleisömäärän kehittymisen suhteen haastateltava C oli kärsivällisempi kuin haastateltava B, joka koki motivaation loppuvan, mikäli tapahtumaan ei tule runsaasti yleisöä. Lisäksi hän koki, että mikäli tapahtuma on mitään sanomaton, hänen motivaationsa hiipuu. Yhtenä motivaatiota heikentävä tekijänä koettiin liian kiireinen työtahti ja vapaaehtoistyön kuormittavuus sekä pelko liian sitovista tehtävistä, koska halutaan pitää huolta omasta jaksamisesta. Vapaaehtoisuus ei voi kuormittaa päivätyön lisäksi niin paljon, että uupuu. Lisäksi mahdollinen epäsiisteys ja turvattomuus tapahtumassa koettiin motivaatiota heikentävänä asiana. Taulukossa 7 on esitetty yhteenveto haastatteluissa esille nousseista vapaaehtoisten motivaatiota heikentävistä tekijöistä.

TAULUKKO 7. Vapaaehtoistyön motivaatiota heikentävät tekijät

Vapaaehtoisten motivaatiota heikentäviä tekijöitä
Huono johtaminen ja organisointi
Epäselvät ohjeet ja roolitus
Huono kohtelu ja töykeys
Liian kiire ja kuormittava
Liian vähän asiakkaita
Mitään sanomaton tapahtuma
Sotkeminen, örveltäminen ja tapaturmat tapahtumassa

### Yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijät

Yhteistyökumppanit kokivat tapahtumassa mukana olemisen motivaatiotekijöinä oman organisaation strategiset linjaukset, näkyvyyden paikallisessa katukuvassa ja ylipäättään paikallisten tapahtumien ja kolmannen sektorin tukeminen sekä nuoria tukeva toiminta koettiin tärkeänä. Lisäksi haastateltavat kokivat runsaiden kävijämäärien ja hyvän ilmapiirin vaikuttavan yhteistyön motivaatioon, sinänsä suoraa liikevaihdon lisäystä yhteistyöllä ei tavoiteltu. Yhteistyö koettiin enemmän oman organisaation markkinointikeinona. Haastateltavat E ja F koki uudenlaisten yhteisten markkinointikampanjojen olevan kiinnostavia, joita hänen mukaansa olisi kiinnostavaa kehittää. Yhteinen näkyvyys esimerkiksi sosiaalisessa mediassa voisi edistää molempien osapuolien tavoitteita näkyvyyden lisääntymisenä. Haastateltavat E ja F kokivat myös, että pelkkä logon näkyminen tapahtumassa ei ole nykypäivänä kiinnostavaa vaan yhteistyöltä toivottiin nimenomaan digi- ja sosiaalisen median näkyvyyttä ja kyvykkyyttä pidempiaikaiseen yhteistyöhön. Pidempiaikaisen yhteistyön hyötyinä nähtiin se, että yhteistyön muotoja voisi suunnitella rauhassa, eikä toteutus jäisi viime tippaan niin kuin tällä hetkellä usein käy.

Meidän organisaation markkinointistrategiassa painotetaan noin 80% digi- ja sosiaalisen median markkinointiin ja että yhteistyö toimisi siellä niin olisi hyvä jos tapahtumajärjestäjällä olisi, niinku tietyn verran esimerkiksi seuraajakuntaa ja sitä kautta saataisiin sitä näkyvyyttä ja tunnettuutta kasvatettua tota meidänkin suuntaan. Plus sitten se perusarvo ylipäänsä yhteistyössä mitä mainitsin alkuunsa, että kun siellä tapahtumassa on hyvä kuhina ja paljon iloisia ihmisiä niin sekin totta kai puoltaa sitä, että kiinnostus myös tulevaisuutta kohtaan sitten säilyy meillä (F).



Voisin kuvitella, että voisiko se olla se yhteistyökin vähän semmoista suunnitelmallisempaa kuin sitten tässä tahtoo aina tulla se, että tapahtuma lähestyy, niin sitten laitetaan ne logot ja ei keretä tavallaan tehdä mitään suunnitelmia, niin sitten tavallaan olisi helppo sitoutua ehkä semmoiseen pitempään sopimukseen, jos siinä on vaikka niinku joka vuodelle joku teema mitä lähdetään edistämään (E).

Lisäksi koettiin, että yhteistyötä voisi tehdä myös itse tapahtuman suunnittelussa ja yhteistyösopimuksen suuruuteen voisi vaikuttaa yhteisesti sovittavilla tavoitteilla ja valittavilla teemoilla. Haastateltava G ei kokenut tarpeelliseksi olla mukana laajemmin tapahtuman suunnittelussa, mutta koki tärkeänä, että se osa-alue minkä hän toteuttaa suunnitellaan yhdessä ja dokumentoidaan pääpiirteittäin.

Haastateltava G piti tärkeänä yhteistyön näkymistä ennakkoon ja tapahtumassa itsessään. Lisäksi hän koki tärkeänä, että kunkin yhteistyökumppanin kanssa räätälöidään yhteistyön muodot tapauskohtaisesti. Haastateltavat eivät ottaneet oma-aloitteisesti esille organisaation sisäisen motivaation kehittämistä viestimällä yhteistyökumppanuuksista tai yhteistyökumppanuuden vaikutusta työhyvinvointiin, mutta kysyttäessä asiasta kaikki haastateltavat kokivat sen kiinnostavana näkökulmana ja ymmärsivät nopeasti, miten näkökulmaa voisi hyödyntää omissa organisaatioissa.

Onpa hyvä näkökulma. Me ei varmaan tarpeeksi kerrota, missä me ollaan mukana. Kyllä, no tästä nyt saa heti ainakin idean, että kun mä teen joka kuukausi intraan semmoisen viestintä ja markkinointikatsauksen avoimesti kaikille, että mihin me on käytetty markkinointirahaa ja mikä on viestinnässä ajankohtaista, niin siinä aion kyllä ensi kuussa kertoa missä ollaan mukana yhteistyökumppanina (E.)

Taulukossa 8 on esitetty yhteenveto haastatteluissa esille nousseista yhteistyökumppaneiden motivaatio tekijöistä.

TAULUKKO 8. Yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijät

Yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijöitä
Yhteisöllisyys, yhteinen hyvä, oman alueen elävöittäminen
Paikallisten tapahtumien ja kolmannen sektorin tukeminen
Hyvä yhteishenki
Hyvä johtaminen, organisointi
Selkeys, roolit, ohjeet, tiedottaminen
Hyvä fiilis, hauskan pito
Paljon kävijöitä ja asiakastyytyväisyys
Oman organisaation markkinointi ja näkyvyys
Sosiaalisen median näkyvyys
Yhteisen markkinointikampanjan suunnittelu ja suunnitelmallisuus
Yhteisen markkinointikampanjan suunnittelu ja suunnitelmallisuus
Oman organisaation työhyvinvointi ja me-henki

### **Yhteistyökumppaneiden motivaatiota heikentävät tekijät**

Yhteistyökumppaneiden motivaatiota heikentävät tekijänä haastateltavat kokivat tapahtuman huonon tai epäselvän organisoinnin, epäselvät rahoitusjärjestelyt ja huonon asiakaskokemuksen. Yhteistyökumppani on mukana tapahtumissa omalla maineellaan ja siksi tapahtuman laadukasta toteuttamista pidetään tärkeänä ja siitä syystä tapahtuman järjestäjän pitää olla luotettava ja riittävän ammattitaitoinen. Lisäksi arvostiriidat koettiin motivaatiota heikentävänä asioina.

No varmaan just se, että jos järjestävää taho ei ole niinku tilanteen tasalla ja että ihmisille jää huono kokemus. Me otetaan ylipäätään yhteistyösopimuksissa otetaan aina semmoinen riski että siellä ollaan mukana omalla maineella (E.)

Taulukossa 9 on esitetty yhteenveto haastatteluissa esille nousseista yhteistyökumppaneiden motivaatiota heikentävistä tekijöistä.

TAULUKKO 9. Yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijät

Yhteistyökumppaneiden motivaatiota heikentäviä tekijöitä
Huono johtaminen ja organisointi
Huono kohtelu ja töykeys
Mainehaitta ja riskejä ei ennakoita
Huono asiakaskokemus
Epäselvä rahoitus
Arvostiriita
Mukana olo olisi tappiollista
Pelkkä logo tapahtumassa

#### 7.4 Tarve

Viimeisenä teemana käsiteltiin, onko KumpuRockille tarvetta Siilinjärvellä ja pyydettiin perustelemaan vastausta. Tarvetta käsiteltiin, koska sen arvioitiin kertovan, onko tapahtuma ylipäätensä tarpeellinen haastateltavan mielestä ja lisäksi voimme olettaa, että haastateltavan kertomat perustelut määrittelevät omalta osaltaan hänen henkilökohtaista motivaatiotaan tapatumaan osallistumiselle ja mielikuvia tapahtuman luonteesta.

#### **Vapaaehtoiset**

Vapaaehtoisista haastateltavista kaikki vastasivat, että tapahtumalle on selkeä tarve. Haastateltava A koki, että KumpuRock houkuttelee osallistumaan enemmän kuin paikallinen Siilifolk, vaikka haastateltava on ollut siinä aiemmin mukana. Hän koki KumpuRockin kehittyvänä uudenlaisena tapahtumana. Haastateltava B koki, että Siilinjärvellä ei tapahdu juurikaan mitään ja tarvitaan uusia tapahtumia. Hän nosti myös esille, että tapahtumat tulee huomattua vasta jälkikäteen tai samana päivänä, joten ennakkomarkkinointiin on tärkeä panostaa. Haastateltava C koki, että Siilinjärvellä ei ole vastaavan tyyppistä live-musiikki tapahtumaa mitä voisi odottaa ja hänen mukaansa moni on samaa mieltä. Haastateltava C koki myös tapahtuman tarpeellisena ja Huvikumpu yhteyden sopivasti esille tuomisen lisäävän tapahtuman kiinnostavuutta.

No mun mielestä se on loistava idea, koska täällä on ollut se Huvikumpu ja sitä kun vähän virkistää ja tuo sen tähän päivään, mutta se sidos on mun mielestä siinä on loistava (D.)

### **Yhteistyökumppanit**

Yhteistyökumppanit olivat myös yksimielisiä tapahtuman tarpeellisuudesta, koska Siilinjärvellä ei ole kesällä etenkin nuorille suunnattuja iltatapahtumia.

No mun mielestä niin kun semmoista varsinkaan kesällä ehkä vähän nuoremman väen iltatapahtumaa ei oikein ole. Mun mielestä tälle on niinku ihan selkeä tarve ja rako (E.)

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten sidosryhmien motivaatiotekijät huomioidaan operatiivisessa toiminnassa, jotta operatiivinen toiminta vahvistaa brändiä. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation toimintaa ja tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia operatiiviseen työhön, jotta se tukisi paremmin tavoitebrändiä ja vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiota olla mukana toiminnassa.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Kumputuki ry:lle, joka kansalaisjärjestö, jonka pääasiallinen tarkoitus on tuottaa KumpuRock-tapahtuma. Opinnäytetyön aihe muotoutui kohdeorganisaation tarpeesta rakentaa uudelle tapahtumalle brändi, joka edistää sen kilpailukykyä vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa.

Työn päätutkimuskysymyksenä oli, miten vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijät huomioidaan operatiivisessa toiminnassa, jotta operatiivinen toiminta tukee tavoitebrändin rakentamista ja yhdistyksen elinvoimaa?

Päätutkimuskysymyksestä oli johdettu alakysymykset, joiden avulla tutkimuskysymys pyrittiin ratkaisemaan:

- Minkälainen mielikuva vapaaehtoisilla ja yhteistyökumppaneilla on tällä hetkellä ja mistä mielikuvat ovat muodostuneet?
- Mikä motivoi vapaaehtoisia ja yhteistyökumppaneita osallistumaan?

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset yhdistyksen operatiivisen toiminnan tueksi, jotta se tukisi tavoitebrändin muodostumista sekä vastaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset esitellään jakamalla ne alakysymysten mukaisesti omiin kappalaisiin. Ensiksi käsitellään mielikuvia ja sitä mistä mielikuvat ovat muodostuneet ja muodostuvat peilaten tutkimustuloksia työn teoriaan esittäen samalla toimenpiteitä operatiivisen toiminnan kehittämiseen. Seuraavaksi käsitelen vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijöitä samalla tavalla peilaten tutkimustuloksia työn teoriaan ja esittäen toimenpiteitä operatiivisen toiminnan kehittämiseen. Lopuksi käsitelen työn pääkysymystä yhteenvedon omaisesti.

### 8.1 Mielikuvat ja brändi

Mäkisen ym. (2010, 36) ja Ruokolahden (2020, 50–60) mukaan brändi muodostuu ihmisten henkilökohtaisista mielikuvista, jotka ovat muodostuneet viestinnän, kokemusten tai toisilta kuultujen viestien kautta. Tutkimustulosten mukaan KumpuRock-brändiin liittyvät mielikuvat ovat muodostuneet omien kokemusten ja viestinnän luomien mielikuvien perusteella sekä toisilta kuulluista kommentista, joten tutkimustulokset noudattavat samaa linjaa ja vahvistavat myös kohtaamisten ja operatiivisen toiminnan merkitystä mielikuvien ja brändin taustalla. Kaikki haastateltavat mainitsivat mielikuvan muodostuvan viestinnän lisäksi myös vapaaehtoistyön ja yhteistyön sujuvuudesta, organisoinnista ja hyvästä ryhmähengestä ja arvostuksesta sekä muista toiminnallisista asioista.

Ruokolahti (2020, 55–61) nostaakin esille mielikuvien ja brändiin vaikuttavina tekijöinä suorat kohtaamiset, johon kuuluvat mm. asiointikokemukset, henkilöstön kokemukset, arvoketju ja

tapahtumat. Tutkimustulosten mukaan operatiivisen toiminnan tulee olla johdonmukaista, hyvin suunniteltua ja roolituksen tulee olla selkeä ja asioista pitää tiedottaa hyvin, jotta siitä muodostuva mielikuva on positiivinen. Nämä samat asiat nousevat esille myös työn teoriaosuudessa liittyen vapaaehtoistyön johtamiseen ja Ilvosen (2011, 11,14) mukaan selkeä johtaminen ja organisoituminen tulisi tiedostaa järjestöissä yhtenä onnistumisen edellytyksenä. Marjovuo (2014, 135) puolestaan toteaa, että järjestötoiminnan suunnitelmallisuus on edellytys vapaaehtoistyölle ja sen kehittäminen on tärkeää, mutta se ei voi olla yhdistyksen pääasiallinen tehtävä. On hyvä ymmärtää, että vapaaehtoiset ovat mukana toiminnassa yhdistyksen vision ja tavoitteiden vuoksi ei siksi, että toiminta on suunnitelmallista, vaikka sujuvaa ja riittävän suunnitelmallista toimintaa pidetäänkin tärkeinä.

Tutkimustulosten mukaan yhteistyökumppaneiden mielikuviin vaikuttivat mielikuvan muodostuksessa mainosten visuaalinen ilme ja sosiaalisen median viestintä ja eri tahoilta kuultu palaute tapahtumasta, eli toisin sanoen tapahtuman yleinen maine vaikuttaa yhteistyökumppaneiden mielikuviin. Lisäksi hekin nostivat esille odotusten ja todellisuuden yhdenmukaisuuden, joka nousi esille esimerkiksi siten, että viestinnällä luodun maineen pitäisi vastata todellista tapahtumaa. Odotusten ja käytännön yhdenmukaisuuden tärkeyden nostivat esille myös Hakkarainen ja Mäkinen (2011, 13) heidän mukaansa yhdistysten olisi hyvä määrittellä ennen yhteistyön aloittamista yhteistyökumppaneiden kanssa, minkä tasoista yhteistyötä he tavoittelevat, koska yhteistyön syvyys on yhdistyksen näkökulmasta myös resursointikysymys, joten myös yhdistyksen on pohdittava, minkä verran he pystyvät yhteistyötä tekemään olemassa olevilla resurseillaan. Hakkarainen ja Mäkinen (2011, 13) ovat kehittäneet yhteisen tahtotilan määrittelyä varten nelioportainen nykytila/tahtotila-mallin, jonka avulla yhteistyön syvyyttä voi määrittellä etukäteen, jotta molemmilla osapuolilla on yhteistyön syvyydestä samanlainen käsitys. Mallia voisi kokeilla ensi vuoden tapahtuman yhteydessä, kun yhteistyökumppaneita aloitetaan hankkimaan, koska se voisi tuoda yhteistyöhön molempien osapuolien näkökulmasta uusia ulottuvuuksia ja mahdollistaa myös pidempiaikaisesta yhteistyöstä sopimisen.

Tutkimustulosten ja aikaisempien tutkimusten valossa voidaan todeta, että operatiivisella toiminnalla on merkitystä siihen, minkälainen mielikuva ihmisillä on ja minkälainen brändi vapaaehtoisesti toteutettavalle tapahtumalle muodostuu. Tämän vuoksi on hyvä kiinnittää huomiota bränditavoitteisiin ja niiden jalkauttamiseen myös operatiiviselle tasolle sekä pohtia, kuinka tavoitebrändiä voi tukea käytännössä. Lisäksi toimintaa johtavilla henkilöillä tulisi olla kokonaisvaltainen ymmärrys brändiin vaikuttavista tekijöistä, jotta he pystyvät kehittämään myös omaa osaamistaan tavoiteltua brändiä tukeväksi.

Yleisesti ottaen tapahtuma koetaan tutkimustulosten perusteella uudenaikaisena tapahtumana Siilinjärven tapahtumakentässä ja nuorten mukana oloa pidetään positiivisena asiana, jota voisi korostaa enemmänkin myös hyväntekeväisyyden näkökulmasta. Tapahtuman kohderyhmäksi arvioitiin kuitenkin 40–50-vuotiaat, eli toistaiseksi tapahtuman ei koeta olevan suunnattu nuorille. Mikäli tapahtuma halutaan kohdentaa enemmän nuorten suuntaan, pitäisi tähän tulokseen kiinnittää huomiota ja miettiä miten tapahtuma kohdentuisi paremmin nuorille. Huvikumpu mielikuva koettiin nostalgisena ja hyvänä historiaelementtinä, mutta siihen nähtiin liittyvän myös riskejä. Tapahtuman olisi pystyttävä luomaan oma identiteetti ja brändi, joka sopii tähän päivään, koska nostalgia ei välttämättä tuo pitkäkestoista elinvoimaa. Huvikumpunostalgian nähtiin luovan mukavaa tunnesidettä nimenomaan

aikanaan Huvikummissa käyneiden keskuudessa, joka saattaa kuitenkin pahimmillaan rajata yleisöä. Kaikilla ei ole olemassa samaa tunnesidettä, joten tähän on syytä kiinnittää huomiota jatkossa. Yhteistyökumppaneille tärkeintä on nykyhetki ja se, kuinka yhteistyö heidän kanssaan sujuu sekä tapahtuman yleinen maine. Lisäksi heille oli tärkeää brändiin liitettävä visuaalinen ilme, joka ei nouse lainkaan esille vapaaehtoisten keskuudessa. Visuaaliseen ilmeeseen on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota, etenkin sen yhtenäisyyteen ja ajanmukaisuuteen, koska se tekee myös brändistä tunnistettavan

Gad ja Heinäkäki (2001, 21–22) ovat kuvanneet brändin eri ulottuvuuksia 4D-brändimallin avulla, joka on yksi tunnettu menetelmä brändien luomiseksi, ja sopii hyödynnettäväksi myös Kumpurockin brändityössä. Brändin ulottuvuudet ovat hänen mukaansa toiminnallinen, sosiaalinen, psykologinen ja eettinen. Mallia laadittaessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että ulottuvuudet kuvataan yksilön näkökulmasta, mikä omalta osaltaan korostaa sitä, kuinka henkilökohtainen brändikokemus on ja kuinka tärkeää kohderyhmien motivaatiotekijöiden ymmärtäminen on ennen brändimallin laatimista, jotta pystytään luomaan aidosti kohderyhmiä koskettava brändi.

Kehitysehdotuksena esitänkin 4D brändimallin laatimista, koska se on mielestäni riittävän yksinkertainen ja soveltuisi hyvin myös vapaaehtoisesti toimivalle yhdistykselle ja sen tekeminen ei veisi liikaa aikaa. Lisäksi tämän työn tutkimustuloksia voisi hyödyntää mallin pohjatietoina. Samalla voisi pohtia, mitä tutkimustuloksissa esille nousseita mielikuvia halutaan vahvistaa ja mitä kenties minimoida. Mallin avulla on sujuvaa pohtia brändin eri ulottuvuuksia merkityksellisyyden ja tarpeiden näkökulmasta ja jatkokehittää pohtimalla mitä eri ulottuvuudet tarkoittavat käytännössä ja kuinka ne huomioidaan operatiivisessa toiminnassa.

Brändiin liitettävien mielikuvien säännöllistä seuranta ja mittaamista pidetään tärkeänä, jotta tiedetään minkälaisia vaikutuksia valituilla viestinnällisillä ja operatiivisilla toimilla on ollut (Laitamäki ja Hämäläinen 2008, 15–16). Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella pystytään saamaan käsitys tämänhetkisistä mielikuvista. Mikäli operatiivisen toiminnan vaikutuksia mielikuviiin halutaan seurata tarkemmin, suosittelen uusimaan bränditutkimuksen vuosittain tapahtuman jälkeen tekemällä kyselyn vapaaehtoisille ja yhteistyökumppaneille, jotta operatiivisen toiminnan suunnittelu, kehittäminen ja johtaminen pystytään kohdentamaan tehokkaasti oikeisiin asioihin.

## 8.2 Motivaatiotekijät

Komulaisen (2023, 50) mukaan motivaatiotekijöiden selvittäminen on tärkeää, koska brändin rakentamisessa yksi olennainen lähtökohta on ymmärtää kohderyhmien motivaatiotekijöitä, jotta brändi tuo heille lisäarvoa, herättää kiinnostuksen ja koskettaa. Myös yhdistyksen toiminnan näkökulmasta Ilvosen (2011, 61) ja Kuuluvaisen (2015, 49) mukaan yksi olennainen lähtökohta on ymmärtää vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijöitä, koska se edistää jäsenhankintaa, yhteistyökumppaneiden hankkimista, vapaaehtoisten rekrytointia ja sitouttaa heidät mukaan toimintaan. Lisäksi vapaaehtoisilta on tärkeä kysyä heidän odotuksistaan, koska Karreisen (2017, 34–35) mukaan se sitouttaa ja innostaa vapaaehtoisia olemaan mukana toiminnassa.

Tutkimustulosten mukaan vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä ovat auttamisen halu, tapa osallistua yhteisiin asioihin, halu kehittää omaa elinympäristöä ja kotiseurakkaus. Lisäksi motivoivina

tekijöinä nousivat esille osallisuus, merkityksellisyys ja yhteisöllisyys sekä halu kehittää omaa osaamista. Tutkimustulokset mukailevat aiempia tutkimuksia ja kirjallisuuslähteissä esille nousseita motivaatiotekijöitä, joten voimme olettaa kyseisten tekijöiden olevat hyvin tyypillisiä motivaatiotekijöitä vapaaehtoisten keskuudessa. Tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään syvällisemmin motivaatiotekijöitä, jotta motivaatiotekijät voidaan ottaa huomioon paremmin operatiivisessa toiminnassa, joten tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään, mistä yllä mainitut motivaatiotekijät muodostuvat käytännössä ja sen seurauksena päädyttiinkin hyvin operatiivisten asioiden äärelle.

Tutkimustulosten mukaan operatiivisen toiminnan näkökulmasta tärkeitä asioita ovat toiminnan hyvä organisointi, vapaaehtoisten selkeä roolitus, kokemus tarpeellisuudesta, arvostava kohtaaminen, mielipiteiden huomioiminen, tiedottaminen ja tasavertainen kohtelu, sosiaaliset suhteet sekä mahdollisuus päästä näkemään musiikkitapahtuman kulisseihin. Esille nousseet tutkimustulokset ovat hyvin konkreettisia ja linjassa työn teorian kanssa. Motivaatiotekijöiden huomioiminen osana johtamista on Jarenkon ym. (2015, 158–159) mukaan tärkeää, koska ymmärtämällä taustalla olevia motivaatiotekijöitä, johtaja pystyy vahvistamaan työntekijöidensä motivaatiota ja innostusta. Johtajan tulee pyrkiä ymmärtämään, mitkä ovat ne motivaationaaliset tekijät, jotka kutakin työntekijää motivoivat. Motivaatiotekijöihin liittyvää ymmärrystä voisi kehittää laatimalla vapaaehtoisista ja yhteistyökumppaneista markkinoinnissa usein käytetyt ostajapersoonat, koska se auttaisi yhdistyksen johtoa ymmärtämään vapaaehtoisia ja yhteistyökumppaneita paremmin ja kehittämään operatiivista toimintaa sekä kohdentamaan rajalliset resurssit tehokkaammin.

Työn teoriaosuudessa nostettiin esille myös vahvan yhteisen vision tärkeys motivoivana tekijänä yhdistyksissä. (Kuuluvaisen (2015, 9–11) mukaan vapaaehtoisia ei voi motivoida ulkoisilla motivaatiotekijöillä kuten palkalla, joten palkkioiden pitää löytyä sisäisistä motivaation lähteistä ja yhteinen visio auttaa kehittämään toimintaa sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Kylander & Stone (2012, 40) nostavat osittain saman yhteisen tavoitteen ja eheyden esille brändäyksen näkökulmasta, minkä mukaan yhdistyksen brändi muodostuu neljästä periaatteesta, mitkä ovat brändin eheys, demokratia, etiikka ja liittoutuminen. Brändin eheys tarkoittaa sitä, että organisaation sisäinen identiteetti ja ulkoinen kuva ovat yhteneviä yhdistyksen arvojen ja tehtävän kanssa. Brändi, joka on rakenteellisesti eheä, pystyy viestimään hyvin niin sisäisesti kuin ulkoisesti siitä, mitä se tekee ja miksi sillä on merkitystä maailmassa. Tutkimustulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia siten, että vapaaehtoistyön tekemisessä sisäinen motivaatio ja omien arvojen mukainen toiminta edistää osallistumista, mutta viestinnällä luotujen mielikuvien pitää näkyä myös käytännössä, jotta brändi on eheä ja elinvoimainen. Johtopäätöksenä voidaan olettaa, että yhdistyksen on tärkeää pystyä kertomaan sisäisesti ja ulkoisesti oman toimintansa tarkoituksesta ja visiosta, koska se vahvistaa brändiä ja motivoi osallistumaan toimintaan, mutta viestinnälliset lupaukset on myös pystyttävä lunastamaan operatiivisella tasolla, jotta brändistä tulee eheä.

Marjovuon (2014, 134–135) mukaan sisäinen motivaatio muodostuu ihmisen omista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista, joita he voivat ilmaista esimerkiksi yhdistysten kautta. Sisäisinä motivaatiotekijöinä Marjovuo pitää henkilökohtaisia arvoja, huolenpitäväisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Jarenkon ym. (2015, 158–159) mukaan motivaation johtamiseen kuuluu ymmärrys psykologisista tarpeista, jotka ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen.

Tutkimustuloksissa nousivat esille samat psykologiset tarpeet, joita tutkimustulosten mukaan voi tukea operatiivisen toiminnan kautta antamalla vastuuta, perehdyttämällä hyvin ja kouluttamalla vapaaehtoisia. Yhteenkuuluvuutta voisi tukea edistämällä ryhmäytymistä yhteisten tilaisuuksien puitteissa ja viestinnän kautta. Hyväntekemisen tarvetta voisi tukea tuomalla selkeästi esille, miten toiminta edistää esimerkiksi nuorten hyvinvointia. Lisäksi osallistumisen vapaaehtoisuutta on syytä kunnioittaa, jotta mukana olo pysyy mielekkäänä eikä rasita liikaa.

Tutkimustulosten mukaan yhteistyökumppaneita motivoi oman organisaation strategisten tavoitteiden ja markkinoinnin edistäminen ja etenkin paikallisuus ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen. Yhteistyökumppanit arvostavat tutkimustulosten mukaan myös selkeästi organisoitua toimintaa, joka nousi esille myös vapaaehtoisten keskuudessa. Kuvaja (2020) mukaan yritykset ovat kiinnostuneita yhteistyöstä yhdistysten kanssa, koska yhteistyö tukee yritysten vastuullisuustavoitteita, parantaa houkuttelevuutta työnantajana ja yhteistyön on koettu lisäävän jopa henkilöstön työmotivaatiota. Vainio (2012) täydentää Kuvajan motivaatiotekijöitä ottamalla mukaan markkinoinnin ja brändin, joita yhteistyön uskotaan edistävän ja jotka oikeastaan painottuivatkin tutkimustuloksissa eniten. Vastuullisuus ei noussut puhtaasti terminä esille motivaatiotekijöissä eikä työnantajanäkökulma. Työnantaja näkökulmaa kysyttiin haastattelijan toimesta. Avustettuna yhteistyökumppanit pystyivät ymmärtämään yhteyden, mutta sitä ei voi pitää tämän tutkimustulosten mukaan motivaatiotekijänä. Voisi ajatella, että työnantajan vetovoima ja työhyvinvoinnilliset vaikutukset ovat merkittämässä roolissa isommissa monikansallisissa yhtiöissä, koska esimerkiksi UPM on panostanut myös tähän näkökulmaan omassa vastuullisuustyössään. (UPM.) Hellström ja Parkkonen (2022, 13.) nostavat esille yritysten yhteiskuntavastuun ja vastuullisuuden merkitystä, jonka he arvioivat voimistuvan lähivuosina eri organisaatioissa, koska ihmisten ja luonnon hyvinvointi on turvallisuuden, luonnon monimuotoisuuden ja toimivien yhteiskuntarakenteiden vuoksi todettu olevan tärkeää ja kolmannen sektorin toimijoilla on todettu olevan merkittävä vaikutus ihmisten hyvinvoinnille. Yhteiskuntavastuu tai vastuullisuus eivät kuitenkaan nousseet esille tutkimustuloksissa. Tämä voi johtua siitä, että vastuullisuusajattelu on joillakin aloilla vielä uutta ja eikä se ole vielä jalkautunut konkreettiselle tasolle haastateltuihin yrityksiin tai organisaatioihin eivätkä miellä esimerkiksi lasten- ja nuorten hyvinvoinnin tukemisen kuuluvan vastuullisuus käsitteen alle, mikä kuitenkin nousi esille tutkimustuloksissa samoin kuin paikallisuus ja kolmannen sektorin tukeminen. Yhteistyökumppaneiden kanssa voisi pohtia vastuullisuuden näkökulmaa, koska kuitenkin arvoja koskevan kysymyksen yhteydessä vastuullisuus nousi esille, joten ehkä sieltä voisi olla löydettävissä yhteisiä tavoitteita ja yhteistyömuotoja.

Yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijöitä kannattaa huomioida operatiivisessa toiminnassa esimerkiksi yhteistyöpakettien konseptoinnissa, jotta yhteistyökumppanit kokevat saavansa yhteistyöstä tarvitsemaansa hyötyä ja kokevat sen houkutteleviksi. Tutkimustuloksissa korostui kuitenkin yhteistyökumppaneiden halu edistää omaa markkinointia ja brändiä, joten olisi hyvä pohtia, miten sitä voisi edistää yhteistyöllä parhaalla mahdollisella tavalla, jotta se koetaan motivoivana. Tutkimustulosten mukaan sosiaalisen median näkyvyyttä jakanavia pidettiin tärkeämpinä kuin perinteistä logo-näkyvyyttä. Esimerkiksi nuorten hyvinvoinnin tukemista voisi tuoda paremmin esille, koska se kuuluu yhtenä keskeisenä asiana myös yhdistyksen toiminta-ajatukseen ja oli tutkimustulosten mukaan yhteinen tavoite yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyökumppaneiden kanssa olisi hyvä



pyrkä solmimaan pidempiaikaisia sopimuksia, koska se toisi yhdistykselle taloudellista vakautta ja mahdollistaisi toiminnan suunnittelun ja resursoinnin pidemmällä tähtäimellä. Lisäksi olisi hyvä selvittää yhteistyökumppaneiden kiinnostusta osallistua enemmän tapahtumien tai oheistapahtumien suunniteluun, joka voisi myös sitouttaa heitä mukaan toimintaan.

Ilvosen (2011, 16) mukaan toimivalle yhdistykselle on tunnusomaista vahva ja yhtenäinen tiedostettu kulttuuri, jossa yhdistyksen toiminta pohjautuu sen arvoihin ja yhdistykseen liitytään siksi, että yhdistyksen arvot ja toiminta-ajatus koetaan itselle tärkeiksi. Yhdistyksen arvot yhdistävät jäsenten ajattelua, ohjaavat yhdistyksen toimintaa ja asettavat sallitulle toiminnalle rajoja. Arvot ja toiminta-ajatus ovat yhdistyksen olemassaolon selkäranka, ja niiden tulisi näkyä vahvasti osana toimintaa ja johtamista. Kumputuki ry:llä on kirjattuna toiminta-ajatus ja arvot, johon sen toiminta pohjautuu, mutta toiminnan ollessa vasta alussa ja kulttuurin vasta muotoutuessa olisi hyvä arvioida vielä kriittisesti, ovatko toiminta-ajatus ja arvot sellaiset, joihin aktiiviset ja uudet toimijat ovat valmiita sitoutumaan ja myös markkinoimaan toiminta-ajatusta eteenpäin, jotta uusia toimijoita saadaan mukaan.

Tutkimustulokset vahvistavat Kuuluvaisen (2015, 25) ja Ilvonen (2011, 9.) teorioita, että nykyään vapaaehtoisesti toimivan yhdistyksen johdolta vaaditaan ammattimaisuutta, jotta se pystyy hoitamaan yhdistyksen johtamiseen, rahoitukseen ja hallintoon liittyvät tehtävät ja täyttämään laadulliset vaatimukset. Tutkimustulokset osoittavat myös sen, että vapaaehtoistyön ei haluttu olevan liian kuormittavaa ja vapaaehtoistyön määrä ja ajankohta oli tutkimustulosten mukaan pystyttävä sovittamaan muuhun elämään. Ajoittain oltiin valmiita panostamaan enemmän ajallisesti, mutta ei jatkuvasti. On selvää, että tehtävät eivät jakaudu aina tasaisesti yhdistyksissä, mutta siihen liittyy kuitenkin riski avainhenkilöiden liiallisesta kuormittumisesta ja motivaation heikkenemisestä, mihin olisi syytä kiinnittää enemmän yhdistyksissä huomiota. Operatiivisessa toiminnassa avainhenkilöiden kuormittumista voisi minimoida jakamalla tehtäviä, kehittämällä avainhenkilöille omia motivointikeinoja sekä dokumentoimalla keskeisimmät toimintaa ohjaavat periaatteet ja suunnitelmat hyvin. Dokumentoitavia asiakirjoja ovat esimerkiksi toiminta-ajatus, visio, taloussuunnitelma ja toimintasuunnitelma sekä pöytäkirjat ja tapahtumaa koskevat suunnitelmat. Lisäksi olisi hyvä laatia lähivuosille strategiset tavoitteet ja toiminnallisia ohjeita esimerkiksi tapahtuman järjestämiseen liittyvistä käytännön asioista, jotka helpottavat yhdistyksen johtamista ja vähentävät avainhenkilöiden itsenäistä työmäärää, jotta avainhenkilöt eivät kokisi vapaaehtoistyötä liian kuormittavana ja vaihtuvuus olisi hallittua. Tämä edistäisi yhdistyksen jatkuvuutta, kun yhteisen vision toteuttamisesta on laadittu yhdessä sovitut suuntaviivat, jolloin myös avainhenkilöihin liittyvä toiminnallinen riski pienenesi.

Yhdistyksen johtamiseen sisältyy ihmisten ja asioiden johtaminen kuten perinteiseen työorganisaatioonkin. Tätä jakoa voisi pohtia myös yhdistyksen johtamisen organisoinnin näkökulmasta siten, että voisiko asioiden ja ihmisten johtamisen vastuuttaa eri henkilöille, joiden henkilökohtainen osaminen tukisi tehtävän hoitamista eikä johtamisen kokonaisuudesta tulisi kenellekään liian työllistävä. Tämän lisäksi molempien johtamisen osa-alueiden laadukkuus pysyisi hyvänä ja niiden kehittämiseksi olisi paremmat mahdollisuudet. Operatiivisessa toiminnassa olisi mahdollista huomioida molemmat osa-alueet siten, että motivaatiotekijät tulisi huomioiduksi paremmin myös yhdistyksen arjessa, jolloin vapaaehtoiset ja yhteistyökumppanit kokisivat yhdistyksen toiminnan hyvin organisoituna ja laadukkaana.

### 8.3 Brändiä tukeva operatiivinen toiminta

Työn päätutkimuskysymyksenä oli, miten vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijät huomioidaan operatiivisessa toiminnassa, jotta operatiivinen toiminta tukee positiivisen brändin rakentumista ja yhdistyksen elinvoimaa?

Tutkimustulosten perusteella brändin ja operatiivisen toiminnan välillä on nähtävissä selkeä yhteys, jota myös työn teoria tukee. Brändi rakentuu mielikuvista ja mielikuviin vaikuttavat viestinnän ja muiden mielipiteiden ohella henkilökohtaiset kokemukset ja kohtaamiset organisaation kanssa. Kokemuksiin ja kohtaamisiin vaikutetaan puolestaan operatiivisella toiminnalla ja sen laadulla. Tämän perusteella voidaan todeta, että operatiivisen toiminnan laadulla ja kehittämällä pystytään vahvistamaan kokemuksen ja kohtaamisen kautta muodostuvaa brändiin liitettävää mielikuvaa.

Operatiivisen toiminnan ja brändin yhteyttä tutkittiin muun muassa siten, että ensiksi tutkittiin olemassa olevia mielikuvia ja sitä, mistä mielikuvat ovat muodostuneet ja tutkimustuloksien perusteella operatiivinen toiminta vaikuttaa nimenomaan kohtaamisten ja kokemusten kautta mielikuvien ja brändin muodostumiseen. Laitamäki ja Hämäläinen (2008, 15–16) korostavatkin kosketuspisteiden merkitystä brändikokemuksen muodostumisessa ja brändin johtamisessa. Operatiivisen toiminnan kehittäminen määrittelemällä kosketuspisteet eri kohderyhmien ja organisaation välillä on heidän mukaansa yksi keskeinen keino maineen ja brändin johtamisessa. Kosketuspistepolkua voisi hyödyntää muutenkin kohdeorganisaation toiminnan kehittämisessä, koska sen avulla on helppo konkretisoida prosessinomaisesti eri toimintoja ja kohderyhmien kohtaamisia organisaation kanssa. Monikäyttöisyyden vuoksi palvelupistepolku toimisi tapahtuman suunnittelun tukena, resurssoinnissa ja viestinnässä.

Päätutkimuskysymyksen keskiössä oli, miten motivaatiotekijät huomioidaan brändiä tukevassa operatiivisessa toiminnassa. Tätä varten oli tärkeä tutkia, mistä valittujen kohderyhmien motivaatiotekijät muodostuvat.

Tutkimustulokset tukevat tutkimuksen teoriaa, jonka mukaan vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä ovat auttamisen halu, tapa osallistua yhteisiin asioihin, halu kehittää omaa elinympäristöä ja kotiseuturakkaus. Lisäksi motivoivina tekijöinä nousivat esille osallisuus, merkityksellisyys ja yhteisöllisyys sekä halu kehittää omaa osaamista.

Perustuen tutkimuksen teoriaan ja tutkimustuloksiin, vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijät ja positiivisen brändimielikuvan tukeminen huomioidaan operatiivisessa toiminnassa toiminnan hyvällä organisoinnilla, joka tarkoittaa hyvää suunnittelua, riittävää resurssointia ja johdonmukaisuutta sekä selkeää roolitusta ja perehdytystä tehtäviin. Tulosten mukaan operatiivisessa toiminnassa on tärkeä luoda kokemus tarpeellisuudesta, kohtaamalla vapaaehtoiset arvostavasti ja tasavertaisesti kuuntelemalla heidän mielipiteitään. Lisäksi on tärkeä luoda mahdollisuuksia yhteisöllisyyden kehittämiseen, verkostoitumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia ja koulutusta. Lisäksi operatiivisessa toiminnassa olisi hyvä huomioida vapaaehtoisten erilaiset vahvuudet ja käytettävissä oleva aika, koska etenkin lyhytkestoisen vapaaehtoistyön suosion ennustetaan lisääntyvän.

Ilvosen (2011, 48) ja Kuuluvaisen (2011, 77–78) mukaan kansalaisyhdistyksissä tulisi kiinnittää huomiota kiittämisen kulttuuriin, koska se koetaan usein haasteelliseksi johtuen siitä, että asioita toteutetaan yhdessä ja tasavertaisesti. Onnistumiset lisäävät heidän mukaansa motivaatiota ja niistä olisi hyvä viestiä myös ulkoisesti. Lisäksi tehdyn työn vaikuttavuutta tulisi mitata ja kertoa työn saavutuksia vapaaehtoisille suunnatussa viestinnässä. Kansalaisjärjestöjen olisi tavoiteltavaa luoda myös positiivinen, kannustava tunnelma, mikä vahvistaa tarpeellisuuden tunnetta ja luo innostusta ja sitouttaa toimintaan. Tutkimustuloksissa nousi esille myös motivoivina tekijänä kiittäminen, positiivinen ja kannustava tunnelma sekä itsensä tarpeelliseksi kokeminen, joten operatiivisessa toiminnassa voisi olla hyvä kiinnittää huomiota näihin seikkoihin.

Yhteistyökumppaneiden motivaatitekijöinä korostuivat oman organisaation strategisten tavoitteiden ja markkinoinnin edistäminen ja etenkin paikallisuus ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen. Operatiivisen toiminnan kannalta se tarkoittaa, että yhteistyö kannattaa suunnitella yhteistyökumppaneiden kanssa organisaatiokohtaisesti pohtimalla avoimesti yhteiset tavoitteet siten, että molemmat osapuolet hyötyvät niistä ja, että tavoitteet ovat resurssien puitteissa mahdollista toteuttaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation toimintaa ja tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia operatiiviseen työhön, jotta se tukisi paremmin tavoitebrändiä ja vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiota olla mukana toiminnassa. Työssä esitetyt kehitysehdotukset kohdentuvat pääasiassa johdon harteille ja saattaa tarkoittaa heille ajankäytöllisesti aika isoa ponnistusta, mikä voi olla vapaaehtoisorganisaatiolle liian suuri haaste. Kohdeorganisaation johtamisesta vastaa vapaaehtoisesti toimiva hallitus, mikä on tyypillistä kansalaisjärjestöissä ja meidän kaikkien olisi hyvä ymmärtää minkälainen työpanos heidän vastuullaan yhdistyksen johtamisessa tänä päivänä on. Olen pyrkinyt tutkimaan aihetta mahdollisimman monipuolisesti opinnäytetyössäni, jotta kohdeorganisaatio pystyy kehittämään operatiivista toimintaansa tutkimuksen avulla ja mielestäni onnistuin siinä tavoitteiden mukaisesti. Olen koonnut johtopäätöksiin keskeisimmät kehitysehdotukset, mutta mikäli aihepiiriin haluaa tutustua syvällisemmin, on hyvä tutustua tarkemmin myös työn teoriaosuuteen ja tutkimustuloksiin.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Kumputuki ry:lle, jonka pääasiallinen tarkoitus on tuottaa KumpuRock-tapahtuma. Opinnäytetyön aihe muotoutui kohdeorganisaation tarpeesta rakentaa tapahtumalle brändi, joka edistää sen kilpailukykyä vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa sekä omasta kiinnostuksestani brändäystä ja kansalaisjärjestöjä kohtaan. Olen mukana toimeksiantajan toiminnassa hallituksen puheenjohtajan roolissa ja toteuttamassa Kumpurock-tapahtumaa. Olen muutenkin aktiivinen yhdistystoimija ja mukana useassa yhdistyksessä, josta minulle on herännyt kiinnostus paneutua tarkemmin yhdistysten elinvoimaisuuteen, brändäykseen ja vapaaehtoistyönjohtamiseen.

Kansalaisyhdistykset ovat yhdistyksiä, jotka toimivat vapaaehtoisvoimin, mikä tarkoittaa, että iso määrä vapaaehtoisia antaa ilmaiseksi yhdistysten käyttöön omaa osaamistaan ja aikaansa. Halusin myös nostaa tämän työn avulla esille sitä valtavaa työmäärää ja osaamista, minkä monet vapaaehtoiset antavat yhteisen hyvän edistämiseen, jolla on myös yhteiskunnallisesti iso merkitys ja jonka varaan yhteiskuntamme osittain myös nojaa. Ajatellen esimerkiksi kokonaisuudessaan liikunta- ja kulttuuriyhdistysten tekemää työtä hyvinvoinnin edistämässä. Hofrenin (2023,2) mukaan yhdistykset luovat yhteiskunnallista hyvinvointia edistämällä yhteisöllisyyttä, osallisuutta, turvallisuutta, demokratiaa ja vähentämällä yksinäisyyttä, jonka arvo on vuosittain lähes 3,2 miljardia euroa Suomen valtiolle. Tämän vuoksi vapaaehtoistyön tekemisen motivaatiotekijöihin ja yhdistysten elinvoimaan on mielestäni tärkeä kiinnittää huomiota, jotta pystymme myös tulevaisuudessa turvaamaan tämän yhteiskunnallisestikin merkittävän toimijakentän olemassaolon.

Yhdistysten määrätietoinen brändäys ei ole vielä kovin yleistä, mutta liike-elämän parissa työtä tekevien henkilöiden siirtyessä yhdistyksiin, uskon sen voimistuvan tulevaisuudessa. Kirjallisuus painottuu pääasiassa yritysten ja henkilöiden brändäykseen, mutta päädyin hyödyntämään samaa kirjallisuutta tutkimuksessani, koska mielestäni samoja brändäykseen liittyviä näkökulmia voi soveltaa myös yhdistyksissä.

Eri kirjallisuuslähteiden perusteella voidaan todeta, että tavoitemielikuva, maine ja brändi liittyvät kaikki tavalla tai toisella toisiinsa, ja tästä kokonaisuudesta käytetään usein yhteisesti brändi nimitystä. Kokonaisuuden ymmärtäminen brändiin vaikuttavista tekijöistä on brändin suunnitelmallisen johtamisen kannalta ensisijaisen tärkeää ja nimenomaan operatiivisella tasolla korostuvat toiminnan sujuvuus, taito kohdata ihmisiä arvostavasti ja hyvät vuorovaikutustaidot, koska todelliset kohtaamiset vaikuttavat voimakkaasti kunkin kokijan henkilökohtaiseen mielipiteeseen muokaten samalla kokijan mielikuvia ja brändikokemusta ja kuinka hän kertoo organisaatiosta kolmansille osapuolille.

Gadin ja Heinämäen (2001, 33) mukaan tuotteiden ja palveluiden elinkaari on lyhentynyt ja kuluttajien vaatimukset sisältöjä ja merkityksellisyyttä kohtaan ovat kasvaneet. Yritysten on todettu hyötyvän vahvasta brändistä, koska silloin tuotteella voi olla korkeampi kate ja parempi asiakasuskollisuus. Mielestäni samat kulutustottumusten muutokset heijastuvat myös yhdistysten tuottamiin tapahtumiin ja palveluihin, jolloin vahvan brändin voisi olettaa lisäävän jäseniä, kysyntää palveluille ja tapahtumille sekä auttavan yhteistyökumppaneiden hankinnassa.

Brändi on aiheena kiinnostava, koska brändi voidaan rakentaa tietoisesti, mutta loppujen lopuksi se on ihmisten henkilökohtaisten mielikuvien ja kokemusten summa. Toisaalta brändi muodostuu myös ilman systemaattista brändäystä, koska se perustuu pitkälle ihmisten kokemuksiin mielikuvien muodostumiseen. Brändi on kuitenkin paremmin hallittavissa, mikäli se luodaan suunnitelmallisesti. Brändin tunnettuutta edistään yleisesti markkinoinnilla ja hyvä asiakasymmärrys ja kohderyhmätuntemus ovat avainasemassa, mikäli halutaan luoda kohderyhmiä puhuttelevia brändejä. Oma brändiin liittyvä osaamiseni syventyi opinnäytetyöprosessin edetessä huomattavasti. Nyt ymmärrän mitä brändi tarkoittaa, mitkä tekijät siihen vaikuttavat, miten asioita brändätään ja kuinka tärkeää brändin jalkauttaminen on myös operatiiviselle tasolle. Uskon, että syventyneestä brändiosaamisesta on jatkossa hyötyä niin työelämässä kuin vapaaehtoistyössä.

### 9.1 Opinnäytetyöprosessi ja tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen alkuvaiheessa en osannut arvata, että motivaatiotekijöillä ja niiden huomioimisella operatiivisessa toiminnassa olisi niin suuri merkitys brändin rakentumisessa, mutta nyt pohdintaa kirjoittaessani yhteys on selvä. Brändi rakentuu mielikuvista, joihin pystytään vaikuttamaan markkinoinnilla ja mainonnalla, etenkin jos organisaatio on kaukainen ja meillä ei ole muuta yhteyttä kyseiseen organisaatioon, mutta mitä läheisemmin olemme tekemisissä esimerkiksi tapahtumaa tuottavan organisaation kanssa, niin operatiivisen toiminnan laatu ja aitojen kohtaamisten merkitys vaikuttaa mielikuvien muodostumiseen ja tapahtumaan liitettävään brändiin, jota myös tämän tutkimuksen tulokset ja teoria tukevat. Tämä yhteys on mielestäni tärkeä ymmärtää brändin rakentumisen kokonaisuudessa oikeastaan kaikissa organisaatioissa, koska aidoilla kohtaamisilla on iso merkitys brändimielikuvan muodostumisessa. Ihmisillä on tapana kertoa omista kokemuksistaan kolmansille osapuolille, joka puolestaan vaikuttaa kolmansien osapuolten mielikuvien muodostumiseen, jotka he liittävät keskustelun kohteena olevaan brändiin, jolloin yksittäinen operatiivisen toiminnan kautta saatu kokemus leviää ketjureaktion omaisesti laajemman joukon mielikuvaksi, muokaten brändiä. Tämä korostaa entisestään brändistrategian ja brändiymmärryksen jalkauttamisen tärkeyttä organisaation eritasoilla, jotta kaikki tietävät organisaatiossa, mitä heiltä odotetaan ja kuinka heidän toimintansa vaikuttaa kokonaisuuteen, kuten myös Kahri ym. (2010, 36) toteavat. Oma syvä osaamiseni motivaatiotekijöiden ja operatiivisen toiminnan merkityksestä brändityössä sekä strategisessa johtamisessa on vahvistunut, ja uskon siitä olevan hyötyä myös työelämässä.

Tämän opinnäytetyö on tehty kohdeorganisaatiolle kehittämään ensisijaisesti heidän toimintaansa ja Kumpurock-tapahtuman brändiä. Työn tuloksia voi kuitenkin hyödyntää myös vastaavissa vapaaehtoisesti toteutettavissa tapahtumissa ja muissa vapaaehtoisesti toteutettavissa tapahtumissa, koska tutkimuksessa tutkittiin vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden motivaatiotekijöitä, eikä musiikki korostunut erityisesti motivaatiotekijänä, vaan motivaatiotekijät muodostuivat muista asioista. Lisäksi työn teoriaosuudessa käsitellyt brändin muodostumisen periaatteet ja kohderyhmäymmärrys ovat hyödynnettävissä yleisesti, mikäli haluaa ymmärtää brändin muodostumisen taustoja.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli vapaaehtoiset ja yhteistyökumppanit ja olisi luonnollista toteuttaa jatkotutkimus, jossa kohderyhmänä olisivat tapahtuman asiakkaat, jotta brändin taustalla olevien motivaatiotekijöiden ymmärtämisestä muodostuisi kattava kokonaisuus. Lisäksi

vapaaehtoistyöntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden mielikuvia olisi kiinnostavaa tutkia uudelleen muutaman vuoden kuluttua, kun tapahtuma ja toimintakulttuuri ovat vakiintuneet.

On selvää, että brändityöhön täytyy suhtautua yhdistyksissä suurpiirteisemmin, koska brändin ammattimainen johtaminen vaatii sitoutumista ja osaavia tekijöitä, suunnitelmallista viestintää sekä kokonaisvaltaista ymmärrystä brändin muodostumisesta. Kohdeorganisaatio on kuitenkin päättänyt aloittaa tavoitteellisen brändityön, jota tämän opinnäytetyön on tarkoitus tukea.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä ja opettavainen prosessi, joka on kokonaisuutena vahvistanut taitojani asiantuntijana ja tutkijana. Mikäli alkaisin nyt laatimaan uutta opinnäytetyötä olisi se paljon sujuvampaa ja osaisin laatia myös tutkimussuunnitelman siten, että minulla olisi parempi ymmärrys tutkimuksen kokonaisuudesta, jolloin myös tutkimussuunnitelmasta tulisi konkreettisempi ja osaisin huomioida siinä paremmin tutkimuksen eri vaiheet. Lisäksi lähteiden referointi ja lähteiden merkitseminen olisi helpompaa, koska huomasi taidon kehittyvät jo tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Uskon opinnäytetyöprosessista ja sen tutkimuksen sisällöstä olevan paljon hyötyä jatkossa asiantuntijana työelämässä ja vapaaehtoistyössä. Brändäys ja motivaatiotekijöihin perustuva johtaminen ovat ajankohtaisia, ja kasvavan työvoimapulan vuoksi aiempaa tärkeämpiä aiheita, myös työelämän organisaatioissa, joissa panostetaan henkilöstön hyvinvointiin ja organisaation vetovoimaan.

Opinnäytetyön merkittävin anti on ollut se, että brändiä tukevassa operatiivisessa toiminnassa on tärkeintä ensin ymmärtää mistä brändi muodostuu. Siihen sisältyvät vapaaehtoistyön herkkyyden ymmärtäminen, johdonmukainen ja osallistava toimintatapa sekä aidosti operatiivisen toiminnan toteuttaminen siten, että motivaatiotekijät tulevat huomioiduksi. Lisäksi avainhenkilöiden on erityisen tärkeää ymmärtää, että kaikki kohtaamiset vaikuttavat tapahtuman brändin muodostumiseen ja onnistuakseen se edellyttää kaikessa toiminnassa vapaaehtoisten ja yhteistyökumppaneiden suuntaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja hyvää asiakaspalveluasennetta.

## 9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arviointi kuuluu hyvän tutkimuskäytännön mukaan kaikkiin tutkimuksiin. (Aaltio ja Puusa 2020, 178–180.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa puhutaan usein myös validiteetista. Tutkimus- ja kehittämistyön validiteetti tarkoittaa sitä, että vastaavatko tulokset siihen, mitä on ollut tarkoitus selvittää ja ovatko tulokset totuuden mukaisia. Validiteetin arvioinnissa on kyse siitä, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät sopivat sen ilmiön tutkimiseen, joka on tutkimuksen kohteena. (Hyväri ja Vuokila-Oikonen, 2016.)

Tutkimus on eräänlainen aineistojen keräämisen prosessi, jossa dokumentoinnin tavat ja analyysimenetelmät ovat olennaisia. Työn Luotettavuuden ja kehittämistyön tulosten kannalta on tärkeää selvittää jo suunnitteluvaiheessa, mikä on kehittämistyön tavoite, mikä on tehtäväasettelun kannalta olennaista tietoa, miten sitä kerätään, ketä haastatellaan ja kuinka kerättyjä aineistoja käsitellään ja analysoidaan. (Hyväri ja Vuokila-Oikonen, 2016.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus koskee tutkimusaineiston keräämistä ja aineiston tulee perustua edustettavuuden periaatteille. Jos aineisto

kerätään haastattelemalla tai esimerkiksi avovastauslomakkeilla, raporttiin kirjataan teemat tai kysymykset, joita käytettiin. Haastattelutilanteessa syntyvää vuorovaikutussuhdetta ja siihen vaikuttaneita tekijöitä on syytä arvioida myös, samoin kuin vastaamiseen mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä. Samoin arvioidaan haastatteluun ja/tai havainnointiin käytettyä aikaa ja sen riittävyttä. Lisäksi luotettavuuden kannalta pidetään hyvänä, että raportissa esitetään suoria lainauksia, jotta lukija voi seurata analyysia ja arvioida, mihin se on perustunut. (Hyväri ja Vuokila-Oikonen, 2016.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön aiheen valinnan jälkeen suunniteltiin, mikä teoreettinen viitekehys tukee parhaiten valittua aihetta, jonka jälkeen työn teoriaosuudessa käsiteltävä lähdemateriaali on pyritty valitsemaan monipuolisesti tukemaan valittua aihetta ja käytettyjen lähteiden luotettavuutta, sopivuutta ja asiasisältöä on arvioitu kriittisesti.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, joka toteutettiin teemahaastattelulla, koska sen koettiin sopivan parhaiten tutkimuskysymysten tutkimiseen ja haastateltavien syvälliseen ymmärtämiseen, jotta saatujen tietojen pohjalta pystyttiin muodostamaan operatiivisen tason kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle.

Tutkimusta varten haastateltiin henkilöitä, joilla oli aikaisempaa kokemusta kohdeorganisaation toiminnasta. Näin varmistettiin, että haastateltavilla oli todellista kokemusta kohdeorganisaatiosta, jolloin haastateltavilta saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavina ja niiden voidaan olettaa perustuvan todellisiin kokemuksiin. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon seuraavana päivänä haastatteluista, jonka jälkeen tietojen analysointia jatkettiin teemoittelemalla haastateltavilta kerätty aineisto. Tutkimustuloksissa on esitetty haastateltavien suoria lainauksia, jotta lukija voi seurata analyysia ja arvioida mihin ne perustuvat. Litteroidut aineistot on tallennettu, joten niissä oleviin tietoihin pystyy palaamaan tarvittaessa. Litteroinnin taso olisi voinut olla mielestäni laadukkaampi, koska mikäli aineistoihin palataan myöhemmin tai toisen tutkijan toimesta, ei litteroinnin laatu ole välttämättä riittävän hyvä. Tässä tapauksessa arvioin litteroinnin laadun kuitenkin riittäväksi, koska aineistot on analysoitu haastattelijan toimesta ja pian haastatteluiden jälkeen, jolloin asiat olivat myös hyvin haastattelijan muistissa. Haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa ja haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan neutraali ja rauhallinen. Arvioni mukaan haastateltavat kertoivat näkemyksiään avoimesti ja arvioivat asioita myös kriittisesti.

Analyysin luotettavuuden arvioinnista keskeistä on tutkijan kyky abstraktiin ajatteluun. Tuloksia arvioidaan suhteessa aikaisempaan tutkimukseen eli siihen, miten monipuolisesti ilmiötä on tarkasteltu. Raportoinnin luotettavuus edellyttää myös taitoa ilmaista asioita selkeästi. (Hyväri & Vuokila-Oikonen, 2016.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 35) mukaan haastattelijaa saattaa vaikuttaa omalla viestinnällään tilanteen etenemiseen ja haastattelun luotettavuus saattaa heikentyä, mikäli haastateltavalla on taipumus antaa yleisesti toivottuja vastauksia tai miellyttää haastattelijaa.

Olen pyrkinyt raportoimaan tutkimustulokset selkeästi ja olemaan objektiivinen, jotta tutkimustuloksia voitaisiin pitää luotettavina. Haluan tuoda myös esille osana luotettavuuden arviointia sen, että minulla on kohtuullisen paljon henkilökohtaista kokemusta vapaaehtoisena toimimisesta ja kohdeorganisaatiosta eri rooleissa vuosien saatossa, mikä on saattanut vaikuttaa omalta osaltaan tulosten

arviointiin. Oman henkilökohtaisen kokemuksen tuomaa vaikutusta olen pyrkinyt kuitenkin minimoimaan käyttämällä opinnäytetyössä laajasti eri lähdeaineistoja, haastattelutilanteissa ei ole esitetty johdattelevia kysymyksiä ja haastatteluun saadut aineistot on litteroitu ja analysoitu totuuden mukaisesti. Lisäksi riskiä on pyritty minimoimaan huolellisella valmistautumisella ja valitsemalla haastattelutavat siten, että heillä on riittävästi kokemusta ja asiantuntemusta sekä kyvykkyyttä kertoa rehellisesti oma näkemyksensä asioista. Haastattelijana pyrin olemaan mahdollisimman neutraali ja luomaan avoimen sekä sallivan ilmapiirin haastattelutilanteeseen.

Opinnäytetyön tutkimustulokset vahvistavat aiempien tutkimusten tuloksia ja teoreettisessa viitekehksessä esille nostettuja teemoja, joten pidän tehdyn tutkimuksen luotettavuutta hyvänä ja tehtyjä johtopäätöksiä todenmukaisina, joidenka puitteissa toimeksiantaja voi perustellusti kehittää omaa toimintaansa.

### 9.3 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkimusetiikan ja hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen kuuluu tutkimusten, selvitysten ja kartoitusten tekemiseen, joka on osa ammatillista ja tieteellistä sivistystä, jonka ymmärtäminen on tärkeää, koska tutkimuksiin nojaava päätöksenteko on yleistynyt entisestään ja tutkimuksen tekeminen on yhä enemmän toimeksiannettua. Tämä tarkoittaa, että tietoa ei tuoteta enää ensisijaisesti älyllisestä mielenkiinnosta, vaan tutkimuksella tavoitellaan lähtökohtaisesti käytännöllisyyttä ja tieto on paikallista, alueellista ja yksinoikeudella omistettua, jota työelämässä tehty tutkimus nimenomaan edustaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen taustalla ei ole pelkästään tutkijan omat arvostukset, vaan mukana on vahvasti rahoittajan ja toimeksiantajan mielenkiinnon kohteet ja toiveet. Tämä asettaa tutkimuksen eettisyydelle uudenlaisia näkökulmia, joita tutkimusten tekijöiden ja lukijoiden on syytä pohtia esimerkiksi siitä näkökulmasta, minkä ammatillisen ryhmän tai tieteenalan päämääriä tutkimuksella toteutetaan, onko tavoitteena käytännöllinen hyöty vai yhteiskunnallinen mielenkiinto ja mihin tarkoitukseen työelämän toimijat tulevat käyttämään tuloksia? (Vilkkä 2021 46–47.) Tämä tutkimus on toteutettu toimeksiantajan toimesta. Tutkimuksen tarkoitus on ollut kehittää toimeksiantajan toimintaa ja tukea johdon päätöksentekoa toiminnan kehittämisessä.

Tutkimustyön eettisyys on läsnä koko tutkimuksen ajan tutkimuksen suunnittelusta, tulosten arviointiin ja johtopäätöksiin. Ennen tutkimuksen aloittamista osapuolten asemat, oikeudet ja vastuut sekä velvollisuudet kirjataan selkeästi. Tutkimuksen teoriakappaleissa eettisyys otetaan huomioon valittaessa käytettävää teorian tietoa ja merkitsemällä lähdeviittaukset huolellisesti, joka on yksi eettisyyden lähtökohta toisia tutkijoita, asiantuntijoita ja lukijoita kohtaan. Toisten osapuolten tekstiä ei saa tarkoituksellisesti esittää tutkijan omana tekstinä. Lukijan tulee pystyä erottamaan helposti lähteisiin perustuva teksti tutkijan omasta tekstistä. Laadullisen tutkimusaineiston keräämiseen liittyvät usein myös erilaiset haastattelut, jolloin tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta tulee huomioida haastattelutavien vapaaehtoinen osallistuminen, haastattelutilanteen yksityisyys ja haastatteluiden luottamuksellisuus sekä haastateltavien anonyymiudesta huolehtiminen esimerkiksi tulosten raportoinnissa. Lisäksi haastateltavilta täytyy pyytää etukäteen suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja kertoa etukäteen mihin tutkimukseen he ovat osallistumassa ja mihin tutkimustietoa käytetään. (Vilkkä 2021 42–45.)



Tässä opinnäytetyössä osapuolten vastuut, oikeudet ja velvollisuuden on määritelty ohjaussopimuksessa ja teoriaosuudessa käytettävät aineistot on valittu huolellisesti. Työn teoriaosuudessa on käytetty tutkimuksen kannalta tarpeellisia, laadukkaita ja ammattimaisia lähteitä. Olen pyrkinyt kirjoittamaan tekstin siten, että siitä pystyy tunnistamaan lähteisiin perustuvan tekstin ja oman tekstini selkeästi ja lisäksi olen merkinnyt lähdeviittaukset huolellisesti. Tämän työn tutkimusmenetelmä oli laadullinen tutkimusmenetelmä ja tietojen tutkimushaastatteluissa käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavat informoitiin etukäteen, jotta he tiesivät mihin tutkimukseen ovat osallistumassa ja miten tietoja käytetään. Suostumus pyydettiin suullisesti ja nyt jälkikäteen ajateltuna olisin voinut tehdä sen kirjallisesti, jotta se olisi ollut todennettavissa myös jälkikäteen. Ajattelin kuitenkin työn luonteen huomioiden, että suullinen suostumus riittää, koska kaikki haastateltavat olivat täysi-ikäisiä ja heidän kanssaan keskusteltiin tutkimuksesta etukäteen.

Kaiken kaikkiaan olen pyrkinyt noudattamaan parhaani mukaan tutkimusetiikkaa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Valitsemalla lähteet huolellisesti, merkitsemällä lähdeviitteet huolellisesti, kunnioittamalla haastateltavien anonymiyyttä ja sananvapautta sekä toimeksiantosopimusta toimeksiantajan kanssa, raportoinut tutkimustulokset totuudenmukaisesti ja tehnyt johtopäätökset huolellisesti perustuen saatuihin tutkimustuloksiin ja työn teoreettiseen viitekehykseen.

## 10 LÄHTEET

- Aaker, David 2014. Aaker on branding. Englanti: Morgan James Publishing llc
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* Vol 11, No. 4, s. 227–268. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Verkkojulkaisu. [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327965pli1104\\_01](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327965pli1104_01). Viitattu 30.7.2024
- Gad, Thomas & Heinämäki, Margit 2001. 4D-brandimalli: Menetelmä Tulevaisuuden Brändin Luomiseen. Helsinki: Kauppakaari
- Halonen, Maria, Karreinen, Lari & Tennilä, Meri 2010. 10 Askelta Parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä sivistysliitto
- Hakkarainen, Henna & Mäkinen, Mika 2011. Tehoa yritysyhteistyöhön. Käsikirja Kepan jäsenjärjestöjen yritysyhteistyön kehittämiseksi. Raporttisarja no. 115, Keva ry.
- Hellström, Eeva & Parkkonen Pinja 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus, Sitran selvityksiä 214. Verkkojulkaisu. <https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/>. Viitattu 30.7.2023
- Hofren, Jukka 2023. Vapaaehtoistyön arvo Suomessa -selvitys. Verkkojulkaisu. <https://kansalaisareena.fi/uusi-laskelma-hyvinvointia-lisaavan-vapaaehtoistyon-arvo-on-suomessa-lahes-32-miljardia-euroa-vuosittain/> Viitattu 15.7.2023
- Holm, Sophie 2020. Vapaaehtoiseksi – mutta miksi?. Verkkojulkaisu. <https://kansalaisareena.fi/vapaaehtoiseksi-mutta-miksi/>. Viitattu 15.7.2023
- Hyväri, Susanna & Vuokila-Oikkonen, Päivi 2016. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Verkkojulkaisu. <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>. Viitattu 6.8.2023
- Häkkinen, Pinja 2022. Korvaamaton palvelu asiakkaille – Tunnettuustutkimus ja brändiopas Turun ensi- ja turvakoti ry:lle. Opinnäytetyö. Liiketalous. Turun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022121530044>. Viitattu 20.4.2023
- Häkkinen Pinja, Välivirta Havia, Maria 2023. Brändin verran lähempänä parempaa huomista – voittoa tavoittelemattomien yhdistysten brändäys. Verkkojulkaisu. <https://talkbystudents.turkuamk.fi/liiketalous/brandin-verran-lahempana-parempaa-huomista-voittoa-tavoittelemattomien-yhdistysten-brands/> Viitattu 4.5.2023
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä
- Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo, & Ruusuvoori, Johanna 2010. Haastattelun Analyysi. Tampere: Vastapaino

- Hämäläinen, Timo J. & Laitamaki, Jukka M. 2008. Global Strategies for Destination Management Organisations: Focus on Country Brand Experience Management, *Matkailututkimus* s. 5–24. Verkkojulkaisu. <https://journal.fi/matkailututkimus/article/view/90829>. Viitattu 23.4.2023
- Jarenko, Karoliina, Järvilehto, Lauri & Martela, Frank 2015. *Draivi: Voiko Sisäistä Motivaatiota Johdattaa?* Helsinki: Talentum
- Joutsenvirta, Maria 2011. *Vastuullinen Liiketoiminta Kansainvälisessä Maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus
- Kahri, Anja, Kahri, Tuomas & Mäkinen, Marco 2010. *Brändi kulmahuoneessa*. Porvoo: WS Bookwell
- Kananen, Jorma 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Karjalainen, Merja & Mustonen, Pia 2023. *Koulutuksella järjestön hallitusosaajaksi*. Verkkojulkaisu. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/koulutuksella-jarjeston-hallitusosaajaksi/> Viitattu: 23.4.2023
- Keronen, Kati & Tanni, Katri 2017. *Sisältöstrategia*. Helsinki: Alma Talent
- Koipijärvi, Terhi & Kuvaja, Sari 2020. *Yritysvastuu 2.0: Johtamisen Uusi Normaali*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari
- Komulainen, Minna 2023. *Menesty Digimarkkinoinnilla: 2.0*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari
- Kuvaja, Sari 2020. *Yritysten ja järjestöjen yhteistyössä käyttämättömiä mahdollisuuksia*. Verkkojulkaisu. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/yritysten-ja-jarjestojen-yhteistyossa-kayttamattomia-mahdollisuuksia/> Viitattu 23.4.2023
- Kuvaja, Sari 2011. *Tehdään yhdessä hyvää. Järjestöjen ja yritysten yhteistyö terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi*. Raha-automaattiyhdistys. Helsinki: Yliopistopaino
- Kylander, Nathalie & Stone, Christopher 2012. *The Role of Brand in the Nonprofit Sector.* *Stanford Social Innovation Review* 10, no. 2 (2012): 37–41. Verkkojulkaisu. <https://doi.org/10.48558/NV6C-3A31>. Viitattu 28.8.2023
- Laimio, Anne & Välimäki, Sari 2011. *Vapaaehtoistoiminta Kehittyy*. Jyväskylä: Keski-Suomen sosiaaliturvayhdistys
- Liappis, Hanna, Pentikäinen, Merja & Vanhala, Anne 2019. *Menesty Yritysvastuulla: Käsikirja Kokonaisuuteen*. Helsinki: Edita
- Lilius, Caroline 2022. *Brändin rakentaminen ja tunnettuus: Mistä kestävä ja hyvä brändi ponnistaa?* Verkkojulkaisu. <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/nakemyksia-markkinoinnista/brandin-rakentaminen-ja-tunnettuus-mista-kestava-ja-hyva>. Viitattu 6.8.2023

- Marjovuori, Ari 2014. Vapaaehtoistyön ytimessä: Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisu 2014:9. Sosiaalipsykologia. Helsinki: Helsingin yliopisto
- Nelimarkka, Mari 2019. Vapaaehtoistyön motiivit ja niihin liittyvät moraaliset kannanotot. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Niinikoski, Marja-Liisa, Sibelius, Kaisa 2003. Kulttuuribusiness. Helsinki: WSOY
- Nikolopoulou, Kassiani 2022. What Is Purposive Sampling? Definition & Examples. Verkkojulkaisu. <https://www.scribbr.com/methodology/purposive-sampling/>. Viitattu. 29.3.2023
- Oesch, Pekka 2010. Yritysten tuki taiteille 2008 ja tuen muutokset 1999–2008. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.
- Peltomaa, Juhana 2022. Mikä on brändi. Verkkojulkaisu. <https://brandnews.fi/mika-on-brandi/> Viitattu: 23.4.2023
- Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 23.4.2023
- Rahkonen, Juho 2021. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa 2021, tutkimusraportti. Taloustutkimus
- Riikonen, Kaisa 2022. Viisi vinkkiä nuorten vapaaehtois-toimintaan. Verkkojulkaisu. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/viisi-vinkkia-nuorten-vapaaehtoistoimintaan/> Viitattu: 23.4.2023
- Ruokolahti, Riku 2020. Maineen Johtamisen Käsikirja. Helsinki: T-Media
- Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2018. Laadullinen Tutkimus Ja Sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi
- UPM julkaisuaika tuntematon. Biofore Share and Care. Verkkojulkaisu. <https://www.upm.com/fi/vas-tuullisuus/i ihmiset-ja-yhteiskunta/biofore-share-and-care/>. Viitattu 15.7.2023
- Vainio, Kaarina 2012. Järjestöt ♥ yritykset. Verkkojulkaisu. <https://maailmankuvalehti.fi/2012/6/pitkat/jarjestot-%e2%99%a5-yritykset/> Viitattu 15.7.2023
- Valanko, Eero. Sponsorointi: Yhteistyökumppanuus Strategisena Voimana 2009. Helsinki: Talentum
- Vihiniemi, Paula 2020. Aloittavan vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin opas, Vapaaehtoisten motiivit ja motivointi. Verkkojulkaisu. <https://kansalaisareena.fi/alottavan-vapaaehtoistoiminnan-koordinaattorin-opas/vapaaehtoisten-motiivit-ja-motivointi/>. Viitattu 20.7.2023.
- Vilka, Hanna 2021. Tutki Ja Kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Vottonen, Janne 2012. Sponsoroinnin motiivit, tavoitteet ja arvo – Arvopohjainen myynti osana voittoa tavoittelemattoman organisaation sponsorihankintaa. Pro gradu -tutkielma. Markkinoinnin laitos.

Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/7367>. Viitattu 10.5.2023

Yeung, Anne Birgitta 2020. Tärkein motiivi on auttamisen halu. Verkojulkaisu. <https://kansalaisyh-teiskunta.fi/tietopankki/tarkein-motiivi-on-auttamisen-halu/>. Viitattu 15.7.2023

## LIITE 1: TEEMAAHAASTATTELURUNKO

### Perustiedot:

Vapaaehtoistoimijoille:

1. Ammatti, elämäntilanne
2. Aikaisempi kokemus vapaaehtoistyöstä

Yhteistyökumppaneille:

1. Haastateltavan työnkuva ja asema yrityksessä
2. Yrityksen toimiala maantieteellinen alue

-----

### Teema 1: Mielikuva tapahtumasta

- Millainen mielikuva teillä on KumpuRock-tapahtumasta tällä hetkellä
- Mistä asioista mielikuva on muodostunut?
- Mitkä asiat lisäisivät positiivista mielikuvaa?
  
- Mitkä tapahtumat ovat KumpuRockin kilpailijoita?
- Mikä erottaa KumpuRockin kilpailijoista?

### Teema 2: Arvot

KumpuRockin arvot ovat reilu, vastuullinen, paikallinen ja nuorten hyvinvointia tukeva:

- Mikä arvoista on sinulle merkityksellisin ja miksi?
- Miten arvoja voisi konkretisoida käytännössä?

### Teema 3: Motivaatio ja kehittäminen

- Mitä tekijät saavat teidät osallistumaan KumpuRock-tapahtumaan?
- Mitkä asiat voisivat vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon osallistua?
- Minkä koette olevan tärkein lisäarvo, jonka KumpuRock teille tuo ja mitä odotat eniten tulevalta KumpuRockilta?
- Mikä saisi teidät osallistumaan ensi vuonnakin KumpuRock-tapahtumaan vapaaehtoisena /yhteistyökumppanina
- Kuinka paljon olisitte valmis antamaan aikaa tapahtuman järjestelyihin ja suunnitteluun?

*Kysymys vain vapaaehtoistyöntekijöille:*

- Mitkä tekijät vaikuttavat vapaaehtoistyön mielekkyyteen?

*Kysymys vain yhteistyökumppaneille:*

- Kuinka toivoisitte yhteistyön näkyvän ulospäin eri medioissa ja teidän organisaatiossanne sisäisesti?

### Teema 4: Tarve

- Onko KumpuRockille tarvetta Siilinjärvellä ja jos on niin miksi?