

OPINNÄYTETYÖ
VELI SAARIJÄRVI 2011

VAPAAEHTOISTEN ORGANISAATIOIDEN JOHTAMINEN



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMISEN
KOULUTUSOHJELMA



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö YAMK

VAPAAEHTOISTEN ORGANISAATIOIDEN JOHTAMINEN

Veli Saarijärvi

2011

Ohjaaja Veikko Kärnä

Hyväksytty _____ 2011

Työ on kirjastossa lainattavissa

Tekijä Veli Saarijärvi Vuosi 2011

Työn nimi Vapaaehtoisten organisaatioiden johtaminen
Sivu- ja liitemäärä 61 + 3

Opinnäytetyössä tutkittiin menestyksekkäästi johdettujen vapaaehtoisten organisaatioiden johtamiskäytäntöjä. Tarkoituksena oli selvittää erityisen kokeneiden puheenjohtajien johtamiskäytäntöjen ja – kokemusten kautta, mitkä asiat ovat merkityksellisiä vapaaehtoisten johtamisessa ja minkälaisilla toimintatavoilla päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineiston keruu tapahtui teemahaastatteluilla. Haastateltaviksi valittiin erityisen kokeneita vapaaehtoisjärjestöjen puheenjohtajia, mutta kuitenkin siten, että ryhmässä olisi yhdistys- / järjestötaustan osalta erilaisissa yhteisöissä toimineita.

Saatujen tulosten perusteella yhdistysten johtamisen perusteet eivät poikkea muiden johdettavien organisaatioiden perusteeseistä, mutta johtamista painottuvat kannustamiseen, positiivisen palautteen antamiseen ja motiivointiin sekä yhdessä tekemisen kautta tapahtuvaan yhteishengen luomiseen. Päärooli johtamisessa on ihmisten johtaminen. Haastateltujen ajatukset vapaaehtoisten johtamisen tulevaisuudesta lähenivät selvästi tavoiltaan tiimijohtamisen periaatteita.

Asiajohtamisen osalta tärkeiksi tekijöiksi nousivat myös yritysten johtamisesta tärkeät asiat. Tärkeinä asioina pidettiin selkeää organisointia, tavoitteellisuutta toiminnassa ja tulosvastuun lisäämistä myös vapaaehtoiskentässä toimivissa organisaatioissa.

Avainsana(t) johtaminen, yhdistys, vapaaehtoinen organisaatio, ihmisten johtaminen, positiivinen palaute, kannustaminen, palkitseminen

Muita tietoja

Author Veli Saarijärvi **Year** 2011

Subject of thesis Management of Voluntary Organizations
Number of pages 61 + 3

This study investigates successful leadership in voluntary organizations. The purpose was to find particularly experienced chairmen and investigate the management practices and leadership through the experiences of the facts that are relevant to voluntary management. In addition, it was studied what types of management methods will produce the best possible result.

The study was conducted as a qualitative study. The data was collected by thematic interviews. The interviewees were very experienced voluntary sector leaders from associations with different kinds of backgrounds.

Based on the results the management of non-profit organizations does not differ from the management of other organizations. However, the management techniques focus on encouraging, giving positive feedback, motivating and working together to create a community spirit. The main focus in leadership is management of people. The interviewees' thoughts about the future of voluntary management approach to the principles of team leadership.

The same case management methods were important issues also to the corporate management. The most important factors were a clear organization, goal-oriented activities and increase in accountability in organizations operating on a voluntary basis.

Keywords management, association, voluntary organization, leadership, positive feedback, encouragement, non-profit

SISÄLTÖ

KUVIOLUETTELO	1
1 JOHDANTO	2
2 YHDISTYKSET JA VAPAAEHTOISORGANISAATIOIOT	7
2.1 YHDISTYKSEN KUVAUS	7
2.2 TEHTÄVÄT JA TOIMINTA	8
2.2.1 Yhdistyksen hallituksen tehtävät	9
2.2.2 Hallituksen puheenjohtajan tehtävät	11
2.3 YHDISTYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	13
3 JOHTAMINEN	16
3.1 YHDISTYSTEN JOHTAMINEN	16
3.2 IHMISTEN JOHTAMINEN	19
3.2.1 Sosiaalinen pääoma	21
3.2.2 Motivaatio ja sitoutuminen	23
3.2.3 Delegointi, viestintä ja tiedonkulku	26
3.2.4 Palaute ja palkitseminen	27
3.3 JOHTAJAN TEHTÄVÄT	29
3.3 TIIMIEN JOHTAMINEN	30
4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, AINEISTOT JA MENETELMÄT	35
4.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET	35
4.2 TUTKIMUSMENETELMÄ	35
4.3 TUTKIMUSAINEISTO	37
4.4 HAASTATELTAVIEN VALINTA	40
5 TUTKIMUSTULOKSET	41
5.1 KOKOUSTEN VALMISTELU JA LÄPIVIEMINEN	41
5.2 IHMISTEN JOHTAMINEN	42
5.3 SITOUTTAMINEN JA MOTIVOINTI	44
5.4 PALAUTE JA PALKITSEMINEN	45
5.5 YHTEISHENGEN LUOMINEN	46
5.6 VASTAAMINEN PASSIIVISUUSKRIISIIN	47
5.7 HUOLEHTIMINEN YHDISTYKSEN TULEVAISUUDESTA	48
5.8 YHDISTYKSEN MENESTYSTEKIJÄT	48
5.9 YHDISTYSTEN JA YRITYSTEN TOIMINTATAPOJEN VERTAILU	49
6 TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA	52
6.1 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA YLEISTETTÄVYYS	52
6.1.1 Aineiston kylläntyminen eli saturaatio	52
6.1.2 Luotettavuuden arvio	53
6.1.3 Tutkimuksen siirrettävyys	53
6.2 TUTKIMUSTYÖ	53
6.3 IHMISTEN JOHTAMINEN	54
6.4 ASIOIDEN JOHTAMINEN	55
6.5 JOHTAMIS- JA TOIMINTATAPOJEN SIIRRETTÄVYYS	56
LÄHTEET	58
LIITTEET	61

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. JÄRJESTÖN PASSIIVISUUSKRIISI	3
KUVIO 2. JÄRJESTÖN VANHUUDENHEIKKOUSKRIISI.....	4
KUVIO 3. JÄRJESTÖN RÖNSYILYKRIISI	5
KUVIO 4. ARVOVALLAN PERUSTAT	16
KUVIO 5. NARKAUS-KÄMÄN ERÄ RY:N ORGANISAATIO	18
KUVIO 6. ORGANISAATION ARVOPROSESSI	22
KUVIO 7. TARPEET JA MOTIVAATIO.....	24
KUVIO 8. SITOUTUMISEN TAIKAPIIRI	25
KUVIO 9. PALAUTTEEN VAIKUTUS OPPIMISEEN	28
KUVIO 10. KEHITTYMINEN RYHMÄSTÄ TIIMIKSI.....	32
KUVIO 11. TIIMIN SITOUTUMINEN JA KOKONAISVASTUUN KASVU	33
KUVIO 12. HAASTATELTAVIEN KOKEMUS YHDISTYSTEN LUOTTAMUSTEHTÄVISTÄ	38
KUVIO 13. SISÄLTÖANALYYSIN VAIHEET	39

1 JOHDANTO

Olen ollut mukana erilaisissa yhdistyksissä ja yhteisöissä koko aikuisikäni ajan. Viimeiset kaksikymmentäviisi vuotta olen toiminut monenlaisten yhdistysten ja yhteisöjen erilaisissa vastuutehtävissä, milloin puheenjohtajana, varapuheenjohtajana, sihteerinä, rahastonhoitajana tai jossakin muussa erityistehtävässä. Olen myös seurannut monen lappilaisen yhdistyksen toiminnan hiipumista ja uudelleenviriämistä. Olen huomannut, että toiminta voi hiipua nopeastikin, vaikka ulkoisissa olosuhteissa ei näyttäisi tapahtuvan muutosta. Vaikka tarve toiminnalle säilyy, aktiivisuus häviää kokonaan tai ainakin vähenee. Organisaatioissa, joissa tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen, korostuu tekemisen mielekkyys ja tekemisestä saatu nautinto. Ulkoisten tai sisäisten olosuhteiden muutokset ovat merkittävimpiä syitä osallistumisen vähentymiseen.

En ole selvittämässä tässä tutkimuksessa sitä mikä motivoi osallistujat tekemään, vaan sitä millä tavalla menestyvät johtajat saavat porukan mukaan vuodesta toiseen ja löytyykö pitkään, menestyksellisesti yhdistystoimintaa vetäneiden johtamistavoista yhdistäviä tekijöitä. Aiheen ensisijaisena valintaperusteena on oma mielenkiintoni vapaaehtoistoimijoiden johtamisen kysymyksiin ja johtamistapoihin.

Vapaaehtoisten johtaminen on haastavaa. Työelämässä esimies voi käyttää työ sopimuslain mukaista direktio-oikeutta: oikeutta johtaa ja jakaa töitä. Tarvittaessa esimies voi käskää, siirtää toisiin tehtäviin tai eräin edellytyksin jopa irtisanoa työntekijän silloin kun tulokset eivät vastaa esimiehen tai yhtiön odotuksia ja tulostavoitteita. Työelämässä on siis mahdollista käyttää motivointivälineenä niin pakotteita kuin palkitsemistakin. Vapaaehtoisia johtavalla ei ole käytössään aineellisia palkintoja. Puheenjohtaja ei voi erottaa muita hallituksen jäseniä, hallituksen valitsemien toimihenkilöiden osalta hän tosin voi ehdottaa erottamista.

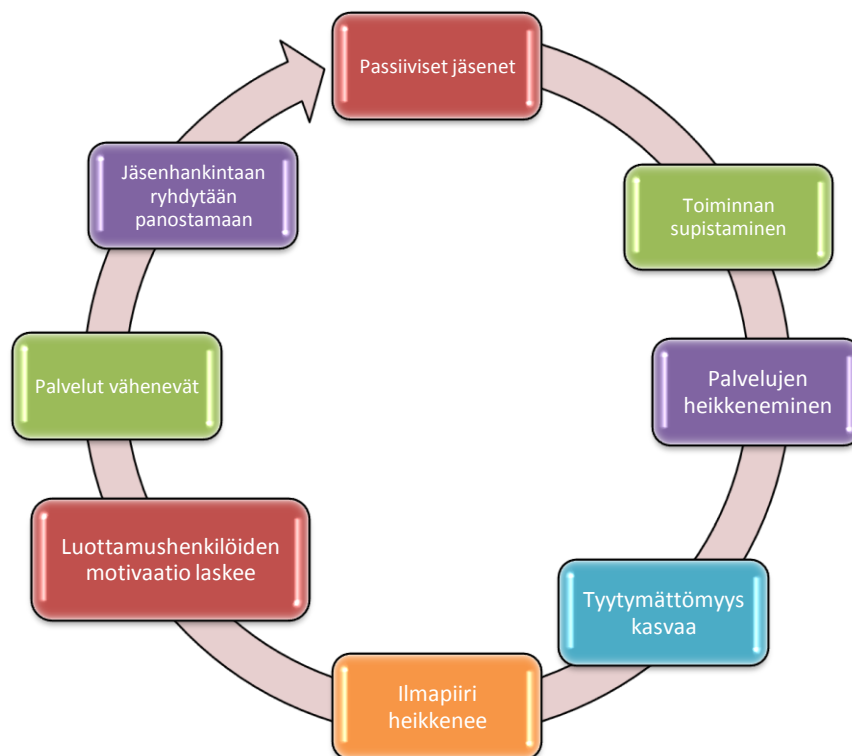
Vapaaehtoinen on hankala johdettava, koska:

- hän ottaa luottamustehtävän vastaan, jos sattuu huvittamaan
- hän lupaa hoitaa tehtävän, jos sattuu huvittamaan

- hän tekee lupaamansa työn, jos sattuu huvittamaan.

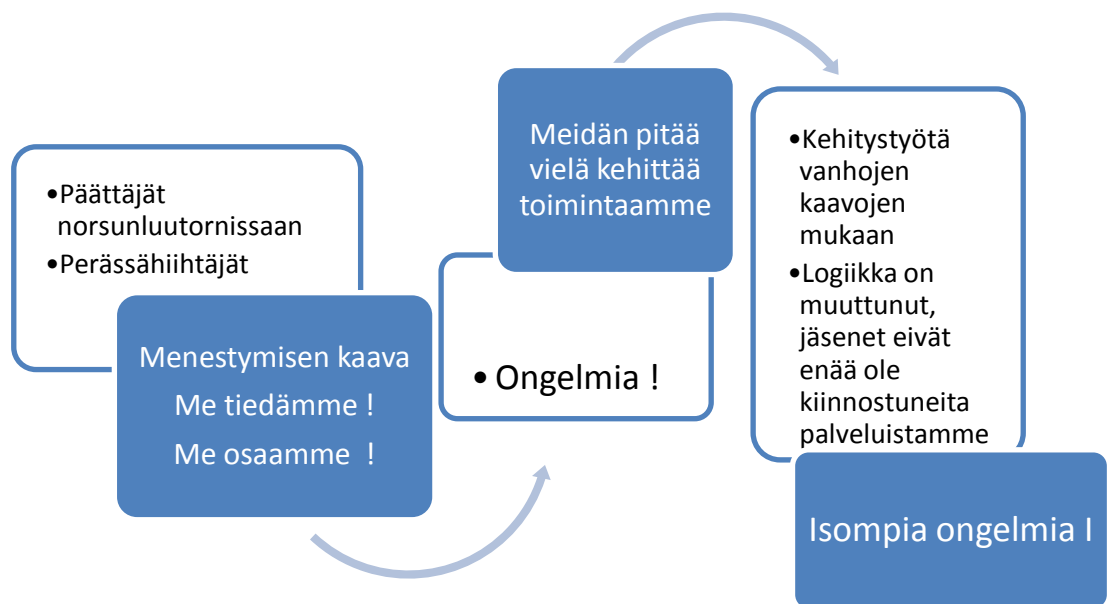
Usein puheenjohtaja toimii eräänlaisena perälautana ja tekee kaiken sen, mitä muut eivät ole tehneet. (Loimu 2005, 128–129.)

Yhdistysten ongelmia voidaan kuvata myös kriisiteorioiden kautta. Yhdistys, missä jäsenistö ei enää osallistu yhdistyksen toimintaan, luottamushenkilöiden aktiivisuus on poissa ja toiminta on muutoinkin lamassa, on ajautunut tilanteeseen, jossa voidaan puhua passiivisuuskriisistä (kuvio 1). Hallitus on ehkä pakotettu supistamaan toimintaa, kun jäsenet eivät maksa jäsenmaksujaan ja yhdistyksen tilaisuuksiin ei enää osallistuta. Huonontunut palveluiden määrä ja laatu heikentävät entisestään tilannetta, vaikka supistetun toiminnan kustannussäästöt jäävät usein marginaalisen pieniksi. Ennen pitkää ollaan tilanteessa, jossa yhdistyksen toiminnassa on mukana enää hallitus tai osa siitä. Ratkaisu jäsenten mukaan saamiseen on virittää uudelleen toiminta ruohonjuuritasolta. Silloin toiminnan taso paranee ja jäsenet saadaan uudelleen mukaan toimintaan. Jäseniä on tarjolla myös luottamustehtäviin ja he myös hoitavat oma-aloitteisesti yhdistyksen tilaisuuksien markkinointia. Tilanteen korjaaminen vaatii kuitenkin sitkeyttä ja pitkäjänteistä työtä. (Loimu 2005, 204–205.)



Kuvio 1. Järjestön passiivisuuskriisi (Loimu 2005, 205)

Vanhuudenheikkouskriisi on vanhojen, usein menestyksellisen historian omaavien järjestöjen kriisi. Vallanpitäjien käsitys omasta osaamisestaan ja tietämyksestään on vankkumaton. Jos joku edes epäilee, että aika on ajanut yhdistyksen ohi, hänet vaiennetaan tai hän on hiljaa vaiennamisen pelossa tai häntä ei kuunnella. Tehtävät ratkaisut perustuvat vanhoihin toimintatapoihin, kun pitäisi nähdä muuttunut tilanne ja tehdä kokonaan uudenlaisia ratkaisuja. Ongelmien syynä on jäsenistön arvojen, kiinnostuksen kohteiden tai toimintaympäristön muuttuminen. Kuviossa 2 on prosessikuvaus vanhuudenheikkouskriisistä, josta nähdään kuinka ongelmien ilmaantuessa kehitetään toimintaa vanhojen toimintatapojen mukaisesti. Muuttuneessa tilanteessa toiminnan hienosäätö ei kuitenkaan enää auta vaan koko toiminta tulisi ottaa tarkastelun kohteeksi. (Loimu 2005, 205–206.)



Kuvio 2. Järjestön vanhuudenheikkouskriisi (Loimu 2005, 206)

Rönsyilykriisin syntymiseen tarvitaan kunnianhimoinen ja dynaaminen johto (kuvio 3). Usein syynä on uusi ja innokas puheenjohtaja tai perusteellisesti uudistunut ja riittävän kunnianhimoinen hallitus. Lisäksi on oltava kasvuvirikkeitä ja huono kyky keskittyä olennaiseen. Seurauksena syntyy paljon monenlaista toimintaa, ja kun ei osata keskittyä olennaiseen, niin tulokset jäävät heikoiksi. Selkeän strategian puuttuessa ei kuitenkaan uskalleta luopua vanhasta. Vanhojen toimintojen oheen aloitetaan joukko uusia ja lopulta kaikki asiat tulevat hoidetuiksi huonosti. Monesti olisi parempi tehdä oikeita asioita kuin tehdä asiat oikein. (Loimu 2005, 206–207.)



Kuvio 3. Järjestön rönnyilykriisi (Loimu 2005, 207)

Järjestötoiminnasta ja järjestöjen johtamisesta on Suomessa kirjoitettu suhteellisen vähän. Myöskään kansainvälisesti aihetta ei ole liiemmin tutkittu. Muutamia erilaisia, usein yhdistyskentän keskusliittojen julkaisemia, puheenjohtajan käsikirjoja tai seuratoiminnan käsikirjoja on saatavilla, mutta tutkimusta siitä, mitkä ovat avainasioita niiden yhdistysten johtamisessa, jotka toimivat korkealla aktiivisella tasolla vuodesta toiseen, usein saman puheenjohtajan alaisuudessa, ei juuri ole. Opinnäytetöinä löytyy muutamia osittain samaan aiheeseen perehtyneitä tutkimuksia, tuoreimpina Humanistiseen ammattikorkeakouluun tehty opinnäytetyö *Järjestöjohtaminen muutoksessa* (Kallio 2010) ja Lahden ammattikorkeakouluun tehty työ *Toiminnanjohtajien johtamisosaaminen: sosiaali- ja terveystieteiden yhdistyksissä* (Ruoho 2009).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia pitkään puheenjohtajana ja muissa yhdistysten luottamustoimissa toimineiden toimijoiden kokemuksen kautta sitä minkälaisilla johtamistavoilla heidän johtamissaan yhdistyksissä ja organisaatioissa on saatu säilytettyä hyvä tekemisen taso vuodesta toiseen. Samalla arvioin olisiko heidän tavoissaan johtaa vapaaehtoisorganisaatioita opittavaa muille samaa työtä tekeviä. Yritän myös verrata heidän omaksumiensa johtamistapojen käytettävyyttä muiden vapaaehtoisorganisaatioiden ja yritysten johtamisessa. En pyri tässä tutkimuksessa tutkimaan sitä, mikä motivoi osallistujat tekemään, vaan sitä millä tavalla menestyvät johtajat saa-

vat ihmiset toimintaan mukaan vuodesta toiseen ja löytyykö pitkään ja menestyksellisesti yhdistystoimintaa vetäneiden johtamistavoista yhdistäviä tekijöitä.

Järjestöjen johtamisen haasteellisuuden kasvamisen kannalta on olennaista huomioida:

- kansalaisten lisääntyneet vapaa-ajan käyttömahdollisuudet ja uudet tavat
- yksilöllisyyden korostuminen yhteiskunnassa yhteisöllisyyden kustannuksella ja samalla sosiaalisen pääoman kasvatusvastuun siirtyminen kodeista kouluille ja kansalaistoiminnalle
- ihmisten osallistumistapojen muutokset ja yksilöllisen hyödyn korostuminen
- jäsenyyksistä järjestöissä on tullut moniäänisiä asiakkuuksia, ”rusinat pullasta” – asenne. (Heikkala 2001, 58–77.)

2 YHDISTYKSET JA VAPAAEHTOISORGANISAATIOIT

2.1 Yhdistyksen kuvaus

Yhdistyksiä ja järjestöjä voidaan määritellä monilla eri tavoilla. Toiminnan johtamisen kannalta olennaisimpia eroja muihin organisaatioihin ovat voittoa tavoittelemattomuus ja toimijoiden pääosan vapaaehtoisuus. Suomen yhdistyslakikaan ei koske yhteisöä, jonka tarkoituksena on voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen siihen osalliselle taikka jonka tarkoitus tai toiminnan laatu muuten on pääasiassa taloudellinen (Yhdistyslaki 1989, § 2). Jäsenyys ja vapaaehtoisuus tekevät yhdistyksen. Useimmiten yhdistyksissä korostuvat toiminnan aatteellinen perusta ja päätöksenteon demokraattisuus. Huomioitavaa on myös vapaaehtoisorganisaatioiden merkitys yksityisille jäsenille ja yhteiskunnalle. Jäsenet osallistuvat omista tarpeistaan, lähtökohdistaan ja aatteellisesta innoituksestaan lähtien ja toisaalta järjestöt tuottavat julkista vaikuttamista, keskustelua, innovaatioita ja entistä enemmän palveluita yhdessä julkisen sektorin kanssa. (Heikkala 2001, 42, 88–89.)

Yhdistys on luonnollisten henkilöiden, oikeuskelpoisten yhteisöjen tai molempien jotakin tarkoitusta varten perustama organisaatio. Yhdistymisvapaus kuuluu Suomessa perustuslaissa turvattuihin kansalaisen perusoikeuksiin. Suomen perustuslain 13 §:n mukaan jokaisella Suomen kansalaisella on yhdistymisvapaus, johon sisältyy oikeus ilman virallista lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. Yhdistymisvapauden käyttämisestä on annettu tarkempia säännöksiä lailla, joista yhdistyslaki on yksi tärkeimmistä. (Yhdistyslaki 503/1989.)

Yhdistymisvapautta suojaavat Suomen perustuslain lisäksi Yhdistyneiden Kansakuntien ihmisoikeussopimus ja Euroopan ihmisoikeussopimus. Yhdistys voi olla rekisteröity, rekisteröimätön tai laissa tai asetuksessa erikseen määritelty yhdistys (Yhdistyslaki 1989, § 1, § 58–59; Laki metsänhoitoyhdistyksistä 1998, § 1; Riistahallintolaki 2011, § 10).

Voittoa tavoittelemattoman organisaatioiden toiminnasta puhuttaessa toiminta mielletään usein pelkästään erilaiseksi hyväntekeväisyystyöksi, mutta erilaisiin harrastustoimintoihin liittyvät yhdistykset ovat usein myös yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta vartenotettavia toimijoita. Toiminnan volyyymia ja eri

toimintalohkojen voimasuhteita voidaan kuvata esimerkiksi yhdistysten omistamien seurantalojen avulla. Suomessa on noin 2500 seurantaloa, joista 740 on nuorisoseurantaloja, 700 työväentaloja ja 500 maamiesseurojen taloa (Norri – Palsala 1989, 16). VPK-yhdistysten, urheiluseurojen, marttayhdistysten ja kotiseutuyhdistysten taloja on yhteensä yli 300, loput 250 ovat yhteisomistuksessa (Norri – Palsala 1989, 16). Luvusta puuttuvat vielä sadat metsästysseurojen jahtikämpät, partiolaisten partiokämpät ja uusimpana ilmiönä kyläyhdistysten omistamat kylätalot. Edellä esitetty osoittaa, että yhdistystoiminta ei ole pääosiltaan harrastuksenomaista puuhastelua, vaan useimmiten tärkeää yhteiskunnallista toimintaa (Norri – Palsala 1989, 16).

2.2 Tehtävät ja toiminta

Yhdistykset ja vapaaehtoisorganisaatiot voidaan jakaa harrastus-, kansalais-, ammatti- ja poliittisiin järjestöihin. Niiden selkärangan muodostaa ruohonjuuritason toiminnan vapaaehtoisuus. Nykyään käytetään vapaaehtoistyön kentällä toimivista järjestöistä usein termiä kolmas sektori erottelemaan sen toimintatapoja valtion ja yksityisten yritysten toimintatavoista. Termi kolmas sektori on syntynyt Yhdysvalloissa 1960-luvulla. Yhteiskunnallisena toimijana kolmas sektori on alkanut kasvaa 1990-luvulla sekä Suomessa että muualla maailmassa. Laajentumisen syynä pidetään yhteiskuntarakenteiden muuttamiseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat edellyttäneet tai ainakin sallineet kolmannen sektorin näkyvyyden kasvun (Ruoho 2009, 3.)

Yksityissektorista poiketen kolmannen sektorin toiminta tapahtuu markkinoiden ulkopuolella eikä se tavoittele voittoa (non-profit). Kolmannen sektorin tehtävänä on kehittää ja jakaa vaihtoehtoisia yhteiskunnallisia palveluita, tuoda esille hyvinvointijärjestelmän palvelujen aukkokohtia ja osallistua asenteiden ja arvojen luomiseen ja muokkaamiseen. Jotkut kolmannella sektorilla toimivista yhdistyksistä ohjaavat maan taloutta ja politiikkaa yhteistyössä maan hallituksen kanssa, esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeet. Kolmannen sektorin yhteiskunnallista roolia pidetään niin vahvana, että jopa YK:n suunnalta on yhdistyksille avoimesti tarjottu mukaantuloa poliittiseen vallan käyttöön. (Helander 2001, 5–8.) Voittoa tavoittelemattoman järjestön perustehtäväksi on määritelty jopa yksilöiden ja yhteiskunnan muuttaminen (Drucker 2008, 21).

Suomalaiseen yhdistyskenttään kuuluu myös niin sanottuja julkisoikeudellisia yhteisöjä, joiden tehtävästä määrätään asianomaisen lainsäädännön perusteella. Osa niistä on selkeitä hyväntekeväisyysjärjestöjä, kuten Suomen Punainen Risti ja Raha-automaattiyhdistys. Selkeästi toisentyypisiä julkisoikeudellisia yhteisöjä ovat metsänhoitoyhdistykset ja riistanhoitoyhdistykset, jotka toiminnallaan vastaavat jopa osasta julkisen vallan tehtäviä.

2.2.1 Yhdistyksen hallituksen tehtävät

Yhdistyksen hallituksen tehtävänä on panna toimeen sille vuosikokouksessa ja yhdistyksen säännöissä sekä yhdistyslaissa määrätyt tehtävät. Hallitusta voidaan kutsua myös johtokunnaksi tai vaikkapa toimikunnaksi. Yhdistyslaissa käytetään termiä hallitus (Yhdistyslaki 1989, § 35). Hallitus tekee päätöksensä kollektiivina, on yhdistyksen yleisen kokouksen valitsema ja sen alaisuudessa toimiva elin. Päinvastoin kuin osakeyhtiössä, yhdistyksen hallituksella ei ole yleistä toimivaltaa yhdistyksen asioissa (Norri – Palsala 1989, 120).

Yhdistyslaissa on hallitukselle määrätty joitakin lakimääräisiä tehtäviä. Lakimääräisten tehtävien hyväkään hoitaminen ei vie sinänsä paljon aikaa (Loimu 2005, 33). Hallituksen tulee pitää jäsenistöstään rekisteriä, johon on merkitty jäsenen täydellinen nimi ja kotipaikka. Jäsenrekisteristä tulee tehdä myös henkilötietolain mukainen rekisteriseloste (Henkilötietolaki 1999, § 10). Yhdistyksen muita lakisääteisiä tehtäviä ovat yhdistyksen kokouksen tai vastaavan koollekutsuminen ja yhdistyksen edustajana toimiminen. Tarvittaessa tehtävänä on myös erillisen äänestyksen tai postiäänestyksen järjestäminen ja äänestyksen pöytäkirjan laatiminen sekä yhdistyksen lopetus tai purkutilanteessa toimiminen selvitysmiehenä. Konkurssitilanteessa hallituksen on luovutettava yhdistyksen omaisuus konkurssiin. Muita hallituksen lakisääteisiä tehtäviä ovat kirjanpitoon ja tilintarkastukseen liittyvät tehtävät ja henkilötietolain asettamat velvoitteet henkilörekisterin pitäjälle. (Yhdistyslaki 1989, § 35; Henkilötietolaki 1999 § 5, § 7, § 10.)

Yhdistyslaissa on vielä lueteltu joukko tehtäviä, jotka hallitus voi hoitaa, ellei yhdistyksen säännöissä ole toisin sanottu. Tällaisia tehtäviä ovat jäsenluettelotietojen luovuttaminen ulkopuolisille, uusien jäsenien ottaminen yhdistykseen, jäsenten erottaminen, kanteen nostaminen yhdistystä vastaan, yhdis-

tyksen nimenkirjoitusoikeuden antaminen, yhdistyksen omaisuuden myyminen sekä vaihtaminen tai kiinnittäminen. (Yhdistyslaki 1989, § 11, § 12, § 13, § 33, § 35 ja § 36.) Esimerkiksi yhdistyksen jäsen, jäsenlehden julkaisija tai kattojärjestö ei ole lain tarkoittama ulkopuolinen (Loimu 2005, 39). Useimmissa tuntemissani yhdistyksissä jäsenen ottaminen ja erottaminen on kirjattu vuosikokouksen tehtäviksi.

Lain määräämät ja mahdolliset muut määrätyt tehtävät on hoidettava hyvin. Sen lisäksi hallituksen tehtäviksi yhdistys- ja järjestökentässä on vakiintunut lukuisa joukko muita tehtäviä, jotka on syytä hoitaa. Tärkeimpänä tehtävänä siltä osin voidaan nähdä hallituksen tuki niille toimijoille, jotka operoivat suoraan jäsenistön kanssa ja tuottavat heille palveluita. Annettava tuki on tietoa ja tunnetukea. Ammattiyhdistyskentässä se on tukea luottamusmiehille ja työsuojeluvaltuutetuille, urheiluseurassa valmentajille ja muille toiminnan vetäjille. Tietotuen avulla varmistetaan toimijoiden osaaminen ja ammattitaito. Tunnetuella taas motivoidaan toimijoita ja kannustetaan heitä palvelemaan jäsenistöä mahdollisimman hyvin. (Loimu 2005, 43–44.)

Hallituksen työtä on myös asioiden johtaminen. Kokousten valmistelu, kokouskutsut, esityslistan laatiminen ja taustojen selvittäminen ovat osa hyvää kokoukseen valmistautumista. Hyvin valmisteltu kokous tehostaa ajankäyttöä, mutta kyse ei ole pelkästään siitä. Kun asiat on valmisteltu kunnolla, hallituksen jäsenet kokevat, että heitä ja heidän ajankäyttöään arvostetaan. Tämä taas vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. (Loimu 2005, 85.) Kaikissa yhdistyksissä hallitus joutuu esittämään vuosikokoukselle toimintakertomuksen ja toimintasuunnitelman sekä talousarvioehdotuksen. (Lahti – Rissanen – Saarela – Kairikko 1984, 77, 100.)

Hallituksen on syytä kantaa huolta myös toiminnan jatkuvuudesta. Hyvä hallitus ei ole pelkkä toimitusministeriö, joka hoitaa päälle kaatuvat päivittäiset asiat (Loimu 2005, 49). Sen on siis suunnattava katse tulevaisuuteen ja tehtävä yhdistyksen toimintaa eteenpäin vievää strategista suunnittelua. Hyvä toimintasuunnitelma sisältääkin seuraavan vuoden toimintasuunnitelman lisäksi useampia vuosia eteenpäin tähtäävän strategisen suunnitelman, jossa on ennakoitu myös mahdolliset toimintaympäristön muutokset.

2.2.2 Hallituksen puheenjohtajan tehtävät

Yhdistyksen hallituksen puheenjohtajan toimi on luottamustoimi. Yhdistyksen jäsenet ovat valinneet puheenjohtajan luottaen siihen, että hän on paras mahdollinen henkilö luotsaamaan yhdistystä. Puheenjohtajan on oltava luottamuksen arvoinen. Yhdistyksen puheenjohtaja toimii myös vapaaehtoisorganisaation vetäjänä. Vapaaehtoinen on haasteellinen johdettava, koska häntä ei useinkaan kannata kärkeä. Puheenjohtajan on saavutettava myös muiden luottamushenkilöiden luottamus, jos hän ei aio tehdä kaikkia töitä itse. Pelkällä kaunopuheisuudella voi pärjätä hetken aikaa, mutta pidemmän päälle teot ratkaisevat. Jäsenten ja muiden toimihenkilöiden tulee voida luottaa siihen, että puheenjohtaja hoitaa luottamustehtävän tosissaan ja tuntee asiat. (Loimu 2005, 14.)

Puheenjohtaja tehtäviin kuuluu valvoa toimintasuunnitelman tekemistä, allekirjoittaa pöytäkirjat, valvoa, että seuran toiminnassa noudatetaan yhdistyslakia, johtaa hallituksen työskentelyä, kutsua koolle hallituksen kokoukset, toimia seuran virallisena edustajana ja nimenkirjoittajana ja vastata seuran ulospäin tapahtuvasta edustamisesta ja yhteydenpidosta, pitää yhteyttä jäsenistöön, kantaa velvollisuus puuttua seuran toiminnassa havaitsemiinsa epäkohtiin sekä valvoa varainkäyttöä ja tililannetta (Lahti ym.1984, 26.)

Yhdistyksen hallituksen puheenjohtajan tulee aina olla hallituksen jäsen (Yhdistyslaki 1989, § 35). Puheenjohtajalle kuuluvat siten hallitukselle määrättyjen tehtävien lisäksi myös hallituksen jäsenen tehtävät. Hallituksen puheenjohtajana hän on ainakin moraalisesti suuremmassa vastuussa tehtävien hoitamisesta. Yhdistyksen toimielimillä tai puheenjohtajalla tai yksittäisillä hallituksen jäsenillä ei ole henkilökohtaista valtaa hoitaa yhdistyksen asioita. Äänestyksissä, lukuun ottamatta henkilövaalia, puheenjohtajan ääni yleensä ratkaisee, jos äännet ovat menneet tasan (Loimu 2005, 32–33). Jos hallituksen päätöksentekotavasta ei ole määräyksiä missään säännöissä, on edellytettävä kaikkien yksimielisyyttä; äänestyksen kautta ei päätöstä synny (Norri – Palsala 1989, 122).

Kokemukseni mukaan puheenjohtaja joutuu käytännön hallitustyössä kantamaan suurempaa vastuuta yhdistyksen toiminnasta ja usein myös tekemään päätöksiä kuulematta muita hallituksen jäseniä ja jäsenistöä. Näin toimies-

saan puheenjohtajalla on oltava horjumaton hallituksen ja jäsenistön tuki sekä tilannetajua siitä, mitkä asiat voi päättää milläkin tasolla. Yhdistyksen ja sen jäsenistön kannalta merkittävät asiat on usein syytä viedä yleiseen kokoukseen, vaikka säännöt tai laki mahdollistaisivatkin päätöksenteon hallituksessa. Vastaavasti hallitus ei useinkaan näe tarpeelliseksi päättää jokaisesta yksittäisestä asiasta ja yleensä arvostaa puheenjohtajaa, joka hoitaa käytännön ”pikkuasiat” oma-aloitteisesti rasittamatta niillä tarpeettomasti hallitusta. Käytännön asioiden hoitaminen on hallitustasolla usein ohjeistettu puheenjohtajan, sihteerin, rahastonhoitajan tai muun toimihenkilön tehtäväksi. Toisaalta muun muassa tiliasioiden osalta on sellaisia tehtäviä, kuten tilien lopettaminen tai uuden avaaminen, joista tulee tehdä hallituksen erillinen päätös.

Puheenjohtajan velvollisuus on huolehtia, että työt tehdään sovitulla tavalla, vaikka juridisesti valvontavastuu kuuluukin koko hallitukselle ja sen jokaiselle jäsenelle. Useimmissa yhdistyksissä päivittäisjohtamisen vastuu on puheenjohtajalla, vaikka monenkaan hallituksen järjestäytymiskokouksen pöytäkirjassa tai muissa hallituksen tuottamissa dokumenteissa siitä ei löydy erillistä mainintaa, lukuun ottamatta rahastonhoitajan tilinhoito-oikeutta. Oikeudellisesti olisikin järkevää puheenjohtajan ja muiden toimihenkilöiden kirjauttaa erikseen hallituksen järjestäytymiskokouksen pöytäkirjaan tai erilliseen toimenkuvaan oman toimivaltansa rajat (Loimu 2005, 48). Jos yhdistyksen säännöissä ei sanota talousasioista mitään, on hallituksen hoidettava talousasiat. Usein hallitus nimittää tehtävää varten rahastonhoitajan. Tällaisessa tapauksessa taloudenhoitajalla ei ole itsenäistä asemaa. Hallituksen on siis valvottava taloudenpitoa, uhalla että itse joutuu vastaamaan taloudenhoitajan virheistä. (Norri – Palsala 1989, 129.)

Hallituksen puheenjohtajan vastuu on samanlainen kuin hallituksen jäsenen vastuu. Vastuu jakaantuu kolmeen osaan, parlamentaariseen vastuuseen, siviilioikeudelliseen vastuuseen ja rikosoikeudelliseen vastuuseen. (Loimu 2005, 50.) Parlamentaarinen vastuu tarkoittaa sitä, että puheenjohtaja tai hallituksen jäsen voidaan erottaa luottamustoimestaan koska tahansa. Erottamisen tekee sama toimielin, joka on suorittanut valinnan. (Loimu 2005, 50.) Siviilioikeudellisen vastuun mukaan hallitus on velvollinen korvaamaan yhdistykselle tuottamuksesta tai tahallaan aiheuttamansa vahingon. Vastuu on kollektiivinen eli jos joku hallituksen jäsenistä ei kykene hoitamaan vastuu-

taan, muiden hallituksen jäsenten on se hoidettava. (Norri – Palsala 1989, 170–171.) Rikosoikeudellinen vastuu koskee taas yksittäistä hallituksen tai yhdistyksen jäsentä, joka on riittävän voimakkaasti loukannut yhdistyksen oikeuksia tai etua. Sen perusteella jäsen voi vapautua syytteistä, jos on irtaantunut laittoman tai muuten huonoksi kokemansa päätöksen päätöksenteosta. Irtaantuminen tulee tehdä kyseisen päätöksenteon yhteydessä ja jäsenen on syytä huolehtia, että eriävä mielipide kirjataan pöytäkirjaan. Mahdollista kuitenkin on, että jäsen voi joutua korvaamaan yhdistykselle aiheuttamansa vahingon vaikka ei olisi osallistunut päätöksentekoon. Esimerkiksi jos yhdistyksen taloutta on hoidettu huonosti eikä hallitus ole antanut taloudenpidosta riittäviä ohjeita ja vaikka jäsen ei ole osallistunut hallituksen työskentelyyn, voidaan hänet tuomita rikosoikeudelliseen vastuuseen hallituksen jäsenen tehtävien laiminlyönnin vuoksi. (Loimu 2005, 51; Norri – Palsala, 172–174.)

2.3 Yhdistysten toimintaympäristö

Suomi on yhdistysten luvattu maa. Yhdistysrekisteriin on merkitty yli 120 000 yhdistystä, joissa on laskettu kertautuvien jäsenyyksien kautta toimivan yli 15 miljoonaa jäsentä. Uusia yhdistyksiä syntyy vuosittain lähes 3 000. Useimmat suomalaiset kuuluvatkin useampaan kuin yhteen yhdistykseen. Yhdistyksiä toimii kaikilla mahdollisilla elämänalueilla. Valtaosan yhdistyksistä muodostavat erilaiset harrastuksiin liittyvät kerhot ja seurat. (Patentti- ja rekisterihallitus 2011.) Urheiluseurat, käsityöyhdistykset, erilaisiin keräysharrastuksiin liittyvät yhdistykset, metsästys- ja kalastusseurat tai muut harrastekerhot muutamia mainitakseni. Monet toimijoista ovat pieniä, mutta mukaan mahtuu myös erittäin suuria organisaatioita. Lähes kaikille on kuitenkin yhteistä se, että toimijoiden motiivi lähtee yhteisestä harrastuksesta ja kiintymyksestä siihen. Toimintaympäristö vaihtelee pienestä kyläyhteisöissä tapahtuvasta toiminnasta valtaviin kansainvälisiin turnauksiin ja tapahtumiin osallistuvista ja niitä järjestävistä yhteisöistä. Pääasiassa toimintaympäristönä on kuitenkin lähiyhteisö, kylä, kaupunginosa tai kunta ja toiminta on osa ihmisten arkea. Pienimpien toimijoiden tavoitteena on tuottaa palveluita jäsenistölleen ja luoda puitteita harrastustoiminnan harjoittamiselle, mutta suuremmat toimijat ovat viemässä selkeästi toimintaansa liiketoiminnan suuntaan ja vapaaehtoisuuden häivähdys näkyy enää niiden toiminnan taustalla

olevan yhdistyksen muodollisessa näkymisessä osana markkinointia. Tämän ryhmän yhdistykset ovat pääasiassa niitä, jotka toimivat kaikkein lähimpänä tavallista arjen elämää.

Toinen selkeästi yhdistyskentässä toimiva ja laajoja kansanjoukkoja mukaan saava ryhmä yhdistyksissä ja järjestöissä on erilaiset hyväntekeväisyystyötä tekevät kansalaisjärjestöt. Osa niistäkin on mittakaavaltaan valtavia, kansainvälisesti toimivia yhteisöjä, kuten Punainen Risti. Samanlaisia yhteisvastuun levittäjiä, jäsentensä auttamishalun varassa eläviä ja yhteisön elinolosuhteiden parantamiseen tähtääviä yhdistyksiä löytyy kuitenkin myös pienemmässä mittakaavassa. Kylä- ja asukasyhdistykset ovat parhaimmillaan myös osa naapuriapua ja osa sitä samaa sosiaalista verkostoa kuin suuremmat vahvasti toimivat kansainväliset hyväntekeväisyysjärjestöt. Isot hyväntekeväisyysjärjestöt saavat mittavia lahjoituksia yrityksiltä ja muilta yhteisöiltä ja osan toiminnan rahoituksesta kattavat valtionavut niissä organisaatioissa, jotka toiminnallaan kantavat osat yhteiskunnan vastuusta pitää huolta heikommin pärjäävistä. Äskettäin julkaistun tutkimuksen mukaan neljän suomalaisen järjestön tekemän vapaaehtoistyön kansantaloudellinen vaikutus vuonna 2009 oli 132 miljoonaa euroa ja pelkästään Suomen Punaisessa Ristissä tehtiin samana vuonna yli 2 miljoonaa tuntia vapaaehtoistyötä (Oinaala 2010). Tämän yhdistysryppään toiminta on osin kansainvälistä, osin selkeästi lähellä ihmistä tapahtuvaa toimintaa, mutta lähes poikkeuksetta ihmistä arjessa auttavaa tekemistä. Toimintaympäristö vaihtelee edellistä yhdistysryhmää enemmän ja myös ryhmän sisällä toimivien organisaatioiden kesken. Keräystyö tehdään osittain lähellä ihmistä, mutta autettavat saattavatkin olla toisella puolella maapalloa. Pienemmät toimijat taas toimivat lähellä ja apukin voi olla naapurin mummon auttamista.

Kolmannen edellisistä poikkeavan osan yhdistyskentässä muodostavat poliittiset ja uskonnolliset liikkeet, selkeät edunvalvontajärjestöt, kuten ammattiyhdistysliikkeet ja muut vastaavat yhdistykset. Näiden yhteisöjen toiminnan pääpainopiste on oman ajatusmaailmansa levittäminen ja usein myös oman rajatun jäsenjoukkonsa etujen selkeä, joskus jopa röyhkeä, ajaminen. Rahoituksensa tämä yhdistyskenttä kerää pääasiassa kannattajiltaan, mutta joukkoon mahtuu myös sellaisia yhdistyksiä, kuten eduskunnassa istuvat poliittiset puolueet ja osa uskonnollisista liikkeistä, joiden toimintaa rahoitetaan yh-

teiskunnan varoilla (Puoluelaki, § 9; Verontilityslaki 1998, § 12). Osa uskonnollisista liikkeistä ja aatteellisista yhdistyksistä harrastaa myös hyväntekeväisyystyötä, mutta sitäkin lähinnä oman isminsä levittämisen rinnalla. Tähänkin ryhmään kuuluu monenkokoisia toimijoita, pienimmät ovat monenlaisia yhdenasian liikkeitä, suurimmat taas kansainvälisesti toimivia yhteisöjä. Tässä toimintaympäristössä olevat yhdistykset ovat osittain etäänntyneet kauaksi jäsenistään ja kannattajistaan, mutta ovat siitä huolimatta paljon esillä tiedotusvälineissä ja osana yhteiskunnallista toimintaa.

3 JOHTAMINEN

3.1 Yhdistysten johtaminen

Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten fyysisiä voimavaroja ja työpanosta pystytään kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti ennalta määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tarkoituksena on saada erilaiset yksilöt toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtaminen on auktoriteetin oikeuttamista. Johtamista on kaikissa erilaisissa organisaatioissa. Organisaatio taas on tarkoitushakuinen sosiaalinen yksikkö, joka on olemassa, jos jollakulla on motivaatio muodostaa organisaatio ja on olemassa henkilöitä, joilla on motiivi toimia organisaatiossa. Organisaation muodostavilla ihmisillä on oltava myös kyky ja halu kommunikoida keskenään yhteisen tavoitteen määrittämiseksi. (Seeck 2008, 18–19.)

Organisaatiojohtaminen on vallankäyttöä. Valta tarkoittaa oikeutta tehdä toisia koskevia päätöksiä tai toimenpiteitä toista osapuolta kuulematta. Poliisi pidättäessään rikollisen käyttää valtaa toisen mielipidettä kuulematta, tosin yhteisesti hyväksytyjen pelisääntöjen puitteissa. Vallan olemuksesta puhuttaessa on pidetty tapana jaotella valta aitoon ja muodolliseen valtaan. Kuviossa 4 esitellään aidon vallan eli karismaattisen vallan ja muodollisen eli legitiimin vallan perusteet. (Hokkanen – Strömberg 2003, 63–65.)

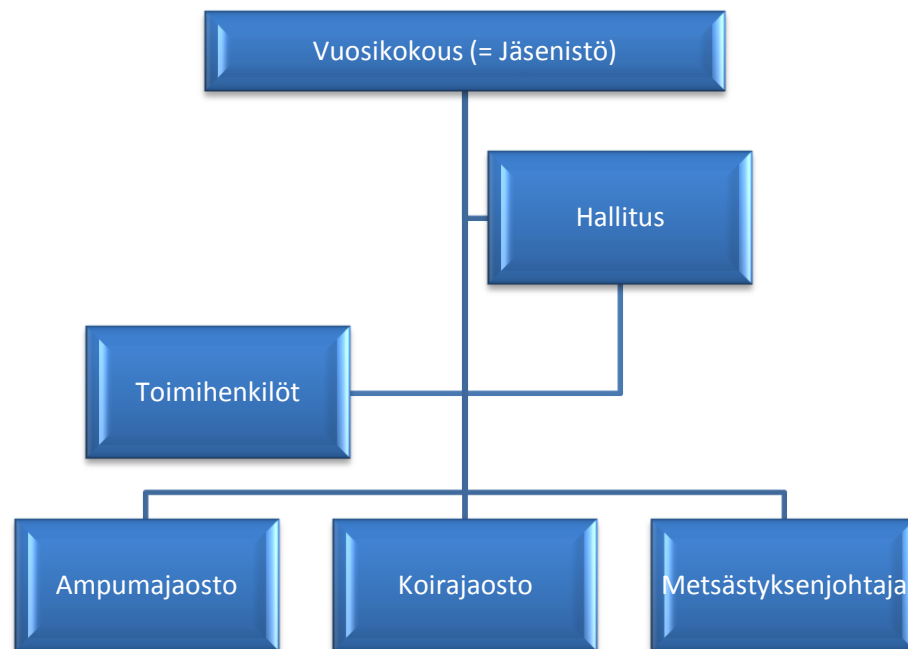


Kuvio 4. Arvovallan perustat (Hokkanen – Strömberg 2003, 65)

Aiemmin yhdistyksissä, kuten muissakin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, vieroksuttiin johtamista (Drucker 2008, 109). Johtaminen liitettiin taloudellista voittoa tavoittelevaan liiketoimintaan, joka ei ollut yhdistyksen toiminnan päällimmäinen tavoite. Nykyään yhdistyksissä jo tiedetään, että hyvällä johtamisella suurempi osuus tuotosta voidaan käyttää yhdistyksen perustarkoituksen, mission, toteuttamiseen. (Drucker 2008, 110). Englanninkielessä on kaksi johtamista tarkoittavaa sanaa: management ja leadership. Suomessa puhutaan asiajohtamisesta ja ihmisten johtamisesta (Hokkanen – Strömberg 2003, 105). Benniksen ja Nanuksen mukaan ”managers are people who do things right and leaders are people who do the right things” (Sydänmaanlakka 2003, 37). Vapaaehtoisten organisaatioiden johtamisessa voitaisiin helposti nähdä enemmän viitteitä ihmisten johtamisesta, nimenomaan suuremman motivointitarpeen johdosta. Tosin monen asiaan perehtyneen mielestä johtaminen on aina ihmisten johtamista. (Salmimies 2001, 68, 70–71, 84; Nissinen 2006, 20–21.)

Vapaaehtoisten organisaatioiden johtamisessa on Druckerin mukaan tärkeintä konkreettisten päämäärien asettaminen. Toiminta-ajatuksen tulisi kuvata oikein päämäärää ja oltava riittävän selkeä ja yksinkertainen. Yleisimpiä virheitä on hajottaa toiminta-ajatus hyvien aikeiden runsaudensarveksi. Sairaalan tulee huolehtia sairaista, terveystyö ei välttämättä ole sairaalan tehtävä. Sairaalat eivät ole hyviä sairauksien ehkäisemisessä vaan jo tapahtuneiden vahinkojen korjaamisessa. (Drucker 2008, 19–25.)

Yhdistystoiminnassa johtamisjärjestelmä on moniportainen. Ylintä päätäntävaltaa yhdistyslain mukaan käyttävät jäsenet yhdistyskokouksessa. Siellä valitaan yhdistykselle lakisääteinen hallitus, jonka tehtävänä on hoitaa yhdistyksen asioita sovittujen määräysten ja periaatteiden mukaisesti. Jäsenkoko-
us ja hallitus ovat kollektiivisia toimielimiä. Niillä on kuitenkin mahdollisuus sovituin reunaehdoin valtuuttaa tehtäviään yksittäisille henkilöille tai nimetyille työryhmille. Ne voivat nimittää esimerkiksi työryhmän, jonka tehtävänä on valita palkatut työntekijät yhdistyksen toimintaan. Esimerkkinä kuviossa 5. nähdään johtamani metsästysseuran organisaatiokaavio. Kyseisessä organisaatiossa vuosikokous valitsee hallituksen lisäksi myös jaostot ja niiden vetäjät. Huomaa, että metsästyksenjohtaja on instituutio, jolla on esimerkiksi metsästyslain suoma määräysvalta (Metsästyslaki 1993 § 28).



Kuvio 5. Narkaus-Kämän Erä ry:n organisaatiokaavio

Toimittuani yhdistyskentässä noin 30 vuotta olen havainnut, että pienemmissä yhdistyksissä ei yleensä ole palkattua henkilökuntaa. Toimihenkilöille maksetaan pääsääntöisesti pieni kulukorvaus omien työkalujen, puhelimien, matkakulujen ja muiden vastaavien kulujen kattamiseksi. Puheenjohtaja johtaa toimintaa yhdessä muiden toimihenkilöiden kanssa. Perinteisesti johtaminen on ollut läheltä tapahtuvaa, usein myös varsin huomaamatonta johtamista. Tehtävät jaetaan enemmän tai vähemmän tasapuolisesti, mutta useimmiten kuitenkin siten, että kenenkään kannettavaksi ei tule kohtuutonta taakkaa. Onko se hyvää johtamistaitoa vai olosuhteiden pakottama toimintatapa? Vapaaehtoisena on niin helppo hypätä pois oravanpyörästä jos työtaakka käy liian suureksi.

Yhdistyksissä, joissa on palkattua henkilökuntaa, toimitaan usein siten, että puheenjohtajalla on ainakin muodollinen esimiesasema toiminnanjohtajaan/toiminnanohjaajaan. Toiminnanjohtajan tehtävänä onkin sitten useimmiten organisoida ja johtaa muuta yhdistyksen toimintaa (SPR, piirien johtosääntö, § 13). Ammattijohtajan toimiessa luottamusmiesorganisaation keskellä käy usein niin, että toiminnanjohtaja tosiasiallisesti vastaa kaikesta yhdistyksen johtamisesta, lukuun ottamatta hallituksen kokouksia ja yleiskokouksia, joissa luottamusmiesjohto vastaa kokousten muodollisesti johtamisesta. Omien kokemusteni mukaan luottamusmiesjohto, vaikka näyttäisikin toi-

mivan taustavaikuttajina, ovat tarpeen tullen valmiita määrittämään toiminnanjohtajan vallankäytön rajat.

Kansalaistoiminnan murros on tällä hetkellä voimakasta. Perinteiset järjestöorganisaatiot kokouskäytäntöineen ja jäykkine hierarkioineen ovat saaneet haastajia uudenaikaisia medioita ja kevyitä organisaatioita sekä joustavia toimintatapoja hyödyntävistä kansalaistoiminnan muodoista. Järjestöjohdon on syytä reagoida ympäristön tarpeisiin, sillä menestyksen näyttää takaavan taito reagoida muuttuvaan maailmaan (Kallio 2010; 16). Yhä suuremmat organisaatiot joutuvat toimimaan yhä nopeammin selviytyäkseen muuttuvissa olosuhteissa. Tästä syystä johdolta edellytetään kykyä ymmärtää, miten välttämättömät muutokset on mahdollista toteuttaa taitavasti ja samalla sovittaa yhteen ihmisten perusarvojen, tarpeiden, toiveiden, tavoitteiden ja voimavarojen kanssa. (Lönngqvist 2007, 35.)

3.2 Ihmisten johtaminen

Historiallisesti tarkasteltuna voidaan ajatella, että ihmisten johtaminen on syntynyt tarpeesta saavuttaa enemmän kuin mihin yksittäinen ihminen on pystynyt. Joukolla ihmisiä on ollut tarve tehdä yhteistyötä ja siten on huomattu, että yhteistyö on tehokkaampaa silloin kun toimintaa johtaa joku jolla on siihen luontaisia taipumuksia. Silloin kun on huomattu, että on tehokkaampaa jakaa metsästäjäjoukko kahteen osaan, joista toinen hoitaa riistan ajamisen ja toinen odottaa sopivassa kohdassa iskeäkseen riistan kannalta kohtalokkaan iskun, on syntynyt ensimmäinen johtaja. Toimintatapa on ollut luontaista, johtamisoppeja tuskin on isommasti mietitty, mutta erehdyksen ja yrityksen tietä on kasvettu johtamaan joukkoja. Tehokkuutta tekemiseen on saavutettu yhteistyöllä, luovuudella, kontrollilla ja kilpailulla (Cameron – Degraff – Quinn – Thakor 2006, 17). Johtaminen on työnä kasvanut samalla, kun koko yhteiskunta on organisoitunut ja muotoutunut organisaatioiden yhteiskunnaksi. Nykyisin johtamistyö on yhteiskunnallisesti jopa niin merkittävää, että se määrittää terveys- ja koulutustasoa, tuottavuutta ja innovaatiovoimaa. (Malik 2002, 54–60.)

Johtamisen tulee olla tilanneriippuvaista. Enää ei edes tutkijat usko löytävänsä yhtä oikeaa tapaa johtaa ihmisiä, kuten esimerkiksi McGregorin kirjassa, *The Human Side of Enterprise* (1960), esitettiin. Eri ihmisiä, erilaisissa

tilanteissa, tulee johtaa eri tavalla. Nykyisessä työelämässä ”alaiset” ovat entistä useammin kumppaneita, joiden johtaminen perustuu täysin eri tekijöihin kuin entinen ”liukuhihnatyöntekijöiden” johtaminen. Edes suorittavassa työssä olevista ihmisistä valtaosa ei enää ole ”alaisia”, vaan heidän on tiedettävä esimiestään enemmän omasta työstään ja selviydyttävä siitä siten ilman yksityiskohtaista ohjausta. Vastaavasti esimies voi suoriutua omasta työstään vain silloin jos työntekijä saa esimiehensä ymmärtämään mitä tuloksia hänen tekemällään työllä voidaan saavuttaa. (Drucker 2000, 30–35.)

Nykyaikaiseen johtamisosaamiseen sopii hyvin käsite ”älykäs johtaja”. Älykäs johtaja kykenee käyttämään toiminnassaan fyysistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä osaamista. Sydänmaanlakka (2003) on kehittänyt osaamispuu-mallin, jonka tavoitteena on kehittää johtamisosaamista (Sydänmaanlakka 2003, 116–123.) Mallissa puun juuret muodostuvat arvoista, periaatteista, persoonallisuudesta, henkilökohtaisesta visiosta, tavoitteista, energiasta, lahjakkuudesta ja tietoisuudesta. Varsinainen johtamisosaaminen jakaantuu osaamispuu-mallissa ammatti-, hyvinvointi-, vuorovaikutusjohtamis- ja tehokkuusosaamiseen sekä itseluottamukseen. Sydänmaanlakka on huomionnut mallissaan nopeasti muuntuvan ja kaoottisen toimintaympäristön, joka vaikuttaa johtamisosaamisen kehittämisessä. Hyväksi johtajaksi on Sydänmaanlakan mukaan mahdollista kasvaa johtamalla ja analysoimalla omia suorituksiaan. (Sydänmaanlakka 2003.)

Curt Lindström kertoi Esa Saarisen haastattelussa, että persoonallisuus on kaikki kaikessa johtamisessa, eivät teoriat, periaatteet tai rooli vaan terve maalaisjärki, jonka osa-alueena hän mainitsee erityisesti toisten huomioonottamisen. Kokemus opettaa oikean tavan, sitä ei voi oppia lukemalla kirjoista, vaan kaikki perustuu tunteeseen ja sisäiseen vaistoon. (Saarinen – Lindström – Raevuori – Virta 1995, 9–10, 20.) Nurmen mukaan johtaminen on oppimisen ja kokemuksen tuottamaa osaamista. Johtaminen on myös sosiaalista luovuutta ja että tiede ja tutkimus eivät kykene antamaan yksinkertaisia vastauksia varsinaisiin johtamistilanteisiin, mutta ne voivat auttaa ymmärtämään syvällisemmin johtamista (Nurmi 2000, 48).

3.2.1 Sosiaalinen pääoma

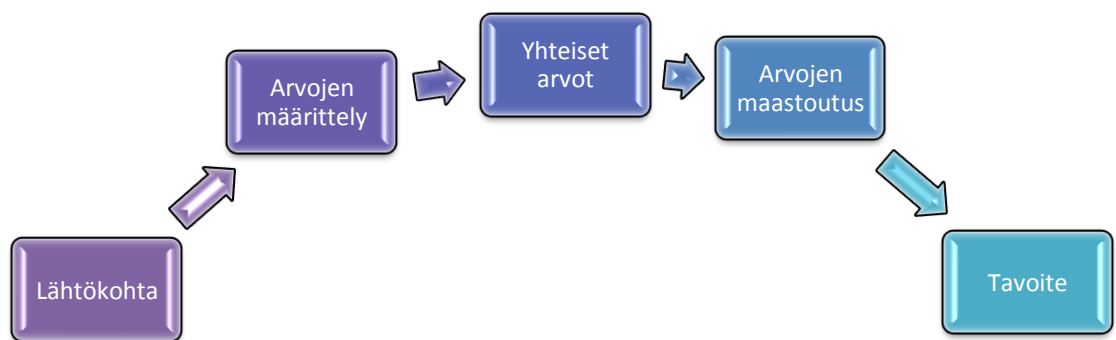
Ihmisten vapaaehtoinen yhteistoiminta perustuu yhteisön sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan inhimillisten verkostojen kokoa, ominaisuutta ja luonnetta sekä toimintatapoja. Yhteisön sosiaalinen pääoma mahdollistaa toimijoiden välisen yhteistyön. Sosiaalista pääomaa voidaan käyttää vapaaehtoisen yhdessä toimimisen mittarina, joka määrittää, kuinka houkuttelevaa yhteisöissä pysyminen tai niihin liittyminen ovat. (Kilpi 2001, 147, 159–160.) Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää sellaisina yhteisöllisinä piirteinä, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista.

Verkoston jäsenten keskinäinen luottamus on sosiaalisen pääoman keskeinen tekijä ja yhteistoiminnan edellytys. (Kilpi 2001, 159–160; Kärkkäinen 2005, 27.) Sosiaalinen pääoma voidaan pelkistää luottamukseksi, joka on osa ihmisten välistä kanssakäymistä. Ihmisten muodostamissa verkostoissa luottamuksen ilmapiiriä rakentaa avoin vuorovaikutus. Keskinäisen luottamuksen määrä vaikuttaa organisaation toimintamahdollisuuksiin. Luottamus on tiedon jakamisen ja luomisen perusedellytys. Luottamuksen kasvu parantaa viestinnän määrää ja laatua, mutta luottamuksen puute organisaatiossa saattaa johtaa tietojen tai palautteen salaamiseen muilta organisaation toimijoilta. (Kärkkäinen 2005, 32–33.) Sosiaalisella pääomalla voi siten olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, se voi olla myös sulkevaa ja kapeuttavaa (Tampereen yliopisto 2011; Karisma 2004). Epäselvät ja keskenään ristiriitaiset tavoitteet ovat uhka luottamukselliselle ilmapiirille. (Kärkkäinen 2005, 33–34, 36–38, 41.)

Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen edellyttää yhteisöllisyyttä, tietoisuutta organisaation perustehtävästä ja omasta roolista kokonaisuuden osana, sitoutuneisuutta ja aktiivista osallistumista organisaation toimintaan. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen edellyttävät siis yhteistä tekemistä ja toimintaa sekä kaikille toimijoille yhteisiä tilaisuuksia. Hyvä yhteistyö perustuu toimijoiden mahdollisuuteen pohtia yhdessä toimintaa ja siihen liittyviä kysymyksiä. Kasvokkain tapaaminen edistää luottamuksen saavuttamista. Sosiaalisen pääoman kasvun edellytyksiä ovat toimijoiden tasa-

vertaisuus, yhteisen edun ajattelu sekä ihmisten välinen kanssakäyminen ja avoin vuorovaikutus. Luottamuspääoma syntyy vuorovaikutuksen tuloksena ihmisen suhtautumisesta lähipiiriinsä ja yhteisöönsä. Sosiaalinen pääoma on sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja se on kumulatiivinen: se kasvaa, kun sitä käytetään. Yhteisöön on kannattavaa rakentaa toimintakulttuuri, joka mahdollistaa yhteisen vastuunkannon asioista. (Kärkkäinen 2005, 84, 91–93, 121.)

Yhteiset arvot ovat tämän päivän keskeinen johtamisväline. Termi otettiin käyttöön, jotta voitaisiin paremmin erottaa yksilöiden henkilökohtaiset arvot yrityksen tai organisaation arvoista. Usein yritykset julkaisevat myös viralliset arvonsa. Yhteiset arvot toimivat eri ulottuvuudessa kuin viralliset ja todelliset arvot. Arvojen kehittämisen päätavoite on tehdä yhteisistä arvoista todellisia organisaation toimintaa ohjaavia arvoja. Tavoitearvojen muuttaminen todelliseksi arvoiksi ei ole helppo tehtävä vaan vaatii koko organisaation sitoutumista ja pitkäjänteistä työtä, kuten kuviosta 6. näemme. Esimerkiksi Nokian menestys on perustunut onnistuneeseen arvojohtamiseen. (Helin 2006, 90–91.)



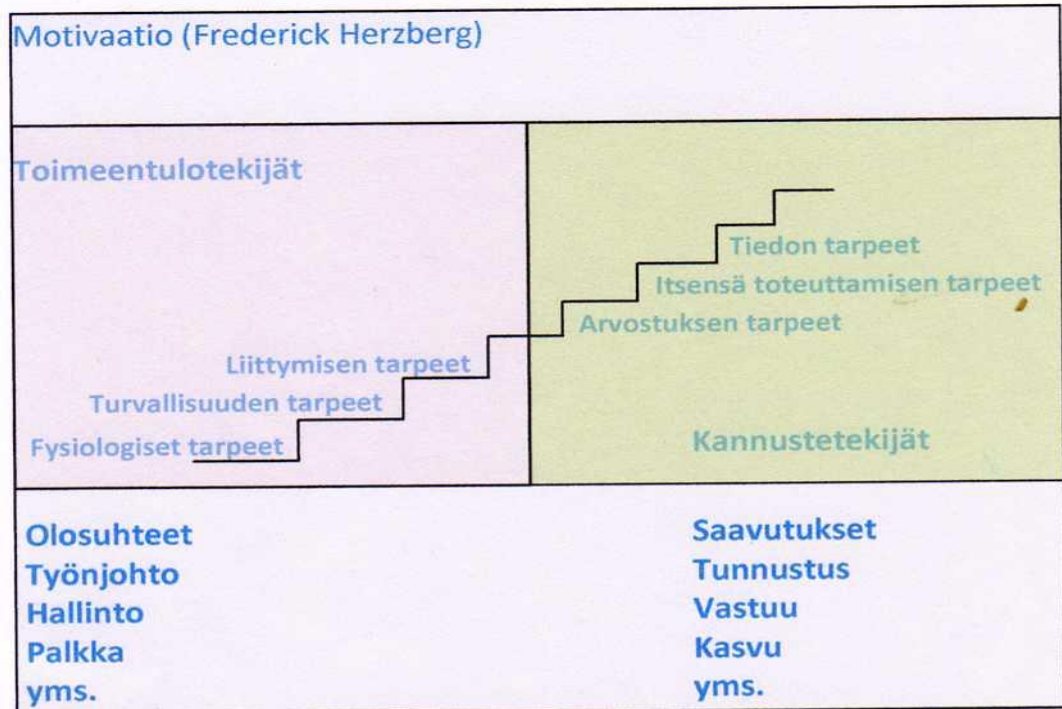
Prosessin ratkaisevin osuus on arvojen maastoutus; miten uudet arvot saadaan ohjaamaan organisaation todellista toimintaa.

Kuvio 6. Organisaation arvoprosessi (Helin 2006, 91)

3.2.2 Motivaatio ja sitoutuminen

Motivointi on tyypillinen perinteinen johtamisen keino. Jo termi kuvaa sitä, että toiminta on ylhäältä alaspäin olevaa autoritääristä johtamista (Helin 2006, 152). Motivaatio on ihmisen käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden järjestelmä, joka rakentuu arvojen ja kokemusten pohjalta. Motivaation syntymisen edellytyksenä on päämäärä. Motivaatio kuvaa toimijan halua suunnata toimintaansa ja energiaansa päämäärän saavuttamiseksi. Nykyisessä johtamisessa pyritään siihen, että toimijoiden omaan mieleen rakentuu motivaatiota tuottavia rakenteita (Helin 2006, 152). Toiminnan tulokset vaativat syntymään toimijoilta kykyä, mahdollisuuksia ja motivaatiota. Ollakseen motivoiva toiminnan päämäärän on oltava selkeä, mielekkäästi asetettu, ponnisteluja vaativa eli haastava, mutta kuitenkin saavutettavissa oleva (Salmimies 2001, 71).

Motivoiva tavoite on jollakin tavoin mitattavissa oleva, jotta sen saavuttaminen voidaan todeta. Työstä saatu palaute auttaa motivoitumaan. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden taustalla on eri tekijöitä. Jotkut asiat ovat sellaisia, että ne saavat hyvin hoidettuina aikaan tyytyväisyyttä, mutta huonosti hoidettuina eivät tee ihmistä erityisen tyytymättömiksi, kun taas toiset tekijät ovat sellaisia, että huonosti hoidettuina ne saavat ihmiset esittämään tyytymättömyytensä, mutta eivät hyvinkään hoidettuina saa aikaan tyytyväisyyttä. Ensin mainittuja tekijöitä Herzberg kutsuu motivaatiotekijöiksi ja jälkimmäisiä hygieniatekijöiksi. Hygieniatekijöiden taustalla on Maslowin tarveportaikon ala-askelmien tarpeet ja motivaatiotekijöinä portaikon yläaskelmien tarpeet (kuvio 7). (Hokkanen – Strömberg 2003, 98.)



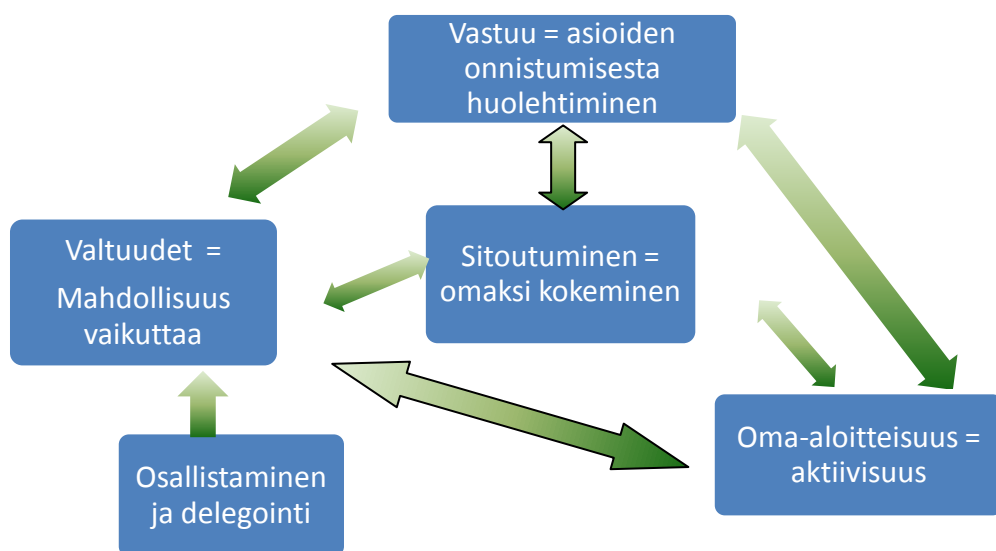
Kuvio 7. Tarpeet ja motivaatio (Hokkanen – Strömberg 2003, 27)

Motivaatio ja sen lähteet muuttuvat ajan kuluessa. Toiminnan motiivina toimii yleensä aluksi tehtävän merkityksellisyys. Seuraavien toimintavuosien motivaatitekijöitä ovat toiminnan itsenäisyys sekä toiminnasta saatu palaute. Teoreettisesti voidaan olettaa, että tehtävän pysyessä pitkään muuttumattomana on vaikea löytää toimintaan todella innostavia tekijöitä. Motivaation ylläpitäminen vaatii aktiivisuutta. Toiminnassa mukana olevien henkilöiden motivaatioon ja tehtäviin motivoitumiseen on mahdollista vaikuttaa. Yksi motivoitumisen edellytys on työn itsenäisyys sekä yksilön mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työn tekemisen toimintatapoihin. Osallistumismahdollisuus tavoitteen asettamiseen parantaa sitoutuneisuutta ja näin lisää motivaatiota. (Salmimies 2001, 72; Nissinen 2006, 158.)

Sitoutuminen on valinta, jolla ihminen hyväksyy toiminnan päämäärät ja tavoitteet sekä sitoutuu toimimaan niiden saavuttamiseksi. Sitouttaminen on johdon toimintaa, jolla pyritään hyväksyttämään toiminnan päämäärät toimijoilla. Rahan avulla on kuitenkin hyvin vaikea synnyttää sitoutumista (Helin 2006, 160). Ihmisten sitoutuminen ryhmään ja sen toimintaan on ennen kaikkea asenne- ja tunnepohjaista, sillä sitoutumisen lähtökohtana on yksilön halu kuulua yhteisöön ja olla osa isompaa kokonaisuutta. Sitoutumista orga-

nisaatioon vahvistavat organisaation hyvä maine, arvot ja oma asema organisaatiossa (Helin 2006, 162.)

Sitoutumisen edellytyksenä on päämäärien, toiminnan ja toimintatapojen kokeminen mielekkäiksi ja yhteneväisiksi omien arvojen kanssa. Organisaatioon ja sen tavoitteisiin sitoutunut toimija luovuttaa vapaaehtoisesti mahdollisimman suuren osan energiastaan organisaation hyväksi. Valtuuksien lisääminen, osallistamalla ja delegoimalla, on tehokkain tapa lisätä vastuullisuutta, oma-aloitteisuutta ja sitoutumista (kuvio 8.). (Salmimies 2001, 68, 82; Kärkkäinen 2005, 18, 80; Loimu 2005, 135, 158.)



Kuvio 8. Sitoutumisen taikapiiri (Loimu 2005, 158)

Selkeä tieto tavoitteesta on tärkeä osa sitouttamista, ilman tietoa päämäärästä on hankala edetä kohti tavoitetta. (Drucker 2008, 21–22; Nissinen 2006, 69; Helin 2006, 164.) Sitoutumista edistää toimijoiden välinen avoin kanssakäyminen ja tasavertainen tiedonjakaminen. Toimijoiden tasapuolinen kohtelu edistää yhteishengen luomista, mikä taas vastaavasti lisää sitoutumista. Organisaatiolta jäseniltä saatu sosiaalinen tuki on myös olennaista sitoutumiselle. (Salmimies 2001, 68, 82; Kärkkäinen 2005, 56.)

Osallistuminen toiminnan suunnitteluun, päätöksentekoon ja asioiden valmisteluun parantaa sitoutumista tehtyihin päätöksiin ja päätösten toteuttamiseen. Jos tuloksen aikaansaaminen edellyttää yhteistyötä on tärkeää säilyttää yhteinen tavoite. Yhteisymmärrystä tavoitteesta edistää kaikille avoin yhteinen

keskustelu, johon kaikki voivat osallistua tasa-arvoisesti. Yhteinen sopiminen parantaa sitoutuneisuutta organisaation tavoitteeseen, myös ryhmänä suoritettaviin tehtäviin sitoudutaan yleensä hyvin. (Nissinen 2006, 58.)

3.2.3 Delegointi, viestintä ja tiedonkulku

Ihmisten välinen vuorovaikutus on pitkälle tunneasia. Henkilökemia syntyy arvoista, asenteista ja omasta kokemusmaailmasta (Helin 2006, 39). Tehtävien ja vastuiden jakaminen sitoo toimijoita yhteisön tavoitteisiin ja toimintaan sekä tuo heidät paremmin osalliseksi yhteisön toiminnasta. Tehtäviä ja vastuita jaettaessa tärkeitä tekijöitä ovat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Tehtävien vaihtelevuus säilyttää toimijoiden mielenkiinnon toimintaan, ja ihmisten erikoistaitoja sekä osaamista on hyvä hyödyntää tehtäviä jaettaessa (Loimu 2005, 126.)

Yksittäisten tehtävien sijasta voidaan jakaa isompia ja tärkeämpiä kokonaisuuksia, delegoida. Onnistunut delegointi edellyttää toiminnan tavoitteiden ja toimintasuunnitelman olevan selvillä. Delegoinnin perustana on vastuualueen ja toimivallan määrittäminen, sillä sitoutuneisuuden ja innostuneisuuden lisääminen delegoimalla edellyttää mahdollisuutta toteuttaa toimenpiteet parhaaksi katsomallaan tavalla. Luovuus ja oma-aloitteisuus kärsivät, mikäli tekijään ei luoteta. Delegoitaessa yksilö luopuu osasta omia oikeuksiaan eli toimivaltaansa. Perinteisiin johtamisjärjestelmiin delegointi on liitetty tilapäisenä järjestelyinä. Pysyvä delegointi on osa vallitsevan johtamisjärjestelmän muuttamista, jolloin ”valtuuttamalla” voidaan muuttaa osa johtamisjärjestelmästä. Delegoinnilla pystytään myös sitouttamaan laajempi joukko tehtävän toteuttamiseen.

Viestintä on vuorovaikutusta, jonka osapuolia ovat viestin lähettäjä ja viestin vastaanottaja. Vuorovaikutus syntyy vasta kun on mahdollisuus antaa palautetta. Viestin perillemenoon vaikuttaa myös viestin vastaanottajan ympäristö, kokemukset, arvot, asenteet ja odotukset, jotka vaikuttavat sanoman tulkinnaan. Viestinnässä on huomioitava, että merkitystä on sillä mitä ymmärretään, ei sillä, mitä tarkoitetaan ja merkitystä on sillä mitä uskotaan, ei sillä, mitä sanotaan. (Hokkanen – Strömberg 2003, 253–256.) Viestintä ei ole vain puhumista, se on myös kuuntelemista. Hyvän johtajan on myös aina tarkistettava, että viesti on ymmärretty (Saarinen ym. 1995, 44). Työyhteisön

viestinnän tulee olla suunnitelmallista, mutta ei niin jäykkää, ettei pystytä reagoimaan tapahtumiin. On ennakoitava muutokset ja mahdolliset ongelmatilanteet, jotta tiedotus on riittävän nopeaa ja oikea-aikaista. Viestinnän toteuttaminen vaatii myös jatkuvaa tulosten arviointia, jotta toimintaa voidaan kehittää. (Hokkanen – Strömberg 2003, 253–256.)

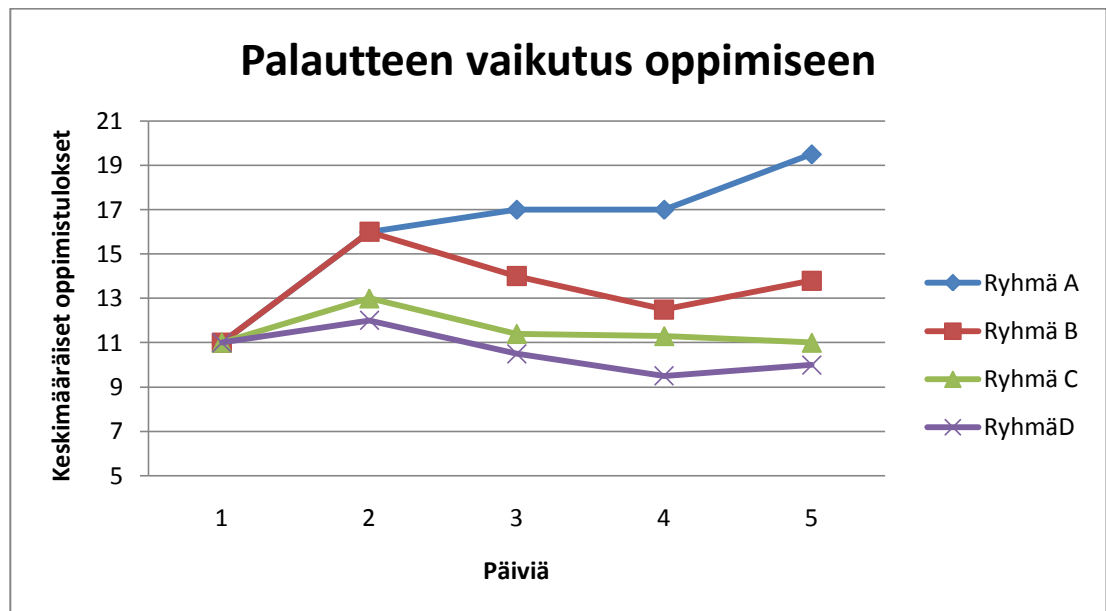
Sähköinen yhteiskunta on tuonut aivan uudenlaiset mahdollisuudet tiedon välittämiseen ja tiedonkulun parantamiseen. Sosiaalisten medioiden avulla voidaan tieto saada nopeasti jaettua organisaatioon ja lähelle tiedontarvitsijaa. Tämä ei kuitenkaan riitä. Toimijoiden motivaatio seurata yhteisön tapahtumia on tehokkaan tiedonkulun avainasia. Avoin tiedottaminen estää epäluuloja ja väärinkäsityksiä. Yhteisössä on pyrittävä kehittämään avointa viestintäilmastoa, joka sekä helpottaa tiedottamista että edistää tiedon vastaanottoa (Hokkanen-Strömberg 2003, 258; Salmimies 2001, 83; Nissinen 2006, 76.) Jaettavan tiedon merkityksellisyys pitää yllä mielenkiintoa jaettavaa tietoa kohtaan, jos tietotulva on liian massiivinen, niin tärkeä tieto hukkuu vähemmän merkityksellisen tiedon alle. Me otamme vastaan omasta näkökulmastamme uutisarvoista asiaa (Hokkanen – Strömberg 2003, 258). Yhteisön sisällä on varmistettava monipuolinen viestintä. Yhteisöviestinnässä on huolehdittava siitä, että tieto kulkee molempiin suuntiin.

3.2.4 Palaute ja palkitseminen

Ihmiset kaipaavat palautetta tekemisistään. Anna vapaaehtoisorganisaatiossa työskentelevälle palautetta runsain mitoin sillä muuta tapaa palkita sinulla ei ole (Loimu 2005, 138). Jatkuva parantaminen ja parantamisen edellytyksenä oleva oppiminen toimii parhaiten onnistumisista saatavien myönteisten palautteiden varassa. Hurlockin oppimista käsittelevässä tutkimuksessa selkeästi paras oppimistulos oli ryhmällä (kuvion 9. ryhmä A), jonka saama palaute oli pelkästään positiivista. Heikoimmaksi oppimistulos jäi, ehkä yllättäen, sillä vertailuryhmällä, joka ei saanut palautetta ollenkaan (ryhmä D). Myös ryhmä (ryhmä C), jolle ainoastaan kerrottiin toisten saama palaute, pärjasi huonommin kuin pelkkää negatiivista palautetta saanut ryhmä (ryhmä B). (Hokkanen – Strömberg 2003, 98). Myös koirien kasvatuksessa on jo aikoja sitten tajuttu, että negatiivisella palautteella saadaan koiralle kyllä opetettua

mikä on kiellettyä, kun taas positiivisella palautteella voidaan myös vahvistaa haluttuja toimintatapoja. (Trumler 1977, 150–154).

Timo Jutila totesi valmentaja Curt Lindströmin saaneen Suomen vuoden 1995 maailmanmestarijoukkueesta parhaan irti positiivisella mutta vaativalla asenteella. Jutilan sanoin *Curre kannustaa, kannustaa ja kannustaa ja positiivisesti. Mutta ainahan ei voi olla pelkästään positiivinen, mutta negatiivisessakin sun pitää olla positiivinen. Sanoa vaikka, että jätkät hei, kyllä meidän pitää pystyä parempaan.* (Saarinen ym. 1995, 160–161.)



Kuvio 9. Palautteen vaikutus oppimiseen Hurlockin mukaan (Hokkanen – Strömberg, 98)

Henkilöjohtamisen vaikeimpia asioita onkin yrittää puuttua toisen ihmisen toimintatapoihin. Sitä kutsutaan korjaavaksi palautteeksi. Vaikeus johtuu siitä, että ihmiset vastustavat heihin kohdistuvia muutospyrkimyksiä. Korjaava palaute tulisikin kohdistaa toimintatapaan, ei persoonaan. Myöskään korjaavalle palautteelle ei ole eduksi, jos samalla syödään vastaanottajan itse-tuntoa. Palautteen vaikutus moninkertaistuu, kun palaute kohdistetaan yhteisölle tärkeiden asioiden parantamiseen. Korjaava palaute on aina kahdenkeskinen asia, julkisesti annettu negatiivinen palaute todennäköisesti huonontaa tilannetta. (Helin 2006, 179–187.)

Yrityselämässä voidaan hyvästä työstä palkita. Yhdistyksissä palkitsemismahdollisuudet ovat niukempia. Mittavia bonuksia tai suurten yritysten tapaa

sitouttaa muhkeilla optio-ohjelmilla ei ole. Positiivinen palaute ja palkitseminen saavat usein yhdistysten piirissä toimivien osalta yhtäläisyysmerkit. Palkitsemisten rahallinen arvo onkin usein vaatimaton, mutta pitkän tradition omaavat palkitsemistavat näyttäisivät saavan osakseen arvostusta. Johtamassani metsästysseurassa on satojen jäsenten joukosta jo yli kolmenkymmenen vuoden ajan nostettu palkittavaksi joku esimerkillisen talkootyöpanoksen tehnyt. Palkintona oleva *Touhunpuukko* näyttää vuodesta toiseen olevan haluttu ja himoittu kunnianosoitus seuran eteen tehdystä työstä.

Pelkkä raha ei ratkaise työelämässäkään. Aineellinen palkitseminen on tehokasta, mutta sen on oltava oikeudenmukaista ja tulospakkauksen kriteerit tulee olla selviä, jotta palkitseminen toimisi koko työyhteisön hyväksi. Aineellisen palkitsemisen rinnalla tulee olla aineetonta palkitsemista. Sen muotoja ovat työn sisältö, mahdollisuus kouluttautua, työn arvostus ja siitä saatu palaute sekä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön. (Sweins 2010, 12.)

3.3 Johtajan tehtävät

Ihmisten välinen yhteistyö perustuu yhteiseen tavoitteeseen. Johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että tavoite on kaikkien organisaation tai ryhmän jäsenten tiedossa. Johtajan on kyettävä motivoimaan organisaatio tavoitteen saavuttamiseen, mielellään vielä mahdollisimman tehokkaalla resurssien käytöllä. Lisäksi johtajan on osattava valjastaa päivittäiset toiminnot palvelemaan mahdollisimman hyvin asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Kokonaisuuden hahmottaminen ja koko organisaation yhteisymmärrys tavoitteesta ja tavoitteen saavuttamisen keinoista auttavat toimijoita kokemaan tehtävänsä merkitykselliseksi. Kaikista asian yksityiskohdista ei tarvitse vallita yksimielisyyttä, kunhan toimijoiden tavoitteet ovat riittävän samansuuntaisia. (Salmimies 2001, 67–73.)

Johtajan tehtävä on nähtävä myös kykynä saada toimijat tekemään työtä tavoitteen saavuttamiseksi. Demokraattisessa johtamisessa keskeisiä asioita ovat sitoutuminen ja sitouttaminen. Voit omalla toiminnallasi osoittaa tehtävän tärkeyden ja paneutumisesi kannustaa muita tavoittelemaan päämäärää. Kannustavalla palautteella voit saada vielä hieman enemmän irti ryhmästä. Jakamalla vastuuta ja valtaa saat todennäköisesti muut mukaan ponnistelemaan yhteiseen tavoitteeseen. Autoritäärisenä johtajana pidät langat käsissäsi.

säsi, organisoit työt ja toimet mahdollisimman tehokkaasti, mutta samalla otat riskin, ainakin vapaaehtoistoiminnassa, että teet myös kaikki työt itse. Kriisitilanteissa autoritääriinen johtaminen voi kyllä johtaa demokraattista johtamista parempaan lopputulokseen. Autoritääriinen johtaminen on väistymässä, joh-tuen lähinnä sen kyvyttömyydestä hyödyntää organisaatioon kertynyttä osaamista ja ideoita (Helin 2006, 156). ”Hällä väliä”-tyylin (Laissez-faire) joh-tamisella tuskin saavutetaan kovin kummoisia tuloksia, mutta mukavaa kaikil-la saattaa siitä huolimatta olla (Loimu 2005, 128–141).

Kolmantena tärkeänä johtajan roolin osana näen myös valmistautumisen tu-levaisuuteen. Koko organisaation tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että toimiva johto varautuu tulevaisuuteen strategian lisäksi myös rakentaessaan ja täydentäessään organisaatiota. Oikeita ihmisiä oikeille paikoille jo hyvissä ajoin ennen kuin nykyisten toimijoiden on siirryttävä syrjään. Seuraajan, tai mieluummin seuraajaehdokkaiden, kouluttaminen on tärkeä osa hyvää orga-nisaation johtamista. Kouluttamalla organisaation jäseniä on mahdollista, että organisaatiokin saa jossain vaiheessa haluamansa. Johtajan tehtäviin kuuluu myös antaa alaisilleen tilaisuuksia onnistumiseen ja tehtäviä, jotka eivät ole mahdottomia toteuttaa. (Drucker 2008, 49–55). ”Ostamalla” uudet johtajat organisaation ulkopuolelta ja sitouttamalla heidät yritykseen järjettö-män suuruisilla optio-ohjelmilla ei mielestäni voi toimia pidemmän päälle. Hehän ovat muidenkin ostettavissa.

3.3 Tiimien johtaminen

Työskentely yhdistysten ja vapaaehtoisjärjestöjen johtamisessa voidaan nähdä myös jonkinasteisena ryhmä- tai tiimityöskentelynä. Kaikki ryhmät, myös yhdistysten hallitukset, noudattavat kehittyessään samaa kaavaa. Bru-ce Tuckmanin luoman jaottelun mukaan vaiheita on neljä.

1. Muotoutuminen
2. Kuohunta
3. Harmonia
4. Kypsä toiminta

Muotoutumisvaiheessa luodaan ryhmän toimintatavat ja pelisäännöt. Käy-tännön johtamisen kannalta olisi parasta, että ryhmä muotoutuisi mahdolini-

simman nopeasti ja etenisi suoraviivaisesti kypsän toiminnan vaiheeseen. Näin ei kuitenkaan usein tapahdu, vaan kaikki vaiheet tapahtuvat osittain samaan aikaan tai esimerkiksi näennäistä harmoniaa seuraakin kuohunta tai ryhmä ei edes ehdi muotoutua ennen uuden hallituksen valintaa. (Loimu 2005, 117–118.) Joissakin yhdistyksissä jatkuvuuden ja ryhmäytymisen edellytyksien parantamiseksi on siirrytty useamman vuoden mittaiseen hallituskautteen ja hallitusten jäsenten eriaikaiseen erovuoroisuuteen.

Kuohuntavaiheessa ryhmässä voi syntyä kuppikuntaisuutta, kun kukin hakee omaa rooliaan ryhmässä. Kuohuntavaihe on myös alteinta aikaa konfliktien syntymiseen. Ryhmän kuohuntavaiheessa tarvitaan vahvaa johtajuutta, mutta jyrääminen voi synnyttää vastareaktion ja entistä suurempia ongelmia. Puheenjohtaja voi keskusteluttamisen kautta terävöittää hallituksen näkemystä yhdistyksen kannalta merkityksellisistä asioista ja hallituksen vastuusta tulevaisuuden rakentamisessa. Parhaiten muut hallituksen jäsenet voivat auttaa puheenjohtajaa antamalla hänelle näkyvää ja avointa tukea. (Loimu 2005, 119–120.)

Harmoniavaiheessa ryhmä alkaa itsenäisesti organisoida toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kypsän toiminnan vaiheessa hallituksen jäsenten yhteistyösuhteet ovat muotoutuneet ja silloin voidaan tehokkaasti toimia perustehtävän toteuttamiseksi. Yhdistyksen hallitus pääsee harvoin kypsän toiminnan vaiheeseen (Loimu 2005, 121).

Kuviossa 10 kuvataan ryhmän kehittyminen tiimiksi ja kehittymiseen vaadittava aika. Työryhmävaiheessa ryhmällä ei ole selkeää käsitystä yhteisistä tavoitteista, eikä yhteisiä toimintatapoja. Näennäistiimillä on tavoitteet, mutta niitä ei ole yhdessä määritetty ja jäsenten sitoutumisaste ja motivaatio vaihtelee. Potentiaalisessa tiimissä on jo yhdessä tunnistettu ja määritelty joitakin arvoja ja tavoitteita, mutta roolien ja vastuiden määrittelyssä on parannettavaa. Kun arvot ja tavoitteet ovat tiimin jäsenten tiedossa, yhdessä sovitut toimintatavat ohjaavat toimintaa ja oppiminen on melko tehokasta sekä sitoutuminen ja motivaatio toimintaan ovat hyvät, voidaan puhua oikeasta tiimistä. Kasvaakseen huipputiimiksi oikean tiimin on vielä saatava yhteistyökumppanit ja asiakkaat mukaan toiminnan kehittämiseen, sitoutumisasteen ja moti-

vaation on oltava korkealla tasolla sekä tiimin jäsenten vastuut ja roolit on määritelty selkeästi. (Hokkanen – Strömberg 2003, 146–149.)

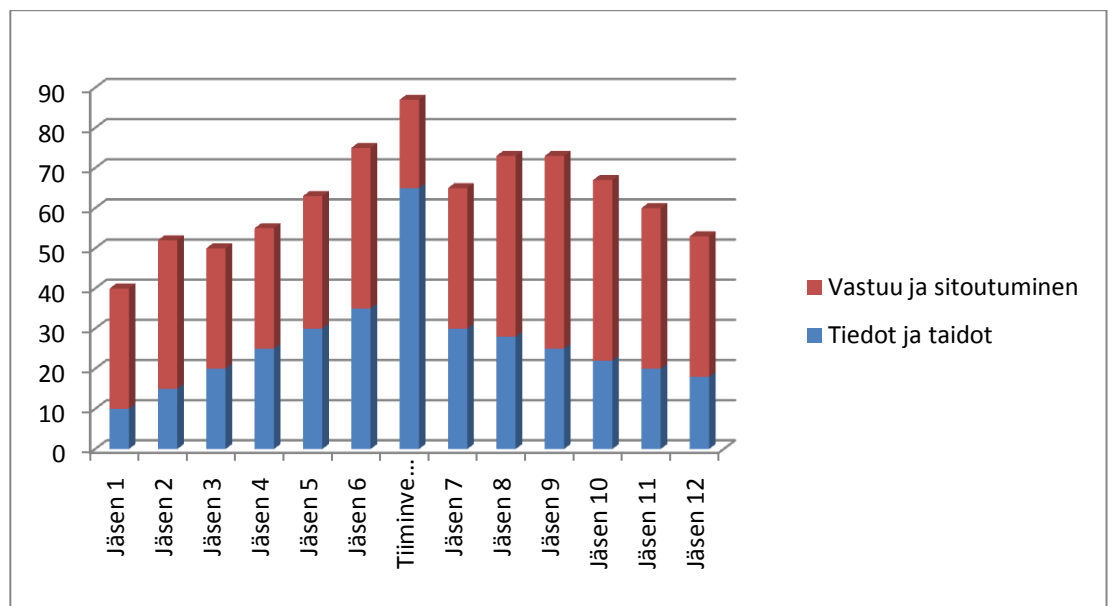


Kuvio 10. Kehittyminen ryhmästä tiimiksi (Hokkanen – Strömberg 2003, 147)

Tiimijattelussa on paljon hyvää ja soveltamiskelpoista myös yhdistystoimintaa ajatellen (Loimu 2005, 123). Toimivissa tiimeissä on hyvä keskinäinen luottamus. Toimiessaan yhdessä tiimin jäsenet näkevät erilaiset mielipiteet vahvuutena ja mahdollisuutena kehittää toimintaa. Yhteisvastuu on tiimin erityispiirre. Toimiva tiimi tarvitsee selkeät, yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, ja he pitävät kaikki itseään vastuullisina tiimin tuloksista. Tavoitteet tulisi määrittellä yhdessä toimijoiden kanssa, sillä tavoitteista sopiminen sitouttaa toimijat yhteiseen päämäärään, myös työtulokset nähdään kollektiivisena tuloksena, ei yksilöllisinä suorituksina. Tiimi tarvitsee myös riittävät valtuudet ja resurssit tehtäviensä hoitamiseen. Resurssien puute voikin olla suurin este yhdistyksen johtokunnan kehitymisessä täydelliseksi tiimiksi, myöskään yhdistyksen hallitus ei voi täydentää itseään tiimin kehittämiseksi siten, että hallituksen jäsenillä olisi, kuten toimivissa tiimeissä, riittävästi toisiaan täydentäviä taitoja ja taipumuksia. (Sydänmaanlakka 2004, 47–48; Kärkkäinen 2005, 124; Loimu 2005, 124–125; Helin 2005, 213.)

Tiimien varsinainen idea ja lisäarvo liittyvät vastuullisuuden ja sitoutumisen lisääntymiseen. Vastuu ja sitoutuminen saattaa moninkertaistaa perinteiseen

työryhmään verrattaessa. Keinoja vastuullisuuden kasvattamiseen ovat esimerkiksi esimiehen johtamistapojen muutos, yksilöiden vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen sekä yksilöiden erikoismotivaatiota hyödyntämällä ja selkeyttämällä. Kuviossa 11 kuvataan työryhmän vastuujakauman muutosta onnistuneen tiimiytymisprosessin aikana. Alkuvaiheessa vain tiiminvetäjän pylväs nousee ylös vastuun alueelle. Muut käyttävät työssään vain tietojaan ja taitojaan. Kun tiimin jäsenten erikoistaitoja ryhdytään hyödyntämään alkavat vastuupylväät kasvamaan. Varsinainen idea on kuitenkin siinä, että vastuu ja sitoutuminen synnyttävät ylimääräistä energiaa jolloin tiimin sitoutuminen ja kokonaisvastuu saattavat kaksinkertaistua uuteen, osallistavaan toimintatapaan siirryttäessä. (Helin 2006, 214–215.)



Kuvio 11. Tiimin sitoutuminen ja kokonaisvastuun kasvu (Helin 2006, 215).

Johtaminen tiimissä jakautuu asiakaskeiseen ja ihmiskeskeiseen johtamiseen. Kolmas tiimijohtamisen tekijä on tiimin ulkoisen ympäristön huomioiminen. Tiimin vetäjän tulee huolehtia, että tiimin sisäiset ja ulkoiset suhteet hoidetaan tasapuolisesti. Asiakaskeistä johtamista tiimeissä ovat tavoitteiden ja vastualueiden selkiinnyttäminen, ratkaisujen tekeminen ja tiedon jakaminen tiimille. Ihmiskeskeistä johtamista tiimeissä on toimijoiden motivointi ja sitouttaminen, ilmapiirin avoimuudesta huolehtiminen, palautteen antaminen ja yksilöiden kunnioitus. (Sydänmaanlakka 2004, 50–52.)

Lopputuloksen kannalta on tärkeää, että työtehtävät tiimissä delegoidaan riittävän selkeästi tavoitteita painottaen. Tehtävien määrittely voidaan tehdä yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Suhteessa tiimiä ympäröivään ympäristöön tiimin johtajan on huolehdittava verkostoitumisesta, tiedonkulusta tiimin ja ympäristön välillä sekä yleisestä asioiden edistämisestä. Suhteita eri toimijoihin ja verkostoihin luovat tapaamiset erilaisissa tilaisuuksissa, koulutuksissa, vapaa-ajalla ja työtehtävien yhteydessä. Pelkkä verkostonluominen ei riitä, verkostoja on myös ylläpidettävä. (Loimu 2005, 259–260.)

Aloittelevien tiimien ensimmäinen kompastuskivi on yhdessä tapahtuva suunnittelu. Ideointi on muutamien aktiivisimpien varassa ja niiden jatkokehittäminen jää heikoksi. Yhteisen ratkaisun hakeminen jää yksittäisten jäsenten sooloiluksi tai sekavaksi riitelyksi. Huonolla suunnittelulla syntyy heikkoja ratkaisumalleja ja tulokset jäävät kehoiksi, toisaalta epäonnistumisista voi oppia, jos ne käsitellään rakentavasti. Tiimin yhteishenki kasvaa nimenomaan haasteiden yhdessä kohtaamisesta ja epäonnistumisen kääntämisestä menestykseksi. Tiimin jäsenet alkavat spontaanisti kannustamaan toisiaan ja innostuksen ja positiivisen palautteen myötä ryhmästä saadaan enemmän irti. Toinen tärkeä asia tiimiytyemisessä on rakentavan palautteen harjoittelu. Rakentavan palautteen harjoittamisen ja käyttämisen myötä tiimin toimintatapa muuttuu avoimemmaksi. Onnistumiset huomataan helpommin ja niistä uskalletaan antaa tunnustusta, ja myös ongelmat uskalletaan ottaa helpommin esille. Kolmas tärkeä tekijä on yhdessä tapahtuva suunnittelu ja päätöksenteko, joka on edellytys hyvälle sitoutumiselle. Muita tiimiytyemisen tärkeitä tekijöitä ovat sisäisten pelisääntöjen luominen, erikoistehtävien määrittely ja itsearviointien tekeminen. (Helin 2006, 216–22.)

4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, AINEISTOT JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen peruslähtökohtana olivat seuraavat peruskysymykset:

- Onko toisilla vapaaehtoisorganisaation toimijoilla paremmat edellytykset innostaa osallistujia ja pitää toiminta käynnissä?
- Olisiko muilla organisaatioilla tai yrityksillä syytä ottaa oppia menestyvien vapaaehtoisorganisaatioiden johtamistavoista?

Yritin näiden ajattelun peruslähtökohtina olevien kysymysten lisäksi määrittää omaa tutkimustyötä helpottamaan seuraavanlaisen pääkysymyksen:

- Löytyykö yhteisiä tekijöitä menestyksekkäästi johdettujen vapaaehtoisuhteisöjen johtamistavoista?

Lisäksi apukysymyksinä olivat seuraavat kysymykset:

- Ovatko ne yhteneväisiä myös menestyksekkäästi johdettujen yritysten johtamistapoihin verrattaessa?
- Jos eroja on, olisiko vapaaehtoisjärjestöjen johtamiskulttuurista siirrettävissä asioita yritysten johtamiseen?
- Olisiko yritysten johtamisesta syytä siirtää asioita yhdistysten johtamiseen?

Lisäksi määritin ison joukon syvemmälle asiaan meneviä kysymyksiä, mutta muutin kysymykset vielä ennen haastatteluihin ryhtymistä teemahaastattelun teemoiksi.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tieteellä tarkoitetaan toisaalta luontoa, ihmistä ja yhteiskuntaa koskevien tietojen systemaattista kokonaisuutta ja tällaisten tietojen tarkoituksellista ja järjestelmällistä tavoittelua (Niiniluoto 1997, 13). Tieteellinen menetelmä ja tieteen metodit tarkoittavat vähintään neljää asiaa. Ne tarkoittavat etenkin sitä, miten havaintoja tavoitetaan, miten saavutettuja tavoitteita käsitellään sekä mitkä käsitteet ja teoriat ohjaavat havaintojen tekoa. Näiden lisäksi on metodi, joka on yhteyksissä kaikkiin edellisiin. Se on tapa, jolla varmistetaan

että väitteet ovat tosia tai ainakin perusteltuja. (Turunen 1995, 184.) Väitteille, jotka esiintyvät tieteellisen tiedon vaatimuksin, tulee voida antaa tieteellinen perustelu, samalla tällaisten väitteiden tulee olla avoimia keskustelulle ja kritiikille (Niiniluoto 1997, 83, 86).

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska halusin perehtyä siihen millä tavalla pitkään yhdistyksiä tai muita vastaavia vapaaehtoisorganisaatioita johtaneet henkilöt näkevät johtamisen ja minkälaisia johtamistapoja, motivointi- ja sitouttamiskeinoja he ovat käyttäneet ja käyttävät työssään. Nähdäkseni määrällisillä tutkimusmenetelmillä ei voitaisi pureutua tutkittavien, tässä tapauksessa pitkään yhdistyksiä johtaneiden, näkökulmaan niin hyvin kuin laadullisella tutkimuksella. Laadullisessa tutkimuksessa elämiss maailmaa tarkastellaan merkitysten maailmana. Tutkimustulosten kannalta merkityksellisenä pidetään kuinka hyvin tutkija pääsee kiinni haastatteluvien todellisuuteen ja kuinka hyvin tutkijan oma kokemusmaailma ja merkitykset onnistutaan erottamaan tutkittavien kokemusmaailmasta ja merkityksistä. (Eskola – Suoranta 2000, 16; Varto 1992, 23–24.)

Haastattelurunkona tutkimuksessa käytin teemahaastattelua. Haastattelun teemat ja aihepiirit mietin tarkasti etukäteen, mutta haastattelutilanteessa aiheiden läpikäynti oli suhteellisen vapaata. Kaikkien haastateltavien kanssa kävin lävitse samoja teemoja. Jouduin käyttämään myös ennalta suunnittelelmattomia kysymyksiä haastattelun eteenpäin viemiseksi. Kuhunkin aiheeseen liittyvät painotukset vaihtelevat eri haastatteluissa, samoin kuin asioiden käsittelyjärjestys, mutta kaikkien haastateltavien kanssa kävin läpi kaikki teemat. Haastattelijan tehtävänähän on pitää haastattelu oikeilla urilla, jotta hän saa riittävästi vastauksia kaikkiin aihepiireihin. Oleellista on saada haastattelusta irti merkityksellisiä seikkoja, jotka antavat vastauksia tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ym. 2007, 197).

Hermeneutiikalla tarkoitetaan ymmärtämistä ja tulkintaa. Siinä lähtöajatuksena on, ettei tutkija voi koskaan vapautua ennakkoluuloistaan. Ennakkoluulot mahdollistavat puutteellisen tulkinnan, mutta sitä on mahdollista korjata tulkinnan edetessä. (Turunen 1995, 157; Aaltola – Valli 2007, 52.) Tutkimuksessa hermeneuttinen ulottuvuus tuli esille, kun tietoa pelkistettiin ja luokiteltiin. Luokittelun yhteydessä ja johtopäätösten teossa painotin asioita, jotka

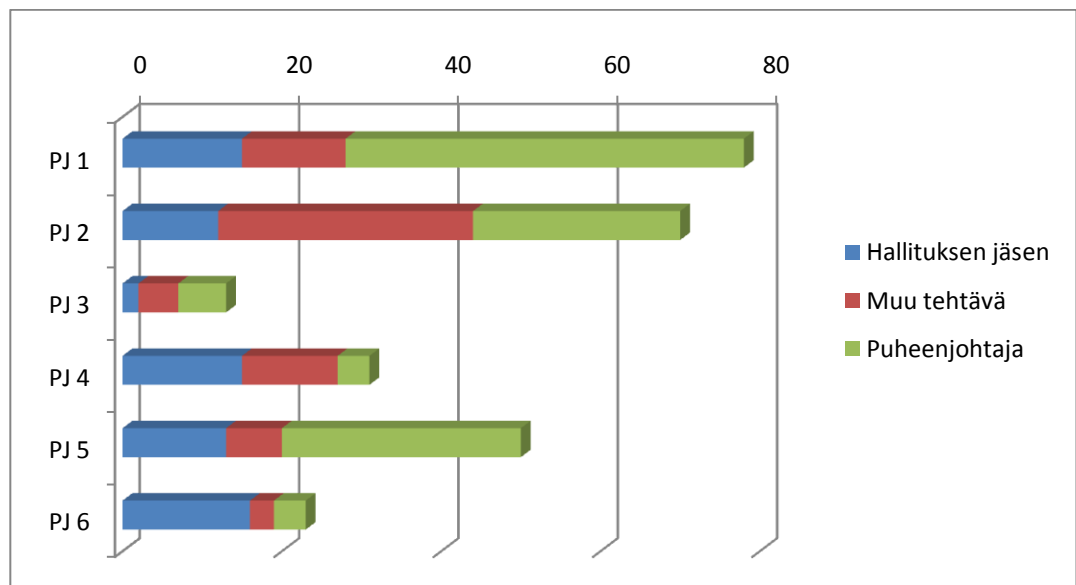
tulivat samanlaisina esille useimmissa haastatteluissa. Siten varsinaiselle tulkinnalle jäi suhteellisen vähän tilaa. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, ettei tutkijalla ole ennalta lukkoon lyötyjä oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista. Tutkijan havainnot ovat aina kuitenkin latautuneita aiemmillä kokemuksilla, mutta niistä ei kuitenkaan tule muodostaa sellaista asetelmaa, joka rajaisi tutkimuksellisia toimenpiteitä. Tutkijan suhtautumisen aineistoon tulisikin olla sellaista, että aineiston avulla tutkija voi löytää näkökulmia, ei vain todentaa aiemmin epäilemäänsä. (Eskola – Suoranta 2000, 19–20.)

4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Tutkimustyön aluksi muodostin kysymysrunгон, jonka pohjalta ajattelin hankkia tietoa pitkään yhdistystoiminnassa toimineiden yleisistä johtamistavoista, yhdistyksen päivittäisestä johtamisesta, kokouskäytännöistä, motivointikeinoista ja sitouttamisesta. Hylkäsin kuitenkin kysymysrunгон ennen haastattelujen alkamista ja muutin sen teemahaastattelun mukaiseksi teemajaoksi. Haastattelujen aikana huomasin kuitenkin, että ne aiemmin muodostetut kysymykset johdattelivat hieman kysymystenasettelua, vaikka pyrkimyksenä olikin selkeä teemahaastattelu. Vastaukset ja keskustelu kulkivat kuitenkin pääosin teemahaastattelun rungon mukaisesti, mutta kuitenkin siten, että teeman eri osien painotukset vaihtelivat haastattelusta toiseen. Haastattelujen lopuksi johdattelin vielä keskustelun tutkimuksen pää- ja apukysymysten kautta haastateltavien omiin näkemyksiin yhdistysten ja muiden vapaaehtoisorganisaatioiden johtamisesta, johtamisen kannalta merkityksellisiltä toimintatavoista ja haastateltavien näkemykseen johtamistapojen siirrettävyydestä.

Haastateltavien valinnassa käytin harkintaa, jonka peruslähtökohtana oli se, että menestyvänä yhdistyksen puheenjohtajana voidaan pitää henkilöä, joka on usein tullut valituksi jonkin yhdistyksen tai vapaaehtoisjärjestön johtamistehtäviin. Yhdistyksen puheenjohtajuus on luottamustoimi, jossa jäsenistön luottamus mitataan vuosittain joten lähtöoletuksena voidaan pitää sitä, että henkilö, jonka johtamistavat sopivat huonosti vapaaehtoisorganisaation johtamiseen ei tule useampia kertoja uudelleenvalittua. Kiinnitin myös huomiota siihen, että haastateltavien joukko ei olisi liian homogeeninen. Haas-

tateltavien joukossa ikähaarukka oli hieman yli kolmestakymmenestä vuodesta seitsemäänkymmeneen vuoteen, mutta siitä huolimatta kaikki haastateltavat täyttivät pääkriteerin eli olivat tulleet useita kertoja uudelleenvalittua tehtäväänsä. Haastatelluista oli naisia neljä ja miehiä kaksi. Kuviossa 12 on kuvattu haastateltavien kokemus puheenjohtajan tehtävistä ja muista yhdistysten luottamustehtävistä. Useat haastatelluista ovat toimineet yhtä aikaa useissa yhdistyksissä, josta johtuen kokemusvuosien määrä voi tuntua yllättävänkin suurelta. Kokemusta hallitustyöskentelystä oli lyhimmillään 10 vuotta ja pisimmillään lähes 80 vuotta.

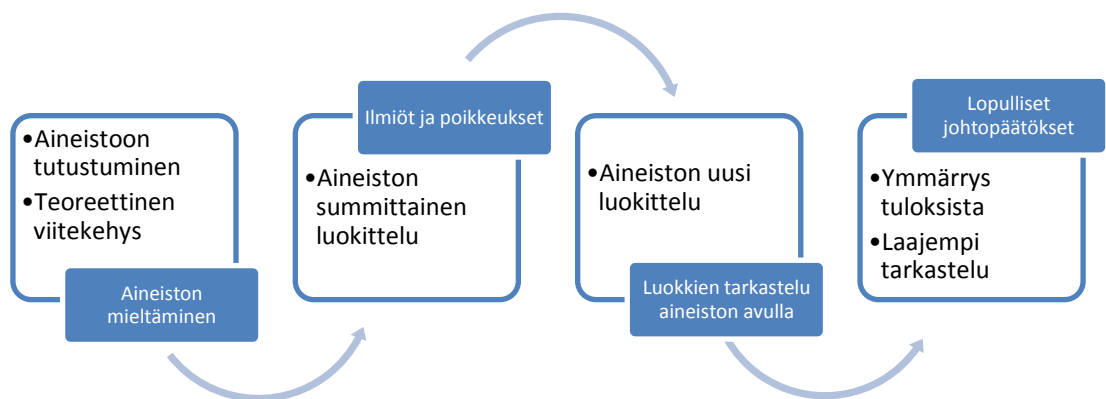


Kuvio 12. Haastateltavien kokemus yhdistysten luottamustehtävistä

Hyvä lähtökohta haastattelun tekemiselle on, että kaikki suunnitellut henkilöt suostuvat haastatteluun. Sovin tapaamiset haastateltavien kanssa puhelimessa, jolloin myös kerroin, että haastattelu nauhoitetaan. Kerroin jo tässä vaiheessa lyhyesti tutkimuksen aiheen ja minkä tyyppisistä asioista aion kyseillä. Haastattelut suoritettiin haastateltavien kannalta helpoissa paikoissa. Kaikki haastattelut saatiin suoritettua viikon sisällä. Haastattelutilanteessa kerroin uudelleen, mitä opinnäytetyö käsitteli, sekä painotin haastattelun luotettavuutta. Vastaukset pysyisivät nimettöminä, eikä henkilökohtaisia asioita paljastavia vastauksia tutkimuksessa ilmoiteta.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, mutta nauhurin käynnistin vasta kun olin varmistunut siitä, että kyseisen haastateltavan kanssa olimme päässeet luontevaan keskusteluyhteyteen. Aikaa haastatteluihin varasin noin tunnin ver-

ran, ja tämä arvio piti paikkansa melko hyvin. Keskimäärin yksi haastattelu kesti 47 minuuttia, lyhin haastattelu kesti noin puolituntia ja pisin tunnin. Nauhoituksista syntyiikin runsaasti litteroitavaa materiaalia. Yhden haastattelun litteroimiseen meni aikaa arviolta muutama tunti. Litterointimateriaalista alleviivasin tietokoneen korostuskynällä kohdat, jotka sisällöllisesti vastasivat toisiaan. Vastaukset ryhmittelin teemoittain, jonka jälkeen vielä tarkensin teemoittelua aineistosta esiin pyrkivien samankaltaisuuksien osalta, jotka eivät sellaisenaan istuneet alkuperäisiin teemoihin. Tosin esimerkiksi yhteishengen luominen nousi yhdeksi omaksi teemakseen, vaikka se voitaisiin ihan hyvin nähdä osana sitouttamista ja motivointia. Käsitys haastateltavien yleisestä mielipiteestä syntyi yllättävän pian jo ensimmäisten haastattelujen aikana ja viimeisissä haastatteluissa osasi jo odottaa minkälaisen vastauksen tulen saamaan. Vastauksista on nostettu osa esiin toimimaan esimerkkeinä tyypillisimmistä aiheeseen liittyvistä vastauksista. Kaikkia vastauksia ei voi kertoa jo pelkästään tutkimusraportin luettavuuden vuoksi, eikä myöskään siksi, että haastateltavien nimettömyys ja tutkimuksen eettisyys säilyisi. Kuviossa 13. on esitetty aineiston luokittelun ja aineistoon tutustumisen prosessi pääpiirteissään.



Kuvio 13. Sisältöanalyysin vaiheet (ks. Metsämuuronen 2000, 54)

Laadullisessa tutkimuksen aineiston analysointiin on tarjolla useita vaihtoehtoja eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Aluksi jaoin aineiston osiin tutkimuksessa käytetyn teemoituksen perusteella. Ana-

lyysiä jatkettiin tämän jälkeen etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia. Koska tutkimuksen lähtökohtana oli etsiä menestyvien vapaaehtoisorganisaatioiden johtamistavoissa olevia yhtäläisyyksiä, niin aineiston oikeellisuuden testaamisen nimissäkään en etsinyt eroavaisuuksia. Asioiden merkityksellisyyden päättelin samankaltaisten vastauksien määrästä ja haastateltavien palaamisesta samaan aiheeseen keskustelun edetessä.

4.4 Haastateltavien valinta

Haastateltavien joukko valittiin painottaen kokemusta yhdistyksien ja vapaaehtoisorganisaatioiden johtamistehtävistä. Laadullista laajuutta parantaakseni yritin hakea haastateltaviksi muilta osin toisistaan eroavia haastateltavia. Saaduista vastauksista päätellen toimintatavat heidän kesken olivat varsin yhteneväiset. Useimmat haastateltavien esiin nostamista asioista olivat myös yhteneväisiä yleiseen käsitykseen johtamisesta. Vastauksista valtaosa liittyi suoraan ihmisten johtamiseen, etenkin sitouttamiseen ja motivointiin. Asiajohtaminen jäi jopa yllättävän vähälle. Varsin paljon sai myös huomiota osakseen yhteishengen luominen, passiivisuuskriisistä ulospääsykeinot ja kokouskäytännöt. Alaotsikoiden alle olen koonnut asiat, jotka aineistosta nousivat päällimmäisinä esiin ja joita useimmat haastatelluista pitivät tärkeinä asioina vapaaehtoisten organisaatioiden ja yhdistysten johtamisessa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Kokousten valmistelu ja läpivieminen

Jokaisen haastatellun mielestä hyvän hallituksen kokouksen perustana on hyvin, mieluiten yhdessä, valmisteltu esityslista ja muodollinen kokouskäytäntö. Muodollinen kokouskäytäntö tuo tehokkuutta asioiden käsittelyyn, mutta se ei kuitenkaan saa kahlita kokouksen keskustelua, vaan sitä useimmat puheenjohtajat pyrkivät aktiivisesti lisäämään ”haastamalla” hallitusta keskusteluun.

”Riippuen mikä tehtävä hallituksessa minulla on ollut, olenko ollut sihteerinä vai puheenjohtajana. Yleensä, olenko ollut kummassa vain, niin on yhdessä mietitty esityslistaa ja kokouskutsua, aikaa ja paikkaa.”

”Olen aina ollut järjestömies. Tykkään että kokouksen kulun takia pitää olla säännöt ja se tarkoittaa, että puheenjohtaja vastaa siitä, että kokous menee niin kuin pitääkin mennä.”

”Kokoustekniikkaa pitää noudattaa, mutta niin väljästi, että syntyisi vapaamuotoista keskustelua.”

Päätökset tulisi tehdä yhdessä, se on osa sitouttamista, mutta myös tärkeä osa aktiivisen osallistumisen ylläpitämistä kokouksessa. Äänestyspäätöksiä vältellään, mutta ei kuitenkaan haeta kompromisseja väkisin. Mieluummin äänestetään, jos tarvitsee. Hyvä puheenjohtaja tekee keskustelusta yhteenvedon ja toteaa tehdyn päätöksen. Silloin kun asia ei ole kiireellinen, asiaa voidaan ihan hyvin käsitellä useammassa hallituksen kokouksessa ja sitä kautta löytää aikaa sisäistää asia ja nähdä paremmin vastapuolen argumentit.

”Todella harvoin äänestetään, aika usein, jos tuntuu että asia on keskeneräinen, niin jätetään asia hautumaan. Päätös ei ole tärkeintä vaan se, että syntyy hyvä päätös, ei ole tärkeää saada nopeasti sitä päätöstä aikaiseksi ja tehdä sen takia kompromissia että saadaan jokin asia päätettyä. On asioita joissa vois äänestää,

on asioita joista ei osata päättää, silloin täytyy mennä enemmistö-päätöksellä.”

Välttelen äänestys päätöksiä, mieluummin niin kauan keskustellaan että löytyy kompromissi, se yhteinen latu.

”Keskustelu avataan ja se päätetään ja päätös todetaan, ja se lue-taan.”

Hyvä puheenjohtaja sitoutuu tehtäväänsä, sovittelee tarvittaessa, ohjaa ko-kouksen kulkua ja antaa tilaa muidenkin mielipiteille.

”Puheenjohtajan pitää sitoutua ja kun itse huolehtii kokouksen ajankohdan sopimisesta, niin silloin pitää ehdottomasti osallistua.”

”Se lähtee enemmänkin siitä, että esimerkiksi kysymyksillä ohja-taan keskustelua kohti asiaa, minusta se on paras konsti.”

”Kokous keskustelee ja päättää minkä mukaan toimitaan.”

”Ei tule yhtäkkiä mieleen, että olisi tarvinnut katua, etten ole pai-nostanut päätöksen teossa.”

5.2 Ihmisten johtaminen

Haastateltavien mielestä hyvä puheenjohtaja johtaa tilannetta tarvittaessa autoritäärisesti, tarvittaessa demokraattisesti. Johtaminen päätöksenteossa miellettiin lähes jokaisen toimesta demokraattiseksi, mutta autoritääristä joh-tamista tarvittiin silloin, kun syntyi ongelma- ja ristiriitatilanteita tai asiat eivät muuten sujuneet toivotulla tavalla. Vapaaehtoistoiminnan tulee olla miele-kästä ja ihmisten mielipiteet on otettava huomioon myös johtamisessa. Vas-tuunjakamisella ja yhdessä tekemisellä voidaan saavuttaa aktiivista osallis-tumista.

”Johtamistyyli voi vaihdella, mutta jos on liian autoritäärinen se karkottaa ihmiset ja johtaja on aikalailla yksin. Hyvällä johtajalla tulee olla psykologista silmää, että osaa lähestyä oikealla tavalla oikeata ihmistä, ei teilaakaan ketään. Pitää olla niin vahva, että jos kokee jonkun asian tärkeäksi niin se ajaa sen läpi eikä luovuta.”

”Yhdistystoiminnassa, joka perustuu vapaaehtoistoimintaan ja missä ei suuria palkkoja kukaan saa, homman tulee olla mielekäästä, ei saa olla liian vakavaa, ettei mene tekemisen ilo. Itselläni on ollut tavoitteena saada jäsenistö kiinnostumaan toiminnasta ja saada selville mitä jäsenistö mieltii asioista. Tehdään ja toimitaan yhdessä periaate, ei voi toimia yksinäisenä vaikuttajana. Hallituksella pyöritetään toimintaa. Hallituksessa missä kaikilla on oma mielekäs tehtävä ja vastuut. Yhdistyksentoiminnassa pitää puheenjohtajan pystyä jakamaan vastuuta yhdessä tekemällä, mutta pystyä tarvittaessa olemaan johtaja. Puheenjohtajalla pitää olla langat käsissä, ettei homma leviä kuin Jokisen eväät. Pitää saada porukat matkaan mutta pitää pystyä olemaan hallitukselle tarvittaessa niin sanotusti johtaja.”

”Päätökset tehdään demokraattisesti. Mutta kyllä hyvin pitkälti puheenjohtajalla on vastuuta yksin, niin kuin neuvotteluissa sponsoroinneista ym. On yksittäisiä asioita, joista puheenjohtaja yksin päättää. Yhteydenottoja tulee suoraan puheenjohtajalle, joihin pitää pystyä vastaamaan. Päätöksenteko demokraattista, mutta johtaminen on enemmän autoritääristä.”

Hyvä puheenjohtaja on persoona ja suunnan näyttäjä, joka johtaa esimerkilään ja omalla sitoutumisellaan. Hyvä johtaja antaa myös palautetta, mieluummin positiivista, on innovaattori ja organisaattori ja lisäksi vielä henkisesti vahva ja tasapuolinen.

”Puheenjohtajalla pitää olla kykyä olla suunnan näyttäjä, mutta se ei ole ristiriidassa demokraattisen toimintatavan kanssa.”

”Puheenjohtajalla pitää olla päätöksentekokyky ja kuuntelemisen taito ja organisointi, jos puheenjohtaja ei osaa organisoida homma ei toimi.”

”Jämäkkyyttä, joustavuutta, motivointitaitoja ja rohkeutta keskustella asioista ja ottaa keskusteluun asioita ja antaa palautetta ja kiitosta ja varmaan hyvät vuorovaikutustaidot.”

5.3 Sitouttaminen ja motivointi

Selkeästi vahvimaksi teemaksi vastauksissa nousivat kysymykset sitouttamisesta ja motivoinnista. Tärkeimpänä nähtiin sitouttaminen päätöksenteon kautta, yhdessä tehty, yhteinen päätös sitouttaa toimijat toimintaan. Päätöksenteon yhteydessä tapahtuvan sitouttamisen tärkeänä osa-alueena nähtiin mahdollisimman laaja osallistuminen asioiden valmisteluun.

”Yleensä päätökset ovat syntyneet yksimielisesti. Asiat valmistellaan hyvin ja porukka saa viimekädessä päättää sisällöstä, jokaisen tulee kokea olevansa päätöksen tekijä ja takana.”

”Päätökset ovat yleensä yhteisiä päätöksiä, että kyllä sen kautta hallitus sitoutetaan siihen.”

”Yhteinen päätös johtaa paremmin toteutukseen.”

Selkeä tehtävien ja vastuun jakaminen oli toinen tärkeänä pidetty sitouttamistapa. Toiminnan kannalta nähtiin myös tärkeäksi, että mukana on puheenjohtajan lisäksi muita niin sanottuja luottohenkilöitä. Osittain hallituksen perustehtäväksi nähtiin sitoutuminen. Myöskään esimerkkijohtamista ei ollut unohdettu.

”Hallituksen tehtävä on sitoutua tehtyihin päätöksiin ja katsoa että ne toteutetaan. Isoissa tilaisuuksissa tehdään selkeä työnjako eli joku porukka tekee sen ja sen ja joku porukan sisältä vastaa, että työ on tehty.”

”Olen itse sitä mieltä että töitä jaetaan tasapuolisesti. Puheenjohtajalla on omanlaisensa vastuu, mutta myös vastuu töiden organisoinnista, eikä vaan että tekee itse kaiken, kannatan enemmän delegeoivaa johtamista.”

”Meillä on paljon asioita, joita käsitellään ja me tapaamme harvoin kasvokkain, niin kyllä me silloin sovitaan tarkoin, mitä kukin tekee ja millä aikataululla”. (kysyttäessä sitouttamisesta).

5.4 Palaute ja palkitseminen

Palautteen antaminen nähtiin erittäin tärkeäksi tavaksi motivoida ja sitouttaa toimijoita. Annettu palaute oli ollut pääasiassa positiivista ja negatiivisen palautteen antamista varottiin. Tärkeäksi nähtiin, että jäsenistöön päin näkyy myös muita aktiivihenkilöitä kuin puheenjohtaja. Julkinen, positiivinen palaute nähtiin erityisen kannustavana. Negatiivisen palautteen osalta muistettiin myös se, että vapaaehtoisia ei voi pakottaa.

”Positiivinen palaute tulee siinä kun homma onnistuu, mutta kun sitä vielä käsitellään johtokunnassa, kritiikkipalaverissa, käydään kaikki läpi missä on onnistuttu ja mitä voidaan vielä parantaa ja siellä annetaan kiitos ihmisille.”

”Kannustan ja minulla on pyrkimys siihen, että kiittää ja vielä ääneen kiittää. On tärkeää, että ihmiset tietää, että muutkin tekee työtä kuin puheenjohtaja ja oppivat tuntemaan kasvot nimien takaa.”

Palkitseminen nähtiin tärkeänä myös yhdistyskentän johtamisessa, mutta keinoja palkitsemiseen pidettiin vähäisinä. Toisaalta nähtiin, että osa palkitsemista on yhteiset illanvietot ja muut vastaavat tilaisuudet, jotka palvelevat samalla yhteishengen luomista.

”Lasten kanssa touhutessa vanhemmat olivat motivoituneita, kun vanhemmat toimivat yhdessä lasten kanssa motivointi oli helppoa. Mutta kyläyhdistyksessä motivointia on pitänyt miettiä, että miten motivoi. Olen ajatellut niin kuin joillakin on kuulemma tapana viedä talkooporukka palkintomatalle. On hirveän tärkeää, että ne jotka ovat toiminnassa mukana, talkootyöntekijöille, niitä pitää arvostaa ja järjestää talkoolaisille jotakin palkkiota, meillä viimeksi rosvoapaisti-illan jälkeen seuraavana päivänä kutsuttiin kaikki talkoolaiset ja syötiin loppuun rosvoapaisti mitä oli ja siellä kiitettiin talkoolaisia.”

No tuota, ne muut yhteydenotot, miten menee, ehditkö jne. Sitten olen hankkinut pieniä lahjoja, kun joku on ollut erityisen ahkera tai aikaansaava.

5.5 Yhteishengen luominen

Yhteishengen luominen nousi haastattelujen aikana niin vahvasti esille, että lisäsin sen erikseen esille otettavien asioiden joukkoon. Osittain yhteishengen luominen nähtiin osana sitouttamista, mutta myös parempien työskentelytapojen ja tiimiytymisen välineenä. Tiimien rakentaminen ei noussut kuitenkaan esille kovin vahvasti, mutta yhteishengen luomisessa ja talkootöiden organisoinnissa oli selvästi tapahtunut kehittymistä, jota voidaan verrata tiimiytymiseen.

”Minusta siinä on se me-henki. Minusta vapaaehtoistyössä ei voi puhua johtajasta eikä johtamisesta vaan se on sitä yhdessä tekemistä ja joku koordinoi sitä. Minusta minä olen ollut yhteisen toiminnan koordinoija, jos lähtee liikaa ylhäältäpäin johtamaan, niin siitä ei hyvä seuraa.”

”Opitaan tuntemaan toisiamme muutenkin. Aina jos on tuttu, sinun on helpompaa keskustella vaikeistakin asioista, kuin oudomman, joka on kokoajan varuillaan.”

”Minä hyvin tarkkaan, kun aloitettiin, ohjailin sen ryhmän toimintaa, mihinkä päin se muodostuu ja mihin päin sen pitää mennä. Sen jälkeen kun ihmiset ovat oppineet toimintatavat siinä ryhmässä, sen jälkeen se menee automaattisesti. Nimenomaan pitää (kouluttaa ryhmä toimimaan), jos kaikki ihmiset tulee eripuolilta niin pitää löytää semmoinen yhteinen toimintatapa joka ei loukkaa ketään eikä ärsytä ketään ja joka vie asioita eteenpäin.”

Puheenjohtajan ja hallituksen osallistuminen ruohonjuuritason toimintaan nähtiin erittäin tärkeänä. Tärkeänä pidettiin nimenomaan sitä, että on osa työryhmää, ei päällikkö eikä koordinaattori.

”Pitää panna itsensä likoon ja osallistua itse myös talkoilemiseen ja samoihin tehtäviin, siihen tekemiseen, muuten ei onnistu.”

”Kyllä, ehdottomasti on tärkeää (osallistua talkootöihin tekijänä). Ehdottomasti, että tietää mitä johtaa. Koen että ruohonjuuritason toiminta on sitä kaikista mukavinta toimintaa.”

5.6 Vastaaminen passiivisuuskriisiin

Keinot passiivisuuskriisin voittamiseksi olivat kaikilla toimijoilla samansuuntaisia. Hankitaan uusia toimijoita tai keksitään uusia vetävämpiä toimintoja. Hengähdystaukojen pitämiseen suhtauduttiin kahtalaisesti, mutta siellä nousi hieman vahvempana esiin toimintatapa, jossa annetaan pieni hengähdystauko, mutta niin pieni, ettei toiminta lamaannu.

”Jos väki on väsynyt, niin olen nähnyt, että yhden uuden jäsenen saaminen sinne saa toiminnan viriämään. Tietynlainen suunnitelmallisuus, joku kehys, vaikka kolmevuotinen on hyvä olla taustalla, mutta siihen ei saa pelkästään sitoutua.”

”Jos on ollut sellainen kausi että ihmiset ei käy talkoissa eikä jaksa olen ollut mukana keksimässä piristysruiskua esim. joku toiminta jota ei ennen ole aikaisemmin ollut tai sitten, jos on näyttänyt että talkoolaiset loppuu, olen kylälle ottanut toisen vetämäni kerhon avuksi. Ottanut innokkaita ja aktiivisia toimijoita sieltä avuksi, että toiminta ei lamaannu vaikka ihmiset lepää välissä.”

”Minä en anna semmoisia hengähdystaukoja, sillä lailla että se näkyis toiminnassa. Jos meillä on jokin toimintasuunnitelma, niin me mennään sen mukaan, jos ihmiset väsyy, niin minä hommaan tilalle toimijoita. Mutta ei niin että ollaan nyt pienemmällä liekillä, sitä minä en ole tehnyt koskaan. Minä olen sitä mieltä, että jos mennään matalammalla profiililla, niin sinne hyvin usein jäädään. Minulle on ehdotettu että jätetään pitämättä. Olen sanonut, että ei voi jättää pitämättä, jos jätetään pitämättä, seuraavana vuonna saat aloittaa alusta. Olen saanut johtokunnankin tajuaan sen että joko lopettaa kokonaan sen toiminnan tai menee sen kanssa eteenpäin vaikka kuinka pahalta tuntuis.”

5.7 Huolehtiminen yhdistyksen tulevaisuudesta

Huoli yhdistyksen tulevaisuudesta, uusien toimijoiden saamisesta mukaan yhdistyksen toimintaan ja toiminnan pitkäjänteisyydestä nousi vahvasti esiin vastauksissa. Puheenjohtajaseuraajan kouluttaminen nähtiin hyvänä asiana, silloin kun seuraajan valitseminen jätetään nimenomaan jäsenistön asiaksi.

”Kaikki aika hyvin porukasta sisällöllisesti osaa. Toisaalta se voisi olla hyvä että, kouluttaa seuraajaa jonkin verran, mutta ei täydellisesti, siinä ehkä poistuu persoonallisuus, aina vaan mennään samalla lailla eteenpäin.”

”Olen yrittänyt salaa (seuraajan kouluttaminen), mutta muutti pois. Olisi parempi jos nousisi porukasta. Olen pyrkinyt hakemaan, vastuuttamaan, jos olen huomannut että kaverissa olis aineksia.”

Tavoitteellisuus toiminnassa nähtiin hyvänä keinona myös yhdistyksen tulevaisuuden turvaamisessa. Yhdistyksen uusiutuminen toimintaympäristön muuttuessa nähtiin tarpeelliseksi.

”Tietynlainen suunnitelmallisuus, joku kehys, vaikka kolmevuotinen on hyvä olla taustalla, mutta siihen ei saa pelkästään sitoutua.”

”Yhdistyksen pitää uudistua. Arvelen, että yhdistysten toiminta laajenee. Väestön kokoonpano määrittelee mihin yhdistyksen kannattaa suunnata voimavaroja. Toimitaan jäsenistön tarpeista, yhdistys palvelee porukkaa, mutta juuria ei tarvitse unohtaa vaan ne sovelletaan jollakin muotoa nykyiseen juttuun.”

5.8 Yhdistyksen menestystekijät

Tutkimuksen pääkysymykseksi asetin seuraavanlaisen kysymyksen. Löytyykö yhteisiä tekijöitä menestyksekkäästi johdettujen vapaaehtoisuusyhdistysten johtamistavoista? Esitin saman kysymyksen myös haastateltaville. Vastauk-

sisä nostettiin esille yleiset toimintatavat, tavoitteet, näkyvyys, organisointi, huolehtiminen jatkuvuudesta, toimijajoukon laajuus ja johtaminen.

”Minusta yksi menestystekijä on, että ne aktiiviset toimijat, puheenjohtaja ja muu lähipiiri, huolehtivat siitä jatkosta, pitäisi aikoinaan huolehtia jatkosta ja olla rohkeutta uudistua ja olla rinnalla kasvamassa henkilöitä.”

”Toimintatavoissa on se näkyvyys, että ei puuhata siellä yksin, vaan tuodaan julki sitä mitä tehdään. Seisova vesi pilaantuu ja ovet auki joka suuntaan, huomioiden tekeminen, tavoitteet pitää olla korkealla ja annetaan kuulua mitä tehdään. Semmoiset kylät, jotka näkyy ja kuuluu niin siellä on myös toimintaa. Pitää olla yhteistyötä lähellä oleviin ja samanlaisiin toimijoihin.”

”Yleensä niissä (hyvin johdetuissa yhdistyksissä) on hyvin selkeä organisaatio rakenne ja myös koulutusrakenne, ei välttämättä samanlainen, mutta niissä on selkeät rakenteet.”

5.9 Yhdistysten ja yritysten toimintatapojen vertailu

Pääkysymyksen apukysymyksinä esitin seuraavat kysymykset:

- Ovatko toimintatavat yhteneväisiä myös menestyksekkäästi johdettujen yritysten johtamistapoihin verrattaessa?
- Jos eroja on, olisiko vapaaehtoisjärjestöjen johtamiskulttuurista siirrettävissä asioita yritysten johtamiseen?
- Olisiko yritysten johtamisesta syytä siirtää asioita yhdistysten johtamiseen?

Vastauksista nousi esiin organisaatioiden selkeys, kouluttautumismahdollisuudet ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuus sekä toiminnan arviointi ja suunnittelu.

”Kyllä niissä varmaan samankaltaisuutta on (verrattuna yhdistyksiin). Ne selkeät organisaatorakenteet ja myös kouluttautumismahdollisuudet ja luulen, että jäsenistön osallistuminen, että on mahdollisuus vaikuttaa, on menestyksen avain”

”Yhtäläisyys tulee toimintatavoissa, samat johtamiselementit ovat molemmissa, myös kunnallisella puolella. Pitää olla rohkeutta katsoa miten meillä meni, ja sitten suunnitella tulevaisuutta ja ennakoida mitä tulee tapahtumaan.”

Yhdistysten toimintatavoista nähtiin yrityksiin siirtämisen arvoisiksi yhteisöllisyys ja omaehtoisuus sekä yksilöiden huomioiminen.

Yhteisöllisyys, ja sitä saisi tuoda enemmän, myös tänne kunnalliselle puolelle. Yhdistysten voima on myös omaehtoisuus, sitä pitäisi saada mukaan kaikkialle.

Yhdistystoiminta on vapaaehtoista. Se mitä voidaan ristiin hyödyntää, on että jos yritysjohtaja saa henkilöstön kokemaan, että se on osa sitä juttua, eikä vain työssä. Se toimii selkärankana yhdistystoiminnassakin.

Yksilöitten huomioonottaminen, se että ihmiset sitoutuvat siihen yhteiseen toimintaan, niin onhan se ihan erilaista johtaa sitä.

Yrityksen toimintatavoissa nähtiin vastaavasti siirtämisen arvoisina selkeä tavoitteiden asettaminen, esimieskoulutus, tulosvastuu ja palkitseminen.

Yrityksistä voidaan siirtää yhdistystoimintaan se, että yhdistystoiminnankin olisi hyvä olla jäntevää, johdonmukaista ja tavoitteellista.

Esimieskoulutusta tulisi saada myös yhdistyspuolelle, sitä tarvittaisiin.

Yrityspuolellahan täytyy aina katsoa mikä kannattaa, se tulosvastuu. On paljon yhdistyksiä, jotka ei osaa laskea, että toimintaan pitää tulla rahaa jostakin, että se kattaa ne toiminnot.

Työntekijöiden palkitseminen, jotakin työhyvinvointiin liittyvää palkitsemista vois yhdistystoiminnassa matkia, ehkä jotakin kulttuuria, liikuntaa tai jotakin.

Yhdistävinä tekijöinä haastateltavat nostivat esille henkilöstön mukanaolon, johtaja-ominaisuudet ja yhteiset arvot.

Minusta johtajan ominaisuuksissa tarvitsee ihan samoja asioita. Onhan siinä se ero että yritysjohtaja tekee sitä palkalla, mutta yhdistysjohtajalla pitää olla niin vahva innostus ja sisäinen palo siihen, että se tekee sitä sen takia.

”Arvo nousee siitä että, jäsen ihmisenä kokee, että on arvokas sille yritykselle tai yhteisölle ja päinvastoin. Yritys tai yhteisön toiminta hyväksytään sellaisena kuin se on.”

6 TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys

Tutkimuksen tasoa, johtopäätösten pätevyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko prosessin aikana. Eräs tapa kohottaa tutkimuksen luotettavuutta on käyttää erilaisia aineistoja, tutkimusmenetelmiä tai näkökulmia. Tällöin puhutaan triangulaatiosta. Triangulaatiolla pyritään osoittamaan, että tutkimustulos ei ole sattumanvarainen, vaan että samaan lopputulokseen voi päätyä erilaisilla lähestymistavoilla. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä, jotka korostavat subjektin merkitystä tulkinnallisten tulosten tuottamisessa, idea triangulaatiosta ei ole samalla tavalla relevantti. (Eskola – Suoranta, 68–72.)

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyys tai siirrettävyyys. Järvenpää nostaa luotettavuuden arvioinnin osalta esille muun muassa seuraavat seikat:

- Henkilöt, joilta tieto kerätään tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon
- Tutkittavien henkilöiden valinta on harkittua ja tarkoitukseen sopivaa
- Aineiston saturaatio eli kylläntyminen
- Aineiston keruun ja arvioinnin lyhyt aikaväli
- Avoin ilmapiiri ja tasevertainen keskustelu
- Tutkittajan on tarkistettava vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsitystä
- Ymmärretään tutkittavien ihmisten näkökulmat ja merkitykset
- Kiinnitetään huomiota poikkeavaan aineistoon. (Järvenpää 2006, 20, 37–39)

6.1.1 Aineiston kylläntyminen eli saturaatio

Haastattelujen kokonaiskesto oli noin viisi ja puoli tuntia. Vastauksia annettiin kaikkiaan noin 330 kappaletta. Toisistaan selvästi poikkeavia vastauksia oli hyvin vähän, karkean arvioni mukaan 80 % vastauksista samaan kysymykseen tai teemaan liittyen olivat yhteneviä. Saman ilmiön havaitsin myös

haastattelujen aikana, vastausta osasi viimeisissä haastatteluissa odottaa ja yllättäviä vastauksia ei esiintynyt juuri ollenkaan.

6.1.2 Luotettavuuden arvio

Haastateltavilla oli kokemusta ja tietämystä yhdistysten johtamisesta erittäin paljon. Yhteensä kokemusta eri yhdistysten hallitustyöskentelystä oli haastateltaville kertynyt kaikkiaan noin 250 vuotta, joten tutkittavat täyttävät hyvin kriteerin, että he tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon. Vastaavasti tutkijalla itsellään on kokemusta vastaavasta hallitustyöskentelystä yhteensä noin 70 vuotta, joten voidaan olettaa, että kriteeri tutkittavien ihmisten näkökulmien ja merkitysten ymmärtämisestä täyttyi hyvin. Kun tämän lisäksi tutkija haki vastauksista selviä yhtäläisyyksiä ja yhteisiä toimintatapoja teemahaastattelun avulla, voidaan olettaa, että tutkijan omat käsitykset eivät ole siirtyneet tulkintaan. Myös henkilöiden valinta haastateltaviksi oli perusteltua ja harkittua sekä tarkoitukseen sopivaa.

6.1.3 Tutkimuksen siirrettävyys

Tutkimus voidaan helposti toistaa vastaavanlaisella tavalla valitulla tutkittavien ryhmällä. Myös aineisto pystytään käsittelemään uudelleen toisenlaisella tutkimusmenetelmällä tai toisen tutkijan toimesta. Tulosten osalta voidaan todeta, että ne vastasivat pitkälle samoja tuloksia, mitä vastaavissa tutkimuksissa on syntynyt niin yleisen johtamisen osalta kuin vapaaehtoisten organisaatioiden tutkimuksen osalta. Edellä olevaan liittyen voidaan todeta, että myös tutkimustulokset voidaan siirtää muihin kohteisiin.

6.2 Tutkimustyö

Tutkimustyö oli mielenkiintoinen ja tunsin sen hyvin palkitsevana. Monta todella hyvää keskustelutuokiota ihmisten kanssa, joilla on erittäin paljon kokemusta johtamisesta ja toimimisesta ihmisten kanssa. En tullut kysyneeksi heidän opiskelujaan johtamiseen liittyen, mutta minulle jäi se käsitys, että johtamisoppeja ei juuri ole opiskeltu vaan oppiminen on tapahtunut, niin kuin eräs haastateltavista totesikin, kantapään kautta. Kantapään kautta opittu johtamistieto ja taito näyttää kuitenkin olevan samansuuntaista kuin oppikirjoissakin esitetty. Kun itselläni on pitkä kokemus erilaisten vapaaehtoisor-

ganisaatioiden johtamisesta, niin en olisi uskonut kuinka paljon sain työstä uusia näkökulmia ihmisten johtamiseen, motivointiin ja sitouttamiseen.

Käsittelen vielä kunkin teeman osalta keskeisimmät johtopäätökset ja toimitatavat, jotka näiden kokoneiden puheenjohtajien mielestä ovat osaa hyvää johtamista ja toimivia käytäntöjä yhdistysten johtamisessa. Tutkimuksen pääkysymyksenä esitin seuraavanlaisen kysymyksen;

Löytyykö menestyksekkäästi johdettujen vapaaehtoisryhmittöjen johtamistavoista yhtäläisyyttä?

Seuraavissa luvuissa esitän käsitykseni vastauksesta kysymykseen vuoropuheluna, jossa kerron ensin tutkimuksen johtopäätökset ja seuraavassa kappaleessa kertaan aiemmin esittelemäni tietoperustan.

6.3 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen on yhdessä toimimista. Sitouttaminen aloitetaan jo asioiden valmistelussa ja niiden päätöksenteossa. Päätökset tulee tehdä yhdessä, se on tärkeä osa sitouttamisesta, mutta myös osa aktiivisen osanoton ylläpitämistä. Ihmisten johtajana hyvä puheenjohtaja on demokraattinen johtaja. Vastuunjakaminen, yhdessä tekeminen ja me-hengen luominen on osa hyviä toimintatapoja, jonka avulla osallistuminen saadaan pysymään aktiivisena.

Yhteisön sosiaalinen pääoma mahdollistaa toimijoiden välisen yhteistyön. Luottamus on tiedon jakamisen ja luomisen perusedellytys. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen edellyttää yhteisöllisyyttä. Sosiaalinen pääoma on yhteisön ja yksilön voimavara. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja se on kumulatiivinen, se kasvaa kun sitä käytetään. (Kärkkäinen 2005, 32–34, 84; Kilpi 2001, 147, 159–160.) Toiminnassa mukana olevien henkilöiden motivaatioon voidaan vaikuttaa. Osallistumismahdollisuus tavoitteen asettamiseen ja yksilön mahdollisuus vaikuttaa työhönsä parantavat sitoutuneisuutta. (Salmimies 2001, 72; Nissinen 2006, 158.) Autoritääriinen johtaminen on väistymässä, johtuen lähinnä sen kyvyttömyydestä hyödyntää organisaatioon kertynyttä osaamista ja ideoita Helin 2006, 156).

Ihmisten johtaminen on esimerkkijohtamista. Se tarkoittaa, että puheenjohtajan on oltava aktiivinen, sitoutunut toimintaan ja tasapuolinen toimissaan. Positiivinen palaute ja palkitseminen nostavat sitoutumisen astetta, työn tuoksellisuutta ja parantavat työskentelyilmapiiriä. Hyvä puheenjohtaja, samalla kun rakentaa joukkuetta, tekee työtä myös ruohonjuuritason tehtävissä jäsenistön rinnalla.

Voit omalla toiminnallasi osoittaa tehtävän tärkeyden ja paneutumisesi kannustaa muita tavoittelemaan päämäärää (Helin 2006, 156). Tehtäviä ja vastuita jaettaessa tärkeitä tekijöitä ovat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus (Loimu 2005, 126). Ihmiset kaipaavat palautetta tekemisistään. Anna vapaaehtoisorganisaatiossa työskentelevälle runsain mitoin palautetta, sillä muuta tapaa palkita sinulla ei ole (Loimu 2005, 138). Jatkuva parantaminen ja parantamisen edellytyksenä oleva oppiminen toimii parhaiten onnistumisista saatavien myönteisten palautteiden varassa (Hokkanen – Strömberg 2003, 98). Aineellinen palkitseminen on tehokasta, mutta sen on oltava oikeudenmukaista (Sweins 2010, 12).

Ihmisten johtaminen on varautumista tulevaisuuteen. Kukaan ei voi toimia tehtävissään loputtomiin. Hyvä puheenjohtaja huomioi oman ja muiden jaksamisen rajat. Hän tekee töitä sen eteen, että mikään työ tai tehtävä ei mene ihmisten jaksamisen edelle. Hän yhdessä muiden jäsenten kanssa aktivoi, etsii ja rekrytoi uusia henkilöitä astumaan tarvittaessa sille paikalle, mistä juuri silloin tekijä puuttuu.

Koko organisaation tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että toimiva johto varautuu tulevaisuuteen strategian lisäksi myös rakentaessaan ja täydentäessään organisaatiota. Oikeita ihmisiä oikeille paikoille hyvissä ajoin ennen kuin nykyisten toimijoiden on astuttava sivuun. Johtajan tehtäviin kuuluu antaa alaisilleen myös mahdollisuuksia onnistumiseen ja tehtäviä, jotka eivät ole mahdottomia toteuttaa. (Drucker 2008, 49–55.)

6.4 Asioiden johtaminen

Asioiden johtaminen on suunnitelmallista. Asioiden valmisteluun ja taustojen selvittämiseen kannattaa panostaa. Työskentely kokouksissa ja talkoissa on tehokasta kun esityslista on kunnossa ja työnjako on etukäteen suunniteltu.

Silloin saadaan enemmän aikaan vähemmällä ja rajalliset voimavarat ovat tehokkaassa käytössä eikä niitä tuhjata. Myös organisaatorakenne on selkeä ja panostetaan myös toimijoiden kouluttamiseen.

Johtaminen on toimintaa, jonka avulla ihmisten fyysisiä voimavaroja ja työpanosta kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti ennalta määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2008, 18). Hyvin valmisteltu kokous tehostaa ajankäyttöä, mutta kyse ei ole pelkästään siitä. Kun asiat on valmisteltu kunnolla, hallituksen jäsenet kokevat, että heitä ja heidän ajankäyttöään arvostetaan. Tämä taas vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. (Loimu 2005, 85.)

Asioiden johtaminen on tavoitteellista. Toimintasuunnitelmat ja pidemmän tähtäimen suunnitelmat ovat kunnossa ja ajan tasalla. Taloudesta ja kustannustietoisuudesta pitää huolehtia myös yhdistyksessä. Yhdistyksen on myös syytä näkyä toimintaympäristössään. Aktiivinen yhteistyön rakentaminen ympäröivään yhteiskuntaan ja muihin toimijoihin pitää yllä mielenkiintoa yhdistystä ja sen toimintaa kohtaan. Toiminnan on oltava tuloksia seuraavaa, ja tuloksista oppia ottavaa.

Kokonaisuuden hahmottaminen ja koko organisaation yhteisymmärrys tavoitteesta auttavat toimijoita kokemaan tehtävänsä merkitykselliseksi (Salmimies 2001, 71). Kasvaakseen huipputiimiksi pitää yhteistyökumppanit ja asiakkaat saada mukaan toiminnan kehittämiseen ja huipputiimissä myös toimintatavat tukevat oppimista (Hokkanen – Strömberg 2003, 148).

6.5 Johtamis- ja toimintatapojen siirrettävyys

Yhdistysten toimintatavoissa hyvinä ja yritysten johtamiseen siirtämisen arvoisina asioina nähtiin yhteisöllisyys ja yksilön huomioiminen. Me-hengen synnyttäminen työpaikoilla vaatii samanlaista yhdessä tekemisen ja olemisen kulttuuria kuin vapaaehtoistoiminnassa on, työntekijän pitäisi tuntea enemmän kuin vain ”olevansa töissä täällä”. Yksilön huomioiminen työpaikoilla ja työyhteisössä edellyttää, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa tavoiteasetantaan ja työolosuhteiden järjestämiseen, unohtamatta työn ja vapaaajan yhteensovittamista.

Yhteisöön on kannattavaa rakentaa toimintakulttuuri, joka mahdollistaa yhteisen vastuunkannon asioista. Kasvokkain tapaaminen edistää luottamuksen saavuttamista. (Kärkkäinen 2005, 91–93, 121.) Oikeassa tiimissä arvot ja tavoitteet ovat yhdessä määritetyt ja ne ohjaavat toimintaa (Hokkanen – Strömberg 2003, 148)

Yritysten toimintatavoissa nähtiin siirtämisen arvoisina selkeä tavoitteiden asettaminen, esimieskoulutus, tulosvastuu ja palkitseminen. Yhdistyksissä tulisikin ottaa tavaksi tehdä toimintavuotta koskevan toimintasuunnitelman rinnalle pidemmän tähtäimen suunnitelma, jossa pyrittäisiin huomioimaan myös taloustavoitteet ja jatkuvuuden turvaaminen. Palkitsemiskeinot eivät useimmissa yhdistyksissä voi olla kovin mittavia, mutta palkkion ja huomionosoituksen arvostaminen ovat aina riippuvaisia myös toimintaympäristöstä.

Kouluttamalla organisaation jäseniä on mahdollista, että organisaatiokin saa jossain vaiheessa haluamansa (Drucker 2008, 50). Yrityselämässä voidaan hyvästä työstä palkita. Aineellisen palkitsemisen rinnalla tulisi olla myös aineetonta palkitsemista. Sen muotoja ovat työn sisältö, mahdollisuus koulutautua, työn arvostus ja siitä saatu palaute sekä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön (Sweins 2010, 12)

LÄHTEET

- Aaltola, J. - Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Cameron, K. - Degraff, J. - Quinn, R. - Thakor, A. 2006. Competing Values Leadership. Creating value in Organizations. Great Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- Drucker P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell OY.
- Drucker P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Eskola J. - Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Pori: Satakunnan Painotuote.
- Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Tampere: Tampere University Press.
- Helander, V. 2001. Paikallisyhdistys lähikuvassa. Yhteydet rakenne ja toiminta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.
- Henkilötietolaki 22.4.1999/523. Oikeusministeriö.
- Hirsjärvi, S. - Remes, P. - Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita.13, osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hokkanen S. - Strömberg O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Paino-Porras Oy.
- Hyyppä, M. 2005. Me-hengen mahti. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvenpää, E. 2006. Teknillinen korkeakoulu, luentomateriaali 2.2.2006; Aineisto sivulla; www.soberit.hut.fi/T.../2006-02-02_EilaJarvenpaa_-QualitativeMethods.ppt. 3.5.2011.
- Kallio, M. 2010. Järjestöjohtaminen muutoksessa. Yhdistykset yhteistoiminnan näyttämöinä. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu
- Karisma, P. 2004. Yksilöllisyys vai yhteisöllisyys. Vastine Piispa Pihkalan näkemyksiin. Pakanasanomat 4/2004, Tampereen vapaa-ajattelijat; <http://tampere.vapaa-ajattelijat.fi/pakana-sanomat/2004-4/yksilollisyys.htm>. 21.4.2011
- Kilpi, E. 2001. Yrityksen ekosysteemi – inhimillisen pääoman rakenne. Teoksessa: Castren, P. (toim.) Viisas valta – johtamisen paradoksit. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY, 147–170

- Kotkavirta, J. 1999. Ajatus. Tietoteoria. Porvoo: Kirjapainoyksikkö
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahti J. - Rissanen M. - Saarela J. - Kairikko J. 1984. Metsästysseuratoiminnan käsikirja. Suomen Metsästäjäliitto – Finlands Jägarförbund. Riihimäki: Riihimäen kirjapaino Oy.
- Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534. Oikeusministeriö.
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen, puheenjohtajan käsikirja. WSOYpro. Helsinki.
- Lönnqvist, J. 2000. Johtajan haasteet ja paineet, työelämä muuttuu - muuttuko johtaminen. Teoksessa: Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia Instituutti – Organisaatiodynamiikka ry. Painettu EU:ssa, 160 - 171.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Metsästyslaki 28.6.1993/615. Oikeusministeriö.
- Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. Talentum-sarja. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Norri, M & Palsala A. Yhdistys – Käytännön käsikirja. . Porvoo: Tietosanoma Oy
- Nurmi, R. 2000. Johtavatko johtajat. Mariehamn: Mermerus Ab Oy.
- Oinaala, S-L. 2010. Arjen hiljaisia, mutta tärkeitä tekoja. Perjantaivieras – artikkeli. Uusi Rovaniemi – lehti 15.4.2011.
- Patentti- ja rekisterihallitus 2011. Ajankohtaista yhdistysrekisteristä. <http://www.prh.fi/fi/uutiset/498.html>; 28.4.2011.
- Puoluelaki 10.1.1969/10. Oikeusministeriö.
- Riistahallintolaki 18.2.2011/158. Oikeusministeriö.
- Ruoho R. 2009. Toiminnanjohtajien johtamisosaaminen sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala.
- Saarinen E. - Lindström C. - Raevuori A. - Virta M. 1995. Poppamies. Porvoo-Helsinki-Juva: WSOY

- Salmimies, P. 2001. Nykyaikaisen johtajuuden psykologia. Teoksessa: Castren, P. (toim.) Viisas valta – johtamisen paradoksit. Ekonomiasarja. Helsinki: WSOY, 67 - 96.
- Sarajärvi, A. - Tuomi, T. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Seeck H. 2008. Johtamisopit Suomessa, Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy.
- Suomen Punainen Risti. Johtosääntö 8.12.2006. Sivulla;
http://www.redcross.fi/punainenristi/aineistopankki/fi_FI/index/josta_valitaan_piirien_johtosääntö.5.5.2011.
- Sweins, T. 2010. Artikkel. Raha ei ratkaise työelämässä. Työelämälehti Telma 3/2010, 12–14.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki: Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Väitöskirja.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum-sarja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tampereen yliopisto. 2011. Työhyvinvointiopas.
<http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/yhteisollisyys.php>, 21.4.2011.
- Trumler, E. 1977. Trumlers Ratgeber für den Hundefreund. München: R.Piper & Co Verlag.
- Turunen, E. 1995. Tieto ja tiede. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.
- Varto, J.1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy
- Verontilityslaki 10.7.1998/532. Oikeusministeriö.
- Yhdistyslaki 26.5.1989/503. Oikeusministeriö.

LIITTEET

Haastattelujen teemat

Liite 1

LIITE 1.

TEEMAHAASTATTELUN TOTEUTTAMINEN JA TEEMAT

Peruskysymys Onko toisilla vapaaehtoisorganisaation toimijoilla paremmat edellytykset innostaa osallistujia ja pitää toiminta käynnissä? Olisiko muilla organisaatioilla tai yrityksillä syytä ottaa oppia menestyvien vapaaehtoisorganisaatioiden johtamistavoista?

Tutkimustapa Tutkimustapana on laadullinen tutkimus. Yritän kiinnittää erityistä huomiota omaan kokemukseen vapaaehtoisorganisaatioiden johtamisesta ja pyrin kysymysasettelulla ja haastateltavien valinnalla neutralisoimaan omien asenteiden siirtymistä lopputulokseen. Objektivisuus pyritään saavuttamaan kaiken subjektiivisuuden tiedostamisesta.

Haastateltavien valinta

Haastateltavien valinnassa käytetään harkinnanvaraista otantaa. Pyrin löytämään haastateltaviksi pitkään ja menestyksellisesti **erilaisia** yhdistyksiä johtaneita henkilöitä. Haastateltavien maksimimäärä rajoitetaan alle kymmeneen.

NÄMÄ KYSYMYKSET KYSYTÄÄN LOPUKSI ERIKSEEN!

PÄÄKYSYMYKS: Löytyykö yhteisiä tekijöitä menestyksekkäästi johdettujen vapaaehtoisuusjärjestöjen johtamistavoista?

APUKYSYMYKSET: Ovatko ne yhteneväisiä myös menestyksekkäästi johdettujen yritysten johtamistapoihin verrattaessa?

Jos eroja on, olisiko vapaaehtoisjärjestöjen johtamiskulttuurista siirrettävissä asioita yritysten johtamiseen?

Olisiko yritysten johtamisesta syytä siirtää asioita yhdistysten johtamiseen?

TEEMAT HAASTATTELUSSA

TOIMINTATAPA KOKOUKSISSA

- ❖ Kokouskutsut
- ❖ Kokousten valmistelu
 - Oma / muun hallituksen osallistuminen valmisteluun
 - Taustojen selvittely
 - Henkilökohtainen valmistautuminen
 - Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö
- ❖ Puheenvuorojen jakaminen
 - Kokoustekniikka
 - Osallistujien aktivointi
 - Kokouksenkulun ohjailu
- ❖ Päätöksentekotapa
 - Yksimielisyyden tavoitteluja kompromissien haku
 - Oman mielipiteen vaikutus
 - Päätösten toteaminen
 - Sitouttaminen päätökseen
- ❖ Aktiivisuus
 - Jäsenten osallistuminen
 - Oma osallistuminen

PÄÄTÖSTEN TOTEUTTAMINEN JA MUU VARSINAINEN TOIMINTA

- ❖ Tehtävien ja vastuun jako
 - Tehtävien jako
 - Vastuuttaminen
 - Motivointikeinot
 - Toimintasuunnitelmat ja niiden tekeminen
 - Talkootöihin osallistuminen
 - Esimerkkijohtamisen tärkeys

- Jäsenistön tunteminen (henkilöinä)
- Yhteinen vapaa-ajan vietto ja osallistuminen
- Ajankäyttö

PUHEENJOHTAJAN OMINAISUUDET

- ❖ Tärkeää puheenjohtajan työssä
 - Ominaisuudet
 - Vastuunjako
 - Autoritääriinen vai demokraattinen johtaja
 - Tilanneriippuvaista johtamista
 - Ongelmien ratkaisukeinot
 - Palaute, negatiivista vai positiivista
 - Vaikuttaminen ryhmän toimintaan

AALTOLIIKKEET JA NIIHIN REAGOINTI

- ❖ Yhdistyksille ja vapaaehtoisorganisaatioille on tyypillistä, että toiminnassa voi olla pitkiäkin suvantovaiheita ja toiminnan taso vaihtelee (passiivisuuskriisi).
 - Aktivointikeinot
 - Hengähdystauot
 - Uusien toimijoiden rekrytointi
 - Oma jaksaminen
 - Seuraajan kouluttaminen
 - Yhdistyksen toimintojen ja toimintatapojen uudistaminen