



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Vihreän yhdistystoiminnan ja työnjakoa
parantavien työkalujen kehittäminen

Eija Vatanen

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön
koulutusohjelma 210 op
11 / 2013

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Eija Vatanen	Sivumäärä 48 sivua ja 1 liite
Työn nimi Vihreän yhdistystoiminnan ja työnjakoa parantavien työkalujen kehittäminen	
Ohjaava opettaja Heli Aalto	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Vihreät de Gröna rp. järjestöpäällikkö vs. Emma Kolu	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena oli kehittää vihreille yhdistyksille hallituksen sekä yhdistyksen työnjakoa parantavia työkaluja. Työkalut ovat yhdistyksen tehtäväkuvaukset, vastuunjakotaulukko ja tapahtumajärjestäjän muistilista.</p> <p>Työkaluja kehitettiin kahdeksan pilottiyhdistyksen avulla. Yhdistykset ottivat yhden tai useamman työkalun yhdistyksensä käyttöön ja vastasivat kolmeen työkaluja koskevaan kyselyyn käyttöönoton aikana. Kyselyiden perusteella laadin tuotoksen <i>Puheenjohtajan vinkkivihko. Menetelmiä toimivaan hallituksen työnjakoon</i> -diaesityksen käytettäväksi yhdistyksissä itsenäiseen työkalujen käyttöönottoon sekä Vihreiden valtakunnallisissa ja paikallisissa koulutuksissa.</p> <p>Opinnäytetyö on osa Vihreiden strategian 2009 - 2015 mukaista vapaaehtoistoiminnan kehittämistyötä.</p>	
Asiasanat työnjako, järjestökehittäminen, työnjaon kehittäminen, hallituksen työnjako, toimintakulttuurin muutos	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in civic activities and youth work

ABSTRACT

Author Eija Vatanen	Number of Pages 48 pages
Title Improving the tools for distributing the work and developing the activity in an association.	
Supervisor(s) Heli Aalto	
Subscriber and/or Mentor organisation manager Emma Kolu, The Greens of Finland	
Abstract <p>My thesis is a functional study which purpose was to develop tools for green associations to improve the distribution of work on their executive committees. The tools are a description of tasks, a table of different responsibilities and a checklist for an event organizer.</p> <p>The tools were developed in eight pilot associations which wanted to improve their distribution of work. The associations took one or more of the tools and responded to three different questionnaires during spring 2013. The output of the thesis became a presentation of instructions how to use these tools. The booklet was named as Tips for a chairperson. Methods for a practical distribution of work for an executive committee. The booklet was developed for an independent implementation of the tools as well as for the national and local trainings of the Greens.</p> <p>The thesis was a part of the strategy 2009 - 2015 of the Greens for the development of voluntary work.</p>	
Keywords distribution of work, organisational development, development of distribution of work, distribution of work in an executive committee, alteration in activity culture	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2.1 Vihreät de Gröna	6
2.2 Järjestöllinen kehittäminen	8
3 OPINNÄYTETYÖN TARVE JA TAVOITTEET	8
4 JÄRJESTÖTOIMINNAN MUUTOS OSALLISTAVAMPAAN SUUNTAAN	10
4.1 Tehtävien jako parantaa osallisuutta	11
4.2 Tehtävien paketointi osana työnjakoa	13
4.3 Osallistavat ja yhteistoiminnalliset menetelmät työnjakoa tukemassa	16
4.4 Toimintakulttuurin muutos	20
5 TYÖKALUJEN KEHITTÄMINEN	24
5.1 Aineiston kerääminen	24
5.2 Aineiston analysointi	27
5.2 Työkalujen ja menetelmien parantaminen	37
5.3 Työkalujen haasteet, mahdollisuudet ja tulevaisuus	39
6 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI	42
6.1 Prosessi	42
6.2 Tavoitteiden toteutuminen	43
7 LOPUKSI	46
LÄHTEET	47
LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Toimin Vihreissä aktiivitoimijana paikallisyhdistyksessä 2009 – 2011, kun havaitsin toimijoiden uupumista järjestössä. Tehtävät kasautuivat puheenjohtajan harteille, aktiivitoimijoista oli puutetta ja kukaan ei oikein tiennyt mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän itse pitäisi tehdä, tehtävien jako oli epäselvää. Työnjaon ongelma ei rajoitu vain omiin havaintoihini. Entisen harjoitteluohjaajani (ent. järjestöpäällikkö) Lari Karreisen kanssa käydyissä keskusteluissa ja valtakunnallisissa Vihreiden vapaaehtoisjohtamiskoulutuksissa esille tulleet tapausesimerkit ovat vahvistaneet omia havaintojani. Yhdistyksen työnjaon kehittäminen on Vihreissä valtakunnallinen haaste.

Ihmisten vapaa-ajasta kilpailee järjestötoiminnan ohella moni muu vapaa-ajan viettotapa. Nuoret ja nuoret aikuiset eivät ole enää valmiita sitoutumaan kokopäiväisesti järjestötoimintaan. Uusi sukupolvi haluaa vapaaehtoistehtäviä, jotka ovat selkeitä ja merkityksellisiä heille itselleen, ja jossa he saavat käyttää omia taitojaan ja ominaisuuksiaan yhteiseksi hyödyksi. (mm. Karreinen & Halonen & Tennilä (toim.) 2010, 10 - 11; McKee Jonathan & McKee Thomas W. 2007, 17 - 24)

Vihreissä kaivataan uusia keinoja ja menetelmiä vapaaehtoistoiminnan muuttuneelle kentälle. Tämä opinnäytetyö sekä Vihreiden valtakunnallinen vapaaehtoistoiminnan kehittämistyö pyrkivät vastaamaan tähän haasteeseen. Ajatus opinnäytetyöstä selkeytyi kehittämisprojektini loppupuolella tammikuussa 2013. Kehittämisprojektin aikana jo tutuksi tulleita yhdistyksen työnjakoa parantavia työkaluja haluttiin kehittää Vihreissä edelleen käytännön yhdistystyöhön sopiviksi ja saada työkalut laajempaan käyttöön vihreissä paikallis- ja piiriyhdistyksissä, mikä auttaisi vastaamaan vapaaehtoistoiminnan uuden sukupolven muuttuneisiin vaatimuksiin.

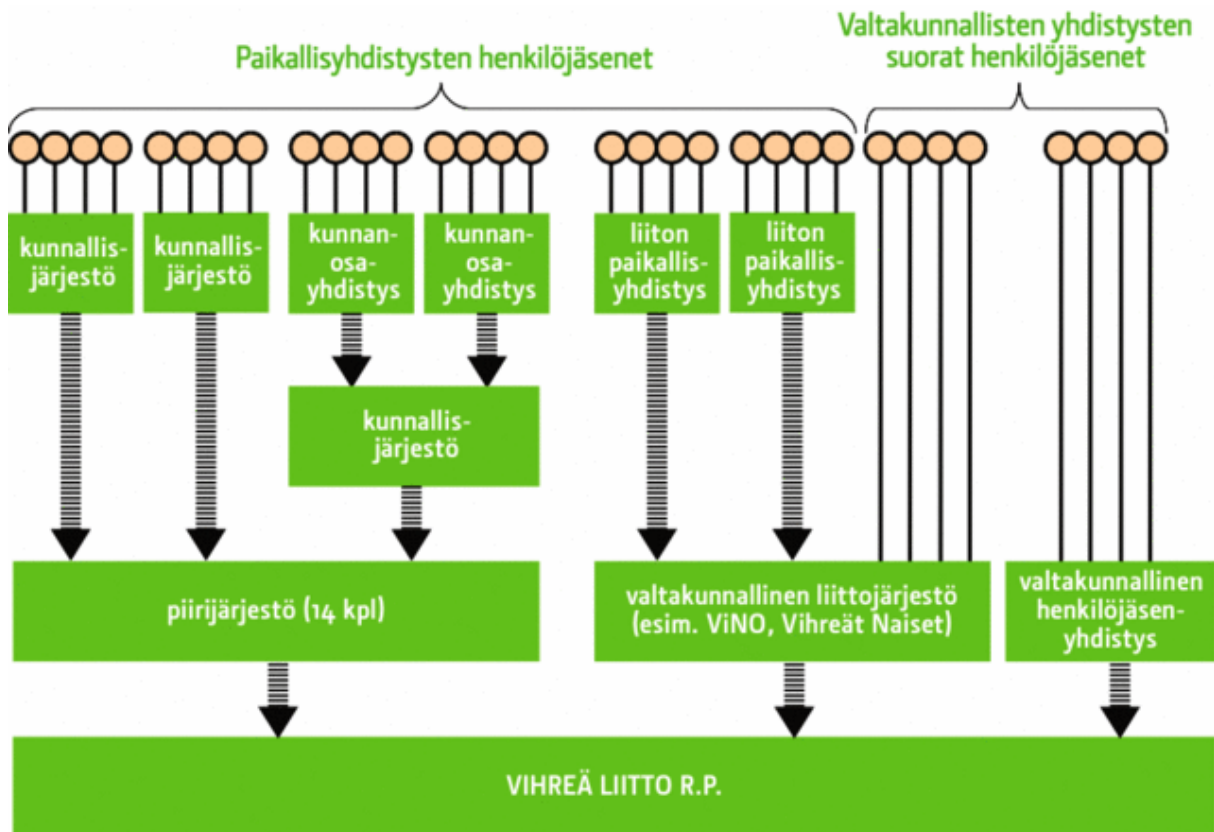
Opinnäytetyön tuotokseksi muotoutui ohjeistus työkalujen käyttöön: *Puheenjohtajan vinkkivihko. Menetelmiä toimivaan hallituksen työnjakoon* -powerpoint esitys, jonka tarkoituksena on saada työkalut helpommin käyttöön missä tahansa yhdistyksessä ilman ulkoista työvoimaa. Powerpoint-esitys on helppo tulostaa, levittää sähköisesti ja hyödyntää yhdistysten itsenäisessä työnjaon kehittämisessä sekä Vihreiden valtakunnallisissa ja paikallisissa koulutuksissa.

2 PUOLUE JÄRJESTÖN KEHITTÄJÄNÄ

Kehittämiprojektissani (elokuu 2012 - tammikuu 2013) tein piirijärjestön kehittämistyötä: pyrin parantamaan uuden Savo-Karjalan piirijärjestön hallituksen työnjakoa hallituksen rekrytoinnista aina piirin kehittämispäivään ja järjestäytymiskokoukseen saakka. Kehittämispäivillä sovittiin hallituksen vastuunjaosta hyödyntämällä tehtäväkuvauksia työkaluna. Opinnäytetyössäni sain jatkaa työnjaon työkalujen edelleen kehittämistä, mikä tukee Vihreiden vapaaehtoistoiminnan valtakunnallista kehittämistavoitetta. Opinnäytetyö on osa puolueen käynnissä olevaa Kiva puolue - vapaaehtoistoiminta vauhtiin - kehittämistyötä. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Vihreiden järjestöpäällikkö Emma Kolu.

2.1 Vihreät de Gröna

Vihreät on valtakunnallinen noin 210 jäsenyhdistyksen kattava liitto. Vihreällä liitolla ei ole suoria henkilöjäseniä vaan jäseniä ovat paikallisyhdistykset sekä kunnallis-, piiri- ja liittojärjestöt. Järjestöjen kautta Vihreällä puolueella on yli 7000 jäsentä (2011). 2000-luvun aikana puolueen jäsenmäärä on melkein viisinkertaistunut. (Vihreät De Gröna 2012a.) Vihreä liike on koko ajan kasvava liike, joka toimii kunnallisella, valtakunnallisella ja Euroopan tasolla sekä maailman laajuisesti Global Greens -verkoston kautta (Ylikarhi 2012).



Kuva 1: Vihreiden organisaatio. Vihreät De Gröna 2012a.

Vihreiden tarkoitus on tehdä vastuullista vihreää politiikkaa. Vihreille tärkeitä arvoja ovat vastuu, vapaus ja välittäminen: vastuu ympäristön hyvinvoinnista, vapaus elää haluamallaan tavalla toisia vahingoittamatta ja ”välittäminen toisista ihmisistä” (Vihreät De Gröna 2012a). Vihreän politiikan teemoina ovat talous, ympäristö ja suvaitsevaisuus: kestävä kasvu on Vihreän talouden pohja, ”terve ympäristö on elinehto kaikelle muulle” ja yhdenvertaisuus huomioidaan kaikessa toiminnassa (Vihreät De Gröna 2012b).

Vihreät pyrkivät politiikkaa tekemällä torjumaan ilmastonmuutosta, vähentämään köyhyyttä ja tekemään työelämän pelisäännöistä reilumpia (Vihreät De Gröna 2012a). Vihreän liiton toiminnan tavoitteet kuvataan sen periaateohjelmassa. Viimeisin periaateohjelma *Vastuu, vapaus, välittäminen* hyväksyttiin puoluekokouksessa keväällä 2012.

2.2 Järjestöllinen kehittäminen

Puolueen järjestöllinen kehittämistyö pyrkii vastaamaan Vihreiden strategian 2009 - 2015 tavoitteisiin sekä vuonna 2011 nopeasti kasvaneeseen jäsenmäärään. Strategia kirjoitettiin 2009 ennen eduskuntavaaleja 2011. Vaalien jälkeen useampien vapaaehtoisten toimintaan osallistamisen tarve korostui entisestään, koska vaalitappion takia puolueen taloudelliset resurssit pienenivät (Kolu 2013). Strategiassa on neljä eri kehittämiskokonaisuutta: politiikka, järjestöllinen kasvu, organisaatio sekä viestintä. Järjestöllinen kasvu -kokonaisuudessa nostetaan esille kolme kehittämisajatusta: jäsenhankinnan, avainhenkilöiden rekrytoinnin ja ehdokashankinnan tehostaminen. (Vihreiden strategia 2015, 2009.)

Kiva puolue - vapaaehtoistoiminta vauhtiin -kehittämistyö on osa strategian järjestöllinen kasvu kokonaisuutta. Kiva puolueen projektisuunnitelma on jaoteltu useampaan projektiin, joihin kuuluu muun muassa sähköinen vapaaehtoistoiminnan rekisteri, vapaaehtoisjohtamisen koulutuksen parantaminen sekä vapaaehtoistehtävien paketointi, jotka vastaavat strategian tavoitteisiin tehostaa jäsenhankintaa, avainhenkilöiden rekrytointia sekä ehdokashankintaa. Vihreiden tarkoituksena on kehittää vapaaehtoistoimintaa osallistavia menetelmiä ja työkaluja kehittäen. "Kun tehtävät saadaan ensin jaettua hallituksessa, on helpompi osallistaa lisää ihmisiä mukaan." (Puolueen uudistaminen projektit 2012.) Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen vaatii myös yhdistyksien toimintakulttuurin muutosta, jota Vihreissä pyritään edesauttamaan vapaaehtoisjohtamiskoulutuksin.

3 OPINNÄYTETYÖN TARVE JA TAVOITTEET

Vaikka eduskuntavaaleissa 2011 Vihreät menettivät eduskuntavaalipaikkoja, Vihreiden jäsenmäärä nousi huimasti. Jäsenmäärän kasvuun vastattiin käynnistämällä uudistamisprojekti, jonka yhtenä osana on vapaaehtoistoiminnan organisoinnin uudistus. Uudistuksen tarve nousi esille useissa vaalien jälkeen pidetyissä uusien jäsenten tilaisuuksissa. Uudistuksen tavoitteena on tarjota enemmän mahdollisuuksia jäsenille tulla helpommin mukaan toimintaan: tarjota koulutusta sekä monipuolisemmin erilaisia tehtäviä, jotka mahdollistavat eri tasoisen

toiminnan, esimerkiksi fyysisesti itse paikan päällä olemalla tai internetin välityksellä tai näitä yhdistelemällä. Jäsenistöltä tuli vahva viesti, että toimintaa tulee parantaa, mikä myös tukisi pieniä yhdistyksiä ja kuntatoimintaa: opetetaan rekrytoimaan uusia vapaaehtoisia ja tarjoamalla heille selkeitä tehtäväpaketteja, joihin on helppo tarttua. (Lari Karreinen 2012.)

Tämä opinnäytetyö toimi osana edellä kuvattua Vihreiden vapaaehtoistoiminnan kehittämistyötä ja Vihreiden strategian tavoitteita löytää lisää avainhenkilöitä yhdistystoimintaan eli oikeat ihmiset heille sopiviin tehtäviin. Opinnäytetyön yleisenä tavoitteena oli vihreän yhdistystoiminnan ja työnjakoa parantavien työkalujen kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää jo olemassa olevia yhdistyksen työnjakoa helpottavia ja tehostavia työkaluja sekä laatimieni työkalujen ohjeistuksia. Opinnäytetyön kehittämistyö tehtiin ottamalla työkaluja käyttöön vihreissä pilottiyhdistyksissä laatimieni ohjeistuksien avulla sekä arvioimalla työkalujen ja ohjeistuksien toimivuutta ja hyödynnettävyyttä kolmen kyselyn avulla kevään 2013 aikana. Kyselyiden perusteella kehitin työkalujen ohjeistuksia. Työkalut ovat yhdistyksen tehtäväkuvaukset, vastuunjakotaulukko ja tapahtumajärjestäjän muistilista.

Opinnäytetyön osatavoitteena oli, että 1) yhdistys ottaa käyttöön yhden työkalun, josta puheenjohtaja tai joku muu arvioi ja kommentoi sen käyttökelpoisuutta, 2) yhdistys kokee työkaluista olevan apua yhdistyksen työnjaon kehittämisessä ja että 3) kyselyjen avulla on mahdollista kehittää työnjaon työkaluja, joista on hyötyä muillekin vihreille yhdistyksille työnjaon parantamisessa.

Opinnäytetyön tuotokseksi muotoutui *Puheenjohtajan vinkkivihko – menetelmiä toimivaan hallituksen työnjakoon* -opas, jossa kuvataan menetelmiä, joilla työkalut voidaan ottaa yhdistyksessä käyttöön sekä keinoja miten työnjaon toteutumista voi seurata yhdistyksessä. Tärkeintä työkaluissa ja niiden ohjeistuksissa on, että samoja menetelmiä ja työkaluja pystyisi hyödyntämään ja toistamaan eri järjestöissä sekä muokkaamaan omalle järjestölle sopivaksi. Lisäksi menetelmien tulee olla niin kevyitä, että työkalut pystytään ottamaan käyttöön yhdistyksessä ilman isoa työpanosta tai ulkoista työvoimaa.

Tehtäväkuvaukset ja vastuunjakotaulukko -työkalut laati Lari Karreinen vuonna 2012 vapaaehtoistoiminnan kehittämisen tueksi. Työkalut tulivat minulle tutuiksi kehittämisprojektini aikana, joten niiden jatkokehittäminen ja ohjeistuksen laatiminen oli mielenkiintoista minulle. Halusin myös jatkaa yhdistysten työnjaon kehittämistä projektini jälkeen edistääkseni vihreiden vapaaehtoistoimintaa osallistavampaan suuntaan. Tapahtumajärjestäjän muistilista oli Emma Kolun laatima ja valitsimme sen kehitettäväksi työkaluksi, koska halusimme tarjota yhdistyksille erilaisia vaihtoehtoja, jotka sopisivat parhaiten yhdistyksen omaan työnjaon tilanteeseen. Työnjaon tarve voi olla hallituksen sisäistä tehtävänjakoa ja tehtävien seuranta tai vuoden aikana eteen tulevien projektien hallintaa ja tehtävänjakoa tapahtumakohtaisesti. Nämä valitut työkalut olivat Vihreissä ainoita tiedossa olevia työkaluja yhdistystoiminnan työnjaon kehittämiseen. Ne olivat uusia ja vielä huonosti tunnettuja vihreällä järjestökentällä, joten halusimme lisätä niiden käyttöä helpottamaan työnjakoa, levittää tietoisuutta niiden käyttömahdollisuuksista sekä kehittää niitä edelleen hyödynnettävämpään muotoon.

4 JÄRJESTÖTOIMINNAN MUUTOS OSALLISTAVAMPAAN SUUNTAAN

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka vaatii ”ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta”. Asiakaslähtöinen kehittämistyö varmistaa toimijoiden tarpeiden ja intressien huomioimisen, jolloin päästään parempiin tuloksiin. Toimijoilla on myös oikeus osallistua heitä koskevaan kehittämistyöhön. Toimijoiden osallistamisella tarkoitetaan kehittäjän osallistumista konkreettiseen toimintaan ja käytännön toimijoiden osallistumista kehittämiseen. Kehittäjä voi toimia fasilitaattorina, joka kannustaa toimijoita kehittämistyöhön ja muutosprosessiin. (Toikko & Rantanen 2009, 89 – 91.) Tässä opinnäytetyössä minä kehittäjänä pyrin osallistamaan toimijat eli rekrytoidut pilottiyhdistykset työnjaon kehittämisprosessiin ottamalla työkaluja käyttöönsä ja arvioimalla niiden toimivuutta. Prosessin tarkoituksena oli muokata työnjaon työkaluja ja niiden ohjeistuksia vihreiden yhdistystoimijoiden näkökulmasta ja tarpeista lähtöisin.

Järjestötoiminnan muutokselle on tarvetta: Nuoret ja nuoret aikuiset eivät ole valmiita uhraamaan kaikkea vapaa-aikaansa järjestötoimintaan. Uusi sukupolvi haluaa tehtäviä, jotka ovat merkityksellisiä heille itselleen, ja jossa he saavat käyttää omia taitojaan ja ominaisuuksiaan yhteiseksi hyödyksi sekä tulevat huomatuiksi ja kiitetyiksi tehdystä työstä. Tehtävillä tulee olla selkeät ohjeet, tavoitteet ja tieto siitä miten paljon tehtävä vie aikaa ja milloin se pitää suorittaa. (mm. Karreinen, Lari & Halonen, Maria & Tennilä, Meri (toim.) 2010; McKee Jonathan & McKee Thomas W. 2007.) Myös Hollannissa ja Saksassa vihreille sekä suomalaisille nuorille aikuisille tehtyjen tutkimusten mukaan he voisivat osallistua järjestötoimintaan niin kutsuttuina kevytaktiiveina ilman että sitoutuisivat jatkuvaan järjestötoimintaan (Vihreiden strategia 2015, 14).

Aaro Harjun (2004, 12 - 15) mukaan järjestötoiminnan haasteita ovat 2000-luvulla muun muassa aktiivitoimijoiden ikääntyminen väestön keski-ikänsä nousun myötä, järjestötoimijoiden järjestöllisen osaamisen heikentyminen, vapaaehtoistyön tekijöiden vähentyminen sekä puutteet järjestöjohtamisessa. Hänen mukaansa nuoria täytyy saada aktivoitua mukaan, järjestöjohtajille tulee lisätä koulutusta ja järjestötoimijoiden osaamista perinteisen järjestöosaamisen lisäksi tulisi kehittää myös muun muassa viestinnän, markkinoinnin ja teknologian alueilla. Harju tiivistää hyvin nykyisen vapaaehtoistoiminnan vaatimukset: ”Vapaaehtoisten rekrytointi, ohjaaminen, motivointi ja palkitseminen vaativat tulevaisuudessa paljon suurempaa huomiota kuin mihin Suomessa on tähän asti ollut tarvetta. Vapaaehtoistyötä pitää myös osata johtaa -- ”. Harju on arvioinut kirjoituksessaan hyvin osuvasti järjestökentän tulevaisuuden haasteita, koska nyt melkein kymmenen vuotta Harjun kirjan julkaisemisen jälkeen nämä tarpeet ovat todellisuutta suomalaisella järjestökentällä. Vihreät pyrkivät kehittämään vapaaehtoistoimintaansa vastaamaan juuri näihin järjestökentän nykyisiin haasteisiin. Tässä luvussa esittelen ja perustelen keinoja ja mahdollisuuksia miten näihin haasteisiin voidaan vastata.

4.1 Tehtävien jako parantaa osallisuutta

Yhdistyksen tehtävien jakaminen selkeisiin pieniin kokonaisuuksiin mahdollistaa useamman toimijan osallistumisen toimintaan. Yhdessä sovitut tehtäväkokonaisuudet

ja niiden jakaminen osallistavilla menetelmillä parantavat osallisuutta ja sitoutumista tehtäviin. Osallisuuden parantamisen tarkoituksena yhdistyksissä on auttaa toimijoita ideoimaan ja suunnittelemaan itselleen ja järjestökentän uudelle sukupolvelle sopivampia tehtäviä. Osallisuuden parantaminen tuo mahdollisuuden uusille toimijoille tulla helpommin mukaan yhdistyksen toimintaan ja muokata omia tehtäväkuviaan itselleen sopiviksi. Vihreissä tehtävien jako ja osallisuuden parantaminen auttavat heitä tavoitteissaan saada lisää toimijoita mukaan edistämään vihreän politiikan tekoa sekä ehkäisee järjestötoimijoiden väsymisen ja tehtävien kasautumisen vain muutaman yhdistystoimijan harteille.

Paasolaisen (2010, 37) mukaan toimiva hallitus osaa hyödyntää jäsenten erilaisuutta ja heidän resurssejaan, on sitoutunut tehtävänsä ja kykenee toimimaan toimivana työryhmänä. Työnjaon tarkoitus hallituksessa ja yhdistyksessä on nimenomaan hyödyntää jäsenten erilaista osaamista yhdistyksen yhteiseksi hyväksi. Toimivan ja osaavan hallituksen työnjakoa ja tehtäväkuvia arvioidaan ja tarkistetaan säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa. Vuoden aikana eteen tuleviin lyhytkestoisempiin projekteihin osallistetaan muitakin jäseniä hallituksen ulkopuolelta. (Paasolainen 2010, 192 – 193.)

Tehtävienjaon ja delegoinnin onnistumisella suuri rooli on yhdistyksen puheenjohtajalla. Puheenjohtajan tulee omalla esimerkillään ja innostavalla asenteellaan antaa mahdollisuus muille hallituslaisille ja vapaaehtoisille toimia. Mielestäni puheenjohtajan tulee toimia nimenomaan yhdistyksen toiminnan mahdollistajana niin kutsuttuna *fasilitaattorina*. Mahdollistaja luo toiminnan puitteet ja eväät toiminnalle, joiden avulla toimijat, tässä: yhdistyksen hallitus ja muut vapaaehtoiset, voivat toteuttaa yhdessä suunniteltua toimintaa. Näkemykseni mukaan osallistava puheenjohtajuus on verrattain uusi näkökulma järjestöjohtamisessa. Uusi toimintatapa vaatii yhdistyksen *toimintakulttuurin muutosta*, jota käsittelem kappaleessa 4.4 Toimintakulttuurin muutos.

Vihreissä osallistavaa puheenjohtajuutta pyritään edistämään vapaaehtoisjohtamiskoulutuksissa. Halu ja tarve työnjaon kehittämiseksi monesti tulee puheenjohtajan tarpeesta jakaa omaa työtaakkaansa useammalle toimijalle, mikä onkin hyvä; puheenjohtajilla on suurin valta ja vastuu sekä parhaimmat

mahdollisuudet kehittää oman yhdistyksensä työnjakoa. Vihreiden vapaaehtoisjohtamiskoulutuksiin tulee puheenjohtajia ympäri Suomea, joilla on tarve kehittää yhdistyksen työnjakoa ja löytää uusia keinoja osallistaa toimijoita mukaan, kun entiset keinot eivät riitä. Poliitiikan palo ei riitä sitouttamaan vapaaehtoisia yhdistystoimintaan vaan puheenjohtajan ja yhdistyksen tulee tarjota toimijoille eritasoisia, heille merkityksellisiä ja määräaikaista tehtäviä.

4.2 Tehtävien paketointi osana työnjakoa

Tehtävien paketoinnin tarkoituksena on selventää taitoja ja ominaisuuksia, joita tehtävän suorittaminen edellyttää sekä selventää kuinka kauan tehtävä kestää, sisältääkö se useampia toistoja ja kuinka kauan siihen tulee sitoutua (Karreinen & Halonen & Tennilä (toim.) 2010). Paketoinnin tarkoituksena on selventää työnjaon tehtäviä, jotta tekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja mitä hän voi odottaa muilta. Vihreissä vapaaehtoistoimintaa kehitetään hyödyntämällä tehtäväpaketointia. Tässä opinnäytetyössä kehitettävät työkalut ovat syntyneet nimenomaan tehtäväpaketoinnin ajatuksena.

Tehtäväkuvaukset -työkalu on luettelo paketoituja hallituksen ja yhdistyksen tehtäviä. Tehtäväkuvauksien tarkoitus on selventää millaisia tehtäviä järjestön hallituksessa ja yhdistyksessä voi olla, mitä ominaisuuksia niiden toteuttamiseen tarvitaan ja toivotaan sekä mikä on tehtävän vaativuustaso. Tehtäväkuvauksiin tulee sitoutua hallituksen toimikauden ajaksi ellei toisin sovita. Tehtäväkuvauksia voi myös käyttää lyhyemmällä ajanjaksona esimerkiksi projektiluontoisesti erilaisia tapahtumia varten. Tehtäväkuvausten tavoite on jakaa ja selkeyttää hallituksen ja yhdistyksen työnjakoa useammalle toimijalle sekä helpottaa uusien toimijoiden mahdollisuutta osallistua toimintaan, kun tehtävien raamit ovat selvät.

Vastuunjakotaulukko -työkalun tarkoitus on selventää edelleen hallituksen ja yhdistyksen tehtäväkuvauksia vuoden aikana. Siinä kuvataan tehtäväkuvaukset taulukkomuodossa, josta on helpompi seurata kunkin vastualueen kuukausittaisia tehtäviä. Taulukkoa tulee tarkentaa toimikauden alussa ja pohtia toimikauden aikana tulevia tehtäviä sekä painopisteitä, mihin ja millaiseen toimintaan halutaan erityisesti

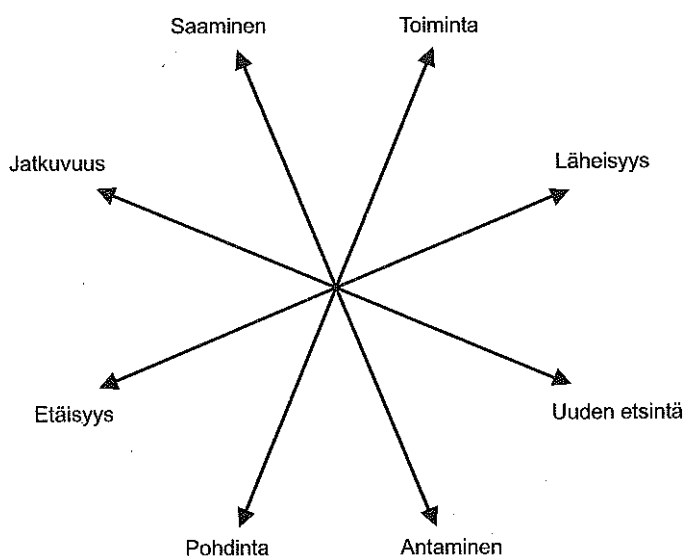
panostaa. Vastuunjakotaulukko voi toimia myös yhdistyksen muistilistana ja vastuualueiden seuraamiseen vuoden aikana hallituksen kokouksissa sekä, kuten eräs järjestötoimija ehdotti, uudelle toimijalle yhdistyksen toiminnan esittelyyn. Vastuunjakotaulukko -työkalun tavoite on, tehtäväkuvauksien tukena, jakaa ja selkeyttää hallituksen ja yhdistyksen työnjakoa useammalle toimijalle sekä antaa kuukausittainen seurantamahdollisuus tarpeellisista toimista vuoden aikana. Työkalun tarkoitus on selkeyttää mitä toimijalta tietyssä tehtävässä odotetaan ja mitä hän voi odottaa muilta.

Tapahtumajärjestäjän muistilistassa luetellaan tehtäviä pari kuukautta ennen, suunnittelukokouksen jälkeen, kuukautta ennen, viikko etukäteen, juuri ennen, aikana, jälkeen ja seuraavalla viikolla tarvittavat toimenpiteet. Muistilistaan kirjataan jokaisen tehtävän kohdalle vastuuhenkilö, "deadline" (päivämäärä milloin tehtävän tulisi olla valmis) ja kirjaus, kun tehtävä on tehty. Kun on sovittu kuka tekee, mitä ja milloin tapahtuman toteuttaminen pitäisi onnistua sujuvasti. Tapahtumajärjestämisessä monesti kohdataan erilaisia esteitä ja haasteita, jotka muistilistan avulla on helpompi kohdata ja ylittää. Kun vastuualueet on jaettu, mikään tehtävä ei jää huomioimatta. Tapahtumajärjestäjän muistilista on tehty helpottamaan tapahtuman suunnittelua ja järjestämistä. Listan tarkoituksena on jakaa ja selkeyttää työnjakoa useammalle toimijalle.

Jokainen työkalu sisältää tehtäväkuvia ja -nimikkeitä, joita on pilkottu suuremmista tehtäväkokonaisuuksista ja niitä voi paketoita ja muokata lisää omiin tarpeisiin sopiviksi. Kun tehtävä on paketoitu, siihen on helpompi rekrytoida osaava vapaaehtoinen. Paketoinnissa ja rekrytoinnissa täytyy pohtia mitä vapaaehtoinen tehtävältä haluaa ja toivoo sekä mikä on vapaaehtoisen motivaatio osallistua toimintaan. Lisäksi tulee miettiä mitä vapaaehtoinen tehtävästä saa tai mitä tehtävän suorittamisesta voidaan tarjota, esimerkiksi kahvi ja pulla työn päätteeksi, hauskaa yhdessä tekemistä tai hyvä mieli.

Tehtäväpaketoinnin apuna voidaan tarkastella vapaaehtoisten motivaatioita *vapaaehtoismotivaation timanttimallin* avulla. Timanttimalli on Anne Birgitta Yeungin tutkimuksen tuloksena laatima malli vapaaehtoisten motivaatioiden erilaisista ulottuvuuksista. Timanttimallin neljä ulottuvuutta ovat saaminen-antaminen, etäisyys-

läheisyys, jatkuvuus-uuden etsintä sekä pohdinta-toiminta. Neljän ulottuvuuden ääripäät voidaan jakaa ulospäinsuuntautuneisiin motivaatioihin, ”kohti sosiaalisia piirejä, toimintoja, uusia sisältöjä ja toisille antamista” sekä sisäänpäinsuuntautuneisiin motivaatioihin, kohti ”sisäistä pohdiskelua ja mietiskelyä, etäisyyttä toisista, tuttujen teemojen jatkuvuutta ja itselle saamista”. (Yeung 2005, 105 - 108; Karreinen & Halonen & Tennilä (toim.) 2010, 34 – 41.)



Kuva 2: Vapaaehtoismotivaation timanttimali. (Yeung 2005, 107)

Kuten timanttimalista voidaan nähdä, vapaaehtoisilla voi olla hyvin erilaisia motivaatioita ja tarpeita olla mukana vapaaehtoistoiminnassa. Toisille toiminnan tuoma yhteisö ja yhdessä tekeminen on tärkeintä, toisille taas itsensä kehittäminen ja oppiminen. Kaikki eivät välttämättä halua tehdä kannanottoja tai olla markkinoilla edustustehtävissä, he saattavat haluta olla mukana taustatukena, järjestelemässä tapahtumia, sanoa mielipiteensä hallituksen kokouksessa tai vaikka hoitaa kahvitusjärjestelyt yhdistyksen kevät- tai syyskokouksessa. Tärkeintä on huomioida erilaiset toimijat ja tarjota heille sopivia tehtäviä ja antaa heille mahdollisuus tukea yhdistyksen toimintaa omalla tavallaan. Jokainen vapaaehtoinen on tärkeä, ja auttaa jakamaan yhdistyksen työtaakkaa oli tehtävä mikä hyvänsä, kun se vain auttaa edistämään yhdistyksen tarkoitusta ja yhteistä hyvää.

4.3 Osallistavat ja yhteistoiminnalliset menetelmät työnjakoa tukemassa

Valitsin osallistavia ja yhteistoiminnallisia menetelmiä työkalujen ohjeistuksiin helpottamaan työkalujen käyttöönottoa, ja jotta sitoutuminen olisi vahvempaa yhteisesti sovittuihin tehtäviin. Osallistavien ja yhteistoiminnallisten menetelmien käytön tarkoitus on helpottaa ja parantaa yhdistyksessä tehtävää työnjakoa. Osallistamisen perusajatuksena on ottaa koko ryhmä alusta lähtien mukaan suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin, jolloin työnjaolle löydetään oikeat lähtökohdat ja tehtäviin sitoudutaan paremmin. Yhteistoimintaan panostaminen parantaa osallistujien sitoutumista vapaaehtoistehtäviin. (mm. Karreinen & Halonen & Tennilä (toim.) 2010, 62; Summa & Tuominen 2009, 6.) Osallistavat menetelmät auttavat yhteisen ymmärryksen muodostamista, päätöksentekoa sekä auttavat huomioimaan kaikkien osallistujien mielipiteet työnjaosta sovittaessa. Palaute ja arviointi työnjaon toimivuudesta on tärkeä osa työnjaon prosessia, jotta ensi kerralla työnjako voidaan tehdä paremmin tai eri tavalla.

Opinnäytetyöprosessin alussa laadin ohjeistukset työkalujen käyttöönottoon. Hyödynsin ohjeistusten pohjana ensimmäisenä opiskeluvuonna opinnoissani käytössä ollutta menetelmäkorttia. Menetelmäkorteissa kuvasin menetelmää työkalujen käyttöönottoon, minkä työkalun käyttöönottoon menetelmä on tarkoitettu, mikä on työkalun tavoite, kohderyhmä, menetelmän kesto, osallisuuden muoto (onko kyseessä toimintaosallisuus, arviointiosallisuus, tieto-osallisuus ja/tai ideointiosallisuus), tarvittavat välineet sekä lisätietoja menetelmästä. Työnjaon voi tehdä menetelmien avulla hallituksen järjestäytymis- tai muussa kokouksessa tai erillisessä toiminnan suunnitteluillalla.

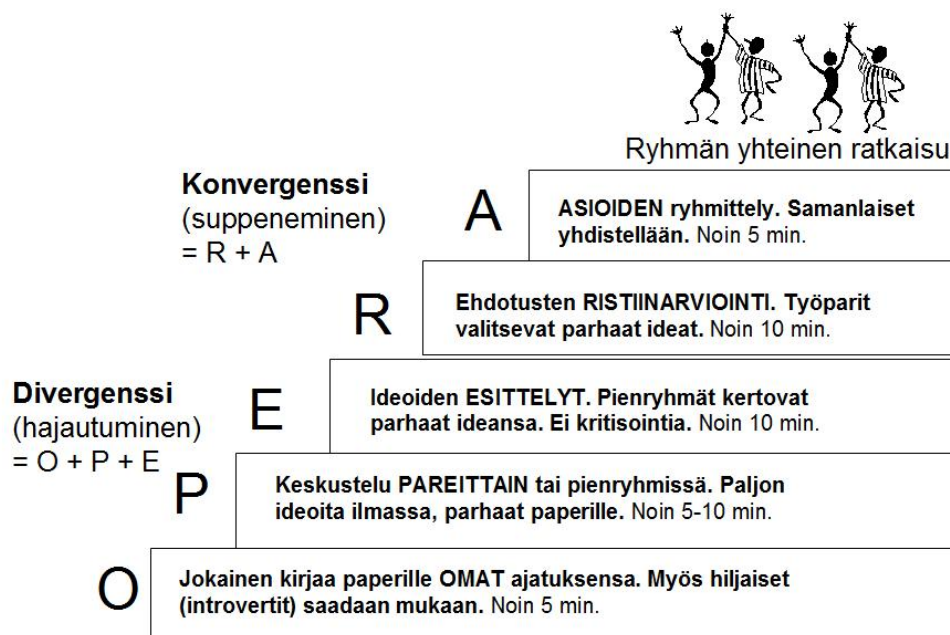
Tehtäväkuvaukset -työkalun menetelmäkortissa sovelsin arviointipyramidia ja operaatiomenetelmää. Poimin menetelmän aiemmin koostetusta Vihreiden tehtäväkuvausten *Menetelmä työnjaosta sopimiseen hallituksessa* -ohjeistuksesta. Arviointipyramidin tarkoituksena on tuoda jokaisen omat toiveet ja tavoitteet esille, kun suunnitellaan kuka sopisi mihinkin tehtävään. Pyramidiin kirjataan mihin itse haluaisi osallistua, mihin olisi valmis sitoutumaan sekä mihin tehtävään näkisi toisen hallituksen tai

yhdistyksen jäsenen sopivaksi. Näin toimijoiden omat toiveet omasta sekä muiden toiminnasta saadaan näkyviksi. Pohdintapyramidi tehdään opera -menetelmän mukaan ensin yksin, sitten pareittain ja lopuksi yhdessä ryhmässä, kunnes oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin on valittu.

Tehtävienjako on hyvä tehdä hallituksen järjestäytymiskokouksessa tai tehtäväkuvia voidaan käyttää jo uuden hallituksen rekrytoinnissa, kuten kehittämisprojektini aikana tehtiin. Opinnäytetyöni oli kumpaankin otolliseen ajankohtaan katsottuna myöhässä. Vain parin pilottiyhdistyksen osalta järjestäytymiskokous oli vasta tulossa, kun työkaluja jaettiin. Tehtäväkuvaukset on mahdollista ottaa käyttöön muinakin ajankohtina, mutta otollisimmat ajankohdat työnjaolle on järjestäytymiskokous, jolloin toimintakauden uusi hallitus järjestäytyy ja sääntöjen mukaiset pakolliset vastuualueet jaetaan, tai kun uutta hallitusta rekrytoidaan, jolloin uuteen hallitukseen saadaan yhdistyksen toiminnan kannalta tarpeellisia toimijoita: rekrytoidaan vapaaehtoisia suoraan tehtäväkuvausten mukaisiin tehtäviin.

Vihreän Sivistys- ja Opintokeskuksen (ViSiO) etävalmennuksessa ”Opi työkalu yhteiseen toiminnan suunnitteluun” marraskuussa 2012 pääsin perehtymään ja kokeilemaan *opera* -menetelmää Innotiimi Oy:n työelämävalmentajan Matti Poutasen johdolla. Poutasen diakalvo operan työprosessista kuvaa hyvin sen työvaiheita (Kuva 2). Lisäksi harjoitteluohjaajani Lari Karreinen kertoi *opera* -menetelmästä ja keskustelimme sen hyödyntämisestä osana työnjakoa.

OPERA-TYÖPROSESSI



Kuva 3: Operan askeleet. (Poutanen 2012)

Alkuosaa Operasta voidaan kutsua myös *me-we-us* -menetelmäksi. Se on helppo menetelmä esimerkiksi yhdistysten kokouksissa, kun halutaan suunnitella toimintaa tai ratkaista ongelmia. Suomeksi ”minä-me-kaikki yhdessä” –menetelmässä, kuten operassakin, saadaan jokaisen yksilön mielipiteet kuuluviin, kun ensin kysymystä tai pohdittavaa asiaa mietitään jokainen itsekseen, sen jälkeen omista ajatuksista keskustellaan parin kanssa ja lopuksi pari kertoo yhteiset näkemyksensä muulle ryhmälle. Pareittain ideoiden esille tuominen luo matalamman kynnyksen omien mielipiteiden esittämiseen kuin yksin suoraan koko ryhmälle. Menetelmää voi jatkaa parikeskustelun jälkeen vielä pienryhmissä riippuen osallistujien määrästä. (mm. Karreinen 2013; Kua 2011.)

Kun kaikki ovat saaneet tuoda oman mielipiteen esille ja yhdessä ollaan suunniteltu ja päädytty tiettyyn lopputulokseen, kaikki voivat olla tyytyväisiä ratkaisuun ja ihmiset sitoutuvat paremmin toimintaan. Menetelmä sisältää toki haasteita, jos parityöskentelyssä hiljaisempi yksilö ei saa suunvuoroa tai äänekkäämpi esittelee

ryhmälle vain omat ideansa. Menetelmän toteuttamisessa suuri rooli on tehtävän annolla ja ohjaajalla eli fasilitaattorilla eli todennäköisimmin puheenjohtajalla. Jokatapauksessa me-we-us parantaa yksilön mahdollisuuksia tuoda omia ehdotuksiaan ja ideoita esille verrattuna tavalliseen ryhmäkeskusteluun. Yksin pohdinta ja parikeskustelu tuovat syvyyttä keskusteluun ja näin ollen saadaan luotua parempia ratkaisumalleja ja enemmän ideoita kuin avoimessa ryhmäkeskustelussa.

Me-we-us -menetelmään on hyvä yhdistää lopussa pisteytys, kuten operassa, kun halutaan valita useista yhdessä ideoiduista vaihtoehtoista paras ja tarkoituksenmukaisin. Pisteytyksen tarkoituksena on yhdessä päättää monista eri vaihtoehtoista paras tai parhaat, siten että jokainen saa antaa tietyn määrän pisteitä ideoille ja eniten pisteitä saanut valitaan. Pisteytykselle annetaan kriteerit, millä perusteella ideat pisteytetään, esimerkiksi taloudellisin, tehokkain, ympäristöystävällisin. Yksilö tai ryhmä saa antaa tietyn määrän pisteitä kriteerit täyttävälle idealle. Voidaan sopia, että omalle idealle ei saa antaa pisteitä tai vain yhden pisteen.

Menetelmä työnjaosta sopimiseen hallituksessa oli käytössä kehittämissuunnitelmiin kuuluvalla Savo-Karjalan piiriyhdistyksen kehittämispäivillä sekä Joensuun salsayhdistyksen järjestäytymiskokouksessa. Menetelmä vei aikaa, mutta mielestäni se kannatti, sillä lopputulokseksi saatiin selvyys työnjaosta, kuka tekee mitäkin ja kuka on vastuussa mistäkin vastuualueesta vuoden aikana. Tehtäväkuvausten jako hallituksen ja muiden toimijoiden kesken auttaa jatkossa vuoden aikana tulevien tehtävien ja projektiluontoisten tapahtumien työnjakoa, kun tiedetään kuka on valmis tekemään mitäkin ja mitkä ovat jokaisen omat resurssit työskennellä yhteisen tavoitteen puolesta.

Vastuunjakotaulukko -työkalun menetelmäkortissa on *Menetelmä vastuunjakotaulukon muokkaamisesta yhdistyksen omiin tarpeisiin sopivaksi sekä Taulukon hyödyntäminen vuoden aikana* -ohjeistus. Menetelmäkortissa on hyödynnetty parityöskentelyä ja *pyöreän pöydän keskustelua* eli avointa ryhmäkeskustelua (oSallisuushanke Salli / Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys 2011). Jos omista vastuualueista ei ole vielä sovittu, on niistä sovittava ennen taulukon muokkaamista, jotta jokainen on miettinyt omia resurssejaan toimia.

Taulukon muokkaaminen vaatii pohdiskelua, jolla varmistetaan yhteinen hyväksyntä kuka on valmis hoitamaan mitäkin asioita vuoden aikana. Taulukko muokataan parityöskentelynä yhdistyksen toimintasuunnitelman ja tulevan vuoden tapahtumiin sopivaksi. Taulukon hyödyntämisessä vuoden aikana ja asioiden etenemisen seuraamisessa puheenjohtajalla on suuri vastuu, koska puheenjohtaja toimii toiminnan mahdollistajana ja hänen tulee poistaa tekemisen esteet. Taulukon avulla tarkastetaan mitä asioita on saatu aikaan ja mitä tulee vielä tehdä. Arviointia edistymisestä voi tehdä jokaisessa hallituksen kokouksessa tai kuukauden välein.

Tapahtumajärjestäjän muistilistan menetelmäkortissa *Tapahtumajärjestäjän muistilistan ABC* toimii muistilistan käyttöohjeena. Ohjeet ovat kolmiosaiset. Osa A on ensimmäinen suunnittelukokous, jonka tarkoituksena on pohtia ja päättää raamit suunniteltavalle tapahtumalle muun muassa tapahtuman tavoitteet, tapahtumapäivä, arvioitu kellonaika ja budjetti sekä sovitaan vastuunjaosta muistilistan mukaan ja valitaan päävastuuhenkilö. Osa B on seuranta eli päävastuuhenkilö seuraa muistilistan mukaan sovittujen tehtävien etenemistä ja kirjaa tehdyt tehtävät muistilistaan kokouksissa sekä niiden välillä. Osassa C juhlitaan saavutusta ja kiitetään toisia tapahtuman jälkeen sekä muistutetaan tapahtuman dokumentoinnista, jotta seuraavat tapahtuman järjestäjät voivat ottaa oppia entisistä hyvistä käytänteistä. Suunnittelukokoukset ja tapahtuman jälkipuinti pidetään pyöreän pöydän keskusteluina, joita vetää päävastuuhenkilö.

4.4 Toimintakulttuurin muutos

Toimintakulttuurin muutos yhdistyksessä on haastavaa, mutta välttämätöntä työkalujen käyttöönotolle sekä laajemman työnjaon onnistumiselle. Nuoret ja nuoret aikuiset eivät ole valmiita enää sitoutumaan useaksi vuodeksi jokapäiväiseen järjestötoimintaan vaan haluavat itselleen merkityksellisiä tehtäviä, joilla on merkitystä yhteiseksi hyväksi. McKee Jonathan ja Thomas kutsuvat tätä uutta järjestösukupolvea *generation @* (sukupolvi @). Kiinnittyneisyys ja sitoutuminen järjestötoimintaan on muuttunut ja ihmisten vapaa-ajasta kilpailevat myös monet muut aktiviteetit. (McKee Jonathan & McKee Thomas W. 2007, 17 - 24.) Vihreissä vapaaehtoistoimintaa kehitetään vastaamaan uuden sukupolven vaatimuksia

hyödyntämällä tehtäväpaketointia, mikä sopii hektisempään elämäntyyliin. (Karreinen 2012.)

Toimintakulttuurin muutoksen suurimpana haasteena on yhdistystoimintaan juurtuneet tavat ja käytännöt. Järjestöissä toimijat saattavat huomaamattaankin ylläpitää järjestökulttuuria, joka voi olla vahingollista toiminnan uusiutumisen kannalta (Harju 2004, 20; Paasolainen 2010, 104) Kun aina on tehty tietyllä tavalla, on uutta toimintatapaa vaikeampi omaksua tai uuden toimintavan hyötyjä ei välttämättä nähdä. Toimintakulttuurin muutos vaatii yhdistykseltä ja sen jäseniltä halua kehittyä ja parantaa oman tavoitteensa ja päämääränsä edistämistä. Toisaalta toimintakulttuurin muutokselle voi tulla tarve, kun aktiivitoimijoiden määrä yhdistyksessä on laskenut, uusia jäseniä kaivattaisiin lisää tai yhdistyksen toiminta on vaarassa tyrehtyä kokonaan.

Miten toimintakulttuuria sitten pystyy muuttamaan työnjaolle suotuisammaksi? Vihreissä toimintakulttuurin muutosta osallistavampaan suuntaan pyritään kehittämään vapaaehtoisjohtamiskoulutuksin. Pääsin mukaan suunnittelemaan ja kehittämään näitä koulutuksia kehittämisprojektini aikana. Koulutukset on suunnattu yhdistysten puheenjohtajille ja muille järjestön kehittämisestä ja jäsenten aktivoinnista kiinnostuneille toimijoille. Koulutuksien tarkoitus on osallistavamman ilmapiirin luominen yhdistyksiin, jakaa osallistavia työkaluja ja perehdyttää menetelmiin ja keinoihin, joilla puheenjohtajat saisivat innostettua uusia sekä vanhoja toimijoita mukaan toimintaan.

Koulutuksissa mukana ollut yksi apukeino toimintakulttuurin muutokselle oli arvostava lähestymistapa. Pääsin tutustumaan arvostavan lähestymistavan ja arvostavan haastattelun menetelmään viimeisen vuoden aikana harjoittelun ja kehittämisprojektin yhteydessä. Lisäksi kävin Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen (Kepa) arvostavan haastattelun koulutuksen, mikä laajensi ymmärrystäni menetelmästä. Arvostava haastattelu sopii erityisesti järjestön kehittämiseen, mutta arvostavan lähestymistavan ottaminen osaksi järjestön jokapäiväistä toimintaa ja viestintää mahdollistaa myös toimintakulttuurin muutoksen.

Arvostavan haastattelun (mm. Peace Corps 2003, Tuominen & Summa 2009.) tarkoituksena on voimauttaa haastateltavaa jo haastattelun aikana ja etsiä aiempia hyviä kokemuksia, joiden avulla järjestökehittämistä voidaan tehdä. Arvostavassa haastattelussa keskitytään teemaan sopivien kysymysten kautta löytämään positiivisia ja onnistuneita kokemuksia sekä millaiset ominaisuudet, työtavat tai muiden toiminta auttoi toiminnan onnistumiseen. Arvostavan haastattelun käyttäminen on positiivista psykologiaa: ”Keskittymällä etsimään ratkaisuja, jotka ovat oman osaamisemme ja voimavarojen sisällä, annamme arvoa kertyneelle kokemukselle ja huomaamme samalla miten voimme onnistua uudestaan” (Karreinen 2012).

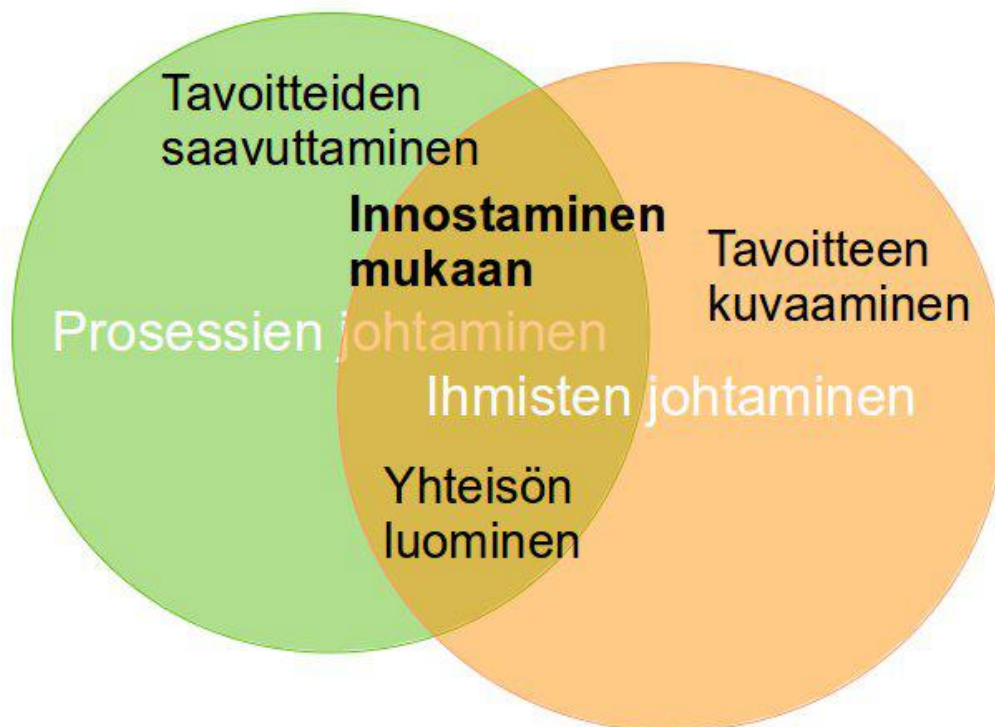
Arvostavan lähestymistapaa (mm. Peace Corps 2003, Tuominen & Summa 2009.) voi käyttää jokapäiväisessä järjestötoiminnassa. Sitä voi hyödyntää käyttämällä positiivisia kysymyksiä toiminnan arvioinnissa, toimijoiden innostamisessa ja sillä voi luoda positiivista mielialaa, kun ratkaisuja haasteisiin etsitään aikaisemmista onnistuneista kokemuksista. Liian usein järjestökentällä keskitytään negatiivisiin asioihin, mikä tyrehdyttää innostumista ja heikentää yhdistyksen mahdollisuuksia kehittyä ja toimia yhteisen tavoitteen hyväksi. Arvostavan lähestymistavan ajatus on nimenomaan kannustaa ja lisätä aktiivisuutta sekä innostumista.

Tärkeää toimintakulttuurin muutokselle on myös yhdistyksen puheenjohtajan osallistava toimintatapa. Puheenjohtaja on yhdistyksen johtaja, jonka tehtävänä on mahdollistaa muiden toimijoiden toiminta, tunnistaa potentiaaliset tekijät sekä ominaisuudet ja erikoistaidot hallituksen ja yhdistyksen jäsenistä. Puheenjohtaja on vapaaehtoisten johtaja ja hänen tulee aktiivisesti etsiä ja tutustua uusiin toimijoihin, tunnistaa heidän tarpeensa ja halukkuutensa toimia yhdistyksen hyväksi ja mahdollistaa tämän potentiaalin hyödyntäminen yhteiseksi hyväksi. Vapaaehtoisten johtaminen on nimenomaan ihmisten johtamista (leadership) erona asioiden johtamiseen (management), joka on niin sanottua perinteistä johtamista (Ahlqvist 2012).

Esa Ylikosken (2013) mukaan molempia tarvitaan projektin hallintaan. (Vertaan yhdistyksen toimintavuotta projektiin: sillä on toimintasuunnitelma ja kustannusarvio sekä vuoden päätteeksi kirjoitetaan toimintakertomus ja tehdään tilinpäätös.)

Ihmisten johtamisessa (leadership) Ylikoski korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä sekä innostajan ja johtajan taitoja. Asiajohtamisella (management) Ylikoski viittaa projektityöskentelyn luonteen ymmärrykseen, epävarmuuden sietämiseen, loogiseen ajatteluun ja päätöksentekokykyyn. Lisäksi suunnittelu- ja aikataulutekniikat sekä kustannusten arviointi- ja seurantamenetelmät ovat tyypillistä asiajohtamista ja näin ollen tärkeitä projektin hallinnan kannalta. (Ylikoski 2012.) Yhdistyksen puheenjohtajan tulee hallita näitä kaikkia johtamistaitoja saavuttaakseen toimintasuunnitelman tavoitteet tai vuoden aikana eteentulevien pienempien projektien tavoitteet.

Vapaaehtoisjohtajien koulutuksessa *Innosta mukaan* Vihreiden puoluekokouksessa Lari Karreinen kuvasi vapaaehtoisjohtajuutta kuvan 3 mukaisella kaaviolla. Tavoitteen kuvaaminen on osa ihmisten johtamista ja tavoitteen saavuttaminen osa prosessien johtamista. Innostaminen mukaan ja yhteisön luominen kuuluvat osana molempia johtamismuotoja. (Lari Karreinen & Emma Kolu 2013.) Lyhyesti voisin tiivistää, että vapaaehtoisten johtaminen on siis monitasoista ja monialaista osaamista vaativaa innostavaa työskentelyä yhteisön luomiseksi.



Kuva 4: Innostaminen osana prosessien ja ihmisten johtamista (Karreinen & Kolu 2012)

Kari Loimu taas kuvaa järjestöjohtamista seuraavasti: ”Johtaminen on aina haasteellista. Johtajan tehtävänä on saada ihmiset työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi hänen tulee kyetä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Erityisen haasteellista johtaminen on silloin, kun johdettavana ovat vapaaehtoiset. Heitä ei voi käskää. Johtajan tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, että he haluavat tehdä töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.” (Loimu 2005.)

5 TYÖKALUJEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö alkoi heti kehittämisprojektini jälkeen, tammikuun lopussa 2013 pilottiyhdistysten rekrytoinnilla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää jo olemassa olevia työnjaon työkaluja sekä laatimiani työkalujen ohjeistuksia. Pilottiyhdistykset pyrkivät ottamaan työkalut käyttöön ohjeistuksia hyödyntäen ja minä keräsin aineistoa työkaluista ja ohjeistuksista kolmella eri kyselyllä helmi-toukokuun aikana. Elokuussa analysoin kyselyiden vastaukset ja kehitin ohjeistuksia analyysin pohjalta. Opinnäytetyön tuotokseksi muotoutui *Puheenjohtajan vinkkivihko. Menetelmiä toimivaan työnjakoon* -powerpointesitys, jossa kuvataan menetelmiä ja keinoja ottaa työkalut käyttöön sekä miten työnjaon toteutumista voi seurata yhdistyksessä. Tuotosta on tarkoitus hyödyntää yhdistysten itsenäiseen työnjaon kehittämiseen sekä Vihreiden koulutuksissa perehdyttää yhdistysten toimijoita työkalujen käyttöön powerpointesityksen avulla.

5.1 Aineiston kerääminen

Pilottiyhdistysten rekrytointi alkoi lupaavasti tammikuussa, kun opinnäytetyön markkinointi onnistui Vihreillä järjestöpäivillä Tampereella, jossa olin mukana yhtenä kouluttajana. Mainostin tutkimusta myös Savo-Karjalan piirin kehittämispäivillä, mikä oli osa kehittämisprojektiani. Siellä rekrytointi ei tuottanut heti tulosta, vaikka kiinnostusta työnjaon kehittämistä kohtaan oli. Myöhemmin kolme kehittämispäiville

osallistunutta yhdistystä ilmoittautui halukkaaksi pilottijärjestöksi. Rekrytointia jatkettiin myöhemmin keväällä helmi-maaliskuussa, jolloin hain lisää tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ja erilaisia järjestöjä ottamalla yhteyttä suoraan järjestöihin sähköpostitse tai puhelimitse. Aluksi rekrytointia tehtiin sattumanvaraisesti, mutta myöhemmin *harkinnanvaraisesti* (Eskola & Suoranta 2008, 18). Halusimme koota mukaan lisää erilaisia ja vertailukelpoisia yhdistyksiä.

Kahdeksan yhdistystä yhdeksästä ilmoittautuneesta vastasi kyselyihin. Olimme varautuneet, että jokin yhdistys saattaa jäädä pois pilotoinnista matkan varrella, joten rekrytoimme reilusti pilottiyhdistyksiä. Poisjäänyt yhdistys oli paikallisyhdistys, joten lisärekrytointia ei tarvittu, pidimme neljän paikallisyhdistyksen osallistumista pilotointiin riittävänä. Pilotointiin osallistui siis kahdeksan vihreää yhdistystä: neljä paikallisyhdistystä Joensuun vihreät ry, Lohjanharjun vihreät ry, Rovaniemen vihreät ry ja Ylöjärven vihreät ry, kaksi nuorisjärjestöä Jyväskylän vihreät nuoret ja opiskelijat ry ja Pohjois-Karjalan vihreät nuoret ja opiskelijat ry sekä kaksi piirijärjestöä Kaakkois-Suomen vihreät ry ja Savo-Karjalan vihreät ry.

Rekrytoinnin jälkeen olin yhteydessä pilottiyhdistyksien puheenjohtajaan tai erikseen valittuun yhteyshenkilöön sähköpostitse, jossa kerroin perustietoja tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta sekä kannustin kertomaan tutkimuksesta muulle hallitukselle ja pohtimaan yhdistyksen tilannetta, tarvetta, odotuksia ja toiveita hallituksen työnjaon tai yhdistystoiminnan kehittämisen suhteen. Myöhemmin olin pilottiyhdistyksiin yhteydessä puhelimitse, jossa varmistin osallistumisesta tutkimukseen ja kyselin yhdistyksen sen hetkisestä työnjaon tilanteesta. Lisäksi kysyin saako puheenjohtajan tai yhteyshenkilön liittää Facebookin vapaaehtoisjohtajien verkkomentorointiryhmään, joka toimisi vertaistukiryhmänä pilottijärjestöille sekä saako ryhmässä ja muille osallistujille ilmaista, että yhdistys on mukana tutkimuksessa. Kaikki yhdistykset antoivat luvan julkaista tiedon, että heidän yhdistyksensä on mukana tutkimuksessa.

Alkukartoituksessa (Liite 1) kysyin pilottiyhdistyksiltä yhdistyksen perustietoja, kuinka monta jäsentä yhdistyksellä on ja millä toimialueella se toimii. Kartoitin kyselyssä yhdistyksen lähtötilannetta työnjaon suhteen, millaista työnjakoa yhdistyksessä on tällä hetkellä ja jos työnjakoa ei ole tehty, miten vastuu on jakautunut sekä millaista toimintaa yhdistyksellä on tulossa tänä keväänä. Lisäksi

pyysin yhdistyksen toimintasuunnitelman, josta voi nähdä millaista toimintaa yhdistys pyrkii järjestämään vuoden aikana ja millaiset tavoitteet sillä on omaan toimintaan.

Lähetin pilottiyhdistyksille kolme eri työnjaon työkalua ja niihin sopivat menetelmäkortit, joissa kuvataan menetelmä, jolla työkalu voidaan ottaa käyttöön ja miten sen vastuualueita seurataan. Piirijärjestöille työkalut olivat muuten vastaavat, mutta vastuunjakotaulukossa oli piiriyhdistykselle sopivat sisällöt. Pilottiyhdistykset saivat valita omaan tilanteeseensa sopivimman työkalun tai työkalut, joita yhdistyksessä kokeillaan. Sähköpostitse lähettämässäni ohjeistuksessa kannustin yhdistyksen hallitusta pohtimaan yhdessä mikä on yhdistyksen työnjaon tilanne ja mikä työkalu parhaiten sopisi omaan tarpeeseen kehittää työnjakoa.

Välikyselyssä (Liite 1) kysyin työnjaon kehittymisestä, miten työkalu on vaikuttanut hallituksen toimintaan ja millainen tunnelma hallituksen kokouksissa on. Kyselyssä pyrin arvioimaan työkalujen toimivuutta ja käyttökelpoisuutta muun muassa hallituksen kokousten tunnelmaa mittaamalla. Mittasimme tunnelmaa, koska teimme oletuksen, että työnjaon lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti hallituksen tapaamisten tunnelmaan. Toimijoille olisi helpompaa ja selkeämpää osallistua yhdistyksen toimintaan, jos työnjakoa on tehty: kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä muut odottavat heiltä. Haasteellista tunnelman mittaamisessa on, että yksilön koettu tunnelma on kovin subjektiivista. Vaikka toinen kokisi tunnelman hallituksen kokouksessa hyväksi, voi toinen kokea sen hyvin erilaisena. Vastaajan näkökulma vaikuttaa myös siihen miten tunnelmaa kuvataan. Kyselyihin vastasi pääasiassa pilottiyhdistysten puheenjohtajat. Toukokuussa pilottijärjestöille lähetettiin vielä **loppuarviointi** (Liite 1), jossa arvioitiin työkalun toimivuutta kokonaisuutena, miten työkalun käyttöönotto on vaikuttanut hallituksen ja yhdistyksen toimintaan ja millaista työnjakoa yhdistyksessä nyt käytetään.

Aineiston kerääminen oli haastavaa. Yhdistysten yhteyshenkilöiden vastaaminen kyselyihin saattoi kestää kauankin vastausajoista ja useista sähköpostimuistutuksista huolimatta. Yhdistykset olisivat tarvinneet selkeästi enemmän kannustusta kyselyiden täyttämiseen; jos työkaluja ei oltu vielä saatu otettua käyttöön myös kyselyyn vastaamista venytettiin. Osan välikyselyistä tein puhelinhaastatteluina ja yhden loppuarvioinnin täytimme yhdessä vastaajan kanssa.

Aineiston ja sen analysoinnin perusteella kehitin työkalujen ohjeistuksia. Kyselyiden tarkoituksena oli arvioida yhdistyksen työnjaon kehittymistä kevään aikana, parantuiko yhdistysten työnjako työkalujen avulla, saatiinko lisää toimijoita mukaan yhdistyksen toimintaan työkalujen avulla sekä parantuiko tunnelma hallitusten kokouksissa työnjaon seurauksena. Kyselyistä oli tarkoitus saada tietoa millä tavalla työkalut ovat vaikuttaneet yhdistyksen työnjakoon sekä kehittämisideoita ohjeistukseen, mikä toimi ja mikä ei toiminut.

Työkalujen käyttöönotolle ja aineiston keräämiselle haasteellista oli opinnäytetyön ajankohta. Suurin osa pilottiyhdistyksistä oli jo pitänyt järjestäytymiskokouksen, jossa työnjakoa oli jo tehty, joten työkalujen käyttöönotto oli jo myöhässä. Paras aika työkalujen käyttöönotolle olisi ollut syksy ja alkuvuosi, jolloin uusien hallitusten rekrytointia tehdään ja järjestäytymiskokoukset pidetään. Kehittämisprojektissani tehtäväkuvaukset -työkalua hyödynnettiin jo Savo-Karjalan piirijärjestön uuden hallituksen rekrytoinnissa syksyllä 2012 sekä järjestäytymiskokouksessa tammikuussa 2013. Aikataulullisesti opinnäytetyön aloitus aiemmin ei olisi kuitenkaan ollut mahdollista kehittämisprojektini kestäessä tammikuun loppuun saakka emmekä osanneet varautua ja suunnitella opinnäytetyön aikataulua tarpeeksi ajoissa.

5.2 Aineiston analysointi

Aineisto koostuu kahdeksan yhdistyksen kolmen eri kyselyn vastauksista lukuunottamatta yhtä välikyselyä eli yhteensä 23 kyselyä, joista jokainen sisälsi 9 - 11 kysymystä. Kysymyksistä moni sisälsi lisäksi tarkentavia alakysymyksiä a - d. Kyselylomakkeet olivat sähköisiä nettilomakkeita, jotka loin Google drive – ilmaisohjelmalla. Linkit lomakkeisiin löytyvät opinnäytetyön liitteestä (Liite 1).

Kyselyjen analysoinnissa oli tarkoitus tarkastella mitkä asiat toistuvat aineistossa, arvioida eri yhdistysten vastausten eroja ja yhtäläisyyksiä sekä mitkä seikat vaikuttivat siihen, että työkaluja otettiin tai ei otettu käyttöön. Kyselyiden tarkoituksena oli arvioida yhdistyksen työnjaon kehittymistä kevään aikana, parantuiko yhdistysten työnjako työkalujen avulla, saatiinko lisää toimijoita mukaan

yhdistyksen toimintaan työkalujen avulla sekä parantuiko tunnelma työnjaon seurauksena hallitusten kokouksissa alkukartoituksen ja loppuarvioinnin välillä.

Analysoin kyselyn vastauksia *aineistolähtöisesti* eli luin vastauksia useaan kertaan ja tutkin millaiset asiat nousivat esille, korostuivat tai toistuivat vastauksissa. Aloin jäsentää aineistoa koodaamalla käsin eri väreillä kysymysten vastauksia tulostettuun aineistoon. (Eskola & Suoranta 2008, 156.) Väritin samankaltaisia vastauksia samalla värillä saadakseni selkeän ja yhtenäisemmän mielikuvan työkalujen käyttöönotosta ja käytöstä. Kävin kaikki kolme kyselyä läpi samalla tavalla kysymys kerrallaan.

Alkukartoituksessa kysyin yhdistyksen nimiä, toiminta-aluetta, jäsenten tai jäsenyhdistysten määrää sekä millaista toimintaa yhdistyksessä on tulossa kevään aikana ja kuinka usein toimintaa järjestetään. Yhdistyksistä oli tärkeää tietää näitä muutamia perustietoja sekä sen hetkisen hallituksen ja työnjaon tilanne, jotta pystyin paremmin hahmottamaan millaisesta yhdistyksestä oli kyse ja millaisista lähtökohdista työnjakoa pyritään kehittämään. Yhdistyksen lähtötilanne vaikuttaa oletettavasti työnjaon kehittämiseen.

Kahdeksasta pilottiyhdistyksestä neljä oli paikallisia vihreitä aikuisjärjestöjä, kaksi paikallista nuorisojärjestöä sekä kaksi piirijärjestöä. Paikalliset järjestöt toimivat pääasiassa yhden kunnan tai kaupungin alueella ja niillä on 21 – 100 jäsentä. Piirijärjestöt toimivat kahden tai kolmen maakunnan alueella ja niiden jäseniä ovat alueen paikallisyhdistykset, joita on 13 - 14 kappaletta kummassakin piiriyhdistyksessä. Piirien jäsenjärjestöissä on jäseniä yhteenlaskettuna yli kolme sataa kummassakin piirissä.

Pilottiyhdistyksiksi oli tarkoitus saada mukaan erilaisia yhdistyksiä. Piirijärjestöt paikallis- ja nuorisoyhdistykseen nähden ovat erityyppisiä järjestöjä, koska niillä ei ole suoria henkilöjäseniä vaan niiden jäseniä ovat nuorten sekä aikuisten paikallisyhdistykset. Piirijärjestöt eroavat muista myös toimijoiltaan: piirijärjestöllä on yksi yleensä osa-aikainen työntekijä ja piirihallituksessa toimivat vapaaehtoiset ovat jonkin paikallisyhdistyksen jäseniä. Vihreiden nuorisojärjestöt taas eroavat lähinnä toimintamuodoissaan aikuisten paikallisyhdistyksistä, koska niiden toimintaa ohjaa

valtakunnallinen Vihreiden nuorten liitto, jonka jäseniä kaikki Suomen vihreät nuorisojärjestöt ovat. Työkalujen toimivuuden kannalta on tärkeää selvittää toimivatko samat työkalut samoilla ohjeilla erityyppisissä järjestöissä. Pilottiyhdistyksille jaetut työkalut olivat muuten samat kaikille yhdistyksille, mutta vastuunjakotaulukossa oli piiriyhdistyksille sopivat sisällöt.

Vastausten mukaan pilottiyhdistyksillä on monenlaista kuukausittaista toimintaa sekä kertaluonteisia tapahtumia kevään aikana. Piirijärjestöjen toiminta muutamien tapahtumien lisäksi on pääasiassa yhteydenpitoa jäsenyhdistyksiin sekä niiden toiminnan tukemista. Koodasin kolmella eri värillä vastauksia millaista toimintaa yhdistyksissä järjestetään kevään aikana paikallisiin, alueellisiin sekä valtakunnallisiin tapahtumiin. Nuorisojärjestöjen paria valtakunnallista tapahtumaa ja kampanjaa lukuunottamatta kaikki toiminta yhdistyksissä on paikallista tai alueellista, kuten olettaa saattoi, koska paikallisyhdistysten toiminnan tarkoitus on edistää vihreää politiikkaa omalla alueellaan.

Seuraavaksi laskin yhdistysten toiminta- ja tapahtumakertoja kevään aikana arvioidakseni yhdistysten toiminta-aktiivisuutta. Eniten toimintakertoja oli nuorisojärjestöillä noin 10 – 15 kertaa keväällä, kahdella paikallisyhdistyksellä 5 – 10 kertaa sekä kahdella muulla paikallisyhdistyksellä ja piireillä 2 – 3 kertaa kevään aikana. Huomioitavaa on kuitenkin, että toimintakertoja on arvioitu pääasiassa yhdistysten toimintasuunnitelman mukaan eikä toteutuneen toiminnan mukaan, mikä voi lopulta muuttua suunnitellusta.

Vertasin jäsenmäärää yhdistysten toiminta-aktiivisuuteen ja sain todeta, että jäsenmäärällä ei ollut merkitystä suunnitellun toiminnan määrään. Tosin kaksi paikallisyhdistystä, joilla oli piirien lisäksi vähiten suunniteltua toimintaa, olivat myös jäsenmäärältään pienimpien yhdistysten joukossa. Huomioitavaa oli, että nuorisojärjestöillä oli eniten suunniteltua toimintaa, vaikka jäsenmäärän ero oli huomattava kahden nuorten järjestön välillä; toisella 51- 100 jäsentä ja toisella 35 eli jäsenmäärällä ei ole välttämättä vaikutusta toiminta-aktiivisuuteen.

Alkukartoituksessa kysyttiin myös hallituksen jäsenten määrää, käyvätkö hallituksen jäsenet hallituksen kokouksissa, käyvätkö yhdistyksen muut jäsenet hallituksen

kokouksissa sekä millainen tunnelma hallituksen kokouksissa on. Kuuden järjestön hallituksissa istuu 6 – 8 jäsentä puheenjohtaja mukaan lukien ja kahdessa muussa järjestössä 9 – 10 jäsentä. Huomioitavaa oli, että hallituksen suuruus ei ollut verrattavissa yhdistyksen jäsenmäärän suuruuteen. Kahdella järjestöllä, joilla oli suurimmat hallitukset, on jäseniä toisella yhdistyksellä yli sata ja toisella viitisenkymmentä. Kaikkien yhdistysten hallitusten jäsenistä kaikki tai melkein kaikki käyvät hallituksen kokouksissa. Pääasiassa hallituksen kokouksissa ei käy muita yhdistyksen jäseniä muutamaa yksittäistä vierailijaa lukuunottamatta. Vain yksi vastaajista vastasi ”silloin tällöin” muitakin yhdistyksen jäseniä käy hallituksen kokouksissa. Tunnelma hallituksen kokouksissa on kaikissa yhdistyksissä pääasiassa hyvä. Tunnelmaa kuvattiin muun muassa ”rento”, ”keskusteleva”, ”toisia kunnioittava” ja ”lämmin”.

Alkukartoituksessa kysyttiin lisäksi yhdistyksen nykyisestä työnjaosta. Kaikki pilottiyhdistykset olivat jakaneet muitakin vastuualueita hallituksessa ja yhdistyksessä pakollisten tehtävien lisäksi. Pakollisia tehtäviä (säännöissä määritellyt tehtävät) ovat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri ja taloudenhoitaja. Näiden tehtävien lisäksi yleisin jaettu tehtävä oli viestintävastaava, tiedottaja tai tiedotustiimi, joka oli jaettu kuudessa pilottiyhdistyksessä pakollisten tehtävien lisäksi. Sen jälkeen yleisin vastuualue oli jäsenvastaava sekä netti-, verkkovastaava tai websivujen ylläpitotiimi; molemmat tehtävät oli jaettu neljässä yhdistyksessä. Tapahtumavastaavan tehtävä oli jaettu kahdessa yhdistyksessä.

Muita yksittäisiä tehtäviä oli jaettu kuudessa eri yhdistyksessä. Lajittelin yksittäiset tehtävät työryhmiin, poliittisiin vastaaviin sekä muihin yksittäisiin tehtäviin. Työryhmiä oli perustettu kahdessa järjestössä ja niitä oli maakuntaryhmät, sääntötyöryhmä ja vaaliohjelman mukaiset pienryhmät. Poliittisia vastaavia oli nimetty kolmessa eri järjestössä ja niitä oli muun muassa koulutuspoliittinen-, eurovaali- ja opiskelijapolitiikkavastaava. Muita yksittäisiä tehtäviä oli neljässä eri yhdistyksessä; ne olivat graafikko, pienyhdistyskummi, toiminnankehittäjä, ViSiO-vastaava (Vihreä Sivistys- ja Opintokeskus) ja ViNO-vastaava (Vihreät Nuoret ja Opiskelijat).

Kysymykseen seurataanko vastuutehtävien toteuttamista yksi paikallisyhdistys vastasi, että hallituksen kokouksissa käydään läpi tehdyt asiat, yksi piirijärjestö

vastasi että seurataan aika ajoin hallituksen kokouksissa sekä toisessa piirijärjestössä sääntötyöryhmällä on ollut aikataulu, joka on toteutunut. Lopuissa viidessä yhdistyksissä vastuunjako ei seurata. Jatkokysymykseen jos vastuita ei seurata, miten vastuu on jakautunut kaksi viidestä vastasi, että yhdistyksessä on tarkoitus aloittaa toiminnan kehittäminen ja lisätä tehtävien jakoa, yksi viidestä kertoi, että vastuutus on pohjautunut sääntöjen määräämiin tehtäviin, yksi viidestä vastasi, että vastuut on pääasiassa jakautunut projektikohtaisesti ja yhdessä vastauksessa yhdistyksen asioita on hoitanut puheenjohtaja ja työntekijä yhdessä.

Alkukartoituskyselystä voi vetää yhteen, että kaikissa pilottiyhdistyksissä vastuutehtäviä on jaettu enemmän kuin pakolliset, mutta suurin osa ei seuraa niiden toteuttamista ja toteutumista. Eniten tehtäviä on jaettu molemmissa nuorten järjestöissä, yhdessä aikuisten paikallisyhdistyksessä sekä toisessa piirijärjestössä, joka oli mukana kehittämisprojektissani, johon kuuluvassa piirin kehittämispäivässä eri vastuualueet käsiteltiin ja tehtävät jaettiin. Huomioitavaa oli, että neljä yhdistystä, joilla oli eniten suunniteltua toimintaa oli myös eniten tehty työnjakoa. Kyselyssä ei kysytty kuinka monelle toimijan kesken tehtäviä oli jaettu. Voidaan kuitenkin tehdä oletus, että koska vastausten perusteella hallituksen kokouksissa pääasiassa ei käy muita toimijoita hallituksen lisäksi on vastuutehtävätkin jaettu hallituksen jäsenten kesken, mikä tarkoittaa sitä että toimijoita joille tehtävät on jaettu on keskimäärin 6 - 8 henkilöä.

Välikyselyssä kysyttiin mitä työkaluja yhdistys on ottanut käyttöönsä, mihin tarkoitukseen, miten työkalun käyttöönotto onnistui ja miten sen käyttö vaikutti työnjakoon. Järjestöistä kuusi vastasi ottaneensa tehtäväkuvaukset -työkalun käyttöönsä ja lisäksi kaksi näistä oli käyttänyt myös vastuunjakotaulukkoa. Kaksi järjestöä ei ollut ottanut työkaluja käyttöön. Neljä kuudesta yhdistyksestä oli ottanut tehtäväkuvaukset -työkalun käyttöön selkeyttääkseen hallituksen tehtäviä ja jakaakseen jokaiselle hallituksen jäsenelle sopivan vastuualueen. Kaksi järjestöistä otti työkalun käyttöön tukemaan uuden hallituksen muodostamista ja yksi seurasi työkalun avulla miten yhdistyksessä aiemmin tehty työnjako on onnistunut. Vastuunjakotaulukko työkalu otettiin käyttöön kahdessa yhdistyksessä muistilistaksi sekä selkeyttämään tehtäviä ja parantamaan suunnitelmallisuutta.

Kysymykseen miten työkalun käyttöönotto onnistui asteikolla 1 (hyvin) – 5 (huonosti) kolme kuudesta tehtäväkuvaukset -työkalun käyttöön ottaneesta yhdistyksestä vastasi 2 (melko hyvin). Kaksi kuudesta vastasi 3 (kohtalaisesti) ja yksi yhdistys 4 (melko huonosti). Kolme yhdistystä, jotka vastasivat 2 eivät kokeneet haasteita tehtäväkuvaukset -työkalun käyttöönotossa, käytössä tai ohjeistuksessa. Kolme yhdistystä, jotka vastasivat 3 tai 4, selvensivät työkalujen käyttöönoton haasteita seuraavasti: ”tehtäväkuvausten mukaiset tehtävät ovat käynnistyneet hitaasti”, onnistuneesta työnjaosta huolimatta kaikki hallituksen jäsenet eivät ole osallistuneet toimintaan sekä tehtävänjaossa kaikki hallituksen jäsenet eivät olleet paikalla ja keskusteluaikaa ei ollut ollut riittävästi. Näistä kahdessa yhdistyksessä myös aktiivitoimijoita oli liian vähän ja he olivat kiireisiä muilla elämän alueilla. Työkalujen ohjeistuksia pidettiin kuitenkin selkeinä.

Kaksi järjestöä, jotka eivät ottaneet työkaluja käyttöön ollenkaan, mainitsivat syiksi, että työkalujen haltuunotto oli haastavaa internetin välityksellä, kun kasvokkainen opastus puuttui ja että työkalujen ”käyttöönotto on vain venynyt ja venynyt”. Vastuunjakotaulukon osalta käyttöönotosta ei mainittu haasteita vain, että ”työkalu on vielä käyttöönottovaiheessa”. Vastuunjakotaulukon käyttöönotto näillä kahdella yhdistyksellä oli onnistunut melko hyvin (2).

Kysymykseen paransiko tehtäväkuvaukset -työkalu työnjakoa neljä yhdistystä kuudesta työkalun käyttöönottaneesta yhdistyksestä vastasi 2 (kyllä, paransi) ja kaksi yhdistystä kuudesta vastasi 4 (ei oikeastaan) asteikolla 1 (kyllä, paransi huomattavasti) – 5 (ei kovinkaan paljoa). Vastuunjakotaulukon osalta työnjaon paranemiseen kaksi yhdistystä vastasi 2 (kyllä, paransi) samalla asteikolla. Selventävään kysymykseen mikä onnistui parhaiten tai mistä johtui ettei työkalu parantanutkaan työnjakoa, neljä yhdistystä, jotka arvioivat työnjaon parantuneen, selvensivät että työkalua ei ole päästy hyödyntämään vielä kokonaisuudessaan tai työkalu on käyttöönottovaiheessa. Lisäksi yhdessä yhdistyksessä toimijoita oli tippunut kevään aikana kyydistä jolloin tehtäviä oli kasautunut muille toimijoille. Yhden yhdistyksen mukaan työkalu ei parantanut työnjakoa, koska työnjako oli jo tehty, mutta työkalu oli kuitenkin auttanut hahmottamaan jo jaettuja tehtäväkuvia. Kaksi muuta yhdistystä, jotka arvioivat ettei työkalu parantanut työnjakoa tai paransi melko vähän (4), ilmoittivat syiksi ajan ja toimijoiden puutteen. Toinen yhdistyksistä

kuitenkin mainitsi myös, että tehtäväkuvaukset ovat selkeyttäneet tehtäväkuvia uusille hallituksen jäsenille ja näin ollen vähentäneet vanhojen toimijoiden työtaakkaa. Vastuunjakotaulukon osalta toinen yhdistyksistä selvensi vastaustaan että ”tulee varmaan parantamaan” työnjakoa.

Kysymykseen millaista työnjakoa käytätte nyt hallituksessa ja yhdistyksessänne yhdistyksistä neljä vastasi, että vastuuta on jaettu useammalle henkilölle kuin ennen ja kaksi yhdistystä vastasi, että he käyttävät samaa työnjakoa kuin ennen. Yksi näistä oli saanut tapahtumajärjestämiseen lisää tekijöitä. Kaksi muuta yhdistystä vastasi kohtaan muu ”tehtäväkuvausten mukaista” työnjakoa ja ”huonompi suunta kuin ennen”. Selventävän kysymyksen perusteella neljä yhdistystä oli lisännyt työnjakoa. Kaikista vastauksista ei kuitenkaan suoraan ilmene oliko työnjakoa lisätty juuri tehtäväkuvausten avulla. Kysymyksen asettelua olisi ollut syytä tarkentaa. Yhdessä yhdistyksessä työnjako ei ollut muuttunut, mutta tehtäväkuvauksia oli käytetty tarkentamaan jo aiemmin jaettuja vastuualueita. Yhdessä yhdistyksessä työnjako oli huonontunut, mikä kuitenkin oli johtunut toimijoiden vähyydestä ja sitoutumattomuudesta toimintaan, ei työkalujen käytöstä.

Kysymykseen seurataanko vastuutehtävien toteuttamista, kolme yhdistystä vastasi, että tehtävien seuranta on tehty hallitusten kokouksissa, sähköpostitse tai puhelimitse. Neljässä yhdistyksessä vastuuta ei seurata erityisillä toimilla vaan seuranta perustuu jaettuihin vastuualueisiin.

Lopuksi kysyin vielä oliko saamasi tuki riittävää työkalun käyttöönottoon ja käyttöön. Asteikolla 1 (kyllä) – 5 (ei) kolme yhdistystä vastasi 1 (kyllä), yksi yhdistys 2 (hyvää) ja kolme vastasi 3 (kohtalaista). Kaksi järjestöä toivoi enemmän henkilökohtaista tukea ja opastusta työkalujen käyttöön ja valintaan, yksi yhdistys olisi kaivannut koulutusta puheenjohtajuuteen ja enemmän tukea ja tiedonsiirtoa yhdistyksen edelliseltä puheenjohtajalta. Yksi vastaajista mainitsi, että tukea olisi ollut saatavilla, mutta sitä ei tullut hyödynnettyä.

Yhteenvetona välikyselystä voi päätellä, että joiltain osin hieman epäselväksi jäi missä määrin juuri tehtäväkuvaukset ja vastuunjakotaulukko auttoivat työnjaossa. Kysymysten asettelua olisi ollut syytä pohtia tarkemmin. Kuitenkin muutamia selviä

merkkejä työkalujen ja ohjeistuksien onnistuneesta hyödyntämisestä ja työnjaon parantumisesta oli näkyvissä. Suurin haaste oli tuen puute saada työkalut käyttöön muutamissa yhdistyksissä. Tärkeä huomio, mikä välikyselystä nousi esille työnjaon kehittymisestä oli, että pelkkä tehtäväkuvausten olemassaolo ja niiden tarkastelu yhdistyksessä on jossain määrin lisännyt tai vahvistanut jo olemassa olevaa työnjakoa.

Loppuarvioinnissa kaksi yhdistystä enemmän välikyselyyn verrattuna ilmoitti ottaneensa vastuunjakotaulukon käyttöönsä eli yhteensä neljä yhdistystä oli kokeillut vastuunjakotaulukkoa kevään aikana. Yksi yhdistys ei taas ilmoittanut ottaneensa tehtäväkuvauksia käyttöönsä loppuarvioinnissa vaikka välikyselyssä ilmoitti käyttäneensä tehtäväkuvaukset työkalua. Tapahtumajärjestäjän muistilistaa oli käyttänyt kaksi yhdistystä. Vaihtelevuus johtunee siitä kuinka kauan tietty työkalu on ollut käytössä, sitä on kenties käyty läpi hallituksen kokouksessa, mutta toteutus tai työkalun käyttö on voinut olla lyhytaikaista.

Kysymykseen millaista työnjakoa käytätte nyt hallituksessa ja yhdistyksessänne, kuusi yhdistystä vastasi että vastuuta on jaettu useammalle toimijalle kuin ennen, mikä on kaksi yhdistystä enemmän kuin välikyselyssä. Yksi vastaajista kuitenkin kommentoi, että vastuunjako ei ole kuitenkaan johtunut työkalun käytöstä vaan vastuuta on jaettu muutenkin enemmän hallituksessa. Kysymys kuuluukin kuinka moni yhdistyksistä on työkalujen avulla onnistunut lisäämään vastuunjakoa. Yhdistyksen kannalta ei ole merkitystä miten vastuunjako on tapahtunut, jos se vain on parantanut yhdistyksen toimintaa. Kaksi yhdistyksistä vastasi, että he käyttävät samaa työnjakoa kuin ennen työkalun käyttöönottoa, mikä oli sama kuin välikyselyssä. Toinen näistä oli ottanut tapahtumajärjestäjän muistilistan sekä tehtäväkuvaukset käyttöönsä ja toinen tapahtumajärjestäjän muistilistan. Kolme yhdistystä, jotka vastasivat, että vastuunjakoa on tehty enemmän kuin ennen, käyttivät sekä tehtäväkuvauksia että vastuunjakotaulukkoa. Kolmesta muusta järjestöstä, jotka vastasivat vastuunjaon lisääntyneen, kahdella oli pelkkä vastuunjakotaulukko käytössä ja yhdellä pelkkä tehtäväkuvaukset -työkalu.

Kysymykseen seurataanko vastuutehtävien toteuttamista, kuusi yhdistystä vastasi että vastuutehtävien toteuttamista seurataan hallituksen kokouksissa, pari näistä

mainitsivat myös käyttävänsä puhelinta ja sähköpostia seurannassa. Kolme yhdistystä enemmän kuin välikyselyssä ilmoitti seuraavansa vastuualueiden toteutumista.

Paransiko työkalu työnjakoa -kysymykseen asteikolla 1 (kyllä, paransi huomattavasti) - 5 (ei kovinkaan paljoa) neljä yhdistystä vastasi 2 (kyllä, paransi), kolme yhdistystä 4 (ei oikeastaan) ja yksi yhdistys vastasi 5 (ei kovinkaan paljoa). Yhdistykset, jotka vastasivat 2 (kyllä, paransi) perustelivat vastaustaan, että työn- ja tehtävienjako on selkeyttänyt yhdistyksen toimintaa. Yksi mainitsi puheenjohtajan ja sihteerin välisen hyvän yhteistyön, mikä ei välttämättä johdu työkalujen käytöstä vaan hyvästä yhteistyökyyvystä. Yhdistykset, jotka vastasivat 4 tai 5 (työkalu ei parantanut työnjakoa) eivät olleet saaneet työkalua käyttöön tai yhdistyksessä oli jo paljon aktiivisia ihmisiä, joten työkalujen käyttö ei parantanut ennestään toimivaa työnjakoa. Vastuunjakotaulukon osalta vastaukset olivat samat. Tapahtumajärjestäjän muistilistan osalta taas kaksi yhdistystä, jotka olivat ottaneet muistilistan käyttöön tai kokeilleet sitä vastasivat 3 (kohtalaisesti) ja 4 (ei oikeastaan). Yhdessä perustelussa arvioitiin, että halua ja kiinnostusta työkalujen käyttöön oli, mutta ei aikaa perehtyä niihin, ja työkalun käyttöönotto tuntui työläältä.

Vastasiko työkalun käyttöönotto odotuksianne työnjaon parantumisesta -kysymykseen asteikolla 1 (vastasi odotuksia) – 5 (ei vastannut odotuksia) kaksi yhdistystä vastasi 1, kaksi vastasi 2 sekä kaksi vastasi 3, lisäksi yksi vastasi 4 ja yksi 5. Vastaukset painottuvat siten, että työkalu vastasi odotuksia. Kahdessa yhdistyksessä, jotka vastasivat 4 tai 5 (ei vastannut odotuksia), toisessa työkalua ei oltu otettu käyttöön ja toisessa työnjako oli huonontunut kevään aikana muista kuin työkaluista johtuvista syistä.

Käyvätkö hallituksen jäsenet hallituksen kokouksissa asteikolla 1 (kaikki käyvät) – 5 (kukaan ei käy) viisi yhdistystä vastasi 3 ja kolme vastasi 2. Tarkentavaan alakysymykseen onko työkalu parantanut hallituksen osallistumista kokouksiin, vastattiin yksimielisesti, ettei työkalun käyttö ole vaikuttanut hallituksen jäsenten osallistumiseen kokouksiin. Yksi yhdistys perusteli, että muut kiireet ovat vaikuttaneet osallistumiseen, ja toinen, että hallituksen kokouksiin osallistutaan aina kun siihen on suinkin mahdollisuus. Muita yhdistyksen jäseniä ei pääasiassa osallistu kokouksiin.

Satunnaisia kävijöitä hallituksen ulkopuolelta on saatu tiedottamisella sekä kun kokouksessa on käsiteltävänä jokin isompi teema.

Tunnelma hallituksissa on edelleen pääasiassa hyvä, kuten alkukartoituksessakin. Loppuarvioinnissa tunnelmaa kuvattiin muun muassa ”myönteinen”, ”asiakeskeinen”, ”tehokas mutta lämmin”. Kahden yhdistyksen mukaan työnjaon käyttö itsessään ei ole vaikuttanut tunnelmaan ja kahden muun yhdistyksen mielestä selkeä työnjako on parantanut tai tulee parantamaan tunnelmaa entisestään.

Kysymykseen mitä muuttaisitte käyttämässänne työkalussa tai ohjeistuksessa oli vain kaksi vastausta. Kuitenkin nämä kaksi kommenttia olivat tärkeitä työkalujen ohjeistusten kehittämisen kannalta. Yhdistykset vastasivat, että ”ohjeistuksen mukainen käyttöönotto vie aikaa sellaisenaan toteutettuna, voisi olla eri toteutusvaihtoehtoja” ja ”yksinkertaistaisin ja lyhentäisin kirjallisia ohjeita”. Kyselyistä on nähtävissä, paria yhdistystä lukuunottamatta, että ohjeistuksia ja työnjakoa ei olekaan tehty annettujen ohjeistusten mukaisesti. Niihin on todennäköisesti tutustuttu, mutta ohjeistuksia ei lähtökohtaisesti ole hyödynnetty sellaisenaan työnjaossa. Ohjeistusten orjallinen noudattaminen ei ollutkaan tarkoitus, mutta niiden selkeyttäminen ja muokkaaminen käyttökelpoisempaan muotoon voi helpottaa työkalujen käyttöönottoa. On hyvä, että yhdistykset sovelsivat ohjeistuksia omalle yhdistykselle sopivaksi tai hyödynsivät työkaluja omalla tavallaan.

Oliko saamasi tuki riittävää työkalun käyttöön 1 (kyllä) - 5 (ei) neljä vastasi 3 ja kaksi 2 ja kaksi muuta 1. Kaksi vastaajista pohti, että työkalun käyttöönotossa olisi auttanut jos joku, esimerkiksi toiminnanjohtaja tai työkalun kehittäjä, olisi ollut paikan päällä perehdyttämässä työkalun käyttöön. Jotta työkalujen käyttöä voidaan laajentaa vihreällä järjestökentällä, työkalujen perehdyttäminen on tarpeen Vihreiden valtakunnallisissa ja paikallisissa toimijoiden järjestökoulutuksissa sekä toiminnanjohtajien koulutuksissa.

Lopuksi pyysin vielä antamaan kouluarvosanan (10 - 4) jokaiselle yhdistyksen käyttämälle työkalulle. Keskiarvoiksi kouluarvosanoista työkalut saivat tyydyttävän. Tehtäväkuvaukset -työkalu sai keskiarvoksi 7,5, vastuunjakotaulukko 7,2 ja kaksi vastaajaa antoi tapahtumajärjestäjän muistilistalle 7,5. Tyydyttävää kouluarvosanaa

voidaan selittää kyselyiden vastausten perusteella, että yhdistykset pitivät työkaluja pääasiassa hyödyllisinä apukeinoina työnjaon kehittämisessä, mutta työkalu ei välttämättä vastannut odotuksia sekä toteutuksessa ja työkalujen käyttöönotossa koettiin haasteita, joita tulisi kehittää.

Kaiken kaikkiaan tärkein asia mikä kyselystä nousi esille oli se, että yhdistyksissä joissa alunperin oli paljon aktiivisia toimijoita ja työnjakoa oli tehty enemmän, työkalut eivät niinkään vaikuttaneet yhdistyksen työnjakoon. Tehtäväkuvaukset toimivat kuitenkin apuna aiemmin jaettujen vastuualueiden selkeyttämisessä. Yhdistyksissä, joissa työnjakoa oli tehty pakollisten vastuunjakojen lisäksi vähän, oli haastavampaa ottaa työkaluja käyttöön ilman ulkoista apua. Myös aktiivitoimijoiden vähyys, toimijoiden muut kiireet ja osallistumisaktiivisuus vaikuttivat työnjaon onnistumiseen. Kokonaisuudessaan vastauksista voi nähdä, että työkaluja ja niiden käyttöä pidettiin teoriassa hyvänä ja toimivina, niitä ei vain osattu tai tarvittu käyttää ohjeistusten mukaisesti työnjaon apuvälineenä tai aika ei riittänyt perehtymään niiden käyttöön.

Erityisesti tehtäväkuvaukset ja vastuunjakotaulukko auttoivat useampaa yhdistystä vastuunjaon selkeyttämisessä. Kehittämisen kannalta tärkeä huomio oli, että yhdistykset, jotka eniten olisivat kaivanneet työkalujen tuomaa apua työnjaossa, niiden käyttö koettiin liian haastavaksi. Työkalut ovat tärkeimpiä välineitä nimenomaan yhdistyksille, joissa työnjakoa ei ole ennen paljoa tehty tai yhdistyksen tehtävät ovat kasautuneet parin toimijan harteille.

5.2 Työkalujen ja menetelmien parantaminen

Aineiston analysoinnin perusteella tuotoksen suurimpaan rooliin astui ohjeistusten eli menetelmäkorttien kehittäminen ja saattaminen käyttökelpoisempaan muotoon, jotta työkalut olisivat helpommin omaksuttavissa ja työkalut olisi helpompi ottaa käyttöön missä tahansa järjestössä ilman ulkoista työvoimaa. Opinnäytetyön tuotokseksi tuli ohjeistus työkalujen käyttöön: *Puheenjohtajan vinkkivihko. Menetelmiä toimivaan hallituksen työnjakoon* -powerpoint esitys, muutoksena alkuperäisiin word-muotoisiin menetelmäkorttiedostoihin. Powerpoint-esitys on helppo tulostaa, levittää sähköisesti sekä hyödyntää valtakunnallisissa ja paikallisissa koulutuksissa.

Idea vinkkivihkon luomisesta tuli edelliseltä harjoitteluohjaajaltani. Hän oli arvioinut menetelmäkortteja jo keväällä ja ehdottanut kansion tai vinkkivihon kokoamista menetelmistä ja työkaluista. Vinkkivihko -esitystä on tarkoitus hyödyntää Vihreiden paikallisissa sekä valtakunnallisissa koulutuksissa, joissa yhdistysten puheenjohtajia, toiminnanjohtajia ja muita toimijoita perehdytetään vinkkivihkon ja työkalujen käyttöön. Vinkkivihko on tarkoitus tulostaa koulutuksiin osallistujille valmiiksi tai se on mahdollista tulostaa itselle ja askarrella siitä esimerkiksi oma vinkkivihkokansio. Vinkkivihko sisältää ohjeet tehtäväkuvauksien käyttöönottoon, vastuunjakotaulukon hyödyntämiseen sekä tapahtumajärjestäjän ABC:n. Siinä kuvataan menetelmiä ja keinoja ottaa työkalut käyttöön sekä miten työnjaon toteutumista voi seurata yhdistyksessä. Tuotosta on tarkoitus hyödyntää yhdistysten itsenäisessä työnjaon kehittämisessä. Laadin kaksi mallikappaletta vinkkivihkosta, yhden Vihreille ja yhden itselleni.

Tuotoksen muotoa pohtiessa täytyi miettiä millainen tuotos olisi käyttökelpoisiin, helpoin levittää ja käyttää sekä mikä tiedostomuoto parhaiten palvelee käyttäjää. Työkalut ja vinkkivihko tallennetaan Vihreiden Extranet-verkkopalveluun, jolloin ne ovat kaikkien vihreiden yhdistystoimijoiden saatavilla. Vinkkivihko ja työkalut tallennetaan erillisinä tiedostoina, jolloin työkalut on helposti löydettävissä tiedostonimen perusteella ja mikä tahansa yhdistys voi ottaa itselleen tarpeellisimman käyttöönsä ja muokata sitä omiin tarpeisiin sopivaksi. Jotta yhdistys voi muokata työkaluja helposti, tehtäväkuvaukset tulee tallentaa tekstitiedostona (doc, rtf tai vastaava tiedostomuoto). Vastuunjakotaulukko ja tapahtumajärjestäjän muistilista tulee tallentaa taulukkomuotoisena tiedostona (xls tai vastaava) sekä puheenjohtajan vinkkivihko esitysmuotoisena tiedostona (pdf, ppt tai vastaava), jolloin se on visuaalisesti toimiva koulutuksissa tai tulostettuna.

Tärkeintä työkaluissa ja vinkkivihkossa on, että samoja menetelmiä pystyy hyödyntämään ja toistamaan eri järjestöissä tai muokkaamaan omalle järjestölle sopivaksi. Lisäksi menetelmän tulee olla niin kevyt, että työkalu pystytään ottamaan käyttöön yhdistyksessä ilman isoa työpanosta tai ulkoista työvoimaa. Haasteena työkalujen käyttöönotolle on toimintakulttuurin muutos: yhdistyksessä, jossa

työnjakoa ei ennen ole tehty, on haasteellisempaa ottaa työnjaon työkalu käyttöön kuin yhdistyksessä, jossa vastuunjakoa on tehty ennenkin.

Muokkasin työkalujen ohjeistuksia eli menetelmäkortteja diaesitykseksi, jonka voisi tulostaa ja askarrella omaksi vinkkivihkoksi tai käyttää koulutusmateriaalina. Tärkein tarkoitus oli saada tiivistettyä ohjeistuksia helposti ymmärrettävään, yksinkertaiseen muotoon. Haasteena tuotoksen työstämisessä oli sen kaksi ulottuvuutta: sen tulisi toimia koulutusmateriaalina sekä ohjeistuksena puheenjohtajalle itsenäisesti tehtävään työnjakoon. Käytännössä tiivistin ja yksinkertaistin alkuperäisiä menetelmäkorttien ohjeistuksia aineiston analyysin perusteella sekä Vihreiden entisen harjoitteluojaajani ja opinnäytetyön ohjaajani palautteiden perusteella.

5.3 Työkalujen haasteet, mahdollisuudet ja tulevaisuus

Haasteena työkalujen käyttöönotolle on miten saada työkalut järjestössä käyttöön itsenäisesti ilman ulkoista työvoimaa. Kuitenkin ohjeistusten yksinkertaistamisella ja ottamalla *Puheenjohtajan vinkkivihkon* osaksi vihreiden koulutuksia madalletaan kynnystä työkalujen käyttöönottoon yhdistyksissä. Myös tiedon ja tuotoksen levityksellä valtakunnallisesti vihreiden verkostoissa, saadaan useampi yhdistystoimija tietoiseksi työkalujen ja vinkkivihkon olemassaolosta ja niiden hyödyntämismahdollisuuksista. Tietoa opinnäytetyöstä ja työkaluista levitettiin jo toukokuussa 2013 Yhdistysklinikalla Vihreiden puoluekokouksessa. Lähetän tuotoksen, kyselyiden keskeiset tulokset ja opinnäytetyön pilottiyhdistyksille. Lisäksi lähetän opinnäytetyöni Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistyksen ylläpitämään Jelli-järjestötietopalvelun (jelli.fi) aineistopankkiin, johon on koottu yhdistyksiä koskevia opinnäytetöitä ja tutkimuksia, jotta muutkin yhdistykset voisivat hyötyä opinnäytetyöstäni ja innostuisivat kehittämään oman yhdistyksensä työnjakoa.

Juurtunut järjestökulttuuri ja toimintatapojen muuttaminen ovat myös haasteita työkalujen käyttöönotolle. Pilottijärjestöistä niille, jotka olivat jo aiemmin tehneet työnjakoa, oli helpompaa omaksua uusia työkaluja työnjaon tueksi kuin niissä järjestöissä, joissa työnjakoa ei aiemmin oltu tehty yhtä paljon. Uuden toimintakulttuurin syntymistä auttaa hallituksen ryhmäyttäminen ja yhteistoiminta.

Työnjaon kehittäminen helpottuu, kun hallituksessa on hyvä ryhmähenki ja yhdistyksen tavoitteista ja päämääristä ollaan sovittu yhdessä ja niistä ollaan yhtä mieltä. Opinnäytetyön aineiston mukaan haasteena työkalujen käyttöönotolle on myös toimijoiden sitoutumattomuus yhdistystoimintaan ja toimijoiden muut kiireet toisilla elämänalueilla. Tähän haasteeseen voidaan vastata ottamalla työkaluja käyttöön jo uuden hallituksen rekrytoinnissa: uuteen hallitukseen rekrytoidaan jäsenet suoraan tiettyyn tehtävään, jolloin ihmiset ovat tietoisia mihin he ovat sitoutumassa ja tietävät mitä yhdistystyöskentely heiltä vaatii ja mitä siitä saa.

Työkalujen käyttöönoton onnistuessa hallituksella on hyvät mahdollisuudet kehittää omaa työnjakoaan. Välikyselystä nousi esille tärkeä huomio, että jo pelkkä tehtäväkuvausten olemassaolo ja niiden tarkastelu yhdistyksessä vahvisti jossain määrin olemassa olevaa työnjakoa. Työnjako auttaa jakamaan vastuuta useamman toimijan harteille, jolloin vältetään toimijoiden väsymistä liian ison työkuorman alle ja turhautuminen epäselvästä työnjaosta, jossa kukaan ei tiedä mitä muut odottavat häneltä tai mitä hän voi odottaa muilta. Vihreillä on hyvät mahdollisuudet ottaa opinnäytetyön tuotos osaksi omaa järjestökehittämistään, mikä hyödyttää vihreitä saamaan lisää uusia aktiiveja sekä jäseniä puolueelle. Kun työnjako on selkeää yhdistyksissä, uusien toimijoiden on helpompi tulla mukaan toimintaan ja entiset toimijat pysyvät pidempään mukana toiminnassa. Työnjakoon kannustaminen sekä työkalujen ja ohjeistuksien edelleen kehittäminen auttavat Vihreitä tavoitteidensa saavuttamisessa.

Pilottiyhdistysten kiinnostus työnjaon kehittämiseen säilyi kevään aikana, vaikka kaikki yhdistykset eivät saaneet työkaluja käyttöönsä. Pilottiyhdistysten tulevaisuutta työnjaon kehittämisessä on vaikeaa arvioida, kuitenkin ensi kosketus työnjaon ideaan ja tarkoitukseen on saatu aikaiseksi, joten voidaan olettaa, että työkaluja käytetään osittain myös jatkossakin. Joissakin yhdistyksissä saatetaan palata entiseen työnjakoon. Työkalujen ja ohjeistuksen soveltaminen melkein mihin tahansa yhdistykseen on mahdollista. Työkalujen käyttöönotto kokonaan erilaisessa järjestössä vaatii kuitenkin työkalujen laajempaa muokkaamista, koska nämä työkalut on suunniteltu juuri vihreää, poliittista järjestöä varten. Perusajatus työkalujen käytöstä on kuitenkin sama.

Vuoden 2013 aikana otin tehtäväkuvaukset käyttöön Joensuun salsayhdistys Salsa del este ry:ssä kokeillakseni työkalun toimivuutta muussa kuin vihreässä järjestössä. Minut valittiin syyskokouksessa 2012 yhdistyksen puheenjohtajaksi, joten minulla oli hyvät mahdollisuudet kehittää yhdistyksen työnjakoa. Käytin tehtäväkuvausten pohjana Vihreiden kuvauksia, joista muokkasin salsayhdistykselle sopivia. Muokkasimme kuvauksia lisää ja otimme tehtäväkuvaukset käyttöön järjestäytymiskokouksessamme tammikuussa 2013 samalla työnjaon menetelmällä kuin Vihreiden tehtäväkuvausten ohjeistuksissa. Työnjako vei aikansa, mutta se kannatti, koska lopussa kaikille hallituksen jäsenille oli selvää mistä vastuualueesta hän vastaa vuoden aikana.

Saimme elvytettyä syksyllä 2012 Salsa del Esten hiipumaan päin olleen toiminnan edellisen kevään 2012 tasolle ja järjestimme aktiivista toimintaa koko vuoden ajan. Lisäksi jäsenmäärä kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna sekä saimme useita uusia toimijoita mukaan yhdistystehtäviin. Tämän mahdollisti aktiiviset, innokkaat ja uusiutumishaluiset toimijat. Tehtäväkuvausten jako auttoi jokaista keskittymään omaan vastuualueeseensa, jolloin oli selvää kuka tekee mitäkin ja mitä muilta voi odottaa. Nyt syyskokouksen lähestyessä aloitamme uuden hallituksen rekrytoinnin avoimesti sähköpostitse, nettisivuilla sekä kysymällä suoraan sopivia henkilöitä eri tehtäviin. Tehtäväkuvauksia tarkistettiin vuoden aikana ja muokkaamme niitä parhaillaan vastaamaan toteutuneita tehtäviä ja lisäämme tehtäväkuviin hyväksi havaittuja tehtäviä ennen rekrytoinnin aloittamista. Lisäksi pilkoin muutamia tehtäviä vielä pienemmiksi kokonaisuuksiksi, mikä mahdollistaisi useamman uuden toimijan mukaan tulemisen ja mikä vähentää yhden vastuualueen tehtävämäärää.

Työnjako vuoden aikana salsayhdistyksessämme on vaatinut pohtimista ja perehtymistä tehtäväkuvausten laatimiseen, mutta kun tehtäväkuvaukset on kerran tehty, on niitä aina helpompi muokata edelleen. Ensi vuonna uuden hallituksen on taas helpompi jakaa tehtäviä ja rekrytoida uusia toimijoita mukaan toimintaan, kun tehtäväkuvaukset ovat jo olemassa. Työnjaon prosessi on hyvin kokonaisvaltaista järjestökehittämistä ja se onnistuu paremmin yhdistyksen sisältä käsin kuin ulkoapäin. Se vaatii myös järjestelmällistä ja osallistavaa johtajuutta, jotta tehtäväkuvauksiin rekrytointi, työnjako ja tehtävien delegointi vuoden aikana saadaan

toimimaan. Puheenjohtajan tulee toimia toiminnan mahdollistajana ja antaa tilaa toimijoille toteuttaa heille itselleen mielekkäitä tehtäviä.

Opinnäytetyön tuotoksella on tulevaisuutta, jos se otetaan osaksi vihreiden vapaaehtoistoimijoiden koulutuksia, ja jos siitä levitetään tietoa Vihreiden tapahtumissa sekä kannustetaan työkalujen käyttöön. Työnjaon kehittäminen onnistuu vain, jos hallituksen ryhmähenki on hyvä ja yhdistyksen kehittämisestä ollaan kiinnostuneita koko hallituksessa, pelkän puheenjohtajan into ei valttämättä riitä sitouttamaan koko hallitusta työnjaon kehittämisprosessiin. Uusi hallitus tulee ryhmäyttää keskenään hyvin, jotta yhteistyö, mitä työnjako vaatii, sujuu jouhevasti.

6 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI

6.1 Prosessi

Opinnäytetyö kesti kokonaisuudessaan melkein vuoden tammikuusta lokakuuhun. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyö olisi valmistunut kesäkuun aikana, mikä ei kuitenkaan toteutunut, koska aineiston kerääminen venyi kesäkuulle saakka. Aineiston keräämiseen käytetty aika, viisi kuukautta, ei oikeassa tutkimuksessa olisi välttämättä ollut edes riittävä, koska muutokset yhdistyksen työnjaossa tapahtuivat hitaasti. Opinnäytetyön aikataulua olisi ollut mahdollista tiivistää kirjoittamistyön ajoittamisella enemmän keväälle.

Aineiston keräämisen suunnitelmaa muutettiin useaan otteeseen kevään aikana. Alkuperäisen suunnitelman mukaan pilottijärjestöjen rekrytointi tehtäisiin tammi-helmikuussa ja kevään aikana toteutettaisiin viisi kyselyä työnjaon kehittymisestä: alkukartoitus toteutettaisiin heti prosessin alussa, ensimmäiset kyselyt helmikuun lopussa ja loput kolme kyselyä joka kuukauden lopussa. Pilottijärjestöt kuitenkin tulivat mukaan eri vaiheissa kevättä ja vastaaminen kyselyihin venyi useilla järjestöillä, jolloin lopulta päädyttiin kolmen kyselyn toteutukseen: alkukartoitus, välikysely ja loppuarviointi. Tämä ratkaisu selkeytti ja helpotti kyselyiden lähettämistä sekä niihin vastaamista. Viisi kyselyä kaiken kaikkiaan jokaiselta järjestöltä olisi ollutkin liikaa, merkittävää muutosta työnjaossa ei ehtinyt tapahtua kuukauden

aikana. Jopa kaksi kyselyä koko kevään aikana olisi saattanut antaa riittävän tuloksen, mutta toisaalta välikyselyllä muistuteltiin yhdistyksiä työkalujen käyttöönotosta ja hyödyntämisestä yhdistyksessä.

Facebookin vapaaehtoisjohtajien verkkomentorointiryhmän hyödyntäminen vertaistukiryhmänä pilottijärjestöille jäi kokonaan käyttämättä. Ryhmä oli perustettu aiemmin Vihreiden vapaaehtoisjohtajien verkkomentorointikurssia varten syksyllä 2012. Ajattelimme tästä ryhmästä olevan hyötyä pilottijärjestöille, koska ryhmässä oli jo parikymmentä vapaaehtoisjohtajaa eri puolilta Suomea. Vaikka sain kaikkien yhdistysten yhteyshenkilöt liitettyä ryhmään ja osallistujat pitivät ajatusta vertaisryhmästä hyvänä, ei keskustelu lähtenyt ryhmässä käyntiin. Sain vain muutaman yhdistyksen kirjoittamaan alkuesittelyn ryhmän sivulle. Totesimme työelämäohjaajani kanssa, ettei ryhmää kenties koettu sopivaksi kanavaksi pitää yhteyttä ja raportoida oman yhdistyksen työkalun käytöstä. Myös muut yhdistystoiminnan kiireet, jotka tulivat esille kyselyissä, estivät mahdollisesti ryhmän hyödyntämisen tukiryhmänä. Facebook-ryhmä oli mahdollisuus jakaa yhdistyksen kokemuksia työnjaosta, mutta ilmeisesti se ei toiminut sopivana väylänä, eikä tarvetta tukiryhmälle mainittu myöskään kyselyiden vastauksissa.

Tarvetta kuitenkin olisi ollut henkilökohtaiselle ohjaamiselle työkalujen käyttöönotossa ja käytössä. Kyselyissä kysyin tuen tarvetta ja itsenäinen työkalujen käyttöönotto koettiin haastavaksi. Ohjaamista työkalun käyttöön olisi kaivattu kasvokkain ohjaamisella tai esimerkiksi videopuhelun välityksellä. Ohjaamista työkalujen käyttöön olisi tullut tehostaa ja tehdä enemmän. Nyt oli kuitenkin mahdollista nähdä onnistuiko työkalujen käyttöönotto pelkästään kirjallisia ohjeita käyttämällä. Kyselyn tuloksena vahvempaa ohjaamista ja perehdyttämistä työkalujen käyttöön jäätiiin kaipaamaan ja osaltaan ohjauksen puute varmasti vähensi työkalujen kokonaisvaltaista hyödyntämistä.

6.2 Tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyö toimi osana Vihreiden vapaaehtoistoiminnan uudistamistyötä. Opinnäytetyön yleisenä tavoitteena oli vihreän yhdistystoiminnan ja työnjakoa

parantavien työkalujen kehittäminen. Työn tarkoitus on vihreiden pilottiyhdistysten avulla ottaa käyttöön yhdistyksen toimintaa helpottavia ja tehostavia työkaluja. Osatavoitteena oli, että 1) yhdistys ottaa käyttöön yhden työkalun, josta puheenjohtaja tai joku muu arvioi ja kommentoi sen käyttökelpoisuutta, 2) yhdistys kokee työkaluista olevan apua yhdistyksen työnjaon kehittämisessä ja että 3) kyselyjen avulla on mahdollista kehittää työnjaon työkaluja, joista on hyötyä muillekin vihreille yhdistyksille työnjaon parantamisessa.

Kahdeksasta pilottiyhdistyksestä jokainen ilmoitti ottaneensa käyttöönsä yhden tai kaksi työkalua sekä arvioi niitä kevään aikana. Yhdistykset pitivät työkaluja pääasiassa hyödyllisinä apukeinoina työnjaon kehittämisessä, vaikka työkaluja ei välttämättä saatu käyttöön tai niiden käyttöönotto koettiin haasteelliseksi. Yhdistykset, jotka olivat tehneet jo aiemmin enemmän työnjakoa, eivät kokeneet työkaluista olevan niin paljon hyötyä. Ne selkeyttivät kuitenkin jo olemassa olevaa työnjakoa. Kyselyiden avulla ei ollutkaan mahdollista kehittää työnjaon työkaluja vaan vastausten perusteella kehitin työkalujen ohjeistuksia edelleen. Kysymysten asettelu olisi täytynyt suunnata jotenkin toisin, jotta olisi pystynyt kehittämään itse työkaluja.

Opinnäytetyön yleinen tavoite, vihreän yhdistystoiminnan ja työnjakoa parantavien työkalujen kehittäminen, toteutui osittain. Opinnäytetyön avulla saimme levitettyä tietoisuutta työnjaon työkaluista ja annoimme mahdollisuuden pilottiyhdistyksille hyödyntää työkaluja. Tärkeä huomio mikä välilykselystä nousi esille työnjaon kehittymisestä, oli että pelkkä tehtäväkuvausten olemassaolo ja niiden tarkastelu yhdistyksessä jossain määrin lisäsi tai vahvisti työnjakoa. Vaikka ohjeistuksia ja työkaluja ei käytettykään tarkoin annettujen ohjeistusten mukaisesti, niihin on tutustuttu ja niitä on hyödynnetty omiin tarpeisiin sopivalla tavalla. Tämä olikin juuri työkalujen ja ohjeistuksen tarkoitus: muokata niitä omiin tarpeisiin sopiviksi. Opinnäytetyö oli pieni askel vihreän yhdistystoiminnan kehittämisessä, mutta hyvä ponnahduslauta työkalujen ja niiden ohjeistusten jatkokehittämiselle.

Opinnäytetyön merkitys ammattialalle on suuri; jos kaikissa yhdistyksissä lisättäisiin yhdistyksen työnjakoa, olisi yhdistystoiminta mielekkäämpää ja sillä ehkäistäisiin työtaakan kasautumista vain muutaman toimijan harteille ja sitä kautta vältettäisiin useiden toimijoiden uupuminen järjestötoiminnassa (Karreinen & Halonen & Tennilä

(toim.) 2010, 10). Työkalujen ja ohjeistuksen soveltaminen melkein mihin tahansa yhdistykseen on mahdollista. Työkalujen käyttöönotto kokonaan erilaisessa järjestössä vaatii työkalujen laajempaa muokkaamista, mutta perusajatus työnjaosta on kuitenkin sama. Opinnäytetyön tilaajan ja ohjaajan Emma Kolun antamassa palautteessaan, hän arvioi opinnäytetyöprosessia ja tuotosta seuraavasti: ”Opinnäytetyö on toteutettu hyvällä prosessilla yhteistyössä vihreiden yhdistysten kanssa, joten työ on äärimmäisen hyvin hyödynnettävissä vihreään ja muuhun yhdistystoimintaan. Tulemme käyttämään opinnäytetyötä pohjana yhdistyskoulutuksissamme ja toimijoidemme perehdytyksessä.”

7 LOPUKSI

Alkukartoituksesta tehty huomio, että neljä yhdistystä, joilla oli eniten suunniteltua toimintaa, oli myös eniten tehty työnjakoa. Tämä viittaa siihen, että työnjako mahdollistaa laajempaa toimintaa. Ylipäänsä tehtäväkuvausten olemassaolo ja niiden tarkastelu yhdistyksessä lisäsi tai vahvisti jossain määrin jo olemassa olevaa työnjakoa. Jotta työkalut oltaisiin saatu paremmin käyttöön, yhdistykset olisivat tarvinneet enemmän perehdytystä niiden hyödyntämiseen. Jotta työkalujen käyttöä voidaan laajentaa vihreällä järjestökentällä, työkalujen käyttöön perehdyttäminen on tarpeen Vihreiden valtakunnallisissa ja paikallisissa vapaaehtoistoimijoiden sekä toiminnanjohtajien koulutuksissa. Työnjakoon kannustaminen sekä työkalujen ja ohjeistuksien edelleen kehittäminen auttavat Vihreitä tavoitteidensa saavuttamisessa.

Vaikka aineiston analyysi ei antanut tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa, jotta olisin voinut kehittää itse työkaluja, antoi se mahdollisuuden kehittää työkalujen ohjeistuksia. Työkalujen ja ohjeistuksen soveltaminen muihinkin yhdistyksiin on mahdollista, vaikka se vaatii enemmän työkalujen muokkaamista. Ilman sitoutuneita aktiivitoimijoita ei työkaluistakaan ole hyötyä yhdistyksen työnjaon kehittämisessä. Toimivan työnjaon onnistuminen onkin monen tekijän summa. Siihen tarvitaan osallistavaa ja innostavaa puheenjohtajuutta, selkeitä tehtäväkuvauksia työnjaon tukena, jatkuvaa uusien ja vanhojen jäsenten huomioimista ja rekrytoimista mukaan toimintaan, kiittämistä ja kannustamista tehdyistä tehtävistä sekä hyvän yhteishengen luomista yhdistyksessä.

Siinäpä haaste, luoda terve, hyvin organisoitu, toimiva ja hyväntuulinen järjestö, johon kaikki otetaan ilolla vastaan ja jossa erilaisten toimijoiden toiveet ja tarpeet huomioidaan. Paasolainen (2005, 104) haastaa yhdistyksiä pohtimaan ”mitkä ovat suurimmat esteet vastualueiden tekemiselle ja tasapuolisen työnjaon toteuttamiselle?” Tässä haasteessa työnjaon työkalut voivat toimia hyvänä ponnistuslautana kohti toimivaa hallituksen työnjakoa sekä nykyaikaista uuden sukupolven vapaaehtoistoimintaa.

LÄHTEET

- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Kokemäki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Karreinen, Lari & Halonen, Maria & Tennilä, Meri (toim.) 2010. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.
- Karreinen, Lari 2012. Haastattelu 13.4.2012. Helsinki.
- Karreinen, Lari 2013. Työkalu ideointiin ja arviointiin. Vapaaehtoisten johtaminen ja kokoussimulaatio -valmentava koulutus. Vihreä järjestöpäivä 19.1.2013 Tampere.
- Karreinen, Lari & Kolu, Emma 2013. Innosta mukaan. Vapaaehtoisjohtajien koulutuksen 26.5.2013 esitysdia. Espoo.
- Kolu, Emma 2013. Videopuhelukeskustelu 13.8.2013.
- Kua, Patrick 2011. Coaching tool: Me We Us. Viitattu 10.11.2013
<https://www.thekua.com/atwork/2011/10/coaching-tool-me-we-us/>
- Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- McKee Jonathan & McKee Thomas W. 2007. The New Breed: Understanding & Equipping the 21st Century Volunteer. Illinois: Gropu Pub Inc.
- oSallisuushanke Salli / Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry 2011. Tiedonhankintaan ja toiminnansuunnitteluun sopivat menetelmät. Viitattu 10.11.2013. <http://www.jelli.fi/lataukset/2011/05/Tiedonhankintaan-ja-toiminnansuunnitteluun-sopivat-menetelmat1.pdf>
- Peace Corps 2003. An NGO Training Guide for Peace Corps Volunteers. Information Collection and Exchange Publication No.M0070. Verkkojulkaisu:
http://files.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_all.pdf

Paasolainen, Seppo 2010. Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt.
Yhteistyösopimuksella tuloksiin. Saarijärvi: ProTaito.

Poutanen, Matti 2012. Opera työprosessi. Opi työkalu yhteiseen toiminnan
suunnitteluun -valmennuksen diaesitys 13.11.2012. Innotiimi Oy.

Puolueen uudistaminen projektit 2012. Google drive –dokumentti.

Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan
ryhmätyöskentelyyn. Verkkojulkaisu:
http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.
Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere:
Tampereen yliopistopaino Oy.

Vihreiden strategia 2015. 15+15=30. Helsinki 2009.

Vihreät De Gröna 2012a. Puolue. Viitattu 3.9.2013. <http://www.vihreat.fi/esittely>

Vihreät De Gröna 2012b. Vihreä politiikka. Viitattu 16.4.2013.
<http://www.vihreat.fi/politiikka/teemat>

Yeung, Anne Birgitta 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Miten mallintaa
motivaatiota? Teoksessa Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta (toim.)
Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 104 - 124.

Ylikarhi, Ville 2012. Vihreiden historia. Viitattu 11.4.2013. Vihreän politiikan ABC –
luentosarja 2.4.2012. Vihreä sivistysliitto. <http://bambuser.com/v/2521727>

LIITTEET

LIITE 1

Alkukartoituskyselylomake <http://tinyurl.com/d45quav>

Välikyselylomake <http://tinyurl.com/ootoggv>

Loppuarviointilomake <http://tinyurl.com/og594xa>