



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KREETTA JORTIKKA

Köyliön Läntinen Vapaaehtoinen palokunta ry hallitustyöskentelyn kehittäminen

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN YAMK-
TUTKINTO-OHJELMA

2023

Tekijä Jortikka Kreetta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2023
	Sivumäärä 59+3	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Köyliön Läntinen Vapaaehtoinen palokunta ry hallitustyöskentelyn kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta		
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Köyliön Läntinen vapaaehtoinen palokunta ry:lle hallitustyöskentelyyn toimintaohje ja vuosikello. Työn teoreettinen viitekehys koostui yhdistyksen hallitustoiminnasta, yhdistystoiminnasta ja vapaaehtoistyöstä ja sen johtamisesta. Työn lähestymistapana oli konstruktii- vinen tutkimus, jossa on tapaustutkimuksen piirteitä. Tiedonkeruumenetelminä käytet- tiin yksilö- ja ryhmähaastatteluita, benchmarking-vierailuita ja osallistuvaa havain- nointia. Tutkimusosuuden haastattelut kohdistettiin kohdeyhdistyksen hallituksen puheenjoh- tajaan, hallitukseen ja palokunnan päällikköön. Näiden haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää palokunnan hallitustoiminnan nykytila. Benchmarking-vierailut ja haas- tattelut tehtiin Satakunnan alueella kolmeen palokuntayhdistykseen. Kohdeyhdistyk- sen hallituksen kokouksista tehtiin osallistuvaa havainnointia. Tutkimusaineisto analysoitiin ja yhdistettiin teoriasta saatuun tietoon. Näiden perus- teella laadittiin hallitukselle toimintaohje ja vuosikello. Tässä tutkimuksessa tutkimuk- sen tulokset noudattivat teorian tietoa lähtökohtaisesti kaikilta osin. Eroja tutkimustulok- siin toivat eri hallitusten omat tavat toimia. Tutkimuksen tuloksena esiin nousi kaksi selkeää hallituksen kehittämiskohdetta: Puheenjohtajan roolin selkeyttäminen ja hil- jaisen tiedon siirtyminen hallituksessa eteenpäin.		
Asiasanat yhdistystoiminta, kehittäminen, hallitukset, vapaaehtoistyö, vapaapalokunnat		

Author Jortikka Kreetta	Type of Publication Master's thesis	Date June 2023
	Number of pages 59+3	Language of publication: Finnish
Title of publication The development of the work of Köyliön Läntinen Voluntary Fire department's board		
Degree programme Degree program in Management and Service Business, Master's Program		
Summary The goal of this thesis was to make an operating manual and an annual calendar for the Köyliö Läntinen voluntary fire department. The theoretical framework of the work consisted of the association's board activities, association activities and volunteer work, as well as its management. The approach of the work was a constructive study with features of a case study. Individual and group interviews, benchmarking visits and participant observation were used as data collection methods. The interviews of the research part were aimed at the chairman of the board of the target association, the board and the chief of the fire department. The purpose of these interviews was to find out the current state of the fire department's board activities. Benchmarking visits and interviews were made to three fire brigade associations in the Satakunta region. Participatory observation was made of the board meetings of the target association. The research material was analyzed and combined with the information obtained from the theory. On the basis of these, operating instructions and an annual calendar were drawn up for the board. the results of the study basically followed theoretical knowledge in all respects. Differences in the research results were brought about by the different boards own ways of acting. As a result of the research, two clear targets for the board's development emerged: Clarifying the role of the chairman and moving tacit information forward inside the board.		
<u>Key words</u> association activities, development, boards, voluntary work, volunteer fire brigades		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Satakunnan Pelastuslaitos.....	7
2.2 Köyliön Läntinen Vapaaehtoinen palokunta ry.....	8
2.3 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
2.4 Teoreettinen viitekehys	11
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	12
3.1 Lähestymistapa.....	12
3.2 Tutkimusmenetelmät	14
3.2.1 Haastattelu.....	15
3.2.2 Benchmarking	16
3.2.3 Osallistuva havainnointi.....	18
3.3 Aineiston käsittely ja analyysi.....	19
4 YHDISTYSTOIMINNAN ERITYSIPIIRTEET	21
4.1 Mikä on yhdistys?	21
4.2 Yhdistyksen toimitukset.....	22
4.3 Vapaaehtoinen työ.....	23
4.4 Vapaaehtoistyön johtaminen	25
5 YHDISTYKSEN HALLITUSTOIMINTA	29
5.1 Hallituksen tehtävät.....	29
5.2 Hallituksen jäsenet ja toimenkuvat.....	31
5.3 Hallituksen kokoukset ja päätöksenteko	35
5.4 Hiljainen tieto	37
5.5 Hallituksen toiminnan kehittäminen	38
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	41
6.1 Tutkimuksen toteutus	41
6.2 Tutkimuksen tulokset	43
6.2.1 Haastattelut	43
6.2.2 Benchmarking vierailut.....	46
6.2.3 Osallistuva havainnointi.....	50
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTYÖN TUOTOKSET	52
7.1 Johtopäätökset	52
7.2 Hallituksen toimintaohje ja vuosikello.....	56
8 POHDINTA	57

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Hyvä organisaatio on sellainen, joka pitää huolta omasta kilpailukyvystään, osaamisestaan ja henkilöstöstään pitkällä tähtäimellä (Sydänmaalakka, 2000, s. 19). Edellä kerrottuun lauseeseen voisi kiteyttää tämän opinnäytetyön keskeisen sisällön; antaa työkaluja ja eväitä pärjätä tulevaisuudessa. Työn aiheena on hallitustyöskentelyn kehittäminen Köyliön Läntinen Vapaaehtoinen palokunta ry:ssä. (myöh. Köyliön Läntinen VPK) Kyseessä on rekisteröitynyt yhdistys, joka on sopimussuhteessa Satakunnan pelastuslaitokseen, harjoittaen omalla alueellaan palo- ja pelastustoimintaa sekä valistusta ja koulutusta.

Monissa yhdistyksissä hallitustyöskentelyssä on mukana henkilöitä, joilta puuttuu asioiden hyvään hoitamiseen vaadittavaa osaamista. Henkilöillä ei ole koulutusta eikä kokemusta. Itseasiassa, koska koulutusta eikä osaamista ei vaadita, on tämä jossain määrin jopa pelottavaa, onhan kyseessä kuitenkin vastuullinen ja haastava luottamustehtävä.

Toimiala, johon tämän opinnäytetyön kohteena oleva yhdistys kuuluu, itse asiassa koko pelastustoiminta, on sisäministeriön alaista toimintaa. Sisäministeriö valvoo pelastuspalveluiden saatavuutta ja tasoa. Satakunnan hyvinvointialue maksaa yhdistykselle korvausta, joka perustuu yhdistyksen ja pelastuslaitoksen väliseen sopimukseen. Kukaan ei saa henkilökohtaista palkkaa. Miten tämä palkattomuus näkyy hallitustyöskentelyssä? Mikä on se palkinto, motivaattori, joka saa tekemään työtä yhdistyksen hyväksi?

Työn tavoitteena on saada kohdeyhdistyksen hallitustyöskentelyyn toimintaohje, joka sisältää myös vuosikellon. Kyseisessä yhdistyksessä on viime vuosina tapahtunut henkilöstön nuorentuminen ja tätä kautta paljon osaamista ja hiljaista tietoa on poistunut. Tämä on osaltaan välttämätöntä kehittymistä ja muutosta yhdistyksen jatkumon ja säilymisen kannalta. Muutos ei aina ole pahasta, eikä vanha ole aina hyväksi. Pitkälti riippuu, miten muutoksen suhtaudutaan. Vastaavanlaisia muutoksia on tapahtunut yhdistyksissä lähivuosina paljon, eikä tulevaisuus näytä tässä suhteessa paljon paremmalta.

2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Satakunnan Pelastuslaitos

Satakunnan hyvinvointialue vastaa pelastustoiminnasta Satakunnassa. Hyvinvointialue vastaa siitä kuinka pelastuslaitos huolehtii sille osoitetuista tehtävistä. Hyvinvointialueen myötä poliittinen päätöksenteko tapahtuu aluevaltuustossa, jonka alaisuudessa toimii aluehallitus. Aluehallituksen alaisuudessa toimii hyvinvointialuejohtaja, jonka alaisuuteen kuuluu yhtenä toimialana pelastuslaitos. Satakunnan hyvinvointialueen pelastusjohtajana toimii Pekka Tähtinen. Hänen alaisuuteensa kuuluu eri toimialueita, yhtenä hälytys- ja avunantopalvelut. Tämän toimialan alta löytyvät myös sopimuspalokunnat. (Satakunnan pelastuslaitos, 2023a.)

Satakunnan pelastuslaitos huolehtii omalla alueellaan pelastustoiminnasta. Tällä alueella on seitsemän miehitettyä vakituista asemaa, joissa on ympärivuorokautinen valmius. Näiltä asemilta lähdetään hälytykseen 60 sekunnissa vuorokauden jokaisena tunnina, joka päivä. Asemat sijaitsevat Porissa, Meri-Porissa, Raumalla, Kankaanpäässä, Huittisissa, Harjavallassa ja päivystävä palomestari Eurassa. Pelastuslaitoksella on henkilöstöä noin 300. Miehitettyjen asemien lisäksi pelastustoiminnasta Satakunnassa huolehtii 49 sopimuspalokuntaa, kukin pelastuslaitoksen kanssa tehdyn sopimuksen mukaan. Sopimuspalokuntalaisten vahvuus on noin 900 henkilöä. Edellä kuvattujen lisäksi pelastuslaitoksella on sopimukset alueen merkittävien teollisuuslaitosten kanssa, Porin Prikaatin Huovinrinteen- ja Niinisalon sotilaspalokuntien sekä Pyhäjärven järvipelastusseura ry:n kanssa Säkylässä. (Satakunnan pelastuslaitos, 2023b.)

Satakunnan pelastuslaitoksen toimialueena on 17 kuntaa ja alueella asuu noin 222 000 henkilöä. Vuonna 2017 pelastuslaitoksella oli tehtäviä 24 minuutin välein. Satakunnan maakuntarakenne on pelastustoiminnan kannalta haastava, väestö on keskittynyt 2-tien varteen ja Rauman seudulle. Maakunnan pohjoisosat ovat harvaan asuttua aluetta. Pelastuspalveluita pitäisi kuitenkin tuottaa kaikille. Satakunnassa sopimuspalokunnilla on tärkeä rooli, ne tuottavat jopa puolet näistä palveluista tällä alueella. Ensivastehälytyksiä, eli kiireellisiä henkilön terveyttä uhkaavia hälytyksiä tällä alueella hoitaa 35 sopimuspalokuntaa. Niitä on noin 1200 vuodessa. Pelastuslaitos kannustaa ja tukee sopimuspalokuntatoimintaa sekä samalla valvoo sen toimintaa. Sopimuspalokunnat,

eli palokuntayhdistykset vastaavat itse palveluiden tuottamisesta. (Satakunnan pelastuslaitos, 2023b.)

Pelastuslaki määrittää pelastustoiminnan näin:

”Pelastustoimintaan kuuluu:

- 1) hälytysten vastaanottaminen
- 2) väestön varoittaminen;
- 3) uhkaavan onnettomuuden torjuminen;
- 4) onnettomuuden uhrien ja vaarassa olevien ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojaaminen ja pelastaminen;
- 5) tulipalojen sammuttaminen ja vahinkojen rajoittaminen;
- 6) 1–5 kohdassa mainittuihin tehtäviin liittyvät johtamis-, viestintä-, huolto- ja muut tukitoiminnot”

(Pelastuslaki 379/2011, 4 luku 32§.)

2.2 Köyliön Läntinen Vapaaehtoinen palokunta ry

Köyliön Läntinen VPK on perustettu 30.11.1928, vuonna 2023 pidetään siis yhdistyksen 95-vuotisjuhlat. VPK:ssa toimii hälytys-, nuoriso- ja naisosastot. Lisäksi tulevaisuudessa on tarkoitus perustaa tukiosasto. Hälytysosaston vahvuus on tällä hetkellä noin 20 henkeä ja naisosaston noin 10 henkeä. Nuoriso-osasto on tällä hetkellä tauolla. Koronarajoitukset saivat nuoret hakeutumaan muihin harrastuksiin ja nyt rajoitusten väistyttyä toiminnan aloittaminen on ollut haastavaa. Ennen koronaa nuoriso-osaston vahvuus oli 15 nuorta. Vuonna 2015 palokunta sai lahjoituksena Tiurin saha ja myllyosuuskunnalta tontin. Palokunta ryhtyi rakentamaan tälle tontille suureksi osaksi talloilla ja paikallisia yrityksiä apunaan käyttäen ensimmäistä omaa paloasemaa vuonna 2017. Asema otettiin virallisesti käyttöön 6.10.2018, samalla pidettiin yhdistyksen 90-vuotisjuhlat. (Jortikka, 2018.)

Köyliön Läntinen VPK on yksi aiemmin mainituista Satakunnan pelastuslaitoksen alueen 49 sopimuspalokunnasta ja on tehnyt Satakunnan pelastuslaitoksen kanssa sopimuksen, joka on muotoa ”1+3”. Tämä tarkoittaa sitä, että joka hetki, vuoden ympäri, hälytyksen tullessa palo- tai pelastustehtävää lähtee hoitamaan yksi ryhmänjohtaja ja kolme sammutusmiestä. Näiden lisäksi VPK:lla on sopimus ensivastetehtävien hoidosta. Nämä tarkoittavat henkeä uhkaavia kiireellisiä henkilön terveyteen liittyviä tehtäviä, joihin ensivasteryhmä hälytetään sairaankuljetuksen lisäksi. Viime vuosina

edellä kuvattuja tehtäviä on ollut yhteensä noin 50 vuodessa. Keskimäärin siis yksi viikossa. Hälytystehtävien hoidosta vastaa viime kädessä yhdistyksen hallitus, yhdistyksen sääntöjen mukaisesti.

Köyliön Läntisen VPK:n hallitukseen kuuluu puheenjohtaja ja viisi jäsentä. Heidät valitaan yhdistyksen yleisessä syyskokouksessa. Hallituksen toimikausi on kaksi vuotta kerrallaan, sitten, että joka vuosi on kolme jäsentä erovuorossa. Varajäseniä on kaksi, jotka eivät ole henkilökohtaisia ja joiden toimikautensa on yksi vuosi. Eli varajäsenet voivat edustaa ketä tahansa hallituksen jäsentä heidän poissa ollessa, pois lukien puheenjohtaja. Puheenjohtajan toimikausi on vuosi ja hänet valitaan syyskokouksessa hallituksen jäsenten keskuudesta. Hallitus valitsee varapuheenjohtajan keskuudestaan ja nimeää sihteerin. Palokunnan päällikkö tai varapäällikkö ovat läsnäolovelvollisia ja puheoikeutettuja hallituksen kokouksissa. Eri osastoja kokouksessa edustavat tarvittaessa osastojen johtajat tai heidän nimeämänsä henkilöt. (Köyliön Läntinen Vapaaehtoinen Palokunta ry säännöt 2017, 11§.)

2.3 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Yhdistys voi käytännössä toimia vuosia ilman kunnollista toiminnan suunnittelua. Säännöt toki määräävät, että yhdistyksen kokouksessa pitää käsitellä toimintasuunnitelma ja talousarvio aina seuraavalle vuodelle. Monesti nämä koetaan vain pakollisina tehtävinä ilman että niihin oikeasti käytettäisiin aikaa ja mietittäisiin, mikä on juuri meidän yhdistyksessämme tärkeää. Yhdistys varmasti toimii näinkin, mutta todennäköisesti vuosien kuluessa se ei yllä niihin tuloksiin, joihin sillä olisi mahdollisuus hyvällä ja tavoitteellisella suunnittelulla. (Loimu, 2015, s. 115.)

Työn keskeinen osa on yhdistyksen hallituksen toiminnan kehittäminen. Hallitusta ei tarvita ilman yhdistystä, joten työssä sivutaan myös yhdistyksen toimintaa ja yhdistyksen johtamista, erityisesti hallituksen näkökulmasta. Kolmantena osana työssä sivutaan myös vapaaehtoisuutta, koska kaikki toimiminen kohdeorganisaatiossa on vapaaehtoista, kuten toiminta yhdistyksissä pitkälti yleensä on.

Tavoitteena, eli kehittämistehtävänä on tehdä hallitukselle toimintaohje ja vuosikello hallituksen tehtävistä hyvien hallintotapojen mukaisesti. Näiden avulla pyritään selkeyttämään ja helpottamaan hallituksen toimintaa. Vuosikellon on tarkoitus auttaa hallitusta ennakoimaan tehtäviään ja vastuitaan. Hyvin toimivasta hallituksesta hyötyy koko yhdistys ja ennen kaikkea jäsenistö. Kun jäsenistö viihtyy toiminnassa mukana, on yhdistyksen tulevaisuus turvattu. Tätäkin taustaa vasten on hallituksen toiminta tärkeää koko yhdistyksen kannalta. Toimintaohjeesta hyötyy hallituksen lisäksi koko yhdistys.

Kuten jo johdannossa kerrottiin, on kyseisessä kohdeyhdistyksessä tapahtunut henkilöstön vaihdoksia viime vuosina. Tällaisissa vaihdostilanteissa on haasteena hiljaisen tiedon siirtyminen eteenpäin: miten yhdistyksessä huolehditaan, että tieto ja osaaminen siirtyvät? Tiedon siirtymiseen pystytään vaikuttamaan suunnitelmallisella toiminnalla. Kohdeyhdistyksellä on olemassa strategia, josta löytyvät yhdistyksen missio ja visio, mutta sitä ei ole jalkautettu käytäntöön. Näiden käyttöönotto ja päivittäminen kuuluvat hallitukselle laadittavaan toimintaohjeeseen.

- Työn päätutkimuskysymys on: Miten tutkittavan yhdistyksen hallitustoiminta tulee organisoida, jotta se on hallituksen jäsenille motivoivaa, noudattaa hyvää hallintotapaa ja tukee yhdistyksen tavoitteiden saavuttamista?
- Apututkimuskysymykset:
 1. Miten yhdistyksen omat säännöt ja ohjeistukset määrittelevät hallitustyöskentelyä?
 2. Mitä yhdistyksen puheenjohtajalta vaaditaan, jotta hallitustyöskentely olisi motivoivaa ja hyvää hallintotapaa noudattavaa?
 3. Millaisia toiveita yhdistyksessä on toimintaohjeelle ja vuosikellolle?
 4. Miten hiljaisen tiedon siirtyminen varmistetaan yhdistyksessä?
 5. Miten yhdistystä johdetaan ja jäsenistöä motivoidaan?
 6. Millä tavalla muiden yhdistysten hallinnossa toimitaan?

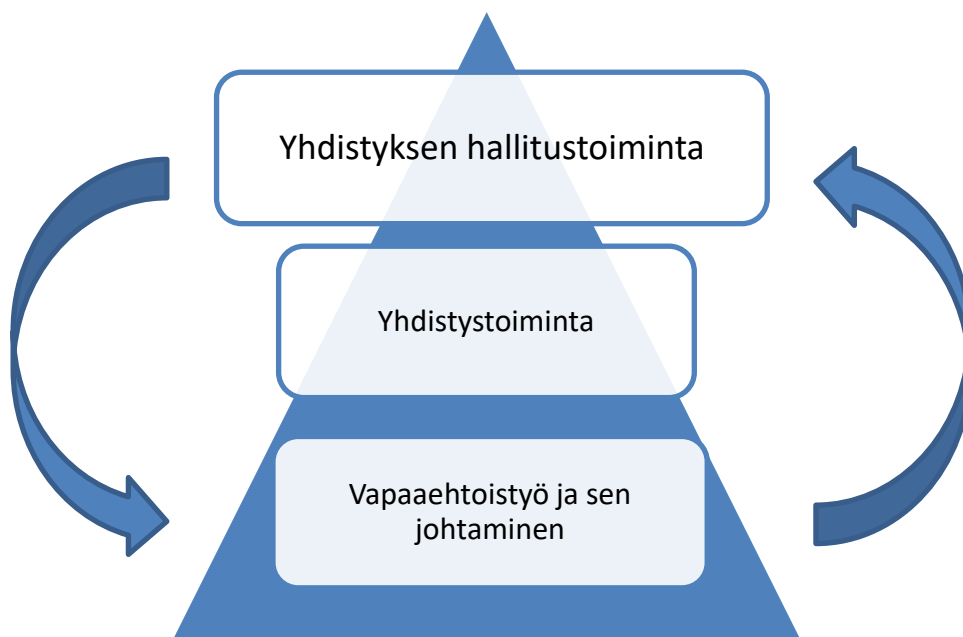
2.4 Teoreettinen viitekehys

Ojasalo ym., (2018, s. 34) määritelmän mukaan tutkimustyön viitekehyksellä tarkoitetaan aihealueeseen liittyvää, jo olemassa olevaa keskeistä teoriaa sekä mahdollisia tutkimustuloksia. Viitekehys muodostaa täten keskeisen perustan kehittämistyölle koaamalla yhteen olemassa olevan tiedon.

Tieteellisissä tutkimuksissa uutta tietoa tuotetaan teorian avulla. Teoria on tapa tarkastella ja selittää faktaa. Tutkittavasta asiasta löytyvä aiempi materiaali voi vaihdella paljonkin riippuen näkökulmasta, josta aihetta tutkitaan. Teorian avulla lukijalle selvitetään ja määritetään käsitteet, jotta hän tietää mistä on kyse. Voidaan ajatella, että teoriaa sovelletaan käytäntöön ja käytäntö itsessään on se mistä teoria saa alkunsa. Käytännöt määrittävät lopulta mitkä teoriat pitävät paikkansa ja mitä eivät. (Vilkkä, 2015, s. 34–36.)

Opinnäytetyön keskeinen aihe on yhdistyksen hallitustoiminnan kehittäminen sekä yhdistystoiminta ja näiden myötä sivutaan vapaaehtoistoimintaa ja johtamista (Kuvio 1). Kuviossa nämä ovat esitetty niin, että yhdistyksen hallitustyö on ylin, koska se on kehittämistyön keskeisin osa. Asiaa voidaan tarkastella myös toisesta suunnasta niin, että hallitustyö on kaiken pohjalla, jonka päälle työn muut osat rakentuvat, aivan kuten toiminta rakentuu yhdistyksissä käytännössään. Kaikki viitekehysten asiat liittyvät ja linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Yhdistyksen hallituksessa toimimista säätelevät lait. Ne antavat raamit, joiden puitteissa pitää toimia. Hallituksen yhtenä tehtävänä on johtaa yhdistystä. Yhdistyksessä toimiminen on vapaaehtoista, miten johtaa tällaista toimintaa?

Yhdistystoimintaa säätelevät yleisesti esimerkiksi yhdistyslaki ja kirjanpitolaki. Kohdeyhdistystä koskevat lisäksi muun muassa pelastuslaki ja työturvallisuuslaki. Näiden lisäksi sisäasiainministeriö on antanut velvoittavia ohjeistuksia koskien esimerkiksi savusukelluskelpoisuutta. Hallituksen toimintaa säädellään myös yhdistyksen omissa säännöissä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Aivan lyhyesti määriteltynä yhdistys tarkoittaa yhteenliittymää, jossa on vähintään kolme jäsentä, heillä on yhteinen aatteellinen tarkoitus ja toiminta on tarkoitettu pysyväksi. (Loimu, 2015, s.10.) Yhdistyslaki määrää, että yhdistyksellä on oltava hallitus, jossa on vähintään kolme jäsentä. Hallituksen tehtävänä on hoitaa yhdistyksen asioita lain ja sääntöjen mukaan huolellisesti. (Yhdistyslaki 503/1989, 6 luku 35§). Vapaaehtoistoiminnan yksi määritelmä on; sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta ilman korvausta ja se on kaikille halukkaille mahdollista. (Laimio & Välimäki, 2011 s. 9–10.) Yhdistystoiminnalla tarkoitetaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa voittoa tavoittelematonta toimintaa. (Alaniska ym., 2009, s. 10.) Yllä kerrottuna on muutamalla sanalla viitekehyksen keskeisiä asioita, joiden merkitystä tämän työn näkökulmasta avataan enemmän luvuissa neljä ja viisi.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Lähestymistapa

Kun kehittämistyön tarkoituksena on tehdä jokin konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi suunnitelma, sopii lähestymistavaksi konstrukttiivinen tutkimus. Konstrukttiivisen

tutkimuksen tavoitteena on löytää ongelmaan teoriaan perustuva puolueeton ratkaisu. Tutkimuksen tuotos on joko uusi tai paranneltu ratkaisu aiempaan ongelmaan. Tämä lähestymistapa on hyvin käytännönläheinen; luodaan jokin uudenlainen tapa toimia. Oleellista on sitoa ongelma ja ratkaisu teoriaan. On myös tärkeää, että ratkaisu toimii muuallakin kuin vain valitussa kohdeorganisaatiossa. Lähestymistapa korostaa sekä tutkimuksen teettäjien, että tekijän välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Konstruktiivinen tutkimus vaatii suunnitelmien ja eri ratkaisujen testaamista, joka taas vaatii sen, että organisaation johto on aktiivisesti mukana etsimässä ongelmiin ratkaisuja. Vaaditaan sitoutumista prosessiin sekä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja kommunikaatiota niin tutkimuksen teettäjien kuin tekijöidenkin välillä. Toimivuuden testaaminen niin tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa kuin muissakin organisaatioissa tuottaa usein lisätyötä ja haasteita. Opinnäytetöissä joudutaankin usein pohtimaan työn toimivuuden näyttöä käytäntöön. Konstruktiivinen tutkimus antaa vastauksia usein kysymyksiin: miten organisaatiossa tehdään tehokkaammin? tai miten organisaatiossa toimitaan paremmin? (Ojasalo ym., 2018, s. 65–66.)

Kanasen (2017 s. 15–17) mielestä konstruktiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet ovat:

- Kohteena on todellinen ongelma, joka koetaan tarpeelliseksi ratkaista
- Tutkimus perustuu teoriaan
- Tuotetaan ratkaisu, joka ratkaisee alkuperäisen todellisen ongelman
- Muutos sisältää pilotoinnin, joka testataan käytännössä
- Tutkija on itse mukana prosessissa tehden yhteistyötä tutkimuksen kohteen kanssa
- Tutkimukseen sisältyy palaute, jossa kiinnitetään huomiota empiiristen tulosten reflektointiin takaisin teoriaan

Tapaustutkimus on hyvin tyypillinen lähestymistapa kun halutaan tuottaa kehittämis-ehdotuksia tai -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus, on useimmiten yrityksen yksi osa, tuote tai palvelu. Tällä lähestymistavalla pyritään tuottamaan syvällistä ja tarkempaa tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimus suoritetaan yleisesti mahdollisimman realistisessa ympäristössä. Tapaustutkimus auttaa ymmärtämään henkilöiden välisiä suh-

teita ja toimintamalleja organisaatiossa. Tämä sopii myös epävirallisten käyttäytymisien ja prosessien tutkimiseen. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin miten? ja miksi? (Ojasalo ym., 2018, s. 52–53.)

Tapaustutkimuksessa tutkittavaa kohdetta tarkastellaan useasta näkökulmasta syvällisen ymmärryksen saamiseksi. Tutkimuksen aineisto kerätään useilla toisiaan täydentävillä menetelmillä. Usein nämä ovat organisaation dokumentit tutkijan osallistuvalla havainnoilla, haastatteluilla ja kyselyillä. Moninaiset aineiston keruumenetelmät ovat hyvin tyypilliset tapaustutkimuksessa. Tapaustutkimusta pidetään erittäin käyttökelpoisena konstruktiiivisen tutkimuksen menetelmänä. (Kananen, 2017, s. 19–20.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapaa mietittiin pitkään ja lopulta päädyttiin konstruktiiiviseen lähestymistapaan, jossa on tapaustutkimuksen piirteitä. Perusteluina päätökselle oli; opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää hallituksen toimintaa ja tuottaa hallitustyöskentelyyn vuosikello ja toimintaohje. Konstruktiiivisen tutkimuksen tärkein piirre on konkreettinen tuotos, tässä tapauksessa vuosikello ja toimintaohje. Toimintaohje toimii varmasti myös muissa vastaavissa yhdistyksissä. Työn edetessä tehdään VPK:n hallituksen kanssa yhteistyötä sen eri vaiheissa. Tapaustutkimuksessa taas tuotetaan kehittämisideoita ja ehdotuksia, niitäkin varmasti työnlopputuloksena syntyy. Eli tapaustutkimuksen piirteitäkin työstä löytyy. Aikataulullisista syistä johtuen toimintaohjetta ja vuosikelloa ei varsinaisesti päästy käytännössä testaamaan. Niistä pyydettiin palautetta hallituksen jäsenistöltä ja palokunnan päälliköltä. Palautteet on kerrottu luvussa 7.1.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan karkeasti määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Määrällisen tutkimuksen tyypillisiä menetelmiä ovat lomakekysely tai strukturoitu haastattelu. Laadullisessa menetelmässä käytetään tyypillisesti eri haastattelutyppejä, kuten teema- tai ryhmähaastatteluja. Myös osallistuva havainnointi on hyvin paljon käytetty tutkimusmenetelmä. Laadullisissa menetelmissä analysoitavia kohteita on huomattavasti vähemmän kuin määrällisissä menetelmissä, mutta tutkittavaa aineistoa kertyy huomattavasti enemmän. Laadullisen tutkimuksen

yksi piirre on kuvata todellista tilannetta. Tutkimuksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa keräämällä tietoa ja tutkimalla kohdetta useista eri näkökulmista ja käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. Tätä kutsutaan triangulaatioksi. (Ojasalo ym., 2018, s. 104–105.) Luotettavuuteen tässä työssä pyritään vaikuttamaan keräämällä tietoa eri näkökulmista ja erilaisilla menetelmillä.

3.2.1 Haastattelu

Yksi yleisemmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä kehittämistyössä on haastattelu. Haastattelu eroaa keskustelusta, koska sillä on tarkoituksena saada tarvittavia tietoja. Haastattelija ohjaa käytävää keskustelua, esittää kysymyksiä, ja haastateltava antaa tietoja. Nämä tilanteet vaativat aina hyvää vuorovaikutusta ja luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelut olisi hyvä suorittaa aina kasvotusten, vaikka nykYTEknologia antaakin mahdollisuuden suorittaa ne myös etänä. Haastattelut eivät yksinään riitä kehittämistyössä ainoaksi tiedonkeruumenetelmäksi, vaan ne kannattaa yhdistää muihin menetelmiin. Haastattelut pitää aina tallentaa, silloin niihin on helppo palata myöhemmin, ja usein kun keskustelu kuunnellaan useampaan kertaan, pystytään puheesta poimimaan kaikki näkökulmat. Asioita ei aina sanota suoraan, vaan tieto pitää löytää usein ”rivien välistä”. Haastatteluja voidaan pitää monella eri tapaa, yleisimmät lienevät yksilö- ja ryhmähaastattelut. (Ojasalo ym., 2018, s. 106–108.)

Haastatteluilla saadaan aitoa käytännön tietoa kohteesta. Tämä auttaa tutkijaa ymmärtämään paremmin kohdetta ja sen kanssa työskenteleviä henkilöitä. Haastattellessa eri henkilöiltä saadaan eri näkökantoja aiheeseen, yhtä totuutta lienee vaikea löytää. Jos haastatteluja toteutetaan tutkimusprosessin eri vaiheissa, pyritään tällä sitouttamaan henkilöitä itse muutosprosessiin. (Kananen, 2017, s. 49.)

Yksilöhaastattelut ja ryhmähaastattelut tuottavat usein erilaista aineistoa, johtuen pitkälti erilaisesta vuorovaikutuksesta. Yksilöhaastattelussa keskitytään helposti yksilön henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja haastattelu rakentuu esitetyiden kysymysten varaan. Ryhmähaastatteluissa mielipiteet osoitetaan myös muille osallistujille ja omaa mieli-

pidetään joutuu useasti perustelemaan. Osallistujat saattavat esittää toisilleen tarkentavia kysymyksiä, vastustaa tai kannattaa toistensa näkemyksiä tai myös mahdollisesti vaieta joistain asioista. Tutkijan rooli ryhmähaastatteluissa on saada aktivoitua henkilöt osallistumaan, ruokkia keskustelua eri näkökulmista, joskus jopa esittää provosoivia kysymyksiä, tarkoituksenaan saada esille vaihtoehtoisia näkökantoja. Tutkijan on hyvä kiinnittää huomiota haastateltavien henkilöiden vuorovaikutukseen ja siihen liittyviin haasteisiin ja onnistumisiin. Tähän löytyy esimerkiksi erilaisia tarkistuslistoja, joilla asiaa voidaan selvittää. (Ruusuvuori ym., 2010, s. 215–221.)

Opinnäytetyössä on tarkoitus tehdä yksilöhaastattelu yhdistyksen puheenjohtajalle ja palokunnan päällikölle. Ryhmähaastattelu tehdään koko hallitukselle. Tässä opinnäytetyössä ei haastatteluissa tutkita vuorovaikutusta erikseen. Toki tuloksissa siitä voidaan mainita, jos se on tutkimuksen kannalta oleellinen asia.

3.2.2 Benchmarking

Benchmarking on tutkimusmenetelmä, jolla pyritään selvittämään jonkin toisen organisaation toimintaa, ja ottamaan käyttöön heillä hyväksi havaittuja malleja ja toimintatapoja. Tässä menetelmässä järjestetään vierailu johonkin toiseen organisaatioon, jonka aikana tehdään havaintoja ja yleensä myös haastattelu. Vierailut tehdään lähtökohtaisesti hyvin menestyviin kohteisiin. Menetelmää käytetään myös uusien toimintamallien käyttöönotossa. Tällöin vieraillaan organisaatiossa, joissa malli on jo käytössä, ennen kuin se otetaan käyttöön itselle. Vierailun jälkeen tuloksia arvioidaan kriittisesti ja luovasti ja niitä sovelletaan oman organisaation hyväksi. On tärkeää huomata, että kaikki vierailukohteen toimintamallien hyvät puolet eivät välttämättä ole suoraan sovellettavissa käyttöön omassa organisaatiossa. Benchmarking-toiminnassa pitää varmistaa toiminnan laillisuus ja salassa pidettävien asioiden huomioiminen. (Ojasalo ym., 2018, s. 186.)

Benchmarking voidaan suomentaa esimerkiksi sanoilla vertailukehittäminen tai kokemuksen siirto. Tarkoitus ei ole kopioida, vaan oppia toisilta. Toiminnassa kerätään tietoja ja taitoja, joita sitten sovelletaan omaan toimintaan. Prosessi alkaa oman kehitys-

tarpeen määrittelyllä. Tämän jälkeen etsitään itselle sopiva vertailukohde. Jos yhteistyöstä halutaan tuottavaa ja pitkäkestoista, on hyvä miettiä mitä me itse voimme tarjota yhteistyökumppanille. Tässä yhteydessä nousee usein esiin kysymys siitä, miten kokemuksiaan jakava organisaatio hyötyy. Usein on kuitenkin niin, että molemmilla osapuolilla on opittavaa toisiltaan. Benchmarking-kehittämistyön tavoitteena on tuoda esille toimintojen erot ja syyt erojen taustalla. Tämän jälkeen vasta päästään varsinaiseen kehittämistyöhön, kun päästään soveltamaan saatuja oppeja omaan toimintaan. Kehittämistyölle on hyvä miettiä tavoitteet ja mittarit, jotta pystytään seuraamaan niiden toteutumista. (Vuorinen, 2014, s. 158–161.)

Benchmarking voi aiheuttaa myös väärinymmärryksiä ja pelkoja. Ehkä eniten pelätään leimautumista kopioijaksi, joka varastaa ideat muilta. Toisaalta voidaan pelätä myös kasvojen menetystä toisten silmissä, jos omalla organisaatiolla ei menekään niin hyvin kuin yleisesti oletetaan. Menetelmä ei kuitenkaan ole suoraa kopiointia, vaan kykyä ymmärtää prosessit, soveltaa ja muuttaa niitä käytäntöön. Asiat saattavat toimia hyvin toisissa olosuhteissa, mutta ei välttämättä suoraan omassa toiminnassa. Ennen vierailua toiseen organisaatioon on tärkeää sopia yhdessä pelisäännöt yhteistyökumppaneiden kanssa ja noudattaa niitä. Tämä varmistaa molemminpuolisen ymmärryksen kun kyseessä ovat luottamukselliset asiat. (Tuominen, 2016, s. 19.)

Opinnäytetyön toisena tiedonkeruumenetelmänä on tarkoitus tehdä haastattelu kolmeen Satakunnan pelastuslaitoksen alueella toimivaan VPK yhdistykseen. Opinnäytetyön alkuprosessissa lähetettiin kysely osallistumisesta kaikille Satakunnan alueen 49:lle yhdistykselle. Vastauksia saatiin kolme. Nämä olivat Pihlavan VPK, Kokemäen VPK ja Hinnerjoen VPK. Näihin tehdään vierailu ja haastattelu. Haastattelun kohteena kahdessa yhdistyksessä on hallituksen puheenjohtaja ja yhdessä palokunnan päällikkö, jolla on vuosien kokemus myös hallitustyöskentelystä. Haastattelut on rajattu Satakunnan pelastuslaitoksen alueelle siksi, että yhdistyksien ja pelastuslaitoksen väliset sopimukset ovat samansisältöiset. Näin asiat ovat mahdollisimman vertailukelpoisia keskenään.

3.2.3 Osallistuva havainnointi

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä heidän luonnollisessa ympäristössään. Menetelmää käytetään yleisesti haastatteluiden lisänä. Ihminen havainnoi luonnollisesti erilaisia asioita päivittäin joko huomaamattaan tai tarkoituksella, mutta tutkimuksellinen havainnointi on aivan eri asia. Kyseessä on systemaattinen tarkkailua, josta tehdään muistiinpanoja. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä; käyttäytyvätkö he niin kuin kertovat. Esimerkiksi vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen havainnointi onkin hyvä keino; toimivatko henkilöt niin kuin kertovat toimivansa. Havainnointi sopii hyvin myös kehittämistehtäviin, joissa tutkitaan yksilön toimintaa ja vuorovaikutusta. Havainnointia voidaan tehdä monella eri tavalla, esimerkiksi tekemällä muistiinpanoja, valokuvaamalla tai videoimalla. (Ojasalo ym., 2018, s. 114.)

Havainnoinnin avulla pyritään ymmärtämään ilmiöitä sekä saamaan tietoa kuka tekee, miten tekee ja mitä tekee. Näin päästään kiinni asioiden ulkoisiin tekijöihin, mutta ei välttämättä syihin ja ongelmiin. Henkilöiden ajatusmaailmaan ei myöskään päästä käsi, siihen tarvitaan haastatteluita. Yleinen virhe mitä tutkija voi tehdä tutkimusyössä on se, että hän kirjoittaa muistinvaraisesti asioista mitä hän on kokenut tai nähnyt. Vaikka nämä tilanteet ja havainnoinnit ovat luotettavia, eivät ne täytä tieteelliselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia. Tieteellisen havainnoinnin edellytykset ovat:

- havainnointitapa
- havainnoinninaika
- havainnoinnin dokumentointi

Tapoja voivat olla esimerkiksi piilohavainnointi tai osallistuva havainnointi. Aika, jolloin havainnointia tehdään pitää kirjata muistiin, eli se pitää dokumentoida. (Kananen, 2017, s. 45–46.)

Kolmas tiedonkeruumenetelmä hallituksen toimintaa selvittäessä on osallistuva havainnointi. Hallituksen kokouksiin osallistutaan ja niistä tehdään muistiinpanoja. Näin saadaan tietoa aidosta päätöksenteosta, osaamisesta ja kokousteknisistä asioista. Opin- näytetyöprosessi on kestänyt pitkään, siksi havainnointia on tehty useammasta eri kokouksesta.

Taulukossa 1 on kuvattu työssä käytettävät tutkimusmenetelmät, koska ne järjestetään, kuinka monta kertaa ja mille kohderyhmälle. Tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia myös teoriasta ja niitä täydennetään haastatteluissa.

Taulukko1. Tutkimusmenetelmät

Tiedonkeruumenetelmä	Milloin järjestetään ja montako kertaa	Kohderyhmä
Haastattelu	Kevät 2023, 2 kertaa	Hallituksen pj ja palokunnan päällikkö
Ryhmähaastattelu	Kevät 2023, 1 kerta	Hallitus ilman pj:tä
Benchmarking	Kevät 2023, 3 kertaa	Vierailukohteiden hallituksen pj tai palokunnan päällikkö
Havainnointi	2021-2023, 12 kertaa	Hallituksen kokoukset

Yhtenä tutkimusmenetelmänä tässä työssä mietittiin myös dokumenttianalyysia. Se jäi kuitenkin pois tästä tutkimuksesta, koska kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa ei ole saatavilla. Täten päädyttiin haastatteluun ja osallistuvaan havainnointiin. Kun halutaan rehellisin keinoin selvittää miten muut vastaavat toimijat tekevät, on näiden haastattelu oikeastaan ainoa vaihtoehto. Laadullisesta tutkimuksesta on sanottu, että se kuvaa todellista elämää. Tästä syystä esimerkiksi lomakekysely ei sovellu tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi.

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Tieteellisessä tutkimuksessa pitää pyrkiä aina luotettavuuteen, rehellisyyteen ja objektiivisuuteen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, osallistuvalla pitää saada suostumus, mielellään kirjallisena. Suostumukseksi katsotaan esimerkiksi se, että henkilö saapuu vapaaehtoisesti paikalle haastattelutilaisuuteen, koska hänellä on ollut mahdollisuus olla saapumatta. Osallistuville pitää kertoa tutkimuksen tarkoitus ja mihin heiltä kerättyä tietoa tullaan käyttämään. Saadun tutkimusaineiston käsittely pitää

tapahtua vastuullisesti. Jos tutkimuksen yhteydessä kerätään henkilötietoja, pitää laatia rekisteriseloste johon tutkimukseen osallistuva voi halutessaan tutustua. Jos tutkittavien henkilöiden esiintyminen tunnistettavana on välttämätöntä tutkimuksen kannalta, on tästä ehdottomasti sovittava etukäteen. Saatu aineisto pitää hävittää sovitulla tavalla. Jos aineisto tullaan säilyttämään esimerkiksi jatkokäyttöä varten, pitää säilytyksestä sopia niin, että tietosuojat ja -turva säilyvät. (Kananen, 2017, s. 90–97.)

Sisällön analyysi laadullisessa tutkimuksessa koostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäisenä vaiheena on pelkistäminen, jolloin kerätty aineisto yhdistetään aihealueittain. Toisesta vaiheesta puhutaan tulkintana. Pitää muistaa, että kerätty aineisto ei ole ratkaisu kehittämistehtävään, vaan materiaalia, johon kehittämistehtävän tuotos perustuu. Aineistoin yhdistämisellä saadaan selville mahdollisten ilmiöiden yleisyys. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös abstrahoinnista. Abstrahointi tarkoittaa yleiskäsitteiden muodostamista pelkistämällä. Saatuja yleiskäsitteitä pystytään vertaamaan teoriaan ja tätä kautta tekemään tutkimuksesta johtopäätöksiä, tai jopa muodostamaan uutta teoriaa. (Ojasalo ym., 2018, s. 119, 139–140.)

Puusa & Juuti (2020, s. 144) nostavat esille aineiston pelkistämisen tavoitteena olevan aineiston informaatioarvon nostamisen. Tiivistäminen on välttämätöntä, koska yleensä aineistoa on paljon ja se on hajanaista. Tutkijan pitää pystyä saamaan aineistosta selkeä ja yhtenäinen, jotta tutkimuksesta saadaan tehtyä johtopäätökset.

Tässä työssä haastattelut nauhoitetaan ja työn valmistuttua aineisto tuhotaan, ainoastaan valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseus-verkkopalveluun oppilaitoksen ohjeiden mukaan. Henkilöistä ei käytetä nimiä ja henkilötietoja ei kerätä. Ryhmähaastattelun henkilöt yksilöidään muulla tavoin, jotta pystytään tarvittaessa näkemään, moniko on ollut samaa taikka toisaalta eri mieltä. Tutkimuksen tekijä on allekirjoittanut salassapitosopimuksen.

4 YHDISTYSTOIMINNAN ERITYSIPIIRTEET

4.1 Mikä on yhdistys?

Suomen perustuslaki määrittää, että jokaisella on yhdistymisvapaus. Tähän kuuluu, että jokainen voi perustaa yhdistyksen, kuulua yhdistykseen ja osallistua sen toimintaan tai olla kuulumatta. (Suomen perustuslaki 731/1999, 2 luku 13§.) Yhdistyslaki antaa vapauden perustaa aatteelliseen tarkoitukseen yhdistyksen. Tarkoitus ei saa olla lain ja hyvien tapojen vastainen. Yhdistyksen perustamiseen tarvitaan vähintään kolme luonnollista henkilöä, joiden pitää liittyä perustettavan yhdistyksen jäseniksi, sekä olla vähintään 15 vuotta täytäneitä. (Yhdistyslaki 503/1989, 1 luku 1§, 2 luku 7§.)

Yhdistyksen toiminta ei ole lain mukaan aatteellista, jos sen tarkoituksena on taloudellisen hyödyn hankkiminen jäsenilleen tai toimintaan osallistuville. Yhdistys voi harjoittaa liiketoimintaa tietyin määräyksin, mutta se ei saa olla pääasiallinen toimintamuoto. Yhdistyksen toiminnan tarkoituksen pitää olla pysyvää, sen pitää jatkua käytännössä loputtomiin. Suomessa on myös niin sanottuja julkisoikeudellisia yhdistyksiä. Nämä on perustettu lailla ja niihin kuuluminen ei ole välttämättä vapaaehtoista. Yksi tällainen on Suomen Punainen Risti. Yhdistyksiä on joko rekisteröityjä tai rekisteröimättömiä. Rekisteröidyt käyttävät nimensä perässä lyhennettä ry (rekisteröity yhdistys) (Loimu, 2015, s. 10–11.)

Yhdistyksistä voidaan käyttää myös eri nimiä. Yleisimpiä ovat seura, osasto tai kerho. Samoin yhdistyksen hallituksella voi olla muita nimiä, joista yleisimmät ovat johtokunta tai toimikunta. Hallituksen puheenjohtaja on nimensä mukaisesti yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja. Monesti varsinkin puhekielessä puhutaan pelkästä puheenjohtajasta, yhdistyksen puheenjohtajasta tai toimikunnan puheenjohtajasta. (Loimu, 2013, s. 25, 152, 180.)

Tässä opinnäytetyössä puhutaan palokunnasta tai yhdistyksestä, yhdistyksen sääntöjen mukaan. Edelleen säännöissä ja täten tässä työssä puhutaan hallituksesta, hallituksen puheenjohtajasta ja palokunnan päälliköstä. Päällikön tehtävänä sääntöjen mukaan ”on toimia koko palokunnan muun päällystön esimiehenä ja johtaa palokunnan toimintaa hallituksen päätösten mukaisesti ” (Köyliön Läntinen Vapaaehtoinen Palokunta

ry säännöt 2017, 1§, 8§, 13§.) Päällystöllä tarkoitetaan yhdistyksen eri alaosastojen johtajia ja ryhmänjohtajia. Ryhmänjohtajat ovat hälytysosaston lähiesimiehiä, päällikkö on koko hälytysosaston esimies. Hälytysosastolla tarkoitetaan niitä erikseen määrättyjä henkilöitä, jotka suorittavat hälytystehtävät palokunnassa.

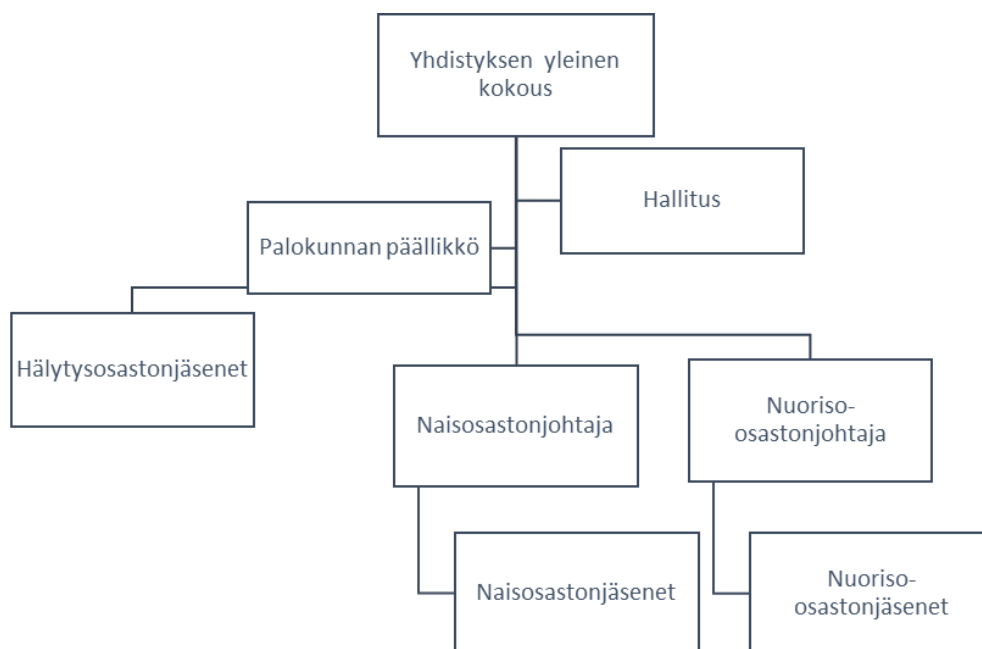
Yhdistyksen säännöissä yhdistyksen tarkoituksesta ja jäsenistä kerrotaan seuraavaa:

Palokunta kokoaa jäsenikseen henkilöitä, jotka ovat vapaaehtoisesti sekä järjestäytyneesti kiinnostuneet edistämään yhteiskunnan ja ympäristön turvallisuutta ja turvaamaan kansalaisia onnettomuuksien aiheuttamilta vaaroilta. Yhdistyksen jäseneksi voi palokunnan hallitus hyväksyä oikeustoimikelpoisen henkilö, joka sitoutuu noudattamaan palokunnan sääntöjä. (Köyliön Läntinen Vapaaehtoinen Palokunta ry säännöt 2017, 2§, 4§.)

4.2 Yhdistyksen toimielimet

Yhdistyslaki (503/1989) määrää, että yhdistyksellä täytyy olla hallitus, jossa on vähintään kolme henkilöä ja hallituksella täytyy olla puheenjohtaja. Laki ei siis määrää yhdistykselle muita toimielimiä. Yleisesti yhdistyksissä on kuitenkin käytössä erilaisia valiokuntia tai toimikuntia, esimerkiksi tiedotus ja työvaliokunta. Näitä voi asettaa niin yhdistyksen kokous kuin hallituskin. Hallitus käyttää näitä toimikuntia apunaan tehtäviensä hoidossa. Lakisääteisiä tehtäviään hallitus ei voi delegoida eteenpäin, muuten toimikuntia voidaan käyttää apuna melko vapaasti. Näiden toimikuntien tehtävien valvontavastuu kuuluu kuitenkin aina hallitukselle. (Paasolainen, 2010, s. 50.)

Tutkittavan yhdistyksen rakenne on seuraava; ylintä valtaa käyttää yhdistyksen kokous, eli yhdistyksen jäsenet, heidän allaan on suoraan hallitus ja heidän allaan palokunnan päällikkö ja hänen alaisuudessaan hälytysosaston jäsenet. Yhdistyksen muut osastot, nais- ja nuoriso-osasto ovat hallituksen alaisuudessa. Jokainen osasto on omanlaisena ja niiden toiminnan vetovastuu on osastonjohtajilla, joka raportoivat toiminnastaan hallitukselle. Tulevaisuudessa suunniteltu tukiosasto tulee toimimaan hallituksen alaisuudessa samoin kuin muutkin osastot. (Kuvio 2)



Kuvio 2 Tutkittavan yhdistyksen rakenne

4.3 Vapaaehtoinen työ

Verolainsäädännöissä ei ole määritelty vapaaehtoista työtä. Verohallinnon ohjeessa vapaaehtoistoiminnalla tarkoitetaan yleishyödyllisen yhteisön hyväksi tehtävää työtä, työn pitää perustua vapaaehtoisuuteen ja vastikkeettomuuteen. Kaikilla halukkailla pitää olla myös mahdollisuus osallistua toimintaan. (Verohallinto, 2022.)

Pelastuslain (379/2011) 7 luku kokonaisuudessaan käsittelee pelastustoimen vapaaehtoistoimintaa, jonka 51§ kuuluu: ”Pelastustoimen koulutus-, neuvonta- ja valistustehtävissä sekä pelastustoiminnassa voidaan käyttää apuna vapaaehtoisia organisaatioita ja henkilöitä ei kuitenkaan tehtävissä, joihin sisältyy merkittävää julkisen vallan käyttöä, kuten viranomaistoimivaltuuksien käyttöä taikka tarkastus- tai valvontatoimintaa.” Samassa luvussa sanotaan, että pelastusviranomaisen tulee mahdollisuuksien mukaan edistää vapaaehtoisten organisaatioiden toimintaedellytyksiä, sekä sopimuspalokuntaan kuuluvalla savusukeltajalle tai muuta raskasta työtä tekeväälle työterveyshuoltolaissa säädetty terveystarkastukset ja että pelastuslain määrittämään sopimuspalokuntaan kuuluvan henkilön työturvallisuuteen sovelletaan työturvallisuuslakia. (Pelastuslaki 379/2011, 7 luku 52–54§.)

Työturvallisuuslaki määrittää vapaaehtoistyön niin, että henkilö tekee työnantajansa kanssa muun kuin työ- tai toimeksiantosopimuksen. Heidän välillään ei myöskään saa olla virka- tai palvelussuhdetta. Henkilön pitää kuitenkin tehdä samaa taikka samankaltaista työtä kuin työpaikan työntekijät. Työnantajan pitää tällöin huolehtia, että henkilön turvallisuudelle tai terveydelle ei aiheudu haittaa tai vaaraa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 6 luku 55§.)

Vapaaehtoiselle työlle annetaan erilaisia määritelmiä ja siihen liittyvät ominaisuudetkin vaihtelevat. Euroopan parlamentti on mietinnössään 2008 määritellyt vapaaehtoisesta työn näin:

1. Vapaaehtoistyö on palkatonta, eikä sitä tehdä taloudellista palkkiota vastaan
2. Sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta
3. Se hyödyttää kolmatta osapuolta perheen ja ystäväpiirin ulkopuolella
4. Se on kaikille avointa

(Valtionvarainministeriö, 2015 s. 14.)

Suomessa ei ole suoraan lakia, joka käsittelee pelkästään vapaaehtoista työtä, vaan tätä koskevat lait ja säädökset ovat hajautuneet eri lakien alle. Samoin määritelmät vapaaehtoisesta työstä vaihtelevat, yhteistä kaikille on kuitenkin se, että sitä tehdään palkatta, tavallisten ihmisten tiedoilla ja taidoilla. Työstä saatava ”palkka” on aineetonta hyvää. Kohdeyhdistyksen kukaan jäsen ei saa palkkaa, vaan Satakunnan hyvinvointialue maksaa sopimuskorvauksen nimellä kulkevaa korvausta yhdistykselle. Tämän korvauksen avulla yhdistys hoitaa omat kulunsa ja kehittää toimintaansa. Jokainen osallistuu yhdistystoimintaan omasta tahdostaan, kaikki halukkaat pääsevät mukaan ja ennen kaikkea toiminnasta on hyötyä kolmannelle osapuolelle.

Palokuntayhdistystoiminta eroaa muista yhdistyksistä siinä, että vaikka kyseessä on vapaaehtoistoiminta, on sen operatiivinen toiminta pelastusviranomaisen alaista toimintaa. Operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan erilaisia pelastustehtäviä. Pelastustehtäviin sisältyy aina riskejä, jotka voivat toteutuessaan olla vakavia ja kohtalokkaita. Jo aiemmin on työssä mainittu, että palokuntayhdistys on tehnyt sopimuksen Satakunnan Pelastuslaitoksen kanssa pelastustehtävien hoidosta. Viime kädessä yhdistyksen hallitus on vastuussa edellä mainitun sopimuksen ja siihen liittyvien lakien noudattami-

sesta. Yleensä vapaaehtois- ja harrastustoiminta on etukäteen sovittua, esimerkiksi urheiluseuran kahviovuoro. Palokuntatoiminta eroaa näistä siinä, että normaalien viikkoharjoitusten, koulutusten ja kokousten lisäksi hälytystehtävät tulevat yllättäen sekoittamaan viikko-ohjelmaa, eikä niitä voida suunnitella etukäteen. Kun kaikki toiminta tapahtuu vapaaehtoisesti, vaatii se välillä henkilöltä itseltään ja varsinkin kotijoukoilta paljon. Tutkittavan yhdistyksen omat säännöt eivät edellytä hallituksen jäseniltä osallistumista hälytystoimintaan. Se, että hallituksessa ja varsinkaan puheenjohtajana olisi ulkopuolinen henkilö on hyvin harvinaista. Tätä asiaa tiedusteltiin myös Suomen sopimuspalokuntien liitosta. Mitään tilastoa asiasta ei ole, mutta siellä tiedettiin, että 1990-luvulla on ainakin yksi yhdistys, jossa on ollut puheenjohtajana henkilö, joka ei hälytystoimintaan osallistunut.

4.4 Vapaaehtoistyön johtaminen

Yhdistys ei ole yritys. Yhdistyksen jäsen ei ole toiminnassa mukana rahan tai palkan takia, vaan yhdistystoiminnan pariin tuo jokin oma ideologia, oma tai lasten harrastus sekä yhteisiin asioihin vaikuttaminen. Yrityselämässä tehdään työnantajan määräämiä töitä, työnantaja voi jossain tilanteissa jopa käskää. Jos tällaista käskyttämistä tapahtuu yhdistyksessä, lähtevät henkilöt usein pois toiminnasta. Toiminnasta saatava mielihyvä alittaa tällöin mielipahan, seurauksena on motivaation lasku ja yhdistyksen ovi käy ulospäin. (Myllymäki & Hinkka, 2016, s. 18–19.)

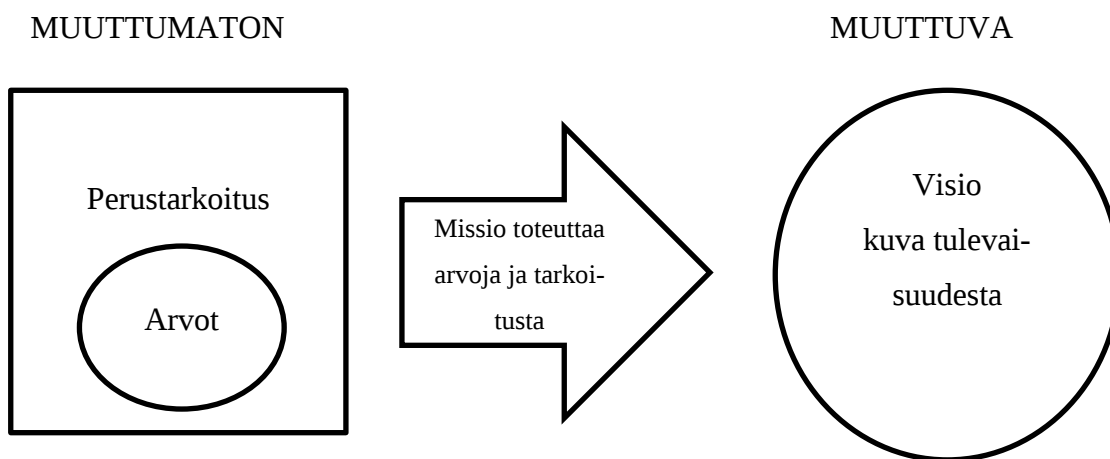
Vapaaehtoistoiminnassa ei synny luonnostaan samanlaista hierarkiaa kuin yrityksissä. Tämän takia yrityksissä käytöissä olevia johtamisen tapoja ja malleja ei voida suoraan siirtää vapaaehtoistoimintaan. Jäseniä on hankala saada innostumaan toiminnasta, jos he kokevat siirtyvänsä työpaikalta harrastustoimintaan, jossa johtamistyyli on samanlainen. Yhdistyksen johtaminen ei saa olla käskyttävää, mutta kuitenkin jonkun on kannettava siitä vastuu. Yhdistyksen johtaminen kulminoituu usein hallituksen puheenjohtajaan. Hän edustaa yhdistystä ulospäin ja varsinkin pienillä paikkakunnilla yhdistys tunnetaan johtajastaan, hän on yhdistyksen keulakuva. (Iivonen, 2011, s. 11–12.)

Yhdistyksen johtotehtävissä toimivien henkilöiden on hyvä miettiä omaa johtamistaansa. Helposti näihin tehtäviin yhdistyksissä valitaan henkilöitä, joilla on johtamishalua, mutta ei kykyä. Johtotehtävissä päivätöikseen työskenteleviä ei ymmärrettävästi saa välttämättä samoihin tehtäviin enää vapaa-ajallaan. Yhdistystoimintaan osallistuvien ikäjakaumassa vanhemmat ikäluokat ovat usein ylliedustettuina. Tämä selittyy pitkälti sillä, että vanhempana on aikaa osallistua kun muita aktiviteetteja on vähemmän. Ikäjakauma voi johtaa yhdistyksissä vanhahtavan, lähes patruunamaisen johtamistyylin hyväksyntään. Tästä saattaa olla seurauksena nuorempien jäsenten kato, koska he eivät hyväksy tällaista johtamistyyliä. Monesti yhdistyksen johtamista verrataan työelämän johtamiskokemuksiin. Jos työelämässä on kokenut hyvää johtamista, saatetaan huonon johtamisen takia lähteä yhdistyksestä. Työelämässä huonoa johtamista kokeneet eivät taas halua kokea samaa enää vapaa-ajallaan. Tällaisissa tilanteissa vaaditaan vahvaa halua viedä omaa ideologiaa eteenpäin, jotta toiminnassa halutaan jatkaa edelleen mukana, muuten vaarana on toiminnan hiipuminen. Vaikka kyseessä on vapaaehtoistoiminta, yhdistyksen johtamiselle asetetaan kovia vaatimuksia, kehityksen odotetaan kulkevan samassa tasossa kuin työelämän johtamisenkin. (Myllymäki & Hinkka, 2016, s. 20–21.)

On olemassa erilaisia johtamiskäsitteitä, joista nykyään yleisesti käytössä olevat käsitteet ovat asioiden johtaminen (eng. management) ja ihmisten johtaminen (eng. leadership). Asioiden johtamisella tarkoitetaan asioiden järjestämistä, koordinointia ja toiminnan suunnittelua. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan innostamista, sitouttamista ja yhteisen vision luomista. Yhtenä oleellisena erona on pidetty sitä, että asioiden johtamisella pyritään kontrolliin, ja ihmisten johtamisella vapauttamiseen. Näitä molempia tarvitaan sopivassa suhteessa. Jos vapaaehtoistyöstä puuttuu asioiden johtaminen, tulee siitä helposti kaoottista ja takkuista. Jos taas toiminnasta puuttuu ihmisten johtaminen, on riskinä vapaaehtoisten innostuksen ja sitoutumisen hiipuminen toimintaa kohtaan. (Kuuluvainen, 2015, s. 30.)

Kuuluvaisen (2015, s. 38–39) mukaan yksi ihmisten johtamisen kulmakivistä tarkoittaa, että toiminnan pitää olla ajankohtaista. Toimintaa johtavien pitää tiedostaa, että ihmiset innostuvat heille merkityksellisestä, tärkeästä ja ajankohtaisesta asiasta. Ajankohtaisuus vapaaehtoistoiminnassa, jonka perustarkoitus ja toiminta pysyvät samoina

vuodesta toiseen, ei tarkoita trendejä. Aika ajoin on hyvä päivittää toiminnan tulevaisuuden kuvaa, visiota. Puhutaan ikään kuin tiedostamattomasta alueesta ja sen johtamisesta. Tällä alueella ei voida johtaa vanhanaikaisten hierarkkisten tapojen mukaan, vaan johtamisen pitää olla yhteisöllisyyttä lisäävää. Toimintatavat ja kulttuurit muuttuvat hitaasti yhteiskunnallisten ja toiminnassa mukana olevien henkilöiden myötä. Muutos ottaa silti aikaa ja vaatii sitkeää työtä. Vapaaehtoistyön johtajaa voidaanakin pitää pikemminkin toiminnan mahdollistajana, kuin perinteisenä joukkojaan edestä johtavana johtajana. Mahdollistamisella tarkoitetaan yhteisten rituaalien, merkitysten ymmärtämistä ja rakentumista. Näille luodaan pohja yhteisissä tapahtumissa, keskusteluissa ja työskentelytavoissa. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Organisaation perustarkoitus, arvot, missio ja visio

Palokuntatoimintaan kuten muihinkin vapaaehtoistoimintoihin henkilöitä tuo henkilökohtainen motiivi. Palokuntatoiminnassa motiivina korostuu auttamisen halu ja porukkahenki: ”ollaan hyviä jätkiä”. Palokunnissa varsinkin hälytysosaston johtaminen helposti kasaantuu päällikön isoille hartioille. On hyvä tiedostaa ne motiivit, jotka saavat henkilöt toimimaan. Motiiveja voidaan tukea ja kehittää antamalla henkilölle hänelle sopivia tehtäviä, kannustamalla kehittymään, ja tietysti estämään sellainen toiminta, joka vie kehitystä päinvastaiseen suuntaan. Kyllästymistä ja tylsistymistä kannattaa välttää ja pyrkiä pitämään huolta siitä, että henkilö saa uusia haasteita, jotka pitävät mielenkiintoa yllä. Henkilön kehittymisen mukana kehittyy myös yhdistys. Vapaaehtoistoiminnassa ei onneksi katsota taustaa, syntyperää tai sosiaalista asemaa eikä nykyään enää sulkupuoltakaan. (Aalto ym., 2012, s. 40.)

Kun yhdistyksen kokouksessa valitaan hallituksen puheenjohtajaa, valitsevat yhdistyksen jäsenet tehtävään henkilön, joka on heidän mielestä ominaisuuksiltaan sopivin. Asiantuntemus ja motivaatio tehtävän hoitamiseen painavat valinnan varmasti vaakakupissa eniten, mutta johtajuutta ei voida myöskään unohtaa. Hallituksen puheenjohtaja on myös vapaaehtoisorganisaation vetäjä. Vapaaehtoiset ovat haastavia johdettavia, kun vapaaehtoistoiminnassa puuttuu työpaikoilta tuttu direktio-oikeus. Johtajuus ja sitä kautta luottamus jäsenistöltä ja hallitukselta pitää ansaita teoilla, muuten voi olla edessä tilanne, että hallituksen puheenjohtaja joutuu tekemään kaikki työt itse. (Loimu, 2005, s. 14–15.)

Yhdistystoiminta perustuu ihmisten haluun toimia ja osallistua. Osallistumisen taustalla on erilaisia syitä ja motivaatiotekijöitä. Joku haluaa auttaa, yksi kartuttaa omia taitojaan, joku saa mahdollisuuden toteuttaa itseään. Jollekin tärkeää ovat sosiaaliset kontaktit ja uusien ihmisten tapaaminen. Moni kokee kuitenkin tärkeämpänä syynä yhdistyksen tavoitteet ja toiminnan. Jos ihmisillä on näin erilaisia motiiveja osallistua, miten ja millä heitä kaikkia voidaan motivoida? Kukaan ei sitoudu toimintaan automaattisesti, vaan sitoutuminen on lopputulos. Tätä ennen vaaditaan kannustamista, innostamista ja mahdollisuus sitoutua. Oikeaa tapaa tai mallia toimia ei ole. Pitkälle päästään jo kun on yhteisiä tavoitteita, mielekästä tekemistä, yhteistä toimintaa, toisten arvostusta, palautteen antoa ja onnistumisten juhlimista. Hyvin toimiva yhdistys tarjoaa yhdessäoloa ja mielekästä tekemistä, jossa jäsenet otetaan huomioon. Hyvin toimiva yhdistys on myös valmis kehittymään. Tällainen toimintatapa tuottaa motivoituneita jäseniä. (Kuokkanen ym., 2018, s. 22.)

Vapaaehtoistoiminnan motiivit vaihtelevat iän, sukupuolen ja asuinpaikan mukaan, mutta tärkein motiivi on auttamisen halu. Muita syitä toimimiseen ovat tuttavien pyyntö mukaan toimintaan, samanhenkiset ihmiset ja halu oppia uutta. Naisilla tyypillinen motiivi on halu oppia uutta ja tavata uusia ihmisiä. Miehillä korostuu ystävien ja tuttavien vaikutus, halu tehdä jotain hyödyllistä ja tunne kansalaisvelvollisuudesta. Nuoria innostavat mukaan ystävät ja halu oppia uutta. Yli 50-vuotiaat haluavat saada uusia tuttavuuksia ja tunteen, että voi tehdä jotain hyödyllistä. Vapaaehtoiseen toimintaan osallistumisen motiivit vaihtelevat myös eri puolella Suomea. Länsi-suomalaiset motivoituvat halusta oppia uutta, he haluavat hyödyllistä tekemistä sekä kokevat toi-

mintaan osallistumisen kansalaisvelvollisuutena. Itä-suomalaisia motivoi avun vastavuoroisuus; autan, koska olen itse saanut apua tarvittaessa. Tämä korostuu etenkin lähipiirin auttamisena ja tukemisena. Mielenkiintoinen havainto on, että auttamisen halu motivaatiotekijänä korostuu kaupungeissa. Maaseudulla taas vapaaehtoistoiminta koetaan velvollisuutena ja kunnon kansalaisen merkinä. (Yeung, 2020.)

5 YHDISTYKSEN HALLITUSTOIMINTA

5.1 Hallituksen tehtävät

Luvussa 4.2 on kerrottu, että yhdistyksellä on oltava hallitus. Yhdistyslaki (503/1989), 35§ määrittää, että yhdistyksellä on oltava hallitus, jossa on vähintään kolme jäsentä. Hallituksen pitää lain, sääntöjen ja yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoitaa yhdistyksen asioita. Hallitus vastaa, että kirjanpito ja varainhoito on luotettavalla tavalla tehty. Hallitus edustaa yhdistystä. Hallituksella pitää olla puheenjohtaja, joka ei saa olla vajaavaltainen ja hänen asuinpaikkansa pitää olla Suomessa. Hallituksen jäsenen pitää olla 15 vuotta täyttänyt. Konkurssissa oleva henkilö ei voi toimia hallituksessa.

Hallituksen tehtävänä on yhdistyslain mukaan seuraavat asiat:

1. Jäsenluettelon ylläpito
2. Yhdistyksen edustajana toimiminen
3. Yhdistyksen kirjanpidon järjestäminen
4. Viranomaisilmoitusten laadinta
5. Yhdistyksen kokouksen koollekutsuminen
6. Yhdistyksen ja omaisuuden luovuttaminen viranomaisille konkurssitilanteessa

(Yhdistyslaki 503/1989, 11§–61§.)

Tutkittavan yhdistyksen omissa säännöissä on hallituksen tehtäviä listattuna 13. Alla niistä on lueteltuna tämän kehittämistyön kannalta oleelliset:

1. Hoitaa palokunnan asioita näiden sääntöjen ja yleisten kokousten päätösten mukaan niin, että asetetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan

2. Huolehtia palokunnan toiminnan kehittämisestä
3. Asettaa tarpeelliset toimekannat
4. Määritellä päällystön tehtävät ja huolehtia siitä, että sammutus- ja pelastustoimintaan osallistuvalla päällystöllä ja muulla henkilöstöllä on sisäministeriön asettamien kelpoisuusehtojen sekä pelastuslaitoksen edellyttämä koulutus ja varustus
5. Vahvistaa toiminnan ja talouden järjestämiseksi tarpeelliset johtosäännöt ja muut pysyväismääräykset
6. Valmistella palokunnan toiminnalliset tavoitteet ja tulostavoitteet

(Köyliön Lantinen Vapaaehtoinen Palokunta ry säännöt 2017, 12§.)

Laissa määrättyjen tehtävien hoito ei käytännössä aiheuta hallitukselle suurta työmäärää. Valtaosa aikaa vievistä tehtävistä onkin muita kuin lakisääteisiä. Näitä tehtäviä ja osan lakisääteisistä tehtävistäkin hallitus voi delegoida yhdistyksen toimekannalle tai toimihenkilölle. Esimerkiksi jäsenluettelon ylläpito on lain mukaan hallituksen vastuulla, vaikka usein käytännössä tehtävän hoitaa yhdistyksen sihteeri. Hallituksen pitää tällöin antaa selkeä toimeksianto ja resurssit, opastaa tehtävään ja valvoa tehtävän suorittamista. Hallitus siis vastaa yleisellä tasolla, mutta toimihenkilö tai toimekanta vastaa hallitukselle yksityiskohdista. (Loimu, 2013, s. 173–174.)

Laissa on määritelty, että hallituksen pitää hoitaa yhdistyksen asioita huolellisesti. Mitä tällä tarkoitetaan? Loimun (2013, s. 176–179) mukaan huolellisuus ei tarkoita pelkästään sitä, että asiat hoidetaan lakien ja sääntöjen mukaan. Yhtä tärkeää on seurata yhdistyksen tilannetta, selvittää jäsenistön odotuksia ja toiveita, selvittää toimintaympäristön muutoksia ja reagoida niihin. Hallituksella on aina vastuu yhdistyksen aatteellisen toiminnan toteutumisesta ja kehitymisestä. Tätä vastuuta se ei voi milloinkaan pakoilla. Hallitus voi milloin tahansa kutsua yhdistyksen kokouksen koolle keskustelemaan ja päättämään tulevaisuudesta ja yhdistyksen toimintasuunnitelmien muutoksista. Samoin jos hallitus ei hoida sille määrättyjä tehtäviä itse eikä nimeä tehtävää hoitamaan vastuuhenkilöä, voidaan katsoa hallituksen syyllistyneen huolimattomuuteen. Tästä voi seurata, että hallitus menettää luottamuksensa, tulee erotetuksi tai jäsenistön niin päättäessä asia ratkotaan oikeusteitse. Hallitus on kaikkien yhdistyksessä toimivien luottamushenkilöiden kuin mahdollisesti palkattujen henkilöidenkin kollektiivinen esimies. Eli hallitus nimeää, tarvittaessa erottaa, antaa tehtävät ja valvoo heidän toimintaansa. Hallitus voi nimittää erilaisia työryhmiä hoitamaan tehtäviä

ja käyttää apunaan erilaisia asiantuntijoita. Hallituksen vastuuta ei voi kuitenkaan delegoida mihinkään.

Yhdistyslaki määrää yksiselitteisesti, että yhdistyksen korkein päätösvalta on jäsenillä. Jäsenet käyttävät valtaansa yhdistyksen kokouksissa ja äänestyksissä. Hallintovalta, eli päätösten toimeenpano, kuuluu puolestaan hallitukselle. Rajanveto näiden välillä ei ole aina helppoa, joskus se on jopa mahdotonta. Hallituksen pitää tiedostaa tämä ja ottaa se toimissaan huomioon. Hallituksen pitää antaa tarvittaessa yhdistyksen kokoukselle selvitys tekemisistään, muuten edessä voi olla syytös toimivallan ylittämisestä. Ongelma voi esiintyä myös toisinpäin – yhdistyksen kokous hoitaa hallitukselle kuuluvia tehtäviä. Tästä voi seurata hallituksen turhautumista ja haasteita vastuukysymyksissä. Tällöin ratkaisu on erottaa hallitus, koska yhdistyksen kokousta ei voi erottaa. Hallituksen voidaan myös määrätä korvaamaan yhdistykselle aiheuttamansa vahingot, kun taas yhdistyksen kokoukseen ja siellä päätöksentekoon osallistuneita jäseniä ei voida tuomita korvauksiin. (Loimu, 2013, s. 39–41.)

Hallituksen vastuut voidaan jakaa karkeasti neljään osaan:

1. Parlamentaarinen vastuu: hallitus vastaa jäsenilleen siitä, että yhdistyksen toiminta vastaa yhdistyksen toiminta-ajatusta
2. Rikosoikeudellinen vastuu: hallitus vastaa ja on velvollinen korvaamaan aiheuttamansa vahingot (vahingonkorvausvastuu)
3. Moraalinen vastuu: hallituksen on edistettävä yhteisiä tavoitteita eikä kunkin hallituksen jäsenen henkilökohtaista hyötyä
4. Hallituksen jäsenten sosiaalinen vastuu: hallituksen ja yhdistyksen toimintakyvystä huolehtiminen

(Paasolainen, 2010, s. 93–95.)

5.2 Hallituksen jäsenet ja toimenkuvat

Yhdistyslaki määrittää puheenjohtajan tehtävät seuraavasti:

1. Huolehtia, että kokouksissa tehdyistä päätöksistä on laadittu pöytäkirja. Puheenjohtajan pitää pöytäkirja myös allekirjoittaa
2. Yhdistyksen nimenkirjoitusoikeus

3. Yhdistysrekisteriin tehtävän perusilmoituksen allekirjoittaminen
4. Yhdistysrekisteriin tehtävän muutosilmoituksen allekirjoittaminen
5. Yhdistysrekisteriin tehtävän yhdistyksen purkautumisen allekirjoittaminen
(Yhdistyslaki 503/1989, 31§-53§.)

Voidaan todeta, että laissa määrätty tehtävät eivät puheenjohtajaa paljoakaan työllistä. Loimu (2013, s. 176–179) onkin sitä mieltä, että puheenjohtajan pitäisi keskittyä neljään asiaan: hallituksen työskentelyn johtamiseen, yhdistyksen ulkoisten suhteiden hoitamiseen, yhdistyksen kehittämiseen ja tärkeimpien käytännön asioiden hoitamiseen.

1. Hallituksen työskentelyn johtamisella tarkoitetaan päätösten valmistelua, kokousten koollekutsumista, kokousten johtamista ja tärkeimpänä tehtyjen päätösten toteutumisen valvontaa. Puheenjohtajan pitää aidosti nauttia hallituksen luottamusta. Yksi hyvä keino luottamuksen saamiseksi on arvostaa muiden ihmisten mielipiteitä, ja omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä tehtävien hoitamisesta.
2. Ulkoisten suhteiden hoitamisella tarkoitetaan, että hyvin harva, jos mikään, yhdistys pystyy saavuttamaan omia tavoitteitaan ilman muiden organisaatioiden tukea. Yhteistyön avulla saadaan tietoa muista yhdistyksistä ja muutoksista. Näitä tietoja voidaan käyttää oman yhdistyksen kehittämiseen.
3. Jokaisessa yhdistyksessä on aina jotain kehitettävää, tuskin mikään on koskaan täydellinen. Koko hallituksen, mutta ennen kaikkea puheenjohtajan, yksi keskeinen tehtävä on miettiä mitä voisimme tehdä toisin, että pystyisimme jatkossa tarjoamaan jäsenille laadukasta vastinetta osallistumisesta toimintaan. Tähän pystyäkseen puheenjohtajalla pitää olla tieto, ja näkemys siitä mitä koko yhdistyksessä tapahtuu.
4. Puheenjohtajalla pitää olla tuntuma yhdistystoiminnan käytännön töihin, mutta kaikkea ei kannata tehdä itse. On tärkeää keskittyä toiminnan kannalta kaikkein tärkeimpien asioiden hoitamiseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi jäsentilaisuudet ja aktiivinen rooli kehittämishankkeissa. Usein tiukoissa paikoissa puheenjohtaja on se, jonka arvovaltaan turvaudutaan, kun kaikki muut keinot on käytetty. Siksi on tärkeää ettei puheenjohtaja käytä arvovaltaansa turhaan, vaan hän puuttuu tilanteeseen vasta kun mikään muu ei auta. Puheenjohtajaa vali-

tessa olisi hyvä, jos jäsenistöllä olisi selkeä kuva mitä seuraavalla puheenjohtajakaudella on odotettavissa. Millaista johtajaa yhdistys tarvitsee? Tällöin voitaisiin valita tilanteeseen ominaisuuksiltaan sopiva johtaja.

Varapuheenjohtajan asemasta tai tehtävistä ei yhdistyslaissa ole mitään mainintaa. Selvää on kuitenkin, että hänen pitää täyttää yhdistyslaissa puheenjohtajalle asetetut määräykset ja hänen pitää myös olla hallituksen varsinainen jäsen. Yhdistyksen sääntöihin on hyvä kirjata varapuheenjohtajaa koskevat ohjeistukset. Käytännössä varapuheenjohtaja hoitaa puheenjohtajan tehtäviä, kun puheenjohtaja on estynyt. Helposti ajatellaan, että varapuheenjohtajan tehtävä on ”mitätön”. Olisi kuitenkin hyvä valita tehtävään henkilö, joka pystyy tukemaan puheenjohtajaa ja itsenäisesti tarvittaessa hoitamaan puheenjohtajalle kuuluvia tehtäviä. Varapuheenjohtajaksi kannattaa valita henkilö, jota on kaavailtu tulevaisuudessa puheenjohtajaksi. Näin hänellä on etukäteen mahdollisuus oppia asioita ja saada kokemusta. Monesti tehtävään valitaan entinen puheenjohtaja, hänen tehtävänsä on tällöin opastaa, auttaa ja tukea seuraajaansa. Tähän liittyy aina riski, että uuden puheenjohtajan ryhtyessä kehittämään ja muuttamaan yhdistystä ja toimintatapaa syntyy muutosvastarintaa. Kehittäminen koetaan helposti vanhan toiminnan arvostelemisena, joka henkilöityy edelliseen puheenjohtajaan. Toisaalta on myös riski, että uusi puheenjohtaja tukeutuu liikaa edeltäjäänsä. Onkin hyvä miettiä, onko järkevää valita entistä puheenjohtajaa varapuheenjohtajaksi, saati koko hallitukseen. Hallituksen henkilöstövaihdokset pitää keskustella avoimesti hallituksen sisällä ennen varsinaisia päätöksiä, näin välttyään haasteilta. (Loimu, 2013, s. 187–188.)

Yhdistyksen toiminnassa hallituksen apuna voi olla eri toimihenkilöitä. Yleisemmin käytettyjä pienemmissä yhdistyksissä ovat sihteeri ja talouden- tai rahastonhoitaja. Puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja on aina luottamushenkilö, kun taas sihteeri tai rahastonhoitaja voidaan valita hallituksen ulkopuolelta, elleivät säännöt toisin määrää. Sihteerin tehtäviä ei mainita yhdistyslaissa, minkä vuoksi ne olisi hyvä kirjata yhdistyksen sääntöihin. Yleisemmin sihteeri hoitaa kokouksen pöytäkirjan kirjoittamisen, erilaisten ilmoitusten ja tiedotteiden laadinnan, toimintakertomuksen ja toimintasuunnitelmien kokoamisen, jäsenrekisterin ylläpidon, arkistohoidon ja kokousten valmistelut yhdessä puheenjohtajan kanssa. Lain mukaan edellä luetelluistakin asioista kuitenkin vastaavat viime kädessä yhdistyksen hallitus tai hallituksen puheenjohtaja. Siksi on

tärkeää kirjata hallituksen toimintasääntöihin tai yhdistyksen sääntöihin, miten asiat hoidetaan. Talouden- tai rahastonhoitaja toimii tiiviissä yhteistyössä hallituksen kanssa laatien esimerkiksi talousarviot. Pienemmissä yhdistyksissä rahastonhoitaja voi laatia myös kirjanpidon ja tilinpäätökset. (Loimu, 2005, s. 52–59.)

Hallituksen jäsenen pitää täyttää lain ja yhdistyksen sääntöjen asettamat kelpoisuusvaatimukset. Jos hän menettää kelpoisuutensa, hänen toimikautensa hallituksessa päättyy välittömästi, ellei säännöissä toisin määrätä. Hallituksen jäsenen ei tarvitse olla yhdistyksen jäsen, ellei säännöt sitä edellytä. Jäsenen ei myöskään tarvitse asua yhdistyksen kotipaikkakunnalla. Jäsenen pitää olla luonnollinen-, ei oikeushenkilö. Hallituksen jäseniä pitää kohdella tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti, vaikka tämä kohta löytyykin laista vain epäsuorasti. On päivänselvää, että jos näin ei toimita, hallitus menettää luottamuksensa ja perusteet hoitaa tehtäväänsä. Hallituksen jäsenet odottavat puheenjohtajalta tasapuolista ja oikeudenmukaista toimintaa. Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan kaikilla jäsenillä on äänestystilanteessa vain yksi ääni. Saman periaatteen mukaan päätöksenteossa jokaisella hallituksen jäsenellä on oikeus tulla kuulluksi, eli kertoa mielipiteensä päätettävään asiaan. Hallituksen jäsenellä on oikeus saada enemmän tietoja yhdistyksen toimista ja tilanteesta kuin yhdistyksen jäsenellä. Hänellä on oikeus saada tietoonsa kaikki yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta kertovat asiakirjat sekä tutustua kaikkiin yhdistyksen toimielimen pöytäkirjoihin ja asiakirjoihin ja yhdistyksen jäsenluetteloon. (Paasolainen, 2010, s. 51–52.)

Palokuntayhdistys eroaa muista yhdistyksistä ulospäin niin, että palokunnan päällikkö on palokunnan ulospäin näkyvät kasvot, eikä siis hallituksen puheenjohtaja. Tämä johtuu palokunnissa yleisesti käytössä olevista organisaatorakenteista, jossa päällikkö johtaa hälytysosastoa ja hallituksen puheenjohtaja koko yhdistystä. Asiaan perehtymättömien keskuudessa päällikköä pidetään koko toiminnan johtajana, juridisesti päälliköllä ei ole mitään vastuuta. Yhdistyksen säännöissä voidaan hänelle määritellä vastuita, mutta laki ei tunne ”palokuntayhdistyksen päällikköä”.

5.3 Hallituksen kokoukset ja päätöksenteko

Hallitus päättää kokouksissaan niistä asioista, joista ei yhdistyksen yleisissä kokouksissa päätetä. Hallituksella on niin sanottu yleisvaltuus ja velvollisuus hoitaa yhdistyksen asioita, eli se hoitaa osan yhdistyksen päivittäisistä asioista. Kokousten onnistumisen kannalta on tärkeää, että ne valmistellaan hyvin etukäteen. Tämä valmisteluvastuu kuuluu puheenjohtajalle, jos hallitus ei ole muuta sopinut. Kokouksen esityslista liitteineen pitää toimittaa jäsenille etukäteen hyvissä ajoin, jotta he ehtivät tutustua siihen ja hankkia tarvittavan tiedon päätösten tekoa varten. Edellä on kerrottu, että hallituksen jäseniä pitää kohdella yhdenvertaisesti ja tasapuolisesti, eli myös kaikkien hallituksen jäsenten pitää saada kokouksesta sama tieto. Esityslistaan voidaan halutessa laittaa valmiiksi kunkin kohdan päätettävät asiat. Tämäkin helpottaa jäsenten osallistumista ja valmistautumista. Hallituksen kokousten ajankohdat on myös hyvä sopia valmiiksi koko toimikaudelle vaikka vuoden aloituskokouksessa. (Paasolainen, 2010, s. 119–124.)

Kokousten kulku kannattaa rakentaa yhtenäiseksi hallituksen tarpeita peilaten. Hallituksen vuosikello auttaa kokouksen sisällön suunnittelussa. Se sisältää pakolliset asiat, jonka lisäksi käsiteltäväksi tulevat muuttuvat ja yllättävät asiat, jotka vaativat hallituksen päätöksen. Yksi malli kokouksen esityslistalle voi olla seuraavanlainen:

1. Kokouksen avaus ja laillisuus
2. Esityslistan hyväksyminen
3. Edellisen kokouksen pöytäkirjan tarkistus ja allekirjoitus tarvittaessa
4. Päätettävät asiat
5. Keskusteltavat asiat
6. Ilmoitusasiat
7. Seuraavan kokouksen ajan sopiminen ja kokouksen päättäminen

(Paasolainen, 2010, s. 133–134.)

Paasolainen (2010, s. 133–134) jatkaa, hallituksen kokouksessa ei yleensä tarvita järjestäytymistä, kun kaikki tarvittavat toimihenkilöt valitaan toimikaudeksi kerrallaan. Laillisuus toteutuu lähtökohtaisesti aina, edellyttäen tietysti, että kokouksen valmistetut on tehty huolella, eli kaikki jäsenet ovat tietoisia kokouksesta ja siellä käsiteltävistä asioista etukäteen. Vaikka edellisen kokouksen pöytäkirjaa ei allekirjoitettaisikaan,

kannattaa puheenjohtajan informoida hallitusta toteutuneista päätöksistä. Esityslistaan kirjataan päätettävät asiat jokainen kohta erikseen, ja niistä kirjataan päätös pöytäkirjaan. Keskusteltaviin asioihin kirjataan asiat, jotka vaativat vielä keskustelua. Näistä tehdään päätös tarvittaessa myöhemmin. Ilmoitusasiat merkitään pöytäkirjaan vain tiedoksi. Hallituksen seuraava kokous on hyvä sopia, jos kokouksen ajankohdalle ei ole käytössä muuta järjestelmää.

Kokouksen jälkeen tehdyt päätökset pitää panna täytäntöön, eli toteuttaa. Hallitus voi delegoida täytäntöönpanoa toimihenkilöille tai muille tahoille. Hallituksen ei siis kannata tehdä kaikkea itse, mutta se on asioiden toteutuksesta vastuussa. Siksi hallituksen pitää aktiivisesti valvoa päätösten toteutumista. Kokouksen jälkeen on hyvä viestiä jäsenistölle mitä päätettiin, esimerkiksi yhteisellä sähköpostiviestillä. (Paasolainen, 2010, s. 135–136.)

Millainen sitten on hyvä kokous? Yksi määritelmä hyvästä kokouksesta on seuraavanlainen: Kokoukselle on asetettu tavoite ja se tavoite saavutetaan, asioista on tehty selkeät päätökset, joihin kaikki jäsenet ovat sitoutuneet. Onnistumista voidaan määrittää myös sillä, millä fiiliksellä henkilöt kokouksesta lähtevät. Hyvä fiilis tulee usein tunteesta; minua on kuultu ja voin vaikuttaa minulle tärkeään asiaan. Kokouksen onnistuminen ei ole yksin puheenjohtajan taitojen varassa, vaan vastuu onnistumisesta on kaikilla jäsenillä. Hyvä kokous edellyttää, että jokainen on valmistautunut siihen hyvin, ilmaisee oman mielipiteensä asioista ja kuuntelee, sekä osoittaa kiinnostusta muiden mielipiteisiin. (Rosengren ym., 2018, s. 40.)

Toinen määritelmä hyvästä kokoustyöskentelystä nostaa edellisten lisäksi esille myös hallituksen säännölliset kokoukset, hallituksen jäsenten kokemuksen ja johdonmukaisen ajattelun, monien eri vaihtoehtojen käsittelyn päätöksen tueksi, yhdistyksen edun mukaisen työskentelyn ja kokoustyöskentelyn säännöllisen arvioinnin. (Hannula, 2003, s. 162–163.)

Yhden määritelmän mukaan hallituksen kokouksia pitäisi olla vuodessa viidestä yhdeksään, näiden lisäksi olisi hyvä pitää strategiakokous, jossa keskitytään strategiseen tulevaisuuden suunnitteluun. Nämä kokouksiin käytettävät tunnit kannattaa hyödyntää

tehokkaasti, siksi on tärkeää valmistella ne hyvin. Jos puheenjohtaja tekee töitä valmistellessaan kokouksia, voidaan samaa vaatia myös jäseniltä – heidän pitää tutustua kokousaineistoon etukäteen. Hallituksen jäseneltä odotetaan kysymysten esittämistä ja avointa keskustelua kokouksissa, tällöin hän osoittaa toteuttavansa häneen lain vaatimaa huolellisuusvelvoitetta päätöksiä tehdessä. Kokouksessa mukana oleva passiivinen jäsen ei tätä velvoitetta täytä. (Erma ym., 2017, s. 62–64.)

5.4 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on nimensä mukaisesti vaikeasti tunnistettavaa, tätä tietoa käytetään kuitenkin jokapäiväisessä toiminnassa automaattisesti. Hiljaista tietoa voidaan kuvata esimerkiksi kokemustietona, laajana ymmärtämyksenä, viisautena ja oivaltamisena. Usein tähän liittyy vaikeiden ja kielteisten tunteiden hallinta, joita ei koulutietona voi opiskella. Henkilö ymmärtää tehtävän hoidon kannalta kokonaisuuksia, eri prosessit ja niiden vaikutuksen kokonaisuuteen. Monesti henkilöt eivät itsekään tunnista omaa osaamistaan, koska se kehittyy hiljalleen. Oma osaamistaan ennemmin vähätellään kuin nostetaan esille. (Kiviranta, 2010, s. 162–163.)

Hiljaisen tiedon siirtämisessä eteenpäin ei ole kyse mistään uudesta asiasta. Helposti ajatellaan, että osaamisen ja tiedon siirto tapahtuu automaattisesti kokeneenmalta nuoremalle henkilölle ikään kuin luonnollisesti. Näin ei usein kuitenkaan tapahdu, vaan hiljaisen tiedon siirtymistä pitää johtaa ja ohjata yhtä tavoitteellisesti kuin muutakin oppimista. Osaamisen siirto on myös parhaimmillaan molempia osapuolia hyödyntävää. Nuoremmat saavat kokemuksia ja tietoa, mutta vastavuoroisesti he antavat uusia näkökulmia asioihin. Yleinen ajatus on myös, että tiedon siirto on kunnossa, kun tieto dokumentoidaan. Tähän tapaan liittyy se ongelma, että yhteistä ymmärrystä asioita ja tavoista toimia ei pääse syntymään, kun vuorovaikutus ja keskustelu puuttuu. Vuorovaikutusta pidetäänkin ehdottomana onnistumisen edellytyksenä hiljaisen tiedon siirtymisessä. Hyviä keinoja ja tapoja tähän ovat esimerkiksi kokoukset. Niissä voidaan käsitellä eri tapahtumia osaamisen kannalta. Osallistujat pääsevät keskustelemaan toimintatavoista, vaihtamaan kokemuksia ja näkökulmia. Tämä toisi myös vaihtelua kokouksiin, mikä osaltaan voi vaikuttaa positiivisesti myönteiseen ajatteluun usein niin passiivissa kokoustilanteissa. (Kiviranta, 2010, s. 188, 195.)

5.5 Hallituksen toiminnan kehittäminen

Strateginen suunnittelu pitää sisällään yhdistyksen vision, perustehtävän ja arvot. Niistä löytyy ne toimenpiteet, joilla yhdistys pyrkii pääsemään haluttuun päämäärään. Strategia laaditaan vuosiksi eteenpäin, yleensä puhutaan viiden vuoden perspektiivistä. Visio kuvaa pitkän tähtäimen tavoitetilaa, sitä mitä halutaan olla vuosien kuluessa. Visiota mietittäessä pitää ottaa huomioon jäsenten ajatukset, tällöin heidät on helpompi tulevaisuudessa sitouttaa toteuttamaan niitä. Yhdistyksen perustehtävä löytyy sen säännöistä, siellä on kerrottu mikä on yhdistyksen tarkoitus. Arvot kuvaavat niitä asioita, joita yhdistyksessä pidetään tärkeinä, ne ohjaavat jokapäiväistä toimintaa. (Loimu, 2005, s. 174–188.)

Monesti toiminnan suunnittelu koetaan hankalaksi ja haastavaksi, on helpompaa mennä eteenpäin samalla vanhalla kaavalla ilman suunnitelmaa. Kun ei ole selkeitä toimintamalleja eikä tavoitteita, ei voida myöskään yhdessä iloita siitä, että tavoitteeseen päästään. Asiaa kannattaakin lähestyä toisesta suunnasta; kun on selvät tavoitteet, tiedetään mitä ja miten tehdään, ja ennen kaikkea se mitä ei tarvitse tehdä. Hyvä suunnitelma helpottaa, selkeyttää ja vähentää hallituksen tehtäviä. Suunnitelman tekemiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa. Mukana suunnittelussa pitäisi olla hallituksen lisäksi muu ydinjoukko henkilöitä, jotka toimivat yhdistyksessä käytännön tehtävien parissa. Ennen kuin lähdetään miettimään mitään tulevaisuudensuunnitelmia, pitää selvittää hallituksen nykytila. Hallituksen kannattaa avoimesti ja rehellisesti keskustella mitkä toimintatavat kaipaavat kehittämistä. Jos toimintatavat eivät toimi hallitustasolla, eivät ne voi myöskään toimia yhdistyksen jäsenten keskuudessa. (Loimu, 2005, s. 158–172.)

Hallitustoiminnan yhtenä haasteena koetaan jäsenten heikko sitoutuminen hallituksen toimintaan ja tehtäviin. Yksi tekijä, joka tähän vaikuttaa on se, että hallituksen jäsen ei koe hallituksen tavoitteita yhtenäisinä, hallituksen jäsenet eivät luota toisiinsa, eivät koe oloaan turvalliseksi ryhmässä. Luottamus syntyy muiden jäsenten hyväksynnästä, mutta ensin pitää hyväksyä itse muut jäsenet, ennen kuin voi itse saada hyväksynnän muilta. Hallituksen pitää pystyä avoimeen ja rehelliseen keskusteluun niin ryhmän sisäisistä kuin päätettävistä asioistakin. Hallituksen olisi hyvä luoda omat sisäiset pelisäännöt toiminnastaan. Pelisäännöt auttavat uusia jäseniä pääsemään toimintaan ja hallituksen sisäiseen kulttuuriin mukaan helpommin. Tämä auttaa hallitusta

myös pidemmällä ajalla, koska tällöin toimintaan sitoudutaan nopeammin ja paremmin, ja henkilöstövaihdokset hallituksessa vähenevät. Yhdistysten hallituksilla on yksi yhteinen piirre, toiminta on lähes aina vapaaehtoisten tekemää työtä. Silloin yhteisten pelisääntöjen pitää olla sellaiset, että työskentely koetaan mielekkääksi. (Paasolainen, 2010, s. 181.)

Hallituksen pitäisi luoda itselleen oma toimintaohje, joissa otetaan huomioon kokoustekniset asiat, jotka tulevat pitkälti yhdistyslaista ja säännöistä, sekä hallituksen omat toiveet, jossa otetaan huomioon myös ryhmän vuorovaikutus. Toimivan ja yhteistyökykyisen hallituksen toimintaohje muodostuu näiden yhdistämisestä. Hallituksen kaikkien jäsenten pitää osallistua toimintaohjeen laadintaan ja niistä pitää keskustella yhdessä. Tämä on tärkeää, koska näin saadaan jäsenistö sitoutumaan yhteiseen toimintakulttuuriin. Toimintaohjetta tulee myös arvioida riittävän usein ja muuttaa tarvittaessa. Hyvä hetki tarkistaa toimintaohjetta on, kun hallituksessa vaihtuu jäseniä. Kun uusille jäsenille esitellään hallituksen toimintaohjetta, voidaan samalla kriittisesti miettiä, onko ohje toimiva. Helposti on vaarana, kun että toimintakulttuuri vakiintuu, toiminta jatkuu samalla tavalla kuin ennenkin. Tällöin ei useinkaan pysähdytä miettimään onko perusteltua toimia tällä tavalla. (Paasolainen, 2010, s. 15.)

Hallituksen toiminnan kehittämiseen ja arviointiin löytyy erilaisia malleja ja tapoja lukuissa. Yksinkertaisuudessaan yksi tapa on vastata ensin kahteen kysymykseen;

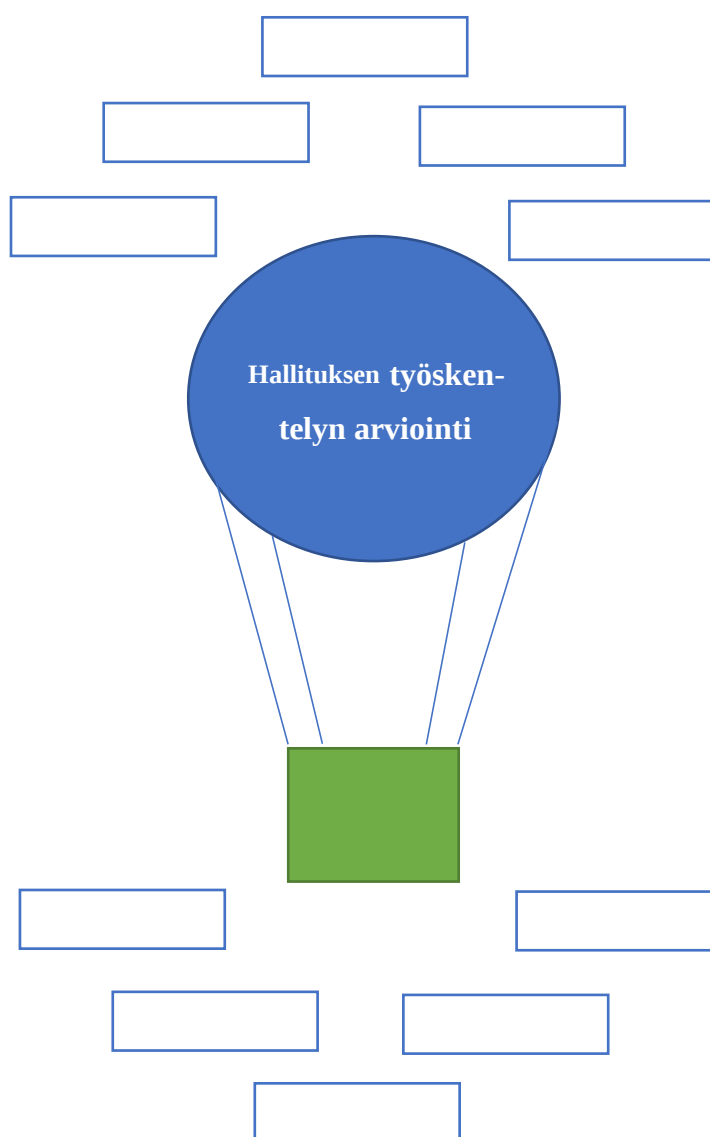
- Mitä hyvää hallituksemme työskentelyssä on?
- Mitkä tekijät ja asiat toimivat?

Vastaukset kootaan yhteen ja niistä keskustellaan. Toimivia ja hyviä asioita kannattaa jatkaa ja vahvistaa. Tämän jälkeen vastataan seuraaviin kahteen kysymykseen;

- Mitkä asiat eivät toimi hallituksessamme?
- Mitä asioita hallitustyöskentelyssä tulisi kehittää ja parantaa?

Vastaukset kootaan yhteen ja näihin asioihin etsitään yhdessä ja yhteisesti ratkaisua. Pitää myös miettiä miten ratkaisuehdotukset konkreettisesti toteutetaan ja toteutukselle aikataulu. Asianseuranta ja tarvittavat jatkotoimenpiteet ovat tärkeät onnistumisen kannalta. (Paasolainen, 2010, s. 189.)

Paasolainen, (2010, s. 187) esittelee myös toisen tavan. Hallituksen työskentelyä arvioidaan kuumailmapallon avulla. Hallituksen jäsenet kiinnittävät lappuja ilmapallon ylä- ja alapuolelle. Yläpuolelle tulevat hallituksen toimintaa nostavat ja kohottavat asiat. Alapuolelle tulevat ne laput, joissa on hallituksen toimintaa laskevat asiat. Tämän jälkeen lappuja ryhmitellään ja yhdistellään aihealueittain ja niistä keskustellaan rakentavasti. Hyviä asioita kannatta jatkaa ja toimintaa alaspäin vieviin asioihin etsiä ratkaisuja. Tässäkin mallissa pitää tehdä toimintasuunnitelma ja aikataulu kuinka asioita viedään eteenpäin, tavoitteiden seuranta unohtamatta. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Hallituksen työskentelyä nostavat ja laskevat tekijät (Paasolainen, 2010, 187)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa tehtiin yksilö- ja ryhmähaastatteluita, benchmarking vierailuja ja osallistuvaa havainnointia. Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja, koska niissä keskityttiin tiettyihin kaikille samoihin kysymyksiin. Haastatteluja tehtiin kolme huhtikuussa 2023; tutkittavan yhdistyksen puheenjohtajalle ja palokunnan päällikölle yksilöhaastatteluna sekä koko yhdistyksen hallitukselle ilman puheenjohtajaa ryhmähaastatteluna. Benchmarking vierailuita tehtiin kolme huhti-toukokuussa 2023. Kohteina olivat Pihlavan VPK:n ja Kokemäen VPK:n hallituksen puheenjohtajat ja Hinnerjoen VPK:n päällikkö. Tutkimukseen osallistuneille lähetettiin haastattelukysymykset ja työn teoriaosuuden teksti etukäteen tutustuttaviksi. Osallistuvaa havainnointia on tehty vuosina 2021-2023 kaikkiaan kahdessatoista kokouksessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan ja litteroitiin, litteroinnin yhteydessä haastattelut kuunneltiin myös uudestaan. Tämän jälkeen litteroitu teksti luettiin useampaan kertaan läpi ja tekstistä poistettiin täytesanat, jotta saatiin oleelliset asiat esille.

Tutkittavan yhdistyksen ryhmähaastattelussa henkilöt nimettiin: jäsen A, B, C ja D. Tutkittavan yhdistyksen haastatteluiden tarkoitus oli, saada selville miten tutkittavan yhdistyksen hallitus, hallituksen puheenjohtaja ja palokunnan päällikkö kokevat yhdistyksen tilanteen ja toiminnan tällä hetkellä. Heille esitettiin alla olevat haastattelukysymykset, jotka ovat samat kuin työn tutkimuskysymykset. Haastattelun aikana tehtiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä.

1. Miten yhdistyksen omat säännöt ja ohjeistukset määrittelevät hallitustyöskentelyä?
2. Mitä yhdistyksen puheenjohtajalta vaaditaan, jotta hallitustyöskentely olisi motivoivaa ja hyvää hallintotapaa noudattavaa?
3. Millaisia toiveita yhdistyksessä on toimintaohjeelle ja vuosikellolle?
4. Miten hiljaisen tiedon siirtyminen varmistetaan yhdistyksessä?
5. Miten yhdistystä johdetaan ja jäsenistöä motivoidaan?

Benchmarking vierailuiden tarkoitus oli löytää asioita, joita näiden vierailuiden aikana haastatellut henkilöt kokevat tärkeinä yhdistyksen hallitustyöskentelyssä, yhdistyksen

johtamisessa ja jäsenistön motivoinnissa. Haastatteluissa pyrittiin hakemaan myös asioita, joita hallituksen toimintaohjeessa ja vuosikellossa pitäisi olla. Benchmarking vierailun aikana kaikille esitettiin alla olevat samat kolme tutkimuskysymystä, jotka olivat samalla myös haastattelukysymykset. Tämä osuus nauhoitettiin ja litteroitiin samalla tavoin kuin edellisessä kohdassa kerrottiin. Kysymykseen neljä haettiin vastausta liitteenä (Liite 1) olevien erillisten kysymysten avulla. Tämä osuus oli vapaata keskustelua, josta tehtiin muistiinpanoja ja jossa haastattelija esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin.

1. Mitä yhdistyksen puheenjohtajalta vaaditaan, jotta hallitustyöskentely olisi motivoivaa ja hyvää hallintotapaa noudattavaa?
2. Miten hiljaisen tiedon siirtyminen varmistetaan yhdistyksessä?
3. Miten yhdistystä johdetaan ja jäsenistöä motivoidaan?
4. Millä tavalla muiden yhdistysten hallinnossa toimitaan?

Havainnoitavista kokouksista yksi oli teams- ja yksi hybridikokous, loput kymmenen olivat kokouksia, joissa osallistujat olivat paikalla samassa tilassa. Kokouksista tehtiin muistiinpanoja puheenvuoroista, niiden kestoista, istumajärjestyksistä ja kokouksen kokonaiskestosta. Muistiinpanoihin merkittiin myös muita kommentteja ja huomioita.

Tutkimuksen aineistolla etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Taulukossa 2 on esitelty tutkimuksen tiedonkeruumentelmät ja mihin tutkimuskysymykseen niillä on haettu vastausta.

Taulukko 2. Tiedonkeruumentelmät

Tiedonkeruumenetelmä	Kohderyhmä	Mihin tutkimuskysymykseen haetaan vastausta?
Haastattelu	Hallituksen pj ja palokunnan päällikkö	Kysymys nro:1-5
Ryhmähaastattelu	Hallitus ilman pj:tä	Kysymys nro:1-5
Benchmarking	Vierailukohteiden hallituksen pj tai palokunnan päällikkö	Kysymys nro:2, 4, 5 Kysymys nro: 6 Liitteenä olevien kysymysten avulla (Liite1)
Havainnointi	Hallituksen kokoukset	Kysymys nro: 1, 2, 4, 5

6.2 Tutkimuksen tulokset

6.2.1 Haastattelut

Tutkittavan yhdistyksen puheenjohtajan ja palokunnan päällikön mielestä yhdistyksen säännöt koskien hallituksen työskentelyä ovat tällä hetkellä riittävät, niissä on kaikki oleellinen. Haastattelun perusteella puheenjohtajalla pitää olla johdonmukaisuutta, perehtyneisyyttä ja kiinnostusta asioihin sekä hyvä kuuntelutaito kaikkia kohtaan. Yhdistyksen vuosikello kokousteknisestä näkökulmasta koettiin tärkeänä. Siinä pitäisi olla ainakin kaikki tärkeät ajankohdat; yhdistyksen kokoukset, toimintasuunnitelmien, ja -kertomusten määräpäivät. Tästä olisi varsinkin puheenjohtajalle apua, yhdestä paperista näkisi milloin mikäkin asia vaatii hoitamista. Hiljaisen tiedon siirtymän osalta puheenjohtajan jääminen hallitukseen ja varapuheenjohtajaksi koettiin lähtökohtaisesti hyväksi. Uuden puheenjohtajan ei kuitenkaan odoteta, eikä hänen tarvitse toimia samalla tavalla kuin edentäjänsä. Tarkoitus olisikin saada vinkkejä ja varsinkin apua tarvittaessa. Vuosikellon lisäksi perehdytys koetaan tarpeelliseksi, mutta tällä hetkellä nähdään sen olevan puutteellinen.

”Niin sanotusti ensin jäähdyttelemään varapuheenjohtajaksi”

”Perehdytys tekisi jollain tapaa näkyväksi asioita”

Jäsenistön motivointi koetaan hankalana, koska on kyse vapaaehtoisesta toiminnasta. Rahalla ei ole mahdollisuutta motivoida ja talkootyön tekemistä ei koeta nykypäivänä

yhtä tärkeänä kuin ennen. Aineettomia palkitsemisia on järjestetty esimerkiksi tietyn kurssin suorittamisen yhteydessä. Haasteena nähtiin se, että jäsenistöltä pitäisi vaatia tiettyjä asioita, mutta kaikilta ei voi vaatia samoja asioita. Vastuuhenkilöiden, tässä tapauksessa puheenjohtajan ja päällikön oma aktiivisuus koetaan tärkeänä asiana, koska he ovat esimerkkinä muille. Hyvänä johtamisena pidetään muiden mielipiteiden kuuntelemista ja mahdollisuuksien rajoissa jäsenistön toiveiden toteuttamista.

”Se onkin pahuksen hankala kysymys, kun tämä on vapaaehtoinen harrastus”

Tutkittavan yhdistyksen koko hallituksen haastatteluun osallistuivat jäsenet ilman puheenjohtajaa. Kaikki jäsenet olivat lähtökohtaisesti yhtä mieltä yhdistyksen sääntöjen toimivuudesta ja siitä, että ne ovat tällä hetkellä riittävät. Toisaalta esiin nousi myös ajatuksia, että niitä voisi päivittää, koska aika kulkee eteenpäin ja hallituksen pitää pystyä kehittymään siinä mukana. Puheenjohtajalta vaaditaan jäsenistön mielestä yksimielisesti jämäptiä. Tämän pitäisi näkyä hallituksen kokouksissa niin, että kokous pidetään esityslistan mukaisesti, käsitellään siinä olevat asiat ja päätökset kirjataan pöytäkirjaan. Muita ominaisuuksia, joita puheenjohtajalta pitäisi löytyä olivat oikeudenmukaisuus, asiantuntemus, tasapuolisuus sekä hyvä ja selkeä vuorovaikutus. Kaikkien pitäisi ymmärtää mistä puheenjohtaja puhuu. Puheenjohtajan jämäptiä tarvitaan myös siinä, että hän ottaa huomioon kokouksissa ne hiljaisetkin jäsenet tai kokousten ulkopuolella keskustelemalla heidän kanssaan asioista ja samalla kannustaa osallistumaan.

”Oikeudenmukainen ja jämäpti” ”Otaa myös ne hiljaisemmat huomioon”

Haastattelun perusteella hallitus oli yksimielinen vuosikellon tarpeellisuudesta. Se koetaan apuna uusille jäsenille, olisi jokin työkalu mistä näkee, mitä milloinkin pitäisi tehdä. Esiin nostettiin myös vuosikellon tuoma apu uusien jäsenten saamiseen hallitustyöskentelyyn mukaan tulevaisuudessa.

”Hallitustyöskentelyyn ei ole hirveästi halukkaita”

”Se helpottaa sen uuden jäsenen tänne saamista”

Hiljaisen tiedon siirtäminen koetaan haastavana, ketään ei voida vaatia kirjoittamaan esimerkiksi kaikkia asioita ja ohjeita paperille. Asiaan liittyvät ajatukset jakaantuivat hallituksen sisällä selvästi kahteen eri mielipiteeseen riippuen jäsenen omasta kokemuksesta hallitustyöskentelyssä. Kauemmin hallituksessa mukana olleet toivoivat, että

heiltä kysytään asioita, varsinkin siinä kohdin, kun eteen tulee jokin ongelma. Apua on saatavilla, mutta pitää osata kysyä. Ajatus oli että, hallituksen toiminnan pääpiirteet eivät kuitenkaan ole muuttuneet, eivätkä muutu vaan pysyvät vuodesta toiseen lähtökohtaisesti samoina. Vähemmän kokemusta omaavat kokivat, että pitää kuunnella ja seurata miten on toimittu ja toimitaan, niin omassa hallituksessa kuin muualla. Vanhempia pidetään esimerkkeinä. Näistä asioista pitää kuitenkin osata valita hyödylliset mallit niin omaa tekemiseen kuin hallituksenkin toimintaan, eikä automaattisesti kopioida kaikkea mitä toiset tekevät.

”Tietysti aina yritetään neuvoa kun vaan mahdollista on, että jos tulee semmoinen tilanne. Toivotaan, että nää nuoret tuossa osaa kysyä”

Vapaaehtoisen työn johtaminen ja motivointi on yhteiskunnallisestikin muuttunut, tämän muutoksen koetaan hankaloittavan toimintaa. ”Ennen vanhaan” pääsi yrityksistä lähtemään hälytyksiin, nykyään tämä onnistuu vain hyvin harvoissa paikoissa. Vaikka VPK-toiminta on kaikille avointa, vaatii hälytystoimintaan osallistuminen tietynlaista ihmistyyppiä. Työ on vaativaa ja sitä tehdään ilmaiseksi. Aiemmin riitti, kun ymmärsit vaitiolovelvollisuuden tärkeyden, aiemmin myös koulutukset olivat paljon lyhyempiä. Vaatimustaso on noussut valtavasti ja nykyään joutuu suorittamaan monia pitkiä kursseja ja koulutuksia ennen kuin pääsee osallistumaan hälytyksiin, unohtamatta vaitiolovelvollisuutta. Johtamisesta ja motivoinnista puhuttaessa esiin nousi vahvasti myös rekrytointi. Monesti yhdistystoiminnassa aktiiviset henkilöt ovat aktiivisia monessa eri yhdistyksessä. Tämä tuo haasteita varsinkin pienillä paikkakunnilla, joissa asukkaita on vähän. Jokaisella on kuitenkin vuorokaudessa vain 24 tuntia, yksinkertaisesti aika ei riitä kaikkeen, kun on oma työ, perhe ja harrastukset. Vaikka yhdistystoimintaan voi tulla mukaan kuka tahansa ja kaikille halukkaille löytyy varmasti tekemistä, ei uusia jäseniä siltikään helposti saada. Kun uusi jäsen tulee toimintaan mukaan, nähtiin perehdytys ja sen tärkeys isona asiana, joka pitäisi hoitaa suunnitelmallisesti ja hyvin. Vastuu perehdytyksestä ja uuden jäsenen viihtymisestä kuuluu koko jäsenistölle. Hyvä yhteishenki, eli tunne, että kuuluu porukkaan eikä ketään kiusata lisää motivaatiota. Erilaiset liikuntavuorot ja kuntosalin vapaa käyttö koetaan tärkeinä, ikääntymisen myötä oma terveys kiinnostaa eri tavalla kuin nuorempana. Yhdistys on järjestänyt jäsenilleen myös mahdollisuuden osallistua erilaisiin ammattipätevyys ja direktiivikoulutuksiin. Tällaiset koetaan sekä motivoivina, että palkitsemina.

”Tästä ei saa oikeasti periaatteessa mitään muuta kuin sen hyvän olon tunteen”
 ”Semmoinen hyvä yhteishenki, että siihen on sitten mukava mennä”

6.2.2 Benchmarking vierailut

Vierailuiden aikana haastatelluiden henkilöiden yhteenlaskettu kokemus hallitusvuosina oli 86 vuotta. Tämä kokemus näkyi haastatteluissa. Matkan varrelle oli osunut niin yhteiskunnallisia muutoksia, kuin yhdistysten omiin kehityskaariin kuuluvia helppoja ja ei niin helppoja aikojakin. Haastatelluista henkilöistä kaksi toimi hallituksen puheenjohtajana ja yksi palokunnan päällikkönä ja hallituksen jäsenenä.

Haastattelujen perusteella jokainen oli sitä mieltä, että puheenjohtajan pitää olla tasapuolinen, kuunnella kaikkia jäseniä, kysellä mielipiteitä. Ketään yksittäistä jäsentä ei saa suosia, mutta tarvittaessa pitää osata sanoa myös ei. Puheenjohtajalla pitää olla kokonaisvaltainen näkemys koko yhdistyksestä, pitää tietää mitä eri osastoissa tapahtuu. On hyvä tietää myös yhdistyksen historiaa ja samalla olla näkemys tulevaisuuteen, mitä kohti yhdistystä pitää johtaa, seurata aikaa sekä mitä ympärillä tapahtuu. Pitää löytyä ihmistuntemusta, varsinkin hallituksen jäsenistöä kohtaan. Ratkaisukeskeisyyttä tarvitaan myös, pitää tarvittaessa löytää hallituksen jäsenten mielipiteistä ja näkemyksistä hallituksen yhteinen linja, jolla päästään eteenpäin. Puheenjohtajan pitää johtaa kokousta niin, että päätöksiä yhdistyksen asioista ei tehdä missään muualla kuin niissä. Puheenjohtajan pitää ehdottomasti tietää mitä päätöksiä on tehty aiemmin, eikä mennä ”mututuntumalla” ja tehdä ristiriitaisia päätöksiä. On tunnettava yhdistyslaki ja palokunnan säännöt. Puheenjohtajan tehtävien hoitamista helpottaa laaja yhteistyöverkosto. Tämän verkoston kehittyminen vaatii puheenjohtajalta itseltään aktiivista osallistumista ympärillä tapahtuviin tapahtumiin, pitää olla esillä, mutta ei tyrkyttää itseään. Tätä omaa aktiivisuutta ja osallistumista myös oman yhdistyksen sisällä nostettiin esille esimerkin näkökulmasta jäsenistöä kohtaan. Tehtävä nähtiin haastavana ja sen hoitamiseen pitää sitoutua, muuten ura voi jäädä hyvinkin lyhyeksi.

”Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, avoimuus on se juttu”
 ”Ei ole mistään kotoisin, jos päätöksiä ei tehdä kokouksissa”
 ”Vapaaehtoistoiminnan johtaminen on semmoinen oma taiteenlajinsa”

Hiljaisen tiedon siirtymisen osalta kaikki olivat yksimielisiä siitä, että yhteistyö ja vuorovaikutus ovat ne keinot millä asioita voidaan opettaa ja siirtää eteenpäin. Hallitus-työskentelyssä tämä nähdään niin, että väistytvä puheenjohtaja ja uusi puheenjohtaja tekevät tiivistä yhteistyötä ja tarvittaessa ratkaisun etsimiseen osallistuu koko hallitus yhdessä. Hallituksessa pitäisi olla myös säännöllistä vaihtuvuutta, uusia henkilöitä otetaan mukaan toimintaan ja heille annetaan kasvavassa määrin vastuuta. Kun hallitukseen tulee uusia jäseniä, on hyvä käydä vuoden alussa läpi hallituksen toimintatapoja ja tulevan vuoden tavoitteita. Näin toimien jäseniä perehdytetään toimintaan, tämä auttaa myös jäsenen sitoutumisessa. Haastatteluiden perusteella toinen tapa toimia oli, että hallituksessa on aina mukana myös nuorempia henkilöitä ja eri osastojen johtajat. Näin kannattaa toimia myös niissä tilanteissa, joissa hallitus perustaa jonkin toimikunnan, esimerkiksi juhlatuimikunnan järjestämään yhdistyksen juhlia. Tähän toimikuntaan otetaan aina mukaan eri ikäisiä jäseniä. Osallistumalla ja olemalla mukana toiminnassa oppii. Kun tätä asiaa ajatellaan koko yhdistyksen kannalta, nähdään avoin yhteistyö kaikkien jäsenten sekä kaikkien osastojen välillä välttämättömänä. Eli toimitaan ja ollaan yhdessä koko yhdistyksenä aina kun se on mahdollista, esimerkkinä koko yhdistyksen yhteiset talkoopäivät. Jos tällaisia yhteisiä tilaisuuksia ei ole, koetaan sen heikentävän sosiaalisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisen tekemisen myötä nuoretkin pääsevät mukaan ja samalla kuulevat vanhemmilta juttuja ja tarinoita siitä, miten ennen on tehty. Tämä on tärkeää palokuntaperinteen siirtymisen kannalta. Oppiminen yhdistyksen asioista ja toimintatavoista tapahtuu siinä ohessa huomaamatta. Hyvä tapa siirtää perinteitä on järjestää nuorisosoastolaisille säännöllisesti oppitunti, jossa käydään läpi vanhoja asioita palokunnan historiasta.

”Sitä vuorovaikutusta entisen puheenjohtajan ja nykyisen puheenjohtajan välillä” ”Sopiva vaihtuvuus hallituksessa, hiukan muutoksia aina välillä, mutta ei kaikkea kerralla” ”Eri sukupolvet, yhteistyössä eri osastojen kanssa, semmoista kanssakäymistä kaikki osastot sekaisin”

Johtamisen näkökulmasta kaikilla esiin nousi se, että kaikkia jäseniä pitää kohdella tasapuolisesti ja heitä pitää kuunnella. Kenelläkään ei saa tulla tunnetta, että ihan turha mitään puhua, kun kukaan ei kuuntele. Puhumattomuus voi johtaa pahimmillaan isoihin haasteisiin yhdistyksen sisällä ja lopulta jopa jäsenten eroamiseen yhdistyksestä. Asioista pitää siis pystyä puhumaan avoimesti, kahdessa haastattelussa yhdistyksessä hallituksen kokousten pöytäkirjat ovat kaikkien nähtävillä. Jos pöytäkirjat eivät olleet kaikkien saatavilla, asioista tiedotetaan muulla tavoin. Avoimuus on koettu hyvänä

tapana toimia ja johtaa jäsenistöä. Lähtökohtana yleensä on, että nämä asiakirjat eivät ole kuin hallituksen saatavilla. Toinen hyvä tapa on se, että kaikki harjoitukset niin nuorten kuin hälytysosastonkin alkavat sillä, että kerrotaan mitä viikon aikana on tapahtunut ja tulee tapahtumaan. Esiin nousi myös yhdistyksen johtohahmojen esimerkki, heidän pitää kulkea koko ajan porukan mukana aivan ruohonjuuritasolla, osallistua ja olla esimerkkinä. Missään muodossa ei voi olla muiden yläpuolella ”pomottamassa” vaan tehdä yhdessä muiden kanssa samoja asioita, tällä tavoin muodostetaan hyvää johtamiskulttuuria ja henkilön oma auktoriteetti johtajana vahvistuu.

Toinen asia, jonka kaikki toivat esille, oli että rahalla ei voi motivoida, koska tästä toiminnasta ei makseta mitään, vaan pitää löytää toisia tapoja. Näitä tapoja on esimerkiksi se, että huolehditaan jäsenille hyvä kalusto ja varusteet millä toimia. Kuntosalin käyttö tai muun liikunnan tukeminen on kaikilla käytössä. Yhdistyksissä on myös mökkejä, joita jäsenistö saa vuokrata. Yhteisiä saunailtoja tai retkiä esimerkiksi kesäteatteriin järjestetään. Näihin tapahtumiin pyritään mahdollisuuksien mukaan kutsumaan koko perhe, eli jos isä harrastaa voidaan kesäteatteriin kutsua vaimo ja lapset. Tämä harrastus voi joissain tilanteissa vaatia varsinkin hälytysosaston jäsenien kotiväeltä joustamista, näin heitäkin pyritään huomioimaan. Tällaisissa tapahtumissa koetaan haasteena se, että välttämättä kaikki osallistumaan oikeutetut eivät aina pääse osallistumaan. Tällaisessa toiminnassa, jossa palkkana on hyvä olo toisen auttamisesta, pienilläkin asioilla voi olla suuri merkitys. Tähän liittyen esiin nostettiin Pelastuslaitokselta tullut uusi ohjeistus, jonka mukaan jäsenistö ei saa enää pestä asemilla omia autojaan. Pieni asia, joka voi motivoida, mutta toisaalta joku voi lopettaa toiminnan tällaisen takia – asia voidaan kokea niin, että otetaan pois se pienikin palkkio arvokkaasta ja tärkeästä työstä. Yksi haastelluista kiteytti jäsenistön motivoinnin ja johtamisen yhteen lauseeseen näin:

”Toiminnan pitää olla innostavaa ja kiinnostavaa, mikä vie sitä palokuntaa eteenpäin, osastojen välinen yhteistyö on aina semmonen tosi hyvä juttu”.

”Palkitseminen on niitä tapoja mikä voi niinku motivoida” ”Porukan mukana pitää olla, hyvät varusteet ja kalusto” ”Ei saa tulla semmoista hetkeä, että levätään laakereilla”

Seuraavaksi haastatteluissa käytiin läpi liitteenä (Liite 1) olevia kysymyksiä. Tätä osuutta ei nauhoitettu. Näillä kysymyksillä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen:

miten muiden yhdistysten hallinnossa toimitaan? Yhdistyksissä on vähän lakisääteisiä asioita hoidettavana. Nämä asiat toistuvat vuodesta toiseen samoina, mikä helpottaa niiden muistamista. Tämän takia nämä asiat löytyvät useimmiten puheenjohtajan ”päästä”, eikä varsinaista vuosikelloa ole, tai jos on, se ei ole aktiivisessa käytössä. Kaikki haastatellut nostivat esiin sen, että hallituksella on paljon jokapäiväiseen toimintaan liittyviä asioita hoidettavana ja päätettävänä. Näitä asioita ei voida vuosikelloon laittaa, joten sitä ei myöskään nähdä välttämättä tarpeellisena. Yksi haastatelluista kertoi omasta tavastaan, hän kirjaa omaan kalenteriin muistiin asioita, joita pitää hoitaa esimerkiksi puolen vuoden päästä. Tällä tavalla varmistetaan, että asia tulee hoidetuksi ajallaan. Kahdessa yhdistyksessä on säännölliset kokoukset kuukausittain aina tiettyinä päivinä. Yhdessä toimittiin niin, että puheenjohtaja kutsuu kokouksen koolle kun käsiteltäviä asioita on riittävästi. Vuodessa pidettävien kokousten kokonaismäärään näillä tavoilla ei oikeastaan ollut merkitystä, koska kaikilla kokouksia oli 10-12 vuodessa. Huomioitavaa on myös se, että vaikka kokous on sovittu pidettäväksi tiettyinä päivinä, voidaan se jättää pitämättä, jos käsiteltäviä asioita ei ole. Näiden haastatteluiden perusteella suurimmat eroavaisuudet olivat hallituksen kokoonpanossa. Yhdistyksen eri osastojenjohtajilla voi olla säännöissä määritelty puhe- ja läsnäolo-oikeus hallituksen kokouksissa. Käytössä oli myös malli, jossa eri osastojenjohtajat kutsutaan kokouksiin tarvittaessa. Yksi malli oli se, että hallitukseen valitaan jäseniä niin, että kaikki osastot tulevat automaattisesti edustetuksi. Säännöllisesti kokouksen esityslistalla oli kaikilla samoja asioita; talouskatsaus, kokousten välillä yhdistykseen tulleiden tiedotteiden läpikäynti, yhdistyksen eri osastojen kokonaiskatsaus ja edellisen kokouksen pöytäkirjan päätösten seuranta. Tavat miten nämä hoidetaan vaihtelevat, mutta asiat olivat kaikilla samat.

Puheenjohtajan roolia kaikissa hallituksissa kuvailisin haastatteluiden perusteella sanalla vastuunkantaja. Eli hän hoitaa ja huolehtii asiat, jos niitä ei kukaan muu tee. Hän osallistuu aktiivisesti myös itse kaikkeen toimintaan hallituksessa. Tällaisen toimintamallin nähdään lisäävän luottamusta hallituksen sisällä, varsinkin jäsenistön luottamusta puheenjohtajaan. Vastuita jaettiin hallituksen sisällä lähtökohtaisesti niin, että jäsen lupautuu hoitamaan jonkin asian ja sitten seuraavassa kokouksessa hän kertoo, miten asia on hoidettu. Puheenjohtajan rooli tässä on se, että hän huolehtii, että asia tulee hoidetuksi. Missään ei ollut käytössä mitään erityistä tehtävien jakoa hallituksen sisällä, vaan tehtäviä ja asioita hoiti jokainen vuorollaan. Puheenjohtajan vastuulla oli

kokouksen koolle kutsuminen ja kokoukseen liittyvän aineiston toimittaminen jäsenille hyvissä ajoin ennen kokousta. Lähtökohtaisesti puheenjohtajat hoitivat tämän itse samalla kun tekivät esityslistan, kuten yksi haastatelluista vastasi:

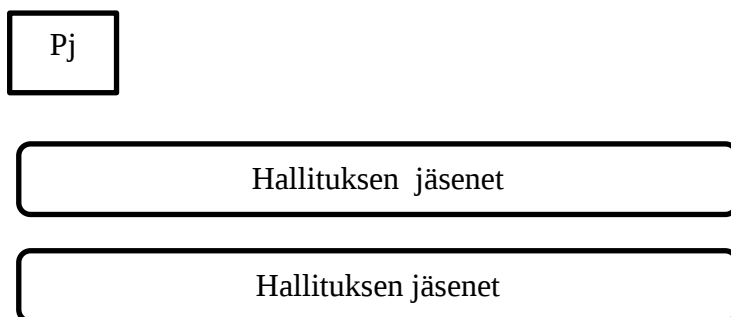
”Turhaan lähettää esityslistan asioita sihteerille ja pyytää tekemään esityslistan, kun voi ne itsekin tehdä samalla kun kokoaa asioita esityslistalle”

Jokainen hallitus seurasi ja kehitti omaa toimintaansa. Yhdellä hallituksella on käytössä erityinen kehityspäivä, jossa tehtiin seuraavan vuoden toimintasuunnitelma. Hallituksen toimintaa arvioitiin esimerkiksi nelikenttäanalyysillä, samaa analyysia käyttivät myös yhdistyksen muut osastot. Analyysien perusteella tehdään tarvittaessa muutoksia toimintaan. Toinen tapa pitää kehityspäivää oli toteuttaa se silloin kun tehdään pidempiaikaisia suunnitelmia, esimerkiksi johtosäntöjen päivitys. Kaikki seurasivat hallituksen toimintaa vuoden aikana kokouksissa keskustelemaalla. Hallituksen tekemistä päätöksistä tiedotettiin monella tavalla kuten jo aiemmin tuli ilmi. Pöytäkirjat olivat jäsenistön saatavilla halutessaan, pöytäkirja jaettiin jäsenistölle ja päätöksistä puhuttiin harjoitusten yhteydessä. Eri tapoja tämän suunteen oli kokeiltu, mutta nämä tavat olivat tällä hetkellä hyvät. Haastatteluissa tuli ilmi, että jonkin toisen hallituksen tapa toimia tiedottamisen suhteen ei toimi muissa hallituksissa.

Tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden aikana tai vastauksia analysoidessa ei pystynyt päättämään onko henkilö hallituksen puheenjohtaja, hallituksen jäsen tai palokunnan päällikkö. Henkilöstön johtamiseenkin liittyvät kysymykset olivat vastauksiltaan samansisältöiset kaikilta. Tämän kysymyksen ajattelin etukäteen jakavan näkemyksiä, näin ei kuitenkaan käynyt.

6.2.3 Osallistuva havainnointi

Hallituksen kokoukset pidettiin samassa luokkatilassa, jossa istuttiin kuvan mukaisessa järjestyksessä. Puheenjohtaja istui yksin oman pöydän takana, jäsenet istuivat kahdella eri rivillä, yhtenäisten pitkien pöytien takana. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Hallituksen kokousten istumajärjestys

Kaikki havainnoidut kaksitoista kokousta kestivät keskimäärin noin tunnin. Yksi kokous kesti 25 min ja pisin 105 min. Teams ja hybridikokous eivät vaikuttaneet kokouksien kestoon. Esityslistalla käsiteltäviä asiakohtia oli keskimäärin 10. Pidempään kestäneissä kokouksissa ”muut asiat” kohdassa oli muita kokouksia enemmän asioita. Kuvio 5 nähdään istumajärjestykset kokouksissa, jäsenten istumapaikat vaihtelivat jonkin verran, lähtökohtaisesti kuitenkin samat jäsenet istuivat aina pöytärivin samassa päässä. Puheenvuoroja kokouksissa käytettiin epätasaisesti, osa jäsenistä käytti puheenvuoron joka kohdassa, osa saattoi olla hiljaa jopa koko kokouksen. Puheenvuorojen kestot olivat pääsääntöisesti aina lyhyitä. Eniten puheenvuoroja kokouksissa käyttäneet jäsenet istuivat yleensä eturivissä lähellä puheenjohtajaa.

Kokouksista ei toimitettu esityslistaa ja aineistoa etukäteen tutustuttavaksi. Kaikissa kokouksissa oli haasteita mitä asioita kokouksessa kuuluu käsitellä. Kokouksissa kuultiinkin usein kysymys ”pitäiskös tästäkin puhua?” Tällainen suunnitelmaton toiminta aiheutti häiriöitä kokousten kulkuun ja hankaloitti kaikkien jäsenten ja varsinkin puheenjohtajan työskentelyä. Kokouksissa olisi pitänyt keskittyä päätettäviin asioihin, mutta suurin osa ajasta meni kaikenlaiseen muuhun toimintaan. Kokouksissa tehtyjen päätösten seuranta oli osittain myöskin puutteellista tai sitä ei ollut ollenkaan. Tehdyistä päätöksistä ei tiedotettu jäsenistöä, joku saattoi kertoa viikkoharjoituksissa jotain, mutta suunnitelmallista toiminta ei ollut.

Vertailun vuoksi tutkimuksen aikana käytiin läpi tutkittavan yhdistyksen hallituksen kokousten pöytäkirjoja vuosina 2015 - 2019. Kokousten kestoissa ja esityslistalla ole-

vien asioiden määrissä ei ollut havaittavissa eroja tässä tutkimuksessa oleviin kokouksiin. Puheenvuoroja ja niiden kestoja pöytäkirjoista ei löydy, kokouspaikka on ollut myös eri.

Paasolaisen, (2010, s. 165–166) mukaan on virhe istua kokouksissa peräkkäin vanhan aikaisessa luokkamuodostelmassa. Tällaisessa muodostelmassa kokouksen keskusteluun osallistuvat vain aktiivisemmat hallituksen jäsenet. Vuorovaikutuksen syntyy vaikuttaa se että, osanottajat näkevät toistensa kasvot. Myös istumajärjestyksellä on merkitystä ryhmän viestinnän kannalta. Ryhmän keskinäisen viestinnän on todettu tehostuvan jos ihmiset istuvat kehässä. Kokouksen pöydät ja istumajärjestys kannattaa ryhmittää niin, että osallistujat näkevät toisensa, vähimmäisvaatimus on, että jokaisella jäsenellä on katsekontakti puheenjohtajaan. Yksin istuessaan puheenjohtajan erityis- asema korostuu, istuessaan ryhmässä muiden jäsenten kanssa hän on yksi hallituksen jäsenistä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTYÖN TUOTOKSET

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on saada aikaan muutos. Muutoksen tarve lähtee liikkeelle organisaation kehittämistarpeista. Kehittämisen ratkaisuna on uusien ideoiden, käytäntöjen tai tuotteiden tuottaminen. Kehittämistyössä ei vain kuvailla uusia asioita tai tapoja toimia, vaan niitä viedään myös käytäntöön. (Ojasalo ym., 2018, s. 19.) Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: Miten tutkittavan yhdistyksen hallitustoiminta tulee organisoida, jotta se on hallituksen jäsenille motivoivaa, noudattaa hyvää hallintotapaa ja tukee yhdistyksen tavoitteiden saavuttamista? Tähän kysymykseen haettiin vastausta apututkimuskysymysten avulla. Kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus, ja sitä kautta myös päätutkimuskysymykseen.

Oikeusministeriö on ollut mukana valmistelemassa yhdessä valtakunnallisten kattojärjestöjen kanssa Yhdistysten hyvä hallintotapa suositusta. Suositus täydentää yhdistyslain vähimmäisvaatimuksia, se on julkaistu marraskuussa 2015. Tavoitteena on löytää

yleisesti hyväksytyt toimintatavat, jotka auttavat yhdistyksen jäseniä ja hallitusta edistämään avoimuutta, sitoutumista, luottamusta ja onnistumista yhdistyksen toiminnassa. (Oikeusministeriö, 2023.)

Edellä kerrotun suosituksen tavoitteena on:

- Helpottaa ja kannustaa jäseniä osallistumaan yhdistyksen toimintaan ja päätösten tekemiseen
- Edistää hyvän hallintotavan noudattamista yhdistyksissä
- Selventää hallituksen jäsenten asemaa ja päätöksentekoa
- Vähentää epäselvyyksiä ja erimielisyyksiä yhdistyksessä
- Lisätä sidosryhmien luottamusta yhdistyksen toimintaan

(Soste, 2015.)

Hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan hyviä tapoja, jotka ovat yhdistystoimintaan vakiintuneet käytänteiksi. Syy tällaisten käytänteiden syntyminen johtuu pitkälti yhdistyslain vähäisistä velvoittavista säädöksistä. Laissa on monessa kohdin maininta yhdistyksen säännöistä ja niiden antamista ohjeistuksista, joka antaa yhdistykselle vapauden toimia omaksi parhaaksi. Tutkimuksen tuloksena löydettiin hyviä tapoja ja käytäntöjä, joista voidaan soveltaa tutkimuksen kohteena olevassa yhdistyksessä. Tässä työssä näitä tapoja on kirjattu laadittuun toimintaohjeeseen. Tutkimuksen perusteella yhdistyksen säännöt koettiin toimiviksi, mutta ei saa tuudittautua siihen, että sääntöjä ei tarvitse päivittää tulevaisuudessa. Hallituksen pitää olla aktiivinen tässä asiassa, tällainen kommentti tuli myös benchmarking vierailun aikana.

Hallituksen tehtävä on reagoida kun tilanteet yhdistyksessä muuttuvat. Kaikkia asioita ei pystytä ennakoimaan toimintasuunnitelmassa tai vuosikellossa. Hallituksen tehtävänä on hoitaa yhdistyksen asioita jäsenten puolesta, joten hallituksen velvollisuus on kutsua yhdistyksen kokous tarvittaessa koolle jos toiminta vuoden aikana muuttuu radikaalisti toimintasuunnitelmaan nähden. (Välke & Miettinen, 2013, s. 27.) Tämän tutkimuksen perusteella hallituksen vuosikellolle ei nähdä suoranaista tarvetta. Koska hallituksen lakisääteisiä tehtäviä on vähän, oletus oli, että puheenjohtaja tietää ne ilman vuosikelloakin. Haaste oli siinä, miten saadaan hoidettua kaikki päivittäiseen toi-

mintaan liittyvät asiat. Hallituksen toimintaohje koettiin tarpeellisena ja hyvänä perustana yhdistyksen sääntöjen lisäksi hallituksen toiminnalle. Sen arvo oli, antaa perusteluita siihen miksi hallitus toimii kuten toimii. Tämän suuntaiset tulokset johtuvat varmasti haastatelluiden henkilöiden pitkistä kokemuksista hallitustoiminnassa. Uskon, että näkemykset olisivat olleet toisenlaiset jos hallitustyöskentelystä ei ole kokemusta.

Vapaaehtoisen työpanoksen huomioiminen on tärkeä kannustin vapaaehtoistoiminnassa ja auttaa motivoinnissa. Yhdistyksen toiminnasta vastuussa olevien henkilöiden on tärkeää muistaa kiittää ja kannustaa jäsenistöä; tuskin kukaan antaa palautetta, että häntä on kiitetty liikaa. Pienikin kiitos osoittaa, että hänen työpanostaan arvostetaan. (Karreinen ym., 2010, s. 79–80.) Motivoinnin apuna ja kiitoksena osallistumisesta monesti VPK-yhdistykset käyttävät erilaisia liikuntaetuja jo senkin takia, että savusukelluskunnan ylläpito vaatii työtä. Jäsenistön huomioiminen ja palkitseminen koettiin jäsenistön johtamisen ohella ehkä haastavimpana asiana hallitustyöskentelyssä. Palokuntatoiminnassa on usein tapana jakaa erilaisia ansiomerkkejä; kuitenkin kukaan haastatelluista ei nostanut näitä esille palkitsemisen näkökulmasta. Mielestäni tämä kuvastaa sitä, että perushuomioiminen arjessa koetaan tärkeänä ja erilaiset ansiomerkit ovat ikään kuin kirsikkana kakun päällä. Aiemmin tämän tyyliiseen vapaaehtoistoimintaan on tuonut mukaan halu auttaa ja olla hyödyksi, nykyisessä yhteiskunnallisessa tilanteessa tämä ei oikein riitä. Yhteisillä saunailloilla on ollut myös suuri merkitys aiemmin, nykyään niiden lisäksi pitää löytyä jotain muutakin. Tutkimuksessa ei kukaan nostanut esille perinteistä kyselyä jäsenistölle, mitä te haluatte? Tämä voisi olla yksi tapa, jäsenistö pääsisi itse vaikuttamaan tavoitteisiin ja palkintoihin. Hallituksen kannattaa kiinnittää huomiota motivointiin ja varsinkin palkitsemiseen, tapoja varmasti löytyy jos niin halutaan, unohtamatta sitä kiitosta siellä arjessa.

Benchmarking-vierailuiden haastatteluissa nousi esiin kolme asiaa kun puhuttiin hallitustoiminnan kehittämisestä. Nämä olivat suunnitelmallisuus, tavoitteet ja seuranta. Jos näistä jokin puuttuu kokonaan tai on muuten heikosti järjestetty, on hallituksen työskentely tähän työhön sopivasti ”tulipalojen sammuttamista”. Tällöin tuloksena on se, että vain pakollisia asioita hoidetaan liiallisella kiireellä määräaikojen painaessa päälle. Tällöin ei jää aikaa mihinkään muuhun, varsinkaan kehitystyölle,. Kun asiat suunnitellaan, niihin asetetaan jokin tavoite ja sitä tavoitetta seurataan, ollaan hyvällä

matkalla kohti toimivaa ja yhdistystä hyvin palvelevaa hallitustoimintaa. Suunnittelun tärkeys tuli esille myös teoriassa, joten tutkimus tukee tätä.

Hiljaisesta tiedosta ja sen siirtymisestä haastatteluissa nousi esiin kaksi eri näkökulmaa. Toinen osapuoli ajattelee, ettei minua kukaan opeta tai auta ja toinen osapuoli on hämillään tästä näkökulmasta kun hänen ajatuksensa on, että varmasti autetaan jos kysytään. Herää kysymys miten voi kysyä asiasta jos ei tiedä mitä pitäisi kysyä? Tähän vastauksena auttaa avoin keskustelu ja vuorovaikutus, mutta molempien osapuolten täytyy tietää tavoitteet mihin pyritään. Perehdytyksen pitää olla suunnitelmallista, muutoin molempien osapuolten näkemys perehdyttämisestä ei toteudu. Teoriassa kerrottiin, että hiljaisen tiedon siirtymistä pitää johtaa ja sen pitää olla suunnitelmallista. (Kiviranta, 2010, s. 188, 195). Tutkimuksen tulos tukee tätä, koska tutkimuksen kohteena olevassa yhdistyksessä ei asiaa ole johdettu suunnitelmallisesti ja siksi se aiheutti eniten eriäviä näkemyksiä.

Tutkimusten tulokset tukivat opinnäytetyön tekijän omia havaintoja ja näkemyksiä hallituksen toiminnasta ja sen kehittämisestä, vaikka erilaisia ja uusiakin näkökulmia tuli esille. Jokaisen yhdistyksen hallituksen kokouksissa tulee vastaan tilanteita, joissa puheenjohtajalta vaaditaan jämäkkyyttä. Jos puheenjohtaja joutuu tekemään kaiken itse, on hallituksessa mietinnän paikka. Onko puheenjohtaja oikea henkilö? Riittävätkö hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa tehtävän hoitamiseen? Onko hallituksessa oikeita henkilöitä? Vastuu asioiden hoitamisesta pitää ottaa. Ei riitä, että yhdistyksen kokous luottaa sinuun niin paljon, että antaa valtakirjan yhteisten tehtävien hoitamiseen. Helposti hallitus ja sen toiminta kulminoituu puheenjohtajaan, mutta vastuu jo yhdistyslainkin näkökulmasta on kaikilla. Puheenjohtajan roolin tärkeys koko hallituksen toiminnan kannalta korostui teoriassa. Tämä asia nousi esille myös kohdeyhdistyksen haastatteluissa. Puheenjohtajan jämäptiyttä koskien koko hallituksen ja yhdistyksen toimintaa korostettiin. Jämäptiys tai oikeastaan sen puute nousi esille myös osallistuvassa havainnoinnissa. Tähän asiaan hallituksen pitää ehdottomasti jatkossa kiinnittää huomiota, jotta kokoukset pysyvät järjestyksessä.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista nousee esille kaksi selkeää kehittämiskohdetta. Ne ovat puheenjohtajan roolin ja tehtävien selkeyttäminen ja hänen perehdyttämisensä tehtäväänsä ja toisena asiana hiljaisen tiedon siirtyminen. Nostan nämä esille siksi,

koska molemmat vaikuttavat oleellisesti kokouksen oikeanlaiseen kulkuun ja sitä kautta päätöksen tekoon ja yhdistyksen johtamiseen. Hallituksen toiminta ja työskentely vaikuttavat koko yhdistyksen toimintaan, siksi nämä ovat äärettömän tärkeitä asioita. Puheenjohtajalta ei voida vaatia asioita ja osaamista ennen kuin niitä on opetettu. Tämä vaatii myös puheenjohtajalta itseltään aktiivista osallistumista, kiinnostusta ja kyselemistä, eli asioita, joita tuli haastatteluissakin esille.

Väitöskirjassaan Yeung, (2020) on tutkinut ihmisten motivaatiota vapaaehtoistyöhön. Tämä asia oli pakko nostaa tässä työssä esille, koska aikoinaan Köyliöön on tullut noin 700 karjalaista evakkoa. Tälläkin hetkellä tämän opinnäytetyön kohteena olevan yhdistyksen jäsenten suonissa virtaa paljon karjalaisverta. Toiminnassa on mukana henkilöitä, jotka ovat molempien vanhempien puolelta täysin karjalaisia ja heitä, jotka ovat täysin satakuntalaisia, sekä tietysti näiden sekoituksia. Väitöskirjan perusteella Länsi-suomalaisia motivoi eri tekijät kuin Itä-suomalaisia. Tämä on yksi tekijä lisää erilaisuuteen, siihen mikä motivoi palokuntamme jäseniä ja samalla yksi haaste yhdistyksen johtohenkilöille johtamisen ja motivoinnin näkökulmasta.

Yhdeltä tutkittavan yhdistyksen hallituksen jäseneltä on saatu palautetta työstä. Vuosikello on hänen mielestään hyvä ja toimii hyvänä työkaluna hallitukselle ja puheenjohtajalle. Työ on vastaajan mielestä kattava, ja siinä nostetaan hyviä asioita esille. Aihe oli hänelle entuudestaan vieras ja jo työn lukeminen avasi aihetta. Hän sanoikin lopuksi, että tämä työ olisi pitänyt lukea ennen hallitukseen liittymistä.

7.2 Hallituksen toimintaohje ja vuosikello

Kohdeyhdistyksellä on strategia laadittuna vuosille 2020-2025. Strategia sisältää mission ja vision, näitä ei ole jalkautettu käyttöön. Strategiaan on kirjattu hallituksen osalta seuraavaa; aktiivinen hallitus, riittävästi kokoontumisia, toiminnan huolellinen suunnittelu, talouden seuranta ja hallituksen kouluttautuminen tarvittaessa. Tutkimusta tehtäessä strategiaan on tutustuttu ja poimittu asioita toimintaohjeeseen ja vuosikelloon. (Köyliön Lätinen Vapaaehtoinen Palokunta ry strategia 2020-2025.)

Hallitukselle on laadittu toimintaohje tämän tutkimuksen perusteella (Liite 2). Tähän toimintaohjeeseen on kerätty tämän tutkimuksen perusteella esiin nousseita asioita niin teoriasta, haastatteluista kuin havainnointien perusteella. Hyvän toimintaohjeen avulla hallitus pystyy paremmin keskittymään toiminnan ja yhdistyksen kehittämiseen, kun jokaisessa kokouksessa hallituksen kokousaikaa ei mene yleisten asioiden selvittelyyn. Yhdistys voi kehittyä vain kun sen toiminta on selkeää ja ymmärrettävää kaikille toimijoille. Hallitustyöskentely voi olla parhaimmillaan mukavaa ja antoisaa yhdessä tekemistä tai toisessa ääripäässä hyvinkin stressaavaa ja jopa yöunia menettävää

Hallituksen toiminnasta on laadittu vuosikello (Liite 3). Tähän vuosikelloon on koottu myös osastoja koskevia asioita, joista hallitus päättää. Samoin vuosikellosta löytyy yhdistyksen toimintaan viime vuosina vakiintuneita tapahtumia. Tammikuun kokouksen yhteydessä käsitellään alkavan vuoden suunnitelmat, yhdistyksen säännöt ja ohjeet. Hallituksen kehityspäivä on syyskuussa, jossa hallitus määrittää seuraavan vuoden tavoitteita ja laatii toimintasuunnitelman seuraavaksi vuodeksi. Kauden päätöksen yhteydessä palkitaan jäsenistöä joulukuussa. Hallitus vastaa myös pidempiaikaisen toiminnan, eli strategian suunnittelusta. Strategia tehdään viideksi vuodeksi kerrallaan. Seuraavan strategian laadinta on vuosille 2026-2031. Vuosikellon keskelle on nostettu strategiasta yhdistyksen missio ja visio. Visio: Oman toiminta-alueensa luotettava turvallisuustoimija sekä aktiivinen osallistuja. Missio: Pelastustoimen hoitaminen ja aktiivinen turvallisuusviestintä.

8 POHDINTA

Lähtiessäni miettimään aikoinaan tämän tutkimuksen aihetta minulle oli selvää, että aihe pitää löytyä varsinaisen työni ulkopuolelta. Idea tähän työhön tuli yhtä tutkimus- ja kehittämismenetelmät opinnäytteen tehtävää tehdessä. Olen itse toiminut kyseisessä yhdistyksessä naisosaston johtajana vuodesta 2009 vuoteen 2021. Hallitukseen minut valittiin vuoden 2021 alusta, olen koko yhdistyksen historian ensimmäinen täysivaltainen nainen hallituksessa.

Kun sitten työn tavoitteita lähdettiin miettimään, tiedostettiin, että on selkeä tarve muutokselle. Ajatus oli, että ”jotain tarttis tehdä”. Minulle tutkijana oli hankalaa löytää punainen lanka mitä haluttiin ja miten asian kanssa edetään. Varsinkin työn tutkimusosuudessa ajatus työn todellisesta tarpeesta kirkastui, uskoakseni molemmille osapuolille. Voidaan todeta, että työlle ja sen lopputulokselle oli todellakin tarve, vaikka sille ei alkuun osattu löytää tarpeeksi hyviä ja laaja-alaisia perusteluita.

Kuten tässä työssä on jo aiemmin kerrottu yhdistyslaki ei paljoa yhdistyksen hallitusta ja sen puheenjohtajaa työllistä. Mutta jos halutaan kehittää ja mennä eteenpäin, niin työtä riittää. Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden perusteella yhdistyksillä on omia toimintatapoja, jotka ovat haastateltujen mielestä hyviä tapoja toimia. Jonkun toisen mielestä kyseinen tapa on väärä, eikä se toimi. Tästä voisi päätellä, että haastattelun kohteena olleen yhden hallituksen toiminta onnistuisi ja kahden muun ei, jos kaikki joutuisivat toimimaan samoin. Oli mielenkiintoista nähdä ja kuulla perusteluita toimintatavoille. Tämä tilanne on yhdistyksissä iso mahdollisuus, vain taivas on rajana jos toimintaa halutaan kehittää. Hallitukselta ja ennen kaikkea jäsenistöltä vaaditaan rohkeutta ja uskallusta lähteä kyseenalaistamaan toimintatapoja. Kehotankin kaikkia hallituksen jäseniä katsomaan peiliin ja miettimään asioita toisesta näkökulmasta viimeistään siinä kohdin kun puheisiin tulee lausahdus ”näin meillä on ennenkin tehty”, voisiko kokeilla jotain muutakin tapaa?

Hallitustyö yhdistyksissä on pitkälti säädeltyä ja yhdenmukaista. Näin ollen uskon, että varsinkin vuosikellosta on hyötyä muille samassa tilanteessa oleville yhdistyksille. Työn ja työstä saatujen tulosten hyödynnettävyyttä voidaan mitata tekemällä haastattelu hallituksen jäsenille uudestaan. Yhdistyksen jäsenistö voitaisiin myös haastella samoilla kysymyksillä. Tällöin nähtäisiin miten jäsenistön ajatukset mahdollisesti eroavat hallituksen jäsenten näkemyksistä. Tämän haastattelun perusteella hallitus saisi arvokasta tietoa, jonka perusteella yhdistystä voisi lähteä kehittämään eteenpäin. Uskon tai ainakin haluan uskoa, että kohdeyhdistyksessä hallitustyöskentely kehittyy ja siitä tulee mielekkäämpää. Luotan myös, että hyvän suunnitelman pohjalta tulevaisuudessa hallituksen puheenjohtajan on helpompaa ottaa tehtävä vastaan. Ei tarvitse hypätä tuntemattomaan.

Työn luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan keräämällä laaja aineisto. Tämä sisälsi osallistuvaa havainnointia hallituksen kokouksista, tutkittavan yhdistyksen vastuuhenkilöiden haastattelut ja vierailut muihin vastaaviin yhdistyksiin ja siellä vastuuhenkilöiden haastattelut. Tätä taustaa vasten tutkimus luotettavuus eli reliabiliteetti toteutui. Uskon, että vastaavan hallituskokemuksen omaamilta henkilöiltä saataisiin samanlaisia vastauksia vastaavanlaisessa tutkimuksessa. Haastattelut olivat tässä tutkimuksessa teemoitettu etukäteen. Aineistoa analysoidessa mielessä kävi, että olisiko avoimella haastattelulla saanut erilaisia vastauksia?

Tämän opinnäytetyön kirjoitusprosessi on ollut pitkä ja kivikkoinen. Kaiken kaikkiaan aikaa tähän prosessiin on mennyt kolme vuotta, josta suuren osan työ oli odottavassa tilassa, mutta kuitenkin mielessä. Tähän aikaan mahtui esimerkiksi koronan mukanaan tuomat haasteet erilaisine sulkuineen, mikä osaltaan johti oman motivaation hiipumiseen. Nyt maali kuitenkin häämöttää, ja saan kohta palauttaa valmiin työn arvioitavaksi ja tutkimuksen kohteena olevalle yhdistykselle vuosikellon ja toimintaohjeen. Työn tavoite on siltä osin täyttynyt. Jos mietitään tavoitteita oppimisen näkökulmasta, niin läheskään kaikki tämän prosessin matkalla opittu ei näihin kansiin mahtunut. Koska matka oli pitkä, matkaan mahtui monta erilaista kokousta, monta eri teorialähdettä, monta eri keskustelua, joita kaikkia huomasin peilaavani tähän työhön ja sen aiheeseen - koska kuten kerroin, oli työ kuitenkin mielessä, vaikka sitä ei juuri sillä hetkellä työstetty. Lopuksi haluan esittää kiitokset kaikille teille, jotka olette mahdollistaneet tämän prosessin ja auttaneet eteenpäin kun sitä on tarvittu, erityisesti mieheni.

LÄHTEET

Aalto, P., Bräysy, V., Silvio, H., Kujala, I., Koivunen, P., Luukko, J., Mallius, A. & Paavilainen, M. (2012). Palokuntayhdistys toimii. 2. painos. Satakunnan Painotuote.

Alaniska, H., Iivonen, A., Kestilä, M., Ketola, T., Laukkanen, P., Lekinen, L., Nummi, A., Päivike, M., Rantanen, U., Viitala, A. & Ylönen, A-L. (2009). Mitä yhdistystoiminta on?

Erna, J., Rasila, T. & V. Virtanen, O. (2017). Hyvä hallitustyö. 6. uudistettu painos. Meedia Zone, Viro.

Hannula, A. (2003). Hallitustyöskentelyn käsikirja. WS Bookwell, Juva.

Iivonen, A. (2011). Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK-opintokeskus.

Jortikka, J. (6.10.2018). Poimintoja 90-vuotiselta matkalta.

Kananen, J. (2017). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karreinen, L., Halonen, M. & Tennilä, M. (2010). 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Vihreä sivistysliitto.

Kiviranta, R. (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro.

Kuokkanen, M., Myllyviita, A., Rosengren, P. & Törrönen, A. (2018). Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Uudistettu painos. Keuruun laatupaino.

Kuuluvainen, S. (2015). Vapaaehtoistyön johtaminen. Lönnberg, Helsinki.

Köyliön Läntinen Vapaaehtoinen Palokunta ry strategia, 2020-2025.

Köyliön Läntinen Vapaaehtoinen Palokunta ry säännöt, 26.11.2017.

Laimio, A. & Välimäki, S. (2011). Vapaaehtoistoiminta kehittyy. Kopijyvä, Jyväskylä.

Loimu, K. (2005). Johda yhdistyksesi menestykseen. WSOY.

Loimu, K. (2013). Yhdistystoiminnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Sanoma Pro.

Loimu, K. (2015). Yhdistyksen ABC, opas suomalaiseen yhdistystoimintaan. 2. painos. Into kustannus.

Myllymäki, R. & Hinkka, T. (2016). Yhdistysjohtamisen opas. Ketterät Kirjat.

Oikeusministeriö. (2023). Suositus edistämään hyvää yhdistystapaa. Haettu 2.6.2023 osoitteesta <https://oikeusministerio.fi/-/suositus-edistamaan-hyvaa-yhdistystapaa>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. 3-5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Paasolainen, S. (2010). Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt. ProTaito.

Pelastuslaki 379/2011. Haettu 20.4.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen menetelmät ja näkökulmat. Gaudeamus.

Rosengren, P., Törrönen, A. & Iso-Markku, P. (2018). Yhdistystoiminnan avaimet. Uudistettu painos. Keuruun laatupaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.

Satakunnan pelastuslaitos. (2023a). Johtamisjärjestelmä.

Satakunnan pelastuslaitos. (2023b). SatapelastusEsittely.

Soste. (2015). Yhdistysten hyvä hallintotapa suositus. Haettu 2.6.2023 osoitteesta https://issuu.com/soste/docs/hh-opas_nettiin

Suomen perustuslaki 731/1999. Haettu 27.11.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Sydänmaalakka, P. (2000). Älykäs Organisaatio tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Tuominen, K. (2016). Benchmarking prosessiopas. Uudistettu painos. Metalliteollisuuden keskusliitto.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 10.12.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtionvarainministeriö, 2015. Vapaaehtoistyö, talkootyö, naapuriapu – kaikki käy. Haettu 1.1.2023 osoitteesta bit.ly/3OUS6bf

Verohallinto. (31.12.2019) Yleishyödyllisten yhteisöjen ja julkisyhteisöjen vapaaehtoistoiminnan ennakoperintäkysymykset. Haettu 2.12.2022 osoitteesta bit.ly/45XKw5Y

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. 4. painos. PS-kustannus.

Vuorinen, T. (2014). Strategiakirja. 2. painos. Talentum.

Välke, O. & Miettinen, L. (2013). Yhdistystoimijan opas. Vihreä sivistysliitto.

Yeung, A. 2020. Tärkein motiivi on auttamisen halu. Haettu 21.5.2023 osoitteesta <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tarkein-motiivi-on-auttamisen-halu/>

Yhdistyslaki 503/1989. Haettu 27.11.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

LIITELUETTELO

LIITE 1: BENCHMARKING-VIERAILUIDEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

LIITE 2: HALLITUKSELLE LAADITTU TOIMINTAOHJE

LIITE 3: HALLITUKSELLE LAADITU VUOSIKELLO

LIITE 1

Benchmarking-vierailuiden haastattelukysymykset, näiden kysymysten avulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen 4. Millä tavalla muiden yhdistysten hallinnossa toimitaan?

- Kuinka kauan olet ollut mukana hallitustyöskentelyssä?
- Onko teidän hallituksella käytössä vuosikello?
- Kuinka usein hallituksen kokouksia järjestetään?
- Onko kokouksissa säännöllisesti käsiteltäviä aiheita?
- Miten on järjestetty yhdistyksen muiden toimielimien osallistuminen hallituksen kokouksiin?
- Järjestääkö hallitus kehityspäiviä, koskien omaa toimintaansa?
- Miten hallitus seuraa omaa toimintaansa?
- Mikä on puheenjohtajan rooli hallituksessa?
- Onko hallituksen jäsenillä omia vastuualueita?
- Miten hallituksen päätöksistä tiedotetaan jäsenistöä?

LIITE 2

HALLITUKSEN TOIMINTAOHJE

Hallitus kokoontuu kerran kuukaudessa vuosikellon mukaisesti, jos päätettäviä asioita ei ole voidaan kokous jättää pitämättä. Puheenjohtaja vastaa esityslistan laadinnasta joko yksin taikka yhdessä sihteerin kanssa. Kokouksessa käsiteltäväksi haluttuja asioita hallituksen jäsenen on ilmoitettava etukäteen puheenjohtajalle. Puheenjohtajan tehtävä on kysyä osastojen johtajilta osastojen kuulumiset etukäteen ja esitellä ne hallituksen kokouksessa. Kokouksessa tarvittava aineisto toimitetaan viimeistään kolmea päivää ennen kokousta jäsenille, jotta heillä on aikaa tutustua päätettäviin asioihin. Aineisto sisältää kaikki tarvittavat materiaalit kokoukseen liittyen. Kokous voidaan niin päätettäessä pitää muuallakin kuin paloasemalla. Puheenjohtajan tehtävänä on huolehtia, että kokouksessa käsitellään esityslistalla olevat asiat ja niistä kirjataan päätös pöytäkirjaan. Hallitusten kokousten esityslistan on seuraavanlainen:

1. Kokouksen avaus ja laillisuus, toimihenkilöiden valinta
 2. Esityslistan hyväksyminen
 3. Edellisen kokouksen pöytäkirja
 4. Talouskatsaus
 5. Päällikön asiat
 6. Osastojen tilannekatsaus
 7. Päätettävät asiat
 8. Tiedotusasiat
 9. Kokouksen päättäminen
- Kohta 3, edellisen kokouksen pöytäkirja, pöytäkirja on toimitettu hallituksen jäsenille etukäteen, uusi kokous seuraa päätösten toimeenpanoa
 - Kohta 4, talouskatsaus, käsittelee yhdistyksen taloudellisen tilanteen
 - Kohta 5, päällikön asiat, yhdistyksen sääntöjen mukaan päälliköllä on hallituksen kokouksissa läsnäolovelvollisuus ja puheoikeus
 - Kohta 6, osastojen tilannekatsaus käsittelee yhdistyksen muiden osastojen toimintaa ja päättää tarvittaessa hallituksen päätöstä vaativista asioista
 - Kohta 7, päätettävät asiat, tässä käsitellään ne asiat, joista hallituksen pitää päättää jokainen asia omana kohtanaan

- Kohta 8, tiedotettavat asiat, tässä käsitellään hallitukselle kokousten välillä tulleet postit

Hallituksen päätöksistä tiedotetaan osastojen johtajia kokouksen jälkeen hallituksen päättämällä tavalla, sekä kokouksen jälkeen ensimmäisissä harjoituksissa. Hallituksen sisäistä viestintää hoidetaan sähköpostitse ja WhatsApp-viestein.

Jokaisen hallituksen jäsenen odotetaan osallistuvan kokouksissa päätösten tekoon aktiivisesti keskustelemalla. Puheenjohtajan tehtävänä on osallistaa hallituksen jäseniä tarvittaessa. Jokainen hallituksen jäsen on vastuussa hallituksen toiminnasta ja velvollinen suorittamaan hänelle osoitetut tehtävät. Jokaisen vastuulla on toimia myös hyviä käytöstapoja noudattaen, kunnioittaa ja kuunnella toisen jäsenen mielipidettä. Hallituksen varsinainen jäsen hoitaa itselleen varajäsenen kokouksen, jos on estynyt. Hän myös huolehtii varajäsenelle tarvittavat tiedot päätöksenteon tueksi. Yhdistyksen salassapitosopimus koskee myös hallituksen toimintaa.

