



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

## **Puheenjohtajan opas**

*Pekka Järvinen*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

11 / 2014

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Pekka Järvinen	<b>Sivumäärä</b> 54 ja 3 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Puheenjohtajan perehdytysopas	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Reijo Viitanen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> JHL, Maaret Laakso	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyön tavoite on laatia perehdyttämisopas aloittaville JHL- yhdistyksen puheenjohtajille. Opinnäytetyössä käsiteltäviä aiheita ovat yhteistyö yhdistyksen hallituksen kanssa, päätöksenteko, toiminnan suunnittelu ja toimintaympäristön muutosten seuraaminen. Opinnäytetyö laaditaan tilaajan tarpeita vastaavaksi. Oppaan laatiminen on ajankohtaista suurten ikäryhmien jäädessä pois työelämästä ja sen myötä pois myös aktiivisesta yhdistystoiminnasta. Ikäjakauma yhdistyksissä on vinoutunut uusien nuorien jäsenten mukaan saamisen vaikeuden vuoksi. Uusi puheenjohtaja valitaan usein jo paikkansa jättäneen tilalle ilman perehdytystä tehtävään, toimenkuvaan ja vastuualueisiin.</p> <p>Toimeksiantajana toimii JHL- Varsinais-Suomen aluetoimisto. Opinnäytetyön valmistaminen alkoi keräämällä aineistoa puheenjohtajan toimesta sekä vapaaehtoistyön johtamisen hahmottamisella. Kvalitatiivista tutkimusta täydensi tiedon kerääminen puheenjohtajien kokemuksista. Tietoa kerättiin kyselyllä, jonka tulokset tukivat oppaan tuottamisen tarvetta. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli opinnäytetyön ensimmäinen vaihe ja siihen liittyi myös aloitustapaamiset ohjaavan henkilön kanssa. Oppaan tarkoituksena on selkeyttää yhdistyksen johtamiseen tarvittavia taitoja ja osaamista, joita yhdistyksen menestyksekkääseen johtamiseen vaaditaan.</p> <p>Opinnäytetyöstä saatava hyöty on uuden puheenjohtajan nopeampi opastaminen yhdistystoimintaan ja yhdistyksen johtamiskäytäntöön. Yhdistyksessä puheenjohtajan tehtävänä on toimia yhdistyksen johtajana ja ulospäin yhdistyksen keulakuvana. Päästäkseen jouhevasti kiinni tehtävänsä hänen on hyvä saada alusta alkaen perehdytystä tai mentorointia. Kirjallinen opas on helpoin ja varmin tapa perehdyttää. Mentorointi saattaa jäädä toteutumatta tai jäädä toteutumatta tilanteessa, jossa vanha puheenjohtaja jää pois tehtävästä ja uusi puheenjohtaja aloittaa tehtävän samanaikaisesti.</p> <p>Jos toimeksiantaja ottaa tämän oppaan käyttöönsä, opinnäytetyön jatkoa ajatellen voisi tehdä tutkimusta siitä, miten opas on hyödyttänyt uusia sekä jo toimessa olleita puheenjohtajia.</p>	
<b>Asiasanat</b> Puheenjohtaja, perehdytys, opas, yhdistys, hallitus	

# HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Name of the Degree Programme

### ABSTRACT

<b>Author</b> Pekka Järvinen	<b>Number of Pages</b> 54 and 3 appendices
<b>Title</b> The Chairman's Guide	
<b>Supervisor(s)</b> Reijo Viitanen	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> JHL, Maaret Laakso	
<b>Summary</b> <p>The focus in the thesis is to study the co-operation with the association board, decision making, planning process and following the changes in the operational environment. The thesis is being done to meet the needs of the client. Making this guide is relevant as a large number of aging people are retiring and therefore also leaving behind the active work in the association. The age distribution today is distorted because it's difficult to get new, young members to join the association. The new chairman is often being selected only when the current chairman already left the post and this is then happening totally without any introduction to the task, job description or responsibilities.</p> <p>The client for this thesis is JHL-Southwest Finland Regional Office. The thesis started when the chairman started to collect information and to conceptualize the role of a leader of the association taking into account that the role is based on a volunteer work. The information was collected through a questionnaire, which results supported the need for the guide's production. Describing the theory part and meetings with the instructor of the study were the first steps. Target of the guide is to clarify the necessary skills and expertise which are required to successfully lead the association.</p> <p>The benefit of the guide is to lead a new chairman to his new role successfully and easy. The role of a chairman is to lead the association and to work as a role model to people in and outside of the association. To get a smooth closed his role is a good idea to get from the start of induction and mentoring. Written guide is the easiest and surest way to introduce. Mentoring may not be realized, or is not complete situation, where the old chairman leaves his role and the new chairman will take role at the same time.</p> <p>In case the client will launch this guide, the next step to develop this topic could be monitoring how beneficial this guide has been to the new chairmen.</p>	
<b>Keywords</b> Chairman, guidebook, leadership, association, board	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Julkisten ja hyvinvointialojen liitto	6
1.2 Edunvalvonta	8
1.3 Kysely ja analysointi	10
2 YHDISTYSTOIMINTA	13
2.1 Hallituksen tehtävä	14
2.2 Hallituksen toimihenkilöt	15
2.2.1 Puheenjohtaja	16
2.2.2 Varapuheenjohtaja	17
2.2.3 Sihteeri	17
2.2.4 Jäsenasiainhoitaja	18
2.2.5 Yhdistyksen taloudenhoitaja	18
2.2.6 Tiedotussihteeri	19
2.2.7 Opintos sihteeri	19
2.3 Kouluttautuminen	19
2.4 Jäsenhankinta	20
2.5 Ammattialatoiminta	21
2.6 Yhteiskunta vaikuttaminen	22
3 YHDISTYKSEN JOHTAMINEN	22
3.1 Mitä yhdistyksen strateginen johtaminen tarkoittaa?	24
3.2 Vapaaehtoistyön johtaminen	25
3.3 Hyvä johtajuus	26
3.4 Johtamisen näkökulmia	28
4 PUHEENJOHTAJAN ROOLIT JA TEHTÄVÄT	30
4.1 Puheenjohtajan rooli, tehtävät ja osaminen	30
4.2 Perehdytys	31
4.3 Luottamustoimessa jaksaminen	32
5 YHDISTYKSEN KEHITTÄMINEN JA TOIMINNAN SUUNNITTELU	33
5.1 Toiminta-ajatus ja arvot	33
5.2 Strateginen suunnittelu	34
5.3 Nykytilan kartoittaminen	37
5.4 Visio	38
5.5 Vuosikello	39
5.6 Tiedottaminen	40
5.7 Toiminnan arviointi	42
5.8 Yhdistyksen taloudenhoito	42
5.9 Jäsenet - toiminnan lähtökohta	43
6 KOKOUSTOIMINTA	43
6.1 Jäsenkokoukset	44
6.2 Hallituksen kokoukset	45
6.3 Kokoustekniikka	46
6.3.1 Puheenvuorot kokouksessa	46
6.3.2 Äänestys ja vaalit	48

7 POHDINTA	48
LÄHTEET	52
INTERNETLÄHTEET	53
LINKIT	54
LIITTEET	55

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee yhdistyksen puheenjohtajalle suunnattua perehdyttämisopasta ja on siten toiminnallinen opinnäytetyö. Opas on laadittu tukemaan JHL-yhdistysten puheenjohtajien toimintaa ja näin tilaajan tarpeita vastaavaksi. Raportti ei niinkään käsittele yhdistystoimintaa yleisesti vaan keskittyy puheenjohtajan tehtävien hallinnassa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Yhdistystoiminnasta yleensä löytyy runsaasti tietoa, mutta varsinaisesti yhdistyksen johtamiseen keskittyvää kirjallisuutta on rajatumminkin, siksi tässä oppaassa asiaa tarkastellaan nimenomaan puheenjohtajan näkökulmasta. Raportissa on pyritty kattamaan mahdollisimman laajasti yhdistyksen kokonaiskuvaan liittyviä toimintoja. Nyt se tieto on kirjoitettu yksiin kansiin. Kaikilla tehtävää aloittavilla ja jo sitä tekeillä on nyt mahdollisuus saada kiteytetysti samaa tietoa. Johtamisen osaamisen tarve tulee hyvin esiin oppaan laaja-alaisuudesta. Oppaassa on pyritty tuomaan esille myös yhdistyksen kehittämisen arvon tiedostaminen ja sen ymmärtäminen. Tekemisessä olen hyödyntänyt omaa kahdeksan vuoden kokemustani yhdistyksen johtamisesta sekä kokemusta yhdistyksen hallitukselle pitämistäni kehittämispäivistä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on JHL -Varsinais - Suomen aluetoimisto ja yhdyshenkilönä on toiminut aluepäällikkö Maaret Laakso. Aihe opinnäytetyöhön muodostui aluepäällikön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Aihealueesta oli keskusteltu myös muiden aluepäälliköiden tapaamisessa, joten tarve oppaaseen on laajemminkin todettu. Opinnäytetyö on kehittämistyö ja työn tarkoituksena on tuottaa JHL-yhdistyksen puheenjohtajille opas, jonka avulla saa helposti käsityksen tehtävän kokonaisuudesta sekä apua yhdistyksen johtamisessa tarvittavaan osaamiseen. Aihevalinta on erityisen ajankohtainen kuntakentässä tapahtuvien kuntaliitosten ja sosiaali- ja terveyslakiuudistuksen vuoksi. Eläköityminen yhteiskunnassa kiihtyy ja niin myös ammattiyhdistysliikkeiden aktiivien kohdalla.

Luottamustehtävissä olevien aktiivien keski-ikä on yli 50 vuotta (JHL.2006. s. 11) ja eläköitymisen huippuvuodet ovat vielä edessä 2016 - 2017, jonka jälkeen eläköityminen tasoittuu. Tämä kaikki aiheuttaa yhdistyksissä vaikeasti ennakoitavia jäseniirtymiä, yhdistysten lopettamisia ja liitoksia. Liiton yhdistyksissä jäsenistöä tulee koskemaan monet isot muutokset lyhyen ajan sisällä ja uusien puheenjohtajien määrä

kasvaa JHL:n yhdistyksissä. Tietoperustana on JHL:n oma tuotettu materiaali, alaan liittyvä kirjallisuus sekä Varsinais-Suomen JHL-yhdistysten puheenjohtajille suunnattu kysely sekä oma kokemus yhdistyksen puheenjohtajana. Oppaan kirjoittamisessa on lisäksi käytetty niin sanottua hiljaista tietoa, mitä on kirjoittajalla itsellään sekä tietoa, joka on ilmennyt keskusteluissa tehtävää tekeviltä henkilöiltä. Opinnäytetyön ohjaaja toi tilaajan tavoiteasetuksia sekä omaa kokemuksellista ja tutkimuksellista tietoa opinnäytetyöhön mm. perehdytyksen, yhdistysten kehittämisen osalta. Puheenjohtajan osaamisen merkitys yhdistyksen kehittymisen edellytyksenä on tärkeä.

Useat tällä hetkellä toimivista ammattiyhdistysaktiiveista eivät ole saaneet lainkaan perehdytystä toimensa hoitamiseen, vaan ovat joutuneet ilman perehdytystä ottamaan tehtävän vastaan. Se näkyy yhdistystoiminnassa epävarmuutena ja lisää huomattavasti tehtävien kuormittavuutta. Perehdyttäminen on iso osa yhteisöön sopeutumista ja sillä myös taataan uusien aktiivien tietotaito yhdistystoiminnasta ja omasta tehtävästä yhdistyksen edunvalvonnassa. Asianmukainen perehdytys vapauttaa uuden toimijan energian nopeammin asioiden hoitamiseen sekä vastuun kantamiseen järjestötoiminnassa.

Opinnäytetyö koostuu teoriapohjasta, jossa käsitellään yhdistystoimintaan liittyviä asioita ja johtamisen aihealueita. Opinnäytetyön opas koostuu varsinaisesti luvuista 2-6 ja ne ovat perehdytysoppaaseen liittyvää sisältöä ja luvussa 1 tulee esille tilaajan tausta. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen menetelmä, jossa annettiin kysely Varsinais – Suomen alueella toimiville puheenjohtajille. Kyselyssä pyrin kartoittamaan yhdistysten puheenjohtajien toimintaa, tulevaisuuden kuvia, tehtävään saatua tukea ja perehdyttämisen tärkeyttä toiminnan kehittämisessä. Tavoitteena on ollut myös tutustua yhdistyksen tekemiin tehtäviin laajemmin ja johtajuuden osaamisen vaikutuksiin yhdistyksen kehittymisen kannalta. Oma teoriapohja opinnäytetyötä tehdessä on avartunut ja olen saanut runsaasti teoriatietoa lisää yhdistyksen kehittämisestä ja johtamisesta

### 1.1 JHL - Julkisten ja hyvinvointialojen liitto

Vuonna 1931 perustettiin Kunta-alan ammattiliitto KTV, josta kasvoi vuosien myötä Suomen suurin julkisen sektorin ammattiliitto noin 200 000 jäsenen voimin.

Jäsenistä kolme neljäsosaa oli naisia. KTV:läiset työskentelivät kuntien, kuntayhtymien ja seurakuntien lisäksi yhä enemmän kuntapalveluja tuottavien yksityisten yritysten tai yhteisöjen palveluksessa. KTV, Valtion ja erityispalvelujen ammattiliitto VAL ja Valtion yhteisjärjestö VTY perustivat yhdessä JHL:n 22.11.2005. JHL:n yhteisöjäseniksi liiton perustamisvaiheessa tulivat Merivartioliitto MVL, Tulliliitto ja Vankilavirkailijain liitto VVL. Yhdistymisellä tavoiteltiin neuvotteluasemien vahvistamista eri sopimussektoreilla ja neuvottelutasoilla, erityisesti jatkuvasti kasvavalla yksityisellä hyvinvointipalvelualalla sekä järjestäytymisen ja jäsenpalveluiden parantamista. Jäseniä JHL:ssa on lähes 230 000, joista 70% on naisia. Jäsenet toimivat 2500 ammatinimikkeellä. (JHL internetsivusto, historia)

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL on yksi Suomen suurimmista ammattijärjestöistä ja sen keskus toimisto sijaitsee Helsingissä, Sörnäisten Rantatie 23. Sopimus toiminnan lisäksi JHL edistää jäsentensä ammatillista ja yhteiskunnallista asemaa toimimalla yhteiskunnallisena vaikuttajana. JHL:n tavoitteena on olla vahva ja osaava toimija työelämäasioiden edunvalvojana ja asiantuntijana kaikilla tasoilla. Liitto hoitaa tätä tehtäväänsä valtakunnan tasolla, aluetoimistot alueellisella ja yhdistyksen paikallisella tasolla.

Yhteiskunnallinen vaikuttamistyö on JHL:lle suoraa yhteydenpitoa keskeisiin yhteiskunnallisiin päättäjiin kunnissa ja valtakunnallisesti. Tärkeää osaa vaikuttamistyötä tekevät myös sadat jäsenet, jotka toimivat päättäjinä kotikunnissaan ja eduskunnassa. Myös kansainvälinen toiminta on tärkeä osa liiton vaikuttamistoimintaa. Ylintä päätäntävaltaa käyttää 120 jäsenen edustajisto. (JHL internetsivusto). Yhdistykset toimijoineen osallistuvat osaltaan tähän yhteiskunnalliseen vaikuttamistyöhön omalla paikkakunnallaan jäsenille tärkeissä asioissa.

JHL osallistuu lainsäädännön ja uudistusten valmisteluun työryhmissä ja komiteoissa, antaa lausuntoja ja ottaa kantaa. Liitto nostaa esiin jäsentensä näkemyksiä, kysymyksiä ja kehittämisehdotuksia sekä viranomaisvalmisteluun ja päättäjille että julkiseen keskusteluun. Liitto osallistuu myös aktiivisesti lainsäädäntötyöhön jo valmisteluvaiheessa ja näin vaikuttaa henkilöstön näkemysten kuulemiseen. Yhtenä vaikuttamiskanavana on myös keskusjärjestö SAK, jonka linjauksiin ja kannanottoihin JHL tuo oman näkemyksensä. Yhteiskunta- ja talouspolitiikan alueella SAK on yksi JHL:n



tärkeimmistä yhteistyökumppaneista.(JHL internetsivusto). Yhdistykset toimijoineen osallistuvat osaltaan tähän yhteiskunnalliseen vaikuttamistyöhön omalla paikkakunnallaan jäsenille tärkeissä asioissa.

Vaikuttamisen tueksi JHL tekee myös työelämän ja yhteiskunnan muutoksia käsittelevää tutkimus- ja selvitystyötä (esim. Työelämän laatu ja työmarkkinakelpoisuus -kysely 1/2013, julkaistu 8.5.) Toiminnan lähtökohtana on jäsenlähtöisyys, oikeudenmukainen toiminta, avoimuus, luottamus ja edunvalvonnan tehokkuus. Jäsenten ja heidän hyvinvointinsa takaamiseksi liitto kehittää yhdistystoimintaa, pyrkii tukemaan jäsenhankintaa sekä innostamaan liittymään yhdistysten toimintaan. Alla oleva kuva on JHL:n virallinen logo. (JHL internetsivusto)



KUVA 1 JHL:n virallinen logo

Liiton tavoitteena on, että verovaroin tuotettavat palvelut järjestetään jatkossakin julkisina palveluina. Näitä palveluita olisi tukemassa yksityisesti tuotetut palvelut. Tavoitteena on säilyttää julkiset palvelut laadukkaina ja kuntasektorin säilyttäminen vetovoimaisena alana tulevaisuudessakin. Liitto haluaa turvata jäsentensä aseman toimintaympäristön muutoksissa, kuten kuntaliitoksissa- SOTE-uudistuksessa, yhtiöittämisissä, toimintojen ulkoistamisissa jne, sekä tukea aktiiveja paikallisessa edunvalvonnassa.

## 1.2 Edunvalvonta

Edunvalvonnassa toimii tällä hetkellä noin 650 yhdistystä ympäri Suomen ja näiden tukena toimii neljällätoista paikkakunnalla aluetoimistot. Liittosopimusosuuksien piirissä on yli 100 työ- ja virkaehtosopimusta. Työpaikkatasolla edunvalvonta-asioita hoitaa luottamusmies, jonka puoleen jäsen voi kääntyä työsuhteeseen liittyvissä asioissa ja mahdollisissa työpaikan ongelmatilanteissa. Jäsenet valitsevat luottamusmiehen keskuudestaan ja näin edustaa vain liittoon järjestäytyneitä.

Yhteistoimintamenettelyssä luottamusmiehellä on mahdollisuus edustaa koko henkilöstöäkin, sillä hänen asemansa perustuu yhteistoimintalakiin ja luottamusmiessopimukseen. Luottamusmiehen tehtävänä on edistää ja valvoa sopimusten ja työlainsäädännön noudattamista, mahdollisten ristiriitatilanteiden selvittäminen sekä työnantajan ja henkilöstön välillä esiintyvien kysymysten käsittelyä.

Työpaikkatason edunvalvontaa tehdään myös yhteistoimintana, jolla edistetään työnantajan ja työntekijän vuorovaikutusta ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työtä ja työpaikkaa koskevissa päätöksissä. Parhaat tulokset työpaikalla saadaan tasavertaisen neuvottelun avulla. Työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnasta on säädetty yhteistoimintalaissa tai keskusjärjestöjen sopimuksissa. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. 13.4.2007/449 ja Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1.7.2007/334).

”Yhteistoiminta” sanana on yleiskäsite, jonka lisäksi eri laeissa ja sopimuksissa käytetään termejä ”yhteistoimintamenettely” ja ”yhteistoimintaneuvottelu” tarkoittamaan tietyssä tilanteessa toteutettavaa yhteistoimintaa. Yhteistoiminnan toteuttamisessa tulee ensimmäisenä selvittää, mitä yhteistoimintalakia ja sopimuksia työpaikalla sovelletaan. Käsiteltävät asiat voidaan luokitella

- työnantajalta tiedoksi saataviin asioihin
- koko työpaikkaa koskeviin yleisiin tietoihin, suunnitelmiin, periaatteisiin ja ohjelmiin
- toiminnan muutosten henkilöstövaikutuksiin
- työvoiman vähentämiseen liittyviin neuvotteluihin sekä
- henkilöstön edustajien toimintaoikeuksiin.

(Hyvään yhteistoimintaan - opas henkilöstön edustajille, s 22)

Edunvalvontaan kuuluu mukaan eurooppalainen ulottuvuus, jossa JHL pyrkii vaikuttamaan EU:ssa tehtäviin päätöksiin. Yhteistyökumppaneina Euroopassa ovat Euroopan julkisten palvelujen ammattiliittojen federaation EPSU ja Euroopan ammatillisen yhteisjärjestön ETUC. Ammattiliittojen tärkeimpiä tavoitteita on vakiinnuttaa Euroopan tason työmarkkinajärjestelmän asemaa ja toimintaa. Käytännön vaikuttamistyö

tehdään vielä kotimaasta käsin, vaikuttamalla virkamiesten toimintaan ja päätöksiin. (JHL internetsivusto, edunvalvonta maailmalla)

Jäsenten ja aktiivien tietohuollon vuoksi liitto julkaisee lisäksi Motiivi-nimistä jäsenlehteä 13 numeroa vuosittain. Lisäksi liitto julkaisee Aktiivi – lehteä, joka on tarkoitettu luottamustehtäviä hoitaville. Se ilmestyy neljä kertaa vuodessa.

### 1.3 Kysely ja analysointi

JHL:n Varsinais-Suomen aluetoimisto järjesti Turussa lauantaina 6.9.2014 Holiday Inn- hotellissa klo 12 - 17.30 yhdistysten puheenjohtajille ja sihteereille suunnatun yhdistysjohdon kehittämispäivän. Keskeiset aiheet olivat yhdistyksen perustehtävien eri osa-alueiden kehittäminen sekä Toimivat yhdistykset-hankkeeseen tutustuminen. Kehittämispäivillä oli osanottajia 46 henkeä: puheenjohtajia, sihteereitä, luottamusmiehiä ja muutama hallituksen jäsen. Paikalla oli myös kaksi JHL:n edustajiston hallituksen jäsentä. Tilaisuudessa käsiteltiin Toimivat yhdistykset - hanketta, yhteiskuntavaikuttamisen hanketta, liiton toiminnan painopistettä vuodelle 2015 sekä edunvalvontatilannetta Varsinais - Suomessa.

Tilaisuudessa käytin puheenvuoron HUMAK:ssa käymistäni opinnoista ja kerroin tekeillä olevasta opinnäytetyöstä, joka koskee puheenjohtajan perehdytystä. Jaoin kaikille puheenjohtajille (22) kyselylomakkeen (liite 1.), jossa kysyin mitä tietoja tai asioita he haluaisivat puheenjohtajan perehdytysoppaaseen. Kysely jaettiin 22:lle Varsinais-Suomen JHL-yhdistyksen puheenjohtajalle ja vastauksia tuli 12 kappaletta ja kaksi vastauslomaketta sain vielä lisää sähköisesti palautettuina (vastausprosentti 59%).

Kyselyn aluksi kysyttiin vastaajan puheenjohtajana toiminutta aikaa ja se jakautui vastaajien kesken 0.5-8 kokemusvuoteen. Seuraavassa kysymyksessä kysyin vastaajan osallistumisaktiivisuutta puheenjohtajakoulutuksiin osallistumisesta. Vastaajista kuusi oli osallistunut koulutuksiin ja kuusi ei ollut vielä niihin osallistunut.

Kyselyssä halusin saada tietoa siitä, miten moni kokisi puheenjohtajan toimesta kerrotun oppaan tarpeelliseksi. Vastaukset osoittivat, että kaikki vastaajat odottavat pu-

puheenjohtajan oppaan helpottavan tehtävän hoitamista. Vastauksissa koettiin oppaan tuovan helpotusta ja apua myös kokeneemman toimijan tietojen ylläpitoon.

Kysyttäessä miten opas vaikuttaisi tehtävän sisäistämiseen, vastauksissa viitattiin monipuolisesti lähes kaikkiin puheenjohtajan tehtäviin. Toiveena oli saada listaus kaikista toimeen liittyvistä tehtävistä ja kokoustekniikasta. Vuosiakin toimineet puheenjohtajat kokivat tarvitsevansa ”tsekkauslistaa” oman toiminnan väliarviointiin.

*”Ongelmana on, ettei aina hoksaa, mistä pitäisi kysyä tietoa. Koottu opas auttaisi organisoimaan, kun kaikki on joka tapauksessa uutta. Yhdistyksillä on kirjavasti eri käytänteitä ja jonkinmoinen hyvän käytännön ohjeistus auttaisi asian hahmottamista.”*

Kyselyssä tiedustelin, kuinka paljon puheenjohtajat ovat saaneet tukea hallituksen jäseniltä oman tehtävänsä hoidossa. Kaikissa vastauksissa kävi ilmi se, että jokainen vastaaja oli saanut apua sekä tukea hallituksen jäseniltä tai muilta aktiiveilta oman tehtävänsä hoidossa. Toiset enemmän kuin toiset, mutta kuitenkin kaikki puheenjohtajat kokivat saaneensa tukea. Kokemus siitä, että puheenjohtajaan luotetaan, oli tärkein esille tuleva asia vastauksissa.

*”Positiivinen tuki on, että pj:n luotetaan ja häntä tuetaan sekä juoksevien asioiden hoitoon saa apua.”*

Kysyttäessä, mitä asioita tehtävästä olisi syytä tietää, ennen sen vastaanottamista, esiin nousi vastuun tunnistaminen ja se, miten paljon tehtävän hyvä hoitaminen vaatii aikaa. Yhdistyksen jäsenmäärä vaikuttaa suoraan vastuun määrän kokemiseen ja ajankäyttöön. Puheenjohtajalla ei yhdistyslain mukaan ole lainkaan valtaa, mutta vastuuta kylläkin. Verkostoituminen ja tukihenkilöiden löytäminen on puheenjohtajalle yksi tärkeä tehtävä toimen alkuvaiheessa.

*”Työn vaativuus riippuu yhdistyksen koosta, millaisia tehtäviä pitää sisällään ja kuinka paljon työllistää. Mahdollisimman konkreettisesti kerrottava, kuinka paljon puheenjohtajuus tulee työllistämään”*

Vaativimpana tehtävänä koettiin yleisesti johtamisen haasteet, kuntaliitokset sekä sote-lain muutokset ja koko kokonaisuuden hallinta. Lisäksi huolta aiheuttaa edunvalvonnan roolin säilyminen ja sen kehittyminen muutosten aikana. Koettiin myös vastuun keskittymistä omille ”harteille”. Tehtävien jakaminen hallituksen jäsenille tasaisesti koettiin tärkeäksi. Selkeää yhdistystoiminnan kehittämiseen ja pitkäjänteiseen suunnittelemiseen koetaan tarvittavan apua. Ammattiyhdistystoiminnan suosion väheneminen, kilpailu jäsenistä ja eläköityminen koetaan haasteeksi.

*”Hallituksen jäsenet eivät ota aktiivista roolia vastuusasioiden hoitamisen suhteen. Joutuu patistamaan ja muistuttamaan, ettei puheenjohtaja voi hoitaa kaikkea.”*

Kahdeksassa vastuksessa kävi ilmi, että eläköityminen, nykyinen kiireinen työtahti ja jatkuvat muutokset työpaikoilla haittaavat tai peräti estävät yhdistyksen kehittämisen, kun aktiivien määrä supistuu. Jäsenistöä on fyysisesti eri työpaikoilla, joiden etäisyydet toisistaan suuret, jolloin yhteydenpito jäsenistöön vaikeutuu.

*”Joukkojen kokoaminen ja yhteenkuuluvuuden ymmärtäminen eri työntekijäryhmien kesken”*

Kyselyssä pyydettiin vastauksia yhdistyksen kehittämissuunnitelman tilanteesta ja vain kolmessa vastuksessa kerrottiin yhdistyksellä olevan oma kehittämissuunnitelma. Toimintasuunnitelma pitää laatia joka vuosi jäsenkokousta varten, mutta varsinaisen kehittäminen tapahtuu pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmalla. Kehittämistä ilman selkeää suunnitelmaa on vaikea toteuttaa. Yhdistyksen tavoitteet tulisi kirjata muistiin, jolloin yhdistyksen hallitus alkaisi toimia noudattaen yhteistä tavoitetta.

Kaikki vastasivat koulutustarvekysymykseen ja vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikkiin esitettyihin kohtiin. Koulutusta tarvitaan laajasti mm. vuorovaikutustaitoihin sekä omaan jaksamiseen yhdistysaktiivina. Haasteena koetaan tarve omata laaja-alaista osaamista, joskin sen koetaan myös tuovan mielenkiitoa ja positiivista haastetta tehtävään.

Kyselyssä pyysin puheenjohtajia luettelemaan asioita, joita kukin osaltaan haluaisi puheenjohtajan oppaassa olevan. Kyselyn vastaukset osoittavat, että jokaisella vas-

taajalla on tarve saada selkeä opas puheenjohtajan toimen hoitamiseen. Tärkeimpinä koettiin johtamisen, kokoustekniikan ja asiakokonaisuuksien hallinnan osaaminen.

Puheenjohtajan aseman tuoma paine ja odotukset ovat korkeat. Kaikilla vastaajilla kyselyn vastauksissa oli ollut tilanteita, joissa vapaaehtoisten johtaminen ja motivointi oli koettu haasteelliseksi. Pahimmillaan paineen on koettu vievän myös osan yöunista. Asioita mietitään joskus myös kotona. Parhaimmillaan paine on toisaalta myös saattanut synnyttää uusia ratkaisuja pakon edessä. Paineen on koettu aiheuttavan myös ärtyneisyyttä ja lyhytjänteisyyttä, jolla voi pitkään jatkuessaan olla hyvinkin haitallisia vaikutuksia oman työn ja luottamustoimen hoitoon sekä oman työskentelyn tulokseen. Kyselyn yhteydessä haastateltuani vastaajia ilmeni, että oma jaksaminen on koetuksella.

Pyrkinessään saavuttamaan kaikki asetetut tavoitteet ja kohdatessaan vastoinkäymisiä syntyy tehtävän hoitajalle stressiä ja riittämättömyyden tunnetta. Paine laittaa myös miettimään omaa osaamista ja ammattitaitoa.

*"Hektinen työtahti ja jatkuvat muutokset työpaikoilla => mukana pysyminen"*

Tutkimuksen vastauksista voi päätellä myös sen, että koulutuksella ja perehdyttämisellä on merkitystä omaan hyvinvointiin ja yhdistystoiminnan sekä oman työn hallintantunteeseen. Kyselystä saatuja tietoja on käytetty

## 2 YHDISTYSTOIMINTA

Yhdistystoiminta yleisesti on yleishyödyllistä toimintaa jäsenten yleiseksi hyväksi. Jos yhdistys palvelee vain taloudellisia intressejä, niin silloin toiminta ei ole yleishyödyllistä. Ammattijärjestössä toiminnan tarkoituksena on ajaa jäsenistönsä etuja työelämässä. Yhteisenä kuitenkin kaikille yhdistyksille on toiminnan perustuminen vapaaehtoisuuteen. Ammattijärjestöissä toimii suuri määrä ihmisiä tehden palkatonta työtä. Sitoutuminen asioiden hoitamiseen vie aikaa ja teettää työtä, mutta antaa palkitsevan tunteen hyvän asian puolesta toimimisen vuoksi.

Ammattiyhdistyksen tarkoituksena on koota yhteen kaikki yhdistyksen järjestämisalalla ja toimialueella työskentelevät henkilöt. JHL:n yhdistys toimii sääntöjen ja päätös-

ten mukaisesti jäsentensä palvelussuhteen ehtojen ja työolosuhteiden ja yhteiskunnallisten etujensa ja oikeuksiensa edistämiseksi sekä yhteiskunnallisten valmiuksien parantamiseksi. (JHL:n järjestötiedon käsikirja. 2012. s.11)

Yhdistyksen perimmäisenä tehtävänä on valvoa voimassaolevan lainsäädännön noudattamista ja säännösten ja sopimusten noudattamista. Sen tulee myös tehdä esityksiä ja solmia paikallisia sopimuksia sekä neuvotella jäsenistöään koskevista työsopimusasioista. Mahdollisuuksien mukaan olla järjestämässä kokouksia ja koulutuksia sekä muuta jäsenistölle suunnattua toimintaa sekä olla yhteistoiminnassa yhdistyksen tavoitteita tukevien toisten yhdistysten kanssa. Peruslähtökohta yhdistyksillä on, että asioista päätetään yhdessä demokraattista ajatusta noudattaen.

## 2.1 Hallituksen tehtävä

Yhdistys toimii liiton ja yhdistyksen sääntöjen sekä päätösten mukaisesti jäsentensä palvelussuhteen ehtojen ja työolosuhteiden parantamiseksi heidän ammatillisten, oikeudellisten ja yhteiskunnallisten etujensa ja oikeuksiensa edistämiseksi ja laajentamiseksi sekä heidän yhteiskunnallisten valmiuksiensa parantamiseksi. (JHL:n yhdistyksen säännöt.)

Hallituksen tehtävänä on johtaa yhdistystä, vastata yhdistyksen toiminnasta, yhdistyksen taloudesta ja omaisuudesta, valita muut kuin sääntöjen mukaiset toimihenkilöt, päättää näiden tehtävistä ja valvoa yhdistyksen toimihenkilöiden tehtävien suorittamista. Tehtäviin kuuluu myös kutsua yhdistyksen jäsenkokoukset koolle ja valmistella ne sekä päättää päätösvaltaansa kuuluvista asioista kuten jäsenasioista (JHL:n järjestötiedon käsikirja 03/2012, s12).

Jos työnantajan ja luottamusmiehen erimielisyysasiasta käymässä välittömässä neuvonpidossa ei saada asiaa ratkaistua. Käsitellään asia paikallisyhdistyksen hallituksessa. Tilanteen niin vaatiessa, paikallisyhdistyksen hallitus tekee päätöksen asian viemisestä pääsopimuksen mukaiseen paikallisneuvotteluun ja tekee siitä paikallisneuvottelupyynnön työnantajalle.

Hallituksen tehtävänä on yhdistyksen säännöissä määriteltyjen tehtävien lisäksi seuraavat tehtävät:

- johtaa yhdistyksen toimintaa yhdistyksen kokousten päätösten mukaisesti sekä tehdä aloitteita yhdistyksen toiminnan kehittämiseksi
- valvoa sääntöjen sekä yhdistyksen kokousten päätösten noudattamista
- valmistella yhdistyksen kokousten käsiteltäväksi tulevat asiat ja kutsua kokoukset koolle
- valmistella vaalitoimintaa
- vastata omaisuuden hoidosta
- huolehtia jäsenhankinnasta sekä hyväksyä uudet jäsenet
- järjestää toimintaan liittyviä kokouksia, kursseja, juhla-, koulutus- ja neuvottelutilaisuuksia sekä valvoa ja ohjata osastojen ja kerhojen toimintaa
- tehdä yhteistyötä muiden yhdistysten kanssa
- valita tarvittavat edustajat niihin elimiin, joihin hallituksella on oikeus valita edustajat

## 2.2 Hallituksen toimihenkilöt

Hallitus valitsee keskuudestaan tai muista yhdistyksen jäsenistä toimihenkilöt kahdeksi kalenterivuodeksi. Puheenjohtajan, varapuheenjohtajan, sihteerin ja taloudenhoitajan on oltava hallituksen jäseniä.

Yhdistyslain (35§) mukaan hallituksessa tulee olla vähintään kolme jäsentä. Lisäksi siinä tulee olla puheenjohtaja, joka voi olla yksi näistä kolmesta. Puheenjohtaja ei saa olla vajaavaltainen. Hänen tulee olla täysi-ikäinen eikä hän saa olla holhouksen alainen. Muiden hallituksen jäsenten tulee olla vähintään 15-vuotiaita. Kukaan hallituksen jäsen ei saa olla konkurssissa. Puheenjohtajalla ja puolella hallituksesta tulee olla kotipaikka Suomessa. Työskentelyn kannalta optimaalinen koko olisi ehkä 6-7 henkilöä. (Kari Loimu, 2002, s127).

JHL:n yhdistyksen sääntöjen 13§ mukaan hallituksen koko on 5-15 jäsentä sekä enintään sama määrä varajäseniä. Varajäsen toimii täysivaltaisena hallituksen jäse-



nenä toimiessaan varsinaisen jäsenen sijaisena. Yleisesti hallituksen kokouksiin kutsutaan aina myös varajäsenet. Hallituksen toimikausi on kaksi vuotta, valinnat tehdään JHL -yhdistyksissä aina parittomina vuosina. Hallitus on päätäntävaltainen silloin, kun puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja ja yli puolet hallituksen jäsenistä on paikalla.

### 2.2.1 Puheenjohtaja

Kari Loimu suosittaa (1998. s.49), että yhdistyksen puheenjohtajaksi olisi hyvä löytää innostunut ja toisia innostamaan kykenevä henkilö, jolla on uskoa yhdistyksen edustamaan asiaan ja joka pystyy vakuuttavasti ja vaikuttavasti esittämään asiat. Yhdistyksen puheenjohtaja valitaan joka toinen pariton vuosi yhdistyksen kokouksessa. Puheenjohtaja organisoii yhdistyksen käytännön töitä ja tehtäviä eli yhdistyksen "työnjohtajana" valvoo yhdistyksen toimihenkilöiden tehtävien suorittamista. Keskeisin yhdistyksen puheenjohtajan tehtävä on yhdistyksen hallituksen kokousten johtaminen. Tämä merkitsee hallituksen kokousten huolellista valmistelua ja puheen johtamista hallituksen kokouksissa. Puheenjohtaja on yhdistyksen virallinen nimenkirjoittaja.

Esim. luottamusmiehen käytyä paikallisneuvottelun työnantajan kanssa, allekirjoittaa yhdistyksen virallinen nimenkirjoittaja tehdyn sopimuksen.

Puheenjohtajan tehtävänä on valvoa, että hallitus toimii yhdistyslain, sääntöjen ja yhdistyksen tekemien päätösten mukaan sekä allekirjoittaa hallituksen kokouksen pöytäkirjat. Puheenjohtajan on huolehdittava, että hallituksen ja yhdistyksen kokouksessa on JHL:n jäsenyhdistyksen säännöt ovat aina käsillä. Puheenjohtaja huolehtii hallituksen kokoon kutsumisesta.

Puheenjohtaja edustaa jäsenistölle ja muille yhteistyötoimijoille sekä yhdistystä että hallitusta. Hän edustaa ja toimii yhteistyössä kokonaisvaltaisesti muiden yhdistysten sekä liiton organisaation kanssa. Vastaa yhdistyksen tiedottamisesta yhdessä tiedotussihteerin ja sihteerin kanssa, edistää yhdistyksen toiminnan jatkuvuutta ja huolehtii siitä, että yhdistyksen toiminta tukee työpaikoilla työskenteleviä jäseniä. Puheenjohtajan tehtävänä on myös osallistua aktiivisesti tehtäväänsä tukeviin koulutuksiin ja kannustaa myös hallitusta kouluttautumaan.

### 2.2.2 Varapuheenjohtaja

Yhdistyslaissa varapuheenjohtajan tehtävistä tai asemasta ei mainita lainkaan. Varapuheenjohtajan on kuitenkin täytettävä laissa (YhdL 35§) puheenjohtajaa koskevat määräykset sekä hänen tulee olla hallituksen jäsen. Varapuheenjohtajaa valittaessa pitäisi pyrkiä valitsemaan henkilö, joka tukee "aisaparina" puheenjohtajaa. Varapuheenjohtajan tulee myös toimia kokousten puheenjohtajana varsinaisen puheenjohtajan ollessa estyneenä sekä huolehtia tällöin myös muista puheenjohtajan tehtävistä. (Kari Loimu. 2002. s.150).

### 2.2.3 Sihteeri

Yhdistyksessä sihteeri on tärkeä henkilö. Töitä sihteerillä on paljon. Hänen työnsä ei kuitenkaan suoranaisesti näy varsinaisessa hallitustyöskentelyssä muutoin kuin pöytäkirjojen tuottajana. Kokouksen järjestäytymisvaiheessa eli kohdassa "kokousvirkaileijoiden valinta" valitaan kokoukselle sihteeri, ellei sihteerä ole valittu, kutsuttu tai nimetty etukäteen. Yleensä yhdistyksen sihteeri toimii myös kokouksen sihteerinä. Kokouksissa sihteeri toimii yhteistyössä puheenjohtajan kanssa. Puheenjohtaja ja sihteeri valmistelevat yhdessä kokousasiat ja sopivat käytännön järjestelyistä. Sihteerin ja puheenjohtajan yhteistoimintaa helpottaa jos molemmat ovat saman henkisiä ja hyvin keskenään toimeentulevia henkilöitä.

Sihteeri valmistelee esityslistan asioita. Hän huolehtii, että kokouksessa on saatavilla tarvittavat kokouspaperit: esim. kokouskutsu, esityslista, yhdistyksen säännöt ja yhdistyslaki. Lisäksi hän varmistaa, että muu tarvittava välineistö kuten äänestysliput ja uurna, puheenjohtajan nuija ja muistiinpanovälineet ovat käytettävissä.

Kokouksessa sihteerin tärkein tehtävä on kirjata käyty keskustelu. Ts. sihteeri kirjaa tehdyt ehdotukset, kannatukset ja päätökset pöytäkirjaan. Sihteerillä on tasavertainen osallistumisoikeus kokouksen kulkuun. Kokoustilanteessa puheenjohtaja ja sihteeri toimivat yhteistyössä. Jotta sihteeri pystyisi dokumentoimaan ehdotukset oikein, puheenjohtajan tulee esittää ne ehdotusten toteamis- ja tarkistamisvaiheessa selkeästi ja yksiselitteisesti. Äänestyksessä sihteeri voi avustaa puheenjohtajaa esimerkiksi äänestysjärjestyksen laatimisessa.

Sihteeri laatii kokouksesta pöytäkirjan. Pöytäkirjatyypit ovat päätös-, selostus- ja keskustelupöytäkirja. Pöytäkirjatyypit valitaan sen mukaan, mitä on sovittu puheenjohtajan kanssa tai mitä keskustelu edellyttää. Yhdistyslain (31 §) mukaan kokouksesta on laadittava pöytäkirja. Kokouksen jälkeen sihteeri kirjoittaa pöytäkirjan puhtaaksi mahdollisimman nopeasti ja toimittaa sen liitteineen ensin puheenjohtajan ja sitten pöytäkirjantarkastajien allekirjoitettavaksi.

Sihteeri on aina hallituksen varsinainen jäsen ja toimii sihteerinä hallituksen ja yhdistyksen kokouksissa ja laatii kokouksista pöytäkirjat. Hän laatii myös ehdotuksen yhdistyksen toimintakertomukseksi sekä toimii yhdistyksen nimenkirjoittajana yhdessä puheenjohtajan kanssa. Hallituksen kokous päättää, kumpi - puheenjohtaja vai sihteeri - on se henkilö, jolle liitto lähettää yhdistyksille kuuluvan postin.

#### 2.2.4 Jäsenasiainhoitaja

Jäsenasiainhoitaja huolehtii yhdistyksen jäsenasioista ja laatii vuosittain toimintasuunnitelmaan liitettävän jäsenhankintasuunnitelman. Hän suunnittelee yhdessä hallituksen tai paikallisen aluetoimiston kanssa jäsenhankintatilaisuuksia sekä osallistuu yhdistyksen edustajana jäsenhankintatilaisuuksiin. Hän toimii yhteyshenkilönä liiton jäsenrekisteriin yhdistyksen jäsenasioissa sekä yhdistyksen jäsenrekisterijärjestelmän pääkäyttäjänä. Jäsenasiainhoitaja ohjaa ja kouluttaa jäsenhuollon kysymyksissä yhdistyksen muita toimihenkilöitä sekä toimii yhdistyksen tapahtumissa aktiivisesti jäsenhankinta-asioissa. Jäsenasiainhoitajan yhtenä tärkeänä tehtävänä on seurata jäsenten jäsenmaksujen ajantasaisuutta, jäsenten eroja syineen ja liittymisiä sekä tuoda nämä tiedot aina hallituksen käsittelyyn.

#### 2.2.5 Yhdistyksen taloudenhoitaja

Taloudenhoitajan tehtävä yhdistyksessä on hoitaa hallituksen päätösten mukaisesti yhdistyksen rahaliikennettä. Hän on sihteerin tavoin toimihenkilö, jonka työ tulee näkyväksi usein silloin, kun jotain on mennyt vikaan. Tämän vuoksi tehtävään tulisi löytää tarkka ja taloushallinnosta perillä oleva henkilö. Jos sellaista ei löydy hallituksesta, kirjanpitotyön voi myös hankkia yhdistyksen ulkopuolelta. Taloudenhoitaja on silti valittava hallituksen jäsenten keskuudesta.

Yhdistyksen ja talouden hoitamisen kannalta on tärkeää, että hallitus tekee tarkat pöytäkirjamerkinnot tärkeistä talouspäätöksistä. Toimen hoitamiseen kuuluu yhdistyksen kirjanpidon hoitaminen (ellei sitä ole annettu tilitoimistolle), mihin sisältyy sekä laskujen maksaminen että talouden seuranta.

Taloudenhoitaja laatii tilinpäätösehdotuksen ja osallistuu talousarvion tekemiseen yhdessä yhdistyksen hallituksen kanssa. Yhdistyksen taloudellinen tilanne tulisi esittää hallitukselle neljännesvuosittain taloustilanteen seuraamiseksi. Lisäksi taloudenhoitaja toteuttaa tehtyjä päätöksiä ja hallituksen laatimaa toimintasuunnitelmaa ja vastaa toiminnasta muun hallituksen kanssa.

#### 2.2.6 Tiedotussihteeri

Tiedotussihteerin tehtäviin kuuluu tehdä yhdistyksen tiedotussuunnitelma yhdessä muiden yhdistyksen toimijoiden kanssa. Hän hoitaa yleensä tiedottamista tiedotusvälineissä yhdessä yhdistyksen puheenjohtajan ja pääluottamusmiehen sekä tarvittaessa luottamusmiesten kanssa.

Tiedottaja laatii yhdistyksen tiedotteet sekä lähettää ne ja järjestää tarvittaessa jäsenistölle tiedotustilaisuuksia. Tiedotussihteeri toimii yhtenä hallituksen jäsenenä toteuttaen tehtyjä päätöksiä ja toimintasuunnitelmaa.

#### 2.2.7 Opintosihteerin tehtävät

Opintosihteeri suunnittelee ja toteuttaa yhdistyksen opinto- ja koulutustoimintaa. Hänen tulee olla ajan tasalla liiton eri koulutusten vaihtoehdoista ja aikatauluista ja näin tukea yhdistyksen opintojaoston työtä sekä tiedottaa jäsenille opinto- ja koulutusmahdollisuuksista. Hän on yhtenä jäsenenä hallituksen toiminnassa ja kannustaa aktiiveja ja jäseniä osallistumaan koulutuksiin.

### 2.4 Kouluttautuminen

Yhdistystoiminnan elinehto on erityisesti suurien muutoksien tullessa se, että yhdistyksen hallituksen jäsenet ja luottamushenkilöt ovat ammatillisesti niin korkealla osaamisen tasolla, että heidän asiantuntemuksensa ja edunvalvonnan osaamisensa

riittävät hoitamaan jäsenten edunvalvontaa. Edunvalvonnallisen pätevyyden ylläpitäminen ja täydentäminen on ensisijaisesti jokaisen jäsenen omalla vastuulla. Yhdistyksen hallituksen ja puheenjohtajan tehtävänä on pyrkiä rohkaisemaan jäseniä osallistumaan ammatilliseen täydennyskoulutukseen. Yhdistyksen taloudellisten resursien antaessa myöden, pitäisi yhdistyksen tukea taloudellisesti jäsenten opiskelua.

Ammattiliittona JHL:n koulutustarjonta on varsin kattavaa ja liitto tukee vielä koulutuksiin haluavaa jäsentä. Puheenjohtajan valmiuksia kehittävän koulutuksen tulee antaa työkaluja muun muassa ryhmän ohjaamiseen, vuorovaikutukseen, osallistamisen mahdollisuuksiin, motivointiin ja vapaaehtoisena jaksamiseen. JHL-opiston koulutustarjonnan löytää liiton koulutussivuilta. Koulutusta tapahtuu liiton omalla opistolla sekä yhdistysten itsensä jäsenille järjestämissä koulutustilaisuuksissa. Uuden puheenjohtajan tulisi vierailla aktiivisesti liiton sivustoilla. Tutkia ja kehittää omaaloitteisesti oman koulutuspolkunsa suunnittelua sekä tarvittaessa pyytää opiston kouluttajilta apua.

## 2.5 Jäsenhankinta

Uusien jäsenten hankinta on yhdistyksen yksi perustehtävä ja näin ollen osa jokapäiväistä edunvalvonta- ja järjestötyötä. JHL:n jäsenhankintamalli perustuu ennen kaikkea yhdistysten ja jäsenten aktiivisuuteen. Yhdistyksen hallituksen tulee seurata jäsenmäärien kehitystä ja pysyä tietoisena siitä, mistä uudet jäsenet tulevat tai miksi jäseniä eroaa yhdistyksestä. Hallituksen jäsenistä valitaan yksi henkilö, jäsenasiainhoitaja sekä hänelle varamies, vastaamaan yhdistyksen jäsenasioita. Tehtävän hoitamiseen liitolla on käytössä maksuton OpenDora-jäsenrekisteriohjelma, jonka avulla yhdistys pystyy reaaliaikaisesti tarkastelemaan jäsenistöä sekä tuottamaan tarvittavia tietoja. Käyttöoikeudet JHL myöntää jäsenasiantuntijalle ohjelmakoulutuksen jälkeen. (JHL:n järjestötiedon käsikirja 03/2012, s18). Lisäksi yhdistys voi nimetä jäsenhankkijoita tai yhdyshenkilöitä työpaikoille jäsenhankinnan kattavuutta vahvistamaan.

Jäsenhankintaa tehdessä on hyvä huomioida yhdistyksen ulkoinen kuva. Miltä toiminta näyttää ulospäin vai näyttääkö miltään. Yhdistystoiminnasta kiinnostuneen tulisi nähdä, miten yhdistys toimii ja viestii sekä millainen henki yhdistyksessä on. Jäsenyyttä pitää tarjota aktiivisesti uusille ihmisille ja tehdä siihen liittyminen helpoksi.

Yhdistyksessä tulee pohtia tarkoin, millaisia keinoja markkinoinnissa voisi käyttää, mitä palveluja tai tapahtumia yhdistyksellä on tarjottavanaan ja millaisissa tehtävissä jäsenet voisivat toimia. Tärkeää on luottamushenkilöiden aktiivinen esilläolo erilaisissa tapahtumissa ja tilaisuuksissa. (Anne Iivonen. 2011. s. 44).

## 2.6 Ammattialatoiminta

JHL on monien alojen ammattilaisten liitto. Liiton jäseniä työskentelee useissa eri ammateissa sekä julkisilla että yksityisillä hyvinvointialoilla. Kunkin ammattialan ja ammattiryhmän edunvalvonnalliset tarpeet vaihtelevat alan koulutus- ja pätevyysvaatimusten, tehtävien, työskentelyolosuhteiden ja työnantajan mukaan. JHL tarjoaa jäsenilleen työkaluja oman ammatti-identiteetin rakentamiseen ja vahvistamiseen sekä ammattitaidon ja pätevyyden ylläpitämiseen. Myös koko työyhteisön ammatillisen työotteen vaaliminen ja kehittäminen sekä jäsenistön aktivoiminen ovat osa liiton ammatillista edunvalvontaa. Ammatilliset verkostot kokoavat alansa osaajat ammatillisen edunvalvonnan kehittämistyöhön.

Verkostot lisäävät tiedonkulkua ja tukevat kokemusten vaihtamista ammattialojen erityiskysymyksissä. Niiden tarkoituksena on ammattialan tarpeista lähtevän asian, idean tai epäkohdan työstäminen ja ratkaisuvaihtoehtojen hakeminen. Kaikki JHL:n jäsenet, jotka ovat kiinnostuneita ammatillisista asioista, voivat osallistua ammatilliseen verkostoon. Verkoston jäsenyys ei edellytä luottamustehtävää yhdistyksessä ja tavoitteena on ulottua jäsenten työpaikoille asti.

Ammatillinen verkosto voi olla:

- yhdistyksen verkosto (ammattialajaosto)
- seutukunnallinen verkosto
- aluetoimiston alueen kattava verkosto
- alueryppään verkosto (useamman aluetoimiston alue)
- valtakunnallinen verkosto.

(JHL internetsivusto, ammattialatoiminta)

## 2.7 Yhteiskuntavaikuttaminen

Yksittäinen yhdistys voi tehdä yhteiskuntavaikuttamista usealla tavalla. Yhdistys voi ottaa aktiivisen roolin vaalien alla tiedottamalla edustajavaihtoehtoista ja tekemällä näkyvää kampanjointia esim. omilla nettisivuillaan tai yhdistyksen järjestämisissä tilaisuuksissa. Vaikuttamista voi tehdä paikallislehdissä kantaa ottavan artikkelin muodossa. Yhdistyksen hallitus voi kutsua jäsentilaisuuksiin mukaan yhteiskunnallisia vaikuttajia tai kunnallisia päätöksentekijöitä kertomaan sen hetken tärkeistä tapahtumista yhteiskunnassa tai kunnassa sekä tarjota tilaisuuden jäsenille esittää kysymyksiä. Yhdistys voi tukea kunnallisvaaleissa näkyvästi ehdokasta, jonka arvot ovat yhteiset yhdistyksen kanssa. Vaikuttamiselle saadaan parhaiten voimaa, kun yhdistyksen jäsenistö saadaan mukaan ottamaan kantaa yhteiskunnallisiin asioihin.

## 3 YHDISTYKSEN JOHTAMINEN

Johtaminen käsitetään yleisesti kuuluvaksi vain työelämään ja kuitenkin johtaminen on mukana kaikessa tavoitteellisessa ryhmätoiminnassa. Erilaisissa yhdistyksissä tarvitaan johtamista riippumatta sen toiminta-alasta tai toimintamallista.

Toiminnan täytyy olla organisoitua, jotta asiat saadaan sujumaan ja jäsenet haluavat olla toiminnassa osallisena. Johtamista tapahtuu, vaikka se ei olisi tietoista. Tulokset yhdistyksessä ovat kuitenkin parhaimmillaan, kun tehtävät on jaettu eri henkilöille ja kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan. On valittava puheenjohtaja, hallituksen jäsenet ja muut aktiivitoimijat johtamaan toimintaa. Varsinkin vapaaehtoistoiminnassa johtaminen on ihmisten ohjaamista ja oma-aloitteisuuden kannustamista eikä niinkään ”määräilemistä”.

Järjestötoiminnassa jäsenet yleensä ovat vapaaehtoisesti mukana ja odottavat asiallista ihmisläheistä sekä motivoivaa johtamista. Pyrkimyksenä hyödyntää ihmisten omaa osaamista ja vuosien saatossa tullutta elämäkokemusta. Johtamisessa suurena apuna on ihmisten käyttäytymiseen liittyvän psykologian tunteminen ja ryhmätoimintamallien tunteminen. Johtamisessa oman persoonan peliin laittaminen auttaa hyvän hengen luomista ihmisten kesken. ja toisaalta toiminnan tarkkaa suunnittelua, jotta asiat tulee tehtyä ja tavoitteet saavutetaan. Yhdistyksen edustajana joutuu esiintymään erilaisissa tilaisuuksissa ja neuvotteluissa.

Esiintymistä voi ja pitää harjoitella saadakseen itsevarmuutta joko omatoimisesti ja osallistumalla esiintymistaito – kursseilla. Esiintymistaitojen arviointia varten löytyy lomake esim. Jyväskylän yliopiston (Kielikompassi, internetsivusto)

Johtamisen ja motivaation edistämisen apuna ovat mm. osaamiskartoitukset, palauttejärjestelmät, kehityskeskustelut, muistilistat, perehdytys- ja viestintäsuunnitelmat. Tärkeää on kuitenkin toimia johtamisessa suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti, kuten esimerkiksi yhdistyksen osaamiskartoitusta tehdessä tulee suunnitella ennakoon, miten kerättyä tietoa hyödynnetään, miten tiedonkeruu ja tulokset viestitään ja mihin jatkotoimenpiteisiin ryhdytään. Kehityskeskustelut näkisin yhtenä tärkeimmistä johtamisen työkaluista, jotka parhaimmillaan ovat paljon muuta kuin palkkiokeskusteluja tai ihmisten moittimiseen tarkoitettuja tilaisuuksia. Kehityskeskusteluiden tulee olla kannustavia ja ihmisen kehitystä tukevia, motivaatiota parantavia, mahdollisuutta vaikuttaa omaan työnkuvaan ja yhtenäistää molemmin puolin odotuksia toiminnasta. Yhdistyksen puheenjohtajan pitämät kehityskeskustelut muille hallituksen jäsenille voivat tehostaa hallitustyöskentelyä huomattavasti.

Esimerkkejä kehityskeskustelussa käytävistä asioista:

Menneen kauden arviointi

Ajatuksiasi ja kokemuksiasi menneestä kaudesta

Tärkeimmät tehtäväsi ja tavoitteesi ja niiden toteutuminen

Tulevaisuuden haasteet

Oman elämäsi painopisteet

Tärkeimmät tavoitteesi

Oman tehtäväkuvasi ajantasaisuus

Osaamisen kehittäminen

Mitä koulutuksia koet tarvitsevasi vapaaehtoistyössäsi?

Miten tehtäväsi vastaa odotuksiasi?

Missä asioissa haluaisit kehittyä?

Yhteistyötaidot

Kuinka yhteistyö sujuu yhdistyksessä?

Miten puheenjohtajana voi tukea sinua tavoitteissasi?

Oma jaksaminen

Mikä ilahduttaa sinua toimessasi?



## Miten huolehdit omasta hyvinvoinnistasi?

(Sovellettu Varman kehityskeskustelumallipohjasta)

Yhdistyksessä puheenjohtaja vastaa siitä, että työt tulevat tehdyksi. Siksi hän ohjaa, valvoo ja seuraa. Jos yhdistyksen toiminta näyttäisi lipsuvan, hän palauttaa sen oikeille raiteille. Seuranta ja valvonta liittyvät läheisesti ohjaukseen. Käsitteiden eroavaisuutta voi luonnehtia esim. näin: Valvonta vastaa kysymykseen ”miten menee”, seuranta kysymykseen, ”miten meni”. Ohjaus, seuranta ja valvonta voivat kohdistua ihmisiin ja asioihin. Henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä kutsutaan henkilöstöohjaukseksi ja -valvonnaksi. (Pirkko Kangas, 1995, s34)

### 3.1 Mitä yhdistyksen strateginen johtaminen tarkoittaa

Johtaminen on vaikea laji ja siinä strategian johtaminen ei tee poikkeusta. Puhuttaessa strategian johtamisesta esiin nousee kysymyksiä siitä, kuinka valmis organisaatio on muuntautumaan ja kuinka avoimia ollaan uusille toimintamalleille. Tässä kohdalla johdolla on tärkeä rooli valottaa tulevaisuuden kuvia. Johtaminen merkitsee valankäyttöä ja vastuunkantoa, ja kaikkien toimijoiden onkin ymmärrettävä, että viime kädessä päätökset tekee se, jonka tehtäväksi se on annettu. Asiasta riippuen tämä taho on vuosikokous, hallitus, puheenjohtaja tai toiminnanjohtaja. (Juha Heikkala, Pekka Krook, Helena Pekkarinen, 2014)

Yhdistyksen puheenjohtajasta riippuu paljon se, millaisella otteella toimijat tekevät töitään ja mitä saadaan yhdessä aikaan, millaiseksi muodostuu vaikuttamisen kulttuuri - onko se avointa, inhimillistä ja eteenpäin vievää. Johtamisosaamisessa painottuvat mielestäni vuorovaikutustaidot, koska yhdistystoiminnassa työskentelevät ihmiset ovat vapaaehtoisesti omista lähtökohdistaan mukana, jolloin johtaminen on ohjaamista ja kannustamista ilman käskyystä.

Järjestön johtamisessa vaaditaan ennakkoluulottomuutta, sinnikkyyttä ja uskoa tulevaisuuteen. Strategisen johtamisen tärkein tehtävä on selkeyttää ja fokusoida tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit. Kun on tiivistetty, pitää vielä pelkistää, selkeyttää ja fokusoida. Strategian selkeys ohjaa sekä lyhyen, että pitkän aikavälin toimintaa ja auttaa keräämään olennaista tietoa toimintaympäristöstä.

Selkeä strategia vapauttaa energiaa arjen tekemiseen. Se auttaa kohdentamaan resurssit oikeisiin kohteisiin eli oikeat henkilöt tekemään asioita oikeissa paikoissa ja suuntaamaan oman toiminnan tulevaisuuteen. (Tuomi & Sumkin 2010, 14 -15)

Puheenjohtajan tehtävään kuuluva tulevaisuuden suunnittelu on yhdistyksen strategian luomista muuttuvissa olosuhteissa. Puheenjohtajan pitäisikin pohtia usein sitä, miten tulevaisuudessa olisimme parempi yhdistys ja miten kehittäisimme toimintaa niin, että huolehtisimme paremmin jäsenten edunvalvonnasta ja jäsenasioista. Johtajana toimiessa pitää siis luoda puitteet, joita hyväksi käyttäen ihmiset yhdessä toteuttavat yhteisiä päämääriä.

### 3.2 Vapaaehtoistyön johtaminen

Vapaaehtoistyötoiminta tarvitsee myös johtamista kuten mikä tahansa muukin organisoitu toiminta. Johtajuuden keskeinen tehtävä ei ole hallita ja kontrolloida ihmisiä, vaan tukea heitä pyrkimyksissään tehdä työnsä hallitusti, itsenäisesti ja mielekkäästi omaa ammattitaitoaan sekä luovuuttaan hyödyntäen. Vapaaehtoisten johtaminen on ihmisten ohjaamista tavoiteltuun suuntaan.

Yrityksissä toimiva johtajuusmalli ei suoraan sovi vapaaehtoistyöhön vaan johtamiselta vaaditaan uudenlaista otetta. Johtamisessa on kyse ihmissläheisestä vuorovaikutuksesta niin, että vapaaehtoinen toimija kokee saavansa osallisuudestaan iloa ja onnistumisen kokemuksia yhdessä tekemisestä. Vapaaehtoinen haluaa useimmiten työskennellä itsenäisesti, mutta tarvitsee myös tukea ja kannustusta. (Kansalaisyhteiskunta internetsivusto, tarvitaanko vapaaehtoistyön johtamista)

Puheenjohtajalta vaaditaan runsaasti vuorovaikutukseen liittyviä johtamisominaisuuksia, uskallusta asettaa oma persoona alttiiksi ihmisten kanssa toimiessa ja näin taitoa luoda rakenteet avoimelle ja luottamukselliselle vapaaehtoistyölle. Johtamisessa tulee jakaa auliisti kannustusta, antaa kehittävää palautetta työskentelystä ja luoda innostava ilmapiiri, varsinkin jos halutaan pitää entiset ja uudet vapaaehtoiset mukana yhdistyksen toiminnassa. Se, miten johtamisessa onnistutaan sitouttamaan vapaaehtoiset työskentelemään yhdistyksessä, vaikuttaa kehittämisen laatuun niin yhdistyksessä kuin sen jäsenten toiminnassakin.

Puheenjohtajan ollessa itse sitoutunut, kannustava ja innostava, tarttuu innostus myös muihin vapaaehtoiisiin. Vastuu joukon hengestä on aina ensisijaisesti sen johtajalla. (Kari Loimu. 2010. s 7).

Anne Iivonen toteaa kirjassaan (2011. s. 14), että sovitut työt pitää kuitenkin aina tehdä aikataulun kukaan. Yhdistysjohdon tehtävä on luoda sellaiset puitteet toiminnalle, että ihmisten on helppo tulla mukaan ja että he viihtyvät tehtävissään.

### 3.3 Hyvä johtajuus

Mitä siis on johtajuus ja mitä on hyvä johtajuus. Onko hyvään johtajuuteen olemassa jotain valmista kaavaa? Johtajaksi ei mielestäni synnytä, vaan siihen kasvetaan. Johtajuus on isosti vuorovaikutusta, jonka avulla vaikutetaan muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja toimintaan. Johtajan ja ryhmän jäsenten välinen toiminta on riippuvaista toisistaan, sillä johtajuus syntyy ryhmän vuorovaikutuksessa ja sitä harjoitetaan juuri vuorovaikutuksen avulla. Toisaalta johtajuus liittyy yksilön ominaisuuksiin, toisaalta sitä voi kehittää ja harjoitella. Varsinkin vapaaehtoisten ongelmatilanteissa pitäisi luoda perustehtävän suorittamiseen turvalliset olosuhteet. On kyettävä tekemään paineen alla päätöksiä työn eteenpäin viemisestä ja sen vastuun kantamisesta sekä sietämisestä. Nykymaailmassa pysyvyydestä puhuttaessa voidaan todeta, että vain ”muutos on pysyvää”. Tämä, jos mikään, on myös omiaan lisäämään johtamistyön vaativuutta. On erittäin tärkeää, että ongelmatilanteessa edes yksi henkilö, ainakin johtaja, on ”jalat maassa” ja harkitseva.

Perimmältään ihminen ohjautuu itsestään käsin eli sisältäpäin. Viihtykseen vapaaehtoistyössä ihmisen tulee kokea työ mielekkääksi. Puheenjohtaja on yhdistyksessä kuin valmentaja, joka huolehtii johtamansa ryhmän toiminnan edellytyksistä. Yhdistyksen toiminnan perusrakenteisiin kuuluu myös osaltaan toiminnan jatkuva arviointi. Tätä tehdään yrityksen omilla seuranta- ja palautejärjestelmillä sekä käymällä erilaisia keskustelutilaisuuksia. Puheenjohtajan aikainen puuttumattomuus epäkohtiin nousee yhdeksi keskeisimmistä ongelmien aiheuttajaksi. Selkeä ja jämäkkä johtajuus on tuottavan työyhteisön kulmakivi. Sen avulla huolehditaan, että työn tekemisen edellytykset ovat riittävän hyvässä kunnossa.

Johtamistyyliä on monia erilaisia riippuen johtajan käyttäytymistavasta. Johtamistyyliin vaikuttavat lähinnä seuraavat tekijät:

- Koko yhteiskunnan kulttuuri, arvot ja normit, perinteet ja totutut tavat
- Organisaation johtamisfilosofia ja johtamisilmasto, kulttuuri, arvot ja perinteet
- Esimiehen omien esimiesten ja työtovereiden johtamistyyli
- Työryhmän odotukset, tiedot ja taidot, asenteet ja tottumukset
- Esimiehen oma johtamisfilosofia ja ihmiskäsitys, kokemus ja koulutus, esimiehen luonne ja persoona

Johtaminen on yhtä aikaa oman persoonan käyttöä hyvän hengen luomiseksi ja toiminnan tarkkaa suunnittelua, jotta asiat tulee tehtyä ja tavoitteet saavutetaan.

Johtamisen ja motivaation edistämisen apuna ovat mm.

- osaamiskartoitukset
- palautejärjestelmä
- kehityskeskustelut
- prosessianalyysit
- mittarit
- muistilistat
- perehdytys- ja viestintäsuunnitelmat
- laatukäsikirjat

Tärkeämpää on käyttää muutamaa työkalua hyvin ja järjestelmällisesti kuin yrittää soveltaa kaikkia hutiloiden. Esimerkiksi järjestön osaamiskartoitusta tehdessä tulee suunnitella ennakoon, miten kerättyä tietoa hyödynnetään, miten tiedonkeruu ja tulokset viestitään ja mihin jatkotoimenpiteisiin ryhdytään.

## Johtajuuden SWOT - nelikenttä

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oikeudenmukaisuus</li> <li>- rauhallisuus</li> <li>- kannustava</li> <li>- rehellinen</li> <li>- elämän kokemus</li> </ul>	<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sitoutuminen</li> <li>- tehtävien hallinta</li> <li>- sujuvuus</li> </ul>
<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- epämääräisyys</li> <li>- jämptiys</li> <li>- johtajuuden kokemuksen puute</li> <li>- stressin sietokyky</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- itsetunto</li> <li>- riittämättömyys</li> <li>- ajankäytön hallinta</li> </ul>

## 3.4 Johtamisen näkökulmia

Johtaminen ei ole ”määräilyä” varsinkaan vapaaehtoistyössä, vaan keskeistä on ymmärtää, miten ihmiset motivoituvat toimimaan oma-aloitteisesti. Jokaisen johtajan olisikin huomattava, mikä on omaa toimintaa ohjaava tiedostamaton tai tiedostettu johtamisteoria. Järjestöissä tämä korostuu, sillä jäsenenä ollaan vapaaehtoisesti ja ristiriitatilanteissa saatetaan ns. ”äänestää jaloilla”. Johtamisessa voidaan erottaa asiakeskeinen ja ihmiskeskeinen johtaminen. Ihmiskeskeinen johtaminen pyrkii motivoimaan.

Ihmiskeskeisessä johtamisessa ylläpidetään toimijoiden motivaatiota ja nähdään, että asiat edistyvät ihmisten oman osaamisen kautta. Tällöin tulee ymmärtää psykologiaa ja ihmisten organisaatiokäyttäytymistä. Asiakeskeistä johtamistapaa täytyy käyttää varsinkin, jos toimijoilla ei ole riittävästi taitoja toteuttaa tehtäviä. Tällöin täytyy ohjata, neuvoa ja keskittyä tehtävään asiaan, eikä ihmisillä ole juuri mahdollisuutta vaikuttaa omaan toimenkuvaan. Tärkeintä johtamisessa on siis tilannejousto ja strateginen silmä sekä kyky aikaansaada muutoksia. (Yhdistystieto internetsivusto, johtaminen yhdistyksissä)

Irma Syrén kertoo (Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti, 27.3.2006) vapaaehtoistoiminnan yhteisöllisestä johtamisesta ja siitä, miten tärkeää on yhdistyksissä ryhmätyön ja sosiaalisen ilmapiirin kehittäminen ja miten yhteisten asioiden tekeminen sitouttaa

ihmisiä yhdistystoimintaan. Hän korostaa sitä, miten yhteisöllisellä johtamisella saataisiin ihmisten hiljainen tieto käyttöön ja miten yhteisöllisesti johtamalla tieto tuotetaan organisoidusti yhteiseksi hyväksi ja sitä kautta pyrittiin tavoitteisiin

Minkälainen on hyvä johtaja? Useista tutkimuksista huolimatta kaikkiin tilanteisiin sopivia tehokkaan johtamisen piirteitä ei ole löydetty. Johtamistaidon kehittäminen voidaan kuitenkin esittää seuraavanlaisella iskusanamaisella kehoteluettelolla. Luettelo ei ole mitenkään täydellinen, mutta toivon mukaan omakohtaiseen tutkiskeluun inostava.

- Luo katseita tulevaisuuteen. Anna ihmisille toiminnan tekemisen merkitys ja mielikuva tulevaisuuden haasteista.
- Erotta tärkeät asiat kiireellisistä. Laadi asioille tärkeysjärjestys. Kiireessä syntyy helposti tilanne jossa ei "näe metsää puilta".
- Tiedota. Tiedon jakaminen on välttämätöntä, jotta kaikki pystyvät toimimaan tehokkaasti, itsenäisesti ja keskenään yhteensopivalla tavalla.
- Delegoi. Puheenjohtaja ei voi tehdä kaikkia asioita itse vaan hänen on uskallettava jakaa tehtäviään. Selvitä tarkasti miten haluat työn tehtävän ja anna se eteenpäin.
- Verkostoidu. Vertaistuki auttaa löytämään ratkaisuja ongelmien monimutkaisuudessa - kaikkea ei voi eikä pidä hallita yksin. Opettele pyytämään apua ja antamaan sitä, verkostoidu sellaisten henkilöiden kanssa, jotka voivat auttaa tehtävien hoidossa ja joiden kanssa voi keskustella.
- Ymmärrä oman esimerkkisi voima. Puheenjohtajana sinulla on suurempi vaikutus muihin ihmisiin kuin he tajuavatkaan. Usein se on puheenjohtajan esimerkkiin perustuva. Se, minkä koet tärkeäksi, tulee ymmärrettyä tärkeäksi myös hallituksen jäsenten keskuudessa.
- Hyväksy rajallisuutesi. On mahdotonta perehtyä kaikkeen työhön perin pohjin. Pyri kuitenkin erottamaan ne asiat, joihin on perehdyttävä kunnolla niistä, jotka voi joko delegoida muille tai hoitaa itse tuota pikaa.
- Kehitä itseäsi jatkuvasti ja tietoisesti. Monet yhdistyksen tehtävät tulevat muuttamaan ja samalla tehtävät tulevat vaativammiksi, koska tämän hetken isot yh-

teiskunnalliset muutokset lataavat yhdistyksen toiminnan ajantasaisena pysymiselle voimakkaita haasteita niin liiton kuin jäsenistön edunvalvonnasta. (Sovellettuna, kansalaisyhteiskunta internetsivusto, johtaminen ympäristössään)

## 4 PUHEENJOHTAJAN ROOLIT JA TEHTÄVÄT

### 4.1 Puheenjohtajan rooli, tehtävät ja osaaminen

Vaikka hallituksen puheenjohtajalle ei ole juuri mitään muodollista valtaa eikä juurikaan laissa tai säännöissä määrättyjä tehtäviä, hän on erittäin keskeinen henkilö yhdistyksen kannalta. Henkilösuhteissa puheenjohtaja on yhdistyksen keulakuva. Hänen henkilökohtainen valtansa ja asemansa perustuu ennen kaikkea hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, karismaan. Hän toimii myös tiedonhankkijana hallitukselle ja hänen tulee aktiivisesti etsiä uutta tietoa, joka voi edesauttaa hallitusta päätösten tekemisessä. Päätöksenteko on tärkeä osa hallituksen kokouksia ja niiden aikaan saaminen on johtajan keskeinen tehtävä. Hän toimii innostajana ja uusien asioiden alullepanijana sekä ongelmatilanteiden käsittelijänä. Puheenjohtajan yksi hyvä taito on kyky neuvotella, mikä kytkeytyy kaikkiin edellä mainittuihin rooleihin. Terve itsetunto ja maalaisjärki helpottavat tehtävien hoidossa ja vastuunkannossa. Seuraavat tiedot ja taidot on hyvä opetella ensimmäisinä kuten:

- Ammattiyhdistystoiminnan perusteet
- Yhdistyslaki
- Yhdistyksen ja kattojärjestön säännöt
- Kokoustoiminnan perusteet
- Järjestötekniikan perusteet
- Ryhmätyöskentelyn perusteet ja erilaisia ryhmätyöskentelytapoja

Loimu (Kari Loimu, 1998, s.49) pitää yhdistyksen puheenjohtajan tärkeimpänä ominaisuutena halua toimia puheenjohtajana ja siten auttaa yhdistystä saavuttamaan päämääränsä.

## 4.2 Perehdytys

Perehdytystä yhdistyksessä tarvitaan silloin, kun toimihenkilöt vaihtuvat, toimintaympäristö muuttuu ja tehtävät muuttuvat. Hallituksen tavoitteellisena haasteena on usein saada aikaan aktiivijäsenten tasainen vaihtuvuus. Sopivin väliajoin vaihtuvat hallituksen jäsenet mahdollistavat sujuvan uusien jäsenten perehdyttämisen ja tuoreen otteen hallituksen toiminnassa. Onnistuneella perehdytyksellä taataan paremmin toiminnan dynaaminen jatkuminen. Suunnitelmallisessa perehdytyksessä on laadittu muistilista, joka käydään läpi yhdessä perehdytettävän kanssa.

Pirkko Kangas (1995. s.47) toteaa perehdytyksen ensisijaisena tavoitteena olevan, että perehdytettävä oppii tehtävänsä ja oppii nopeasti itsenäisen työskentelyn. Perehdytyksellä on näin myös tarkoitus luoda turvallisuuden tunnetta ja myönteistä mielikuvaa sekä luoda perusta hyvälle yhteistyölle.

Myös livosen (2011. s. 45) mielestä perehdytyksen tavoitteena on selvittää yhdistyksen tehtävät toimintatavat ja käytännöt, esitellä toiminnassa mukana olevat henkilöt, esitellä toimintatilat ja kertoa hallituksen eri toimien tehtävät, säännöt ja ohjeet. Vastuu perehdyttämisestä ja sen organisoinnista on yhdistyksen johdolla. Johto voi myös nimetä henkilöitä, joiden vastuulla on uusien toimijoiden ohjaaminen ja kouluttaminen. Yhdistystoiminnassa perehdytys voi helpolla jäädä harmillisesti tekemättä. Uudella ja innokkaalla jäsenellä voisi olla haluja toimia yhdistyksessä, mutta ilman perehdytystä ei hän uskaltaudukaan mukaan toimintaan. Sen vuoksi perehdytyksen alkuvaiheessa on tärkeää vapaaehtoistyöstä kiinnostuneen huomioiminen, toimintamahdollisuuksien tarjoaminen ja konkreettisten tehtävien antaminen mahdollisimman nopeasti.

Sopikaa hallituksessa, ketkä hoitavat uuden jäsenen perehdytyksen
---

Hyväksi todettu tapa perehdytykseen on mentorointi. Mentorointi tarkoittaa osaavan, kokeneen ja arvostetun henkilön (mentori) antamaa tukea ja ohjausta uudelle tai nuoremmalle kollegalle (aktori). Esimerkiksi yhdistyksen uusi puheenjohtaja luo itse suhteen johonkuhun kokeneeseen ja taitavaan yhdistysaktiiviin. Mentori puolestaan sitoutuu keskustelemaan puheenjohtajan kanssa, auttamaan ja ohjaamaan häntä.



Mentorointi on vuorovaikutusta, jossa tapaamisia on ehkä kerran kuukaudessa. Tapaamisilla on selkeät tavoitteet, avoin, luottamuksellinen ja sitoutunut ilmapiiri. Mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen ja yleensä siitä ei makseta palkkaa. (Kari Loimu. 2005. s. 260 -261).

#### 4.3 Luottamustoimessa jaksaminen

Kun tulee pyydytyksi tai lähteneeksi puheenjohtajan toimeen, on hyvä muistaa, ettei ketä tahansa pyydetä tai oteta tähän toimeen. Ennen sitoutumistaan on hyvä selvittää luottamustoimen tehtäviä, jotta päätöstä ei joudu katumaan. Uutta tehtävää aloittaessa ensimmäinen vuosi – puolitoista vuotta on kriittisin vaihe luottamustoimen jatkuvuuden kannalta. Työn, harrastusten ja perheen sovittaminen luottamustoimen kanssa yhteen on haastava tehtävä. Jaksakseen tehtävässään ja sen aiheuttamissa paineissa on hyväksi huolehtia aktiivisesti omasta henkisestä ja fyysisestä kunnostaan.

Puheenjohtajan tehtäviä ei pitkällä tähtäimellä pysty hoitamaan ilman tukea ja kunnan yhteistyötä. Tärkein tuki on oma hallitus ja muut yhdistyksen luottamushenkilöt. Loimu toteaa, että puheenjohtaja tarvitsee, kuten muutkin sekä tunnetukea että tietotukea. Tunnetuki on käytännössä sitä, että kuulee hallituksen jäseniltä hoitaneensa tointaan hyvin ja että panostaa ja osaamista arvostetaan. Tietotuki tarkoittaa muiden antamaa tietoa tehdyistä toimenpiteistä, jäseniltä saatua palautetta ja yhdistyksen toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista niin hyvässä kuin huonoissakin tapauksissa. (Kari Loimu. 2005. s.265).

Mistä sitten huomaa, että olisi aika tarkastella omaa jaksamistaan luottamustoimessa. Silloin ainakin, kun huomaa usein ajattelevansa tai toistelevansa ”miten puisevalta” koko touhu vaikuttaa tai olisi kuin asiat ”polkisi paikoillaan”. Jos jaksamattomuuden tunteesta tulee pysyvää, luottamustoimessa alkaa olla hankalaa ja toimintamotiivaatio on huvennut, kannattaa harkita varajäsenen päästämistä varsinaiseksi jäseneksi. (Maria Härkki-Santala. 2008. s.60,100).

Tehtävän aiheuttamasta liiallisesta kuormituksesta kertoo myös unen häiriintyminen. Kun toistuvia nukkumisvaikeuksia alkaa esiintyä, on syytä tarkastella omaa elämänti-

lannettaan. Silloin on hyvä miettiä, mikä valvottaa eikä anna vaipua rentouttavaan ja virkistävään uneen. Liian usein kuvitellaan saatavan arvostusta, kun kasataan itselle töitä ja puuhastelemalla kaikkia tehtäviä ilman, että jakaa niitä kaikille hallituksen jäsenille. Olennaista on löytää se keino, joka auttaa unohtamaan hetkeksi stressiä tuottavat asiat sekä tuottaa hyvää mieltä ja lepoa. (Pekka Järvinen. 2001. s.149).

Varaa riittävästi oma aikaa ja panosta omaan jaksamiseen
--

## 5 YHDISTYKSEN KEHITTÄMINEN JA TOIMINNAN SUUNNITTELU

Järjestötyötä sitovat usein vahvat perinteet ja vakiintuneet toimintatavat. On kuitenkin tärkeää kannustaa ja tukea uusien toiminta- ja ajattelutapojen syntymistä unohtamatta tietenkään hyväksi todettuja perinteitä. Muutos merkitsee usein tutusta ja turvallista luopumista ja muutosten vastustaminen on sinänsä hyvin inhimillistä. Perusteen vanhoihin tapoihin takertuminen vie kuitenkin edellytykset järjestön kehittymiseltä. Ennen kuin toimintatapoja muuttaa, pitää ensin arvioida nykyistä toimintaa, sillä se avaa mahdollisuuden kehittämiseen. Arvioimalla omaa toimintaansa sekä muutoksia toimintaympäristössään yhdistys oppii ja voi kehittää toimintaansa määrätietoisesti. Tätä kehitystä palvelee strategia, joka on niin ikään järjestön hallituksen johtamisen työväline ja vaatii täten koko hallituksen sitoutumisen.

### 5.1 Toiminta-ajatus ja arvot

Toiminta-ajatus parhaimmillaan on lyhyt ja ytimekäs. Esimerkiksi Applen slogan: Think Different tai Nokian slogan: Connecting people.

Toiminta-ajatuksesta tulee käydä ilmi järjestön ydinajatus. Se määrittelee järjestön perustehtävän tässä ja nyt ja sen, miksi järjestö on olemassa ja miksi tekee tätä työtä. Se määrittelee myös, olemmeko järjestönä riittävän hyviä ja tuotammeko laadukkaita palveluja asiakkaillemme tai jäsenillemme.

Järjestön toimintaa ohjaavat arvot ilmaisevat, mitä pidetään hyvänä ja tavoiteltavana toimintana. Arvot ovat niitä asioita, jotka ohjaavat arjen työssä tehtäviä ratkaisuja ja päätöksentekoa. Niihin tukeutuen voi jokainen jäsen toiminnassaan hakea työn mielekkyyttä ja joukolla tekemisen iloa. Nykyisyyttä tosin tuntuu leimaavan erityinen arvo-

jen sameutuminen, mikä näkyy mm. itsekkyyden kasvuna. Useiden järjestöjen toimintaan vaikuttavat samat perusarvot: oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, laatu ja jäsenlähtöisyys.

Arvot ovat tärkeä osa järjestön toimintaa, joten onkin mietittävä ovatko luodut arvot myös jäsenistön arvomaailmassa samat. Arvomaailmasta käytävä avoin keskustelu on välttämätön järjestön kehityksen kannalta kuten myös arvojen mukainen käyttäytyminen. Hallituksen kanssa voi järjestää yhteisiä illanviettoja, joissa käydään arvo-keskustelua jutustellen.

Valppaus on noussut uutena arvona JHL:n arvoihin ja tämän tarkoituksena onkin nostaa esiin yhteiskunnallisten muutosten seuraamisen tarpeellisuus ja nopeuttaa reagoitua niihin. JHL:n muita perinteisiä arvoja ovat: jäsenlähtöisyys, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus ja yhteistyöhakuisuus.

## 5.2 Strateginen suunnittelu

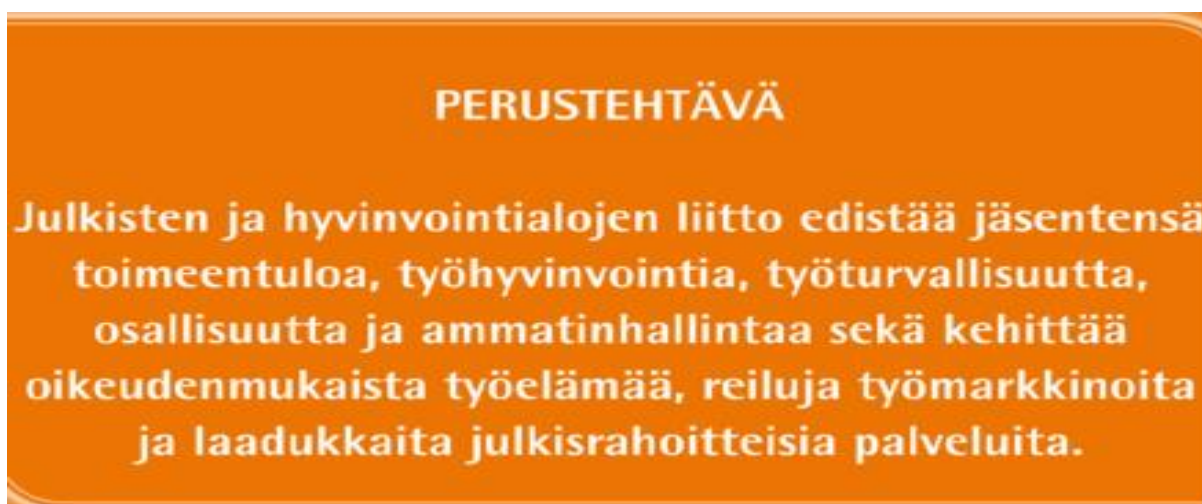
Juha Heikkalan (2008) mukaan strategia on kuvaus suunnitelmasta, joka sisältää arvonantoja ja tavoitteita niistä toiminnoista, joihin järjestö keskittyy ja miten se käyttää resurssejaan tavoitteiden toteuttamiseksi pitkällä aikavälillä. Järjestötoiminnassa strategia koetaan helposti byrokratiaksi, joka vie aikaa yhdistyksen ”todelliselta toiminnalta”. Kuitenkin ilman etukäteissuunnitelmaa ja strategiaa yhdistyksen toiminta on kuin tuuliajolla olemista. Törmäykset ovat todennäköisiä ilman kunnon ohjausta. Tehokkaan toiminnan vuoksi yhdistyksen johdolla pitää olla vastaus kysymyksiin, mitä se tekee, kenelle se tekee ja miksi.

Strategiatyö vaatii tekijöiltään halua kantaa vastuuta tulevaisuudesta, visiointikykyä, uskallusta ja tahtoa johtaa yhdistyksen tulevaa toimintaa.

Strateginen tavoitteellinen suunnittelu käsittää järjestön vision, perustehtävän, arvojen ja toiminta-ajatuksen määrittämisen sekä järjestöidean hahmottamisen. Strategisessa suunnittelussa aikajänne on vuosia. Vision ja perustehtävän kohdalla puhutaan jopa kymmenestä vuodesta. Visiossa suunnitellaan järjestön pitkän tähtäimen

tavoitteita, jotka perustuvat jäsenistön kuulemiseen ja sen tulee olla sidoksissa kehittämispäämääriin. (Kari Loimu, 2005,174, 175).

Perustehtävän hallitseminen ja ymmärtäminen ovat yhdistystoiminnan perusta. Perustehtävä on yhdistyksissä sama kuin liitolla. Uusia jäseniä kiinnostaa tietää, että toiminta on järkevää ja edunvalvonta tehokasta. Toimeentulo, työelämänlaatu ja reilut työmarkkinat ovat niitä asioita, joita varten JHL on olemassa. Yhä useammassa kunnassa kuntatyötä siirretään yksityisten yritysten suorittamaksi. Tästä saattaa seurata heikennyksiä työntekijöiden työehtosopimukseen riippuen minkälainen työehtosopimus on yrityksessä käytössä. Tämä voi herättää ihmisissä epävarmuutta ja tulevaisuuden pelkoa. Laadukas jäsenten edunvalvonta pyrkii ennalta suojaamaan jäsenten etuja näissä tilanteissa.



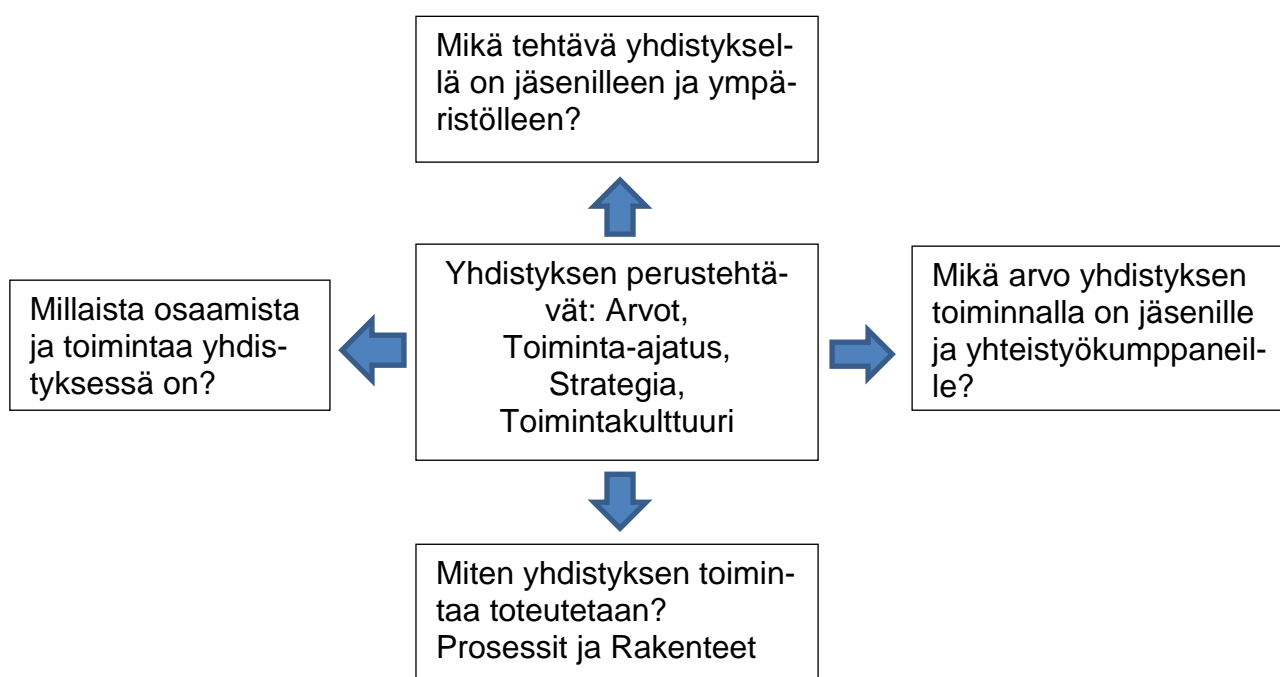
Puheen ja toiminnan tulee olla yhdenmukaisia, jotta strategia muuttuu todeksi. Tämä edellyttää, että kehittäjillä on riittävästi rohkeutta heittäytyä täysillä mukaan strategia-prosessiin. Strategia maastoutuu ja muuttuu arkitoiminnaksi vain yhteisen tekemisen kautta. Puhe toimii yhteisen todellisuuden rakentajana ja on erityisen merkityksellistä strategiaprosessien johtamisessa. (Tuomi & Sumkin 2010, 13)

Strategia on proaktiivinen, koska sen avulla pyritään tietoisesti ja tavoitteellisesti vaikuttamaan järjestön tulevaisuuteen. Kyse on siis tulevaisuuden kehityspiirteiden ennakoinnista ja jopa siihen vaikuttamisesta, ei vain reaktiivista odottamista ja siihen (jälkikäteen) reagoimista. Strategia antaa eväät proaktiiviseen toiminnan suuntaamiseen. (Heikkala 2001, 23-24)

Yhdistyksen johtamisessa strategia saattaa tottumattomalta tuntua kaukaiselta käsitteeltä. Strategian hahmottaminen omassa mielessä auttaa saamaan kiinni sen syvemmästä tarkoituksesta, mikä vaatii hieman panostusta asiaan kirjallisuuden avulla. Oman yhdistyksen strategian ymmärtäminen vaatii useimmiten keskinäisiä koulutustilaisuuksia, jotta asia avautuu kaikille samankaltaisena.

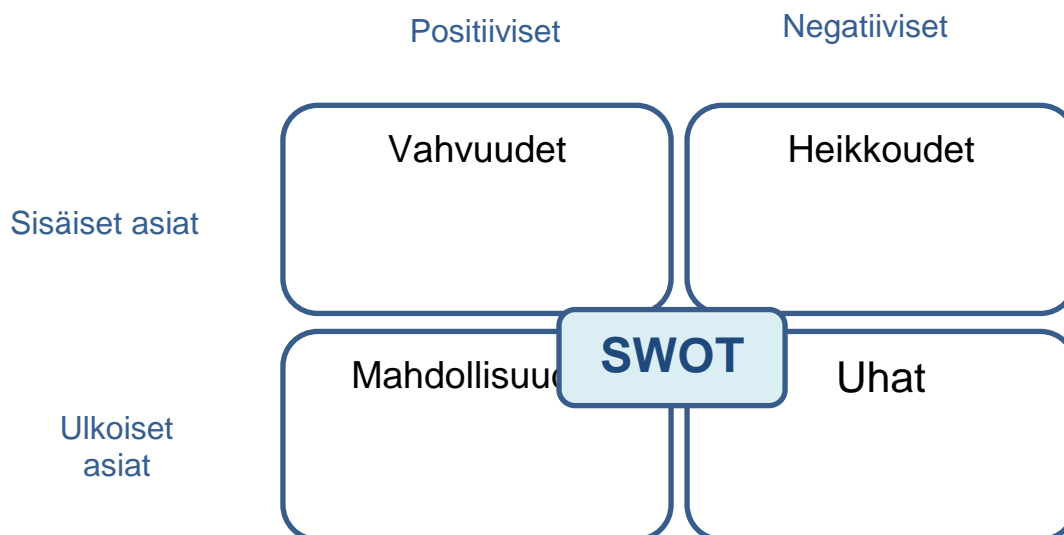
Strategian tulee siis vastata tarpeeseen, joka ilmenee toimintaympäristön muutoksissa ja kehityksessä. Strategia on oikea-aikaista reagoitua näihin muutoksiin. Niin kuin järjestö on olemassa vastaamaan tarpeeseen, niin strategiankin kuuluu vastata tarpeeseen. Strategialla luodaan pohja ja perusta sille, miten järjestö vastaa tarpeeseen. Strateginen kyky havaita on käytännössä sitä, että nähdään toimintaympäristössä sellaisia ilmiöitä ja muutoksia, joilla on ratkaiseva merkitys järjestön tulevaisuuteen. Lähtökohta on järjestön tilanne suhteessa niihin toimintaympäristön muutoksiin joihin tulee reagoida. (Heikkala 2001, 25)

Strategia on lyhyesti, muutamalla sanalla kiteytettyjä toiminta-ajatuksia, jotka antavat vapauksia toiminnan kehittämisen määrittämiseen. Strategian elinehto on se, että se vastaa tarpeisiin ja seuraa aikaansa. Strategiaa tulee uudistaa, jos olosuhteet sitä vaativat. Ei ole itsetarkoitus tehdä strategiaa strategian takia vaan pohtia syy, miksi se tehdään ja miksi tarvitaan strategia.



### 5.3 Nykytilan kartoittaminen

Toiminnan suunnittelu kannattaa aina aloittaa nykytilan kartoittamisesta. Kartoituksen pohjalta voidaan määritellä tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksinkertainen ja hyödyllinen työkalu järjestön nykytilan kartoitukseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. SWOT-analyysissä järjestöä tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä tekijöitä, joihin järjestö pystyy itse vaikuttamaan, ovat sen omat vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoiset tekijät ovat taas ympäristön luomia mahdollisuuksia ja sen tuottamia uhkia. SWOT-analyysi on kaavio, jossa on neljä kenttää. Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kaavion alapuoliskoon kuvataan järjestön ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä.



## 5.4 Visio

Strategian kantava voima on visio, sillä visio näyttää asioiden toivotun tilan tulevaisuudessa. Vision tulee kuvata sitä, millainen organisaatio haluaa olla tietyssä hetkenä tulevaisuudessa. Vision avulla kaikki toimijat tietävät, mihin toiminnalla pyritään ja mihin oma toiminta suunnataan. (Tuomi Lauri & Sumkin Tuula, 2010)

Visio ei ole vain teoreettinen tai retorinen ilmaus vaan se tuo jäsenlähtöisyyden merkityksen tärkeyden jokapäiväiseen toimintaan. Kantava ja tukeva visio antaa kaikelle toiminnalle suunnan, asettaa ajattelemaan kriittisesti nykytilanteen toimivuutta ja siten tukee energisyyden kasvua hallituksen toiminnassa. Se luo perustan suunnittelulle ja päätöksenteolle. Vision aikajänne voi olla lyhyt, muutamia vuosia tai se voi olla pitkä, jopa kymmenenkin vuotta. Aikajännettä tärkeämpää on kuitenkin palata säännöllisesti asetettuihin tavoitteisiin ja seurata, miten ne toteutuvat, siksi on hyvä asettaa seurannalle välitavoitteita. Täten visio vie yhdistystä kohti valittua tulevaisuutta, samalla kun strategian perusta varmistaa, että yhdistyksessä on tahto, osaaminen ja ymmärrys, jolla visio toteutetaan. (Tuomi Lauri & Sumkin Tuula, 2010).

Liiton oma visio nivoo kokoon koko JHL-kentän toiminnan suunnan. Liiton visio kertoo sen, miten liiton järjestämä koulutus toimii ammatillisen arvonnostajana ja miten se kehittää luottamushenkilöiden osaamista jäsenistön edunvalvojina. Oikealla tavalla muotoiltu visio antaa yhdistyksissä kaikelle tekemiselle yhteisen suunnan.



**Kokoava voima,  
joka nostaa  
hyvinvoinnin  
ammattilaiset  
arvoonsa**

Suurimpia haasteita on luoda visiosta sellainen, että se sitouttaa myös yhdistyksen jäsenet toimimaan yhteen yhdistyksen hallituksen kanssa parantaen yhteistyötä. Jäsenistölle tulee kertoa, mitä visio tarkoittaa heidän näkökulmasta ja miten visio palvelisi parhaiten myös heidän näkemystään.

Vision laadinnan keskeiset ohjeet:

- Sen on oltava vahva, jotta se antaa suunnan.
- Sen on oltava innostava, jotta sen voi jakaa muiden kanssa.
- Sen on oltava haastava, jotta se auttaa kehittymään.

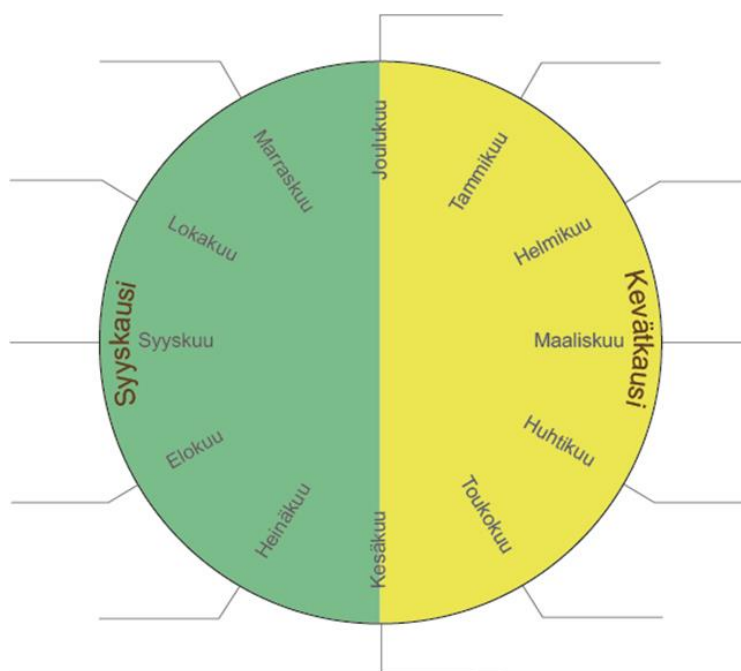
Parhaimmillaan se on tarina tulevaisuudesta.

## 5.5 Vuosikello

Yhdistyksen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä on hyvänä apuna myös vuosikello, joka on erittäin havainnollinen. Yhdistyksen vuosikellossa on kuvattu yhdistyksen koko toimintavuoden tapahtumat. Vuosikello antaa yhdistystoimijoille kuvan siitä, mitä kaikkea vuoden aikana aiotaan tehdä ja millainen työmäärä tästä toimijoille aiheutuu.

Vuosikelloon merkitään kaikki jäsenille suunnatut tapahtumat, yhdistyksen sääntömääräiset kokoukset ja hallituksen kokoukset. Lisäksi vuosikelloon merkitään ne toimet, joilla yhdistyksen toimintaa aiotaan kehittää. Kehittämistoimista voisi mainita esimerkkinä viestinnän kehittämisen nettisivuja uudistamalla, yhteistyön virittämisen toisen yhdistyksen kanssa tai tehostettu jäsenhankinta. Saattaapa olla tarpeen, että hallituksen jäsenet jalkautuvat työpaikoille, jolloin tämäkin tulee vastuuttaa ja aikatauluttaa. Vuosikelloon merkitään myös, missä vaiheessa erilaisia tapahtumia ja kokouksia pitää alkaa valmistella ja milloin niistä pitää tiedottaa. Esim. kevätkokous pidetään helmikuussa. (Järjestötuki. TSJ-opintokeskus)





## 5.6 Tiedottaminen

Luottamus jäsenistön ja hallituksen välillä syntyy avoimuudesta. Luottamuksen saamiseksi yhdistyksen hallituksen kannattaa pitää huolta siitä, että jäsenistö saa riittävästi ja helposti tietoa yhdistyksen asioiden hoidosta. Jäsentiedotteet ovat hyvä keino asioista tiedottamiseen ja korostavat yhdistyksen toiminnan avoimuutta. Tiedotteessa voi kertoa esimerkiksi, mitä hallitus on tehnyt, mitä se suunnittelee tekevänsä ja mitä tapahtumia on tulossa. Tämän vuoksi järjestössä on seurattava, miten toiminta vastaa jäsenten ja ympäristön asettamiin toiveisiin ja haasteisiin ja miten toiminnassa on onnistuttu. Siihen on olemassa monia välineitä, näistä tärkeimpinä voidaan pitää vuosittain raportoitavia toimintakertomusta ja tilinpäätöstä.

Yhdistyksen omat kotisivut ovat oiva keino saada asioita nopeasti jäsenten tietoon.

Viestintä on JHL:n keskeinen osa edunvalvontaa, joka on kaikkien oikeus ja mahdollisuus. Viestinnässä tärkeintä on avoimuus ja rehellisyys. Viestinnässä voidaan käyttää useita mahdollisuuksia, joita tässä käsitellään muutamia. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, mitä tapahtuu JHL:n eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Tiedonkulun monisuuntaisuudesta johtuen sisäisen viestinnän käsite on laajempi kuin käsite sisäinen tiedottaminen.

Ulkoisen viestinnän avulla yhdistys voi vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja lisätä tunnettuuttaan. Tämä puolestaan voi kasvattaa jäsenmäärää, tuoda tukea JHL:n tavoitteille sekä saada päättäjät huomioimaan JHL:lle tärkeät näkökohdat päätöksiä tehtäessä. Ulkoisen viestinnän kohteita ovat muut kuin järjestön omat jäsenet ja organisaatiot.

Kohderyhmäajattelu tarkoittaa sitä, että tarjoaa samasta asiasta kahta tai useampaa erilaista versiota esimerkiksi nuorelle ja toisaalta varttuneemmalle vastaanottajalle. Jako voidaan tehdä myös muilla perusteilla kuten sukupuolen, päättäjäsaman tms. perusteella.

Tiedottamisessa voi käyttää perinteisten kirjeiden ja tiedotteiden lisäksi useita muita keinoja kuten printtimediaa, sähköistä mediaa tai sosiaalista mediaa. Printtimedialla tarkoitetaan yleisesti kaikkia paperille painettavia tiedotusvälineitä. Laajassa tulkinnassa printtimediaksi katsotaan myös esitteet ja lehtiset, käyntikortit ja julisteet. Sähköinen media kattaa radio- ja televisiotoiminnan sekä kaapelioperaattorit. Verkkomedia tarkoitetaan medioita, jotka toimivat internetissä. Sosiaalinen media on toimintaa, jossa yksilöt ja ryhmät rakentavat yhteisiä toimintoja sisältöjen, yhteisöjen ja verkko-tekniologioiden avulla. Sosiaaliselle medialle on ominaista, että kaikilla median lukijoilla, kuuntelijoilla tai katselijoilla on mahdollisuus tuottaa myös sisältöjä ilman etukäteiskontrollia.

Tiedotusvälineiden tehtävänä on palvella lukijoitaan, katselijoitaan ja kuuliijoitaan ja ajatella kaikkia asioita heidän kauttaan. Tiedotettavan asian jakaminen helpottuu, jos tuntee aikataulut, toimintatavat ja tekijät. Asia on kerrottava lyhyesti ja selkeästi. Materiaaliin kannattaa panostaa. Tuhruisen näköinen ja/tai kirjoitusvirheitä vilisevä materiaali vie sanomalta uskottavuuden.

Vaikka tiedotettavaa ei olisikaan, kannattaa silti tiedottaa. Muotoile tiedote ytimekkäästi ja selkeästi ja jos tiedottamisen tarve on akuutti, pitää toimia nopealla aikataululla. Näin osoitat olevasi tilanteen tasalla.

Viestinnässä yleisimmin käytetty väline on sähköposti, joka mahdollistaa nopean tavan saattaa materiaalit toisten tietoon. Nettisivut käyvät myös hyvin tiedottamiseen pienin varauksin. Jäsenkirje on näistä henkilökohtaisin ja tavoittaa varmimmin jäse-

net. Viesti saisi viedä enintään yhden A4 liuskan verran tilaa. Asia pitää kertoa tiiviisti ja selkeästi. (JHL Viestinnässä on voimaa – Viestintäopas 2010).

### 5.7 Toiminnan arviointi

Yhdistyksen kehityksen kannalta avainasiana on arvioida omaa toimintaansa määrätietoisesti. Toimintaympäristön muutokset, toimintasuunnitelmat, kehittämishankkeet ja strategiset suunnitelmat tulee arvioida, jotta saadaan tietoa tekemisen oikeellisuudesta ja siitä onko saavutettu haettuja tuloksia. Arvioinnissa tulee esille kehittämistarpeet. Arviointiin pitää laatia mittarit, joilla voidaan kuvata haluttuja toimintoja mahdollisimman totuudellisesti. Ne voivat olla numeroita, tilastoja, kielellisiä kuvauksia, laadullisia, määrällisiä ym. Mittareiden avulla saa vastauksia kysymyksiin: teimmeko oikeita asioita, saavutimmeko tavoitteet ja saimmeko toiminnalla vaikutuksia aikaan.

Arvioinnin itsessään ei aina tarvitse olla virallista. Tarkoitus on saada tuotos ja siihen uhrattu panos yhdistyksessä näkyväksi ja näin kehittyä toiminnassa, koska suunnitelmat ja toteutus useimmin muuttuvat matkan varrella.

### 5.8 Yhdistyksen taloudenhoito

Yhdistyksellä on velvollisuus kirjanpitoon. (Kirjanpitolaki 1336/1997). Yhdistyksen kirjanpitoa säätelee kirjanpitoasetus (1339/1997). Kirjanpitolaki ja -asetus kertovat, mitä yhdistyksen pitää tehdä ja mitä se saa tehdä liittyen raha-asioihin. Yhdistyksen taloutta tulee suunnitella ja seurata toiminnan kuluessa hallituksessa sovitulla tavalla. Talousarviot, budjetit ja tapahtumien talousarviot kulkevat toiminnan kanssa yhtä matkaa. Talousarvion ja tuloslaskelman tulee olla yhdenmukaiset, jolloin yhdistyksen hallituksen on helppo nähdä, onko talousarvio toteutunut.

Yhdistyksen hallitus vastaa aina talousasioista ja allekirjoittaa tilinpäätöksen. Tämän vuoksi hallituksessa tulee käsitellä riittävän usein yhdistyksen taloudellista tilannetta. Hallitus valitsee keskuudestaan taloudenhoidon käytännön töistä vastaavat henkilöt. Taloudenhoito voidaan antaa myös ulkopuoliselle kirjanpitäjälle. Tämä lisää yhdistyksen kustannuksia, mutta usein on helpompaa luovuttaa tilien hoito kirjanpitotoimistolle niiden tietotaidon vuoksi.

Yhdistyksen taloudenhoito on hyvässä mallissa silloin, kun tuloja ja menoja on yhtä paljon. Negatiivinenkaan tulos ei ole yksiselitteisesti paha asia, mutta se kuitenkin tulee huomioida seuraavan vuoden talousarviossa ja toimintasuunnitelmassa. Usean vuoden negatiivinen tulos johtaa yhdistyksen vaikeuksiin, joten helpointa on korjata tulos heti seuraavan vuoden aikana. Tilinpäätös on tehty, kun hallitus on hyväksynyt ja allekirjoittanut sen. (Pirjo Rosengren ja Anneliina Törrönen. 2010. s.62).

### 5.9 Jäsenet - toiminnan lähtökohta

Jäsenlähtöisyys, oikeudenmukainen toiminta, avoimuus, luottamus ja edunvalvonnan tehokkuus ovat JHL:n strategian mukaan toiminnan lähtökohtia. Jäsentensä etuja yhdistys ajaa neuvottelemalla ja myös huolehtimalla siitä, että etujen valvomisen kyky ja osaamisen taso työpaikkatasolla pysyy hyvänä. Jäsenten ja heidän hyvinvointinsa on myös sen takana, että liitto kehittää yhdistystoimintaa. Taustalla on jäsenhankinnan tukeminen ja jäsenten innostaminen mukaan yhdistysten toimintaan. Tavoite on olla vahva ja osaava toimija työelämäasioiden edunvalvojana ja asiantuntijana kaikilla tasoilla.

## 6 KOKOUSTOIMINTA

Yhdistyksen kokous on yhdistyksen sääntöjen mukaisesti koolle kutsuttu jäsentilaisuus. Järjestö- ja yhdistystoiminnassa jäsenten vaikutusmahdollisuudet ovat laajat. Usein ongelma on siinä onko jäsenellä halua ja kykyä käyttää vaikutusmahdollisuuttaan. Jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksessa. (yhdistyslaki 17§). Yhdistyksen kokoukseen voivat osallistua kaikki jäsenet ja näin lain mukaan antaa valtaa yhdistyksen toimivalle hallitukselle. Vaikuttaminen yhdistyksessä perustuu siihen, että jäsenet osallistuvat kokouksiin ja niissä tapahtuviin päätösten tekoihin. (Kari Loimu, 1998 s.63)

Järjestettävissä kokouksissa pitää mahdollisimman tarkkaan ilmoittaa alkamis- ja päättymisaika sekä pyrkiä pitämään näistä ajoista kiinni. Vapaaehtoistyössä olevilla on myös muita sitoumuksia, jolloin osallistujan on kyettävä ilmoittamaan ja sopimaan muista menoistaan. (Kari Loimu. 2010 s. 7).

## 6.1 Jäsenkokoukset

Yhdistyslaki lähtee siitä, että yhdistys on aina päätöksenteossaan demokraattinen ja jäsenet käyttävät sen päätäntävaltaa. Päätösvaltaa jäsenet voivat käyttää paitsi kokouksissa, sääntöjen määräämissä asioissa myös erillisessä vaalissa tai postiaänestyksessä. Päätösvalta jäsenillä tarkoittaa oikeutta tehdä päätös kaikissa kokouksessa päätettäväksi tulevissa asioissa. (Kari Loimu. 2002. s.199)

Yhdistyksen sääntömääräisten kokousten pitäminen perustuu liiton ja yhdistyksen sääntöihin. Tämän kaltaisia kokouksia ovat kevätkokous, syyskokous, vuosikokous ja ylimääräinen jäsenkokous. Kevätkokouksessa käsitellään edellisen vuoden toimintaa, jolloin käsitellään edellisen vuoden toimintakertomus, vahvistetaan tilinpäätös sekä myönnetään tili- ja vastuuvapaus tilivelvollisille eli hallitukselle. Syyskokouksessa käsitellään tulevan vuoden toimintaa ja päätetään mm. toimintasuunnitelmasta, yhdistyksen toimihenkilöiden valinnasta, tulo- ja menoarvioista sekä siitä, ketkä ovat seuraavan kauden tilin- ja toiminnantarkastajat.

Yhdistyksen ylimääräinen kokous on pidettävä, kun yhdistyksen kokous tai hallituksen kokous niin päättää tai vähintään yksi kymmenesosa yhdistyksen äänioikeutetuista jäsenistä sitä ilmoittamansa asian käsittelyä kirjallisesti vaatii. Hallituksen on viipymättä vaatimuksen saatuaan kutsuttava kokous koolle. (Yhdistyslaki. 20§. 22.12.2009/1398).

Hallituksen puheenjohtajalla on yhdistyksen kokouksissa ainakin kolme roolia: kokouksen osanottajan, asioiden esittelijän ja yhdistyksen operatiivisesta toiminnasta vastaavan hallituksen edustajan rooli. Kokouksen osanottajana hänellä on samat oikeudet kuin muillakin osanottajilla. Olennaisimmat ovat läsnäolo-, puhe ja äänioikeus. Tämä sen vuoksi, koska hallituksen puheenjohtaja ei voi jääviysasioiden vuoksi välttämättä johtaa kaikkia kokouksia, vaan jäsenkokouksessa voi toimia hallituksen ulkopuolinen puheenjohtaja.

## 6.2 Hallituksen kokoukset

Hallitus pitää omia kokouksiaan säännöllisesti. Niihin voivat osallistua vain hallituksen jäsenet sekä ne henkilöt, jolle hallitus on myöntänyt erityisluvan, kuten esimerkiksi ammattiyhdistyksen luottamusmiehet. Hallitus on silloin päätösvaltainen, kun puheenjohtaja/ varapuheenjohtaja ja vähintään puolet hallituksen muista jäsenistä on paikalla. Hallituskokouksia olisi hyvä pitää vähintään kuukausittain, jolloin hallitus hoitaa jäsenkokouksen sille antamia tehtäviä.

Hallituksen puheenjohtaja kutsuu kokouksen koolle sovittun käytännön mukaisesti niin, että jokainen hallituksen jäsen saa ajoissa tiedon kokouksesta ja sen alkamisajasta. Poikkeuksen muodostavat kokoukset, jotka pitää kutsua pikaisesti koolle. Puheenjohtaja johtaa kokousta tai varapuheenjohtaja silloin kun puheenjohtaja on estynyt. Hallituksen kokouksesta sihteeri laatii kokouksesta pöytäkirjan puheenjohtajan kanssa yhteistyössä. Pöytäkirja tarkastetaan seuraavassa kokouksessa. (Rosenberg & Törrönen 2008, 44)

Hallitus tekee päätökset yleensä kokouksessaan, jossa kaikilla hallituksen jäsenillä, myös puheenjohtajalla on yksi ääni. Kokoustavasta riippumatta osallistujat voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa. Hallituksessa kaikki käsiteltävät ja päätettävät asiat kirjataan sihteerin toimesta pöytäkirjaan, josta ne jälkikäteen ovat todennettavissa. Hallituksen kokouksissa yksittäinen hallituksen jäsen käyttää valtaansa päätettäessä yhdistyksen asioista. Hallituksen puheenjohtaja tai yksittäinen hallituksen jäsen ei voi tehdä yhdistyksen taloutta rasittavia päätöksiä tai sopimuksia ilman yhdistyksen kokouksen tai hallituksen kokouksen päätöstä. (Kari Loimu, 2013 s. 51)

Hallitus on jäsenkokousten päätösten toimeenpaneva elin ja sen tehtävänä on toteuttaa kaikki jäsenkokouksessa päätetyt asiat. Jos jäsenkokouksen päätökset ovat sen laatuista, ettei hallitus kykene niitä toteuttamaan tulee sen ilmoittaa kokouksessa se. (Kari Loimu, 2013 s. 61). Hallituksen kokouksen pöytäkirjat eivät ole julkisia ja niitä pitää säilyttää luotettavassa paikassa, jäsenillä on kuitenkin oikeus tutustua hallituksen pöytäkirjoihin. Tarvittaessa pöytäkirjoista otetaan pöytäkirjaote asiakohdasta, jossa on käsitelty tarvittavaa asiaa. (KSL. 2013. s. 49)

### 6.3 Kokoustekniikka

Onnistunut kokous on etukäteen hyvin valmisteltu. Valmistelulla saadaan aikaan tehokas kokous, jossa saadaan aikaan hyviä päätöksiä. Päätettäessä tärkeistä asioista puheenjohtajan on hyvä selvittää asioiden taustoja, mitä mielipiteitä asia herättää, pitäisikö kenties keskustella joidenkin henkilöiden kanssa ennen kokousta ja valmistella päätösehdotus. Kokouksen kesto-aika alkamis- ja loppumisaikoinen on hyvä ilmoittaa kokouskutsussa ja myös pysyä niissä. Tämän vuoksi kokoukseen ei pidä viedä yhtään turhaa asiaa, jottei se lähde rönsyilemään. Puheenjohtajan on huolehdittava kokouksen kulusta, kuten asialista-asiassa pysymisestä, ja kaikille on annettava mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille. Tärkeimpänä mielestäni voisi pitää sitä, että kaikille jää kuva kokouksessa päätetyistä asioista ja että päätökset ovat yhteisöllisesti tehtyjä.

Kokouksessa puheenjohtaja täsmentää käsitellyn asian, tekee tarvittavan yhteenvedon ja muotoilee päätökset pöytäkirjaan. Pöytäkirjoja voi olla erilaisia, ja harvoin pöytäkirja on puhtaasti vain jotakin muotoa. Pääasia on kuitenkin selkeä ja tarkka pöytäkirja. Päätöspöytäkirja sisältää vain tehdyt päätökset ja jos päätöstä ei ole tehty yksimielisesti, merkitään myös ehdotukset, äänestysmenettely, äänimäärät sekä päätös. Selostuspöytäkirja käsittää päätöksen lisäksi esittelyvaiheessa tehdyn päätösehdotuksen, lyhyesti keskustelussa tehdyt ehdotukset perusteluineen ja kannatuksiineen sekä mahdolliset äänestykset. Keskustelupöytäkirjaan kirjataan käytetyt puheenvuorot, tehdyt ehdotukset ja äänestykset. Tämä on työläin pöytäkirjan muoto ja siksi harvoin käytössä yhdistyksissä.

#### 6.5.1 Puheenvuorot kokouksessa

Kokouksen osallistujat voivat vaikuttaa päätösesioihin vain käyttämällä puheenvuoroja. Asian käsittely alkaa, kun asiaa valmistellut on käyttänyt esittelypuheenvuoronsa, jossa hän esittelee muille päätöstä vaativan asian. Mikäli käsiteltävällä asialla ei ole esittelijää, esittää puheenjohtaja sen. Seuraavaksi puheenjohtaja avaa keskustelun. Puheenvuoro voidaan pyytää esimerkiksi kättä nostamalla tai sanomalla "*puheenjohtaja*" sen jälkeen, kun puheenjohtaja on avannut asiasta keskustelun.

Kannatuspuheenvuorossa kannatetaan jotakin keskustelussa esiin tullutta ehdotusta. Hyvään kokouskäytäntöön kuuluu, että osallistujat kannattavat vain yhtä ehdotusta. Jos kokouksen osanottaja siis muuttaa mielensä kokouksen aikana, tulee hänen vetää aiemmin tekemänsä kannatus pois ja siirtyä toisen ehdotuksen kannalle. Jos keskustelussa ei synny yhtenäistä linjaa päätettävästä asiasta, ratkaistaan päätös järjestämällä äänestys (asiakysymykset) tai vaali (henkilökysymykset).

Työjärjestyspuheenvuoro liittyy kokouksen tekniseen kulkuun. Kokouksen osallistujat voivat sanoa "*puheenvuoro työjärjestykseen*": esittäessään esimerkiksi taukoa, ilmoittaessaan tärkeän asian, halutessaan keskustelun rajaamista tai huomauttaessaan puheenjohtajan menettelyssä huomauttamista.

Repliikki- eli kommenttipuheenvuoro tarkoittaa yleensä edelliseen puheenvuoroon liittyvää lyhyttä kommenttia. Repliikkipuheenvuoron voi pyytää sanomalla "*Puheenjohtaja, saanko repliikkipuheenvuoron?*" tai "*Puheenjohtaja, repliikkipuheenvuoro tähän?*".

Jos osallistuja on tyytymätön kokouksen päätökseen ja haluaa esittää eriävän mielipiteen tai vastalauseen, tulee se tehdä ennen asian käsittelyn julistamista loppuun käsitellyksi. Eriävä mielipide on suullinen ja se esitetään välittömästi päätöksen julistamisen jälkeen sanomalla esimerkiksi "esitän eriävän mielipiteen". Eriävää mielipidettä ei tarvitse perustella. Puheenjohtaja huolehtii, että sihteeri kirjaa eriävän mielipiteen ja sen esittäjän pöytäkirjaan pykälän loppuun.

Vastalause on kirjallinen ja perustellaan kirjallisesti. Vastalause esitetään samoin kuin eriävä mielipide, mutta samalla esitetään lyhyt suullinen perustelu. Puheenjohtaja ilmoittaa tämän jälkeen, että vastalause tulee toimittaa kirjallisena perusteluineen pöytäkirjan liitteeksi sihteerille. Vastalause täytyy olla pöytäkirjan liitteenä ennen sen tarkastamista ja hyväksymistä. Henkilön, joka on esittänyt eriävän mielipiteen tai vastalauseen välittömästi päätöksen jälkeen, ennen asian käsittelyn julistamista loppuun käsitellyksi, ei katsota myötävaikuttaneen päätökseen.

Virallinen vastalause ja eriävä mielipide ovat etuoikeutettuja puheenvuoroja. Etuoikeutettu puheenvuoro on puheenvuoro, joka ohittaa tavanomaiset puheenvuorot ja



se myönnetään heti. Etuoikeutettuja puheenvuoroja ovat työjärjestyspuheenvuoro, repliikkipuheenvuoro ja vastalause tai eriävä mielipide. Nämä puheenvuorot leivät saa hallita kokouksia, mutta joskus ne ovat perusteltuja.

Ponsi eli toivomusaloite on kokouksen osanottajien tekemä aloite varsinaisen työjärjestyksen ulkopuolelta. Ponsi käsitellään varsinaisten kokousasioiden jälkeen ja mikäli kokouksen enemmistö sitä kannattaa, siitä tulee kokouksen päätös. (OK-opintokeskus 2013)

### 6.5.2 Äänestys ja vaalit

Yhdistyslaki määrää päätöksenteosta seuraava:

- 1) Yhdistyksen päätökseksi tulee mielipide, joka on saanut kannatusta yli puolet äänestyksessä saaduista äänistä.
- 2) Mikäli äännet menevät tasan, puheenjohtajan ääni ratkaisee.
- 3) Mikäli asia koskee sääntöjen muuttamista, yhdistyksen purkautumista tai yhdistyksen omaisuuden pääosan luovuttamista, tulee päätösvaltaiseksi se mielipide, jota on kannattanut vähintään kolme neljäsosaa annetuista äänistä.

(Yhdistyslaki 5:27§.)

Äänestys on toimenpide, joka suoritetaan, kun useat henkilöt ottavat osaa asian ratkaisemiseen, mutta eivät ole yksimielisiä päätöksestä. Vaalissa taas on kyse jonkun tai joidenkuiden henkilöiden valinnasta johonkin toimeen tai tehtävään. (Kari Loimu. 2002. s. 267). Yleensä käytännössä asioista äänestetään yhdistyksessä avoimella äänestyksellä, henkilövaaleissa on hyvä tapa toimittaa äänestys suljetuin lipuin.

## 7 POHDINTAA

Opinnäytetyössä kvalitatiivinen osuus tuli kyselyn muodossa. Sen tarkoituksena oli selvittää puheenjohtajan perehdytyksen nykytilanne yhdistyksissä. Kyselyyn osallistuneet JHL-yhdistysten puheenjohtajat olivat Varsinais-Suomen alueelta. Halusin kyselyllä saada myös selville sen, koetaanko perehdytysopas tarpeelliseksi ja käytettäväksi sitä hyödyksi uusien puheenjohtajatoimijoiden perehdyttämisessä. Haastattelua en suunnannut muille kuin puheenjohtajille, koska heillä on ne kokemukset ja tun-

temukset, jotka toimea hoitaessa nousee esille. Suorittamani kyselyn perusteella perehdytys yhdistyksissä pitäisi ottaa laajemmin huomioon. Tähän samaan näkemykseen myös oman kokemukseni perusteella olen tullut. Uuden puheenjohtajan saattaa olla vaikea päästä hallituskäytäntöjen rytmiin kiinni, jos hänellä ei ole yhdistyksen toiminnasta kokonaiskuvaa. Perehdyttämisoppaan avulla puheenjohtajuuden alkutai-paleella oleva voi nopeuttaa omaa oppimisprosessiaan ja saada nopeammin hallitus-työskentelyn ”hanskaan”.

Puheenjohtajan perehdytysoppaassa keskitytään vain puheenjohtajan toimintaan ja sen tukemiseen sekä antamaan vinkkejä yhdistyksen kehittämiseen. Oppaassa tulee esille kokouskäytäntöjä, hallituksen kokoonpano, toimihenkilöiden roolit ja vähän kir-janpidollisia ja tilinpäätösasioita. Helposti iso osa yhdistyksen asioiden hoitamisesta kaatuu puheenjohtajalle, jollei hän delegoi tehtäviä tasaisesti hallituksen jäsenille. Tehtävien jakamattomuus on omiaan kuormittamaan puheenjohtajaa yhdistyksen johtamisessa. Vapaaehtoisia vastuunkantajia on toisinaan vaikea löytää, jolloin teh-täviin pitää määrätä sopiva henkilö.

Periaatteena kuitenkin pitäisi olla se, että kun lähtee toimintaan mukaan, pitäisi kyetä ottamaan vastuuta asioiden ja tehtävien hoitamisesta. Keskustelun ja tehtävien ja-kaminen hallituksen kesken pitää olla avointa ja keskustelun edetä rakentavasti kaik-kien mielipiteitä kunnioittaen. Mielestäni yhdistyksen puheenjohtajaksi lupautuvan pitäisi saada konkreettista opastusta ennen toimeen suostumistaan. Toimensa jättä-vän ja uuden aloittavan puheenjohtajan olisikin hyvä tehdä vaihtotilanteessa yhteis-työtä jonkin yhteisesti sovitun ajan. Tällainen toiminta helpottaisi varmasti yhdistyk-sen johtamisen aloitusta ja kenties yhdistyksen sääntöihin voitaisiin lisätä perehdy-tyspykälä puheenjohtajille.

Omassa yhdistyksessä haluan kehittää juuri tätä asiaa, koska näin tehtävän alussa saisi tiedon siitä, mitä suunnitelmia yhdistyksellä on tulevaisuuteen ja mitä on jo tehty niiden toteuttamiseksi. Opinnäytetyö prosessi on avannut itselleni uusia näkemyksiä tehtävän kokonaisuudesta ja miten tärkeää on kouluttautua aktiivisesti. Koen erityi-sesti vuorovaikutustaitojen osaamisen yhtenä tärkeänä osana, koska yhdistyksen ja vapaaehtoisten johtaminen tapahtuu omalla persoonalla ja siihen liittyy hyvät kom-munikointitaidot.

Tämän päivän yhdistystoiminnassa on monia haasteita. Esimerkiksi miten saadaan ihmiset aktivoitumaan juuri tähän toimintaan, kun samasta ajasta kilpailee useita muita vapaa-aikaa vieviä asioita kuten esim. lasten harrastustoiminta. Tällä hetkellä on yleisesti vaikeaa saada nuoria lähtemään mukaan toimintaan samalla kun ihmisiä eläköityy ennätysmääriä. Haasteena on keksiä, mikä on nuoria kiinnostava tapa hoitaa yhdistysasioita.

Ay-toiminta kiinnostaa nuoria, mutta ammattiosaston tehtävät eivät, vain 4% alle 30-vuotiaasta on mielestään ay-aktiivi. (SAK:n jäsentutkimus. 2011). Osaltaan haasteita lisää kuntatalouden tiukkeneva tilanne ja sen myötä poistuvien työntekijöiden tilalle ei palkata välttämättä uusia tekijöitä, jotka liittyisivät yhdistykseen. Yhdistysten verkostoituminen ja peräti yhdistyminen keskenään voimien ylläpitämiseksi voi olla tuleva trendi, jotta yhdistykset pysyvät nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa ajan tasalla.

SAK:n teettämässä työmarkkinailmastotutkimuksessa 2009 todetaan, että järjestäytymistä pidetään entistä tarpeellisempänä (tutkimuksessa 89% suomalaisista kokisi näin). Kaikki ikäluokat ja kaikki väestöryhmät yhteiskunnassa näyttäisivät kokevan järjestäytymisen olevan tarpeellista. Jäsenyysperusteista palkka- ja työsuhdeturvaa pidetään tärkeimpänä syynä kuulua ammattiliittoon. Mielestäni mielenkiintoiselta tässä tutkimuksessa on se, että enemmistö ihmisistä kokee epäuskoa työnantajan oikeudenmukaiseen palkitsemiseen. Samalla he hyväksyvät kuitenkin ajatuksen yritysten omasta eduntavoittelusta välittämättä muista. Tutkimuksen mukaan SAK on parhaiten onnistunut jäsentensä ansiotason turvaamisessa ja aiempaa useampi on tyytyväinen jäsenten äänten kuulemiseen. (Työmarkkinailmasto 2009).

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut laatia toimeksiantajan toiveen mukainen puheenjohtajan käsikirja, joka auttaisi ja palvelisi juuri kohderyhmän tarpeita. Tästä opinnäytetyöstä saa tavoitellun oppaan riisumalla siitä opinnäytetyölle ominaiset osuudet pois - kuten johdannon, pohdinnan kyselyn tuloksineen sekä liitteen. Tällöin jäljelle jää melko laaja ja kattava kuvaus yhdistystoiminnasta. Tämä voisi hyvinkin toimia käsikirjana uuden puheenjohtajan perehdyttämisessä.

Mikäli yhdistyksen hallituksessa ei ole uudelle puheenjohtajalle perehdyttäjää, niin tämän oppaan voisi laittaa liiton nettisivuille, josta uusi puheenjohtaja voisi hakea sen ja perehtyä tehtäväänsä edes itsekseen. Tällä hetkellä tällaista opasta ei ole olemassa "yksissä kansissa".

## LÄHTEET

Loimu Kari. 2013. Yhdistyksen ABC – Opas Suomalaiseen yhdistystoimintaan. Riika: Into Kustannus Oy.

Loimu Kari. 1998. Järjestö- ja kokoustieto. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Loimu Kari. 2000. Yhdistystoiminnan käsikirja. Porvoo 2002: WS Bookwell Oy.

Kangas Pirkko. 1995. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Härkki-Santala Maria. 2008. Jaksaa luottamustoimessa. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Heikkala Juha. 2001. Järjestön strategia. Tampere: Cityoffset Oy.

Alatalo Elisa. 2010. Sinun täytyy astua johtoon – Opas vapaaehtoisten johtamiseen. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Piili Marjut. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen Pekka. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti Pauli & Vuorela Antti. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

JHL Viestinnässä on voimaa – Viestintäopas 2010

SAK. Työmarkkinailmasto 2009. Tutkimustieto.

Kuokkanen M., Myllyviita A., Rosengren P., Törrönen A.. 2007. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Kansan Sivistystyön Liitto, KSL. Vantaa: Painotalo Keili.

livonen Anne. 2011. Miten johdan – Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK – opintokeskus.

Mäkelä Pertti. 2006. Uuden liiton rakentajat. Helsinki: Yliopistopaino.

SAK:n jäsen tutkimus. 2011. Luottamus liikkeessä. Painokarelia Oy

JHL Järjestötiedon käsikirja. 2012.

Härkki-Santala Maria. 2008. Jaksu luottamustoimessa. Työterveyslaitos ja kirjoittaja. Vammalan Kirjapaino Oy. 2008

Rosengren, P. & Törrönen, A. 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. Vantaa: Kirjoittajat ja KSL ry.

## INTERNETLÄHTEET

JHL. Viitattu 18.8.2014. [www.jhl.fi](http://www.jhl.fi)

JHL. Viitattu 2.8.2014. [http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/edunvalvonta\\_maailmalla/](http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/edunvalvonta_maailmalla/) .

JHL. Viitattu 13.9.2014 <http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/ammattialatoiminta/>

JHL. Viitattu 15.7.2014 [https://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl\\_n\\_historia\\_tiivistetysti/](https://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl_n_historia_tiivistetysti/)

Kielikompassi. Viitattu 7.9.2014.

[https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja\\_esiintyminen\\_taidot.shtml](https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_esiintyminen_taidot.shtml)

Kansalaisyhteiskunta. Viitattu 21.9.2014.

[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/tarvitaanko\\_vapaaehtoistyon\\_johtamista](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/tarvitaanko_vapaaehtoistyon_johtamista)

Kansalaisyhteiskunta. Viitattu 21.9.2014.

[www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen\\_ja\\_ohjaaminen/johtaminen\\_ymparistossaan](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen_ja_ohjaaminen/johtaminen_ymparistossaan)

Yhdistystieto. Viitattu 4.9.2014.

<http://yhdistystieto.fi/wiki/105-johtaminen-yhdistyksissa>

## LINKIT

[https://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl\\_yhteiskunnallisena\\_vaikuttajana/](https://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl_yhteiskunnallisena_vaikuttajana/)

[https://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl\\_n\\_toiminnan\\_linjat/](https://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl_n_toiminnan_linjat/)

[https://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl\\_lukuina/](https://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl_lukuina/)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>

[https://www.jhl.fi/files/attachments/oppaat/yt\\_opas.pdf](https://www.jhl.fi/files/attachments/oppaat/yt_opas.pdf)

[http://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl\\_n\\_toiminnan\\_linjat/](http://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl_n_toiminnan_linjat/)

Ammattiliitto JHL:n esittelyvideo

<http://www.youtube.com/watch?v=VDFaX9017pU>

## LIITTEET

### LIITE 1.

#### Kyselylomake

Teen opinnäytetyönäni Julkisten Hyvinvointialojen Liitolle JHL:n Varsinais-Suomen aluetoimistolle yhdistyksen puheenjohtajan perehdyttämispasta. Tämän oppaan tarkoitus on auttaa ja tukea uutta aloittavaa puheenjohtajaa selviytymään yhdistyksen johtamisen alkutaipaleesta. Kyselyn tarkoitus on lisäksi herätellä yhdistyksessä pohtimaan omaa toimintaa ja kehitystä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

1. Miten kauan olet toiminut yhdistyksesi puheenjohtajana? \_\_\_\_\_
2. Oletko osallistunut puheenjohtajakoulutuksiin? \_\_\_\_\_
3. Kokisitko puheenjohtajan perehdytysoppaan helpottavan tehtävän sisäistämistä, jos niin miten?
4. Oletko saanut muilta hallituksen jäseniltä tai aktiiveilta tukea asioiden hoitoon?
5. Mitä mielestäsi uuden puheenjohtajan olisi hyvä tietää tehtävää vastaanottaessaan?
6. Mitä haasteita koet yhdistyksen johtamisessa?
7. Millaiset asiat mahdollisesti estävät tai haittaavat asioiden toteutumista?
8. Onko yhdistykselläsi oma kehittämissuunnitelma?
9. Mitä koulutusta tarvitsisit mielestäsi lisää?
  - vuorovaikutuksesta
  - ryhmän ohjaamisesta
  - motivoinnista
  - vapaaehtoisten johtamisesta
  - kokoustoiminnasta
  - omaan jaksamiseen liittyviä koulutuksia
10. Mitä mielestäsi tärkeitä asioita korostaisit puheenjohtajan perehdytys oppaassa?

Kiitos vastauksistasi.



**Kevätkokous 2014**

Aika:       Torstai 7.3.2014 klo 17.00 - 19.00

Paikka:     JHL:n aluetoimiston kokoushuone, Kantakaupunki

## Käsiteltävät asiat

- 1           Kokouksen avaus
- 2           Kokouksen päätösvaltaisuuden toteaminen
- 3           Kokousvirkaileijoiden valinta
  - a) puheenjohtaja
  - b) sihteeri
  - c) pöytäkirjan tarkistajat
  - d) ääntenlaskijat
- 4           Esityslistan hyväksyminen
- 5           Ilmoitusasiat
- 6           Edellisen vuoden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen esittely
- 7           Tilintarkastajien lausunto
- 8           Tilinpäätöksen vahvistaminen ja vastuuvapauden myöntäminen tilivelvollisille
- 9           Muut mahdolliset asiat
- 10          Kokouksen päättäminen

**Syyskokous 2014**

Aika Keskiviikko 13.11.2014 kello 18.00

Paikka Ravintola Jutunjuuren kabinetti, Kantakaupunki

- 1 Kokouksen avaus
- 2 Kokouksen päätösvaltaisuuden toteaminen
- 3 Kokouksen esityslistan hyväksyminen
- 4 Kokouksen järjestäytyminen
  - a) kokouksen puheenjohtajan valinta
  - b) kokouksen sihteerin valinta
  - c) kokouksen pöytäkirjan tarkistajien valinta
  - d) kokouksen ääntenlaskijoiden valinta
- 5 Päätetään yhdistyksen puheenjohtajan, hallituksen jäsenten ja varajäsenten toimikauden pituudesta
  - sääntöjen 11 §:n 1. kohdan mukaan toimikausi on kaksi (2) kalenterivuotta
- 6 Yhdistyksen puheenjohtajan valitseminen
- 7 Yhdistyksen hallituksen jäsenten valitseminen
  - a) Hallituksen varsinaisten ja varajäsenten määrä
- 8 Pääluottamusmiehen ja luottamusmiesten valinta/vahvistaminen
- 9 Tilintarkastajien valinta vuodelle 2015
- 10 Yhdistyksen edustajien valinta yhteistoimintajärjestöihin kaudelle 2015-2016
- 11 Vuoden 2015 toimintasuunnitelman hyväksyminen
- 12 Yhdistyksen toimihenkilöille maksettavat korvaukset vuonna 2015
- 13 Yhdistyksen talousarvion hyväksyminen vuodelle 2015
- 14 Kokousten koolle kutsumistavasta ja kutsumisajasta päättäminen (sääntöjen 11 §:n 1. kohta)
- 15 Muut esille tulevat asiat
- 16 Kokouksen päättäminen

