



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Vapaaehtoinen esimies?

Luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyön kehittäminen
järjestöissä

Riikka Peltonen

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

11 / 2016

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Riikka Peltonen	Sivumäärä 38 ja 6 liitesivua
Työn nimi Vapaaehtoinen esimies? Luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyön kehittäminen järjestöissä.	
Ohjaava(t) opettaja(t) Anna Pikala	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Turun seudun Seta ry	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välisen yhteistyön suurimpia haasteita ja luoda työskentelymenetelmä, jonka avulla yhteistyö lähtee käyntiin mahdollisimman sujuvasti. Työn tilaaja oli Turun Seudun Seta ry.</p> <p>Suomessa on yli 138 000 järjestöä, joissa työskentelee tuhansia ihmisiä. Työnantajina järjestöt ovat erityisluontoisia, koska työnantajan edustajana ja työntekijöiden esimiehenä toimii järjestön hallitus. Monissa tapauksissa hallitukseen valitaan tavallisia ihmisiä, joilla on vähän tai ei lainkaan kokemusta esimiehenä toimimisesta. Hallitus saattaa lisäksi vaihtua vuosittain. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyöhön, ja luoda haasteellisen työympäristön kaikille osapuolille.</p> <p>Opinnäytetyössä on käytetty menetelminä Webropol-kyselyä ja haastatteluita. Kysely lähetettiin yhteensä 63 järjestön luottamushenkilölle ja työntekijälle eri puolilla Suomea. Vastaanottajat valittiin satunnaisesti ja he edustivat eri kokoisia järjestöjä, jotka toimivat useilla eri toimialoilla. Haastattelut olivat strukturoimattomia haastatteluita.</p> <p>Kyselyn tulokset osoittivat, että suurimpia ongelmia luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välisessä yhteistyössä ovat kommunikaatio, tietoisuus järjestössä tehtävästä työstä, roolien epäselvyys ja urautuneet toimintatavat. Samat asiat toistuivat sekä luottamushenkilöiden että työntekijöiden vastauksissa, vaikka näkökulma oli erilainen. Toimijoiden välille ei ehdi muodostua hyvää luottamussuhdetta, kun henkilöt vaihtuvat usein eivätkä roolit ole selkeitä.</p> <p>Opinnäytetyössä luotiin kuusivaiheinen työskentelymenetelmä, joka keskittyy kyselyn ja haastatteluiden kautta esille nousseiden ongelmien helpottamiseen heti yhteistyön alkuvaiheessa. Menetelmää on tarkoitus käyttää hallituksen kauden alkaessa. Sen avulla osallistujat tutustuvat järjestön työtehtäviin ja määrittelevät yhdessä, mitkä työtehtävät kuuluvat eri toimijoille. Lisäksi sovitaan yhdessä, mitä kommunikaatiokanavia käytetään, kenelle toimijat raportoivat työstään ja kehen otetaan yhteyttä ongelmatilanteissa. Seurannan varmistamiseksi voidaan sopia myös toinen tapaaminen muutaman kuukauden päähän, jolloin voidaan tarkastella, ovatko asiat edenneet yhdessä tehdyn suunnitelman mukaisesti ja tarvitseeko työtä jakaa tasaisemmin.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntynyt työskentelymenetelmä auttaa järjestöjen luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyön alkuun positiivisessa hengessä. Lisäksi opinnäytetyö tuo tähän yhteistyöhön uutta näkökulmaa keskittymällä siihen käytännön tasolla oikeuksien ja velvollisuuksien sijaan.</p>	
Asiasanat järjestöt, järjestötoiminta, yhteistyö, luottamushenkilöt, työntekijät, menetelmät	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Civic Activities and Youth Work, Bachelor's Degree

ABSTRACT

Author Riikka Peltonen	Number of Pages 38 and 6 attached
Title Developing cooperation between trustees and employees in NGO's.	
Supervisor(s) Anna Pikala	
Subscriber and/or Mentor Turun seudun Seta ry (NGO)	
Abstract <p>The objective of this thesis was to study the most common problems in the cooperation between elected officials, i.e. trustees, and employees in Finnish NGO's and launch a working method to give a positive start for this cooperation. The subscriber of the thesis was Turun seudun Seta ry, the local LGBT organisation in Turku region, South-Western Finland.</p> <p>There are over 138 000 NGO's in Finland and they have thousands of employees. NGO's are unique as employers because the board acts as a representative of the employer and supervises the employees' work. In most cases, the board consists of regular people with little or no experience in acting as an employer. In addition, the board members might change yearly. This can cause friction between the board and the employees and at worst, create a very difficult working environment for both.</p> <p>The methods used in this thesis were a Webropol survey and interviews. The survey questionnaire was sent to altogether 63 trustees and employees in NGO's in the whole of Finland. The participants were elected randomly and they represented organisations of different sizes and fields. The interviews were conducted in an unstructured manner.</p> <p>The results of the survey showed that the gravest problems between trustees and employees are communication, knowledge of the work carried out within the NGO, difficulties understanding the different roles within the NGO and routines and set ways of doing things. To help start the cooperation between trustees and employees with a positive approach, a six-phase working method was created as the final product of this thesis. It is designed to be used in the beginning of the term of the board. It familiarises all participants with the tasks within the NGO, and the tasks are assigned to trustees and employees together. They also decide which methods of communication will be used, who different people report to and who to contact if problems arise. A follow-up workshop can also be organised after a couple of months to check if everything has been working as planned and to share the work load if necessary.</p>	
Keywords NGO, organisational activities, cooperation, elected officials, employees, methods	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1. JOHDANTO	5
2. CASE: TURUN SEUDUN SETA RY	9
3. LUOTTAMUSHENKILÖT JA TYÖNTEKIJÄT JÄRJESTÖISSÄ	12
3.1 Käsitteet	12
3.2 Hallituksen toiminta järjestössä	16
3.3 Työntekijänä järjestössä	18
3.4 Järjestö työnantajana	21
4. KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	23
4.1 Webropol-kysely	23
4.2 Avoimet haastattelut	24
5. TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	26
5.1 Perustiedot	26
5.2 Suurimmat haasteet ja onnistumiset järjestöissä	27
5.3 Yhteistyön helpottaminen	29
6. TYÖSKENTELYMENETELMÄ YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEEN	31
7. LOPPUPÄÄTELMÄT	34
LÄHTEET	36
LIITTEET	39

1. JOHDANTO

Suomalaiset ovat innokasta järjestökansaa. Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisterissä on noin 138 500 yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus 2016). Jäseniä niissä on noin 15 miljoonaa (Helsingin Sanomat 2014). Tämä tarkoittaa karkeasti arvioiden, että jokainen suomalainen on keskimäärin kolmen järjestön jäsen. Tämän tiedon valossa ei siis ole yllättävää, että kolmas sektori on myös iso työllistäjä. Tilastokeskuksen mukaan esimerkiksi vuonna 2011 palkkatyötä tehtiin kolmannella sektorilla 77 000 henkilötyövuoden edestä, mikä tarkoittaa noin viittä prosenttia kaikista Suomessa kyseisenä vuonna tehdyistä henkilötyövuosista. Vuoden 1994 jälkeen kolmannella sektorilla tehdyissä henkilötyövuosissa on ollut kasvua 66 %. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 10, 36.)

Työntekijöiden määrän lisääntymistä kolmannella sektorilla voidaan osittain selittää sillä, että järjestötoimintaan on koko ajan vaikeampi saada sitoutuneita vapaaehtoisia. Erityisesti tämä koskee luottamustehtäviä, mutta myös talkooluotoisiin tehtäviin ja vapaaehtoistehtäviin ollaan haluttomia lähtemään. Ruuskanen, Selander ja Anttila kuvaavat Palkkatyössä kolmannella sektorilla -julkaisussaan haastatteluita, jotka tehtiin pitkän linjan järjestöammattilaisille (mt. 13, 18-19). Haastatteluista käy ilmi, että ihmiset pelkäävät, että järjestötoiminnasta ei pääse enää eroon, jos lähtee esimerkiksi luottamustehtäviin. Siksi halutaan mieluummin osallistua määräaikaisiin projekteihin, ja osallistumisesta odotetaan entistä useammin myös jonkinlaista vastiketta, kuten merkintää ansioluetteloon tai opintosuoritusta. Kun vapaaehtoisia on vaikeampi saada, järjestöt päätyvät palkkaamaan osa-aikaisia tai päätoimisia työntekijöitä tekemään käytännön rutiinitöitä ja organisoimaan toimintaa. (mt. 19.) Samalla järjestöjen tapa toimia muuttuu yhä ammattimaisemmaksi. Erot järjestöjen välillä ovat kuitenkin suuria, ja isoissa, valtakunnallisissa järjestöissä, joissa on resursseja palkata päteviä työntekijöitä ja kouluttaa heitä jatkuvasti, toiminta on ammattimaisempaa kuin pienissä, paikallistason järjestöissä. (Harju 2008, 69.)

Järjestöissä työntekijöiden ja työnantajan välinen kanssakäyminen on erityisluontoista, sillä työnantajan edustajana toimii järjestön hallitus kollektiivisesti. Vaikka käytännön toiminnan sujuvoittamiseksi monissa järjestöissä nimetään joku hal-

lituksesta työntekijöiden lähiesimieheksi, hänellä ei kuitenkaan ole päätäntävaltaa henkilöstöasioissa. Järjestöjen työntekijöillä on siis esimiehenään useamman ihmisen muodostama ryhmä, jolla on usein vähän - tai ei lainkaan - kokemusta esimiestyöstä. Hallituksessa vapaaehtoisuuden pohjalta toimivat luottamushenkilöt eivät myöskään voi hallita järjestössä tehtävää työtä, henkilöstöhallintoa tai taloutta (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 28).

Opintokeskus Siviksen haastattelussa (2016) SOSTEn erityisasiantuntija Riitta Kivilä pohtii järjestötyöntekijöiden työhyvinvointia SOSTEn Järjestöbarometrin 2016 pohjalta. Kivilän mukaan barometrin valossa järjestöjen työhyvinvoinnin avaimet ovat järjestöjohtamisen ja esimiestyön kehittämisessä. Työntekijät tarvitsevat esimiehiltään apua työn rajaamiseen ja priorisointiin, jottei työ muodostu liian kuormittavaksi. Kivilä toteaa myös, että järjestöissä työskennellään usein pienessä työyhteisössä, jolloin hyvinvointi voi olla jopa yhden ihmisen varassa, eikä resursseja kouluttautumiseen, työnohjaukseen tai virkistäytymiseen on vähemmän kuin isoissa organisaatioissa. Pienissä järjestöissä painopisteiden valitseminen onkin erityisen tärkeää, jotta niissä ei uuvuta liian suurten tavoitteiden alle. (Opintokeskus Sivis 2016).

Järjestöjen käyttöön on tuotettu runsaasti tietoa ja oppaita luottamushenkilöiden ja työntekijöiden oikeuksista ja velvollisuuksista. Järjestötoimijoiden rooleista käytännön tasolla on kuitenkin saatavilla melko niukasti materiaalia. Tässä opinnäytetyössä keskityn järjestön luottamushenkilöiden ja työntekijöiden rooleihin, ja siihen, kuinka yhteistyötä voidaan helpottaa työympäristössä, jossa työntekijöiden esimiehet voivat vaihtua jopa vuosittain.

Opinnäytetyön tilaajana toimii Turun seudun Seta ry (TuSeta). Monien muiden järjestöjen tavoin myös TuSetassa luottamushenkilöt vaihtuvat usein, kun uusi puheenjohtaja ja uudet hallituksen jäsenet ja varajäsenet valitaan joka vuosi syyskokouksessa. Uusien luottamushenkilöiden perehdytys saattaa olla vähäistä, jos aikaisemmat hallituksen jäsenet eivät ehdi siihen paneutua. Perehdytys jää tämän vuoksi usein työntekijän harteille. Hallitus toimii kuitenkin samaan aikaan myös työnantajan edustajana ja on työntekijään nähden esimiesasemassa, jolloin syntyy ristiriita roolien välille. Järjestön toiminnasta vastaavilla ja esimiesasemassa olevilla

henkilöillä onkin vähemmän tietoa sen toiminnasta kuin alaisella. Rooleihin ja erityisesti yhteistyön aloittamiseen kaivataan siis selkiyttämistä.

Varsinkin pienten järjestöjen hallitukset koostuvat useimmiten tavallisista ihmisistä, joilla ei monessa tapauksessa ole lainkaan kokemusta työnantajan edustajana tai esimiehenä toimimisesta. Luottamushenkilöt valitaan monissa järjestöissä syyskokouksessa, jolloin hallituskauteen valmistautumiseen on aikaa usein korkeintaan pari kuukautta. Monet luottamushenkilöiksi valituksi tulevat eivät välttämättä edes tajua, että hallitukseen mukaan lähteminen saattaa tarkoittaa myös esimiesasemassa toimimista, ja asia tulee esille vasta hallituskauden ensimmäisen kokouksen yhteydessä. Valmiudet esimiesasemassa toimimiseen ovat usein heikot, ja luottamushenkilöiltä puuttuu sekä tieto oikeuksista ja velvollisuuksista että käytännön taito esimiestyöhön. Tällaisista lähtökohdista yhteistyön aloittaminen erityisesti pitkään järjestössä työskennelleen henkilön kanssa voi olla joissain tapauksissa erittäin haastavaa. Yhteentörmäyksiltä voidaan ehkä välttyä, jos kommunikaatio on avointa heti alusta asti, ja työnjako on selvä kaikille osapuolille.

Järjestöjen luottamushenkilöiden ja työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet määräytyvät muun muassa yhdistyslain, kirjanpitolain sekä henkilötietolain perusteella (Välke & Miettinen 2013, 10-11). Lisäksi työnantajana toimivan järjestön tulee noudattaa työsuhdetta koskevia lakeja ja työehtosopimuksia. Oikeuksista ja velvollisuuksista on saatavilla paljon tietoa esimerkiksi internetistä ja erilaisista järjestötoiminnan oppaista. Käytännön tason opastusta esimiehenä toimimiseen ja luottamushenkilöiden ja työntekijöiden väliseen yhteistyöhön on kuitenkin saatavilla vähän. Tässä opinnäytetyössä keskityn juuri tähän ongelmaan. Tavoitteena on luoda sekä tilaajan että muiden järjestöjen käyttöön menetelmä, jonka avulla voidaan vähentää luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välisiä yhteentörmäyksiä, ja helpottaa uusien hallitusten jäsenten alkutaivalta järjestöissä. Yhteisöpedagogiopiskelijat ja valmistuneet yhteisöpedagogit voivat hyödyntää työn tuloksena syntyvää menetelmää harjoitteluissaan ja työssään järjestökentällä.

Opinnäytetyössäni vastaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat järjestöissä suurimpia haasteita luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välillä?
- Millä keinoilla luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välisiä rooleja ja yhteistyötä voidaan helpottaa?

Tutkimusmenetelmänä käytän kyselytutkimusta. Lisäksi hyödynnän omia kokemuksiani järjestötoiminnasta luottamushenkilön näkökulmasta. Olen toiminut järjestökentällä aktiivina useita vuosia sekä ryhmänohjaajan roolissa että hallituksen jäsenenä ja puheenjohtajana. Konkreettisenä tuotoksena opinnäytetyöstäni syntyy järjestöille menetelmä luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyöhön.

Esittelen opinnäytetyössäni ensin tilaajan ja tarpeen, josta työ on syntynyt, ja määritelen tämän jälkeen järjestötoiminnan käsitteitä. Kuvaan lisäksi luottamushenkilöiden ja työntekijöiden rooleja järjestöissä. Esittelen käyttämäni menetelmän ja sen tuottamat tulokset sekä luomani menetelmän yhdistyksille. Työn lopussa pohdin työni merkitystä tilaajalle ja järjestökentälle, ja avaan sen pohjalta syntyneitä loppupäätelmiä.

2. CASE: TURUN SEUDUN SETA RY

Opinnäytetyöni tilaajana toimii Turun seudun Seta ry (TuSeta). TuSeta on voittoa tavoittelematon järjestö, jonka toiminta-ajatuksena on puolustaa kaikkien yksilöiden tasa-arvoista kohtelua yhteiskunnassa. Järjestö on perustettu maaliskuussa 1971, ja se on Suomen vanhin Seta. Toiminnan pääkohderyhmänä ovat seksuaali- ja sukupuolivähemmistöihin kuuluvat henkilöt. Koulutustoiminta kohdistuu pääasiassa koululaisiin ja esimerkiksi kasvatus- ja sosiaali- ja terveysalan opiskelijoihin ja työntekijöihin. (Lietzén 2015.) Jäseniä järjestöllä on tällä hetkellä noin 360 (Turun Seudun Seta ry 2016).

Järjestön toiminta on monipuolista. Se järjestää vertaistukiryhmiä muun muassa nuorille, transihmisille, aseksuaaleille, senioreille ja seksuaali- ja sukupuolivähemmistöihin kuuluvien läheisille. Lisäksi järjestetään englannin- ja ruotsinkielistä ryhmätoimintaa, viikottaisia lautapeli-iltoja, liikuntaa (sähly, keilaus ja pesäpallo) ja erilaisia teemailtoja (esimerkiksi ruuanlaittoa, elokuvailtoja ja kotibileitä). Järjestö järjestää vuosittain myös elokuvafestivaali Vinokinon, jonka elokuvaesityksiä on Turussa ja Helsingissä sekä muilla paikkakunnilla tilausten mukaan. Järjestön tiloja tarjotaan yhteistyökumppaneille käyttöön maksuttomasti, minkä lisäksi tilaa myös vuokrataan syksystä 2016 alkaen seksuaaliterapeutille, joka tarjoaa järjestön jäsenille alennuksen terapiahinnoistaan. (Turun Seudun Seta ry 2016.)

Järjestö osallistuu erilaisille messuille ja muihin tapahtumiin säännöllisesti. Se on ollut mukana esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan messuilla, koulujen alottajais- ja päättäjäistapahtumissa ja Mahdollisuuksien tori -tapahtumassa. Koulutuksia ja erilaisia työpajoja opiskelijoille ja muun muassa sosiaali- ja terveysalan työntekijöille järjestetään vuoden aikana useita kymmeniä. Järjestön oma toiminta tavoittaa vuosittain satoja kävijöitä, ja erilaiset tapahtumat ja koulutukset tuovat järjestölle näkyvyyttä vielä laajemmin. (Lietzén 2015.)

Järjestössä päätäntävaltaa käyttää jäsenistö järjestön kokouksissa, joita järjestetään yleensä kaksi kertaa vuodessa. Operatiivisesta toiminnasta vastaa hallitus, johon kuuluu puheenjohtajan lisäksi neljä varsinaista jäsentä ja neljä varajäsentä. Jär-

jestöllä on lisäksi yksi, koulutussihteerin nimikkeellä toimiva osa-aikainen työntekijä, joka vastaa päivittäisistä toiminnoista, taloushallinnosta ja koulutusten organisoinnista. Järjestöllä on lisäksi melko säännöllisesti henkilöitä työharjoitteluissa, työkokeiluissa tai työssä palkkatuella. (Turun Seudun Seta ry 2016.)

Järjestön talous on vakaalla pohjalla. Vuosittainen liikevaihto on noin 55 000 €, ja järjestön omistuksessa on kahden asunnon osakkeet sekä muuta sijoitusomaisuutta. Tuloja järjestö saa jäsenmaksuista, valtakunnallisen Setan jäsenjärjestöavustuksista, erilaisista muista avustuksista (esim. Turun kaupungin kulttuuri- ja nuorisotoimi), omistusasuntojen vuokrista sekä tapahtumista. Kulut muodostuvat henkilöstökuluista, toimiston vuokra- ja ylläpitokuluista, omistusasuntojen ylläpitokuluista sekä ryhmien ja tapahtumien kuluista. Suurin yksittäinen tulo- ja menoerä on vuosittain pääasiassa Taiteen edistämiskeskus Taiken rahoituksella järjestettävä Vinokino, joka on Suomen ainoa seksuaali- ja sukupuolivähemmistöelokuvaan keskittyvä elokuvafestivaali. (Lietzén 2015.)

Järjestöjen yksityistä sektoria pehmeämpi arvomaailma ja ihmisläheisyys (Harju 2008, 68-69) näkyvät TuSetassa, jossa esimieskulttuuri on muodostunut hyvin informaaliksi. Työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa sekä omiin työtehtäviinsä että työaikaansa. Lomien ja muiden vapaiden suhteen pystytään pienessä organisaatiossa olemaan joustavia. Tämä on toisaalta erittäin positiivinen asia, mutta saattaa aiheuttaa myös sen, että joustavuudesta tulee helposti olettamus.

Kolmannen sektorin työn tekemiseen liittyy olennaisesti vapaaehtoistoiminnan ja palkkatyön yhdistyminen, ja palkkatyöhön siirrytään usein vapaaehtoistyön kautta. Tämä asettaa myös työntekijöille paineita tehdä työtään silloin, kun vapaaehtoistoimijoilla on aikaa tehdä omaansa. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 44-45.) Myös TuSetassa työajat määräytyvät osittain järjestettävän toiminnan ja tapahtumien ajankohtien mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät joutuvat työskentelemään toimiston aukioloaikojen ulkopuolella ilta-aikaan ja viikonloppuisin.

Ruuskasen, Selanderin ja Anttilan tekemästä tutkimuksesta (2013) ilmenee, että järjestökentällä työn sisällölliset tekijät työn motivoijina korostuvat (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 46). Lisäksi työhön hakeutumisen taustalla voi olla oma ideologia

tai arvomaailma, jolloin rahallinen korvaus ei ole työn tekemisen tarkoitus (Harju 2008, 74). TuSetassa pitkäaikainen työntekijä on toiminut vuosien saatossa myös järjestön vapaaehtoisena ja ollut mukana hallituksessa. Tämä näkyy työlle omistautumisessa ja sen motivaatiossa. Työtä ei tehdä ainoastaan palkan vuoksi, vaan sen aatteellinen tausta on myös työntekijälle tärkeä.

Kuten muissakin järjestöissä, myös TuSetassa hallituksen jäsenet vaihtuvat jopa vuosittain. Uusien luottamushenkilöiden perehdyttäminen ja yhteistyön aloittaminen tuovat mukanaan haasteita, jotka saattavat hidastaa järjestön toimintaa ja aiheuttaa yhteentörmäyksiä, kun uudet näkemykset ja totut toimintatavat kohtaavat. Järjestöissä tarvitaan työväline, jonka avulla yhteistyön aloittamista voidaan helpottaa, ja yhteentörmäykset välttää. Tähän tarpeeseen pyrin vastaamaan tällä opinnäytetyöllä.

3. LUOTTAMUSHENKILÖT JA TYÖNTEKIJÄT JÄRJESTÖISSÄ

Järjestötoimintaa ohjaavat useat eri lait, joista tärkein on yhdistyslaki. Sen lisäksi järjestöjen tulee noudattaa kirjanpitolakia ja -asetusta, tilintarkastuslakia, keräyslakia, arpajaislakia, hankintalakia, valtionavustuslakia sekä työsuhdetta koskevia lakeja niiltä osin, kun ne koskettavat järjestöä. (Seppo 2012, 27-28). Muun muassa nämä lait ja säädökset tuovat järjestötoimintaan käsitteitä, joita avaan tässä luvussa. Lisäksi kuvaan järjestön hallituksen ja työntekijöiden toimintaa järjestöissä sekä järjestöjen roolia työnantajana tuodakseni esille järjestötyön erityisluontoisuutta.

3.1 Käsitteet

Järjestötoimintaan liittyy paljon käsitteitä, jotka toistuvat järjestöjä koskevissa oppaissa ja lähteissä. Avaan seuraavassa keskeisiä käsitteitä: *kolmas sektori, järjestö/yhdistys, järjestön säännöt, luottamushenkilö, hallitus, järjestön kokous ja päätösvalta, vastuuvapaus ja esteellisyys*.

Kolmas sektori

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan kansalaisjärjestöjä ja vapaaehtoista kansalaistoimintaa. Yhteiskuntaelämän muut sektorit ovat markkinat ja yritys-elämä (ensimmäinen sektori), julkishallinto (toinen sektori) sekä perheet ja kotitaloudet (neljäs sektori). (Jyväskylän yliopisto 2016.)

Järjestö/yhdistys

Suomen kielessä käytetään sanoja järjestö ja yhdistys usein tarkoittamaan samaa asiaa. Järjestö mielletään joissakin tapauksissa isommaksi, esimerkiksi valtakunnalliseksi, kokonaisuudeksi, mutta lain kannalta sanoilla ei ole eroa. Käytän tässä oppinäytetyössä selkeyden vuoksi pääasiassa termiä järjestö.

Kun ihmiset muodostavat yhteenliittymän, jossa on vähintään kolme jäsentä, jonka toiminnalla on jokin aatteellinen tarkoitus, ja jonka toiminta on tarkoitettu pysyväksi, voidaan sitä pitää järjestönä/yhdistyksenä (Loimu 2010, 23).

Järjestö voi olla joko rekisteröity tai rekisteröimätön. Rekisteriin merkitsemisen jälkeen järjestön nimeen perään kirjoitetaan lyhenne ry, joka tarkoittaa rekisteröityä yhdistystä. (mt., 24.) Toisin kuin rekisteröity yhdistys, rekisteröimätön yhdistys ei ole oikeushenkilö, joten se ei voi esimerkiksi harjoittaa liiketoimintaa tai tehdä sitoumuksia. Rekisteröimättömän yhdistyksen toimista ja sitoumuksista vastaavat näin ollen siihen kuuluvat henkilöt yhteisvastuullisesti. (mt., 25.) Opinnäytetyön tilaaja, Turun seudun Seta, on rekisteröity yhdistys.

Järjestön säännöt

Järjestön toimintaa ohjaavat yhdistyslain säännösten lisäksi sen omat säännöt. Yhdistyslaki määrää, että säännöissä on mainittava vähintään järjestön nimi, kotipaikka, tarkoitus ja toimintamuodot, jäsenten jäsen- tai muut maksut, hallituksen jäsenten, tilintarkastajien ja toiminnantarkastajien lukumäärä (tai vähimmäis- ja enimmäismäärä), toimikausi, ja valinta-ajankohta, tilikausi, tilinpäätöksen vahvistamisen ja vastuuvapauden myöntämisen ajankohta, järjestön kokouksen koollekutsumista koskevat ehdot sekä järjestön varojen käyttö, jos se purkautuu tai lakkautetaan. (Yhdistyslaki 503/1989, 8§.)

Luottamushenkilö

Luottamushenkilöitä ovat järjestöissä hallituksen jäsenet ja tilin- ja toiminnantarkastajat. Järjestön jäsenistö valitsee hallituksen jäsenet edustamaan itseään ja hoitamaan yhdistyksen käytännön toimintaa. Tilin- ja toiminnantarkastajat valitaan tarkastamaan, että järjestön asioita on hoidettu asianmukaisesti ja lainmukaisesti.

Hallitus

Järjestön hallituksessa tulee yhdistyslain mukaan olla vähintään kolme jäsentä, ja sillä tulee olla puheenjohtaja (Yhdistyslaki 503/1989, 35§). Hallituksen toimikauden

pituus määritellään järjestön säännöissä. Hallitus on jäsenistön valitsema toimielin, ja sen tulee huolehtia siitä, että järjestön asioita hoidetaan vastuullisesti ja lain mukaan. Järjestön hallituksen perustehtävänä voidaan pitää sen jäsenten etujen ajamista ja jäsenistön määrittelemän järjestön tarkoituksen toteuttamista (Paasolainen 2010, 16). Yhdistyslaki (1989, 35 §) määrittelee hallituksen tehtäväksi järjestön asioiden huolellisen hoitamisen sääntöjen ja järjestön kokousten päätösten mukaisesti, kirjanpidon ja varainhoidon huolellisen järjestämisen ja järjestön edustamisen.

Hallituksen velvollisuus on hoitaa järjestön asioita, mutta on asioita, joita se ei saa tehdä. Tällaisia asioita ovat yhdistyksen sääntöjen muuttaminen, uuden hallituksen valitseminen, hallituksen jäsenen erottaminen, tilin- tai toiminnantarkastajien valitseminen tai erottaminen, tilinpäätöksen hyväksyminen, vastuuvapauden myöntäminen, toimintasuunnitelman tai budjetin hyväksyminen tai isoista taloudellisista asioista päättäminen. Kaikista edellä mainituista asioista voi päättää ainoastaan järjestön kokous. (Välke & Miettinen 2013, 31.)

Turun seudun Setassa hallituksen muodostavat puheenjohtaja, 2-4 muuta varsinaista jäsentä sekä 1-4 varajäsentä (Turun seudun Seta ry 2016).

Järjestön kokous ja päätösvalta

Järjestöissä päätökset tekee jäsenistö järjestön kokouksissa. Järjestöissä päätösvalta on siis jäsenistöllä (Yhdistyslaki 503/1989, 16§). Kokouksia järjestetään järjestön sääntöjen mukaisesti, mutta yleensä yksi tai kaksi vuodessa. Tarvittaessa järjestetään ylimääräisiä kokouksia. (Loimu 2005, 208.) Monissa järjestöissä yhdistyksen järjestön kokoukselle määräämiä tehtäviä varten säännöissä määritellään, että vuosittain järjestetään kaksi kokousta, joista toinen on keväällä järjestettävä tilinpäätöskokous ja toinen syksyllä järjestettävä vaalikokous (Perälä & Juutinen & Lilja & Lindgren & Reinikainen & Steiner 2008, 62). Järjestön kokous päättää sen säännöistä, vahvistaa tilinpäätöksen, valitsee ja erottaa luottamushenkilöt ja myöntää hallitukselle vastuuvapauden, päättää järjestön omaisuuden myymisestä tai kiinnittämisestä sekä järjestön purkamisesta. Lisäksi järjestön kokous päättää äänestys- ja vaalijärjestyksestä, jos järjestössä järjestetään erillisiä äänestystilaisuuksia tai käytetään postiäänestystä tai teknisen välineen kautta tapahtuvaa äänestystä.

(Yhdistyslaki 503/1989, 23§.) Hallitus kutsuu yleensä järjestön kokouksen koolle, mutta myös jäsenistö voi vaatia kokouksen järjestämistä (Yhdistyslaki 503/1989, 20§).

Vastuuvapaus

Järjestön kokous myöntää yleensä kevätkokouksen yhteydessä edellisen vuoden luottamushenkilöille vastuuvapauden. Kokouksessa esitellään tilinpäätös ja tilin- tai toiminnantarkastuskertomus, jossa tilin- tai toiminnantarkastaja kuvaa, onko järjestön toimintaa ja taloutta hoidettu asianmukaisesti. Järjestön kokous hyväksyy tarkastuskertomuksen ja sen perusteella joko myöntää vastuuvapauden tai jättää sen myöntämättä. Myöntämättä jättämisen perusteena voivat olla esimerkiksi epäselvyydet taloudenpidossa. Jos vastuuvapaus jätetään myöntämättä, se tarkoittaa, että jäsenistö katsoo järjestölle koituneen sellaista vahinkoa, jonka hallitus tai joku sen jäsen on velvollinen korvaamaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että järjestö aikoo ryhtyä perimään saataviaan vastuullisilta henkilöiltä. Vastuuvapauden myöntämättä jättämiseen tulee olla hyvät perusteet. (Välke & Miettinen 2013, 134-135.)

Esteellisyys

Esteellisyys voi koskea sekä järjestön jäsentä että sen hallituksen jäsentä. Järjestön jäsen ei voi Yhdistyslain mukaan (1989, 26§) äänestää tai tehdä päätösehdotuksia, kun päätetään hänen ja järjestön välisestä sopimuksesta tai sellaisesta asiasta, jossa hänen yksityinen etunsa on ristiriidassa järjestön edun kanssa. Kyseessä voi olla esimerkiksi palveluiden ostaminen jäsenen yritykseltä. Hallituksen jäsen taas ei voi äänestää, kun päätetään tilin- tai toiminnantarkastajan valinnasta tai erottamisesta, tilinpäätöksen vahvistamisesta tai vastuuvapauden myöntämisestä sellaiselta ajalta, kun jäsen itse on ollut vastuussa (Yhdistyslaki 503/1989, 26§). Käytännössä siis edeltävän vuoden hallituksen jäsen ei voi äänestää kevätkokouksessa vastuuvapauden myöntämisestä hallitukselle, jossa on ollut itse mukana.

3.2 Hallituksen toiminta järjestössä

Järjestön hallitus on ryhmä samalla tavalla kuin mikä muu tahansa ryhmä, ja sillä on erilaisia kehitysvaiheita. Seppo Paasolainen kuvaa kirjassaan Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt - yhteistyösopimuksella tuloksiin (2010, 36-40) näitä kehitysvaiheita Bruce Tuckmanin vuonna 1965 kehittämää mallia mukailleen seuraavasti:

Aloittavassa hallituksessa jännitetään hyväksytyksi tulemista, ja ollaan vielä varautuneita jäsenten kesken. Vuorovaikutus voi olla vähäistä, eivätkä jäsenet ole sitoutuneita ryhmään. Toimintakulttuuri ja päätöksentekotavat ovat kehittymättömiä, ja roolit epäselviä.

Klikkivaiheessa hallitukseen alkaa muodostua alaryhmiä eli klikkejä, kun samanhenkiset jäsenet löytävät toisensa. Hallituksen sisällä voi olla kilpailua ja valtataistelua, roolit ovat vakiintuneet, ja saatetaan esittää kritiikkiä toimintaa kohtaan. Puheenjohtajan rooli ongelmien ratkaisussa korostuu.

Seuraavassa vaiheessa hallitus löytää yhteistyön sävelen ja muodostuu "*onnellinen perhe*". Ilmapiiri on tässä vaiheessa jopa ylimyönteinen, ja ryhmän dynamiikka toimii. Hallitus näyttäytyy ulospäin yhtenäisenä ja vahvana, ja sen jäsenet ovat tasavertaisia. Uudet ryhmän jäsenet koetaan häiritseviksi. Kritiikkiä ei tässä vaiheessa hyväksytä, koska ryhmällä on syvä usko siihen, että kaikki on hyvin.

Toimivan hallituksen vaiheessa osataan käsitellä ristiriidat ja ratkaista ne. Hallitus on oppinut käyttämään hyväksi jäsenten erilaisuutta ja resursseja. On syntynyt keskinäinen luottamus, ja vuorovaikutus on avointa ja kuuntelevaa. Tässä vaiheessa hallitus toimii niin kutsutussa työryhmätilassa. Työryhmätilassa hallitus pystyy toimimaan perustehtävänsä mukaisesti ja kykenee arvioimaan, tutkimaan ja itsesäätelyään omaa työskentelyään.

Paasolainen toteaa (2010, 40), että hallituksen toiminta on kehitysprosessi. Hallituksen jatkuva arviointi kehittää sen toimivaksi työryhmäksi, jonka kehittyminen vaatii aikaa, tietoista työtä ja halua oppia ja kehittyä.

Järjestön hallituksen toimikausi alkaa valintapäätöksen mukaisesti joko heti päätöksen teon jälkeen tai järjestön säännöissä mainittuna ajankohtana (Perälä & Juutinen & Lilja & Lindgren & Reinikainen & Steiner 2008, 77). Käytännössä hallituksen toimikausi alkaa useimmiten kalenterivuoden alussa. Hallituksella tulee olla puheenjohtaja (Yhdistyslaki 503/1989, 35§), joka valitaan järjestön kokouksessa. Muut vastuut jaetaan useimmiten hallituksen vuoden ensimmäisessä kokouksessa. Hallitus valitsee keskuudestaan yleensä vähintään varapuheenjohtajan ja sihteerin. Lisäksi valitaan taloudenhoitaja, mikäli järjestöllä ei ole talousasioista huolehtivaa työntekijää. Siinäkin tapauksessa, että tällainen työntekijä löytyy, on usein hyvä valita joku hallituksen jäsenistä talousvastaavaksi, joka seuraa taloudenpitoa ja toimii talousasioissa linkkinä hallituksen ja taloutta hoitavan työntekijän välillä. Myös muita vastuualueita voidaan määrätä tarpeen mukaan. Vastuualueita voivat olla esimerkiksi jäsenasiat, tiedottaminen ja tapahtumat.

Yhdistyissä on säädetty hallituksen tehtävistä, mutta siinä ei sen sijaan määritellä, miten tehtävät tulee täyttää. Järjestön säännöissä on mahdollista määritellä toimintatapoja, mutta käytännössä tämä ei ole kuitenkaan kovin yleistä. (Perälä & Juutinen & Lilja & Lindgren & Reinikainen & Steiner 2008, 78.) Hallitus voi yleensä sopia keskenään kokousrytmistä ja hallituksen yhteisistä pelisäännöistä. Vaikka yhdistyslaki ei pöytäkirjan pitämisestä varsinaisesti määrääkään mitään, voidaan määräys järjestön asioiden huolellisesta hoitamisesta tulkita niin, että hallituksella on velvollisuus huolehtia kokouksissa tehtyjen päätösten asianmukaisesta kirjaamisesta pöytäkirjoihin (mt., 81). Päätöksistä on myös tiedotettava henkilöille, joita ne koskevat. Hallitus vastaa yhdistyksen päivittäisestä toiminnasta ja hallinnosta, mutta sillä ei ole oikeutta tehdä yhdistystä koskevia päätöksiä. Esimerkiksi yhdistyksen talousarviosta merkittävästi poikkeavat menoerät on hyväksyttävä yhdistyksen kokouksella.

Hallitus kokonaisuudessaan toimii työnantajan edustajana ja järjestön kaikkien työntekijöiden esimiehenä. Hallitus palkkaa työntekijät, määrittelee heidän tehtävänsä ja tarvittaessa erottaa heidät. Yleinen ja hyvä käytäntö on, että hallituksen keskuudesta nimetään henkilö työntekijöiden lähiesimieheksi. Käytännössä tämä on usein hallituksen puheenjohtaja. (Loimu 2013, 63.) Lähiesimiehenä toimivalla hen-

kilöllä ei kuitenkaan ole päätäntävaltaa työntekijöitä koskevista asioissa, vaan ne käsitellään aina hallituksen kokouksissa.

Varsinkin pienissä järjestöissä hallituksen jäsenten toimenkuva saattaa olla hyvinkin laaja. Hallitus ei ainoastaan istu kokouksissa ja tekemässä päätöksiä, vaan osallistuu toiminnan järjestämiseen käytännön tasolla. Pienessä järjestössä voi käytännössä usein käydä niin, että kun innokkaita aktiiveja ei toimintaan löydykään riittävästi, hallitus tarttuu itse toimeen. Esimerkiksi järjestön omien tapahtumien järjestäminen ja sen edustaminen erilaisissa muiden järjestämissä tapahtumissa ovat asioita, jotka saattavat langeta hallituksen jäsenille. Jos järjestöllä on toimitila, niin myös siitä huolehtiminen saattaa olla hallituksen tehtävä. Palkattuja työntekijöitä ei ole läheskään kaikilla järjestöillä varaa hankkia, eikä palveluita ole aina mahdollista myöskään hankkia ulkopuoliselta tarjoajalta.

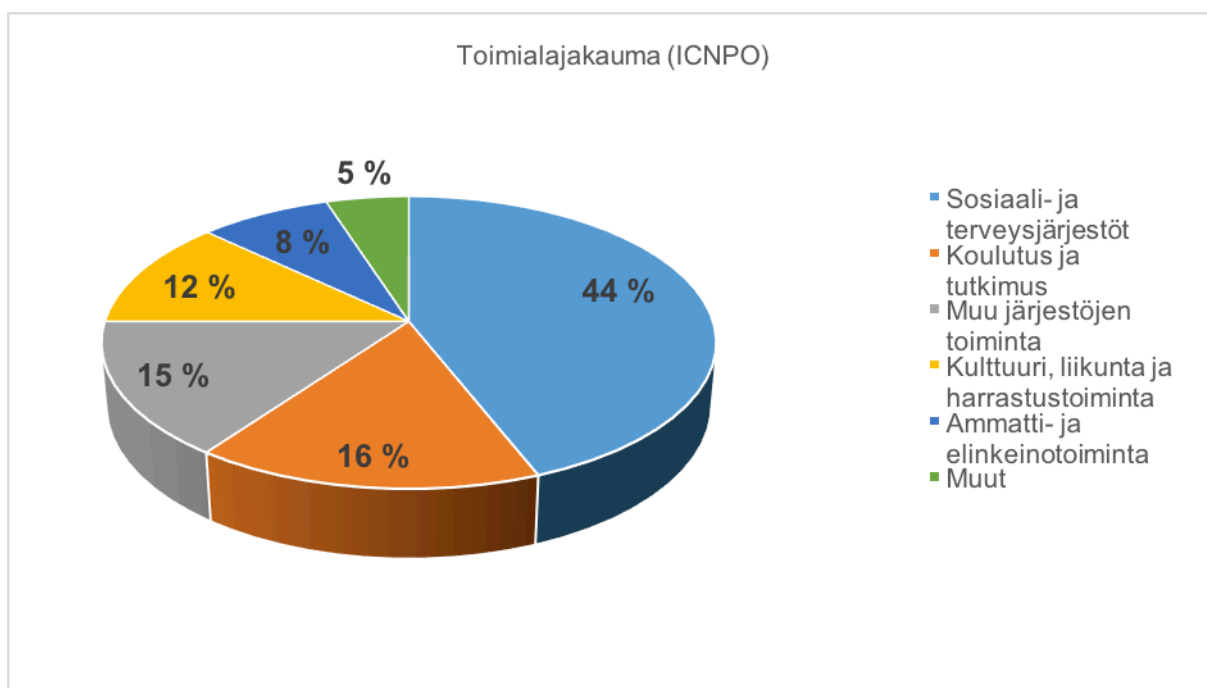
Kun järjestöllä on työntekijöitä, toimii koko hallitus työnantajan edustajana ja työntekijöiden esimiehenä. Esimiesasemassa toimiminen on haastava rooli, johon on monessa tapauksessa kasvettava. Hallituksen jäsenillä ei ole ehkä ollut mahdollisuutta toimia esimiesasemassa, jolloin tietoa ja kokemusta sen tuomista oikeuksista ja velvollisuuksista on vähän tai ei lainkaan. Esimiesasemassa toimiminen tuo kuitenkin mukanaan paljon vastuuta, kun on huolehdittava työehtosopimusten noudattamisesta, työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta ja selvitetävistä mahdollisista ristiriitatilanteista ja ongelmista.

3.3 Työntekijänä järjestössä

Järjestön työntekijällä on samat oikeudet ja velvollisuudet kuin minkä tahansa muun työnantajan palveluksessa työskentelevällä. Työsuhteen ehdoista sovitaan työehtosopimuksella, joka on sidottu johonkin työehtosopimukseen. Noudatettava työehtosopimus taas riippuu siitä, minkälaisissa työtehtävissä työntekijä on. Järjestöissä työtehtäviä on laaja-alainen kirjo, joten myös noudatettavia työehtosopimuksia on järjestökentällä useita. Työntekijän tulee hoitaa tehtävänsä työehtosopimuksen mukaisesti, ja hänellä on oikeus työehtosopimuksen mukaiseen palk-

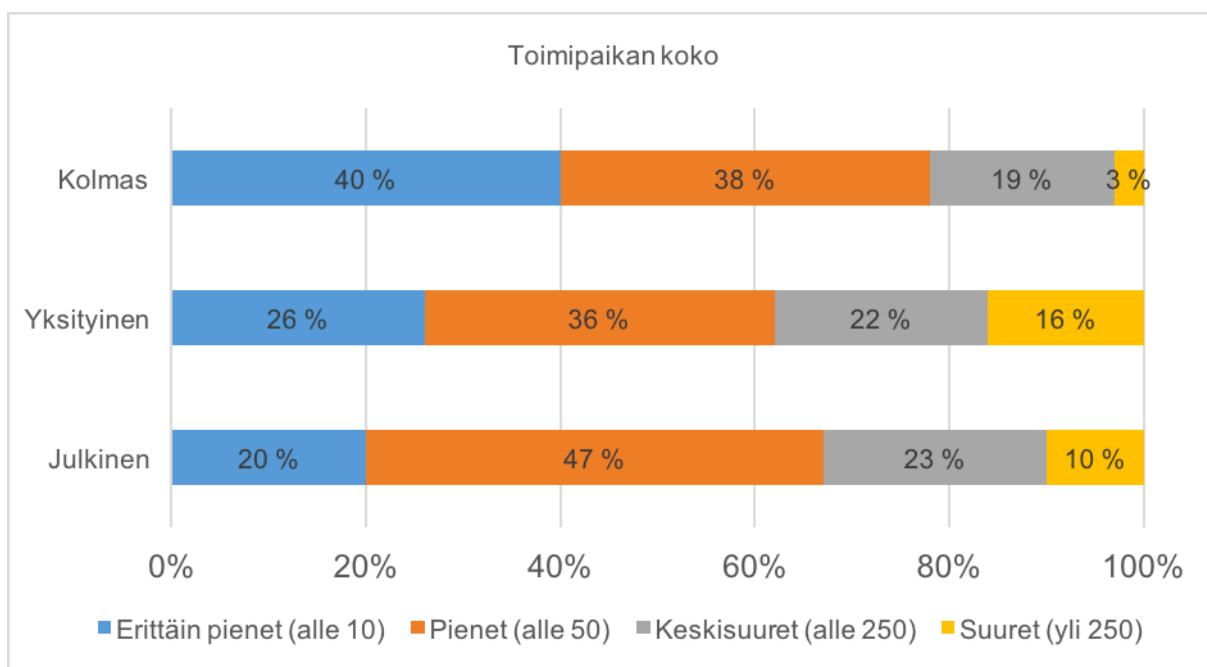
kaan ja muihin etuihin; esimerkiksi lomapäiviin. Työntekijän esimiehenä ja työnantajan edustajana toimii järjestön hallitus kollektiivisesti.

Kolmannella sektorilla palkkatyö keskittyy Suomessa suurelta osin sosiaali- ja terveysjärjestöihin, joiden palveluksessa on noin 44 % sektorin työntekijöistä. Muita keskeisiä toimialoja ovat koulutus ja tutkimus, kulttuuri, liikunta ja harrastustoiminta, ammatti- ja elinkeinotoiminta sekä muu järjestöjen toiminta, johon sisältyy yritysrekisterissä kansalaistoiminta ja edunvalvonta, ympäristö, hyväntekeväisyys, kansainvälinen toiminta ja uskonto. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 36.) (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Toimialajakauma. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 36).

Vaikka kolmas sektori on työllistämisaikutukseltaan suuri, se on palkkatyön näkökulmasta kuitenkin pienitoimipaikkavaltainen. Kolmannen sektorin työntekijöistä noin 40 % työskentelee järjestöissä, joissa on alle 10 työntekijää. Yli 250 työntekijän suuria työnantajia kolmannella sektorilla taas on muita sektoreita huomattavasti vähemmän. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 38.) (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Toimipaikan koko. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 38).

Järjestökentällä on erittäin laaja kirjo erilaisia työnkuvia. Eri järjestöt ovat keskittyneet hyvin erilaisiin asioihin, ja työntekijöiden tehtävät vaihtelevat järjestön mukaan. Järjestöistä löytyviä työtehtäviä voivat olla esimerkiksi taloudenhoito, asiakaspalvelu, tapahtumien järjestäminen, koulutustoiminta ja ohjaajana toimiminen. Mitään tyypillisiä järjestön työtehtäviä on kuitenkin lähes mahdoton nimetä, ja työtehtävät voivatkin olla järjestöstä riippuen lähes mitä tahansa.

Järjestössä työntekijät toimivat hallituksen alaisuudessa. Hallitus on heidän esimiehensä, ja usein joku hallituksen jäsenistä toimii lähiesimiehenä, johon työntekijät voivat tarpeen vaatiessa olla yhteydessä työsuhdettaan tai työtehtäviään koskevissa asioissa. Käytännön tasolla usean henkilön alaisuudessa toimiminen voi olla joskus hankalaa. Jos hallituksessa ei ole esimieskokemusta, eikä yhtenäistä linjaa, ja se kulkee kriisistä toiseen, voi työntekijä jäädä pahimmassa tapauksessa täysin omilleen.

Hallituksen ja työntekijöiden tehtävät ja roolit järjestössä olisi hyvä määritellä heti hallituksen toimikauden alkaessa. Hyvä toimintatapa voi olla esimerkiksi järjestön perustehtävien ja niihin liittyvien käytännön tehtävien listaaminen, jonka jälkeen voidaan yhdessä käydä läpi, kuuluuko kukin tehtävä hallitukselle vai työntekijöille. Hallituksen

osalle tuleville tehtäville on hyvä nimetä vastuuhenkilöt, jolloin välttyään siltä, että jokin asia jää "roikkumaan ilmaan". Työntekijöiden taas on hyvä avata hallituskauden alussa omia tehtäviään uusille hallituksen jäsenille. Näin kaikille toimijoille on alusta asti selvää, kuka mitäkin tehtäviä hoitaa, ja voidaan ehkä välttyä siltä, että vahingossa astutaan toisen "tontille".

Työntekijän rooli vapaaehtoistoimintaan pohjautuvassa järjestössä voi olla haastava. Toisaalta ollaan yhteisellä asialla ja tehdään yhdessä työtä järjestön arvojen ja ideologian eteen. Toisaalta taas palkkatyöntekijä saa työstään korvauksen, mutta vapaaehtoisena toimiva ei, vaikka työtehtävät saattavat joissain tapauksissa olla täsmälleen samoja. Tämä saattaa aiheuttaa kitkaa työntekijöiden ja vapaaehtoisten välille, kun palkkatyön ja vapaaehtoistyön rajat eivät ole selvät. Avoin toimintakulttuuri ja hyvät keskusteluyhteydet työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja muiden vapaaehtoisten sekä jäsenten kesken ovat avainasemassa yhteentörmäysten välttämiseksi.

3.4 Järjestö työnantajana

Järjestöissä tulostavoitteisuus ei ole yhtä keskeistä kuin yksityisellä työnantaja-sektorilla, ja niissä korostuvat ihmisläheisemmät ja pehmeämmät arvot. Tämä näkyy myös järjestöjen tavassa toimia työnantajina, ja niiden työntekijöillä onkin paremmat mahdollisuudet saada toiveensa ja tarpeensa kuuluviin ja vaikuttaa omaan toimenkuvaansa kuin yksityisen sektorin työntekijöillä. Järjestöjen organisaatiot ovat lisäksi vähemmän hierarkisia, ja toimenkuvien räätälöiminen on helpompaa kuin muilla sektoreilla. (Harju 2008, 68-69.)

Kolmannen sektorin erityisluonteeseen työn tekemisen kannalta liittyy olennaisesti, että siinä yhdistyvät vapaaehtoistoiminta ja palkkatyö. Palkkatyöhön siirrytään usein vapaaehtoistyön kautta. Osa sektorin työntekijöistä jättää omassa järjestössä vapaaehtoistyön tekemisen siirtyessään palkkatyöhön, mutta noin kolmannes jatkaa vapaaehtoistoimintaa työnsä ohella. Sektorin palkkatyöhön liittyy työn tekeminen yhdessä vapaaehtoisten kanssa, mikä johtaa työntekijän paineeseen tehdä työtään normaalien työaikojen ulkopuolella, kun vapaaehtoistoimijoilla on aikaa tehdä omaa

työtään. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 44-45.) Luottamushenkilöillä saattaa myös olla vaikeuksia ymmärtää, että myös järjestössä työskentelevällä on samanlainen oikeus työaikoihin kuin muillakin työnantajasektoreilla, eikä järjestötyötä palkkatyöllisen asemassa tehdäkään ympäri vuorokauden (Harju 2008, 69).

Järjestöt ovat yleensä luonteeltaan yleishyödyllisiä. Tämä johtaa siihen, että myös niissä tehtävään palkkatyöhön saatetaan liittää oletus organisaation arvojen jakamisesta. Ruuskasen, Selanderin ja Anttilan tekemästä tutkimuksesta (2013) käy ilmi, että kolmannella sektorilla korostuvat työn sisällölliset tekijät työn motivoijina. Noin kolme neljännestä (76 %) sektorin palkansaajista pitää työn sisältö tärkeämpänä kuin siitä saatavaa palkkaa. Myös julkisella sektorilla työn sisältö koettiin tärkeämmäksi (71 % vastaajista), mutta yksityisellä sektorilla sisällön merkitys suhteessa palkkaan laskee huomattavasti (56 % vastaajista). (mt., 46.) Kolmannella sektorilla työssä painottuu ehkä enemmän halu auttaa muita ihmisiä kuin yksityisen sektorin työssä. Työhön hakeutumisen taustalla saattaa olla oma ideologia tai arvomaailma, jolloin rahallinen korvaus on vain lisäetuna, eikä työn tekemisen tarkoitus, jolloin myös sitoutuminen työn tekemiseen ja siinä pysymiseen voi olla parempi kuin muilla sektoreilla. Sitoutuminen järjestön arvoihin, sen ideologiaan ja traditioihin saattaa myös lähentää siellä toimivia työntekijöitä, vapaaehtoisia ja jäseniä toisiinsa (Harju 2008, 74).

Järjestöjä johtaa usein palkattu työntekijä. Kolmannen sektorin työntekijöitä johtaa 80 %:ssa tapauksista palkattu johtaja. Kokonaisvastuu toiminnasta on kuitenkin järjestön hallituksella, joka toimii yleensä vapaaehtois pohjalta. Hallituksissa saattaa olla henkilöitä, jotka ovat mukana järjestön aatteen vuoksi, ja hallitsevat hyvin sen toimintaan liittyvät sisällöt, mutta heillä ei ole kokemusta palkkatyön johtamisesta. Hallituksen jäsenet saattavat yrittää vaikuttaa toimintaan palkatun johtajan ohi, mikä voi johtaa erimielisyyksiin. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 50.)

4. KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Opinnäytetyössäni käytin aineiston hankinnan menetelmänä pienimuotoista Webropol-kyselyä (liite 1). Kyselytutkimuksella voidaan kerätä tietoa esimerkiksi erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä, ihmisten toiminnasta ja mielipiteistä, sekä heidän asenteistaan ja arvoistaan (Vehkalahti 2014, 11). Kyselytutkimus on yleensä määrällistä tutkimusta, jossa käytetään tilastollisia menetelmiä. Määrällisellä tutkimusotteella pyritään saamaan asioista yleiskäsitys, kun taas laadullisilla menetelmillä pureudutaan yksityiskohtiin. Myös määrällisellä tutkimuksella voidaan kuitenkin päästä käsiksi yksityiskohtiin. (mt., 13.) Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt kyselytutkimusta laadullisen tutkimuksen tapaan, ja keskittynyt vain muutamaankin yksityiskohtaiseen kysymykseen, joiden avulla olen selvittänyt järjestökentän työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välisen yhteistyön tärkeimpinä esille tulevia haasteita. Kyselytutkimus oli opinnäytetyöni kannalta tehokkain tapa kerätä aineistoa eri kokoisilta ja eri toimialoilla toimivilta järjestöiltä eri puolilla Suomea. Näin tulokset ovat ainakin jossain määrin yleistettävissä, koska vastaajat eivät keskity esimerkiksi jollekin tietylle alueelle tai toimialalle.

Kyselyn lisäksi kävin henkilökohtaisia keskusteluita järjestöissä luottamushenkilöinä ja työntekijöinä toimivien henkilöiden kanssa. Tilanteet olivat spontaaneja, eikä niihin ollut olemassa erityistä haastattelupohjaa, joten niitä voidaan pitää strukturoimattomina eli avoimina haastatteluina. Näiden keskusteluiden kautta sain syvempää näkemystä suurimmista haasteista luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välisessä yhteistyössä, ja ideoita siihen, miten sitä voitaisiin helpottaa. Avoimessa haastattelussa keskustelua ei ole sidottu mihinkään tiukkaan formaattiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

4.1 Webropol-kysely

Halusin pitää laatimani Webropol-kyselyn mahdollisimman yksinkertaisena ja lyhyenä, jotta siihen olisi helppo ja nopea vastata. Lyhyellä ja nopeasti täytettävällä kyselyllä arvelin saavani vastausprosenttia nostettua. Halusin lisäksi keskittyä vain oman opinnäytetyöni kannalta oleellisiin kysymyksiin. Tämän vuoksi kyselyssä oli kaikkien

vastaajaryhmien osalta korkeintaan viisi kysymystä, joista kaksi valintakysymystä, ja vastaajaryhmästä riippuen kaksi tai kolme avointa kysymystä. Kysyin ainoana pakollisena kysymyksenä vastaajan asemaa järjestössä (luottamushenkilö, muu aktiivi, työntekijä), kuinka kauan on toiminut järjestössä, kokemuksia järjestössä toimimisesta sekä mikä olisi helpottanut järjestössä toimimista. Muiden aktiivien ryhmältä kysyin lisäksi, mitä on järjestössä tehnyt.

Kysely toteutettiin täysin anonymisti, eikä vastaajilta kysytty mitään henkilökohtaisia tietoja. Myös kyselytulosten analysointi tehtiin näin ollen täysin anonymisti. Vastaukset oli analysointivaiheessa nimetty kirjainnumeroyhdistelmällä vastausten erottamiseksi toisistaan. Luottamushenkilöt saivat merkinnän A1-A10, työntekijät B1-B15 ja muut aktiivit C1-C2.

Kyselyn vähäinen kysymysmäärä tuntui ensin itsestäni arveluttavalta, mutta vastausprosentti nousi pienellä kohderyhmällä yli 40 prosenttiin, ja koen, että sain kyselyn avulla selville juuri ne asiat, joista oli opinnäytetyöni kannalta minulle eniten hyötyä. Sain myös useammalta kyselyyn vastanneelta positiivista palautetta kyselyn lyhydestä ja helppoudesta. Oman kokemukseni mukaan järjestöille tulee runsaasti pyyntöjä osallistua erilaisiin tutkimuksiin, jotka ovat välillä erittäin pitkiä, joten uskon, että kysymysten vähäinen määrä kannusti kohderyhmää vastaamaan kyselyyni.

Kyselyn kohderyhmän löytäminen osoittautui melko haasteelliseksi tehtäväksi. Järjestöistä, jotka toimivat työnantajina, ei ole olemassa mitään luetteloja tai muuta lähdettä, josta olisi helposti saatavilla yhteystietoja. Päädyin etsimään kohderyhmän täysin sattumanvaraisesti Googlen avulla, käyttäen hakutermeinä esimerkiksi yhdistelmää "hallitus" ja "henkilökunta". Lähetin kyselylinkin lopulta yhteensä 63 hakutuloksista satunnaisesti valitulle järjestön luottamushenkilölle ja työntekijälle.

4.2 Avoimet haastattelut

Opinnäytetyössä hyödynnetyt kolme avointa haastattelua syntyivät spontaaneissa tilanteissa, jossa työni aihe nousi esille. Omaan tuttavapiiriini kuuluu paljon henkilöitä, jotka joko työskentelevät järjestössä tai toimivat järjestön luottamushenkilönä.

Valitsemani opinnäytetyön aihe herätti kiinnostusta, ja sain avoimista haastatteluista työni kannalta arvokasta tietoa, vaikka en ollut alunperin suunnitellut niiden tekemistä.

5. TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

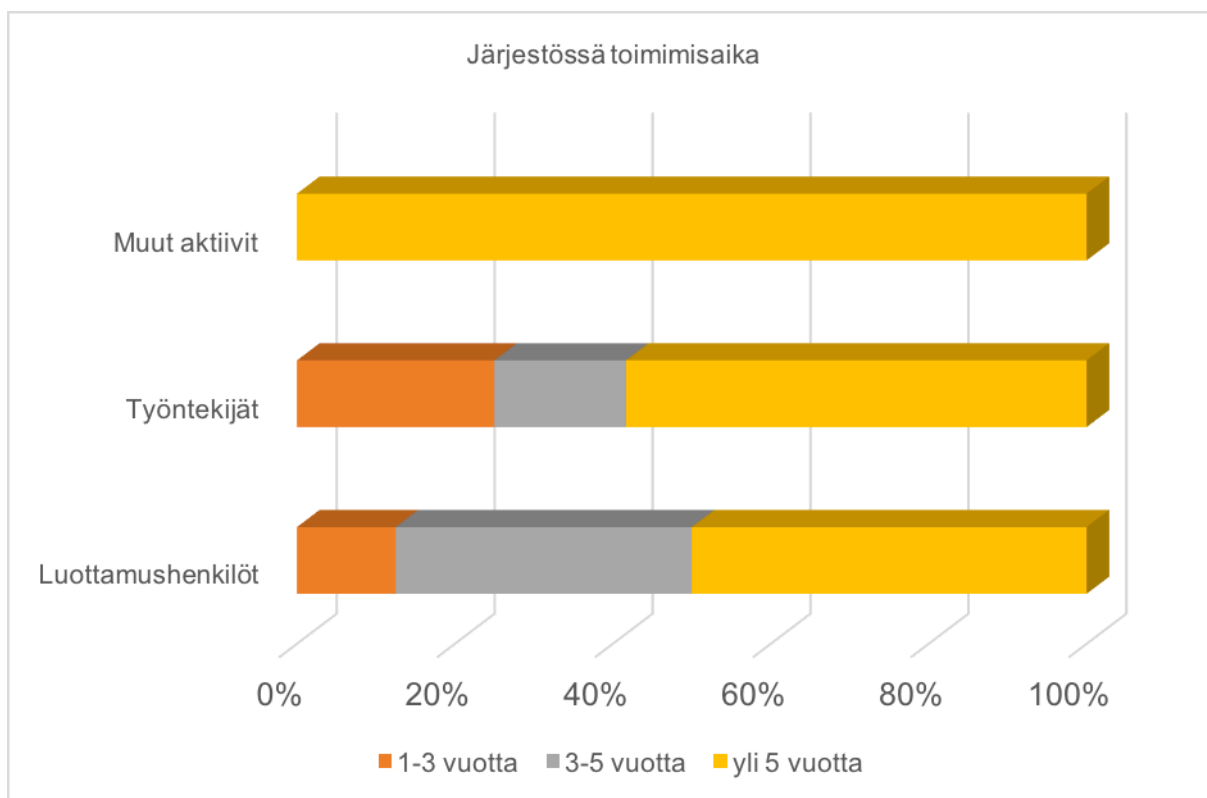
Esittelen tässä luvussa kyselystä ja haastatteluista saamaani aineistoa. Kyselystä esille nousseita haasteita järjestöissä olivat esimerkiksi huono järjestön sisäinen kommunikointi, roolien määrittelemättömyys ja epäselvä työnjako. Ajatuksina yhteistyön parantamiseen nousivat esille muun muassa säännölliset tapaamiset ja selkeä työnjako.

5.1 Perustiedot

Lähetin Webropol-kyselyn linkin yhteensä 63 satunnaisesti valitulle järjestön luottamushenkilölle ja työnantajalle. Vastauksia sain 27, eli kyselyn vastausprosentti oli 42,9 %. Vaikka otos oli melko pieni, vastausprosentti oli hyvä, ja kohderyhmä oli valittu siten, että vastaajat edustaisivat mahdollisimman erilaisia ja eri kokoisia järjestöjä. Koska tarkoituksena oli määrällisen aineiston sijasta kerätä laadullista aineistoa, olen tyytyväinen saamieni vastausten määrään.

Vastaajista 15 (55,6 %) oli järjestöjen työntekijöitä, 10 (37,0 %) luottamushenkilöiltä ja kaksi (7,4 %) muita aktiiveja. Kaksi vastaajaa oli vastannut kuuluvansa ryhmään "muu; mikä?", mutta kohdan avoimista vastauksista kävi ilmi, että he olivat hallituksen jäseniä, eli kuuluvat luottamushenkilöihin. Vastaukset jakaantuivat työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välillä suhteellisen tasaisesti, joten kummankin ryhmän näkökulma tulee kyselyn tuloksista esille.

Kuviosta 3. ilmenee, kuinka kauan vastaajat olivat toimineet järjestössä. Työntekijöistä seitsemän (46,7 %) oli työskennellyt järjestössä yli viisi vuotta, kun luottamushenkilöillä vastaava luku oli neljä (40,0 %). Luottamushenkilöt vaihtuvat järjestöissä säännöllisesti, mutta työntekijät saattavat pysyä työtehtävissään pitkään; joissain tapauksissa jopa vuosikymmeniä.



Kuvio 3. Vastaajien järjestössä toimimisaika.

Haastatelluista henkilöistä kaksi oli järjestön työntekijöitä, joista toinen oli työskennellyt järjestössään vuoden ja toinen useita vuosia. Yksi haastatelluista oli järjestöaktiivi, joka oli toiminut järjestössä sekä luottamushenkilönä että muissa tehtävissä useiden vuosien ajan.

5.2 Suurimmat haasteet ja onnistumiset järjestöissä

Kyselyssä pyydettiin sekä luottamushenkilöitä että työntekijöitä kuvailemaan lyhyesti luottamushenkilöiden ja työntekijöiden rooleja järjestössä, ja kertomaan, mitkä ovat suurimmat haasteet ja onnistumiset.

Luottamushenkilöiden ja aktiivien vastauksista haasteina nousivat esille kommunikaation sujuvuus, roolien ja vastuiden määrittely, vakiintuneet käytännöt, joihin puuttuminen on vaikeaa, työntekijöiden vaihtuvuus ja työntekijöiden jopa liialliseksi koettu itsenäisyys työtehtävien hoitamisessa. Hyvinä asioina listattiin muun muassa hyvä yhteishenki, työnjaon toimivuus ja hyvä esimiestyö.

“Haasteina on kommunikaation sujuvuus, ihmisten oletukset (+ epätieto) muiden tekemisistä, vakiintuneiden käytäntöjen kyseenalaistaminen. Asioita tehdään eristetyksi omilla tahoilla (ei välttämättä trakoituksella), syntyy klikkejä.”

Luottamushenkilöiden (=hallituksen) rooli on ohjaava, suuria linjoja vetävää. Työntekijät hoitavat itsenäisesti operatiivisen toiminnan toiminnanjohtajan johdolla. Koska rekrytoinneissa on onnistuttu ja työntekijät ovat hyviä, työnjako toimii ja luottamushenkilöt voivat keskittyä tehtäviinsä.

(A4)

Ongelma on myös aktiivi-ihmisten keskinäinen erilaisuus luonteessa ja toimintatavoissa. Ko. yhdistyksen toiminta-ajatus on sen verran laaja, että se kiinnostaa monenlaisia ihmisiä, joista useimmilla on hyvä sydän, mutta keskenään erilaiset käsitykset siitä, miten asioita tulisi tehdä ja hoitaa, mikä aiheuttaa kuppikuntaisuutta ja yleistä kitkaa. Tältä tosin tuskin voi välttyä missään isommassa yhdistyksessä, ja toisaalta vaikka samanhenkisten kanssa toimiminen on mukavaa, siinä helposti sulkee yhdistyksen laaja-alaisuutta ajatellen sekä ihmisiä että järkeviä/hyödyllisiä ideoita pois.

(C2)

Työntekijöiden vastaukset kysymykseen haasteista ja onnistumisista olivat huomattavasti laajempia kuin luottamushenkilöiden ja aktiivien. Haasteina esille nostettiin luottamushenkilöiden huono sitoutuminen ja puutteelliset tiedot järjestön toiminnasta ja työntekijöiden työtehtävistä, ongelmat kommunikaatiossa ja resurssien rajallisuus. Onnistumisina lueteltiin esimerkiksi hyvä ja avoin keskustelukulttuuri, selkeät roolit ja työntekijöille annettu luottamus.

Keskusteluyhteys esimiehen kanssa oli alussa hyvin huono, mutta on hiukan parantunut. Iso ongelma on siinä, että luottamushenkilöt eivät ole tarpeeksi läsnä eikä heillä siten ole käsitystä siitä, mitä yhdistyksen arjessa tapahtuu. Työntekijät joutuvat tekemään suuriakin linjanvetoja ilman hallituksen näkemystä. Keskusteluyhteys hallituksen ja henkilökunnan välillä on katkonainen, ja sitä vaikeuttaa puheenjohtajan ennakkosensuuri sekä työntekijöiden pelko työnteon vaikeutumisesta ja työolojen heikentymisestä, mikäli epäkohtia otetaan esille.

(B13)

Työtehtävät on määritelty varsin tarkasti eli roolit ovat selvät. Yhteistyö on ollut sujuvaa, koska yhdistyksessä on varsin aktiivista väkeä. Aina silloin tällöin on tietysti tilanteita, jolloin tehtävät meinaavat kaatua liikaa työntekijälle.
(B6)

Työntekijät ovat sitoutuneet kiittävästi yhdistyksen toimintaan ja tulevaisuuden suunnitteluun. Luottamushenkilöt hallituksen pj:tä lukuunottamatta eivät!
(B7)

Haastatteluissa saadut vastaukset olivat hyvin samantyyppisiä kuin kyselytutkimuksen vastaukset. Esille nousi samoja haasteita ja onnistumisia, ja esimerkiksi kommunikaatio-ongelmat ja luottamushenkilöiden liiallinen puuttuminen työntekijöiden työhön olivat toistuvia teemoja.

5.3 Yhteistyön helpottaminen

Vastaajia pyydettiin kertomaan, mitkä olisivat sellaisia asioita, jotka helpottaisivat luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Vastaajista 25 (92,6 %) vastasi tähän kysymykseen, ja vastauksista nousi esille monia hyviä ideoita toiminnan kehittämiseen.

Vastauksissa toistuivat osittain samat asiat: keskustelu ja roolien selkeys. Luottamushenkilöt toivoivat säännöllisiä tapaamisia ja selkeämpää työnjakoa. Työntekijät toivoivat samoja asioita ja lisäksi tuotiin esille luottamus toimijoiden välillä.

Myös haastatteluissa tuli esille samoja asioita kuin kyselyvastauksissa. Järjestön toimijoiden roolien ja työnjaon selkeyttäminen ja keskinäinen kunnioitus ja luottamus olivat toistuvia teemoja molemmissa.

Säännölliset tapaamiset, jossa epävirallista keskustelua - jotta asiat eivät ehtisi kriisiytyä.
(A1)

Keskustelu, hyvin avoin sellainen, jossa molemmat osapuolet kykenevät hylkäämään ennakoasenteensa ja puhumaan asioista asioina. Selkeät työnjaot luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Sujuva tiedonkulku.
(B13)

Kunnollinen alkuperehdytys ko. tehtäviin sekä riittävän ajankäyttö niiden hoitamiseen ja oman osaamisen hyödyntäminen. Yhteistyötä helpottaisi myös selkeämmät vastualueet mikä kuuluu kenellekin.

(B1)

Keräämäni aineistoon tutustumisen jälkeen olen entistäkin vakuuttuneempi siitä, että opinnäytetyölleni on tarvetta järjestökentällä. Kyselyn vastauksista ja haastatteluista nousi esille juuri niitä haasteita ja ongelmia, jotka saivat minut kiinnostumaan aiheesta, ja jotka ovat tulleet ilmi myös oman järjestökokemukseni kautta. Järjestöissä tarvitaan keinoja, joilla työnjakoa ja rooleja voidaan selkeyttää, kommunikaatiota parantaa ja luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välistä luottamusta voidaan edistää.

6. TYÖSKENTELYMENETELMÄ YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEEN

Opinnäytetyöni konkreettisenä lopputuotoksena tein järjestöille käyttöön työkalun, jonka avulla voidaan helpottaa uusien luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välisen yhteistyön aloittamista (liite 2). Ajatuksenani oli alkuvaiheessa luoda järjestöille opas, jossa olisi käyty ensin läpi eri toimijoiden oikeudet ja velvollisuudet, ja sen jälkeen esitelty luomani kuusivaiheinen menetelmä. Totesin kuitenkin opinnäytetyön tietoperustaa kerätessäni, että oppaita oikeuksista ja velvollisuuksista on jo hyvin saatavilla. Oman kokemukseni perusteella tiesin myös, että järjestöihin kaivataan helppoa ja yksinkertaista menetelmää, jonka käyttäminen ei vaadi ohjaajakoulutusta tai kokonaisen oppaan läpi kahlaamista. Päädyin lopulta tuottamaan työskentelymenetelmän, jota järjestöissä voidaan hyödyntää esimerkiksi kokousten yhteydessä.

Tekemääni kuusivaiheista työskentelymenetelmää (Kuva 1.) voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi järjestön uuden hallituksen järjestäytymiskokouksen yhteydessä tai muuten hallituksen kauden alkaessa. Se koostuu kysymyksistä, joihin haetaan vastauksia sekä pareittain tai pienryhmissä että koko ryhmän kesken. Tavoitteena on luoda kaikille toimijoille selkeä kuva siitä, minkälaisia tehtäviä järjestössä on ja määrittellä toimijoille roolit ja vastualueet näiden tehtävien hoitamiseen. Näin vältetään epäselvän työnjaon ongelmilta ja kaikilla on heti yhteistyön alkuvaiheessa selkeä käsitys siitä, mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin toimijalle.

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Työskentelymenetelmä järjestöille

Vaihe 1: järjestön perustehtävän ja painopistealueiden tunnistaminen

Vaihe 2: työtehtävät järjestössä

Vaihe 3: tekijöiden määrittely työtehtäville

Vaihe 4: puuttuvat tehtävät ja työnjaon oikeellisuus

Vaihe 5: seuranta ja raportointi sekä niihin käytettävät kanavat

Vaihe 6: loppukeskustelu, ongelmatilannekäytännöistä ja seurannasta sopiminen

Kuva 1. Työskentelymenetelmä järjestöille.

Menetelmässä lähdetään liikkeelle järjestön perustehtävästä ja painopistealueista, ja puretaan ne sitten konkreettisiksi työtehtäviksi. Näin uudet hallituksen jäsenet pääsevät heti alussa tutustumaan kaikkiin järjestön tehtäviin ja työntekijöiden vastualueet tulevat heille tutuiksi. Tämän jälkeen tehtäville määritellään tekijät, ja tarkastellaan, ja sovitaan seurannasta ja raportoinnista. Jokaiselle toimijalle pitäisi tämän vaiheen jälkeen olla selvää, kuka hoitaa aiemmin määritellyjä tehtäviä järjestössä. Lisäksi vaiheen aikana tulevat kerratuiksi esimies-alaisuudet. Viimeiseen vaiheeseen olen sisällyttänyt keskustelun mahdollisten ongelmatilanteiden hoidosta, jotta jatkossa olisi selvää, miten toimitaan, jos kaikki ei sujukaan suunnitellusti. Lopussa annetaan myös ohjeistus jatkoseurantaan, jonka avulla voidaan varmistaa, että toimijat käyvät säännöllisesti läpi onnistumisia ja mahdollisia ongelmakohtia.

Menetelmä pohjautuu kyselyn ja haastatteluiden avulla keräämääni tietoon järjestöjen suurimmista yhteistyön ongelmista. Pyrin vastaamaan juuri niihin keskeisiin haasteisiin, jotka vastauksista nousivat esille. Vaiheiden aikana selkiytetään toimijoiden rooleja, keskustellaan kommunikaatiotavoista ja raportoinnista, ja luodaan yhdessä malli ongelmatilanteiden ratkaisuun.

En valitettavasti opinnäytetyöni aikana pystynyt testaamaan menetelmää käytännössä, koska aikataulullisesti opinnäytetyöprosessi osui enimmäkseen loppukesään ja syksyyn. Toivon kuitenkin pääseväni alkuvuodesta testaamaan

menetelmää sekä omassa järjestössäni että muutamassa muussa. Uskon, että luomastani menetelmästä on hyötyä järjestöille, ja toivon, että voin tulevaisuudessa testata ja kehittää sitä eteenpäin, ja levittää menetelmää järjestökentälle.

7. LOPPUPÄÄTELMÄT

Kaikissa työyhteisöissä on erittäin tärkeää, että kommunikaatio toimijoiden välillä on sujuvaa, ja eri ihmisten roolit ja vastuualueet ovat selkeitä. Epäselvyys työnjaossa ja vastuissa johtaa helposti ristiriitoihin, ja aiheuttaa ilmapiiriongelmiä. Jos omat työtehtävät ja niiden rajat kyseenalaistetaan tai niiden ylitse kävellään, saatetaan siirtyä puolustuskannalle, mikä hankaloittaa yhteistyötä ja johtaa pahimmillaan tulehtuneisiin väleihin ja työympäristön muuttumiseen taistelukentäksi. Järjestökenttä ei ole tässä suhteessa poikkeus. Sen erityisluontoisuus esimiestyön osalta tekee siitä haastavan ympäristön, jossa on oltava erityisen tarkka siitä, että kaikilla toimijoilla on selkeä kuva toiminnasta ja työympäristöstä sekä omasta ja muiden rooleista siinä.

Opinnäytetyöprosessin aikana käymieni keskustelujen ja keräämäni aineiston pohjalta olen varma, että opinnäytetyöni lopputuotoksena syntynyt menetelmä on järjestökentällä erittäin tarpeellinen. Olen kuullut lukuisia kertomuksia siitä, kuinka luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välit ovat tulehtuneet heti yhteistyön alkumetreillä, kun kumpikaan osapuoli ei ole osannut sopeutua uuteen tilanteeseen. Tulehtuneet välit ovat johtaneet huonoon ilmapiiriin, ja pahimmissa tapauksissa jopa luottamushenkilöiden tai työntekijöiden eroamiseen tehtävistään. Järjestökentällä on siis selkeä tarve löytää keinoja helpottaa luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyötä varsinkin alkuvaiheessa.

Riitta Kivilän haastattelusta (Opintokeskus Sivis 2016) käy ilmi, että työhyvinvointi järjestöissä vaatii esimiestyön kehittämistä, työn rajaamista ja priorisointia ja painopisteiden tarkkaa valintaa. Opinnäytetyöni avulla olen vastannut tähän haasteeseen tarjoamalla järjestöjen käyttöön työskentelymenetelmän, jonka avulla työhyvinvointia voidaan lisätä kommunikoinnin ja yhteistyössä tehdyn työtehtävien ja roolien määrittelyn avulla.

Toivon, että voin jatkaa tässä opinnäytetyössä aloittamaani työtä järjestökentällä joko työntekijän tai luottamushenkilön roolissa. Olisi hienoa päästä kehittämään menetelmääni eteenpäin ja saada mahdollisuus testata sitä käytännössä erilaisissa järjestöorganisaatioissa. Vaikka opinnäytetyöprosessi on suhteellisen lyhyt ja sen

piteissa on rajalliset mahdollisuudet tehdä asioita, näen työssäni jatkokehittämispotentiaalia, jota toivon pääseväni hyödyntämään tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöni aiheesta olisi mahdollista tehdä laajempaakin tutkimusta työntekijöiden ja luottamushenkilöiden suhteesta ja yhteistyöstä järjestöissä. Järjestökentälle tarvitaan lisää tietoa käytännön esimiestyöstä ja keinoja helpottaa toimijoiden välistä yhteistyötä.

Sain tilaajalta hyvää palautetta opinnäytetyöstäni. Tilaajan mukaan työskentelymenetelmä on hyödyllinen perehdytysväline sekä TuSetan että yleisesti järjestöjen uusille hallituksille. Sen käyttäminen voi helpottaa myös kokeneemman hallituksen järjestäytymistä uuteen hallituskautteen. Tilaaja jatkaa, että menetelmän avulla järjestön toiminnan kokonaiskuva ja konkreettiset työtehtävät hahmottuvat. Siihen sisältyy lisäksi selkeän työnjaon tekeminen ja vastuualueiden tarkasteleminen, mikä helpottaa hallituksen keskinäistä sekä hallituksen ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Erityisen hyvänä tilaaja piti työskentelymenetelmässä sen keskusteluvuutta, mahdollisten ongelmatilanteiden ennakoimista ja ohjeita jatkoseurantaan, jolloin menetelmä ei jää vain kertaharjoitteeksi.

Oman ammatti-identiteetin kannalta opinnäytetyön tekeminen ja menetelmän suunnittelu ovat olleet erittäin tärkeitä. Tavoitteenani on tulevaisuudessa toimia järjestökentällä asiantuntijaroolissa. Opinnäytetyöprosessin aikana saamani tieto järjestökentän hyvistä ja huonoista puolista on antanut näkemystä, jota uskon voivani hyödyntää työelämässä. Aiempi vankka koulutustaustani ja pitkä työkokemukseni ovat yhteisöpedagogikoulutuksen ja siihen liittyvien harjoitteluiden sekä tämän opinnäytetyöprosessin aikana saaneet rinnalleen täysin uudenlaista kokemusta ja tietotaitoa, joka toivottavasti tekee minusta tulevaisuudessa vahvan järjestötyön ammattilaisen.

LÄHTEET

Harju, Aaro 2008. Ammattilaisuuden ja kansalaistoiminnan suhde. Teoksessa Holopainen, Anne & Lind, Kimmo & Niemelä, Jorma (toim.) Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7. Helsinki: Oikeusministeriö.

Helsingin Sanomat 2014. Viitattu 24.10.2016.

<http://www.hs.fi/kuluttaja/a1393280050963>

Jyväskylän yliopisto 2016. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Viitattu 30.10.2016.

<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOYpro Oy.

Loimu, Kari 2013. Yhdistyksen ABC. Opas suomalaisen yhdistystoimintaan. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Loimu, Kari 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja (4. painos). Helsinki: WSOYpro Oy.

Opintokeskus Sivis 2016. Uutiset. Työhyvinvoinnin kannalta olennaista on tukea ja kehittää kykyä kestää muutosta. Viitattu 24.11.2016.

<https://www.ok-sivis.fi/uutiset/tyohyvinvoinnin-kannalta-olennaista-on-tukea-ja-kehittaa-kykya-kesta-muutosta.html>

Paasolainen, Seppo 2010. Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt. Yhteistyösopimuksella tuloksiin. Järvenpää: Pro Taito.

Patentti- ja rekisterihallitus 2016. Yhdistykset. Viitattu 24.10.2016.

<https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>

Perälä, Johanna & Juutinen, Sirpa & Lilja, Mikko & Lindgren, Göran & Reinikainen, Mikko & Steiner, Maj-Lis 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2013.

Saaranen-Puustinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Avoin haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.11.2016.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html

Seppo, Maija 2013. Kansalaisyhteiskunta nyt. Selvitys suomalaisen kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksistä, tilasta ja asemasta. Helsinki: Kepä ry.

[http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/3927/Kansalaisyhteiskunta nyt Selvitys suomalaisen kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksistä tilasta ja asemasta.pdf](http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/3927/Kansalaisyhteiskunta_nyt_Selvitys_suomalaisen_kansalaisyhteiskunnan_toimintaedellytyksista_tilasta_ja_asehasta.pdf)

Turun Seudun Seta 2016. Liity jäseneksi. Viitattu 23.9.2016.

<http://www.tusesta.fi/jasen/>

Turun Seudun Seta 2016. TuSetan säännöt. Viitattu 23.9.2016.

<http://www.tusesta.fi/about/tusetan-saannot/>

Turun Seudun Seta 2016. Toiminta. Viitattu 23.9.2016.

<http://www.tusesta.fi/toiminta/>

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Välke, Olli & Miettinen, Lasse 2013. Yhdistystoimijan opas. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.

Yhdistyslaki.

Viitattu

24.10.2016.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#L2P8>

HAASTATTELUT

Lietzén, Erkki 2015. Koulutussihteeri, 2.6.2015. Turku. Riikka Peltonen.

LIITTEET

LIITE 1

Kysely järjestöjen luottamushenkilöille ja työntekijöille.

Hei!

Tämä kysely on osa Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni, jossa selvitän yhdistysten luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välisiä rooleja ja yhteistyön sujuvuutta. Tavoitteena on löytää yhteistyön haasteita ja kehittää menetelmä, jonka avulla roolit selkiytyvät ja yhteistyö helpottuu.

Kyselyn täyttäminen kestää vain muutaman minuutin, ja jokainen vastaus on erittäin tärkeä opinnäytetyölleni. Vastaukset käsitellään täysin anonymisti, eikä kyselyssä kysytä vastaajan henkilötietoja.

Kiitos avustasi!

Riikka Peltonen
Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

1. Asema yhdistyksessä
luottamushenkilö > hyppy kysymykseen 2.
työntekijä > hyppy kysymykseen 5.
aktiivi > hyppy kysymykseen 8.
muu, mikä? > hyppy kysymykseen 8.
2. Kuinka kauan olet toiminut yhdistyksessä luottamushenkilönä?
< 1 vuosi
1 vuosi – 3 vuotta
3 vuotta – 5 vuotta
enemmän kuin 5 vuotta
3. Kuvaile lyhyesti yhdistyksesi luottamushenkilöiden ja työntekijöiden rooleja ja yhteistyön sujuvuutta. Missä on onnistuttu? Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet?

4. Mitkä asiat mielestäsi helpottaisivat luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välistä yhteistyötä?
(Kiitos vastauksestasi!)
5. Kuinka kauan olet työskennellyt yhdistyksessä?
< 1 vuosi
1 vuosi – 3 vuotta
3 vuotta – 5 vuotta
enemmän kuin 5 vuotta
6. Kuvaile lyhyesti yhdistyksesi luottamushenkilöiden ja työntekijöiden rooleja ja yhteistyön sujuvuutta. Missä on onnistuttu? Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet?
7. Mitkä asiat mielestäsi helpottaisivat luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välistä yhteistyötä?
(Kiitos vastauksestasi!)
8. Kuinka kauan olet toiminut yhdistyksessä aktiivina/muissa tehtävissä?
< 1 vuosi
1 vuosi – 3 vuotta
3 vuotta – 5 vuotta
enemmän kuin 5 vuotta
9. Mitä teet yhdistyksessä?
10. Miten yhdistyksen luottamushenkilöiden ja työntekijöiden roolit ja yhteistyö näyttävät aktiiville/muulle yhdistystoimijalle? Missä on onnistuttu? Mitkä vaikuttavat mielestäsi suurimmilta haasteilta?
11. Mitkä asiat mielestäsi helpottaisivat yhdistyksen luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välistä yhteistyötä?
(Kiitos vastauksestasi!)

LIITE 2

VAPAAEHTOINEN ESIMIES?

- työskentelymenetelmä järjestöille uuden hallituksen ja työntekijöiden välisen yhteistyön sujuvaan käynnistämiseen

Tämä menetelmä on tarkoitettu helpottamaan järjestön uuden hallituksen ja työntekijöiden välisen yhteistyön käynnistämistä. Sen avulla käydään yhdessä läpi järjestön keskeisimmät tehtävät ja painopistealueet, puretaan ne työtehtäviksi ja määritellään eri toimijoiden roolit ja vastuut näiden työtehtävien hoitamisessa. Menetelmä on tarkoitettu käytettäväksi heti uuden hallituksen aloitusta tehtävässään, eli esimerkiksi järjestäytymiskokouksessa. Menetelmän läpiviemiseen on hyvä varata aikaa vähintään noin puolitoista tuntia.

Tehtävissä pyydetään tekemään ne pareittain tai kolmen hengen ryhmissä, mutta jos teitä on pieni joukko, voitte tehdä kaikki tehtävät myös koko ryhmän kesken.

TEHTÄVÄ 1

- tarvikkeet: post it -lappuja, kyniä, fläppitaulu tai tyhjä seinä, johon lappuja voi kiinnittää

Mitä me teemme?

- Pohtikaa pareittain tai kolmen hengen ryhmissä, mitkä ovat järjestönne perustehtävät ja painopistealueet. Kirjatkaa jokainen omalle post it -lapulleen. Viekää laput fläppitaululle tai seinälle. Teillä on aikaa noin 15 minuuttia.
- Käykää koko ryhmän kanssa läpi, minkälaisia tehtäviä ja painopistealueita olette löytäneet. Ryhmitelkää laput aihealueittain, ja päättäkää niille yhdessä yläotsikot.

TEHTÄVÄ 2

- tarvikkeet: edellisen vaiheen tehtävät ja painopistealueet, post it -lappuja

Mitä työtehtäviä meillä on?

- Pohtikaa pareittain tai kolmen hengen ryhmissä, minkälaisia työtehtäviä edellisessä vaiheessa löydettyjen yläotsikoiden alle kuuluu.
- Kirjatkaa kaikki työtehtävät omille post it -lapuilleen. Viekää laput fläppitaululle tai seinälle. Teillä on aikaa noin 15 minuuttia.
- Käykää koko ryhmän kanssa läpi, minkälaisia työtehtäviä olette löytäneet. Ryhmitelkää samantyyppiset tehtävät, ja keksikää tarvittaessa niille yhteinen, kuvaava nimi.

TEHTÄVÄ 3

- tarvikkeet: edellisen vaiheen työtehtävät, post it -lappuja

Kuka tekee mitäkin?

- Käykää koko ryhmän kanssa työtehtävät läpi, ja keskustelkaa yhdessä siitä, kenelle mikäkin tehtävä järjestössänne kuuluu.
- Kirjatkaa post it -lapuille toimijoiden nimiä sitä mukaa, kun niitä nousee esille, ja ryhmitelkää kullekin kuuluvat tehtävät oikean nimen alle. Teillä on aikaa maksimissaan 15 minuuttia.

TEHTÄVÄ 4

- tarvikkeet: edellisen vaiheen ryhmitellyt laput, post it -lappuja

Jäikö jotain puuttumaan?

- Keskustelkaa koko ryhmän kesken, puuttuuko työtehtävistä ja niiden tekijöistä jotakin oleellista. Löytyvätkö kaikki hallituksen tehtävät taululta? Entä työntekijöiden? Jäikö joku kokonaan ilman tehtäviä? Ovatko kaikki tehtävät oikeiden henkilöiden alla?
- Kirjatkaa post it -lapuille mahdolliset puuttuvat tehtävät, ja lisätkää ne oikean vastuuhenkilön alle. Jos joltain henkilöltä puuttuvat tehtävät kokonaan, keskustelkaa, mikä siihen on syynä, ja onko hänelle tarpeen määritellä jokin tehtävä tai vastuualue. Teillä on aikaa maksimissaan 15 minuuttia.

TEHTÄVÄ 5

Miten seurataan ja raportoidaan?

- Käykää toimijat läpi yksi kerrallaan, ja keskustelkaa, kenelle ja miten kyseinen toimija raportoi tehtävistään ja vastuualueistaan. Onko toimijalla lähiesimies? Raportoidaanko suoraan hallitukselle vai mahdolliselle lähiesimiehelle? Mitkä ovat käytettävät kommunikointivälineet ja -kanavat? Teillä on aikaa maksimissaan 15 minuuttia.

TEHTÄVÄ 6

Mitä sitten?

- Käykää loppukeskustelu koko ryhmän kesken. Onko kaikille selvää, mitä omiin tehtäviin ja vastuualueisiin kuuluu? Ovatko kaikki tyytyväisiä työnjakoon? Pitäisikö jostakin tehtävästä ja vastuualueesta vielä keskustella? Teillä on aikaa maksimissaan 15 minuuttia.
- Sopikaa, miten toimitaan, jos työtehtävien tai vastuualueiden hoidossa tulee ongelmia. Keneltä voi pyytää apua? Tarvitaanko joihinkin tehtäviin varamies toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi? Nimetkää tarvittaessa varamiehet.

Kun olette tehneet kaikki yllä kuvatut tehtävät, sopikaa vielä lopuksi jatko seurannasta. Työtehtävät olisi hyvä käydä ainakin lyhyesti läpi esimerkiksi muutaman kuukauden kuluttua, jolloin voitte tarkistaa, onko työnjako ollut onnistunut, ja olisiko tarvetta muuttaa työnjakoa joidenkin työtehtävien osalta. On myös hyvä sopia kaikkien luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kesken säännöllisiä tapaamisia, joissa voidaan käydä läpi mahdollisia haasteita ja ongelmakohtia, ja käydä avointa palautekeskustelua toimijoiden kesken.