

---

**LUOTTAMUSHENKILÖJOHTAMINEN MTK-  
YHDISTYSTEN JOHTOKUNNISSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Hämeenlinna 26.4.2008

*Terhi Sorvola-Löfstedt*

Terhi Sorvola-Löfstedt



Maaseudun kehittäminen  
Visamäki  
13100 Hämeenlinna

Työn nimi Luottamushenkilöjohtaminen MTK-yhdistysten  
johtokunnissa

Tekijä Terhi Sorvola-Löfstedt

Ohjaava opettaja Antti Peltola

Hyväksytty \_\_\_\_\_,20\_\_\_\_\_

Hyväksyjä

## VISAMÄKI

## Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Terhi Sorvola-Löfstedt	<b>Vuosi</b> 2008
<b>Työn nimi</b>	Luottamushenkilöjohtaminen MTK-yhdistysten johtokunnissa	
<b>Työn säilytyspaikka</b>	HAMK, Visamäki	

---

## TIIVISTELMÄ

MTK on maatalous-, maaseutu- ja metsätalousyrittäjien etujärjestö, jonka toiminta perustuu vapaaehtoisvoimin toimiviin paikallisyhdistyksiin. Yhdistystoiminnan kehittäminen edellyttää tietoa paikallisten MTK-yhdistysten nykyisistä toimintatavoista sekä luottamushenkilöiden omista toiveista ja odotuksista toiminnan kehittämisen osalta.

Tutkimuksella selvitettiin varsinaissuomalaisten MTK-yhdistysten johtokuntien toimintatapoja sekä eroja aktiivisten ja muiden yhdistysten toimintatavoissa. Tutkimuksella selvitettiin, miten luottamushenkilöt kokevat yhdistysten työn- ja vastuunjaon, ja miten he toivovat sitä kehitettävän. Työn toimeksiantaja oli MTK-Varsinais-Suomi. Kirjallisuusosa käsitteli ihmisten ja organisaatioiden johtamista, MTK:n taustaa, rakennetta ja sääntöjä. Tutkimusmenetelmänä oli case-tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin kysely- ja haastattelututkimusten avulla.

Luottamushenkilöryhmien välillä oli eroa toimintamotiiveissa ja yhdistystoiminnan tavoitteissa. Ryhmien välillä oli eroa myös työn- ja vastuunjaon tasa-arvoisuudessa. Aktiiviseksi määriteltyjen ja muiden yhdistysten välillä oli eroa johtokunnan toimintatavoissa, tehtävien ja vastuiden jaossa sekä johtokunnan sisäisessä tiedonkulussa.

Yhdistysten johtokunnissa tulee käydä keskustelua yhdistyksen toiminnan tavoitteista ja konkreettisten tavoitteiden asettamisesta. Huomiota tulee kiinnittää toiminta- ja tehtävävastuiden tasapuoliseen jakamiseen luottamushenkilöiden kesken.

**Avainsanat** johtaminen, tiimityöskentely, järjestöjohtaminen, maaseutu

**Sivut** 114 s. + liitteet 20 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Rural Development

**Author**

Terhi Sorvola-Löfstedt

**Year** 2008**Subject of Master's thesis**

The volunteer leading in MTK associations

**Archives**

HAMK University of Applied Sciences, Visamäki

---

**ABSTRACT**

MTK is the Central Union of Agricultural Producers and Forest Owners in Finland. The organization is based on local associations run by volunteers. The development of the associations' functions and operation requires knowledge of the present situation in the associations and of the wishes and expectations of the volunteers.

The target of this study was to determine the practices used in local MTK associations in South West Finland and to define the differences between active and other associations. The objective of the study was also to find out the volunteers' opinions of how the responsibilities and duties are shared and how they would like these things to be in the future. The study was commissioned by the MTK-Varsinais-Suomi. The theoretical part of this study concentrates on the literature of leadership and volunteer leading. It also includes information of the history and regulations of the MTK. The research was done by using the case study method. The research data was gathered by questionnaires and interviews.

In the study it was found out that there were differences between the volunteer groups as far as the aims of the association, equality and motives were concerned. The active associations and other associations differed from each other in the sharing of responsibilities and duties and in the flow of information within the board of directors.

In the future, more attention should be paid to discussing the objectives of the association and setting of concrete objectives. The volunteer groups should be more equal with each other as far as the amount of duties is concerned.

**Keywords** leadership, organizational leading, teamwork, rural areas**Pages** 114 p. + appendices 20 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	MAA- JA METSÄTALOUSTUOTTAJAIN KESKUSLIITTO.....	3
2.1	Maataloustuottajain Keskusliitosta maaseudun etujärjestöksi .....	3
2.2	Järjestön rakenne ja toiminta.....	5
2.2.1	MTK:n ja MTK-liiton tehtävät ja toiminta.....	6
2.2.2	MTK-yhdistykset, tehtävät ja toiminta.....	8
2.2.3	MTK-yhdistyksen johtokunnan tehtävät .....	8
2.2.4	MTK-yhdistyksen puheenjohtajan ja sihteerin tehtävät .....	9
2.3	MTK-yhdistyksen toimintaympäristö .....	10
3	JOHTAMINEN .....	12
3.1	Ihmisten johtaminen .....	12
3.1.1	Sosiaalinen pääoma .....	13
3.1.2	Sitoutuminen.....	14
3.1.3	Delegointi .....	15
3.1.4	Motivaatio ja motivointi .....	15
3.1.5	Viestintä ja tiedon kulku.....	16
3.1.6	Palaute .....	17
3.1.7	Palkitseminen .....	19
3.2	Johtajan tehtävät.....	19
3.3	Tiimien johtaminen .....	20
3.3.1	Tiimi .....	20
3.3.2	Ihmisten muodostamien ryhmien kehitysvaiheet .....	21
3.3.3	Toimiva tiimi .....	22
3.3.4	Tiimijohtaminen .....	23
3.3.5	Johtajan tehtävät tiimissä.....	24
3.4	Järjestötoiminta .....	27
3.4.1	Vapaaehtoistoiminta .....	27
3.4.2	Järjestöorganisaatio .....	28
3.4.3	Järjestöjohtaminen .....	29
3.4.4	Järjestön puheenjohtaja .....	32
4	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, AINEISTO JA MENETELMÄT .....	38
4.1	Tutkimuskysymykset .....	38
4.2	Tutkimusaineisto .....	39
4.2.1	MTK-yhdistysten aktiivisuuden määrittäminen .....	39
4.2.2	Kyselytutkimus .....	40
4.2.3	Teemahaastattelu .....	40
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	42
5.1	Kyselytutkimus.....	42
5.1.1	Perustiedot .....	43
5.1.2	Yhdistyksen ja johtokunnan toiminta .....	45
5.1.3	MTK-yhdistyksen resurssit .....	50
5.1.4	Tiedonkulku ja toiminta MTK-yhdistyksen johtokunnassa .....	51

5.1.5	Tehtäväjako ja vaikuttaminen MTK-yhdistysten johtokunnissa.....	56
5.1.6	Yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeimmät henkilöt.....	59
5.1.7	MTK-yhdistysten ja MTK-Varsinais-Suomen suhde.....	61
5.2	Haastattelututkimus.....	68
5.2.1	Yhdistyksen perustiedot.....	68
5.2.2	Yhdistyksen toiminta.....	72
5.2.3	Yhdistyksen sisäinen tehtävä- ja vastualuejako.....	77
5.2.4	Yhdistyksen toiminnan tavoitteellisuus.....	80
5.2.5	Yhdistyksen toimintatavat: sadonkorjuun kiitosjuhla.....	83
5.2.6	Yhdistyksen toimintatavat: lausunto ympäristömääräyksistä.....	87
5.2.7	Yhdistyksen puheenjohtajan näkemys toiminnan kehittämisestä.....	90
5.2.8	Yhdistyksen ja liiton välinen suhde.....	93
6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	96
6.1	Validiteetti.....	96
6.2	Reliabiliteetti.....	97
6.3	Objektiivisuus.....	98
7	TULOSTEN TARKASTELU.....	99
7.1	Johtokunnan toiminnan lähtökohdat.....	99
7.1.1	Yhdistyksen rooli.....	100
7.1.2	Toimijoiden omat lähtökohdat.....	100
7.1.3	Yhdistyksen johtokunnan yhteishenki.....	101
7.2	Johtokunnan toimintatavat.....	101
7.2.1	Toiminnan suunnittelu ja toteutus.....	101
7.2.2	Johtokunnan jäsenten sitouttaminen ja aktivointi.....	102
7.2.3	Tiedon kulku.....	102
7.2.4	Toiminnan tarkastelu.....	103
7.3	Luottamushenkilöiden kokemus johtokuntien toimintatavoista ja työnjaosta.....	103
7.4	MTK-yhdistysten toimijoiden odotukset MTK-liitolta.....	105
7.5	MTK-yhdistyksen ja MTK-liiton välinen suhde.....	105
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	107
9	YHTEENVETO.....	109
	LÄHTEET.....	111
LIITE 1	MTK-yhdistyksen mallisäännöt	
LIITE 2	Toimintakilpailun pisteytysperusteet	
LIITE 3	Haastatellut puheenjohtajat	
LIITE 4	Kyselylomake	
LIITE 5	Teemahaastattelun kysymykset	

## 1 JOHDANTO

Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK r.y. on vuonna 1917 perustettu maaseudun elinkeinojen etujärjestö. Järjestön jäsenkunta koostuu maatalous- ja maaseutuyrittäjistä sekä metsänomistajista. MTK toimii järjestönä kolmella tasolla, jotka ovat MTK-yhdistys, MTK-liitto ja keskusliitto. Järjestön jäsenet ovat joko MTK-yhdistysten tai metsänomistajien liittojen jäseniä. Yhdistykset ovat liittojen jäseniä ja liitot ovat MTK:n jäseniä. MTK-yhdistykset toimivat paikallistasolla alueen maatalous- ja maaseutuyrittäjien kokoajina. Paikallisyhdistysten toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Luottamushenkilöiden tekemällä vapaaehtoistyöllä on järjestön toiminnalle suuri merkitys. (Boman ym. 2007, 5-6, 35-36.)

Maatalousyrittäjien määrän väheneminen ja maaseudun elinkeinojen laaja-alaistuminen on johtanut MTK-järjestön jäsenkunnan vähenemiseen mutta myös monipuolistumiseen (Boman ym. 2007, 5-6). Tämän johdosta on oletettavaa että myös järjestössä toimivien vapaaehtoisten ihmisten määrä vähenee toimijoiden joukon muuttuessa samanaikaisesti monialaisemmaksi. Järjestön jäsenkunnan vähenemisen myötä myös mahdollisten vapaaehtoisten toimijoiden määrä vähenee.

Vapaaehtoisperiaatteella toimivien henkilöiden työpanoksen saaminen järjestön käyttöön edellyttää toiminnan olevan mielekästä. MTK-yhdistysten luottamushenkilöiden on koettava toiminta yhdistysten luottamustehtävissä sellaiseksi, että he ovat valmiita uhraamaan omaa aikaansa järjestölle.

Vapaaehtoisten toimijoiden työ perustuu ihmisten omaan haluun olla toiminnassa mukana ja toiminnan kokemiseen mielekkäänä. Tämä asettaa haasteita vapaaehtoisten johtamiselle, koska heidän toimintansa ohjaamisessa ei ole käytettävissä lainkaan pakotteita. (Loimu 2005, 128-129.)

MTK-yhdistysten johtokuntien toiminta ja toimivuus ovat merkittäviä yhdistysten toiminnalle. Johtokuntien toiminnan kehittäminen on avainasemassa yhdistysten toimintaa kehitettäessä. Kehittämisen lähtökohtana on kuitenkin oltava johtokunnan nykytila ja toimijoiden omat odotukset.

Tämän työn tavoitteena on selvittää varsinaissuomalaisten MTK-yhdistysten johtokuntien toiminta- ja johtamistapoja sekä työnjakoa: miten luottamushenkilöt kokevat nykyisen työnjaon ja miten he toivovat sitä kehitettävän. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää myös, onko erilaisten MTK-yhdistysten toiminta- ja johtamistavoissa eroja tai samankaltaisuuksia. Tavoitteena on kuvata, miten MTK-yhdistysten johtokunnissa toimitaan ja johdetaan vapaaehtoisia toimijoita.

Tutkimuksen avulla on mahdollista löytää tarpeelliset kehittämiskohteet MTK-yhdistysten toiminnassa. Näin saavutetaan todennäköisesti parempia tuloksia kuin lähtemällä yhdistysten johtokuntien toiminnan kehittämiseen ilman tietämystä nykytilasta.

Tutkimuksen aihe on rajattu käsittelemään ihmisten johtamista ja MTK-yhdistysten johtokuntien toimintatapoja MTK-Varsinais-Suomen alueella. Tutkimus kohdistuu 52 MTK-yhdistyksen johtokunnan luottamushenkilöön (puheenjohtajat, sihteerit ja johtokunnan muut jäsenet). Tutkimus on rajattu alueellisesti yhden MTK-liiton yhdistysten luottamustoimijoihin, koska tällöin tutkimuksen kohteena olevat luottamushenkilöt ja MTK-yhdistykset toimivat keskenään samankaltaisessa toimintaympäristössä (jäsenrakenne, tuotantosuunnat, MTK-liiton ohjaus).



## 2 MAA- JA METSÄTALOUSTUOTTAJAIN KESKUSLIITTO

Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry toimii maaseutua lähellä olevien ammattien ja elinkeinojen harjoittajien etujärjestönä. Järjestön jäseniä ovat maatalous- ja maaseutuyrittäjät sekä metsänomistajat. Järjestön toiminnan tavoitteena on edistää jäsentensä ammatillista, taloudellista, sosiaalista ja yhteiskunnallista asemaa. Etujärjestönä MTK toimii jäsentensä elinkeinojen ja maaseudun edunvalvojana, huolehtii jäsenkuntansa talouspoliittisista eduista sekä edistää jäsenkuntansa ammatillista ja yhteiskunnallista tietoisuutta koulutuksen ja tiedotuksen keinoin. (Boman ym. 2007, 5, 119.)

### 2.1 Maataloustuottajain Keskusliitosta maaseudun etujärjestöksi

Maataloustuottajain Keskusliitto perustettiin vuonna 1917. Järjestön edeltäjänä toimi tiettävästi ainakin vuonna 1908 perustettu Maanviljelijäin Yleinen Liitto, jonka jäsenkunta koostui pääasiassa Etelä-Suomen isoista maataloista. Tämä järjestö oli lähinnä työnantajajärjestö, ja se lopetti toimintansa vuonna 1912. (Kananen 1986, 21.)

Maataloustuottajain Keskusliiton syntyvuoden kesällä ja syksyllä perustettiin jo ennen keskusliittoa 124 paikallisyhdistystä ja 13 piiriliittoa yhdistämään paikallisyhdistyksiä vaalipiireittäin. Piiriliittojen edustajat kokouduivat 18.9.1917 Helsinkiin perustamaan (Suomen) Maataloustuottajain Keskusliittoa (MTK). Järjestön tuolloin hyväksytyjen sääntöjen mukaan sen tuli:

*”valvoa maataloustuottajain etuja yhteiskuntataloudellisella ja kunnallisella alalla, sovitella maataloudessa sattuvia työriitoja sekä edistää sellaisten parannusten aikaansaamista maataloustyöväen oloihin, että se tuntee elinehtonsa turvatuksi ja viihtyy ammatissaan”.* (Kananen 1986, 21.)

Vuonna 1916 perustetusta Maaseudun Tulevaisuus -lehdestä tuli järjestön äänenkannattaja. (Kananen 1986, 15, 21; Boman ym. 2007, 5.)

Maataloustuottajain Keskusliiton perustamista edelsivät elintarvikkeiden hintoja ja kulutusta säätelevän elintarvikelain säätäminen, maataloustyöväestön lakot sekä elintarvikkeiden puutteesta johtuvat mellakat isoissa kaupungeissa. Samaan aikaan Venäjällä tapahtui Maaliskuun vallankumous ja levottomuudet levisivät myös Suomeen. Suomessa vuoden 1918 alussa syttynyt sisällissota lopettikin monen paikallisyhdistyksen ja piiriliiton toiminnan sekä keskeytti Maaseudun Tulevaisuus -lehden ilmestymisen. Järjestö saatiin uudelleen toimimaan keväällä 1918, jolloin nykyisen kaltaisen maatalouspolitiikan harjoittaminen alkoi. (Kananen 1986, 16-19, 22; Boman ym. 2007, 5.)

Toimintansa alussa järjestön jäsenmäärä kasvoi hitaasti, sillä MTK:lla oli alkuvuosina leima Etelä-Suomen isojen maatilojen edunvalvojana. Tämä seikka ilmeisesti hidasti Pohjois- ja Itä-Suomen pientilojen liittymistä järjestöön. Järjestön jäsenmäärä olikin toisen maailmansodan alkaessa vain noin 21 000, kun samaan aikaan maatilojen määräksi Suomessa arvioitiin n. 235 000. Toisen maailmansodan jälkeen maatalous kaupallistui ja myyntituottojen merkitys kasvoi, jolloin myös edunvalvonnan tarve ja merkitys lisääntyivät. Samaan aikaan järjestön vaikuttamismahdollisuudet paranivat, ja järjestön jäsenmäärä kasvoikin voimakkaasti ylittäen 50 000 jäsenen rajan vuonna 1945. Vuonna 1957 järjestön jäsenenä oli jo yli 60 % maataloista, joiden pinta-ala ylitti kolme hehtaaria. Tuolloin jäseniä oli yli 300 000. Suurimmillaan järjestön jäsenmäärä oli vuonna 1969, jolloin siihen kuului yli 410 000 jäsentä. Tämän jälkeen jäsenmäärä on laskenut taiseisesti (Boman ym. 2007, 5-6). (Kananen 1986, 47, 168-171.)

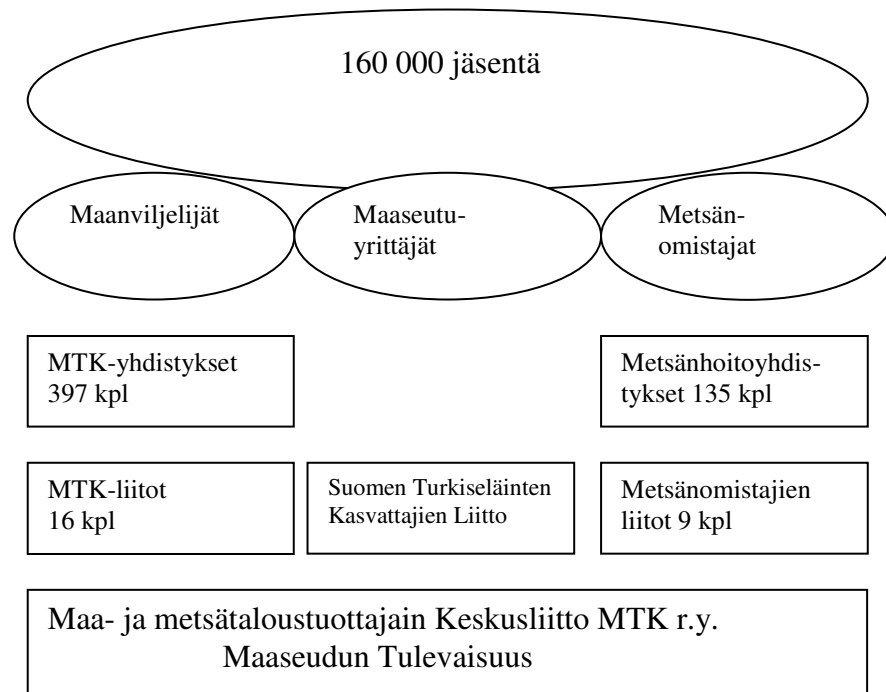
MTK:n rooli viljelijäväestön talouspoliittisena edunvalvojana muodostui varhain neuvonta- ja maatalouden edistämistoiminnan jäädessä neuvontajärjestölle. Sotien jälkeen järjestön asema maatalouden talouspoliittisena etujärjestönä selkiintyi entisestään yhteiskunnan maatalouspoliittisen vaikutusvallan kasvaessa. Hallitustasolla sovitut maataloustulosopimukset tekivät MTK:sta valtiovallan kanssa neuvottelevan talouspoliittisen ammattijärjestön. Tämä rooli muuttui vasta Suomen liityttyä Euroopan unionin jäseneksi vuonna 1995. Muutoksen myötä MTK menetti maataloustulopoliittisen sopimisoikeutensa, mutta säilytti asemansa tukineuvottelijana. (Kananen 1986, 169, 171; Vesa & Rahola 2007, 51.)

Järjestön toiminta ammatti- ja etujärjestönä on painottunut kulloisenkin jäsenkunnan etujen valvontaan (Boman 2007, 6). Järjestön ensimmäisinä vuosikymmeninä toiminnassa oli mukana työnantajajärjestömäisiä piirteitä, ja järjestössä käsiteltiin maataloustyöväen työaika- ja palkkakysymyksiä. Toiminnan painopiste oli kuitenkin jo tuolloin maatalouspoliittisissa kysymyksissä. (Kananen 1986, 169.)

MTK:n jäsenkunta on laajentunut ajan myötä maatalousyrittäjien lisäksi metsänomistajiin ja maaseutuyrittäjiin. Muutos on näkynyt paitsi järjestön toiminnan painopisteissä niin myös järjestön nimessä. Sääntömuutoksen myötä vuonna 1991 Maataloustuottajain Keskusliitto muuttui Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitoksi. Nimenmuutoksella haluttiin kuvata järjestön toiminnan ja jäsenkunnan laajenemista. Metsänomistajat ovat voineet liittyä MTK:n jäseniksi vuoden 2001 alusta suoraan metsänomistajien liittojen kautta, kun aiemmin metsänomistajat voivat liittyä MTK:n jäseniksi paikallisten maataloustuottajainyhdistyksien kautta. MTK:n periaate- ja tavoiteohjelma Osaava maaseutu 2020 nosti järjestön kolmanneksi tasa-arvoiseksi jäsenryhmäksi maaseutuyrittäjät. Kaikkia jäsenryhmiä yhdistäviä tekijöitä ovat maaseutu sekä sidonnaisuus uusiutuviin luonnonvaroihin ja niiden käyttöön. (Boman ym. 2007, 5-6, 16; Osaava maaseutu 2020 2007, 23-25.)

## 2.2 Järjestön rakenne ja toiminta

Maa- ja Metsätaloustuottajain Keskusliitto (MTK) koostuu valtakunnallisesta Helsingissä toimivasta keskusliitosta ja sen omistavista maakunnallisista maataloustuottajain liitoista (MTK-liitot). Järjestöön kuuluvat lisäksi metsänomistajien liitot sekä yhteisöjäsenenä Suomen Turkiseläinkasvattajien Liitto. Maataloustuottajain liittojen jäseniä ovat paikalliset maataloustuottajain yhdistykset (MTK-yhdistykset), ja metsänomistajien liittojen (MO-liitot) jäseniä ovat paikalliset metsänhoitoyhdistykset. Kaikki järjestön toimijat vastaavat osaltaan sääntöjensä mukaisista tehtävistä. MTK:lla ei ole henkilöjäseniä, järjestön jäsenet ovat joko MTK-yhdistyksen tai metsänhoitoyhdistyksen jäseniä. (Boman ym. 2007, 6-7, 120.)



KUVA 1 MTK:n organisaatio 2008 (MTK organisaatio, 2008, dia 1).

### 2.2.1 MTK:n ja MTK-liiton tehtävät ja toiminta

Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto on sääntöjensä 2. pykälän mukaan

*”maataloustuottajain, metsänomistajien ja muiden maaseutuyrittäjien valtakunnallinen talouspoliittinen ammatti- ja etujärjestö”* (Boman ym. 2007, 119).

Järjestön tehtävä on toimia jäsenkuntansa edunvalvojana kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Järjestön toiminnan tavoitteena on maatalous- ja maaseutuyrittäjien sekä metsänomistajien tarpeiden ja toiveiden huomioiminen yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. (Boman ym. 2007, 8, 119-120.)

#### Maa- ja Metsätaloustuottajain Keskusliitto

Keskusliitto pitää yhteyttä sekä toimii neuvottelevana ja lausuntoja antavana tahona valtiovallan, Euroopan unionin toimielinten ja muiden sidosryhmien suhteen. Yhteiskunnallisella ja kansallisella edunvalvonnalla on järjestön toiminnassa iso rooli. Edunvalvonta kohdistuu mm. verotus- ja rahoitussäädöksiin, ympäristö- ja maapolitiikkaan ja sosiaalietuihin. Iso osa järjestön toimintaa on markkinaedunvalvonta. Keskusliiton toimenkuvaan kuuluvat myös järjestölliset toimet, kuten MTK-liitoille ja yhdistyksille tuotettavat palvelut. (Boman ym. 2007, 8-9, 120.)

Maakunnalliset MTK-liitot ovat keskusliitto MTK:n jäseniä, ja ne maksavat jäsenmaksunsa MTK:lle. Ylintä päätösvaltaa MTK:ssa käyttää MTK-liittojen edustajista koostuva valtuuskunta. Liiton edustajien määrän valtuuskunnassa määrittää liiton jäsenyhdistysten henkilöjäsenten lukumäärä. Näin MTK-liiton alueen jäsenmäärä ratkaisee liiton vaikutusvallan MTK:ssa. MTK:n valtuuskunnan jäseniä ovat lisäksi metsävaltuuskunnan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Muilla yhteisöjäsenillä on valtuuskunnassa yksi edustaja. Valtuuskunta päättää järjestön toimintasuunnitelmasta sekä talousarviosta ja valitsee jäsenet MTK:n johtokuntaan, joka edustaa MTK:ta sen laillisena hallituksena. Valtuuskunta valitsee myös MTK:n johtokunnan puheenjohtajat sekä jäsenet järjestön valtakunnallisiin valio- ja toimikuntiin. Tämän lisäksi valtuuskunta hyväksyy liittojen säännöt ja päättää liittojen toimialueista. MTK-yhdistysten säännöt hyväksyy MTK:n johtokunta. (Boman ym. 2007, 8-9, 33, 120.)

Keskusliittoa edustaa ja sen asioita hoitaa lainmukaisena hallituksena johtokunta, jossa on yhdeksän valtuuskunnan nimeämää jäsentä sekä järjestön toiminnanjohtaja. Johtokunta pyritään koostamaan mahdollisimman hyvin koko maata ja kaikkia tuotantosuuntia edustavaksi. (Boman ym. 2007, 9.)

### Maataloustuottajain Liitto

Maataloustuottajain liittojen tehtävä on toimia maakunnallisina edunvalvojina. Liiton sääntöjen 2. pykälän mukaan

*”liitto on maataloustuottajain, metsänomistajien sekä muiden maatilatalouden yhteydessä toimivien maaseutuyrittäjien maakunnallinen talouspoliittinen ammatti- ja etujärjestö, jonka tarkoituksena on parantaa jäsenkunnan yleistä ammatillista ja taloudellista sekä sosiaalista ja yhteiskunnallista asemaa, sekä edistää maaseutukulttuuria ja muita maaseutuväestön yhteisiä pyrkimyksiä.”* (Boman ym. 2007, 106.)

Maakunnallisen edunvalvontaroolin lisäksi MTK-liitot toimivat asiantuntijoina maakunnallisten päätöksentekijöiden ja MTK:n suuntaan. Valtakunnan tasolla MTK-liitot vaikuttavat keskusliiton välityksellä ja myötävaikutuksella. Liittojen tehtävänä on toimia yhdyssiteenä ja tiedonvälittäjänä MTK-yhdistysten ja MTK:n välillä. (Boman ym. 2007, 28-29, 106.)

Suomen EU-jäsenyys lisäsi MTK:n jäsenten koulutus- ja tiedotustoiminnan tarvetta, mikä toi uusia töitä MTK-liitoille. EU-jäsenyyden myötä päättävältä siirtyi joissakin asioissa aluehallintoviranomaisille. MTK-liitot toimivat neuvottelijoina, asiantuntijoina sekä aloitteentekijöinä TE-keskusten, ympäristökeskusten ja maakuntaliittojen suuntaan. Yhteydenpito oman maakunnan muihin sidosryhmiin, kuten muihin järjestöihin ja kaupallisiin yrityksiin sekä viranomaisiin, on myös iso osa MTK-liittojen toimenkuvaa. (Boman ym. 2007, 28-29, 106.)

MTK-liitot ovat MTK:n jäseniä, ja MTK-yhdistykset ovat liittojen jäseniä. Yhdistykset maksavat oman jäsenmaksunsa liitolle, ja liitto maksaa jäsenmaksunsa MTK:lle. Ylintä päätösvaltaa liitossa käyttää yleinen kokous, jossa liiton jäsenenä olevilla MTK-yhdistyksillä on edustus. Yhdistyksen edustus määräytyy yhdistyksen jäsenmäärän perusteella. Kukin yhdistys saa yhden edustajan alkavaa 100 jäsentä kohti. Liiton yhteisö- ja kannattajajäsenillä on kullakin yksi edustaja. MTK-liiton kokous valitsee liiton johtokunnan, joka käyttää liitossa päätösvaltaa ja edustaa liittoa laillisena hallituksena. Johtokunnan lisäksi liitolla on eri valiokuntia, joista päättää joko liiton kokous tai johtokunta. Johtokuntien ja valiokuntien työskentelyllä on keskeinen merkitys koko MTK-järjestölle, sillä järjestön toimintaa voidaan kehittää suunnitelmallisesti vain keskusliiton, liittojen sekä yhdistysten yhteistyön avulla. (Boman ym. 2007, 33-34.)

## 2.2.2 MTK-yhdistykset, tehtävät ja toiminta

Maataloustuottajain yhdistykset ovat kuntatasolla toimivia paikallisyhdistyksiä, joiden toiminta kohdistuu yhdistyksen alueella oleviin jäseniin. Maataloustuottajain Yhdistys MTK-ry:n sääntöjen 2. pykälän mukaan

*”yhdistys on maataloustuottajain, metsänomistajien sekä muiden maatalouden yhteydessä toimivien maaseutuyrittäjien paikallinen talouspoliittinen ammatti- ja etujärjestö, jonka tarkoituksena on parantaa jäsenkunnan yleistä ammatillista ja taloudellista sekä sosiaalista ja yhteiskunnallista asemaa, sekä edistää maaseutukulttuuria ja muita maaseutuväestön yhteisiä pyrkimyksiä.”* (Boman ym. 2007, 109.)

Yhdistysten perustehtävänä on valvoa ja parantaa jäsenkuntansa etuja. Yhdistysten tehtävä on pitää yhteyttä MTK-liittoon ja keskusliittoon tuomalla niiden tietoon niin jäsenkunnan terveiset kuin jäsenten etuihin kohdistuvat epäkohdatkin. MTK-yhdistyksen tehtävä on myös huolehtia osaltaan MTK:n ja liiton yhdistykselle antamista tehtävistä. Tähän liittyen yhdistykset tekevät aloitteita ja antavat lausuntoja sekä selvityksiä maakunnalliselle MTK-liitolle ja paikallisille viranomaisille. Yhdistyksen tehtävä on osaltaan pitää yhteyttä paikallisiin viranomaisiin, kuten kuntaan sekä muihin sidosryhmiin ja yhteisöihin. Jäsenille yhdistykset järjestävät kokouksia ja neuvottelutilaisuuksia, joihin kaikkien paikallisten MTK:n jäsenten tulee voida osallistua tasa-arvoisesti. MTK-yhdistyksen yksi tehtävä onkin paikallisten jäsenten yhdistäjänä toimiminen. Yhdistyksen tehtävä on lisäksi huolehtia jäsenmaksujen kokoamisesta. Yhdistyksen säännöt ovat liitteenä 1. (Boman ym. 2007, 35-36, 41, 48, 109.)

Ylintä päätösvaltaa yhdistyksessä käyttää yleinen kokous jossa kaikilla yhdistyksen jäsenillä on yksi ääni. Mahdollisilla yhteisöjäsenillä on yhdistyksen kokouksessa käytettävissään kullakin yksi ääni. Yleinen kokous päättää yhdistyksen jäsenmaksujen määrätymisperusteet ja suuruuden, valitsee yhdistyksen edustajat MTK-liiton kokouksiin sekä MTK:n liittokokoukseen. Yhdistyksen kokous valitsee lisäksi MTK-yhdistyksen johtokunnan jäsenet. Johtokunta edustaa yhdistystä ja hoitaa sen asioita. (Boman ym. 2007, 36-38, 46, 110.)

## 2.2.3 MTK-yhdistyksen johtokunnan tehtävät

Yhdistyksen johtokunnan tehtävänä on yhdistyksen sääntöjen 12. pykälän 2. kohdan mukaan

*”johtaa yhdistyksen toimintaa sekä huolehtia yhdistyksen kokouksen, liiton ja keskusliiton tekemien päätösten täytäntöönpanosta”.* (Boman ym. 2007, 111.)

Johtokunta edustaa yhdistystä silloin, kun muuta edustajaa yhdistykselle ei ole valittu. Yhdistyksen kokouksen koollekutsujana toimii yhdistyksen

johtokunta, ja kokouksen avaajana toimii johtokunnan puheenjohtaja. Johtokunta hoitaa yhdistyksen omaisuutta ja vastaa tileistä sekä toiminnasta. (Boman ym. 2007, 41-43, 111.)

MTK-yhdistyksen johtokunnan tehtäviin kuuluu vastata järjestön asettamien tavoitteiden saavuttamisesta sekä jäsenkuntansa edunvalvonnasta toimialueellaan. Johtokunta pitää kunnallisella ja paikallisella tasolla yhteyttä hallintoon, viranomaisiin ja päättäjiin. Yksi osa tätä työtä on lausuntonjen, aloitteiden ja esitysten tekeminen jäsenkuntaa koskevissa kysymyksissä. Johtokunnan tulee myös edistää ammatillista ja kaupallista järjestäytymistä. (Boman ym. 2007, 41-42.)

Yhdistyksen johtokunnan jäsenet ovat luottamushenkilöitä, jotka valitaan yhdistyksen vuosikokouksessa. Johtokunta valitsee yhdistyksen sihteerin ja muut mahdolliset toimihenkilöt. MTK-yhdistyksillä ei yleensä ole palkattuja toimihenkilöitä, ja suuri osa yhdistysten toiminnasta on talkootyötä. Vapaaehtoisuuteen perustuvan työn suuresta määrästä johtuen toimintaan sitoutunut ja motivoitunut johtokunta on yhdistyksen toiminnalle tärkeä. Luottamustehtävien hoitaminen ja päätösten taustoihin perehtyminen edellyttävät aikaa sekä innostusta. (Boman ym. 2007, 36, 41-43, 110.)

Johtokunnan jäsenten tulee osallistua johtokunnan kokouksiin ja hoitaa saamaansa luottamustoimeen liittyvät tehtävät. Johtokunnan sisällä on suositeltavaa tehdä vastuualuejakoja jäsenten kesken. Yhdistysten johtokunnat voivat perustaa myös erillisiä valiokuntia valmistelemaan johtokunnalle tulevia asioita (Boman ym. 2007, 111). (Boman ym. 2007, 41-42.)

#### 2.2.4 MTK-yhdistyksen puheenjohtajan ja sihteerin tehtävät

MTK-yhdistyksen johtokunta vastaa toiminnastaan puheenjohtajan johdolla. Puheenjohtaja valitaan vuodeksi kerrallaan joko yhdistyksen yleisessä kokouksessa tai yhdistyksen johtokunta valitsee puheenjohtajan keskuudestaan. Yhdistyksen sääntöjen mukaisesti valitaan myös johtokunnan varapuheenjohtaja, joka johtaa yhdistyksen toimintaa puheenjohtajan ollessa estyneenä. (Boman ym. 2007, 43, 82.)

Puheenjohtaja (tai hänen estyneenä ollessaan varapuheenjohtaja) kutsuu yhdistyksen johtokunnan koolle tarpeen vaatiessa. Kokousten valmistelusta ja suunnittelusta huolehtivat puheenjohtaja ja sihteeri. Puheenjohtaja johtaa puhetta johtokunnan kokouksessa sekä allekirjoittaa kokousten pöytäkirjat. Puheenjohtaja myös varmentaa allekirjoituksellaan yhdistyksen kirjanpitoon menevät tositteet, mikäli johtokunta ei ole valinnut muuta henkilöä tähän tehtävään. (Boman ym. 2007, 41, 43, 47.)

Vastuu yhdistyksen johtokunnan toiminnasta, sen suunnittelusta ja kehittämisestä on puheenjohtajalla. Puheenjohtajan tehtävä on saada osaamiseltaan ja tiedoiltaan erilaiset ihmiset työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Puheenjohtaja myös ohjaa yhdistyksen toimintaa ympäristön ja yhteiskunnan muutoksen suuntaisesti, sillä yhdistyksen toiminnan tavoitteet

asetetaan puheenjohtajan johdolla. Tehtyjen päätösten toimeenpanosta vastaa puheenjohtaja, mutta puheenjohtaja ja sihteeri osallistuvat myös päätösten toteuttamiseen. Puheenjohtaja edustaa yhdistystä ja toimii sen kannan esille tuojana ajankohtaisissa asioissa. (Boman ym. 2007, 43, 82.)

MTK-yhdistyksen sihteeri toimii yhdistyksen toiminnanjohtajana ollen samanaikaisesti luottamus- ja toimihenkilö. Sihteerin tehtäviin kuuluu pitää yhteyttä puheenjohtajaan, johtokunnan jäseniin, eri sidosryhmiin, tiedotusvälineisiin sekä MTK-liittoon. Sihteeri on linkki jäsenkunnan ja järjestön välillä. (Boman ym. 2007, 43.)

Sihteeri vastaa yhdistyksen kirjeenvaihdosta ja sen arkistoinnista. Johtokunnan ja puheenjohtajan suuntaan sihteeri toimii kirjeiden ja viestien esittelijänä. Sihteerin vastuulla on lisäksi huolehtia yhdistyksen asiakirjoista (valtakirjat, pöytäkirjat, pöytäkirjanotteet). Sihteeri vastaa myös yhdistyksen edustajien saamasta materiaalista ja varmistaa, että yhdistyksen valitsevat edustajat hoitavat tehtävänsä. (Boman ym. 2007, 43-44.)

### 2.3 MTK-yhdistyksen toimintaympäristö

MTK:n jäseniä ovat etupäässä maatalous- ja maaseutuyrittäjät sekä metsänomistajat (Boman ym. 2007, 5). Maatalousyrittäjät liittyvät järjestöön paikallisten MTK-yhdistysten kautta. Yhdistyksen kautta voivat liittyä myös ne yksityismetsänomistajat, jotka eivät harjoita maataloutta. MTK:n metsäjäseneksi haluavat yksityismetsänomistajat voivat liittyä järjestöön myös metsänomistajien liiton kautta. Maaseutuyrittäjien on mahdollista liittyä MTK:n jäseneksi joko paikallisen MTK-yhdistyksen tai metsänomistajien liiton kautta. (MTK jäsenyys 2008.)

MTK-yhdistyksen jäsenet ovat pääasiassa maatalous- ja maaseutuyrittäjiä. Tämän vuoksi maatalous- ja maaseutuyrittäjyyden kehitys ja siinä tapahtuvat muutokset ovat merkityksellisiä nimenomaan MTK-yhdistyksen toiminnalle.

#### Suomi

Koko maassa oli Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen määritelmän (vähintään yksi hehtaari maatalousmaata tai yksi kotieläinyksikkö) mukaisia maatiloja vuoden 2006 lopussa 69 071 kpl (Tilastokeskus 2007; Tike 2008). Maatilojen lukumäärä on laskenut vuosina 1995 - 2004 yli 25 %, tilaluku on vähentynyt suhteessa eniten kotieläintuotannossa. Myös kasvinviljelytiloja on ko. ajanjaksolla lopettanut toimintansa, mutta kotieläintuotannosta luopuvien tilojen tuotantosuunnan muutos kasvintuotantoon on pitänyt kasvinviljelytilojen määrän lähes ennallaan. Maatilojen lukumääräksi on vuonna 2013 arvioitu 50 000 tilaa. Vähennemisarvion perusteena on käytetty maatilojen lopetuskäyriä vuosina 1995 - 2004. Tilaluvun vähentyessä tilojen keskikoko on kasvanut ja tämän kehityksen arvellaan jatkuvan tulevaisuudessakin. Kotieläintilojen luopumisvauhdin on arvioitu olevan kasvinviljelytiloja nopeampaa, joten kasvinviljelytilojen osuus maatiloista lisääntynee. (Lehtonen & Pyykkonen 2005, 19-21, 25.)



Maatilojen, joilla on perusmaa- tai metsätalouden lisäksi muutakin yritystoimintaa, osuus tilaluvusta on kasvussa. Monialaisia maatiloja oli vuonna 2005 lähes 25 000 kpl eli maataloista 35 % oli muutakin yritystoimintaa. Monialaisten maatilojen tilastointi aloitettiin vuonna 2000, josta alkaen monialaisten tilojen lukumäärä on kasvanut yli 10 %. (MMM 2006.)

### Varsinais-Suomi

Varsinais-Suomessa oli vuonna 2006 yhteensä 7347 maatilaa. Maatilojen lukumäärä on laskenut maakunnassa EU-aikana, sillä vuonna 1995 Varsinais-Suomessa oli yli 10 000 maatilaa. Tilojen lukumäärän vähentyessä tilojen keskimääräinen peltopinta-ala on kasvanut. Vuonna 1997 tilojen keskipeltoala oli noin 30 ha, kun se oli hieman yli 40 ha vuonna 2006. Maakunnan maatilojen päätuotantosunnat olivat vuonna 2006 viljan ja erikoiskasvien viljely. Kotieläintuotannon osalta alueella oli vahva sika- ja siipikarjatalous. (Lehtonen & Pyykkönen 2005, 20-21; Maaseututilastot 2006, 8, 11; Varsinais-Suomen maaseutuohjelma 2007-2013 n.d., 7.)

Varsinaissuomalaisista viljelijöistä kolmasosa sai pääasiallisen toimeentulonsa maatalouden ulkopuolelta. Sivutoimisesti maatilan ulkopuolella työssä käyvien osuus oli 16 %. Tulevaisuudessa osa-aikaisen viljelyn arvellaan lisääntyvän maakunnassa. Samanaikaisesti tilojen lukumäärä kuitenkin vähenee ja tilakoko kasvaa, mikä osaltaan taas lisäänee päätoimisten viljelijöiden osuutta. (Varsinais-Suomen maaseudun nykytila ja tulevaisuus n.d., 14-15; Varsinais-Suomen maaseutuohjelma 2007-2013, n.d., 7)

Varsinais-Suomen maataloista lähes 30 %:lla oli maa- ja metsätalouden lisäksi muuta yritystoimintaa. Monialaisten tilojen osuus kaikista tiloista oli koko maan keskiarvoa alhaisempi. (MMM 2006; Varsinais-Suomen maaseutuohjelma 2007-2013 n.d., 7.) Iso osa maaseudun palveluyrityksistä liittyy majoitus- ja ravitsemuspalveluihin, näistä maatilakytkeäisiä oli Varsinais-Suomessa yli 300 vuonna 2003 (Varsinais-Suomen maaseudun nykytila ja tulevaisuus, n.d., 19).

### 3 JOHTAMINEN

Johtaminen perustuu näkemykseen organisaation tehtävästä ja tavoitteista. Johtaminen yhdistää päätösten valmistelun sekä toteuttamisen. Perustekijöitä johtamisessa ovat ihmisten johtaminen, päätösten teko ja organisaation toimivuus. Toimintaympäristö, jossa johtaminen tapahtuu, ratkaisee, minkä johtamisen perustekijän varassa kulloinkin edetään. Johtamisen toimintaympäristön muodostavat johdettavat ihmiset, organisaatio sekä asiat, joita johtamisen avulla pyritään suorittamaan. Johtamisessa onnistuminen eli tavoitteiden saavuttaminen edellyttää tasapainoa johtamisen ja toimintaympäristön välillä. (Nissinen 2006, 19, 22, 26, 53-54, 57, 158.)

Johtaminen on ihmisten välistä, henkilökohtaisiin valmiuksiin perustuvaa toimintaa, joka on mukana kaikessa inhimillisessä toiminnassa mahdollistaen järjestelmällisen yhteistoiminnan. Johtamisen ydin on ihmisissä, johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa. Johtaminen perustuu haluun johtaa toisia ihmisiä sekä saada heidät käyttäytymään halutulla tavalla. Johtaminen on aina ihmisten johtamista. (Salmimies 2001, 68, 70-71, 84; Sydänmaanlakka 2004, 18; Nissinen 2006, 20-21.)

#### 3.1 Ihmisten johtaminen

Johtamiskirjallisuudessa ihmisten johtamista kutsutaan usein johtajuudeksi ja johtajuuskäsitteen mukaan ihmiset ovat organisaation kantava voima (Hermans 1994, 193). Toimintatapana johtajuus perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jossa toisen ihmisen käytökseen vaikutetaan yhteistyön, motivoinnin ja kannustuksen keinoin (Mullins 1993, 229; Hermans 1994, 67). Ihmisten johtaminen, johtajuus, on toiminnan ohjaamista tiettyyn suuntaan. Parhaimmillaan johtajuus on korostaessaan ja toteuttaessaan yhteisön arvoja. (Hermans 1994, 65; Keski-Luopa 2000, 76; Salmimies 2001, 70, 84; Nissinen 2006, 22.)

Tärkeimpiä piirteitä johtamiskäyttäytymisessä ovat johtamisen ammattitaito, johdettavien motivointi ja älyllinen stimulointi sekä taito kohdata ihmiset aidosti. Johtamisen ammattitaitoa ovat tasapuolinen ja oikeudenmukainen käytös, rehellisyys johdettavia kohtaan ja vastuun kantaminen. Motivointia ovat kokonaisuuksien ja organisaation tavoitteiden hahmottaminen, niistä kertominen ja näin yhteisen ymmärryksen luominen organisaatiossa. Osa motivointia on selkeiden ja haastavien tehtävien sekä tavoitteiden asettaminen johdettaville, johtajan oma innostus, johdettavien kannustaminen ja saavutuksista palkitseminen. Tehtävien ja toimintavastuun jakaminen eli delegointi ovat myös motivointia ja kannustamista (Mullins 1993, 259). Vastuun ja toimintavapauden jakaminen on samalla älyllistä stimulointia. Tätä on lisäksi kahdensuuntainen palaute, jolloin myös johtaja voi saada palautetta johdettavalta. Älylliseen stimulointiin kuuluu osana johdettavien kannustaminen sekä ideointiin että tekemiseen. Johdettavien aitoa kohtaamista ovat kuuntelu, kiinnostuneisuus ihmisistä, lähestyttävyyys, oma läsnäolo ja johdettavien tunteminen. Ihmisten kohtaamiseen

kuuluvat lisäksi erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden hyväksyminen. (Hermans 1994, 16; Malo 2000, 116; Nissinen 2006, 33.)

Organisaation toiminnan lähtökohtana on yksittäisellä ihmisellä tai ryhmällä oleva tavoite. Johtamisen tarkoitus on ohjata ihmisten toiminta tämän tavoitteen saavuttamista edistävään toimintaan. Toisiin ihmisiin vaikuttaminen edellyttää toimijoiden välistä luottamusta, toimivia ihmissuhteita ja verkostoja. Organisaation toimijoiden välistä keskinäistä luottamusta edistää avoin vuorovaikutus, ja avoimuutta organisaatiossa parantavat tavoitteen selkeys, ymmärrettävyys ja konkreettisuus. Tavoitteen tulee olla kaikkien yhteisön toimijoiden tiedossa, ja asetetuista tavoitteista tulee nähdä mitä organisaatiossa arvostetaan. Nämä tekijät edistävät sitoutumista tavoitteeseen sekä sen saavuttamisen edellyttämään toimintaan. Yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen edesauttaa yhteistyön kehittymistä yhteisössä. Selkeä tavoite toimii apuna myös toiminnan tuloksia arvioitaessa. (Hermans 1994, 105-106; Sipilä 1995, 69, 95; Lönnqvist 2000, 161; Salmimies 2001, 71-72; Kärkkäinen 2005, 31; Nissinen 2006, 22.)

### 3.1.1 Sosiaalinen pääoma

Ihmisten vapaaehtoinen yhteistoiminta perustuu yhteisön sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan inhimillisten verkostojen kokoa, ominaisuutta ja luonnetta sekä toimintatapoja. Yhteisön sosiaalinen pääoma muodostuu näiden tekijöiden tuntemisesta, mikä mahdollistaa toimijoiden yhteistyön. Sosiaalisen pääoman tarve korostuu yhteisöissä, joiden toiminta perustuu toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Sosiaalista pääomaa voidaan käyttää vapaaehtoisen yhdessä toimimisen mittarina, joka määrittää, kuinka houkuttelevaa yhteisöissä pysyminen ja niihin liittyminen ovat. (Kilpi 2001, 147, 159-160.)

Yhteisön toiminta perustuu pitkälti sen toimijoiden tietojen ja erilaisten näkemysten yhteiseen käsittelemiseen. Yhteistyön sujuvuus ja avoimuus edellyttävät osallistujien välistä luottamusta. Verkoston jäsenten keskinäinen luottamus on sosiaalisen pääoman keskeinen tekijä ja yhteistoiminnan edellytys. (Kilpi 2001, 159-160; Kärkkäinen 2005, 27.)

Sosiaalinen pääoma voidaan pelkistää luottamukseksi, joka on ihmisten välistä kanssakäymistä. Ihmisten välisissä verkostoissa luottamuksen ilmapiiriä rakentaa avoin vuorovaikutus. Keskinäisen luottamuksen määrä vaikuttaa organisaation toimintamahdollisuuksiin, sillä luottamus on tiedon jakamisen ja luomisen perusedellytys. Luottamuksen kasvu parantaa viestinnän määrää ja laatua, mutta luottamuksen puute organisaatiossa saattaa johtaa tietojen tai palautteen salaamisena muilta organisaation toimijoilta. (Kärkkäinen 2005, 32-33.)

Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen edellyttää yhteisöllisyyttä, tietoisuutta organisaation perustehtävästä ja omasta roolista kokonaisuuden osana, sitoutuneisuutta ja aktiivista osallistumista organisaation toimintaan. Sosiaalisen pääoman kasvun edellytyksiä ovat toimijoiden tasavertaisuus, yhteisen edun ajattelu sekä ihmisten välinen kanssakäyminen ja

avoin vuorovaikutus. Luottamuspääoma syntyy vuorovaikutuksen tuloksena ihmisen suhtautumisesta lähimpiinsä ja yhteisöön (Kärkkäinen 2005, 121). Epäselvät ja keskenään ristiriitaiset tavoitteet ovat uhka luottamukselliselle ilmapiirille. (Kärkkäinen 2005, 33-34, 36-38, 41.)

Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen edellyttävät yhteistä tekemistä ja toimintaa sekä kaikille toimijoille yhteisiä tilaisuuksia (Sipilä 1996, 90). Hyvä yhteistyö perustuu toimijoiden mahdollisuuteen pohtia yhdessä toimintaa ja siihen liittyviä kysymyksiä. Kasvokkain tapaaminen edistää luottamuksen saavuttamista. Kirjalliset viestit, esim. sähköpostikeskustelu, tulkitaan monin eri tavoin, mikä saattaa johtaa väärinymmärtämiseen. Yhteisöön on kannattavaa rakentaa toimintakulttuuri, joka mahdollistaa yhteisen vastuunkannon asioista. (Keski-Luopa 2000, 92-93; Kärkkäinen 2005, 84, 91-93.)

### 3.1.2 Sitoutuminen

Sitoutuminen on valinta, jolla ihminen hyväksyy toiminnan päämäärät ja tavoitteet sekä sitoutuu toimimaan niiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen on johdon toimintaa, jolla pyritään hyväksyttämään toiminnan päämäärät toimijoilla. Näin toimijat voivat sitoutua päämääriin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin, sillä organisaatioon ja toimintaan sitoutumisen edellytyksenä on päämäärien, toiminnan ja toimintatapojen kokeminen mielekkäiksi ja yhteneväisiksi omien arvojen kanssa. Sitoutuminen toimintaan on sitä vahvempaa mitä lähempänä omia arvoja organisaation arvot ja toiminta ovat. Ihmisten sitoutuminen ryhmään ja sen toimintaan on ennen kaikkea asenne- ja tunnepohjaista, sillä sitoutumisen lähtökohtana on yksilön halu kuulua yhteisöön ja olla osa isompaa kokonaisuutta. Organisaatioon ja sen tavoitteisiin sitoutunut toimija luovuttaa vapaaehtoisesti mahdollisimman suuren osan energiastaan organisaation hyväksi. (Mullins 1993, 74; Sipilä 1996, 89; Salmimies 2001, 68, 82; Kärkkäinen 2005, 18, 80; Loimu 2005, 135.)

Sitoutuminen edellyttää tietoa siitä, mitä ja miksi ollaan, miksi toimitaan ja minne halutaan edetä (Nissinen 2006, 69). Sitoutumista edistää toimijoiden välinen avoin kanssakäyminen ja tasavertainen tiedonjakaminen kaikille organisaation toimijoille. Tavoitteiden selkeä määrittely taas auttaa toimijoita keskittymään niihin asioihin, joilla edistetään tavoitteen saavuttamista (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 30). Toimijoiden tasa-puolinen kohtelu edistää tiimihengen luomista, mikä lisää sitoutumista. Organisaatiolta ja sen jäseniltä saatu sosiaalinen tuki on myös olennaista sitoutumiselle. (Salmimies 2001, 68, 82; Kärkkäinen 2005, 56.)

Osallistuminen toiminnan suunnitteluun, päätöksentekoon ja asioiden valmisteluun parantaa sitoutumista tehtyihin päätöksiin ja niiden toteuttamiseen. Tuloksen aikaansaaminen edellyttää yhteistyötä, jolloin tärkeintä on säilyttää yhteinen tavoite. Yhteisymmärrystä tavoitteesta edistää kaikille avoin yhteinen keskustelu, johon kaikki voivat osallistua tasa-arvoisesti. Yhteinen sopiminen parantaa sitoutuneisuutta organisaation tavoitteeseen, myös ryhmänä suoritettaviin tehtäviin sitoudutaan yleensä hyvin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 113; Sipilä 1996, 80; Malo 2000, 117; Nissinen 2006, 58.)

### 3.1.3 Delegointi

Tehtävien ja vastuiden jakaminen on yksi tapa sitouttaa ja osallistaa toimijoita yhteisön tavoitteisiin ja toimintaan. Tehtäviä ja vastuita jaettaessa tärkeitä ovat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Tehtävien vaihtelevuus säilyttää toimijoiden mielenkiinnon toimintaan, ja ihmisten erikoistaitoja sekä osaamista on hyvä hyödyntää tehtäviä jaettaessa. (Hermans 1994, 189; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 149, 159.)

Yksittäisten tehtävien sijasta voidaan jakaa isompia ja tärkeämpiä kokonaisuuksia, delegoida. Onnistunut delegointi edellyttää toiminnan tavoitteiden ja toimintasuunnitelman olevan selvillä. Delegoinnin perustana on vastuualueen ja toimivallan määrittäminen, sillä sitoutuneisuuden ja innostuneisuuden lisääminen delegoimalla edellyttää mahdollisuutta toteuttaa toimenpiteet parhaaksi katsomallaan tavalla. Luovuus ja oma-aloitteisuus kärsivät, mikäli tekijään ei luoteta. (Hermans 1994, 56; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 152, 155; Keski-Luopa 2000, 90.)

Delegoitaessa yksilö luopuu osasta omia oikeuksiaan eli toimivaltaansa. Perinteisiin johtamisjärjestelmiin delegointi on liitetty tilapäisenä järjestelyinä. Pysyvä delegointi on osa vallitsevan johtamisjärjestelmän muuttamista, jolloin ”valtuuttamalla” voidaan muuttaa osa johtamisjärjestelmäästä. (Hermans 1994, 56.)

### 3.1.4 Motivaatio ja motivointi

Motivaatio on ihmisen käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden järjestelmä, joka rakentuu arvojen ja kokemusten pohjalta. Motivaation syntymisen edellytyksenä on päämäärä ja motivaatio kuvaa toimijan halua suunnata toimintaansa ja energiaansa päämäärän saavuttamiseksi. Toiminnan tulokset vaativat syntyäkseen toimijoilta kykyä, mahdollisuuksia ja motivaatiota. Ollakseen motivoiva toiminnan päämäärän on oltava selkeä, mielekkäästi asetettu, ponnisteluja vaativa eli haastava, mutta kuitenkin saavutettavissa oleva. Motivoiva tavoite on jollakin tavoin mitattavissa oleva, jotta sen saavuttaminen voidaan todeta. (Hermans 1994, 51, 139; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 96, 219, 220; Kauhanen 2000, 100, 140; Salmimies 2001, 71.)

Motivaation ydin on itsensä kehittämisessä. Tämän vuoksi mahdollisuudet toteuttaa omia taitojaan ja oppia työssä lisäävät motivaatiota, samoin kuin toiminnan haasteellisuus. Epärealistiset, saavuttamattomat tavoitteet taas heikentävät motivaatiota (Salmimies 2001, 71). Motivoituminen edellyttää yhteisön kannustusta sekä toimijan uskoa omiin kykyihinsä tavoitteen saavuttamiseksi (Keski-Luopa 2000, 80-81). Työstä tai suorituksesta saatu myönteinen (ja myös kielteinen) palaute lisäävät motivaatiota, samoin työstä saatu arvostus ja kunnioitus. Käsitys toiminnan arvostuksesta, merkityksellisyydestä ja kokemisesta tärkeäksi lisäävät motivaatiota. (Hermans 1994, 139; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 107, 226-227; Sipilä 1996, 69; 89, 90; Kärkkäinen 2005, 81.)

Motivaatio ja sen lähteet muuttuvat ajan kuluessa. Toiminnan motiivina toimii yleensä aluksi tehtävän merkityksellisyys. Seuraavien toimintavuosien motivaatiotekijöitä ovat toiminnan itsenäisyys sekä toiminnasta saatu palaute. Teoreettisesti voidaan olettaa, että tehtävän pysyessä täysin muuttumattomana yli viisi vuotta, on vaikea löytää toimintaan todella innostavia tekijöitä. Tämän vuoksi rutinoituneissa yksiköissä motivoinnin merkitys korostuu, vaikka toimialojen ja toimintaympäristön muuttuminen ja kehittyminen tuovatkin lisämotivaatiota. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 64-65, 97, 227; Kauhanen 2000, 132.)

Motivaation ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat aktiivisuutta. Yhteisössä toimivien henkilöiden motivaatioon ja tehtäviin motivoitumiseen on mahdollista vaikuttaa erilaisin keinoin. Yksi motivoitumisen edellytys on työn itsenäisyys sekä yksilön mahdollisuus vaikuttaa tekemäänsä työhön ja toimintatapoihin. Osallistumismahdollisuus tavoitteen asettamiseen parantaa sitoutuneisuutta ja näin lisää motivaatiota. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 108, 226-227; Kauhanen 2000, 140; Salmimies 2001, 72; Nissinen 2006, 158.)

Yksilöiden motivaation kehittymiseen ja toimijoiden sitoutuneisuuteen vaikuttavat tavoitteiden asettamisen sekä toimintatapojen lisäksi organisaation rakenne ja säännöt. Yhteisön sisäinen tiimi- ja me-henki sekä toimijoiden halu kuulua organisaatioon vaikuttavat merkittävästi motivaation muodostumiseen. Parasta motivointia on kuitenkin johtajan oma innostus. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100, 109; Salmimies 2001, 68.)

### 3.1.5 Viestintä ja tiedon kulku

Tärkein tekijä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on viestintä ja viestinnän avulla ihmiset vaikuttavat toisiinsa. Lähtökohtana viestinnälle on viedä eteenpäin tärkeäksi koettua asiaa ja jakaa tietoa. Olennainen osa viestintää on palaute, sillä ilman palautetta viestin lähettäjä ei voi olla varma viestin perille menosta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 134-135.)

Vuorovaikutus eli kahdensuuntainen viestintä on tärkeää ihmisten johtamisessa. Avoimessa vuorovaikutuksessa tieto kulkee organisaatiossa toimijoiden välillä joka suuntaan, alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alapäin sekä

myös vaakatasossa. Avoimessa toimintaympäristössä tiedonkulku onkin tehokasta ja tuloksellista. Yhteinen keskustelu ja pohdinta ryhmässä edesauttavat löytämään ryhmän yhteisen näkemyksen, mikä antaa johtajalle lisää varmuutta päätöksentekoon. Avoin tiedonkulku ja asioista keskusteleminen tasoittavat ryhmän jäsenten välisiä näkemyseroja sekä sitouttavat ryhmää tehtyihin päätöksiin. (Hermans 1994, 149; Kauhanen 2000, 147; Salmimies 2001, 83; Nissinen 2006, 76.)

Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen on oltava tasapainossa ryhmän sisällä ja johtajan tehtävä on huolehtia tiedonkulusta yhteisössä. Vuorovaikutuksen on oltava tasapainossa paitsi ryhmän sisällä niin myös suhteessa ympäristöön. Organisaation avoimuus kärsii, mikäli tiedonkulusta ympäristöön ja ympäristöstä yhteisöön ei huolehdita. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 141; Malo 2000, 109.)

### Hiljainen tieto

Tiedonkulkua ja vuorovaikutusta monimutkaistaa organisaatioissa olevan sen jäsenten omaama hiljainen tieto. Hiljainen tieto on kokemuksen avulla syntynyttä osaamista, joka ei ole tietoista. Hiljainen tieto näkyy organisaation toiminnassa, mutta sen sanallinen välittäminen on vaikeaa tai mahdotonta. Hiljaisen tiedon välittäminen, oppiminen sekä ymmärtäminen vaatii toimijoiden välistä avointa vuorovaikutusta. Luottamuksellisessa ja avoimessa organisaatiossa yhteisön jäsenet ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan sekä omaksuma muiden osaamista. Tällöin yksilöiden osaaminen siirtyy organisaation osaamiseksi ja organisaation osaaminen siirtyy yksilöiden osaamiseksi. (Lonka 2001, 105, 122, 154; Kärkkäinen 2005, 57-58.)

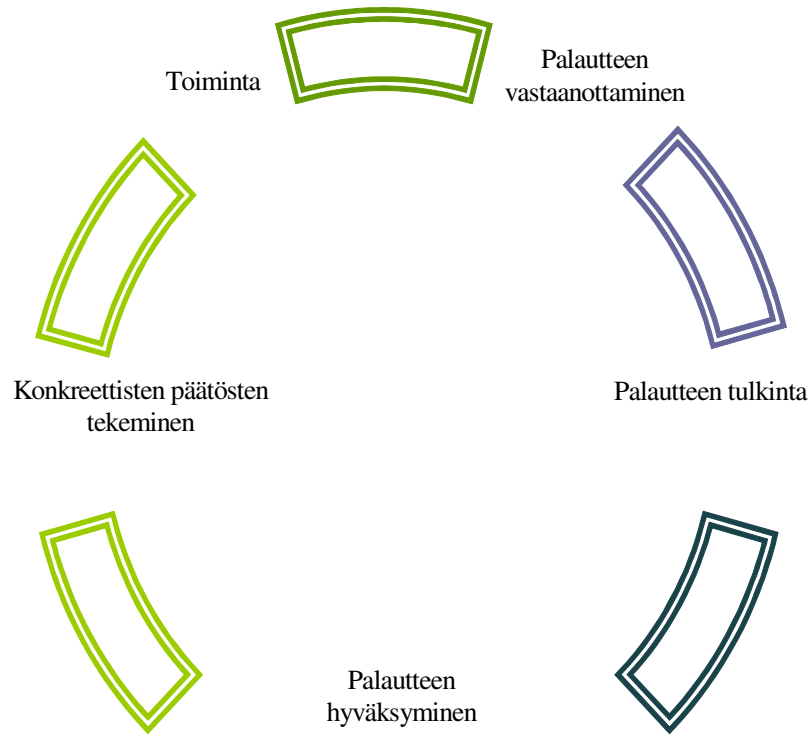
Hiljaisen tiedon alalaji on epämuodollinen tieto, joka koostuu esim. yhteisön toimintatavoista ja lausumattomista säännöistä. Yhteisön vuorovaikutuksessa ja toimintatavoissa vaikuttava hiljainen tieto vaatii syntyäkseen aikaa, joten yhteisösidonnainen osaaminen sosiaalisine malleineen edellyttää yhteisön toimivan yhdessä pidempään. Erityisesti yhteisillä kokemuksilla on arvoa hiljaisen epämuodollisen tiedon syntymiselle. (Lonka 2001, 105, 154.)

### 3.1.6 Palaute

Ihmisten välisen yhteistyön ja sen kehittymisen lähtökohtana on toiminnan yhteinen tavoite. Perustavoitteen lisäksi myös välitavoitteet on kuvattava ja selkiytettävä johdettaville. Selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet auttavat toiminnan tulosten arvioinnissa. Johtajan tehtävä on kertoa, miten asetetut tavoitteet on saavutettu ja antaa tästä palautetta organisaation toimijoille. (Sipilä 1996, 95; Salmimies 2001, 71, 75.)

Toiminnasta saatava palaute on tärkeä toiminnan kehittämisen ja toiminnassa kehittymisen kannalta. Toiminnan tulokseen ja toimintatapoihin kohdistuva kriittinen palaute kertoo, miten toimintaa tulisi muuttaa halutun tuloksen saavuttamiseksi, ja on näin ollen välttämätön toiminnan ke-

hittämiseksi (Salmimies 2001, 75). Palautetta toiminnasta kerätään yksilö- ja organisaatiotasolla johtajilta, vertaisilta ja asiakas- sekä sidosryhmiltä (Nissinen 2006, 167). Palautteen tehon varmistamiseksi toiminnan selkeitä tavoitteista sopiminen on tärkeää, jotta annettava ja saatava palaute mitaavat oikeita asioita. Palautteen analysointia helpottavat yhteisön yhteiset arvot ja sovitut tavoitteet. Näin asioihin vaikuttaneiden tekijöiden moninaisuus on helpompi huomioida asioihin vaikuttaneiden tekijöiden moninaisuus. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 124, 170; Sydänmaanlakka 2000, 288; Nissinen 2006, 166, 169.)



KUVA 2 *Palauteprosessin kulku* (Nissinen 2006, 169).

Jatkuva palautteen antaminen kuuluu menestyvään toisten ihmisten ohjaamiseen. Palautteen eli huomion saaminen omasta toiminnasta on yksi tärkeimmistä motivoivista tekijöistä, sillä jokainen ihminen kaipaa palautetta työstään (Hermans 1996, 144). Toiminnasta säännöllisesti saatu palaute auttaa ymmärtämään oman toiminnan ja työn merkityksen kokonaisuudelle, jolloin palautteella on iso merkitys myös työssä jaksamiselle. Muilta toimijoilta, kuten asiakaskunnalta ja yhteistyötahoilta, saatu myönteinen tai kielteinenkin palaute toiminnan onnistumisesta lisäävät tyytyväisyyttä toiminnassa. Välinpitämättömyys lisää tyytymättömyyttä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 227.) Palaute on keino ohjata toiminnan suuntaa, sillä ihmiset tekevät mielellään asioita joihin kokevat kiinnitettävän huomiota ja joista kokevat saavansa näin palkkion. Yhteisön hyvä palautekulttuuri perustuu avoimuuteen, luottamukseen, yksilön kunnioittamiseen ja tukemiseen (Sydänmaanlakka 2000, 288). (Hermans 1994, 187; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 169-170.)



### 3.1.7 Palkitseminen

Johtajan tehtävä on antaa toiminnasta palautetta, ja myönteistä palautetta tulee antaa korjaavaa palautetta enemmän (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 170; Salmimies 2001, 75). Palkitsemisen eli myönteisen palautteen tarkoitus on ennen kaikkea motivoida toimijaa, mutta kannustusta ja palkitsemista ei useinkaan koeta saatavan riittävästi (Lonka 2001, 131). Palkitsemisen perusta on tapahtuneessa toiminnassa ja työssä sekä siitä suoriutumisen (Kauhanen 2000, 99).

Erilaisia palkitsemistapoja ovat taloudelliset, sosiaaliset ja uraan liittyvät palkkiot, kiitos ja tunnustus. Taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat mm. palkka ja työsuhde-edut. Suoraa taloudellista palkitsemista on raha (palkka), epäsuoria taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat erilaiset etuudet kuten mm. lounas- tai autoetu ja vakuutukset (Kauhanen 2000, 101, 103). Kiitos ja tunnustus ovat usein parhaita työstä saatuja palautteita ja jo itsessään toimivia palkitsemiskeinoja. Jatkuva kiittäminen voi kuitenkin johtaa palkitsemisen inflaatioon. Myönteisen palautteen tehoa voidaan lisätä konkreettisuudella eli palkinnoilla. Palautteen arvoa nostavat lisäksi julkisuus ja henkilökohtaisuus. Yksityisesti tai julkisesti annettu kiitos ja tunnustus ovat arvostettuja. Julkinen, organisaation sisällä tiedotettu, henkilölle kohdistettu tunnustus on myös hyvä palkitsemiskeino (Kauhanen 2000, 132). (Hermans 1994, 187-188; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 170-171; Kauhanen 2000, 99.)

Sosiaaliset kontaktit ovat osa motivointia ja palkitsemista. Edustustehtävien jakaminen yhteisön sisällä onkin yksi palkitsemiskeino. Moni toimija arvostaa yhteisön edustajana toimimista esimerkiksi suhteessa keskeisiin sidosryhmiin. Edustamista ja sosiaalisia kontakteja palkitsemiskeinona käytettäessä on kuitenkin huomioitava henkilöiden eroavaisuudet. Kaikki eivät koe edustamista tai mahdollisuutta kontakteihin motivoivana vaan pikemminkin rasitteena. (Kauhanen 2000, 133.)

### 3.2 Johtajan tehtävät

Ihmisten välinen yhteistyö perustuu toiminnan tavoitteeseen, ja kaikilla organisaatioilla tulee olla selkeä tavoite. Johtajan tehtävä on luoda kuva halutusta tulevaisuudesta ja välittää se muille organisaation toimijoille. Johtajan tulee saada aikaan sitoutumista haluttuun tulevaisuudennäkymään ja muuttaa toiminnan tavoite päivittäiseksi todellisuudeksi (Hermans 1994, 62). Johtajan tehtävä onkin sitouttaa ja motivoida ihmisiä työskentelemään tavoitteen saavuttamiseksi. (Hermans 1994, 145.)

Toimijoiden sitoutuminen tehtävään edellyttää tavoitteen ja välitavoitteiden selkiyttämistä ja konkretisoimista toimijoille. Perustehtävän selventäminen ja tarkistaminen varmistaa kaikkien yhteisön jäsenten olevan tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan. Johtajan tehtävä on aikaansaada organisaation tavoitteita tukevaa toimintaa. Johtaja selventää jokaisen toimijan työpanoksen ja toiminnan merkityksen kokonaisuuden ja tavoitteen saavuttamisen kannalta. Kokonaisuuden hahmottaminen ja tavoitteesta vallitseva

yhteisymmärrys edesauttavat toimijoita kokemaan oman toimintansa merkitykselliseksi (Malo 2000, 116). (Sipilä 1996, 95; Lönnqvist 2000, 161; Salmimies 2001, 71-73, 91; Nissinen 2006, 22.)

Johtaja yhdistää toimijoiden henkilökohtaiset tavoitteet ja saa toimijat työskentelemään yhteisön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin yhteisön tavoite on ihmisten toimintaa ohjaava yhdistävä tekijä, johon kaikki pyrkivät. Organisaatioiden tavoitteet ovat aina ihmisten tai ihmisjoukkojen asettamia (Mullins 1993, 273), ja tavoitteen saavuttaminen on keskenään vuorovaikutuksessa olevien ihmisten toiminnan lähtökohta (Hermans 1994, 105-106; Levi 2001, 5). Yhteisön toimijoiden arvostaminen ja hyväksyminen omalla itsenään luo uskoa organisaation perustehtävän toteutumiseen. Toimijoiden ei tarvitse olla kaikista asioista samaa mieltä kunhan yksilön ja yhteisön tavoitteet ovat samansuuntaisia. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 110; Salmimies 2001, 67-68; Nissinen 2006, 22, 128, 158.)

### 3.3 Tiimien johtaminen

Töiden organisointi on perinteisesti tapahtunut kahdella tavalla. Työn teko on perustunut joko yksittäisten määrättyjen tehtävien hoitamiseen hierarkkisessa järjestelmässä tai työn tekoon pienissä ryhmissä, joissa työhön on usein sitouduttu loppuelämäksi (esim. käsityöläisten mestari-kisälli – järjestelmä). Teollisen vallankumouksen jälkeen vallalla oli ensimmäinen malli. (Levi 2001, 12-13.)

Hierarkkinen työskentelymalli kyseenalaistettiin jo 1920- ja 1930-luvuilla. Toisen maailmansodan aikana havaittiin sotajoukkojen käyttävän hierarkista huolimatta tiimityöskentelyä. Tutkimukset osoittivat, että ihmisten järjestäminen tiimeiksi oli yksi tapa parantaa organisaatioiden toimintaa ja tuottavuutta. (Levi 2001, 13.)

Työelämässä tiimejä pidetään tehokkaana keinona suoritusten aikaansaamiseksi. Tulosten saavuttamisen kannalta tärkeää on se miten tiimin toiminta on organisoitu. Tiimityö edellyttää toimijoilta kurinalaisuutta. (Kärkkäinen 2005, 121, 123.)

#### 3.3.1 Tiimi

Tiimi on järjestäytynyt ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteeseen ja toimintatapoihin. Ryhmän ja tiimin erottaa toisistaan toiminnan tavoitteen asettelutapa. Ryhmän toiminnan tavoite on yleensä annettu ryhmän ulkopuolelta, kun tiimissä tavoitteen määrittelevät ja asettavat toimijat itse eli tiimin jäsenet. Toiminnan tavoite on tiimityön kantava voima jonka saavuttamiseksi ihmiset työskentelevät. (Hermans 1994, 145; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 161; Sydänmaanlakka 2004, 47-48.)

Tiimin erottaa ryhmästä myös joukon pysyvyys ja koko. Tiimeille ominaista on niiden jäsenten vaihtuvuus, mikä vaikuttaa tiimin kokonaisuuteen (Kärkkäinen 2005, 122). Ryhmän koko voi olla ”mitä hyvänsä” kahdesta ihmisestä tuhansiin, kun tiimissä on yleensä 4 - 20 ihmistä (Levi 2001, 5).

Yhteisvastuu on tiimin ominaispiirre. Johtajuus ja vastuu kuuluvat koko tiimille. Ryhmässä on yleensä yksi johtaja, jolla on vastuu toiminnasta. Tiimissä töistä keskustellaan, niistä päätetään ja ne tehdään yhdessä. Ihmisten työskentely tiimissä tapahtuu suorassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja itseohjautuvasti toisiin tiimin jäseniin tukeutuen. Asetetun tavoitteen toteutumista ja päämäärien saavuttamista myös seurataan yhdessä. Palkitseminen ja kunnia tulevat tiimissä koko tiimille, kun ryhmässä johtaja voi valita alaisiaan palkittavaksi mielensä mukaan. (Hermans 1994, 153; Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 10-11; Sydänmaanlakka 2004, 47-48; Loimu 2005, 124-125.)

Jatkuva yhteistyö, itseohjautuvuus ja vaihtuva johtajuus ovat tiimityöskentelyn perusajatuksia. Tiimityöskentelyn lähtökohtana on ajatus, ettei tehokas itseohjautuva tiimi tarvitse välttämättä lainkaan johtajaa. Toimiva tiimi ei kuitenkaan synny tiimiä perustettaessa, vaan se vaatii aikaa. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 10-11, 57; Kärkkäinen 2005, 122.)

### 3.3.2 Ihmisten muodostamien ryhmien kehitysvaiheet

Kaikkien ihmisten muodostamisen ryhmien kehittyminen noudattaa nelivaiheista kaavaa. Ryhmän kehitysvaiheita ovat muotoutuminen, kuohunta, harmonia ja kypsä toiminta. Joissakin malleissa ryhmän kehitysvaiheeksi lasketaan vielä viides vaihe eli päättyminen. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 62; Levi 2001, 41; Loimu 2005, 117.)

Muotoutumisvaiheessa ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa ja opettelevat toimimaan ryhmänä. Jäsenet käyttäytyvät kohteliaasti toisiaan ja joukon vetäjää kohtaan, mutta ovat epävarmoja toimintatavoista. Tässä vaiheessa ryhmän tulee käyttää aikaa toiminnan tarkoituksen määrittämiseen ja suunnitteluun. Tämä vaihe päättyy jäsenten tutustuessa ja kun keskinäinen yhteistyö on luontevaa. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 63; Levi 2001, 41; Loimu 2005, 117-118.)

Kuohunta- tai myrskyämisvaiheessa seuraa usein konflikteja ryhmän jäsenten kesken. Sekaannusta aiheuttavat toimijoiden keskinäiset roolit ja toiminnan vaatimukset. Toimijoiden välinen erimielisyys saattaa johtaa tyytymättömyyteen ja keskinäiseen vihamielisyyteen. Ryhmän jäsenet saattavat havaita tehtävän odotettua hankalammaksi. Joukon sisällä voi syntyä pienempiä ryhmiä. Myrskytä-vaihe on epämielisuudestaan huolimatta tärkeä, sillä se johtaa erilaisten näkökantojen esille tuloon ja selkiyttää ryhmän toiminnan tavoitteita. Näin se johtaa parempaan yhteisymmärrykseen. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 63; Levi 2001, 41; Loimu 2005, 119.)

Harmonia- tai normiutumisvaiheessa ryhmä alkaa itsenäisesti organisoida toimintaansa tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa yhteisymmärryksen määrä ryhmässä kasvaa ja ryhmän keskinäinen luottamus lisääntyy. Ryhmä on luonut perussääntöjä yhteistyötä ja toimintaa helpottamaan, ryhmähenki on syntynyt. Ryhmäläisten keskinäisen luottamuksen ja toisten tukemisen määrä on lisääntynyt. Esiintyvät mielipide-erot käsitellään keskustelemalla ja neuvottelemalla. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 63; Levi 2001, 41-42; Loimu 2005, 120.)

Kypsän toiminnan tai suoriutumisvaiheen aikana ryhmä on ”kasvanut aikuiseksi”, ja se tietää miten toimia. Tässä vaiheessa ryhmä pystyy onnistuneeseen työskentelyyn. Mikäli ryhmä on luonut toiminnalleen normit ja onnistuneet sosiaaliset suhteet, kykenee se menestyksellisesti täyttämään tehtävänsä. Ryhmä tekee tässä vaiheessa päätökset yhteisesti ja yhteistyössä. Useat ryhmät saavuttavat tämän vaiheen vasta, kun niiden toiminta on loppumassa. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 64; Levi 2001, 42; Loimu 2005, 121.)

Viimeinen vaihe ryhmän toiminnassa on päättymis- eli hajoamisvaihe. Jotkut tutkijat ovat esittäneet, että ryhmän toiminnassa on vielä kuudeskin vaihe, nostalgiavaihe, ennen hajoamista (Loimu 2005, 122). Ryhmät hajoavat, kun tehtävä on toteutettu. Ryhmien hajoamiseen voi johtaa myös esim. tavoitteiden saavuttamisessa epäonnistuminen. (Levi 2001, 42.)

Jotkin ryhmät voidaan perustaa pysyviksi toimijoiksi. Kaikki ryhmät kuitenkin käyvät läpi edellä kuvaillut vaiheet kohti suorittamisvaihetta. Pitkällä aikavälillä kaikki ryhmät hajoavat, sillä ryhmä hajoaa myös niin, että sen jäsenet vaihtuvat toisiin. Uudet toimijat muodostavat uuden ryhmän vaikka mukana olisi vanhojakin toimijoita. (Levi 2001, 42; Loimu 2005, 122.)

### 3.3.3 Toimiva tiimi

Merkityksellistä tiimityöskentelylle on toiminnan päämäärä sillä toiminnan tavoite määrittelee tiimin yhteistoimintaa. Tiimityöskentelyn ongelmana on kuitenkin usein, ettei tiimillä ole selkeästi ilmaistua yhteistä päämäärää. Toimiva tiimi tarvitsee selkeät, kaikkien yhdenmukaisesti ymmärtämät toiminnan tavoitteet. Toiminnan tavoitteet tulisi määritellä yhdessä toteuttajien kanssa, sillä tavoitteiden asettamiseen osallistuminen paitsi sitouttaa toimijoita niin myös selkiyttää toiminnan päämääriä. (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1996, 88; Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 30-31; Kärkkäinen 2005, 124.)

Toiminnan päämäärien, toimintaohjeiden ja -tapojen selkeys ovat välttämättömiä tiimityön onnistumiselle. Selkeät tavoitteet ja toimintatavat auttavat tiimin voimavarojen keskittämistä tavoitteen saavuttamiseksi ja toiminnan tulosten arvioimiseksi. Toimiva tiimi seuraakin säännöllisesti toimintansa tuloksia, seuranta ja arviointi perustuvat toiminnan suunnitteluun. Toiminnan arvioinnin perusteella toimintatapoja voidaan pyrkiä parantamaan. Selkeät päämäärät, tavoitteet ja toimintatavat ovat edellytys

yhteisymmärryksen luomiselle tiimissä. Yhteisymmärryksen syntyminen edellyttää toimijoiden tietoisuutta myös käytetyistä käsitteistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 216; Levi 2001, 31; Kärkkäinen 2005, 123.)

Toimivassa tiimissä on hyvä keskinäinen luottamus, joka mahdollistaa erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden näkemisen vahvuutena ja mahdollisuutena. Toimiessaan yhdessä tiimin jäsenet luovat keskinäisiä sosiaalisia suhteita, jotka helpottavat yhteistyötä ja ryhmänä pysymistä. Toimivalla ryhmällä on hyvä itseluottamus ryhmänä ja itseensä luottava ryhmä uskalttaa myös tunnistaa puutteensa sekä omat rajallisuutensa. Onnistunut tiimityöskentely johtaa tiimin tehtävän toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 214-215; Levi 2001, 20.)

### 3.3.4 Tiimijohtaminen

Johtamisen tehtävä on ohjata tiimissä toimivien henkilöiden tiedot, taidot ja osaaminen yhteisen päämäärän saavuttamista edistävään toimintaan. Tiimijohtamisessa on kyse töiden, vastuiden ja tehtävien organisoinnista ryhmässä sekä ryhmäläisten motivoitumisesta tehtävään. Tavoitteena on saada ryhmän toimijoiden resurssit toiminnan tavoitteen saavuttamisen kannalta mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 161; Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 56.)

Tiimeissä on erilaisia johtajuuksia. Tiimissä voi olla nimetty johtaja organisaation taholta, johtajuutta voidaan kierrättää tiimin keskuudessa tai tiimissä ei ole johtajaa lainkaan vaan tiimi toimii itseohjautuvasti. Useimmissa tiimeissä on kuitenkin yksi henkilö nimettynä johtamaan tiimiä, mutta johtaminen on tiimeissä kuitenkin yhteinen prosessi. Vastuu toiminnasta ja sen tuloksista on jaettu koko tiimille, vaikka sillä olisikin johtaja. Hyvä tiimijohtaja ymmärtää, että vain kokonainen tiimi voi onnistua tai epäonnistua ja näin onnistuminen tai epäonnistuminen ovat koko tiimin asioita. Tiimissä johtaja ei tee päätöksiä yksin, vaan altistaa kaiken päätöksenteon tiimille ja tiimi on yhteisesti myös vastuussa päätöksistä. Yhteinen vastuunkanto edellyttää tiimin jäseniltä tunnetta paitsi tiimiin kuulumisesta niin myös yhteenkuuluvuudesta. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 69; Levi 2001, 174-175; Sydänmaanlakka 2004, 48, 52.)

Johtaminen on tiimeissäkin taitoa ohjata ihmisiä toimimaan vapaaehtoisesti yhteisen päämäärän eteen (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 70). Tämä edellyttää tiimin jäsenten motivointia, sitouttamista, osallistamista ja rohkaisua (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 56; Levi 2001, 188). Tiimin tulee hahmottaa itsensä suhteessa organisaatioon. Ihmisten johtaminen auttaa suuntaamaan toimijoiden energiaa ja tarmoa tiimin tavoitteisiin sekä ylläpitämään tiimien ulkopuolisia ja sisäisiä suhteita (Levi 2001, 31). Jokainen tiimi on kuitenkin erilainen, ja tämän vuoksi tärkeintä tiimin johtamisessa on johtajan halu oppia jatkuvasti uutta. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 57.)

### 3.3.5 Johtajan tehtävät tiimissä

Tiimin kehittyminen tehokkaaksi toimijaksi tapahtuu aiemmin kohdassa 3.3.2 selostetun nelivaiheisen (vaiheita voi olla myös viisi) kehityskulun kautta. Tiimin kehitysvaiheita ovat: muotoutuminen, kuohunta, harmonia ja kypsä toiminta. Nopea eteneminen kypsän toiminnan vaiheeseen olisi ihanteellista, mutta se ei ole aina mahdollista. Omalla toiminnallaan johtaja voi pyrkiä jouduttamaan tiimin kehitystä kypsän toiminnan vaiheeseen. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 62; Loimu 2005, 117.)

Tiimijohtamisen mallin mukaan johtajan tehtävä tiimissä on kolmiosainen. Johtamisen osa-alueet tiimissä jakautuvat asiakaskeiseen ja ihmiskeskeiseen johtamiseen. Kolmas tiimijohtamisen osa-alue on tiimin ulkoisen ympäristön huomioiminen. Tiimin vetäjän tulee huolehtia, että tiimin sisäiset ja ulkoiset suhteet hoidetaan tasapuolisesti (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 70). (Sydänmaanlakka 2004, 50-52.)

Tehokkaan tiimin kehittyminen vie aikaa. Ilman johtajan tai esimiehen ohjausta tiimin kehittyminen voi jäädä kesken. Toiminta voi myös harhautua alkuperäisestä tavoitteestaan, jolloin tiimi ei saavuta toimintansa tavoitetta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 161.)

#### Asiakaskeinen johtaminen tiimeissä

Asiakaskeistä johtamista tiimeissä ovat tavoitteiden ja vastualueiden selkiyttäminen, ratkaisujen tekeminen ja tiedon jakaminen tiimille (Sydänmaanlakka 2004, 50-52). Tiimin tulee pyrkiä suorittamaan tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Tässä onnistuminen edellyttää tiimin toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja tiimin kouluttautumista, mutta myös tiimin kokoonpanon tarkastelua. Tiimin johtajan tehtävä on rakentaa tehtävään tiimi, jossa on mahdollisimman monipuolista osaamista (inhimillisiä resursseja) ja huolehtia siitä, että tiimi saa käyttöönsä myös tarvittavat materiaaliset toimintaresurssit (Levi 2001, 31). (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 70.)

Tiimin johtajan tehtävä on määritellä tiimille konkreettinen, haastava ja innostava tavoite, sillä tavoite määrittelee miksi tiimi on olemassa (Levi 2001, 188). Tehokas toiminta tiimissä edellyttää tiimin jäsenten keskinäistä yhteisymmärrystä päätettäessä toiminnan lähtökohdista, tarkoituksesta ja tavoitteista (Nordman – Sjöberg & Nieminen 1998, 27). Johtajan tehtävä onkin varmistaa tiimin jäsenten kokonaispyrkimykset samansuuntaisiksi. Tavoitteiden haasteellisuus ja tärkeys parantavat toimijoiden sitoutuneisuutta tavoitteisiin ja tiimiin, koska haastavat tehtävät vaativat toimijoiden yhdistettyjä voimia, eikä tavoitteiden saavuttaminen yksin ole mahdollista. (Levi 2001, 31). (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 161-162, 214.)

Jäsenten sitoutuneisuutta tiimiin ja sen toimintaan parantaa johtajan sallima vapaa keskustelu tiimin tavoitteesta. Kaikkien toimijoiden näkemyksen huomioiminen jo tavoitetta asetettaessa auttaa tiimin jäseniä sitoutumaan. Keskustelua tavoitteesta jatketaan kunnes tavoite on muodostunut sellaiseksi, että kaikki tiimin jäsenet voivat sen hyväksyä ja toimia sen eteen.

Tiimin johtaja tekee keskusteluista yhteenvedot. (Jukkala, Malm, Malm, Leikko & Peltonen 1995, 58; Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 13.)

Johtajan tehtäviin kuuluu tiimin työskentelyn jäsentely ja koordinointi. Päätaavoite on saada tiimin jäsenet toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 69). Keskeisiä keinoja toiminnan jäsentelyssä ja koordinoinnissa on töiden ja vastuiden delegointi. Tehtäviä delegoitaessa johtajan on tärkeä määrittellä selkeästi tehtävät ja niiden tavoitteet. Tämä määrittely voidaan hyvin tehdä yhdessä tiimin jäsenten kanssa. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 71.) Johtaja lisäksi huolehtii, että tiimin toiminta pysyy suunnassaan toiminnan tavoitteen toteuttamiseksi (Jukkala ym. 1995, 58). (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 69-71.)

Tiimin johtamisessa on keskeistä informaation jatkuva antaminen tiimin jäsenille. Näin johtaja ennakoii tulevia tilanteita jotka mahdollisesti vaikuttavat tiimin toimintaan. Johtajan tehtävä on huolehtia myös siitä, että kaikki tiimin jäsenet tiedostavat toiminnan taloudelliset ja henkiset resurssit (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 161-162). Tietoisuus toiminnan tavoitteista ja mahdollisuuksista niiden toteuttamiseen perustuu avoimeen ja tasapuoliseen tiedonkulkuun tiimin sisällä. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 13, 69.)

#### Ihmiskeskeinen johtaminen tiimeissä

Ihmiskeskeistä johtamista tiimeissä ovat toimijoiden motivointi ja sitouttaminen, ilmapiirin avoimuudesta huolehtiminen, palautteen antaminen ja yksilöiden kunnioitus (Sydänmaanlakka 2004, 50-52). Organisaation ilmapiiriin tulee olla toimintaa tukeva (Levi 2001, 31) ja toimintaan kannustavan. Tiimit ovat yhteisvastuullisia toimijoita, jolloin jokaisen toimijan on oltava sitoutunut toiminnan tavoitteisiin. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 12.)

Motivoinnin merkitys tiimityössä on suuri. Tiimin ulkopuolelta tuleva, ehkä epäoikeudenmukainenkin, palaute saattaa masentaa. Johtajan tehtävä on motivoimalla auttaa ahdistuneita tiimin jäseniä näkemään, että takaiskuista huolimatta tiimin työskentely on oikean suuntaista ja tiimi on toiminut oikein. Toimintamotivaation ja tiimin yhteisvastuullisen toimintaperiaatteen vuoksi tiedonkulun tulee olla tiimeissä mahdollisimman avointa ja kaikkensuuntaista. Tiimin jäsenille ei voi antaa liikaa tietoa. Tiedon kulku ja -jakaminen ovat tärkeitä myös tiimin avoimen ilmapiirin luomiseksi. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 12, 70-72.)

Tiimin johtajan tehtävä on edistää ihmisten sitoutumista toimintaan. Sitoutumista edistävät toimintavapaus ja päätöksentekoon osallistuminen, mahdollisuus käyttää ja kehittää omaa osaamistaan sekä haasteiden ja kehitysmahdollisuuksien saaminen. Tämän vuoksi organisaation päämääriä tukevat tiimin toiminnan tavoitteet sekä toimintatavat ja -menetelmät niiden saavuttamiseksi tulee antaa mahdollisimman pitkälle tiimin toimijoiden päätettäväksi ja määriteltäväksi. Sitoutuneisuutta toimintaan parantaa

myös palautteen ja tunnustuksen saaminen. Tiimijohtajan tehtävä onkin kertoa, mitä tiimi on jo saavuttanut sekä antaa palautetta (Jukkala ym. 1995, 58). Sitoutuneisuuden lisääntyminen parantaa osaltaan tiimin toimintaa. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 30; Levi 2001, 31.)

Tiimin johtajan rohkaisee avoimen ja rennon keskusteluilmapiirin kehittymistä. Johtajan tulee sallia vilkas (kuitenkin asiassa pitäytyvä) keskustelu ja huolehtia, että kaikki tiimin jäsenet kokevat voivansa osallistua siihen tasapuolisesti. Avoin keskustelu työtehtävistä ja toiminnan tavoitteista johtaa tiimin ja sitä kautta koko yrityksen johtamisen kehittämiseen. Menettelytapa- ja sisältökysymyksissä tiimin johtaja panee tiimin etsimään keskustellen kaikkia tyydyttäviä ratkaisuja, eikä yleensä tyydy äänestyspäättöksiin (Jukkala ym. 1995, 58). (Nordman– Sjöberg & Nieminen 1998, 14, 33.)

Tiimin toimijoiden tasa-arvon varmistamiseksi johtajan tehtävä on kuunnella tiimin jäseniä ja paneutua heidän näkemyksiinsä. Tiimin jäsenten kuuntelua on vähemmistön äänen kuuleminen ja myös hiljaisten jäsenten innostaminen keskusteluun mukaan. Tiimin johtajan tulee olla tasapuolinen ja kunnioittava kaikkia jäseniä kohtaan sekä suhtautua ennakkoluulottomasti kaikkien tiimin jäsenten esittämiin näkemyksiin. Johtajan avain-tehtävä tiimissä onkin kannustaa tuomaan esille erilaisia näkökantoja ja antaa sijaa mielipide-eroille. Tiimin johtajan tehtävä on auttaa jäseniä ymmärtämään ja kunnioittamaan toisiaan. (Jukkala ym. 1995, 58; Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 69.)

#### Ulkoisen ympäristön huomioiminen tiimien johtamisessa

Suhteessa tiimiä ympäröivään ympäristöön johtajan tehtävä on huolehtia verkostoitumisesta, asioiden edistämisestä ja tiedon jakamisesta niin tiimistä ulos kuin tiimiin sisälle. Tiimin johtaja myös edustaa tiimiä ulospäin (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 69). Johtajan tehtävä on arvioida, milloin tiimin kannalta on järkevä seurata tapahtumien kulkua ja milloin siihen pitää puuttua. (Sydänmaanlakka 2004, 50-52.)

Verkostoituminen on sosiaalista kanssakäymistä, suhteiden luomista ja ylläpitämistä toimijoihin jotka vaikuttavat tiimin toimintaan sekä sen johtamiseen. Suhteita eri toimijoihin luovat ja verkostoa laajentavat esim. ihmisten tapaaminen työelämässä, tilaisuuksissa, kursseilla ja harrastusten parissa. (Loimu 2005, 259-260.)

Kanssakäyminen eri ihmisten luoman verkoston kanssa mahdollistaa molemminpuolisen tiedon ja kokemusten vaihdon. Tämä kasvattaa molempien osapuolien osaamista. Verkostoitumisen merkittävin hyöty onkin tiedon ja tuen saanti. (Loimu 2005, 260.)



### 3.4 Järjestötoiminta

Suomalaisessa yhteiskunnassa järjestöt ovat julkisen sektorin ja yritysten lisäksi keskeinen toimija, ja niitä toimiikin kaikilla elämänalueilla liikunnasta maatalouden neuvontatyöhön. Järjestöt toimivat yhteisöllisinä vaikuttajina sekä toiminnan että henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin järjestäjinä. Järjestöjen toiminnallinen kokonaisuus muodostuu säännöllisesti toimintaan osallistuvista jäsenistä, satunnaisesti toimintaan osallistuvista jäsenistä ja vapaaehtoisesti toimivista luottamushenkilöistä. (Heikkala 2002, 23; Harju 2004, 8-9.)

Järjestötoiminta rakentuu vapaaehtoistyölle. Käytännössä vapaaehtoisten tekemä työmäärä vastaa järjestöjen palkatun henkilöstön määrää. Vapaaehtoistyön suuren merkityksen vuoksi toimijoiden ohjaamiseen, motivointiin ja palkitsemiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta vapaaehtoistoimijoita on tulevaisuudessakin. Tämä tarkoittaa sitä, että myös vapaaehtoistyötä pitää johtaa. (Harju 2004, 13.)

#### 3.4.1 Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoisorganisaatioiden toiminta perustuu ihmisistä itsestään lähtevään toimintaan, jota ohjaavat yhteisöllisyys, luottamus, yhteisymmärrys, perinteet ja jäsenyys. Ihmisten yhteenliittymisen tavoitteena on tuottaa toimijoille henkilökohtaisesti merkittävää toimintaa, joka on sitä kautta kannustavaa. Vapaaehtoistoiminta perustuu arvoihin, asenteisiin ja toimijoiden omiin intresseihin. (Koski 1994, 15-16; Heikkala 2002, 21, 24.)

Perinteisesti aatteellisen vapaaehtoistoiminnan organisointi perustuu yhteisöllisyyteen eli toimijoiden keskinäiseen yhteisymmärrykseen ja luottamukseen. Toiminnan painopiste on käytännön toiminnan tuottamisessa oman rajatun jäsenkunnan tarpeisiin. Heinemann:n & Horch:n (1988) mukaan jäsen on vapaaehtoisorganisaatiossa keskeisessä asemassa (Koski 1994, 15-16). Muita piirteitä vapaaehtoisorganisaatioissa ovat riippumattomuus muista toimijoista, epämuodolliset rakenteet, luottamushallinto, asioista päättäminen yhteisesti sopien ja demokraattinen päätöksentekojärjestelmä. (Koski 1994, 15-16; Heikkala 2002, 22, 24.)

Vapaaehtoistoiminnan onnistumisen kriteereitä arvioidaan usein johtamisen näkökulmasta. Toimintaa pidetään onnistuneena sen ollessa yksilön kannalta mielekästä. Järjestöissä toimii erilaisia ihmisiä, eikä vapaaehtoistoimijoilta yleensä edellytetä tiettyä osaamista tai koulutusta, halu toimia asian eteen riittää. Vapaaehtoinen toimija haluaa panostaa järjestön toimintaan, mikäli hän itse saa toiminnasta henkilökohtaista tyydytystä. (Heikkala 2002, 22, 25.)

### 3.4.2 Järjestöorganisaatio

Organisoitunut toiminta lähtee ihmisten liittymisestä yhteen tietyn tavoitteen toteuttamiseksi. Tämä toiminnan tavoite on organisoidun toiminnan perusajatus (Heikkala & Koski 1998, 39). Siisiäisen (1996) ja Veteläsuon (1982) mukaan järjestö on perustettu tiettyä perustehtävää varten (Heikkala 2006, 21). Toiminnan tavoite määrittää järjestön olemassaolon perusteet ja luo rajapinnan, joka erottaa sen muista järjestöistä ja sidosryhmistä. Toiminnan tavoite antaa merkityksen toiminnalle ja tekee järjestöstä organisaation. (Harju 2004, 34; Heikkala 2006, 20, 21.)

Järjestöllä on suositeltavaa olla vain yksi perustehtävä. Tämä järjestön olemassaolon tarkoitus toimii osaltaan toiminnan eri tasoja yhdistävänä tekijänä. Selkeä perustehtävä kertoo myös ulkopuolisille, mistä järjestön toiminnassa on kyse ja selkeyttää järjestön toimintaa. (Harju 2004, 34, 44.)

Toiminnan vakiintuessa ja toimijoiden vaihtuessa käytännön toiminta saattaa nousta perustehtävän ohi. Järjestön perustehtävän tulee kuitenkin olla mielessä toimintasuunnitelmaa laadittaessa ja toimintaa toteutettaessa. Perustehtävän pitäminen ajantasaisena antaa lähtökohdan toiminnan toteuttamiselle ja toimii järjestön olemassaolon oikeutuksena. Aatteet ja arvot ohjaavat järjestön käytännön työtä perustehtävää kohti, ja ne toimivat yhdistävänä tekijänä jäsenkunnan ja järjestön välillä. Arvot ovat ihmisten toimintaa ohjaavia motiiveja, jotka vaikuttavat toimintapäämäärien valintaan. Arvot toimivat siis kannustimina, mutta mikäli ne eivät tätä ole, tulee niitä uudistaa. (Harju 2004, 33-34, 37, 40-41, 43.)

Jäsenet ovat järjestön perusta, sillä he ovat perustaneet järjestön ja hyväksyneet sille organisaation toteuttamaan juuria jäsenten tavoitteita ja tarpeita. Samalla toiminnan tavoitteella ja aatteella on kuitenkin monta ilmentymää, koska järjestön muodostavat ihmiset ja heidän välisensä vuorovaikutus. Tämän johdosta järjestöt ovat moniäänisiä ja -kasvoisia toimijoita. Järjestön toiminta perustuu ihmisiin ja järjestötoiminnassa onkin mukana paljon henkilökohtaista. Tämä tekee järjestötoiminnasta tunteikasta ja motivoitua, toiminnan merkitys toimijalle on itsessään kannustin. Järjestötoiminnalle onkin ominaista voimakas ja motivoiva aatteellinen eteenpäin vievä voima ja toisaalta toimijoiden omat kapea-alaisetkin intressit. (Harju 2004, 22; Heikkala 2006, 20-22.)

Siisiäisen (1996), Halilan (1993) ja Veteläsuon (1982) mukaan ihmisten yhteenliittymiä ovat yhdistykset, liitot ja järjestöt. Ne kanavoivat vapaaehtoisten toimijoiden tuottaman energian käytännön toiminnaksi, jolla on suunta ja tarkoitus. (Heikkala & Koski 1998, 43.) Järjestöjen tarkoituksena on yhteisen toiminnan avulla täyttää jäsenistön tarpeet ja palvella jäseniä. Järjestötyössä olennaista onkin tuottaako järjestö niitä palveluja, joita jäsenet haluavat. (Heikkala & Koski 1998, 43; Heikkala 2006, 21, 32.)

Järjestäytyneen toiminnan ja sen pelisääntöjen luominen edellyttää järjestöltä organisoitumista, joka luo kokonaisuudelle rakenteet ja toiminnan puitteet. Järjestössä organisaatio ja pelisäännöt tarkoittavat käytännössä sääntöjä menettelytavoista sekä hallinnon ohjeistusta. Säännöt ja periaatteet ohjaavat ihmisten toimintaa järjestöissä, sillä niissä asioita hoitavat ja päätösvaltaa käyttävät yleensä luottamushenkilöt sovittujen sääntöjen ja rajojen puitteissa. Tämän mahdollistaa järjestöorganisaatio, joka antaa jäsenten valtuutuksen myötä vallan jäseniltä luottamushenkilöille. (Harju 2004, 22-23; Heikkala 2006, 20.)

Järjestöorganisaatio muodostuu eri osista, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja ympäristön kanssa. Organisaatio koostuu muodollisista ja epämuodollisista alasysteemeistä. Muodollisia alasysteemejä ovat hallinto, tavoitteet ja toiminnot. Epämuodollisia alasysteemejä ovat organisaation kulttuuri, arvot, normit ja tavat. Organisaatioon vaikuttaa näiden lisäksi toimintaympäristö. Kokonaisvaltaisesti toimiva järjestö tuottaa jäsenten, päättäjien ja toimijoiden tuottamia tuloksia sekä palvelee järjestön kokonaisuutta. (Harju 2004, 26.)

Organisaatio tarjoaa ihmisten toiminnalle kehyksen, joka rajaa organisaation suhteessa muihin toimijoihin ja näin edesauttaa organisaation oman identiteetin luomista. Organisaatioiden luonteeseen kuuluu hierarkia. Tämä näkyy pienimuotoisessakin ja tasa-arvoisessa toiminnassa esim. puheenjohtajan, hallituksen jäsenen ja rivijäsenen välillä. Hierarkia on jossakin määrin tarpeellinen organisaation toiminnalle selkiyttäen työn-, vallan- ja vastuunjakoja. Näin organisaatio antaa puitteet ihmisten väliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle sekä määrittelee asemat ja roolit järjestössä edistään tehokasta toimintaa ja tavoitteen saavuttamista. (Harju 2004, 23-24.)

### 3.4.3 Järjestöjohtaminen

Järjestön toiminta perustuu sen perustehtävään, siihen miksi järjestö on olemassa. Järjestöjohtaminen on ihmisten saattamista yhteen ja ohjaamista haluttuun suuntaan perustehtävän toteuttamiseksi. Järjestö tarjoaa rakenteet eli organisaation, jossa ihmiset voivat toimia. Yhteistoiminnan edellytys on yhteisöllisyys, joka syntyy omien ja toisten toimintamotiivien ymmärtämisestä sekä toisten ihmisten aidosta kohtaamisesta. Järjestöissä johdetaan ihmisiä ja asioita, organisaatiota ja sen kulttuuria, arvoja ja aatteita. (Harju 2004, 33, 110, 112; Heikkala 2006, 27.)

Tavoitteellisten ryhmien toiminnassa on kaksi ulottuvuutta. Nämä ovat varsinaisen tehtävän suorittaminen sekä ryhmän rakenne että ryhmäläisten väliset suhteet. Jotta yhdistyksen ”ryhmä” kykenee suoriutumaan operatiivisesta toiminnasta ja työskentelemään yhdessä, tulee sen sisäisen työnjaon ja ryhmäläisten välisten suhteiden olla kunnossa. Johtamisen päätehtävät järjestössä ovat oman ja hallituksen työn suunnittelu, päätöksenteko, päätösten organisointi ja toteutus, päätösten toimeenpanon valvonta, kokonaisnäkemys luominen, tulevaisuuteen varautuminen ja yhdistyskuvan muodostaminen. (Heimonen ym. 1984, 83-85; Loimu 2005, 117.)

Toimiakseen järjestöt tarvitsevat resursseja. Näitä ovat raha, osaaminen, ihmiset ja aika. (Heikkala 2006, 20) Järjestötoiminnan tuloksia synnyttää vapaaehtoistyö, jonka ydinresurssi ovat ihmiset ja heidän toimintamotivaationsa. Järjestöjen tuloksia saadaan aikaan ihmisten luovuttaessa osaamistaan, luovuuttaan ja energiaansa yhteiseen toimintaan. Keskeinen asenne järjestötoiminnassa onkin valmius tehdä työtä yhteiseksi hyväksi. (Harju 2004, 75; Heikkala 2006, 20-21, 28.)

### Järjestön johto

Järjestöissä on sekä luottamus- että palkattua johtoa. Luottamusjohtoa ovat hallitusten puheenjohtajat ja jossakin mielessä kaikki hallitusten jäsenet. Luottamusjohto toteuttaa osaltaan yhdistysdemokratiaa ja on yhteys jäsenkuntaan. (Harju 2004, 38, 110; Heikkala 2006, 29.)

Päätöksentekijänä luottamusjohto linjaa ja päättää toiminnasta sekä varmistaa toiminnan suunnan järjestön tavoitteen mukaiseksi. Hallituksen rooli määräytyy järjestön koon perusteella. Pienessä järjestössä hallitus on välttämätön operatiivinen resurssi. Mikäli järjestössä on toimihenkilöitä, on heidän tehtävänsä huolehtia linjausten ja päätösten toteuttamisesta luottamusjohdon toimiessa palkatun henkilöstön tukena. (Harju 2004, 110; Heikkala 2006, 29-30.)

Luottamus- ja ammattijohdon työn- ja vastuunjakoa ei voida määritellä yksiselitteisesti vaan se on riippuvainen järjestöstä. Työn- ja vastuunkoon vaikuttavat myös johtajat (niin ammatti- kuin luottamusjohtajatkin) ihmisinä ja lisäksi järjestön tilanne sekä osittain myös järjestön perinteet. Järjestön johtamiseen ja toimintakulttuuriin ei olekaan yksittäistä oikeaa ratkaisua, mutta olennaista on, että johtamis- ja toimintatavat ovat toimijoiden yhdessä sopimia ja julkilausuttuja. (Harju 2004, 112-113; Heikkala 2006, 30.)

### Järjestöjohtaminen on ihmisten johtamista

Järjestöjohtaminen on yhteistyötä johdettavien kanssa, sillä vapaaehtoisuuteen pohjautuvassa järjestötyössä toimijoiden motivaatio perustuu heille itselleen merkittäviin asioihin. Tämä edellyttää järjestöjohtajalta ihmishuuhdetaitoja. Vapaaehtoisia ei voi pakottaa, uhkailla, käskä tai velvoittaa. Vapaaehtoisia johdetaan vakuuttamalla, kannustamalla, motivoimalla, korostamalla toiminnan merkityksellisyyttä perustelemalla ja viestimällä. (Heikkala & Koski 1998, 219; Heikkala 2006, 25, 28.)

Avoimuus ja vuorovaikutus järjestön eri tasoilla edistävät päämäärän saavuttamista sillä näin toimijat tiedostavat toiminnan tavoitteen. Järjestöjen moniportainen päätöksenteko osaltaan johtaa järjestön tärkeimpien asioiden prosessoimiseen laajoissa joukoissa. Tämä on merkityksellistä järjestödemokratian toteutumisen kannalta, koska asioiden laaja käsittely varmistaa, ettei päätösten oikeutusta tai kestävyyttä tarvitse jatkuvasti arvioida tai epäillä järjestön toiminnan pohjaa. Tämä tuo varmuutta vastuunkan-

tajille. Asioiden laaja käsittely järjestössä toimii myös toimijoita sitouttavana tekijänä. (Heikkala 2002, 22, 27; Harju 2004, 36-37.)

Järjestöjohtajan halu ymmärtää toimijoiden arvoja ja motiiveja sekä kyky kuunnella ja havainnoida ovat lähtökohdat erilaisten ihmisten saamiseksi työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Järjestötyössä merkittäviä voimavaroja ovat toimijoiden motivaatio ja halu toimia yhteisen asian eteen. Näiden voimavarojen suuntaaminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi edellyttää toimijoiden motiivien ymmärtämistä, toimijoiden energian hallintaa ja suuntaamista sekä joustavuutta. Motivoiva järjestöjohtaja pitää toimintamotivaation lähtökohdan työkeskeisenä sitouttamalla toimijoita järjestötyöhön ja motivointi perustetaan myös muille tekijöille kuin suoralle palkitsemiselle. Sitouttamista ja motivointia edesauttavat tehtävän merkityksellisyys selkiyttäminen, palautteen antaminen ja kannustus. Itsenäisen toiminnan edistäminen ja rohkaisu omien mielipiteiden esittämiseen myös motivoivat ja sitouttavat toimijoita, samoin yksilön mahdollisuus käyttää omia taitojaan ja osaamistaan. (Heimonen ym. 1984, 90-92; Heikkala 2006, 27.)

Järjestötoiminnan tehoa ja resursseja on mahdollista kasvattaa laajentamalla toimintaa toteuttavaa joukkoa. Tämä vähentää organisaation riippuvuutta yhdestä ihmisestä ja siten parantaa toimintavarmuutta. Toiminnan tehostaminen edellyttää työn oikeanlaista organisointia ja toimijoiden määrän lisääntyessä myös johtamisen merkitys lisääntyy. Organisaation toimintaa voidaan tehostaa esim. hallituksen jäsenten välisellä selkeällä vastuualuejaolla. Onnistuneen delegoinnin etuja ovat suuremman tehtäväalueen hallinta, resurssien parempi hyödyntäminen ja laajemman asiantuntemuksen käyttäminen. Delegointi on tehokasta silloin, kun järjestöjohtaja johtaa ja järjesteleé toimintaa, luottaa toisiin toimijoihin eikä pyri tekemään kaikkea itse. (Heimonen ym. 1984, 82-83, 89-90.)

### Järjestöjohtamisen haasteet

Järjestöjohtamista pidetään haastavana monesta eri syystä. Järjestöt eivät ole suljettuja tai tiukkoja organisaatioita ja niissä toimivat ihmiset ovat toiminnassa mukana erilaisilla motiiveilla ja intresseillä. Toimijoilla on erilaisia käsityksiä jopa järjestön toiminnan tavoitteista ja suunnasta. Lisäksi toimijoiden taidoissa ja sitoutumisasteessa on eroja. Tämän vuoksi järjestöjen johtaminen tiettyyn päämäärään täsmällisesti on mahdotonta. Järjestön johtamisen ydinkysymys onkin saada erilaiset ja eri asioita tahtovat ihmiset suuntaamaan tahtonsa samaan suuntaan, jotta järjestön tavoitte voitaisiin saavuttaa. (Harju 2004, 27, 38, 110, 112; Heikkala 2006, 20.)

Luottamusjohtoisuus on järjestötoiminnan vahvuus ja samalla sen heikkous. Jäsenten aktiivisuus päätöksentekoon on yhdistyksissä käytännössä vähäistä, mikä saattaa johtaa päätöksenteon keskittymiseen muutamien toimijoiden käsiin (Koski 1994, 17). Luottamusjohtamisen heikkoudet tulevat esille valtasuhteiden epäselvyytenä luottamus- ja operatiivisen johdon välillä. Epäselvyydet vallan, vastuun ja tehtyjen päätösten osalta synnyttävät epä tietoisuutta, joka näkyy koko järjestössä. Ydinkysymys valta- ja

vastuusuhteissa onkin strategisen ja operatiivisen roolin määrittely. Merkittäviä tekijöitä luottamusjohdon onnistumiselle toiminnassaan ovat roolit sekä valtasuhteet luottamus- ja palkkajohdon välillä. (Heikkala 2006, 29.)

Järjestöorganisaation moniportaisuus parantaa järjestödemokratiaa ja sitoutuneisuutta, mutta on samalla haaste johtamisen kannalta. Järjestön eri tasoja, joita ovat mm. yhdistykset, liitot ja piirit, ei saada täysin saumattomaksi yhteisöksi. Tämä hankaloittaa johtamista järjestössä. Järjestöjohtamisen lähtökohtana on järjestön perustehtävä. Järjestön päämääriä on mahdollista saavuttaa ohjaamalla paikallis-, piiri- ja liittotasojen toimintaa järjestön perustehtävän toteuttamiseen. (Harju 2004, 33, 112.)

Järjestöjohtamisen tekee haastavaksi myös toiminnan tuloksen epäselvä määrittäminen, sillä toiminnan saavutusten määrittelemisen on järjestössä vaikeampaa kuin esim. yritystaloudessa. Järjestötoiminnan tulos on vaikutuksiltaan myös laaja-alaisempi ja ihmisiin sekä yhteisöihin syvällisemmin vaikuttava kuin yrity maailmassa. Konkreettisen toiminnan lisäksi järjestötyössä tavoitellaan usein hankalasti arvioitavia henkisiä tavoitteita, kuten hyvää mieltä ja virkistystä. Järjestötoiminnan tuloksen voidaan kuitenkin sanoa olevan hyvä silloin, kun toiminnalla saavutetaan asetetut tavoitteet. Tällöin oleellista on määritellä millaiseen toimintaan pyritään, millaiset tavoitteet toiminnalla ovat ja miten ne aiotaan saavuttaa. (Harju 2004, 28, 111.)

Resurssien rajallisuus on yksi järjestöjohtamisen haaste, joka aiheuttaa usein sen, että toiminta ylittää varojen mahdollistaman toiminnan. Johdon haaste on huolehtia järjestön talouden tasapainosta. (Harju 2004, 111-112.)

#### 3.4.4 Järjestön puheenjohtaja

Järjestössä ylintä toimeenpanovaltaa käyttää hallitus, jonka jäsenet ovat yhteisvastuussa toiminnasta ja teoista. Hallituksen tulee hoitaa sille yhdistyksen ja jäsenten (yleisen kokouksen) määräämät tehtävät. Puheenjohtaja on hallituksen jäsen, jolle kuuluvat hallituksen jäsenille kuuluvat tehtävät, mutta niiden lisäksi puheenjohtajalle kuuluvat myös puheenjohtajan tehtävät. (Loimu 2005, 31-33.)

Puheenjohtajan tehtävistä tärkeimpiä on hallituksen toiminnan johtaminen. Puheenjohtajan tulee huolehtia, että hallitus hoitaa sille laissa ja säännöissä määrätyt tehtävät. Puheenjohtajalle kuuluvat lisäksi muut yhdistyskäytännön mukaiset toimet. Puheenjohtajan toiminnasta riippuvaisia ovat niin yhdistyksen sisäisen työskentelykyky kuin yhdistyksen ulkoinen kuva. (Loimu 2002, 145; Loimu 2005, 33.)

### Järjestön puheenjohtajan rooli

Yhdistyksen tärkein toimihenkilö on usein hallituksen puheenjohtaja. Puheenjohtaja edustaa yhdistystä ja kaikkia järjestön muodostavia henkilöitä eli jäseniä. Jäsenet ohjaavat järjestöä organisaation antamin valtuuksin puheenjohtajan kautta, ja puheenjohtaja antaa näin järjestölle demokraattiset kasvot. Hallituksen ja puheenjohtajan rooli on keskeinen järjestössä ja siksi jäsenten tulee valita edustajansa. (Harju 2004, 113-114, 116, 118, 145.)

Järjestöjen puheenjohtajien rooleissa on eroja. Puheenjohtaja voi olla julkisivu ja kokouksien läpiviejä. Toisaalta puheenjohtaja voi olla strategisten päätösten linjaaja, tahtotilan luoja ja palkatun johdon työpari. Järjestödemokratia ja järjestön johtajuus rakentuvat puheenjohtajan ja ammattijohtajan vastinparille. Ihanteellisessa järjestöjohtamisen tilanteessa sekä puheenjohtaja että ammattijohtaja ottavatkin paikkansa. Puheenjohtajan ja ammattijohtajan tasapainoinen kaksoismalli edellyttää selkeää vastuun ja roolijakoa toimijoiden kesken, jotta puheenjohtaja voi antaa tukensa ammattijohtajalle. Järjestöjohtamisessa puheenjohtaja ja ammattijohtaja ovat parhaimmillaan sekä osaavia että vahvoja, paikkansa ottavia henkilöitä. (Harju 2004, 113-114, 118; Heikkala 2006, 30.)

Puheenjohtajalla voi puheenjohtajan tehtävän lisäksi olla omia erillisiä vastuualueita. Puheenjohtajan kannattaa kuitenkin keskittyä yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeimpiin asioihin. Puheenjohtajan tulee aina toimia yhdistyksen arvojen sekä tehtyjen päätösten mukaisesti (Loimu 2005, 187; Heikkala 2006, 28). Näin puheenjohtajan arvovalta ei kärsi inflaatiota, sillä puheenjohtajan arvovaltaan turvaudutaan yleensä silloin, kun kaikki muut keinot on käytetty. (Loimu 2002, 149, 150.)

Puheenjohtajan muodollinen asema on kuitenkin heikko, sillä laki tai järjestön säännötkään eivät yleensä nosta puheenjohtajaa muiden hallituksen jäsenten yläpuolelle. Tästä syystä puheenjohtajalla ei ole käytettävissään muodollista asemaa johtaessaan vapaaehtoisorganisaatiota. Johtaminen tapahtuukin puheenjohtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta, arvovallan, karisman ja oman esimerkin avulla. Puheenjohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat vahva toimintamotivaatio, halu edistää yhdistyksen päämääriä ja johtaa sen luottamushenkilöiden työskentelyä. (Loimu 2002, 146.)

### Puheenjohtajan tehtävät

Yhdistyslain mukaan puheenjohtajan tehtäviä ovat nimenkirjoitusoikeus, yhdistysrekisteritoimistoon tehtävä perusilmoitus, muutosisilmoitukset (sääntömuutos, puheenjohtajavaihdos) sekä yhdistyksen purkautumisilmoitus. Nämä tehtävät eivät paljoo työllistä, joten puheenjohtajan päätehtävät yhdistyksessä ovatkin hallituksen työskentelyn johtaminen, ulkoisten suhteiden hoito, yhdistyksen kehittäminen ja tärkeimpien käytännön asioiden hoitaminen. Hallituksen ja toimihenkilöiden johtaminen tarkoittaa päätösten valmistelua tai siitä huolehtimista, kokousten johtamista ja tehtyjen päätösten toteuttamisen seuranta. (Loimu 2002, 147-148.)

Hallitus on järjestön päätösvaltaa käyttävä elin ja puheenjohtaja sekä johtaa että organisoii hallituksen työskentelyä. Hallitus tekee päätökset puheenjohtajan johdolla ja puheenjohtaja huolehtii, että hallitus pyrkii näkemään asioiden kokonaisuuden. Järjestön puheenjohtaja huolehtii myös järjestön resursseista, päätöksenteosta ja toimeenpanosta. Puheenjohtajan vastuulla on myös, että hallitus ja hän itse pysyvät roolissaan. Paikallisyhdistyksissä hallitus päättää käytännössä kaikesta siitä, mitä ei ole delegoitu jaostoille, mutta yhdistyksissä, joissa on palkattua henkilökuntaa, hallituksen tehtävä on tehdä päätöksiä, joita henkilökunta toteuttaa. (Harju 2004, 116.)

Puheenjohtaja vastaa hallituksen toiminnan organisoinnista jakamalla työtehtäviä ja vastuuta hallituksen jäsenten kesken. Jokaisella hallituksen jäsenellä on oltava oma vastuualueensa hallituksessa. Näin toimijat sitoutuvat ja motivoituvat työskentelyyn johtokunnassa. Puheenjohtajalla on myös vastuu hallituksen toiminnasta järjestön kehittäjänä ja sen etujen mukaisena toimijana. Järjestön kehittämistä ja edistämistä parantavat toimijoiden sitoutuneisuuden ja motivoituneisuuden edistäminen. (Harju 2004, 114-116.)

#### Puheenjohtaja ihmisten johtajana

Järjestön johtaminen on ihmisten johtamista, ja yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja on vapaaehtoisorganisaation vetäjä. Vapaaehtoistoimija on haasteellinen johdettava, sillä puheenjohtajalla ei ole käytettävissään aineellisia palkkioita tai pakotteita. Vapaaehtoistoimija toimii, jos haluaa. Vapaaehtoisia toimijoita johdetaankin vain lunastamalla heidän toimintamotivaationsa. Keinoina tässä ovat suostuttelu, kannustus ja rohkaisu, arvostus ja kiittäminen, huomioiminen, palautteen anto ja palkitseminen. Yhdistyksen luottamusjohto voi ottaa keskeisen roolin järjestön vapaaehtoisten johtamisessa osoittamalla toimijoille kiitollisuutta, arvostusta ja huomiota sekä muistamalla toimijoita. (Harju 2004, 125-126; Loimu 2005, 14, 128-130, 138.)

Johtaminen on sosiaalinen ilmiö. Ihmisten johtaminen ei onnistu, mikäli johdettavat eivät hyväksy johtajaa eikä johtajalla ole käytössään toimivia pakotteita. Puheenjohtajan on tämän vuoksi nautittava aidosti hallituksen jäsenten ja toimihenkilöiden luottamuksesta. Paras tapa luottamuksen saavuttamiseen on ihmissläheinen johtamistyyli. Ihmissläheinen johtaja arvostaa muita toimijoita ja heidän mielipiteitään, näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä sekä innostuksesta että vastuun kantamisesta ja tehtävien hoitamisesta. (Loimu 2002, 148; Loimu 2005, 137; Heikkala 2006, 27.)

Yhdistyksen hallituksen toiminta perustuu yhdessä tekemiseen ja yhteistyö onnistuu vain vuorovaikutuksen välityksellä, puhumalla ja kuuntelemalla. Johtajalla on vastuu toimijajoukon ilmapiiristä. Puheenjohtajan tehtävä on pyrkiä rakentamaan johtokunnasta hyvä ja toimiva tiimi, jossa ihmiset voivat viihtyä ja näin tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan. Tämän vuoksi puheenjohtajan keskeinen tehtävä on säädellä hallituksen ihmissuhteita. (Loimu 2005, 27, 130, 138.)



Vapaaehtoisia järjestötoimijoita johdetaan toiminnan merkityksen ja inostuksen avulla, sillä toimijat ovat mukana toiminnan henkilökohtaisen merkittävyyden vuoksi. Toiminnan merkityksellisyys edellyttää kuvaa halutusta tulevaisuudesta, ja tämän kuvan luomisessa puheenjohtaja on merkittävässä asemassa. (Heikkala 2006, 27.)

Hallituksen uudet jäsenet kokevat usein epävarmuutta hallituksen kokouksissa. Hämmennystä ja epävarmuutta voidaan vähentää keskustelulla toiminnan tavoitteista ja pelisäännöistä. Luottamusjohtajan sisäajassa on toiminnan tavoitteen tiedostamisen lisäksi varmistettava, että hallituksen jäsenet ovat tietoisia järjestön toiminnan laajemmasta kokonaisuudesta ja järjestön asemasta toimintakentässä. Luottamushenkilöiden tulee tiedostaa myös omat roolinsa ja vastuunsa. Jokaisen hallituksen jäsenen tulee tietää järjestön perustehtävä ja toiminnan tavoite. Lisäksi heidän tulee tiedostaa hallituksen ja oman toimintansa merkitys sekä rooli järjestössä. Järjestön toimijoille pitää kertoa selkeästi, mitä heidän odotetaan tekevän ja mikä on heidän toimenkuvansa. Hallituksen jäsenten pitää olla tietoisia, kuka johtaa ja missä. Paras tapa varmistaa kaikkien olevan tietoisia näistä seikoista ovat hallituksen sisäiset kasvokkain tapahtuvat keskustelut. Ryhmän sisäisen työnjaon ja jäsentenvälisen suhteen kunnossa olo on toimivan yhteistyön edellytys (Loimu 2005, 117). (Loimu 2005, 73, 136; Heikkala 2006, 28-31.)

Toimivaksi ryhmäksi kehittymistä edeltää kaikilla ryhmillä neljä- tai viisiportainen kehityskulku. Nämä kehitysvaiheet on selostettu tarkemmin kohdassa 3.3.2. Ihanteellista olisi, että uusi ryhmä saavuttaisi mahdollisimman nopeasti tehokkaan toiminnan vaiheen. (Loimu 2005, 117.)

Hallituksen puheenjohtaja voi omalla toiminnallaan edistää ryhmän kehitystä tehokkaan toiminnan vaiheeseen. Yksi ryhmän kehitystä edistävä toimi on perusturvallisuuden tunteen luominen toimijoiden välille. Tätä tunnetta lisää ryhmän keskustelu perustehtävästä, toiminnan pelisäännöistä ja työskentelytavoista. Puheenjohtajan tehtävä on kannustaa ryhmän jäseniä keskusteluun. Alkuvaiheessa ryhmän ollessa riippuvainen johtajastaan tulee puheenjohtajan ottaa itselleen ryhmän johtajuus. Ryhmän toiminnan jatkuessa ryhmäläiset alkavat hakea omia roolejaan, mikä saattaa näkyä mielipiteiden kärjistymisenä ja johtajuuden vastustamisena. Yhdistystoiminnassa tämä vaihe on haastavampi kuin työyhteisöissä, sillä yhdistyksen hallitus ei ole koolla jatkuvasti. Ryhmässä tässä vaiheessa mahdollisesti ilmenevästä johtajuuden vastustuksesta huolimatta vaaditaan puheenjohtajalta yhä vahvaa johtajuutta ja ryhmän keskinäistä keskusteluttamista. Tässä vaiheessa on tärkeää pohtia yhdessä sekä hallituksen että yhdistyksen toiminnan kannalta olennaisia asioita. Ryhmän kehittymistä edistää vuorovaikutus kaikissa muodoissaan: yhdessäolo, kuunteleminen ja puhuminen. Ryhmän saavutettua tehokkaan toiminnan vaiheen voi puheenjohtaja keskittyä johtamaan asioita. (Loimu 2005, 117-119, 121.)

Keskeisiä asioita demokraattisessa johtamisessa ovat sitoutuminen ja sitouttaminen. Toimintaan ja sen tavoitteisiin sitoutunut ihminen hyväksyy ja sitoutuu yhdistyksen toimintaan ja toimintatapoihin. Vapaaehtoistoimijoiden sitouttamisen lähtökohta on hyvä, sillä vapaaehtoisesti toiminnassa mukana olevat ihmiset ovat yleensä solidaarisia järjestölleen. Puheenjohtajan tulee kuitenkin muistaa, että hallituksen jäsenyys on vapaaehtoinen luottamustoimi, jonka lisäksi jäsenillä on muitakin tärkeitä asioita. Yhdistyksen asioista ja aikatauluista sopiminen hyvissä ajoin parantaa toimijoiden mahdollisuuksia huomioida luottamustoimen vaatimukset. Näin ajoissa tapahtuva sopiminen parantaa sitoutuneisuutta toimintaan. Hallituksessa on kannattavaa keskustella myös siitä, kuinka paljon toimijat voivat ja haluavat uhrata aikaansa hallitustyölle. Tietoisuus tästä helpottaa puheenjohtajaa tehtävässään organisoida hallituksen toimintaa. Puheenjohtajan ei kuitenkaan tarvitse eikä pidä tehdä kaikkea itse, sillä työn ja vastuunjakoaminen sitouttaa ja motivoi toimijoita, koska näin jokainen voi kokea toimintansa merkitykselliseksi. Hallituksen työskentely voidaan jakaa joko pysyviin vastuualueisiin tai vaihtuviin tehtäviin, joihin vastuuhenkilöt määrätään erikseen. (Harju 2004, 114; Loimu 2005, 135-136.)

Puheenjohtajan tehtävä on huolehtia, että yhdistyksen toimintasuunnitelmaa valmistellaan riittävän isolla joukolla, mielellään hallituksen yhteistyönä. Puheenjohtaja voi myös jakaa toimintasuunnitelman valmistelun vastuualueittain hallituksen jäsenille. Tällöin vastuualueesta vastaavat hallituksen jäsenet kirjoittavat osaltaan toimintasuunnitelmaluonnoksen hallitukselle. Eriävien mielipiteiden esille nostamista edesauttaa ryhmän iso koko. Hallituksen lisäksi toimintasuunnitelmaa tekevää ryhmää voidaan täydentää tarvittaessa myös muilla toimijoilla. Puheenjohtajan tulee huolehtia myös, että suunnitelman tekemiseen varataan riittävästi aikaa. Puheenjohtajan tehtävä on keskustelluttaa hallitusta paitsi tehtävästä toimintasuunnitelmasta, niin myös jo hyväksytystä toimintasuunnitelmasta. Näin voidaan varmistua kaikkien hallituksen jäsenten sisäistäneen toimintasuunnitelman tavoitteet samalla tavalla, mikä edesauttaa sitoutuneisuutta tavoitteisiin. Tavoitteista keskusteltaessa ja sovittaessa tulisi keskustelussa olla mukana myös mahdollisimman monta käytännön toimintaa eteenpäin vievää henkilöä. (Loimu 2005, 136-137, 160.)

Sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta toimintaan voidaan lisätä toiminnan yhteisen suunnittelun lisäksi avoimella tiedonkululla ja tiedotuksella. Puheenjohtajan tehtävä on tiedottaa hallitusta sidosryhmiltä ja järjestöltä saamistaan viesteistä ja tiedoista. Tiedotuksessa tulee olla rehellinen. Tietoa pitää jakaa runsaasti myös keskeneräisistä asioista, suunnitelmista ja odotuksista. Puheenjohtajan kannattaa tiedottaa mieluummin liikaa kuin liian vähän. Osa tiedotusta on myös kokousten hyvä valmistelu. Tämä tehtävä kuuluu puheenjohtajalle. Kokousten valmistelu sitouttaa ja motivoi toimijoita, koska näin he voivat tuntea, että heidän aikaansa arvostetaan. Kokousten hyvä valmistelu myös parantaa yhdistysdemokratiaa, sillä kannanottaminen on helpompaa, kun asiat on esitetty selkeästi etukäteen. Monipuolinen informaatio ja avoin ilmapiiri ehkäisevät myös työskentelyryhmissä joskus esiintyvää ryhmäajattelua. Ryhmäajattelu näkyy hallituksen toiminnassa tehtäessä päätöksiä, joita kukaan yksittäinen hallituksen

jäsen ei olisi valmis tekemään. Tällöin päätökset tehdään tuntien painetta yksimielisyyteen eikä ryhmässä haluta kuunnella eriäviä mielipiteitä. (Loimu 2005, 85, 97-98, 138.)

#### Puheenjohtajan tehtävät asioiden johtajana

Järjestöjohtaminen tarkoittaa ihmisten johtamisen lisäksi asioiden johtamista. Toimintaa pitää suunnitella ja toteuttaa, toteutusta tulee seurata sekä tuloksia arvioida. Toiminnan lisäksi puheenjohtajan on huolehdittava järjestön taloudesta. Asioiden johtaminen voidaan jakaa pitkän aikavälin strategiaan kysymyksiin, vuosittaiseen toimintaan ja hallinnon hoitamiseen. Järjestöjen johtamiselle on tavanomaista pitkäjänteisyys, ja järjestön perustoimintaa voidaankin yleensä suunnitella maltillisesti. (Harju 2004, 127.)

Puheenjohtaja vastaa yhdistyksen vuosisuunnittelusta ja yhdistystoiminnan kehittämisestä, koordinoi yhdistyksen toimintaa ja vastaa osaltaan koko toiminnasta. Puheenjohtaja edustaa yhdistystä ja valvoo sen etuja. Puheenjohtajan tehtävä on valvoa yhdistyksen toimintaa ja tehtyjen päätösten toteuttamista. Puheenjohtaja valvoo myös hallituksen jäsenten ja yhdistyksen toimihenkilöiden toimintaa. (Heimonen ym. 1984, 36-37.)

Yhdistyksen kehittäminen on puheenjohtajan, mutta myös koko hallituksen tehtävä. Kehittämistehtävää toteutetaan jatkuvalla pohdinnalla siitä, miten toimintaa voitaisiin kehittää entisestään. Kehittämistoiminta edellyttää puheenjohtajan selkeää käsitystä siitä, mitä yhdistyksessä tapahtuu. Kehittämistyön tavoitteena on saada yhdistys tuottamaan entistä paremmin jäsenkuntansa haluamia palveluja ja näin huolehtia entistä paremmin jäsenten eduista. Lähtökohtana toiminnan kehittämiseksi on luoda järjestön perusrakenteet, jotka vastaavat myös tulevaisuuden haasteisiin. Tämä edellyttää tulevaisuuden tarkastelua siitä, millä keinoin järjestö menestyy seuraavat vuosikymmenet, mutta myös järjestön perusajatuksen elämistä ajassa. (Loimu 2002, 149; Harju 2004, 36.)

Johdon tulee käynnistää järjestön perustehtävän määrittely, mikäli perustehtävä on unohtunut tai hautautunut käytännön toiminnan alle. Järjestön johdon haaste on synnyttää keskustelua toiminnan perusarvoista, jotka ovat yhdysside jäsenten ja järjestön välillä sekä pohtia näitä arvoja keskeisten päättäjien ja toimijoiden kesken. Tämä edellyttää sitoutuneisuutta järjestön arvoihin. Arvot ja aatteet ovat käytännön järjestötyössä ohjenuora ja ne toimivat kannustimena toimijoille. Mikäli ne eivät tätä ole, tulee niitä uudistaa. (Harju 2004, 33, 35, 37, 41, 43.)

Puheenjohtaja edustaa yhdistystä, antaa järjestölle demokraattiset kasvot jäsenkunnan edustajana ja valvoo yhdistyksen etuja sekä vastaa ulkoisten suhteiden hoidosta. Yhteydenpito muihin toimijoihin antaa yhdistykselle tietoa toimintaympäristön muutoksista, ja tätä voidaan hyödyntää yhdistyksen kehittämistoiminnassa. Tiedottaminen järjestöstä ja sen toiminnasta kuuluu myös puheenjohtajan tehtäviin. (Heimonen ym. 1984, 36-37; Loimu 2002, 148; Harju 2004, 116-117.)

## 4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten MTK-yhdistysten hallituksia, joita kutsutaan johtokunniksi, johdetaan ja minkälaisia toimintatapoja erityisesti aktiivisten MTK-yhdistysten johtokunnissa on. Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten luottamushenkilöt kokevat yhdistysten nykyiset toimintatavat ja miten he toivovat niitä kehitettävän erityisesti johtokunnan sisäisen tehtävä- ja vastuujaon osalta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää MTK-yhdistysten toiminnan kehittämisessä.

Aktiivisuuskriteerinä MTK-yhdistysten osalta tutkimuksessa käytettiin MTK-Varsinais-Suomen vuosittaista toimintakilpailua. Toimintakilpailu on yhdistysten toiminnan aktiivisuutta kuvaava mittari. Yhdistysten aktiivisuus määriteltiin tutkimusta varten vertailemalla niiden menestystä toimintakilpailussa.

Tutkimuksen aineiston hankinta tehtiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin kyselytutkimus varsinaissuomalaisten MTK-yhdistysten johtokuntien toimijoille. Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltiin 11 varsinaissuomalaisen MTK-yhdistyksen puheenjohtajaa.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin case- eli tapaustutkimus, jota käytetään tavallisesti kvalitatiivissa tutkimuksissa tutkittaessa sosiaalisia kohteita kuten yhteisöjä, ryhmiä ja laitoksia. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi ja miten (Lotti 1994, 42). Tapaustutkimus mahdollistaa erilaisten organisaatioiden ja johtamisen prosessien kuvaamisen. (Anttila 2006, 286-288.)

Case-tutkimuksella pyritään tutkittavan ilmiön tai jonkin sen osa-alueen kuvaamiseen. Tutkimusmenetelmän avulla on mahdollista analysoida eri tavoin hankittua, määrällistä ja laadullista tietoa. Intensiivisenä tutkimusmenetelmänä case on hyödyllinen taustainformaation hankinnassa, sillä sen avulla on mahdollista saada esille tutkittavan ilmiön kannalta oleellisia tekijöitä ja vuorovaikutussuhteita. (Anttila 2006, 286-287.)

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana olivat seuraavat tutkimuskysymykset:

*Minkälaisia toiminta- ja johtamistapoja MTK-yhdistysten johtokunnissa yleisesti on ja erityisesti minkälaisia toiminta- ja johtamistapoja aktiivisten yhdistysten johtokunnissa on?*

*Miten yhdistysten johtokuntien luottamushenkilöt kokevat johtokuntien nykyiset toimintatavat?*

*Miten yhdistysten johtokuntien jäsenet toivovat johtokunnan työnjakoa ja omaa rooliaan kehitettävän?*

## 4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen teoreettisen osan kirjallinen aineisto koostui yleisestä johtamista ja erityisesti ihmisten sekä järjestöjen johtamista koskevasta kirjallisuudesta että Maa- ja Metsätaloustuottajain Keskusliittoa käsittelevästä kirjallisuudesta. Maa- ja Metsätaloustuottajain Keskusliiton osalta kirjallisuuslähteinä käytettiin myös järjestön itsensä tuottamaa materiaalia kuten Järjestöopasta.

Tutkimuksen empiirinen osa nojautui teoreettiseen teema-alueiden kuvaukseen. Teoreettisella osalla selvennettiin johtamisen ja ihmisten johtamisen käsitteitä sekä johtajan tehtäviä ihmisten johtajana erilaisissa ryhmissä. Näitä käsitteitä hyväksi käyttäen tutkittiin MTK-yhdistysten johtamista, yhdistysten johtamiseen liittyviä toimintatapoja ja -malleja sekä johtamistapojen mahdollista vaikutusta MTK-yhdistyksen ja sen hallituksen toimintaan.

Tietojenkeruumenetelmänä tutkimuksessa olivat sekä kysely- että haastattelututkimus. Kysely kohdistettiin kaikille varsinaissuomalaisten MTK-yhdistysten johtokuntien puheenjohtajille, sihteereille ja hallitusten jäsenille. Haastattelujen avulla tietoa hankittiin MTK-yhdistysten puheenjohtajilta. Haastateltaviksi valittiin MTK-Varsinais-Suomen toimintakilpailussa viiden viimeisen vuoden aikana parhaiten sijoittuneiden kuuden yhdistyksen puheenjohtajat sekä viiden satunnaisesti valitun MTK-yhdistyksen puheenjohtajat.

### 4.2.1 MTK-yhdistysten aktiivisuuden määrittäminen

Tutkimuksessa käytetty määritelmä aktiivisista MTK-yhdistyksistä perustui MTK-yhdistysten menestykseen MTK-Varsinais-Suomen toimintakilpailussa viiden viimeisen vuoden aikana. Toimintakilpailu perustuu MTK-yhdistysten toiminnan arviointiin yhdistysten toimintakertomusten pohjalta. MTK-yhdistysten sääntöjen mukaan yhdistyksen tulee lähettää toimintakertomuksen jäljennös MTK-liitolle. Näin MTK-liitto voi arvioida yhdistysten toiminnan aktiivisuutta yhdistysten välisessä epävirallisessa toimintakilpailussa (Boman ym. 2007, 111).

Toimintakilpailussa yhdistysten toimintaa arvioidaan toimintakertomusten perusteella yhteisillä kriteereillä. Yhdistysten väliset jäsenmääräerot on huomioitu yhdistysten koon mukaisilla kilpailusarjoilla. Kilpailusarjoja on kaksi. Vuosina 2002 - 2005 sarjat olivat yli ja alle 200 viljelmää, vuonna 2006 sarjat yli ja alle 100 viljelmää.

Arvostelukriteereinä toimintakilpailussa ovat mm. MTK-yhdistyksen itsensä järjestämä toiminta, tilaisuuksien osallistujamäärät ja osallistumisaktiivisuus MTK-liiton tilaisuuksiin. Toimintakilpailussa on painotettu yhdistyksen sisäistä kehittämis- ja koulutustoimintaa sekä yhdistyksen järjestäytymisastetta. Toimintakilpailun kriteerit palkitsevat yhdistyksiä erityisesti jäsenkunnalle suunnatusta tiedotuksesta. Pisteytyksessä huomioidaan myös yleinen tiedotustoiminta (liite 2).

#### 4.2.2 Kyselytutkimus

Kerätessä tietoa isolta joukolta kyselytutkimus on menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada kuva laajan ihmisjoukon mielipiteistä ja asenteista. Muuttujien välisiä suhteita tarkasteltaessa kyselytutkimus on hyvin tyypillinen. Jakaumatason tietoa tuotettaessa kyselytutkimuksella saadaan selville, millä tavalla eri taustatekijöiden mukaan jakautuneet ryhmät suhtautuvat kyseessä olevaan asiaan. Tutkimusmenetelmää on mahdollista käyttää yleiskartoitusten tekemisen lisäksi myös esitutkimuksena tarkemmalle tutkimukselle. (Anttila 2006, 182.)

Tässä tutkimuksessa kyselytutkimuksella kerättiin tietoa varsinaissuomalaisten MTK-yhdistysten johtokuntien luottamushenkilöiltä siitä, miten he toivovat työnjakoa ja toimintakäytäntöjä yhdistyksissä kehitettävän sekä minkälaisia toimintakäytäntöjä yhdistyksissä on liittyen tehtävänjakoon, palautteeseen ja yhteisöllisyyteen. Samalla selvitettiin, onko yhdistysten toimintatavoissa samankaltaisuuksia toimintakilpailumenestyksen perusteella aktiivisiksi määriteltyjen yhdistysten kesken. Kysely kohdistettiin kaikille varsinaissuomalaisille MTK-yhdistysten puheenjohtajille, sihteerille ja hallitusten jäsenille.

Tutkimus tehtiin heinäkuussa 2007, mutta tutkimuksen vastausaikaa jatkettiin elokuun ensimmäiselle viikolle. Kysely toteutettiin lähettämällä sähköpostitse kyselyn internet-linkki niille 219 MTK-yhdistysten luottamushenkilölle, joiden sähköpostiosoite oli MTK-Varsinais-Suomen tiedossa. Kyselylomakkeet lähetettiin postitse yhteensä 244 henkilölle. Kaikille kyselyn kohteena oleville henkilöille, myös niille joille kyselylomake toimitettiin sähköpostilla, lähetettiin kyselystä postitse tiedote. Tiedotteessa oli kyselyn internet-linkin osoite MTK-Varsinais-Suomen internet-sivuilla, joten myös kirjepostia saaneiden oli mahdollista vastata halutessaan kyselyyn internetissä. Osoitelähteinä olivat MTK-Varsinais-Suomen jäsenrekisteri sekä liiton toimintakertomus vuodelta 2006.

#### 4.2.3 Teemahaastattelu

MTK-Varsinais-Suomen toimintakilpailun perusteella aktiivisimmiksi arvioitujen MTK-yhdistysten puheenjohtajia haastatteleamalla selvitettiin aktiivisten MTK-yhdistysten toiminta- ja johtamismalleja. Haastattelututkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastaus kahteen kysymykseen: miten MTK-yhdistyksiä johdetaan ja minkälaisia johtamis- sekä toimintakäytäntöjä aktiivisissa yhdistyksissä on. Aktiivisimmiksi arvioitiin viiden viimeisen vuoden (2002 - 2006) aikana toimintakilpailussa parhaiten menestyneet yhdistykset. Haastateltavat jakautuivat vuoden 2006 kilpailusarjojen mukaan neljään isojen MTK-yhdistysten (yli 100 viljelmää) ja kahteen pienten MTK-yhdistysten (alle 100 viljelmää) puheenjohtajaan. Lisäksi haastateltiin viiden satunnaisesti valitun MTK-yhdistyksen puheenjohtajat. Luettelo haastatelluista puheenjohtajista on liitteenä 3.

Satunnaisotannalla varmistetaan vertailuryhmään tulevien haastateltavien, otoksen, riippumattomuus tutkijasta ja toisista tutkittavista. Riippumattoman otannan ja edustavan otoksen varmistamiseksi otanta tulee perustaa otoskehikkoon. Otoskehikkona on luettelo yksiköistä, joiden joukosta otos poimitaan. (Ranta, E. ym. 1992, 82.)

Tässä tutkimuksessa satunnaistaminen tehtiin listaamalla Varsinais-Suomen MTK-yhdistykset otoskehikoksi. Otoskehikosta jätettiin pois aktiivisuuskriteerillä jo aiemmin haastateltavaksi valitut kuusi yhdistystä. Jäljelle jääneistä 46 MTK-yhdistyksestä valittiin satunnaisesti viisi yhdistystä, joiden puheenjohtajat haastateltiin.

Haastattelututkimus tehtiin teemahaastatteluna. Tämän tutkimusmenetelmän mahdollisti haastateltavien melko pieni joukko (11 henkilöä). Teemahaastattelu on joustava haastattelumenetelmä, joka keskittyy tiettyihin teemoihin ja kysymysalueisiin. Kysymykset voidaan kuitenkin jättää lomakehaastattelua avoimmiksi, mikä mahdollistaa haastateltavien omien näkemysten paremman esille tuomisen. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Haastattelut toteutettiin 30.8. - 30.10.2007 välisenä aikana. Valtaosa MTK-yhdistysten puheenjohtajista on ammatiltaan maatalousyrittäjiä, ja haastattelut sovitettiin heidän aikatauluihinsa. MTK-yhdistysten puheenjohtajat valittiin haastateltaviksi siksi, että he ovat MTK-yhdistyksen sääntöjen mukaan vastuussa yhdistyksen hallituksen toiminnasta ja sen suunnittelusta sekä kehittämisestä (Boman ym. 2007, 43).

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset perustuvat MTK-yhdistysten luottamushenkilöille kesällä ja syksyllä 2007 tehtyihin kysely- ja haastattelututkimuksiin. Tutkimuskysymykset perustuivat tämän työn teoriaosassa esitettyihin ihmisten johtamistapoihin ja ne olivat:

*Minkälaisia toiminta- ja johtamistapoja MTK-yhdistysten johtokunnissa yleisesti on ja erityisesti minkälaisia toiminta- ja johtamistapoja aktiivisten yhdistysten johtokunnissa on?*

*Miten yhdistysten johtokuntien luottamushenkilöt kokevat johtokuntien nykyiset toimintatavat?*

*Miten yhdistysten johtokuntien jäsenet toivovat johtokunnan työnjakoa ja omaa rooliaan kehitettävän?*

### 5.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää minkälaisia johtamis- ja toimintatapoja yhdistyksissä on käytössä yleisesti ja aktiivisten MTK-yhdistysten osalta, sekä miten luottamushenkilöt kokivat johtokuntien toiminnan. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää lisäksi, miten yhdistysten johtokuntien jäsenet toivoivat omaa rooliaan järjestössä kehitettävän ja miten he kokivat yhdistysten nykyiset toiminta- ja johtamistavat.

Kyselyssä oli 75 kysymystä, joista suurin osa oli monivalintakysymyksiä. Osassa kysymyksistä vastaajilla oli mahdollisuus avoimeen vastaukseen annettujen vaihtoehtojen ohella. Kyselyssä oli lisäksi joitakin avoimia kysymyksiä. Kysymykset oli jaettu aihealueittain seitsemään osioon, tätä jakoa käytetään myös tuloksia käsiteltäessä. Vastaajat eroteltiin tuloksissa pääasiassa luottamustoimittain (puheenjohtajat, sihteerit ja johtokunnan jäsenet), osassa kysymyksiä vastaukset eroteltiin yhdistysten aktiivisuuden perusteella. Kyselylomake on tutkimuksen liitteenä 4.

Aktiivisuuden määritelmänä käytettiin yhdistyksen menestystä MTK-Varsinais-Suomen toimintakilpailussa viiden viimeisen vuoden aikana. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan vastanneet kysymykseen yhdistyksen sijoittumisesta MTK-Varsinais-Suomen toimintakilpailussa. Näiden vastaajien vastaukset laskettiin mukaan kaikkiin vastauksiin, mutta niitä ei huomioitu eroteltaessa vastauksia yhdistyksen aktiivisuuden perusteella.

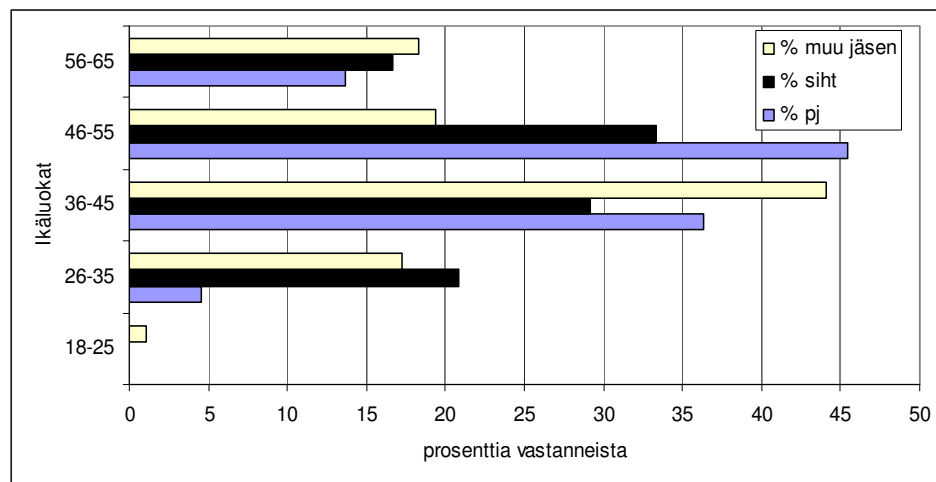


### 5.1.1 Perustiedot

Kysely osoitettiin 463 varsinaissuomalaiselle MTK-yhdistyksen johtokunnan jäsenelle. Näistä puheenjohtajia oli 52, sihteereitä oli 52 ja muita johtokunnan jäseniä 359. Kyselyyn vastasi yhteensä 145 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi tuli 31,3 %. Puheenjohtajista kyselyyn vastasi 42 % (22 henkilöä), sihteereistä 54 % (28 henkilöä) ja johtokunnan jäsenistä 26 % (95 henkilöä). Vastaaajista 43 ilmoitti yhdistyksensä palkitun MTK-Varsinais-Suomen toimintakilpailussa viimeisen viiden vuoden aikana.

Vastanneiden henkilöiden määrä vaihteli kysymyksittäin. Tutkimuksen tulosten oikeellisuuden vuoksi kysymykseen vastanneiden määrä on jatkossa ilmoitettu merkinnällä n=kysymykseen vastanneiden määrä, mikäli vastanneiden määrä on poikennut em. luvuista.

Yleisimmät vastaajien ilmoittamat ammatit olivat maanviljelijä (66 %) ja palkansaaaja (17 %). Kysymyksessä oli mahdollista valita useampia vaihtoehtoja. Vastanneista oli naisia 30 % ja miehiä 70 %. Kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 44 vuotta.



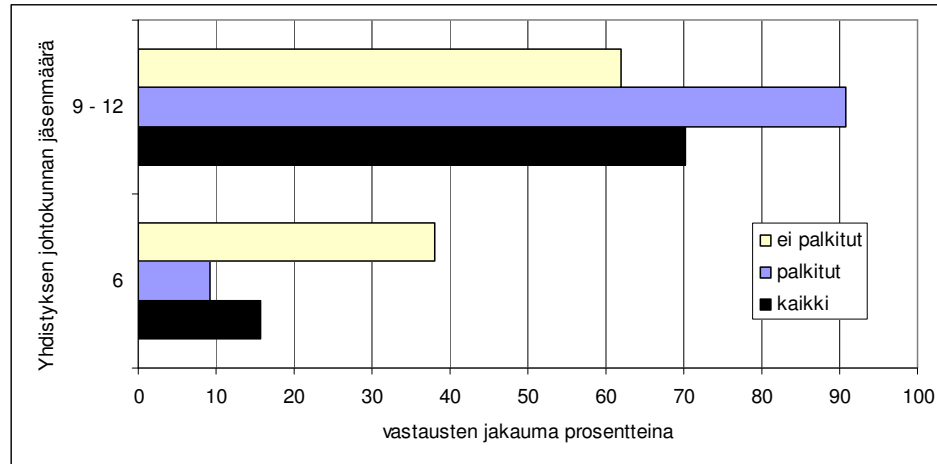
KUVA 3 Vastaajien ikäjakauma luottamushenkilöluokittain (139 vastaajaa).

MTK-yhdistyksen johtokunnassa alle viisi vuotta toimineita oli puheenjohtajista 14 %, sihteereistä (n=24) 33 % ja johtokunnan muista jäsenistä 41 %. Yli viisi vuotta toimineita oli puheenjohtajista 86 %, sihteereistä 73 % ja johtokunnan muista jäsenistä 59 %.

Suurin osa vastaajista kuului alle 300 jäsenen yhdistykseen. Vastanneista (n=144) 61 % ilmoitti yhdistyksessään olevan 100 - 299 jäsentä. MTK-yhdistyksen parhaana kokona piti alle 600 jäsentä (n=135) 79 % vastaajista. Yhdistysten yhdistymistä kuntaliitosten yhteydessä kannatti puheenjohtajista 68 %, sihteereistä 79 % ja johtokunnan jäsenistä (n=89) 71 %.

Yhdistyksensä taloudellista tilaa piti vahvana (n=144) 88 % vastanneista. Viisi johtokunnan jäsentä ilmoitti, ettei tiennyt yhdistyksensä taloudellista tilannetta.

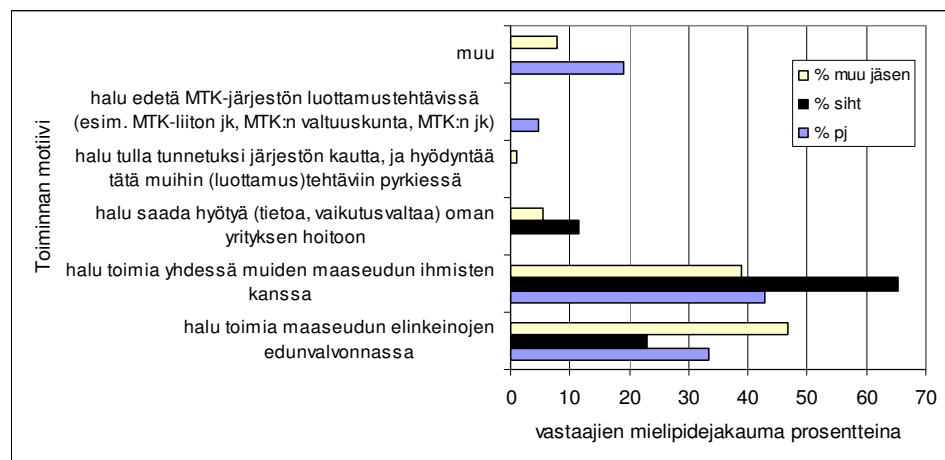
Suurimmassa osalla vastaajien yhdistyksiä johtokunnassa oli 9 tai 12 jäsentä. Palkittujen yhdistysten johtokunnassa oli enemmän jäseniä kuin muiden yhdistysten johtokunnissa.



KUVA 4 Yhdistysten johtokuntien kokojakaumat palkituissa (n=43), ei-palkituissa (n=89) ja kaikissa yhdistyksissä (n=141).

Johtokunnan jäsenillä ja sihteereillä oli MTK-yhdistyksen lisäksi muita luottamustehtäviä eniten maaseudun muissa järjestöissä (26 %), kunnassa (22 %) ja politiikassa (18 %). Esille tulleita muita luottamustoimia olivat lisäksi mm. vanhempainyhdistys, metsästysseura, pankki, osuustoiminta, metsänhoitoyhdistys, reserviläistoiminta, vakuutusyhdistys ja Lions Club.

Motiivit MTK-yhdistyksessä toimimiseen jakautuivat melko tasan maaseudun ihmisten yhteistoiminnan ja maaseudun elinkeinojen edunvalvonnan välillä.



KUVA 5 Motiivi MTK-yhdistyksessä toimimiseen luottamushenkilöluokittain (n=137 vastaajaa).

Muita motiiveja MTK-yhdistyksessä toimimiseen olivat mm.

*”halu PARANTAA maaseudun elinkeinojen ja yhdistyksen toimintamahdollisuuksia”*

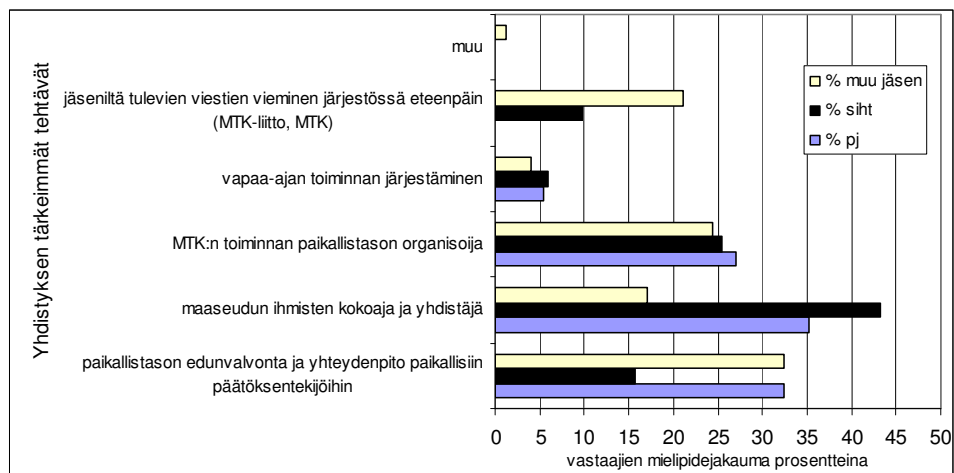
*”muut valinneet, ei halu”*

*”yhdistyksessä liian vähän halukkaita johtokuntaan”*

*”en muista enää”*

*”pyydetty hoitamaan yhteisiä asioita”*

Kysymykseen MTK-yhdistyksen perustehtävästä vastaajien oli mahdollista valita kaksi omasta mielestään tärkeintä. Mielenpitoet jakautuivat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken ja vastaajaryhmittäin. Puheenjohtajien ja sihteerien mielestä yhdistyksen tärkeimpiä perustehtäviä oli toimia maaseudun ihmisten kokoajana, paikallistason edunvalvojana ja yhteydenpitäjänä sekä paikallistason MTK-toiminnan organisoijana. Johtokunnan muut jäsenet pitivät yhdistyksen perustehtävinä paikallistason edunvalvontaa ja yhteydenpitoa, MTK:n paikallistason toiminnan organisointia ja jäsenkunnalta tulevien viestien viemistä eteenpäin järjestössä.

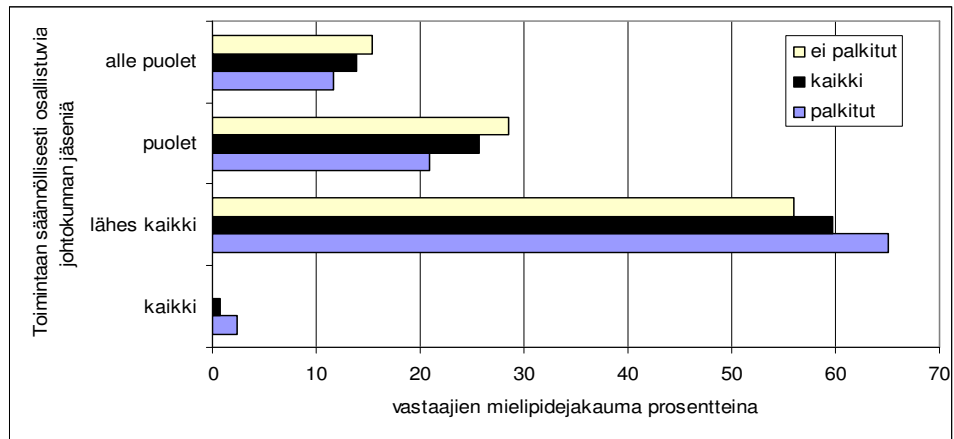


KUVA 6 MTK-yhdistyksen kaksi tärkeintä tehtävää kaikkien vastaajien mukaan.

### 5.1.2 Yhdistyksen ja johtokunnan toiminta

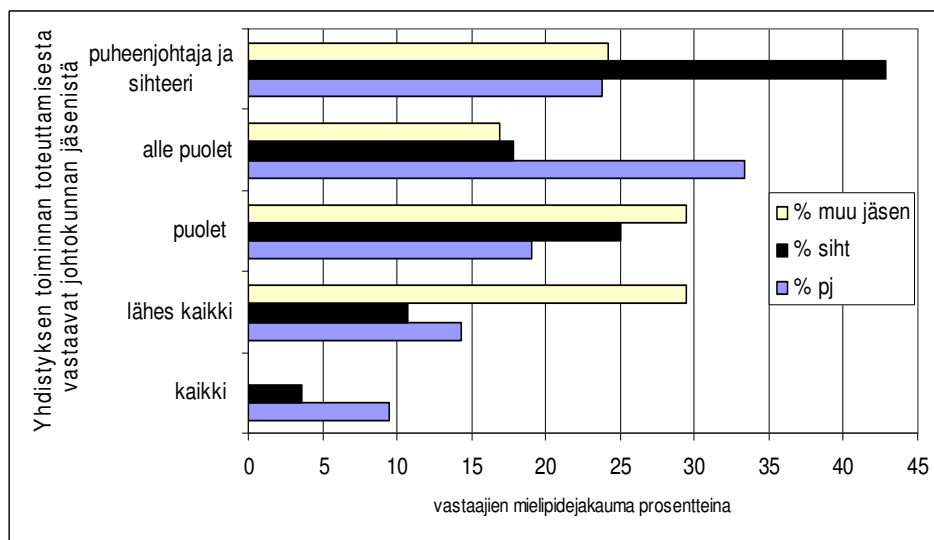
Mielenpitoet MTK-yhdistyksen toimintaan osallistuvien johtokunnan jäsenien määristä erosivat luottamushenkilöluokittain. Puheenjohtajien (n=21, 62 %) ja johtokunnan jäsenien (65 %) enemmistön mielestä lähes kaikki johtokunnan jäsenet osallistuvat toimintaan, mutta sihteeristä tätä mieltä oli vain 39 %. Johtokunnan jäsenien osallistumista yhdistyksen toimintaan pidettiin pääsääntöisesti hyvänä, koska puheenjohtajista vain 10 % ja johtokunnan muista jäsenistä 13 % oli sitä mieltä, että säännöllisesti yhdistyksen toimintaan osallistui alle puolet johtokunnan jäsenistä. Sihteerien

mielestä yhdistyksen toimintaan osallistuvien johtokunnan jäsenten määrä oli vähäisempi, sillä sihteereistä 21 % koki toimintaan osallistuvan alle puolen johtokunnan jäsenistä. Palkittujen yhdistysten johtokuntien jäsenistä toimintaan osallistuivat kaikki tai lähes kaikki hieman useammin kuin muissa yhdistyksissä.



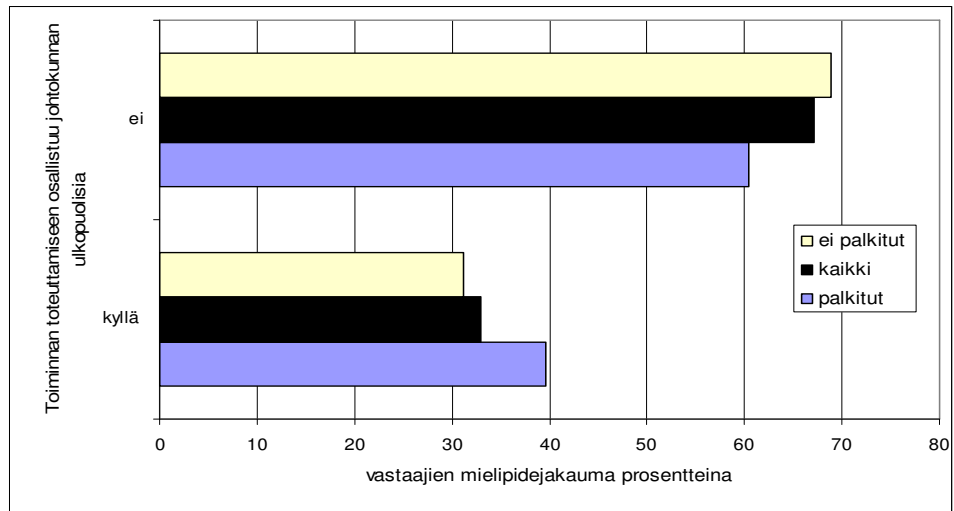
KUVA 7 Toimintaan säännöllisesti osallistuvien johtokunnan jäsenten määrä (kaikki n=144, palkitut n=43 ja ei-palkitut n=91).

Mielipiteet toiminnan ja tapahtumien toteuttamiseen osallistuvien johtokunnan jäsenten määristä erosivat luottamushenkilöluokittain. Sihteerit kokivat muita luottamushenkilöryhmiä enemmän toiminnan toteuttamisen ja organisoinnin jäävän puheenjohtajan ja sihteerin varaan, kun puheenjohtajat ja johtokunnan muut jäsenet kokivat toimintavastuun jakautuvan tasaisemmin.



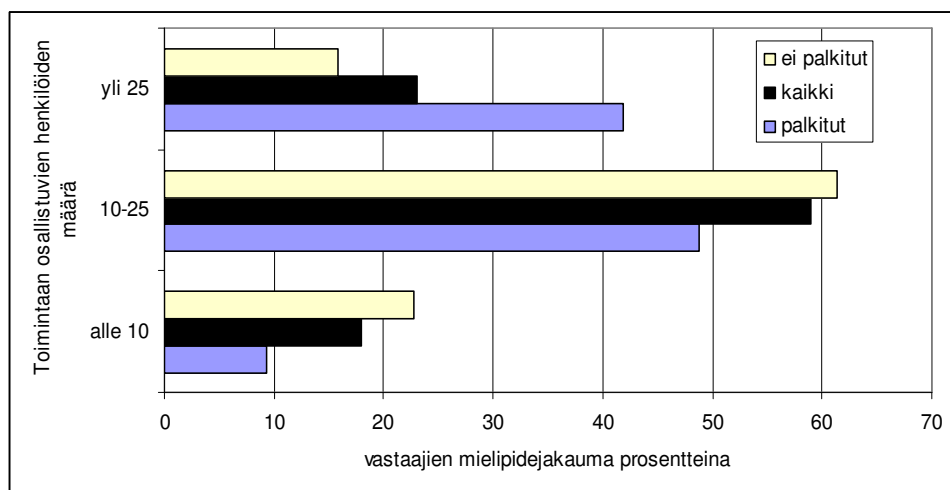
KUVA 8 Yhdistyksen toiminnan toteuttamisvastuun jakautuminen (144 vastaajaa).

MTK-yhdistysten toiminnan toteuttamiseen ei juuri osallistunut johtokunnan ulkopuolisia. Vastanneista (n=143) 67 % ilmoitti, ettei yhdistyksen toiminnan toteuttamiseen osallistu johtokunnan ulkopuolisia. Palkittujen yhdistysten toiminnan toteuttamiseen osallistui muita yhdistyksiä hieman useammin johtokunnan ulkopuolisia.



KUVA 9 Toiminnan toteuttamiseen osallistuu johtokunnan ulkopuolisia (palkitut n=43, kaikki n =143 ja ei-palkitut n=90) MTK-yhdistyksissä.

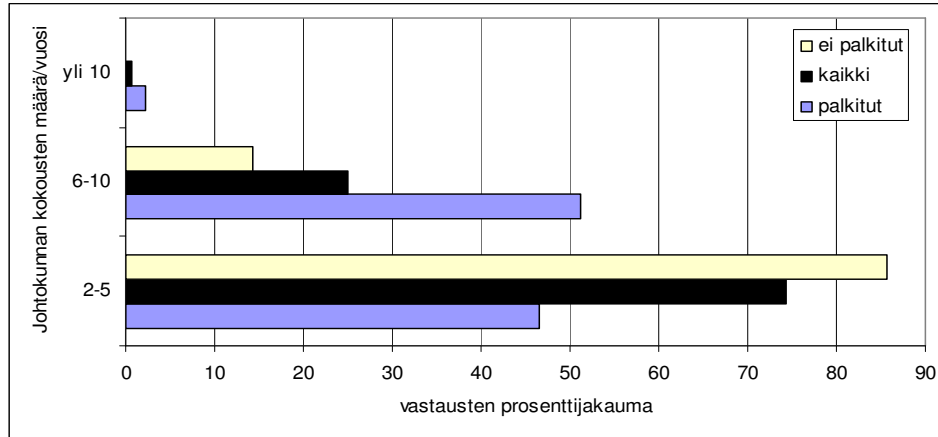
Toimintaan osallistuvien jäsenten määrä oli palkituissa yhdistyksissä suurempi kuin muissa. Palkituissa yhdistyksissä lähes puolessa (42 %) yhdistyksen toimintaan osallistui säännöllisesti yli 25 henkilöä, kun suurin osa kaikista vastaajista oli sitä mieltä että toimintaan osallistui 10 - 25 henkeä.



KUVA 10 Toimintaan osallistuvien henkilöiden määrä yhdistyksissä ( kaikki n=140, palkitut n=43 ja ei-palkitut n=88).

Osallistumisaktiivisuus johtokunnan kokouksiin oli hyvä. Kokouksiin osallistuivat lähes kaikki johtokunnan jäsenet valtaosassa yhdistyksiä (n=140, 81 %). Palkittujen yhdistysten vastaajista tätä mieltä oli 86 %.

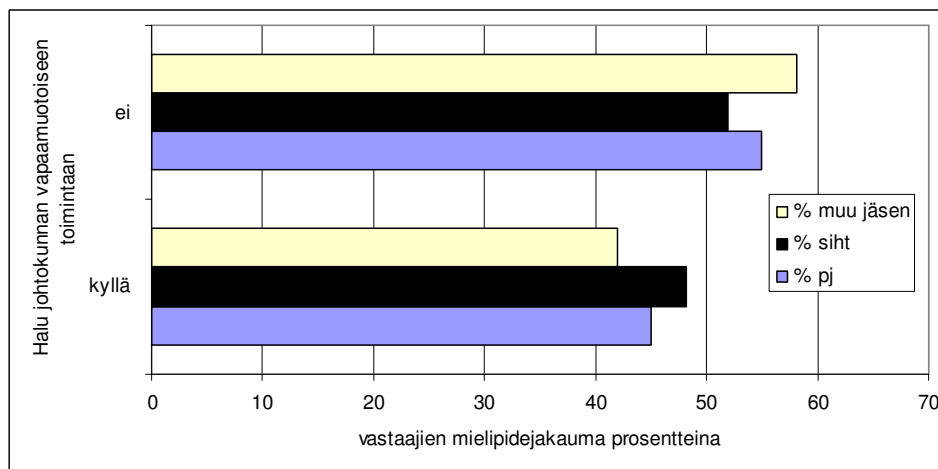
Johtokunnan kokousten määrää haluaisi lisätä nykyisestä (n=141) 9 % ja vähentää 3 %. Vastanneista (n=144) 78 % ei kannattanut kokousajankohtien etukäteissopimista, vaan toivoi asiatarpeen mukaisia kokousaikatauluja. Suurin osa yhdistyksistä piti kahdesta viiteen johtokunnan kokousta vuodessa. Palkituissa yhdistyksissä johtokunnan kokouksia oli hieman useammin.



KUVA 11 MTK-yhdistysten johtokunnan kokousten lukumäärä vuodessa ( kaikki n=144, palkitut n=43 ja ei-palkitut n=91).

Johtokunnan keskinäistä, kokouksia vapaamuotoisempaa toimintaa oli yli puolessa (n=144, 59 %) yhdistyksistä. Palkituilla yhdistyksillä vapaamuotoista toimintaa oli hieman enemmän. Niiden vastaajista 76 % ilmoitti yhdistyksellään olevan em. toimintaa.

Johtokunnan keskinäistä, vapaamuotoista toimintaa toivoivat luottamushenkilöistä eniten sihteerit (48 %). Vähiten vapaamuotoista toimintaa toivoivat johtokunnan muut jäsenet.



KUVA 12 Vastaajien mielipiteet MTK-yhdistyksen johtokunnan keskinäisen, kokouksia vapaamuotoisemman toiminnan lisäämisen suhteen (140 vastaajaa).

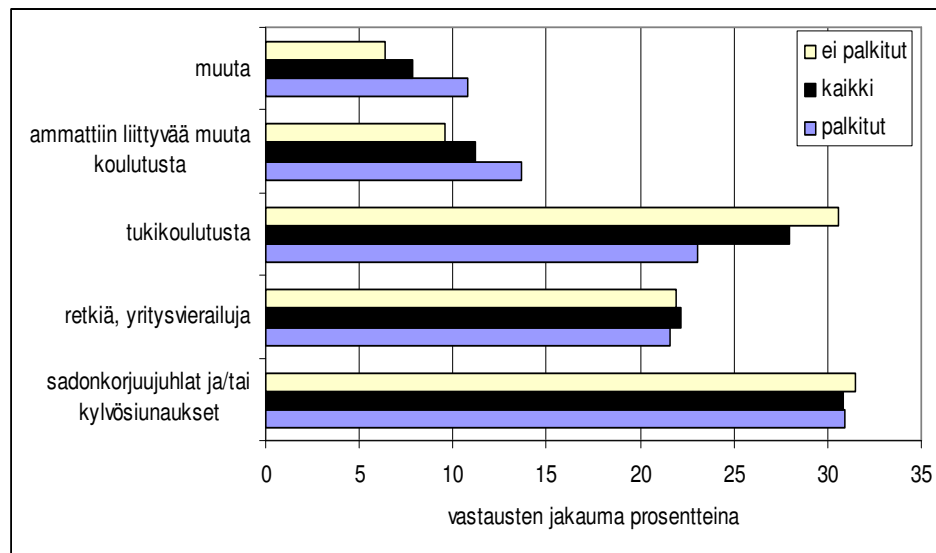
Toivottua vapaamuotoista toimintaa olivat mm. edunvalvontaan liittyvät tilaisuudet, retket, tutustumiskäynnit yrityksiin, saunaillat ja illanvietot. Kokousten yhteyteen toivottiin ”jotain ekstra”. Esitettyjä ideoita ja kommentteja olivat mm:

*”Vapaamuotoista tiedonvaihtoa ajankohtaisista ongelmista (usein erilaisia eri tuotantosuunnan harjoittajilla), joita sihteeri tai pj voisi tiedottaa eteenpäin organisaatiossa esim. ongelmatietopankkiin, jota joku esim. liittotasolla seuraisi ja välittäisi ongelmatietoutta eteenpäin.”*

*”Että kaikki osallistuvat keskusteluun eikä vain puh.joht. johda puhetta, jotta saataisiin keskustelua, mikä on paras tapa toteuttaa asia. Jos puheenjohtajalla on asialista ja se on lähetetty kaikille etukäteen, syntyy hieman paremmin keskustelua.”*

Omaa yhdistystään piti aktiivisena yli puolet kaikista vastanneista (n=138) 58 %. Palkittujen yhdistysten vastaajista omaa yhdistystään pitivät aktiivisena lähes kaikki vastaajat (91 %).

Kokousten lisäksi MTK-yhdistykset järjestivät jäsenkunnalleen muutakin toimintaa. Eniten järjestettiin kylvösiunauksia ja sadonkorjuujuhlia, tukikoulutusta, retkiä ja yritysvierailuja. Vastaajien oli mahdollista valita kysymyksessä useampia vaihtoehtoja.



KUVA 13 MTK-yhdistysten jäsenilleen kokousten lisäksi järjestämä toiminta.

### 5.1.3 MTK-yhdistyksen resurssit

Yhdistystoimintaa eniten rajoittavaksi tekijäksi koettiin kaikissa luottamushenkilö- ja yhdistysryhmissä toimintaan aktiivisesti osallistuvien henkilöiden vähäinen määrä. Muina rajoittavina tekijöinä mainittiin mm. toimijoiden ajankäytön haasteet ja jäsenmäärän väheneminen. Yksittäisiä avoimia vastauksia olivat lisäksi:

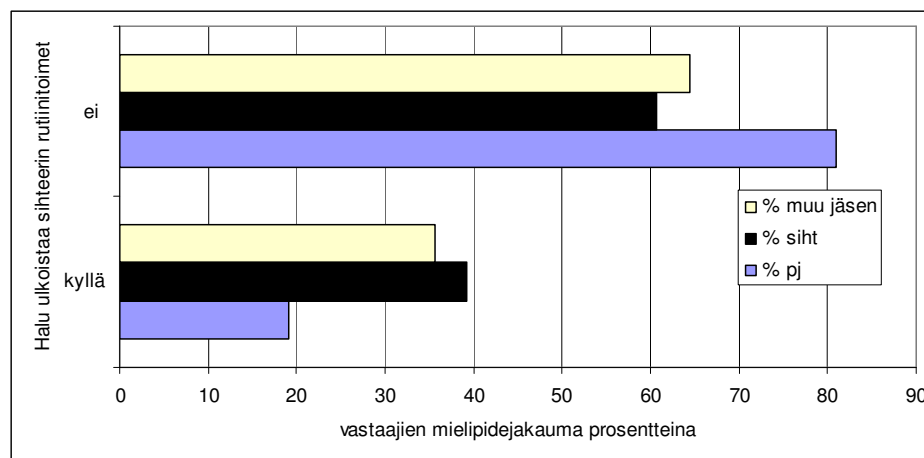
*”leipätytynyt johto”*

*”ei mikään ideointi vaan jää liikaa pj. ja sihteerin harteille”*

*”puheenjohtajan mielipide”.*

Ostopalveluja käytettiin puolessa (n=141, 52 %) yhdistyksistä. Palkittujen yhdistysten vastaajista (n=42) 69 % ilmoitti yhdistyksensä käyttävän ostopalveluja. Yleisimmin käytettyjä ostopalveluita olivat kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut. Yli puolet vastanneista (n=111, 67 %) ei uskonut ostopalvelujen käytön vapauttavan yhdistyksen resursseja muuhun yhdistystoimintaan. Eniten ostohalukkuutta oli kirjanpitopalvelujen (60 %) ja jäsenrekisteripalvelujen (25 %) ostamiseen. Kysymyksessä oli mahdollista valita useampia vaihtoehtoja.

Suurin osa vastaajista halusi säilyttää MTK-yhdistyksen sihteerin rutiinitoimet nykyisellään. Eniten halua sihteerien rutiinitoimien ulkoistamiseen oli sihtereillä itsellään. Tätä mieltä oli peräti 39 % sihtereistä.

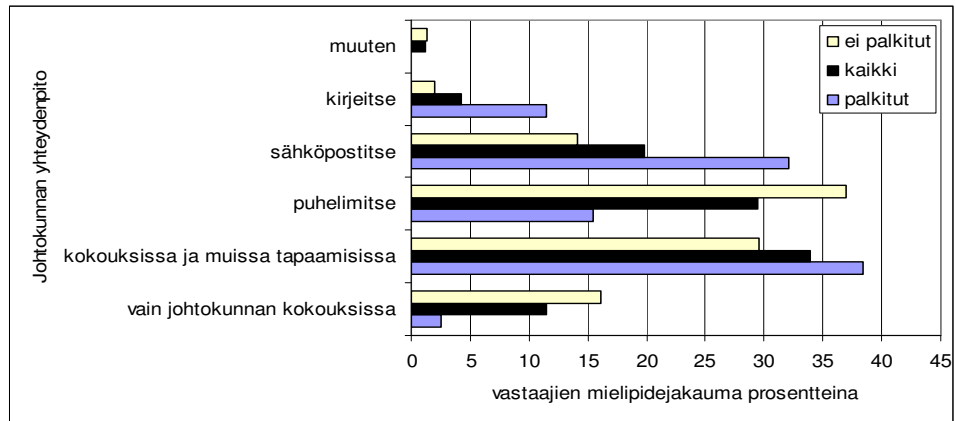


KUVA 14 Halukkuus MTK-yhdistyksen sihteerin rutiinitoimien ulkoistamiseen (139 vastaajaa).



#### 5.1.4 Tiedonkulku ja toiminta MTK-yhdistyksen johtokunnassa

Yhdistysten johtokuntien yleisimmät yhteydenpitotavat olivat johtokunnan kokoukset ja tapaamiset, puhelin sekä sähköposti. Palkituissa yhdistyksissä eniten käytettyjä yhteydenpitotapoja olivat kokoukset ja muut tapaamiset. Muiksi yhteydenpitotavoiksi mainittiin lisäksi tekstiviestit ja ennakkoimattomat tapaamiset kuten ”raitilla tavattaessa”.



KUVA 15 Eniten käytetyt yhteydenpitotavat MTK-yhdistyksissä.

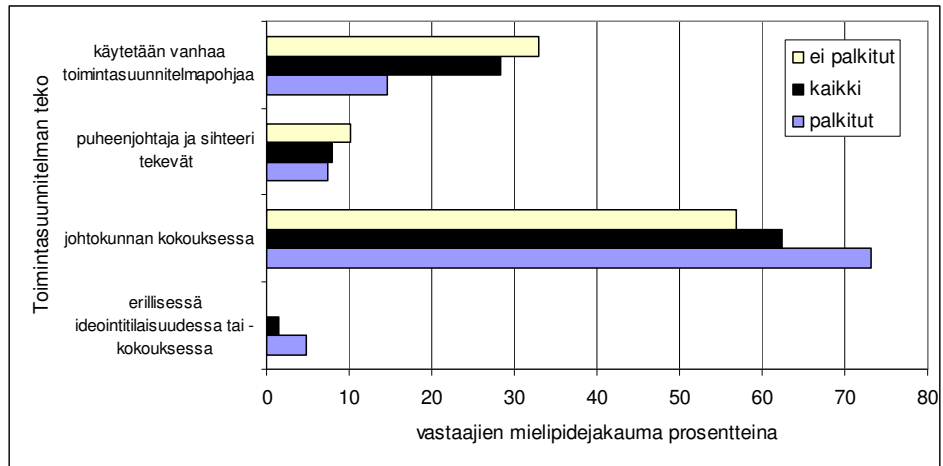
Johtokuntien sisäisen tiedotuksen riittävyttä kysyttiin yhdistysten johtokuntien jäseniltä, mutta puheenjohtajat ja sihteerit eivät vastanneet kysymykseen. Johtokunnan jäsenistä suurin osa (n=94) 82 % koki puheenjohtajan ja sihteerin tiedottavan riittävästi muuta johtokuntaa. Nykyistä säännöllisempää tiedotusta toivoi vastanneista (n=88) 13 %. Lisää tietoa toivottiin mm. seuraavista aiheista:

*”liiton luottamuspaikkojen jako, tulevat tapahtumat”*

*”mitä ajankohtaista edunvalvontaa alueella liittotasolla tapahtuu”*

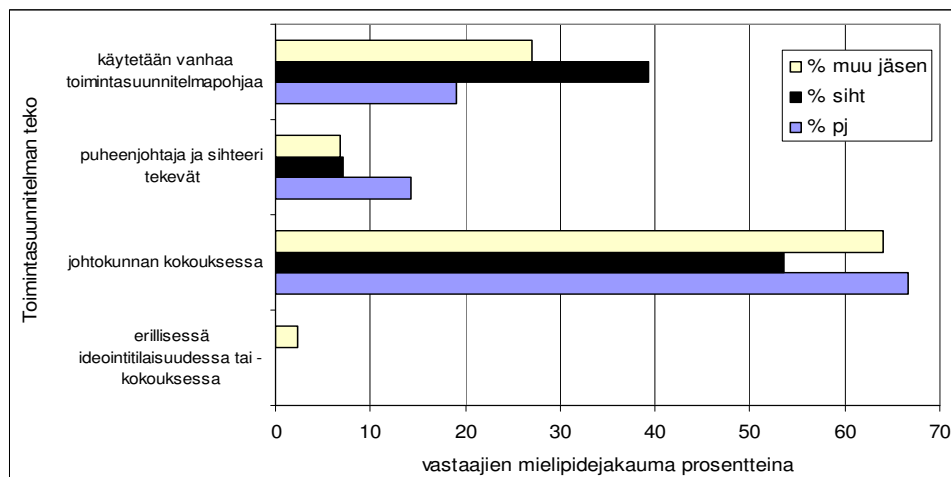
*”yhdistyksen ja liiton tapahtumat ym. mieluiten sähköpostilla”.*

Yhdistyksen toimintasuunnitelma tehtiin pääosin (n=138, 62 %) yhdistyksen johtokunnan kokouksessa. Vastaajista 8 % koki, että toiminnan suunnittelusta vastasivat puheenjohtaja ja sihteeri kahdestaan. Vastanneista 28 % ilmoitti toimintasuunnitelman pohjautuvan vanhaan toimintasuunnitelmaan. Kaksi vastannutta henkilöä palkituista yhdistyksistä ilmoitti yhdistyksensä johtokunnassa olevan käytössä erillisen ideointitilaisuuden.



KUVA 16 Toimintasuunnitelman tekotavat kaikkien (n=138), palkittujen (n=41), ja ei-palkittujen (n=88) yhdistysten vastaajien mielestä.

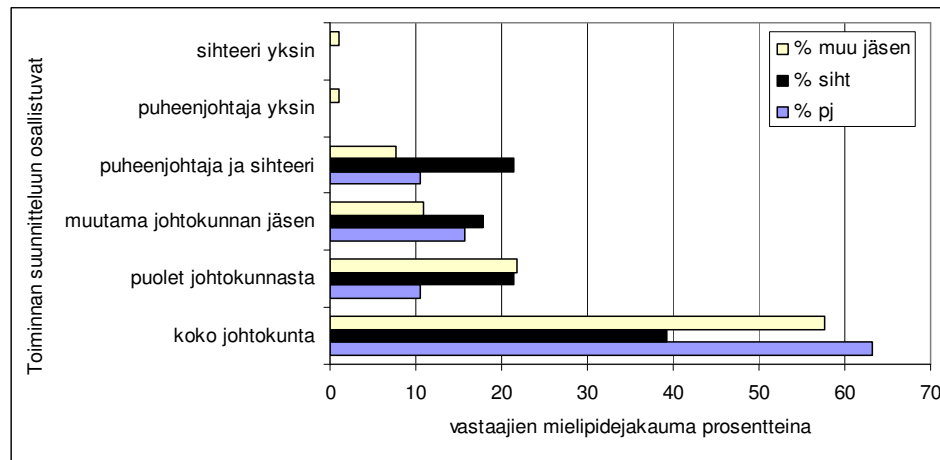
Luottamushenkilöluokittain ei ollut eroja siinä, miten toimintasuunnitelma koettiin tehdyn. Valtaosan luottamushenkilöiden mukaan toimintasuunnitelma tehtiin johtokunnan kokouksessa.



KUVA 17 Toimintasuunnitelman teko luottamushenkilöluokittain (puheenjohtajat n=21, sihteerit n=28, johtokunnan muut jäsenet n=89).

Yhdistyksen toiminnan suunnitteluun osallistui suurimmassa osassa yhdistyksiä puolet johtokunnasta tai enemmän. Puheenjohtajien ja muiden johtokunnan jäsenten enemmistön mukaan toiminnan suunnitteluun osallistui koko johtokunta. Sihtereistä vain 39 % oli tätä mieltä, yli viidennes heistä

koki toiminnan suunnitteluvastuun olevan puheenjohtajan ja sihteerin har-  
teilla.

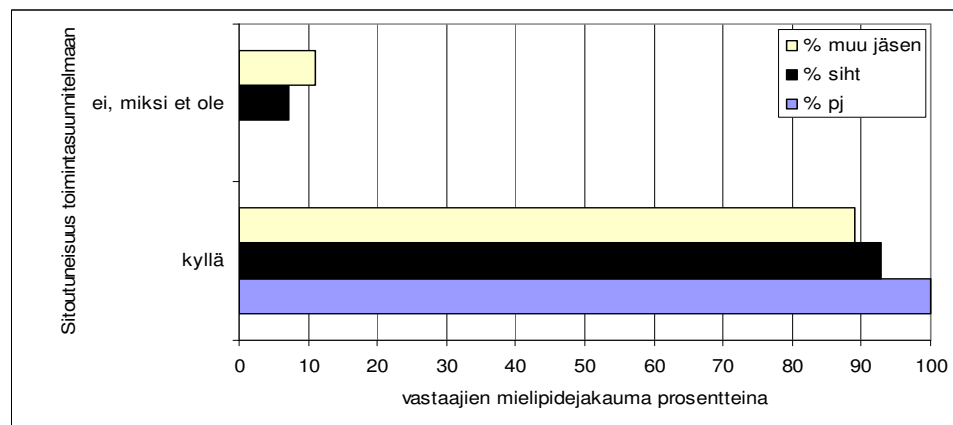


KUVA 18 Yhdistysten toiminnan suunnitteluun osallistuvat luottamushenkilöt (139 vastaajaa).

Nykyistä enemmän aikaa ja resursseja yhdistyksen toiminnan suunnitte-  
luun toivoi (n=143) 34 % vastaajista.

MTK-yhdistyksen toimintaan pystyivät vaikuttamaan mielestään riittävästi kaikki kysymykseen vastanneet puheenjohtajat (n=20), lähes kaikki sihteerit (n=27, 93 %) sekä valtaosa johtokunnan jäsenistä (n=94, 94 %). Sihteeristä kaksi ja johtokunnan muista jäsenistä kuusi henkilöä kuitenkin koki, ettei voinut vaikuttaa riittävästi yhdistyksen toimintaan.

Valtaosa luottamushenkilöistä oli sitoutunut yhdistyksen toimintasuunnitelmaan, mutta sitoutuneisuudessa oli eroja luottamushenkilöluokittain. Toimintasuunnitelman toteuttamisen edellyttämät toimenpiteet ilmoittivat tietävänsä puheenjohtajista (n=20) ja sihteeristä (n=27) kaikki. Johtokunnan jäsenistä neljä ilmoitti, ettei tiennyt toimintasuunnitelman toteuttamisen edellyttämiä toimenpiteitä.



KUVA 19 Luottamushenkilöiden sitoutuneisuus toimintasuunnitelmaan (140 vastaajaa).

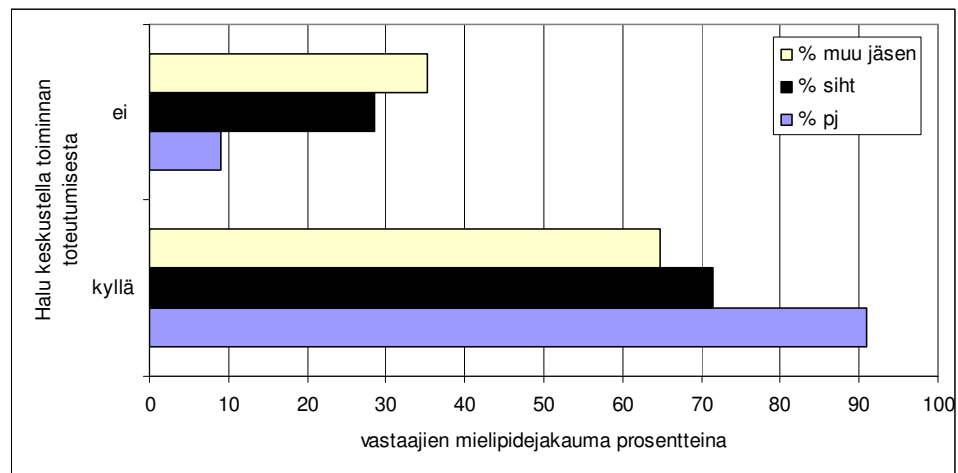
Puheenjohtajista (n=21) kaikki olivat sitoutuneita toimintasuunnitelmaan. Toimintasuunnitelmaan sitoutumattomia oli eniten johtokunnan muissa jäsenissä. Heistä kymmenen eli (n=91) 11 % ilmoitti, ettei ollut sitoutunut. Sitoutumattomuuden syitä olivat:

*”en tiedä sisältöä/muista/ehdi”*

*”Suunnitelmaa ei pyritäkään toteuttamaan”*

*”Yhdistyksen passiivisuus”.*

Keskustelua yhdistyksen toiminnan toteutumisesta toivoi (n=141) 70 % vastaajista. Kaikkien luottamushenkilöryhmien enemmistö toivoi keskustelua toiminnan toteutumisesta. Luottamushenkilöryhmistä eniten halukkuutta keskustella toiminnan toteutumisesta oli puheenjohtajilla ja vähiten johtokuntien jäsenillä.



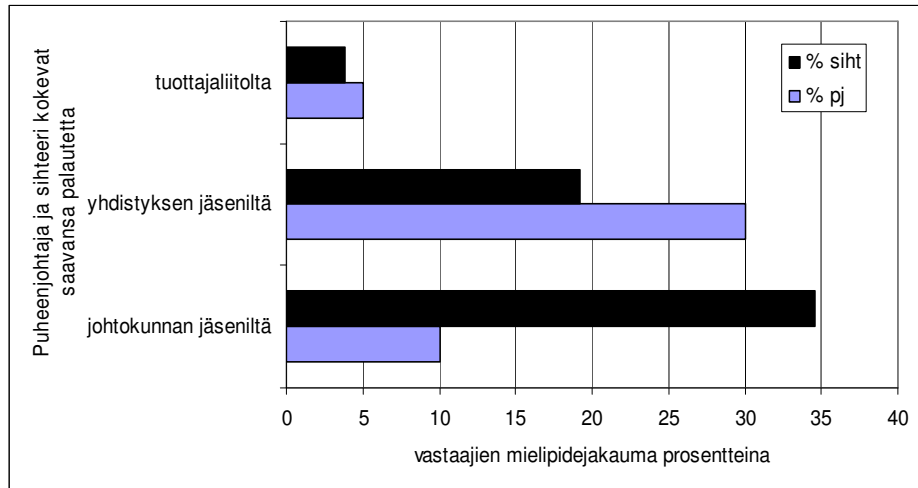
KUVA 20 Halukkuus keskustella toiminnan toteutumisesta (141 vastaajaa).

Palautetta MTK-yhdistyksen toiminnasta vastaajat kokivat saavansa vähän. Yli puolet vastaajista (n=141, 52 %) koki, ettei saanut lainkaan palautetta. Parhaiten palautetta kokivat saavansa sihteerit (n=26, 54 %). Eniten palautetta koettiin saatavan yhdistyksen jäseniltä. MTK-liitolta koettiin saatavan palautetta vain vähän ja keskusliitto MTK:lta ei lainkaan. Luottamushenkilöryhmistä parhaiten palautetta kokivat saavansa sihteerit, joista yli puolet (n=26, 54 %) koki saavansa palautetta. Sihteerit ja MTK-yhdistyksen johtokunnan muut jäsenet kokivat saavansa palautetta paitsi jäsenkunnalta niin myös MTK-liitolta. Puheenjohtajat kokivat saavansa palautetta vain jäseniltä.

Palautetta omasta toiminnastaan yhdistyksen johtokunnan jäsenenä koki saavansa alle puolet vastaajista. Puheenjohtajista (n=21) 33 % koki saavansa eniten palautetta yhdistyksen jäseniltä ja toiseksi eniten johtokunnan muilta jäseniltä (10 %). Sihteerit (n=26) kokivat saavansa eniten palautetta yhdistyksen jäseniltä (23 %) ja toiseksi eniten yhdistyksen puheenjohtajal-

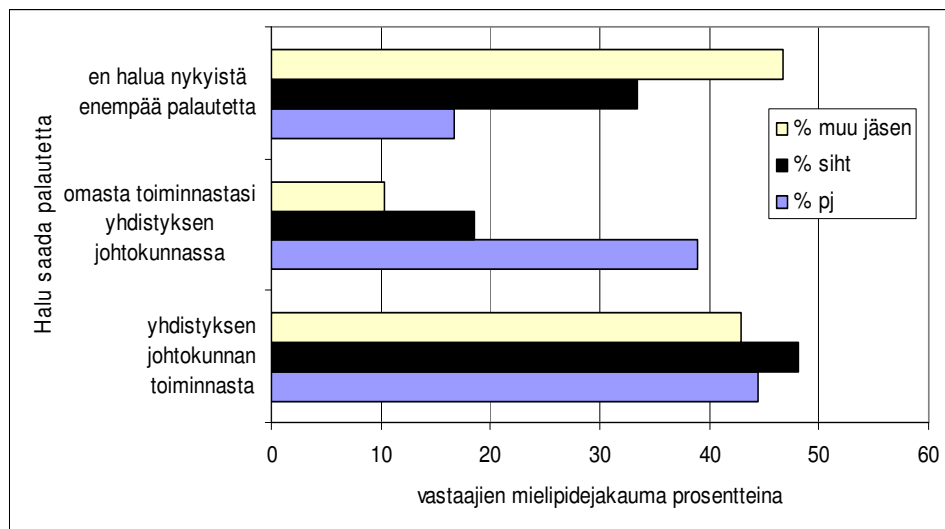
ta (19 %). Johtokunnan jäsenet (n=86) kokivat saavansa eniten palautetta yhdistyksen jäseniltä (13 %) ja toiseksi eniten johtokunnan muilta jäseniltä (7 %).

Palautetta omasta toiminnastaan yhdistyksen puheenjohtajana koki saavansa alle puolet (45 %) vastanneista puheenjohtajista. Toiminnastaan sihteerinä koki saavansa palautetta yli puolet (58 %) sihteeireistä.



KUVA 21 Miltä tahoilta MTK-yhdistysten puheenjohtajat (n=20) ja sihteerit (n=26) kokevat saavansa palautetta yhdistyksen luottamushenkilöinä, ja palautteen jakautuminen.

Nykyistä enemmän palautetta yhdistyksen johtokunnan toiminnasta ja omasta toiminnastaan toivoivat eniten yhdistysten puheenjohtajat ja sihteerit. Eniten palautetta toivottiin yhdistyksen johtokunnan toiminnasta.



KUVA 22 Mistä luottamushenkilöt toivovat saavansa palautetta (122 vastaajaa).

### 5.1.5 Tehtäväjako ja vaikuttaminen MTK-yhdistysten johtokunnissa

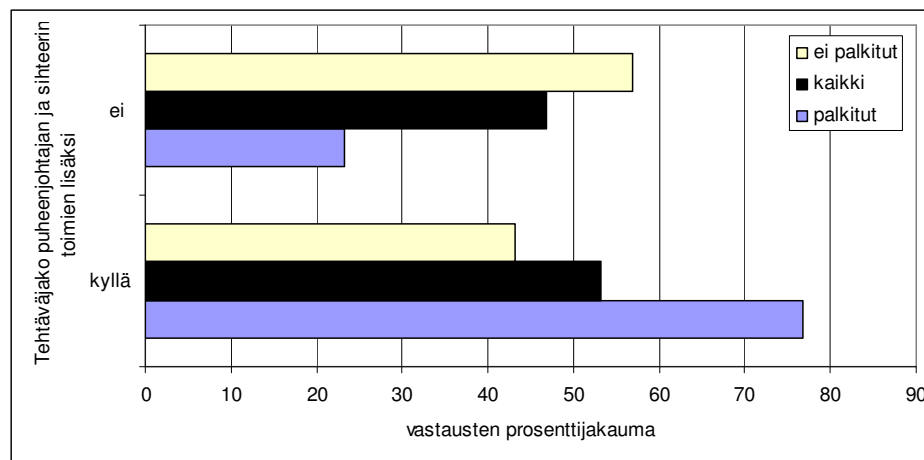
Yhdistyksen johtokunnan sisäinen tehtävä- ja vastuualuejako puheenjohtajan ja sihteerin tehtävien lisäksi oli käytössä yli puolessa (n=139, 53 %) johtokunnissa. Tehtävä- ja vastuualueita olivat mm. sosiaali-, maaseutu-yrittäjä-, koulutusvastaavat, aluevastaavat, jäsenrekisteristä ja talousasioista vastaaminen ja ympäristövastaavat. Joissakin yhdistyksissä vastuita oli jaettu tuotantosektoreittain:

*”Jokaisella johtokunnan jäsenellä oma vastuualue: tuotantosuunnat, sosiaalipuoli, työterveys, tiedotus ym.”*

Vastuualueita oli jaettu johtokunnissa myös tapahtumakohtaisesti:

*”Tehtävät ovat projektiluonteisia ja henkilöt/tiimit valitaan aina erikseen esim. tietyn tilaisuuden järjestämisvastuu”.*

Vastuualuejaon käytössä oli eroja yhdistysluokittain, sillä valtaosassa (77 %) palkittujen yhdistysten johtokunnissa oli käytössä erillinen tehtävä- ja vastuualuejako. Ei-palkittujen yhdistysten johtokunnissa alle puolessa (43 %) käytettiin tehtävä- ja vastuualuejakoa.



KUVA 23 Tehtävä- ja vastuualuejako MTK-yhdistyksissä (kaikki n =139, palkitut n=43 ja ei-palkitut n=88).

Vastaajista, joiden yhdistyksessä tehtävä- ja vastuualuejako oli käytössä, oma tehtävä- tai vastuualue oli alle puolella (n=74) 46 % vastanneista.

Tehtäväänsä yhdistyksen johtokunnassa koki voineensa vaikuttaa johtokunnan jäsenistä (n=47) 79 %. Kysymykseen oli vastannut vain 47 johtokunnan jäsentä, jolloin alhainen vastausprosentti saattaa vääristää kysymyksen tulosta.

Vaikuttamisen esteeksi oli koettu seuraavia syitä:

*”ideat puuttuu”*

*”mennään entisillä raiteilla”*

*”en ole itse aktiivinen”*

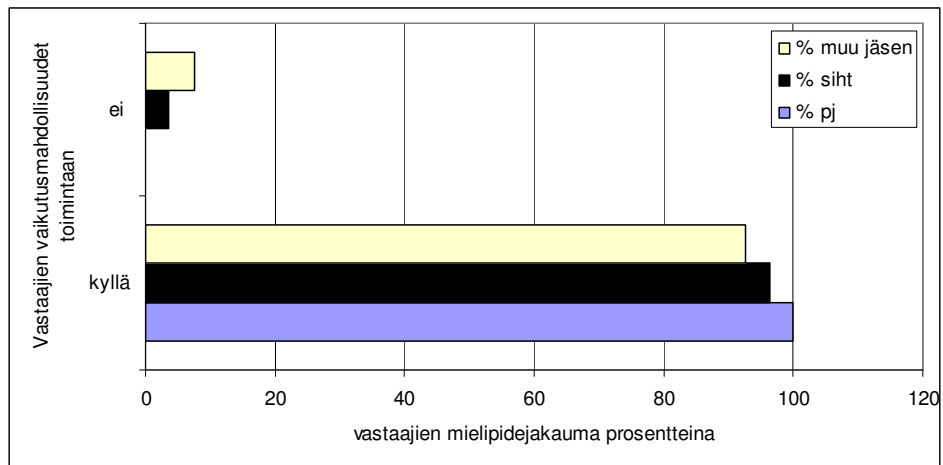
*”ihmiset ovat kiireisiä”*

*”jos tulee hyviä ideoita ketään ei tahdo sitoutua niiden toteuttamiseen*

*”yleinen jaatuaminen ja voivottelu”.*

Johtokunnan jäsenet eivät toivoneet juurikaan lisää vastuuta tai merkittävämpää roolia johtokunnassa. Nykyistä selkeämpää toimenkuvaa MTK-yhdistyksen johtokunnan jäsenenä toivoi vastaajista (n=92) 13 % ja nykyistä enemmän vastuuta toivoi vain 4 %.

Asema ja vaikuttamismahdollisuudet yhdistysten johtokunnissa koettiin melko tasa-arvoisiksi eikä vastaajaryhmien välillä ollut suuria eroja. Puheenjohtajista kaikki kokivat voivansa vaikuttaa itselleen tärkeisiin asioihin johtokunnassa. Muissakin luottamushenkilöryhmissä vaikuttamismahdollisuudet koettiin pääosin hyviksi, mutta muutama vastaaja koki vaikuttamismahdollisuutensa huonoiksi. Sihteereistä 4 % ja muista jäsenistä 7 % koki, ettei voinut vaikuttaa toimintaan.



KUVA 24 Vaikuttamismahdollisuudet MTK-yhdistyksen johtokunnassa (puheenjohtajat n=21, sihteerit n=28, johtokunnan jäsenet n=94, yhteensä 143 vastaajaa).

Vaikuttamisen esteiksi mainittiin mm. aikapula, vähäinen osallistumisaktiivisuus, yhdistyksen varojen rajallisuus, muutosvastaisuus johtokunnassa ja tiedotuskatkos.

*”Kukaan ei uskalla ehdottaa mitään uutta, kun sitten joutuu sen itse toteuttamaan.”*

Joissakin vastauksissa koettiin vaikuttamismahdollisuuksien rajoittuvan MTK-yhdistykseen.

*”Johtokunnassa kyllä voi vaikuttaa, mutta siitä eteenpäin ei vaikutusmahdollisuuksia juuri ole, syystä että kuuroille korville menee, mitään ei perästä kuulu vaikka mitä asiaa ajettaisiin.”*

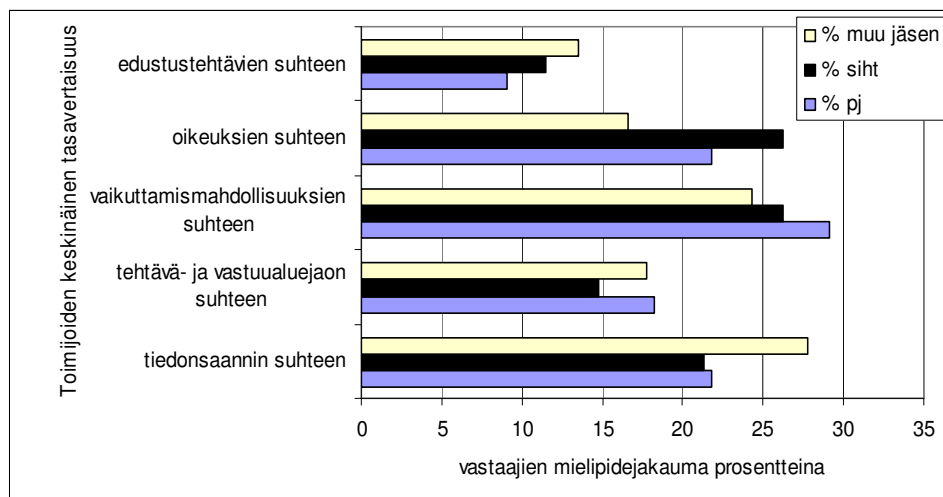
Johtokunnan henkilösuhteet ja näkemyserot toiminnan tarkoituksesta koettiin myös esteeksi vaikuttamiselle.

*”Puheenjohtajan kaikkietävä olemus ja itsensä korostaminen. Lisäksi se, ettei johtokunnassa käsitellä edunvalvonta-asioita, vaan lähinnä yhdistyksen talouteen liittyviä asioita.”*

Osa vastaajista koki vaikuttamisen myös helpoksi.

*”En koe esteitä, koska käytän puheenvuoron jos on asiaa johtokunnassa käsiteltäväksi”.*

MTK-yhdistysten luottamushenkilöt kokivat olevansa melko tasa-arvoisia tehtävien ja vastuiden jakautumisen osalta. Tehtävien ja edustustehtävien koettiin jakautuvan epätasa-arvoisesti. Eroja oli luottamushenkilöryhmittäin, sillä erityisesti sihteeri kokivat muita vastaajia enemmän tehtävien jakautuvan epätasa-arvoisesti.



KUVA 25 MTK-yhdistysten johtokuntien toimijoiden keskinäinen tasa-arvoisuus, vastaajien oli mahdollista valita useampia vaihtoehtoja.

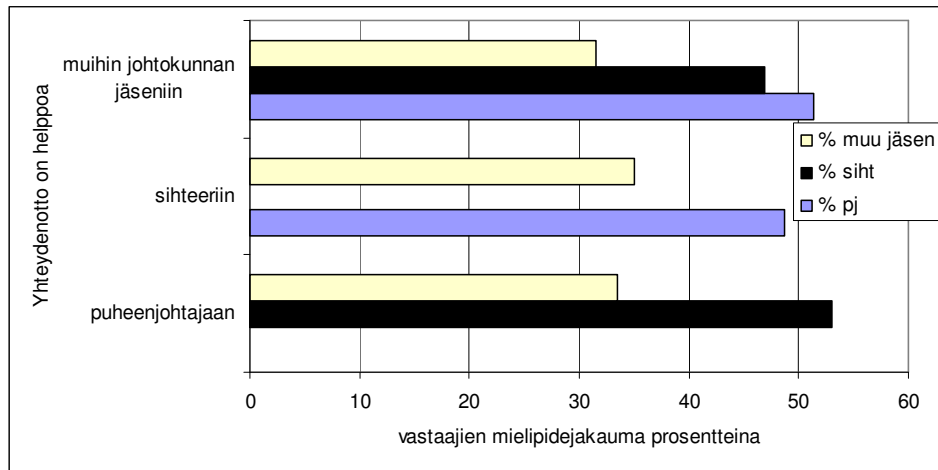


Yhteydenpitoa luottamushenkilöiden välillä pidettiin hyvänä. Lähes kaikki vastaajat kokivat helpoksi ottaa yhteyttä kaikkiin muihin johtokunnan toimijoihin. Syitä yhteydenoton kokemiseksi vaikeaksi olivat mm:

”en tunne”

”ajatukset eriävät”

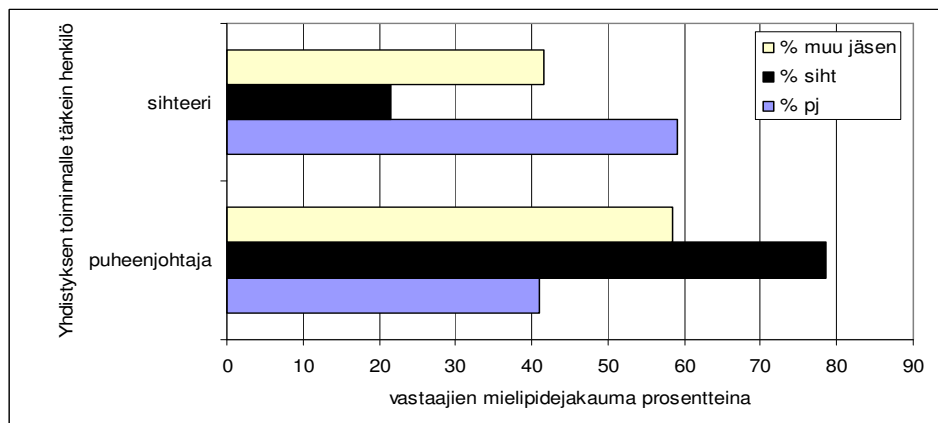
”miksi ottaa yhteyttä, kun mitään ei haluttaisi tehdä”.



KUVA 26 Keihin vastaajat kokivat helpoksi ottaa yhteyttä, vastaajien oli mahdollista valita useampia vaihtoehtoja.

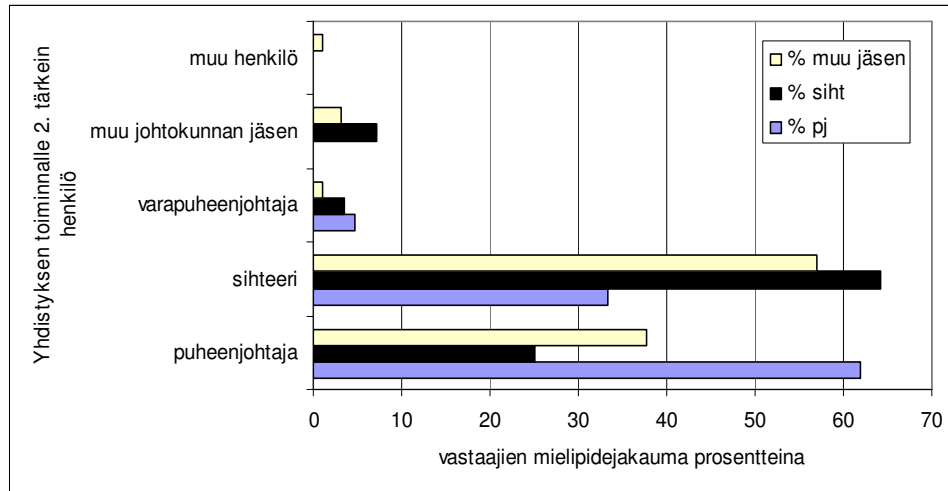
### 5.1.6 Yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeimmät henkilöt

Vastaajilta kysyttiin yhdistyksen toiminnan kannalta kolmea tärkeintä henkilöä. Yhdistyksen toiminnan kannalta toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmän henkilön kohdalla vastaajilla oli mahdollisuus myös avoimeen vastaukseen. Tärkeimmäksi henkilöksi puheenjohtajat arvioivat sihteerin ja sihteerit arvioivat puheenjohtajan. Muut jäsenet (n=94) arvioivat tärkeimmäksi henkilöksi puheenjohtajan.



KUVA 27 Tärkein henkilö yhdistyksen toiminnan kannalta vastaajaryhmittäin (144 vastaajaa).

Toiseksi tärkeimmäksi henkilöksi arvioitiin sihteeri. Vastaajista osan mielestä puheenjohtaja oli toiseksi tärkein henkilö.

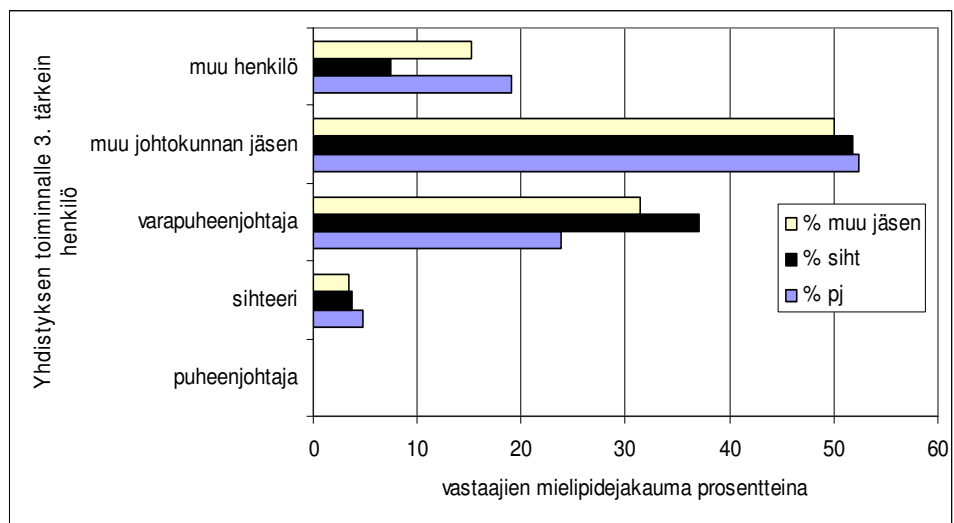


KUVA 28 Toiseksi tärkein henkilö yhdistyksen toiminnan kannalta vastaajaryhmittäin (142 vastaajaa).

Yhdistyksen toiminnan kannalta kolmanneksi tärkeimmän henkilön osalta vastaukset hajosivat eniten eri vaihtoehtojen välille. Kolmanneksi tärkeimmäksi arvioitiin muu johtokunnan jäsen. Varapuheenjohtaja, muu johtokunnan ulkopuolinen henkilö sekä sihteeri saivat jonkin verran kannatusta. Muiksi yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeiksi henkilöiksi mainittiin mm. rahastonhoitaja ja kirjanpitäjä, liiton johtokunnan jäsen, tiedotusvastaava ja jäsenet.

”aktiivinen toiminnasta kiinnostunut jäsen.”

”koko jäsenistö”.



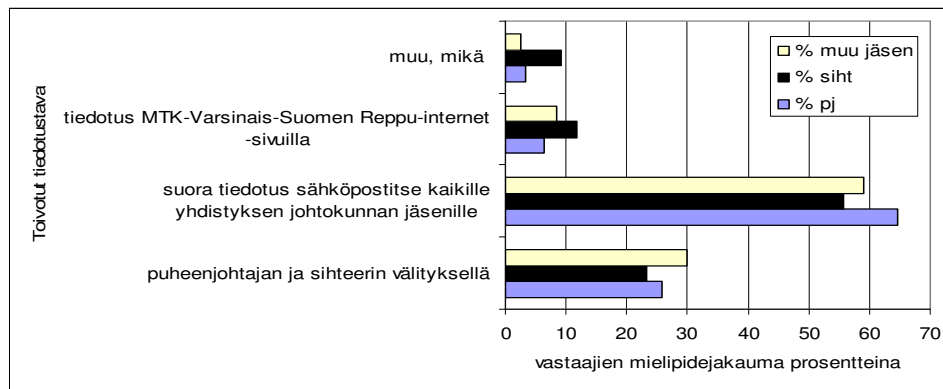
KUVA 29 Kolmanneksi tärkein henkilö yhdistyksen toiminnan kannalta vastaajaryhmittäin (132 vastaajaa).

### 5.1.7 MTK-yhdistysten ja MTK-Varsinais-Suomen suhde

Tutkimuksessa kartoitettiin myös MTK-liiton ja MTK-yhdistysten suhdetta. Järjestön sääntöjen mukaan liitto ja yhdistys ovat keskenään tiiviissä vuorovaikutussuhteessa, ja siksi liiton on tarpeellista kartoittaa yhdistysten toimijoiden mielipiteitä ja toivomuksia. Yhdistysten toimijoille annettiin myös mahdollisuus antaa palautetta MTK-Varsinais-Suomelle.

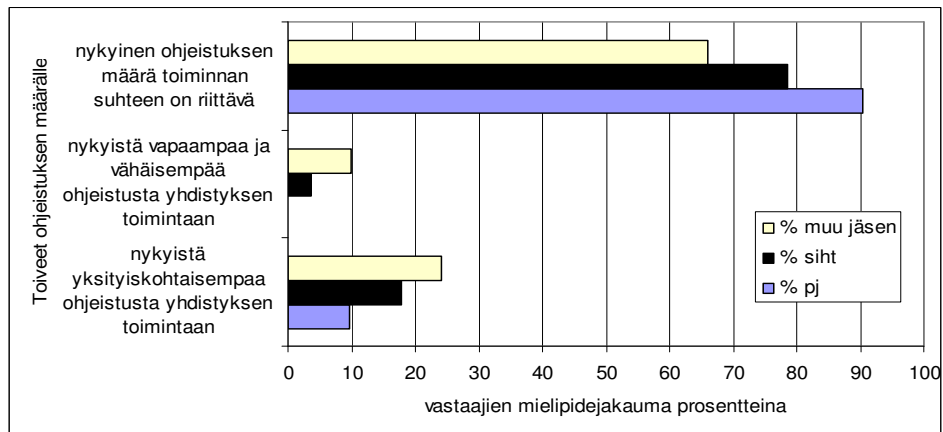
Parhaaksi tiedotuskanavaksi liitosta yhdistykseen suunnatulle tiedotukselle vastaajat arvioivat suoran sähköpostitiedotuksen. Vastaajien oli mahdollista valita useampia mielestään sopivia vaihtoehtoja. Muista hyvistä tiedotustavoista ja -kanavista eniten esille tuli kirjeposti.

*”Postin kauttakkin varmaan vieläkin moni asia voisi toimia hyvin.”*



KUVA 30 MTK- Varsinais-Suomen paras tapa tiedottaa MTK-yhdistyksiä yhdistysten luottamushenkilöiden mielestä.

Liiton yhdistyksille suuntaamaa ohjeistuksen määrää ja yksityiskohtaisuutta pidettiin nykytasossaan sopivana. Yksityiskohtaisempaa ohjeistusta kaipasivat vastaajaryhmistä eniten johtokunnan muut jäsenet (n=91, 24 %). Toisaalta tämä ryhmä toivoi myös eniten nykyistä vapaampaa ohjeistusta (10 %).



KUVA 31 Toivomus liiton ohjeistuksen määrästä yhdistyksille kaikkien vastaajien mukaan (140 vastaajaa).

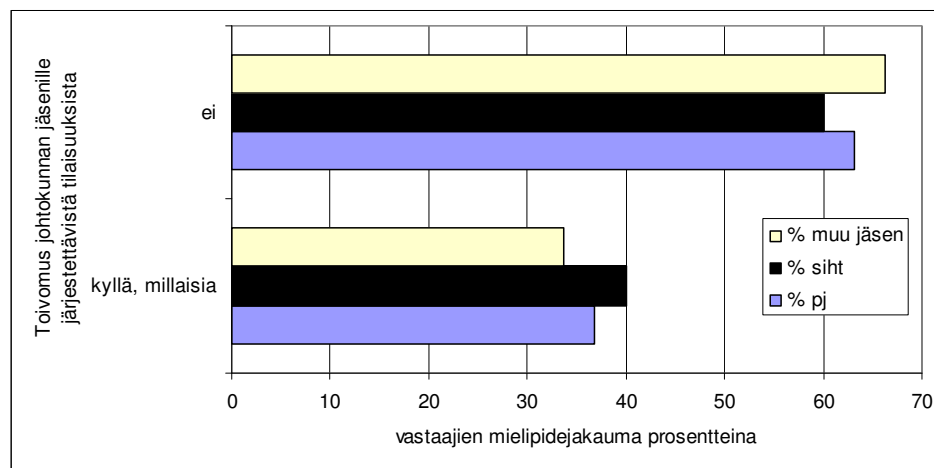
Henkilökohtaista yhteydenpitoa MTK-Varsinais-Suomelta toivoivat eniten puheenjohtajat (n=20, 15 %) ja johtokuntien muut jäsenet (n=88) 20 %. Sihteereistä yhteydenottoa kaipasi vain (n=25) 8 % vastanneista. Yhteydenpitoa kaivattiin nykyistä enemmän edunvalvontaan liittyvistä asioista, uusista ideoista yhdistystoimintaan ja kentän mielipiteen kuulemista. Tiedotus- ja yhteydenpitotavoiksi esitettiin sähköpostin ohella yhdistysten johtokuntien jäsenille suunnattuja erillisiä tilaisuuksia.

*”Liiton ja johtok. välinen kanssakäyminen”*

*”Tieroitusta esim liiton johtokunnan kokouksista”*

*”Kentän mielipiteen kartoittamista ja kunnioittamista”.*

Nykyistä enemmän MTK-yhdistysten johtokuntien jäsenille suunnattuja tilaisuuksia toivoi kaikista vastaajista (n=133) 35 %. Luottamushenkilöryhmittäin ei ollut suuria eroja. Puheenjohtajat ja sihteerit toivoivat tilaisuuksia kuitenkin hieman johtokunnan muita jäseniä enemmän.



KUVA 32 MTK-yhdistysten luottamushenkilöiden toiveet johtokuntien jäsenille järjestettävistä tilaisuuksista (yhteensä 133 vastaajaa).

Eniten toivottiin vapaamuotoisia tilaisuuksia kuten retkiä, ”stressin purku”, koulutusta ja tilaisuuksia, jotka mahdollistavat mielipiteiden vaihdon. Vastauksissa tuli esille toivomus MTK-yhdistysten alueelliseen yhteistyöhön ja tapaamisiin:

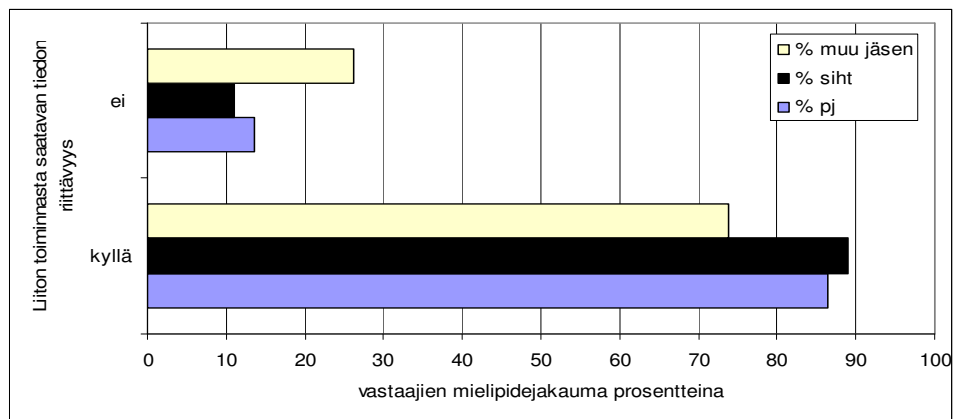
*”Aktiivisuuden lisäämiseksi pienemmille porukoille, esim. muutamille naapuriyhdistyksille keskustelu/tiedotus/koulutustilaisuuksia. Ei enempää ”massatilaisuuksia”.*”

*”Jonkinlaisia ”kehityskeskustelutilaisuuksia” esim. alueittain siten, että pääsee tapaamaan muiden yhdistysten johtokuntia ja siten vaihtamaan ideoita, näkemyksiä ja ajatuksia yhdistystoiminnasta”*

MTK-Varsinais-Suomen toiminnasta tarpeeksi tietoa sai mielestään (n=141) 79 % vastaajista. Tiedon saannissa oli eroja luottamushenkilöryhmittäin. Parhaiten tietoa kokivat saavansa sihteerit (n=27, 89 %). Vähiten tietoa kokivat saavansa johtokuntien muut jäsenet, joista neljännes (n=92, 26 %) koki, ettei saanut riittävästi tietoa liiton toiminnasta. Lisätietoa kaivattiin jäsenmaksuperusteista, liiton taloudesta, edunvalvonnasta ja johtokunnan toiminnasta.

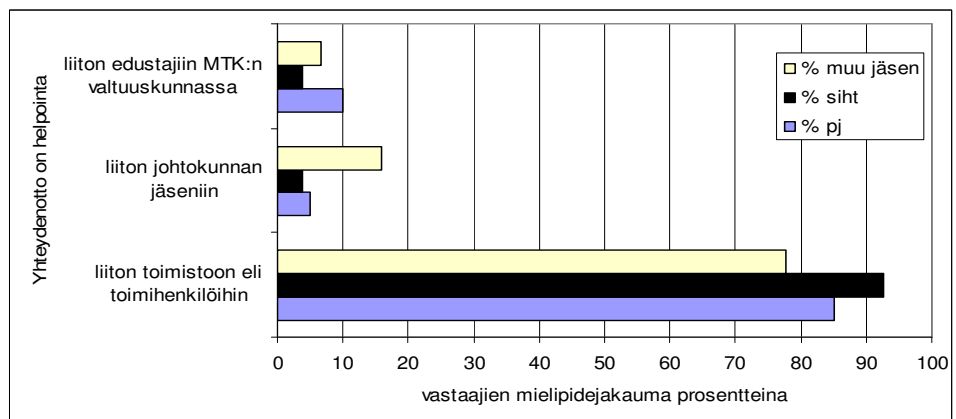
*”Miksi maksamme jäsenmaksua ja mitä me sillä saamme”.*

*”Liiton tekemistä lausumista/artikkeleista/kannanotoista ylemmille järjestön tasoille, ministeriöön ja julkisuuteen. Miten paljon loppujen lopuksi liitto on mukana vaikuttamassa/pystyy vaikuttamaan valtakunnan tasolla käytäviin keskusteluihin ja päätöksiin koskien maatalouspolitiikkaa. Mitä ”tulosta”/asioita nimenomaan meidän liittomme on saanut vietyä eteenpäin.”*



KUVA 33 MTK-yhdistysten luottamushenkilöt kokivat saavansa riittävästi tietoa MTK-Varsinais-Suomen toiminnasta (141 vastaajaa).

Vastaajilta kysyttiin, mihin MTK-liiton tahoihin he kokivat yhteydenoton helpoimmaksi.



KUVA 34 MTK-yhdistysten luottamushenkilöiden on helpoin ottaa yhteyttä (123 vastaajaa).

Helpoimmaksi yhteydenotto koettiin MTK-Varsinais-Suomen toimistoon (liiton toimihenkilöihin). Vastaajaryhmittäin yhteydenoton toimistoon kokivat helpoimmaksi yhdistysten sihteerit (n=27, 93 %). Yhteydenoton helppoutteen vaikutti kaikkien kohteiden osalta tuttuus, tunnetuimpina pidettiin toimistoa ja toimihenkilöitä. Liiton toimiston osalta yhteydenoton kynnystä todettiin madaltavan lisäksi yhteystietojen hyvän saatavuuden. Toimihenkilöt koettiin lisäksi oikeutetuksi yhteydenoton kohteeksi.

*”Heidät on oikein palkattu meitä varten.”*

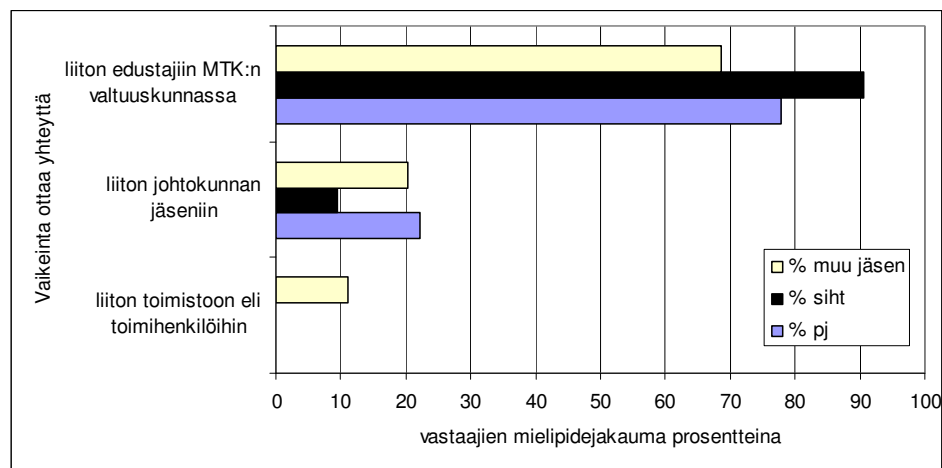
Vaikeimmaksi vastaajat kokivat ottaa yhteyttä MTK-Varsinais-Suomen edustajiin MTK:n valtuuskunnassa. Yhteydenoton heihin kokivat helpoimmaksi yhdistysten johtokuntien jäsenet. Syiksi yhteydenoton kokemiseksi vaikeana tai hankalana mainittiin tuntemattomuus, vieraus ja etäisyys. Joissakin vastauksissa tuli esille myös järjestöhierarkia.

*”Isoja herroja, ei sovi häiritä.”*

Liiton toimiston osalta yhteydenottoa koettiin hankaloittavan toimihenkilöiden tavoittamattomuuden ja toimiston etäisyyden.

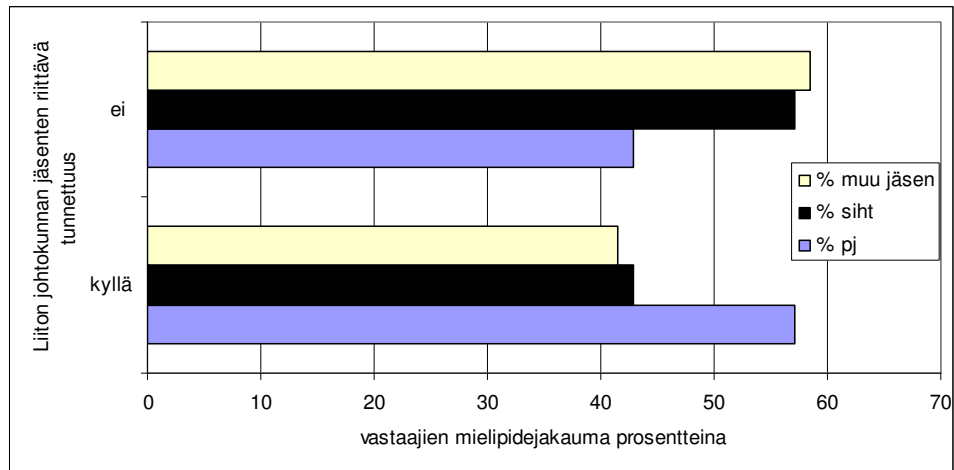
*”Liitto on vaan niin kaukainen ja pyrokraattinen.”*

Yhteydenoton liiton toimistoon kokivat vaikeimmaksi johtokunnan muut jäsenet (n=54, 11 %). Sihteereistä (n=21) 90 % koki vaikeaksi yhteydenoton valtuuskunnan jäseniin. Tätä mieltä oli myös valtaosa puheenjohtajista (n=9) 78 %.



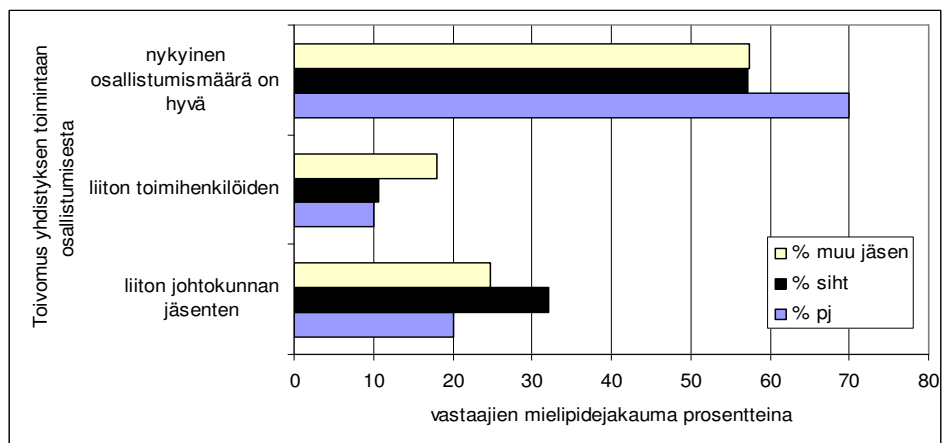
KUVA 35 MTK-yhdistysten luottamushenkilöiden on vaikein ottaa yhteyttä (84 vastaajaa).

Liiton johtokunnan jäseniä tunsi mielestään riittävän hyvin yli puolet vastanneista puheenjohtajista (n=21, 57 %). Sihteereistä heitä tunsi mielestään riittävästi hieman alle puolet (43 %) ja johtokunnan muista jäsenistä (n=89) 42 %.



KUVA 36 MTK-Varsinais-Suomen johtokunnan jäsenten tunnettuus MTK-yhdistysten luottamushenkilöiden mielestä (138 vastaajaa).

Vastaajista 26 % toivoi liiton johtokunnan jäsenten osallistuvan nykyistä enemmän yhdistyksen toimintaan. Liiton nykyistä osallistumismäärää yhdistyksen toimintaan piti hyvänä 59 % vastaajista.



KUVA 37 Kenen MTK-yhdistysten luottamushenkilöt toivovat osallistuvan yhdistyksen toimintaan (137 vastaajaa).

Kyselyn viimeisessä kohdassa oli tilaisuus vastaajien omille kommenteille ja terveisille. Suurin osa niistä liittyi MTK:n tai MTK-Varsinais-Suomen toimintaan ja sen kehittämiseen, mutta jonkin verran kohdassa tuli esille myös MTK-yhdistysten toimintaan liittyviä kommentteja.

Yhdistysten toimintaan liittyvissä kommentteissa tuli esille huoli jäsenkunnan vähenemisestä ja yhdistystoiminnan tulevaisuudesta.

*”Työsarkaa riittää sillä jäsenmäärä vähentyy reippaalla tavalla ja mistä saadaan rahoittajia toiminnan ylläpitämiseen, jäsenmaksuja kun ei voida nostaa viljelijät muutenkin persaukisia.”*

*”Kun vain saisi enemmän yhdistyksen jäseniä lähtemään neljän seinän sisältä yhdistyksen järjestämiin tapahtumiin. Monesti kuulee valituksen: ”Miksi MTK ei tee mitään.” Sitten kuitenkin ihmiset eivät seuraa esim. Maaseudusta MTK:n mukana oloa eri päätöksissä. MTK on kuitenkin sama kuin jäsenensä, samalla arvostelee itseään ja osallistumisvähyyttään. Miten saada rivijäsenet vakuutettua jäsenmaksun kannattavuudesta? Helppoin on kuitenkin nähdä vain omassa kukkarossa tuntuva hyöty. Miten saada jäsenmäärä säilytettyä, vaikka tilat vähenevät? Suuri huoli on itselle: ”Mistä saada aktiivisia toimijoita yhdistystasolle?” Itseäkin huolettaa, miten toiminnalle käy, kun se nojaa aika harvoihin tekijöihin. Vapaa-ajasta kilpailee monia tahoja. Toiminta pitää kokea itselle mielekkääksi ja hyödylliseksi, jotta haluaa varata toiminnalle aikaa.”*

Yhdistysten johtokunnan toiminnan sisältöä pohdittiin joissakin vastauksissa.

*”Olen vasta ensimmäistä vuotta johtokunnassa, mutta tunnen suurta turhautuneisuutta, ettei kokouksissa nosteta esiin edunvalvonta-asioita.... Toivoisin, että yhdistys ja johtokunta keskustelisivat aktiivisesti edunvalvonnasta ja tekisi aloitteita ja kirjeitä liittoon. Lisäksi olisi mukava järjestää yhdistyksen jäsenille jotain mukavaa vaikka kerran vuodessa, ei kukaan pelkissä kokouksissa halua käydä. Sinällään yhdistyksen talousasiat ovat tärkeitä kokousaiheita, mutta eivät anna minulle riittävästi motivaatiota olla johtokunnassa.”*

Kuntaliitosten mahdollisesti mukanaan tuomat MTK-yhdistysten yhteenliittymiset koettiin pääsääntöisesti mahdollisuuksina.

*”...Mahdollinen yhdistysliitos voisi tuoda säpinää ja uutta potkua, intoa toimintaan.”*



Liitolle lähetettiin terveisiä, että yhdistyksiä pitäisi ohjata aktiivisesti yhdistymään kuntaliitosten yhteydessä. Toisaalta kommenteissa korostettiin yhdistysliitosten vapaaehtoisuutta ja yhdistyslähteisyyttä.

*”...Aktiivinen tuottajayhdistys on liittoutunut paikkakunnan muiden yhdistysten kanssa. Tästä syntyy lisävoimaa ja hyötyä molemmiin puolin, varsinkin pienillä paikkakunnilla. Jossakin vaiheessa tuottajayhdistyksiä on alettava yhdistämään suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Tämä on kuitenkin tapahduttava vapaaehtoisesti....”*

MTK-Varsinais-Suomen toimintaa kritisoitiin joissakin vastauksissa vanhanaikaiseksi ja kentästä erkaantuneeksi. Liiton toimihenkilöiden toivottiin toimivan nykyistä enemmän edunvalvojina ja hengen nostattajina maakunnassa.

*”Johtokunnassa istuu nykyisellään liikaa vapaamatkustajia. Oma vika tämäkin....”*

*”...V-Suomessa on tartuttava tämän päivän tarpeisiin ja muutettava toiminta jäsenien toiveiden ja muuttuvan maataloustuotannon etujen mukaisiksi. Onko johtokunnalla ymmärrystä tämänpäivän vaatimuksista?...”*

Vastauksissa tuli esille kommentteja myös keskusliitto MTK:ta koskien.

*”... Joskus tuntuu myös MTK:n virallinen kanta olevan muu kuin jäsenistön kanta.”*

## 5.2 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Kysymykset oli jaettu seitsemään aihealueeseen ja tätä samaa jakoa käytettiin tuloksia käsiteltäessä. Teemahaastattelun kysymykset ovat tutkimuksen liitteenä 5.

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 11 MTK-yhdistyksen puheenjohtajaa, joista kuusi oli valittu haastateltavaksi yhdistyksen aktiivisuuden perusteella. Viisi vertailuryhmän haastateltavaa valittiin satunnaisotannalla. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2007. Haastateltavista kaksi oli naisia ja yhdeksän miehiä.

Haastattelututkimuksella selvitettiin minkälaisia johtamis- ja toimintatapoja erityisesti palkituissa MTK-yhdistyksissä on. Vastaukset on eroteltu palkittujen (ryhmä P) ja satunnaisesti valittujen yhdistysten (ryhmä S) puheenjohtajien vastauksiin.

### 5.2.1 Yhdistyksen perustiedot

Haastatelluista henkilöistä kaikki ryhmän P puheenjohtajat kuvailivat yhdistyksensä taloudellista tilaa vahvaksi tai hyväksi. Vakaan taloustilanteen koettiin mahdollistavan yhdistyksen toiminnan. Vahva talous vapautti toimijoiden energiaa muuhunkin kuin talousasioiden pohdintaan. Yhdistyksissä pyrittiin vahvan taloustilanteen säilyttämiseen ja vahvistamiseen entisestään.

*”Miten sitä luonnehtisin. Se on niinko semmonen että sitä nyt ei tartte koko ajan mieltä sitä raha puolta, että ilmeisesti se on niinko, voidaan sanoa et se on hyvä. Et se antaa niinko toiminnalle riittävät mahdollisuudet, mut et kuitenki niinko pitää mieltä että miten sitä mahdollisesti kartuttais sitä varaa.”*

Joissakin yhdistyksissä taloudellinen tilanne oli mahdollistanut sijoitus-toiminnan, jolla kartutettiin yhdistyksen omaisuutta. Erään vastaajan mukaan vahvan taloudellisen tilanteen takana oli yhdistyksen jäsenmäärä ja jäsenmaksukertymä.

*”Ja meil on hyvä niinku jäsenmäärä, et sielt kautta saadaan jäsenmaksutuloja.”*

Ryhmän S puheenjohtajista kolme kertoi yhdistyksensä taloudellisen tilan olevan vahvan. Myös tämän ryhmän puheenjohtajat kokivat tärkeäksi, että yhdistyksen taloudellinen tilanne mahdollisti yhdistyksen toiminnan. Toiminnan kulut pyrittiin kattamaan jäsenmaksutuloilla, mutta jäsenmaksuja ei haluttu koettavan jäsenkunnassa rasitteena.

*”Se pitäis olla niinko semmottes hyvä, et toimintaaki vois olla mitä jäsenil tarjoo, et rahaa riittäis enemmän siihenki.”*

Ryhmän S puheenjohtajista kaksi toi esille, että rahaa kerätään kentältä vähän suhteessa kuluihin. Kyse oli tietoisesta valinnasta, sillä toinen puheenjohtajista totesi, ettei yhdistyksessä ole tarkoitukseen kerätä varoja ja toisen mukaan yhdistyksessä syötiin tietoisesti pääomia.

*”Jäsenmaksuilla kerätään se, mitä vuotuisen toimintaan kuluu. Ja aikaisemmin kerätyn tuotoilla katetaan loput, että meidän jäsenmaksutaso on paljon alle sen, mitä liitto suosittelee.”*

Haastatelluilta kysyttiin yhdistyksen kokonaisjäsenmäärää 50 jäsenen tarkkuudella. Ryhmän P yhdistysten jäsenmäärät vaihtelivat noin 100 jäsenestä lähes tuhanteen. Puolet ryhmän yhdistyksistä oli yli 500 jäsenen yhdistyksiä. Ryhmän S yhdistysten jäsenmäärät olivat välillä 100-550. Valtaosassa ryhmän yhdistyksiä oli 200 jäsentä tai vähemmän. Tämän ryhmän yhdistykset olivat selvästi pienempiä. Jäsenmääräeroon vaikutti osaltaan se, että ryhmän P yhdistykset valittiin haastateltaviksi toimintakilpailun perusteella. Tällöin yhdistykset oli jo valmiiksi jaettu sarjoihin jäsenmäärien perusteella ja isojen yhdistysten edustajia valikoitui kolme haastateltavaksi palkitsemisperusteista johtuen. Ryhmän S haastateltavat valittiin taas satunnaisotoksena, jolloin otosta valittaessa joukosta oli otettu pois toimintakilpailussa menestyneet yhdistykset, joista osa oli huomattavan isoja.

Johtokunnan jäseniä oli ryhmän P yhdistysten johtokunnissa keskimäärin yhdeksän ja ryhmän S johtokunnissa 7,6 jäsentä. Ryhmässä P sihteereistä vain yksi oli johtokunnan jäsen, kun ryhmässä S sihteereistä kolme oli johtokunnan jäseniä.

TAULUKKO 1 *Ryhmän P yhdistysten ja johtokuntien jäsenmäärät, sekä kokousten lukumäärä.*

Yhdistys	Yhdistyksen koko 50 jäsenen tarkkuudella	Yhdistyksen johtokunnan jäsenmäärä	Johtokunnan kokousten lukumäärä
P1	450	9	7
P2	950	9	6-8
P3	400	9	10
P4	800	12	6
P5	550	9	6-7
P6	100	6	4-5

TAULUKKO 2 Ryhmän S yhdistysten ja johtokuntien jäsenmäärät, sekä kokousten lukumäärä.

Yhdisty-	Yhdistyksen koko 50	Yhdistyksen johto-	Johtokunnan kokous-
tys	jäsenen tarkkuudella	kunnan jäsenmäärä	ten lukumäärä
S1	100	6	2
S2	500	9	6-7
S3	200	6	3-4
S4	200	6	2
S5	200	9	4-5

Ryhmän P johtokunnat olivat selvästi isompia kuin ryhmässä S, mutta ero saattoi johtua myös yhdistysten kokoeroista.

Ryhmän P puheenjohtajista kaikki pitivät oman yhdistyksensä johtokunnan nykyistä kokoa hyvänä. Kaksi heistä oli kuitenkin valmis myös pienentämään sitä. Koon pienentämistä perusteltiin päätösvaltaisuuden helpommalla saavuttamisella (johtokunta on sääntöjen mukaan päätösvaltainen, kun jäsenistä on puolet paikalla). Pienemmän ryhmän arveltiin myös olevan tiiviimpi, ja keskustelun olevan pienessä ryhmässä avoimempaa. Kolme puheenjohtajaa korosti pitävänsä isoa johtokuntaa hyvänä asiana. Ison johtokunnan eduksi mainittiin useamman tuotantosuunnan ja kyläkunnan edustus sekä se, ettei yhden tai kahden jäsenen satunnainen poissaolo vie päätösvaltaisuutta. Vastauksista tuli esille muiden luottamustoitminen ja työesteiden rajoittavan johtokunnan jäsenten osallistumista johtokunnan kokouksiin.

*”Aina on niitä tapauksia kun on muita menoja, ja monta kertaa just näihin johtokunnan jäsenen paikoille just tulee just niitä, kenellä on muitakin luottamustehtäviä ja silloin niitä päällekkäisyyksiä tahtoo tulla. Saadaan kokous aina pidettyä.”*

*”Meil men yks kokous niin et se ei olt lainvoimane, ku sit tääl on tätä piru vihannesviljely ja sit olla vaan... porkkanatouhu ol siin vaa jonku verta, ja sit ei sovi.”*

Ryhmän S puheenjohtajista kolme piti MTK-yhdistyksen johtokunnan hyvänä kokona noin kymmentä jäsentä. Yhden vastaajan mukaan hyvä koko johtokunnalle on kuusi jäsentä ja sihteeri. Isomman johtokunnan koon eduksi mainittiin parempi edustuksellisuus ja tehtävien jakautuminen useammille henkilöille. Isossa johtokunnassa tehtävien jakaminen koettiin helpommaksi, jolloin työt eivät kuormita harvoja tekijöitä. Tehtävien tasainen jakautuminen johtokunnan jäsenten kesken oli perusteluna myös johtokunnan pienelle koolle. Erään haastateltavan mukaan pienessä johto-

kunnassa tehtäviä todettiin riittävän kaikille, kun taas isossa johtokunnassa kaikille ei riittäisi töitä nykyisellä yhdistyskoolla ja toimintatasolla.

*”Alle 10 pitää olla. Siinä on mahdollisuus kuitenkin... Se on riittävän suuri ja se on riittävän pieni, siinä pystytään jakamaan tehtäviä mut se että näin pienen yhdistyksen niin se kapasiteetti ei oikein riitä simmoseen toimintaan mitä nyt on.”*

Haastatelluista puheenjohtajista moni korosti johtokunnan koon lisäksi johtokunnan jäsenten aktiivisuuden merkitystä toiminnalle. Yhden puheenjohtajan mukaan johtokunnan koolla ei ollut juuri merkitystä.

*”Yhdistyksen johtokunnan koolla ei ole kovinkaan suurta merkitystä, vaan ainoastaan sillä, miten aktiivisesti johtokunnan jäsenet osallistuvat yhdistystoimintaan.”*

Ryhmän P yhdistykset pitivät johtokunnan kokouksia useammin kuin ryhmän S yhdistykset (taulukot 1 ja 2). Ryhmän P puheenjohtajat pitivät johtokuntiansa nykyisiä kokousmääriä hyvinä. Suurin osa haastatelluista painotti asiatarpeen ratkaisevan kokousten määrän. Erään haastateltavan mukaan johtokunnan kokouksia voisi olla kerran kuukaudessa, kuitenkin vähintään joka toinen kuukausi. Kokousten runsautta puheenjohtaja perusteli kokousten keskustelun määrällä, useammin tapahtuva kokoontuminen saattaisi lyhentää kokousten kestoa.

*”Koska asioitakin täytyy olla, mutta et toisaalta sitten, se et se jos niitä on kovin harvasti niitä kokouksia, niin silloin kokoukset tahtoo venyä liian pitkiks.”*

Ryhmän S puheenjohtajista kaksi koki, että omassa yhdistyksessä johtokunnan kokouksien määrää voisi lisätä nykyisestä. Johtokunnan kokousten lukumäärään ja johtokunnan yleiseen aktiivisuuteen vaikutti kuitenkin puheenjohtajan lisäksi myös muiden johtokunnan toimijoiden aktiivisuus.

*”Sanotaan, jos olis johtokunta, joka olis kiinnostunu, ja tota noini tulis tota noin ni kokouksiin, niin kyl varmasti neljä-viis tai kuus kokoustakin olis ihan hyvä pitää... Sen takia että yleensä johtokunnasta, tai sanotaan tuottajayhdistyksestä, pitäis lähteä jotain noottia ylöspäin. Ja kylhän maataloudessa nytenkin, sen verran tääl on koko ajan kehitystä ja lainmuutoksia, ja sanotaan viljelijöiden elämään on vaikuttavia asioita, että kylhän johtokuntien pitäis tosiaan niin olla aktiivisempia.”*

Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että kokousten lukumäärän ratkaisee kulloinenkin asiatarve eikä kokouksia ei tule pitää vain kokousten vuoksi. Kokousten lisääminen edellyttäisi toiminnan lisäämistä, jotta päätettävien asioiden määrä kasvaisi. Kokousten lisääntyminen sinänsä parantaisi haas-

tateltujen mukaan johtokunnan toimivuutta sekä antaisi pontta edunvalvontatoimintaan.

*”Kyl siit periaattes sit sitä tavallas yhteishenkki tule ko tutustu kummiski ko, vaik piän pitäjäki on, on kummiski sen vert viarai et.”*

Ryhmän S puheenjohtajista yksi kertoi johtokunnalla olevan kokousten lisäksi vapaamuotoisia tapaamisia vähintään kerran vuodessa. Näin johtokunnan jäsenet ovat keskenään tekemisissä kokousten lisäksi.

## 5.2.2 Yhdistyksen toiminta

Yhdistyksen toimintasuunnitelma tehtiin kaikissa ryhmän P yhdistyksissä johtokunnan kokouksissa. Erillistä suunnittelutilaisuutta ei ollut käytössä, mutta suunnitelman tekemiseen tarkoitettu johtokunnan kokous painottui toimintasuunnitelman ympärille. Kaikissa yhdistyksissä toimintasuunnitelma pohjautui entiseen toimintasuunnitelmaan tai tiettyyn vakiintuneeseen perustoimintaan. Yksi haastatelluista puheenjohtajista kertoi tekevän esityksen toimintasuunnitelman pohjaksi, jonka perusteella toimintasuunnitelmaa aletaan tehdä johtokunnassa. Toisessa ryhmän yhdistyksessä sihteeri pohjusti toimintasuunnitelman yhteistyössä puheenjohtajan kanssa.

Ryhmän S yhdistysten kaikkien puheenjohtajien mukaan toimintasuunnitelma tehtiin yhdistyksen johtokunnan kokouksessa. Erillistä suunnittelutilaisuutta ei ollut käytössä myöskään näissä yhdistyksissä, mutta eräässä yhdistyksessä toimintaa suunniteltiin johtokunnan vapaamuotoisissa tapaamisissa. Entinen toimintasuunnitelma oli toimintasuunnitelman pohjana kaikissa yhdistyksissä. Yhdessä sihteeri teki ennen johtokunnan kokousta esityksen toimintasuunnitelman pohjaksi.

Toimintasuunnitelman tekemiseen osallistui kaikissa ryhmän P yhdistyksissä koko johtokunta, yhdessä mainittiin sihteerin kokoavan toimintasuunnitelman yksinään johtokunnan kokouksen perusteella. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että johtokunnassa osa ei ota juurikaan kantaa toimintasuunnitelmaan, vaikka mahdollisuus siihen oli. Runsaamman keskustelun koettiin sitouttavan johtokunnan jäseniä toimintaan paremmin.

*”Siittä täytyy lähtee, et tota noi ni et se on mielekästä se toiminta ja tavaltaan kaikki on sen takana et siihen täytyy saada se oma mielipitees sanoo.”*

Johtokunnan jäseniä pyrittiin aktivoimaan valmistelemalla suunnittelukokousta etukäteen mm. toimittamalla johtokunnan jäsenille edellinen toimintasuunnitelma etukäteen sekä esittämällä toivomus, että toimintaa myös mietittäisiin ennen kokousta.

Ryhmässä S toimintasuunnitelman tekoon osallistui lähes kaikissa yhdistyksissä koko johtokunta. Yhdessä yhdistyksessä toimintasuunnitelman teko oli sihteerin vastuulla, mutta tässäkin yhdistyksessä johtokunta keskusteli suunnitelmasta. Myös tässä ryhmässä osa haastatelluista koki toiminnan suunnitteluun liittyvän keskustelun johtokunnassa turhan vähäiseksi. Yksi haastateltava totesi kuitenkin yhdistyksensä johtokunnassa toiminnan suunnitteluun liittyvän keskustelun vilkkaaksi ja värikkääksi.

*”Jokainen saa niinko mielipittees sanoo, et siin miäles se on hyvä, ja et kinaaki voi tulla sit.”*

TAULUKKO 3 *Miten haastatellut kuvailivat toimintasuunnitelman tekoa johtokunnassa*

	Ryhmä P	Ryhmä S
<b>Toimintasuunnitelman teko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vanha pohja</li> <li>- johtokunnan kokous</li> <li>- puheenjohtajan esitys</li> <li>- sihteerin esitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vanha pohja</li> <li>- johtokunnan kokouksessa</li> <li>- sihteerin esitys</li> <li>- vapaamuotoiset tapaamiset</li> </ul>
<b>Ketkä tekevät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koko johtokunta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sihteeri</li> <li>- koko johtokunta</li> </ul>

Ryhmän P puheenjohtajista yksi koki, että erillinen suunnittelutilaisuus voisi olla hyvä, koska jo toimintaa suunniteltaessa voitaisiin pohtia sen toteuttamista. Tämä helpottaisi tilaisuuksien ja tapahtumien järjestelyjä sekä selkiyttäisi tehtäväjakoja johtokunnan sisällä.

*”Kun yleensä tulee, tulee sit aika kiire niitten asioitten kans, et ko se on et siihen on aikaa viel siihen tilaisuuteen ja sit siihen on hetken pääst ennää viikko aikaa, ja sit se on täysin suunnittelematta ja tekemättä. Sen takia se niinko ois hyvä siel vuoden alusa se perusasia ja jakkaa ne tehtävät et ketä mitäkin tekkee.”*

Saman haastatteluryhmän toinen puheenjohtaja epäili johtokunnan jäsenien saamista ”pelkkään” suunnittelutilaisuuteen. Erillistä suunnittelutilaisuutta tärkeimmäksi tekijäksi toimintasuunnitelmaan paneutumisen kannalta puheenjohtajat kokivat johtokunnan toimijoiden etukäteisvalmistautumisen.

*”Ei sen tilaisuuden tartte olla erikseen, pääasia olis että ne ihmiset olis paneutunu siihe suunnittelu jo tavallaan niinko kotonaan, et ne olis niinko hyvin valmisteltu.”*

Ryhmän S puheenjohtajista kukaan ei kaivannut erillistä suunnittelutilaisuutta toimintasuunnitelman tekemiseen. Yksi heistä piti toimintamallia toimivana mutta osallistujien resursseja vaativana. Yksi kertoi yhdistyksensä johtokunnassa olevan jo käytössä vapaamuotoiset tapaamiset, joissa yhdistyksen toiminnasta keskusteltiin ja toimintaa suunniteltiin, mutta varsinaisia erillisiä suunnittelutilaisuuksia ei ollut.

Kaikki haastatellut molemmissa haastatteluryhmissä korostivat toimintasuunnitelman elävän pitkin vuotta. Näin pyrittiin vastaamaan myös jäsenkunnalta tuleviin ehdotuksiin ja toivomuksiin. Jäsenkunnan mielipide yhdistyksen toimintasuunnitelmaa tehtäessä pyrittiin ottamaan huomioon yhteydenottojen ja esitettyjen toivomusten perusteella. Yhteydenottojen määrä koettiin kuitenkin vähäiseksi kummassakin ryhmässä.

*”Ei siält kauheast ol kyl... Hyvin passiivist on jäsenten pualelt. Se mitä he jäsenet tota niinko MTK:lt edellyttää, ni kyl ne edellyttää sitä tualt korkeammalt tasolt eikä tältä paikalliselt tasolt.”*

Jäsenkunnan toiveet ja mielipiteet huomioitiin toimintasuunnitelmassa pääasiassa yhdistyksen yleisessä kokouksessa esille tulleiden kommenttien perusteella.

Toiminnan toteuttamiseen osallistui aktiivisissa yhdistyksissä enemmän johtokunnan jäseniä kuin muissa haastatelluissa yhdistyksissä. Johtokunnan ulkopuolisia osallistui toiminnan toteuttamiseen myös enemmän aktiivisissa yhdistyksissä.

Toiminnan toteuttamiseen osallistuivat lähes kaikki johtokunnan jäsenet valtaosassa ryhmän P yhdistyksiä. Yksi puheenjohtaja ilmoitti kaikkien johtokunnan jäsenten osallistuvan toiminnan toteuttamiseen. Ryhmän S puheenjohtajista vain yksi ilmoitti johtokunnan jäsenistä lähes kaikkien osallistuvan toiminnan toteuttamiseen, kun muissa tämän ryhmän yhdistyksissä toiminta jäi vähempien toimijoiden vastuulle.

*”Tohon tekis mieli sanoa et ihan liian vähän. Mä vastaan niin.”*

TAULUKKO 4 *Miten haastatellut puheenjohtajat kuvailivat toimintaan osallistuvien johtokunnan jäsenten määrää.*

	<b>Ryhmä P</b>	<b>Ryhmä S</b>
<b>Johtokunnan toimintaan osallistuvat</b>	- kaikki	- ihan liian vähän
<b>johtokunnan jäsenistä</b>	- lähes kaikki	- yli puolet
	- yli puolet	- lähes kaikki

Toiminnan toteuttamiseen osallistuvien johtokunnan ulkopuolisten määrä oli molemmissa haastatteluryhmissä riippuvainen myös kyseisestä toiminnasta tai tapahtumasta. Ryhmän P puheenjohtajista viisi ilmoitti toiminnan



toteuttamiseen osallistuvan johtokunnan ulkopuolisia, yhdessä yhdistyksessä ei johtokunnan ulkopuolisia toteuttajia ollut. Valtaosa toiminnan toteuttamiseen osallistuvista yhdistyksen johtokunnan ulkopuolisista oli maaseutunuoria.

Ryhmän S puheenjohtajien mukaan kolmessa yhdistyksessä toiminnan toteuttamiseen ei osallistunut lainkaan johtokunnan ulkopuolisia. Yksi puheenjohtaja totesi toiminnan toteuttamiseen osallistuvan johtokunnan jäsenten puolisoita, jos toiminta tapahtui jonkun johtokunnan jäsenen tilalla. Yhdessä yhdistyksessä tapahtumien toimintavastuu oli jaettu alueen muiden toimijoiden kanssa, eikä toiminta jäänyt pelkästään MTK-yhdistyksen johtokunnalle.

Toimintaan osallistuvien johtokunnan ja yhdistyksen jäsenten määrään vaikutti molemmissa haastatteluryhmissä tapahtuman luonne. Koulutustilaisuuksiin ja sadonkorjuu- sekä kylväsiunaustapahtumiin todettiin osallistujia tulevan enemmän kuin yhdistyksen yleisiin kokouksiin. Yhden vastaajan mukaan osallistuminen saunailtoihin ja muihin vapaampiin tilaisuuksiin oli vähäisempää. Ryhmässä P osallistujamäärä oli tilaisuuksissa 10 - 30 % jäsenkunnasta, lukumäärällisesti osallistujia oli tilaisuudesta riippuen 100 - 30 henkeä. Ryhmässä S osallistujien määrän koettiin myös riippuvan tilaisuudesta, mutta osallistujia koettiin olevan hieman vähemmän kuin palkituissa yhdistyksissä (noin 20 hlöä/tilaisuus). Eron vaikutti ilmeisesti osaltaan myös yhdistysten kokoero, koska ryhmässä P oli isompia yhdistyksiä.

#### Toiminnan seuranta ja palaute

Toiminnan toteutumista seurattiin molemmissa haastatteluryhmissä toimintakertomuksen avulla. Yksi ryhmän P puheenjohtajista kertoi yhdistyksensä johtokunnassa keskusteltavan toiminnan toteutumisesta vuoden ensimmäisessä johtokunnan kokouksessa. Tuolloin toteutunutta toimintaa verrattiin edelliseksi vuodeksi tehtyyn toimintasuunnitelmaan. Neljä P-ryhmän puheenjohtajaa kertoi johtokunnan käsittelevän edellisen vuoden toimintaa ja toimintakertomusta ennen yhdistyksen yleistä kevätkokousta, jossa toimintakertomus hyväksytään. Toiminnan toteutumisen seurantaan vaikutti myös johtokunnan jäsenten oma aktiivisuus.

*”Johtokunnan jäsen, jolle joku asia on ollu tärkeä, ni se saattaa ottaa sen ylös että miksei tälle ei oo tehty mitään, tälle asialle.”*

Ryhmän S puheenjohtajista kahden mukaan yhdistyksen toiminnan toteutumista seurattiin johtokunnan kokouksessa käytävällä keskustelulla. Toiminnan onnistumisen mittareina käytettiin mm. osallistujamääriä.

*”Ei sitä sit muutko toimintakertomuksee on kirjojettu, mitä o tapahtunu.”*

Palautetta yhdistyksen toiminnasta ryhmän P puheenjohtajat kokivat saavansa vähän (neljä) tai ei lainkaan (kaksi). Puheenjohtajista suurin osa kertoi saadun palautteen olevan pääosin negatiivista. Yksi haastatelluista kertoi positiivistakin palautetta tulevan joskus. Kolme haastateltua harmitteli, ettei palautetta aina annettu suoraan puheenjohtajalle.

*”Se tässä niinko on ongelma, et mulle ei tule palautetta. Että jos mä tiedän, et on tilaisuuksii, mist on tullu negatiivist palautetta, mut se ei tuu mulle.”*

Ryhmän S puheenjohtajista kolme koki saavansa yhdistyksen toiminnasta vähän palautetta ja kaksi koki, ettei saanut palautetta lainkaan. Yksi haastateltu kertoi saaneensa yhdistyksen toiminnasta positiivistakin palautetta. MTK-yhdistykselle kerrottiin tulevan joskus palautetta myös yhdistyksen toimintaan liittymättömistä asioista.

Molempien ryhmien haastatelluista puheenjohtajasta useat toivoivat saavansa nykyistä enemmän palautetta. Eräs haastateltava korosti yhdistyksen johtokuntatyön olevan luottamushenkilötoimintaa, johon jäsenkunnan palaute kuuluu olennaisesti.

Palautteen pääasiallisia antajia olivat molemmissa ryhmissä lähinnä jäsenet. Palautteen antajiksi mainittiin myös eroavat jäsenet, sillä jäsenyydestä eroamisen todettiin olevan myös palaute.

TAULUKKO 5 *Haastatteluryhmien puheenjohtajien kokema palaute yhdistyksen toiminnasta.*

	<b>Ryhmä P</b>	<b>Ryhmä S</b>
<b>Palaute yhdistyksen toiminnasta</b>	- vähän - ei lainkaan - ei juurikaan	- vähän - ei lainkaan
<b>Millaista</b>	- negatiivista - positiivista	- negatiivista - positiivista
<b>Keneltä</b>	- jäsenet - eroavat jäsenet	- jäsenet - aktiiviviljelijät

Kummankin ryhmän puheenjohtajat kokivat yhdistykselle tulevan melko vähän palautetta MTK:n tai liiton toiminnasta. Ryhmän P puheenjohtajista kaksi totesi, ettei MTK:n tai liiton toiminnasta tule käytännössä lainkaan palautetta ja neljän mukaan palautetta ko. tahojen toiminnasta tulee jonkin verran tai vähän. Ryhmän S kaikki haastatellut puheenjohtajat kertoivat saaneensa ainakin jonkin verran palautetta liiton tai MTK:n toiminnasta. Suurin osa palautteesta tuli suorina yhteydenottoina ja yleisen kanssakäymisen myötä pääosin aktiiviviljelijöiltä ja MTK:n jäseniltä.

*”Kyl maar sitä tual kylil semmost jottailai jupinaa o, et miksei MTK tee mittää ja miks.”*

Palautetta antoivat useimmiten samat ihmiset. MTK-yhdistyksen johtokuntien entiset jäsenet koettiin aktiivisiksi palautteen antajiksi. Saadun palautteen kerrottiin koskevan mm. tukipolitiikkaa, ”harrasteviljelyä” sekä jäsenmaksuja. Jäsenkunnan keskuudessa liikkuvat huhut lisäsivät yhdistykselle tulevan palautteen määrää.

*”Tulee vähän semmosta mutu-tiatoo, et on kuultu et tälläi on toimittu.”*

Kummassakin haastatteluryhmässä puheenjohtajat kertoivat vievänsä palautetta tarvittaessa eteenpäin MTK-liiton tasolle puhelimitse, sähköpostilla ja kirjeitse. Yhdeksi tavaksi palautteen eteenpäin vientiin mainittiin satunnaiset tapaamiset liiton toimijoiden kanssa. Haastatteluissa tuli esille, että osa MTK:lle tai MTK-liitolle suunnatusta palautteesta tulee MTK-yhdistyksen yleisessä kokouksessa, joissa on yleensä paikalla joko MTK-liiton johtokunnan jäsen tai toimihenkilö. Tällöin palaute menee suoraan eteenpäin.

### 5.2.3 Yhdistyksen sisäinen tehtävä- ja vastuualuejako

Tehtävä- ja vastuualuejako oli useammin käytössä palkituissa kuin muissa yhdistyksissä. Ryhmän P yhdistysten johtokunnista kolmessa oli erillinen tehtäväjako, ja lisäksi niissä oli jaettu sosiaali-, lomitus- sekä maaseutuyritysvastaavan toimet. Kahdessa johtokunnassa tehtäviä jaettiin tapauskohtaisesti, mutta vastuualueet oli näissäkin johtokunnissa jaettu. Yhdessä yhdistyksessä ryhmässä P ei varsinaista tehtävä- ja vastuualuejakoa ollut käytössä.

Tehtävien ja vastuiden jakamisessa oli erilaisia toimintamalleja. Yhdessä yhdistyksessä oli tuotannonalakohtaiset valiokunnat, joiden kokoamis- ja vetovastuu oli johtokunnan jäsenellä mutta valiokuntien jäsenet olivat johtokunnan ulkopuolisia. Toisessa yhdistyksessä johtokunnan jäsenille oli nimetty omaan osaamiseen perustuvat vastuualueet, joiden osalta he informoivat muuta johtokuntaa. Näin ko. johtokunnassa varmistettiin kaikkien tuotantosektorien asioiden läpikäyminen. Yhdessä johtokunnassa tehtävät jaettiin johtokunnan jäsenten kesken vuoden ensimmäisessä kokouksessa.

*”Se on niinko tavallaan lukujärjestys, mis on niinku yhdellä rivillä kuka tekee, ja toisella rivillä on milloin ja mitä.”*

Ryhmän S johtokunnista oli kahdessa käytössä etukäteen sovittu tehtävä- ja vastuualuejako. Toisessa näistä yhdistyksistä vastuualueet oli jaettu johtokunnan ulkopuolisille henkilöille. Yhdessä johtokunnassa rahastonhoitajan tehtävään oli valittu johtokunnan ulkopuolinen henkilö (luottamushen-

kilöpohja), johtokunnassa olivat lisäksi sosiaali-, lomitus- ja maaseutuyrittäjävastaavat.

TAULUKKO 6 *Miten tehtävä- ja vastuualueet jakautuivat haastatteluryhmissä.*

	<b>Ryhmä P</b>	<b>Ryhmä S</b>
<b>Tehtävä- ja vastualuejako</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tehtäväjako</li> <li>- vastualuejako</li> <li>- valiokunnat</li> <li>- tehtävälukujärjestys</li> <li>- ei jakoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tehtäväjako</li> <li>- vastualuejako</li> <li>- vastuuta johtokunnan ulkopuolelle</li> <li>- ei jakoa</li> </ul>
<b>Johtokunnan ulkopuolisia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tuotantosuuntavaliokunnat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vastuualueet</li> <li>- rahastonhoitaja</li> </ul>

Molemmissa haastatteluryhmissä tehtävä- ja vastualuejakoa perusteltiin töiden jakautumiselle tasaisemmin eri toimijoiden kesken. Tehtävien jakaminen varmisti, ettei yhdistyksen toiminta jää yhden henkilön vastuulle. Tämän koettiin myös helpottavan yhdistyksen puheenjohtajan löytymistä. Lukujärjestyksen omaisen tehtäväajan oli koettu tuovan mielekkyyttä johtokunnan jäsenten työskentelyyn vastuualueiden ja tehtävien sekä niihin liittyvien aikataulujen ollessa tiedossa jo vuoden alussa.

Ryhmän P puheenjohtajista kolme kertoi delegoivansa säännöllisesti tehtäviä ja vastuita eteenpäin. Delegoinnin eduksi he kertoivat johtokunnan aktiivisuuden ja sitoutuneisuuden lisääntymisen sekä osaamisen ja kontaktiverkkojen laajenemisen johtokunnassa.

*”Se tekkee semmosen yhtenäisemmän johtokunnan, et kaikilla on tehtävä johtokunnassa, ja tota noin ne oppii käyttämään näitä linkkejä liittoon, ja ihan simmot ottaa selvää, ja muihinkin sit ihan tiedotusvälineisiin ja muihin.”*

Kaksi ryhmän puheenjohtajaa kertoi toiminnassaan sekä delegoivansa että tekevänsä paljon myös itse. Vähäistä delegointia perusteltiin kokonaisuuden hallinnalla. Jaettavat tehtävät olivat helposti eriytettäviä kuten tavara-hankinnat ja yksittäiset järjestelyt. Viisi ryhmän puheenjohtajista piti delegointia toimivana keinona sitouttaa johtokunnan ja yhdistyksen jäseniä toimintaan.

Ryhmän S puheenjohtajista kaksi kertoi delegoineensa käytännön töitä ja toimia pitkälti sihteerille. Yhdessä johtokunnassa kaikista tehtävistä oli tehty etukäteen tehtävä- ja vastuunjako, jolloin erillistä delegoitavaa ei liiemmin jäänyt. Kaksi ryhmän haastateltavaa totesi toiminnan olevan sen verran hiipunutta, ettei jaettavia tehtäviä juuri ollut. Tehtävien ja vastuiden toimintaan sitouttavaan vaikutukseen ei uskonut yksi ryhmän haastatelluista. Yhden mukaan sitouttaminen toimintaan tällä tavoin onnistuisi

isossa sekä toimivassa yhdistyksessä. Kaksi haastateltua piti tehtävä- ja vastuunjakoa toimijoita yhdistyksen toimintaan sitouttavana keinona.

*”Silloin ei tule ainakaan kenellekään sellanen olo, et on... et ei sais vastuuta eikä ois tavallaan sitten niinku toiminnassa mukana.”*

Ryhmän P puheenjohtajien kokemukset tehtävien ja vastuiden jakamisesta yhdistyksen johtokunnassa ja yhdistyksessä olivat kaikilla kuudella haastatellulla hyvät, vaikka tehtävä- ja vastuujon määrissä olikin eroa. Ryhmän S puheenjohtajista yksi totesi, ettei yhdistyksessä ollut riittävästi tehtäviä jaettavaksi, jotta kokemuksia olisi syntynyt. Kahden ryhmän S puheenjohtajan kokemukset tehtäväjaosta olivat hyviä. Tehtävien ja vastuiden jakamisen eduiksi mainittiin toiminnan pysyminen useamman toimijan hallussa.

*”Jos se henkilöityy liiaks, niin silloin se hiipuu... Jos nää yhdistyksen asiat rupee kokemaan ominaan, niin sillon pitää kattoo peiliin ja astuu sivuun.”*

Yhden ryhmän S haastatellun mukaan tehtävät kasautuvat tehtäväjaosta huolimatta helposti sihteerille. Vain yhden haastatellun kokemukset tehtäväjaosta olivat huonot ryhmässä S.

Tehtävien ja vastuiden jakamista ei yksikään haastateltava kokenut sinänsä hankalaksi tai vaikeaksi. Moni vastaaja koki, että tehtäviä ja vastuuta voisi jakaa nykyistä enemmänkin.

*”Pääasia että ihmiset ottaa niitä vastaan.”*

#### Yhdistyksen valiokunnat

Kysymys mahdollisista MTK-yhdistyksen sisäisistä tuotantosuunnittaisista valiokunnista jakoi vastaajien mielipiteitä. Vain yksi haastatelluista puheenjohtajista kannatti valiokuntia ehdottomasti, osa koki niiden olevan turhia pienessä yhdistyksessä mutta isossa yhdistyksessä tarpeellisia. Valiokuntien eduiksi arveltiin sitoutuneisuuden MTK-yhdistykseen paranevan kun järjestön koettaisiin tätä kautta ajavan entistä enemmän kunkin jäsenen omaa asiaa. Sitoutumisen lisääntymisen vastapainoksi tuotannonalakohtaisten yhdistyksen sisäisten valiokuntien arveltiin vähentävän järjestön yhtenäisyyttä. Erilaisten valiokuntien epäiltiin lisäksi hidastavan järjestön toimintaa, kun asiasta tehtäisiin ensin päätös valiokunnassa ja sitten vasta yhdistyksen johtokunnassa. Haastatelluista osa oli myös sitä mieltä, että toimivassa johtokunnassa on jo edustettuina kaikki tuotantosuunnat, ja silloin ei ole tarvetta erillisille valiokunnille.

Tuotantosuuntien ei koettu olevan yksinään riittävän yhdistäviä tekijöitä paikallistasolla tuotantoyksikköjen erikoistuessa, kasvaessa ja vähentyessä. Tuotannonalakohtaisen edunvalvonnan sijaan eräs haastateltava koki tärkeämmäksi pyrkiä vaikuttamaan yhteiskuntaan ja toimintaa ohjaaviin päätöksiin kokonaisuutena.

#### 5.2.4 Yhdistyksen toiminnan tavoitteellisuus

Ryhmän P puheenjohtajien vastauksissa korostui yhdistyksen rooli alueen jäsenten yhdistäjänä, yhteishengen nostattajana ja jäsenten palvelijana. Isoksi osaksi yhdistyksen toimintaa koettiin erilaisten yhteistilaisuuksien järjestäminen jäsenkunnalle. Seuraavaksi tärkeimmiksi koettiin maatalouspolitiikka ja ammatillinen edunvalvonta, mutta jäsenkuntaa palveltiin myös toimimalla linkkinä yhdistyksen ja muun järjestön välillä.

Ryhmän S puheenjohtajista kaksi arvioi yhdistyksen toiminnan tavoitteeksi jäsenmaksujen keräämisen kentältä.

*”Mutta kyllä meidän yhdistyksen perustavoite on minusta se, että keräämme jäsenmaksuja ja pidämme MTK:n pystyssä.”*

Yhden vastaajan mukaan toiminnan tavoite oli välittää edunvalvontatarpeisiin liittyvää tietoa järjestössä eteenpäin. Yhden mukaan yhdistyksen toiminnan tavoite oli jäsenten palveleminen, ja yhden mukaan toiminnan tavoitteena oli nostaa jäsenten yhteishenkeä.

Yhdistystoiminnan tavoitteissa oli eroja yhdistysryhmien välillä. Ryhmän P haastatteluissa korostuivat jäsenten ja jäsenten palvelemisen rooli, kun ryhmän S haastatteluissa korostui yhdistyksen rooli jäsenmaksujen kerääjänä ja edunvalvojana.

Ryhmän P puheenjohtajista kaksi kertoi yhdistyksessä tuotavan esille toiminnan tavoitteen. Toinen heistä kertoi toiminnan tavoitteen olevan mainittu toimintasuunnitelmassa ja toinen kertoi pyrkivänsä tuomaan tavoitteen esille yhdistyksen yleisissä kokouksissa. Neljän muun tämän ryhmän haastatellun mukaan yhdistyksen toiminnan tavoitetta ei tuotu erityisesti esille.

Ryhmän S puheenjohtajien mukaan toiminnan tavoitetta ei tuotu erikseen esille yhdistysten yleisissä kokouksissa tai johtokunnassa. Tavoitetta ei myöskään mainittu yhdistysten toimintasuunnitelmissa.

Ryhmän P puheenjohtajista kolme arveli, etteivät johtokunnan jäsenet tai yhdistyksen jäsenet tienneet toiminnan tavoitetta. Kaksi piti toiminnan tavoitetta maatalouspolitiikan osalta itsestäänselvyytensä ja toinen heistä totesi ottaneensa toiminnan tavoitteen niin usein esille, että se pitäisi tietää. Yksi haastateltu puheenjohtaja totesi toiminnan tavoitteen olevan mainittu yhdistyksen internet-sivuilla.

Ryhmän S puheenjohtajista kolme arveli, ettei toiminnan tavoite ollut jäsenkunnan tai johtokunnan jäsenten tiedossa. Yksi puheenjohtaja totesi, että toiminnan aktiivisuuden perusteella toiminnan tavoitetta ei tiedetty. Yksi ryhmän puheenjohtajista arveli yhdistyksen jäsenten tietävän toiminnan tavoitteen, koska nämä ovat päättäneet olla jäseniä.

TAULUKKO 7 *Haastateltavien kuvaukset MTK-yhdistyksen toiminnan tavoitteesta, miten se tuotiin esille sekä, miten haastateltavat arvelivat tavoitteen olevan jäsenkunnan ja johtokunnan jäsenten tietoisuudessa.*

	Ryhmä P	Ryhmä S
<b>Yhdistyksen toiminnan tavoite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jäsenten yhdistäjä, palvelija</li> <li>- yhteishengen nostattaja</li> <li>- edunvalvonta</li> <li>- maatalouspolitiikka</li> <li>- linkki jäsenten ja järjestön välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jäsenmaksujen kerääjä</li> <li>- edunvalvonta</li> <li>- tiedon välittäjä kentän ja muiden tahojen välillä</li> <li>- jäsenten palvelija, yhteishengen nostaja</li> </ul>
<b>Tavoitteen esille tuonti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimintasuunnitelma</li> <li>- yleiset kokoukset</li> <li>- internet-sivut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei tuoda esille</li> </ul>
<b>Tietoisuus tavoitteesta johtokunnassa ja jäsenistössä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- edunvalvonta itsestään selvää</li> <li>- pitäisi tietää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei ole tietoisuudessa</li> <li>- tietävät, koska ovat jäseniä</li> <li>- aktiivisuuden perusteella voi päätellä, ettei ole tietoisuudessa</li> </ul>

Puheenjohtajilta kysyttiin, miten heidän edustamansa MTK-yhdistys haluaa asemoitua suhteessa jäseniin, muihin yhdistyksiin, muihin saman alueen yhdistyksiin ja kuntapäittäjiin. Kysymys käytiin haastattelutilanteessa läpi yksi kohta kerrallaan.

Ryhmän P puheenjohtajista kaikki halusivat yhdistyksen asemoituvan jäseniä lähellä olevaksi, palvelevaksi tahoksi. Eräs haastateltu kiteytti jäsenten olevan tuottajayhdistys. Toinen haastateltava halusi yhdistyksen olevan jäsenten mielessä se taho, johon otetaan ensimmäisenä yhteyttä, mikäli tarvetta on. Yhdistys haluttiin koettavan viljelijöiden edustajaksi ja keulakuvaksi.

Toisiin yhdistyksiin asemoitumisessa neljä ryhmän P puheenjohtajaa toi esille yhteistyön ja tasaveroisena yhteistyökumppanina toimimisen. Yksi haastateltu halusi yhdistyksensä asemoituvan itsenäisenä.

Toisiin saman alueen muihin kuin MTK-yhdistyksiin ryhmän P puheenjohtajat halusivat yhdistyksensä asemoituvan yhteistyökumppanina ja mahdollisena yhdistymistahona. Eräs puheenjohtaja totesi, ettei paikallisten yhdistysten välillä saa olla kilpailua.

Suhteessa kuntapäittäjiin P-ryhmän puheenjohtajat halusivat yhdistyksensä asemoituvan yhteydenpitäjänä ja viljelijöiden edustajana. Yrittäjäyhdistyksen kanssa tasaveroinen asema oli erään haastatellun näkemys halutusta asemasta.

*”Mää voisin näihin kaikkiin sanoa ihan semmosen yleispätevän ja yhden vastauksen, et mä toivoisin et me oltais tämmönen tosissaan otettava yhdistys. Että me ajettais, että meistä oikein niinku ajateltais, et me ajetaan oman kunnan asioita, oman kunnan mikä on vahva maatalouspitäjä, niin maanviljelijöitten asioita, edunvalvontaa, ihan paikallisel tasol.”*

TAULUKKO 8 *Miten ryhmän P puheenjohtajien yhdistykset halusivat asemoitua.*

<b>Asemoituminen suhteessa</b>	<b>Haastateltavien mielipiteet</b>			
<b>Jäseniin</b>	jäsenet ovat yhdistys	läheinen, oma	tärkein, viljelijöiden edustaja	palvelujen tuottaminen jäsenille
<b>Muihin yhdistyksiin</b>	maataloustuottajien asioihin erikoistunut	tasavertainen yhteistyökumppani	rinnalla kulkija	yhteisössä toimiminen
<b>Muihin alueen yhdistyksiin</b>	yhteistyökumppani			
<b>Kuntapäättäjiin</b>	lausunnon antaja, edustaja	tasavertainen yrittäjäyhdistys	vahva edunvalvontataho	vaikuttaja, yhteydenpitäjä

Ryhmän S puheenjohtajista kolme halusi yhdistyksen asemoituvan jäsenen suhteen edunvalvojaksi ja asianajajaksi, kaksi halusi jäsenten kokevan yhdistyksen läheiseksi ja helposti lähestyttäväksi. Yhden vastaajan mukaan yhdistys haluttiin kokea paitsi edunvalvojaksi niin myös jäsenille toiminnan tuottajana.

Suhteessa muihin yhdistyksiin ryhmän S haastatellut halusivat yhdistyksen asemoituvan yhteistyökumppanina. Kahden mukaan järjestötyötä tulisi painottaa nykyistä enemmän yhteistyön suuntaan. Yhteistyö ja kumppanuus tuli esille kysyttäessä, miten yhdistykset haluavat asemoitua suhteessa muihin saman alueen yhdistyksiin. Yhden vastaajan mukaan MTK-yhdistyksen tulee olla ensimmäinen suhteessa muihin yhdistyksiin.

Suhteessa kuntapäättäjiin ryhmän S yhdistykset halusivat asemoitua yhteistyökumppaneiksi ja -tahoiksi. Kaksi haastateltua piti tärkeänä henkilökohtaisten kontaktien ja yhteyksien luomista päättäjiin.



TAULUKKO 9 *Miten ryhmän S puheenjohtajien yhdistykset halusivat asemoitua.*

<b>Asemoituminen suhteessa</b>	<b>Haastateltavien mielipiteet</b>			
<b>Jäseniin</b>	läheinen, helppo lähestyä	jäsen toiminnan kohde	asianajaja	edunvalvoja
<b>Muihin yhdistyksiin</b>	potentiaalinen yhteistyökumppani	yhteistyökumppani	yhteistyökumppanista kumppaniksi	liitos
<b>Muihin alueen yhdistyksiin</b>	olla nro yksi	yhteistyö	samat jäsenet	
<b>Kuntapäättäjiin</b>	päättäjät pyytävät edustajia	kontaktit päättäjiin	päällekkäinen vaikuttaminen	suora vaikuttaminen, linkki viljelijöihin

### 5.2.5 Yhdistyksen toimintatavat: sadonkorjuun kiitosjuhla

Puheenjohtajia pyydettiin kuvailemaan, miten heidän MTK-yhdistyksensä järjestää sadonkorjuun kiitosjuhlan. Kuvailutehtävään päädyttiin siksi, että näin saataisiin todennäköisesti parhaiten selville yhdistyksissä käytössä olevat toimintatavat.

Ryhmän P puheenjohtajista kaikki kertoivat yhdistyksensä järjestävän sadonkorjuun kiitosjuhlan. Ryhmän S puheenjohtajista vain yhden yhdistys oli järjestänyt sadonkorjuujuhlan. Kaksi ryhmän S haastateltua kuvailikin vastaavan tapahtuman järjestelyä.

Ryhmän P yhdistyksissä tapahtuman järjestämisestä päätti koko johtokunta yhdessä, ryhmän S yhdistyksistä kahdessa tapahtuman järjestämisestä päätti johtokunta ja yhdessä päätöksen tekivät puheenjohtaja ja sihteeri.

Järjestelyvastuu jakaantui ryhmässä P koko johtokunnan kesken neljässä yhdistyksessä. Kahden puheenjohtajan mukaan järjestelyvastuu jäi helposti sihteerin ja puheenjohtajan vastuulle, ja toinen heistä arveli päävastuun jäävän enemmän sihteerille. Vastuiden ja tehtävien jakaminen johtokunnan jäsenten kesken tapahtui yhteisissä keskusteluissa. Ryhmässä S järjestelyvastuu jaettiin kahdessa yhdistyksessä kaikille johtokunnan jäsenille mahdollisuuksien mukaan yhteisissä kokouksissa ja tapaamisissa.

Johtokunnan sisäinen tiedotus tapahtumasta ja järjestelyistä tapahtui neljässä ryhmän P yhdistyksistä johtokunnan kokouksessa tai muussa tapaamisessa, jossa kaikki ovat paikalla. Tehtävistä vastuulliset kertoivat tapaamisissa ja kokouksissa, miten valmistelut olivat heidän osaltaan edenneet.

*”Tai jos tulee joku ongelma esmes puhujan saamisessa, niin sitten niinko sitä voidaan käsitellä yhdes jos on niinko tarve. Sillon se henkilö on taas huojentunu, et nyt hän saa puhuu tätä omaa ongelmaansa johtokunnalle.”*

Kaksi yhdistystä käytti tiedonvälitykseen lisäksi sähköpostia johtokunnan jäsenten välillä. Toinen sähköpostia käyttävien johtokuntien puheenjohtajista kertoi edellyttävänsä johtokunnan jäseniltä vielä lukukuittausta sähköposteihin. Tiedon kulku järjestelyjen edistymisestä tapahtui johtokunnan kokousten, tapaamisten ja sähköpostien lisäksi vastuuhenkilöiden ja puheenjohtajan sekä sihteerin keskinäisellä yhteydenpidolla.

Ryhmän S yhdistyksissä kahdessa käytettiin tiedon kulkuun sähköpostia, kaikissa kolmessa tapahtumia järjestäneissä johtokunnissa sisäistä tiedotusta hoidettiin myös puhelimitse. Yhdessä kolmesta yhdistyksestä ei ollut käytössään tapaamisia tai muita keinoja, jolla kaikki johtokunnan toimijat olisi koottu yhteiseen keskusteluun tai tiedonvälitykseen.

Kaikki ryhmän P kuusi puheenjohtajaa ilmoittivat toimintatapojen olevan kaikkien yhdistyksen johtokunnan jäsenten tiedossa. Ryhmän S puheenjohtajista yksi arveli, etteivät toimintatavat olleet kaikkien johtokunnan jäsenten tiedossa johtuen yhteisten tapaamisten ja tilaisuuksien puutteesta (tiedonkulku tapahtui pääasiassa kahden välisillä puhelinkeskusteluilla). Kaksi ryhmän S puheenjohtajaa uskoi toimintatapojen olevan kaikkien johtokunnan jäsenten tiedossa koska asioista ja niiden hoidosta keskustellaan yhteisesti. Näissä yhdistyksissä oli käytössä myös johtokunnan jäsenille tuleva sähköposti.

Ryhmän P kaikki puheenjohtajat kertoivat tapahtuman järjestelyistä keskusteltavan johtokunnan kokouksissa ja mahdollisissa muissa tapaamisissa. Kaikki uskoivat tiedon ja osaamisen välittyvän tätä kautta johtokunnan toimijoille. Ryhmän S puheenjohtajista yksi kertoi osaamisen jäävän yksilön varaan, koska yhteisiä tapaamisia ei ollut. Tämän ryhmän puheenjohtajista kaksi uskoi tiedon ja osaamisen siirtyvän johtokunnan sisällä. Näistä kahdesta yhdistyksestä toisessa tapahtuman järjestelyistä keskusteltiin johtokunnan kokouksessa, ja toisessa tapahtumaan liittyvät tehtävävastuut jaettiin johtokunnan kokouksessa, jossa niistä keskusteltiin.

Tapahtuman järjestelyihin osallistui ryhmän P johtokunnan jäsenistä yhden vastaajan mukaan käytännössä kaikki ja kahden muun mukaan viisi-kuusi johtokunnan jäsentä. Yksi puheenjohtaja kertoi järjestelyjen olevan vastuuhenkilöiden varassa, ja kahden mukaan päävastuu järjestelyistä oli puheenjohtajalla ja sihteerillä. Ryhmän S vastaajista kahden mukaan järjestelyihin osallistuvat kaikki johtokunnan jäsenet, ja yhden mukaan järjestelyistä vastasivat puheenjohtaja ja sihteeri.

Johtokunnan ulkopuolisia osallistui järjestelyihin ryhmässä P lähinnä muista järjestäjätahoista, ei niinkään MTK-yhdistyksen rivijäsenistä. Kaksi puheenjohtajaa kertoi maaseutunuorten ja -naisten olevan järjestelyihin osallistuvia johtokunnan ulkopuolisia. Sadonkorjuun kiitosjuhlan järjestely tapahtui usein maamiesseuran, seurakunnan, maa- ja kotitalousnaisten sekä maatalousnaisten yhteistyönä. Ryhmän S vastaajista yhden mukaan järjestelyihin osallistui tarvittaessa johtokunnan ulkopuolisia yhdistyksen jäseniä. Kahden muun tapahtuman järjestävän yhdistyksen mukaan järjestelyihin ei osallistunut johtokunnan ulkopuolisia yhdistyksen jäseninä. Johtokunnan ulkopuoliset yhdistyksen rivijäsenet saattoivat osallistua esimerkiksi yhteistyötahon kuten maamiesseuran hallituksen jäseninä.

Ihmisten sitouttamiseksi ja osallistamiseksi toimintaan oli käytössä erillisiä keinoja vain yhdessä ryhmän P yhdistyksessä. Yhdistyksessä johtokunnan jäseniä palkittiin osallistumisesta nimenomaan johtokunnan työskentelyyn, ei yksittäisten tapahtumien järjestämiseen. Palkitsemisen tavoitteena oli saada jäsenet sitoutumaan johtokuntatyöskentelyyn ja sitä kautta myös muuhun toimintaan. Palkkio- ja sitoutuskeinona oli raha. Johtokunnan jäsenille maksettiin Maaseudun Tulevaisuuden tilaushinta tai sen osa. Täyden tilaushinnan sai vain osallistumalla kaikkiin kokouksiin.

*”Jokainen johtokunnan kokous osallitujitten mukkaan niin ruksitaan, eli ketä on paikalla, niin ruksitaan päivämäärä, johtokunnan kokous tämä ja johtokunnan jäsenet on vieres listassa ja sit siihen ruksitaan ketä on paikalla.”*

Samassa ryhmässä esille tulleita muita palkitsemiskeinoja olivat virkistystilaisuudet (kaksi yhdistystä). Vastaajien mukaan sosiaalinen paine huolehtii siitä, etteivät johtokunnan jäsenet kehtaa tulla em. tilaisuuksiin, mikäli he eivät ole osallistuneet toiminnan toteuttamiseen. Ryhmän S vastaajien yhdistyksissä ei ollut erityisiä osallistamiskeinoja tai menetelmiä, mutta yhden vastaajan mukaan johtokunnassa käytiin palautekeskustelu tilaisuuksien jälkeen. Palautekeskustelu toimi palkkiona, koska järjestelyihin osallistuneet saivat tällöin käydä läpi, miten olivat tilaisuuden järjestelyissä onnistuneet.

Ryhmässä P kahdessa yhdistyksessä tapahtumaan osallistuivat johtokunnan jäsenistä lähes kaikki. Neljän mukaan tapahtumaan osallistui johtokunnan jäsenistä puolet tai enemmän. Ryhmän S vastaajista kahden mukaan tapahtumaan osallistui johtokunnan jäsenistä puolet, yhden mukaan lähes kaikki.

Tapahtumasta tiedotettiin jäsenkunnalle kirjeitse tai sähköpostilla sekä lehti-ilmoituksin neljässä yhdistyksestä haastatteluryhmässä P. Kahdessa yhdistyksessä tiedotus tapahtui lehti-ilmoituksin. Ryhmässä S kaksi yhdistystä käytti tiedotukseen jäsenkirjettä ja yksi lehti-ilmoitusta.

Tilaisuuden palaute koettiin molemmissa haastatteluryhmissä saatavan suoraan tilaisuuden jälkeen. Eroa oli siinä, keneltä palautetta saatiin.

Ryhmässä P palautetta saatiin juhlaan osallistuneilta yhdistyksen jäseniltä. Haastatteluryhmässä S palaute tuli papilta (sadonkorjuun kiitosjuhla).

Ryhmän P vastaajista neljän mukaan tapahtuman palautekeskustelu käytiin seuraavassa johtokunnan kokouksessa, yhdessä palautekeskustelu käytiin tarpeen vaatiessa ja yhdessä palautekeskustelua ei käyty. Ryhmässä S palautekeskustelu käytiin yhden vastaajan mukaan johtokunnan kokouksessa, ja kaksi vastaajaa kertoi, ettei palautekeskustelua käyty.

TAULUKKO 10 *Haastateltavien kuvaus sadonkorjuun kiitosjuhlan tai siihen verrattavan juhlan järjestelyistä MTK-yhdistyksen johtokunnassa.*

	Ryhmä P	Ryhmä S
<b>Juhlasta päättäminen</b>	- koko johtokunta	- koko johtokunta - puheenjohtaja ja sihteeri
<b>Järjestelyvastuu</b>	- koko johtokunta - puheenjohtaja ja sihteeri - sihteeri	- johtokunta
<b>Tiedotus johtokunnassa</b>	- johtokunnan kokoukset, muut tapaamiset - sähköpostijakelu - vastuuhlöiden sekä puheenjohtajan ja sihteerin keskinäinen yhteydenpito	- sähköposti, puhelin - ei tiedonvälitystä koko johtokunnalle
<b>Tietoisuus toimintatavoista</b>	- kaikki johtokunnan jäsenet tietoisia	- ei tietoisuutta toimintatavoista - tietoisuus toimintatavoista yleistä osaamista (oletus)
<b>Tiedon sisäinen siirtyminen</b>	- johtokunnan kokoukset, tapaamiset	- ei tapaamisia => tieto yksilön varassa - kahden väliset puhelinkeskustelut - johtokunnan kokoukset
<b>Järjestelyihin osallistuvat</b>	- kaikki johtokunnan jäsenet - 5 - 6 johtokunnan jäsentä - vastuuhenkilöt - puheenjohtaja ja sihteeri	- kaikki johtokunnan jäsenet - puheenjohtaja ja sihteeri
<b>Järjestelyihin osallistuvat ulkopuoliset</b>	- muut järjestäjätahot - maaseutunuoret, -naiset	- muut järjestäjätahot - tarvittaessa rivijäseniä
<b>Sitouttaminen, palkinto, rangaistus</b>	- lehden tilausmaksu - virkistystilaisuudet - sosiaalinen paine	- palautekeskustelu
<b>Osallistuminen juhlaan</b>	- lähes kaikki jk-jäsenet - yli puolet jk-jäsenistä	- yli puolet jk-jäsenistä - lähes kaikki jk-jäsenet
<b>Tiedotus jäsenkunnalle</b>	- kirje, sähköposti - lehti-ilmoitukset	- lehti-ilmoitukset - jäsenkirje
<b>Palaute</b>	- tilaisuuden jälkeen, osallistujat	- tilaisuuden jälkeen, pappi
<b>Palautekeskustelu</b>	- seuraava johtokunnan kokous - tarpeen vaatiessa - ei keskustelua	- johtokunnan kokous - ei keskustelua

### 5.2.6 Yhdistyksen toimintatavat: lausunto ympäristömääräyksistä

Puheenjohtajia pyydettiin kuvailemaan, miten heidän MTK-yhdistyksensä antaa lausunnon kunnan ympäristömääräyksistä. Kuvailutehtävään päädyttiin siksi, että näin saataisiin todennäköisesti parhaiten selville yhdistyksissä käytössä olevat toimintatavat. Ryhmän P ko. lausunnon tai siihen verrattavan oli antanut viisi ja ryhmän S yhdistyksistä kolme. Ryhmän S puheenjohtajista yksi totesi pitävänsä lausuntojen antamista tehokkaampana vaikutuskeinona päätöksiin vaikuttamisen jo valmisteluvaiheessa.

*”Sisäisel keskustelulla, ilman mitään muodollisii paperei. Vaikuttamista tehdään valmistelun kautta.”*

Lausunnon antamisesta päätettiin kaikissa ryhmän P yhdistyksissä johtokunnassa. Lausunnon tekoon osallistui koko johtokunta viidessä näistä, yhdessä johtokunnassa lausunnon antoon liittyvään selvitystyöhön saatettiin nimetä johtokunnasta vastuuhenkilöitä. Vastuuhenkilöt olivat myös saattaneet saada tehtäväkseen laatia lausuntoluonnoksen aiheesta ennen seuraavaa johtokunnan kokousta. Lausunnon kirjoittaminen jäi yhdessä yhdistyksessä puheenjohtajan vastuulle, kahdessa yhdistyksessä se jäi puheenjohtajalle ja sihteerille.

Ryhmän S yhdistyksissä lausunnon antamisesta oli päättänyt yhdessä puheenjohtaja yksin (aikataulun rajallisuus) ja kahdessa asiasta oli päätetty johtokunnassa. Yhdessä yhdistyksessä lausunnon tekeminen jäi puheenjohtajalle (aikataulu). Yhdessä yhdistyksessä lausunto tehtiin johtokunnan kokouksessa yhteistyönä, ja toisessa lausunnon kirjoittaminen jäi sihteerille, vaikka johtokunta yhdessä päätti lausunnon sisällön.

Ryhmässä P kahdessa johtokunnan jäsenet voivat vaikuttaa lausuntoon (ja sen tekoon) sähköpostitse tulevan luonnoksen myötä. Yhdessä johtokunnassa lausuntoa käytiin läpi lisäksi johtokunnan kokouksessa, mutta yhdessä lausuntoa ja sen tekoa käytiin läpi vain yhdistyksen johtokunnassa. Yksi vastaaja totesi yhdistyksessä lausunnon antamisen ja siihen vaikuttamisen olevan puheenjohtajan ja sihteerin varassa, vaikka lausunnon sisältöön oli mahdollisuus vaikuttaa sähköpostikommentein.

Ryhmän S lausunnon antaneiden kolmen yhdistyksen puheenjohtajista yksi totesi lausunnon antamisen aikataulun estäneen lausunnotta tai toimintatavoista käytävän keskustelun ja kommentoinnin. Kahdessa yhdistyksessä lausunto tehtiin johtokunnan kokouksessa, jolloin kaikki johtokunnan jäsenet pääsivät suoraan vaikuttamaan lausunnon sisältöön ja myös tieto toimintatavoista lausuntoa annettaessa tuli kaikkien tietoon.

Jäsenkunnan mielipiteet ja vaikutusmahdollisuudet huomioitiin ryhmän P kolmen puheenjohtajan mukaan pyytämällä kommentteja niiltä jäseniltä, joita asian arveltiin koskevan. Kahden puheenjohtajan mukaan johtokunnan jäsenet edustavat jäsenkuntaa ja jäsenten terveiset tulivat johtokunnan jäsenten kautta. Erillistä jäsenkyselyä ei ollut toteutettu. Ryhmän S puheenjohtajista yhden mukaan aikataulu oli estänyt lausunto- ja kommentti-

pyynnöt jäsenkunnalta, ja toinen puheenjohtaja totesi yhdistyksen johtokunnan edustavan jäseniä.

*”Jäsenistö on ympäri kuntaa, ja sieltä on sit’ kentän ääni varmaan kans’ kuulunut.”*

Yhdessä yhdistyksessä lausunnon antamista oli valmisteltu selvittämällä etukäteen jäsenkunnan mielipiteitä asiasta.

Ryhmässä P lausuntoja ei ollut tarkastutettu erityisillä asiantuntijatahoilla ennen niiden antamista. Johtokunnan jäsenten kontakteja kuntapäätäjiiin oli hyödyntänyt lausunnon arvioinnissa yksi yhdistys. Oman yhdistyksen johtokunnassa arvioi olevan eri alojen asiantuntijoita puheenjohtajista kaksi.

*”Joskus on jopa käytetty niin johtokunnan ulkopuolisiakin tämmösissä, josakin tilaisuuksissa. Jos joku tietää paremmin sen asian kun johtokuntalaiset, niin totta kai sitä sitten käytetään.”*

Ryhmässä S lausuntoja ei ollut tarkastututtanut ulkopuolisella taholla kaksi lausunnon antanutta yhdistystä. Toinen vastaajista korosti lausunnon myötäilleen SLC:n (MTK:n ruotsinkielinen sisarjärjestö) lausuntoa ja olleen näin asiantuntijatahon etukäteen tarkastama.

Lausunnosta julkisuuteen kertoi tiedottavansa yksi ryhmän P puheenjohtajista. Toisen saman haastatteluryhmän puheenjohtajan mukaan tiedotustarve ratkaistaan aina tapauskohtaisesti. Kolmen puheenjohtajan mukaan yhdistys ei ollut tiedottanut antamistaan lausunnoista. Ryhmän S puheenjohtajista ne kolme, joiden yhdistys oli antanut lausunnon, totesivat, ettei tiedotusta julkisuuteen ollut tehty.

Lausuntoihin ei koettu saadun vastausta lausunnon kohdetaholta kahdessa ryhmän P yhdistyksistä. Kaksi yhdistystä kertoi saaneensa vastauksen lausuntoonsa. Yksi haastateltava ei osannut sanoa, onko vastausta saatu. Jäsenkunnalta ei kokenut saaneensa palautetta lausunnon antamisesta kolme haastateltua. Kahden puheenjohtajan mukaan palautetta tulee lausuntojen antamiseen liittyen jonkin verran. Ryhmän S puheenjohtajista kaikki kolme totesivat, ettei yhdistyksen antamista lausunnoista ole saatu palautetta jäsenkunnalta.

Ryhmän P puheenjohtajista kahden mukaan lausunnosta ja sen antamisesta käytiin johtokunnassa palautekeskustelu, joka liittyi etenkin lausunnosta saatuun vastaukseen. Erityisesti vastauksen saamatta jääminen herätti palautekeskustelua. Kolmen P-ryhmän puheenjohtajan mukaan lausunnosta ei käyty palautekeskustelua erikseen mutta lausunnon antaminen saatettiin mainita seuraavassa johtokunnan kokouksessa.

Ryhmän S puheenjohtajista kaksi kertoi johtokunnan kokouksessa käytävän palautekeskustelun lausunnon antamisesta. Keskustelussa lähinnä todettiin, että lausunto on annettu.

TAULUKKO 11 *Haastateltavien kuvaus ympäristölausunnon tai vastaavan antamisesta MTK-yhdistyksen johtokunnassa.*

	<b>Ryhmä P</b>	<b>Ryhmä S</b>
<b>Lausunnon päättäminen</b>	- johtokunta	- puheenjohtaja - johtokunta
<b>Lausunnon tekeminen</b>	- johtokunta - vastuuhenkilöt - puheenjohtaja - puheenjohtaja ja sihteeri	- puheenjohtaja - johtokunta - sihteeri kirjoittaa
<b>Tieto toimintavoista johtokunnassa</b>	- johtokunnan kokouksessa - puheenjohtaja ja sihteeri tekevät	- lausunto tehdään johtokunnassa - puheenjohtaja tekee
<b>Lausuntoon voivat vaikuttaa</b>	- sähköpostissa kommentteille - johtokunnan kokous - puheenjohtaja ja sihteeri	- lausunto johtokunnassa => kaikki johtokunnan jäsenet - sähköpostikommentit
<b>Jäsenkunnan mielipiteen huomioiminen</b>	- jäsenet, joita asia koskettaa - johtokunta edustaa jäsenistöä - etukäteiselvitys jäseniltä	- johtokunta edustaa jäsenistöä - ei aikaa kommentteille
<b>Tarkistus</b>	- ei tarkistusta ulkopuolisilla - johtokunnassa asiantuntijoita - ulkopuolinen tarkistus	- ei tarkistusta - valmis lausuntopohja
<b>Tiedotus julkisuuteen</b>	- ei tiedotusta - tiedotus tarpeen mukaan	- ei tiedotusta
<b>Palaute</b>	- ei vastausta lausunnon saajalta - vastaus saajalta - ei palautetta jäseniltä - palautetta jäseniltä	- ei palautetta jäseniltä
<b>Palauttekeskustelu</b>	- johtokunnan kokouksessa - ei keskustelua - keskustelu, mikäli vastinetta lausuntoon ei tullut	- johtokunnan kokouksessa - ei keskustelua

### 5.2.7 Yhdistyksen puheenjohtajan näkemys toiminnan kehittämistä

Haastateltavilta puheenjohtajilta kysyttiin heidän mielestään kolmea tärkeintä kehittämiskohdetta MTK-yhdistyksen toiminnassa. Ryhmän P puheenjohtajista neljä koki tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi jäsenkunnan aktivoimisen ja osallistumisaktiivisuuden lisäämisen. Jäsenkunnalta kaivattiin aktiivisuutta esitysten tekemiseen yhdistyksen kokouksissa. Kaksi puheenjohtajaa piti tärkeimpinä kehittämiskohteina jäsenistön yhteishengen nostatusta ja tuotantosuuntien välistä epäsovun vähentämistä.

Tärkeiksi kehittämiskohteiksi koettiin tiedon välityksen parantaminen yhdistyksen sisällä ja jäsenkunnalle tarjottavien virkistäytymislaisuuksien lisääminen. Eräs haastateltu koki tärkeäksi saada yhdistyksille nykyistä päätoimisemmat puheenjohtajat, jolloin MTK-yhdistys voisi toimia nykyistä paremmin paikallisena edunvalvojana.

Ryhmän S puheenjohtajista kolme koki osallistujien määrän ja aktiivisuuden parantamisen yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista.

*”Jokaista jäsent pitäis käydä potkasemas perseeseen.”*

Muita tässä ryhmässä esille tulleita kehittämiskohtia oli jäsenille tarjottava virkistys- ja yhteistoiminta. Yhdistyksen roolia tulisi kehittää jäsenkunnan suuntaan ”vertaistuen antajaksi”. Muita kehittämistarpeita olivat jäsenkunnan ammatillisten asioiden parempi esille tuominen ja yhteistyö muiden ammatillisten yhdistysten kanssa, tiedotus maaseudun elinkeinoista muille toimijoille, piirien laajentaminen päättäjiin vaikuttamiseksi sekä vuorovaikutuksen lisääminen jäsenkunnan ja yhdistyksen johtokunnan välillä.

TAULUKKO 12 *Yhdistyksen toiminnan tärkeimmät kehittämiskohteet haastateltavien mukaan.*

	<b>Ryhmä P</b>	<b>Ryhmä S</b>
<b>Yhdistyksen toiminnan tärkeimmät kehittämisskohteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jäsenkunnan aktivointi</li> <li>- jäsenistön yhteishenki</li> <li>- tuotantosuuntien välinen sopu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jäsenkunnan aktivointi</li> <li>- virkistys- ja yhteistoiminta</li> <li>- vertaistuki</li> <li>- ammattiasiat paremmin esille</li> <li>- tiedotus muulle yhteiskunnalle</li> </ul>



Yhdistysten koulutusta toivottiin ryhmässä P suunnattavan jatkossa nykyistä enemmän jäsenkunnan aktivointiin (kaksi haastateltavaa) sekä johtamis- ja esiintymistaitoon. Kahdessa vastauksessa toivottiin yhdistysten kautta järjestettävän jäsenkunnalle ns. ammatillisia koulutuksia. Kolme haastateltavaa toi esille järjestön rakenteisiin ja toimintatapoihin perehdyttävää koulutusta tarvittavan jatkossakin, jotta järjestön toimintatavat ja vaikutuskanavat järjestön sisällä tulevat tutuiksi nuorille ja MTK:n uusille jäsenille.

*”Perusteet taik selvitykset et mihi MTK:t tarvita.”*

Ryhmän S puheenjohtajista yksi kaipasi koulutuksellisia keinoja jäsenkunnan aktivointiin, toisen tämän ryhmän haastateltavan mukaan koulutusta tulisi suunnata enemmän uusien toimintamallien suuntaan. Kolme puheenjohtajaa korosti yhdistyksen kautta tarjottavan ammattiin liittyvän koulutuksen tarpeellisuutta, erityisesti jäsenkunnan osaamisen parantamista eri tietolähteiden hyödyntämisessä ja markkinaedunvalvonnassa. Yksi vastaaja piti nykyisen kaltaista järjestökoulutusta riittävänä.

Molemmissa haastatteluryhmissä useat haastateltavat toivat selkeästi esille, etteivät koulutukset ja seminaarit saa kestää useita päiviä. Jo yhden päivän koulutukseen irtautuminen saatetaan kokea mahdottomaksi. Seminaarien ja koulutusten parhaaksi pituudeksi arveltiin puolta päivää tai päivää, jotta osallistumiskynnys mataloituisi. Toisaalta ryhmän P puheenjohtajista yksi totesi pidemmän koulutuksen sitouttavan paremmin toimintaan ja auttavan toimijoihin tutustumisessa. Eräs toinen haastateltava samasta haastatteluryhmästä totesi, ettei koulutuksen sisältö sinänsä ole niin merkittävä kuin se että saamalla henkilö osallistumaan yhteen koulutukseen voi hänestä tulla aktiivinen muutenkin.

*”Yleensä ottaen ehkä sillä koulutuksen laadulla ei sinänsä o merkitystä, vaan niinku pitäisi saada ihmiset enemmän alottamaan joku koulutus. Eli tavallaan niinku pitäis mataloida sitä kynnystä, niin silloin kun tää ongelmakenttä tulee tutuks, niin silloin se ihminen huomaa että missä sitä ollaan, se niinku tavallaan niinku hahmottaa oman asemansa paremmin, ja silloin se motivoituu ottamaan lisäkoulutusta.”*

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaista koulutusta ja ohjausta he kokivat itse tarvitsevansa ja toivoivatko he järjestökoulutusta suunnattavan nykyistä enemmän yhdistyksen johtamiseen. Ryhmän P puheenjohtajista kaksi koki järjestön puheenjohtajille nyt tarjottavan koulutuksen ja ohjauksen riittäväksi. Yksi puheenjohtaja toivoi järjestön sääntöihin ja yhdistyslakiin suunnattua koulutusta. Esiintymiskoulutusta kaipasi haastatelluista yksi puheenjohtaja ja tulevaisuusajatteluun suunnattua koulutusta ja opastusta toivoi myös yksi. Johtamiskoulutusta lisää toivoi yksi ryhmän P puheenjohtajista.

Ryhmän S puheenjohtajista kolme piti nykyisen kaltaista järjestökoulutusta toimimattomana nyky-yhteiskunnassa. Haastatelluista yksi koki järjestön peruskursseista olleen hyötyä puheenjohtajan toimessa. Lisää johtamiskoulutusta ei toivonut kukaan ryhmän S haastatelluista. Yksi haastateltu toivoi järjestettävän kaikille jäsenille suunnatun seminaarin MTK:n toiminnasta, - tarkoituksesta ja - vaikutuskeinoista.

*”Se edunvalvonnallinen näkökohta ja sen niinku kirkastaminen, kyl se on ihan hyvä, et sitä painotetaan, mut sen viitekehyksen selvittäminen, missä toimitaan, koska se ei o se sama ku aikasemmin.”*

Ryhmän P puheenjohtajista yksi kertoi, ettei ollut saanut minkäänlaista johtamiskoulutusta. Kolme toi esille järjestön luottamushenkilöille järjestämän koulutuksen. Kolme haastateltavaa kertoi saaneensa johtamiskoulutusta opintojensa (agrologi, metsätalousinsinööri, MMM) osana. Lisäksi yksi haastateltava kertoi saaneensa varsinaisten opintojen lisäksi kaupallisen koulutuksen yhteydessä johtamiskoulutusta. Johtamiskoulutusta kerrottiin saadun myös armeijan aliupseerikoulussa (yksi haastateltu).

Ryhmän S haastateltavista yksi ei ollut saanut lainkaan johtamiseen liittyvää koulutusta, ja yksi kertoi osallistuneensa järjestön luottamushenkilökoulutukseen. Kaksi haastateltavaa kertoi johtamiseen liittyviä opintoja liittyneen koulutukseensa (agrologi, valtiotiede). Johtamiskoulutusta oli saatu myös laatukoulutuksen yhteydessä (yksi haastateltu). Kaksi haastateltua kertoi saaneensa johtamiskoulutusta armeijassa (reserviupseerikoulu, aliupseerikoulu). Yksi haastateltu kertoi saaneensa käytännön johtamisoppia toimiessaan lähes vuoden ajan työnjohtotehtävissä amerikkalaisella maatilalla.

TAULUKKO 13 *Haastateltujen puheenjohtajien mielipiteet ja toivomukset koulutuksen suhteen.*

	<b>Ryhmä P</b>	<b>Ryhmä S</b>
<b>Toive yhdistyskoulutuksen suhteen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jäsenkunnan aktivointia helpottavaa</li> <li>- johtamis- ja esiintymistaito</li> <li>- ammatilliset koulutukset jäsenille</li> <li>- MTK:n perusteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jäsenkunnan aktivointia helpottavaa</li> <li>- uudet toimintatavat ja -mallit</li> <li>- MTK:n perusteet</li> </ul>
<b>Toive puheenjohtajakoulutuksen suhteen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- säännöt ja yhdistyslaki</li> <li>- esiintymis- ja johtamiskoulutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteiskunnallinen koulutus: miten voi vaikuttaa ja mihin</li> </ul>

## 5.2.8 Yhdistyksen ja liiton välinen suhde

Ryhmän P kaikki haastateltavat pitivät yhdistyksen ja liiton välistä suhdetta toimivana ja hyvänä, mutta parannettavaakin todettiin löytyvän. Parannettaviksi asioiksi mainittiin mm. vastausten antaminen yhdistysten kannottoihin. Eräs haastateltava arveli, etteivät yhdistykset ole haastaneet liittoa.

Ryhmän S puheenjohtajista kolme piti liiton ja yhdistysten suhdetta hyvänä. Yhden mukaan suhde on hyvä, mutta yhteydenpidon edellyttävän yhdistyksen aktiivisuutta. Yhteydenoton kynnystä pidettiin kuitenkin matalana.

*”Vois iteki olla aktiivisempi ja soitella ja kyssy. Mut ku tota Maaseutu luke, ni siin on ain niin pal huanoi uutissi, et jos joka kert soitta et.”*

Yksi haastateltava koki liiton erkaantuneen yhdistysten ja jäsenkunnan tarpeista:

*”Osittain mennään siellä omissa sfäreissä vähän sitten et, pikkusen ylhäällä liidellään.”*

Ryhmässä P liiton ja yhdistysten väliseen suhteeseen kaivattiin nykyistä enemmän vuorovaikutusta ja tiedotusta. Liiton toivottiin olevan myös avoimempi erityisesti sen suhteen, mitä liitto on tehnyt ja saanut aikaan.

*”Liitolta tarttis jotakin muutakin tulla ku pelkkii kiertokirjeitä.”*

Ryhmässä S esille tulleita toivomuksia liiton ja yhdistyksen suhteelle olivat keskinäisen vuorovaikutuksen ja tiedotuksen sekä avoimuuden lisääminen. Vuorovaikutuksen toivottiin olevan myös nykyistä henkilökohtaisempaa:

*”Liiton henkilöstöressurssien määrä, niin se, se ei ol siin suhtees, siis se suhde on väärä siihen yhdistysten määrään. Ei se henkilökohtanen kontakti voi, ei kellään riitä aikaa viittäkyt kolmee pitää henkilökohtases kontaktis sil taval että se olis niinku vuorovaikutteinen.”*

Liiton toivottiin kannustavan yhdistyksiä samalla lailla, kun yhdistyksen tulisi kannustaa jäseniään.

Liiton toivottiin nykyistä paremmin muistavan kenen edunvalvojana se toimii. Vastauksissa peräänkuulutettiin myös edunvalvonnallista objektiivisuutta. Liiton toivottiin lisäksi profiloituvan Varsinais-Suomessa nykyistä näkyvämmiin.

Ryhmän P haastateltavista puolet toivoi lisää tietoa yhdistyksiin siitä, mitä liitto on tehnyt ja mihin liitto on vaikuttanut. Liiton toivottiin näkyvän paremmin julkisuudessa, jotta jäsenkunta vakuuttuisi toiminnasta. Tähän liittyen liitolta toivottiin vastauksia yhdistysten kannanottoihin. Jäsenkunnan vakuuttamiseen liittyi odotus liiton internet-sivujen ajantasaisuudesta sekä sähköpostitusten laajentamisesta koko jäsenkunnalle.

Varsinaisia odotuksia liiton toiminnalle yhdistyksiin liittyen oli tiedon tuottaminen yhdistysten tarpeisiin (esim. erilaisten kannanottojen tekemistä varten), yhdistyksen toiminnan kommentointi ja mahdollinen opastaminen. Liiton toivottiin toimivan aktiivisemmin yhdistysten jäsenhankinnan tukena ottamalla kontaktia erityisesti nuoriin, potentiaalisiin jäseniin. Eräs haastateltava toivoi liiton kantavan enemmän vastuuta jäsenkunnan henkisestä hyvinvoinnista. Yksi haastateltava korosti, että liiton tulee tukea yhdistyksiä järjestötyössä yhdistysten toiminnan mahdollisesti hiipuesssa. Tilanteessa, jossa jäsenen yhdistys mahdollisesti lakkaisi toimimasta, tulisi liiton jatkossa toimia tahona, josta jäsen saa tietoa ja apua.

Ryhmässä S esille tulleita odotuksia olivat yleinen toiminnan aktiivisuuden parantaminen suhteessa yhdistyksiin. Haastatellut kaipasivat liitolta ideoita ja toimintaehdotuksia yhdistysten toiminnalle. Liiton ja neuvontajärjestön toivottiin myös kehittävän toimintaansa yhdessä, jolloin kumpikin toimija voisi erikoistua tietyille sektoreille. Hyvänä asiana eräs tämän ryhmän haastateltu totesi liiton ja yhdistysten toiminnan olevan nykyisellään tarkoituksenmukaisempaa kuin ennen.

*”Nyt on mun mielestä niinku menty siin parempaan suuntaa, et tota se aikakaus on menny ohi, ku tuohuttii linnunpöntöistä ja kaikist... Se ei mun mielestä kuulu tuottajaliito asia tämmöne viherpiperrys...”*

Järjestötyöhön liittyviä toivomuksia olivat ryhmässä P mm. liiton avustus kannanottojen tekemisessä ja yhdistysten toiminnan ideointi. Kaksi vastaajaa toivoi liiton järjestävän alueellisia tilaisuuksia yhdistysten toimijoille ja jäsenille, kaksi vastaajaa toivoi liiton vastaavan yhdistysten postituksista. Yksi haastateltava toi esille toivomuksen, että liiton johtokunnan jäsenet olisivat nykyistä aktiivisemmin yhdistysten käytettävissä.

Ryhmässä S tuli esille toivomus, että liitto toimisi entistä enemmän jäsenten aktivoijana. Ryhmässä S toivomuksia liiton toiminnalle oli selvästi vähemmän kuin ryhmässä P.

TAULUKKO 14 *Haastateltujen puheenjohtajien näkemykset yhdistyksen ja liiton suhteesta sekä sen kehittämisestä.*

	<b>Ryhmä P</b>	<b>Ryhmä S</b>
<b>Liiton ja yhdistyksen suhde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvä</li> <li>- parannettavaakin on</li> <li>- ei ole haastettukaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvä</li> <li>- passiivinen</li> <li>- liitto erkaantunut yhdistyksistä</li> </ul>
<b>Hyvä liiton ja yhdistyksen välinen suhde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutteinen</li> <li>- avoin tiedotus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutteinen</li> <li>- avoin tiedotus</li> <li>- henkilökohtainen vuorovaikutus</li> <li>- kannustusta</li> <li>- edunvalvonnallinen objektiivisuus, profiloituminen</li> </ul>
<b>Odotuksia liitolle yhdistysten toimintaan liittyen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- julkisuudessa enemmän esillä</li> <li>- internet-sivut kohdallaan</li> <li>- sähköposti koko jäsenistölle</li> <li>- yhdistyksen korvaaja tarvittaessa</li> <li>- avustus kannanotoissa</li> <li>- ideointi yhdistyksen toiminnasta</li> <li>- postituspalvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktiivisempi yhdistyksiin päin</li> <li>- ideointi yhdistyksen toiminnasta</li> <li>- jäsenten aktivointi</li> </ul>

## 6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Kaikessa arvioinnissa ja mittaamisessa on tärkeä kiinnittää huomiota mitaamisen ja mittareiden luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa viitataan yleensä validiteettiin ja reliabiliteettiin sekä tutkimuksen objektiivisuuteen (Kauhanen 2000, 94; Anttila 2007). Validius ja reliabiliteetti ovat käsitteinä peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Käsitteinä reliabiliteetti ja validiteetti perustuvat ajatukselle tutkijan pääsystä objektiiviseen totuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185-186)

Tutkimuksen luotettavuusnäkökulmasta validiteetin käsite on laaja-alainen koskien sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Validiteetin käsite sisältää myös arvioivan tutkimusotteen määrittelemisen. Ammatillisessa tutkimus- ja kehittämishankkeessa tulosten arviointiin vaikuttaa myös tulosten hyödynnettävyys sekä uskottavuus. (Anttila 2007)

Reliabiliteetin tutkimusmenetelmän käsite kuuluu perinteisesti kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Käsite tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä antaa tarkoitettuja tuloksia. Mittaustulos on reliabeeli, kun mitaustulos on toistettavissa. Tutkimusväline on reliabeeli, uskottava, kun se on mittatarkka sekä samaa asiaa pysyvästi mittaava (Anttila 2007). (Anttila 2006, 515)

### 6.1 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä selvittää niitä seikkoja, joita sen on oletettukin selvittävän. Toisin sanoen: heijastavatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet tutkittavaa ilmiötä. Validiteetti tarkoittaa mittareiden mittaavan sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Kauhanen 2000, 94). Tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa vastataan kysymykseen, onko tutkimus luotettava ja pätevä. (Anttila 2006, 512-513)

Tutkimuksen validiteetin arviointi kohdistaa usein huomion tutkimusotteen ja siinä käytettyjen menetelmien vastaavuuteen suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Validin tutkimuksen tulee tehdä oikeutta tutkittavalle ilmiölle ja kysymyksenasettelulle. Tutkimusmenetelmät tulee valita sen mukaan, millaista tietoa tutkimuksesta halutaan saada, jotta tutkimus olisi validi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187; Anttila 2006, 513)

Tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Tutkimus on sisäisesti validia, kun tutkimusstrategia on valittu tutkittavan kohteen mukaisesti ja johtopäätökset sekä käsitteet ovat johdonmukaisia keskenään. Laadullisen tutkimuksen osalta tarkastellaan tutkimusstrategian yhteensopivuutta tutkittavan kohteen olemukseen. Ulkoinen validiteetti ilmaisee tuloksen yleistettävyyden kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Teoriavaliditeetti kertoo teoreettisen lähestymistavan, käsitteiden sekä tulkin-tojen sopivuudesta tutkimukseen. (Anttila 2006, 513-514)

Tässä tutkimuksessa kyselyn ja haastattelujen validiutta parannettiin käytämällä hyväksi teoriaosaa, joka täsmentää teoreettista lähestymistapaa. Sisäistä validiutta parannettiin laatimalla kysymykset teoreettisen aineiston pohjalta sekä tekemällä ennen haastatteluja kyselytutkimus, joka mahdollisti myös muiden kuin MTK-yhdistysten puheenjohtajien mielipiteen esille tuomisen. Näin yhdistysten johtamistapoja koskeviin kysymyksiin vastasivat muutkin yhdistyksen johtokunnan luottamushenkilöt kuin vain puheenjohtajat.

Tutkimuksen validiutta mitata toimijoiden lukumäärän vaikutusta yhdistyksen aktiivisuuteen heikentää tässä tutkimuksessa toimintakilpailun käyttö aktiivisuuden mittarina haastattelututkimukseen valittujen aktiivisten yhdistysten puheenjohtajien osalta. Palkittujen yhdistysten haastateltavat valittiin haastateltaviksi jäsenmääräluokittain jaetun toimintakilpailun perusteella, kun vertailuryhmän haastateltavat valittiin satunnaisotannalla joukosta, josta oli jo poistettu toimintakilpailussa menestyneet. Otos tehtiin näin ollen sellaisesta yhdistysjoukosta, josta oli jo otettu pois kolme isojen yhdistysten sarjaa edustanutta yhdistystä.

Case-tutkimuksen ulkoisesta validiudesta väitellään usein, koska tutkimusmenetelmä ei lähtökohtaisesti edes pyri edustamaan yleistettävyyttä. Tutkimusmenetelmällä pyritään analysoimaan tiettyä tapahtumaa tietyssä ympäristössä ja kuvataan kyseistä ilmiötä syvällisemmin. Tutkimuksen tulos onkin pitkälti sidottu ilmiöön ja sen ympäristöön. Tässä tutkimuksessa kyselyn tulosten yleistettävyyttä, tutkimuksen ulkoista validiutta, heikentää vielä se, että kyselyyn vastanneet MTK-yhdistysten luottamushenkilöt ovat todennäköisesti olleet keskivertoa aktiivisempia toimijoita. Validiutta parantaa kuitenkin vastanneiden lukumäärä (145 henkeä) ja kohtuullinen vastausprosentti (yli 30 %). (Anttila 2006, 286-287)

## 6.2 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen antavan saman tuloksen toistettunakin (Kauhanen 2000, 94). Tämä tarkoittaa, että samaa henkilöä tutkittaessa saataisiin kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Reliabiliteettia määritetään myös sen mukaan, saadaanko kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä sama tulos tai päätyvätkö kaksi arvioitsijaa samaan lopputulokseen. Ihmisen käyttäytyminen on kuitenkin ajasta ja paikasta riippuvaista ja ihmiselle on olennaista myös muuttuminen ajan myötä. Nämä seikat vaikuttavat muuttuvia ominaisuuksia tutkittaessa. Tästä syystä täsmälleen saman tuloksen saaminen kahdella eri tutkimusmenetelmällä tai kahden eri arvioitsijan tekemänä on epätodennäköistä. Reliabiliteettia voitaisiinkin määrittää tavalla, jossa arvioijat päätyvät yksimielisyyteen luokituksista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimuksen tulee olla arvioitavissa sekä uskottava. Lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan tekemää päättelyä, arvioida analyysia. Esi-

tettyjen tulkintojen tulee myös olla uskottavia tutkimusraportin perusteella. (Anttila 2006, 517-518)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin parantamaan tekemällä taustakysely kaikille vastaajaryhmille samoilla kysymyksillä. Kyselytutkimus kohdistettiin kaikille MTK-yhdistysten luottamushenkilöille, jolloin tutkimuksen kohteena oli yhteensä 463 henkeä. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettava käsitys MTK-yhdistysten johtamisesta. Teema-haastatteluissa käytettiin yhdenmukaisia kysymyksiä ja kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville yhdenmukaisina paperista lukien. Yhdenmukaiset kysymykset lisäksi parantanevat vastausten tulkintaa ja vertailukelpoisuutta. Yksi haastattelu toteutettiin puheenjohtajan toivomuksesta yhdistyksen sihteerin läsnä ollessa, mutta haastattelun kulku ei poikennut muista tehdyistä haastatteluista.

### 6.3 Objektiivisuus

Tutkimuksen tulee olla objektiivista. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ei suorita työtään ennakoasenteen ohjaamana. Ihmislähtöisessä toiminnassa objektiivisuutta on mahdoton saavuttaa, mutta sitä tulee tavoitella. (Hakkarainen, 2006)

Tämän tutkimuksen objektiivisuutta pyrittiin parantamaan vertailuryhmän haastateltavien satunnaisella valinnalla. Tällä varmistettiin vertailuryhmän haastateltavien, satunnaisotoksen, olevan riippumattomia tutkijasta ja toisista tutkittavista. Palkittujen yhdistysten puheenjohtajat valittiin haastateltaviksi toimintakilpailussa sijoittumisen perusteella, jolloin myös heidät valittiin tutkijasta ja toisista tutkittavista riippumattomin perustein.



## 7 TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää varsinaissuomalaisten MTK-yhdistysten johtokuntien johtamis- ja toimintatapoja ja miten yhdistysten johtokuntien toimijat kokevat ne. Tutkimuksella selvitettiin, miten johtokuntien sisäinen tehtävä- ja vastuualuejako koettiin ja miten johtokuntien jäsenet toivoivat sitä kehitettävän. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yhdistysten johtokuntien toiminnan kehittämisessä.

Tutkimus tehtiin kahden osatutkimuksen (kysely- ja haastattelututkimus) avulla. Tutkimusten tuloksia tarkastellaan ja tuloksiin perustuvia johtopäätöksiä esitetään yhdessä. Tulosten tarkastelu perustuu tämän työn alussa olevaan ihmisten ja vapaaehtoisorganisaatioiden johtamista käsittelevään kirjallisuusosaan.

Tutkimuskysymyksinä olivat seuraavat kysymykset:

*Minkälaisia toiminta- ja johtamistapoja MTK-yhdistysten johtokunnissa yleisesti on, ja erityisesti minkälaisia toiminta- ja johtamistapoja aktiivisten yhdistysten johtokunnissa on?*

*Miten yhdistysten johtokuntien luottamushenkilöt kokevat johtokuntien nykyiset toimintatavat?*

*Miten yhdistysten johtokuntien jäsenet toivovat johtokunnan työnjakoa ja omaa rooliaan kehitettävän?*

### 7.1 Johtokunnan toiminnan lähtökohdat

MTK-yhdistysten taloudellinen tilanne oli lähes kaikilla yhdistyksillä vahva, eikä taloudellisessa tilanteessa ollut juuri eroja aktiivisten ja muiden yhdistysten välillä. Tämä tuli esille molemmissa tutkimuksissa. Taloustilanne ei siten ollut toimintatapoihin vaikuttava tekijä.

Haastattelututkimuksen perusteella aktiiviset yhdistykset olivat muita isompia, mutta eroon vaikutti todennäköisesti haastateltavien valintaperuste. Palkittujen yhdistysten haastateltavat valittiin haastateltaviksi jäsenmääräluokittain jaetun toimintakilpailun perusteella, kun satunnaisesti valitut haastateltavat valittiin satunnaisotannalla joukosta josta oli jo poistettu toimintakilpailussa menestyneet. Näin satunnaisotos tehtiin joukosta, josta oli jo poistettu kolme ”isojen yhdistysten sarjaa” edustanutta yhdistystä.

Aktiivisten yhdistysten johtokuntien jäsenmäärä oli isompi kuin muissa yhdistyksissä. Tämä tuli esille molemmissa tutkimuksissa. Johtokuntien kokoero saattoi johtua ainakin osittain myös yhdistysten kokonaisjäsenmäärien erosta.

Puheenjohtajien koulutuksessa ei ollut juuri eroa haastatteluryhmittäin. Suurin ero oli MTK-järjestön luottamushenkilökoulutuksen osalta, sillä aktiivisten yhdistysten puheenjohtajista puolet (kolme) oli osallistunut jär-

jestön luottamushenkilökoulutukseen, kun vertailuryhmässä tähän osallistuneita puheenjohtajia oli vain yksi viidestä. Järjestön ulkopuolisessa johtamiskoulutuksessa ei ollut eroja haastatteluryhmittäin. Molemmissa ryhmissä johtamiskoulutusta oli saatu pääasiassa opintoihin ja armeijaan liittyen, sekä käytännön työelämän kautta.

### 7.1.1 Yhdistyksen rooli

Yhdistyksen roolissa oli eroa aktiivisten ja muiden yhdistysten välillä. Aktiivisten yhdistysten puheenjohtajat kokivat yhdistyksen olevan ennen kaikkea jäsenten yhdistäjä, palvelija ja jäsenten välisenä yhteishengen luoja. Satunnaisesti haastateltaviksi valitut puheenjohtajat kokivat yhdistyksen tehtäväksi erityisesti jäsenmaksujen keruun järjestölle ja jäsenten edunvalvonnallisten viestien viemisen eteenpäin järjestössä. Yhdistysten välillä ei ollut eroa jäsensuhteessa. Molempien haastatteluryhmien yhdistykset halusivat jäsenten kokevan yhdistykset helposti lähestyttäviksi ja lähellä oleviksi.

Kyselytutkimuksessa tuli esille, että yhdistystoimijoiden käsitykset yhdistyksen toiminnan tavoitteista ja lähtökohdista erosivat luottamushenkilöluokittain. Enemmistö puheenjohtajista ja sihteereistä piti yhdistyksen tärkeimpinä tehtävinä ”maaseudun ihmisten kokoamista ja yhdistämistä”, kun johtokunnan jäsenten enemmistön mielestä yhdistyksen tärkeimpiä tehtäviä oli ”paikallistason edunvalvonta ja yhteydenpito paikallisiin päätöksentekijöihin”. Suurin ero luottamushenkilöluokittain oli vaihtoehdon ”jäseniltä tulevien viestien vieminen järjestössä eteenpäin” kohdalla. Tätä piti yhdistyksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluvana yli viidennes johtokunnan jäsenistä, mutta vain muutama sihteereistä eikä kukaan puheenjohtajista. Vastaajaryhmät olivat eniten samaa mieltä vaihtoehdosta ”MTK:n paikallistason organisointi”. Toiminnan tavoitteiden ja lähtökohtien kokeminen eri tavalla saattaa aiheuttaa yhdistystoiminnassa ristiriitoja.

### 7.1.2 Toimijoiden omat lähtökohdat

Luottamushenkilöluokittain oli eroja toimijoiden johtokuntatyön motiiveissa. Puheenjohtajien ja sihteerien enemmistö ilmoitti toimintamotiivikseen ”halun toimia yhdessä muiden maaseudun ihmisten kanssa”. Tämä korostui erityisesti sihteerien kohdalla. Johtokunnan jäsenten enemmistö ilmoitti toimintamotiivikseen ”halun toimia maaseudun elinkeinojen edunvalvonnassa”. Erot luottamushenkilöiden motiiveissa saattavat johtaa ristiriitoihin yhdistyksen toiminnan tavoitteita suunniteltaessa ja asetettaessa. Toisaalta mielipiteiden jakautuminen lähinnä kahden vaihtoehdon kesken antaa hyvän lähtökohdan yhdistysten johtokuntien toimijoiden yhteistyölle.

Johtokunnan toimijoiden sitoutuneisuus johtokunnan ja yhdistyksen toimintaan oli hyvä kaikissa vastaajaryhmissä. Eroja ei ollut myöskään aktiivisten ja muiden yhdistysten välillä. Luottamushenkilöluokittain oli pieniä eroja sitoutuneisuudessa. Puheenjohtajista kaikki olivat sitoutuneita toi-

mintasuunnitelmaan, mutta johtokunnan jäsenistä yli 10 % ilmoitti, ettei ollut siihen sitoutunut. Merkillepantavaa on, että tätä mieltä oli myös muutama yhdistyksen sihteeri. Toimintasuunnitelman edellyttämät toimenpiteet ilmoittivat tietävänsä puheenjohtajista ja sihteereistä kaikki sekä johtokunnan jäsenistäkin lähes kaikki. Tämä kertoo ainakin jonkinasteisesta sitoutuneisuudesta toimintaan. Sitoutuneisuuden hyvää astetta kuvaa myös johtokunnan jäsenten korkea osallistumisaktiivisuus johtokunnan ja yhdistyksen toimintaan sekä se, että valtaosa koki yhdistysten johtokuntien nykyiset kokousmäärät sopiviksi. Luottamushenkilöiden voidaan todeta olevan hyvin sitoutuneita yhdistyksen ja johtokunnan toimintaan.

### 7.1.3 Yhdistyksen johtokunnan yhteishenki

Johtokuntien toimijoiden välinen keskinäinen luottamus ja ilmapiiri oli hyvä, sillä yli 80 % johtokunnan jäsenistä koki puheenjohtajan ja sihteerin tiedottavan tarpeeksi muuta johtokuntaa. Johtokuntien sisäisestä hyvästä hengestä kertoo lisäksi se, että johtokuntien toimijat kokivat keskinäisen yhteydenpidon helpoksi (yhteydenoton kynnyks oli matala).

## 7.2 Johtokunnan toimintatavat

MTK-yhdistysten johtokunnissa käytettyjä toiminta- ja johtamistapoja selvitettiin sekä kysely- että haastattelututkimuksella. Haastattelututkimuksessa näitä tapoja selvitettiin suorien kysymysten lisäksi kahdenlaisilla kuvailutehtävillä. Tehtävissä piti kuvailla sadonkorjuun kiitosjuhlan järjestäminen ja lausunnon antaminen kunnan ympäristömääräyksistä.

### 7.2.1 Toiminnan suunnittelu ja toteutus

Aktiivisten ja muiden yhdistysten toimintamalleissa ei ollut eroja toimintasuunnitelmaan osallistuvien johtokunnan jäsenten tasa-arvoisuudessa. Toiminnan suunnittelu perustui molemmissa yhdistysryhmissä johtokunnan jäsenten tasa-arvoiseen yhteistyöhön. Valtaosassa yhdistyksiä toimintasuunnitelma tehtiin johtokunnan jäsenten yhteistyönä johtokunnan kokouksissa. Joissakin johtokunnissa vastuu toimintasuunnitelman teosta jäi kuitenkin puheenjohtajalle ja sihteerille. Eroja oli yhdistysryhmittäin kuitenkin vanhan toimintasuunnitelmapohjan käytössä. Vanhaa toimintasuunnitelmaa käytettiin suunnittelun pohjana aktiivisissa yhdistyksissä muita vähemmän.

Aktiivisten ja muiden yhdistysten välillä oli eroja toiminnan toteuttamiseen osallistuvien johtokunnan jäsenten ja yhdistyksen muiden jäsenten määrissä. Kyselytutkimuksen mukaan aktiivisissa yhdistyksissä toimintaan osallistuvien henkilöiden määrä oli suurempi kuin muissa yhdistyksissä. Aktiivisissa yhdistyksissä toiminnan toteuttamiseen osallistui myös johtokunnan ulkopuolisia enemmän kuin muissa yhdistyksissä. Johtokunnan ulkopuoliset edustivat kuitenkin lähinnä muita järjestäjätahoja, eivät niinkään yhdistyksen johtokunnan ulkopuolisia MTK:n jäseniä.

### 7.2.2 Johtokunnan jäsenten sitouttaminen ja aktivointi

Aktiivisten ja muiden yhdistysten johtokunnissa käytetyt toimijoiden sitouttamis- ja aktivoimiskeinot olivat hyvin samanlaisia. Molemmissa yhdistyksissä oli käytössä mm. vastuualueiden jako, johtokunnan jäsenille suunnatut vapaamuotoiset tilaisuudet sekä kokousten etukäteisvalmistelu. Molemmissa yhdistysryhmissä käytettiin sitouttamiskeinona johtokunnan toimijoiden keskusteluttamista toimintasuunnitelman osalta.

Kummassakaan yhdistysryhmässä ei juurikaan käytetty toiminnan tavoitteen selkeyttämistä tai edes esilletuontia toimijoita sitouttavana keinona. Yhdistysryhmien välisenä erona voi tämän osalta todeta, että aktiivisten yhdistysten puheenjohtajista kaksi kertoi toiminnan tavoitteen olevan ylipäänsä mainittu tai julkaistu jossakin, kun muissa yhdistyksissä toiminnan tavoitetta ei tuotu lainkaan esille johtokunnassa tai toimintasuunnitelmassa. Kummassakaan ryhmässä toiminnan tavoitetta ei tuotu erikseen esille jäsenkunnalle, mutta yhdistysten välisenä toimintatapaerona voi mainita yhden aktiivisten yhdistysten puheenjohtajan ottavan tavoitteen säännöllisesti esille yhdistyksen tilaisuuksissa.

Aktiivisissa yhdistyksissä käytettiin palkitsemista sitouttamiskeinona useammin kuin muissa yhdistyksissä. Käytettyjä palkitsemiskeinoja olivat erilaiset johtokunnan toimijoille suunnatut yhteiset virkistys- ja keskustelutilaisuudet sekä palautekeskustelut. Rahallista palkitsemista käytettiin yhden aktiivisen yhdistyksen johtokunnassa (Maaseudun Tulevaisuuden tilaushinta).

Aktiivisten ja muiden yhdistysten välillä oli eroja johtokunnan jäsenten keskinäisessä tehtävä- ja vastuualuejaossa. Suurimmalla osalla aktiivisia yhdistyksiä oli käytössään johtokunnan sisäinen tehtävä- ja vastuualuejako, kun se oli käytössä vain alle puolessa muista yhdistyksistä. Valtaosassa yhdistyksiä tehtävä- ja vastuualueiden jako tapahtui johtokunnan sisäisesti, mutta kolmella kaikista haastatelluista yhdistyksistä tehtävä- ja vastuualueita oli jaettu myös johtokunnan ulkopuolisille henkilöille.

Tehtävävastuiden delegointi oli johtokunnissa melko vähäistä, mutta eroa oli yhdistysryhmittäin. Aktiivisissa yhdistyksissä delegointia johtokunnan jäsenten kesken käytti puolet yhdistyksistä, kun muissa yhdistyksissä tehtävien delegointia tapahtui vain puheenjohtajalta sihteerille.

### 7.2.3 Tiedon kulku

Tiedon kulussa oli eroja yhdistysryhmittäin. Tapahtumien tehtäväjako ja sopiminen järjestelyistä sekä toimintatavoista tapahtui aktiivisissa yhdistyksissä johtokunnan kokouksissa ja johtokunnanjäsenten tapaamisissa. Aktiivisissa yhdistyksissä käytettyjä pääasiallisia yhteydenpitotapoja olivat henkilökohtaiset tapaamiset ja kokoukset, kun satunnaisryhmän yhdistyksillä ei ollut käytössään johtokunnan tapaamisia tiedon välitykseen (haastattelututkimus). Aktiivisilla yhdistyksillä oli myös muita yhdistyksiä enemmän johtokunnan kokouksia ja johtokunnan keskinäistä vapaamuoto-

toista toimintaa. Vapaamuotoista toimintaa oli kuitenkin yli puolella kaikista yhdistyksistä (kyselytutkimus).

Kolmannes kaikista haastatelluista yhdistyksistä käytti tiedonvälitykseen johtokunnan jäsenten välistä sähköpostitusta. Sähköpostitusten lisäksi tiedonkulkuun käytettiin myös kahdenkeskisiä puhelinkeskusteluja.

Yhdistysten jäsenille suunnatussa tiedotuksessa ei ollut suuria eroja aktiivisten ja muiden yhdistysten välillä. Aktiivisissa yhdistyksissä jäsenille suunnattu tiedotus tapahtui pääasiassa kirjeitse, sähköpostilla tai lehti-ilmoituksella, kun satunnaisryhmässä jäsentiedotus tapahtui pääasiassa jäsenkirjeellä.

Yhdistysryhmien välillä ei ollut juuri eroja jäsenkunnan vaikutusmahdollisuuksien suhteen, vaan jäsenten vaikutusmahdollisuudet johtokunnan toimintaan olivat rajalliset molemmissa ryhmissä (kuvailutehtävä lausunnon antamisesta). Aktiivisissa yhdistyksissä puolesta johtokunta pyysi kommentit niiltä jäseniltä, joita arveli asian koskevan, mutta kolmasosa kaikista haastatelluista totesi johtokunnan edustavan jäseniä, eikä erilliseen vaikutusmahdollisuuteen ollut näin tarvetta.

Tiedotuksessa ei ollut eroja yhdistysryhmittäin. Tiedotus oli vähäistä molemmissa ryhmissä. Tämä voi johtaa jäsenkunnan kokemukseen siitä, ettei MTK-yhdistys tee ”mitään”.

#### 7.2.4 Toiminnan tarkastelu

Toiminnan toteutumisen seurannassa tai seurantatavoissa ei ollut yhdistysryhmittäin eroja. Seuranta tapahtui molemmissa ryhmissä pääosin toimintakertomuksen avulla. Tilaisuuksien jälkeisiä palautekeskusteluja käytettiin hieman useammin muissa kuin aktiivisissa yhdistyksissä. Yhdessä aktiivisessa yhdistyksessä toimintaa seurattiin käymällä toteutunutta toimintaa läpi vuoden ensimmäisessä johtokunnan kokouksessa (verrattiin ko. vuodelle tehtyyn toimintasuunnitelmaan).

Aktiivisissa yhdistyksissä annettiin toimijoille palautetta toiminnasta ja keskusteltiin toiminnan toteutumisesta enemmän kuin muissa yhdistyksissä. Tämä tapahtui toimintaa tai tapahtumaa seuranneessa johtokunnan kokouksessa. Kaikissa aktiivisissa palautekeskustelua tapahtumista ja toiminnasta ei kuitenkaan käyty. Satunnaisryhmän yhdistyksistä palautetta tapahtuman tai toiminnan johdosta annettiin vain yhdessä.

#### 7.3 Luottamushenkilöiden kokemus johtokuntien toimintatavoista ja työnjaosta

Johtokuntien toimijat kokivat olevansa keskenään tasa-arvoisia vaikuttamismahdollisuuksien, oikeuksien ja tiedonsaannon suhteen. Valtaosa johtokuntien jäsenistä oli tyytyväisiä tiedonkulkuun yhdistyksen johtokunnassa. Omaan tehtäväänsä johtokunnassa koki voineensa vaikuttaa lähes 80 %

vastaaajista, mutta kysymykseen oli vastannut jostain syystä vain alle puolet johtokunnan jäsenistä. Tämä vähentää vastauksen luotettavuutta.

Luottamushenkilöryhmittäin ei ollut merkittäviä eroja vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa. Vaikuttamisen esteiksi todettiin aikapula, alhainen osallistumisaktiivisuus sekä yhdistyksen rahavarojen rajallisuus. Myös johtokunnan henkilösuhteiden koettiin estävän vaikutusmahdollisuuksia.

Omat vaikuttamismahdollisuutensa yhdistyksen toimintaan kokivat hyväksi lähes kaikki vastaajat, ja erot luottamushenkilöryhmittäin olivat pieniä. Puheenjohtajista kaikki ja sihteereistä sekä johtokunnan jäsenistä lähes kaikki kokivat voineensa vaikuttaa yhdistyksen toimintaan riittävästi. Huomioitavaa on, että sihteereistä 4 % koki, ettei voinut vaikuttaa omasta mielestään riittävästi itselleen tärkeisiin asioihin.

Edustustehtävien ja tehtävien sekä vastuiden jakautuminen koettiin epätasa-arvoiseksi johtokunnissa. Luottamushenkilöryhmittäin epäoikeudenmukaisimmaksi tehtäväjaon kokivat yhdistysten sihteerit. Sihteerit kokivat muita luottamushenkilöryhmiä useammin myös toimintasuunnitelman olevan puheenjohtajan ja sihteerin vastuulla. Tehtävien ja vastuiden epätasa-arvoisesta jakautumisesta kertonee osaltaan sihteerien suuri halukkuus rutiinitoimien ulkoistamiseen. Oikeuksien ja vaikuttamismahdollisuuksien suhteen epätasa-arvoiseksi itsensä kokivat eniten johtokunnan muut jäsenet. Johtokunnan muilla jäsenillä ei kuitenkaan ollut juurikaan halua saada luottamustoimensa osalta lisää vastuuta, eikä myöskään tarvetta selkeyttää johtokunnan jäsenen toimenkuvaa. Tämän perusteella voidaan päätellä, ettei vaikutusmahdollisuuksien vastapainoksi olla valmiita/halukkaita ottamaan enempää vastuuta?

Luottamushenkilöluokittain oli eroja siinä, miten johtokunnan jäsenten koettiin osallistuvan yhdistyksen toimintaan. Puheenjohtajat ja johtokunnan muut jäsenet kokivat johtokunnan jäsenten yleisen osallistumisaktiivisuuden toimintaan paremmaksi kuin sihteerit, joista lähes puolet koki toiminnan toteuttamisvastuun jäävän puheenjohtajalle ja sihteerille. Yhdistysten johtokuntien tehtävä- ja vastuujakoihin tuleekin kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomiota.

Puheenjohtajien kokemukset tehtävien jaosta ja delegoinnista olivat hyviä molemmissa yhdistysryhmissä, mutta delegointi yhdistysten johtokunnissa oli kuitenkin kaikkiaan aika vähäistä. Tehtävien ja vastuiden vähäistä delegointia puheenjohtajat perustelivat kokonaisuuden hallinnalla.

Luottamushenkilöryhmittäin oli eroja toivotussa toiminnassa. Johtokunnan jäsenten keskinäistä, kokouksia vapaamuotoisempaa toimintaa kaipasivat eniten sihteerit ja vähiten johtokunnan muut jäsenet. Johtokunnan muista jäsenistä kuitenkin yli 40 % toivoi nykyistä enemmän em. kaltaista toimintaa.

Saatu palaute yhdistyksen johtokunnan toiminnasta ja omasta toiminnasta johtokunnassa koettiin vähäiseksi. Kaikista vastaajista alle puolet koki saaneensa palautetta. Eniten palautetta koettiin saadun lähinnä MTK-yhdistyksen jäseniltä. MTK-liitolta koettiin saadun vain vähän palautetta yhdistyksen toiminnasta, keskusliitto MTK:lta ei koettu saadun lainkaan palautetta. Luottamushenkilöluokittain eniten palautetta kokivat saaneensa sihteerit.

Luottamushenkilöryhmittäin oli eroja keneltä koettiin saadun palautetta omasta toiminnasta yhdistyksen johtokunnassa. Puheenjohtajat kokivat saaneensa palautetta yhdistyksen jäseniltä ja muilta johtokunnan jäseniltä. Sihteerit kokivat saaneensa palautetta yhdistyksen jäseniltä ja puheenjohtajalta.

Yhdistysryhmittäin ei ollut eroa saadun palautteen määrässä. Palautetta koettiin saadun molemmissa ryhmissä vähän. Saatu palaute koettiin pääasiassa negatiiviseksi. Suurimpana ongelmana palautteeseen liittyen koettiin sen vähäisyys. Yksi syy palautteen vähäisyyteen on todennäköisesti vähäinen tiedottaminen toiminnasta.

Vastaajat toivoivat nykyistä enemmän palautetta lähinnä yhdistyksen johtokunnan toiminnasta. Luottamushenkilöryhmittäin eniten palautetta toivoivat puheenjohtajat ja sihteerit. Molemmat toivoivat lisää palautetta myös omasta toiminnastaan johtokunnassa. Kaikista vastaajista valtaosa toivoi lisää keskustelua yhdistyksen toiminnasta. Eniten halukkuutta keskustella yhdistyksen toiminnasta oli puheenjohtajilla, vähiten sitä oli johtokunnan muilla jäsenillä.

#### 7.4 MTK-yhdistysten toimijoiden odotukset MTK-liitolta

Aktiivisten ja muiden yhdistysten välillä ei ollut eroja siinä, mikä koettiin toiminnan tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi jäsenkunnan aktivointi. Lisäksi esille tuli jäsenistön yhteishengen luominen ja parantaminen sekä jäsenkunnalle suunnattu yhteistoiminta.

Molemmissa yhdistysryhmissä koulutustoimintaa toivottiin suunnattavan nykyistä enemmän jäsenkunnan aktivointiin ja järjestötoimintaan, myös tulevaisuusajattelutaitoja kehittävää koulutusta toivottiin. Koulutustoiminnan osalta esille nousivat ajankäytön haasteet. Päivän (tai puolen päivän) mittaiset koulutustuokiot koettiin parhaiksi, jotta mahdollisimman monella olisi mahdollisuus osallistua.

#### 7.5 MTK-yhdistyksen ja MTK-liiton välinen suhde

MTK-yhdistyksen ja -liiton suhdetta pidettiin melko hyvänä. Liitosta yhdistykselle tulevan ohjeistuksen määrää pidettiin riittävänä, ja suurin osa vastaajista koki saavansa riittävästi tietoa liiton toiminnasta. Tiedon saannissa liiton toiminnasta oli kuitenkin isoja eroja luottamushenkilöluokit-

tain. Yhdistysten sihteereistä lähes kaikki kokivat saavansa riittävästi tietoa, mutta muista johtokuntien jäsenistä neljännes koki tiedonsaannin riittämättömäksi. Liiton koettiin myös etäännyneen yhdistysten ja jäsenkunnan tarpeista.

Yhdistysten toimijat kokivat yhteydenoton liittoon melko helpoksi. Helppimmaksi koettiin yhteydenotto liiton toimihenkilöihin ja vaikeimmaksi liiton edustajiin MTK:n valtuuskunnassa. Vastaukset erosivat luottamushenkilöryhmittäin. Toimihenkilöihin yhteydenoton helpoimmaksi kokivat yhdistysten sihteerit ja vaikeimmaksi johtokuntien jäsenet. Yhteydenoton MTK:n valtuuskunnan jäseniin kokivat vaikeimmaksi sihteerit ja helpointa se oli johtokuntien jäsenille.

Liiton luottamushenkilöiden tunnettuus MTK-yhdistysten luottamushenkilöiden parissa ei ollut hyvä. Puheenjohtajista MTK-liiton johtokunnan jäseniä tunsivat omasta mielestään riittävästi yli puolet, mutta muista vastaajaryhmistä heitä tunsivat mielestään riittävästi alle 40 %. Luottamushenkilöluokittain vähiten liiton johtokunnan jäseniä tunsivat yhdistysten johtokuntien jäsenet. Samanaikaisesti liiton luottamushenkilöiden toivoi osallistuvan yhdistyksen toimintaan kuitenkin vain neljännes vastanneista (kyselytutkimus).



## 8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

MTK-yhdistysten luottamushenkilöiden motiivit oman toiminnan osalta eroavat luottamushenkilöluokittain. Eroja on myös toimijoiden käsityksestä yhdistyksen toiminnan tavoitteista ja tarkoituksesta. Toiminnan erilaiset lähtökohdat tulee huomioida yhdistysten johtokunnissa käymällä enemmän keskustelua yhdistyksen toiminnan tavoitteista sekä käyttää enemmän aikaa yhdistyksen toiminnan suunnitteluun. Yhteisesti keskustellut toimintatavoitteet kannattaa tuoda selkeästi esille, sillä tämä palvelee myös jäsensuhdetta. Tällä hetkellä jäsenten ja johtokunnan toimijoiden *oletettiin* tietävän toiminnan tavoitteen, mutta toiminnan tavoitetta ei ollut monessakaan yhdistyksessä tuotu esille. Toiminnan tavoitteista keskusteleminen on entistä tärkeämpää yhdistysten jäsenten vähentyessä ja jäsenpohjan laajentuessa, sillä maatalojen määrän vähentyessä maaseutuyrittäjien osuus potentiaalisesta jäsenkunnasta kasvaa.

Yhdistyksen johtokunnan toimijat tulee pyrkiä osallistamaan toiminnan tavoitteiden asettamiseen ja toiminnan suunnitteluun mahdollisimman hyvin. Tässä voi käyttää hyväksi entistä enemmän johtokunnan jäsenten välistä vastuujakoa. Puheenjohtajan ja sihteerin kannattaa panostaa kokousten valmisteluun toimittamalla johtokunnan jäsenille etukäteismateriaalia mahdollisuuksien mukaan. Sähköpostien yleistyminen on tässä avuksi.

MTK-yhdistysten sihteerit kokivat toiminnan olevan epätasa-arvoista erityisesti työn ja vastuiden jakautumisen osalta. Tehtävien tasapuolisempaan jakamiseen tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, sillä tehtäväjako johtokunnan sisällä paitsi helpottaa puheenjohtajien ja sihteerien töitä niin myös osaltaan sitouttaa johtokuntien jäseniä toimintaan.

Johtokuntien jäsenten sitoutuneisuus toimintaan oli hyvä, mutta samankaltaisesti vain muutama johtokunnan jäsen toivoi nykyistä selkeämpää roolia tai lisää vastuuta luottamustoimissaan. Johtokunnan jäsenten sitoutuneisuutta voidaan parantaa nimenomaan vastuuta tai tehtäväalueita jakamalla, ja näin voidaan samalla myös tasapuolistaa toimintavastuuta. Tehtäväjaon tasapuolisuudesta huolehtiminen on puheenjohtajan vastuulla, mutta tehtävien jakaminen kannattaa tehdä koko johtokunnan yhteistyönä, jotta jokainen voi vaikuttaa itselleen tulevaan tehtävään. Yksi luonteva tilanne tehtävä- ja vastuualuejaon tekemiseen on toimintasuunnitelman teon yhteydessä. Tehtävä- ja vastuualuejakoa voidaan hyödyntää myös toimintasuunnitelmaa tehtäessä, kun jokainen johtokunnan jäsen tuo toimintasuunnitelmaa varten oman vastuualueensa tiedot ja toimintatarpeet. Töiden jaossa avuksi voi olla myös luottamushenkilöiden roolien selkeyttäminen ja muuttaminen. Puheenjohtajan ja sihteerin rinnalle voi nostaa varapuheenjohtajan ja samalla selkeyttää hänen asemaansa.

Yhdistyksen johtokunnan toimijoille tulee antaa nykyistä enemmän palautetta toiminnasta motivoinnin ja sitouttamisen parantamiseksi. Tämä on yhdistyksen puheenjohtajan tehtävä yhdistyksen johtokunnan sisällä. Toimiva keino palautteen antamiseksi MTK-yhdistyksessä voi olla menneen

toiminnan perusteellinen läpikäyminen esimerkiksi vuoden lopussa tai seuraavan vuoden alussa. Palautteen antamiseen kannattaa varautua jo toimintasuunnitelmaa tehtäessä, jolloin toiminnalle tulee asettaa konkreettiset tavoitteet (esim. montako osallistujaa/tilaisuus, montako lehtijuttua vuoden aikana, jäsenmäärän muutos jne.). Tämä helpottaa toiminnassa onnistumisen arviointia ja toimijat kokevat saavansa palautetta työstään. Yhdistyksen omaa tiedotustoimintaa lisäämällä voidaan parantaa yhdistyksen toiminnasta saatavan palautteen määrää. Palautetta voi saada vain, mikäli jäsenet ja muut toimijat ovat tietoisia tapahtuneesta toiminnasta. Yksi tehtäväjaon osa yhdistysten johtokunnissa voi ollakin tiedotusvastavan valinta, ettei tiedotus ole puheenjohtajan tai sihteerin vastuulla entisten tehtävien lisäksi.

Toimijoita tulee pyrkiä palkitsemaan luottamustoimessa tehtävästä työstä. Yksi keino luottamushenkilöiden palkitsemiseen on henkilöiden palkitseminen näkyvillä luottamuspaikoilla, mutta tämän tutkimuksen (kyselytutkimus) mukaan vain muutaman toimijan toimintamotiivina oli eteneminen järjestössä. Luottamustoimilla palkitsemisen suhteen onkin oltava varovainen, jotta palkinnoksi tarkoitettu luottamustoimesta ei tule ”rangaus”. Palkitsemiskeinona voidaan käyttää julkista kiitosta sekä tunnustusta. Yhdistyksissä kannattaa huolehtia ansiomerkkien hakemisesta aktiivisille toimijoille. Tunnustuksellinen palkitsemiskeino on myös julkisuuden antaminen kaikille johtokunnan toimijoille, mutta tässäkin tulee muista ihmisten erilaisuus. Puheenjohtajan kannattaa harkita jonkin asian julkisen kommentointi- tai tiedotusvastuun antamista sellaiselle henkilölle, jolla on asian suhteen osaamista. Taloudellisia palkitsemis- ja sitouttamiskeinoja voivat MTK-yhdistyksissä olla eräässä yhdistyksessä käytetty lehden (Maaseudun Tulevaisuus) tilausmaksun maksaminen tai jokin muu ammatillinen hyödyke. Yhteiset tilaisuudet kiitoksena toiminnasta ja sen toteuttamisesta ovat toimivia palkitsemiskeinoja, joita erityisesti sihteerit toivoivat. Tilaisuuksien suhteen on muistettava, ettei niistä saa koitua ajankäytöllistä rasitetta.

Tiedonjakoa voidaan käyttää yhdistystoimijoiden palkitsemiseen. Tiedon välittäjänä MTK-liiton tai keskusliiton rooli on yhdistyksen roolia isompi.

MTK-liiton tulee pitää nykyistä aktiivisemmin yhteyttä yhdistyksiin tiedottamalla, mitä liitto on tehnyt ja saanut aikaan. Nykyaikaisia keinoja tähän ovat liiton internet-sivut sekä sähköposti. Tiedotuksen myötä yhdistyksen vaikutusmahdollisuudet liiton toimintaan paranevat, koska tiedetään paremmin toiminnasta ja tapahtumista. Aktiivisempi yhteydenpito liiton ja yhdistysten välillä madaltaa lisäksi yhdistysten toimijoiden kynnystä yhteydenottoihin liittoon päin ja lisää näin liiton toimijoiden tunnettuutta yhdistyksissä. Liiton toimijoiden tunnettuutta voidaan parantaa liiton luottamushenkilöiden nykyistä aktiivisemmalla esittäytymisellä yhdistyksissä ja osallistumisella yhdistysten toimintaan. Tämä voisi lisätä yhdistystenkin luottamushenkilöiden kiinnostusta tutustua liiton toimijoihin.

## 9 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja selvittää, miten MTK-yhdistysten johtokuntia ja niissä toimivia vapaaehtoisia luottamushenkilöitä johdetaan. Tavoitteena oli selvittää myös, onko eri tavalla toimivien yhdistysten välillä nähtävillä eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä toimintamalleissa. Lisäksi työn tavoitteena oli selvittää, miten MTK-yhdistysten johtokuntien jäsenet kokivat johtokunnissa käytetyt toiminta- ja johtamistavat sekä työnjaon.

Tutkimuksen kirjallisuusosassa käsiteltiin ihmisten johtamista erilaisissa yhteyksissä, ihmisten muodostamien ryhmien kehitystä sekä erilaisten vapaaehtoisyyhdistysten johtamista. Kirjallisuusosassa selvitettiin lisäksi MTK-järjestön historiaa ja toimintatapaa sekä toimintaympäristöä.

Tutkimusmenetelmänä oli case-tutkimus, ja tutkimusaineistoa kerättiin sekä kysely- että haastattelututkimuksella. Tutkimus oli kvalitatiivista. Tutkimuskohteena olivat varsinaissuomalaisten MTK-yhdistysten luottamushenkilöt. Kyselytutkimuksen kohteena olivat yhdistysten puheenjohtajat, sihteerit ja johtokunnan jäsenet. Haastattelututkimuksen kohteena olivat MTK-Varsinais-Suomen toimintakilpailun perusteella aktiivisiksi määritettyjen MTK-yhdistysten puheenjohtajat (kuusi henkilöä) sekä satunnaisotannalla valittujen MTK-yhdistysten puheenjohtajat (viisi henkilöä).

### Tutkimustuloksia

MTK-yhdistysten toiminnan lähtökohdissa oli eroa niin luottamushenkilöryhmien kuin yhdistysryhmienkin välillä. Aktiivisten yhdistysten toiminnan lähtökohtana oli palvella ja yhdistää jäsenkuntaa, kun muiden yhdistysten toiminnan lähtökohdat olivat enemmänkin edunvalvonnallisia ja järjestöllisiä. Käsitteet yhdistyksen tärkeimmistä tehtävistä erosivat luottamushenkilöryhmittäin. Puheenjohtajat ja sihteerit mielsivät yhdistyksen jäsenkunnan yhdistäjänä johtokunnan jäsenten kokiessa sen edunvalvojaksi. Toimijoiden omat lähtökohdat luottamushenkilötoimintaan olivat myös erilaiset. Puheenjohtajat ja sihteerit kokivat toimintamotiiveikseen halun toimia yhdessä muiden maaseudun ihmisten kanssa johtokunnan jäsenten pitäessä toimintansa lähtökohtia edunvalvonnallisina.

Kaikkien luottamushenkilöryhmien sitoutuneisuus toimintaan oli hyvä. Sitoutuneisuudessa ei ollut eroja yhdistysryhmien välillä. Yhteishenki ja tiedonkulku yhdistysten johtokunnissa koettiin hyväksi. Luottamushenkilöt kokivat olevansa keskenään melko tasa-arvoisia vaikuttamismahdollisuuksien suhteen. Toimintaan osallistuvien henkilöiden määrä oli aktiivisissa yhdistyksissä suurempi kuin muissa, mutta toiminnan toteuttamiseen osallistui kuitenkin pääosassa yhdistyksiä yli puolet johtokunnan jäsenistä.

Toimijoiden sitouttamiskeinoina käytettiin yhdistyksissä vastuunjako, johtokunnan jäsenten vapaamuotoisia yhteistilaisuuksia ja kokousten etukäteisvalmistelua. Johtokunnan sisäistä tehtävä- ja vastuualuejakoa käytettiin aktiivisten yhdistysten johtokunnissa muita yhdistyksiä yleisemmin.

Tehtävien delegointi yksittäisten tehtävien/vastuiden osalta oli melko vähäistä kaikissa yhdistyksissä.

Yhdistyksissä ei juurikaan tuotu esille toiminnan tavoitetta jäsenkunnalle tai yhdistyksen johtokunnalle. Palkitsemiskeinoina johtokunnissa käytettiin lähinnä toimijoiden yhteisiä tilaisuuksia.

Tiedonkulussa johtokunnissa oli eroa yhdistysryhmittäin. Aktiivisissa yhdistyksissä tiedonkulku tapahtui muita useammin johtokunnan kokouksissa tai johtokunnan toimijoiden tapaamisissa. Aktiivisilla yhdistyksillä oli muita enemmän johtokunnan kokouksia. Vapamuotoista johtokunnan toimijoille suunnattua toimintaa oli kuitenkin yli puolella kaikista yhdistyksistä. Sähköposti oli käytössä tiedonvälityskeinona molemmissa yhdistysryhmissä.

Tiedonvälitys jäsenkunnalle ja julkisuuteen tapahtui lähinnä jäsenkirjeillä tai lehti-ilmoituksilla. Johtokunnan toiminnasta ei kummassakaan yhdistysryhmässä tiedotettu ulospäin, ja jäsenkunnan vaikutusmahdollisuudet johtokunnan toimintaan olivat vähäiset molemmissa yhdistysryhmissä.

Johtokunnan ja yhdistyksen toimintaa ei juurikaan seurattu johtokunnissa toimintakertomuksen lisäksi. Joissakin yhdistyksissä tapahtumista käytiin seuraavassa johtokunnan kokouksessa lyhyt palauteskustelu.

Johtokuntien toimijat kokivat olevansa yleisesti hyvin tasa-arvoisia, mutta ongelmalliseksi koettiin tehtäväjako: työt kasautuivat puheenjohtajalle ja etenkin sihteerille. Johtokunnan jäsenistä vain harvat toivoivat nykyistä enemmän vastuuta tai selkeämpää toimenkuvaa.

#### Tulosten sovellettavuus

Tutkimuksen perusteella tiedetään yleisellä tasolla, minkälaisia toimintatapoja vapaaehtoisten toimijoiden johtamisessa on käytössä varsinaissuomalaisissa MTK-yhdistyksissä ja minkälainen ilmapiiri yhdistysten johtokunnissa on. Tutkimuksen avulla saatiin selville, miten vapaaehtoiset MTK-yhdistysten johtokuntien toimijat kokivat yhdistysten johtokuntien nykyiset toimintatavat ja työnjaon. Tutkimuksella selvitettiin toimijoiden omat toiveet työnjaon ja yhdistystoiminnan kehittämisen suhteen.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan yhdistysten toimintaa kehittää jatkossa entistä paremmin ja kohdistetummin. Tuloksia on mahdollista soveltaa myös muiden vapaaehtoistoimintaan perustuvien yhdistysten luottamushenkilöiden johtamiseen ja toiminnan organisointiin. Tehdyn tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida tehdä johtopäätöksiä yksittäisten MTK-yhdistysten johtokuntien toiminta- ja johtamistavoista tai ilmapiiristä. Yhdistyskohtainen kehittäminen edellyttäisi tutkimuksen tekemistä yksittäisen johtokunnan luottamushenkilöille. Tällöin kehittämistoimet voitaisiin suunnata juuri ko. yhdistyksen johtokunnan toiminnan kehittämisen tarpeisiin.

## LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. AKATIIMI Oy. Artefakta-kirjasarja 16. Hamina.

Anttila, P. 2007. Tutkimuksen reliabiliteetti.  
<http://hamkcf.srv.ambientia.fi/display/WIKIYAMK/Tutkimuksen+reliabiliteetti> [luettu 28.11.2007].

Boman, M., Hacklin, V., Kakriainen, M., Kallio, S., Knuuti, K., Kytölä, T., Laurinen, H., Pasanen, V., Ruippo, J., Sahi, A., Sandvik, T., Sillanpää, A., Sipilä, T., Suojanen, M., Lassheikki, M., Laukkanen, T., Voutilainen, M., Vuorensola, M. & Väänänen, O.-P. 2007. Järjestöopas. MTK. Helsinki. Otavan Kirjapaino.

Hakkarainen, P. 2006. Tutkimuskurssi 1. Oulun Yliopisto.  
<http://kajaaninkampus.oulu.fi/file.php?378#8> [luettu 28.11.2007].

Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Pori: Satakunnan Painotuote.

Heikkala, J. & Koski, P. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylän Yliopisto, Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 63/1998. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Heikkala, J. 2006. Järjestöjohtamisen osaamisohjelma. Raportti. Suomen Liikunta ja urheilu.  
[http://www.slu.fi/jasenpalvelut/koulutus\\_ ja\\_konsultointi/jarjestojohtaminen/](http://www.slu.fi/jasenpalvelut/koulutus_ ja_konsultointi/jarjestojohtaminen/) [luettu 22.11.2007].

Heimonen, T., Santala, J. & Théman, H. 1984. Järjestöjohtamisen opas. Käytännön järjestö-, koulutus, ja tiedotustarpeisiin. Reservin aliupseerien liitto ry. Juva: WSOY.

Hermans, R. 1994. Uusjohtajuus, johtamisen myrskyisät tuulet. Tietosanomaa Oy. Juva: WSOY.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Ekonomia-sarja. Ekonomi-liitto ja WSOY. Porvoo: WSOY.

Jukkala, H., Malm, S., Malm, T., Leikko, O. & Peltonen, M. 1995. Hyvä henki. Toimivat tiimit työyhteisössä. Terveys ry. Jyväskylä.

Kananen, I. 1986. MTK ja Suomen maatalouspolitiikka. Kirjayhtymä Helsinki. Rauma: Oy Länsi-Suomi.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Keski-Luopa, L. 2000. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa: Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia Instituutti – Organisaatiodynamiikka ry. Painettu EU:ssa, 76 - 103.

Kilpi, E. 2001. Yrityksen ekosysteemi – inhimillisen pääoman organisatorakenne. Teoksessa: Castren, P. (toim.) Viisas valta – johtamisen paradoksit. Ekonomia-sarja. WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy, 147 - 170.

Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House and Sisäsuomi Oy.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Lehtonen, H. & Pyykkonen, P. 2005. Maatalouden rakennekehitysnäkymät vuoteen 2013. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita. N:o 78. Helsinki.

Levi, D. 2001. Group Dynamics for Teams. USA: Sage Publications International Educational and Professionals Publisher.

Loimu, K. 2002. Yhdistystoiminnan käsikirja. WSOY yritysjulkaisut. Juva: WSOY.

Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja. Juva: WSOYpro.

Lonka, K. 2001. Syntynyt johtajaksi? Uusia oppimisen mahdollisuuksia. Teoksessa: Castren, P. (toim.) Viisas valta – johtamisen paradoksit. Ekonomia-sarja. WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy, 97 - 146.

Lotti, L. 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Markkinointi-instituutin kirjasarja no. 44. Espoo.

Lönnqvist, J. 2000. Johtajan haasteet ja paineet, työelämä muuttuu - muutuko johtaminen. Teoksessa: Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia Instituutti – Organisaatiodynamiikka ry. Painettu EU:ssa, 160 - 171.

Maaseututilastot 2006. Varsinais-Suomen TE-keskuksen julkaisuja 5/2007. Varsinais-Suomen TE-keskus.  
[www.te-keskus.fi/Public/?ContentID=10727&NodeID=10597&area=7652](http://www.te-keskus.fi/Public/?ContentID=10727&NodeID=10597&area=7652)  
[luettu 19.3.2008].

Malo, T. 2000. Organisaation varjot konsultin työkenttänä. Teoksessa: Hyyppä, H. & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia Instituutti – Organisaatiodynamiikka ry. Painettu EU:ssa, 104 - 125.

MMM 2007. Tiedotteet 2006. Monialaisten mautilojen määrä nousee edelleen.

[www.mmmtike.fi/fi/index/tiedotteet/2006/060510\\_monialaiset\\_mautilat.html](http://www.mmmtike.fi/fi/index/tiedotteet/2006/060510_monialaiset_mautilat.html) [luettu 16.7.2007].

MTK jäsenyys. 2008. MTK:ssa on kolme jäsenryhmää.

[www.mtk.fi/jasenyys/fi\\_FI/jasenyys](http://www.mtk.fi/jasenyys/fi_FI/jasenyys) [luettu 15.3.2008].

MTK organisaatio. 2008. Tilastotietoa MTK:sta. Järjestökälvot 2008.

[www.mtk.fi/mika\\_mtk/fi\\_FI/jasenliitot/](http://www.mtk.fi/mika_mtk/fi_FI/jasenliitot/) [luettu 19.3.2008].

MTK:n periaate ja tavoiteohjelma. 2007. Osaava maaseutu 2020. MTK. Helsinki. Libris Oy.

MTK säännöt. 2008. Järjestön säännöt.

[http://www.mtk.fi/mtk/toiminta/saannot/fi\\_FI/maataloustuottajien\\_yhdistys/](http://www.mtk.fi/mtk/toiminta/saannot/fi_FI/maataloustuottajien_yhdistys/) [luettu 16.4.2008].

Mullins, L. 1993. Management and organisational behaviour. Singapore: Pitman Publishing.

Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. Talentum-sarja. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Vesa, M. & Rahola, P. 2007. Oraitten päälle – MTK talonpojan tukena EU-vuosien eloonjäämistäistossa. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Ranta, E., Rita, H. & Kouki, J. 1992. Biometria – Tilastotiedettä ekologeille. Helsinki: Yliopistopaino.

Salmimies, P. 2001. Nykyaikaisen johtajuuden psykologia. Teoksessa: Castren, P. (toim.) Viisas valta – johtamisen paradoksit. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY, 67 - 96.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia. Suomen Ekonomiliitto ja Weilin+Göös. Porvoo: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarja nro 17. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum-sarja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tike 2008. Maatilojen rakenne.

[http://www.mmmtike.fi/fi/index/tilastojatietopalvelut/tilastot/laatuselosteet/maatilojen\\_rakenne.html](http://www.mmmtike.fi/fi/index/tilastojatietopalvelut/tilastot/laatuselosteet/maatilojen_rakenne.html) [luettu 15.4.2008].

Tilastokeskus 2007. Maa-, metsä- ja kalatalous.

[www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_maatalous.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_maatalous.html) [15.7.2007].

Varsinais-Suomen maaseutuohjelma 2007 - 2013. n.d.

Varsinais-Suomen maaseudun nykytila ja tulevaisuus. n.d. Varsinais-Suomen liitto ja TE-keskus. Vantaa: Dark Oy.



## MTK-YHDISTYKSEN MALLISÄÄNNÖT

Maataloustuottajain Yhdistys MTK- ry:n säännöt  
(Mallisäännöt)  
Ennakkotarkastettu yhdistysrekisterissä 3.11.2004

### 1 § Yhdistyksen nimi ja kotipaikka

Yhdistyksen nimi on ..... Maataloustuottajain Yhdistys MTK- ry. ja sen kotipaikka on.....

Yhdistys on .....Maataloustuottajain Liitto MTK-ry:n rekisteröity jäsenyhdistys. Maataloustuottajain Liitto ry:tä nimitetään jäljempänä liitoksi ja Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry:tä keskusliitoksi.

### 2 § Tarkoitus

Yhdistys on maataloustuottajain, metsänomistajien sekä muiden maatalouden yhteydessä toimivien maaseutuyrittäjien paikallinen talouspoliittinen ammatti- ja etujärjestö, jonka tarkoituksena on parantaa jäsenkunnan yleistä ammatillista ja taloudellista sekä sosiaalista ja yhteiskunnallista asemaa, sekä edistää maaseutukulttuuria ja muita maaseutuväestön yhteisiä pyrkimyksiä.

Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys:

1. Edistää toiminta-alueensa maaseutuväestön järjestäytymistä sekä ylläpitää jäsenten yhteenkuuluvuuden ja yhteisvastuun tunnetta;
2. Valvoo toimialueellaan jäsenistönsä asemaa paikallisten viranomaisten ja muiden sidosryhmien toiminnassa;
3. Tekee esityksiä ja aloitteita sekä antaa lausuntoja liitolle sekä paikallisille viranomaisille;
4. Edistää jäsenkuntansa ammatillista ja yhteiskunnallista tietoutta koulutus-, tiedotus- ja kerhotoiminnalla;
5. Ylläpitää aktiivista ja monipuolista yhdistyksen jäsenille suunnattua toimintaa ja järjestää tarvittavia palveluja;
6. Huolehtii liiton tai keskusliiton yhdistykselle antamista tehtävistä sekä
7. Muillakin vastaavilla tavoin toimii järjestön päämäärien hyväksi.

Yhdistys voi perustaa rekisteröimättömiä kerhoja sekä kyläosastoja ja asettaa erilaisia toimikuntia ja valiokuntia.

*Maatilataloudella* tarkoitetaan näissä säännöissä maa-, metsä-, puutarha-, kala- ja porotaloutta sekä turkistarhausta ja muita maatiloilla harjoitettavia maaseutuelinkeinoja.

Yhdistyksen tarkoituksena ei ole voiton eikä muun välittömän taloudellisen ansion hankkiminen siihen osallisille.

### **3 § Jäsenyys**

Yhdistyksen jäseneksi voi johtokunta hyväksyä:

- a) Yhdistyksen toiminta-alueella maatilataloutta tai maaseutuelinkeinoa harjoittavan yli 15-vuotiaan henkilön (jäsen);
- b) Henkilön, joka maa- ja metsätaloudellisen yhteisön palveluksessa olevana tai muutoin haluaa edistää yhdistyksen toimintaa (muu henkilöjäsen) sekä
- c) Sellaisen oikeuskelpoisen yhteisön, joka haluaa edistää tai tukea yhdistyksen toimintaa (yhteisöjäsen).
- d) Kunniajäseneksi voi yhdistyksen kokous johtokunnan esityksestä kutsua henkilön, joka ansiokkaasti on edistänyt yhdistyksen toimintaa. Kunniajäsenen saavutetut jäsenoikeudet säilyvät.

### **4 § Jäsenen velvollisuudet**

Jäsenen velvollisuutena on:

- osoittaa vastuuntuntoa muita jäseniä kohtaan,
- noudattaa yhdistyksen, liiton ja keskusliiton sääntöjä sekä niiden elinten sääntöjen mukaisesti tekemiä päätöksiä,
- liittyä maatilatalouden omiin taloudellisiin yrityksiin siinä laajuudessa kuin se jäsenen hallitsema viljelmä ja sen tuotantosuunta huomioon ottaen on mahdollista, sekä - muutoinkin toimia yhdistyksen, liiton ja keskusliiton hyväksymien yhteisten päämäärien hyväksi.

### **5 § Jäsenen erottaminen ja eroaminen**

Johtokunta on oikeutettu erottamaan jäsenen, joka on toiminut vastoin näitä sääntöjä tai muuten huomattavasti vahingoittanut yhdistystä. Johtokunnan päätöksen voi jäsen saattaa käsiteltäväksi yhdistyksen kokoukseen kirjallisesti kuukauden kuluessa erottamispäätöksestä tiedon saatuaan.

Jos jäsen itse haluaa erota, tehkään siitä kirjallisen ilmoituksen johtokunnalle tai sen puheenjohtajalle tai ilmoittakoon eroamisestaan yhdistyksen kokouksen pöytäkirjaan. Eroaminen lasketaan tapahtuvaksi sen kalenterivuoden lopussa, jonka aikana eroamisilmoitus on tehty. Jäsen on velvollinen maksamaan jäsenmaksun eroamispäivään saakka.

### **6 § Jäsenmaksut**

Yhdistyksen jäsenet suorittavat sille vuosittain jäsenmaksunaan:

1. Jäsenet perusmaksun ja sen lisäksi pinta-alan perusteella ja/tai jollakin muulla tavalla määrättävän lisämaksun sen mukaan kuin yhdistyksen syyskokous vuodeksi kerrallaan liiton johtokunnan esityksestä päättää;
2. Muut henkilöjäsenet kiinteän vuosimaksun sen mukaan kuin yhdistyksen syyskokous vuodeksi kerrallaan päättää sekä
3. Yhteisöjäsenet yhteisömaksun sen mukaan kuin yhdistyksen johtokunta vuodeksi kerrallaan päättää.

Kunniajäsen on vapaa jäsenen perusmaksusta. Kunniajäsenen saavutetut jäsenmaksuvapaudet säilyvät.

Jäsenmaksut kannetaan yhdistyksen johtokunnan määräämänä aikana, kuitenkin niin ajoissa, että liitolle maksettavat jäsenmaksut voidaan tilittää kunakin vuotena viimeistään heinäkuun aikana.

Jäsenellä, joka ei ole yhdistykselle suorittanut erääntynyttä jäsenmaksuaan kuukauden kuluessa eräpäivästä, ei ole yhdistyksessä äänioikeutta ennen kuin jäsenmaksu on suoritettu.

### **7 § Kiinteistöt ja rahastot**

Yhdistys voi

1. Omistaa kiinteistöjä, arvopapereita ja osakkeita, ottaa vastaan lahjoituksia ja testamentteja sekä
2. Harjoittaa jäsenkuntansa tarvitsemaa kustannukset kattavaa palvelutoimintaa,
3. Toiminnallisten ja järjestöllisten valmiuksien ylläpitämiseksi kerätä rahastoja, joiden suuruuden yhdistyksen johtokunta vuosittain määrää ottaen huomioon yhdistyksen jäsenmaksukertymän ja yhdistyksen taloudellisen tilan.

### **8 § Päätösvalta ja edustajien valinta**

Yhdistyksen korkeinta päätösvaltaa käyttää yhdistyksen kokous.

Yhdistyksen jäsenet kokoontuvat vuosittain kaksi kertaa varsinaisiin kokouksiin, joista toinen, kevätkokous, pidetään viimeistään huhtikuussa ja toinen, syyskokous, ennen vuoden loppua johtokunnan tarkemmin määräämänä aikana ja sen päättämässä paikassa.

Ylimääräinen kokous on kutsuttava koolle, jos johtokunta katsoo sen tarpeelliseksi tai jos vähintään 1/10 yhdistyksen jäsenistä sitä kirjallisesti johtokunnalta pyytää määrätyn asian käsittelyä varten. Kukin yhteisöjäsen saa lähettää kokoukseen yhden äänivaltaisen edustajan.

Kullakin kokouksessa läsnäolevalla yhdistyksen jäsenellä ja yhteisöjäsenen edustajalla on yksi ääni. Muun kuin yhteisöjäsenen äänioikeutta ei voi käyttää asiamies eikä edustaja. Päätökset tehdään yksinkertaisella enemmistöllä, paitsi päätettäessä asioista, joista näiden sääntöjen 18.:ssä tai yhdistyslaissa on toisin määrätty. Äänen mennessä tasan ratkaisee puheenjohtajan ääni paitsi vaaleissa arpa. Vaaleissa on äänestys vaadittaessa toimitettava suljetuin lipuin.

### **9 § Yhdistyksen kokouksen koolle kutsuminen**

Yhdistyksen kokous on johtokunnan toimesta kutsuttava koolle, varsinainen kokous vähintään viisi päivää ja ylimääräinen kokous vähintään kolme päivää ennen kokousta, kokouspäivä sekä se päivä, jolloin kokouskutsu julkaistaan, mukaan luettuina. Kutsu on julkaistava järjestön äänenkannattajassa Maaseudun Tulevaisuus -lehdessä. Yhdistyksen syyskokous voi vuodeksi kerrallaan päättää kokouskutsun julkaisemisesta edellä mainitun lisäksi jollain muullakin tavalla. Kokouskutsun julkaisemisesta koskevan esteen sattuessa johtokunta voi, milloin se katsoo kokouksen pitämisen kiireelliseksi, päättää kokouskutsun julkaisemisesta yksinomaan seinäilmoituksilla. Kokouksen pitämisestä on hyvissä ajoin ennen kokousta ilmoitettava liitolle.

## **10 § Kevät- ja syyskokoukset**

*Kevätkokouksessa käsitellään:*

1. Toimintakertomuksen hyväksyminen
2. Tilinpäätöksen vahvistaminen
3. Vastuuvapauden myöntäminen johtokunnan jäsenille
4. Muut asiat.

*Syyskokouksessa käsitellään:*

1. Toimintasuunnitelman hyväksyminen;
2. Johtokunnan puheenjohtajan ja jäsenten, muiden edustajien sekä tilintarkastajien palkkioiden ja kulukorvausten perusteiden vahvistaminen seuraavaksi vuodeksi;
3. Yhdistyksen talousarvion vahvistaminen ja jäsenmaksujen määrääminen seuraavalle vuodelle ottaen huomioon sääntöjen 6 :n määräykset;
4. Johtokunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan vaali vuodeksi kerrallaan; (ellei valita 11 3 momentin mukaan)
5. Erovuoroisten johtokunnan jäsenten vaali;
6. Kahden tilintarkastajan ja varatilintarkastajan valinta;
7. Edustajien ja näiden varamiesten vaali liiton kokouksiin seuraavaksi vuodeksi ottaen huomioon liiton sääntöjen määräykset;
8. Edustajien ja näiden varamiesten vaali keskusliiton liittokokoukseen seuraavaksi vuodeksi ottaen huomioon keskusliiton sääntöjen määräykset;
9. Muiden mahdollisten edustajien vaali;
10. Jäsenien vaali tarvittaviin toimikuntiin ja valiokuntiin;
11. Piiri- eli yhdysmiesten vaali hoitamaan yhdistyksen johtokunnan antamia tehtäviä seuraavaksi vuodeksi sekä
12. Muut asiat.

Jos joku yhdistyksen jäsen haluaa saattaa jonkin asian käsiteltäväksi yhdistyksen kokouksessa, on esitys siitä jätettävä kirjallisesti johtokunnan valmisteltavaksi viimeistään neljäntenä päivänä ennen kokouspäivää; asiaa käsiteltäessä on kuitenkin otettava huomioon yhdistyslain 24 :n määräykset.

## **11 § Johtokunta**

Yhdistyksen asioita hoitaa ja edustaa sen lainmukaisena hallituksena johtokunta, johon yhdistyksen syyskokous valitsee kolmeksi vuodeksi kerrallaan 6-12 jäsentä. Jäseneksi ei voida valita henkilöä, joka toimikauden alkaessa on täyttänyt 62 vuotta. Vähintään yhden johtokunnan jäsenistä tulee olla toimikautensa alkaessa alle 35-vuotias ja johtokunnassa tulee molempien sukupuolten olla edustettuina.

Jäsenistä eroaa vuosittain kolmannes, aluksi arvan mukaan ja sitten vuorottain.

Johtokunta valitsee keskuudestaan vuodeksi kerrallaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan.

Puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan toimikausi on valintakokousta seuraava kalenterivuosi. (Jos on valittu 10 2 momentin 4-kohdan mukaan). Johtokunta kokoontuu puheenjohtajan tai varapuheenjohtajan kutsusta tarpeen vaatiessa ja on päätösvaltainen, kun puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja ja vähintään puolet johtokunnan koko jäsenmäärästä on saapuvilla.

Päätökset tehdään yksinkertaisella äänen enemmistöllä. Äänen mennessä tasan ratkaisee puheenjohtajan ääni paitsi vaaleissa arpa.

## **12 § Johtokunnan tehtävät**

Johtokunnan tehtävänä on:

1. Toteuttaa kaikkia näiden sääntöjen 2:ssa asetettuja tavoitteita;
2. Johtaa yhdistyksen toimintaa sekä huolehtia yhdistyksen kokouksen, liiton ja keskusliiton tekemien päätösten täytäntöönpanosta;
3. Edustaa yhdistystä kaikissa niissä tapauksissa, joita varten yhdistys ei ole muuta edustajaa valinnut;
4. Kutsua koolle yhdistyksen kokoukset,
5. Hoitaa yhdistyksen omaisuutta ja vastata yhdistyksen tileistä;
6. Pitää jäsenluetteloa, määrätä yhteisöjäsenten yhteisömaksut sekä huolehtia jäsenmaksujen kantamisesta;
7. Pyrkii kokoamaan kaikki yhdistyksen toiminta-alueen maa-, metsätalouden ja muiden maaseutuelinkeinojen harjoittajat perheenjäsenineen sekä muut jäsenkelpoiset henkilöt jäseniksi yhdistykseen, toimia kaikkien jäsenten liittymiseksi maatilatalouden omiin taloudellisiin yrityksiin sekä ylläpitää kiinteää yhteistoimintaa näiden yrityksiensä kanssa;
8. Tehokkaasti kehittää yhdistyksen erilaisia toimintamuotoja ja edistää yhdistyksen toimintavireyttä yleensä;
9. Valita ja erottaa yhdistyksen sihteeri ja muut toimihenkilöt sekä määrätä heidän palkkaetunsa;
10. Antaa toimintakertomus ja valmistella yhdistyksen kokouksissa käsiteltävät asiat;
11. Antaa liitolle lausuntoja, tehdä sille aloitteita ja muutoinkin pitää jatkuvaa yhteyttä liittoon;
12. Edistää järjestön äänenkannattajan Maaseudun Tulevaisuuden levikkiä sekä
13. Muillakin tavoin edistää järjestön päämääriä.

Johtokunta voi keskuudestaan asettaa jaostoja ja antaa niiden hoidettaviksi juoksevia asioita, jotka eivät ole periaatteellisia eivätkä laajakantoisia. Lisäksi johtokunta voi asettaa avukseen toimikuntia ja määrätä niiden tehtävät.

## **13 § Yhdistyksen tilit**

Yhdistyksen tilit päätetään kalenterivuositain ja ne on jätettävä tilintarkastajille seuraavan vuoden helmikuun loppuun mennessä. Tilintarkastajien tulee palauttaa ne tilintarkastuskertomuksineen johtokunnalle viidentoista (15) päivän kuluessa siitä päivästä, jolloin asiakirjat on heille luovutettu. Johtokunnan tulee maaliskuun 15. päivään mennessä lähettää liitolle jäljennökset edellisen vuoden toimintakertomuksesta, tilinpäätöstaseista ja tilintarkastajien tilintarkastuskertomuksesta.

#### **14 § Nimen kirjoittajat**

Yhdistyksen nimen kirjoittaa puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja. Juoksevista asioissa kirjoittaa nimen sihteeri yksin.

#### **15 § Asema järjestössä**

Yhdistyksen tulee toiminnassaan noudattaa myös liiton ja keskusliiton sääntöjä sekä liiton kokouksen ja johtokunnan samoin kuin keskusliiton valtuuskunnan ja johtokunnan tekemiä päätöksiä ja antamia ohjeita.

#### **16 § Järjestölliset toimenpiteet**

Jos maatilataloutta kohdellaan epäoikeudenmukaisesti tai jos edunvalvonta sitä vaatii, yhdistyksen johtokunnalla on oikeus, milloin keskusliitto on tehnyt päätöksen järjestöllisiin toimenpiteisiin ryhtymisestä, yhdistyksen jäseniä velvoittavasti päättää sanotun päätöksen toimeenpanosta.

#### **17 § Jäsenäänestys**

Jos keskusliiton johtokunta tai liiton johtokunta on päättänyt yleisen äänestyksen toimeenpanemisesta jäsenenä olevissa yhdistyksissä, toimitetaan tällainen äänestys sen mukaisesti kuin keskusliiton tai liiton säännöissä ja erillisessä äänestysjärjestyksessä on määrätty.

#### **18 § Sääntöjen muuttaminen ja yhdistyksen purkaminen**

Päätös näiden sääntöjen muuttamisesta tai yhdistyksen purkamisesta tahi yhdistyksen eroamisesta liiton jäsenyydestä ei ole pätevä, ellei päätöstä ole tehty kahdessa perättäisessä, vähintään yhden kuukauden väliajoin pidetyssä kokouksessa, joista toisen tulee olla varsinainen kokous, ja sen hyväksymisen puolesta ole viimeksi pidetyssä kokouksessa annettu vähintään 2/3 äänestykseen osallistuneiden äänistä.

Yhdistyksen säännöt ja niihin tehtävät muutokset sekä yhdistyksen toiminta-alueen hyväksyy keskusliiton johtokunta.

Jos yhdistys puretaan, on sen varojen ylijäämä luovutettava liitolle tai ellei sellaista ole, käytettävä yhdistyksen viimeisen kokouksen päättämällä tavalla yhdistyksen toiminta-alueen maatilatalouden edistämiseksi.

#### **19 § Yhdistyslain määräykset**

Muutoin noudatetaan yhdistyslain säännöksiä.

(MTK säännöt, 2008)

## TOIMINTAKILPAILUN PISTEYTYSPERUSTEET

## Kokoukset

- johtokunnan kokoukset, MTK-yhdistyksen valiokunnan kokoukset
- yleisten kokousten osallistujamäärien mukaiset pisteystysperusteet

## Osallistumisesta:

≥ 10 % jäsenistä	2
≥ 20 % jäs.	5
≥ 30 % jäs.	9
≥ 40 % jäs.	14
≥ 50 % jäs.	20

## Tilaisuudet

Itse järjestetyt	10 p + osallistujista
-ammattillinen	+3 p
-yhteistyössä	+2 p/taho
Avoimet ovet, koululuokka maatilalle	50 p
Aluevastaaville tilaisuus	15 p
Kylvösiunaus, sadonkorjuujuhla	10 p + osallistujista
Joulutulet	10 p
Romunkeräys	30 p
Muut kampanjat	10-20 p
Uusien viljelijöiden muistaminen	20 p/tilaisuus
Retket	10 p + osallistujista
Lippuvartiot, kulkueet	5 p/ kerta
Tukikoulutus, oma	10 p + osallistujista
EA-kurssin järjestäminen	20 p/ kurssi
Oma pelivuoro, jumppa	10 p + osallistujista
Oma talo/mökki, -kunnostukset ym.	10 - 30 p
Hankkeen haku & osallistuminen	20 -50 p
Liiton kokouksen järjestäminen	15 p
Naapuriyhdistysten muistaminen	2 p
Aluepalaverit (mty:t)	6 p /osall.

## Osallistuminen liiton tai MTK:n tilaisuuksiin

- Liiton kokoukset 10 p /osallistuja 2 ensimm. edustajaa, 5p/ seur.
- pj ja siht. päivät 5 p /osallistuja
- messut, näyttelyt (liiton osastolla) 5 p / osallistuja
- kauppatapahtumat 5 p /osallistuja
- mielenosoitukset ym. 5 p /osallistuja
- liittokokous 5 p /osallistuja

## Liiton koulutustoiminta 10 p /pv/osallistuja

- mm. maaseutuyrittäjyysilta
- työterv.huollon pv
- ympäristö- tai sosiaalivastaavapäivä
- Eu-avustajien koulutus
- järjestökoulutuksen koulutus 10p /pv/osallistuja

- toimintakilpailun palkitsemistilaisuus 1 p /osallistuja
- hankkeen järjestämät tilaisuudet 3 p + osallistujista

Muiden järjestämät tilaisuudet  
1 p + osallistujista

Muun järjestämä koulutustilaisuus, josta hyötyä yhdistykselle  
2 p /osallistuja

Osallistuminen työterveyshuollon, lomatoimen ym. yhteistyöryhmiin  
10 p/kerta

#### Tiedotus

- aloitteet 20 p /aloite
- lehtijutut (ei ilmoitukset) 10 p /juttu
- radio, TV-haastattelut 10 p /haastattelu
- jäsenkirjeet 20 p /kirje
- oma kotisivu 30 p
- ”ylimääräinen” toimintakertomus 5 – 10 p
- tilinpäätös 10 p
- ylijäämäinen 10 p
- tulevan vuoden toimintasuunnitelma 5 p
- MT:n tai MTK-Viestin lahjatilaus 2 p /tilaus
- Avustus 4H:lle, maaseutunuorille 5 p

#### Järjestäytyminen

##### Järjestäytymisaste

- ≥ 91 % 10 p
- ≥ 95 % 20 p
- ≥ 98 % 30 p

Jäsenmäärän muutos edelliseen vuoteen  
%-muutos x 10 p, kun muutos positiivinen

Jäsenrekisterin päivitys/ha-tarkistus järjestelmällisesti vuoden aikana  
30 p

Siirtyminen MYEL-työtuloperusteiseen jäsenmaksuperintään 50 p

#### Osallistuminen kunnan päätöksentekoon

##### MTK-yhdistyksen johtokunnan jäsen

- kunnanhallituksen / -valtuuston puheenjohtajistossa 5 p
- kunnanhallituksen jäsen / lautakunnan puheenjohtaja 3 p
- valtuuston jäsen / lautakunnan jäsen 1 p

MTK:n johdon ja kunnan virkamiesjohdon tapaaminen edunvalvonta-  
asiassa 30 p

Muu paikallinen vaikuttaminen 0 – 50 p



## HAASTATELLUT PUHEENJOHTAJAT

Haastatellut MTK-yhdistysten puheenjohtajat aakkosjärjestyksessä. Haastattelujärjestys oli tästä poikkeava.

Elina Heino, MTK-Vehmaa  
Heikki Jalli, MTK-Koski TI  
Juhani Koitto, MTK-Suomusjärvi  
Airi Kulmala, MTK-Nousiainen  
Arto Köpilä, MTK-Parainen  
Jukka Leino, MTK-Kalanti-Uusikaupunki  
Esa Lindroos, MTK-Kuusjoki  
Heikki Meriö, MTK-Laitila  
Pekka Saarinen, MTK-Loimaa  
Jari Saarniniemi, MTK-Muurla  
Timo Yli-Karro, MTK-Kodisjoki

## KYSELYN LOMAKE

### Vastaajan ja tuottajayhdistyksen perustiedot

#### 1. Ikäsi vuosina

#### 2. Sukupuoli

nainen  
mies

#### 3. Ammattisi

Voit valita useamman kuin yhden vaihtoehdon

maa- tai metsätalousyrittäjä  
maaseutuyrittäjä  
palkansaaja  
muu, mikä

#### 4. Luottamustoimesi tuottajayhdistyksen johtokunnassa \*

Valitse alla olevista vaihtoehdoista vain 1. Yhdistyksen puheenjohtaja ja sihteeri valitsevat vaihtoehdoista vain puheenjohtaja- tai sihteerivaihtoehdon, vaikka olisivat myös johtokunnan jäseniä. Tähdellä merkittyyn kysymykseen vastaaminen on pakollista.

puheenjohtaja  
sihteeri  
johtokunnan muu jäsen

#### 5. Montako jäsentä yhdistyksesi johtokunnassa on?

6  
9 - 12

#### 6. Kuinka kauan olet ollut tuottajayhdistyksen johtokunnan jäsen?

Valitse aikaväli, joka on lähinnä aikaa jonka olet ollut tuottajayhdistyksen johtokunnassa, vaikka olisit välillä ollut pois johtokunnasta.

alle 5 vuotta  
5-10 vuotta  
11-20 vuotta  
yli 20 vuotta

#### 7. Toimitko muissa luottamustehtävissä tuottajayhdistyksen lisäksi?

Voit valita useamman vaihtoehdon

muu maaseudun järjestö  
urheiluseura(-t)  
ammattiyhdistys  
politiikka  
kunta  
seurakunta  
muu, mikä/mitkä

#### 8. Miksi olet mukana tuottajayhdistyksen johtokuntatyössä?

Valitse alla olevista vaihtoehdoista se, joka mielestäsi kuvaa parhaiten omia perusteitasi toimia yhdistyksen johtokunnassa. Mikäli et löydä sopivaa alla olevista vaihtoehdoista, valitse muu, mikä -vaihtoehto, ja kerro omin sanoin miksi olet tuottajayhdistyksen johtokunnassa.

halu toimia maaseudun elinkeinojen edunvalvontatyössä  
halu toimia yhdessä muiden maaseudun ihmisten kanssa  
halu saada hyötyä (tietoa, vaikutusvaltaa) oman yrityksen hoitoon  
halu tulla tunnetuksi järjestön kautta,  
ja hyödyntää tätä muihin (luottamus)tehtäviin pyrkiessä  
halu edetä MTK-järjestön luottamustehtävissä  
(esim. MTK-liiton johtokuntaan, MTK:n valtuuskuntaan, MTK:n johtokuntaan)  
muu, mikä

#### 9. Mikä on mielestäsi tuottajayhdistyksen tehtävä?

Valitse alla olevista vaihtoehdoista omasta mielestäsi 2 tärkeintä. Voit valita myös muu, mikä -vaihtoehdon, ja kertoa omin sanoin, mikä on mielestäsi tuottajayhdistyksen tehtävä.

paikallistason edunvalvonta ja yhteydenpito paikallisiin päätöksentekijöihin  
maaseudun ihmisten kokoaja ja yhdistäjä  
MTK:n toiminnan paikallistason organisoija  
vapaa-ajan toiminnan järjestäminen  
jäseniltä tulevien viestien vieminen järjestössä eteenpäin (MTK-liitto, MTK)  
muu, mikä

**10. Tuottajayhdistyksesi kokonaisjäsenmäärä**

- alle 100 jäsentä
- 100-299 jäsentä
- 300-600 jäsentä
- yli 600 jäsentä
- en tiedä

**11. Mielestäsi paras koko tuottajayhdistykselle**

- alle 100 jäsentä
- 100-299 jäsentä
- 300-600 jäsentä
- yli 600 jäsentä

**12. Kuntaliitosten yhteydessä tuottajayhdistysten tulisi mielestäsi**

- pysyä ehdottomasti itsenäisinä
- yhdistyä automaattisesti

muodostaa uuden kunnan sisällä muutamia alueellisesti yhteensopivia yhdistyksiä, joiden jäsenmäärä on riittävän iso takaamaan yhdistyksen toiminnan elinvoimaisuuden

**13. Minkälainen oli yhdistyksesi viimeisin tilinpäätös?**

- ylijäämäinen
- alijäämäinen, mahdollinen erityinen syy
- en tiedä

**14. Yhdistyksesi taloustilanne yleisesti ottaen**

- vahva
- heikko
- en tiedä

**Tuottajayhdistyksen ja johtokunnan toiminta**

**15. Säännöllisesti yhdistyksen toimintaan (yleiset kokoukset, tapahtumat, messut ym.) osallistuvat johtokunnan jäsenistä**

- kaikki
- lähes kaikki
- puolet
- alle puolet

**16. Toiminnan ja tapahtumien toteuttamiseen osallistuvat johtokunnan jäsenistä yleensä**

Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa tilannetta.

- kaikki
- lähes kaikki
- puolet
- alle puolet
- puheenjohtaja ja sihteeri
- sihteeri yksin
- puheenjohtaja yksin

**17. Osallistuuko toiminnan ja tapahtumien toteuttamiseen ja järjestelyihin yleensä myös muita kuin johtokunnan jäseniä?**

- ei
- kyllä, kuinka monta yleensä

**18. Montako johtokunnan kokousta yhdistyksesi johtokunnalla on vuodessa?**

- 2-5
- 6-10
- yli 10

**19. Kuinka monta johtokunnan jäsentä yleensä osallistuu johtokunnan kokouksiin?**

- kaikki
- lähes kaikki
- puolet

**20. Kuinka moneen kokoukseen osallistuit itse viime vuonna?**

kaikkiin kokouksiin  
yli puoleen kokouksista  
alle puoleen kokouksista  
en yhteenkään, koska

**21. Johtokunnan kokousten määrää tulisi mielestäsi**

lisätä  
vähentää  
pitää ennallaan

**22. Toivotko, että johtokunnan kokousten ajankohta sovitaisiin etukäteen?**

kahdeksi kuukaudeksi  
puoleksi vuodeksi  
vuodeksi  
ei etukäteissuunnittelua (kokoukset asiatarpeen mukaan)

**23. Onko yhdistyksesi johtokunnalla kokousten lisäksi muuta keskinäistä yhteydenpitoa, yhteistä toimintaa (esim. saunaillat, yritysvierailut, retket)?**

kyllä  
ei

**24. Haluatko kokouksia vapaamuotoisempaa johtokunnan keskinäistä toimintaa ja yhteydenpitoa?**

kyllä  
ei

**25. Millaista?**

**26. Onko yhdistyksesi palkittu MTK-Varsinais-Suomen toimintakilpailussa viimeisen viiden vuoden aikana?**

ei lainkaan  
1-2 kertaa  
useammin kuin kolme kertaa

**27. Onko yhdistyksesi omasta mielestäsi aktiivinen?**

kyllä, missä asioissa erityisesti  
ei

**28. Järjestääkö yhdistyksesi virallisten kokousten lisäksi muuta toimintaa jäsenilleen?**

Voit valita useamman vaihtoehdon.

sadonkorjuujuhlat ja/tai kylvösiunaukset  
retkiä, yritysvierailuja  
tukikoulutusta  
ammattiin liittyvää muuta koulutusta  
muuta toimintaa, mitä

**29. Kuinka monta jäsentä yleensä osallistuu yhdistyksen järjestämään toimintaan (johtokunnan jäsenten lisäksi)?**

alle 10  
10-25  
yli 25

## Yhdistyksen resurssit

### 30. Mikä mielestäsi rajoittaa eniten yhdistystoimintaa?

Valitse mielestäsi parhaiten sopiva vaihtoehto, tai kerro oma näkemyksesi muu, mikä -vaihtoehdossa.

- yhdistyksen talous
- sääntöjen määräämät rutiinitoimet vievät liikaa aikaa
- säännöt rajoittavat luottamushenkilöiden toimenkuvaa
- toimintaan aktiivisesti osallistuvien henkilöiden vähäinen määrä
- muu, mikä

### 31. Vapauttaisiko ostopalveluiden käyttö yhdistyksen resursseja rutiinitoimenpiteiden hoitamisesta yhdistyksen toiminnan suunnitteluun ja

- kyllä
- ei

### 32. Käyttääkö yhdistyksesi tällä hetkellä ostopalveluja?

- ei
- kyllä, mitä

### 33. Mitä ostopalveluja uskot yhdistyksesi käyttävän, mikäli niitä on tarjolla?

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- jäsenrekisterin ylläpito
- kirjanpito
- tilaisuuksien ja tapahtumien järjestely
- muu, mitä

### 34. Olisitko valmis ulkoistamaan yhdistyksesi sihteerin rutiinitoimet?

- kyllä
- ei

## Tiedonkulku johtokunnassa, johtokunnan toiminta

### 35. Johtokunnan yhteydenpito tapahtuu pääasiassa

Valitse 2 parhaiten sopivaa vaihtoehtoa.

- vain johtokunnan kokouksissa
- kokouksissa ja muissa tapaamisissa
- puhelimitse
- sähköpostitse
- kirjeitse
- muuten, miten

Huom! Jos olet johtokunnan puheenjohtaja tai sihteeri, niin siirry vastaamaan suoraan kohtaan 38. Kysymykset 36 ja 37 on suunnattu johtokunnan muille jäsenille.

### 36. Tiedottavatko puheenjohtaja ja sihteeri mielestäsi riittävästi yhdistyksen muuta johtokuntaa?

- kyllä
- ei

### 37. Toivotko puheenjohtajan ja/tai sihteerin taholta nykyistä säännöllisempää tiedotusta muulle johtokunnalle?

- kyllä, erityisesti liittyen (3 mielestäsi tärkeintä)
- ei

### 38. Yhdistyksen toiminnan suunnitteluun osallistuvat

- koko yhdistyksen johtokunta
- puolet johtokunnasta
- muutama johtokunnan jäsen
- puheenjohtaja ja sihteeri
- puheenjohtaja yksin
- sihteeri yksin

- 39. Yhdistyksen toimintasuunnitelma tehdään useimmiten**  
erillisessä ideointitilaisuudessa tai -kokouksessa  
johtokunnan kokouksessa  
puheenjohtaja ja sihteeri tekevät  
käytetään vanhaa toimintasuunnitelmapohjaa  
muuten, miten  
toimintasuunnitelmaa ei tehdä
- 40. Toivotko toiminnan suunnitteluun käytettävän nykyistä enemmän yhdistyksen johtokunnan aikaa?**  
kyllä  
ei
- 41. Voitko mielestäsi vaikuttaa riittävästi yhdistyksen toimintaan?**  
kyllä  
ei
- 42. Tiedätkö, mitä toimenpiteitä toimintasuunnitelman toteuttaminen yhdistykseltä edellyttää?**  
kyllä  
ei, miksi et tiedä
- 43. Oletko sitoutunut yhdistyksen toimintasuunnitelmaan?**  
kyllä  
ei, miksi et ole
- 44. Seurataanko yhdistyksen johtokunnassa ja yhdistyksessä säännöllisesti toimintasuunnitelman toteutumista?**  
kyllä  
ei
- 45. Toivotko keskustelua toiminnan toteutumisesta?**  
kyllä  
ei
- 46. Saatko johtokunnan jäsenenä palautetta yhdistyksen toiminnasta?**  
Valitse vaihtoehdoista se, jonka koet olevan sopivin.  
yhdistyksen jäseniltä  
tuottajaliitolta  
keskusliitolta  
en koe saavani palautetta yhdistyksen toiminnasta
- 47. Saatko palautetta omasta toiminnastasi yhdistyksen johtokunnan jäsenenä?**  
Valitse vaihtoehdoista se, jonka koet olevan sopivin.  
yhdistyksen jäseniltä  
puheenjohtajalta  
johtokunnan muilta jäseniltä  
en koe saavani palautetta toiminnastani
- Huom! Kysymys 48 on yhdistyksen puheenjohtajille ja sihteeille.  
Muut johtokunnan jäsenet siirtyvät kysymykseen 49.
- 48. Saatko palautetta toiminnastasi yhdistyksen puheenjohtajana tai sihteerinä?**  
johtokunnan jäseniltä  
yhdistyksen jäseniltä  
tuottajaliitolta  
keskusliitolta  
en koe saavani palautetta
- 49. Toivotko saavasi nykyistä enemmän palautetta?**  
yhdistyksen johtokunnan toiminnasta  
omasta toiminnastasi yhdistyksen johtokunnassa  
en halua nykyistä enempää palautetta

### Tehtävä- ja vastuunjako, vaikuttaminen johtokunnassa

**50. Onko yhdistyksesi johtokunnassa käytössä muuta tehtäväjakoa puheenjohtaja- ja sihteeritehtävien lisäksi?**

kyllä, mitä tehtäviä/vastuualueita  
ei

Huom! Jos olet johtokunnan puheenjohtaja tai sihteeri, niin siirry kysymykseen 55.  
Kysymykset 51-54 on suunnattu johtokunnan muille jäsenille.

**51. Onko sinulla selkeä vastuualue johtokunnassa?**

kyllä, mikä/mitkä  
ei

**52. Oletko voinut mielestäsi vaikuttaa tehtävääsi yhdistyksen johtokunnassa?**

kyllä  
ei, miksi

**53. Kaipaatko nykyistä selkeämpää toimenkuvaa tuottajayhdistyksen johtokunnan jäsenenä?**

kyllä  
ei

**54. Haluatko nykyistä enemmän vastuuta yhdistyksen johtokunnan jäsenenä?**

kyllä  
ei

**55. Voitko mielestäsi vaikuttaa yhdistyksen johtokunnassa sinulle tärkeisiin asioihin?**

kyllä  
ei

**56. Minkä koet suurimmaksi esteeksi vaikuttamiselle johtokunnassa?**

**57. Voitko mielestäsi tuoda johtokunnassa esille ideoitasi ja ehdotuksiasi tasavertaisesti muiden kanssa?**

kyllä  
ei

**58. Mikä on mielestäsi suurin este ehdotustesi ja ideoitteesi esille tuontiin?**

**59. Koetko johtokunnan jäsenten olevan keskenään tasavertaisia yhdistyksen johtokunnassa?**

Valitse vaihtoehdoista ne, jotka sopivat mielestäsi parhaiten. Voit valita useampia vaihtoehtoja.  
tiedonsaannin suhteen  
tehtävä- ja vastuujon suhteen  
vaikuttamismahdollisuuksien suhteen  
oikeuksien suhteen  
edustustehtävien suhteen

**60. Koetko helpoksi ottaa yhteyttä?**

Valitse vaihtoehdoista ne, jotka sopivat mielestäsi parhaiten. Voit valita useampia vaihtoehtoja.  
puheenjohtajaan  
sihteeriin  
muihin johtokunnan jäseniin

Mikäli valitsit kaikki kysymyksen 60 vaihtoehdot, niin siirry suoraan kysymykseen 62.

**61. Koetko vaikeaksi ottaa yhteyttä?**

puheenjohtajaan, miksi  
sihteeriin, miksi  
muihin johtokunnan jäseniin, miksi

### **Yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeimmät henkilöt**

#### **62. Kuka on mielestäsi tärkein henkilö yhdistyksen toiminnan kannalta?**

puheenjohtaja  
sihteeri  
varapuheenjohtaja  
muu johtokunnan jäsen

#### **63. Kuka on mielestäsi toiseksi tärkein henkilö yhdistyksen toiminnan kannalta?**

Mikäli valitset vaihtoehdon muu henkilö, niin vastauksessa ei toivota henkilön nimeä, vaan tarkoitettun henkilön asemaa suhteessa yhdistykseen ja johtokuntaan (esim. rivijäsen, liiton tai keskusliiton toimija, ei-jäsen, jne.).

puheenjohtaja  
sihteeri  
varapuheenjohtaja  
muu johtokunnan jäsen  
muu henkilö, hänen roolinsa on

#### **64. Kuka on mielestäsi kolmanneksi tärkein henkilö yhdistyksen toiminnan kannalta?**

Mikäli valitset vaihtoehdon muu henkilö, niin vastauksessa ei toivota henkilön nimeä, vaan tarkoitettun henkilön asemaa suhteessa yhdistykseen ja johtokuntaan (esim. rivijäsen, liiton tai keskusliiton toimija, ei-jäsen, jne.).

puheenjohtaja  
sihteeri  
varapuheenjohtaja  
muu johtokunnan jäsen  
muu henkilö, hänen roolinsa on



## Tuottajayhdistyksen ja liiton suhde - terveisiä MTK-Varsinais-Suomelle

### 65. Mielestäsi paras tapa MTK-Varsinais-Suomen tiedottaa yhdistystä ajankohtaisista asioista ja tapahtumista on

Voit valita useamman vaihtoehdon

- puheenjohtajan ja sihteerin välityksellä
- suora tiedotus sähköpostitse kaikille yhdistyksen johtokunnan jäsenille
- tiedotus MTK-Varsinais-Suomen Reppu-internet -sivuilla
- muu, mikä

### 66. Toivotko MTK-Varsinais-Suomelta?

- nykyistä yksityiskohtaisempaa ohjeistusta yhdistyksen toimintaan
- nykyistä vapaampaa ja vähäisempää ohjeistusta yhdistyksen toimintaan
- nykyinen ohjeistuksen määrä toiminna suhteen on riittävä

### 67. Toivotko yhdistyksen johtokunnan jäsenenä nykyistä enemmän henkilökohtaista yhteydenpitoa liiton taholta?

- kyllä, millaista
- ei

### 68. Toivotko liiton järjestävän nykyistä enemmän tilaisuuksia yhdistysten johtokuntien jäsenille?

- kyllä, millaisia
- ei

### 69. Saatko mielestäsi tarpeeksi tietoa liiton toiminnasta?

- kyllä
- ei

### 70. Mistä liiton toimintaan liittyvästä erityisesti haluat lisätietoa?

Mainitse 5 tärkeintä asiaa.

### 71. Sinun on helpoin ottaa yhteyttä

Valitse sopivin vaihtoehto.

- liiton toimistoon eli toimihenkilöihin, miksi
- liiton johtokunnan jäseniin, miksi
- liiton edustajiin MTK:n valtuuskunnassa, miksi

### 72. Sinun on vaikein ottaa yhteyttä

Valitse sopivin vaihtoehto.

- liiton toimistoon eli toimihenkilöihin, miksi
- liiton johtokunnan jäseniin, miksi
- liiton edustajiin MTK:n valtuuskunnassa, miksi

### 73. Tunnetko mielestäsi riittävästi liiton johtokunnan jäseniä?

- kyllä
- ei

### 74. Toivotko yhdistyksen toimintaan osallistuvan nykyistä enemmän?

Valitse sopivin vaihtoehto.

- liiton johtokunnan jäsenten
- liiton toimihenkilöiden
- nykyinen osallistumismäärä on hyvä

### 75. Sana on vapaa!

## TEEMAHAASTattelun kysymykset

### 1. Yhdistyksen perustiedot

Millainen on yhdistyksen taloustilanne?

Montako jäsentä yhdistyksessä on (50 jäsenen tarkkuudella)?

Montako johtokunnan jäsentä yhdistyksen johtokunnassa on?

Mikä mielestäsi olisi hyvä yhdistyksen johtokunnan koko?

Montako johtokunnan kokousta pidätte vuodessa?

Mikä mielestäsi olisi hyvä johtokunnan kokousten lukumäärä?

### 2. Yhdistyksen toiminta

Miten yhdistyksen toimintasuunnitelma tehdään?

Pitääkö mielestäsi olla erillinen suunnittelutilaisuus?

Ketkä osallistuvat toimintasuunnitelman tekemiseen?

Miten jäsenkunnan mielipiteet ja tavoitteet huomioidaan toimintasuunnitelmaa tehtäessä?

Montako johtokunnan jäsentä osallistuu yleensä yhdistyksen toiminnan toteuttamiseen?

Osallistuuko toiminnan toteuttamiseen johtokunnan ulkopuolisia henkilöitä, jos niin kuinka monta yleensä?

Montako johtokunnan jäsentä/yhdistyksen jäsentä osallistuu toimintaan yleensä?

Miten seuraatte toiminnan toteutumista?

Tuleeko yhdistyksen toiminnasta palautetta? Keneltä?

Tuleeko yhdistykselle palautetta MTK:n tai liiton toiminnasta? Keneltä?

Miten yhdistys vie eteenpäin?

### 3. Yhdistyksen sisäinen tehtävä- ja vastuualuejako

Onko yhdistyksen johtokunnassa sisäistä tehtäväjakoja? Jos, niin mitä tehtävä-/vastuualueita?

Teetkö puheenjohtajana asiat itse, vai pyydätkö/delegoitko muita tekemään? Miksi?

Miten koet tehtävien delegoinnin ja siihen liittyvän selvittämisen?

Jos jaat tehtäviä, niin millaisia?

Onko tehtävien ja vastuiden jakaminen mielestäsi toimiva keino sitouttaa johtokunnan ja yhdistyksen jäseniä yhdistyksen toimintaan?

Mitkä ovat omat kokemuksesi tehtävien ja vastuiden jakamisesta tuottajayhdistyksen johtokunnassa ja tuottajayhdistyksessä?

Mitä mieltä olet yhdistyksen sisäisistä tuotantosuunnittaisista valiokunnista? Lisäisivätkö ne mielestäsi jäsenten kiinnostusta ja sitoutuneisuutta tuottajayhdistystoimintaan?

4. Yhdistyksen toiminnan tavoitteellisuus

Mikä on yhdistyksenne toiminnan tavoite?

Käydäänkö yhdistyksen johtokunnassa, yhdistyksen yleisissä kokouksissa tai toimintasuunnitelmassa läpi yhdistyksenne toiminnan tavoitetta?

Tietävätkö kaikki yhdistyksen johtokunnan jäsenet tai yhdistyksen jäsenet toiminnan tavoitteen?

Miten yhdistyksenne haluaa asemoitua suhteessa jäseniin?

muihin yhdistyksiin?

muihin saman alueen yhdistyksiin?

kuntapäätäjiin?

5. Yhdistyksen toimintatapoja selventävät kuvailutehtävät

Kuvailu alkaa päätöksestä järjestää sadonkorjuujuhla/antaa lausunto, ja päättyy tapahtumasta/lausunnosta mahdollisesti saatavaan palautteeseen.

*Miten yhdistyksesi järjestää sadonkorjuujuhlan?*

Mahdollisesti tarvittavia tarkentavia kysymyksiä:

ketkä juhlasta päättävät?

järjestelyvastuu?

tiedotus juhlasta ja järjestelyistä johtokunnassa (miten tiedotetaan, kuinka usein, tavoittaako tiedotus kaikki johtokunnan jäsenet)?

käydäänkö järjestelyjä läpi johtokunnassa, ovatko toimintatavat kaikkien tiedossa?

siirtykö tieto toimintatavoista johtokunnan sisällä? Siirtykö yksilön osaaminen yhdistyksen osaamiseksi? Millaisia tilaisuuksia/keinoja?)

montako johtokunnan jäsentä osallistuu juhlan järjestelyihin?

montako johtokunnan ulkopuolista osallistuu juhlan järjestelyihin?

millä keinoin ihmisiä osallistetaan järjestelyihin/tekemiseen? Onko jokin ”porkkana tai keppi -menetelmä”?

montako johtokunnan jäsentä osallistuu juhlaan?

miten juhlasta tiedotetaan julkisuuteen ja jäsenkunnalle?

juhlasta saatava palaute: miten ja keneltä?

käydäänkö juhlan jälkeen palautekeskustelu?

*Miten yhdistyksesi antaa lausunnon kunnan ympäristömääräyksistä?*

Mahdollisesti tarvittavia tarkentavia kysymyksiä:

ketkä päättävät lausunnon antamisesta?

kuka/ketkä lausunnon tekevät?

tiedetäänkö johtokunnassa lausunnon tekemisestä: siirtykö tieto toimintatavoista johtokunnan sisällä?

kuka voi vaikuttaa lausuntoon: tuleeeko johtokunnan jäsenille kommentoitavaksi, tiedotus johtokunnassa?

miten jäsenkunnan mielipide huomioidaan lausunnossa? Jäsenkunnan vaikutusmahdollisuudet? Onko tiedotusta jäsenille ennen lausunnon antamista?

Tarkistutetaanko lausunto jollakin asiantuntijataholla (esim. MTK, maaseutuasiamies) ennen sen antamista? Tiedätkö, onko yhdistyksen johtokunnassa asiantuntevia tahoja hyödynnettäväksi?

Tiedotus julkisuuteen?

Palaute lausunnosta, tekotavoista?

Onko palautekeskustelua? Palaute johtokunnan sisällä, jäseniltä?

6. Yhdistyksen puheenjohtajan näkemys yhdistyksen toiminnan kehittämisestä

Mielestäsi kolme tärkeintä kehittämiskohdetta yhdistyksen toiminnassa?

Mihin suuntaan toivot yhdistysten koulutusta suunnattavan jatkossa?

Millaista ohjausta/koulutusta koet itse tarvitsevasi yhdistyksen puheenjohtajana? Toivotko järjestökoulutusta suunnattavan nykyistä enemmän yhdistyksen toiminnan johtamiseen?

Minkälaista johtamiskoulutusta olet saanut?

7. Yhdistyksen ja liiton välinen suhde

Millainen on mielestäsi nyt?

Millainen pitäisi mielestäsi olla?

Mitä odotuksia sinulla on liiton toiminnalle yhdistyksiin liittyen?

Millaista tukea odostat liitolta erityisesti järjestötyöhön liittyen?