Vahvempaa sitoutumista yhdistyksen johtamiseen – Opas 4H-yhdistysten hallitusten jäsenille

Hilkka Näse

2023 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Vahvempaa sitoutumista yhdistyksen johtamiseen - Opas 4H-yhdistysten hallitusten jäsenille

Hilkka Näse
Palvelumuotoilu, Restonomi YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu 2023

Laurea-ammattikorkeakoulu

Palvelumuotoilun koulutusohjelma YAMK

Restonomi (YAMK)

Hilkka Näse

Tiivistelmä

Vahvempaa sitoutumista yhdistyksen johtamiseen - Opas 4H-yhdistysten hallitusten jäsenille

Vuosi 2023 Sivumäärä 80

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli löytää ratkaisuja, joiden avulla 4H-yhdistysten hallitusten jäsenet sitoutuisivat vahvemmin yhdistyksen johtamiseen. Tarkoituksena oli toteuttaa osallistava kehittämisprosessi. Kehittämistyö tehtiin Suomen 4H-liiton toimeksi antamana havaittuun ajankohtaiseen tarpeeseen.

Tietoperusta rakentui yhdistyksen hallituksen johtamisen erityispiirteistä sekä sitoutumisen kohteista ja syistä. Yhdistyksen hallituksen jäsenyys on vapaaehtoistehtävä. Useimmissa 4H-yhdistyksissä on palkattu toiminnanjohtaja, joten yhdistyksen johtaminen on hallituksen ja toiminnanjohtajan yhteinen tehtävä. Sitoutumisella tarkoitetaan psykologista kiintymystä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jonka perusteella henkilö luo suhteen johonkin tahoon.

Kehittäminen tapahtui palvelumuotoilun menetelmin. Prosessimallina oli Design Councilin tuplatimantti-malli. Käytettyjä menetelmiä olivat haastattelut, havainnointi, tulevaisuusverstaat, prototyypit ja testaustyöpajat. Prosessiin osallistettiin 4H-yhdistysten hallitusten jäseniä ja toiminnanjohtajia, 4H-liiton työntekijöitä sekä 4H-järjestön ulkopuolisia henkilöitä.

Saatujen havaintojen perusteella 4H-yhdistysten hallituksiin sitoudutaan yhdistyksen perustehtävän, 4H:n arvojen sekä toisten ihmisten takia. Syyt ovat yhteneväiset tietoperustassa esiin nousseiden asioiden kanssa.

Tuloksena syntyi opas 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenelle. Opas sisältää kehittämisen aikana luodun muistilistan tilanteeseen, kun hallitukseen tulee uusia jäseniä, 4H-yhdistyksen johtamista kuvaavan infograafin, kysymykset 4H-yhdistyksen hallituksen käytäntöjen sopimiseksi sekä ideoita keinoista hallituksen jäsenten sitoutumisen edistämiseksi. Lopputuotos on julkaistu ja se on jo 4H-yhdistysten käytössä. Opas kuvioineen on hyödyllinen muillekin yhdistystoimijoille.

Asiasanat: järjestötoiminta, vapaaehtoisuus, sitoutuminen, johtaminen

Laurea University of Applied Sciences

Service Design

Master of Hospitality Management

Hilkka Näse

Abstract

Stronger Commitment to Association Leadership - A Guide for 4H Association Committee Members

Year 2023 Pages 80

The purpose of this research and development work was to find solutions to increase the commitment of 4H committee members to the leadership of the association. The aim was to implement a participatory development process. The development work was carried out in response to a current need identified by the Finnish 4H Federation.

The theoretical framework was built on the specific characteristics of the governance of the association's board and the targets and reasons for engagement. Membership of an association's committee is a voluntary position. Most 4H associations have a paid executive director, so running the association is a joint task of the committee and the executive director. Commitment refers to the psychological attachment and sense of belonging that creates a relationship between a person and an entity.

The development was done using service design methods. The process model was the Design Council's Double Diamond model. The methods used were interviews, observation, future workshops, prototypes and testing workshops. The process involved board members and executive directors of 4H associations, employees of the 4H Federation and people outside the 4H organisation.

The findings show that people join the boards of 4H associations because of the association's core mission, 4H values and other people. These reasons are in line with the issues raised in the theoretical framework.

The result was a guide for the committee member of a 4H association. The guide includes a checklist created during development for when new committee members join the board, a visual leadership model for the 4H association, questions for agreeing on the 4H association board policies, and ideas for ways to promote board member engagement. The final product has been published and is already in use by 4H associations. The guide and its illustrations will be useful for other associations.

Keywords: non-profit organisation, volunteering, commitment, governance

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 4H-yhdistykset 4H-järjestössä 7
1.2 Kehittämiskysymys 11
2 Vapaaehtoisen sitoutuminen yhdistyksen johtamiseen 11
2.1 Hallitus yhdistyksen kollektiivisena johtajana 12
2.2 Sitoutumisen kohteita ja syitä 15
2.3 Yhdistyksen hallitukseen sitoudutaan yhdessä 19
3 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumisen vahvistaminen 22
3.1 Kehittämisen avainryhmät ja palvelumuotoiluprosessin vaiheet 22
3.2 Keinoja yhdistyksen hallituksen jäsenten sitoutumisen vahvistamiseksi 25
3.3 Haastattelut: Miksi joku henkilö on yhdistyksen hallituksen jäsen? 30
3.4 Havainnointi 4H-yhdistysten puheenjohtajien Teams-tapaamisissa 33
3.5 Tulevaisuusverstaat 4H-yhdistysten hallituksissa 37
3.6 Ratkaisujen ensimmäiset prototyypit 44
3.7 Ensimmäinen testaustyöpaja 48
3.8 Toinen testaustyöpaja 50
4 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen opas 54
5 Johtopäätökset ja pohdinta 58
Lähteet 62
Kuviot 70
Taulukot 70
Liitteet 71

1 Johdanto

”Kansalaisjärjestö on sosiaalinen systeemi, joka on kaikkein monimutkaisin ja haastavin systeemeistä. Haasteellisuus tulee meistä ihmisistä, jotka olemme mysteerejä jopa itsellemme. Kovien asioiden lomaan tulevat tunteet, mielihalut, pakkomielteet, pelot ja käyttäytymismallit. Kun suomalaiset järjestöt ovat vielä aatteellisia ja vapaaehtoistyöhön perustuvia organisaatioita*, syntyvät tästä omat intohimot yhteiseen keitokseen.”* (Harju 2004, 21.)

Järjestötoiminnan ydin on ihmisissä. Toimintaa tapahtuu, kun mukana on jäseniä ja vapaaehtoisia. Heillä on erilaisia motiiveja olla mukana. Mikä saa heidät sitoutumaan? Sitoutuminen kansalaisliikkeisiin, varsinkin pitkäaikaisesti, on heikentynyt viime vuosikymmeninä. Ylipäätään sitoutuminen organisaatioihin on vähentynyt, työpaikkaakin vaihdetaan vaikka nykyinen olisi vakinainen. (Halava, Pantzar & Lukin 2018, 11; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 51.) Järjestöbarometrin 2020 mukaan yhdistyksissä koetaan huolta uusien hallitusten jäsenten saamisesta (Peltosalmi ym. 2020, 39).

Opinnäytetyössäni etsin ratkaisuja, jotka vahvistaisivat työnantajana toimivan yhdistyksen hallituksen jäsenten sitoutumista yhdistyksen johtamiseen. Kun yhdistyksessä toimivat rinnakkain luottamusjohto ja palkattu toiminnanjohtaja, johtamisen kuvio on erilainen kuin kokonaan vapaaehtoisvetoisessa yhteisössä. Yhdistyksen tavoitteisiin sitoutumisen lisäksi on sitouduttava myös työnantajan velvollisuuksiin. Samaan aikaan toiminnanjohtaja on jakamassa johtamiseen liittyviä tehtäviä, joka kenties mahdollistaa luottamusjohdolle tunteen siitä, että kevyempi sitoutuminen johtamiseen riittää.

Tapausesimerkkinä ja testaamisen areenana käytän 4H-yhdistyksiä. Suomessa on lähes 200 paikallista 4H-yhdistystä, joissa lähes kaikissa on palkattua henkilöstöä (Suomen 4H-liitto 2023a). Jokaista 4H-yhdistystä johtaa kuuden, yhdeksän tai kahdentoista henkilön hallitus. Yhteensä 4H-yhdistysten hallitusten jäseniä on Suomessa noin 1500. 4H-yhdistyksen hallituksen tehtävänä on hoitaa yhdistyksen asioita ja edustaa yhdistystä. Tehtävään sisältyy yhdistyksen toiminnan johtaminen, kehittäminen ja valvominen, omaisuuden ja talouden huolellinen hoitaminen, toimintasuunnitelmien, toimintakertomusten, talousarvioiden ja tilinpäätösten laatiminen, yhdistyksen kokouksen valmistelu, jäsenten hyväksyminen ja erottaminen sekä jäsenluettelon pitäminen, toimihenkilöiden palkkaaminen, yhteydenpito yhteistyökumppaneihin sekä edustajan valitseminen 4H-liiton edustajakokoukseen. (Paikallisen 4H-yhdistyksen mallisäännöt 2013.) Tärkeä kehittämishaaste on, miten mukana olevat luottamushenkilöt voisivat sitoutua vahvemmin yhdistyksen johtamiseen. Siis tehtävään, joka heillä sääntöjenkin mukaan on.

Opinnäytetyöni on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimustyypissä pureudutaan aitoihin kehittämistarpeisiin ja luodaan samalla jotain uutta. Kehittäminen tukeutuu

systemaattiseen ja kriittiseen tiedonhankintaan, monipuolisiin menetelmiin sekä aktiiviseen vuorovaikutukseen eri tahojen kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18.) Toteutus- ja lähestymistapana kehittämisessä oli palvelumuotoilu. En pyrkinyt juuri tiettyyn lopputulokseen vaan annoin mahdollisuuden sille, että ratkaisu voi olla jokin uusi toimintatapa, -malli, opas tai ihan jotain muuta. Kehittämisessä lähdin aidosti liikkeelle siitä, että luottamalla prosessiin oikea ratkaisu löytyy.

Kehittämisen lopputuloksena syntyi 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen opas, joka sisältää 4H-yhdistyksen johtamista kuvaavan infograafin. Ratkaisuna opas on muodoltaan perinteinen, mutta sisällöltään ja lähestymistavaltaan erilainen verrattuna aiempaan. Oppaan sisällössä, rakenteessa ja sanavalinnoissa on kiinnitetty erityistä huomiota sitoutumiseen. Luvusta 2. alkaen kuvaan miten kehittäminen eteni tiedonhankinnasta valmiiseen lopputulokseen saakka.

1.1 4H-yhdistykset 4H-järjestössä

4H on kansalaisjärjestö, joka kertoo päämääräkseen tukea lasten ja nuorten elämänhallintaa ja yritteliäisyyttä (Suomen 4H-liitto 2021a, 3). Suomen 4H-liitto on keskusliitto, jonka jäsenenä on noin 200 paikallista 4H-yhdistystä (Suomen 4H-liitto 2023a). 4H-yhdistykset yhdessä 4H-liiton kanssa muodostavat 4H-järjestön (kuvio 1). 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenet ovat 4H:n vapaaehtoisia. Vapaaehtoinen on 4H-järjestössä määritelty olevan vähintään 18-vuotias 4H-jäsen, joka toimii 4H-nuorisotyön mahdollistajana sovitun määräajan (Näse 2022).

Kuvio 1: Suomen 4H-liitto ja 4H-yhdistykset muodostavat 4H-järjestön

4H-järjestön arvot aukenevat neljän englanninkielisen H-kirjaimella alkavan sanan takaa: Head (harkinta), Hands (harjaannus), Heart (Hyvyys), Health (hyvinvointi). Arvoihin sisältyy

ajatus ajattelun, taitojen ja tunne-elämän kehittymisestä ja sitä kautta hyvinvoinnin rakentumisesta. Samat arvot yhdistävät kaikkia 4H-toimijoita ympäri maailman. (4H-järjestö 2022, 10.)

Järjestön sääntöjen mukaan 4H-toiminta on nuorisolle suunnattua työ- ja yrittäjyyskasvatusta (Suomen 4H-liiton säännöt 2013; Paikallisen 4H-yhdistyksen mallisäännöt 2013). Sosiokonstuktivistisen oppimiskäsityksen mukaisesti yrittäjyyskasvatuksessa jokainen oppija rakentaa itse omaa osaamistaan, mutta vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Yrittäjyyskasvatusta 4H-järjestössä toteutetaan Kolme askelta työelämään -mallin mukaisesti. Malli sisältää oppimisympäristöjä, joissa tekemällä oppimista tapahtuu (kuvio 2). 4H-toiminnan menetelmä on John Deweyn (1859–1952) ajatteluun pohjautuva tekemällä oppiminen, jolloin merkityksellistä on oma oppimiskokemus aidossa ympäristössä (Suomen 4H-liitto 2022a, 17).

Kuvio 2: 4H:n Kolme askelta työelämään -malli

Vuonna 2022 järjestöllä oli yhteensä yli 45 000 jäsentä (Suomen 4H-liitto 2023b). 4H-yhdistykset ovat kooltaan ja volyymiltaan hyvin eri kokoisia. Vuoden 2021 tilastojen mukaan 4H-yhdistyksiä oli 194, joissa jäseniä oli yhteensä 43 343. Jäsenmäärältään suurimmassa 4H-yhdistyksessä oli 1374 jäsentä, pienimmässä vain yksi jäsen. (Suomen 4H-liitto 2021b.) Jäsenmäärä ei yksin kerro yhdistyksen toiminnan laajuudesta. Volyymi voi muodostua nuorten työllistämisestä, lasten ryhmätoiminnasta tai esimerkiksi palvelujen myymisestä. Monissa 4H-yhdistyksissä toteutetaan palveluja ostopalveluna esimerkiksi kunnalle. Tällaisessa tilanteessa,

eli kun kyseessä on palvelutuotanto, toimintaan osallistuvat lapset ja nuoret, heidän perheensä sekä yhdistyksen sidosryhmät saattavat odottaa toiminnalta enemmän ammattimaisuutta, laatua ja tehokkuutta, kuin mitä odotettaisiin täysin harrastajapohjaiselta yhdistykseltä. (Heikkala 2012, 298).

Vuonna 2021 palkkoja maksettiin 187 yhdistyksessä kaikkiaan yhteensä 21 292 kertaa. Palkkoja maksettiin toiminnanjohtajien lisäksi muille yhdistyksen toimihenkilöille sekä tilapäistöitä tekeville nuorille. Pienin yhdistyksessä maksettu palkkamäärä oli kahdeksan palkkaa vuodessa ja vastaavasti eniten palkkoja maksetusta yhdistyksestä maksettiin 629 palkkaa vuodessa. Vähemmän kuin 100 palkkaa maksaneita yhdistyksiä oli 103 ja enemmän kuin 100 palkkaa oli 84 (taulukko 1). (Polso 2022.)

	Suurin	**Pienin (>0)**	**Keskimäärin**
Jäsenmäärä	1374 hlö	1 hlö	233 hlö
Maksetut palkat (n187)	629 kpl	8 kpl	113 kpl
Nuorille maksetut palkat	223 000 €	100 €	21 309 €
Kerhokäynnit	8 457	24	1 831

Taulukko 1: 4H-toiminnan tunnuslukuja vuonna 2021 (tiedot: Suomen 4H-liitto 2021b)

4H-yhdistykset päättävät kolmen vuoden välein edustajakokouksessa järjestön yhteisestä toimintasuunnitelmasta eli strategiasta (Suomen 4H-liiton säännöt 2013). Strategiassaan vuosille 2023–2025 järjestö määrittelee olevansa lasten ja nuorten järjestö ja olevansa olemassa, jotta lapset ja nuoret voivat hyvin. Strategiatekstistä nousee 4H-yhdistysten hallitusten jäseniin kohdistuvat tavoitteet, joiden mukaan vuonna 2025 4H-yhdistysten hallitusten jäsenet ovat osaavia, yhdistysten talous on kunnossa ja hallituksen jäsenillä on mahdollisuus verkostoitua toistensa kanssa. Strategian mukaisena tavoitteena on myös se, että 4H:n jäsenyys kiinnostaa yhä useampaa (taulukko 2). (4H-järjestö 2022, 6.)

Strategian tavoite 1. **Laadukas ja elinvoimainen toiminta**	**Strategian tavoite 3.** **Positiivinen ja vetovoimainen järjestö**
”Laadukkaan toiminnan turvaavat elinvoimaiset 4H-yhdistykset, joilla on osaava toimi- ja luottamushenkilöstö, talous kunnossa sekä terve jäsenmaksukulttuuri.”	”Jäsenyys 4H:ssa on positiivinen asia, joka mahdollistaa aktiivisen ja monipuolisen harrastamisen. Jäseneksi halutaan liittyä ja jäsenmaksuymmärretään tärkeäksi osaksi elinvoimaista 4H-toimintaa. Laadukas toiminta kannustaa jäsenenä pysymiseen. Jäsenmäärämme on kasvanut. Jäsenmäärän kehitys on onnistumisemme tärkein mittari.” ”Toimihenkilöiden, vapaaehtoisten ja luottamushenkilöiden osaamisen kehittämisen rinnalla tarjoamme näille ryhmille mahdollisuuden verkostoitumiseen.”

Taulukko 2: 4H-järjestön strategian tavoitteet, jotka kohdistuvat 4H-yhdistysten hallitusten jäseniin (4H-järjestö 2022, 13–16)

Keskusliittona Suomen 4H-liiton tehtävänä on luoda toimintaedellytyksiä jäsenyhdistyksilleen. Jokaiselle 4H-yhdistykselle on nimetty lähitukihenkilö, joka toimii yhdistyksen ensisijaisena kontaktina liiton suuntaan. Lähitukihenkilöt järjestävät toimihenkilöpäiviä, osallistuvat toiminnanjohtajien rekrytointeihin ja perehdytyksiin sekä ovat tarvittaessa mukana paikallisissa rahoitusneuvotteluissa. Lähitukihenkilöt ovat 4H-liitossa työskenteleviä aluejohtajia ja järjestöpäälliköitä, joiden toimenkuvaan kuuluu myös muita tehtäviä. Lähitukihenkilön tehtävä on noin 40 prosenttia heidän työajastaan. Yhdellä lähitukihenkilöllä on nimettynä tietyt 4H-yhdistykset, joiden tukena hän työskentelee. Tuettavien yhdistysten määrä riippuu henkilön muusta toimenkuvasta. Pienin määrä on kolme ja suurin 36 yhdistystä. (Suomen 4H-liitto 2023c.)

4H-yhdistykset erottuvat monesta muusta paikallisesta yhdistyksestä usein juuri sillä, että 4H-yhdistyksessä on lähes aina palkattu toiminnanjohtaja. Työnantajana toimivia yhdistyksiä on toki muitakin. Esimerkiksi urheiluseurat usein maksavat palkkaa valmentajille ja muille keskeisille toimijoille (Urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus 2020).

1.2 Kehittämiskysymys

4H-yhdistyksellä on oltava hallitus, jossa on vähintään kuusi jäsentä. Heistä kolmannes on vuosittain erovuorossa. (Paikallisen 4H-yhdistyksen mallisäännöt 2013.) Kun 4H-yhdistyksiä on noin 200, on vuosittain löydettävä vähintään 400 uutta tai jatkavaa jäsentä 4H-yhdistysten hallituksiin. Tarvittavan henkilömäärän lisäksi haastavuutta lisää se, että sitoutuminen järjestöihin on heikentynyt. Huoli uusien hallitusten jäsenten saamisesta on järjestöjen yhteinen. (Peltosalmi ym. 2020, 39.)

Kehittämiskysymykseksi muotoutui seuraava kysymys:

Miten voidaan vahvistaa 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumista yhdistysten johtamiseen?

Opinnäytetyöni tavoitteista keskustelin Suomen 4H-liiton palvelujohtaja Päivi Kivirannan kanssa. Hän toimii johtoryhmän jäsenenä sekä alue- ja lähipalvelutiimin esihenkilönä. Yhteisenä vastuualueenamme Suomen 4H-liiton organisaatiossa meillä on 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten palvelujen ja osaamisen kehittäminen. Koska tehtävämme liittyy 4H-liiton tuottamiin palveluihin, lähestyn opinnäytetyössäni asiaa tästä positiosta. Aiheen rajaus työnantajana toimivien yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumiseen täsmentyi myös tätä kautta.

Työskentelen Suomen 4H-liitossa kehityspäällikkönä. Oli hyödyllistä ja luontevaa valita tutkimuksellisen kehittämistyön kohteeksi oma työpaikka. Aloitin työskentelyn 4H-järjestössä vuonna 2001, silloin nimenomaan paikallisen 4H-yhdistyksen toiminnanjohtajana. Sittemmin olen toiminut järjestön eri organisaatiotasoilla työntekijänä, johtajana, kehittäjänä ja asiantuntijana. Havaintoja 4H-järjestöstä olen kerännyt yli kahdenkymmenen vuoden ajan ja tunnen toiminnan ja organisaation hyvin. Tämä on luonnollisesti merkittävä vahvuus, mutta samalla haaste nähdä asiat riittävän objektiivisesti. Toisaalta hallitustyöskentelyyn minulla saattaa olla etäisyyttä, sillä lähivuosina vastuutehtäväni ovat liittyneet enimmäkseen nuorisotoiminnan kehittämiseen. Vasta hiljattain sain vastuulleni 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten osaamisen kehittämisen. Osana tätä vastuutehtävää olen laatinut 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten peruskoulutuksen, jonka toteutustapa on itsenäisesti suoritettava verkkokoulutus.

Seuraavassa luvussa taustoitan vapaaehtoisina toimivien hallitusten toimintaa ja roolia sekä sitoutumisen näkökulmia.

2 Vapaaehtoisen sitoutuminen yhdistyksen johtamiseen

Suomessa järjestö- ja yhdistystoiminta perustuu pitkälti vapaaehtoisiin toimijoihin. Johtaminen vapaaehtoisorganisaatioissa on haasteellista, eivätkä työelämän käytännöt ja opit sovellu

johtamiseen sellaisinaan. (Harju 2004, 13.) Yhdistyksen hallituksen jäsenyyskin on tyypillisesti vapaaehtoistehtävä (Pessi & Oravasaari 2010, 24). Tarkastelen tässä luvussa yhdistyksen hallituksen tehtäviä ja hallitukseen sitoutumista. Yhdistys-sanalla viittaan paikalliseen yhdistystoimintaan. Valtakunnallisesta toiminnasta käytän järjestö-sanaa.

2.1 Hallitus yhdistyksen kollektiivisena johtajana

Yhdistyslaki määrittelee, että yhdistyksellä on oltava hallitus. Hallituksen tehtäviksi laki määrittelee yhdistyksen asioiden huolellisen hoitamisen, kirjanpidon järjestämisen lainmukaisesti, varainhoidon järjestämisen luotettavasti, yhdistyksen edustamisen, jäsenluettelon pitämisen sekä yhdistyksen kokouksen koolle kutsumisen. Yhdistyksen hallituksella on oltava puheenjohtaja. (Yhdistyslaki 11§, 20§, 35§.) Koska yhdistyksen on pidettävä kirjanpitoa, koskee sitä kirjanpitolain säädökset (Kirjanpitolaki 1§). Yhdistyksen toimiessa työnantajana edellä mainittujen lakien lisäksi noudatettavana on myös muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä ja työehtosopimuslaki (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022).

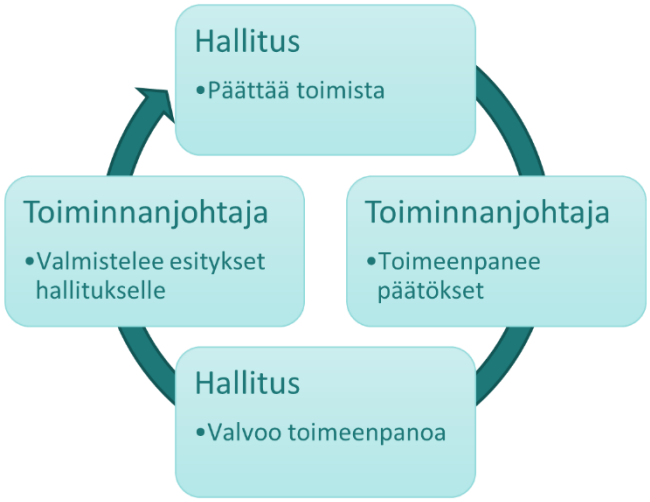
Hallitus on yhdistyksen toimintaa valvova ja johtava elin. Kyseessä on ryhmä ihmisiä, tiimi joka hoitaa yhdistyksen asioita yhdessä. Lakisääteisten tehtävien lisäksi hallituksella on paljon muitakin tehtäviä. Kokouksissaan hallitus tekee yhdistyksen toimintaan ja talouteen liittyviä päätöksiä. Hallitus muun muassa päättää toiminnanjohtajan palkkaamisesta yhdistykseen. Yhdistyslaki ei edellytä hallituksen jäsenen osallistumista kaikkiin kokouksiin, mutta poissaoloista voi olla monenlaista harmia yhdistykselle. Päätöksiä ei kenties saada tehtyä, jos kokous ei ole päätösvaltainen osallistujien puuttuessa. Hallituksen jäsenelle kuuluvaa valvontatehtävää on vaikea tehdä osallistumatta kokouksiin. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 63.)

Hallituksen jäsenyys yhdistyksessä on luottamustehtävä, johon henkilöt valitaan yhteisön sääntöjen mukaisella tavalla. Kun kyseessä on vapaaehtoistehtävä henkilö ei saa palkkaa, mutta voi saada kokouspalkkion tai korvauksen aiheutuneista kuluista (Pessi & Oravasaari 2010, 24). Kun yhdistyksellä on palkattuja toimihenkilöitä, yhdistyksen johtamistehtävien lisäksi hallituksen tehtävänä on toimia työnantajana. Esihenkilöasema hallituksella on suhteessa toiminnanjohtajaan. Työnjaon suhteen tavallista on, että puheenjohtaja tekee käytännön toimet toiminnanjohtajan esihenkilönä. (Perälä ym. 2008, 161.) Näitä asioita voivat olla esimerkiksi matkalaskujen hyväksyminen ja kehityskeskustelut.

Vaikka hallitus johtaakin yhdistystä kollektiivisesti, puheenjohtajalla on erityinen rooli monellakin tavalla. Koska puheenjohtaja luotsaa hallituksen kokouksia, on hänellä paljon valtaa siinä, millainen keskustelu- ja päätöksentekokulttuuri hallitukseen muodostuu. Vaikka päätökset tehdäänkin hallituksessa yhdessä, puheenjohtajalla on viime kädessä vastuu siitä, että päätökset ovat yhdistyksen parhaaksi. Puheenjohtaja on myös tyypillisesti se, joka edustaa eri tilanteissa yhdistystä, toiminnanjohtajan rinnalla tai yhdessä hänen kanssaan. Kun

yhdistyksellä on palkattu toiminnanjohtaja, puheenjohtajan tehtävänä on tukea toiminnanjohtajaa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 64–69.)

Yhdistyksen toiminnanjohtaja palkataan toimeenpanemaan hallituksen päätöksiä. Toiminnanjohtaja organisoi edelleen muiden työntekijöiden sekä vapaaehtoisten toiminnan yhdistyksen toimintasuunnitelman ja talousarvion puitteissa. Toiminnanjohtaja valmistelee hallituksen kokoukset ja osallistuu hallituksen kokouksiin esittelijänä (kuvio 3). Jos yhdistyksessä on enemmän työntekijöitä, toiminnanjohtaja on muiden työntekijöiden esihenkilö. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 65, 69.) Hallituksen ja toiminnanjohtajan saumaton yhteistyö mahdollistaa yhdistyksen hyvän toiminnan. Selkeällä tehtävän- ja vastuunjaolla varmistuu, että asiat sujuvat ja kaikki tietävät roolinsa.



Kuvio 3: Yhdistyksen hallituksen ja toiminnanjohtajan työnjako

Hallituksen on pystyttävä luottamaan toiminnanjohtajan tekemiin kokousvalmisteluihin ja toiminnanjohtajan on luotettava hallituksen päätöksiin (Loimu 2005, 88). Luottamusjohdon ja ammattijohdon keskinäinen suhde onkin kriittinen yhdistyksen toiminnan onnistumisen kannalta. Jos ihmisten mielenkiinnon kohteet ovat kovin erilaisia, kenties ristiriitaisiakin, saattaa yhdistyksen laajempi kehittäminen jäädä henkilökohtaisten intohimojen jalkoihin. Hyvässä tilanteessa hallituksessa ihmiset ovat motivoituneita ja asiantuntevia, joilla on yhdistyksen kannalta hyödyllisiä verkostoja. Selkeä työnjako ja sovitut käytännöt vallasta ja vastuista edesauttavat luottamuksen syntymistä. (Heikkala 2012, 301–302.) Haasteellista voi olla se, että yhdistyksen hallituksen jäsenet eivät aina tunnista rooliaan esihenkilöinä ja työnantajina (Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén & Ruuskanen 2016, 153).

Toiminnanjohtajan rekrytointi yhdistyksen operatiiviseen johtoon vie aikaa ja voimavaroja yhdistyksen muusta johtamisesta ja toiminnasta. Siksi on toivottavaa, että onnistuneen rekrytoinnin jälkeen henkilö sitoutuisi työhönsä mahdollisimman pitkäksi ajaksi. Sitoutumista työtehtäviin ja yhdistykseen voi edistää muun muassa kuuntelemalla aidosti työntekijöitä, antamalla heille työrauhan sekä toimimalla ennalta sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Myös hyvä puheyhteys ja avoin toiminta sidosryhmien kanssa lisäävät työntekijän sitoutumista. (Wang 2021.)

Usein yhdistystoiminnassa sitoudutaan myös isompaan kokonaisuuteen, sillä harvoin paikallinen yhdistys toimii aina ja kokonaan yksin. Tyypillisessä järjestöorganisaatiossa on paikalliset yhdistykset ja niitä yhdistävä keskusliitto, joista jo muodostuu systeemi. Väliportaana on usein niin sanottu piiriorganisaatio. Systeemistä kokonaisuutta täydentävät lukuisat sidosryhmät, kumppanit, rahoittajat, asiakkaat ja monet muut tahot. Haasteena on se, että eri organisaatiotasoilla saatetaan keskittyä paljolti omaan tekemiseen ja yksittäiseen tehtävään, eikä välttämättä nähdä kokonaisuutta. Kun keskusliitto pitää esillä valtakunnallisuutta ja järjestöllistä kokonaisuutta, paikallisella yhdistystasolla tämä voi näyttäytyä ylhäältä alaspäin tulevana toimintana. Paikallisella tasolla valtakunnallisen kokonaisuuden täydellinen näkeminen voi olla hankalaa, sillä voimavarat ja into kohdistuvat nimenomaan paikallisiin asioihin. Paikallisella yhdistyksellä ei välttämättä ole edes mahdollisuutta perehtyä valtakunnallisiin asioihin, jos tietoa ei ole saatavilla tai organisaatiot ovat fyysisesti tai henkisesti etäällä toisistaan. Yhdistysten itsenäisyyttä saatetaan korostaakin, onhan se positiivinen voima toiminnan aikaan saamiseksi. (Harju 2004, 17–18.)

Vaikka yhdistyksen hallituksen vastuut ja tehtävät saattavat helposti viedä huomion, hallituksessa ydin on ihmisissä ja ihmisten erilaisuudessa. Tehtävien ohella yhdistystä johtavilla henkilöillä voi olla erilaisia rooleja. Ignasi Carrerasin (2009, 54–63) mukaan roolit voivat olla toiminnallisia esimerkiksi jonkin vastuualueen kautta, tai rooli voi olla ryhmädynamiikkaan vaikuttava. Joku voi olla visionääri-strategi, jolle kivijalan muodostavat arvot, visio ja strategia. Toinen on organisaation rakentaja keskittyen hyvien rakenteiden luomiseen ja vuorovaikutukseen. Kolmannella on yrittäjärooli, hän on rohkea ja ponnekas tulosten tavoittelija. Neljäs voi olla poliittisesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta kiinnostunut henkilö. Jokaisen ryhmän jäsenen rooli vaikuttaa ryhmän toimintaan ja aikaansaannoksiin. Vaikutusta on sillä, odotetaanko tai mahdollistetaanko aidosti kaikille osallistuminen päätöksentekoon ja onko kaikilla mahdollisuus ja halu vaikuttaa työskentelytapoihin ja tavoitteisiin. Sitoutuminen ryhmään on todennäköisempää, jos ryhmän jäsenellä on hyvä olla, hän voi luottaa toisiin, hänet hyväksytään ja hän saa tehdä itselle merkityksellisiä asioita. (Loimu 2005, 140–141.)

Entä, jos ryhmässä ei ole hyvä olla? Kari Loimu (2005, 141–144) esittää seitsemän erilaista ”häiriöroolia”, jollaisen ryhmän jäsenyyteen tyytymätön hallituksen jäsen saattaa ottaa. **Vetäytyjä** ei puhu eikä osallistu. Hän istuukin mielellään muista erillään. **Pelon herättäjä** yrittää

saada muut ryhmän jäsenet tuntemaan epävarmuutta. Hän käyttäytyy aggressiivisesti, uhkaavastikin. **Häkellyttäjä** voi olla näennäisesti avoin, mutta luo epävarmuutta yllättävillä avauksilla. Hän ei noudata yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. **Viettelijä** etsii ryhmästä itselleen liittolaisen, johon hän tukeutuu. Hankalissa tilanteissa viettelijä kiukuttelee ja voi olla arvaamaton. **Jäykkis** on muodollinen, aina. Hän tavoittelee muiden hyväksyntää toimimalla varmasti virheettömästi. **Turhan puhujan** keino tilanteiden hallitsemiseen on jatkuva puhuminen. Puhuminen asian vierestä, jopa pelleily, hidastaa hallituksen työskentelyä. **Työskentelyn estäjä** ei kestä erimielisyyksiä. Hän luotsaa keskustelun muualle, jos ristiriitoja ilmaantuu. Toisaalta hän saattaa itse aiheuttaa erimielisyyksiä arvovaltakysymyksissä.

Yhdistyksessä toimiminen on luonteeltaan tunteikasta ja henkilökohtaista. Aatteella ja arvoilla voi olla merkittävä rooli omassa elämässä tai yhdistyksen toiminta on muulla tavalla juuri nyt itselle sopivaa. Henkilökohtaisuus edesauttaa sitoutumista, mutta voi samalla rajata ajattelua, kun on tarve tehdä objektiivisia päätöksiä. Paikallisen yhdistystason toiminnan aktiivisuuskin on kiinni ihmisten henkilökohtaisesta innostumisesta. Uusien ihmisten puuttuessa samat henkilöt pyörittävät toimintaa, joskus silkasta velvollisuuden tunteesta. Sitoutumista toki sekin, mutta yhdistyksen kehittäminen ja uusiutuminen voi silloin olla hankalaa. Hallitusten jäsenten vaihtuminen aika ajoin on tärkeää, jotta yhdistys ei jää polkemaan paikoilleen. Mutta samalla tilanne kuormittaa sekä hallitusta että yhdistyksen toiminnanjohtajaa. Liian suuri vaihtuvuus voi hankaloittaa erityisesti pitkäjänteistä toimintaa ja kehittämistä. Uusien jäsenten perehdyttäminen vie aikaa toiminnanjohtajalta ollen pois muilta tehtäviltä. Koska yhdistykset ovat kovin erilaisia, ei voi olla yhtä oikeaa ja samanlaista toimintatapaa hallitusten vaihtuvuuteen ja henkilöiden perehdyttämiseen. Olennaista on kuitenkin se, että käytännöt on yhteisesti sovittu ja ääneen lausuttu, jotta jokainen tietää ne, hyväksyy ja voi toimia niiden mukaisesti. (Heikkala 2012, 297–303.) Selkeästi sovituilla ja kirjatuilla yhteisillä käytännöillä on mahdollista helpottaa muutostilanteita (Peltosalmi ym. 2016, 153).

Lopulta jokainen hallitus on erilainen ja erilaisessa tilanteessa. Yhdistys voi olla puheenjohtajavetoinen tai toiminnanjohtajavetoinen, riippuen kumpi on niin sanotusti yhdistyksen kasvot. Tehtävien ja roolien jakaminen hallituksen ja palkatun henkilöstön välillä riippuu monesta tekijästä kuten järjestöstä, toiminnan luonteesta, taloudellisesta tilanteesta ja totutuista tavoista. Tärkeää on kuitenkin tasapainon saavuttaminen luottamus- ja ammattilaisjohdon välillä. (Harju 2004, 112–113.)

2.2 Sitoutumisen kohteita ja syitä

Järjestöille ja yhdistystoiminnalle ihmisten sitoutuminen yhteisön arvoihin ja päämääriin on olennaisen tärkeää, sillä ilman ihmisiä ei voi olla yhdistystä (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 51). Työhön sitoutumisen tutkimusta tehdään monilla tieteenaloilla ja useista eri

näkökulmista. Esittelen tässä luvussa erilaisia näkökulmia sitoutumisesta organisaatioon ja tekemiseen. Hyödynnän työelämäkontekstiin liittyvää kirjallisuutta sekä järjestötoimintaan liittyviä ei-tieteellisiä julkaisuja.

Sitoutumisen (commitment) käsite on moniulotteinen, eikä sille ole yksimielistä ja yksiselitteistä selitystä (Meyer & Herscovitch 2001). Sitoutumisen määritelmiä kuitenkin yhdistää se, että sitoutuminen nähdään sellaisena psykologisena kiintymyksenä ja yhteenkuuluvuuden tunteena, jonka perusteella henkilö luo suhteen organisaatioon (King & Grace 2012.) Meyerin ja Herscovitchin (2001) määritelmän mukaan sitoutuminen on voima, joka kiinnittää yksilön merkitykselliseen toimintaan tai toimintoihin. Sitoutuminen ei välttämättä edellytä vaihtokauppaa, palkkiota tai positiivista asennetta.

Usein sitoutumista käsittelevät tutkimukset ovat tarkastelleet ilmiötä organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta. Sitoutuminen voi kohdistua organisaation lisäksi työhön tai tehtävään itsessään, ammattiin, uraan tai ihmisiin, joiden kanssa toimii. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 71.) Heiskanen ym. (2017, 76–77) kertovat artikkelissaan tutkimuslöydöksestä, jonka mukaan asiantuntijatyötä tekevät kokivat sitoutuneensa organisaatiota enemmän omaan tiimiinsä. Organisaatio nähtiin tiimin työskentelyn mahdollistajana. Kirjoittajat tulkitsevat organisaation olevan ihmiset ja verkosto, ei rakenne. Organisaatio muuttuu sen myötä, kenen kanssa toimitaan. Sitoutuminen kohdistuu ensisijaisesti toisiin ihmisiin erityisesti omaan tiimiin ja muihin lähimpiin työkavereihin.

Meyer & Allenin (1997, 11–13; 1991, 69) Kolmen komponentin malli koostuu kolmesta tekijästä, joista kukin luo jonkinlaisen yhteyden ihmisen ja organisaation välille. Laskelmoivassa sitoutumisessa (continuance commitment) yksilölle on tärkeää, että hyötyjä on haittoja enemmän. Annettu oma panos voi myös vaikuttaa sitoutumiseen siten, että yksilöllä voi olla tunne pakollisesta sitoutumisesta. Normatiivinen sitoutuminen (normative commitment) on velvollisuuden hoitamista. Yksilö kokee, että on moraalisesti oikein olla mukana. Sitoutumiseen vaikuttaa henkilön omien arvojen lisäksi kokemukset ennen mukana olemista ja mukana ollessa. Affektiivinen sitoutuminen (affective commitment) on tunnepohjaista. Yksilö haluaa olla mukana ja nauttii ollessaan osa organisaatiota. Sitoutumista edistää omakohtaisten kokemusten lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet, tehtävän laatu sekä organisaation rakenteet. (Meyer & Allen 1991, 24–25 ja 69–72.)

Affektiivinen sitoutuminen on esillä myös Paula Morrown (2011) esittämissä työhön sitoutumisen ulottuvuuksissa. Affektiivista sitoutumista edistäväksi tekijäksi Morrow esittää sosiaalisaation (socialization). Sosiaalisaation näkökulmasta affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa yhteisöön liittymistä edeltävät tekijät, kuten oma persoonallisuus sekä tulokkaan sitoutumisen edistäminen, kuten yhteisön jäseniltä saatu tuki. Tutkimuksissa on kuitenkin myös havaintoja, ettei liittymisvaiheessa ja alussa tapahtunut sosiaalisaatio riitä pitkäaikaisen sitoutumisen

syntymiseen. Joka tapauksessa liittymistilanteen sosiaalisaatio on merkittävää, sillä alkuodotusten alittaminen heikentää affektiivista sitoutumista jatkossa. Vastaavasti korkeampaa affektiivista sitoutumista on henkilöillä, jotka alussa kokevat toimijoiden roolit selkeinä sekä kokevat saavansa tukea ja pääsevänsä osaksi ryhmää. Affektiivisesti sitoutunut henkilö on ylpeä organisaatiosta ja sitä kautta arvostaa itseään ja omaa tekemistään (Boezeman & Ellemers 2007, 771–758).

Halava, Pantzar ja Lukin avaavat julkaisussaan ”Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa” (2018, 11) 13 määritettä järjestöyhteisöön sitoutumiseen. Ne ovat perinne, toiminta, tulevaisuus, henkilöt, valta, vuorovaikutus, symbolit, paikka, sankaruus, status, tieto, talous sekä kieli ja termit. Perinne syntyy ihmiselle, kun hän kokee jonkin asian hyväksi, arvokkaaksi ja säilyttämisen arvoiseksi sekä myös henkilökohtaiseksi. Toiminta sitouttaa, kun yhteisön jäsenillä on mahdollisuus tehdä asioita yhdessä. Tulevaisuuden kirkkaat näkymät ja visiot motivoivat sitoutumaan tavoitteen saavuttamiseksi. Henkilöt joko luovat samaistumiskohteita tai eivät, riippuen henkilöiden näkyvyydestä ja moninaisuudesta. Avoin mahdollisuus päästä käyttämään valtaa on omiaan sitouttamaan toimeliaita ja vaikuttamishaluisia ihmisiä. Vuorovaikutus yhteisöllisissä tilaisuuksissa on joskus jopa yhteisön ainoa kantava voima. Erityisen tärkeitä ovat kohtaamiset kasvokkain. Vahvat tunnukset, kuten logot ovat symboleja, jotka voivat olla jopa ihan sellaisinaan tärkeitä yhteisön jäsenille. Paikka, jossa yhteisö kokoontuu luo kiinnittymistä ja vaikutelmaa pysyvyydestä. Sankaruus on mahdollisuutta tehdä vaikuttavia tekoja, jotka voivat jäädä historiankirjoihin. Status yhteisössä nousee erilaisista rooleista, kuten puheenjohtaja tai sihteeri. Mitä enemmän on erilaisia rooleja tarjolla, sen enemmän toiminta houkuttelee sitoutumaan. Tieto on asia, jota yhteisöltä odotetaan suhteessa sen perustehtävään. Saatavilla oleva tieto lisää sitoutumishalukkuutta. Talousnäkökulma voi lisätä sitoutumista, jos yhteisö tavoittelee jäsenilleen taloudellisia etuja ja hyötyjä. Kieli ja termit voivat olla yhteisössä omia ja vakiintuneita, oma terminologia kasvattaa yhteisön sitouttavaa vetovoimaa.

Edellä esittämäni perusteella, sitoutumisella vaikuttaa olevan erilaisia kohteita ja erilaisia syitä (taulukko 3). Kohteena voi olla organisaatio itsessään, toimintaan ja organisaatioon liittyvät tehtävät tai yhteisössä toimivat ihmiset. Syyt ovat moninaisia, hyödyn tavoittelua, omien arvojen toteuttamista, uraan liittyviä tai symboleista viehättymistä.

Taulukon 3 yhteenveto ei luonnollisestikaan ole täysin kattava listaus sitoutumisen tekijöistä. Sitoutumista voisi vielä tarkastella vaikkapa erilaisten persoonien kautta. Esimerkiksi Becker & Billings (1993, 177–181) ovat esittäneet neljä sitoutumisprofiilia. Paikallisesti sitoutuneet ovat sitoutuneet omaan ryhmäänsä tai johtajaansa, globaalisti sitoutuneet ovat sitoutuneita organisaatioon yleisemmin ja ylempään johtoon. Kokonaisuudessaan sitoutuneet ovat molempia edellisiä, kun taas sitoutumattomat ovat sitoutuneet molemmilla tasoilla vain vähän tai eivät ollenkaan.

Sitoutumisen kohteet	
Organisaatio	• Rakenteet • Paikka
Tehtävä	• Toiminta • Roolit • Valta
Ihmiset	• Yhdessä tekeminen • Samaistuminen • Vuorovaikutus
Sitoutumisen syyt	
Hyöty	• Itselle tai läheiselle • Taloudellinen hyöty • Koettu ilo
Arvot	• Perinne, säilytettäväksi koettava asia • Moraalisesti oikein olla mukana • Vaikuttaminen tulevaisuuteen • Velvollisuus
Ura	• Sankaruus • Status
Symbolit	• Logot ja tunnukset • Kieli ja termit

Taulukko 3: Sitoutumisen kohteita ja syitä (Heiskanen ym. 2017; Meyer & Allen 1991; Morrow 2011; Halava ym. 2018)

Ihmisten sitoutumisessa yhdistystoimintaan on tapahtunut muutos. Kun aiemmin sitouduttiin yhteisöihin jopa koko elämän ajaksi, tilalle on tullut enemmän sopimuksellisuus ja lyhytkestoisempi mukana oleminen. (Harju 2004, 15.) Kansalaisareenan teettämän ja

Taloustutkimuksen toteuttaman kyselytutkimuksen (n578) mukaan osallistumista vapaaehtoistyöhön helpottaisi eniten se, että tarjolla olisi lyhytkestoisia ja kertaluonteisia tehtäviä (33 %). Tämä keino ei sovellu yhdistyksen hallituksen jäsenyyteen, koska hallitukseen on aina sitouduttava pidemmäksi aikaa. Toiseksi eniten vastaajien mielestä osallistumista vapaaehtoistyöhön helpottaisi, jos oma elämäntilanne olisi sopivampi (27 %). Ihmisten elämäntilanteisiin on toki vaikea vaikuttaa, mutta erilaisia elämäntilanteita voidaan yhdistystoiminnassa ottaa huomioon. Eniten mainintoja saaneiden vastausten joukosta löytyy kolme vaihtoehtoa, joihin vaikuttaminen soveltuu hyvin hallituksen jäseniin. 21 prosenttia vastaajista kokee, että osallistumista helpottaisi se, että tieto tehtävästä löytyisi helpommin, 13 prosenttia tulisi helpommin mukaan, jos kokisi itsensä tervetulleeksi, 12 prosenttia helpottaisi, jos tietäisi heti mihin sitoutuu. (Rahkonen 2021.)

Salla Kuuluvainen (2015, 51–53) esittää kirjassaan ”Vapaaehtoistyön johtaminen”, että vapaaehtoisessa sitoutumisessa keskeistä on tunne omistajuudesta. Kun kokee, että on osa kokonaisuutta ”omistajana”, on mahdollisuus sitoutua ja myös johtaa. Yhdistyksessä, jossa on palkattu toiminnanjohtaja, tunne omistajuudesta voi olla hankalampi saavuttaa. Hallituksessa ollaan kuitenkin vastuunkantajana jo lakisääteisen roolin takia, joten omistajuus on olemassa sitäkin kautta. Perehdytyksellä, koulutuksella, aidolla osallistumismahdollisuudella sekä hyvällä viestinnällä voidaan tukea sitä, että myös tunne omistajuudesta syntyy.

2.3 Yhdistyksen hallitukseen sitoudutaan yhdessä

Vapaaehtoisvetoinen yhdistystoiminta edellyttää sitoutuneita ja yhdistyksen toiminnasta aidosti kiinnostuneita ihmisiä. Kun kyseessä on ammattimaisesti johdettu yhdistys, eli yhdistyksellä on palkattu toiminnanjohtaja, vastuu toiminnan toteuttamisesta on jaetumpi. Tekemisen taakka hallituksen jäsenellä voi olla kevyempi, jolloin luottamushenkilöasema voi tuntua muodolliselta. (Kuuluvainen 2015, 17, 21.)

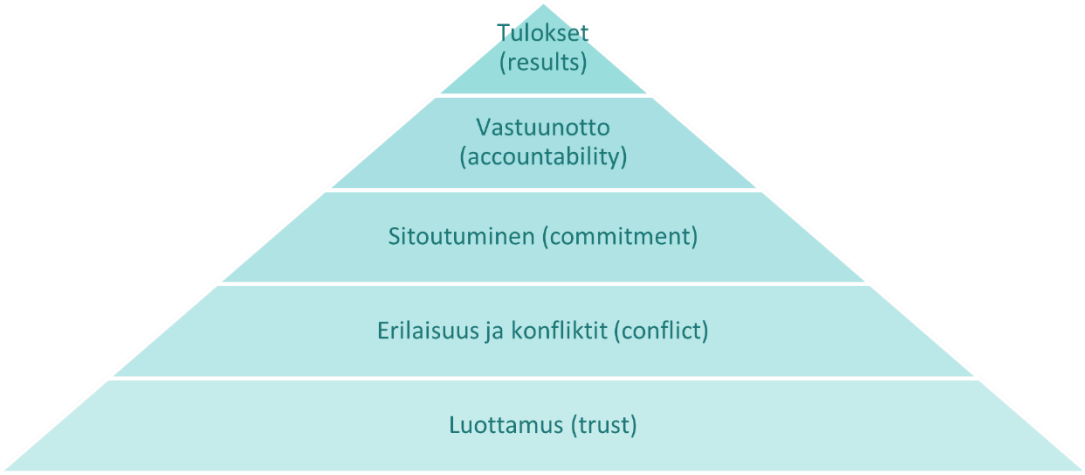
Järjestöbarometrin 2020 mukaan suurin osa yhdistysten toiminnanjohtajista on tyytyväisiä yhdistyksen hallituksen jäsenten sitoutumisen tasoon, mutta tyytymättömät mainitsevat sitoutumattomuuden keskeisimmäksi hallitustyöskentelyn heikkoudeksi. Kun kyse on yhdistyksestä, jossa on palkattu toiminnanjohtaja, sitoutumisen tasolle on erilaiset odotukset ja tarpeet kuin kokonaan vapaaehtoisvetoisessa yhdistyksessä. Toiminnanjohtajan näkökulmasta mieluinen hallitus on sellainen, joka johtaa strategisella tasolla ja tukee toiminnanjohtajaa. Vähemmän mieluinen hallitus toiminnanjohtajan näkökulmasta on passiivinen hallitus, joka nojaa paljon toiminnanjohtajan ammattitaitoon. Kaikkein epämieluisin on hallitus, joka on jännitteinen ja kontrolloi toiminnanjohtajan työtä. (Peltosalmi ym. 2020, 159–169.)

Vaikka operatiivisesta johtamisesta huolehtiikin yhdistyksen toiminnanjohtaja, hallituksen jäsenen vastuulta ei kuitenkaan voi koskaan välttyä. Yhdistyksen hallituksen vastuut ja tehtävät ovat runsaita ja moninaisia erityisesti yhdistyksessä, jossa on palkattua henkilöstöä. Puheenjohtaja on johtajien johtaja, hänen tehtävänsä on johtaa hallituksen muita jäseniä. Koska kyseessä on palkaton vapaaehtoistehtävä, palkankorotuksella ei saada aikaan lisää sitoutumista. Vapaaehtoista ei voi pakottaa tekemään tai innostumaan, hän tekee asioita vain halutessaan. Onkin olennaisen tärkeää löytää keinoja, joiden avulla ihmiset sitoutuvat paremmin ja mielellään. (Loimu 2005, 129.) Varsinkin isoissa ja työnantajina toimivissa yhdistyksissä hallituksen tehtävät ovat vaikeita, joskus raskaitakin. Hallituksen jäsenyys ei ole vain iloa ja onnistumisen huippuhetkiä. Mutta kun toimijat ovat vahvasti sitoutuneita, he jaksavat ponnistella vaikeissakin tilanteissa. Sitoutunut hallituksen jäsen kestää haasteet, koska tavoite on yhteinen ja tärkeä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 51.)

Sitoutumisen voi todeta olevan kiintymystä ja yhteenkuuluvuutta organisaatioon tai merkitykselliseksi koettuun toimintaan (King & Grace 2012; Meyer & Herscovitch 2001). Kun kyseessä on yhdistykseen sitoutuminen, merkityksellisyys löytyy yhdistyksen sääntöjen mukaisesta perustehtävästä sekä toiminnasta. Yhdistyksen hallitukseen sitoutuminen on samalla sitoutumista yhdistystä johtavaan tiimiin, siis hallitukseen. Johtamista varten olemassa oleva ryhmä toimii parhaiten, kun se on sopivan pieni, jäsenet luottavat toisiinsa täysin, kaikki osallistuvat päätöksentekoon, kokousten jälkeen olemassa on selkeät päätökset, joihin kaikki ovat sitoutuneet sekä kaikki tavoittelevat yhteisiä tavoitteita eivätkä omiaan. (Lencioni 2012, 71.)

Hyvin muodostuneessa tiimissä ihmiset tuntevat yhteiset tavoitteet ja sitoutuvat yhteisiin päätöksiin. Ryhmä arvioi tavoitteiden toteutumista yhdessä, he haluavat oppia ja kehittyä. Hankalistakin asioista keskustellaan rakentavasti ja kunnioittavasti. Tärkeintä ovat yhteiset tavoitteet, eivät ryhmän jäsenten omat tavoitteet. Tiimissä toimiminen edellyttää sitä, että toisia kuunnellaan aktiivisesti, keskustelu on avointa, asioita tehdään yhdessä ja vastuuta kannetaan yhdessä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 96–97.)

Jotta yhteisö pääsee tavoittelemiinsa ja haluamiinsa tuloksiin, tarvitaan ensin vastuun ottamista. Vastuun ottamisen edellytyksenä on sitoutuminen. Sitoutuminen voi tapahtua, kun yhteisö tai ryhmä hyväksyy erilaisuuden ja hallitsee konfliktit. Kaiken kivijalkana on luottamus (kuvio 4). (Lencioni 2012, 26–71.) Luottamus on ensisijaista, jotta ihmiset voivat toimia yhdessä, sitoutua ja ottaa vastuuta. Luottamuksen rakentaminen alkaa tutustumisesta kanssatoimijoihin. Luottamusta kasvattavat yhdessä tekeminen, mahdollisuus ilmaista itseään turvallisesti, yhteiset toimintatavat sekä avoin tiedottaminen. (Kuuluvainen 2015, 62–63.)



Kuvio 4: Yhtenäisen tiimin askelmat (Lencioni 2012)

Luottamuksen merkitys nousee esiin myös yhdistyksen johtamiseen sekä sitoutumiseen liittyvästä tietoperustasta. Jotta yhdistystä voidaan johtaa sitoutuneesti yhdessä, tarvitaan siis aivan ensimmäiseksi luottamusta. Luottamus rakentuu ihmiseltä ihmiselle. Ihmiset ovat yksi sitoutumisen kohteista; yhdessä tekeminen, samaistuminen ja vuorovaikutus toisten kanssa. Mukaan on helpompi tulla, kun kokee olevansa tervetullut. Ryhmän jäsenenä on hyvä toimia, kun vuorovaikutus on avointa ja arvostavaa.

Raha-automaattiyhdistykseltä tukea saaneilta yhdistyksiltä kysyttiin, mitä keinoja he käyttävät vapaaehtoisten sitouttamiseen. Vastausten perusteella (n565) keinoina käytettiin eniten virkistystilaisuuksia, ohjaamista, pieniä huomionosoituksia, positiivisen palautteen antamista, yhteydenpitoa sekä koulutuksia. (Pessi & Oravasaari 2010, 107–108.) Osa näistä keinoista vaikuttaa sellaisilta, joiden avulla luottamusta voidaan kasvattaa.

Yhdistystoimintaan osallistuminen luo aina oppimista (Fields, Lihavainen & Vainio-Östergård 2022, 14). Havaitsen, että oppiminen ei noussut esiin sitoutumiseen liittyvässä tietoperustassa. Viittauksia oppimiseen toki oli. Oppimista voi edustaa esimerkiksi hyöty itselle tai saatava tieto. Myös uraan liittyvät sitoutumisen syyt voivat lopulta liittyä oppimiseen. Yhteisöllinen ja aatteeseen perustuva yhdistystoiminta on omiaan tukemaan oppimista. Itse tekeminen ja kokeminen sekä vuorovaikutus toisten kanssa ovat uuden oppimisen mahdollistajia. (Fields 2022, 25.)

Yhdistyksen menestyksen kannalta hallituksen kokoonpano on ratkaisevan tärkeä tekijä, sillä hallitus kokoonpanollaan edustaa yhdistyksen kykyjä ja potentiaalia. Moninaisessa hallituksessa on yksipuolista kokoonpanoa laajemmin osaamista. (BoardSource 2010, 35.) Siksi hallituksiin pitäisi pystyä rekrytoimaan esimerkiksi eri ikäisiä ja erilaisista taustoista olevia

ihmisiä. Se saattaa olla vaikea tehtävä, sillä hallinnolliset tehtävät kiinnostavat vapaaehtoisia tulevaisuudessa yhä vähemmän. Mieluummin hakeudutaan tehtäviin, joissa saa tehdä ja toimia yhdessä muiden kanssa. Vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa koetaan tärkeänä. Esimerkiksi nuoret haluavat toimia vapaaehtoisina yhdistyksissä, koska yhdistyksestä saa tarvittaessa tukea, mutta johtamista tärkeämpää on muun toiminnan toteuttaminen. (Fields 2021, 12–13.)

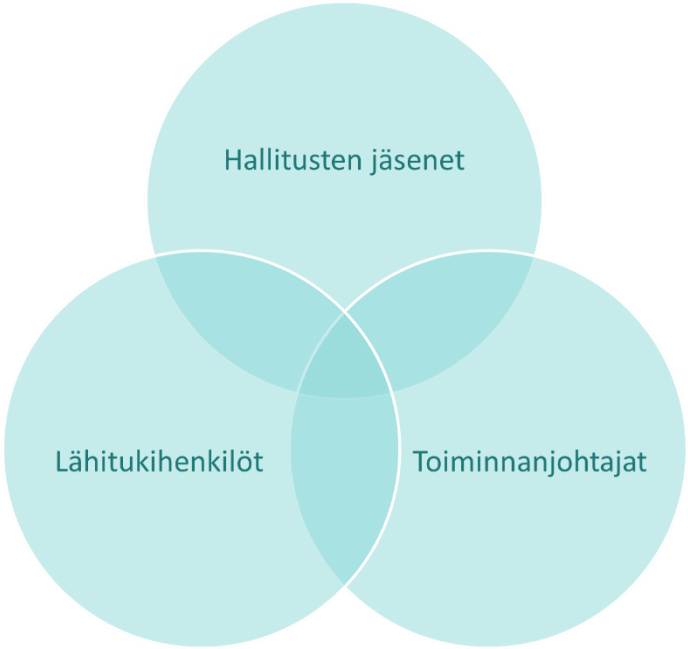
3 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumisen vahvistaminen

Lähdin etsimään ratkaisuja, joiden avulla voidaan vahvistaa 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumista yhdistysten johtamiseen. Koska sitoutuminen edellyttää luottamusta ja erilaisuuden hyväksymistä, etsin ratkaisuja myös näihin kysymyksiin. Lähestymistavaksi valitsin palvelumuotoilun. Palvelumuotoilijana tehtäväni on auttaa eri ryhmiin kuuluvia ihmisiä kertomaan toiveensa, odotuksensa, ideansa ja epäilyksensä. Ratkaisu kehittämishaasteeseen löytyy etsimällä ja yhdistelemällä. Palvelumuotoilun prosessi on iteratiivinen, jolloin toistetaan tarpeen mukaan eri vaiheita syventäen ymmärrystä kierros kierrokselta.

Palvelumuotoilulle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Yksi tapa kuvailla palvelumuotoilua on sanoa sen olevan asiakaskeskeinen kehittämismenetelmä, joka tarjoaa selkeän prosessin ja erilaisia työkaluja kehittämiseen. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää kehittämisessä organisaation eri tasoilla, ihmisten kanssa toimimisesta strategiseen tasoon. Varsinaisten palvelujen kehittämisen lisäksi palvelumuotoilu sopii työkaluksi myös suunnitteluun sekä uusien ideoiden tuottamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71–73.) Keskeistä palvelumuotoilussa on käyttäjien aito kuuleminen, jotta lopputulos vastaisi mahdollisimman hyvin heidän tarpeitaan. Lopputulos voi olla uusi tuote tai palvelu tai olemassa olevien asioiden parantamista. Onnistunut palvelumuotoilu luo lisäarvoa kaikille osapuolille. (Stickdorn ym. 2018, 21–22.)

3.1 Kehittämisen avainryhmät ja palvelumuotoiluprosessin vaiheet

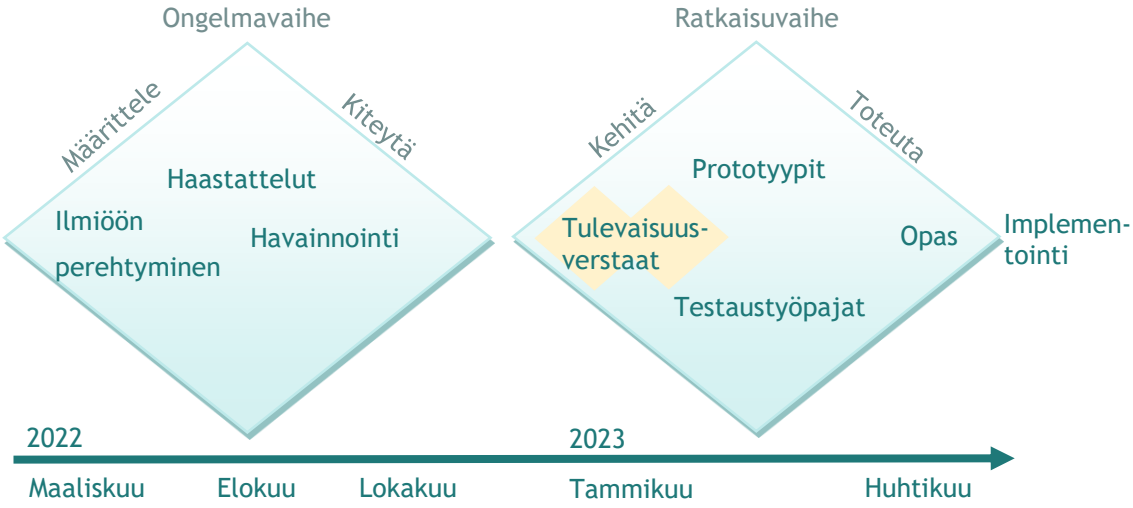
Palvelumuotoilussa katsotaan asioita asiakkaan tai käyttäjän näkökulmasta ja yritetään löytää juuri hänen kannaltaan olennaiset asiat. Palvelumuotoilun liiketoimintaulottuvuus tuo kehittämiseen mukaan palvelua tuottavan tahon tavoitteet. (Koivisto 2019, 34.) Kehittämiskysymykseni kohteena ovat 4H-yhdistysten hallitusten jäsenet, joten heidän osallistumisensa kehittämiseen on olennaista. Kun yhdistyksessä kyseessä on toimivan hallituksen ja palkatun toiminnanjohtajan yhteispeli, on kehittämiseen saatava mukaan myös 4H-yhdistysten toiminnanjohtajia. 4H-liitossa työskentelevät lähitukihenkilöt ovat avaintekijöitä 4H-yhdistysten tukemisessa ja uusien asioiden eteenpäin viemisessä. Erityisesti implementoinnin vaiheessa lähitukihenkilöiden rooli on merkittävä (kuvio 5).



Kuvio 5: Kehittämiseen liittyvät avainryhmät

Tiedossani ei ole, että 4H-järjestössä olisi aiemmin hyödynnetty palvelumuotoilua yhdistysten hallitusten toiminnan kehittämiseen. Monenlaisia kehittämisprojekteja tälle kohderyhmälle on toki toteutettu. Parhaillaankin on käynnissä esimerkiksi kollegoitteni toteuttama ”Tuulta purjeisiin” -kehittämisprosessi, joka keskittyy 4H-yhdistyksen kasvun mahdollistamiseen (Tuulta purjeisiin 2022). Keskinäinen kommunikaatio ja avoin viestintä kehittämistyöstä on tärkeää, jotta eri tahoilla tehty kehittäminen tukee toisiaan ja lopulta löydetään parhaat mahdolliset ratkaisut.

Kehittämiskysymykseni palvelumuotoiluprosessi eteni niin sanotun tuplatimanttimallin mukaisesti (kuvio 6). Tuplatimantti eli Double Dimand on Design Council -muotoilusäätiön kehittämä selkeä malli, joka auttaa tekemään oikeita asioita oikein. Malli koostuu kahdesta salmiakkimuodosta, ”timantista”, jotka kuvaavat prosessin kahta päävaihetta. Molemmat vaiheet jakaantuvat kahteen osaan, joissa divergentti ja konvergentti vaihe vuorottelevat. Divergentissä eli avaavassa vaiheessa luodaan erilaisia ideoita ja useita ratkaisuvaihtoehtoja. Konvergentissa eli rajaavassa vaiheessa kiteytetään ja etsitään parasta tai optimaalista ratkaisua. Koska palvelumuotoilu on iteratiivista, vaiheet eivät etene lineaarisesti vaan ne voivat toistua tarpeen mukaan kehittämisen edetessä. Johonkin vaiheeseen saatetaan palata moneen kertaan, jos ongelmaa ei saada ratkaistua. (Design Council 2007, 6–14; Stickdorn ym. 2018, 85–87.)



Kuvio 6: Palvelumuotoiluprosessin eteneminen tuplatimanttimallin mukaisesti (mukaillen Design Council 2007; Stickdorn ym. 2018)

Ensimmäisen vaiheen eli ongelmavaiheen tarkoitus on tunnistaa kehittämisen lähtökohdat. Tässä vaiheessa käytin menetelminä kirjallisuuteen ja internetlähteisiin tutustumista, haastatteluja sekä havainnointia. Vaihe lähtee liikkeelle divergentistä **määrittelyvaiheesta (Discover),** jossa tärkeää on suhtautua avoimesti ilmiöön ja kerätä mahdollisimman laajasti tietoa ja ideoita. Kun kohderyhmän kokemuksiin perehdytään huolellisesti ja empaattisesti ymmärrys heidän tarpeistaan kasvaa. Sopivia menetelmiä tähän vaiheeseen ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi, kyselyt sekä kilpailija-analyysi. **Kiteyttämisvaiheessa (Define)** tutkitaan kerättyä tietoa, jonka jälkeen tieto analysoidaan ja tiivistetään. Erilaisia vaihtoehtoja arvioidaan ja lopulta valitaan mitä ongelmaa tarkalleen ollaan ratkaisemassa. Tässä vaiheessa käytettyjä menetelmiä ovat muun muassa asiakaspolut ja persoonat, sillä ne kiteyttävät suuren tietomäärän helposti omaksuttavaan muotoon. (Design Council 2015, 8.)

Toisen vaiheen eli ratkaisuvaiheen tarkoituksena on löytää oikeat ratkaisut asetetulle tavoitteelle. Tässä vaiheessa toteutin tulevaisuusverstaita, tein prototyyppejä sekä järjestin testaustyöpajoja. Lopuksi julkaisin lopputuloksen eli 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen oppaan. **Kehittämisvaiheessa (Develop)** luodaan konsepteja ja prototyyppejä, joita testataan kohderyhmillä. Tarkoitus on varmistaa, että ideat toimivat käytännössä. Käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi konseptin kuvaaminen ja käyttäjätestaukset. **Toteutusvaiheessa (Deliver)** kehitetyt ratkaisut tehdään todeksi. Tässä vaiheessa kuvataan ratkaisu mahdollisimman tarkasti ja tuotetaan tarvittavaa materiaalia sekä koulutuksia. Tämän vaiheen menetelmiä ovat

muun muassa erilaiset canvas-pohjat kuten Business Model Canvas ja Service Blue Print. (Design Council 2015, 9.)

Seuraavissa luvuissa kuvaan tarkemmin toteutuneen palvelumuotoiluprosessin eri vaiheita menetelmineen.

3.2 Keinoja yhdistyksen hallituksen jäsenten sitoutumisen vahvistamiseksi

Määrittelyvaiheen aloitin perehtymällä ilmiöön kartoittaen olemassa olevia keinoja yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumisen vahvistamiseen. Yleisesti hyviksi havaittuja keinoja ovat puheenjohtajan toiminta, yhteinen keskustelu ja suunnitteleminen ja yhteiset pelisäännöt hallituksessa toimimiseen (Loimu 2005, 126). Koska 4H-yhdistysten hallitukset ovat olleet olemassa koko suomalaisen 4H-järjestön historian ajan, on tietenkin jo olemassa materiaalia ja käytäntöjä hallitusten avuksi. Kokoan tässä yhteen tunnistamani 4H:n materiaaleja. Lisäksi teen poimintoja muiden järjestöjen materiaaleista (taulukko 4).

Valtakunnalliset järjestöt, Allianssi, SOSTE ja Valo laativat vuonna 2015 Yhdistysten hyvä hallintotapa -suosituksen täydentämään yhdistyslain vähimmäisvaatimuksia. Ohje sisältää käytäntöjä yhdistyksen hallituksessa toimimiseen, tavoitteenaan luottamusta ja sitoutumista vahvistavat toimintatavat. 4H oli valppaana jo ennen tätä suositusta, sillä Suomen 4H-liiton hallituksessa on vuonna 2014 hyväksytty 4H-yhdistyksen hallinto- ja taloussääntö täsmentämään hyvän hallinnon ja taloudenhoidon periaatteita (Suomen 4H-liitto 2014). Muillakin järjestöillä vaikuttaa olevan omia oppaitaan hyvään hallintoon. Internetistä löytyy esimerkiksi Salibandyseuran hyvän hallinnon opas (Suomen Salibandyliitto 2012). Jotkut tahot ovat laatineet toimintaohjesäännön, jossa täsmennetään eri roolien ja ryhmien vastuita ja tehtäviä. Toimintaohjesääntö on esimerkiksi Suomen Voimisteluliitolla (Suomen Voimisteluliitto 2022). Hyvän hallinnon järjestämisen konkreettisena apuna ovat erilaiset asiakirjapohjat. 4H:ssa yhdistyksillä on käytettävissään esityslistapohjat vuosittain neljään hallituksen kokoukseen (Suomen 4H-liitto 2022b). Myös Suomen Partiolaiset näyttävät tarjoavan malliasiakirjoja yhdistystensä käyttöön (Suomen Partiolaiset 2022a).

4H:ssa hallitustehtävän avuksi on opas 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenelle (Isolahti 2019). Sen lisäksi oppimiseen on tarjolla 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen peruskoulutus verkossa, 4H-akatemian verkkosivuston materiaalit sekä etätapaamisia yhdistykselle nimetyn lähitukihenkilön kanssa (Suomen 4H-liitto 2021c). Uuden hallituksen jäsenen vastaanottamiseen Maaseudun sivistysliitolla on verkkosivuillaan videoista koottu perehdytyspaketti (Maaseudun sivistysliitto 2022). Kuuden organisaation viidestä EU-maasta yhdessä toteuttama SCOPE-hanke (Skills Recognition, Capacity Building and Professional Education for the Third Sector) toteutti

Yhdistystoimija-materiaalin verkkoon. Materiaalin avulla voi ajasta ja paikasta riippumatta opiskella omaan tahtiin yhdistyksen hallintoon liittyviä asioita. (SCOPE-hanke 2022.)

Avoin viestintä keskusliitosta paikallisiin yhdistyksiin toteutuu 4H:ssa muun muassa siten, että yhdistysten puheenjohtajilla ja varapuheenjohtajilla on pääsy järjestön intranetiin. Lisäksi hallitusten jäsenille lähetetään uutiskirje neljästä kahdeksaan kertaa vuodessa (Suomen 4H-liitto 2021c). Avointa keskustelua yhdistyksen kehittämiseksi käydään vuosittain tuloskeskusteluissa, joihin osallistuu 4H-liitosta nimetty lähitukihenkilö. Tuloskeskustelun tarkoituksena on auttaa 4H-yhdistystä täsmentämään tavoitteitaan. Tilaisuus on myös vuorovaikutuksellinen mahdollisuus tuoda terveisiä puolin ja toisin. (Suomen 4H-liitto 2022c.) Keskusteluareena voi olla ihmisistä itsestäänkin lähtevä, kuten monet sosiaalisen median ryhmät ovat. Esimerkkinä mainittakoon Facebookissa oleva taloyhtiöiden hallitusten jäsenten ryhmä, joka on yksityisten henkilöiden ylläpitämä (Taloyhtiöiden hallitusten jäsenet 2022). Leader-ryhmät ovat toteuttaneet vertaisauditointeja, joissa kaksi Leader-ryhmää käyvät yhdessä läpi molempien yhdistysten toimintaa kehittävällä otteella (Varsin Hyvä 2018).

Huomionosoitukset ovat perinteinen tapa kiittää ja tehdä henkilön saavutuksia näkyväksi. 4H-liitto myöntää yhdistysten hakemuksesta ansiomerkkejä aktiivisille yhdistysten hallitusten jäsenille. Pronssisen merkin voi saada kahden hallituskauden jälkeen, hopeisen kolmen kauden jälkeen ja kultaisen 25 vuoden jälkeen. (Suomen 4H-liitto 2022d.) Puheenjohtajan tehtävästä on mahdollisuus saada digitaalinen osaamismerkki osoitukseksi osaamisestaan (4H-akatemia 2022). Muita kiittämisen tapoja voivat olla stipendit tai opintomatkat. Esimerkiksi Suomen Journalistiliitto jakaa vuosittain virkistysstipendejä jäsenilleen (Suomen Journalistiliitto 2022). Opintomatka voi toimia kiitoksena mutta myös osaamisen ja toiminnan kehittämisen keinona. Euroopan Leader-ryhmät kokoontuvat säännöllisesti Linc-seminaariin. Osallistujat ovat Leader-toiminnassa työskenteleviä sekä luottamushenkilöitä. (Linc 2022.)

Sitoutumista vahvistava asia	**4H:n ratkaisu**	**Muu ratkaisu**
Yhdistyksen hyvä hallintotapa **Työnjako luottamus- ja ammattijohdon välillä**	4H-yhdistyksen hallinto- ja taloussääntö	Salibandyseuran Hyvä Hallinto -ohje Toimintaohjesääntö, Suomen Voimisteluliitto
Kokousten valmistelu	Esityslistapohjat	Malliasiakirjat, Suomen Partiolaiset

Sitoutumista vahvistava asia	4H:n ratkaisu	Muu ratkaisu
Uuden jäsenen vastaanottaminen ja perehtyminen	Opas 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenelle 2019	Uuden hallituksen jäsenen perehdytyspaketti, Maaseudun sivistysliitto
Koulutus, oppiminen	Hallituksen jäsenen peruskoulutus itsenäisenä verkkokoulutuksena 4H-akatemia.fi Teams-tapaamiset lähitukihenkilön kanssa	Yhdistystoimija -materiaali, SCOPE -hanke
Avoin viestintä ja tiedottaminen	4H:n intranet Valtakunnallinen uutiskirje	Sosiaalisen median kanavat esimerkiksi Taloyhtiöiden hallitusten jäsenet -ryhmä Facebookissa.
Avoin keskustelu sekä aito osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuus	Tuloskeskustelut vuosittain	Leader-ryhmien vertaisauditointi
Huomionosoitukset	4H:n ansiomerkit Digitaalinen osaamismerkki puheenjohtajalle	Stipendit esimerkiksi Suomen Journalistiliiton virkistysstipendi. Opintomatka tai seminaari, kuten Leader-ryhmien Linc-seminaari.

Taulukko 4: Yhdistyksen johtamiseen sitoutumista vahvistavia asioita, 4H:n olemassa olevat ratkaisut sekä muita ratkaisuja

Yhteenvetona edellisestä rohkenen todeta, että 4H:ssa oleva materiaali yhdistysten hallitusten jäsenille on varsin asiapitoista. Tiedosta ei tunnu olevan akuuttia pulaa. Mutta siitä huolimatta kehittämishaasteeksi on asetettu hallitusten jäsenten sitoutumisen vahvistaminen. Hyvin asiapitoisesta materiaalista vaikuttaisikin puuttuvan arvoihin liittyvät ja tunnepohjaista sitoutumista vahvistavat tekijät. Millä asioilla 4H:ssa voitaisiin enemmän vahvistaa tunnepohjaisempia asioita kuten arvojen näkymistä, yhteisöllisyyden kokemusta, iloa, yhdenvertaisuutta ja vuorovaikutusta?

Etsin joitakin esimerkkejä tunnepohjaisista ratkaisuista muista organisaatioista tai kirjallisuuslähteistä (taulukko 5). Yhdessä tekeminen edistää toisiin tutustumista ja sitä kautta yhteishenkeä. Opintokeskus Siviksen Kokouskäytännöt -materiaalissa vinkataan, että hallituksen kokouskin voi sisältää toiminnallisia elementtejä. Erityisesti toiminnallisuutta kannattaa hyödyntää suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa. Dialogin käyminen lisää yhteistä ymmärrystä ja avaa silmiä toisten näkökannoille. (Opintokeskus Sivis 2020.) Uudelle hallituskokoonpanolle Suomen ratsastajainliitto on paketoinut Kannustava seuratoimija -koulutuksen, jossa tutustutaan vuorovaikutustaitoihin kuten palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen (Suomen Ratsastajainliitto 2022). Yhdenvertaisuussuunnitelma on osa monen järjestön asiakirjoja. Suomen Latu kertoo tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmansa tavoitteeksi antaa johdolle, työntekijöille ja luottamushenkilöille työkaluja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän ehkäisyyn (Suomen Latu 2021). Turvallisemman tilan periaatteet ovat yksi tapa lisätä keskinäistä arvostusta (Allianssi 2022). 4H:ssa periaatteet on otettu käyttöön osittain, mutta hallitusten tukimateriaalissa niitä ei ole.

Jotta yhdistyksen hallituksessa voi aidosti olla toimijana, oman roolin ja tehtävän pitää olla mahdollisimman kirkkaana mielessä. Epäselvyys omasta roolista ja asemasta on omiaan hidastamaan tai jopa estämään sitoutumista. Yksi tapa on laatia yhdessä hallitustoimintaa ohjaavat säännöt ja palata niiden pariin säännöllisesti (Peltosalmi 2020, 163). Kun toimintatavoista sovitaan yhdessä, syntyy samalla ääneen sanottu tiimisopimus hallituksen kesken. Yhdistyksen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi hallituksen kannattaa säännöllisesti arvioida omaa työskentelyään. Kari Loimu esittää (2005, 126–127) väitesarjan yhdistyksen itsearvioinnin tueksi. Väitteet liittyvät hallituksen kokoonpanoon, jäsenten taitoihin, yhteiseen päämäärään, tavoitteiden konkreettisuuteen, selkeään työnjakoon sekä yhteisvastuuseen. Väitteitä ovat esimerkiksi ”keskustelut hallituksessamme ovat avoimia ja kaikki hallituksen jäsenet ovat niissä aktiivisesti mukana”, ”jokainen hallituksen jäsen ymmärtää päämäärän samalla tavalla” sekä ”tapamme työskennellä perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, aitoon ongelmien ratkaisuun ja tulosten arviointiin”.

Puheenjohtajan rooli hallitustyöskentelyn luotsaajana on merkittävä. Hallituksen yhteistä työskentelyä edistävä puheenjohtaja kannustaa ihmisiä keskustelemaan yhdistyksen perustehtävästä sekä yhteisistä pelisäännöistä ja työskentelytavoista. (Loimu 2005, 118–119.) Tekemieni tiedonhakujen perusteella näyttää siltä, että nimenomaan puheenjohtajille suunnattuja toimia on melko vähän. Joitakin osumia sain puheenjohtajille suunnatuista koulutuksista (esim. Martat 2016) ja puheenjohtajille suunnatuista oppaista (esim. Leinikki & Kuukkanen 2013). Se ettei osumia tullut kovin paljoa ei toki tarkoita, etteikö puheenjohtajien tukea olisi yhdistyksissä olemassa. Esimerkiksi Suomen Partiolaisilla on käytössään mentorointi vapaaehtoisten johtamisosaamisen kehittämiseen. Oletettavasti mentorointi on yksi puheenjohtajille soveltuvista tukitoimista. (Suomen Partiolaiset 2022b.)

Arvot ovat vahvasti esillä Partioliikkeen Maailmanjärjestön (World Organization of the Scout Movement, WOSM) johtamismallissa. Partion symboliikkaa toistavassa visuaalisessa mallissa kuvataan, millaista johtamista partiossa on ja mihin suuntaan omaa johtajuutta voi partiossa kehittää. Itsensä johtamisen taidot nivoo yhteen kolme muuta taitoa: visiointitaidot, vuorovaikutustaidot ja organisointitaidot. (Suomen Partiolaiset 2020.) Partiossa symboliikka on vahvaa ja näkyy myös luottamustehtäviin valittujen asusteissa. Tehtävän merkiksi voi saada tietynlaisen partiohuivin ja nimineulan. (Suomen Partiolaiset 2022c.)

Sitoutumista vahvistava asia	Esimerkki ratkaisusta
Yhdessä tekeminen	Toiminnalliset menetelmät, dialogi
Palautteen antaminen	Kannustava seuratoimija -koulutus, Suomen ratsastajainliitto
Yhdenvertaisuuden edistäminen	Suomen Ladun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2021–2022 Turvallisemman tilan periaatteet
Oman roolin/tehtävän selkeys	Hallituksen yhteiset käytännöt ja säännöt
Puheenjohtajan rooli	Puheenjohtajille suunnattu koulutus ja materiaali Mentorointi
Arvot	Partion johtamismalli
Symbolit	Huivi ja nimineula, Suomen Partiolaiset

Taulukko 5: Yhdistyksen johtamiseen sitoutumista vahvistavia asioita ja esimerkkejä tunnepohjaisista ratkaisuista

Näyttää siltä, että 4H:n materiaaleista ja käytännöistä löytyy paljon aukkoja paikattavaksi, kun halutaan vahvistaa hallitusten jäsenten sitoutumista yhdistysten johtamiseen, jos kyse on muustakin kuin tietojen saamisesta.

3.3 Haastattelut: Miksi joku henkilö on yhdistyksen hallituksen jäsen?

Määrittelyvaiheessa havaitsin tarpeelliseksi hieman testata jo tekemiäni havaintoja. Halusin saada varmuutta sille, olenko kerännyt oikeat ja riittävät taustatiedot kehittämisen pohjaksi vai puuttuuko kenties jokin näkökulma.

Valitsin menetelmäksi ”viisi kertaa miksi” -kysymyssarjan. Yksi asia vaikuttaa aina toiseen, joten pohtimalla toistuvasti miksi-kysymystä on mahdollista löytää ilmiön juurisyy (Andersen, Nelson, & Ronex 2021, 94–95). Valitsemalla tämän menetelmän pyrin löytämään ketterän ja tehokkaan tavan saada näkemyksiä ihmisiltä. Pikaviestimien kautta tapahtunut kirjallisesti tehty haastattelu osoittautuikin hyvin toimivaksi sekä käytännössä että saamieni vastausten perusteella.

Vastaajia etsin sosiaalisen median kanavista. Halusin tavoittaa järjestötoimintaan perehtyneitä henkilöitä, joten laitoin pyynnön järjestötoimintaan liittyvään Facebook-ryhmään (1.8.2022) (liite 1) sekä LinkedIn -palveluun (11.8.2022). Kaksi henkilöä vastasi kysymyksiini kasvotusten, kun satuin heidän kanssaan sopivaan tilanteeseen ja vastaaminen heille sopi. He olivat myös henkilöitä, jotka eivät käytä säännöllisesti sosiaalista mediaa, joten heidän osallistumisensa rikasti otosta mukavasti. Sain eri kanavien kautta vastauksen yhteensä 20 henkilöltä. Kahden vastaajan osalta haastattelu keskeytyi, toinen vastasi kahteen kysymykseen, toinen neljään.

Järjestelin vastaukset ensin Excel-taulukkoon, jossa tarkastelin vastauksia useaan kertaan. Muodostin kaikista vastauksista sanapilven automaattisen apuohjelman avulla, jotta sain näkemyksen yleisimmin käytetyistä sanoista (kuvio 7).

Kuvio 7: Sanapilvi kaikkien miksi-kysymysten vastauksista

Kävin vielä tarkemmin läpi ensivastaukset sekä päättelemäni juurisyyt. Palasin materiaalin pariin useita kertoja havaitakseni uusia asioita. Kysymysten ja vastausten etenemistä päätelmään juurisyystä havainnollistan taulukossa 6.

Kysymykset	**Vastaukset (haastateltava 4)**
1.Miksi joku henkilö haluaa olla yhdistyksen hallituksen jäsen?	Koska haluaa edistää yhdistyksen toimintaa.
2.Miksi hän haluaa edistää yhdistyksen toimintaa?	Koska kokee yhdistyksen tavoitteen / toiminnan tärkeäksi.
3.Miksi hän kokee tavoitteen ja toiminnan tärkeäksi?	Riippuu varmaan yhdistyksestä ja sen tarkoituksesta. Syy voi olla henkilökohtainen, mutta yleensä liittynee siihen, että yhdistysten on tarkoitus olla yleishyödyllisiä, eli jollain tavalla yhdistyksen on tarkoitus olla hyödyksi ympäröivässä yhteisössä. Olemalla hallituksessa voi kokea olevansa hyödyllinen ja aktiivinen yhteisön jäsen.
4.Miksi hän haluaa olla hyödyllinen ja aktiivinen juuri hallituksessa toimimalla?	Koska jonkun on hoidettava myös lakisääteiset hommat, jotta yhdistys voi jatkaa toimintaa. Henkilökohtaisesti voi olla esim. elämäntilanteen takia helpompaa toimia hallituksessa kuin muussa yhdistyksen aktiivisessa toiminnassa. Tai sitten kokee oman osaamisensa olevan juuri parhaimmillaan hallitustoiminnassa.
5.Miksi hän haluaa kantaa vastuuta?	Koska kokee saavansa siitä sisältöä elämäänsä ja mahdollisuuden olla edistämässä yleistä hyvää.
PÄÄTELMÄ JUURISYYSTÄ	OMAN ELÄMÄN ARVOT

Taulukko 6: Kysymysten ja vastausten eteneminen juurisyyn päätelmään saakka

Ensimmäinen kysymys kaikille oli sama: Miksi joku henkilö on yhdistyksen hallituksen jäsen? Seuraavat kysymykset johdin saamani vastauksen perusteella. Osa vastaajista oli

runsassanaisia ja saattoivat antaa ikään kuin useita vastauksia samaan kysymykseen. Niissä tapauksissa poimin ensimmäisen tai olennaisimman vastauksen seuraavaa miksi-kysymystä varten. Ensimmäisen miksi-kysymyksen vastauksissa mainittiin useimmin syyksi halu vaikuttaa (n8). Toiseksi yleisin syy liittyi yhdistyksen toimintaan, vastausten perusteella juuri sitä halutaan edistää ja siinä halutaan olla mukana (n6). Käytännöllinen syy eli ihmisen pyytäminen, kutsuminen tai valitseminen oli kolmanneksi yleisin vastaus (n4). Seuraavaksi tulivat halu oppia (n3) ja vallanhalu (n2). Yhden maininnan saaneita syitä olivat velvollisuus, halu olla hyödyksi, halu kuulua joukkoon sekä tehtävään ajautuminen.

Viiden miksi-kysymyksen jälkeen tein vastausten perusteella tulkinnan hallituksen jäsenenä olemisen juurisyystä. Esitin tulkintani myös haastateltavalle, he kaikki hyväksyivät tulkintani. En yllättynyt, kun suurin osa tulkitsemistani juurisyistä liittyi oman elämän arvoihin. Joissakin syissä arvot täsmentyivät velvollisuuteen tai yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Myös yhdistyksen perustehtävä ja toiminta nousi monta kertaa juurisyyksi. Jos näissä tapauksissa olisin jatkanut miksi-kysymyksiä, olisin luultavasti päätynyt lopulta arvoihin. Onhan yhdistyksen perustehtävä aina joidenkin arvojen mukaista ja oletettavasti ihminen haluaa mahdollistaa toimintaa, joka on hänen arvojensa mukaista. Juurisyyksi löytyi myös mahdollisuus vaikuttaa sekä hyödyn saaminen itselle tai omalle viiteryhmälle. Hyöty voi olla oppimista, edunvalvontaa tai sopivaa tekemistä. Yksi hyvin pragmaattinen juurisyy nousi: henkilön elämäntilanne mahdollistaa hallituksessa olemisen.

Vaikka arvot olivat yleisin juurisyy, arvot eivät nousseet esiin ensivastauksissa, toisin kuin vaikuttamisen mahdollisuus ja yhdistyksen perustehtävä. Arvot ovat kaikilla ihmisillä jonkinlainen metasyy tekemisiin ja arvot ilmenevätkin toimintana ja toimintatapoina. Yksi haastateltavista kiteytti asian oivaltavasti viidenteen vastaukseensa:

> Yhdistyksen arvot ovat usein kirjattu perustehtävän määritelmään, ja ovat aistittavissa toiminnassa. Arvot voivat olla yksi syy miksi hallituksen jäsen on liittynyt yhdistykseen, hän pitää niitä itselleen tärkeinä ja haluaa edistää niitä yhdistystoiminnan kautta. Ja sama kuin yllä, hän on hallituksen jäsenenä edistämässä säännöissä mainittuja arvoja. Se, onko tämä aina tietoista toimintaa (väitän, että kaikkien yhdistysten hallituksen jäsenet eivät ole miettineet mitä taustalla olevat arvot tarkoittavat heille itselleen ja yhdistyksille, jossa he ovat mukana tai jäsenistölle ylipäätänsä) siitä, en ole varma, mutta usein arvot ovat osa yhdistyksen toimintakulttuuria, jolloin ne huomaamatta tulevat tutuksi toiminnan kautta, ja nousevat sitä kautta tärkeiksi, vaikka niitä ei välttämättä mietitä arvoina vaan toimintatapana. (Haastateltava 18)

Arvot ovat sellaisia merkityksellisiksi koettuja asioita, jotka ovat suhteellisen pysyviä. Arvot ilmenevät valintatilanteissa, millaisessa toiminnassa halutaan olla mukana ja millaisessa ei.

(Perälä ym. 2008, 45.) Päätelmänä haastattelujeni tulosten pohjalta näkisin, että ihminen haluaa olla sellaisen yhdistyksen hallituksen jäsen, jonka perustehtävä ja toiminta vastaa hänen arvojaan ja jonka toiminnassa hän pääsee vaikuttamaan ja myös itse kehittymään. Tämä tulos on yhtenevä tietoperustan kanssa, joten voinee todeta haastattelujen vahvistaneen käsitystä siitä, millaisiin asioihin ihmiset yhdistystoiminnassa sitoutuvat.

3.4 Havainnointi 4H-yhdistysten puheenjohtajien Teams-tapaamisissa

Havainnoin kehittämistyöni kohderyhmää, eli 4H-yhdistysten hallitusten jäseniä neljässä Teams-tapaamisessa. Havainnointi käänsi määrittelyvaiheen **kiteyttämisen** vaiheeseen. Tarkoituksenani oli löytää asioita, joiden avulla kehittämisen tavoite kiteytyy. Havainnointi on tapa kerätä tietoa aidoissa tilanteissa. Kehittämisessä havainnointi sopii menetelmänä erityisen hyvin sellaisiin haasteisiin, joissa etsitään ratkaisuja ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa toimimiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 114.)

Havainnoitavat tilaisuudet olivat aikavälillä 4.10.-8.11.2022. Kunkin tilaisuuden osallistujat olivat samalta maantieteelliseltä alueelta. Tapaamisissa olivat tietyn maantieteellisen alueen yhdistysten puheenjohtajia ja varapuheenjohtajia keskustelemassa 4H:n ajankohtaisista aiheista yhdessä lähitukihenkilönsä kanssa. Yhdessä tapaamisessa oli paikalla 4–10 henkilöä, mukaan lukien tilaisuuden vetäjinä toimivat lähitukihenkilöt. Kaikissa neljässä tilaisuudessa oli yhteensä 29 osallistujaa. Itseäni havainnoijana en ole laskenut mukaan osallistujiin.

Havainnointi on tilanteen tarkkailemista systemaattisesti. Havainnoinnin apuna voi olla esimerkiksi etukäteen laadittu lomake, johon havaintoja kirjataan. Onnistunut havainnointi edellyttääkin huolellista valmistautumista. Havainnoijan on syytä pohtia omaa rooliaan havainnoijana sekä suhteessa havainnoinnin kohteisiin. Tilanteesta riippuen on pyydettävä lupa ja informoitava havainnoitavia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 114–115.) Osallistujille kerrottiin etukäteen, että olen mukana tarkkailemassa liittyen opinnäytetyön tekemiseen. Tilaisuuden alussa kerroin vielä, miksi olen mukana ja että koska tahansa osallistujat voivat esittää pyynnön havainnoinnin keskeyttämisestä. Kerroin myös, että henkilöitä ja paikkakuntia ei voida aineistosta jälkikäteen tunnistaa. Etukäteen oli sovittu, että tilaisuuksia ei tallenneta, jottei tallentaminen tarpeettomasti rajoita rentoa ja luottamuksellistakin keskustelua.

Oma roolini havainnoijana oli toimia tarkkailijana ilman aktiivista osallistumista. Tilaisuuden vetovastuu oli aina kunkin alueen lähitukihenkilöllä eli 4H-liiton työntekijällä. Hän oli huolehtinut muun muassa kutsumisesta tilaisuuteen. Tavallisesti kutsuttuina olivat alueen 4H-yhdistysten puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat, mutta joissain tilaisuuksissa kutsuttuina oli myös muita 4H-yhdistyksen hallituksen jäseniä.

Havainnoinnin tavaksi valitsin väljän, strukturoimattoman tavan. Tämä tapa sopii, kun on tarkoitus saada asiasta mahdollisimman monipuolisesti tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 117). Havainnoinnin tavoitteeksi asetin saada ymmärrystä 4H-yhdistysten hallitusten jäseniä pohdituttavista asioista. Jokaisesta havainnoinnista kirjoitin muistiinpanot, joita kertyi yhteensä 18 sivua (fonttikoko 11, riviväli 1). Käsittelin muistiinpanot aineistolähtöisesti, niin sanotusti annoin aineiston puhua. Käsittelin havainnoinnista kertyneen aineiston purkamalla sen ensin pienemmiksi osiksi, jonka jälkeen kokosin sen uudelleen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 137). Käytännössä toimin siten, että merkitsin tussilla tulostettuihin muistiinpanoihin huomioita. Samalla pyrin etsimään myös piilossa olevia viestejä, vaihtoehtoisia merkityksiä suoraan sanotuille asioille. Tiivistin iteroiden esiin nousseita merkityksiä, asioita ja ilmiöitä.

Havainnoinnissa esiin nousi sekä jo toteutuneita asioita että ajatuksia tulevasta tai paremmasta toiminnasta. Tuloksena muodostin taulukon, jossa hyödynsin Lencionin (2012) yhtenäisen tiimin askelmia (taulukko 7). Ryhmittelin esiin nousseita aiheita yhteispeli sekä huolet teemojen alle. Lauseet ovat itseni muodostamia, suoria sitaatteja ei ole mukana.

Luottamus on Lencionin esittämissä askelmissa muille askelmille pohjan luova kivijalka. Yhteispelin näkökulmasta luottamusta voi edistää hyvä ja säännöllinen tiedonkulku, asioiden valmistelu ajoissa sekä kokousaikojen sopiminen hyvissä ajoin. Luottamukseen liittyvät huolet liittyvät epävarmuuksiin toiminnan järjestämisestä tai suunnasta. Huolta on esimerkiksi siitä, miten ja mistä saadaan ohjaajia kerhoihin, miten tuleva rahoitus vaikuttaa toiminnan järjestämiseen tai miten paikkakunnan vetovoima ylipäätään säilyy.

Seuraava askelma on erilaisuus ja konfliktit. Yhteispeliä edistää kokousten hyvä henki, jolloin kukin voi tuoda turvallisesti näkemyksiään esiin omana itsenään. Havainnoinnissa tuli esiin, että hallituksen kokoontumisia voisi olla aiempaa enemmän, sekä kokouksia että vapaamuotoisempia. Koronapandemia pakotti yhdistykset pitämään kokouksia etäyhteyksillä, jonka takia ihmiset ovat aiempaa vähemmän tavanneet toisiaan kasvotusten. Etäosallistuminen on kuitenkin jäänyt joustavuutensa vuoksi pysyvämmäksi käytännöksi. Havainnoinneissa nousi esiin se, kuinka tärkeää on pitää kokousten alussa esittäytymiskierroksia, erityisesti jos osallistujia on mukana etänä. Käänteisesti tämä tuo esiin huolen siitä, että hallituksen jäsenet eivät tunne toisiaan riittävästi. Huolta aiheuttaa myös jännitys siitä, saadaanko kokous aina päätösvaltaiseksi, kun osa hallituksen jäsenistä ei osallistu tai edes ilmoita poissaoloistaan. Yhdistyksen taloudesta kannetaan yleisesti huolta, onhan se hallituksen keskeinen tehtäväkin. Talousasioihin liittyvään osaamiseen liittyy epävarmuutta. Havainnoitavissa tilaisuuksissa useampi henkilö toivoi enemmän tietoa sekä koulutusta yhdistyksen raha-asioihin liittyen. Pitkään hallituksessa mukana olleille talousasiat vaikuttivat olevan hieman tutumpia. Yhdistyksen perustehtävään liittyen huolta kannettiin nuorista kerhonohjaajista; jaksavatko he tehtävässään ja saako kukin itselleen sopivaa ja tarpeellista tukea?

Teema: Yhteispeli	Teema: Huolet	
• Nuorille saatiin työtä • Saatu hankerahoitus • Yhteistyöneuvottelu onnistui		5.Tulokset
• Tekemisen taakan jakaminen yhdessä • Toimijoiden rekrytointi • Uusien perehdyttäminen • Viestinnän tekeminen esim. sosiaalisessa mediassa	• Jaksaako toiminnanjohtaja työssään? • Onnistummeko kuntaneuvotteluissa? • Saammeko hankerahoituksen tai avustuksen? • Miten kehitämme toimintaa?	4.Vastuunotto
• Loma-aikana toiminnanjohtajan sijaisena • Aikuisohjaajana kerhossa • Yhdistyksen talkootehtävissä • Perhe on monessa mukana	• Mikä toiminto kannattaa taloudellisesti? • Miten saamme uusia jäseniä yhdistykseen • Miten saamme uusia jäseniä hallitukseen?	3.Sitoutuminen
• Kokouksissa hyvä henki • Voi puhua omana itsenään • Voisi olla enemmän kokouksia, vapaamuotoisiakin	• Tunnemmeko toisiamme? Esittäytymiselle on tarvetta useammin • Saammeko kokouksen päätösvaltaiseksi? • Pitäisi tietää taloudesta enemmän • Jaksavatko nuoret ohjaajat?	2.Erilaisuus ja konfliktit
• Tieto kulkee esim. Whats App -ryhmässä • Selkeät esityslistat • Kokouskutsut ja materiaalit ajoissa • Toiminnanjohtaja valmistelee hyvin	• Mistä saamme ohjaajia? • Miten rahoitamme toiminnan? Vaikuttaako rahoitus toimintaan? • Onko paikkakunnalla vetovoimaa? Onko ihmisiä jatkossakin?	1.Luottamus

Taulukko 7: Havainnoinnin tulokset ryhmiteltynä Lencionin (2012) yhtenäisen tiimin askelmille

Sitoutumisen askelmalla on hyvin konkreettista tekemistä. Kun tarvetta on, sitoutunut hallituksen jäsen astuu remmiin. Yhdistyksellä saattoi olla monenlaisia talkootehtäviä kahvilavuoroista lannoitesäkkien niputtamiseen. Toiminnanjohtajan lomien aikana hallituksen jäsen saattoi toimia sijaisena. Jotkut olivat jo ennen hallitukseen päätymistä toimineet 4H-kerhossa aikuisohjaajina, he usein kommentoivat sen tehtävän olevan itselle kaikkein tärkein. Koko perhe saattaa olla mukana 4H-yhdistyksen erilaisissa tehtävissä. Sitoutumisesta kertovat huolenaiheet liittyivät tulevaisuuden varmistamiseen. Pohdintaan muun muassa siitä, mikä kannattaa taloudellisesti, miten jäseniä saadaan lisää ja miten hallitukseen saadaan uusia sitoutuneita jäseniä.

Vastuunottamisen askelmalla yhteispeliä ilmentävät toiminnan jatkuvuuden varmistaminen muun muassa huolehtimalla uusien toimijoiden rekrytoinnista ja perehdyttämisestä sekä viestinnästä. Tekemisen taakan jakautumista kuvaa ”minä ja hän” -narratiivi, jossa kerrotaan omasta tekemisestä yhdessä jonkun toisen kanssa. Havainnoitavissa oli useita ”minä ja hän” -kertomuksia. ”Hän” saattoi olla yhdistyksen toiminnanjohtaja tai joku toinen hallituksen jäsen. Tämä kaksikko on se, joka tekee valtavasti yhdistyksen eteen ja saavat paljon aikaan. Heidän välillään on paljon luottamusta ja kenties ystävyyttäkin. Tätä yhteistyötä kuvailtiin ”olen oikea käsi” -tyyppisillä sanonnoilla. Kääntöpuolena tällaisessa voimakaksikossa voi olla se, että osa ryhmästä saattaa kokea olevansa ulkopuolisia. Toisaalta on olemassa riski, että tämä kaksikko väsyy liiallisen tekemisen alle. Vastuunottamisen askeleeseen liittyvät huolet näyttäytyivät hyvin konkreettisella tasolla. Huolta kannetaan toiminnanjohtajan jaksamisesta sekä rahoitusneuvotteluiden ja hakemusten onnistumisesta. Kun luottamuksen askeleella rahoitukseen liittyvä huoli oli yleisemmällä tasolla, vastuunottamisen askeleella huoli konkretisoituu ja tulee henkilökohtaisemmaksi.

Lencionin askelmista ylinnä on tulokset-askel. Havainnoitavissa tilaisuuksissa tuli hieman esiin tähänkin askelmaan sopivia asioita. Ihmiset kertoivat muun muassa onnistuneesta nuorten kesätyöllistämisestä, saadusta hankerahoituksesta ja onnistuneesta yhteistyöneuvottelusta. Tuloksiin liittyviä huolia ei noussut esiin.

Havainnoidut tilaisuudet olivat ohjelmaltaan valmisteltuja, mutta sisällöltään hyvin vapaamuotoisia. Osallistujat saivat tuoda esiin juuri niitä asioita, joita halusivat. Tulkitsen, että esiin nousseet asiat olivat joko erityisen tärkeitä tai lähiaikoina tapahtuneita, jolloin ne olivat vielä tuoreessa muistissa. Sitoutumisen kohteista ja syistä voimakkaimmin nousivat esiin 4H-yhdistyksen perustehtävän toteuttaminen sekä toisten ihmisten kanssa yhdessä tekeminen. Arvoihin ei ollut suoria viittauksia. Jonkin verran esiin nousi osallistujien omaan työhön tai opiskeluun liittyvät asiat, joihin liittyen hallituksessa toimiminen toi hyötyä, tai vastaavasti päinvastoin. Hyvin usein nousi esiin huomio, että suora kysyminen on tehokkain tapa saada uusia ihmisiä hallitukseen tai muuten mukaan toimintaan.

Tilaisuuksissa nousi esiin paljon johtamisesta ja sitoutumisesta kertovia tekijöitä. 4H-yhdistyksen mallisääntöjen mukaan hallituksen tehtävänä on muun muassa johtaa, kehittää ja valvoa yhdistyksen toimintaa, hoitaa yhdistyksen taloutta huolellisesti, hyväksyä jäsenet, palkata yhdistykseen toiminnanjohtaja ja päättää hänen työsuhteen ehdoistaan sekä huolehtia yhteydenpidosta jäseniin, rahoittajiin ja muihin yhteistyökumppaneihin (Paikallisen 4H-yhdistyksen mallisäännöt 2013). Tilaisuuksista kerätyt havainnot tukevat tietoa siitä, että 4H-yhdistysten hallitukset toteuttavat niille kuuluvaa tehtävää. Tässä kohdassa on hyvä muistaa, että oletettavasti tilaisuuksiin osallistuivat jo sitoutuneet henkilöt. Kun sitoutuminen yhdistyksen johtamiseen on matalalla tasolla, ei kenties tule osallistuttua kyseiseen tilaisuuteen.

3.5 Tulevaisuusverstaat 4H-yhdistysten hallituksissa

Toteutin tammi-helmikuun 2022 aikana kolme tulevaisuusverstasta, joissa etsittiin ratkaisuja 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumisen vahvistamiseksi. Kehittämistyöni tavoitteiden lisäksi asetin tulevaisuusverstaille tavoitteen, että niistä pitää olla osallistuville 4H-yhdistyksille välitöntä hyötyä. Prosessissa tulevaisuusverstaat aloittivat **kehittämisen** vaiheen.

Tulevaisuusverstas menetelmänä soveltuu hyvin yhdistys- ja järjestötoiminnan kehittämiseen. On tärkeää saada toimijat sitoutumaan tavoitteisiin ja siihen tulevaisuusverstas antaa hyvän pohjan, sillä tulevaisuustyöskentely ylipäätään haastaa ajattelemaan. Yhdistystoiminnan tulevaisuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että mukana olevat ihmiset ymmärtävät asioiden yhteydet toisiinsa ja pystyvät oma-aloitteisesti tarttumaan yhdistyksen kannalta olennaisiin tehtäviin.

Tulevaisuusverstaalla tarkoitetaan luovaa ongelmanratkaisumenetelmää, jossa yhteisö pohtii demokraattisesti työskennellen sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita. Tulevaisuusverstas on tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä sellainen, jonka puitteissa tulevaisuudentutkimukseen perehtymätönkin voi osaltaan olla vaikuttamassa tulevaisuuteen. Tavoitteena on päästää mielikuvitus valloilleen ja samalla oppia tulevaisuusajattelua. Tulevaisuusverstas on demokraattinen tapa toimia, sillä menetelmä tukee kaikkien osallistumista. Työskentelyn lopputuloksena voi olla esimerkiksi visio tai kehittämissuunnitelma. Tulevaisuusverstaaseen osallistuneet ovat samalla sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, ovathan he olleet niitä synnyttämässä. (Jungk & Müllert 1987, 1–4 & 13–14; Rubin 2009.)

Tulevaisuusverstas etenee vaiheittain (taulukko 8). Valmisteluvaiheen tarkoituksena on auttaa osallistujia orientoitumaan tulevaan. Valmisteluvaiheeseen kuuluvat myös tulevaisuusverstaan käytännönjärjestelyt. Varsinaisen verstaan ensimmäinen vaihe, ongelmavaihe on samalla katse menneisyyteen. Ongelmavaiheessa kartoitetaan ne ongelmat, joista halutaan päästä eroon. Ideointivaiheessa annetaan tilaa luovuudelle ja kaikki ajatukset ovat sallittuja.

Todentamisvaiheessa valitaan jatkotyöstettävät ideat ja sovitaan toimenpiteistä ja vastuutahoista. (Jungk & Müllert 1987, 13–14 & 54–74.)

1. Valmisteluvaihe	Valmisteluvaiheeseen kuuluu osallistujien informointi sekä käytännönjärjestelyt. Tässä yhteydessä voi esitellä esimerkiksi tulevaisuuden trendejä ja muutostekijöitä.
2.Ongelmavaihe	Ongelmavaihe on tulevaisuusverstaan varsinainen ensimmäinen vaihe. Ryhmissä kirjataan ylös rajattuun aiheeseen liittyviä ongelmia.
3. Arvottaminen	Arvottaminen on osa ongelmavaihetta. Tarkoituksena on demokraattisesti äänestämällä valita ne aiheet, jotka valitaan työstettäväksi seuraavassa vaiheessa. Äänestys voi tapahtua suljettuna lippuäänestyksenä tai julkisena äänestyksenä.
4.Ideointivaihe	Ideointivaihe on tulevaisuusverstaan toinen varsinainen vaihe. Ryhmät ideoivat ratkaisuehdotuksia. Kaikki on nyt mahdollista ja mitään ideaa ei kannata rajata pois. Ideat esitellään toisille ryhmille ja ne voidaan halutessa myös arvottaa.
5. Jatkotoimenpiteistä sopiminen	Sovitaan jatkotoimenpiteistä, vastuutahoista ja aikataulusta. Mitä ratkaisuja lähdetään edistämään, kenen voimin ja mihin mennessä.
6. Dokumentointi	Verstaan fasilitoija huolehtii siitä, että verstaan ajatukset on kirjoitettu puhtaaksi ja että kaikki osallistujat saavat materiaalin.

Taulukko 8: Tulevaisuusverstaan vaiheet (Jungk & Müllert 1987)

Tulevaisuusverstaan toteutin kolmella paikkakunnalla, joissa osallistujia oli neljästä 4H-yhdistyksestä. Lähestyin tulevaisuusverstaasta mahdollisesti kiinnostuneita 4H-yhdistyksiä aluksi puhelimitse toiminnanjohtajan kautta. Tämän jälkeen lähetin sähköpostitse toiminnan kuvauksen ja pyynnön lähteä mukaan (liite 2). Yhdistysten toiminnanjohtajat kutsuivat verstaisiin edelleen ihmisiä omalta alueeltaan. Kahdessa tilaisuudessa oli kuusi osallistujaa, yhdessä kahdeksan. Osallistujat olivat pääosin 4H-yhdistysten hallitusten jäseniä tai yhdistyksen toimihenkilöitä. Yhdessä tilaisuudessa oli mukana kaksi nuorta, jotka eivät olleet hallituksessa.

Aloitin kaikki tulevaisuusverstaat alustuksella, jossa kerroin lyhyesti opinnäytetyöstäni ja palvelumuotoilun prosessista sekä esittelin tähän mennessä tekemiäni havaintoja. Johdatteluna varsinaiseen ongelmanratkaisuvaiheeseen korostin sitä, että kyseessä on aina ihminen ja ihmiset erilaisuuksineen ja samanlaisuuksineen. Tulevaisuusverstaiden aikataulu on liitteessä 3 ja esittämäni PowerPoint-esitys on liitteessä 4.

Alustukseen loin neljä metaforaa, jotka kuvaavat tiiviisti erilaisia 4H-yhdistyksessä olevia ihmistyyppejä (kuvio 8). Metaforia kuvaamaan valitsin kasveja, sillä kokemukseni mukaan ne puhuttelevat 4H-toimijoita. Yhdessä ihmisessä voi yhdistyä eri painotuksilla useita metaforia. Voikukka on kaikkialla näkyvä kukka (Arktiset Aromit 2022). Aktiiviset ihmiset ovat usein aktiivisia samanaikaisesti monessa paikassa. Misteli on Suomessa vieraslaji, jonka saapuminen yllätti tutkijatkin (Rosvall 2020). Hallituksiinkin päätyy ihmisiä, jotka saattavat itsekin yllättyä päätymisestään kyseiseen tehtävään. Apila on 4H:n tunnus monissa maissa, Suomessakin ruotsinkielinen 4H-järjestö Finlands Svenska 4H käyttää apilalogoa (Finlands Svenska 4H 2023). Neliapila oli myös Suomen 4H-liiton tunnus vielä 1990-luvun alussa. Valitsin apilan kuvaamaan hallituksen jäsentä, joka tunnistaa itselleen tärkeimmäksi 4H:n arvot ja perustehtävän. Perustehtävä innostaa häntä aina uudelleen. Mänty on puulajina meille tuttu ja turvallinen, mutta kuitenkin lajina vähenemässä (Metsäkeskus 2020). Mänty kuvaa hallituksen jäsentä, joka sitoutuu tekemiseen ja tekee paljon konkreettisia asioita yhdistyksen hyväksi. Koska ihmisten ajasta kilpaillaan, mäntyjä näkyy yhdistystoiminnassa yhä harvemmin.

Metaforia käyttämällä halusin muistuttaa osallistujia ihmisten moninaisuudesta ja erilaisista orientaatioista, kuitenkaan lukitsematta heitä liikaa yksittäisen persoonan elämäntilanteeseen. Metaforat osoittautuivat toimiviksi, ne herättivät sopivalla tavalla keskustelua ja osallistujat totesivat niiden olevan varsin osuvia.

Kuvio 8: Metaforat 4H-yhdistysten hallitusten jäsenistä

Alustuksen jälkeen aloitettiin ongelmien kirjaaminen kahdessa pienryhmässä. Kaikkien ryhmien tunnistamat ongelmat ovat lueteltuna liitteessä 5. Ryhmien kirjaamia ongelmia arvotettiin siten, että jokaisella osallistujalla oli käytössään kolme ääntä. Äänestää sai sellaisia ongelmia, joiden ratkaisemista piti itse tärkeimpänä. Taulukossa 9 on koottuna kaikista tulevaisuusverstaista osallistujien kirjaamat vähintään kolme ääntä saaneet ongelmat.

Tulevaisuusverstas 1	**Tulevaisuusverstas 2**	**Tulevaisuusverstas 3**
Hallituksen roolina ”ottaa tiedoksi” Ajankäytön haasteet Toiminnan vähäinen tunteminen Yhteishengen puute tai ei tunne toisia	Ei perehdytystä Tehtävä ottaa enemmän kuin antaa Rekrytoinnissa ei anneta tarpeeksi tietoa	Viestitäänkö oikein ja riittävästi ulospäin Hallitus ei tunne toimintaa Hallituksella ei ole yhteydenpitoa kokousten välillä Ei vastata viesteihin, kysymyksiin, ei oteta kantaa

Taulukko 9: Tulevaisuusverstaissa vähintään kolme ääntä saaneet ongelmat

Ryhmät valitsivat ratkaistavat ongelmat edellä mainittujen eniten ääniä saaneiden joukosta (taulukko 9). Ratkaisuja ryhmät kirjasivat mind map -muotoon mahdollisimman konkreettisesti. Lopuksi ryhmät valitsivat 2–3 parasta ideaansa, joita arvioitiin vielä kevyesti toteuttamiskelpoisuuden ja kustannusten osalta. Taulukkoon 10 olen sanoittanut osallistujien ideoimat ratkaisut. Osa verstaissa tuotetuista ratkaisuista oli hyvin konkreettisia ja vaikka heti otettavissa käyttöön. Osa jäi ideatasolle ja välillä hyvinkin kauas konkretiasta.

Yhteisiä nimittäjiä ideoille ovat toiminnan tuntemisen tärkeys ja sitä kautta hallituksen jäsenen tehtävään perehdyttämisen toteuttaminen, toisiin tutustuminen ja ryhmäytyminen sekä omistajuus. Kaikissa verstaissa osallistujat tunnistivat varsinaiseen toimintaan osallistumisen tärkeyden. Joku osallistujista kuvasi tätä sanoen, että pitäisi olla enemmän osallistumista, mutta ei kuitenkaan puuttumista liikaa tai ”mikromanageeraamista”. Kokouksia toivottiin lisää, jotta olisi aikaa vapaamuotoisemmalle keskustelulle ja tutustumiselle. Samaan aikaan tunnistettiin ongelma, että on hankala saada ihmisiä paikalle tutustumaan toisiinsa. Hallitus saatetaan nähdä etäisenä ja tehtävät voivat olla epäselviä jopa hallituksen jäsenille itselleen. Yhdessä verstaassa ratkaisuksi esitettiin hallitusten jäsenten rentoja esittelyjä yhdistyksen sosiaalisen median kanavissa. Verstaassa, jossa oli mukana nuoria, juhliminen nousi esiin

ratkaisuna. Kun hallitus olisi yhdessä saavuttanut jonkun tavoitteen, sitä juhlittaisiin vaikkapa täytekakulla.

Tulevaisuusverstas 1	Tulevaisuusverstas 2	Tulevaisuusverstas 3
Munakello esim. aikaraja puheenvuoroille Yhdessä suunnitellaan, yhdessä tehdään. Jatkuvuus, saa myös vaihtaa Alueellisuus, uhka vai mahdollisuus. Oman alueen toiminta vai ulkopaikkakunnan toiminta? Yleissivistävä esitys 4H:sta Me-henki. Me kaikki. Kokoukset lyhyempiä ja useammin Määritellään selkeästi (esittelyn ja tutustumisen jälkeen) minkä vastuualueen valitset Kokouskäytäntöjen tarkastelu	Saavutusten juhliminen Sähköposti yleisistä käytännöistä uusille Esittäytyminen / tutustuminen Mahdollisuus vaihtaa tai muokata tehtävää mieluisemmaksi Vastuun jakaminen Liiton verkkokoulutus	Pöytäkirja nopeasti kokouksen jälkeen Ulkoinen tiedotus Hallituksen parempi tunteminen + rento kokous WA-ryhmien oma aktiivinen ylläpitäjä Perehdytys uusille (puhelinsäännöt, miten hallitus toimii, millaisia asioita käsitellään) Some- ja muu markkinointi Houkuttimet (jäsenedut, 4H-toiminta ym.)

Taulukko 10: Tulevaisuusverstaissa ideoidut parhaat ratkaisut

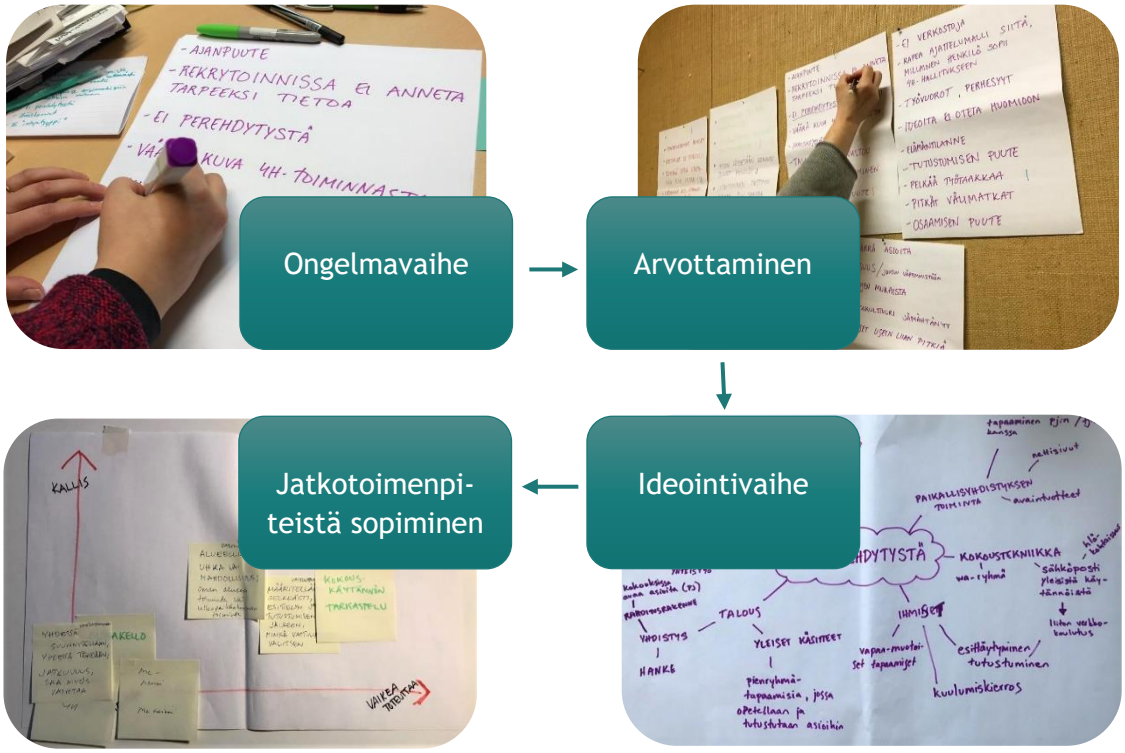
Jokaisessa tulevaisuusverstaassa osallistujat sopivat muutamia jatkotoimenpiteitä (taulukko 11). Jatkotoimenpiteet olivat parhaimmillaan hyvin konkreettisia ja heti otettavissa käyttöön. Tällaisessa tapauksessa tavoitteeni siitä, että 4H-yhdistys saa tulevaisuusverstaasta välitöntä hyötyä, tavoite toteutui. Yhteisellä työskentelyllä on toki jo itsessään sitouttava ja

yhteishenkeä edistävä voima, joten vähemmän konkreettisillakin jatkotoimilla yhdistys oletettavasti hyötyi yhteisestä tekemisestä.

Tulevaisuusverstas 1	Tulevaisuusverstas 2	Tulevaisuusverstas 3
Jatketaan keskustelua hallituksen strategiapäivässä. Hyödynnetään keskustelussa verstaan ideoita ja ratkaisuja, joita ovat esimerkiksi kokouskäytäntöjen tarkastelu. Pystytään vaikuttamaan, kun vuosi on nyt alussa. Vastuutehtävien määrittely. Vapaamuotoiset tapaamiset esim. joka kuun viimeinen tiistai kahvihetki.	Tervetulo-sähköposti uusille ennen järjestäytymiskokousta, toiminnanjohtaja lähettää. Rekrytoidaan 1–2 nuorisojäsentä hallitukseen (ei varsinainen jäsen). Keskustelu ja päätös seuraavassa hallituksen kokouksessa. Toiminnanjohtaja valmistelee. Kun yhdistys saa myönteisen hankepäätöksen, juhlitaan vaikkapa järvisaunalla. Uusien ihmisten huomioiminen. Tutustutaan toisiimme ja huomioidaan erilaiset persoonat. Ensimmäisessä yhteisessä kokouksessa tsempataan erityisesti, koska ryhmänkokoonpano on uusi.	Toiminnanjohtaja ylläpitää hallituksen WA-ryhmää ja laittaa esim. kerran viikossa koosteen toiminnasta. Heti käyttöön. Pöytäkirja nopeasti jakoon. Heti seuraavan kokouksenjälkeen. Hallituksen jäsenten perehdytys. Tj + pj+ lähitukihenkilö. Hallituksen jäsenten esittely somessa. Kevään aikana, kun uusi kokoonpano valittu. Ensimmäisessä kokouksessa joku yhteinen tekeminen esim. tutustumisretki tai makkaraa nuotiolla.

Taulukko 11: Tulevaisuusverstaissa kirjatut jatkotoimet

Dokumentointi alkoi jo tilaisuudessa, kun kuvasin kaikki vaiheet ja tuotokset (kuvio 9). Lisäksi keräsin palautteen ja samalla hieman taustatietoja osallistujista. Koostin jokaisesta tulevaisuusverstaasta yhteenvedon, jonka toimitin osallistuneelle 4H-yhdistykselle jatkotoimia varten. Palautetta antaneiden keskiarvo verstaan onnistumisesta oli 4,07 asteikolla yhdestä viiteen.



Kuvio 9: Kuvia tulevaisuusverstaan vaiheista

Palautelomakkeessa pyysin osallistujia kertomaan jonkin verstaassa syntyneen oivalluksen. Osallistujat mainitsivat muun muassa seuraavia saamiaan oivalluksia.

> Huomioidaan paremmin uudet jäsenet, jotta he sitoutuvat yhteiseen tekemiseen. (Vastaaja 1)
>
> Asiat ja muutokset eivät ole välttämättä vaikeita tehdä, mutta vaativat oivalluksen ja yhteisen halun muutokseen. (Vastaaja 8)
>
> Pienillä asioilla voidaan saada aikaan suuria muutoksia! (Vastaaja 2)
>
> Tutustuminen on kaiken avain. (Vastaaja 10)

Johtopäätöksenä tulevaisuusverstaiden jälkeen **kiteytin** neljä asiaa, jotka hidastavat tai estävät 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen sitoutumista:

1. Hallitus ei tunne toimintaa tai tehtävää.
2. Hallitustehtävä vie enemmän voimavaroja kuin antaa.
3. Hallituksen keskinäinen yhteydenpito on vähäistä tai takkuaa.
4. Hallituksen rooli on passiivinen (esim. asiat aina vain tiedoksi).

Nämä neljä kiteytettyä ongelmaa toimivat suunnitteluajureina, kun lähdin muotoilemaan ratkaisuja tulevaisuusverstaiden annin sekä aikaisempien havaintojeni pohjalta.

3.6 Ratkaisujen ensimmäiset prototyypit

Kehittämisen vaihe jatkui prototyyppien tekemisellä. Ensimmäinen prototyyppi ratkaisusta on muistilista, kun hallitukseen tulee uusia jäseniä (taulukko 12). Luonnostelin muistilistaa jo lokakuussa 2022 eli samoihin aikoihin, kun havainnoin 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten Teams-tilaisuuksia. Tulevaisuusverstaissa tuotetut ideat auttoivat viimeistelemään muistilistan. Jos muistilista toteutuisi täydellisesti, se vastaisi osaltaan kaikkiin neljään ongelmaan.

Tervetulotoivotus □ Tutustumiskahvit □ Sähköposti ”Tervetuloa hallitukseen” □ Tutustumiskierros ensimmäisessä kokouksessa	**Materiaalit** □ Hallituksen jäsenen opas □ 4H-yhdistyksen hallinto- ja taloussääntö □ 4H-yhdistyksen säännöt □ 4H-yhdistyksen toimintasuunnitelma ja talousarvio □ 4H-järjestön strategia	**Tietojen päivittäminen** □ Yhdistyksen nettisivuille □ Jäsenrekisteri Jästeriin □ Yhdistysrekisteriin
Perehtyminen tehtävään yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa □ Yhdistyksen toiminnan esittely □ Yhdistyksen viestintäkanavat □ Mistä asioista hallitus vastaa? □ Millaista tukea tehtävään on saatavilla?	**Verkkokoulutukset** □ 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen peruskoulutus □ 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen talouskoulutus □ 4H-nuorisotyö tutuksi □ Turvallinen 4H-harrastus	**Hallituksen työskentely- ja viestintäkäytännöistä sopiminen** □ Miten valmistaudumme kokouksiin? □ Käytämmekö pikaviestimiä (esim. WhatsApp) □ Puheenjohtajalle ja varapuheenjohtajalle tunnukset 4H-intraan

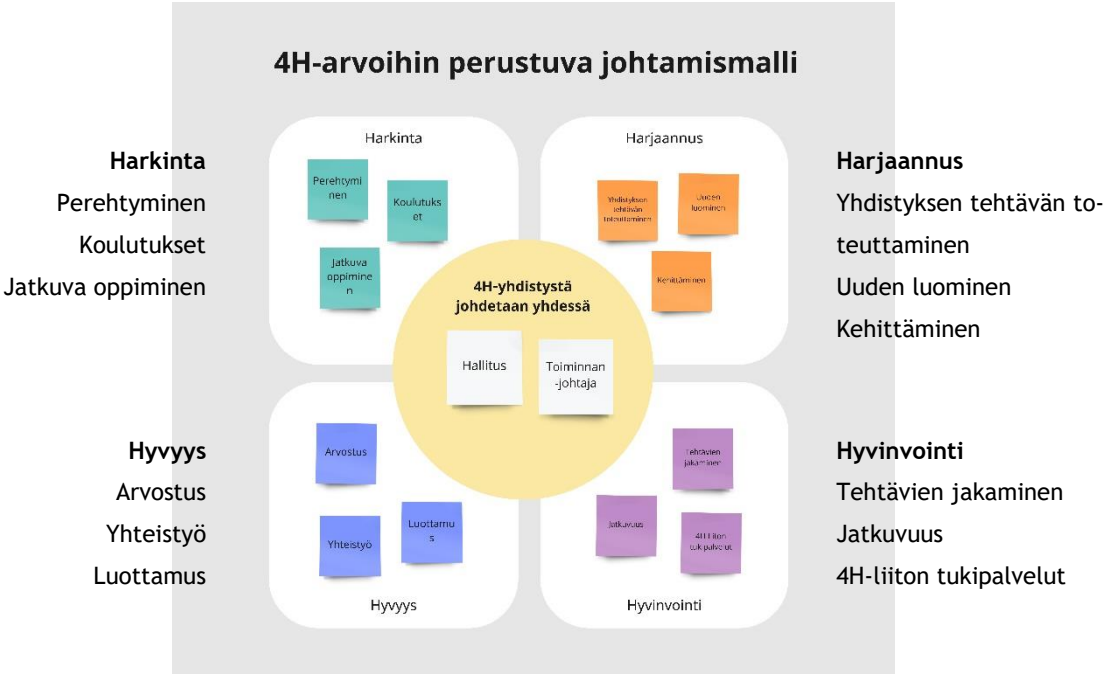
Taulukko 12: Prototyyppi muistilistasta, kun hallitukseen tulee uusia jäseniä

Arvot ovat havaintojeni perusteella juurisyy sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen. Siksi lähdin etsimään ratkaisua, joka toisi esiin 4H:n arvot. 4H-järjestöllä on hyvä kokemus toimintamallin visualisoinnista, joten pidin visuaalisen mallin rakentamista mahdollisesti toimivana ratkaisuna. 4H-järjestön yrittäjyyskasvatusta kuvaava Kolme askelta työelämään -malli (kuvio

2) valmistui vuosina 2001–2009 toteutetun kehittämisprojektin tuloksena. Projektin aikana kehitettiin ja tuotteistettiin 4H-järjestön työ- ja yrittäjyyskasvatusta. Mallin avulla 4H-toimintaa on pystytty kiteyttämään ja yhtenäistämään. (Liukko 2023.)

Innostusta arvoihin perustuvan mallin luomiseen sain vielä lisää, kun löysin kirjallisuutta ja internetiä selaamalla kolmesta h-kirjaimesta koostuvan ajattelumallin: Heart, head, hands (sydän, pää, kädet). Malli liitettiin muun muassa johtamiseen, muotoiluajatteluun ja muutoksen aikaan saamiseen. Oli blogikirjoituksia, kuvioita ja canvas-pohjia. (mm. Praxie 2022; Human Psychology 2022; Mi:Lab Team 2021.) Hattutehtaan ihmiset -podcastissa keskusteltiin inspiraation ja motivaation syntymisestä. Toinen keskustelijoista oli ollut Trainers Housen muutosjohtamisen koulutuksessa, jossa oli tutustunut kolmen h:n konseptiin. (Hattutehtaan ihmiset 2021.) Kun lähdin selvittämään tarkemmin mistä malli on peräisin, havaitsin että kyse on oppimiseen liittyvästä ajattelusta. ” Head, Hearth and Hands Model for Transformational Learning” on transformatiiviseen oppimiseen, eli uudistavaan oppimiseen esitetty malli. Alkujaan mallin esitteli David Orr (1992). (Singleton 2015.) Tosin jo Pestalozzi (1746–1827) uskoi, että opetuksessa on syytä hyödyntää pään, sydämen ja käsien voimaa (Pestalozzi Society 2022). Orrin mallia edelleen kehittivät monet tutkijat. Kolmen h-kirjaimen malli yhdistää kokonaisvaltaisesti kognitiivisen ajattelun, reflektoinnin sekä tiedot ja taidot. Kun mallin kaikki osat toteutuvat, sitoutuminen oppimiseen kasvaa. Yhtenä taustana ja innoittajana voi pitää Deweyn (1859–1952) teorioita tekemällä oppimisesta. (Singleton 2015.) Yhteys 4H-toimintaan vaikuttaa ilmeiseltä, sillä 4H:n taustateoria on Deweyn tekemällä oppimisen teoria ja 4H:n neljästä arvosta kolme on esitetty kolmen h:n mallissa.

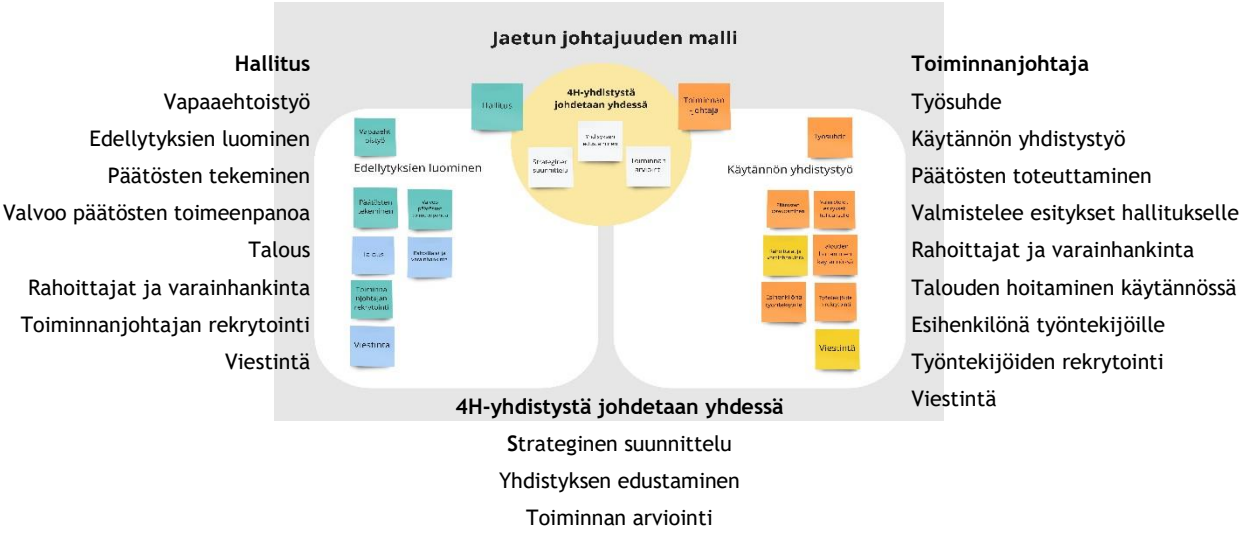
Tuntui monin tavoin luontevalta lähteä testaamaan 4H:n arvoihin pohjautuvan johtamismallin visualisointia. Lopputuloksessa hain myös symmetriaa, sillä tasapaino usein miellyttää silmää. Muutoin toteutus oli hyvin luonnosmainen, sillä toteutuksen tein yksinkertaisilla Miro-seinän työkaluilla (kuvio 10). Harkintaa kuvaamaan valitsin perehtymisen, koulutukset ja jatkuvan oppimisen. Harjaannusta ovat yhdistyksen tehtävän toteuttaminen, uuden luominen ja kehittäminen. Hyvyyttä toteuttavat arvostus, yhteistyö ja luottamus. Hyvinvointia edistäisivät tehtävien jakaminen, jatkuvuus sekä 4H-liiton tukipalvelut.



Kuvio 10: Prototyyppi 4H:n arvoihin perustuvasta johtamismallista

Arvoihin perustuva johtamismalli ei tällaisenaan kuvaa vastuita tai konkreettista tekemistä. 4H-yhdistysten osalta tehtävät ja vastuut on kirjattu tarkoin sekä sääntöihin että hallinto- ja taloussääntöön. Kehittämisprosessin aikana kertyneet havainnot kuitenkin vahvistivat sen, että hallituksen jäsenillä on liian vähän tietoa tehtävästään. Hallituksen ja toiminnanjohtajan on tarkoitus johtaa yhdistystä yhdessä, mutta kummallakin osapuolella on omat roolinsa. Hallituksen jäsen on vapaaehtoinen, toiminnanjohtaja on työsuhteessa, hallitus tekee päätöksiä ja varmistaa toiminnan edellytykset, toiminnanjohtaja toteuttaa asiat käytännössä, hallituksen jäsenyyteen ei ole osaamis- tai koulutusvaatimusta, toiminnanjohtajalta odotetaan osaamista jo työsuhteen alussa. (Heikkala 2012, 297–298.)

Vaihtoehtoiseksi johtajuuden visuaaliseksi malliksi luonnostelin jaetun johtajuuden mallin (kuvio 11). Tämä malli olisi yleistettävissä muihinkin yhdistyksiin, jota arvoihin perustuva malli ei ole. Kuten arvoihinkin perustuvan mallin, toteutin luonnoksen Miro-seinän yksinkertaisilla työkaluilla. Jaoin hallituksen ja toiminnanjohtajan roolit ja tehtävät visuaalisesti kolmeen osaan; hallituksen osuus, yhteinen osuus ja toiminnanjohtajan osuus. Sisällön poimin olemassa olevista tehtävistä, joita koitin sanoittaa yksinkertaisemmin. Talouden ja viestinnän osalta en saanut kunnollista kiteytystä tähän prototyyppiin, joten toivoin niille löytyvän ratkaisun testaustyöpajoista.



Kuvio 11: Prototyyppi jaetun johtajuuden mallista

Kolmantena prototyyppinä ja aihiona testaustyöpajoja varten, kirjasin ylös kuudentoista kohdan listan prosessin aikana mukaan tarttuneista ideoista (taulukko 13). Näistä ideoista osa oli kevyitä ja vaikka heti otettavissa käyttöön ilman sen kummempaa työstämistä, kuten saavutusten juhliminen yhdessä. Osa ideoista oli sellaisia, että koin epävarmuutta niiden hyödyllisyydestä jatkotyöstettäväksi. Toivoinkin saavani testaustyöpajassa niihin varmistusta. Joukossa oli myös ajatus hallituksen jäsenen kauden lyhentämisestä kolmesta vuodesta kahteen. Tämä idea on tässä vaiheessa liian suuri ratkaistavaksi, sillä se edellyttää sääntömuutosta kaikkiin 4H-yhdistyksiin. Koin kuitenkin tarpeelliseksi kirjata asian muistiin, sillä ajankäyttöön liittyvät haasteet ovat prosessin aikana tulleet usein esiin.

1. Hallituksen huoneentaulu tai ”hallitussopimus”
2. Hallituksen jäsenen polku visualisoituna
3. Hallituksen jäsenten osaamisen kartoittaminen
4. Hallituksen kausi kaksivuotiseksi (vaatii sääntömuutoksen)
5. Esityslistapohjaan vakiona esittäytyminen
6. Hallituksen itsearviointi tms.
7. Yhdistysten vertaiskeskustelut esim. auditointi tai mentorointi
8. Pöytäkirja nopeasti kokouksen jälkeen
9. Hallituskummi yhdistyksen eri toiminnoille
10. Keskustelu 4H:n arvoista
11. Saavutusten juhliminen yhdessä

12.	Hallitushaaste esim. kerro viidelle x asiasta
13.	Tutustumisretki tai koulutus nuorisotyön aiheesta
14.	Turvallisemman tilan periaatteet
15.	Kiertävä pullavuoro kokouksiin
16.	”Ystäväkirja” -somepohja hallituksen jäsenten esittelyyn

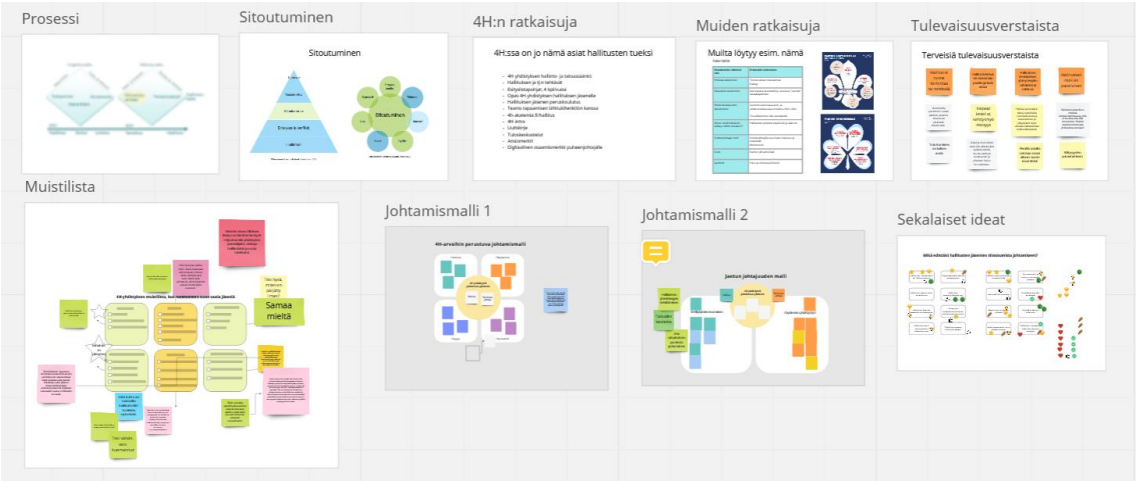
Taulukko 13: 16 ideaa

3.7 Ensimmäinen testaustyöpaja

Toteutin kaksi testaustyöpajaa, joissa esittelin ratkaisujen prototyyppejä. Ratkaisuiksi olin valinnut muistilistan tilanteeseen, kun hallitukseen tulee uusia jäseniä sekä 4H-yhdistyksen visuaaliset johtamismallit.

Ensimmäiseen testaustyöpajaan 22.2.2023 osallistui viisi henkilöä. Heistä kaksi työskentelee 4H-liitossa, kaksi 4H-yhdistyksen toiminnanjohtajana, yksi oli ollut aiemmin 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenenä ja puheenjohtajana, mutta nyt työskentelee 4H-yhdistyksessä. 4H-liitossa työskentelevät henkilöt olin kutsunut työpajaan henkilökohtaisesti, yhdistyksissä toimivat henkilöt ilmoittautuivat 4H-intrassa olleen uutisen innoittamana (liite 6).

Työpaja toteutettiin Teams-yhteydellä. Työskentelyvälineenä oli Miro-seinä (kuvio 12). Alustin aiheeseen kertomalla opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessista sekä tähän mennessä kokoamistani havainnoista ja aineistoista. Ratkaisuehdotuksina esittelin muistilistan hallituksen uudelle kokoonpanolle sekä kaksi erilaista visuaalista johtamismallia. Lisäksi esittelin ideatasolla 16 sekalaista ratkaisua.



Kuvio 12: Työpajan Miro-seinä

4H-yhdistyksen johtamismalleja oli esillä kaksi; 4H:n arvoihin pohjautuva sekä jaetun johtajuuden malli. Näitä molempia työpajaan osallistuvat pitivät hyvinä ja tarpeellisina. Arvojen nostamista johtamismalliin puoltaa se, että arvot voivat helposti jäädä kaukaiseksi. Toisaalta malli oli melko abstrakti, mutta toi kuitenkin uutta näkökulmaa. Jaetun johtajuuden mallia pidettiin konkreettisena ja selkeänä mallina esittää hallituksen ja toiminnanjohtajan tehtävät. Kumpaakaan mallia ei pidetty toistaan parempana. Esille nousi niiden yhdistäminen tai ottaminen käyttöön rinnakkain.

Työpajan viimeisessä vaiheessa esittelin 16 koottua ideaa (taulukko 13). Idealistan ajatuksia pidettiin yleisesti kaikkia hyvinä, joten niitä kannattaisi nostaa esiin esimerkiksi vinkkilistana. Työpajan osallistujat esittivät näkemyksiään, mitkä ideoista kannattaisi valita edelleen työstettäväksi. Hallituksen huoneentaulu tai jonkinlainen yhteisesti sovittu hallitussopimus (idea 1) koettiin hyödyllisenä. Jonkinlainen pohja edistäisi hallituksen yhteisten pelisääntöjen laatimista, mutta liian valmis se ei saisi olla. Ehdotuksena esitettiin, että kysymysmuotoinen työväline hallituksen keskinäisen työskentelyn periaatteiden sopimiseksi voisi olla toimiva tapa.

Hallituskummi yhdistyksen eri toiminnoille (idea 9) koettiin kokeilemisen arvoisena tapana saada hallituksen jäsenet sopivalla tavalla mukaan ja lähemmäs 4H-nuorisotyötä. Tälle toimintamallille esitettiin jonkinlaista ehdotusta toimintatavasta. Nuorisotyöhön tutustumista ja kiinnittymistä edistäisi myös retki tai koulutus nuorisotyön aiheeseen liittyen (idea 13). Se muistuttaisi hallituksen jäseniä perustehtävästä ja siitä, miksi 4H-toimintaa toteutetaan. Tutustumisen kohde voisi hyvin olla yhdistyksen oma toiminto kuten 4H-kerho. Tutustumiskohteen vaihtoehtona hallituksen kokoukseen voisi kutsua johonkin nuorisotyön aiheeseen liittyvän vierailijan. Konkreettinen tapa edistää hallituksen jäsenten yhteistä oppimista on hyödyntää opintokeskus Sivikseltä haettavaa taloudellista tukea aikuiskoulutukseen (Opintokeskus Sivis 2023).

”Ystäväkirja” henkistä sosiaalisen median päivityspohjaa (idea 16) pidettiin edullisena ja kevyenä ideana, joka auttaisi hallituksen jäseniä tutustumaan toisiinsa ja samalla tekisi hallituksen jäsenet tutummaksi hallituksen ulkopuolisille.

Työpajan yleinen keskustelu tuki vahvasti aiempia löydöksiä, havaintoja ja johtopäätöksiä. Osallistujat pitivät tärkeänä, että hallituksen jäsenet tutustuvat toisiinsa, he voivat aidosti vaikuttaa, tuntevat roolinsa ja tehtävänsä sekä saavat tehtävästä jotain hyvää itselleen. Tässä työpajassa nousi esiin myös aivan uusi idea 4H:n omista tutustumiskorteista. Niiden avulla voisi tutustua toisiinsa mutta myös samalla perehtyä 4H-toimintaan.

Ensimmäisen testaustyöpajan pohjalta valitsin jatkotyöstettäväksi visuaalisen johtamismallin ja hallituksen huoneentaulun. Muistilista hallituksen uudelle kokoonpanolle oli jo tässä

vaiheessa lähes käyttövalmis, joten sitä ei ollut tarpeen viedä seuraavaan työpajaan. Ideat hallituskummista ja ystäväkirja-henkisestä sosiaalisen median päivityspohjasta päätin jättää tässä vaiheessa ilman jatkotyöstämistä opinnäytetyön puitteissa. Idealistalle testaustyöpajassa havaittiin tarvetta jo itsessään, sillä valmiiksi luetellut toimintatavat voivat auttaa kokeilemaan uusia ratkaisuja.

3.8 Toinen testaustyöpaja

Toinen testaustyöpaja oli 3.4.2023 lähitoteutuksena Helsingissä. Osallistujina oli kymmenen lähitukihenkilönä työskentelevää. Tässä työpajassa esittelin uuden version visuaalisesta johtamismallista, ja pohjan hallituksen huoneentaulusta sekä päivitetyn idealistan. Nämä kolme ratkaisua muodostivat toisiinsa linkittyvien infograafien kokonaisuuden. Luonnokset olivat niin lupaavia, että otin ne osaksi uutta 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen opasta, jonka kirjoittaminen oli tähän saakka ollut erillään opinnäytetyöhön liittyvästä kehittämisestä.

Työpajassa kerroin ensin koko kehittämisprosessista ja sen vaiheista. Esittelin tuotoksena syntyneet kolme infograafia sekä luonnoksen 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen oppaasta. Puheenvuoroni jälkeen osallistujat käsittelivät infograafeja pienryhmissä. Lopuksi ryhmien vastaukset käytiin yhdessä läpi keskustellen. Työpaja oli osa lähitukihenkilöiden tiimipäiviä. Ryhmäytymiselle ja tutustumiselle ei ollut tarvetta, eikä toisaalta aikaakaan. Kaikkiaan käytettävissäni oli aikaa 1,5 tuntia.

Työpajassa testattava 4H-yhdistyksen johtamista kuvaava infograafi oli yhdistelmä arvoihin perustuvasta johtamismallista ja jaetun johtajuuden mallista. Monien luonnosten jälkeen onnistuin ne yhdistämään siten, että halutessa arvojen osuuden voi erottaa omaksi mallikseen. Uuden mallin jaoin visuaalisesti kolmeen osaan: hallituksen, toiminnanjohtajan sekä yhteinen alue (kuvio 13). Visualisoinnilla toin arvojen toteuttamisen hallituksen ja toiminnanjohtajan yhteiselle alueelle. Suomen 4H-liiton graafikko Tiina Rinne teki visualisoinnin antamani luonnoksen pohjalta.

4H-yhdistyksen hallituksen huoneentaulun ratkaisua hain kysymysmuotoisesta asettelusta, joka oli toiveena ensimmäisessä testaustyöpajassa. Rakensin ohjaavat kysymykset johtamisen infograafin arvoja avaavien sanojen pohjalta ikään kuin tuomaan vastaparin niille. Lopputulos ei niinkään ollut enää huoneentaulu, vaan enemmänkin muistilista asioista, joista hallituksen on hyvä sopia yhteisen työskentelyn alkaessa (kuvio 14). Kevyellä visualisoinnilla halusin vielä vahvistaa käytäntöjen sopimisen kysymyslistan linkittymistä johtamisen infograafiin. Tämänkin kuvion visualisoinnin teki Suomen 4H-liiton graafikko Tiina Rinne antamani luonnoksen pohjalta. Yhteisistä käytännöistä sopiminen voisi tällä tavalla tehdä osaltaan johtamisen visualisoinnin eläväksi käytännön tasolla.

Kuvio 13: 4H-yhdistyksen johtamista kuvaava infograafi

Kuvio 14: Prototyyppi hallituksen käytäntöjen sopimiseen ohjaavista kysymyksistä

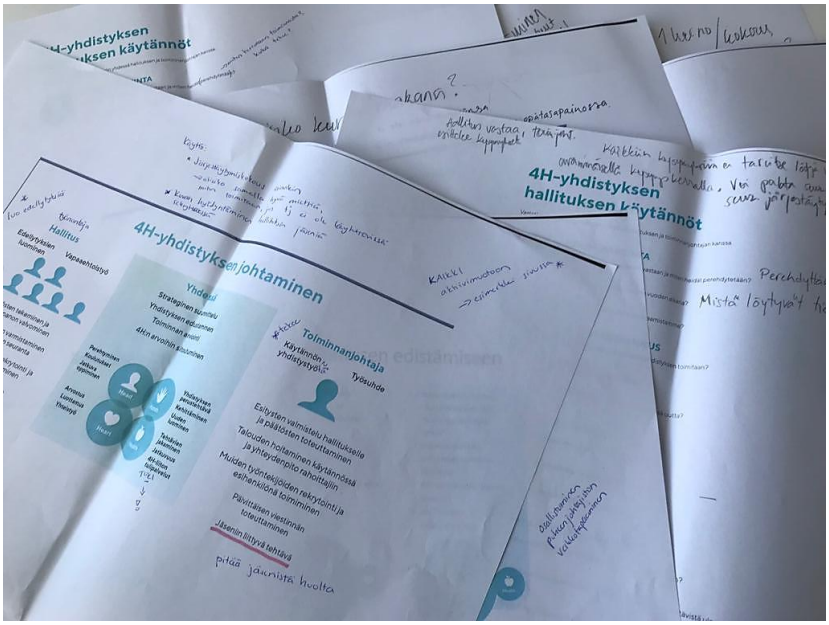
Idealistan uuden version jaottelin hallituksen käytäntöistä sopimista ohjaavien kysymysten pohjalta. Valitsin tähän versioon keinoja, joita on mahdollista toteuttaa yhdistystasolla matalalla kynnyksellä (kuvio 15). Idealistassa toistuvat 4H:n arvot, kuten kahdessa muussakin prototyypissä. Arvoista muodostuikin kokonaisuutta yhdistävä punainen lanka.

Kuvio 15: Idealista. Keinoja hallituksen jäsenten sitoutumisen edistämiseen

Osallistujat tutustuivat kolmessa ryhmässä infograafeihin samalla pohtien, mikä niissä on onnistunutta, mitä voisi vielä tarkentaa, puuttuuko jotain tai onko jotain liikaa. Tärkeänä kysymyksenä ryhmille oli missä tilanteissa ja miten he käyttäisivät infograafeja. Työskentelyn avuksi monistin infograafit A3-kokoisille papereille, joissa oli tilaa ryhmien havaintojen kirjaamiseen (kuvio 16). Koska tässä testaustyöpajassa koolla olleet henkilöt ovat keskeisiä 4H-liiton palveluja 4H-yhdistyksille tuottavia, oli tärkeä kuulla missä tilanteissa ja miten he käyttäisivät tehtyjä ratkaisuja.

Ryhmät pitivät infograafeja onnistuneina, tarpeellisina ja käyttökelpoisina. Esiin nousi, että hallituksen jäsenillä ei aina ole tietoa asiayhteyksistä, joten infograafit auttaisivat hahmottamaan kokonaisuutta. Käyttökohteita yhdistysten palvelujen eri tilanteissa voisivat olla järjestäytymiskokouksen esityslistapohja, uutiskirje, rekrytointi ja koulutukset. Jotta asiat tulisivat tutummaksi voisi näihin liittää jonkinlaisen visailun, jonka avulla asioiden kertaaminen tapahtuisi.

Kehittämisajatuksina ryhmät toivat esiin, että johtamisen infograafissa kieli voisi olla aktiivisempaa ja puhuttelevampaa. Joidenkin termien osalta havaittiin tarkennustarpeita. Kysymyksenä ilmaan jäi tilanne, jossa yhdistyksellä ei ole palkattua toiminnanjohtajaa, miten malli silloin palvelee yhdistystä? Jäsenyyteen liittyvä tehtävä oli testaustyöpajassa vielä avoinna. Osallistujat ehdottivat hallitusten jäsenten tehtäväksi sääntöjen mukaista uusien jäsenten hyväksymistä, toiminnanjohtajan tehtäväksi ehdotettiin jäsenistä huolta pitämistä. Jatkokehitysajatuksena nousi esiin visualisointi, jossa hallituksen ja toiminnanjohtajan tehtävät olisivat vaa'alla. Kun tehtävät ovat tasapainossa, vaaka on tasapainossa.



Kuvio 16: Ryhmien kirjauksia toisessa testaustyöpajassa

Hallituksen käytäntöjen -kysymyslistaan ryhmät toivat esiin tarpeen joidenkin termien tarkentamiselle. Vastausten lisäksi tilaa voisi olla täsmennyksille, kuten kuka tekee asian ja milloin. Toimintatavaksi ryhmät esittivät kysymysten käsittelyä hallituksen kokouksessa siten, että toiminnanjohtaja esittelee kysymykset ja toimii kirjaajana. Jotkut kysymykset voivat herättää jatkokysymyksiä, kuten kysymys koulutuksista joihin hallitus aikoo osallistua. Huomiona nousi esiin se, että kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä tarvitse vastata kerralla, vaan niihin voidaan palata uudelleen.

Idealistaan esitettiin lisäajatuksena esimerkiksi lasten ja nuorten kutsumisen hallituksen kokoukseen kertomaan harrastuksestaan. Toiminnan esittelyä ryhmät pitivät tärkeänä osana jokaista 4H-yhdistyksen hallituksen kokousta. Lisättäväksi ideaksi esitettiin esimerkiksi hallitusten jäsenten verkkotapaamisia, joka on olemassa oleva toiminto. Joihinkin ideoihin kaivattiin tarkempia ohjeita, esimerkiksi uusien jäsenten perehdytystilaisuuteen voisi olla esimerkkiohjelma. Keskustelua herätti yksittäinen idea hallitusten jäsenten kiertävästä pullavuorosta.

Osan mielestä käytäntö edustaa jo mennyttä maailmaa, mutta osan mielestä se olisi oikein sopiva tapa sitouttaa. Idealista on nimensä mukaisesti lista ideoista, joten mitään pakollista lista ei missään tapauksessa sisällä. Kukin 4H-yhdistys voi poimia itselleen sopivimmat tavat tai keksiä kokonaan uusia. Käytännössä idealista voisi toimia esimerkiksi painettuina kortteina, jotka toisivat ideoiden valitsemiseen jotakin konkreettista.

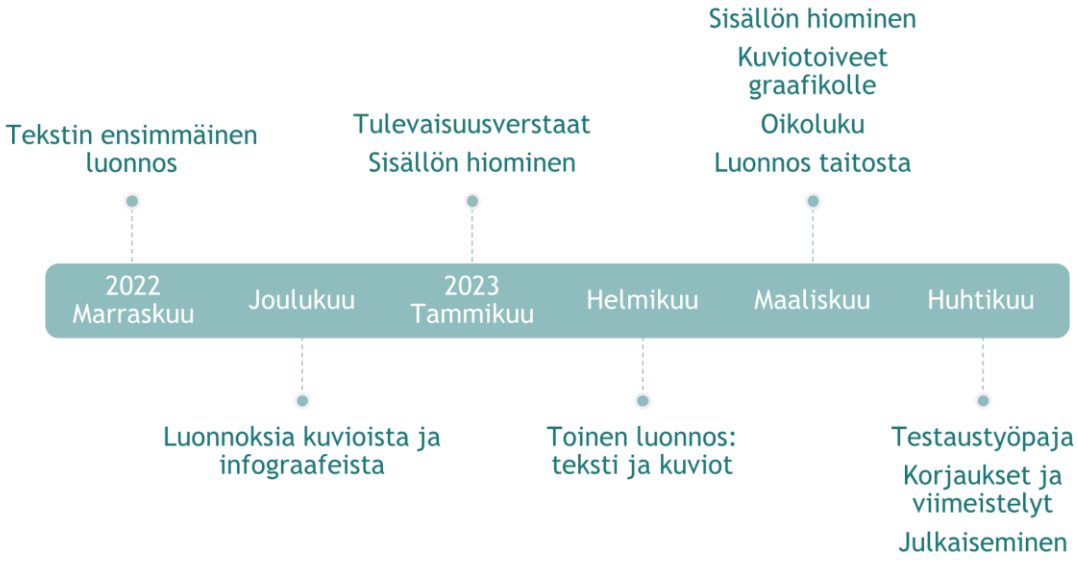
Viimeisen työpajan rooli testaamisessa toteutui hyvin. Prototyypit olivat pääosin toimivia, mutta viimeistelyn osalta testaaminen oli erittäin tarpeellista. Testaustyöpaja toi myös ajatuksia implementointiin. Työpaja vahvisti sen, että infograafit sopivat hyvin hallituksen jäsenen oppaaseen.

4 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen opas

Kehittämiskysymyksenä kysyin, miten voidaan vahvistaa 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumista yhdistysten johtamiseen. Prosessin aikana nousi esiin, että toiminnan ja toisten ihmisten tunteminen ovat avaintekijöitä sitoutumisessa. Arvot, yhdistyksen perustehtävä sekä toiset ihmiset ovat syitä, joiden takia 4H-toimintaan sitoudutaan. Ratkaisuna kehittämiskysymykseen on näiden asioiden nostaminen aiempaa enemmän esiin.

Lopputuloksena syntyi opas 4H-yhdistysten hallitusten jäsenille. Opas ei aluksi ollut kehittämisen tavoitteellisena lopputuloksena, sillä jonkinlainen opas oli tarkoitus tehdä joka tapauksessa. Aluksi ei myöskään ollut varmaa, että opinnäytetyön ja oppaan tekemisen aikataulut sopisivat yhteen. Alusta saakka kuitenkin luotin prosessiin ja uskoin ratkaisun löytyvän, kunhan tiedonhankintaa ja osallistamista on riittävästi.

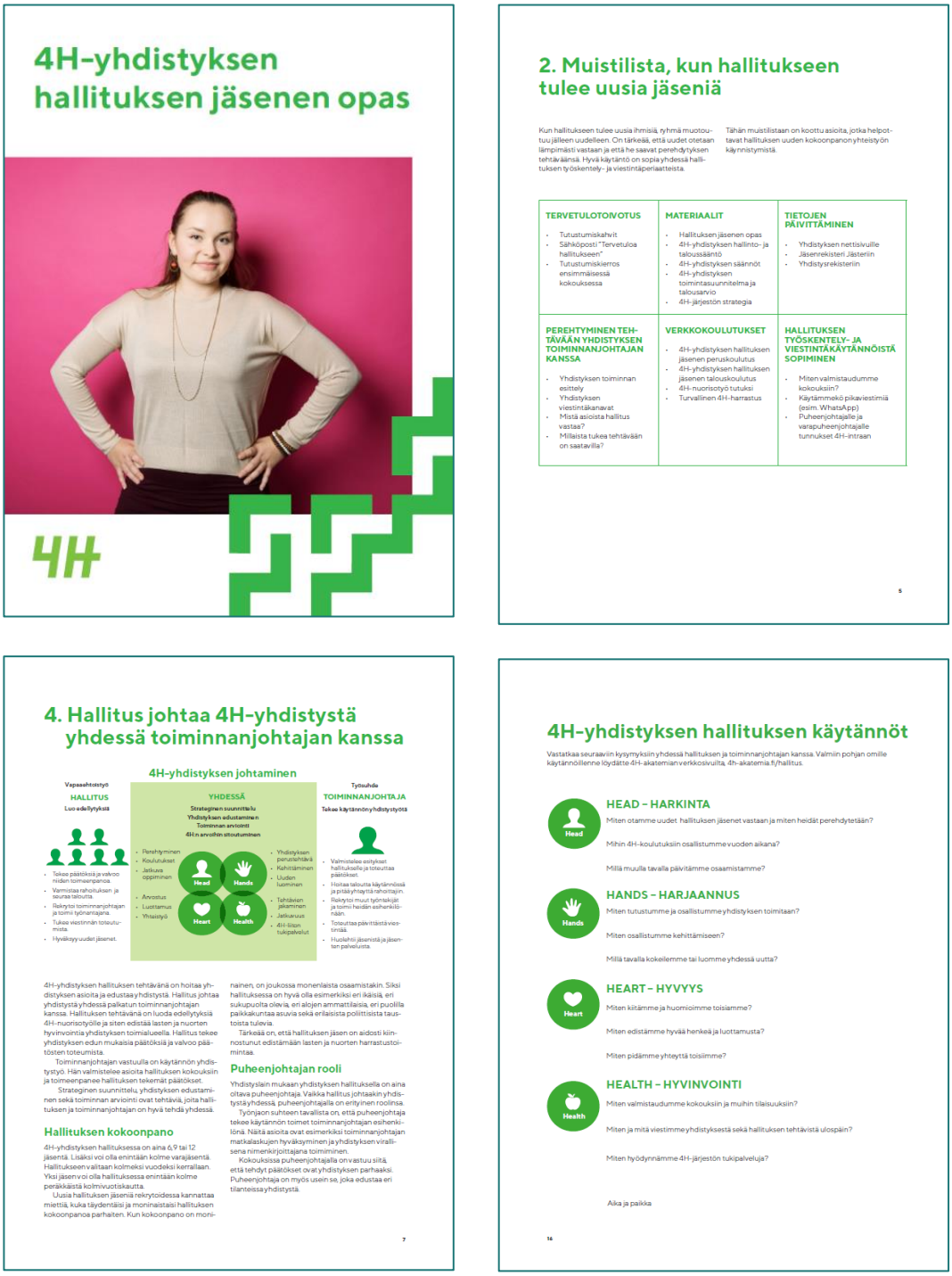
Uusi 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen opas sisältää opinnäytetyöprosessin aikana syntyneet infograafit. Kirjoitin oppaan tekstejä opinnäytetyöprosessin aikana ja kävin sisällön säännöllisesti läpi yhdessä oppaan toisen kirjoittajan, 4H-liiton palvelujohtaja Päivi Kivirannan kanssa. Ensimmäisestä luonnoksesta oppaan julkaisemiseen meni aikaa kaikkiaan viisi kuukautta (kuvio 17).



Kuvio 17: 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen oppaan tekemisen prosessi

Ratkaisuna opas ei ole uusi, mutta lähestymistapa on. Opas korvaa vuonna 2019 julkaistun oppaan, joka oli sisällöltään tietoiskumainen. Uusi opas tuo vahvemmin esille 4H:n arvot, hallituksen tehtävän lasten ja nuorten harrastustoiminnan edistäjänä sekä hallituksen keskinäisen luottamuksen merkityksen. Opas sisältää prosessin aikana luodun muistilistan sekä kaksi prosessin aikana luotua infograafia; 4H-yhdistyksen johtaminen sekä 4H-yhdistyksen hallituksen käytännöt (kuvio 18). Lisäksi oppaan teksteissä on poimintoja kolmannesta infograafista. Punaisena lankana oppaassa on 4H:n arvot, jotka toistuvat eri yhteyksissä. Myös tutustumisen ja yhteistyön merkitystä on nostettu esiin. Opas on julkaistu 4H-akatemian verkkosivuilla 17.4.2023. Visuaalinen ilme on Suomen 4H-liiton graafisen ohjeen mukainen. Taiton on tehnyt Tiina Rinne.

Oppaan alussa kerrotaan, että hallituksen jäsen on 4H-yhdistyksen vapaaehtoinen, tehtävässä pääsee vaikuttamaan oman paikkakunnan lasten ja nuorten harrastustoimintaan, muistutetaan, että hallitustehtävää oppii tekemällä ja kerrotaan 4H-liiton tarjoamasta tuesta. Johdantotekstin jälkeen on muistilista tilanteeseen, kun hallitukseen tulee uusia jäseniä. Tässä yhteydessä tekstissä kerrotaan ryhmän muodostumisesta ja uusien opastamisen tärkeydestä. Opas jatkuu tästä 4H:n arvojen esittelyllä ja avaamisella. Arvoja kannustetaan pohtimaan hallituksessa yhdessä. Tämän jälkeen on luku, joka käsittelee yhdistyksen tehtäviä, hallituksen kokoonpanoa, puheenjohtajan erityistä roolia ja hallituksen vuoden etenemistä.



4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen opas

2. Muistilista, kun hallitukseen tulee uusia jäseniä

Kun hallitukseen tulee uusia ihmisiä, ryhmä muotoutuu jälleen uudelleen. On tärkeää, että uudet otetaan lämpimästi vastaan ja että he saavat perehdytyksen tehtäväänsä. Hyvä käytäntö on sopia yhdessä hallituksen työskentely- ja viestintäperiaatteista.

Tähän muistilistaan on koottu asioita, jotka helpottavat hallituksen uuden kokoonpanon yhteistyön käynnistymistä.

TERVETULOTOIVOTUS	MATERIAALIT	TIETOJEN PÄIVITTÄMINEN
• Tutustumiskahvit • Sähköposti "Tervetuloa hallitukseen" • Tutustumiskierros ensimmäisessä kokouksessa	• Hallituksen jäsenen opas • 4H-yhdistyksen hallinto- ja taloussääntö • 4H-yhdistyksen säännöt • 4H-yhdistyksen toimintasuunnitelma ja talousarvio • 4H-järjestön strategia	• Yhdistyksen nettisivuille • Jäsenrekisteri Jästeriin • Yhdistysrekisteriin
PEREHTYMINEN TEHTÄVÄÄN YHDISTYKSEN TOIMINNANJOHTAJAN KANSSA	**VERKKOKOULUTUKSET**	**HALLITUKSEN TYÖSKENTELY- JA VIESTINTÄKÄYTÄNNÖISTÄ SOPIMINEN**
• Yhdistyksen toiminnan esittely • Yhdistyksen viestintäkanavat • Mistä asioista hallitus vastaa? • Millaista tukea tehtävään on saatavilla?	• 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen peruskoulutus • 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen talouskoulutus • 4H-nuorisotyö tutuksi • Turvallinen 4H-harrastus	• Miten valmistaudumme kokouksiin? • Käytämmekö pikaviestimiä (esim. WhatsApp) • Puheenjohtajalle ja varapuheenjohtajalle tunnukset 4H-intraan

4. Hallitus johtaa 4H-yhdistystä yhdessä toiminnanjohtajan kanssa

4H-yhdistyksen johtaminen

Vapaaehtoistyö
HALLITUS
Luo edellytyksiä

YHDESSÄ
Strateginen suunnittelu
Yhdistyksen edustaminen
Toiminnan arviointi
4H:n arvoihin sitoutuminen

Head: Perehtyminen, Koulutukset, Jatkuva oppiminen
Hands: Yhdistyksen perustehtävä, Kehittäminen, Uuden luominen
Heart: Arvostus, Luottamus, Yhteistyö
Health: Tehtävien jakaminen, Jatkuvuus, 4H-liipo tukipalvelut

Työsuhde
TOIMINNANJOHTAJA
Tekee käytännöny hdistystyötä

- Tekee päätöksiä ja valvoo niiden toimeenpanoa.
- Varmistaa rahoituksen ja seuraa taloutta.
- Rekrytoi toiminnanjohtajan ja toimii työnantajana.
- Tukee viestinnän toteutumista.
- Hyväksyy uudet jäsenet.

- Valmistelee esityksen hallitukselle ja toteuttaa päätökset.
- Hoitaa taloutta käytännössä ja pitääyhteyttä rahoittajiin.
- Rekrytoi muut työntekijät ja toimii heidän esihenkilönään.
- Toisuttaa päivittästä viestintää.
- Huolehtii jäsenistä ja jäsenten palvelusta.

4H-yhdistyksen hallituksen tehtävänä on hoitaa yhdistyksen asioita ja edustaa yhdistystä. Hallitus johtaa yhdistystä yhdessä palkatun toiminnanjohtajan kanssa. Hallituksen tehtävänä on luoda edellytyksiä 4H-nuorisotyölle ja siten edistää lasten ja nuorten hyvinvointia yhdistyksen toimialueella. Hallitus tekee yhdistyksen edun mukaisia päätöksiä ja valvoo päätösten toteumista.

Toiminnanjohtajan vastuulla on käytännön yhdistystyö. Hän valmistelee asioita hallituksen kokouksiin ja toimeenpanee hallituksen tekemät päätökset.

Strateginen suunnittelu, yhdistyksen edustaminen sekä toiminnan arviointi ovat tehtäviä, joita hallituksen ja toiminnanjohtajan on hyvä tehdä yhdessä.

Hallituksen kokoonpano

4H-yhdistyksen hallituksessa on aina 6,9 tai 12 jäsentä. Lisäksi voi olla enintään kolme varajäsentä. Hallitukseen valitaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Yksi jäsen voi olla hallituksessa enintään kolme peräkkäistä kolmivuotiskautta.

Uusia hallituksen jäseniä rekrytoidessa kannattaa miettiä, kuka täydentäisi ja moninaistaisi hallituksen kokoonpanoa parhaiten. Kun kokoonpano on moninainen, on joukossa monenlaista osaamistakin. Siksi hallituksessa on hyvä olla esimerkiksi eri ikäisiä, eri sukupuolta olevia, eri alojen ammattilaisia, eri puolilla paikkakuntaa asuvia sekä erilaisista poliittisista taustoista tulevia.

Tärkeää on, että hallituksen jäsen on aidosti kiinnostunut edistämään lasten ja nuorten harrastustoimintaa.

Puheenjohtajan rooli

Yhdistyslain mukaan yhdistyksen hallituksella on aina oltava puheenjohtaja. Vaikka hallitus johtaakin yhdistystä yhdessä, puheenjohtajalla on erityinen roolinsa.

Työnjaon suhteen tavallista on, että puheenjohtaja tekee käytännön toimet toiminnanjohtajan esihenkilönä. Näitä asioita ovat esimerkiksi toiminnanjohtajan matkalaskujen hyväksyminen ja yhdistyksen virallisena nimenkirjoittajana toimiminen.

Kokouksissa puheenjohtajalla on vastuu siitä, että tehdyt päätökset ovat yhdistyksen parhaaksi. Puheenjohtaja on myös usein se, joka edustaa eri tilanteissa yhdistystä.

4H-yhdistyksen hallituksen käytännöt

Vastatkaa seuraavilin kysymyksiin yhdessä hallituksen ja toiminnanjohtajan kanssa. Valmiin pohjan omille käytännöillenne löydätte 4H-akatemian verkkosivuilta: 4h-akatemia.fi/hallitus.

HEAD – HARKINTA
Miten otamme uudet hallituksen jäsenet vastaan ja miten heidät perehdytetään?
Mihin 4H-koulutuksiin osallistumme vuoden aikana?
Miliä muulla tavalla päivitämme osaamistamme?

HANDS – HARJAANNUS
Miten tutustumme ja osallistumme yhdistyksen toimitaan?
Miten osallistumme kehittämiseen?
Miliä tavalla kokeilemme tai luomme yhdessä uutta?

HEART – HYVYYS
Miten kiitämme ja huomioimme toisiamme?
Miten edistämme hyvää henkeä ja luottamusta?
Miten pidämme yhteyttä toisiimme?

HEALTH – HYVINVOINTI
Miten valmistaudumme kokouksiin ja muihin tilaisuuksiin?
Miten ja mitä viestimme yhdistyksestä sekä hallituksen tehtävistä ulospäin?
Miten hyödynnämme 4H-järjestön tukipalveluja?
Aika ja paikka

Kuvio 18: Esimerkkisivut 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen oppaasta

Seuraava luku muistuttaa jäsenten merkityksestä sekä hallituksen tehtävistä jäsenyyteen liittyen. Tässä luvussa esillä on 4H-yhdistyksen johtamisen infograafi. Koska 4H-yhdistykset toimivat työnantajina ja palvelujen tuottajina, näistä asioista on oma lukunsa. 4H-järjestön päätöksenteosta ja 4H-yhdistyksen roolista osana koko järjestöä kerrotaan omassa luvussaan. Hyvin konkreettinen luku kertoo mitä hallituksen kokouksessa tapahtuu sekä mitkä ovat

kokouksen ennakko- ja jälkityöt. Yhdistyksen rahoitukselle ja talouden hoitamiselle on oma lukunsa. Viimeinen luku muistuttaa siitä, että yhteistyötä hallituksessa tehdään lasten ja nuorten hyväksi. Lopussa on kysymyslista 4H-yhdistyksen hallituksen käytäntöjen kirjaamiseen. Opas julkaistiin osoitteessa www.4h-akatemia.fi/hallitus.

Jotta oppaan sisältö voisi vahvistaa sitoutumista, opas pitää tehdä tunnetuksi ja aidosti kohderyhmän käyttöön. Opas on jo julkaistu ja siitä on tiedotettu 4H-yhdistysten toimihenkilöille suunnatussa infossa sekä hallitusten jäsenten uutiskirjeessä. Monella on ollut mahdollisuus kuulla uudesta oppaasta jo ainakin kerran. Tämä ei tietenkään riitä. Jotta implementointi eli käyttöönotto todella tapahtuu, tuuppausta pitää tapahtua monesta suunnasta ja useaan kertaan. Tärkeää on, että kaikissa 4H-liiton työtehtävissä, viestinnässä, nuorisotyössä, hallinnossa ja lähipalvelussa, opas sisältöineen on tunnettu, sillä jokaisella tehtävällä on jokin liityntäpinta 4H-yhdistysten hallituksiin. Yksi olennainen liityntäpinta on toiminnanjohtajille suunnatut palvelut, kuten koulutukset ja oppaat. Toisessa testaustyöpajassa esiin nousseet käyttötarkoitukset ja -tilanteet ovat paikkoja, joissa opas infograafeineen tulee tutuksi ja sitä kautta käyttöön. Tilanteita ovat muun muassa hallituksen järjestäytymiskokous, tuloskeskustelut, rekrytointi sekä koulutukset. Näiden lisäksi on tehtävä viestinnällisiä nostoja useaan kertaan intranetissä, sosiaalisessa mediassa, uutiskirjeissä ja verkkosivuilla. Opas on osa 4H-yhdistysten hallituksille suunnattua palvelukokonaisuutta (kuvio 19).

Materiaalit	Koulutukset	Viestintä ja vuorovaikutus
•4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen opas •4H-akatemia.fi/hallitus •Esityslistapohjat •4H-yhdistyksen hallinto- ja taloussääntö	•4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen peruskoulutus •4H-nuorisotyö tutuksi •Turvallinen 4H-harrastus -koulutus	•Sosiaalinen media •Verkkosivut •Videot •Uutiskirje •Etätapaamiset •Tuloskeskustelut

Kuvio 19: 4H-yhdistysten hallituksille suunnatut 4H-liiton palvelut

Kaikki 4H-liiton palvelut liittyvät jollain lailla toisiinsa. Oppaan implementoinnissa tärkeää on, että se on esillä mahdollisimman monessa hallitusten jäsenten kanssa olevissa kontaktipisteissä. 4H-järjestön kolmivuotinen strategiakausi on nyt alussa, joten ajoitus uudelle oppaalle on hyvä. Strategian mukaisesti oppaassa näkyy se, että hallitus on lasten ja nuorten 4H-harrastusta varten.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyössäni kyse oli aidosta palvelumuotoilusta, jossa ratkaisun tapaa ei haluttu lukita etukäteen. Kehittämisessä lähdin liikkeelle siitä, että luottamalla prosessiin oikea ratkaisu löytyy. Kun katson koko prosessia taakse päin, tuntuu siltä, ettei lopullinen vastaus ole kovin yllättävä; ihmiset sitoutuvat arvoihin, toimintaan ja toisiin ihmisiin. Samat teemat toistuivat taustateorioissa, haastatteluissa ja työpajoissa, joten lopputulos on uskottava.

Opinnäytetyöni tietoperustassa käsittelin vapaaehtoisten sitoutumista yhdistyksen johtamiseen sekä sitoutumisen kohteita ja syitä. Sitoutuminen voi olla affektiivista eli tunnepohjaista (Meyer & Allen 1991, 24–25). Juuri siitä on kyse, kun sitoutumisen syynä ovat arvot, perustehtävä tai ihmiset. Koska yhdistyksen hallituksessa toimitaan aina yhdessä toisten ihmisten kanssa, vuorovaikutus, toisten tunteminen ja luottamuksen rakentaminen ovat sitoutumisen tärkeitä edistäjiä (Kuuluvainen 2015, 62–63). Sitoutuminen edellyttää, että ensin on olemassa luottamusta sekä kykyä kohdata ja käsitellä erilaisuutta ja konflikteja (Lencioni 2012, 26–71). Vapaaehtoisen sitoutumisessa olennaista on myös tunne omistajuudesta. Toimijuuden ja vaikuttamisen mahdollisuus pitää olla todellinen, jotta sitoutumista voi syntyä. (Kuuluvainen 2015, 51–53.)

Laadullisessa tutkimuksessa ja kehittämisessä tutkijan tai tekijän oma tulkinta on aina mukana lopputuloksessa. Pohdin omaa rooliani jo prosessin alussa. Pitkä työkokemukseni 4H-järjestössä antaa tuntuman moneen tilanteeseen, mutta voi toisaalta sulkea silmiä joiltakin asioilta. Kiinnitin rooliini erityistä huomiota ja pyrin tarkastelemaan ilmiötä riittävän objektiivisesti. Opinnäytetyön kielessä olen tuonut oman roolini selkeästi esille, tekijä ei ole passiivi. Laaja ja monipuolinen tiedonkeruu, osallistaminen ja testaaminen lisäävät lopputuloksen luotettavuutta. Tiedon jäsentely on vaatinut aikaa. Kaikkiaan opinnäytetyöprosessi kesti noin vuoden, sisältäen 20 haastattelua, neljä havainnoitua tilaisuutta, kolme tulevaisuusverstasta sekä kaksi testaustyöpajaa. Tulokset vahvistavat ja täydentävät tietoperustan kanssa samoja ilmiöitä.

Opinnäytetyö kestää hyvin eettisen tarkastelun. Noudatin Hyvää tieteellistä käytäntöä sekä fasilitoijien eettisiä periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11; International Association of Facilitators 2021). Käytetyt lähteet ovat luotettavia. Tutkimukseen tavalla tai toisella osallistuneet informantit ovat saaneet asianmukaisen tiedon tutkimuksesta ja tietojen käyttämisestä. Jokainen osallistuja on ollut mukana vapaaehtoisesti. Tietoja on käsitelty luvatulla tavalla eikä kenenkään osallistuneen henkilöllisyys tule ilmi. Kehittämistyön lopputulos on avoimesti julkaistu.

Valmis lopputulos eli opas infograafeineen vastaa työelämän tarpeita ja on jo otettu käyttöön. Opas on jo lyhyen olemassaolonsa aikana saanut hyvän vastaanoton. Sitä pidetään oikeanlaisena juuri tässä ajassa ja 4H:n tämänhetkisten strategisten tavoitteiden mukaisena.

Vaikka tuotokset ovat tehty 4H-järjestön tarpeisiin ne ovat hyödyllisiä myös muille yhdistyksille. Varsinkin jos kyse on yhdistyksestä, jossa johtajuus on jaettu hallitukselle ja toiminnanjohtajalle. Opinnäytetyöni loi uutta, sillä yhdistysten visuaalisia johtamismalleja ei ole. Yhdistysten hallituksiin sitoutumiseen liittyvää suomalaista tutkimustietoa on ylipäätään vähän, joten opinnäytetyöni tuo tälle alueelle rikastavan lisän.

4H-liiton tehtävänä on tukea 4H-yhdistysten toimintaa, jotta lapsilla ja nuorilla olisi paikallista 4H-toimintaa. Hallitus ja toiminnanjohtaja johtavat yhdistystä yhtenä tiiminä, he ponnistelevat ja onnistuvat yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Opinnäytetyössäni etsin ratkaisua sille, miten 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumista yhdistyksen johtamiseen voidaan vahvistaa. Ennen kuin tiimin jäsenet sitoutuvat, on saavutettava luottamus sekä erilaisuuden ja konfliktien käsittely. Haastatteluissa, havainnoinneissa ja työpajoissa tuli esiin juuri se, että toisten ihmisten tunteminen ja hyväksyminen edistäisi sitoutumista. Luottamus rakentuu ihmiseltä ihmiselle. Juha Heikkala (2012, 300) toteaakin puheenvuoroartikkelissaan yhdistysten johtamisen perustuvan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ihmissuhdetaitoihin, kannustamiseen, suostutteluun, palkitsemiseen, kiittämiseen sekä sitouttamiseen.

Miten tekoäly vastaisi kehittämiskysymykseen? Kysyin kehittämiskysymykseni tekoälyltä osoitteessa chat.openai.com. Vastaus on hyvin mielenkiintoinen (kuvio 20). Tekoälyn vastauksen mukaan hallituksen jäsenten sitoutumista edistää se, että henkilöt tietävät mikä heidän tehtävänsä on, heillä on yhteisiä tavoitteita ja vuorovaikutusta, jokaisella on mahdollisuus saada lisäoppia, toimintaan sekä päätöksentekoon voi aidosti osallistua. Tekoäly muistuttaa myös yhteistyön ja tehtävien jakamisen merkityksestä sekä kannustaa järjestämään kiitosjuhlia. (Chat.openai.com 2023.) Vastaus on lähes peili saamieni tulosten ja ratkaisujen kanssa.

Teinkö koko työn turhaan, jos tekoäly osaa vastata kysymykseen sekunneissa? En tietenkään. Prosessi itsessään vei 4H-järjestössä eteenpäin uutta ajattelua, osallistavaa työskentelyä ja palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilun nerokkuus on juuri siinä, että ihmiset ovat olleet itse luomassa ratkaisua ja siksi käyttöön ottaminen on perinteisiin kehittämistapoihin verrattuna jouhevampaa. Tekoälyn kanssa ei voi palvelumuotoilla, sillä se ei ole palvelun käyttäjä tai tuottaja. Tekoäly ei voi korvata ihmisen ajattelua myöskään inhimillisyydessä tai soveltamisessa. Opinnäytetyöni lopputulos on räätälöity juuri 4H-toimintaan, siihen ei tekoäly pystynyt. Palvelumuotoilu lähestymistapana toi lisäarvoa, sillä prosessi tuotti jo itsessään sitoutumisen elementtejä, kun ihmiset olivat mukana aktiivisina toimijoina ja vaikuttajina. Toteutuneissa tulevaisuusverstaissa ja testaustyöpajoissa sitoutuminen 4H-toimintaan oli liki käsin kosketeltavaa. Mukana olleet ihmiset olivat erittäin motivoituneita ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään toimintaa.

H Miten voidaan vahvistaa 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumista yhdistysten johtamiseen?

4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumista yhdistysten johtamiseen voidaan vahvistaa monilla eri tavoilla. Tässä on muutamia ehdotuksia:

1. Selkeä viestintä ja odotusten asettaminen: On tärkeää, että yhdistyksen odotukset hallituksen jäsenten sitoutumisesta ja osallistumisesta ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kertomalla hallituksen jäsenille tarkkaan, mitä heidän roolinsa on yhdistyksessä ja kuinka paljon aikaa heidän odotetaan käyttävän yhdistyksen toimintaan.
2. Motivointi ja innostaminen: Hallituksen jäsenten motivaation ja sitoutumisen lisääminen voi tapahtua esimerkiksi innostamalla heitä yhdistyksen toimintaan ja sen tavoitteisiin. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kertomalla, miten yhdistyksen toiminta vaikuttaa yhteisöön tai tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa yhdistyksen päätöksentekoon.
3. Koulutus ja kehittäminen: Yhdistyksen hallituksen jäsenten kouluttaminen ja kehittäminen voi auttaa heitä tuntemaan paremmin tehtävänsä ja tavoitteensa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi järjestämällä koulutuksia tai tarjoamalla mentorointia yhdistyksen vanhemmilta jäseniltä.
4. Vastuun jakaminen: Hallituksen jäsenten sitoutumista voi lisätä myös vastuun jakaminen. Jos hallituksen jäsenet tuntevat, että heillä on tärkeä rooli yhdistyksen toiminnassa ja että heidän panoksensa on arvokas, he ovat todennäköisesti halukkaampia sitoutumaan yhdistyksen johtamiseen.
5. Kiitoksen antaminen: Hallituksen jäsenten sitoutumista voi myös vahvistaa kiittämällä heitä heidän työstään ja panoksestaan yhdistyksen hyväksi. Tämä voi tapahtua esimerkiksi palkitsemalla ansioituneita jäseniä tai järjestämällä kiitosjuhlia.

Kuvio 20: Tekoälyn vastaus kehittämiskysymykseen

Kehittämisprosessin lopputuloksena syntyi opas 4H-yhdistysten hallitusten jäsenille. Prosessi oli jo melko pitkällä, kun tämä ratkaisu löytyi. Prosessin aikana syntyneet infograafit onnistuivat niin hyvin, että tuntui tärkeältä saada ne mukaan 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten oppaaseen. Ratkaisu oli käänteentekevä koko oppaan kannalta. 4H-arvojen muodostama punainen lanka kulkee läpi oppaan alusta loppuun. Kehittämiskysymyksessä kysyin, miten voidaan vahvistaa 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumista yhdistysten johtamiseen. Prosessin aikana löytynyt vastaus kiteytyi 4H:n arvoihin, perustehtävään ja toisiin ihmisiin. Niihin asioihin, joiden takia 4H on perustettu ja on olemassa.

Kuten tietoperustassakin todettua, vapaaehtoisuus ja sitoutuminen yhdistystoimintaan on muuttunut aiempaa vähäisemmäksi. Yhdistykset kuitenkin tarvitsevat aina hallituksen toimiakseen sääntöjensä mukaisesti. Jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä sukeltaa syvemmälle yksilöiden motivaatioihin sekä etsiä keinoja, miten vaativaan hallitustehtävään voitaisiin saada aivan uudenlaisia kasvoja. Ennen kuin tiedetään, millaisia uudet kasvot olisivat, hyvä tutkimusaihe olisi selvittää millaisia ihmisiä 4H-yhdistysten hallituksissa on. Mikä heitä yhdistää,

mikä saa heidät innostumaan? Palvelumuotoilun työkaluista persoonat voisivat olla hyödyllisiä, kun 4H-yhdistysten hallitusten tukea jatkossakin kehitetään. Persoonat ovat palvelumuotoilussa käytetty menetelmä, jossa kuvataan käyttäjä- tai kohderyhmiä arkkityyppien kautta (Stickdorn ym. 2018, 41). Prosessin aikana nousi esiin useita ideoita, joita kannattaisi lähteä kehittämään ja kokeilemaan. Esimerkiksi 4H:n omat tutustumiskortit voisivat olla käyttökelpoiset monissakin tilanteissa.

Sitoutuminen on käsitteenä abstrakti ja se voidaan eri yhteyksissä ymmärtää eri tavoin. Kehittämiskysymys oli jo lähtökohtaisesti hyvin monimutkainen ongelma. Aika ajoin kysyin itseltäni, eikö helpompaa aihetta ollut tarjolla. Lopputulos on konkreettinen ja jopa melko yksinkertainen. Ongelmalla on nyt työkalu, jonka avulla sitä voidaan ryhtyä ratkaisemaan.

Lähteet

Painetut

Andersen, H. H. & Nelson, I. & Ronex, K. 2021. Virtual Facilitation. Create more engagement and impact. Copenhagen: Implement Consulting Group.

Becker, T.E & Billings, R. S. 1993. Profiles of commitment: An empirical test. Journal of Organizational Behavior 14, 177–190.

Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, J. 2012. Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, P. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja 2012. Kansanvalistusseura.

Jungk, R. & Müllert, N. 1987. Tulevaisuusverstaat. Suom. Kai Vaara. Helsinki: Keskinäisen sivistyksen seura Suomen Lataamo.

Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. (toim.) Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen, Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P. & Ruuskanen, P. 2016. Järjestöbarometri 2016. Järjestöjen tulevaisuus. Soste.

Peltosalmi, J., Eronen, A., Haikari, J., Laukkarinen, M., Litmanen, T., Londén. P. & Ruuskanen, P. 2020. Järjestöbarometri 2020. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Soste.

Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M. & Steiner, M. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOYpro.

Pessi, A. & Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä: Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Raha-automaattiyhdistys 2010. Avustustoiminnan raportteja.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Suomen 4H-liitto 2021a. Vuosikertomus 2021.

Sähköiset

4H-akatemia 2022. 4H-yhdistyksen puheenjohtajan digitaalinen osaamismerkki. Viitattu 31.12.2022. https://4h-akatemia.fi/koulutus/4h-yhdistyksen-puheenjohtajan-digitaalinen-osaamismerkki/

4H-järjestö 2022. Strategia 2023–2025. Kestävää kasvua tekemällä oppien. Viitattu 28.7.2022. https://4h.fi/app/uploads/2022/12/4H-jarjeston-strategia-2023-2025.pdf

Allianssi 2022. Turvallisemman tilan periaatteet ja vihapuheesta vapaan keskustelun säännöt. Viitattu 15.12.2022. https://nuorisoala.fi/palvelut/tyokaluja-nuorisoalalle/turvallisemman-tilan-periaatteet-ja-vihapuheesta-vapaan-keskustelun-saannot/

Allianssi, Soste & Valo 2015. Yhdistysten hyvä hallintotapa -suositus. Viitattu 15.12.2022. https://www.soste.fi/jarjestoopas/yhdistysten-hyva-hallintotapa-suositus/

Arktiset Aromit 2022. Voikukka. Viitattu 31.12.2022. https://www.arktisetaromit.fi/fi/yrtit/luonnonyrtit/voikukka/

BoardSource (Organization) 2010. The Handbook of Nonprofit Governance. John Willey & Sons, Incorporated.

Boezeman, E. J., & Ellemers, N. 2007. Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. Journal of Applied Psychology, 92*(3*), 771–785. Viitattu 23.9.2022. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.771

Carreras, I. 2009. Characteristics of social leadership in NGOs and other non-profit organizations. Teoksessa Leaders for social change. Characteristics and competencies of leadership in NGPs. Toim. Ignasi Carreras & Amy Leverton & Maria Sureda. Institute for Social Innovation.

Design Council 2007. A study of the design process. Viitattu 30.4.2023. https://www.design-council.org.uk/our-work/skills-learning/resources/11-lessons-managing-design-global-brands/

Design Council 2015. Design methods for developing services. An introduction to service design and a selection of service design tools. Viitattu 30.4.2023. https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/resources/design-methods-developing-services

Fields, M. 2021. Kenen harteilla on vapaaehtoistoiminnan tulevaisuus Suomessa? Opintokeskus Sivis. Viitattu 23.9.2022. https://www.ok-sivis.fi/media/kenen_harteilla_on_vapaaehtoistoiminnan_tulevaisuus_suomessa_opintokeskus_sivis.pdf

Fields, M. 2022. Muiden tuki kannustaa oppijaa. Julkaisussa Järjestöissä me innostutaan. Oppiminen ja kestävä sivistys järjestötoiminnassa. Marion Fields (toim.) Opintokeskus Sivis. Viitattu 30.12.2022. https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/jarjestoissa-me-innostutaan_julkaisu.pdf

Fields, M., Lihavainen, L. & Vainio-Östergård. H. 2022. Yhteisö on järjestöllisen sivistymisen ydin. Julkaisussa Järjestöissä me innostutaan. Oppiminen ja kestävä sivistys järjestötoiminnassa. Marion Fields (toim.) Opintokeskus Sivis. Viitattu 30.12.2022. https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/jarjestoissa-me-innostutaan_julkaisu.pdf

Finlands Svenska 4H 2023. Viitattu 3.5.2023. https://fs4h.fi/

Halava, I., Pantzar, M. & Lukin, E. 2018. Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa. STEA. Viitattu 28.2.2023. https://static1.squarespace.com/static/5d6e377782e9bf0001baa334/t/5d6e3dc20e4ae80001abf0d9/1567505861339/STEA-Kansalaisj%C3%A4rjest%C3%B6-j%C3%A4lkiteollisessa-artistiyhteiskunnassa.pdf

Hattutehtaan ihmiset 2021. Hand, heart, head. Podcast 25.3.2021. Viitattu 15.9.2022. https://hattutehtaan-ihmiset.simplecast.com/episodes/hand-heart-head-0ROaaBFj

Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus – Arbetslivforskning 15 (1) – 2017. Viitattu 23.9.2022. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/85301/44301/128619

Human Psychology 2022. Hands, Head & Heart – the 21st Cantury leadership trinity. Viitattu 23.9.2022. https://humanpsychology.com.au/hands-head-heart-the-21st-century-leadership-trinity/

International Association of Facilitators 2021. Statement of Values & Code of Ethics. Viitattu 6.5.2023. https://www.iaf-world.org/site/professional/iaf-code-of-ethics

Isolahti, M. 2019. Opas 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenelle. Suomen 4H-liitto. Viitattu 31.12.2022. https://4h-akatemia.fi/wp-content/uploads/sites/2/2021/09/Opas-4H-yhdistyksen-hallituksen-jasenelle-2021_netti.pdf

King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brandrelated attitudes and behaviours. European Journal of Marketing, 46(3), 469–488. Viitattu 23.9.2022. http://dx.doi.org/10.1108/03090561211202567

Kirjanpitolaki 1136/1997. Viitattu 13.4.2022. https:,//www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336

Leinikki, S. & Kuukkanen, E. 2013. Puheenjohtaja toiminnan ohjaajana. TJS Yhdistysjulkaisut. TJS Opintokeskus. Viitattu 13.4.2022. https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/puheenjohtaja_toiminnan_ohjaajana_verkkosivuille.pdf

Lencioni, P. 2012. The Advantange: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business. John Wiley & Sons, Incorporated.

Linc 2022. Linc Conference 2022. Viitattu 21.2.2023. https://www.linc2022.eu/

Maaseudun sivistysliitto 2022. Uuden hallituksen jäsenen perehdytyspaketti. Järjestötoimijan ABC. Viitattu 13.4.2022. https://verkko-opisto.msl.fi/jarjestotoimijan-abc/uuden-hallituksen-jasenen-perehdytyspaketti/

Martat 2016. Puheenjohtajien ja varapuheenjohtajien koulutus. Viitattu 13.4.2022. https://www.martat.fi/keski-suomi/wp-content/uploads/sites/8/2019/05/Puheenjohtaja-ja-vpj.-koulutus.pdf

Mi:Lab Team 2021. Employing “Head, Heart, Hands” design approaches in Higher Education. Blogikirjoitus. Viitattu 28.3.2022. https://medium.com/mi-lab/employing-head-heart-hands-design-approaches-in-higher-education-aae2c52e6265

Metsäkeskus 2020. Kuusi valtaa alaa talousmetsissä. Mediatiedote 29.4.2020. Viitattu 31.12.2022. https://www.metsakeskus.fi/fi/ajankohtaista/kuusi-valtaa-alaa-talousmetsissa

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Julkaisussa Human resource management review, 1(1), pp. 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications, Inc.

Meyer, J.P., & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: toward a general mode. Julkaisussa Human Recource Management Review. Volume 11, Issue 3, Autumn 2001, Pages 299-326.

Morrow, P. 2011. Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. Julkaisussa Journal of Vocational Behavior. Volume 79, Issue 1, August 2011, Pages 18-35. Viitattu 23.8.2022. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008

Näse, H. (toim.) 2022. Turvallinen 4H-harrastus. Toimintaohje 4H-nuorisotapahtumiin. Suomen 4H-liitto. Viitattu 26.2.2023. https://4h.fi/app/uploads/2022/10/Turvallinen-4H-harrastus-2.pdf

Opintokeskus Sivis 2020. Kokousmenetelmät. Kokouskäytännöt -verkkoaineisto. Viitattu 24.3.2022. https://www.kokouskaytannot.fi/kokoukset-yhdistystoiminnassa/kokousmenetelmat/

Opintokeskus Sivis 2023. Tuki järjestöjen koulutuksille. Viitattu 30.4.2023. https://www.oksivis.fi/jasenpalvelut/tuki-jarjestojen-koulutuksille.html

Pestalozzi Society 2022. Viitattu 28.3.2022. https://jhpestalozzi.org/

Praxie 2022. Use a Head Heart Hands Model to Create Your Teams´s Template to Success. Viitattu 28.3.2022.https://praxie.com/head-heart-hands-change-model-online-tools-templates/

Rahkonen, J. 2021. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa 2021. Kansalaisareena. Viitattu 15.4.2022. https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2021/05/Vapaaehtoistyo_tutkimusraportti_2021.pdf

Rosvall, M. 2020. Onko misteli ihana tulokas vai haitallinen vieraslaji? -biologit ja vapaaehtoiset löytäneet Turun seudulta jo 150 esiintymää. Viitattu 31.12.2022. https://yle.fi/a/3-11329090

Rubin, A. 2009. Tulevaisuusverstas. eDelfoi-paja 18.-19.9.2009. Viitattu 15.7.2022. www.slideshare.net/oraakkeli/tulevaisuusverstas

SCOPE-hanke 2022. Viitattu 28.2.2023. https://scope-skills.eu/fi/

Singleton, J. 2015. Head, Heart and Hands Model For Transformative Learning: Place as context for changing sustainability values. The Journal of Sustainability Education. Viitattu 28.3.2022. http://www.susted.com/wordpress/content/head-heart-and-hands-model-for-transformative-learning-place-as-context-for-changing-sustainability-values_2015_03/

Suomen 4H-liitto 2022a. 4H-järjestön yrittäjyyskasvatus. Viitattu 26.2.2023. https://4h.fi/4h-jarjesto/jarjeston-toiminta/4h-jarjeston-yrittajyyskasvatus/

Suomen 4H-liitto 2023a. Organisaatio. Viitattu 26.2.2023. https://4h.fi/4h-jarjesto/organisaatio/

Suomen 4H-liitto 2023b. 4H-harrastajia yli 180 000, tutustu toimintaamme! Uutinen 31.3.2023. Viitattu 1.5.2023. https://4h.fi/ajankohtaista/4h-harrastajia-yli-180-000-tutustu-toimintaamme/

Suomen Journalistiliitto 2022. SJL:n virkistysstipendit. Viitattu 21.12.2022. https://www.motry.fi/stipendit-ja-koulutus/sjl-n-virkistysstipendit/

Suomen Latu 2021. Suomen Ladun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2021–2022. Viitattu 21.12.2022. https://www.suomenlatu.fi/media/tasa-arvo-ja-yhdenvertaisuussuunnitelma-2021-2022-netti.pdf

Suomen Partiolaiset 2020. Johtaminen Partiossa. Laajennettu Vapaaehtoistuen valiokunta 14.3.2020. Viitattu 21.12.2022. https://www.partio.fi/wp-content/uploads/2020/06/johtaminen_partiossa_2020.pdf

Suomen Partiolaiset 2022a. Lippukunnan malliasiakirjat. Viitattu 21.12.2022. https://www.partio.fi/lippukunnille/lippukunnan-johtaminen/yhdistyksen-johtaminen/lippukunta-yhdistyksena/lippukunnan-paperityot/lippukunnan-malliasiakirjat/

Suomen Partiolaiset 2022b. Mentorointi. Viitattu 21.12.2022. https://www.partio.fi/lippukunnille/pestien-tuki/mentorointi/

Suomen Partiolaiset 2022c. Suomen Partiolaisten vapaaehtoisten perehdytysmateriaalit. Viitattu 21.12.2022. https://www.partio.fi/partiolaiselle/apua-ja-ohjeita/suomen-partiolaisten-luottamushenkilon-perehdytysmateriaalit/

Suomen Ratsastajainliitto ry 2022. Arvokas yhteisö -koulutussarja. Esite. Viitattu 21.12.2022. https://www.ratsastus.fi/site/assets/files/26170/arvokas_yhteiso_-koulutukset.pdf

Suomen Salibandyliitto 2012. Salibandyseuran Hyvä hallinto. Viitattu 21.12.2022. https://salibandy.fi/uploads/2020/06/8d85a97f-seuran_hyv_hallinto_salibandy_2012.pdf

Suomen Voimisteluliitto ry 2022. Toimintaohjesääntö 2022. Viitattu 21.12.2022. https://www.voimistelu.fi/voimisteluliitto/saannot/

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Työlainsäädäntö. Viitattu 13.4.2022. https://tem.fi/tyolainsaadanto

Urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus 2020. Viitattu 6.3.2023. https://www.urheilutoimihenkilot.fi/@Bin/316517/TES+Urh+j%C3%A4rj+2020-2022+FINAL.pdf

Wang, R. 2021. Organizational Commitment in the Nonprofit Sector and the Underlying Impact of Stakeholders and Organizational Support. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary Nonprofit Organizations 33, 538-549 (2022). Viitattu 23.9.2022. https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-021-00336-8

Yhdistyslaki 503/1989. Viitattu 28.2.2023. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503

Julkaisemattomat

Chat.openai.com 2023. Vastaus kysymykseen ”Miten voidaan vahvistaa 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumista yhdistyksen johtamiseen?” 30.4.2023.

Liukko, M. 2023. Henkilökohtainen tiedonanto 3.5.2023.

Paikallisen 4H-yhdistyksen mallisäännöt 2013. Ennakkotarkastettu Patentti- ja rekisterihallituksessa 5.9.2013. Dnro 2013/001563Y, rekisterinumero 100.251.

Polso, A. 2022. Sähköposti 20.10.2022.

Suomen 4H-liiton säännöt 2013. Rekisteröity Patentti- ja rekisterihallituksessa 5.9.2013. Dnro 2013/00133Y, rekisterinumero 100.251.

Suomen 4H-liitto 2014. 4H-yhdistyksen hallinto- ja taloussääntö.

Suomen 4H-liitto 2021b. Vuositilastot.

Suomen 4H-liitto 2021c. Tukipalvelut 4H-yhdistysten luottamushenkilöille. Esitys 4H-liiton henkilöstön kuukausi-infossa 23.11.2021.

Suomen 4H-liitto 2022b. Yhdistyksen hallituksen kokousten esityslistamallit. Sivu intranetissä.

Suomen 4H-liitto 2022c. Tuloskeskustelut. Sivu intranetissä.

Suomen 4H-liitto 2022d. Ansiomerkit ja kunniamerkit. Sivu intranetissä. ,

Suomen 4H-liitto 2023c. Yhdistysten lähitukihenkilöt. Sivu intranetissä.

Taloyhtiöiden hallitusten jäsenet 2022. Facebook-ryhmä. Viitattu 20.12.2022. https://www.facebook.com/groups/182409955221714

Tuulta purjeisiin 2022. 4H-yhdistysten kehittämisprosessi.

Varsin Hyvä 2018. Auditointiraportti 18.5.2018.

Kuviot

Kuvio 1: Suomen 4H-liitto ja 4H-yhdistykset muodostavat 4H-järjestön 7
Kuvio 2: 4H:n Kolme askelta työelämään -malli..... 8
Kuvio 3: Yhdistyksen hallituksen ja toiminnanjohtajan työnjako..... 13
Kuvio 4: Yhtenäisen tiimin askelmat..... 21
Kuvio 5: Kehittämiseen liittyvät avainryhmät 23
Kuvio 6: Palvelumuotoiluprosessin eteneminen tuplatimanttimallin mukaisesti 24
Kuvio 7: Sanapilvi kaikkien miksi-kysymysten vastauksista 30
Kuvio 8: Metaforat 4H-yhdistysten hallitusten jäsenistä 39
Kuvio 9: Kuvia tulevaisuusverstaan vaiheista 43
Kuvio 10: Prototyyppi 4H:n arvoihin perustuvasta johtamismallista 46
Kuvio 11: Prototyyppi jaetun johtajuuden mallista..... 47
Kuvio 12: Työpajan Miro-seinä 48
Kuvio 13: 4H-yhdistyksen johtamista kuvaava infograafi 51
Kuvio 14: Prototyyppi hallituksen käytäntöjen sopimiseen ohjaavista kysymyksistä 51
Kuvio 15: Idealista. Keinoja hallituksen jäsenten sitoutumisen edistämiseen 52
Kuvio 16: Ryhmien kirjauksia toisessa testaustyöpajassa 53
Kuvio 17: 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen oppaan tekemisen prosessi 55
Kuvio 18: Esimerkkisivut 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenen oppaasta 56
Kuvio 19: 4H-yhdistysten hallituksille suunnatut 4H-liiton palvelut..... 57
Kuvio 20: Tekoälyn vastaus kehittämiskysymykseen..... 60

Taulukot

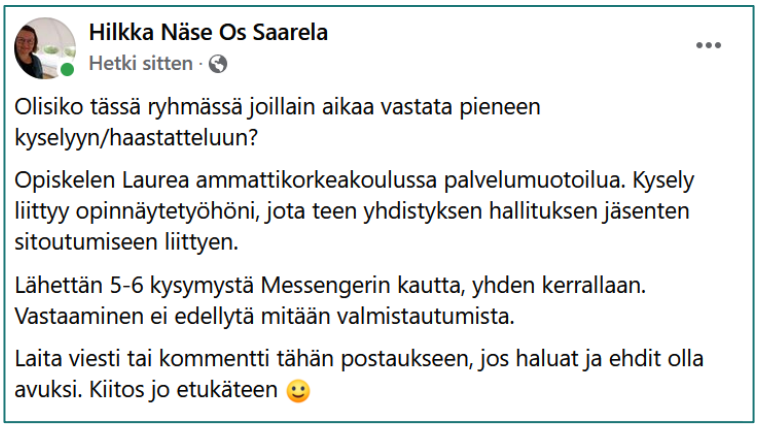
Taulukko 1: 4H-toiminnan tunnuslukuja 9
Taulukko 2: 4H-järjestön strategian tavoitteet, jotka kohdistuvat 4H-yhdistysten hallitusten jäseniin..... 10
Taulukko 3: Sitoutumisen kohteita ja syitä 18
Taulukko 4: Yhdistyksen johtamiseen sitoutumista vahvistavia asioita, 4H:n olemassa olevat ratkaisut sekä muita ratkaisuja..... 27
Taulukko 5: Yhdistyksen johtamiseen sitoutumista vahvistavia asioita ja esimerkkejä tunnepohjaisista ratkaisuista 29
Taulukko 6: Kysymysten ja vastausten eteneminen juurisyyn päätelmään saakka..... 31
Taulukko 7: Havainnoinnin tulokset ryhmiteltynä Lencionin yhtenäisen tiimin askelmille 35
Taulukko 8: Tulevaisuusverstaan vaiheet 38
Taulukko 9: Tulevaisuusverstaissa vähintään kolme ääntä saaneet ongelmat 40
Taulukko 10: Tulevaisuusverstaissa ideoidut parhaat ratkaisut..... 41
Taulukko 11: Tulevaisuusverstaissa kirjatut jatkotoimet 42
Taulukko 12: Prototyyppi muistilistasta, kun hallitukseen tulee uusia jäseniä 44

Taulukko 13: 16 ideaa 48

Liitteet

Liite 1: Viisi kertaa ”miksi” -haastattelu 72
Liite 2: Tulevaisuusverstaan markkinointiviesti 4H-yhdistykselle 73
Liite 3: Tulevaisuusverstaiden aikataulutus 74
Liite 4: Tulevaisuusverstaissa esitetty PowerPoint 75
Liite 5: Tulevaisuusverstaissa tunnistetut ongelmat 75
Liite 6: Kutsu testaustyöpajaan 4H-intrassa 80

Liite 1: Viisi kertaa ”miksi” -haastattelu



Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa palvelumuotoilua. Tämä haastattelu liittyy opinnäytetyöhöni, jota teen yhdistyksen hallituksen jäsenten sitoutumiseen liittyen. Työskentelyni on alun kartoittamisvaiheessa, haen vielä suuntaa varsinaiselle kehittämiselle.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja voit koska tahansa keskeyttää vastaamisen. Osa kysymyksistä saattaa olla ärsyttäviä, joten keskeyttäminen on varsin ok. Vastauksista teen koosteen, jossa vastaajaa ei voida tunnistaa.

Lähetän sinulle 5–6 kysymystä, yhden kerrallaan. Vastaa niihin ensimmäisellä mieleesi tulleella ajatuksella.

- Kysymys 1. Miksi joku henkilö on yhdistyksen hallituksen jäsen?
- Kysymys 2. jne

Vastasit juuri ”viisi kertaa miksi” -menetelmän kysymyksiin. Tällä tavalla yritin löytää juurisyyn hallituksen jäsenenä olemiseen. Sinun syysi vaikuttaa liittyvän…

Haluatko vielä täydentää vastauksiasi?

Vielä yksi taustatieto? Oletko parhaillaan tai oletko aiemmin ollut jonkun yhdistyksen hallituksen jäsen?

Kiitos paljon ajastasi ja vastauksistasi! t. Hilkka

Liite 2: Tulevaisuusverstaan markkinointiviesti 4H-yhdistykselle

Ennen viestin lähettämistä soitin 4H-yhdistyksen toimihenkilölle, jolle kerroin opinnäytetyöni tavoitteista, palvelumuotoilusta ja tulevaisuusverstaan tavoitteista. Sähköpostiviestin tarkoituksena oli tiivistää asia ja auttaa esittelemään asiaa yhdistyksen hallitukselle.

Tulevaisuusverstas 4H-yhdistykseenne

Hilkka Näse
Vastaanottaja[redacted]

Vastaa | Vastaa kaikille | Lähetä edelleen

ti 22.11.2022 15.08

Osallistuisiko 4H-yhdistyksenne hallitus tulevaisuusverstaaseen?

Teen opinnäytetyötä yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumiseen liittyen, opiskelen palvelumuotoilua Laurea amk:ssa. Opinnäytetyöni on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Tarkoitukseni on pureutua aitoihin kehittämistarpeisiin ja luodaan jotain uutta. Kehittäminen tukeutuu tiedonhankintaan, monipuolisiin menetelmiin sekä aktiiviseen vuorovaikutukseen eri tahojen kanssa. Yksi tärkeä osa on yhteiskehittäminen 4H-yhdistysten hallitusten kanssa.

Tulevaisuusverstas menetelmänä soveltuu hyvin yhdistys- ja järjestötoiminnan kehittämiseen. Tarkoitus on yhdessä etsiä keinoja jonkun ongelman ratkaisemiseen. Tässä tapauksessa ratkottava ongelma on: **Miten 4H-yhdistyksen hallitukseen saadaan uusia sitoutuneita jäseniä?**

Tulevaisuusverstaassa pohdimme yhdessä, miten saatte uusia jäseniä hallitukseen ja miten uudet (ja vanhatkin) voisivat sitoutua vahvemmin. Koska ajankohta olisi sopivasti ennen sääntömääräistä kokousta ja henkilövalintoja, saatte heti työvälineitä ajankohtaiseen tehtäväänsä.

Tulevaisuusverstas voidaan toteuttaa arki-iltana tai lauantaina. Kesto olisi noin 2–3 tuntia. Fasilitoinnin lisäksi tarjoan kahvit.

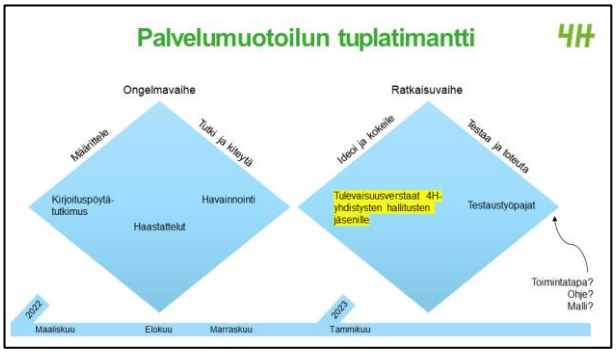
Outlook-kalenterini on ajan tasalla. Sieltä voi kurkata, mille päivälle toivoisitte verstaan toteutusta.

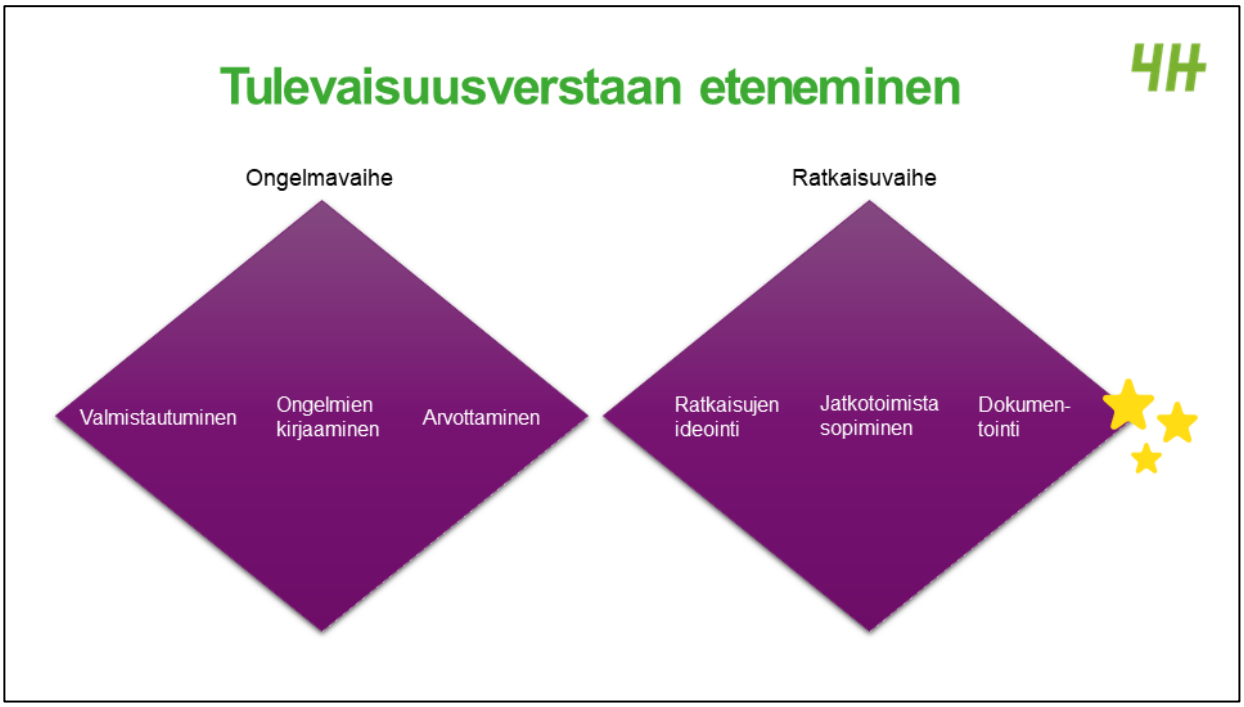
t. Hilkka

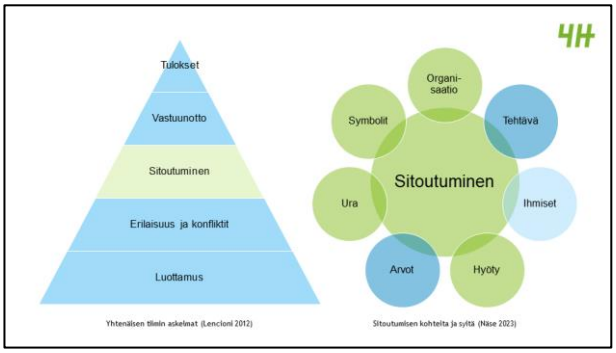
Liite 3: Tulevaisuusverstaiden aikataulutus

Tulevaisuusverstaan aikataulutus						
11.1.2023				**25.1.2023**		
Kello	**Aika**	**Aihe**		**Kello**	**Aika**	**Aihe**
17:30	0:15	**Kahvi ja tutustuminen**		17:00	0:30	**Kahvi ja tutustuminen**
17:45	0:05	**Esittäytyminen ja tavoitteet. Verstaan etenemi-nen.**		17:30	0:05	**Esittäytyminen ja tavoitteet. Verstaan etenemi-nen.**
17:50	0:10	**Alustus**		17:35	0:10	**Alustus**
18:00	0:30	Ongelmien kirjaaminen		17:45	0:45	Ongelmien kirjaaminen
18:30	0:10	**Ongelmien esittely**		18:30	0:10	**Ongelmien esittely**
18:40	0:10	Arvottaminen		18:40	0:10	Arvottaminen
18:50	0:05	Ongelmien valitseminen		18:50	0:05	Ongelmien valitseminen
18:55	0:30	Ratkaisujen ideointi ja valitseminen		18:55	0:30	Ratkaisujen ideointi ja valitseminen
19:25	0:10	Ratkaisujen esittely		19:25	0:10	Ratkaisujen esittely
19:35	**0:10**	**Jatkotoimista sopiminen**		**19:35**	**0:10**	**Jatkotoimista sopiminen**
19:45	0:10	Palautteet ym.		19:45	0:10	Palautteet ym.
19:55	0:00	**Loppu**		19:55	0:00	**Loppu**

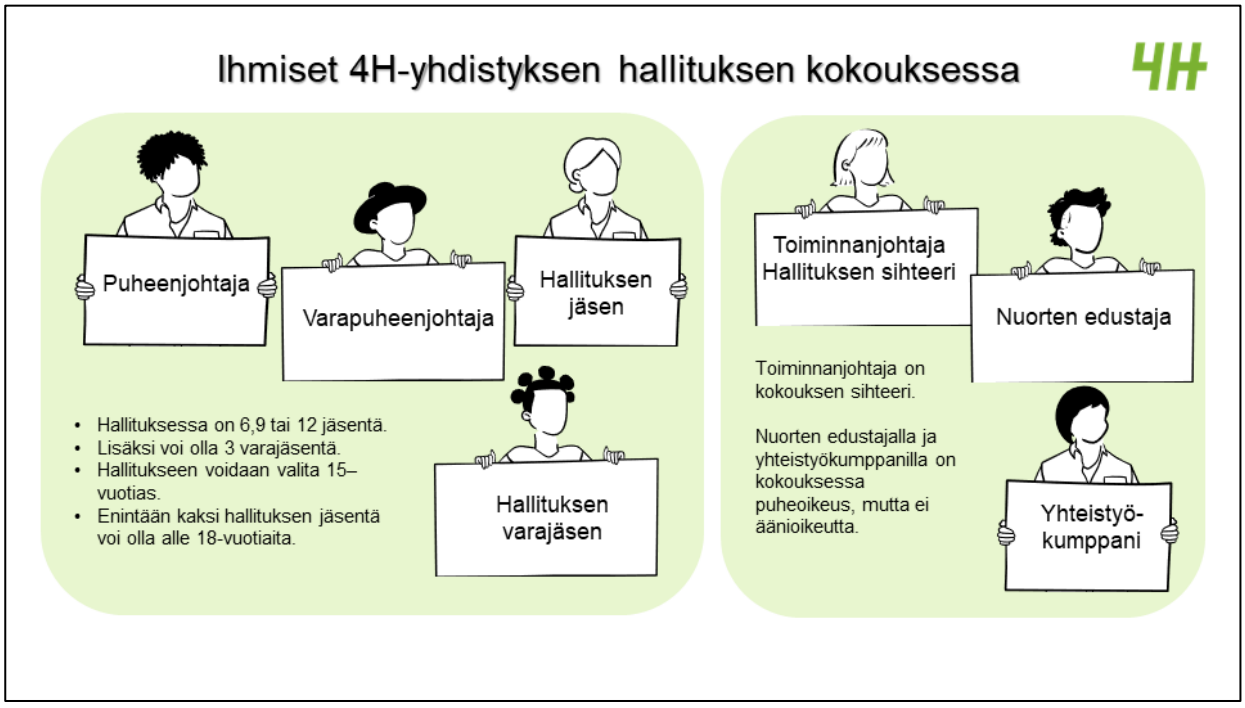
Liite 4: Tulevaisuusverstaissa esitetty PowerPoint (1/3)

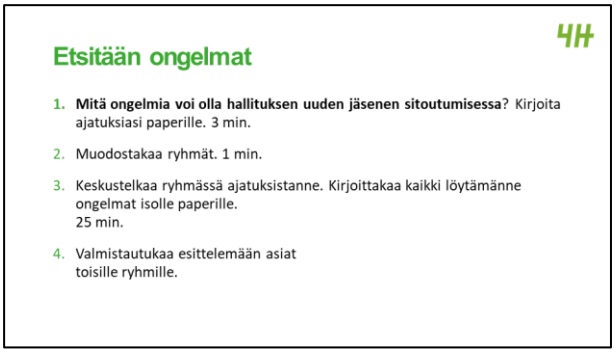


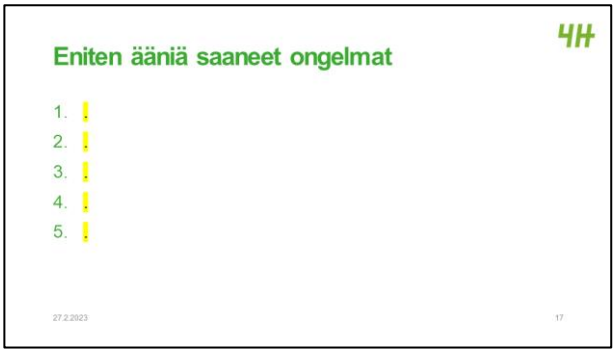




Liite 4: Tulevaisuusverstaissa esitetty PowerPoint (2/3)





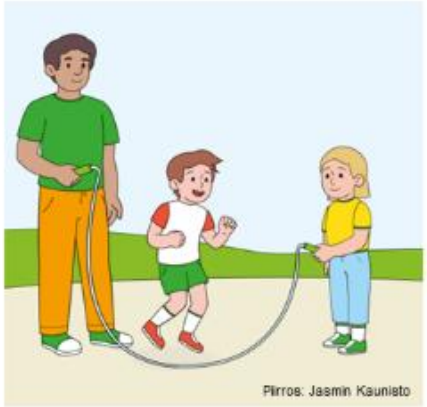


Liite 4: Tulevaisuusverstaissa esitetty PowerPoint (3/3)

Ideointi ryhmissä

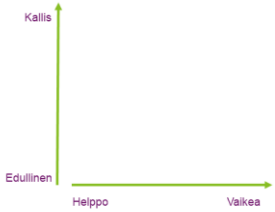
1. Valitkaa yksi ongelma, jolle alatte keksimään ratkaisua.
2. Piirtäkää ratkaisuista mind map.

   Miettikää erityisesti, mitä ratkaisu on käytännön tekoina.
3. Valitkaa 2-3 parasta ratkaisuanne. Kirjoittakaa nämä ideat liimalapulle.



Parhaiden ideoiden toteutuskelpoisuus

- Lisätkää parhaat ideanne asteikolle sopivaan kohtaan.
  - Kuinka helppo tai vaikea idea on toteuttaa?
  - Kuinka edullinen tai kallis ideanne on?



Mitä? Kuka? Koska?

Palaute- ja taustatietokysely

- Vastaa omalla puhelimellasi lyhyeen loppukyselyyn.
- forms.office.com/e/L7UgViDub1

Palaute tulevaisuusverstaasta

Kiitos illasta!

Sinä olet idea. Toteuta se!

Liite 5: Tulevaisuusverstaissa tunnistetut ongelmat (1/2)

Tulevaisuusverstas 1

- Ajankäyttö, mukana liian monessa
- Henkilökemia
- Vastuun pakeneminen
- Ei tunne ihmisiä, ei uskalla ilmaista omia mielipiteitään
- Ei tunne 4H-toimintaa
- Ei tiedä mitä odotetaan
- Henkilökohtaiset syyt
- Ei tunne hallituksen työtä
- Vastuuttaminen
    - Onko hallituksen roolina ”ottaa tiedoksi” > voisiko olla toimija?
    - Työrukkaset Tj ja muut tekevät
    - Kokoustiheys?
    - Rooli riittävän selvä
- Ajankäyttö / ajan puute
    - Vastuut
    - Elämäntilanne
- Miten on tullut mukaan hallitukseen
    - Kuka, mistä, miksi ym.
- Persoona
    - Tunnettu/tuntematon
    - Ujo/vilkas/räväkkä
    - Riittävän erilaiset ja eri ikäiset ihmiset, koulutuspohja, ammatti, harrastukset, aktiviteetit
- Yhteishenki, me-henki
    - Suunta sama
    - Helppo tulla
    - Tuttuus
- Toiminnan tunteminen
    - Uutta / aiemmin mukana
    - Uudistaminen / jämähtäminen
    - Suunta
    - Mahdollistaa harkitut päätökset

Tulevaisuusverstas 2

- Epätietoisuus tehtävän vaatimuksista
- Tietämättömyys yhdistyksen toiminnasta
- Miten löydetään kiinnostuneet henkilöt
- Sitoutuminen tiettyyn aikaan, 3v saattaa olla pitkä aika
- Työajat estävät osallistumista > kynnys
- Ei ole aikaa
- Tuntemattomat ihmiset
- Odotukset ei toteudu
- Tehtävä ottaa enemmän kuin antaa
- Epämukava olo, epämiellyttäviä tehtäviä
- Käytännön toiminta ei vastaa omia arvoja
- Kohderyhmä
- Vastuu painaa
- Ajan puute
- Rekrytoinnissa ei anneta tarpeeksi tietoa

- Ei perehdytystä

Liite 5: Tulevaisuusverstaissa tunnistetut ongelmat (2/2)

- Väärä kuva 4H-toiminnasta
- Ihmiskemiat
- Taloudellinen vastuu
- Työnantajana toimiminen
- Selkeän roolin puute
- Statuksen takia
- Ei verkostoja
- Kapea ajattelumalli siitä, millainen henkilö sopii 4H-hallitukseen
- Työvuorot, perhesyyt
- Ideoita ei oteta huomioon
- Elämäntilanne
- Tutustumisen puute
- Pelkää työtaakkaa
- Pitkät välimatkat
- Osaamisen puute
- Ei ymmärrä asioita
- Erilaisuus / joutuu vähemmistöön
- Ei arvojen mukaista
- Toimintakulttuuri jämähtänyttä
- Kokoukset usein liian pitkiä

Tulevaisuusverstas 3

- Ei vastaa viesteihin, ei kysymyksiin, ei ota kantaa
- Hallituksen tietämättömyys
- Ei tunneta toimintaa
- Ei tunneta hallituksen roolia
- Oma työ / ruuhkavuoret / ajan puute
- Aktiivisuutta lisää, oman osaamisalueen esiin tuonti ja vastuu. ”Ei kynttilää vakan alla”.
- Nuoret eivät osallistu
- Uutta ja pelottavaa
- Mihin sitoudutaan?
- Ei nähdä vaikuttamismahdollisuutta
- Nuori jäsen hankala sitouttaa pitkäksi ajaksi
- Jäsenen työ hankaloittaa esim. vuorotyö ja/tai etäisyydet
- Täysin uusi jäsen, eli ei tunne entuudestaan ketään
- Ei tunne toimintaa
- Oman paikan löytäminen hankalaa
- Hallituksen kesken ei yhteydenpitoa kokousten lisäksi
- Hallituksen oma aktiivisuus puutteellista
- Osataanko viestiä oikein? (ulkoinen viestintä)
- Väki ei vaihdu tarpeeksi usein
- Oman edun tavoittelu
- Liikaa ”voikukkia”

Liite 6: Kutsu testaustyöpajaan 4H-intrassa

Etusivu | Toiminta ja talous | Nuorisotyö | Viestintä | Liiton intra | Liiton projektit | Verk

Ajankohtaiset uutiset

Blogi / 2023 / February / 02 Muokkaa

Työpaja hallitustyöskentelystä 22.2. Ilmoittaudu mukaan.

Lisännyt Hilkka Näse (Suomen 4H-liitto) helmikuuta 02, 2023

Olisiko sinulla aikaa ja kiinnostusta pohtia miten hallitusten jäsenet sitoutuisivat entistä paremmin?

Tervetuloa työpajaan 22.2. klo 9-11.

Työpaja on osa kehittämistä, jossa etsin keinoja 4H-yhdistysten hallitusten jäsenten sitoutumiseen yhdistyksen johtamiseen. Esittelen muutaman idean/ratkaisun, joita osallistujat pääsevät kommentoimaan. Valmistautumista ei tarvita.

Jos haluat mukaan, laita minulle sähköposti (hilkka.nase@4h.fi). Laitan paluuviestinä kutsun Teams-kokoukseen.

Mihin tämä liittyy?

Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa palvelumuotoilua (YAMK). Opinnäytetyöni aihe on "Työnantajana toimivan yhdistyksen hallituksen jäsenten sitoutuminen yhdistyksen johtamiseen – Case: 4H-yhdistykset".

Tähän mennessä olen

- koonnut tietoa sitoutumisesta
- haastatellut 4H:n ulkopuolisia toimijoita
- havainnoinnut puheenjohtajien Teams-keskusteluissa
- pitänyt tulevaisuusverstaita 4H-yhdistyksissä

Tuleva työpaja on opinnäytetyöprosessin loppusuoraa. Tarkoituksena on saada aikaan ehdotus hallitusten jäsenten sitoutumista edistävistä toimista.

t. Hilkka Näse

hilkka.nase@4h.fi