

Puheenjohtaja toiminnan ohjaajana



Puheenjohtaja toiminnan ohjaajana

Sikke Leinikki ja Eveliina Kuukkanen
TJS Yhdistysjulkaisut

© TJS Opintokeskus 2013

ISBN 978-952-5091-23-6

Taitto Saara Hemming

Kansikuva Pia Westerholm

Sisällysluettelo

1. Johdanto	7
2. Puheenjohtajan tehtävät ja rooli	8
Odotuksia kolmesta suunnasta	9
Puheenjohtajan vallasta	11
Vastuut	12
Talousvastuu käytännön toiminnassa	13
Vahingonkorvausvastuu	15
Miten tunnistan hyvän puheenjohtajan	16
Muistilista	17
Puheenjohtajan roolin määrittely	19
Edustaminen	19
Sosiaalinen vastuu ja hallituksen toiminnan tukeminen	20
Motivoinnista	21
Ohjaamisesta	23
Hallitus tiiminä	24
Miten käytännössä?	25
Luottamus	25
Miten rakennan luottamusta?	28
Luottamus ja viestintä	29
Palautteen antamisesta	30
Puheenjohtaja luotsaa hallituksesta toimivan tiimin	32
Palautteesta	32
Miten toimia ongelmatilanteissa?	33
Kokoukset	34
Kokouksen valmistelu	34
Kokoustilanne	36
Kokoustekniikka	36
Erilaisia puheenvuoroja	37
Äänestykset	38
Jälkihoito	39
Kokouksen päättäminen	39
Jääviys	40

3. Yhdistys toimintaympäristönä	41
Mittaamisen vaikeus	41
Yhdistysjohtamisen haasteita	42
Apua yhdistyslogiikan ymmärtämisestä	43
Yhdistystoiminta ja talous	45
Rahoitus	45
Strategiatyö ja muita suunnittelun välineitä	46
Skenaario	47
Strategian seuranta ja mittaaminen	47
Muita suunnittelun työkaluja	48
Projekti kehittämisen välineenä	54
Projektikaavio	55
Arvojen määrittely	55
Sidosryhmäanalyysi	58
Toimintaympäristö	59
Sisäinen tilanne	61
Itkumuuri	63
Analyysien yhdistäminen	63
4. Päätöksenteon ihannuus ja kurjuus	65
Hieman johtajuuden historiaa	68
Yhteenveto puheenjohtajan roolista päätöksenteossa	69
Taitava neuvottelija	70
Puheenjohtaja ja kestävä kehitys	73
5. Miten teen ryhmästä sitoutuneen, tavoitteellisen ja osallistuvan?	74
Hyvät suhteet yhdistystoiminnassa	76
Yhdistyksen palveluketju	77
Puheenjohtajan esimerkillisyys	78
Vuorovaikutus	78
6. Vaikuttaminen ja viestintä	80
Media	81
Verkkovaikuttaminen	83
Vaikuttaminen liittoon ja muihin sidosryhmiin	84

Vaikuttaminen työnantajaan	84
Vaikuttaminen työnantajaan yhteistoimintalain nojalla	85
Käytännön välineitä vaikuttamiseen	87
Julkinen päätöksenteko	88
Vaikuttamisen pelisäännöt	91
Avoimuus ja muisti	92
7. Yhdistysjohtamisen ilot	94
Ajankäytön hallinta	97
Aikajana ja aikaikkuna	97
Ajankäytön seurantaympyrä	98
Aikasyöpöt	99
Onnistumisen aakkoset	100
Lisää virtaa	101
8. Puheenjohtajan arvot ja omistajuuden tunne	102
Omistajuuden tunteet – mitä iloa niistä on?	104
9. Kirjallisuus	106
Liitteet	107

1 Johdanto

Olemme kirjoittaneet tämän oppaan sinulle, joka olet ryhtymässä tai juuri ryhtynyt yhdistyksen puheenjohtajaksi. Onnittelumme! Sinuun luotetaan! Ammattiyhdistystoiminta tuo uutta sisältöä elämään. Tavoitteemme on tämän oppaan avulla tarjota sinulle tukea tavoitteellisen tiimin rakentamiseen. Toivottavasti voit näitä keinoja käyttämällä jättää yhdistyksen seuraajallesi paremmassa kunnossa kuin oli silloin, kun sen itse sait johdettavaksesi.

Luvussa kaksi aloitamme puheenjohtajan ominaisuuksista, rooleista ja tehtävistä. Mielestämme puheenjohtajat kantavat vastuuta mielellään. He osaavat tarttua toimeen ja tuntevat olonsa kotoisaksi sosiaalisissa tilanteissa. Muutamat onnekkaat osaavat innostua, innostaa ja ratkaista ongelmia luonnostaan. Meidän muiden täytyy hankkia lisää tietoja ja taitoja esimerkiksi tämän oppaan avulla ja harjoittelemalla. Oppaassamme tarjoamme välineitä sekä puheenjohtajan oman että yhdistyksen toiminnan määrätietoiseen kehittämiseen. Keskitymme siihen, miten puheenjohtaja voi edistää yhdistyksen toimintaa.

Luvussa kolme tutkailemme yhdistystä toimintaympäristönä ja yhdistysjohtamisen erityispiirteitä. Yhdistykset poikkeavat yrityksistä kahdella tavalla. Ensinnäkin yhdistyksissä toiminnan keskeisin tavoite on yhdistyksen sääntöjen määräämä. Tavoitetta edistetään taloudellisesti järkevästi, mutta voiton tuottaminen ei ole yhdistyksen toiminnan tarkoitus. Toiseksi yhdistysten säännöt varmistavat demokraattisen päätöksenteon; siihen pureudumme luvussa neljä. Samassa luvussa myös harjoittelempa ristiriitojen ratkaisua, käymme läpi kokousten sujuvoittamiskeinoja ja pohdimme tapoja avata päätöksenteko kaikille yhdistystoimijoille.

Luvuissa viisi ja kuusi paneudumme siihen, miten yhdistyksissä voi rakentaa luottamusta ja sitouttaa aktiiveja. Pohdimme, kuinka sovittaa yhteen vapaaehtoistoiminta ja palkattujen työntekijöiden työ ja kuinka motivoida ja innostaa ja ylläpitää toiminnan iloa.

Seitsemännessä luvussa siirrymme yhdistyksen ja sen toimintaympäristön yhteistyöhön. Pohdimme myös puheenjohtajan roolia viestinnässä. Esittelemme keskeiset vaikuttamistavat, etsimme parhaita yhteistyökumppaneita ja pohdimme vaikuttamisen pelisääntöjä ja yhdistyksen muistia. Korostamme yhdistysten kykyä kuunnella jäseniään.

Toivomme, että opas innostaa sinua. Yhdistykset ovat tärkeitä ja sinun yhdistyksesi ainutlaatuinen!

2 Puheenjohtajan tehtävät ja rooli

Yhdistyslaki (35 §:) toteaa, että:

Vajaavaltaisuus tarkoittaa käytännössä sitä, että puheenjohtajan on oltava täysi-ikäinen eikä hän saa olla holhouksen tai konkurssin alainen. Vaikka kaikkien yhdistyksen hallitusten jäsenten ei enää tarvitse asua Suomessa, puheenjohtajaa tämä vaatimus edelleen koskee.

Yhdistyksen hallituksen puheenjohtajan tulee aina olla hallituksen varsinainen jäsen, ja hänelle kuuluvat puheenjohtajan tehtävien lisäksi myös hallituksen jäsenen tehtävät. Puheenjohtaja on yhdistyksensä kasvot. Usein hän johtaa puhetta hallituksen kokouksissa ja vetää hallituksen työskentelyä. Lisäksi hän vastaa yhdistyksen toiminnan kokonaisuudesta. Puheenjohtaja johtaa yhdistyksen kehittämistä ja vastaa hallituksen sisäisestä toimivuudesta ja yhteishengestä. Muut tehtävät puheenjohtaja voi mainiosti delegoida muille hallituksen jäsenille.

Yhdistyslain mukaan vain puheenjohtajalla on nimenkirjoitusoikeus, ellei säännöissä ole muuta määrätty. Siten puheenjohtajan tehtäviin kuuluu yhdistysrekisteritoimistoon vuosittain tai säännöllisesti tehtävän perusilmoituksen, muutosilmoituksen tai yhdistyksen purkautumisesta tehtävän ilmoituksen allekirjoittaminen.

Puheenjohtajan odotetaan huolehtivan yhdistyksen eduista ja yhdistyksen töiden jakamisesta. Lisäksi puheenjohtajan täytyy huolehtia siitä, että yhdistyksessä toimitaan sääntöjen ja toimintasuunnitelmien mukaan yhdistyksen tarkoitusta edistäen.

Useimmiten puheenjohtaja johtaa ”puhetta” eli kokouksia. Puheenjohtajan tärkeitä taitoja onkin koota poukkoileva keskustelu ja johtaa siitä selkeä toimenpide- tai päätösehdotus. Tätä taitoa voi ja kannattaa harjoitella.

Pienessä yhdistyksessä puheenjohtaja vastaa monenlaisesta toiminnasta. Suuressa yhdistyksessä taas päivät voivat täyttyä edunvalvonta- ja edustustehtävistä. Aloittelevan puheenjohtajan kannattaa aivan aluksi tutustua yhdistyksensä sääntöihin, koska ne on laadittu nimenomaan hänen yhdistyksensä käytäntöjä varten. Niissä puheenjohtajan tehtävät on yleensä lueteltu täsmällisesti.

Kunnianhimoisempi ja kokenut puheenjohtaja perehtyy yhdistyksensä sääntöjen lisäksi yhdistyslakiin, hankkii osaamista ryhmien toiminnan johtamisesta sekä paneutuu laajaan yhdistyskenttään - liittojen ja keskusjärjestöjen toimintaa myöten. Puheenjohtaja voi käyttää osaamistaan yhdistyksen edunvalvonnan ohella yleiseen vaikuttamiseen yhteiskunnassa.

Odotuksia kolmesta suunnasta

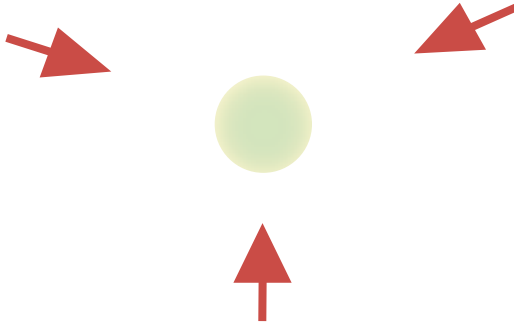
Yhdistyksen puheenjohtajalla on johdettavanaan hallituksen jäsenet eli tavallisesti joukko vapaaehtoisia toimijoita, jotka voivat saada tehtävästään pienen korvauksen.

Hallituksen ohella puheenjohtaja johtaa myös yhdistystä, eli vielä suurempaa joukkoa vapaaehtoisia toimijoita ja jäseniä. Jäsenet ovat yhdistyksen toiminnan edellytys: ilman jäseniä ei yhdistystä ole olemassa. Jäsenyys on aktiivinen valinta, mutta aktiiviseen toimintaan kaikki jäsenet eivät halua tai voi tulla mukaan. Silti jokaista jäsentä kannattaa kuunnella ja jokaiselle voi tarjota monenlaisia mahdollisuuksia toimintaan osallistumiseen.

Lisäksi puheenjohtajan on ansaittava yhdistyksen toimihenkilöiden (toiminnanjohtaja, työtekijät) sekä yhteistyökumppaneiden luottamus. Heidän kanssaan puheenjohtajan on kyettävä toimimaan yhdistyksen perustehtävää edistäen.

Puheenjohtajaan kohdistuu siten odotuksia kolmesta suunnasta jo yhdistyksen

Odotuksia kolmesta suunnasta



sisällä. Nämä odotukset voivat olla ristiriitaisiakin. Kaikkia yhdistyksensä toimijoita puheenjohtaja voi kuitenkin johtaa luomalla heille hyvät toiminnan edellytykset. Puheenjohtajan tehtävä tarjoaa oivia mahdollisuuksia oppia uutta ja viedä yhdistyksen tehtävää eteenpäin. Puheenjohtaja onnistuu tehtävässään todennäköisemmin, mikäli hän tiedottaa tekemisistään avoimesti ja saa koko hallituksen toimimaan yhteistyössä.

Vapaaehtoisten toimijoiden johtamisessa on keskeistä, että puheenjohtaja osaa olla kannustava ja innostava. Yhdistyksen tehtävän toteuttaminen on tärkeä päämäärä, ja yhtä tärkeää on huolehtia toimijoiden yhteenkuuluvuuden tunteesta. Siksi puheenjohtajan on kyettävä käyttämään sosiaalisia taitojaan ja hänen oltava tasapuolinen. Puheenjohtaja huolehtii siitä, että kaikki saavat käyttöönsä kaiken tiedon, kaikkia osapuolia kuunnellaan yhtä herkästi ja kaikkien näkemykset otetaan tasapuolisesti huomioon päätöksenteossa. Samalla puheenjohtaja huolehtii yhteishengestä. Yhteishengen rakentamisessa auttaa toiminnan järjestelmällisyys, avoimuus, tiedonkulun varmistaminen ja yhteinen saavutusten juhliminen. Yhteishenkeä kohentaa myös puheenjohtajan aloitteellisuus etenkin vaikeissa asioissa. Viimekädessä puheenjohtaja myös varmistaa, että päätökset tehdään. Tässä tarvitaan kokousteknisiä osaamista, mutta ennen kaikkea kykyä edistää ryhmän toimintaa.

Puheenjohtajan rooliin kuuluu tietynlainen yksinäisyys: rooli on ainutlaatuinen yhdistyksen sisällä. Yksin jääminen voi pitkään jatkuessaan vaarantaa jaksamisen, mutta myös synnyttää vinoutuneen käsityksen siitä, että puheenjohtaja tietäisi enemmän kuin muut. Verkostoituminen muiden puheenjohtajien kanssa on tarpeen sekä jaksamisen että tehtävässä kehittymisen takia. Myös varapuheenjohtajan nimeäminen ja tehtävien jakaminen hänen kanssaan voivat olla avuksi.

Puheenjohtajan vallasta

Puheenjohtajan valta on arvokasta, hienovaraista ja arvostettua. Jokainen puheenjohtaja valitaan siksi, että muut toimijat arvostavat häntä. Arvostus tuo arvovaltaa.

Demokraattisessa päätöksenteossa puheenjohtajalla on yhtä paljon valtaa eli ääniä kuin muillakin hallituksen jäsenillä. Päätökset tehdään yhdessä. Ainoa ero on se, että yleensä sääntöjen mukaan puheenjohtajan kanta on ratkaiseva tilanteessa, jossa äänestyksessä annetut äänet menevät tasan. Henkilövaaleissa äänten mentyä tasan ratkaisee lopputuloksen kuitenkin yleensä arpa. Yhdistyksessä puheenjohtaja ei voi käskyttää hallituksen jäseniä eikä käyttää asemaansa omien etujensa ajamiseen. Siksi puheenjohtajan taito motivoida toimijoita on yhdistykselle tie menestykseen.

Päätöksentekoprosessin eri vaiheissa vallankäyttömahdollisuudet vaihtelevat. Päätösten valmistelu, eli se mitä otetaan käsiteltäväksi ja miten, on erittäin suuri osa yhdistyksen vallankäyttöä. Valmisteluvaiheessa puheenjohtajalla on halutessaan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa yhdistyksen päätöksentekoon kuin muilla hallituksen jäsenillä, koska hän osallistuu kokousten esityslistojen tekoon. Siksi puheenjohtajalla tulkitaan olevan enemmän valtaa kuin hallituksen muilla jäsenillä.

Puheenjohtajan valta täytyy tehdä selväksi muille toimijoille. Esimerkiksi kokouksissa puheenjohtajan on otettava keskustelun johtajan rooli, koska puheenjohtaja jakaa puheenvuorot ja kokoa keskustelut päätösehdotuksiksi. Tämä tuo turvaa ja oikeudenmukaisen kohtelun tunnetta osallistujille. Jos entinen puheenjohtaja jää mukaan hallitustyöskentelyyn, kannattaa vallan vaihtuminen tehdä selväksi esimerkiksi yhteisellä kukitus- ja kahvitilaisuudella. Tämän jälkeen sekä uuden että entisen puheenjohtajan on selkeämpää etsiä uutta rooliaan ja käydä pelisääntökeskustelu toimintatavoistaan.

Valta ja vallankäyttö voivat olla ongelmallisia silloin, jos katsotaan vallan olevan yksilön ominaisuus eikä roolista johtuva. Valta kasvaa joko sisäisistä lähteistä (esim. osaaminen, kokemukset, vahvuus) tai ulkoisista lähteistä: johtaja valtuutetaan. ”Valan puute” voi olla kieltäytymistä ottaa valtaa tai sen projisoimista tiimin ulkopuolelle. Vallan ja vastuun on oltava tasapainossa. Ilman auktoriteettia valta johtaa autoritaarisuuteen, jolloin johtaja joutuu käskemään. Auktoriteettiasema ilman valtaa turhauttaa. Yhdistyksessä tai sen hallituksessa on vaikeaa kehittää kaikille yhteisiä päämääriä, jos auktoriteetin saamisessa ja vallankäytössä on ongelmia.

Puheenjohtajan tehtävään liittyy vastuuta ja haasteita, joiden ratkaisemisessa voi kehittyä jatkuvasti. Puheenjohtaja luo ja ylläpitää yhdistyksen rakenteita. Hän

ohjaa ja edistää toimijoiden vuorovaikutusta sekä täsmentää ja konkretisoi yhdistyksen tehtävää. Kun ympäristö muuttuu, yhdistyksetkin muuttuvat. Rakenteetkin voivat uudistua ja perustehtävä saattaa painottua uudelleen esimerkiksi silloin, kun yhdistykset yhdistyvät. Myös vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen hoidossa riittää tekemistä ja oppimista. Jokainen hallitus käy toimikautensa aikana läpi erilaisia ryhmän kehitysvaiheita ja tarvitsee ohjausta tai yhteistä toiminnan suunnan tarkistamista toistuvasti.

Vastuut

Yhdistys on oikeushenkilö eli yhdistys vastaa sen toimihenkilöiden tekemistä päätöksistä vaikka koko omaisuudellaan. Rekisteröidyn yhdistyksen toimijat eivät vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen sitoumuksista. Kuitenkin silloin, jos on tahallisesti toimittu väärin ja tuotettu toisille vahinkoa, on kysymys rikoksesta, jolloin jokainen kantaa vastuunsa henkilökohtaisesti. Rekisteröimättömässä yhdistyksessä sitoumuksista vastaavat päätöksiä tehneet henkilöt itse.

Puheenjohtajan vastuu ei poikkea muiden hallituksen jäsenten vastuista. Hallituksen vastuista oikeudelliset vastuut ovat normaaleja kansalaisvelvollisuuksia: hallitus on velvollinen korvaamaan aiheuttamansa vahingot (siviilioikeudellinen vastuu) ja yhdistyksen on noudatettava lakia (oikeusvastuu). Yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeät vastuut voidaan jakaa seuraavasti:

1. Parlamentaarinen vastuu tarkoittaa sitä, että hallitus vastaa jäsenilleen siitä, että yhdistyksen toiminta vastaa yhdistyksen sääntöihin kirjattua toiminta-ajatusta. Vastuu muuttuu näkyväksi seuraavassa hallituksen jäsenten valinnassa: Ne, jotka nauttivat edelleen jäsenten luottamusta, valitaan uudelleen.
2. Moraalinen vastuu tarkoittaa sitä, että yhdistyksen hallituksen on edistettävä yhteisiä tavoitteita eikä kunkin hallituksen jäsenen henkilökohtaista hyötyä.
3. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa vastuuta hallituksen ja yhdistyksen jäsenten toimintakyvystä. Tätä voi sanoa myös ryhmän kiinteydestä huolehtimiseksi tai tunnetehtävän hoidoksi.
4. Talousvastuu tarkoittaa sitä, että hallituksen on hoidettava tarkasti yhdistyksen taloutta.

Tärkeä lain säätämä tehtävä on jäsenluettelon hoitaminen. Hallituksen tulee laatia kuvaus jäsenluettelosta ja siihen kerättävistä tiedoista ja laatia rekisteriseloste luettelon pitämisestä henkilötietolain mukaisesti. Lisäksi jäsenrekisterin pito määritellään tietyn henkilön vastuulle. Vastuuhenkilö koulutetaan tehtävää hoitamaan. Useimmissa yhdistyksissä uudet jäsenet hyväksytään hallituksessa.

Puheenjohtajan sosiaalista vastuuta on vastata hallituksen sääntöjen mukaisesta toiminnasta, ryhmän kiinteystestä ja etenkin päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Puheenjohtajan sosiaalisen vastuun tavoitteena on luoda hallituksesta kiinteä ryhmä. Kiinteässä ryhmässä jäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisiaan. Lisäksi kiinteä ryhmä toimii yhtenäisellä tavalla päästäkseen yhteisiin päämääriin. Kiinteän ryhmän perusvoima on luottamus: kaikki ryhmän jäsenet tietävät, miten toiset käyttäytyvät, ja uskaltavat itse toimia avoimesti ja luovasti. Erityisesti puheenjohtajan käyttäytymisen on oltava oikeudenmukaista ja ennakoitavissa, jotta ryhmä toimii. Sosiaalseen vastuuseen kuuluu myös se, että puheenjohtaja huolehtii siitä, että yhdistyksen palkolliset työsuhteet ovat oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia eikä yhdistys teetä työtä perusteettomasti määräaikaissa työsuhteissa tai verovapaata työtä alihankkijoita ketjuttamalla.

Talousvastuu käytännön toiminnassa

Hallituksen talousvastuu vaatii suurissa yhdistyksissä enemmän perehtymistä kuin pienissä. Kaikenkokoisissa yhdistyksissä hallituksen on nautittava jäsentensä luottamusta myös talousasioissa. Avoimuus ja läpinäkyvyys rahan käyttöön liittyvissä asioissa lisäävät aina luottamusta. Luottamusta kasvattaa myös riittävä tiedottaminen yhdistyksen taloustilanteesta. Ammattiliitoilla on erilaisia liittokohtaisia käytäntöjä jäsenmaksuissa ja jäsenmaksupalautuksissa paikallisille toimijoille. Näitä emme tässä oppaassa avaa, vaan keskitymme yleisiin asioihin.

Hallitus ja puheenjohtaja huolehtivat jäsenten luottamuksesta toimintaan kirjaimella selkeästi rahan käyttöön liittyvät kirjaukset pöytäkirjoihin. On hyvä muistaa myös yksiselitteinen valtuuksien ja velvollisuuksien sopiminen rahankäyttöön liittyvissä asioissa kuten siitä, kuka hyväksyy laskut, kuka käyttää yhdistyksen tiliä ja miten. Tähän tarkoitukseen yhdistyksen kannattaa laatia taloussääntö.

Taloussääntö on ohjenuora siitä, mitkä eri laskut ja menot kuuluvat yhdistykselle. Taloussääntö määrittää hallituksen, toimihenkilöiden ja muiden talousvastuullisten henkilöiden vastuut ja velvollisuudet. Lisäksi siinä kerrotaan, kuinka laskut hyväksy-

tään ennen niiden maksamista, miten menot ja tulot kirjataan kirjanpitoon, miten avustuksia haetaan ja kuka hakemukset allekirjoittaa.

Taloussäännössä voidaan kuvata myös esteellisyydet ja vaitiolovelvollisuudet. Tämä tarkoittaa sitä, että hallituksen jäsen tai toimihenkilö ei saa osallistua hänen oman henkilökohtaisen asiansa tai hänelle etua tuottavan asian käsittelyyn. Yhdistyksen toimijat ovat vaitiolovelvollisia luottamuksellisista asioista, jotka he ovat saaneet luottamustoimessaan tai työssään tietoonsa ja joista voi olla yhdistykselle tai jollekin sen jäsenelle olennaista haittaa tai vahinkoa. Vaitiolovelvollisuus jatkuu myös sen jälkeen, kun toimija on siirtynyt pois yhdistyksen toiminnasta, eli jälkikäteenkään ei saa kertoa luottamuksellisia asioita.

Taloussäännössä kerrotaan myös rahaliikenteen valvonnan, palkkojen ja palkkioiden maksun sekä omaisuuden hoidon pääasiat.

Hallitus vastaa myös siitä, että yhdistyksen tuloista ja menoista pidetään asianmukaista kirjanpitoa. Yhdistyksen on pidettävä kahdenkertaista kirjanpitoa ja noudatettava hyvää kirjanpitosääntä. Kirjanpitoon kirjataan tulot, menot ja yhdistyksen rahoitustapahtumat. Pienessä yhdistyksessä hallituksen talousvastaava voi hoitaa nämä asiat. Isommissa yleensä käytetään tilitoimistoa, joka hoitaa kirjanpitoa; tällöinkin vastuu on hallituksen. Siksi hallitukseen kannattaa nimetä talousvastaava tai isoissa yhdistyksissä yhdistyksen taloudenhoitaja, joka valvoo tilitoimiston toimintaa sekä tiedottaa hallitukselle mahdollisista puutteista välittömästi.

Ollennainen osa kirjanpitoa on tositteiden säilyttäminen. Tositteet ovat tärkeitä, sillä ne toimivat todisteina siitä, millaiseen käyttöön raha on sijoitettu tai saatu. Tositteiden avulla voidaan varmistaa, että kirjanpito ja tehdyt kirjaukset ovat paikkansapitäviä. Yhdistyksen kirjanpitositteet tulee säilyttää vähintään kymmenen vuotta (TaA 46 § 3 momentti). Hallitus vastaa siitä, että nämä tositteet toimitetaan toiminnantarkastajalle, isommissa yhdistyksissä tilintarkastajalle, toiminnantarkastusta varten.

Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on oltava toiminnantarkastaja, suurilla yhdistyksillä tilintarkastaja. Sen lisäksi on valittava varatoiminnantarkastaja. Toiminnantarkastajan tehtävään voidaan valita yhdistyksen jäsen. Kun toiminnantarkastaja valitaan, on huomioitava, että:

- Hän on luonnollinen henkilö eli yhtiötä ei voi valita.
- Hänellä on tarpeellinen taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tuntemus,

jotta hän voi arvioida yhdistyksen toimintaa. Häneltä ei vaadita laskentatoimen ja tilintarkastuksen opintoja.

- Hän on riippumaton eli hän ei voi olla hallituksen jäsen tai toimihenkilö tai näiden henkilöiden lähipiiriä.

Yhdistyksen on valittava tilintarkastaja, kun yhdistyksen taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa, liikevaihto ylittää 200 000 euroa, palveluksessa on yli kolme henkilöä ja vähintään kaksi näistä ehdoista täyttyy. Tilintarkastajalla on oltava KHT- tai HTM-koulutus. KHT tarkoittaa Keskuskauppakamarin hyväksymää tilintarkastajaa ja HTM kauppakamarin hyväksymää tilintarkastajaa ("hyväksytty tilimies"). KHT-tutkinnon tehtävät liittyvät teoreettisen tiedon soveltamisvalmiuksiin vaativissa tilintarkastustehtävissä. HTM-tutkinnon tehtävät liittyvät teoreettisen tiedon soveltamisvalmiuksiin ammattimaisissa tilintarkastustehtävissä.

Toiminnantarkastuksessa tarkistetaan yhdistyksen kokoon nähden riittävän tarkasti yhdistyksen taloudenpito ja hallinnon toiminta. Tarkastuksen tavoitteena on saada riittävä kuva yhdistyksen hallinnosta ja taloudenhoidosta toiminnan asianmukaisuuden toteamiseksi. Yhdistyksen toiminnantarkastaja arvioi toimintaa, hallinnon järjestämistä, kirjanpidon ja tilinpäätöksen asianmukaisuutta, yhdistyksen johdon nauttimia etuuksia sekä jäsenten yhdenvertaista kohtelua; nämä kaikki sisältyvät hallituksen vastuisiin.

Vahingonkorvausvastuu

Puheenjohtajalta tai muilta hallituksen jäseniltä voidaan vaatia vahingonkorvausta, jos hän/he on/ovat

toimessaan tahallisesti tai tuottamuksellisesti aiheuttanut/aiheuttaneet yhdistykselle vahinkoa (YhdL 39 §).

Vahingonkorvaus tarkoittaa siis, että vahingon aiheuttajan on vaatimuksesta korvattava yhdistykselle aiheuttamansa vahinko. Vahingollista toimintaa on esimerkiksi hallituksen jäsenten kohtuuton palkitseminen ylisuurilla kokouspalkkioilla tai yhdistyksen varojen kavaltaminen.

Hallitus on jäsenille vastuussa yhdistyksen varojen käytöstä, joten hallituksen on hoidettava raha-asioita huolellisesti ja käytettävä varoja sääntöjen määäämiin

tarkoituksiin. Taloudellisesti merkittävistä hankkeista päätetään yhdistyksen vuosikokouksessa tai ylimääräisessä kokouksessa. Hallitus vastaa siitä, että yhdistyksen taloutta hoidetaan näiden päätösten mukaisesti.

Hallituksen vastuu sisältää sen, että kaikki taloudenhoitoon liittyvät asiat tehdään lain ja asetusten sekä yhdistyksen sääntöjen ja päätösten sekä hyvien tapojen mukaisesti.

Koska hallituksella on talousvastuu, sen pitää tuntea yhdistyksen taloudellinen tilanne. Siksi monissa hallituksissa nimitään taloudenhoitaja, jonka tehtävänä on kertoa hallitukselle talousasioista, etenkin mahdollisista talousarvion alituksista ja ylityksistä.

Jotta koko hallitus tuntee yhdistyksen taloustilanteen, kannattaa talousasioita käsitellä hallituksen kaikissa kokouksissa. Sähköinen kirjanpito mahdollistaa ajantasaisen seurannan.

Jos yhdistykselle syntyy taloudellista vahinkoa hallituksen laiminlyöntien takia, hallituksen jäsenet voivat joutua korvaamaan aiheuttamansa vahingon. Vahinkona ei pidetä sitä, että yhdistys tekee jonakin vuonna tappiollisen tilinpäätöksen (eli menot ylittävät kulut), kunhan varoja on hoidettu huolellisesti ja käytetty asianmukaisesti yhdistyksen päämäärien edistämiseen kokousten päättämällä tavalla.

Korvausvastuu voi syntyä, jos hallitus ylittää valtuutensa eli toimii vastoin yhdistyksen sääntöjä tai yleiskokouksen päätöksiä tai jos se ei kirjaa talousasioihin liittyviä päätöksiä pöytäkirjoihin. Tällöinkin korvausvelvollisuus edellyttää sitä, että yhdistykselle on aiheutunut oikeaa taloudellista vahinkoa ja että vahingon on todistettavasti aiheuttanut hallituksen tai sen jäsenen tahallinen, vahingoittava toiminta.

Puheenjohtaja ja hallituksen jäsenet vapautuvat vahingonkorvausvastuusta, kun yleiskokous myöntää heille vastuuvapauden kauden päättymisen jälkeen.

Miten tunnistan hyvän puheenjohtajan

Hyvän puheenjohtajan piirteitä ja toimintaa voidaan lähestyä esimerkiksi päätöksentekotaitojen, sosiaalisten taitojen, esimerkkinä toimimisen taitojen ja toimintataitojen kautta.

Hyvä puheenjohtaja on rationaalinen eli käyttää päätöksenteossa järkeään. Tämä tarkoittaa tavoitteiden asettamista, ohjausta, palautteen antamista ja toiminnan tietoista kehittämistä yhteisen, säännöllisen ja avoimen arvioinnin avulla.

Hyvän puheenjohtajan sosiaalisia taitoja ovat vuorovaikutustaidot, toiminta luotamuksellisesti, avoimesti ja jämäkästi sekä se, että puheenjohtaja korostaa toiminnan merkityksellisyyttä. Jämäkkyys tarkoittaa sitä, että puheenjohtaja varmistaa, että jokainen hallituksen jäsen saa puolustaa omia oikeuksiaan siten, ettei loukkaa toisten oikeuksia. Jokainen saa ilmaista suoraan, vilpittömästi ja tarkoituksenmukaisesti omia tarpeitaan, halujaan, mielipiteitään ja käsityksiään. Puheenjohtajan (ja hallituksen) jämäkkyyttä on myös yhteistyön ongelmiin puuttuminen.

Hyvä puheenjohtaja on valmis johtamaan omalla esimerkillään. Hän motivoi ja inspiroi muita sekä osoittaa luovuutta, uusiutumishalua ja -kykyä. Yhdistyksen uusiutumiskyvylle on eduksi, että puheenjohtaja vaihtuu aika ajoin: Jos sama puheenjohtaja johtaa yhdistystä vuosikymmeniä, toiminta ja toimintatavat saattavat urautua. Hyvä puheenjohtaja osaa astua syrjään ajoissa.

Hyvä puheenjohtaja osaa myös tarttua toimeen. Tarttumisessa hänen on osattava toimia demokraattisesti ja pidettävä huoli siitä, että kaikki osalliset pääsevät mukaan päätöksentekoon. Vapaaehtoisuuteen perustuissa yhdistyksissä puheenjohtajan on erittäin tärkeää kuunnella kaikkia. Kuunteleminen on toimijoiden motivaation säilyttämistä.

Hyvä puheenjohtaja arvostaa ja osaa hyödyntää erilaisuutta. Erilaisuutta arvostava puheenjohtaja tuo tehtäviä jaettavaksi siten, että hallituksen jäsenet voivat saada tehtäviä omien taitojensa, ajankäyttömahdollisuuksiensa tai kiinnostuksen kohteidensa mukaan. Hyvä puheenjohtaja osaa yhdistää erilaisuutta yhdistystä hyödyttävällä tavalla.

Hyvä puheenjohtaja katsoo kokonaisuutta ja suunnittelee yhdistyksen toimintaa. Hän delegoi ahkerasti, mutta pysyy selvillä siitä, mitä yhdistyksessä tapahtuu. Hyvä puheenjohtaja myös osaa yhdistyksensä säännöt tai ainakin pitää ne saatavilla kokouksissa, jotta voi tarkistaa säännöt tarvittaessa.

Muistilista

Vastavalitulla puheenjohtajalla on paljon opittavaa kauden alussa. Tämän listan avulla voi varmistaa, että ainakin tärkeimmät asiat tulevat hoidettua.

- Pyydä edellistä puheenjohtaja perehdyttämään toimeen ja keskeneräisiin asioihin
- Kutsu koolle hallituksen järjestäytymiskokous

- Lähetä nimenkirjoittajasta muutostiedot Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteriin. Lomakkeet, ohjeet ja hinnat ovat osoitteessa www.prh.fi.
- Toimita yhteyshenkilömuutokset yhteistyökumppaneille ja ota heihin yhteyttä avataksesi keskustelu.
- Kerro luottamushenkilömuutokset työnantajien edustajille
- Tee tilinkäyttöoikeuksien muutokset pankkiin. Tarvitset mukaan pöytäkirjanotteen hallituksen kokouksesta, jossa tilinkäyttöoikeuksien siirtämisestä uusille henkilöille on päätetty. Muista ottaa vanhoilta toimijoilta tilinkäyttöoikeudet pois!
- Päivitä tai muodosta hallituksen sähköpostilista
- Päivitä ilmoitustaulut, www-sivut ja sosiaalisen median sivut (facebook yms.)
- Kertaa ja käy hallituksen kanssa läpi yhdistyksen säännöt, toimintasuunnitelma ja talousarvio. Keskustelkaa huolella yhdistyksen taloussäännöistä ja taloudenhoitoon liittyvästä työjaosta ja päätöksenteosta. Konsultoikaa tilintarkastajaa tai toiminnantarkastajaa.
- Välitä tärkeät paperit, tiedot ja taidot edellisiltä toimijoilta uusille (esim. edelliset pöytäkirjat, jäsenluettelo, kirjanpito, sihteerin kansio)
- Kertaa yhdistyslaki
- Sovi sihteerin kanssa käytännön tehtävien hoidosta (kokoukset, esityslisäykset, pöytäkirjat, jäsenrekisterit jne.)
- Älä huolestu kokousteknisestä osaamisesta: Kokoustekniikka on yhdessä soveltuvia käytäntöjä – lakisääteisiä asioita on varsin vähän. Pakko on todeta vain läsnäolijat, laillisuus ja päätösvaltaisuus.
- Muista, että kokousten pöytäkirjojen allekirjoittaminen kuuluu tehtäviisi. Vastata kun pöytäkirja on tarkastettu ja allekirjoitettu siitä tulee virallinen dokumentti, joka kertoo, mitä kokouksissa on päätetty.
- Sovi hallituksesi kanssa, miten kokouksissa toimitaan, miten pyydetään puheenvuoroja (usein kättä nostamalla pienemmissä ja isommissa kirjallisella puheenvuoropyynnöllä) ja mikä on osallisten kannalta sopivin aika ja kokoustahti.

Puheenjohtajan roolin määrittely

Jokainen puheenjohtaja muokkaa roolinsa itsensä näköiseksi. Osassa yhdistyksiä puheenjohtajuutta vaihdetaan suunnitellusti siten, että edellinen puheenjohtaja perehdyttää seuraajansa. Edeltäjältä saa hyviä vinkkejä ja osaavaa opastusta. Jokaisen kannattaa kuitenkin määritellä oma puheenjohtajan roolinsa esimerkiksi vastaamalla seuraaviin kysymyksiin.

- Miksi olen ryhtynyt puheenjohtajaksi?
- Tunnenko yhdistyksen sääntöjen määräämät puheenjohtajan tehtävät, oikeudet ja velvollisuudet?
- Tunnenko toimintaympäristön ja hallituksen jäsenet?
- Mihin asioihin haluan puheenjohtajana erityisesti keskittyä?
- Mitä vahvuuksiani voin hyödyntää puheenjohtajana?
- Mitä osaamista minulla on ja mitä minulta puuttuu? Miten ja milloin hankin puuttuvan osaamisen?
- Mitä odotan ammattiyhdistykseltäni ja ammattiliitoltani?

Itseään voi kehittää puheenjohtajana parhaiten, kun tietää, missä on erityisen hyvä. Kun arvostaa osaamistaan yhdellä alueella, vahvistaa itseluottamustaan ja uskaltaa käynnistää myönteisen oppimisen kierteen ja kehittyä myös niillä alueilla, joissa ei vielä tunne olevansa kovin vahvoilla.

Koska puheenjohtaja vastaa pitkälti yhdistyksen kehittämisestä, eli tulevan toiminnan suunnittelusta ja toimintatapojen kehittämisestä, aloittelevan puheenjohtajan kannattaa harjoitella erilaisten suunnitteluvälineiden käyttöä. Näistä välineistä lisää luvussa kolme.

Edustaminen

Puheenjohtaja edustaa yhdistystä ulospäin. Se tarkoittaa paitsi nimenkirjoitusoikeutta, myös moraalista velvoitetta huolehtia siitä, että yhdistyksen toimijat ja yhteistyökumppanit huomioivat yhdistyksen edun.

Puheenjohtajan kannattaa varata ulkoiselle edustamiselle aikaa ja päättää, mitkä ovat yhdistyksen tavoitteiden kannalta oleellisia edustustilaisuuksia ja keskittyä niihin. Yhdistyksen koko, toiminnan tavoite ja toimintaympäristö vaikuttavat edus-

tustehtävien määrään ja luonteeseen niin paljon, että tarkimman yleisohjeistuksen aloitteleva puheenjohtaja yleensä saa edeltäjältään.

Puheenjohtaja edustaa yhdistystä myös sisäänpäin, eli jäsenten ja toimijoiden suuntaan. Näillä ryhmillä on toisistaan poikkeavia odotuksia. Hallituksen toimijat odottavat puheenjohtajalta oikeudenmukaisuutta päätöksenteossa, tasapuolisuutta kokouskäytäntöjen toteuttamisessa sekä yhteisistä eduista huolehtimista sidosryhmien suuntaan. Jäsenet näkevät puheenjohtajan etujensa valvojana ja odottavat ennen muuta tehokasta edunvalvontaa, tiedottamista ja näkymistä tarkoituksenmukaisissa paikoissa sekä jäsenen huomioimista. Yhdistyksen jatkuvuudesta huolehtiva puheenjohtaja edustaa mielellään yhdistystä jäsenistön suuntaan ja osoittaa jäsenille, että kuuntelee heitä. Hän hakeutuu aktiivisesti jäsenten pariin, järjestää heille mahdollisuuksia ottaa kantaa päätettäviin asioihin ja kertoo, miten jäsenten näkemykset on huomioitu toiminnassa. Hän myös käyttää sosiaalista mediaa yhteydenpitoon jäsenten kanssa.

Sosiaalinen vastuu ja hallituksen toiminnan tukeminen

Yhdistyksen toimintaan osallistuminen on jäsenille ja toimijoille yleensä harrastus. Siksi jäsenet ja toimijat haluavat tuntea olevansa tervetulleita toimintaan ja arvostavat kiitosta toiminnastaan. Puheenjohtajalla on suuri vastuu siitä, että yhdistyksessä on myönteinen, ystävällinen, erilaisuutta salliva ja jäseniä arvostava ilmapiiri. Tässä on suuri rooli myös hallituksella. Lisäksi jokaisella jäsenellä on vastuu siitä, millainen yhdistyksen ilmapiiri on ja miten yhdistyksen jäsenet suhtautuvat esimerkiksi erilaisuuteen. Jokaisen jäsenen on puututtava havaitsemaansa toista halventavaan käytökseen.

Jäsenet ovat mieluiten mukana yhdistyksessä, jossa he kokevat tulevaisuutta hyväksyväksi, ja jossa heitä kuunnellaan ja heidän toiminnallaan on merkitystä. Yhteisöllisyyden kokemus syntyy ja vahvistuu, kun jokainen toimija tuntee, että kukin voi olla mukana omine vahvuuksineen ja osallistumismahdollisuuksineen.

Pyydä sosiaalisesti motivoituvaa mukaan, korosta päämäärää arvostavalle tavoitteita ja tarjoa mahdollisuutta edistää niitä, todenna oppimisesta motivoituvalle, mitä yhdistyksessä oppii, palkitse pienellä palkkiolla jokaista toimijaa.

Tunne yhteisestä, merkityksellisestä ja mukavasta tekemisestä auttaa ja kannustaa myös muita liittymään toimintaan. Mukavan tekemisen perustan luovat toimiva hallitustyöskentely sekä aktiivinen ja avoin tiedotus.

Motivoinnista

Hallituksessa kannattaa valita eri asioille vastuuhenkilöitä. Esimerkiksi tiedotus, talous, jäsenhankinta, virkistys tai koulutus voi kukin saada oman vastuuhenkilönsä. Vastuualueen selkeys sekä yhdessä tehty ja aikataulutettu suunnitelma auttavat hallituksen jäsentä sitoutumaan vastuualueensa hoitoon. Puheenjohtajan kannattaa todeta kunkin vastuualueen merkitys koko toiminnalle yhteisissä tilaisuuksissa. Näin toimijat motivoituvat ja sitoutuvat tehtäväänsä paremmin.

Tehtävien delegoinnissa ja vastuuhenkilöiden valinnassa kannattaa huomioida jokaisen hallituksen jäsenen tiedot ja taidot sekä into ja mahdollisuudet käyttää aikaa annettuun tehtävään. Näiden kartoittaminen hallitustaipaleen alussa ja säännöllisin välein auttaa ennakoimaan, onnistumaan ja kehittymään. Tehtävien jaon alussa mietitään yhdessä ja erikseen, miksi tämä tehtävä on tärkeä, mitä taitoja sen hoitamisessa tarvitaan ja keneen tehtävä vaikuttaa. Kartoittamisessa voi käyttää apuna liitteenä olevaa osaamisaurinkoa tai vaikka sosiaalisen toimintatyylin testiä: näitä ja muita työvälineitä löydät lisää Internetistä (mm. TJS Opintokeskuksen etusivulla, oikeassa ylä laidassa kohta Järjestötoiminnan tuki).

Jokaista yhdistysaktiivia motivoivat vapaaehtoistyöhön hiukan eri asiat. Yhdelle tärkeimpiä ovat sosiaaliset motiivit, ja toiminnan palkitsevuus syntyy ihmissuhteista ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Tällaiset hallituksen jäsenet ja muut toimijat puheenjohtaja innostaa toimimaan pyytämällä heitä henkilökohtaisesti mukaan toimintaan. Monet haluavat toimia yhdistyksessä, koska he jakavat yhdistyksen päämäärät. Nämä toimijat uskovat yhdistyksen ihanteisiin ja haluavat työskennellä niiden hyväksi. Puheenjohtaja voi innostaa heitä kuvaamalla millainen merkitys toiminnalla on yhdistyksen päämäärien saavuttamisessa.

Merkittäviä ovat myös aineelliset motiivit. Toimija ansaitsee jonkinlaisen palkkion toiminnasta. Se voi olla taitojen ja osaamisen kartuttaminen yhdistyksessä toimimalla. Joskus palkkioksi tarvitaan kokouspalkkio, joskus kokoustarjoilujen maininta kutsussa riittää. Pienetkin palkkiot ovat tärkeitä motivaation ylläpitäjiä. Joillekin toimijoille aineelliset motiivit tarkoittavat sitä, että he ovat mukana yhdistyksen hallituksessa, jotta voivat täydentää ansioluetteloaan ja saada työkokemusta.

Yhdistyksiin hakeutuu myös ihmisiä, joilla on voimakas tarve auttaa lähimmäisiään. Nämä pyyteettömät motiivit ovat arvokkaita. Ne ovat ihmisten yhteistoiminnan tärkein perusta. Yleinen auttamishalu tosin suuntautuu helposti ja nopeasti aina uuteen asiaan.

Osa toimijoista haluaa sitoutua toimintaan pitkäjännitteisesti ja osa haluaa sitoutua selkeästi rajattuun tehtävään. Molempia sitoutumisen tasoja tarvitaan ja molemmat ovat arvokkaita. Yhdistys voi vaatia tiukkaa sitoutumista yhdistyksen toimintaan tai sallia kuulumisen yhteisöön, mikäli jäsen vain noudattaa löyhiä sääntöjä. Tällainen löyhä tai kevyt sitoutuminen saattaa yleistyä, koska se sallii yksilöllisyyden vaalimisen ja kehittämisen. Kevytsitoutumisessa yksilö ei sitoudu yhdistyksen ikuisuusjäseneksi, vaan jäsenyys voi olla muutaman vuoden projekti ja osa muita sen hetkisiä arjen valintoja. Tällaiset toimijat arvostavat viihtyvyyttä, vaihtuvia paikallisia verkostoja ja projektimaisuutta.

Asiantuntijuus ja vakava, pitkäjännitteinen toiminta voivat jäädä lähes ammattimaisesti toimivien aktiivien - tai suurissa yhdistyksissä toimihenkilöiden - harteille. Heillä odotukset yhdistyksen toiminnalle muuttuvat: toiminnan pitää olla ammattimaisesti hoidettua, vaikuttavaa, hauskaa, palkitsevaa ja yksilölle sopivaa. Puheenjohtaja voi kokea melko ristiriitaisia paineita, kun jäsenet toisaalta vaativat tehokasta, tuloksellista ja ammattimaista toimintaa ja toisaalta haluavat vain maksaa jäsenmaksun ja pitää hauskaa. Siksi puheenjohtajan on hyvä keskustella hallituksen kanssa siitä, miten erilaisten sitoutujien toiveisiin vastataan. Keskustelu lähtee liikkeelle yhdistyksen tavoitteista ja eri ryhmien analysoimisesta. Ammattiyhdistysliikkeessä on tärkeää muistaa, että toiminnan tavoitteena on aina myös lakkovalmiuden ylläpito ja siitä huolehtiminen.

Kevyt sitoutuja maksaa jäsenmaksun ja on tämän jälkeen tyytyväinen. Kevyt sitoutuminen mahdollistetaan etenkin yhteisillä juhlilla ja tapahtumilla. Niissä yksilö voi kokea sekä yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta muiden kanssa että irrallisuutta ja vapautta omasta arjestaan. Juhlissa voidaan myös siirtää yhdistyksen perinnettä eteenpäin ja vaalia yhdistyksen arvoja. Mahdollisuutta kevyeen sitoutumiseen voi tarjota myös verkkosivujen palaute- ja keskustelupalstoilla, erilaisilla jäsenkyselyillä ja pienemmillä tapahtumilla sekä selkeillä projekteilla. On tärkeää muistaa, että mitä suurempi osa toimijoista haluaa sitoutua vain kevyesti, sitä suuremmaksi kasvaa toiminnasta vastaavien aktiivien työmäärä. Jokainen tapahtuma tarvitsee järjestäjän, jokainen kysely tekijänsä. Sitoutumisen voi katsoa etenevän portaittain jäseneksi

liittymisestä äänestämiseen, kyselyihin vastaamiseen, mielipiteiden esittämiseen ja sosiaalisiin tapahtumiin osallistumiseen sekä siitä edelleen ryhtymiseen yhdistyksen käytännön toimijaksi. Kaikki eivät halua tai olosuhteiden vuoksi eivät voi päätyä hallituksen jäseniksi. Kuitenkin jokainen yhdistys ja sen hallitus tarvitsee joukon enemmän tai vähemmän aktiivisia jäseniä. Siksi jäseniä tulee arvostaa ja palkita jo jäsenenä olosta. Lisäksi jäsenet edistävät yhdistyksen päämääriä kertomalla lähipiirilleen jäsenyydestään, joten jäsenillä on tärkeä vaikuttamistehtävä.

Erilaisten toimintamotiivien ja sitoutumisasteiden kanssa pähkäilevää puheenjohtajaa auttaa, kun palkkio ja vaadittu työpanos saadaan tasapainoon, ja kun palkitsemisen perusteet ovat oikeudenmukaiset ja kaikkien tiedossa: suuresta työstä saa suuremman palkkion. Halukkaiden toimijoiden pitää myös päästä osallistumaan yhdistyksen toimintaan jo suunnitteluvaiheessa. Jos kaikki innokkaat eivät mahdu hallitukseen ja pääse näin mukaan päätöksentekoon, hallituksen kannattaa perustaa toimikunta tai työryhmiä laajentamaan osallisten piiriä. Näin kaikki halukkaat saavat kykijensä ja halujensa mukaisia tehtäviä. Kaikille toimijoille kannattaa myös tarjota koulutusta, jos he sitä haluavat ja jos se perustuu koulutukseen osallistuvien todelliseen tarpeeseen.

Kaiken motivoinnin perusta on aito, tasa-arvoinen ja innostunut toiminta, josta viestitään avoimesti ja tasapuolisesti kaikille. Jokaisen toimijan on nähtävä yhdistyksensä tavoite (visio) merkityksellisenä sekä yksilö- että ryhmätasolla eli jokaisen on nähtävä omat tavoitteensa osana yhdistyksen tavoitteita ja osana yhdistyksen toimintaa.

Ohjaamisesta

Vaikka puheenjohtajalla ei ole enempää valtaa kuin muilla hallituksen jäsenillä, puheenjohtajaa voi ajatella hallituksen veneen perän pitäjänä, koska hän johtaa puhetta kokouksissa ja useimmiten myös kutsuu hallituksen koolle. Hän ohjaa venettä ja kannustaa toimijoita. Puheenjohtaja osaa myös väistää karikot silloinkin, kun muiden veneessä olijoiden mielestä voisi hyvin oikaista vaarallisten vesien kautta. Puheenjohtajan on opittava, kuinka sanoa ei.

Joskus puheenjohtaja joutuu tilanteeseen, jossa hänestä on välttämätöntä kieltäytyä ja neuvottelemineen, suostuttelu ja kompromissin hakeminen tarkoittaisi vain epäoikeudenmukaisuuteen alistumista. Tässä tilanteessa puheenjohtajan on ky-

ettävä puolustamaan arvojaan tuhoamatta suhdettaan muihin toimijoihin, toisin sanoen sanottava ei toista kunnioittaen. Etenkin tällöin puheenjohtajan on hyvä olla selvillä omista tunteistaan. Pelko ja syyllisyys voivat saada puheenjohtajan tai hallituksen jäsenet alistumaan, viha hyökkäämään. Kun omat tunteensa tiedostaa, niitä voi kuunnella ja käsitellä, eivätkä ne ohjaa toimintaa puheenjohtajan tiedostamatta. Tärkeää on selvittää, miksi toimija reagoi juuri siten kuin reagoi eli mikä on reaktion tavoite, ja mikä on sen taustavoima. Kun oma motiivi on selvä, sen voi tiivistää lauseeksi, jonka avulla on helpompi kieltäytyä ja kertoa, miksi kieltäytyy. Jos esimerkiksi vakinaisessa työsuhteessa työskentelevät jäsenet vaativat etujensa parantamista, joka vaarantaisi määräaikaisena työskentelevien jäsenten etuja, puheenjohtajan on kieltäydyttävä, mikäli hän haluaa edistää työpaikan tasa-arvoa työsuhteen laadusta riippumatta.

Yhdistyksissä vallan tulisi jakaantua tasaisesti. Esimerkiksi äänestyksessä päätöstä vastustaneet sitoutuvat päätöksen toteuttamiseen heikosti, jos päätöksentekotapa ei ole ollut tasapuolinen. Tällaista toimintaa on mahdotonta ohjata jäsenten hyväksymällä tavalla.

Hallitus tiiminä

Yhdistys on ihmissuhteiden verkosto. Tätä verkostoa johtaa jäsenten valitsema hallitus, ja erityisesti sen puheenjohtaja. Yhdistyksen johtajuus on siten aina jaettava: se on tiimityötä. Jäsenet valitsevat hallitukseen edustajansa monista eri lähtökohdista ja jokaisella hallituksen jäsenellä on taustajoukko, jota hän kokee edustavansa. Tästä joukosta puheenjohtajan pitäisi muokata toimiva tiimi, joka tavoittelee yhteisiä päämääriä. Tätä muokkausta tehdään keskustelemalla ja suunnittelemalla toimintaa yhdessä.

Hallitus kehittyy ja käy läpi ryhmädynamiikan kehitysvaiheita itselleen ominaisella tavalla. Tätä kehittymistä ohjaavat luomamme mielikuvat ryhmästämmä ja toiminnastamme sekä vuorovaikutus ryhmän jäsenten välillä. Puheenjohtaja voi parantaa vuorovaikutusta ohjaamalla sitä myönteiseen suuntaan. Kun puheenjohtaja aidosti kehuu hallituksen jäseniä suoriutumisista, osaamisista ja onnistumisesta jäsenten etujen ajamisessa, hän samalla ohjaa sitä, miten ryhmä suhtautuu tulevaan toimintaan. Positiivisella ohjauksella puheenjohtaja saa ryhmän loistamaan. Jos puheenjohtaja keskittyy jäsenten passiivisuuteen ja hallituksen toimijoiden jaksamispulmiin, hän saattaa heikentää hallituksen toimintakykyä ja nakertaa yhdistyksen olemassa-

olon perustaa. Siten puheenjohtajan kannattaa kerrata ryhmäpsykologiasta tutut ryhmän kehitysvaiheet yhdessä hallituksen kanssa. Tässä voi käyttää apuna esimerkiksi sivulla 26 olevaa taulukkoa 2a. Taulukko on mukailtu teoksesta Pauli Juuti: Organisaatiokäyttäytyminen, Otava 2006, sivut 150 ja 153 taulukot Työnjako hallituksen sisällä.

Ryhmän jäsenet vaativat myös erilaista johtamistapaa ryhmän eri kehitysvaiheissa. Siitä esimerkkinä Aku Kopakalan kirjan pohjalta tehty taulukko 2b sivulla 27.

Miten käytännössä?

Yhteisten tavoitteiden määrittelemisessä selvitetään ensin jäsenten näkemykset toiminnasta ja sen tavoitteista sekä hallituksen omat näkemykset ja tavoite. Molemmat selvitykset dokumentoidaan eli kirjataan huolella ja käsitellään kirjaukset yhdessä. Tämän jälkeen kirkastetaan tavoite yhdessä ja määritellään, missä olemme nyt ja miten tavoitteeseen päästään. Jokaiselle toimijalle määritellään esimerkiksi pareittain se, mitä juuri hänen tulee tehdä tavoitteen edistämiseksi. Toimet kerrataan yhdessä ja samalla sovitaan, miten toimitaan ja miten edistymistä seurataan. Samalla päätetään, miten tavoitteisiin pääsystä palkitaan.

Luottamus

Luottamus on yhteisen toiminnan perusta. Yhdistyksen toiminnassa tarvitaan luottamusta sekä yhdistysrakenteeseen että sen toimijoihin. Luottamus helpottaa tiedonkulkua ja uusien jäsenten ja toimijoiden saamista mukaan. Kun toimijat luottavat yhdistykseen ja toisiinsa, toiminta on tuloksellista ja tasa-arvoista eikä häiritseviä klikkejä synny.

Puheenjohtajan tavoitteena on luottavaisuus eli jäsenten luottamus siihen, että verkosto hoitaa tehtävänsä vastuullisesti. Tällöin muodostuu ”luottamusketju” eli jäsen uskoo työkaverin tai muun henkilön luotettavuuteen sen perusteella, että hän kuuluu yhdistykseen. Kaikille jäsenille syntyy vahva tunne kuulumisesta yhteiseen ja omaksi koettuun verkostoon.

Luottamusta edistävät yhdistyksen selkeät tavoitteet sekä oikeudenmukaiset ja ennustettavat toimintatavat. Luottamusta lisää myös yhdistyksen tarjoaman verkoston tuoma hyötymismahdollisuus ja sen huomioiminen yhdistyksen toiminnassa. Jäseniä hyödyttävät esimerkiksi tiedon saaminen ja jakaminen sekä uuden oppiminen. Ammattiyhdistyksissä on tärkeää kertoa koko ay-liikkeen saavutuksista! Tällöin

Taulukko 2a. Ryhmän kehitysvaiheet

	Muotou- tumisvaihe	Kuuhunta- vaihe	Toiminta- vaihe	Miten asiaa edistetään?
Ilmapiiri	Varovainen, epävarma, puhutaan tutuista ja turvallisista asioista	Kuppikuntia, jotka arvostelevat toisiaan	Luottamus, jäsenten erilaisuus hyväksytty, avoin ja suvaitseva	Sovitaan pelisäännöistä tai toimintatavoista. Rohkaistaan keskustelemaan. Avoimuus, tunteiden käsittely, asiallisuus, uuden vastaanotto ja yhteiset tutustumistilaisuudet, motivointi päämäärään, uusien haasteiden tarjoaminen
Päämäärät	Epäselvät	Väitellään eri päämääristä	Vahva sitoutuneisuus	Keskustellaan yhdessä päämääristä, miksi olemme olemassa, mitä tavoittelemme
Viestintä	Yksisuuntaista	Kuppikuntien välillä ei viestintää	Keskustelua, tieto kulkee molempiin suuntiin	Kanavat kuntoon, suunnitelmallinen viestintä, jäsenkyselyt yms.
Päätöksenteko	Tunnustelevaa, ei tehdä suuria päätöksiä, mutta keskustellaan pitkään pienistä	Valtataisteluja	Avoin keskustelu myös erimielisyyksistä, pysytään päätöksissä	Riittävä osallistaminen, oikeudenmukaiset päätökset ja päätöksenteon prosessit. Kirjataan kokoukset ja päätökset
Työnjako	Epäselvä, varovainen	Tehtävät kasaantuvat, omitaan hommia, tunne siitä, että kukaan muu ei tee mitään	Jokaisella omaan tilanteeseen sopiva tehtäväkuorma	Tehtävien luokittelu (kiireellisyys, ajankäyttövaatimukset yms.) ja avoin, yhteinen jakaminen
Oman toiminnan arviointi	Ei tapahdu, toiminta uutta tai uupunutta	Arvioidaan toinen toisiaan kuppikunnittain, vähän yhteistä oppimista	Arviointi avointa ja vie ryhmää eteenpäin. Opitaan uutta	Arviointi rakennetaan toimintasuunnitelmaan mukaan. Kiitos toimijoille henkilökohtaisesti, mutta myös ryhmälle

Taulukko 2b. Ryhmän johtaminen

Ryhmä	Odotukset	Toiminta ryhmässä	Johtajan tehtävä
Alkava ryhmä	Odottaa läsnä olevaa auktoriteettia, joka antaa toiminnalle suunnan	Johtajan hyväksymiset tai paheksumiset havaitaan. -Siksi keskustellaan asioista, joista johtajan huomataan olevan kiinnostunut. Osallistujat hakevat itselleen ”turvaih-misen” ja alkavat hahmotella roolejaan. Haastajia voi olla	Johtajan on otettava vahvan opastajan rooli, selkiytettävä perus-tehtävää ja luotava pelisäännöt.
Rakentuva ryhmä	Turvallisuus kasvanut, johtajalta odotetaan aktiivista otetta	Voi olla kilpailevia pienryhmiä Voi syntyä kestäviä ystävyyssuhteita	Johtajan tehtävä on saattaa alaryhmien jäsenet aktiiviseen yhteistyöhön. Omaan itseen suunnattuun kritiikkiin tulee suhtautua rauhallisesti
Tiivis ryhmä	Ilmapiiri on lämmin ja ihmiset tuntuvat hyvin tärkeiltä, Ryhmä koetaan sisäänpäin lämpiäväksi, mistä tulee haasteita uusien jäsenten rekrytoinnissa.	Pienryhmät alkavat itse lisätä yhteistyötä toistensa kanssa, ryhmä alkaa tuntua yhdeltä kokonaisuudelta. Luovuus, tehokkuus ja päätöksenteko voivat kärsiä, koska yhtenäisyys koetaan perustehtävää tärkeämmäksi ja vältetään ristiriitoja.	Johtajan osattava nostaa erilaiset mielipiteet, tiedot ja taidot ryhmän käyttöön. Johtajan hyvä käyttää erilaisia tekniikoita ajatusten ja niiden esittäjien erottamiseksi toisistaan.
Luova ryhmä, tiimi	Turvallisuuden tunne mahdollistaa erilaisten näkemysten esittämisen ilman ahdistusta. Ilmapiiri on kriittisempi ja avoimempi	Kiinnostus ryhmän ulkopuolelle kasvaa: ehdoton edellytys toimintaympäristön haasteisiin vastaavalle toiminnalle.	Tiimit vaativat keskustelemaa ja valmentavaa johtamista. Johtaja voi antaa tilaa muille ja ryhmään voi tulla ulkopuolisia väliaikaisesti ”asiantun-tijoiksi”.

jäsenet näkevät yhdistyksen toiminnan tavoitteet ja sen tuottamat hyödyt ja heillä on selkeä kuva siitä, mitä jäsenyys vaatii ja tarjoaa. Tarvitaan säännöllisiä, asiapitoisia tapaamisia sekä vapaamuotoisia virkistystilaisuuksia: Ammattiliiton jäsenelle edunvalvontaketju paikallisyhdistyksestä liiton kautta keskusjärjestöön näkyä, kuuluu ja tuntuu sosiaalisissa tapahtumissa.

Luottamusta edistää myös avoin ja yhdistyksen tarkoitusta edistävä rahankäyttö. Avoimuus, tasapuolisuus ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus säilyttää luottamuksellisen ilmapiirin.

Miten rakennan luottamusta?

Luottamuksen rakentaminen alkaa omasta esimerkistä eli toimimisesta niin kuin on sanonut ja on sovittu sekä ryhmäidentiteetin luomisesta. Luottamus ei synny itsestään eikä hetkessä. Yhdenkin jäsenen jatkuva epäily muiden osaamisen, harkintakyvyn tai halutun asenteen puutteesta heikentää yhdistystä.

Luottamus kanssatoimijoihin on yhteisen toiminnan ehto: ilman luottamusta yhdistystoiminta hiipuu. Luottamusta tarvitaan myös yhteisen ammatillisen identiteetin rakentamiseen. Luottamus syntyy läpinäkyvästä päätöksenteosta, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki osalliset pääsevät mukaan päätöksentekoon eikä kukaan yksittäinen toimija jyrää päätöksiä kuuntelematta muita. Yhdistyksen on huolehdittava sisäisestä demokratiastaan ollakseen uskottava yhteiskuntaan ja jäsenistöön päin. Puheenjohtaja tai muu yhdistyksen äänenkäyttäjä ei saa ilmaista sellaista, mitä jäsenistö ei allekirjoita. Yhdistyksen edustaja ei myöskään voi ajatella olevansa jäsenistön yläpuolella ja hänen on järkevää toimia tavalla, jonka jäsenistö voi hyväksyä.

Puheenjohtaja lisää luottamusta huolehtimalla yhdistyksen rakenteista eli siitä, että jäsenet saavat säännöllisesti tietoa, että heille tarjotaan sosiaalisia tilaisuuksia ja että hallituksen jäsenet ja muut yhdistyksen edustajat eivät käytä resursseja omaksi hyödykseen. Esimerkiksi kokouspalkkioiden ja edustuskulujen on oltava kohtuullisia.

Yhdistyksessä jäsenten keskinäinen luottamus on toiminnan elinehto. Luottamusta tarvitaan yhdistyksen toimintaan ja henkilöstön edustajana toimimiseen. Yhdistys on toimintakykyinen vain, jos yhdistyksen jäsenet luottavat edustajiensa työskentelyyn yhteisten päämäärien eteen. Ilman tätä luottamusta yhdistyksessä ei voi jakaa, delegoida tai kehittää työtä.

Kun puheenjohtaja lähtee luomaan ryhmähenkeä, hänen kannattaa liittoutua aluksi kaikkien kanssa eikä valita ”uskottuja”. Johdonmukaisuus ja se, että toimii pu-

heittänsä ja vakaumuksensa mukaisesti on hyvä lähtökohta. Lisäksi puheenjohtajan pitää kannustaa jokaista ja delegoida myös päätösvaltaa! Jos jokin asia on jäänyt tekemättä, puheenjohtajan kannattaa yrittää etsiä ratkaisuja ja unohtaa syyttämisen. Kannattaa myös huomioida tieto- ja viestintätekniikan mahdollisuudet ja vaarat sekä henkilöt ja heidän elämäntilanteensa. Joskus on viisasta kysyä hallituksen jäsenten mielipiteitä varsinaisten kokousten ulkopuolellakin. Kokoustilanteessa puheenjohtajan kuuluu varmistaa, että kaikki saavat puhua asiansa loppuun. Osaava puheenjohtaja hyväksyy näkemyseroja, mutta etsii sitkeästi kompromissia, josta voidaan olla yhtä mieltä. Yhdistyksen hallituksen yhteishengen ratkaisee se, mitä ja miten teemme.

Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa ja paneutumista. Luottamuksen rakennuspalikat ovat kuitenkin aika yksinkertaiset. Puheenjohtajan on välitettävä ihmisistä ja arvostettava heitä. Hänen on oltava rehellinen. Hän pitää kiinni sopimuksista ja lupauksista, tukee ja rakentaa omaa ja toisten itseluottamusta, kertoo kaikista muutoksista ajoissa kaikille ja pysyy totuudessa. Luottamusta rakennetaan myös siten, että uskalletaan luottaa muihin: Kannattaa siis valtuuttaa ja delegoida. Tärkeää on myös, että puheenjohtaja säätelee omia tunteitaan eikä anna niiden vaikuttaa siihen, miten suhtautuu toisiin ihmisiin tai asioihin. Hän puuttuu sellaisiin tilanteisiin, jotka uhkaavat jo olemassa olevaa luottamusta. Hän tekee asioita yhdessä hallituksen kanssa. Kun koko hallitus vaikka retkeilee suolla, jäsenet tutustuvat toisiinsa ja oppivat luottamaan toistensa kykyihin ja haluun auttaa, jos tulee ennakoimattomia avuntarpeita. (Kalliomaa ja Kettunen 2010)

Luottamus ja viestintä

Hyvät tiedotuskäytännöt säästävät aikaa ja vaivaa monilta ja ovat sekä sisäisen että ulkoisen luottamuksen rakentamisen perusta. Siksi puheenjohtajan kannattaa pitää niistä huolta. Usein viestinnästä huolehtii tiedottaja, mutta jokaisen yhdistystoimijan on mahdollista säästää omaa ja toisten aikaa yhteisillä, erilaisiin viestintätilanteisiin laadituilla toimintamalleilla. Jokaisen täytyy kantaa vastuuta myös sisäisestä tiedonkulusta. Tarkemmin viestinnän käytäntöihin palataan luvussa kuusi.

Yhdistyksellä on myös oltava selkeät suunnitelmat ja sen on noudatettava sovit-
tuja toimintatapoja, jotta luottamus jäsenten ja yhdistystoimijoiden välillä säilyy. Sisäisestä demokratiasta voi huolehtia jäsenkyselyjen, vuosittaisten avointen hallituksen kokousten ja yhteisten sosiaalisten tapahtumien avulla.

Yhteydenpidon välineet ovat erilaisia sekä viestin lähettämisen vaatiman työ-
määrän että saadun viestin koetun henkilökohtaisuuden suhteen. Tekstiviesti, alle-
kirjoitettu kirje tai sosiaalisen median välityksellä saatu viesti koetaan tällä hetkellä
kiireellisemmäksi ja henkilökohtaisemmaksi kuin sähköpostiviesti. Tekniikan kehitty-
essä tilanne taas muuttunee. Tiedote verkkosivuilla, ilmoitustaululla ja sähköpostilis-
talla jätetään usein huomiotta, ellei viestissä ole jotakin koukuttavaa asiaa. Ilmoitus
lehdessä huomataan, jos se on suunniteltu hyvin ja sijoitettu sopivaan paikkaan. Pu-
helu puolestaan on lähes yhtä tehokas viestin välittäjä kuin tapaaminen kasvokkain.
Puheenjohtajana kannattaa opetella käyttämään kuhunkin viestiin parhaiten sopivaa
välinettä. Tärkeitä asioita ei kannata viestiä vain sähköpostitse. Erityisen tärkeää on
huolehtia siitä, että jäsenet pääsevät mukaan toimintaan ja heidän on mahdollista
esittää ideoita, jotka huomioidaan toiminnassa. Esimerkiksi jäsenkyselyt ja koulutuk-
set tarjoavat loistavan tilaisuuden mielipiteiden keräämiseen. On myös muistettava
kertoa jäsenille, miten mielipiteet on huomioitu!

Yhdistyksissä valitetaan usein puutteellisesta tiedonkulusta. Usein on kyse sii-
tä, että yhdistyksen johto ja toimihenkilöt keskittyvät tiedottamaan toiminnastaan,
mutta unohtavat kuunnella jäsenistön toiveita. Ne saattavat jäädä huomiotta toimin-
taa suunnitellessa tai jäsenille ei muisteta kertoa, miten jäsenistön esittämät toiveet
on otettu huomioon toiminnassa.

Jäsen luottaa ja uskoo yhdistykseen, joka tekee, mitä sanoo; kertoo, mitä tekee;
eikä lupaa sellaista, mihin ei pysty.

Palautteen antamisesta

Vapaaehtoistyössä palaute, sen saaminen ja antaminen, on keskeinen motivaation ja
innostuksen lähde. Palaute auttaa toimijaa kehittymään tehtävässään. Puheenjohta-
jan tapa antaa palautetta ja ottaa sitä vastaan vaikuttaa koko yhdistyksen palautekäy-
täntöihin. Siksi puheenjohtajan olisi hyvä muistaa antaa runsaasti kiitosta— hiljaisuut-
ta näet voidaan pitää kielteisenä palautteena.

Puheenjohtaja voi pyytää hallituskumppaneiltaan silloin tällöin palautetta toi-
minnastaan. Hän voi esimerkiksi sopia palautetilaisuudesta kerran vuodessa. Se voisi
olla eräänlainen puheenjohtajan kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu on vakavaa
puhetta yksilön ja yhdistyksen yhteisestä tulevaisuudesta. Puheenjohtajan kehitys-
keskustelussa hallitus antaa puheenjohtajalle palautetta hänen toiminnastaan pu-

heenjohtajana. Tämän palautteen tulee perustua konkreettisiin tapahtumiin ja olla hengeltään puheenjohtajaa kannustavaa. Puheenjohtaja voi kertoa hallitukselle tilanteestaan, arvioida nykyistä suoriutumistaan ja kertoa lähiajan ja pitemmän ajan kehittymistoiveistaan. Tässä kehityskeskustelussa pohditaan puheenjohtajan ja yhdistyksen yhteistä tulevaisuutta yhdessä.

Hallituksen jäsenten kehityskeskustelut puolestaan voivat tukea hallituksen jäsenten toimintaa ja auttaa heitä kehittymään rooleissaan. Kehityskeskustelujen tulee kuitenkin edetä hallituksen jäsenen ehdoilla. Etenkin vapaaehtoistyössä kehityskeskustelun hengen tulee olla kannustava ja osaamista tukeva. Puheenjohtaja voi antaa kehityskeskustelujen avulla palautetta tehtävässä suoriutumisesta. Henkilökohtainen, arvostava, hallituksen tavoitteisiin, vastuisiin ja konkreettisiin tapahtumiin sidottu palaute lisää yhteisyyden tunnetta ja parantaa tyytyväisyyttä sekä tuo hallituksen jäsenen parhaat puolet esiin.

Onnistuessaan yhdistyksessä käydyt kehityskeskustelut innostavat ja kehittävät sekä yhteistä toimintaa että jokaisen hallituksen jäsenen osaamista ja auttavat toteuttamaan yhteisiä arvoja. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii puheenjohtajalta vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, halua ja kykyä kuunnella keskustelukumppania ja taitoa ottaa hänen toiveensa huomioon työn organisoinnissa. Kuunteleva puheenjohtaja on jokaisen hallituksen jäsenen perusoikeus! Puheenjohtajan kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että jokainen hallituksen jäsen ja yhdistyksen jäsen tuntee voivansa lähestyä puheenjohtajaa ja muita yhdistyksen toimijoita suoraan ja rehellisesti.

Yhteisessä kehityskeskustelussa keskitytään hallituksen toimintaan. Siinä laaditaan yhteiset pelisäännöt ja oppimissuunnitelma tulevalle kaudelle. Aikataulutettu suunnitelma voidaan laatia sekä seuraavalle vuodelle että pidemmälle kaudelle. Kehityskeskustelussa kirjataan hallituksen toiminnan tai jonkin työryhmän tarkoitus ja perustehtävä, käydään läpi kunkin vastuut ja toimenkuvat sekä prosessit ja niiden osaamisvaatimukset. Keskusteluissa kartoitetaan tiimin jäsenten osaaminen ja kehittymistarve sekä päätetään, miten toimintaa seurataan.

Yhdistyksen kehityskeskustelun tavoite on lisätä yhteisymmärrystä ja sitoutumista organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Kun keskustellaan siitä, miten hallituksen jäsen kokee itsensä ja merkityksensä yhdistyksessä, keskinäinen luottamus kasvaa. Samalla vahvistetaan osallisten piilossa olevia osaamisiasia ja ryhmätunnetta sekä luodaan yhteistä tietoa. Keskustelu myös ehkäisee ongelmia ja pitää huolta oikeudenmukaisuudesta. Ryhmässä käytävässä kehityskeskustelussa keskustellaan

hallituksen ja yhdistyksen tilanteesta ja tavoitteista sekä siitä, miten yhdessä men-
nään eteenpäin kohti tavoitetta.

Puheenjohtaja luotsaa hallituksesta toimivan tiimin

Hallituksen jäsenten kanssa käytävän kehityskeskustelun avulla puheenjohtaja voi arvioida hallituksen jäsenten suhtautumista yhdistyksen toimintaan ja päämääriin, ja samalla saada selville, kuinka paljon he haluavat käyttää aikaansa yhdistystyöhön ja millaista heidän osaamisensa on. Puheenjohtaja voi houkutella kaikki hallituksen jäsenet työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Samalla puheenjohtaja saa palautetta johtajuudestaan ja hän voi kehittyä johtajana.

Toimiva hallitus tarvitsee tekijöitä, organisaattoreita, kehittäjiä ja innostajia. Jokaisella heistä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kehittäjä ei tee samaa asiaa kahdesti samalla tavalla. Innostaja innostuu uusista haasteista, tekijä ja organisoija taas saavat asioita tehdyksi. Puheenjohtajan kannattaa etsiä jokaiselle heistä palkitseva ja kannustava toiminnan tapa. Mikäli hallituksen jäsenellä on suoriutumongelmia, puheenjohtajan kannattaa keskustella hallitusroolin muuttamisesta tai helpottamisesta. Usein ongelmat johtuvat toiminnan organisoinnista. Puheenjohtaja voi ehkäistä ongelmia ja estää niiden syvenemistä keskustelujen avulla.

Palautteesta

Kiitä aina kun voit. Kun puheenjohtajana haluat antaa kehittävää palautetta hallituksen jäsenille, kannattaa toimia näin:

- Kerro palautteen tavoite.
- Arvioi tekoja ja suorituksia, älä arvioi henkilöä.
- Palaute annetaan tässä ja nyt, ja perustuu tekoihin tässä ja nyt. Älä anna palautetta jostakin aiemmin tai muualla tapahtuneesta. Tai anna palaute ainakin mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen.
- Anna palaute suoraan ja aktiivissa, henkilökohtaisuus ja avoimuus ovat tärkeitä ”Minusta sinä olet hoitanut tämän jäsenillan järjestelyt todella hienosti.”
- Kerro, mihin havaintoihin palautteesi perustuu. Tarkenna, mikä oli havainnointisi kohde eli tarkkailitko toisten tukemista, aktiivisuutta, eleitä, ilmapiirin luomista vai mitä.

- Anna yksityiskohtaista palautetta, yleisluontoinen 'ihan kiva' ei kehitä palautteen antajan tai saajan taitoja.
- Pue palautteen antamiseen ja saamiseen liittyvät tunteet sanoiksi, mutta älä anna palautetta vihaisena.
- Älä arvota.
- Älä vihjaile.
- Korosta, että palaute on vain sinun mielipiteesi.
- Palaute on kiitos ja mahdollisuus, motivoinnin osa. Se ei ole keino arvostella toista.
- Kunnioita erilaisuutta, se on ajattelun rikkautta.
- Älä käytä sanoja "Aina, Ei koskaan, Joka asiassa, Joka kerta"
- Vältä miksi-sanaa, se syyllistää.
- Älä aloita lausetta mutta-sanalla, silloin mitätöit aiemman sanomisesi.
- Muista, että vaikeneminen tulkitaan negatiiviseksi palautteeksi.
- KÄYTÄ HAMPURILAISMALLIA eli kerro ensin mikä oli hyvää. Ehdota sitten mitä vielä voisi parantaa ja korosta lopuksi hyötyjä, joita kehittämisehdotukset tuottavat.

Miten toimia ongelmatilanteissa?

Kun huomaat, että ryhmälläsi on haasteita yhteisessä toiminnassa, pysähdy hetkeksi miettimään, mistä haasteet voisivat johtua. Yksi haasteellinen tilanne voi olla, että huomaat ryhmässäsi vahvaa halua muuttaa toimintaa, mutta ryhmän sisällä on erilaisia käsityksiä siitä, mihin suuntaan mentäisiin. Tällöin voit hallituksen kanssa yhdessä ideoida toimintaa ja kirkastaa tavoitteita. Toinen haasteellinen tilanne voi syntyä, kun innokkaasti mennään samaan suuntaan, mutta toimijoita uhkaa uupuminen. Tällöin voit puheenjohtajana huolehtia resurssien riittävydestä, tuoda edistymiset positiivisesti esiin ja tarjota kouluttautumismahdollisuuksia toimijoille. Kolmas haasteellinen tilanne voi olla, kun huomaat, että toimijat eivät halua muuttaa mitään, eivätkä luota toisiinsa. Tällöin voit lähteä rakentamaan luottamusta laatimalla tai kertaamalla käytännön tasolla yhteiset pelisäännöt ja varmistamalla viestinnän sujuvuuden. Neljäs haasteellinen ryhmätilanne voi olla, kun olet jo saanut muutoksen heräämään ja yhteisen suunnan selville, mutta mitään ei tapahdu. Tällöin voit yhdessä hallituksen kanssa laatia selkeästi vastuutetun toimintasuunnitelman, jossa askel kerrallaan edetään kohti yhteistä päämäärää.

Kokoukset

Puheenjohtaja kutsuu hallituksen kokoukset koolle ja johtaa niissä puhetta. Kokous kannattaa kutsua koolle vain silloin, kun on tarkoitus tehdä päätöksiä. Epämuodollisia tapaamisia kannattaa suosia silloin, kun puheenjohtaja haluaa vahvistaa hallituksen yhteistyötä. Tällöin esimerkiksi yhteinen metsäretki tai askartelutalkoot toimivat paremmin kuin kokouksen pitäminen ilman päätöstarvetta.

Puheenjohtaja valmistelee asiat ja esityslistat yhdessä esittelijöiden kanssa tai toimii itse esittelijänä. Puheenjohtaja myös vastaa siitä, että puhujat pysyvät asiassa ja noudattavat sovittuja toimintatapoja. Tehtäväänsä motivoitunut puheenjohtaja tietää, että jokainen kokouksen osallistuja on asiantuntija. Hän miettii huolella, miten saavuttaa joustavasti yhteistyötä tekevä päätöksentekoon ja päätöksiin sitoutunut oppiva organisaatio. Hän osallistaa hallituksen jäsenet päätöksentekoon varmistaamalla tiedonkulun ja päätöksenteon avoimuuden. Puheenjohtaja pitää kokoukset sopivan tehokkaina ja osallistujille sopivan muodollisina. Hallituksen jäsenet sopivat yhdessä, miten puheenvuoroja pyydetään ja jaetaan ja miten ne pidetään. Suurissa kokouksissa puheenvuorot voidaan sopia pidettäväksi kokoustilan edustan puhujakorokkeelta, pienissä kokouksissa yleensä omalla paikallaan istuen.

Kokouksen valmistelu

Hyvin sujunut kokous syntyy, kun osanottajat tulevat toimeen keskenään, puhutaan asioista eikä mielipiteistä ja päätökset tehdään ripeästi. Hyvän kokouksen valmistelussa puheenjohtaja miettii ensin, keitä kokoukseen tulee. Olisiko hyvä tavanomaisen jäsenten lisäksi kutsua paikalle asiantuntijoita, innostajia tai esimerkiksi suunnitellun jäsenhankintakampanjan kohderyhmän edustajia kertomaan toiveistaan ja mieltymyksistään. Seuraavaksi pohditaan, mikä on kokouksen tarkoitus ja miten siihen parhaiten päästäisiin. Puheenjohtaja ja johtoryhmä (usein puheenjohtaja, sihteeri ja tiedottaja, voi olla myös muu kokoonpano) suunnittelevat kokouksympäristön, laativat selkeä asialistan ja miettivät toimintatapoja. Puheenjohtaja valmistautuu kokouksiin erityisen huolellisesti. Joskus, etenkin yhdistyksen hallituksen alkutaipaleella on hyvä valmistella asialista siten, että puheenjohtaja keskustelee kaikkien hallituksen jäsenten kanssa ja pyytää näkemyksiä siitä, mitä pitäisi käsitellä. Sitten puheenjohtaja rajaa käsiteltävät asiat. Jokaisen osallistujan pitää valmistautua pitämään selkeitä puheenvuoroja ja kuuntelemaan tarkasti muiden näkemyksiä. Puheenjohtaja voi edistää tätä suunnittelemalla, miten osallistujat saavat puhua ja

miten varmistetaan, että kaikki saavat äänensä kuuluville. Sujumisen takaa se, että puheenjohtaja johtaa kokousta prosessia hallitsemalla. Rön sylijät voi palauttaa keskusteluiheeseen lempeästi, mutta samalla on huolehdittava siitä, että kaikki saavat äänensä kuuluville. Yhden tai kahden osallistujan dominointi tai vetäytyminen luo huonoa ilmapiiriä! Joskus hallitus voi kokeilla myös verkko- tai puhelinkokousta tai vaikka kävelykokousta.

Hallituksen kokousten valmistelulla varmistetaan, että kokoukset ovat tarpeellisia ja oikeudenmukaisia ja että niissä käsitellään asiat, joista on tehtävä päätöksiä. Valmistelutyön määrää voi vähentää sopimalla hallituksen toimikauden alussa vakio-listan hallituksen kokouksille. Puheenjohtajan (tai muun sovitun kokousvalmistelijan) vastuulla on tällöinkin päättämiseen tarvittavien tietojen keruu ja välittäminen riittävän ajoissa kokouksen osanottajille. Kokouksissa puheenjohtaja varmistaa vielä, että kaikki osallistujat ovat saaneet samat taustatiedot esittelemällä asian lyhyesti.

Mennyt kautta käsittelevän yleiskokouksen valmistelu. Mennyt kautta koskevia asioita ovat toiminta- ja tilintarkastuskertomuksen käsittely, tilinpäätöksen esittely, tilintarkastajien tai toiminnantarkastajien lausunnon kuuleminen ja vastuuvapauden myöntäminen. Toimintakertomuksen valmistelee hallitus. Siinä kerrotaan, mitä yhdistys on hallituksen ohjaamana ja toimintasuunnitelmaan nojaten kuluneen kauden aikana tehnyt ja miten hallitus on edistänyt yhdistyksen päämäärää. Hallitus valmistelee myös tilinpäätöksen. Siihen kuuluvat tase, tuloslaskelma ja tarvittavat liitetiedot sekä tase-erittelyt. Toiminnantarkastajat saavat toimintakertomuksen ja tilinpäätösasiakirjat sekä muut tarvittavat asiakirjat hallitukselta ja käyvät nämä läpi. Hallituksen puheenjohtajan tulee huolehtia siitä, että edellisen kauden toimintaa käsittelevässä kokouksessa on aina mukana myös alkuperäinen tilintarkastuskertomus.

Tulevaa kautta käsittelevän yleiskokouksen valmistelu. Tulevaa kautta käsittelevässä yhdistyksen kokouksessa käsitellään toimintasuunnitelma ja talousarvio sekä valitaan sääntöjen mukaisesti puheenjohtaja, hallituksen jäsenet ja toiminnantarkastaja. Toimintasuunnitelmassa hallitus kertoo, mitä se oikeasti aikoo tehdä ja talousarvio osoittaa näihin toimiin varat. Talousarvioon kannattaa jättää liikkumavaraa yllättäviä tilanteita varten ja yhdistyksen talousarvio voi perustellusta syystä olla yli- tai alijäämäinen.

Kokouksen järjestäjän muistilista:

- Ajat ja ajankohdat: kokouskutsu ja muu materiaali ajoissa, päivämäärät, ajankohdat ja paikat selkeästi näkyviin kutsussa
- Kokouksen apuvälineet ja oheisohjelma: esityslista, pöytäkirja, muistiinpanovälineet, tietokoneet, kiinnostavat esitykset, kisat yms.
- Tilat: varaukset ajoissa ja sopivuuden varmistus
- Tarjoilut: myös erikoisruokavaliota noudattaville
- Kutsuvieraat: erikoisjärjestelyt
- Tiedotus: kenelle, miten ja milloin
- Osanottajat: ketkä osallistuvat
- Jälkihoito: kokouspöytäkirjan laatiminen ja tarkastaminen, tilan siivous, päätöksistä tiedottaminen
- Kuljetukset: miten paikalle pääsee ja miten sieltä pääsee pois, julkiset kulkuvälineet

Kokoustilanne

Kokouksen tarkoitus on tehdä päätöksiä. Päätöksiin päästään huolellisella valmistelulla, sujuvalla ja toista kunnioittavalla kokouskäytöksellä ja hyvällä keskustelulla. Kokouksissa puheenjohtajan rooli tärkeä, mutta sihteeri, äänenlaskijat ja pöytäkirjan tarkastajat ovat laillisuuden vartijoita.

Kokouksissa puheenjohtaja johtaa puhetta. Liian pitkiä puheenvuoroja vältetään parhaiten sopimalla yhdessä esimerkiksi, että puheenvuoro voi kestää korkeintaan 5 minuuttia. Kokoustilanteessa puheenjohtaja jakaa puheenvuorot ja huolehtii siitä, että yhdessä sovitaan, miten pyydetään puheenvuoro, miten ne jaetaan ja pidetään. Ennen jokaista äänestystä on sovittava, miten äänestys toteutetaan.

Kokoustekniikka

Yhdistyksen hallitusten kokousten ei tarvitse olla muodollisia eikä puheenvuoroja ole pakko pyytää. Puheenvuoropyynnöt kuitenkin helpottavat kokouksen sujumista. Kokouksen asialista tai esityslista on oiva työkalu, joka helpottaa kokoukseen valmistautumista sekä päätösten tekoa ja kokouksen pitämistä sopivan mittaisena.

Muistion tai pöytäkirjan kirjoittaminen puolestaan takaa sen, että päätökset muistetaan oikein ja niitä voidaan yhdessä toteuttaa. Myöhemmät yhdistyksen historian kirjoittajat myös kiittävät laajasta asioiden kirjaamisesta, kirjaaminen auttaa heitä tutkimustyössään.

Kokouksen eteneminen alkaa aina kokouksen avaamisesta. Puheenjohtaja toteaa ajankohdan ja osallistujat. Sitten kokous järjestäytyy eli valitaan puheenjohtaja ja sihteeri sekä pöytäkirjantarkastajat ja ääntenlaskijat ja sovitaan miten ja milloin pöytäkirja tarkastetaan. Tämän jälkeen hyväksytään esityslista ja edetään sen mukaisesti. Seuraavaksi käsitellään ne ilmoitusasiat, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Tämän jälkeen siirrytään varsinaisten kokousasioiden käsittelyyn. Jokaisella asialla on oma kohtansa. Lopuksi käsitellään muut asiat ja päätetään kokous. Kokouksen asialista voi siis näyttää tältä:

- Avaus
- Järjestäytyminen
- Laillisuus ja päätösvaltaisuus
- Menettelytavoista sopiminen (pelisäännöt)
- Esityslistan hyväksyminen, työjärjestys
- Ilmoitusasiat (jos vaikuttavat päätöksentekoon)
- Asioiden käsittely. Jokaisella asialla on hyvä olla oma kohtansa. Kunkin asian käsittelyssä edetään kaavan mukaisesti: ensin asia esitellään, sitten siitä keskustellaan, päätetään keskustelu ja sitten puheenjohtaja toteaa, millainen päätösehdotus on tehty ja asiasta päätetään. Tarvittaessa puheenjohtaja toteaa, millaisia ehdotuksia on ja esittää, miten ne äänestytetään. Äänestyksen jälkeen todetaan päätös. Useimmiten asioista ei tarvitse äänestää.
- Muut asiat
- Ilmoitusasiat (jos eivät vaikuta päätöksentekoon)
- Kokouksen päättäminen

Erilaisia puheenvuoroja

Puheenjohtajan on hyvä tunnistaa erilaiset puheenvuorot. Johtopuheenvuorossa esitellään asia. Tämän jälkeen ääneen pääsevät keskustelupuheenvuorojen esittäjät. Lisäksi voi tehdä ehdotus-, kannatus-, arviointi-, vastustus- tai moitepuheenvuoroja. Näiden esittäjät ovat yhdessä vastuussa tehdystä päätöksestä. Päätöksestä seuraa-

vasta vastuusta vapautuu ainoastaan esittämällä eriävän mielipiteensä tai vastalauseensa kirjattavaksi pöytäkirjaan.

Jaettua puheenvuorojärjestystä voivat rikkoa etuoikeutetut puheenvuorot, joita ovat repliikit, selvennykset ja työjärjestyspuheenvuorot. Repliikki voi esimerkiksi osoittaa, että edeltäneen puhujan näkemys perustuu asiaankuulumattomaan tai väärään tietoon. Repliikki on hyvin lyhyt puheenvuoro.

Puheenjohtajan täytyy myöntää työjärjestyspuheenvuoro aina, kun joku sitä pyytää. Työjärjestyspuheenvuoroja käytetään joskus tekniseen kikkailuun ja sillä voidaan joskus pyrkiä estämään vastapuolta esittämästä kantaansa. Tosiasiassa työjärjestyspuheenvuoron tarkoitus on rajata puheenjohtajan vallankäyttöä tarvittaessa, pitää keskustelu asiassa ja estää tarpeeton rönsyily. Työjärjestyspuheenvuorossa voi ehdottaa kokoustaukoa, asian jättämistä pöydälle tai käsittelyjärjestyksen muuttamista, huomauttaa tapahtuneesta virheestä tai kyseenalaistaa puheenjohtajan ratkaisu. Siinä voidaan myös kehottaa kokouksen osallistujia palaamaan asiaan tai tuoda esille jokin tärkeä ilmoitusasia. Työjärjestyspuheenvuoron jälkeen palataan normaaliin kokousjärjestykseen.

Ponsi puolestaan on kokouksen tekemä päätösluonteinen toivomus, joka on tehty varsinaisen asian käsittelyn ulkopuolella. Ponsi ei saa olla ristiriidassa tehdyn päätöksen kanssa. Pienissä yhdistyksissä ponsia käytetään harvoin, mutta yhdistyksen yleiskokous voi päätyä ohjeistamaan hallitusta kirjaamalla pöytäkirjaan toivomusponnen. Esimerkki toivomusponnesta: ”hallitus järjestää liittokokousseminarin, mikäli myös liiton puheenjohtaja saadaan paikalle.”

Äänestykset

Jos asiasta ei voida kohtuudella sopia yksimielisesti tai jos joku kokouksen osallistuja vaatii äänestystä, se kannattaa järjestää. Usein äänestys tehdään vain kahden esityksen välillä, mutta jos ehdotuksia on useampia, sovitaan aluksi äänestysjärjestys. Yleensä sovitaan, että laitetaan pääehdotuksesta kaksi kauimpana olevaa vastakkain. Näistä voittanut asetetaan seuraavaksi kauimpana olevan kanssa vastakkain jne., kunnes näistä voittanut laitetaan pääehdotuksen kanssa vastakkain. Jos on tehty hylkäävä ehdotus, se laitetaan lopuksi voittaneen ehdotuksen kanssa vastakkain.

Yhdistyksen säännöt voivat määrätä äänestystavan. Jos säännöt eivät sitä määrää, kokous päättää, miten äänestetään. Yleisiä äänestystapoja ovat kädennosto tai seisomaan nousu. Voidaan myös käyttää värikortteja tai painaa äänestysnappia ku-

ten esimerkiksi eduskunnassa tehdään. Jos osallistujat vaativat nimenhuutoäänestystä, se täytyy järjestää. Tällöin kokouksen puheenjohtaja tai sihteeri lukee osallistujan nimen, jonka jälkeen mainittu edustaja kertoo kantansa. Suljettu lippuäänestys on työläs menettely, mutta se pitää järjestää, jos yksikin osallistuja sitä vaatii.

Koeäänestyksellä voidaan nopeuttaa äänestystä ja kokousta. Puheenjohtaja tiedustelee alustavasti kokousedustajien mielipidettä ja jos tulos näyttää selvältä, hän kysyy vielä, tarvitaanko varsinaista äänestystä.

Jälkihoito

Onnistuneen päätöksenteon viimeistelee huolellinen jälkihoito. Kun kokous on tehnyt päätöksiä, puheenjohtaja varmistaa, että niistä kerrotaan tasapuolisesti ja samaan aikaan kaikille asianosaisille. Lisäksi päätökset kirjataan pöytäkirjaan, joka tarkistetaan, allekirjoitetaan ja arkistoidaan. Tämä on tiedon arkistointia jälkipolville.

Kokouksen päättäminen

Tiedotuksen ohella tarvitaan myös päätösten toteuttamista. Kun hallitus lähtee toteuttamaan päätöstä, puheenjohtajan kannattaa varmistaa, että asianosaiset tietävät päätöksen perustelut ja sen, mihin päätöksellä pyritään. Näin osalliset on helpompi saada mukaan päätöksen toteuttamiseen. Puheenjohtaja voi myös jakaa päätöksen toteuttamisen hallituksen jäsenten ja toimihenkilöiden kesken.

Joskus jälkihoito tarkoittaa sitä, että puheenjohtaja joutuu kertomaan, miksi jokin asia meni toisin kuin päätettiin. Tällöin rehellisyys kannattaa! Kannattaa kertoa, mitä yhdistys yritti ja miten. Puheenjohtaja voi esittää oman arvionsa siitä, miksi haluttuun tulokseen ei päästy. Tällöinkään ei saa syyttää muita, vaikka omista tunteista tai pettymyksistä saakin kertoa.

Jääviys

Hallituksen puheenjohtaja on yhdistyksen kokouksessa sekä osallistuja että yhdistyksen toiminnasta vastaavan hallituksen edustaja ja asioiden esittelijä. Yhdistyslaki (26§) toteaa, että

”jäsen ei saa yhdistyksen kokouksessa äänestää eikä tehdä päätösehdotuksia päätettäessä hänen ja yhdistyksen välisestä sopimuksesta tai muusta asiasta, jossa hänen yksityinen etunsa on ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa. Hallituksen jäsen tai muu, jolle on uskottu yhdistyksen hallintoon kuuluva tehtävä, ei saa äänestää päätettäessä tilintarkastajan valitsemisesta tai erottamisesta, tilinpäätöksen vahvistamisesta taikka vastuuvapauden myöntämisestä, kun asia koskee hallintoa, josta hän on vastuussa.”

Tämä yhdistyslain pykälä tarkoittaa sitä, että kukaan ei saa päättää yhdistyksessä omasta asiastaan. Esimerkiksi hallitus ei voi myöntää itse itselleen kokouspalkkioita tai muuta sellaista ilman jäsenten hyväksyntää eikä yhdistyksen työntekijäksi hakeva voi äänestää valinnastaan. Luottamushenkilöksi hakeva voi kuitenkin äänestää itseään, koska kyseessä ei ole työsuhde.

3 Yhdistys toimintaympäristönä

Yhdistys ei ole yritys. Varallisuudella voi yhdistystoiminnassa olla korkeintaan väli-neellistä arvoa. Silti toiminta on tavoitteellista ja taloudellisilla resursseilla on yhdis-tykselle merkitystä. Toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen on kuitenkin erilaista ja jopa haastavampaa kuin yrityksissä.

Mittaamisen vaikeus

Yrityksissä tuloksen perusteella pystytään jossain määrin arvioimaan, ovatko tehdyt päätökset ja valinnat olleet onnistuneita vai eivät. Sen sijaan yhdistysjohtajat jou-tuvat tekemään korkeankin riskin päätöksiä ja miettimään niitä haluttujen tulosten kannalta ilman, että soveltuvia mittareita tulosten mittaamiseen on välttämättä pys-tytty edes määrittelemään. Päätöksiä tehdään tällöin tietämättä, miten niiden onnis-tumista on mahdollista arvioida.

Toiminnan onnistumisen mittaamista voi lähestyä toiminnan tavoitteiden kautta. Jokaisen yhdistyksen toiminnalla on sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita. Yhdistyksen ”tuote” voidaan nähdä esimerkiksi ihmisen muuttuneena elämänlaatuna tai tehokkaampana lainsäädäntönä. Silloin voidaan ajatella, että mitä useamman yksilön elämänlaatuun pystytään vaikuttamaan tai mitä useampaan lainsäädäntöhankkeeseen pystytään vaikuttamaan halutulla tavalla, sitä paremmin yhdistys toiminnassaan suoriutuu. Näin voidaan mitata määrällisiä tulostavoitteita. Laadullisten tavoitteiden suhteen törmätään (Loimu, 1988) kuitenkin samaan ongelmaan kuin palvelusektorilla: jokainen kokee laadun eri tavalla. Palvelun laadun mittaaminen ei ole yksiselitteistä, mutta arviointiin palvelujen toteuttamisesta kannattaa pyrkiä, jotta saadaan käsitys palvelujen tasosta.

Yhdistyksen toimintaa arvioidaan ensisijaisesti jäsenten tarpeista ja toiminnalle asettamista vaatimuksista muodostuvien tavoitteiden avulla. Yhdistykset voivat mitata jäsentensä tyytyväisyyttä jäsenkyselyillä tai jatkuvan palautteen keräämisjärjestelmillä. Jos jäsenten toiminnalle asettamat tarpeet on onnistuttu tyydyttämään, on yhdistys onnistunut saavuttamaan tavoitteensa (Loimu 1988).

Yhdistysjohtamisen haasteita

Sujuva toiminta, toimijoista huolehtiminen (sekä palkatuista työntekijöistä että vapaaehtoistyötä tekevistä), toiminnasta ja sen tavoitteista vaikuttavasti viestiminen sekä näkyvyydestä ja kumppanuuksista kilpailu vaativat hyvin organisoitua toimintaa ja johtamista, jossa myös taloudelliset tekijät on otettava huomioon. Johtamista ei tee helpommaksi se, että yhdistystä johdettaessa johdetaan samalla myös toimintakulttuuria, johon sekoittuu aina historiaa, tulevaisuutta, myyttejä, traditioita ja mielikuvia (mm. Harju, 2006). Tämän lisäksi tehtävää olisi jatkuvasti enemmän kuin toimijat ehtivät tehdä. Monille yhdistyksille voimavarapula on arkea ja johtaa siihen, että tehtäviä priorisoidaan eli asetetaan tärkeysjärjestykseen. Johtamista vaikeuttaa sekin, että vapaaehtoistyön vetovoima on viime vuosina himmennyt, kun kiireinen työelämä ja kaiken aikaa tarjolla oleva viihde ovat alkaneet viedä entistä enemmän ihmisten vapaa-aikaa. Myös minäkeskeinen elämäntyyli heikentää vapaaehtoistyön vetovoimaa. Tätä kuvaa osaltaan esimerkiksi se, että monet, etenkin nuoret uskovat pärjäävänsä työelämässä itse ilman ammattiliiton tukea.

Haasteet eivät lopu, vaikka vapaaehtoisia saadaan innostettua toimintaan mukaan. Vapaa-aikaansa yhdistystyöhön lahjoittavien johtaminen ei ole yksinkertaista.

Yhdistys ei ole linjaorganisaatio, eikä sitä ja sen toimintaan osallistuvia voi johtaa käskemällä tai pian saa huomata, ettei jäljellä ole enää ketään ketä johtaa. Yhdistyksen johtamistyössä tarvitaan ennemminkin toiminnan merkityksen korostamista, jäsenten ja toimijoiden innostamista, suostuttelua, hyviä perusteluita ja sujuvaa kommunikointia. Lisäksi tarvitaan kykyä kohdata ja käsitellä kritiikkiä ja vastustusta. Aiheettomasta kritiikistä ei kannata ottaa itseensä, mutta aiheellista on syytä kuunnella ja kehittää omaa toimintaansa. On hyvä muistaa, että erilaiset mielipiteet ovat välttämättömiä yhdistyksen kehittämisen kannalta. Avoimen keskustelun avulla voi löytää hedelmällisimmät ideat ja ajatukset.

Apua yhdistyslogiikan ymmärtämisestä

Yhdistys toimii ennen kaikkea sen päämäärien edistämiseksi. Tutkimuksissa vapaaehtoisilla yhdistyksillä on havaittu olevan viisi ominaispiirrettä (Heikkala 2005, 41-42)

1. suuntautuminen jäsenten intresseihin
2. yhdistyksen autonomia suhteessa kolmansiin osapuoliin
3. vapaaehtoinen sitoutumien
4. vapaaehtoinen ja palkaton toiminta
5. demokraattinen päätöksentekorakenne

Yhdistysten toiminnan perustana on jäsenten usko siihen, että yhdistys edistää jäsenen tärkeinä pitämiä asioita. Siksi jäsenyys on merkittävä ja aktiivinen valinta. Jäsen sitoutuu jäseneksi vapaaehtoisesti ja luottaa siihen, että yhdistys pysyy itsenäisenä näitä päämääriä edistäessään. Jäsen myös luottaa siihen, että yhdistys tekee päätöksensä demokraattisesti, ja että jokainen jäsen voi päätöksiin vaikuttaa.

Yhdistysten toiminta perustuu pitkälti yksilöiden vapaaehtoiseen toimintaan. Jos tämä spontaani toiminta estyy, ihmiset voivat ahdistua tai ryhtyä liian aktiivisiksi. Yhdistysten elinehto on, että ne onnistuvat säilyttämään toimijoiden spontaanin toiminnan ilon. Puheenjohtajan onkin tasapainoiltava määrätietoisien johtajana toimimisen ja toimijoiden spontaanin reagoinnin välimaastossa. Tasapainoilussa yhdistystoiminnan logiikan ymmärtäminen auttaa. Yhdistys eroaa yrityksistä ja julkisista organisaatioista monin tavoin. Olemme koonneet sivulle 44 taulukkoon 3a erityyppisten organisaatioiden toimintalogiikat.

Taulukko 3a. Erityyppisten organisaatioiden toimintalogiikat

Vapaaehtois-yhdistykset	Julkiset organisaatiot	Liiketaloudelliset organisaatiot	Mikroyritys
ohjaavana periaatteenä: yhteisöllisyys, luottamus, perinteet, jäsenyys, identiteetti, yhteisymmärrys	ohjaavana periaatteenä: pyrkimys kustannustehokkuuteen, hierarkkinen kontrolli, juridinen valta, julkisoikeus, muodolliset toimintatavat	ohjaavana periaatteenä: taloudellinen kilpailu, asiakkaan valinnat, sopimukset, siviilioikeus	ohjaavana periaatteenä: yrittäjän oman elämän hallinta
toiminnan kohteena: jäsenistön omat ja yhteiset intressit, painopiste toiminnassa	toiminnan kohteena: kansalaisten intressit, yleinen hyvä, painopiste hallinnassa	toiminnan kohteena: omistajien intressit, voiton maksimointi, painopiste palveluissa, tuotteissa	toiminnan kohteena: yrittäjän omat intressit, itsensä toteuttaminen työn avulla
onnistumisen kriteerit: yksilön kannalta mielekäs toiminta, yhdessäolo, yhdistyksen päämäärien edistyminen	onnistumisen kriteerit: yhteinen hyvinvointi tasa-arvo, palvelujen kattavuus, kustannustehokkuus	onnistumisen kriteerit: taloudellinen voitto, kasvu, tehokkuus, laatu,	onnistumisen kriteerinä voi olla voitto, mutta myös itsensä mielekäs työllistäminen ja päämäärien edistämien

Vaikka vapaaehtoisyhdistyksissä toiminnan logiikka ja onnistumisen mittarit poikkeavat julkisten organisaatioiden ja yritysten logiikasta, voidaan toimintaympäristön analyyseissä silti käyttää yritysmaailman menetelmiä ja jäsentää tapahtunutta niiden avulla. Ympäristön analyysien avulla tapahtumien merkitysten tulkinnat ja omien toimien suunnittelu helpottuvat. Yhdistysten on tärkeää ennakoida muutoksia, vaikka niihin ei aina voikaan itse vaikuttaa. Jäsenet odottavat tietoja tulevista muutoksista, koska ennakointi auttaa yhdistystä ja jäseniä kohtaamaan muutokset ja selviämään niistä. Jotta ennakointi onnistuu, on tarpeen hankkia laajasti ja monesta näkökulmasta tietoa muutoksista, analysoida tieto ja päättää, mikä hankitusta tiedosta on uskottavaa, luotettavaa ja merkittävää tulevaisuuden kannalta.

Yhdistystoiminta ja talous

Yhdistystoiminnan ja ammattiyhdistystoiminnan perusrahoitus koostuu yleensä jäsenmaksuista. Rahoitus on toiminnan väline ja rahoituspohja vaikuttaa toimintaan. (Drucker 2008). Yhdistyksissä taloutta ja rahoitusta pitää arvioida sekä moraalisten että taloudellisten päämäärien kannalta ja lyhyen ja pitkän ajan tavoitteiden kannalta. Yhdistyksissä lyhyen aikavälin taloudelliset tappiot eivät saa olla tärkeämpiä kuin pitkän aikavälin moraaliset, sääntöjen mukaiset päämäärät.

Ammattiyhdistyksissä on muistettava, mistä ammattiliitot ovat saaneet alkunsa. Ammattiliitot ovat syntyneet työntekijöiden tarpeesta puolustaa asemaansa työelämässä. Työtaisteluvälmiuden ylläpito on niiden keskeinen tehtävä. Ammattiliitot ovat taistelleet esimerkiksi sen puolesta, että työajan ylittävältä työajalta maksetaan ylityökorvaus. Nykyisessä epävarmassa työelämässä monet liitot haluavat tarjota jäsenilleen lisäksi erilaisia etuja ja etujen ohella myös tilaisuuksia ammatillisen yhteisöllisyyden luomiseen ja ammatti-identiteetin vahvistamiseen. Yhdistykset voivat osallistua jäsenen oman ammatillisuuden kehittämiseen ja tätä kautta työmarkkinakelpoisuuden ylläpitoon järjestämällä jäsentilaisuuksia osaamisen kehittämistä tai uranhallinnasta. Ammatillisuuden kannalta on tärkeää kertoa avoimesti, keitä me olemme, mistä tulemme ja miten toimintaamme rahoitamme. Näin jäsenet voivat tuntea kuuluvansa yhdistykseen ja saavat siitä vahvistusta ammatti-identiteetilleen.

Rahoitus

Yhdistystoiminnassa varoja käytetään yhdistyksen päämäärien edistämiseen. Yhdistyksen varainhankinta puolestaan tuottaa varoja kattamaan toiminnan kulut. Yhdistyslaki kieltää yhdistyksiltä voiton tavoittelemisen.

Tyypillisesti yhdistykset rahoittavat toimintansa jäsenmaksuilla, myyjäisillä ja tuotemyynnillä. Lisäksi ne tekevät varainhankintaa eli hankkivat rahaa mm. sijoitus- ja rahoitustoiminnalla. Yhdistykset voivat hakea myös avustuksia kattojärjestöiltään tai yhdistysten toteuttamiin hankkeisiin erilaisilta organisaatioilta. Esimerkiksi Tekes, Euroopan sosiaalirahasto ja alueviranomaiset rahoittavat yhdistysten hankkeita ja suuremmat kattojärjestöt voivat ohjata paikallisten yhdistysten toimintaa jakamalla avustuksia.

Jäsenmaksut toiminnan rahoittajana takaavat toiminnan itsenäisyyden ja sen, että jäsenet viime kädessä päättävät, vastaako toiminta heidän tarpeitaan. Yhdistyksestä voi erota, mikäli se ei käytä jäseniltä keräämiään varoja sovitulla tavalla.

Säännöllisten lahjoittajien houkuttelevaaminen erilaisilla kampanjoilla on monien yleishyödyllisten yhdistysten tapa rahoittaa toimintaansa. Tähän tarvitaan aina rahankeräyslupa. Tämä lahjoitusten kerääminen ei välttämättä oikein sovi ammattiyhdistyksille, koska lahjoittajiin syntyy varsin kiinteä suhde.

Monia yhdistyksiä houkuttelee ulkopuolinen rahoitus. Kun yhdistys ryhtyy ottamaan vastaan rahaa, yhdistys kuitenkin sitoo ainakin osan toimintaresursseistaan siihen tarkoitukseen, johon rahaa on otettu vastaan. Jos yhdistys työllistää työllistämisvaroin toimistohenkilökuntaa, tämä voi vahvistaa yhdistyksen toimintamahdollisuuksia, mutta vaatii silti hallinnollista työtä. Etenkin Euroopan Unionilta haetut ja saadut rahoitukset hankkeille vaativat jo ammattimaista taloushallintoa, ja tämä voi puolestaan vähentää resursseja muusta toiminnasta. Jos yhdistys ottaa vastaan lahjoituksia kaupallisilta toimijoilta tai toisilta intressiryhmiltä, on uskottavuuden vuoksi keskusteltava avoimesti lahjoituksesta ja ehdoista, joilla lahjoitus otetaan vastaan. Koska ammattiyhdistysliike toimii työntekijän työolojen parantamisesta, suuri lahjoitus työnantajataholta ei oletettavasti lisää yhdistyksen uskottavuutta sen jäsenen silmissä. Yhdistyksen täytyy avoimesti kertoa myös, millaisin perustein ja mille kohteille se antaa lahjoituksia.

Strategiatyö ja muita suunnittelun välineitä

On tärkeää, että tulevia toimia suunnitellaan yhdessä: suunnitelmalla on taipumus toteutua ja ennen kaikkea suunnitelman olemassaolo vahvistaa toimijoiden tunnetta siitä, että he voivat vaikuttaa asioihin. Yhteinen suunnittelu on hauskaa, se sitouttaa toimijoita ja helpottaa yhteistä toimintaa.

Strategia on tulevaisuuden ennakkoinnin kulmakivi. Se on muutamaan seuraavaan vuoteen sidottu kuvaus siitä, miten organisaation voimavaroja käytetään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian avulla yhdistyksen toimintaa suunnataan ja kehitetään sekä vaikutetaan aktiivisesti yhdistyksen tulevaisuuteen. Siihen tiivistyy yhdistyksen toimijoiden näkemys siitä, keitä me olemme (yhdistyksen ja sen jäsenten identiteetti), missä olemme (historia ja nykytila) ja mihin olemme menossa (uusi suunta). Strategiatyön avulla yhdistys voi myös hahmottaa yleisten yhteiskunnallisten muutosten ja jäsenkunnan muutosten vaikutuksia omaan toimintaansa.

Strategiaprosessin vaiheet ovat:

1. Strategian suunnittelun lähtökohdat ja käytännön toteutus. Prosessin vaatiman ajan ja rahan varaaminen, osallisten motivointi.
2. Edellisen strategian arviointi.
3. Toimintaympäristön ja organisaation analyysit ja strategisten aiheiden tunnistus.
4. Strategiset valinnat.
5. Strategian tavoitteiden seurannan ja päivittämisen järjestäminen
6. Strategian toimeenpano.

Strategian voi tehdä myös tavoite kerrallaan. Silloin nimetään tavoite ja kolme tai neljä toimea, jolla tavoitteeseen pyritään.

Strategiatyöhön tarvitaan myös missio ja visio. Missio on kuvaus siitä, mitä yhdistys haluaa tehdä ja miksi se on olemassa. Tämä löytyy säännöistä. Missio kannattaa kirjata lyhyesti ja muodossa: 'yhdistys tekee'. Visio kertoo yhdistyksen toivotusta tulevaisuudesta. Molemmat ovat kiteytyksiä yhdistyksen ja sen toiminnan identiteetistä, paikannuksesta ja suunnasta: ne kertovat, mikä juuri tälle yhdistykselle on tärkeintä.

Skenaario

Skenaariotyöskentelyssä hyödynnetään erilaisia tulevaisuusmalleja, jolloin eri näkökulmien avulla muutetaan hiljaista tietoa näkyväksi ja ennakoidaan tulevaisuutta.

Skenaariotyöskentelyssä lähdetään liikkeelle nykytilan analysoinnista ja yhteisen käsityksen luomisesta. Sitten hahmotellaan neljä vaihtoehtoista tulevaisuutta: toivottu, uhkaava, todennäköinen ja mahdollinen. Näistä poimitaan yhdessä keskeiset elementit strategiaan ja suunnitellaan tie toivottuun tulokseen pääsemiseksi.

Strategian seuranta ja mittaaminen

Kun strategia tehdään, sovitaan samalla, miten strategian toteutumista seurataan. Yksinkertaisin keino on laatia vuosittainen toimintasuunnitelma siten, että strategiset tavoitteet konkretisoidaan kohta kerrallaan. Kun hallitus kirjoittaa toimintakertomusta, se laaditaan saman konkretisoinnin mukaisesti. Näin nähdään, onko toimittu strategian edellyttämällä tavalla.

Yhdistystoiminnassa asiat kuitenkin näyttäytyvät eri toimijoille erilaisina: yhdistyksen työntekijälle puhelimesta käydyt keskustelut ovat työtä, vapaaehtoistoimijalle taas oman asian edistämistä ja jäsenten edunvalvontaa. Näkemysten ristiriita saattaa kärjistyä, kun toimijat päättävät ryhtyä mittaamaan yhdistyksen toiminnan tuloksellisuutta ja sopivat käytettävistä kriteereistä. Isot yhdistykset palkkaavat konsultin, joka laatii heille strategiaan perustuvan tasapainotetun tulokortin tai jonkin muun työkalun päivittäiseen käyttöön. Tasapainotetun tulokortin idea on se, että toimintaa tarkastellaan eri näkökulmista: jäsenen näkökulmasta, taloudellisesta näkökulmasta, kehittymisen näkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä henkilöstönäkökulmasta, ja jokaiseen näkökulmaan laaditaan oma mittari ja määritellään toimenpiteet. Pienehkölle yhdistykselle tämä mittaristo on kuitenkin varsin raskas.

Strategian mittaamisessa kannattaa lähteä liikkeelle tarkoin määritellyistä ja realistisista tavoitteista. Kun tavoite on selvä, pohditaan, millä tavalla se on mitattavissa, mitä resursseja tavoitteen saavuttamiseksi on käytettävissä ja onko tavoitteen saavuttaminen riittävän merkityksellistä, jotta sitä kannattaa yrittää. Tavoitteen saavuttaminen on myös aikataulutettava. Jos tavoitteena esimerkiksi on maailman pelastaminen, voi olla hiukan hankalaa määritellä, mitä sillä tarkoitetaan, millä keinoilla maailma pelastetaan ja mitä siitä seuraa. Vaikeaa on myös arvioida, milloin maailma on pelastettu. Vastaavasti, jos tavoitteena on jäsenten edunvalvonta, täytyy aluksi määritellä yhdessä jäsenten kanssa, mitä tällä tarkoitetaan, millaisia etuja puolustetaan tai vaaditaan. Vasta näiden määrittelyjen jälkeen voidaan pohtia konkreettisia tavoitteita ja jokaiselle tavoitteelle arviointikriteerejä.

Toimintakertomus: Toimintakertomusta voi näppärästi käyttää strategian arviointivälineenä. Samalla kun hallitus sitä kirjoittaessaan kokoaa, mitä on tehty, se voi verrata toteutunutta suunnitelmaan ja todeta, missä tehtiin toisin ja mitä tehtiin suunniteltua enemmän tai vähemmän ja miten tämä edistää strategiaa. Tässä arvioinnissa on hyvä muistaa, että maailma on harvoin niin vakaa, että toimintasuunnitelmaa tai strategiaa pystyttäisiin toteuttamaan sellaisenaan.

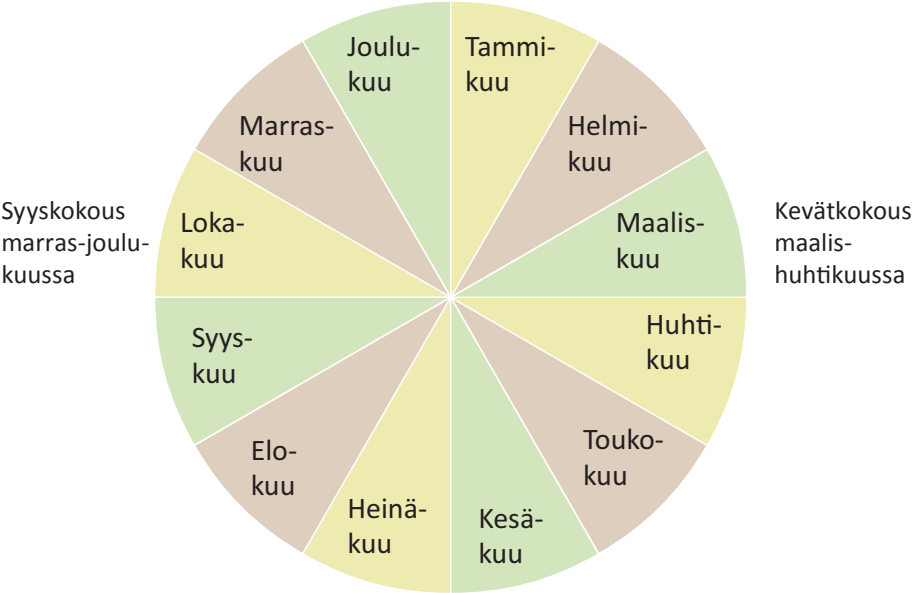
Muita suunnittelun työkaluja

Yhdessä suunnitteleminen palkitsee toimijat toiminnan tehostumisella. Suunnittelun tukena ja tulena voi käyttää erilaisia välineitä ja tärkeää on muistaa kirjata tarkoin suunnittelun tulokset. Yhteinen suunnittelu sitouttaa toimijat ja suunnitteluvälineiden käyttö helpottaa yhteistoimintaa ja pitää asiat sopivasti järjestyksessä. Seuraa-

vaksi listataan käyttökelpoisia suunnittelun välineitä:

Vuosikalenteri tai vuosikello (yhdistyksen vuosi). Laaditaan sääntöjen pohjalta kalenteri siitä, mitä tehdään vuoden kussakin vaiheessa, kenen kanssa, kuka toimista vastaa ja miten niistä tiedotetaan jäsenille. Kalenteri helpottaa uuden toimijan perehdyttämistä ja toimii kokeneen toimijan muistilistana. Vuosikalenteri s. 51.

Yhdistyksen vuosikello



Kehittämistaulukko. Kirjataan taulukon muotoon tavoitteet, toiminnot eli keinot, panokset eli käytettävissä olevat voimavarat, tuotokset eli konkreettiset, ”hipelöitävät” tulokset, pitkän aikavälin tulokset, seuranta, arviointi ja viestintä.

Kehittämistaulukko

Tavoite	Keinot/mitä tehdään	Kuka tekee	Mitä konkreettista saadaan aikaan	Mitä tietoa saadaan	Seuranta eli miten tavoitteen etenemistä seurataan	Viestintä eli miten etenemisestä viestitään

Tulevaisuusverstas. Analysoidaan nykytila: mikä tilanne on nyt? Seuraavaksi uneksitaan tavoitetilä, jolloin saadaan visio siitä, millainen yhdistyksen tulisi olla. Lopuksi etsitään keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Mitä pitää tehdä?

Tulevaisuuden muisteleminen. Tämä menetelmä voi auttaa erityisesti silloin, kun on tarvetta tehdä vaikeita päätöksiä ja valintoja. Yhdistyksen hallitus voi toteuttaa tämä siten, että hallitus kokoontuu ja aluksi todetaan, että nyt on kulunut viisi vuotta ja yhdistyksen asiat ovat hyvin. Sitten jokainen vuorollaan kertoo, miten asiat ovat nyt, kun ne ovat hyvin. Sitten jokainen vuorollaan kertoo, mitä yhdistys on tehnyt, jotta tähän on päästy. Jokainen kertoo myös, mitä itse teki edistääkseen hyvään tilanteeseen pääsemistä.

Yhdistyksen tiesuunnitelma. Kirjoitetaan aluksi tietä kuvaavalle oikealle kaistalle jatkuva toiminta ja ohituskaistalle kertaluontoiset toimenpiteet. Sitten määritellään, mitä pitää tehdä, että toimenpiteet saadaan toteutettua. Kuka tekee ja vastaa? Milloin tekee?

Ydintehtävän määrittäminen. Tämä on hyvä tehdä sekä yhdessä hallituksessa että jokaisen hallituksen jäsenen yksinään. Näin yhteisen toiminnan yksilöllinen merkitys selviää kaikille.

Pohdi ja kirjaa: Mikä on työssäni ja luottamustoimissani tärkeintä? Mitkä asiat myös ovat tärkeitä? Mitä tavoittelen missäkin roolissani? Osaanko erottaa roolit toisistaan? Osaanko kunkin roolin vaatimat asiat? Mitä piirrettäni tai osaamistani haluaisin kehittää? Mitä muutoksia on odotettavissa työssäni ja luottamustoimissani? Kuinka kannustan itseäni ja kanssatoimijoitani? Mitä odotan työltäni ja yhdistykseltäni? Mitä kanssatoimijani odottavat minulta?

Työtehtävälästä. Listataan työtehtävät. Laitetaan ne yhdessä tärkeysjärjestykseen. Sitten jokainen katsoo osaltaan, minkä tärkeimmistä tehtävistä tekee ensin ja koska aloittaa seuraavan. Jokainen, joka ei ehdi vähemmän tärkeitä tekemään, delegoi ne muille tai jättää suosiolla hoitamatta, mutta kertoo asiasta ajoissa ainakin puheenjohtajalle. Joskus jo paperille listaaminen auttaa hallitsemaan kaaokselta tuntuvaa tilannetta. Jokaiseen asiaan liittyvät paperit voi myös laittaa omaan mappiin tai muovitaskuun tai tietokoneen kansioon; tällöin asiat ovat järjestyksessä, niiden edistymistä on kätevää seurata ja niihin on helppo tarvittaessa palata.

Vuosikalenteri

Yhdistyksen vuosi	Ajan- kohta	Kuka vastaa	Milloin hoidettava	Kuka tehnyt ja milloin
Sääntömääräinen vuosikokous				
Hallituksen kokoukset				
Tilinpäätös				
Tilintarkastus				
Talousseuranta				
Työnantajan tapaaminen				
Vuosikertomuksen tekeminen				
Muutosilmoitus yhdistysrekisteriin				
Toimintasuunnitelman tekeminen				
Liittokokoukseen osallis- tuminen				
Liiton toimintalinjausten toteutus				
Liiton ja yhdistyksen jäsenillat				
Koulutustilaisuudet				

Yhdistyksen vuosi	Ajan- kohta	Kuka vastaa	Milloin hoidettava	Kuka tehnyt ja milloin
Jäsenkirjeet				
Tiedotteet				
Jäsenlehden numerot				
Jäsenhankinta				
Jäsenluettelon päivittäminen				
Jäsenpalautteen kerääminen				
Pikkujoulut				
Yhdistyksen vuosijuhlat				
Seuraajien rekrytoiminen				
Seuraajien perehdytys				
Yhdistyksen toimijoiden ja henkilökunnan edustajien kehityskeskustelut				
Tarvittavien vaalien järjestäminen				

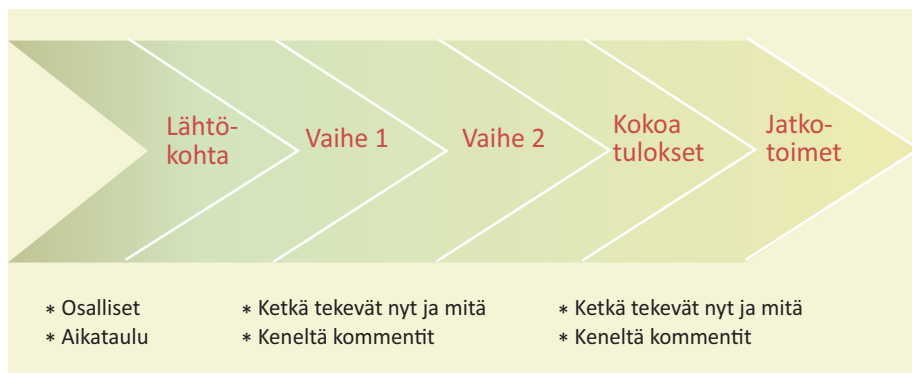
Priorisointitaulukon malli

Tehtävät, jotka pitäisi tehdä	Tehtävät, jotka pitäisi tehdä pian	Tehtävät, jotka teen nyt

Tärkeysjärjestys. Joskus töitä, luottamustehtäviä ja yhdistyksen toimia on mielessä paljon. Tällöin voi saavuttaa hallinnan tunteen käyttämällä suunnittelun apuvälineitä. Esimerkiksi työtehtävälista, ydintehtävän määrittäminen kysymysten avulla tai priorisointitaulukko auttavat jäsentämään käsillä olevat työt ja laatimaan niille aikataulun. On myös hyvin palkitsevaa vetää työtehtävälistasta hoidetut kohdat yli!

Prosessikaavio. Toiminta etenee vaiheittain ja vaiheet voi myös kuvata. Prosessikaavioon kirjataan mistä alkutilanne ja se, ketkä tekevät ja mitä, jotta päästään ensimmäiseen vaiheeseen. Sitten seuraavat toimet mietitään yhdessä niiden kanssa, joiden halutaan osallistuvan prosessin edistämiseen. Tällä tavalla edetään, kunnes prosessi on valmis tai alkaa alusta. Lopuksi kootaan tulokset ja mietitään jatkotoimet yhdessä hallituksen jäsenten kanssa.

Prosessikaavio



Projekti kehittämisen välineenä

Projekti tai hanke on tavoitteiltaan selkeästi määritelty ja aikataulutettu tehtäväkonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten luotu ryhmä. Jokainen projekti on ainutkertainen. Projekti voi olla investointi: esimerkiksi toimitilan hankinta ja kalustaminen. Projekti voi olla kehittämishanke, esimerkiksi viestintästrategian luominen. Projekti voi olla tutkimus- tai selvityshanke, joka tutkii tai selvittää suppeammin jotakin asiaa. Projekti voi olla myös jonkin tapahtuman järjestämishanke.

Yhdistyksissä projekti kannattaa paitsi suunnitella yhdessä myös nivoa yhdistyksen oman toiminnan tai palvelun kehittämiseen. Projekti ei saa viedä voimia varsinaiselta sääntöjen määräämältä toiminnalta. Pelkäksi puuhasteluksi projekti jää, jos siitä ei seuraa käytännön vaikutuksia toimintaan.

Puheenjohtaja ei useinkaan ole projektinjohtaja, vaan yhdistyksissä projekti on käytännöllinen tapa jakaa kehittämisvastuuta muille toimijoille. Puheenjohtajan täytyy kuitenkin seurata aktiivisesti projektin etenemistä ja olla projektin toteuttajien käytettävissä, jos he sitä toivovat. Sidosryhmien ottaminen mukaan projektityöhön onnistuu kätevimmin pyytämällä heitä projektin ohjausryhmän jäseniksi.

Projektikaavio

Projektikaaviossa (s.56) on kiteytettynä projektin eteneminen. Yhdistyksen täytyy itse määrittellä, miten se varmistaa, että projekti on tarpeellista toteuttaa, miten se muotoilee projektiajatuksia ja mistä rahoitusta etsitään ja kenen vastuulla rahoitusten etsiminen on. Myös periaatteet, jolla projekteja tehdään, määrittämään yhdistyksessä yhdessä.

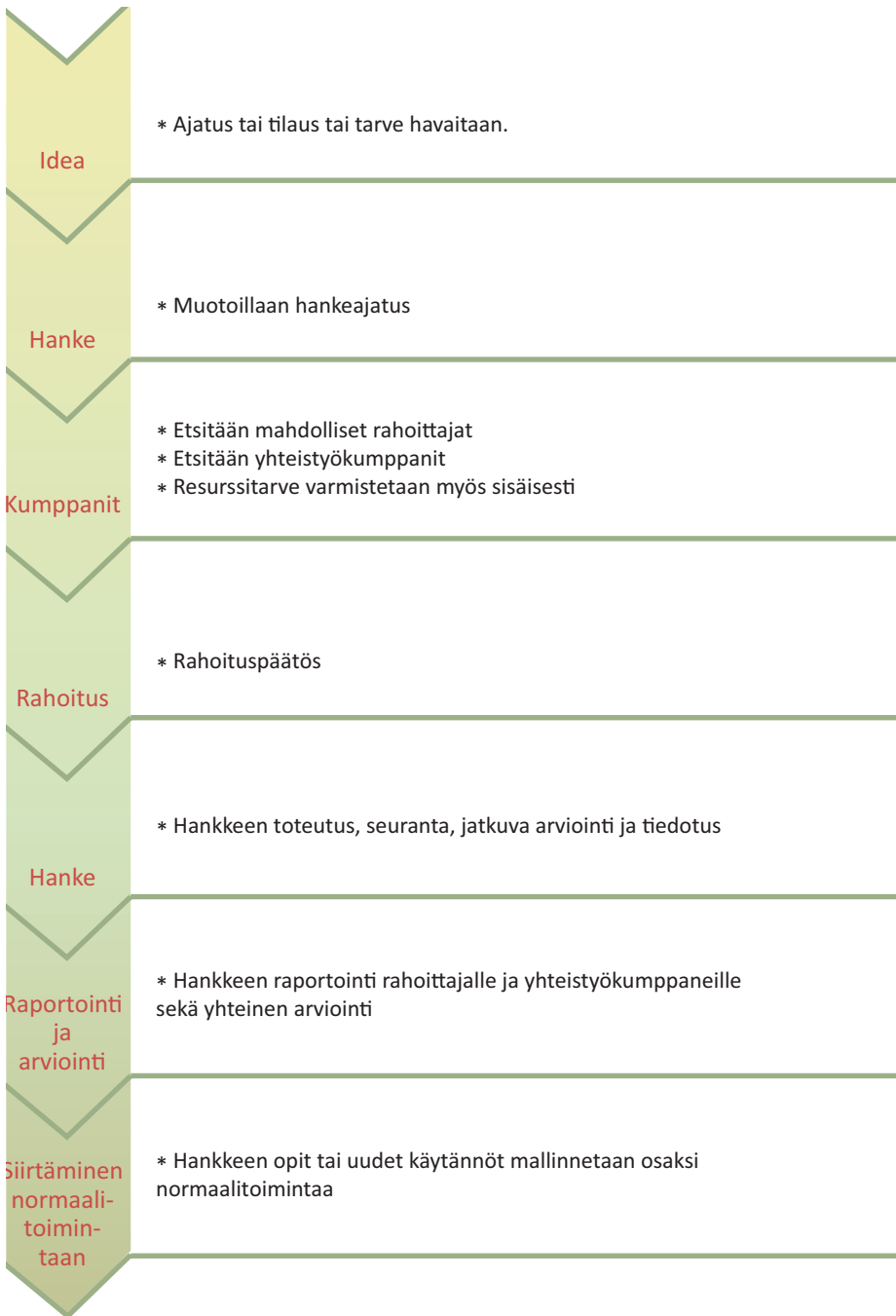
Arvojen määrittely

Jokaista yhdistystä ohjaavat toimintatavat, perusajatuksukset, joiden ympärille organisaation toiminta on rakennettu. Jaetut yhteiset arvot liittävät yhdistyksen ja vapaaehtoistoimijat sekä mahdollisen henkilöstön yhteen. Arvot ovat myös identiteetti, joista yhdistys tunnetaan.

Arvot kannattaa määrittellä kokonaistavoitteina ja yksittäisinä arvoina. Arvot kannattaa kirjata yksinkertaisessa, konkreettisessa muodossa. Tärkeää on myös löytää tasapaino toimijoiden henkilökohtaisten tavoitteiden ja arvomaailman sekä yhdistyksen tavoitteiden ja arvojen välille. Tämä tasapaino voi vahvistaa yhdistyksen ja yksilön välistä vuorovaikutusta ja yksilön sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Muun muassa tästä syytä vapaaehtoistyötä voidaan pitää kutsumustyönä.

Arvojen kartoitus aloitetaan kirjaamalla yhdistyksemme toiminnan perimmäinen tavoite. Pohtimista voi jäsentää kysymyksillä: Millaisena yhdistyksemme on hyvä? Kuinka toimimme, kuinka ratkaisemme ristiriidat, mikä on jäsentemme merkitys ja mikä sidosryhmiemme merkitys toiminnallemme? Kirjaamisessa edetään esimerkiksi siten, että jokainen listaa ensin kaikki mieleen tulevat arvot, sitten keskustellaan pareittain, kirjataan yhdessä ja ryhmitellään keskustellen. Lopuksi valitaan tärkeimmät arvot. Tärkeimmistä arvoista muodostetaan vaikka ideariihen tai sanaselityspeilin avulla toimintaa ohjaavat arvauseet. Tästä jatketaan kartoittamalla hallituksen jäsenten henkilökohtaiset arvot. Mihin minä pyrin, mikä saa minut tuntemaan, että olen tehnyt hyvää työtä tässä hallituksessa. Toimijoiden omien arvojen kartoittaminen lisää luottamusta toimijoiden välillä.

Projektikaavio

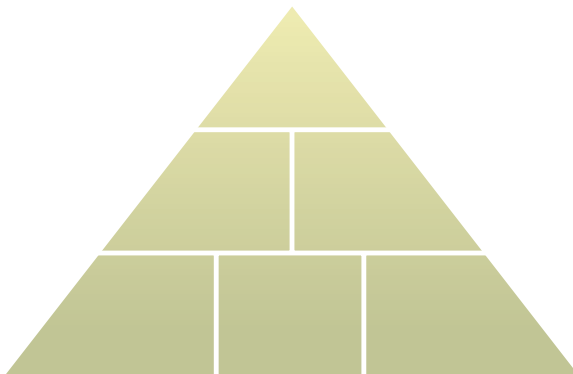


Arvojen jäsentämiseen yhdessä sopii myös pyramidiharjoitus. Siinä jokainen piirtää oman kolmion paperille ja jakaa sen kuuteen osaan.

Jokaiseen pyramidin osaan kirjoitetaan kuusi asiaa tai arvoa, jotka ovat itselle kyseessä olevan ammattiyhdistyksen toiminnassa tärkeitä. Ylimmäksi kirjoitetaan pyramidin kaikkein tärkein arvo, keskelle kaksi seuraavaksi tärkeintä ja alimmalle tasolle kolme seuraavaksi tärkeintä. Seuraavaksi valitaan parit ja tehdään pareittain yhteinen kolmio samalla tavalla.

Seuraavaksi muodostetaan neljän hengen ryhmät ja sovitaan yhteisesti teille kaikille tärkeimmät asiat ja laaditaan uusi yhteinen kolmio. Jokaisen ryhmän pyramidit viedään seinälle ja ryhmittäin valitaan kaikista töistä viisi tärkeintä asiaa. Oman ryhmän pyramidille saa antaa vain kaksi ääntä. Lasketaan äänet yhteen ja laitetaan ammattijärjestön yhteiseen arvokolmioon.

Kun arvot on näin laitettu tärkeysjärjestykseen, kuvataan seuraavaksi ryhmissä, miten mikin arvo näkyy tai miten sen pitäisi näkyä ammattijärjestön arkipäivän toiminnassa. Jos arvon näkyminen käytännössä on vaikeaa, voi määritellä miten se siis ei toimi. Määriteltäviä arvoja kannattaa myös aika ajoin tarkastella niiden toiminnan näkökulmasta. Tällöin vastataan yhdessä ja erikseen kysymyksen: ”Kuinka määrittelemämme arvot ovat toimineet?”



Sidosryhmäanalyysi

Yhdistyksillä on sidosryhmäsuhteita, joita sen täytyy ylläpitää jatkuvasti. Monet näistä suhteista ovat usein välttämättömiä ja ilman niitä yhdistyksen toiminta vaikeutuu huomattavasti. (Drucker, 1990) Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu sidosryhmäsuhteista huolehtiminen ja edustaminen, ellei hän delegoi tätä muille. Säännöllinen yhteydenpito ja yhteistyökumppaneiden tapaaminen on tarpeen, koska yhteistyösuhteis-

Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmä	Valintakriteerit	Kuka pitää yhteyttä ja miten

ta käydään kilpailua. Puheenjohtaja ja yhdistys pärjäävät tässä kilpailussa paremmin, jos ne tekevät selvän suunnitelman sidosryhmien yhteydenpidosta ja niiden tärkeysjärjestyksestä. Tähän voi käyttää sidosryhmäanalyysiä.

Sidosryhmäanalyysissä lähdetään liikkeelle yhdistyksen tehtävistä. Esimerkiksi suomalaisen kunnallisen demokratian keskeinen piirre on vuorovaikutus yhdistysten ja kunnan eri viranomaistahojen kanssa. Siksi useimmat yhdistykset, jopa 70 %, (Riikonen ja Siisiäinen 2002) pitävät erittäin tärkeänä yhteistoimintaa julkisten viranomaisten kanssa. Viranomaiset ovat siten yksi sidosryhmä. Ammattiyhdistystoiminnassa tärkeitä ovat myös muut ammattijärjestöt. Yhdistystoiminnan tärkeitä tavoitteita ovat myös tiedon levittäminen, julkisuuden hyödyntäminen ja jäsenistön edunvalvonnan hoitaminen: näihin tarvitaan hyvät yhteydet tiedonvälittäjiin. Tiedonvälittäjät ovat siten toinen sidosryhmä. Useimmat yhdistykset tarvitsevat myös eri alojen asiantuntijoita, ja heistäkin muodostuu sidosryhmiä. Listaamalla yhdistyksen tavoitteet yksi kerrallaan ja määrittelemällä, kenen kanssa mitäkin tavoitetta edistetään, yhdistys voi selvittää tärkeimmät sidosryhmänsä.

Kun yhdistys on selvittänyt sidosryhmänsä, ne kannattaa asettaa tärkeysjärjestykseen. Hallituksen sisällä sovitaan kukin ryhmän yhteyshenkilö. Yhteistyökumppanit voi laittaa tärkeysjärjestykseen pohtimalla kunkin sidosryhmän kohdalla, miksi juuri se on yhdistykselle tärkeä yhteistyökumppani. Valintakriteereissä voi pohtia myös kunkin yhteistyökumppanin heikkouksia ja vahvuuksia.

Toimintaympäristö

Kun yhdistys suunnittelee toimintaansa, on tärkeää, että sillä on saatavilla riittävästi ajanmukaista ja yhdessä tulkittua tietoa siitä, mitä sen ympäristössä tapahtuu. Toiminnan on muututtava ympäristön muuttuessa, mutta ensin muutokset on ymmärrettävä yhdessä. Siksi täytyy aluksi pohtia, mitä tietoa muutoksista yhdistys tarvitsee, miten sitä hankitaan ja miten sitä käytetään. Näin päästään pohtimaan sitä, mikä ympäristössä on muuttunut ja miten yhdistys voi toimia uudessa tilanteessa mahdollisimman hyvin.

Toimintaympäristön analysoimisessa käytännön työkalut auttavat, jotta pohdinta ei jää yleiselle tasolle, vaan siirtyy toimintaan. Toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten jäsentämiseen ja niiden vaikutusten yhteiseen pohtimiseen voi käyttää 'slepte' tai 'pestle' -analyysimallia. Mallin avulla määritellään yhdessä, millaisia ovat yhdistyksen toimintaympäristön muutokset kuudella osa-alueella. Analyysikehikon

avulla kartoitetaan sosiaaliset, taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset, teknologiset ja ympäristöasioihin liittyvät muutokset ja se, miten nämä muutokset vaikuttavat yhdistyksen toimintaan. Kuvio havainnollistaa slepte -analyysin ja sen vaikutukset yhdistyksen toimintaan.

Yhdessä toteutetun slepte-analyysin avulla yhdistys määrittää keskeisimmät muutokset. Esimerkki sosiaalisesta muutoksesta voi olla se, että samalla työpaikalla työskentelevät rinnakkain 18-vuotias ja 65-vuotias työntekijä. Teknologinen muutos taas voi voimakkaasti muokata työtä, jopa niin paljon, että hankittu koulutus ei tunnu vastaavan työtä ja työntekijä uupuu tai turhautuu. Näin käy esimerkiksi silloin, kun käsin tehtäväksi koulutettu hoitotyö muokkautuukin lomakkeiden täyttämiseksi tai koneiden käyttämiseksi.

Analyyysikehikon käytössä kirjataan aluksi kaikki havaitut muutokset. Tämän kirjaamisen jälkeen pysähdytään miettimään, miten muutos vaikuttaa työntekijään ja yhdistykseen, ja miten voimme muutokseen vastata. Näin yhdistys saa määriteltyä toiminnalleen uuden suunnan ja toiminnan jatkuvuus varmistuu.

Slepte-analyysi



Käytännössä slepte -analyysin voi yhdistyksessä toteuttaa seuraavasti:

Jaa analyysiin osallistuvat kuuteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä pohtii ja kirjaa, millaisia sosiaalisia muutoksia toimintaympäristössä on tapahtunut ja odotettavissa. Toinen ryhmä pohtii ja kirjaa, mitä lainsäädännön muutoksia on tapahtunut ja on odotettavissa. Kolmas ryhmä keskittyy taloudellisiin muutoksiin, neljäs poliittisiin muutoksiin, viides teknologisiin muutoksiin ja kuudes ympäristöasioihin liittyviin muutoksiin.

Kun muutokset on ryhmässä selvitetty, ryhmät esittelevät tulokset. Jokaisen muutoksen kohdalla pohditaan yhdessä, miten se vaikuttaa yhdistyksen toimintaan ja yhdistyksen jäsenten tilanteeseen. Sitten pohditaan, voiko asiaan vaikuttaa. Jos voi vaikuttaa, edetään määrittelemään, miten muutoksiin voidaan käytännössä vastata eli mitä tehdään. Ja jos ei voi vaikuttaa, asia on hyvä tiedostaa.

Tärkeää on sopia siitä, mitä tehdään seuraavaksi ja miten usein yhdistys palaa analysoimaan toimintaympäristöä.

Toimintaympäristö vaikuttaa myös toimijoiden valintaprosessien kautta. Päivi Uljas (2012) esittää, että kulloinenkin poliittinen eliitti (esimerkiksi järjestöpäättäjät) on sitoutunut näkemykseen, joka on noussut edellisen epävarmuuden ajan kamppailusta ja syntyessään ollut aiempaa toimivampi ja ”edistyksellisempi”. Kuitenkin yhteiskunnallinen tilanne muuttuu jatkuvasti. Tällöin sitoutuminen vanhaan ajatteluun, omille kannattajille hankittujen uudistusten ja ehkä myös oman aseman etuihin eivät mahdollista tilanteen uudelleenarviointeja. Uljas jatkaa pohdintaansa ja toteaa, että työväenliikkeessäkin päätöksentekoeleimiin valitaan helposti erilaisten kansalaisjärjestöjen palkattuja toimihenkilöitä, joiden oma tai järjestön taloudellinen asema on sidoksissa johdon suosioon ja asemaan. Ryhmä asennoituu poliittisiin päätöksiin erilaisista lähtökohdista kuin kannattajakunta. Tässä on vaarana se, että ”kun päätöksentekoeleimiin kuuluvien toiveet täytetään, liike voi jatkaa pitkäänkin samoilla linjoilla, vaikka kannatus laskisi kaiken aikaa”.

Sisäinen tilanne

Yhdistyksen täytyy tuntea myös oma toimintansa. Yhdistyksen hallituksella on oltava yhtenäinen käsitys yhdistyksen tilanteesta. Käsitys muodostetaan analysoimalla

yhdessä yhdistyksen tilanne (esim. McKinseyn 7 S:n malli, arvontuotantomallit, ydinosaamisen analyysi). Sisäisiä tekijöitä voi pohtia miettimällä mitkä ovat yhdistyksen:

1. Järjestelmät (systems)
2. Rakenne (structure)
3. Henkilöstö (staff)
4. Ydinosaaminen (skills)
5. Arvot (shared values)
6. Toimintatavat/kulttuuri (style)
7. Suunnitelmat ja toteutus (strategy)

Strategialla tarkoitetaan tässä toimintaa, jolla yhdistys pyrkii vastaamaan ulkoisen toimintaympäristönsä muutoksiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tämä löytyy yleensä yhdistyksen säännöistä, ja sieltä löytyvät myös yhdistyksen arvot. Rakenne puolestaan on yhdistyksen perusrakenne. Esimerkiksi edunvalvonnallisen ammattiyhdistyksen rakenne voi vastata työnantajan rakennetta ja siten helpottaa ammattiyhdistyksen edunvalvontaa. Rakenne ja koko vaikuttavat organisaation toimintakykyyn, strategiaan ja toiminnan muotoutumiseen. Järjestelmät ovat ne yhdistyksen viralliset ja epäviralliset menettelytavat, jotka tukevat strategiaa ja rakennetta: mm. yhdistyksen säännöt ja päätöksenteko, tiedotus ja seurantajärjestelmät. Toimintakulttuuri on tapa toimia, eli miten hommat hoidetaan. Ydinosaamisen analyysi voidaan yhdistyksissä tehdä vastaamalla keskeisiin kysymyksiin yhdessä hallituksessa tai tarkoitukseen nimetyssä toimikunnassa.

Kysymykset ovat:

- Miksi jäsenet liittyvät juuri meihin?
- Miksi jäsenet pysyvät jäseninä, mitä palveluita haluavat? Mitä päämääriä yhdistyksen pitää edistää?
- Mitkä ovat toiminnan resurssit?
- Miten ja mitä voimavaroja käyttäen yhä useammat jäsenet haluavat liittyä juuri meihin?

Itkumuuri

Pelot ja huolet ohjaavat ihmisten toimintaa muita tunteita enemmän, usein pelot lisäksi estävät toimintaa. Siksi esimerkiksi muutostilanteessa on tärkeää tietää, mikä kutakin pelottaa tai huolestuttaa. Apuna selvittämisessä voi käyttää liimalappumetelmää. Se alkaa siten, että hallituksen jäsenille tai muille suunnittelutilaisuuteen osallistujille jaetaan liimalappuja. Jokainen kirjoittaa omat pelkonsa tai huolensa lapuille, yhden huolen tai pelon kullekin lapulle. Tämän jälkeen jokainen käy liimaa-massa huolet seinälle. Vetäjän johdolla huolet ryhmitellään. Sitten osallistujat pareit-tain valitsevat kolme tärkeintä huolta. Tämän jälkeen valitaan eniten ääniä saaneet huolet käsittelyyn ja perustetaan yhtä monta ryhmää kuin huolia on valittu. Ryhmät ratkaisevat huolet, eli miettivät ja kirjaavat, mitä voimme yhdessä tehdä, ettei huoli konkretisoidu. Toimien suunnittelussa on tärkeää todeta hyvin käytännön läheisesti mitä teemme, kuka tekee, milloin tehdään, miten toiminnan etenemistä seurataan ja mitä hyötyä siitä on.

Analyysien yhdistäminen

Kun toimintaympäristö ja oma sisäinen tilanne on analysoitu, kiteytetään oma tilan-neanalyysi yhdistämällä ne SWOT-analyysillä.

SWOT

Sisäiset vahvuutemme eli ne tekijät, jotka vievät toimintaamme eteen-päin:	Sisäiset heikkouktemme eli ne teki-jät, jotka vaikeuttavat tai hidasta-vat toimintaamme:
Ulkoiset uhkat eli SLEPTEn avulla tunnistetut, meistä riippumattomat tekijät, jotka vaikeuttavat päämää-riemme toteutumista tai ovat muu-ten riski tulevaisuuden toiminnalle:	Ulkoiset mahdollisuudet eli SLEPTEn avulla tunnistetut tekijät, jotka auttavat meitä saavutta-maan päämäärämme ja vievät kehitystämme eteenpäin:

Kiteyttämisessä voidaan asettaa muutokset tärkeysjärjestykseen. Yhdistyksissä kannattaa kuitenkin listata heikkouksia hyvin varovasti. Siihen kannattaa listata vain yksi tai kaksi sellaista heikkoutta, johon voi yhdessä vastata. Liian pitkäksi laadittu lista voi heikentää yhdistystä sisältäpäin.

Yhdistyksen toimintakyky paranee, kun yhdistys on laajasti analysoinut muutoksia yhdessä ja tunnistanut toiminnan mahdollisuudet. Toimintakykyä kasvattaa myös se, että yhdistys kerää ideoita toiminnan parantamiseen järjestelmällisesti yhteistyössä sidosryhmien kanssa ja säännöllisesti. Kerätyistä ideoista valitaan yhdessä ne, jotka jalostetaan käytettäväksi.

Yhdistyksissä matka suunnittelusta toimeen tarttumiseen on joskus pitkä. Puheenjohtaja ei voi käskää hallituksen jäseniä toimimaan, vaan jokainen toimija tekee sen, minkä tahtoo. Siksi myös toimintaedellytyksiin kannattaa panostaa. Kokouksia ei kannata tarpeettomasti venyttää, tehtävien jaossa pitää huomioida käytössä oleva aika ja toimijan omat intressit. Palkitsemiseen ja toimijoiden kiittämiseen on käytettävä aikaa ja mahdollisuuksien mukaan varojakin. Ammattiyhdistyksissä kannattaa selvittää, onko toimijoille mahdollista neuvotella työnantajan kanssa työaikaa tehtävien hoitamiseen! Aina kannattaa myös ottaa yhteyttä aiemmin toimineisiin aktiiveihin: heiltä voi saada kiinnostavia vinkkejä.

4 Päätöksenteon ihanuus ja kurjuus

Yhdistystoiminta on yhteisten asioiden hoitamista yhdessä! Päätöksenteko alkaa siitä, että yhdistys päättää, mitkä ovat sen yhdessä hoidettavia asioita ja miten niitä hoidetaan. Yhdistyksen säännöt kertovat toiminnan tarkoituksen. Se voi olla esimerkiksi työntekijöiden etujen valvonta ja edistäminen. Toiminta muuttuu toimijoiden ja toimintaympäristön muuttuessa, joten yhdistyksen on seurattava aktiivisesti toimintaympäristöä ja yritettävä päätöksissään ennakoida muutoksia ja niiden vaikutuksia omaan toimintaansa.

Joskus on tärkeämpää se, että päätös tehdään kuin se, millainen päätös on. Maailma muuttuu nopeasti, päätöksetkin vanhenevat ja osoittautuvat välillä vääriksi valinnoiksi. Siksi päätökset kannattaa tehdä koko toimijajoukon voimin ja niiden korjaamiseen kannattaa varautua. Toimimme siis päätöksen mukaan kunnes toisin päätetään – yhdessä.

Ammattiyhdistyksissä päätöksenteon tavoite on palvella mahdollisimman hyvin yhdistyksen jäseniä. Puheenjohtajalle tämä tavoite tarkoittaa sitä, että puheenjohtaja tukee päätöksenteossa hallitusta, joka puolestaan tukee jäseniä tukevia luottamushenkilöitä ja muita aktiiveja, jotka päätöksillään varmistavat, että jäsen saa haluamansa avun.

Päätöksenteko on periaatteessa aika selkeä prosessi. Aluksi havahdutaan siihen, että jotain pitää tehdä. Sitten tunnistetaan ja nimetään ongelma. Tämän jälkeen kootaan käytössä olevat tiedot ja selvitetään ratkaisuvaihtoehdot. Tämä tulkinta- ja jäsentämisvaihe voi kestää pitkäänkin, mutta sen jälkeen voidaan valita eli päättää, mitä tehdään. Lopuksi päätös toteutetaan ja arvioidaan, oliko päätös onnistunut vai ei ja olivatko päätöksen toteutustoimet juuri ne, mistä sovittiin. Jos päätös tai toteutus todetaan yhdessä huonoiksi, palataan analysoimaan tilannetta ja korjataan päätös. Mikäli päätös ja toimet olivat oikeat, mennään uuteen asiaan.

Päätöksenteon tueksi voi tehdä perinteisen keskeiset asiat esittelevän ruudukon. Ruudukkoon kirjataan, kuka vastaa mistäkin, keitä kuullaan ja mikä on aikataulu.

Päätöksenteko

Päätet- tävä asia tai tavoite	Mitä tietoja tarvi- taan	Kuka vastuussa	Osalliset	Milloin alkaa	Milloin valmista	Muuta huomat- tavaa

Päätöksenteossa voi joskus olla tarpeen ottaa aikalisä. Kokouksessa voidaan esittää asian jättämistä pöydälle tai palauttamista jatkovalmisteluun. Pöydälle jättäminen tarkoittaa sitä, että asia tuodaan uudelleen käsiteltäväksi sellaisenaan, ilman muutoksia. Jatkovalmisteluun palauttaminen puolestaan tarkoittaa sitä, että asiaa pitää kehittää edelleen tai tarvitaan lisäselvityksiä, ennen kuin asiasta voidaan päättää.

Hyvän ja toimivan päätöksen synnyttämiseen tarvitaan neljä asiaa. Hyvä päätös syntyy, kun:

1. on punnittu huolella hyödyt ja haitat
2. on harkittu riittävää määrää vaihtoehtoja
3. on hankittu oikeaa tietoa
4. on arvioitu oikein tulevaisuuden kehitys

Koska ennustaminen on vaikeaa, tärkeää on tehdä mahdollisimman hyvä päätös. Päätöstä voi korjata tarvittaessa, mutta ilman päätöstä ei päästä eteenpäin.

Päätöksentekoon liittyy kuitenkin erilaisia ansoja. Joskus päätöksenteko ankkuroidaan eli se pohjautuu tietoon, joka on kerätty vain yhdestä lähteestä. Ankkuroida voi olla sekin, että asiaa on katsottu vain yhdestä näkökulmasta. Päätös voi epäonnistua myös, jos sen tarkoitus on vain vahvistaa nykytilaa, eli jatketaan linjalla, jolle on lähdetty, vaikka nähdään, että linja ei toimi. Joskus aiempi näkemys haittaa päätöksentekoa: silloin uskotaan tätä vanhaa kantaa vahvistavaan aineistoon ja ohitetaan muut. Joskus myös asioiden esittämistapa voi haitata päätöksentekoa: esittelijä voi esittää lukuja voittoina tai tappioina tai jättää lukuja kertomatta. Joskus liika itsevarmuus haittaa, luullaan, että tiedetään asia eikä oteta selvää. Joskus päätöstä vinouttaa jonkun päätöksentekoon osallistuvan henkilön arvovalta, joskus liioitellaan median ja/tai henkilökohtaisen kokemuksen merkitystä ja joskus annetaan päätöksenteossa erilaisia painoarvoja joillekin kriteereille, vaikka ei ymmärretä painoarvojen merkitystä. Päätöksenteon ansat voivat esiintyä yksin tai vahvistaa toinen toistaan. Parhaiten ansoja välttää, kun on niistä tietoinen. Auttaa myös, kun muistaa, että päätöksenteon takana on aina yhdistyksen tavoite. Kaikkia päätöksiä pitää myös arvioida ja valmistella sekä etu- että jälkikäteen.

Yhdistyksissä päätöksenteko voi käytännössä tapahtua monella eri tavalla. Kari Loimu (2005) luettelee kirjassaan muutamia:

- keskustelu soljuu asiasta toiseen eikä selkeitä päätöksiä tehdä, jolloin jää hämäräksi, päätettiinkö jotain.
- auktoriteetin päätös, eli joku sanelee päätöksen.
- kättentaputus päätös on näennäisesti yksimielinen päätös, joka tehdään niin nopeasti, etteivät osanottajat ehdi reagoida.
- enemmistön päätös on läsnä olevien enemmistön kannattama ratkaisu.
- vähemmistön päätös syntyy esimerkiksi siten, että vähemmistö painostaa enemmistöä.
- kompromissipäätös on ratkaisu, joka tyydyttää kaikkia osapuolia ja jokainen antaa saman verran periksi, jotta päätös syntyy.
- yhteisymmärrys päätös on päätös, joka tehdään pitkän keskustelun jälkeen ja yhdessä päätetään, että tämä on tässä tilanteessa paras ratkaisu.
- yksimielinen päätös on päätös, josta kaikki ovat samaa mieltä.

Mitä selkeämmin puheenjohtaja ja hallitus ovat määritelleet toimivaltansa ja toimintatapansa, sitä useammin kaikkia tyydyttäviä päätöksiä syntyy. Jos taas toimintatavat ovat sattumanvaraiset ja tiedonkulku olematonta, päätöksenteko käy lähes mahdottomaksi, ja puheenjohtaja saattaa joutua tahtomattaankin tekemään autoritäärisiä päätöksiä. Jos tähän ajaututaan, puheenjohtajan on välittömästi korjattava toimintatapoja.

Hieman johtajuuden historiaa

Johtajuuden historia on pitkä ja pursuilee teorioita johtamisesta ja johtamisen työkaluista. Työkaluina on nähty esimerkiksi rakenteet, strategiat, visiot, budjetit, ajanjaksoja tai hankkeita koskevat suunnitelmat ja raamit. Erittäin lyhyesti johtajuuden voi esittää kehittyneen näin (mukailtu Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001):

1. 1950-luvulla johtaja oli persoonallinen kurinpitäjä.
2. 1960-luvulla johtaja pyrki tavoitteisiin ja tuloksiin vuorovaikutusta ja tiimejä korostamalla.
3. 1970-luvulla johtaja käytti strategiajohtamisen tekniikkaa ja osallistuvaa johtamista luodakseen toimivan yrityskulttuurin.
4. 1980-luvulla johtaja keskittyi sisäiseen yrittäjyyteen ja sitouttavaan johtamiseen sekä laatujohtamiseen.

5. 1990-luvulla tultiin oppivaan organisaatioon ja pedagogiseen johtamiseen. Tämä sai rinnalleen ympäristöjohtamisen, tiedonhallinnan ja valmentavan johtamisen.
6. 2000-luvun alussa puhutaan osaamisen ja suorituksen johtamisesta ja tasa-puolisesta kohtelusta sekä kuuntelemisen ja sitouttamisen taidoista ja toivon luomisesta. Tätä yhdistysten ja vapaaehtoisten johtaminen on aina ollut lähellä.

Yhdistyksissä johtajuuden muutokset heijastelevat yleisten johtajuustrendien vaihteluja. Trendistä riippumatta johtaminen on tasapainoilua kontrollin ja joustavuuden, kehittämisen ja säilyttämisen, rakenteen ja prosessin, hierarkian ja verkoston, yksilön ja ryhmän samanaikaisten ja joskus ristiriitaisten tavoitteiden ja tarpeiden kanssa.

Johtamiskäyttäytymistä on tutkailtu esimerkiksi sen suhteen, käyttäytyykö johtaja ihmiskeskeisesti vai tehtäväkeskeisesti, onko hänen toimintansa delegeoivaa, osallistuvaa, myyvvää vai ohjaavaa. Johtamiskäyttäytymistä on tarkasteltu milloin 360 asteen analyyseillä, milloin jakamalla käyttäytyminen eri osa-alueisiin (henkinen jousto, tehtävien hoito, perusominaisuudet, ihmissuhdeosaaminen). Johtamisen ytimessä on kuitenkin aina ihmisten välinen sosiaalinen vaikuttaminen. Kukin puheenjohtaja johtaa oman parhaan ymmärryksensä mukaan ja tekee päätöksensä tämän ymmärryksen pohjalta. Siksi päätöksen luomisessa yhdistyksen puheenjohtajan tärkein taito on kuunteleminen ja toimijoiden rohkaisu. Jotta hän voi kuunnella, on jäsenten voitava luottaa häneen. Luottamuksen ensimmäinen ehto on, että puheenjohtaja hoitaa tehtävänsä asianmukaisesti ja on ennustettava.

Yhteenveto puheenjohtajan roolista päätöksenteossa

Puheenjohtajan onnistumista päätöksenteossa auttavat halu johtaa, kyky siihen ja itsekuri kuunnella muita (Drucker 1990). Kun puheenjohtaja kuuntelee muita ja tekee itsensä ymmärretyksi, kaikki asiaankuuluvat pääsevät osalliseksi päätöksenteosta. Puheenjohtajaa auttaa, jos hän kykenee erottamaan itsensä ja tehtävänsä toisistaan, tällöin esimerkiksi tasapaino kokonaisuuden ja yksityiskohtien välillä säilyy paremmin. Samalla hän pystyy tarjoamaan muille esimerkin ja vahvistamaan tunnetta yhteisöstä ja sen merkityksellisestä toiminnasta. Sama taito auttaa myös ennakoimaan kriisejä ja varmistamaan, että yhdistys selviää niistä.

Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa hyvät tavat ja onnistuneet neuvottelut saavat aikaan muutosta. Puheenjohtaja tai hallituksen jäsenet eivät saa mitään hyvää aikaiseksi huonolla käytöksellä tai käskyttämällä. Päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen kuuluvat avoimet, selkeät ja oikeudenmukaiset päätöksenteon prosessit tiedon keruusta päätöksen toimeenpanoon. Puheenjohtaja vastaa siitä, että yhdistyksen päätöksenteko on oikeudenmukaista ja siitä, että osallistujat tietävät mistä puhutaan. Yhdistyksen päätöksentekoprosessin kuvaaminen auttaa varmentamaan oikeudenmukaisuuden. Kaikilla jäsenillä on yhtäläinen oikeus osallistua päätöksentekoon riippumatta asuinpaikasta, sukupuolesta, iästä, terveydentilasta tai kulttuuri-taustasta. Naisen ja miehen, nuoren ja vanhan äänet ovat täsmälleen samansuuruiset. On myös hyvä muistaa, että vaikka päätöksiä perustellaan järkisyin, ilman tunteita ei päätöksiä voi tehdä eikä varsinkaan niihin sitoutua.

Yhdistyksen päätöksentekoa auttaa huolellinen valmistelu, sujuva ja toista kunnioittava kokouskäyttö ja toimiva kokoustekniikka. Kokouksissa jokainen osallistuja on asiantuntija ja vastuussa yhteistyön onnistumisesta, mutta puheenjohtajan rooliin kuuluu varmistaa, että puhujat pysyvät asiassa ja noudattavat sovittuja toimintatapoja. Kokouksissa eri intressejä edustavista asiantuntijoista muodostetaan yhteistyötä tekevä, päätöksiin sitoutunut oppiva organisaatio. Muodostuu yhdistys, jossa sen hallitus ja jäsenet koko ajan kehittävät itseään ja yhteistyötään saadakseen aikaan haluamiaan asioita.

Taitava neuvottelija

Yhdistyksen puheenjohtaja on taitava neuvottelija. Hän edustaa yhdistystä ja edistää sen päämääriä neuvottelemalla. Hän myös edistää toimintaa ja johtaa toimijoita lähinnä neuvottelemalla ja ohjaamalla. Ammattiyhdistyksessä puheenjohtajan neuvottelut voivat liittyä esimerkiksi paikallisiin sopimuksiin, yhdistyksen tai työpaikan työnjakoon, suunnitteluun, kehittämiseen ja sopimiseen. Työpaikkaneuvottelujen kenttä voi ulottua ostamiseen tai myymiseen, palkkaukseen, palkitsemiseen tai yrityst- tai yhdistysjärjestelyihin tai muiden yllättävien tilanteiden hoitamiseen. Neuvottelujen tavoitteena on asiasta sopiminen ja päätöksen tekeminen, siinä sovitellaan eri osapuolten oikeutetut edut yhteen. Neuvotteluja käydään kasvokkain ja etänä, tiiviillä aikataululla ripeästi ja rennommin. Neuvottelurutiinit helpottavat asioiden käsittelyä.

Jokainen voi oppia taitavaksi neuvottelijaksi. Hyvän neuvottelijan opintie alkaa hyvästä itsetuntemuksesta: kun tietää oman toimintatapansa, on helpompi vahvistaa heikkoja kohtiaan ja hyödyntää vahvoja ominaisuuksiaan. Taitava neuvottelija ymmärtää, että neuvottelemineen on vuorovaikutusta, jolla pyritään ratkaisemaan osapuolten yhteinen asia. Tavoitteena on siis tehdä yhteistyötä. Siksi neuvottelija aidosti arvostaa neuvottelukumppaneitaan ja osoittaa arvostuksensa. Hän myös valmistautuu neuvotteluihin huolellisesti. Hän selvittää, mistä neuvotellaan ja asettaa neuvottelutavoitteen yhdessä taustajoukkojensa kanssa ja muotoilee tavoitteen positiivisesti.

Neuvotteluihin valmistautuminen lisää neuvottelijan itsevarmuutta. Voit mainiosti käyttää apuna alla olevaa taulukkoa tai 5M + K sääntöä. Viisi M-kirjainta muistuttaa, että neuvottelijan on tiedettävä mitä neuvottelu koskee eli tunnettava asia, tiedettävä missä neuvotellaan, milloin, miten, miksi ja kenen kanssa neuvotellaan. Hänen on myös selvitettävä edustamansa ryhmän kannalta, millaisia vaikutuksia asialla on

Neuvottelutaulukko

Neuvottelutavoitteet	Miten perustelen?	Mitä tietoa tarvitsen?	Miten neuvottelen? Kenen kanssa?	Miten arvioin neuvottelutulosta, miten seuraan toteutusta ja miten viestin niistä?

ryhmän tilanteeseen ja miten ryhmä asiaan suhtautuu, mitä vaatimuksia ryhmällä on neuvottelujen suhteen.

Taitava neuvottelija varaa aikaa pohjatyöhön ja tekee perusteelliset tilanneanalyysit ennen neuvottelua. Hän kuitenkin menee varsinaiseen neuvottelutilanteeseen avoimin mielin. Neuvottelijalle ajoituksen pohtiminen on tärkeää eli hänen on osattava ottaa asiat puheeksi silloin, kun niihin voi vielä vaikuttaa. Taitava neuvottelija myös

tunnistaa ja osaa käsitellä omia tunteitaan. Tunteet ohjaavat meitä, vaikka emme niitä huomaisi. Tunteilla on asiaa: pelko varoittaa vaarasta; viha kertoo, että jotain on vialla; syyllisyys muistuttaa jostakin tärkeästä, mitä pitää vaalia. Tunteiden avulla saa selville, miksi jotakin pitää tai ei saa tapahtua. Tunteet antavat energiaa ja vihjaavat suunnasta, johon on hyvä edetä. (Ury, 2009)

Taitava neuvottelija harjoittelee myös erilaisia tapoja perustella näkemyksensä:

- Oikeudelliset argumentit
 - Lait, asetukset, direktiivit, ennakkotapaukset
- Sopimusargumentit
 - Valtakunnalliset sopimukset, työehtosopimukset, työyhteisön omat
- Käytäntöargumentit
 - vakiintuneet käytännöt, hyvät käytännöt muualla
- Talousargumentit
 - palkka, työaika, kustannukset, kannattavuus
- Tuotantoargumentit
 - Työn tuloksen laatu, työsuojelu, työjärjestelyt, joustot
- Sosiaaliset argumentit
 - Työilmapiiri, vaikutukset vapaa-aikaan, jäsenten viihtyminen
- Aika-argumentit
 - Kiire ratkaista asia nyt, viivyttelyn haitat tai hyödyt
- Henkilökohtaiset argumentit
 - Omat intressit, urakehitys tai työn ulkopuoliset

Lähde: Vanha-aho & Mäkelä: Neuvottelutaidon opas. 2007. TJS

Taitava neuvottelija osaa neuvotella jämäkästi ja puolustaa omia oikeuksiaan siten, että toisten oikeuksia ei loukata. Hän osaa ilmaista tarpeita, haluja, mielipiteitä ja käsityksiä suoraan, vilpittömästi ja tarkoituksenmukaisesti. Hän myös puuttuu ongelmiin, kun ne ovat vielä pieniä. Käytännössä vastapuolen kanssa neuvotteleva puheenjohtaja toimii näin, kun hän esittää vastapuolelle, mihin sen ehdotuksiin voi suostua ja kiittää niistä. Sitten puheenjohtaja kertoo, mihin hän ei voi suostua ja miksi. Lopuksi hän kuvaa, mitä hyötyä vastapuolelle on siitä, että hän ei suostu, ja mitä hän tällä tavoittelee. Taitava neuvottelija viestii jatkuvasti vastapuolelleen, että hän on halukas yhteistyöhön. Hän keskittyy valtakilpailun tai kikkailun sijaan siihen, että

neuvottelun tavoite toteutuu ja ongelma saadaan ratkaistua. Siksi hän myös tekee käytännöllisiä ratkaisuehdotuksia puheenvuoroissaan.

Puheenjohtaja ja kestävä kehitys

Ilmastomuutos ja kestävä kehityksen vaatimukset vaikuttavat yhdistyksen toimintaan. Fiksu yhdistys ja sen puheenjohtaja huomioivat päivittäisessä toiminnassa ympäristökysymykset, sekä pienissä että suurissa asioissa, ja puheenjohtaja voi näyttää esimerkkiä. Yhdistys voi huomioida ympäristöä esimerkiksi kokoustarjoilujen järjestämisessä, matkustusohjesäännön kirjoittamisessa, hankintoja ja sopimuksia tehtäessä tai palkittaessa toimijoita. Vastuullinen hallitus myös nimeää keskuudessaan ympäristövastaavan ja laatii ympäristöohjelman. Tähän ympäristöohjelmaan kirjataan konkreettisesti mitä tehdään, mitä tavoitellaan, kuka tekee ja koska tekee. Kirjauksissa huomioidaan oman toiminnan erityispiirteet.

Kestävään kehityksen pitää olla kestävää paitsi ympäristön kannalta myös sosiaalisesti ja taloudellisesti. Yhdistyksessä sosiaalisesti kestävällä kehityksellä pyritään poistamaan ihmisten välistä eriarvoisuutta ja turvaamaan jokaiselle mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon. Yhdistysten sosiaalisesti kestävä kehitys Suomessa on erityisesti sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisy, samoin ikääntyvien toimijoiden huomiointi. Kestävässä kehityksessä keskeisintä on luonnonvarojen käyttö säästävaisesti ja tasapuolisesti eli hyvinvoinnin tulee jakautua tasaisesti. Yhdistyksissä tätä voi toteuttaa niin, että yhdistykset sitoutuvat heikosti toimeentulevien auttamiseen ja tuloerojen kaventamiseen, mikäli niiden säännöt tämän sallivat. Lisäksi ne noudattavat omassa taloudellisessa toiminnassaan (esimerkiksi sijoitustoiminnassa) eettisesti kestäviä perusteita.

5 Miten teen ryhmästä sitoutuneen, tavoitteellisen ja osallistuvan?

Yhdistys toimii juuri niin kuin sen toimijat haluavat toimia. Kuitenkin yhdistys voi olla enemmän kuin toimijoiden summa, koska aidossa yhteistyössä yhdistys osaa ja voi enemmän kuin yksilöt yksin. Aidolla yhteistyöllä tarkoitamme sitä, että yksilöt kuuntelevat toisiaan. Tätä yhdessä tekemisen taitoa voi ja kannattaa harjoitella.

Yhdessä tekeminen alkaa oman toiminnan tarkkailemisesta, jolloin tietää itse, miten toimii ja mitä tekee. Yhdistyksessä on myös tärkeää tietää, miten puhuu ja miten oma puhetyyli vaikuttaa toisiin.

Yhtä tärkeää on se, että jokainen opettelee kuuntelemaan toista ja pitää häntä tasaveroisena toimijana. Tämän yksilöiden toiminnan rinnalla on huolehdittava siitä, että yhdistys yhteisönä on tietoinen toiminnan tavoitteista ja avoimelle keskustelulle järjestetään mahdollisuuksia. Kun tavoite on selvillä ja toiminta avointa, yhdistyksen toimijat pystyvät jatkuvasti kehittämään omaa ja yhteistä toimintaansa.

Vapaaehtoisia yhdistystoimijoita voivat motivoida erilaiset asiat. Kun puheenjohtaja tuntee kaikki hallituksen jäsenet, hän tietää, mikä motivoi kutakin eniten. Haasteellisista tehtävistä motivoituvalla puheenjohtajan kannattaa tarjota vaativia tehtäviä, sosiaalisesta yhdessäolosta motivoituvalla taas sopivat yhteistyötä vaativat tehtävät ja esimerkiksi virkistystilaisuuksien järjestäminen ja niihin osallistuminen. Puheenjohtaja innostaa tavoitteesta motivoituvaa, kun yhdessä hänen kanssaan toteaa, kuinka vaikuttaminen on onnistunut ja kuinka asiat ovat toimintanne ansiosta edenneet kohti ääneen sanottua päämäärää. Hallinnan tunnetta hakevalle toiminnan säännöllisyys ja sovitut pelisäännöt tarjoavat turvaa. Pitämällä hallituksen toimintatavat sopivan epämuodollisina ja jämäköinä puheenjohtaja varmistaa, että vallankäytöstä motivoituvat eivät pääse ”kikkailemaan” vaatimalla äänestyksiä tai takertumalla kokoustekniikan hienouksiin, kuten puheenvuorojärjestyksiin.

Kukaan ei luo ryhmähenkeä eikä toimintakulttuuria yksin. Kaikkien osallisten on haluttava toimia yhdessä. Tätä puheenjohtaja voi edistää esimerkiksi sopimalla yhdessä hallituksen kanssa toiminnan keskeiseksi pelisäännöksi toisten kunnioittamisen ja avoimuuden. Yhteisyyttä edistävät myös yhteiset suunnittelupäivät ja esimerkiksi huolellinen strategiatyö. Näin yhdistyksen jäsenet visioivat yhdessä yhdistyksen toivotun tulevaisuuden ja sen keinot, joilla sitä tavoitellaan. Turhat rönsyilyt jätetään pois, toimijat tekevät yhdessä sovittuja asioita sovitulla tavalla ja kaikilta säästyy aikaa.

Yhdistyksen hallitus voi luoda omalle toiminnalleen pelisäännöt esimerkiksi näin:

Jakaantukaa kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä siirtyy pöydän ulkopuolelle tuoliryhmään. Ryhmän jäsenet aloittavat keskustelun siitä, miten toimii mahdollisimman huono hallitus. Kun keskustelua on jatkunut noin kymmenen minuuttia, tulokset kirjataan ja tämä ryhmä siirtyy pöydän ääreen. Sitten

toinen ryhmä tulee pöydän ulkopuolella oleville tuoleille. Nyt keskellä oleva ryhmä kääntää äskeisen ryhmän toimintatavat positiivisiksi. Puheenjohtaja toimii koko tehtävän ajan kirjurina ja kirjaa toisen ryhmän määrittelemät positiiviset toimintatavat näkyviin. Kun toinen ryhmä on lopettanut, kirjaukset käsitellään yhdessä.

Toimintakulttuuri luodaan yhdistyksissä yhdessä. Toimintakulttuurin arviointiin on valmiita kyselyitä (mm. Työterveyslaitoksen duunitalkoot -sivuilla), mutta seuraavilla kysymyksillä pääsee alkuun.

Onko yhdistyksessä myönteinen ilmapiiri?

Voitteko ilmaista itseänne avoimesti ja saatteko toisiltanne arvostusta?

Ovatko tehtävät ja vastualueet selkeästi määritelty?

Onko toiminnallanne pelisäännöt eli sovitut toimintatavat?

Saatteko riittävästi tietoa yhdistyksen asioista?

Ovatko tiedotuskäytännöt kunnossa?

Tuetteko toisianne aktiivisesti kehittämisessä?

Onko teillä aikaa jutella asioista?

Onko teillä paljon poissaoloja?

Uskotteko tulevaisuuden olevan nykyisyyttä parempi?

Toimintakulttuuriin kuuluu myös se, että ryhmän jäsenillä on melko yhtenevä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan ja mitä he odottavat toisiltaan. Seuraavat alaluvut kertovat, miten asiaa voi hallituksessa käsitellä.

Hyvät suhteet yhdistystoiminnassa

Puheenjohtaja edistää jäsenten ja toimijoiden sitoutumista yhdistyksen toimintaan, jos hän saa luotua hyvät suhteet jokaiseen toimijaan. Jokaisen on voitava luottaa siihen, että puheenjohtaja tekee, minkä lupaa, arvostaa juuri häntä ja tukee tarvittaessa. Puheenjohtajan on kuunneltava kaikkia. Puheenjohtaja ei saa käyttää valtaansa haitatakseen toisten toimintaa. Silloin hän pettää toisten luottamuksen. Kun luottamus on kerran mennyt, sitä on lähes mahdotonta saada takaisin.

Kun puheenjohtajalla on hyvä suhde muihin toimijoihin, he tulevat mukaan toimintaan myös tapaamaan häntä eivätkä halua pettää hänen luottamustaan. Hyvää

suhdetta voi rakentaa esimerkiksi osallistamalla. Osallistavan puheenjohtajuuden tekijät (mukailtu Kalliomaa ja Kettunen 2010, 30) ovat:

1. Luottamuksen rakentaminen, karisma. Puheenjohtaja tarjoaa käyttäytymismallin ja asettaa johdettavien edut etusijalle. Hänen toimintansa perustuu oikeudenmukaisuuteen, kunnioitukseen, rehellisyyteen ja tasapuolisuuteen.
2. Inspiroiva tapa motivoida. Puheenjohtaja saa toimijat löytämään omasta toiminnastaan uutta sisältöä ja haasteita sekä kehittämään sitä. Puheenjohtaja jakaa aitoa kiitosta ja ottaa kaikki toimijat mukaan jo siinä vaiheessa, kun tehdään ensimmäisiä suunnitelmia.
3. Älyllinen stimulointi. Puheenjohtaja tukee toimijoiden innovatiivisuutta ja luovuutta. Vuorovaikutustilanteissa korostuu taitava palautteen käyttö, taito antaa ja ottaa negatiivista ja positiivista palautetta.
4. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Puheenjohtaja havaitsee ihmisten yksilölliset tarpeet, koska hän viettää paljon aikaa toimijoiden kanssa.

Hyvä suhde on pitkälti myös henkilökohtaisen luottamuksen takana. Luottamus on aina kaksisuuntaista: luottamukseen vastataan luottamuksella ja epäluottamukseen epäluottamuksella. Siksi puheenjohtajan on myös osoitettava luottamustaan muihin kohtaan sanoilla ja teoilla. Avoimen ja luottamuksellisen suhteen luomisessa voi käyttää apuna sosiaalista mediaa.

Yhdistyksen palveluketju

Yhdistyksen ajamat asiat koskettavat jäsentä ainakin kahdessa tilanteessa: jäsenmaksua maksettaessa ja silloin, kun hän osallistuu yhdistyksen järjestämään toimintaan. Näissä kohdissa jäsen voi myös valita toisin, eli jättää yhdistyksen. Siksi toimijoiden on jatkuvasti korostettava sitä, mitä yhdistys on saanut aikaan ja mitä etuja tai palveluita se jäsenilleen tarjoaa. Tätä puheenjohtaja voi edistää harjoittelemalla yhdessä hallituksen jäsenten kanssa puoli minuuttia kestävä puhe, jossa vastataan kysymyksiin: miksi toimin, mitä etua toiminnasta on kuulijalle ja miten siihen pääsee mukaan? Harjoituksen myötä jokainen yhdistystoimija pystyy perustelevaan toimintaa itselleen ja muille. Samalla itse toiminta vahvistuu.

Puheenjohtajan esimerkillisyys

Puheenjohtaja johtaa yhdistystä myös olemalla esimerkkinä. Jos puheenjohtaja osallistuu kokouksiin ahkerasti, kuuntelee hallituksen jäseniä, arvostaa jokaisen näkemyksiä ja toimii avoimesti ja luotettavasti, on muillakin hallituksen jäsenillä taipumus toimia samoin.

Puheenjohtajuus vaatii itsekontrollia: muita on kohdeltava oikeudenmukaisesti aina, omista mielentiloista riippumatta. Siksi puheenjohtajuuteen liittyy tietty yksinäisyys ja etäisyys. Jotta toiminta puheenjohtajana on asiallista ja perustelua, ennakoitavaa, luotettavaa ja rakentavaa, puheenjohtajan on pysyttävä käsittelemään häneen kohdistuvia odotuksia, vaatimuksia, toiveita ja syytöksiäkin siten, että hän ei heijasta niiden herättämiä tunteita muihin toimijoihin. Jotta toiminta pysyy järkevänä, puheenjohtajan on osattava tarpeen tullen asettua etäälle pohtimaan tilannetta. Tätäkin voi harjoitella. Olennaista tässä on se, että tunteiden herättyä puheenjohtaja pohtii, mikä herätti tämän tunteen, mitä tunne yrittää hänelle kertoa, ja miten siihen kannattaa reagoida.

Esimerkillisyyteen kuuluu myös se, että puheenjohtaja ei lietso kateutta tai mustasukkaisuutta vaan kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Esimerkiksi yhdistyksen hallituksen jäsenten läheiset perhesuhteet voivat johtaa klikkiytymiseen ja epätasapainoiseen toimintaan. Samanlaisia ongelmia voivat aiheuttaa myös vahvat taloudelliset siteet. Puheenjohtajan puolueelliseksi tulkittu toiminta nakertaa uskottavuutta. Puheenjohtajan on huolehdittava yhdistyksen työnjaosta siten, että kaikki hallituksen jäsenet ja muut toimijat tietävät tehtävänsä. Ihmissuhteiden hoito ei saa tätä päätavoitetta hämärtää.

Jokaisen hallituksen jäsenen ja vapaaehtoistyössä toimijan käytöstä ohjaa eniten se, kuinka mielekkääksi hän tuntee oman toimintansa yhdistyksessä ja koko yhdistyksen toiminnan. Puheenjohtaja voi edistää mielekkyyden tunnetta tarjoamalla toimijoille tukea ja palautetta sekä mahdollisuuksia kouluttautua ja toimia vastuullisesti.

Vuorovaikutus

Puheenjohtajan kannattaa harjoitella vuorovaikutusta eri tilanteissa. Jos esimerkiksi ammattiyhdistyksen puheenjohtaja toimii jossakin tilanteissa neuvottelijana ja toisena osapuolena on puheenjohtajan esimies, kannattaa puheenjohtajan kiinnittää huomioita siihen, että kohtelee toista osapuolta tasavertaisena. Jokaisella ihmisellä on samanlainen ihmisarvo, mutta työpaikalla esimiehellä on enemmän valtaa. Valta-

asema taas saattaa johtaa siihen, että henkilö pitää itseään ylempänä. Kun vastapuolen itseään alemmas arvioiva esimies tulee neuvotteluun, hän odottaa myös neuvottelukumppanin asemoivan itsensä alemmaksi. Jos puheenjohtaja nyt kykenee eleillä, äänenpainoilla ja sanavalinnoilla osoittamaan, että tässä ollaan vertaisia, neuvotteluasetelmakin muuttuu tasa-arvoisemmaksi. Puheenjohtajaa kuunnellaan ja hän saa osakseen kunnioitusta.

Vertaisena olemisen harjoittelu alkaa siitä, että puheenjohtaja pohtii, milloin hän asettaa itsensä joissain tilanteissa toisen yläpuolelle (on parempi, osaavampi, oikeassa) keskustelussa ja tiedonluomisessa ja miten hän silloin toimii. Tässä auttaa konkreettisen tilanteen pohtiminen. Havainnot kirjataan paperille.

Sitten puheenjohtaja miettii tilannetta, jossa hän asettuu keskustelukumppanin alapuolelle (on huonompi, heikompi, osaamattomampi). Miten tämä asetelma näkyy eleissä, ilmeissä ja kielenkäytössä? Jälleen kirjataan havainnot paperille.

Lopuksi puheenjohtaja miettii tilanteen, jossa kaikki ovat samanarvoisia. Esimerkiksi tilanne, jossa neuvotellaan taloyhtiön pihagrillin kunnostuksesta (asukkaat ovat yhtä arvokkaita ja käyttävät grilliä yhtä innokkaasti). Nyt kirjataan tasavertaisuuden tunnusmerkit. Miten vertaisuus näkyy esimerkiksi asennossa, puheenvuorojen määrässä, kielenkäytössä?

Harjoitus tehostuu, jos sinulla on kumppaneita tekemässä samaa harjoitusta, esimerkiksi koko yhdistyksen hallitus. Kun keskustellette oivalluksistanne, saatte uusia näkökulmia ja keinoja osoittaa asemaanne neuvotteluissa.

6 Vaikuttaminen ja viestintä

Useimmat yhdistykset ovat olemassa vaikuttaakseen siihen, mihin maailma on menossa. Yhdistys vaikuttaa sekä suoraan että jäsentensä ja edustajiensa kautta. Yksilöiden ja yhdistyksen on kytkettävä yksityiset ja yhteiset päämäärät yhteen ja sidottava ne yhteiseen toimintaan. Tämä onnistuu noudattamalla hyviä viestintäkäytäntöjä ja pohtimalla vaikuttamista yhdessä. Vain yhdessä yhdistys voi päättää, mitkä ovat ne asiat, joihin se voi ja haluaa vaikuttaa ja miten se vaikuttaa.

Tarkemmin vaikuttamissuunnitelman voi tehdä strategiatyön avulla. Strategiatyössä määritellään tavoitteet, arvot, tehtävä ja se, miten tavoitteeseen käytännössä päästään. Yhdistys vaikuttaa sitä paremmin, mitä tarkemmin se on perehtynyt omaan toimintaympäristöönsä ja jäsenistönsä toiveisiin. Sekin vaikuttaa, miten yhdistys on määritellyt tavoitteensa ja suunnittelut tien tavoitteisiin pääsemiseksi. Yhdistys vaikuttaa tehokkaammin, jos kukin toimija saa itselleen sopivia tehtäviä: yksi voi edustaa, toinen tehdä taustatutkimusta tai käytännön tukityötä ja kolmas tiedottaa. Vaikuttamiseen tarvitaan kaikkia.

Yhdistystoiminnan merkitys kumpuaa päämääristä, yhteisyydestä sekä halusta vaikuttaa toimintaympäristöön. Ammattiyhdistyksen päämääränä on työntekijöiden etujen ajaminen, jossa on sekä ikuisuustehtäviä että lyhyen tähtäimen tehtäviä. Yhdistys jäsenineen antaa edustajilleen eväitä ja joukkovoimaa näiden päämäärien ajamiseen. Saavutetuista tavoitteista kannattaa tiedottaa ja niitä pitää muistaa juhlistaa jäsenistön kanssa. Esimerkiksi onnistuneiden palkkaneuvottelujen päätteeksi yhdistys voi tarjota työpaikalla jäsenistölle kakkukahvit.

Yhdistyksellä on käytössään vaikuttamisen kaikki keinot. Yhdistys voi vaikuttaa median avulla ja sidosryhmien - etenkin liiton - kautta ja niiden avulla. Se voi vaikuttaa työnantajaan suoraan ja erilaisten toimikuntien kautta. Lisäksi yhdistys voi vaikuttaa poliittisen päätöksenteon kautta tai nostaa tutkimuksen avulla uusia asioita keskusteluun. Yhdistys vaikuttaa myös lobbaamalla eli puhumalla asiastaan virallisten tapaamisten ulkopuolella. Lobbauksessa avoimuus puolin ja toisin auttaa luomaan selkeät pelisäännöt tälle vaikuttamistavalla.

Tärkeintä on säilyttää elävä yhteys jäsenistöön, sillä se on toiminnan perusta. Tähän on tarjolla myös sähköisiä välineitä, jotka helpottavat yhteydenpitoa puolin ja toisin. Vaikuttamisen käytännön välineitä on tarjolla seuravilla sivuilla, mutta niitä voi myös ideoida yhdessä lisää!

Media

Tunnetuin mediavaikuttamisen muoto on mielipidekirjoituksen kirjoittaminen laajalevikkiseen lehteen. Valtakunnalliseen lehteen voi olla vaikea saada läpi kannanottoa alueellisesti merkittävään kysymykseen, mutta maakuntalehdet julkaisevat niitä erittäin mielellään. Koko työelämää koskevia kysymyksiä kannattaa tarjota lehtien pääkirjoitusten vierellä julkaistaviksi asiantuntijakirjoituksiksi. Ne huomataan usein mielipidekirjoituksia paremmin ja niistä maksetaan kirjoittajalle kirjoituspalkkio. Asi-

antuntijakirjoitusten avulla yhdistys voi nostaa asioita yleiseen keskusteluun ja vahvistaa omaa asiantuntijaprofiliaan! Hyvä mielipidekirjoitus keskittyy yhteen asiaan ja jo sen otsikosta näkee, mitä kirjoitus käsittelee. Kirjoitus on ajankohtainen, se tuo esiin ongelman ja kirjoittajan kannan tai vaatimukset sekä perustelut kannanotolle ja johtopäätökset.

Mediaan vaikutetaan myös järjestämällä tiedotustilaisuuksia. Jos halutaan toimittajia tilaisuuteen, tarvitaan houkutin. Värikäs, selkeä ja liikkuva tapahtuma houkuttelee toimittajia enemmän kuin power point -avusteinen luento kiinnostavastakaan aiheesta. Mediaa varten kannattaa aina kirjoittaa tiedote. Kannattaa myös ottaa valokuvia tiedotusvälineille toimitettaviksi. Lyhyt (A4 tai Twitter-mitta) tiedote toimitetaan lehdistöle kutsuna, pidempi ja kuvitettu tilaisuutta taustoittava tiedote tapahtuman järjestämispäivänä tai lehtien pyynnöstä jälkikäteen. Muista tiedotteita lähettäessäsi laittaa STT:n päivälistalle tiedot järjestämästäsi tapahtumasta sekä lehdistötiedotteet uutisiksi muokattaviksi! Tapahtumissa ei saa kuvata ketään tunnistettavasti ilman lupaa. Tiedote kannattaa kirjoittaa uutisen muotoon. Tällöin se vastaa kysymyksiin mitä, missä, milloin, miten, miksi ja kuka. Myös puheenjohtajan vaihtumisesta kannattaa kirjoittaa tiedote.

Oman jäsenlehden teko on vaativa ponnistus, mutta sen tekeminen palkitsee. Kun lehteen kirjoitetaan yhdistyksen toiminnasta, toiminta selkiytyy kuin itsestään. Jäsenlehden ilmestymisaikataulu kannattaa laatia vapaaehtoistyöhön sopivaksi ja innostaa mahdollisimman monia jäseniä lehden tekoon. Myös yhdistyksen internet-sivut selkiyttävät toimintaa.

Omakustanteiset julkaisukanavat eli omat lehdet, verkkosivut ja sosiaalisen median sivut tuovat yhdistyksen toiminnalle varmaa julkisuutta. Yhdistyksen ei tarvitse vakuuttaa toimittajia asiansa merkityksestä, vaan riittää, kun lukijat tai katsojat huomaavat. Asia myös pysyy pidempään julkisuudessa, sillä sähköisen arkiston kapasiteetti ei yleensä lopu kesken.

Yhdistyksen edustajat vaikuttavat myös antamalla haastatteluita medialle. On tärkeää muistaa, että kaikki, mitä toimittajille kertoo, on heille jutun aihe. Puheenjohtajan on tiedettävä, mitä voi yhdistyksen nimissä lausua. Siksi kannattaa ensin ottaa selvää asioista ja antaa haastattelu vasta sitten. Yhdistyksen edustajana puheenjohtajan on pysyttävä yhdessä sovituissa näkemyksissä silloin, kun häntä haastatellaan yhdistystoimijan roolissa. Haastattelu kannattaa pyytää luettavaksi: Näin voi korjata toimittajan tulkintavirheet ja tarkentaa kertomaansa. Kannattaa myös luoda toimi-

vat välit toimittajiin olemalla heihin aktiivisesti yhteydessä aina, kun yhdistyksellä on jotain kerrottavaa.

Vaikuttamista kannattaa seurata. Mielipidekirjoitukset ja yhdistyksestä kirjoitetut jutut kannattaa kerätä yhdistyksen arkistoon. Yhdessä voi arvioida myös sitä, miten on onnistuttu ja onko vaikuttamiselle asetetut tavoitteet saavutettu. Näin käsitys vaikuttamisesta hahmottuu sekä nykyisille että tuleville toimijoille.

Verkko vaikuttaminen

Yhä suurempi osa tiedonvälityksestä, tiedon keräämisestä, yhteydenpidosta ja vaikuttamisesta tapahtuu sähköisesti. Yhdistyksen sähköisen vaikuttamisen perusta ovat toimivat, jäsenlähtöiset ja vuorovaikutteiset internet-sivut. Ne tarjoavat oivan välineen jäsenten, hallituksen ja yhdistyksen edustajien keskinäiseen yhteydenpitoon. Niille voidaan rakentaa jäsenhuone, niissä voidaan valmistella yhteisiä kannanottoja ja keskustella ajankohtaisista asioista. Päätösten tekeminen on avoimempaa ja demokraattisempaa, kun yhä useammat pääsevät kommentoimaan päätösehdotuksia jo valmisteluvaiheessa. Myös hallituksen kokouksia voidaan järjestää verkossa. Internet-sivuja on muistettava päivittää säännöllisesti.

Sähköiseen reaaliaikaiseen vaikuttamiseen ja yhteydenpitoon on tarjolla erilaisia välineitä. Facebookiin eli kasvokirjaan voi tehdä myös yhdistyksen sivuston tai perustaa ryhmän jotain asiaa ajamaan.

Blogin eli verkkopäiväkirjan pitäminen yhdistyksen sivuilla sekä palvelee jäseniä että antaa ulkopuolisille sivuilla vierailijoille kuvan yhdistyksen toiminnan sisällöistä. Etenkin puheenjohtajan blogi-kirjoitusta luetaan aina puheenjohtajan roolin kautta: Se ei ole henkilökohtainen päiväkirja ja tasapainoilu henkilökohtaisen ja yleisen välillä voi aiheuttaa päänvaivaa. Yhdistyksen nimissä ei kannata kirjoittaa loukkaavaa tai vastapuolta halventavaa blogia, sillä voi vaikeuttaa yhteistyötä vastapuolen kanssa. Kommentointimahdollisuus blogissa lisää vuorovaikutusta ja lähentää jäsentä tai lukijaa yhdistystoimintaan. Blogin lukijat myös odottavat blogin päivittyvän säännöllisesti. Siksi hallitus voi sopia blogin kirjoittamisen vuoroista ja määräaikaaisuudesta. Myös blogissa kunnioitetaan tekijänoikeuksia, siinä ei saa julkaista toisten hengentuotteita ilman lupaa!

Vaikuttaminen liittoon ja muihin sidosryhmiin

Jokainen ammattiliitto toimii monella sektorilla jäsentensä etuja ajaen ja valvoen. Suomessa on kolmiportainen neuvottelujärjestelmä. Siinä keskusjärjestötaso (Akava, STTK, SAK) edistää yleistä oikeudenmukaisuutta vaikuttamalla työlainsäädäntöön ja sosiaaliturvakysymyksiin. Liittotaso turvaa sopimusalakohdaiset asiat ja työrauhan. Paikallisella tasolla kehitetään työpaikkakohtaisia asioita, esimerkiksi työhyvinvointia ja työyhteisöön liittyviä kysymyksiä. Jokainen taso on tarpeen työelämän ja työnteon ehtojen kehittämisessä. Jokaisen tason tehtävä on tärkeä, eivätkä valitut edustajat voi ajaa pelkästään oman taustaryhmänsä etuja: on tehtävä kompromisseja ja kehitettävä juuri sitä organisaatiota, jonka hallituksessa on, sen omista lähtökohdista ja sen omiin tavoitteisiin tähdäten. Jos keskittyy ajamaan vain taustayhdistyksensä asiaa, voi heikentää liiton tai keskusyhdistyksen toimintamahdollisuuksia. Sisäinen kilpailu voi viedä huomion pois tärkeästä vaikuttamistyöstä.

Yhdistyksen toimijat vaikuttavat ammattiyhdistykseen, liittoon ja sen avulla keskusjärjestöön yleensä välillisesti eli valitsemalla edustajansa ammattiliiton ja/tai keskusjärjestön valtuustoon ja hallitukseen. Toimijat voivat vaikuttaa liittoon myös suoraan tekemällä aloitteita, osallistumalla erilaisiin toimikuntiin tai hankekohtaisiin toimintaryhmiin ja antamalla palautetta silloin, kun sitä pyydetään sekä silloin, kun sitä on tarvetta antaa.

Muihin sidosryhmiin vaikutetaan neuvottelemalla niiden kanssa ja toimimalla yhdessä erilaisissa komiteoissa, työryhmissä, aluevaikuttamisen yhteistyöryhmissä jne. Näihin vaikuttamisessa on tärkeää sopia koko taustaryhmän kanssa siitä, mitkä ovat vaikuttamistyön tavoitteet ja keinot. Näin linjakas toiminta on mahdollista.

Vaikuttamiseen saat lisää vinkkejä internetistä, esimerkiksi osoitteesta www.osallistu.fi

Vaikuttaminen työnantajaan

Työnantajaan vaikutetaan suoraan muun muassa palkkaneuvotteluissa ja kehittämispalavereissa. Kun neuvotellaan palkoista ja työehdoista, neuvottelut voidaan käydä kaksikantaisina eli työnantajan ja työntekijöiden kesken. Jos neuvottelut käydään ammattiliiton ja työnantajayhdistyksen välillä, puhutaan liittokierroksesta. Jos neuvotellaan työpaikalla, puhutaan paikallisesta sopimisesta. Paikallisessa sopimisessa henkilöstön edustajien rooli korostuu ja heille asetetut vaatimukset nousevat. Neuvottelut voidaan käydä myös kolmikantaisina, jolloin mukaan tulee valtion edustaja.

Tällöin pystytään neuvottelemaan myös työelämän laadullisesta kehittämisestä tai sosiaaliturvaan ja verotusratkaisuihin liittyvistä asioista.

Työnantajaan voi vaikuttaa suoraan kaikissa neuvottelutilanteissa ja sosiaalisessa kanssakäymisessä. Erilaisissa työpaikan neuvotteluissa ja kehittämishankkeissa kannattaa olla aktiivinen. Kun työntekijä jo työnsä vuoksi on omien työolojensa ja työprosessiensa paras asiantuntija, hän voi kehittämispalavereissa ja erilaisten kehittämishankkeiden avulla kehittää työolojaan. Tällöin on hyvä harjoitella perustelemaan kehittämistarve, jotta kehittämishankkeen voi suunnitella yhdessä henkilöstön ja työnantajan kanssa. Hankkeen etenemistä seurataan ja siitä kerrotaan säännöllisesti kaikille osapuolille.

Välillisesti työnantajaan vaikutetaan ammattiyhdistysten, ammattiliittojen ja keskusyhdistysten kautta. Maksamalla jäsenmaksun jäsen solmii edunvalvontasopimuksen, jotta tämä edunvalvontakoneisto huolehtii hänen oikeuksistaan.

Vaikuttaminen työnantajaan yhteistoimintalain nojalla

Yhteistoimintalain ja työsuojelun yhteistoimintalain tavoite on edistää henkilöstön mahdollisuuksia osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon sekä työpaikan ja työolojen kehittämiseen.

Yhteistoimintalaissa todetaan, että työntekijöillä on oltava mahdollisuus vaikuttaa heidän työtään, työolojaan, asemaansa ja työllistämistään koskeviin työnantajan päätöksiin. Yhteistoimintalaki tarjoaa menettelytavat työnantajan ja henkilöstöryhmien väliseen yhteistoimintaan ja näin se mahdollistaa edunvalvontaa.

Henkilöstön edustajalla on oikeus vaatia yt-neuvotteluja, mikäli ulkopuolisia uhkia on näkyvissä. Tätä oikeutta kannattaa käyttää. Yt-neuvottelutilanteessa kannattaa aina ottaa yhteyttä ammattiliiton asiamieheen. Kun yhteistoimintamenettely koskee yksittäistä työntekijää, työnantaja keskustelee työntekijän kanssa, mutta työntekijä voi pyytää luottamusmiehen mukaan neuvotteluihin. Kun yhteistoimintamenettely koskee useampia, henkilöstön edustaja neuvottelee työntekijöiden puolesta. Edustaja voi olla luottamusmies, luottamusvaltuutettu, työsuojeluvaltuutettu (jos asia koskee myös työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä) ja / tai yhteistoimintaedustaja. Yhteistoiminnasta neuvottelemaan voidaan perustaa myös neuvottelukunta. Sen perustamiseen suostutaan alkuvaiheessa yleensä helposti, jos eri henkilöstöryhmät sitä sovussa esittävät, joten aktiivisuus yt-prosessin alusta asti kannattaa. Neuvotteluissa

kannattaa vaatia pöytäkirjan pitämistä, sillä se todentaa keskustelun.

Yhteistoiminta perustuu henkilöstölle ajoissa annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Sen tavoite on työntekijöiden aseman parantaminen ja työllistymisen tukeminen erityisesti yrityksen tai organisaation toimintamuutosten yhteydessä. Luottamusmiehelle on annettava tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta, palkoista, yrityksen työsuhteista ja ulkopuolisen työvoiman käytön perusteista. Tiedot antavat edunvalvonnalle perusteita. Työntekijöiden edustajien on helpompi esimerkiksi miettiä, voidaanko jokin työ siirtää takaisin oman henkilöstön tehtäväksi, kun tiedetään, kuka työskentelee organisaatiossa ja kuka alihankkijalla.

Yt-lain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet ovat keino pitää huolta henkilöstön työkyvystä ja etenkin osaamiseen perustuvan yritystoiminnan kilpailukyvyttä. Niiden avulla voi myös tehdä ennaltaehkäisevää edunvalvontaa. Kannattaa vaatia, että koulutussuunnitelmat tehdään kunnolla ja päivitetään yksityiskohtaisesti vuosittain. Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet tarjoavat henkilöstön edustajalle tilaisuuksia toimia kehittäjänä työnantajan organisaatiossa, vaikka Suomessa työntekijät eivät osallistu esimerkiksi osakeyhtiöiden hallitusten kokouksiin. Julkisissa organisaatioissa, kuten kunnissa, henkilöstön pääluottamusmies on yleensä kunnan johtoryhmän jäsen.

Yt-lain tarkoittamalla tavalla keskustellaan myös tasa-arvosuunnitelmasta, työntekijöiden testauksesta, kulun- tai kameravalvonnan käyttöönotosta sekä sähköpostin ja tietoverkon käyttöperiaatteista, henkilöstörahaston perustamisesta ja muista tulospalkkiojärjestelmistä.

Yt-neuvotteluprosessi etenee neuvottelujen herätteestä neuvotteluesitykseen ja itse neuvotteluihin. Neuvottelujen neuvottelu aika on 14 päivää, jos tavoitellaan alle 10 henkilön irtisanomista tai lomauttamista. Neuvottelu aika on vähintään 6 viikkoa, jos yrityksessä on vähintään 30 työntekijää ja neuvotteluilla tavoitellaan työvoiman vähentämistä vähintään 10 henkilöllä.

Yt-neuvotteluissa on oma etenemisjärjestyksensä. Neuvotteluissa edetään perusteista (missä ollaan) vaikutuksiin (mihin käsitelty perusteet riittävät) ja vaihtoehtoihin (uudelleenkoulutus, muut tehtävät, vapaasti ideoitavat vaihtoehdot) ennen päätösten tekoa. Irtisanomisista ei saa tehdä päätöksiä ennen neuvotteluja. Henkilöstön edustaja ei voi yksittäistä työntekijää sitovasti sopia irtisanomisperusteen laillisuudesta

Yt-neuvottelujen päätyttyä niistä on annettava selvitys, jossa pitää ilmoittaa:

- irtisanottavien, lomautettavien ja osa-aikaistettavien määrät henkilöstöryhmittäin;
- lomautusten kestoajat; ja
- aika, jonka kuluessa työnantaja aikoo toteuttaa työvoiman käytön vähentämisen.

Käytännön välineitä vaikuttamiseen

Vaikuttaminen voi olla sisua vaativaa istumista kokouksissa tai valtuustosalien lehtereillä, mielipiteen ilmaisemista eduskuntatalon portailla säätä uhmaten tai kansalaisaloitteen tekemistä. Kansalaisaloitteen avulla tavoitellaan sitä, että valtion, alueen tai kunnan päätöksentekojelimet toimivat aloitteessa määritellyllä tavalla, esimerkiksi säätävät tietyn lain tai päättävät joihinkin toimenpiteisiin ryhtymisestä. Kansalaisaloite joka velvoittaa päätöksentekijöitä toimimaan aloitteen mukaisesti tai johtaa aloitetta käsittelevään kansanäänestykseen on suoran demokratian toimintamekanismi. Suomessa ensimmäinen eduskunnan käsittelyyn päässyt kansalaisaloite koski turkistarhauksen kieltämistä. Mitä vähemmän sisua tai riskejä vaikuttaminen vaatii, sitä helpompi siihen on saada mukaan toimijoita. On helpompaa saada jäsenet allekirjoittamaan adressi kuin ryhtymään lakkoon. Internet-adressit, kulutusvalinnat ja lyhytkestoiset tempaukset ja mielenilmaukset ovat vaikuttamisen, mutta myös jäsenhankinnan keinoja. Kun alalla työskentelevä järjestäytymätön saa mediasta tietää työtovereidensa vaatineen oikeuksiaan, reaktiona voi olla yhdistykseen liittyminen.

Toimintatavat on syytä sopeuttaa päämääriin. Jos halutaan veropolitiikan muuttamista, yhteydet eduskunnassa istuviin puolueisiin ovat välttämättömät. Jos halutaan desinfiointiainetta työpaikan vessoihin tai lisää lukollisia pyörätelineitä, usein soitto työnantajalle riittää. Uusia keskustelunavauksia varten tarvitaan usein tutkimustietoa.

Mielenilmaus on yhdistyksen keino ilmaista mielipiteensä jotakin asiasta ja nostaa asia julkiseen keskusteluun. Onnistunut mielenilmaus vaatii vaivaa ja suunnittelua. Parhaiten mielenilmaus toimii osana laajempaa kampanjaa. Tehtävänjako ja organisoituminen täytyy suunnitella. Esimeriksi sovitaan, kuka laatii medialle jaettavat tiedotteet, kuka on yhteydessä toimittajiin, kuka hoitaa sisäisen tiedotuksen, kuka

maalaa banderollit ja kyltit, kuka hommaa megafonit, kuka ilmoittaa poliisille mielenosoituksesta ja kuka hoitaa ensiaputaitoisia avustajia paikalle. Mielenilmauksen aika ja paikka kannattaa pohtia paitsi osallistujien myös toimittajien ja kohteen näkökulmasta. Useimmiten se kannattaa järjestää työntekijöiden vapaa-ajalla. Tavanomaisin mielenilmaus lienee näyttävä marssi keskustassa tai kokoontuminen keskeisellä päätöksentekopaikalla kuten kaupungintalon tai eduskuntatalon portailla. Mikäli tapahtumasta halutaan valtakunnallisesti suuri ja näyttävä, täytyy kuljetukset muualta maasta suunnitella etukäteen.

Yleinen yhdistysten vaikuttamisen tapa on myös lobbaaminen. Tapaamalla päätäjiä epävirallisesti voit välittää heille oman tavoitteesi kannalta oleellista tietoa. Esimerkiksi kuntapäättäjiä kannattaa kutsua säännöllisiin palavereihin keskustelemaan kunnan henkilöstön tilanteesta ja toiveista. Lobbaamisessa toisto ja monien kanavien käyttö auttaa. Siksi näiden tapaamisten ohella ammattijärjestön kannattaa järjestää tiedotustilaisuuksia, kirjoittaa kannanottoja lehtiin ja olla aktiivinen sosiaalisessa mediassa.

Julkinen päätöksenteko

Julkiseen päätöksentekoon vaikutetaan tekemällä aloitteita, osallistumalla erilaisiin kansalaisten kuulemistilaisuuksiin sekä vaikuttamalla asioiden käsittelyyn pitämällä yhteyttä poliittisiin puolueisiin. Vaikka talouden globalisaatio on kaventanut poliittisten puolueiden toimintatilaa ja vähentänyt niiden merkitystä, ne ovat edelleen paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti merkittäviä vallankäyttäjiä.

Yhdistyksen ja puoleen ero konkretisoituu julkisessa päätöksenteossa: Yhdistykset käyttävät vaikutusvaltaa saadakseen vallankäyttäjät tekemään jotakin; puolueet käyttävät suoraa valtaa. Yhdistyksillä on puolueita vapaammat kädet ajaa asiaansa vaikka yksittäistapausten avulla, sillä yhdistyksiä ei kahlitse sidos lainsäädäntövaltaan kuten puolueita. Toimiva yhteys puolueiden ja yhdistysten välillä vahvistaa molempien toimintaa. Puolueet saavat monipuolisemmin tietoa päätöksenteon pohjaksi, ja yhdistykset voivat joskus saada konkreettista näyttöä toiminnan vaikuttavuudesta. Esimerkiksi keskusjärjestöjen kampanjointi ja erityisesti valtaisan suosion saanut internet-adressi kaatoivat yrityksen nostaa yleistä eläkeikärajaa keväällä 2009.

Eduskunta, puolueet. Eduskunta käyttää lainsäädäntö- ja budjettivaltaa, valitsee pääministerin ja antaa suostumuksensa tärkeimpiin kansainvälisiin velvoitteisiin ja sitoumuksiin. Eduskunnassa vaikuttaa 200 neljän vuoden välein valittua kansanedustajaa.

Suomessa puolueet ovat yhdistyksiä, jotka osallistuvat vaaleihin ja tavoittelevat asemaa valtiovallan käytössä rauhanomaisin keinoin ja kampanjoin. Puolueita ohjaavat niiden puolueohjelmat, arvot ja toimintatavat. Toisilla puolueilla on enemmän rahaa puoluekoneiston käytössä kuin toisilla, ja joidenkin päätöksentekoon pääsee helpommin vaikuttamaan kuin toisten. Suuruus vaikuttaa: mitä suurempi puolue, sitä painavammin se voi käyttää edustuksellista valtaansa. Kun yhdistyksen edustajat pitävät yhteyttä puolueisiin, kannattaa kuitenkin muistaa, että pienenkin puolueen edustajat saavat äänensä kuuluviin ja voivat tuoda tärkeitä näkökulmia julkiseen päätöksentekoon.

Puoluetoinnin rahoittaminen on laillinen keino tukea puolueen ajamia päämääriä ja vaikuttaa siihen, että ammattiliiton toiveet ja tarpeet otetaan huomioon aloitteiden teossa ja poliittisessa päätöksenteossa. Mikäli yhdistys haluaa tukea jonkun tietyn puolueen tai edustajan toimintaa esimerkiksi antamalla vaaliavustusta, on hyvä muistaa, että jäsenten täytyy tietää, millä perusteella heidän jäsenmaksujaan tähän käytetään.

EU ja sosiaalinen dialogi. EU:ssa työntekijöitä edustaa kolmikantaneuvotteluissa yhteisyhdistys nimeltä ETUC eli European Trade Union Confederation. Sen toimipaikka on Brysselissä, Belgiassa. ETUC:iin kuuluu yli 80 yhdistystä yli 30 maasta. Ammattijärjestöjen keskusjärjestöt lähettävät edustajansa ETUC:iin, mutta järjestöjen edustajille tuleva viesti tai toive lähtee liikkeelle paikallistasolta, ja siellä ETUC:n tekemät sopimukset myös vaikuttavat.

Kun ETUC, työnantajayhdistys ja komissio vaihtavat tietoja keskenään, valmistelevat neuvotteluja, neuvottelevat tai sopivat jostakin, sanotaan, että ne osallistuvat sosiaaliseen dialogiin. Sosiaalista dialogia käydään eri tasoilla. On olemassa iso yhteinen komitea, Social Dialogue Committee, jossa voidaan käsitellä yleisiä, kaikkia työpaikkoja koskevia asioita. Sosiaalisen dialogin sektorikohtaisia komiteoita oli keväällä 2009 yhteensä 36. Sektoritasolla käytäviin neuvotteluihin tulee yleensä edustaja ammattiliitosta: Kannattaa selvittää oman liiton edustaja, koska häneen on oltava yhteydessä, jos EU:ssa käsitellään juuri oman työpaikan kannalta keskeisiä asioita. Eri jäsenmaiden ammattiliitot ja työnantajayhdistykset liittävät uuden sopimuksen sisällön suoraan jokaisen jäsenmaan omiin työehtoja käsitteleviin sopimuksiin. Sovittu asia astuu näin voimaan kussakin jäsenmaassa sitä mukaan kun ratifiointisopimuksia allekirjoitetaan. Kun työelämää tai sosiaalilainsäädäntöä (kuten vanhempainvapaita tai eläkejärjestelyjä) koskeva lakialoite tulee EU:n käsittelyyn, siitä pyydetään ensin

lausunto työmarkkinaosapuolilta. Suurin osa sosiaalisen dialogin toiminnasta on näiden lakialoitteiden käsittelyä.

Akavalla, STTK:lla ja SAK:lla on oma yhteinen palkansaajajärjestöjen EU-edustusto FinUnions. Se aloitti toimintansa Suomessa 1991 ja siirtyi Brysseliin samaan aikaan, kun Suomi liittyi Euroopan unioniin. FinUnions edustaa yhteensä yli kahta miljoonaa suomalaista palkansaajaa. Edustusto valvoo suomalaisten palkansaajien etuja Euroopan integraatioon liittyvissä asioissa ja välittää Euroopan unionia koskevaa tietoa taustajärjestöilleen. Edustusto tekee yhteistyötä Euroopan ammatillisen yhteisjärjestön EAY:n kanssa. EAY:hyn kuuluu noin 80 eurooppalaista keskusjärjestöä ja yhteensä reilut 60 miljoonaa jäsentä, siihen kuuluvat myös kaikki suomalaiset keskusjärjestöt. Lisäksi Suomen julkisen alan ammattiliittojen EU-yhdistys FIPSU ry sovittaa yhteen yhdeksän suomalaisen ammattiliiton kansainvälistä edunvalvontaa. FIPSU välittää julkisen alan liitoille ja muille alan toimijoille Eurooppa- ja globaalitason tietoa: tiedotteita, julkaisuja, selvityksiä ja tutkimuksia. Se järjestää myös tiedotustilaisuuksia ja koulutusta ajankohtaisista kysymyksistä.

Kunnat ja aluehallinto. Kaikki suomalaiset ovat asuinpaikkakuntansa perusteella kuntalaisia eli jonkin kunnan jäseniä. Kunnissa päätöksiä tekevät valtuustot. Siksi ammattiyhdistyksen on hyvä luoda suhteet paikallisiin päättäjiin eli valtuutettuihin ja selvittää etenkin, onko heidän joukossaan samaan ammattiyhdistykseen kuuluvia. Näin henkilöstön edustaja pääsee vaikuttamaan päätöksentekoon ja saa tietoa käsittelyyn tulevista asioista jo ennen päätöstä. Ammattiliittoihin kuuluvia koskettavat monet kunnalliset ja alueelliset päätökset, kuten liikenneyhteyksien luominen ja lakauttaminen tai vaikka poliisilaitosten yhdistäminen.

Vaikka kunnissa poliittiset puolueet ja sitoutumattomat ryhmät tekevät päätökset, ne tehdään virkamiesten valmistelun perusteella. Siksi on tärkeää päästä osalliseksi valmistelua: Henkilöstön edustajan ja ammattiyhdistystoimijan kannattaa tutustua kunnan strategiaan ja suunnitelmiin, jotta tietää, mitä asioita on tulossa päätöksentekoon ja ottaa rohkeasti yhteyttä valmistelevaan virkamieheen.

Alueilla vaikuttaminen on valtion ja kunnan hallintojen välissä. Aluehallinto tarkoittaa ministeriöiden toimialoilla toimivia viranomaisia, joiden avulla ministeriöt vastaavat velvollisuuksistaan alue- ja paikallistasolla. Ammattiliittojen kannalta keskeisiä ovat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus eli ELY-keskukset ja aluehallintoviranomaiset eli AVI-keskukset, joissa vaikutetaan alueen ja alueen työllisyyden kehittymiseen. Keskusjärjestöjen edustajat istuvat maakuntaliiton yhteistyöryh-

mässä MYR:ssä. Muita alueellisia elimiä ovat esimerkiksi Työvoima- ja yrityspalveluneuvottelukunta (TY-neuvottelukunta), Työterveyslaitoksen alueellinen neuvottelukunta, Aluehallintovirastojen työsuojelun vastualueiden työsuojelulautakunta, Maakunnan liiton Maahanmuuttoasiain toimikunta, ELY-keskuksen koulutusjaosto, Työllisyys- ja nuorisotakuu neuvottelukunta, oppilaitosten johtokunnat, ammatillisen osaamisen näyttöjen toimielin, jne.

Vaikuttamisen pelisäännöt

Vaikuttamisessa on omat pelisääntönsä ja kaiken vaikuttamistyön pohjalla on luottamus. Sekä jäsenten että kanssatoimijoiden luottamus on ehto sille, että yhdistys voi vaikuttaa. Luottamus tarkoittaa tunnetta tai tietoa siitä, miten toinen tietyissä tilanteissa toimii. Luottamuksen luominen ja säilyttäminen vaatii työtä. Toisaalta sen voi menettää hetkessä.

Tiedottamiskäytännöillä voi luoda kestäväää pohjaa luottamukselle: tällöin yhdistys tai yksilö kestää pienet kolhut. Luottamukseen voi syntyä särö, mutta luottamus ei kokonaan katoa, jos sen perusta on kunnossa. Etenkin muutostilanteissa luottamus on aina koetteilla. Vaikka vaikuttamisen on syytä olla julkista ja perustua yhdessä sovittuihin päämääriin ja toimintatapoihin, aina ei voi kaikkea kertoa kaikille. Julkisuuden rajoittamisen on oltava tapauskohtaisesti perusteltua, ettei se ala ohjata toimijoiden käyttäytymistä.

Vaikuttamiseen kuuluvat päätöksenteon ja avoimuuden lisäksi myös taloudellinen vaikuttaminen ja tiedonkeruun suuntaaminen. Esimerkiksi liitot voivat vaikuttaa suuntaamalla rahoitusta ja muita resursseja toimintaympäristön muutosten mukaan. Keskusjärjestöt ja ammattiliitot voivat tilata tutkimusta haluamiltaan tutkimuslaitoksilta, lähteä rahoittamaan tärkeinä pitämiään hankkeita tai tuottaa tarpeellista taustamateriaalia. Tässä pitää kuitenkin olla avoin sekä julkisuuteen että jäsenistöön päin.

Vaikuttamisen pelisääntöihin kuuluu myös ajoituksesta sopiminen. Onko paras aika vaikuttaa silloin, kun puolueet tekevät vaaliohjelmia ja laativat hallitusohjelmataavoitteita vai silloin, kun on vaaliedokkaiden kampanjan valmistelun ja toteutuksen aika. Olisiko kuitenkin hyvä vaikuttaa hallitusohjelmanevotteluihin tai lakien valmisteluun, entä rakennerahasto-ohjelmat ja oman keskusjärjestön toimintasuunnitelmat? Ajoitus kannattaa pohtia tavoitteen ja käytettävissä olevien resurssien kannalta.

Avoimuus ja muisti

Yhdistyksen toiminnan pitää olla avointa sisäänpäin, ulospäin ja jälkipolville. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota varojen käytön ja keruun avoimuuteen. Jäsenmaksu tai lahjoitus yhdistykselle on tie vaikuttaa yhdistykseen sisältäpäin. Jäsentä kiinnostaa, mihin jäsenmaksut menevät ja miksi. Siksi yhdistyksen on perusteltava myös tekemänsä lahjoitukset ja sijoitukset. Jäsen haluaa myös hyötyä jäsenyydestään ja siksi hänelle on kerrottava se, mitä hän jäsenmaksullaan saa: edut, palvelut, alennukset ja verovähennykset. Hän haluaa tietää myös periaatteet, joilla yhdistys ottaa vastaan lahjoituksia.

Jälkipolville yhdistys on avoin muistinsa eli säilytettyjen dokumenttien avulla. Siksi jokaisen yhdistyksen on mietittävä, mitä se arkistoi ja mihin. Arkistoinnissa on kiinnitettävä huomiota myös tietosuuojaan: Ammattiyhdistysliikkeen jäsenyys on arkaluonteista tietoa, jonka säilyttämisestä ohjaa tietosuojalaki.

Avoimuus auttaa myös silloin, kun vaikuttaminen ei johda toivottuun tulokseen. Mikäli tuloksena on jäsenen kannalta huono päätös, sen ymmärtäminen on helpompaa, jos jäsen on päässyt osallistumaan vaikuttamisprosessiin alusta asti. Prosessi alkaa siitä, mitä tietoa jäseniltä kerätään ja miten heidän aloitteisiinsa suhtaudutaan. Avoimuus on aina kaksisuuntaista: Avoin yhdistys kuuntelee aktiivisesti jäseniä ja ottaa heidän asiansa vakavasti. Avoin yhdistys kertoo ahkerasti toiminnastaan jäsenille ja huomioi heidän näkemyksensä toiminnassaan.

Yhteiskunnallisen vaikuttamisen suunnittelu kuviona



7 Yhdistys- johtamisen ilot

Kulttuuriharrastus kuten järjestötoiminta auttaa harrastajaa iloitsemaan elämästä, koska se luo sosiaalista pääomaa. Ahkerat kulttuuri- ja järjestötoimijat elävät keskimäärin kahdesta kolmeen vuotta pidempään kuin sohvaperunat. Näin on todennut esimerkiksi neurologi Markku Hyyppä tutkimustensa perusteella.

Vaikka yhdistystoiminta palkitsee, puheenjohtajan on hyvä tunnistaa toiminnan ilmapiiri sekä se, että jokaista toimijaa motivoivat eri aikoina eri asiat. Toista helpottaa selkeä tehtävänanto, toiselle se on painostusta. Hyvinvointia työssä, yhdistystoiminnassa ja elämässä auttaa selkeä johtaminen ja työn organisointi sekä hallinnan tunne ja osaaminen. Hyvinvointi on yksilöllistä ja tilannesidonnaista, ja yksilön hyvinvointi vaihtelee. Kuitenkin selkeät tavoitteet edistävät aina hyvinvointia. Tehtäväsuuntautuneisuus painottaa yksilön ja ryhmän omaa vastuuta sekä lisää erilaisuuden sietoa ja vähentää kilpailua vallasta. Myönteinen ilmapiiri kannustaa osallistumaan ja sitoutumaan päätöksiin. Seuraavassa listassa on myönteisen ilmapiirin tuntomerkkejä yhdistykseen mukailtuna (Rauramo 2008).

- hyvät suhteet,
- hyvät käytöstavat,
- hyvä tiedonkulku,
- kehitys- ja etenemismahdollisuudet,
- kohtuullinen kuormitus,
- oikeudenmukainen palaute ja palkitseminen,
- selkeä työjako,
- toiminnan virikkeellisyys,
- työn, opiskelun, yhdistystoiminnan ja perheen/läheisten ja virkistäytymisen yhteensovittaminen,
- työrauha,
- vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet,
- yhteiset päämäärät,
- yhteisöllisyys ja yhteishenki,
- oman ja yhteisen toiminnan mielekkyyden ymmärtäminen
- monimuotoisuuden ja erilaisuuden aito arvostamisen
- motto: ”yhdistystoveria ei tarvitse rakastaa, mutta toimeen on tultava”

Joskus elämä ja yhdistystoiminta voivat uuvuttaa sekä puheenjohtajaa että hallituksen jäsentä. Sosiaalisesti vastuullinen puheenjohtaja tunnistaa uupumisen merkit. Puheenjohtajan kannattaa valpastua, jos hän havaitsee itsessään tai hallituskumppaneissaan ärtyisyyttä, poikkeavaa uupumusta, univajeesta kärsimistä tai poikkeavaa kömpelyyttä. On normaalia tölviä itseään silloin tällöin, mutta jos auton ovet käyvät

päälle, kännykkä sinkoilee tai tuolit jatkuvasti hyppäävät eteen, kannattaa pysähtyä hetkeksi pohtimaan, onko viime aikoina ollut liiaksi menoja ja mieltä painavia asioita. Kannattaa seisahtua myös, jos tavallisesti mielessä pysyvät asiat ja nimet unohtuvat tai tekee jatkuvasti mieli suklaata tai jotain pientä naposteltavaa. Myös muut äkilliset muutokset nautinnonhalussa tai -kyvyssä voivat viitata uupumukseen.

Jotkut ovat myös taitavia muuttamaan rasituksen epämääräiseksi sairasteluksi; kaikkiin flunssa iskee helpommin silloin, kun on muutenkin uupunut. Uupuminen voi ilmetä myös luonteen muutoksina, joku voi muuttua hajamieliseksi, toinen ärtyneeksi, kolmannen mieliala pysyy tasaisena, mutta vyötärö paisuu.

Jos yhdistystoiminnan ihanteet ja tavoitteet eivät tunnu enää tärkeiltä, voi olla syytä vetäytyä yhdistystoiminnasta ainakin pienelle lepolomalle. Tyhjyyden ja toivottomuuden tunne tai tunne siitä, että elämä ei ole oikein todellista, ovat selviä uupumisen oireita. Myös liian tunnepitoinen suhtautumien työhön ja kielteiseksi muuttunut asenne elämään, työhön ja muihin ihmisiin ovat merkkejä uupumisesta. Lopulta minäkuva voi muuttua kielteiseksi ja toimija kyynistyy. Tässä vaiheessa on syytä pohtia jo ammattiavun hakemista.

Mielenterveysongelmat ovat yhteiskunnassamme lisääntyneet. Etenkin nuoret naiset uupuvat yhä useammin työ- ja perhepaineiden alla. Siksi puheenjohtajan on hyvä tietää, miten väsyminen muuttuu loppuun palamiseksi. Tässä vaiheistettuna mahdollinen kehitys:

1. Käynnistysvaihe: liian innostunut ja sitoutunut henkilö suhtautuu työhönsä epärealistisesti
2. Hälytysvaihe: toivottuja tuloksia ei saada, mistä tulee tyytymättömyyttä
3. Vastustusvaihe: turhautuneisuutta, jännittyneisyyttä, riittämättömyyttä
4. Suojautumisvaihe: työmotivaation menetys, kyynisyys, itsetunnon menetys
5. Antautumisvaihe: alkoholin tai lääkkeiden väärinkäyttö, välipitämättömyys, masennus

On tärkeää tunnistaa oma ja toimijakumppaneiden uupuminen ajoissa. Jos puheenjohtaja uupuu itse, hänen kannattaa järjestää hiukan ylimääräistä aikaa ja pohtia, miten saa elämään lisää lepoa. Jos havaitsee hallituskumppaneiden uupuvan, vastuullinen puheenjohtaja ainakin keskustele tilanteesta ja pohtii ajankäytön haasteita yhdessä toimijan kanssa.

Koko ajan on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että palkitsevassa yhdistystoiminnassa myös saa voimia muuta elämää varten.

Ajankäytön hallinta

Aika kulkee tasaista tahtiaan, vääjäämättä. Silti tuntuu, että aika joskus matelee, joskus lentää, joskus ei ole mitään tekemistä ja toisinaan ei ehdi tehdä mitään. Voiko aikaa hallita? Vai kannattaako keskittyä mieluummin hallitsemaan ajan kulumisen synnyttämiä tunteita? Olisiko parasta vain nauttia siitä, että hetket eivät tunnu samanlaisilta ja että aika tulee käytetyksi hyvin?

Ajankäyttö tuntuu mukavalta, jos tuntee, että saa itse päättää mitä tekee ja koska. Jokaiselle, jolla on selkeä tavoite, aika on lahja. Kun innostuu ja uppoutuu kulloiseenkin tehtävään ja tuntee, että tehtävillä on tarkoitus, tuntee käyttävänsä aikaa hyvin. Se, onko tällaista hyvää ajankäyttöä suunnitelmallisuuden lisääminen vai sen vähentäminen, riippuu jokaisen yksilöllisistä ominaisuuksista. Vaikka toista suunnittelu helpottaa, toiselle se voi olla sietämätön rasite. Jos suunnittelu rasittaa, kannattaa jättää kalenteriin runsaasti merkitsemätöntä aikaa. Jotkut ovat luonnonlahjakkuuksia ajankäytön hallinnassa ja yhdistysten erilaisissa rooleissa. Virtuooseiksi kehittymiseen hekin tarvitsevat harjoitusta ja kannustavaa ohjausta. Koulutus, kokemus ja asioiden yhteinen kehittäminen tekevät kaikista virtuooseja.

Ajoittainen stressi tai kiire on ystävä. Puheenjohtajan kannattaa kuitenkin karsia tekemisään, jos yöunet toistuvasti kärsivät stressin vuoksi. Seuraavassa esittelemme joitakin ajanhallinnan keinoja.

Aikajana ja aikaikkuna

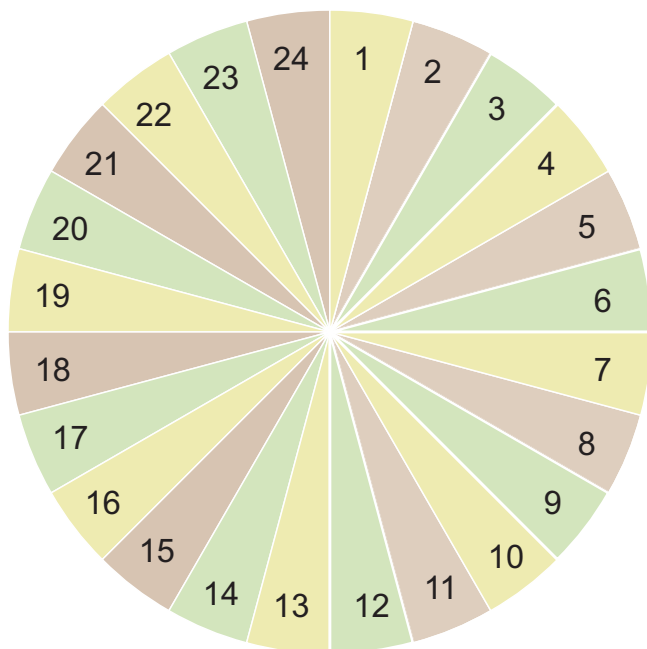
Itselleen voi piirtää aikajanan. Piirtämisessä lähdetään piirtäjän tavoitteen ja tilanteen kannalta tarpeeksi kaukaa ja jatketaan janaa hiukan nykyhetkestä eteenpäin. Janan laajuus sidotaan nykyiseen tehtävään, esimerkiksi puheenjohtajuuteen tai uuden strategian laatimiseen. Suppeampiin tehtäviin riittää lyhyempi aikajana. Piirtäessään hahmottaa historian, tehtäväkokonaisuuden ja siihen tarvittavan ajan. Aikajanaa voi käyttää myös yhdistyksen toiminnan ja historian hahmottamiseen.

Aikaikkuna on aikajanan laajennus. Kohta, jossa parhaillaan ollaan, laajennetaan ikkunaksi. Ikkunaa tutkaillaan ja siihen keskitytään. Mietitään, mitä oikeastaan ollaan tekemässä, miten ja miksi. Tuntuuko tehtävä innostavalta? Innostumiselle annetaan

tilaa ja aikaa. Sitten ikkunaa laajennetaan ja mietitään, miltä tuntuu, kun tehtävä on hoidettu. Seuraavaksi ikkunaa laajennetaan vielä hiukan ja pohditaan, onko tärkeää saada tehtävä valmiiksi suunnitellussa ajassa ja miten se onnistuu. Lopuksi mietitään, onko tärkeää tehdä koko työ yksin, vai voisiko etsiä yhteistyökumppanin. Työn jakaminen antaa mahdollisuuden tuplata työn ja onnistumisen ilo.

Ajankäytön seurantaympyrä

Ympyrä on jaettu 24 tuntiin. Ympyrälle merkitään, mitkä tunnit vuorokaudesta käytetään työhön, luottamustehtäviin ja nukkumiseen. Merkinnät aloitetaan heräämishetkestä. Siitä jatketaan 24 tuntia eteenpäin merkitsemällä tuntilohkoihin, mitä milloinkin tekee. Huomioidaan aamutoimien ja työmatkojen vaatima aika; merkitään, minkä osan työpäivästä teet palkkatyötä, minkä luottamustehtäviä. Vapaa-aika väritetään. Ajankäyttöä seurataan muutaman viikon verran ja korjataan havaitut puutteet. Kannattaa huomata, että oman ajan tarve ja mahdollisuus siihen vaihtelevat.



Aikasyöpöt

Joskus tuntuu, että kaikki aika on mahdollista työaikaa ja kaiken ajan käytöstä päättää joku muu. Silloin on tärkeää seurata ajankäyttöä! Työntekijän on luontevaa seurata ajankäyttöä, jolloin saa näkyville sen, kuinka paljon käyttää aikaansa työnantajaa hyödyttäviin toimiin ilman korvausta. Sama ajankäytön seuranta kannattaa ulottaa luottamustoimen ja puheenjohtajuuden hoitoon. Kannattaa kirjata, mihin aika milloinkin kului. Sen jälkeen on helpompi laatia aikataulu helpottamaan tehtävien hallintaa. Joillekin puheenjohtajille on helpointa järjestää päivittäin lyhyehkö aika tehtävän hoitoon, toiset tekevät mieluummin pitempään kerralla. Molemmissa tavoissa säännöllisyys ehkäisee tehtävien kertymistä. Säännölliset rutiinit helpottavat ja ehkäisevät kiireen tunnun syntymistä.

Kiireen tuntu syntyy usein siitä, että monenlaiset asiat menevät päällekkäin, tulee häiriöitä ja aikataulut ovat jo valmiiksi kireät. Siksi puheenjohtajan kannattaa esimerkiksi lukea sähköpostit ja muut sähköiset viestit säännöllisesti ja varata aikaa myös välittömälle vastaamiselle. Muulloin sähköisen median voi jättää rauhaan. Puheenjohtaja voi myös ilmoittaa luottamustoimen puhelinvastaajassa tai internet-sivujen avulla, koska hänet tavoittaa puhelimella. Muulloin hän voi jättää vastaamatta puhelimeen.

Joskus puheenjohtajan aikaa vie eniten se, että muut eivät noudata sovittuja aikatauluja tai kyselevät puheenjohtajan kantaa pienimpiinkin asioihin. Tähänkin on ratkaisuja! Puheenjohtaja voi kirjata keskustelut ja pyytää toistuvaa avunpyytäjää kuittaamaan keskusteluun kulunut aika työajanseurantalomakkeeseen. Hän voi perustaa yhdistyksen tai työpaikan henkilöstön sivuille Usein Kysytty Kysymykset -paltan ja ohjata kyselijät lempeästi, mutta selkeästi sinne. Puheenjohtajan kannattaa luoda toimivat tiedotusrutiinit, jolloin hänen ei tarvitse selittää samoja asioita kaikille erikseen. Jos muut jättävät sovitut tehtävänsä hoitamatta, voit aikatauluttaa tehtävät uudelleen. Jos tämäkään ei tuota tulosta, sovitaan, että asiaa jatketaan, kun he ovat tehneet osuutensa tai hankkineet jonkun muun tekemään ne. Puheenjohtajan ei kannata tarjoutua hoitamaan asioita muiden puolesta.

Joskus aikatauluun ei voi vaikuttaa. Jos aikataulu tällöin pettää, ei kannata hermostua. Tartu pakollisen odottamisen aikana johonkin mieluisaan tehtävään tai mieltä askarruttavaan asiaan. Näin kuluttavasta aikasyöpöstä tuleekin virvoittava ajan lähde.

Syyllisyydentunto omista aikavalinnoista on pahin aikasyöppö. Puheenjohtajan kannattaa käyttää siis aikaansa valiten ja vastuunsa tuntien, mutta tuntematta ole-

vansa selitysvolvollinen jokaisesta kuluttamastaan minuutista.

Riittämättömyyden tunne on toinen ilkeä aikasyöppö. Jos puheenjohtajasta tuntuu, että ei koskaan ole tarpeeksi hyvä, oikean ikäinen, riittävän toimielias tai ennen kaikkea, että hänellä ei koskaan ole tarpeeksi aikaa, hän väsyvää jättämättä. Kannattaa miettiä, syntykö tämä riittämättömyyden tunne omista tai toisten ylisuurista odotuksista ja siitä, että kalenterin päivät ja tunnrit ovat täyttyneet vähämerkityksellisistä asioista? Oloa voisi helpottaa varaamalla kalenteriin hetkiä asialle, joka on puheenjohtajalle erittäin tärkeä. Se voi olla perheen kanssa vietetty aika, puutarhan hoito, lukutuokio tai hikijumppa, mikä tahansa. Kun puheenjohtajalla on tämä aika varattuna ja riittämättömyyden tunne alkaa hivuttautua mieleen, kannattaa kokeilla keskittyä hetki tähän rakkaaseen asiaan ja itseensä sen parissa. Kun muistiin jää mielikuva itsestä tekemässä tätä mielipuuhaa, voi palata sen toimen pariin, joka johti riittämättömyyden tunteeseen. Tämä jokaisen sisälläan hellimä aarre voi kantaa riittämättömyyden yli.

Onnistumisen aakkoset

Muutamilla periaatteilla saa ajankäyttöön ryhtiä. Kun tekee ajoissa valmista, säästyy viime hetken paniikilta. Kun ennakoi tulevaa ja tarttuu työhön heti, työhön ryhtymisen tai työtehtävän vaikeus ei pääse kasvamaan mielessä.

Kun työt on listattu tärkeys- ja/tai aikajärjestykseen, ei päivittäin tarvitse pohtia, mihin nyt tarttuisi.

Kun opettelee keskittymään kulloiseenkin käsillä olevaan toimeen, huomaa tulosten paranevan.

Kun työpöytä on järjestyksessä ja siisti, siitä löytää heti tarvittavat tavarat eikä työkalujen tai muistilappujen etsiminen syö turhaan aikaa ja energiaa. Kannattaa pitää edes viikoittain työpöydän siivoustuokio! Isomman työn jälkeen työpöydän siivous myös palkitsee ja auttaa siirtymään uuteen työhön.

Myös tiedostot kannattaa järjestää loogisesti! Jos syntyy paljon samannimisiä tiedostoja, nimen jälkeen laitetaan päivämäärä aloittaen vuosiluvusta. Näin ohjelmat pitävät tiedostot aikajärjestyksessä. Aikaa tarvitaan säännöllisesti myös tiedostojen järjestämiseen ja ATK-taitojen kehittämiseen!

Kun aloittaa päivän epämiellyttävimmästä tai vaikeimmasta tehtävästä, muut sujuvat leikiten.

Lisää virtaa

Puheenjohtaja lepää luottamustoimessa työstä ja kodin asioista, työssä luottamustoimesta ja kodin asioista ja yksityiselämän parissa kodin ulkopuolisista asioista. Jokaisen on hyvä tunnistaa omat rentoutumistapansa ja tietää, milloin on onnellisimmillaan. Se on hyvä elämän edellytys. Kun tunnistaa, milloin on hauskenpää kuin tavallisesti, sille ymmärtää myös järjestää aikaa. Jokin rakas ja tärkeä asia auttaa myös rentoutumaan kesken kiireen tunnun: aina voi tehdä ajatusmatkan ja viivähtää ajatuksissaan rakkaan harrastuksen, työn tai ihmisen parissa.

Kun oma rentoutumistapa on löytynyt, kannattaa vielä miettiä, edistääkö se terveyttä ja jaksamista. Jaksamisen kannalta ei välttämättä ole viisasta nukkua viikonloppujen vapaa-aikaa, jotta jaksaa töissä painaa: elämäsi voi keskittyä liiaksi työhön. Aktiivisella vapaa-ajalla vaalii ja virkistät aivoja, sosiaalista elämää ja kehoa.

Työn ja perheen menojen yhteensovittamisessa auttaa yksinkertainen sähköisten kalenterien jakaminen. Esimerkiksi ilmaiseen Google-kalenteriin voi jokainen merkitä omat menonsa omalla värillään ja laittaa kalenterin vielä muistuttamaan menoista.

Osalla on taipumusta surra asiat kahteen kertaan, etu- ja jälkikäteen. Yksinkertainen keino vähentää stressiä on se, että suunnittelee asiat, mutta ei sure sitä, miten ne toteutuvat. Kun jotakin on tapahtunut, voi pohtia, miksi näin kävi, mutta ei jää potemaan asiaa. Silloin jää energiaa paneutua kulloiseenkin tehtävään ja nauttia tästä paneutumisesta. Nykyhetkessä on kauneutta, jota ei etu- tai jälkikäteen tavoita.

8 Puheenjohtajan arvot ja omistajuuden tunne

Yhdistysten olemassaolo pohjautuu aatteeseen. Siksi arvoilla on suuri merkitys paitsi niissä toimivien henkilöiden päivittäisessä toiminnassa myös yhdistyksen johtamisessa. On sanottu, että yhdistyksen johtaminen on osaltaan arvojen ja kulttuurin johtamista (Kirves, 2007). Arvot vaikuttavat valintoihin ja päätöksiin kaikilla johtamisen ja toiminnan tasoilla. Yhdistysjohtamisen haasteisiin kuuluu usein siten aatteen ja talouden yhteensovittaminen: esimerkiksi varainhankintaan ja sen keinojen hyväksyttävyyteen vaikuttaa, tarkastellaanko niitä talouden vai arvojen näkökulmasta. Joskus jotkin varainhankinnan menetelmät saattavat sotia yhdistyksen arvomaailmaa

vastaan, vaikka taloudelliset resurssit eli yhdistyksen varallisuus, rajaakin toiminnan mahdollisuuksia. Puheenjohtaja myös uupuu helpommin, jos hän ei jaa yhdistyksen arvoja. Ei siis ole yhdentekevää, minkälaiset arvot puheenjohtajalla on ja miten hän suhtautuu yhdistyksen arvoihin.

Puheenjohtajaksi päädytään harvoin yllättäen. Tehtävään hakeutumista ja valintaa edeltää yleensä aina jonkinlainen tietoinen päätös ja harkinta. Taustalla vaikuttavat syyt ja lähtökohdat vaihtelevat. Toisille päätös on arvoperustainen valinta, toisille päätös perustuu urakehitykseen liittyviin koulutuksellisiin tai ammatillisiin syihin. Olivatpa lähtökohdat mitkä tahansa, puheenjohtajan ja yhdistyksen arvojen yhteensovivuus tai puheenjohtajan kyky sopeuttaa yhdistyksen arvot osaksi omia näkemyksiään ehkäisee sisäisten ristiriitojen syntymistä. Voimakkaasti vastakkainen arvoasetelma voi herättää kysymyksiä puheenjohtajan uskottavuudesta, tarkoituksiperistä ja luotettavuudesta. Tällöin hän voi joutua toistuvasti perustelemaan esittämiään mielipiteitä, kannanottoja ja päätöksiä. Lisäksi riski leimautua ns. leipäpapiksi on olemassa, vaikka puheenjohtajuutta hoitaisikin moitteetta. Etenkin yhdistyksensä arvot jakavien jäsenten ja vapaaehtoistoimijoiden voi olla vaikea arvostaa puheenjohtajaa, joka ei näitä arvoja jaa. Tämä taas voi johtaa sisäisiin ristiriitoihin ja pahimmillaan jäsenkatoon. Henkilöt, jotka eivät enää usko yhdistykseen ja sen arvoihin, pysyvät harvoin sen jäseninä. (Drucker, 1990).

Puheenjohtajan, joka ymmärtää yhdistyksensä arvomaailmaa tai jakaa sen, on helpompi ymmärtää yhdistyksen toimintaa ja näkökulmia. Puheenjohtajan ja yhdistyksen arvomaailmat voivat olla niin voimakkaasti yhtenevät, että tämä lopulta johtaa puheenjohtajan samaistumiseen yhdistykseen ja edelleen omistajuuden tunteiden kehittymiseen. Näissä tuntemuksissa on yksinkertaisimmillaan kyse siitä, että yhdistys tuntuu omalta, vaikka sitä ei voikaan omistaa. Puheenjohtaja saattaa puhua yhdistyksestä usein huomaamattakin muodossa ”minun” tai ”meidän” ja samaistua siten vahvasti sen toimintaan ja tavoitteisiin. Puhetapa kertoo koetusta omistajuudesta: yhdistys ja siinä toimiminen koetaan merkittäväksi osaksi omaa elämää ja identiteettiä. Tällöin yhdistyksen johtaminen ja sen asioiden hallinta tuntuu entistä arvokkaammalta ja tärkeämmältä. Puheenjohtajuus voi tuntua todelliselta kunnialta. Monet yhdistystyössä mukana olevat toteavatkin yhdistyksessä mukana olemisen ja sen puolesta työskentelyn olevan enemmän elämäntapa kuin harrastus.

Yhdistykseen, sen arvoihin ja toimintaan samaistuminen sekä sen omaksi kokeminen on luonnollista. Kuitenkin yhdistyksen omaksi kokemisen tunne voi toimia

puheenjohtajan tehtävässä paitsi voimaannuttavana tekijänä ja vahvuutena myös riskinä ja heikkoutena. Omistajuuden tunteisiin pätevät samat ominaisuudet kuin tunteisiin yleensäkin. Niiden kehittyminen, olemassaolo tai sammuminen ei ole tahdonalainen asia, vaan omistajuuden tunteet kehittyvät ja vahvistuvat yleensä ajan kuluessa. Mikäli yhdistyksessä ja/tai sen johtamisessa on mahdollista toteuttaa vaikuttamisen tarpeita, säilyttää oman minäkuvan eheys ja olla aidosti se, kuka on sekä kokea yhdistys omakseen, voi sitä kohtaan kehittyä psykologiseksi omistajuudeksi tunnistettavia tunteita.

Puheenjohtajan tuntemuksista huolimatta yhdistys kuuluu viime kädessä sen jäsenille. Yhdistys on jäsentensä yhteenliittymä jonkin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, jolloin yhteenkuuluvuuden tunne, yhteisöllisyys ja ponnistelut toiminnan hyväksi vaikuttavat voimakkaasti yhdistykseen ja sen arvoihin sitoutumiseen. Muun muassa Drucker (1990) on kuvaillut yhdistyksiä nykyajan yhteisöiksi, joihin ihmiset liittyvät voidakseen toteuttaa itseään, saavuttaakseen jotain ja täyttääkseen sosiaalisia tarpeitaan. On mahdollista, että puheenjohtajan lisäksi yhdistyksestä voi muillekin sen toiminnassa mukana oleville tulla ajan myötä niin voimakas osa itseä ja omaa elämää, että yhdistys tuntuu omalta. Myös siksi puheenjohtajan on hyvä tietää, miten omistajuuden tunteet tunnistaa, mitä hyötyä ja haittaa niistä voi olla.

Omistajuuden tunteet – mitä iloa niistä on?

Hallitsemattomat tai tiedostamattomat omistajuuden tunteet voivat aiheuttaa yllätyksiä ja hankaluuksia. Omistajuutta kokevan näkökulmasta tunteet kuitenkin ovat seurausta siitä, että yhdistyksestä on tullut entistä tärkeämpi osa omaa elämää.

Omistajuuden tunteet ovat monenkirjavia ja tulevat esiin vaihtelevissa tilanteissa. Ne saavat aikaan voimakkaan halun vaikuttaa omistajuuden kohteena olevaan yhdistykseen, sen nykytilaan ja tulevaisuuteen. Omistajuuden tunteet syventävät organisaatiota ja sen kehityssuuntia kohtaan koettua vastuuntuntoa, mikä usein lisää sitoutumista ja osallistumista kaikilla yhdistystyön tasoilla. Aidon innostuneena yhdistystyötä tekevä puheenjohtaja on vetovoimainen sekä jäsenistön että ulkoisten sidosryhmien silmissä. Omistajuutta yhdistystä kohtaan kokeva puheenjohtaja on lisäksi valmis kehittämään yhdistystä eteenpäin sekä omaksumaan ja oppimaan uutta. Voimakas sitoutuminen yhdistykseen osaltaan myös helpottaa jaksamaan yhdistystyötä, joka usein vaatii pitkäjänteisyyttä ja voi sisältää yllättäviä vastoinkäymisiä.

Omistajuuden tunteet aiheuttavat mielihyvää, joka kasvattaa halua jatkaa työskentelyä yhdistyksessä ja toimia sen edistämien asioiden puolesta. Yhdistystä kohtaan omistajuutta kokeville henkilöille onkin tyypillistä, että he ovat jopa valmiita puolustamaan yhdistystä ja sen toimintaa ulkopuolisia vastaan. Toisaalta yhdistyksen kehittyminen ja sen saavutukset saavat aikaan ylpeyden tunteita, joista mielellään kerrotaan muille. Kun yhdistyksen toiminta on lähellä sydäntä, koetaan edistysaskeleet ja onnistumiset hyvin henkilökohtaisesti, samoin epäonnistumiset.

Koettu psykologinen omistajuus voi siis lisätä puheenjohtajan uskottavuutta. Tämä lisääntyy kuitenkin vain, jos hän pitää perustehtävän selkeänä mielessään ja muistaa olevansa vain osa yhdistystä, ei yhdistys itse. Yhdistysnäkökulma säilyy, kun puheenjohtaja tekee tiivistä yhteistyötä hallituksen jäsenten, muiden luottamushenkilöiden, yhdistyksen työntekijöiden sekä perusjäsenistön kanssa ja kuuntelee herkillä korvalla sitä, mitä heillä on sanottavanaan. Erilaisia mielipiteitä kuuntelemalla ja suhteuttamalla ne omiin ajatuksiin saa asioista kokonaiskäsityksen, jota omat kokemukset ja tuntemuksen eivät pääse värittämään liikaa. Koko organisaation hyötyy, kun hallituksen, puheenjohtajan ja muiden toiminnan rajat ovat selkeästi määriteltyjä. Sekä rajoja että yhdistyksen toimintaa ja tulevaisuutta koskevan keskustelun tulee olla avointa ja mahdollistaa kriittisetkin mielipiteet. Kritiikki on arvokasta, jos se on vastuullista ja johtaa toimintaan.

Puheenjohtajan tehtävä on pitää huolta, että yhdistys toimii sen puolesta, minkä vuoksi se on perustettu. Perustehtävä on se aatteellinen asia tai tarkoitus, minkä vuoksi yhdistys on syntynyt ja jonka puolesta se toimii. Kun pitää kiinni perustehtävästä, ei toiminta lähde ohjautumaan liikaa sen enempää puheenjohtajan kuin muidenkaan johdossa olevien henkilöiden uskomusten ja tuntemuksien mukaisesti. Iloisen toimintainnon yhteinen säilyttäminen ja entistä ehomman yhdistyksen puheenjohtajan nuijan luovuttaminen seuraajalle on haastava, mutta antoisa tehtävä. Siitä jokainen selviää omalla, persoonallisella tavallaan.

9 Kirjallisuus

- Drucker Peter F (2008) **Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen**. Helsinki: Talentum.
- Harju, Aaro (toim.) (2007) **Kansalaistoimintaan kätketty aarre**. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Heikkala, Juha (2005): **Järjestön strategia**. Tampere: Tampere University Press.
- Hyttinen, Soile (2007) **Mikä kannustaa luottamusmiestä osallistumaan? Luottamusmiesten arvot, ammattiyhdistysitoutuminen ja luottamusmieskursseille osallistumissyys**. Helsinki: TJS Opintokeskus.
- Hyppä, Markku T (2013) **Kulttuuri pidentää ikää**. Duodecim: Helsinki
- Jaskari ,Harri; Hyytiäinen Minna; Lähde, Jussi; Perttula, Pekka (2010) **Lobbauskirja**. Kustannusosakeyhtiö Paasilinna: Kirkkonummi.
- Juuti Pauli (2004) **Toivon johtaminen**. Keuruu: Otava.
- Jääskeläinen Juhani (2005) **Aikaa enemmän, kiirettä vähemmän. Opas parempaan ajankäyttöön**. Helsinki: TJS Opintokeskus.
- Kainulainen, Seija (2004) **Raportti luottamusmiestoiminnan kehittämistyöryhmän selvityksestä**. Helsinki: Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto YHL ry.
- Kalliomaa Sami & Kettunen Sami (2011) **Luottamus esimiestyössä**. Helsinki: WSOY Pro
- Kinkki Seppo, Hulkko Pekka, Mäkinen Irma (2001) **Optio**. Porvoo: WSOY.
- Koivumäki Jaakko (2008) **Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa**. Tampere: Tampere University Press.
- Kopakkala, Aku (2005) **Porukka, jengi, tiimi – Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen**. Edita: Helsinki
- Laavakari, Antero ja työryhmä (2006) **Luottamusmiestoiminta valtion virastoissa ja laitoksissa. Valtiosektorin luottamusmiestoimintaa selvittävän kyselyn ja haastattelujen tuloksia**. Helsinki: Valtiovarainministeriö tutkimukset ja selvitykset 5/2006.
- Lihavainen, Lea (toim.)(2003) **Vaikuttava yhdistys**. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto.
- Mokka, Roope ja Neuvonen Aleks (2006) **Yksilön ääni. Hyvinvointivaltio yhteisöjen asialla**. Helsinki: Sitra.
- Nordlund Jorma (2010) **Strategisen suunnittelun analyysityökalut**. Markkinointi-instituutin Johtamisen Erikoisammattiopintojen kurssi 2009-2010.
- Otava (2007) **The mind gym: Hallitse aikaasi**. Otava
- Pardia (2007) **Työsuojelun ABC. Työsuojelun ja työhyvinvoinnin keskeiset asiat pähkinänkuoressa**.
- Pardia (2007) **Uuden luottamusmiehen työkirja**.
- Rauramo, Päivi (2008) **Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta**. Helsinki: Edita.
- Riikonen, Virve ja Siisiäinen, Martti (2002) **Yhdistystoiminnan uusjako**. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto OK ry.
- Työterveyden edistämisyhdistys ry (2004). **Työn ilo muuttuvassa Euroopassa**. Seminaariraportti.
- Uljas, Päivi (2005) **Taistelu sosiaaliturvasta. Ammattiyhdistysväen toiminta sosiaaliturvan puolesta 1957-1963**. Helsinki: Like.
- Uljas, Päivi (2012) **Hyvinvointivaltion läpimurto. Pienviljelyhegemonian rapautumisen, kansalaisliikheidinnän ja poliittisen murroksen keskinäiset suhteet suomalaisessa yhteiskunnassa 1950-luvun loppuvuosina**. Helsinki: Helsingin Yliopisto ja Into.
- Vanha-aho & Mäkelä (2007): **Neuvottelutaidon opas**. Helsinki: TJS Opintokeskus.
- www.tyoturva.fi
- Ylikahri, Ville (toim.)(2007) **Kuinka maailma muutetaan? Kansalaisvaikuttajan opas**. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.

liitteet

Liite 1: LOMAKE HALLITUSTYÖSKENTELYN ARVIOIMISEKSI

Kyselyn tavoitteena on selvittää vuoden 20XX aikana yhdistyksen hallitukseen osallistuneiden käsityksiä hallituksen työn merkityksestä sekä hallitustyöskentelyn kehittämistarpeista.

Olen ollut mukana hallituksessa _____ vuotta.

Millaiseksi koet työskentelyn yhdistyksen hallituksessa?

Vastaa asteikolla 1-4: 1=heikko, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=erinomainen

asiat tuodaan keskeneräisenä päätöksentekoon	1	2	3	4	asiat on hyvin valmisteltu
päätöksenteko on suljettua, "salaista"	1	2	3	4	päätöksenteko on avointa
en voi vaikuttaa yhdistyksen taloutta koskeviin päätöksiin	1	2	3	4	voin vaikuttaa yhdistyksen taloutta koskeviin päätöksiin
asiantuntijuuttani ei käytetä hyväksi päätöksenteossa	1	2	3	4	asiantuntijuuttani käytetään hyväksi päätöksenteossa
hallituksen tavoitteet ovat epäselvät	1	2	3	4	hallituksen tavoitteet ovat selkeät
en voi vaikuttaa käsittelyyn tuleviin asioihin	1	2	3	4	voin vaikuttaa käsittelyyn tuleviin asioihin
hallituksen työskentely on paikallaan poikkeavaa	1	2	3	4	hallituksen työskentely on kehittyvää
en tunne vaikuttavani asioihin	1	2	3	4	tunnen vaikuttavani yhdistyksen asioihin
työskentelytapa on keskustelua välttävää	1	2	3	4	työskentelytapa on keskusteluun rohkaisevaa
en voi vaikuttaa yhdistyksen päätöksentekoon	1	2	3	4	voin vaikuttaa yhdistyksen päätöksentekoon
päätöksenteon periaatteet ovat epäselvät	1	2	3	4	päätöksenteon periaatteet ovat selkeät
keskustelut ovat pinnallisia	1	2	3	4	keskustelut ovat pohtivia
keskustelut eivät ole innovatiivisia; ei synny ideoita	1	2	3	4	keskusteluissa on saavutettu yhteisiä uusia ideoita
osallistumiseni hallitukseen kuormittaa minua	1	2	3	4	osallistumiseni hallitukseen virkistää minua
en voi vaikuttaa yhdistyksen palveluiden sisältöön	1	2	3	4	voin vaikuttaa yhdistyksen palveluiden sisältöön
päätöksenteko on joustamattonta	1	2	3	4	päätöksenteko on joustavaa

työskentely ei ole luovaa	1	2	3	4	työskentely on luovaa
hallituksen henkilösuhteissa on kehitettävää	1	2	3	4	hallituksen henkilösuhteet ovat hyvät
hallitustyöskentely on tehontonta	1	2	3	4	hallitustyöskentely on tehokasta
työtapa on yhteistyötä välttelevää	1	2	3	4	työtapa on yhteistyötä korostavaa
päätöksentekoon tuotavat asiat ovat irrallaan toiminnasta	1	2	3	4	päätöksentekoon tuotavat asiat heijastavat toimintaa
osallistumiseni ei hyödytä perusorganisaatiotani	1	2	3	4	osallistumiseni hyödyttää perusorganisaatiotani

.. vielä yksi kysymys

Millainen hallitus olisi ihanteellisin Sinun näkökulmastasi ja jäsenten tarpeita ajatellen? (Kolme tärkeintä kriteeriä.)

1. _____

2. _____

3. _____

Kiitokset vaivannäöstäsi!

Liite 2: Osaamisaurinko

Tätä voi täyttää esimerkiksi yhdistyksen hallituksen kokouksissa ja käsitellä yhdessä pari osaamisaurinkoa/kokous.

Harrastukseni:

*Virallinen
osaamiseni:*

*Muiden
hallituksen
jäsenten
täydennykset:*

*Minä olen
luonteeltani:*

*Haluaisin
kehittyä:*

*Taitoni,
joita haluaisin
käyttää enemmän
yhdistystoiminnassa:*

Työskentelytapani:

YHDISTYS- JULKAISUT

TJS:n yhdistysjulkaisujen tavoite on aktivoida jäseniä yhdistystoimintaan mukaan ja antaa valmiuksia toimia yhdistyksen päämäärän hyväksi. Julkaisut ovat työvälineitä erityisesti yhdistyksen aktiivitoimijoille.

Ammattiyhdistyksen puheenjohtaja kohtaa monenlaisia tilanteita toimessaan. Tämän oppaan avulla saa tukea tavoitteellisen tiimin rakentamiseen.

Oppaassa käsitellään puheenjohtajan ominaisuuksia ja rooleja, tehtäviä ja yhdistystä toimintaympäristönä ja yhdistysjohtamisen erityispiirteitä. Yhdistyksissä toiminnan keskeisin tavoite on yhdistyksen sääntöjen määräämä. Tavoitetta edistetään taloudellisesti järkevästi, mutta voiton tuottaminen ei ole yhdistyksen toiminnan tarkoitus. Toiseksi yhdistysten säännöt varmistavat demokraattisen päätöksenteon. Oppaassa harjoitellaan myös ristiriitojen ratkaisua, käydään läpi kokousten sujuvoittamiskeinoja ja pohditaan tapoja avata päätöksenteko kaikille yhdistystoimijoille. Opas paneutuu myös siihen, miten yhdistyksissä voi rakentaa luottamusta ja sitouttaa aktiiveja. Oppaassa korostetaan yhdistysten kykyä kuunnella jäseniään. Monen puheenjohtajan on myös mietittävä, kuinka sovittaa yhteen vapaaehtoistointa ja palkattujen työntekijöiden työ ja kuinka motivoida ja innostaa ja ylläpitää toiminnan iloa.

Oppaan kirjoittajina ovat TJS Opintokeskuksen kehittämisasiantuntija Sikke Leinikki ja Liiketalouden liiton järjestöasiantuntija Eveliina Kuukkanen.



Opintokeskus

Ratamestarinkatu 11 A, 00520 Helsinki

Puhelin (09) 229 3030

www.tjs-opintokeskus.fi

toimisto@tjs-opintokeskus.fi

etunimi.sukunimi@tjs-opintokeskus.fi

www.facebook.com/tjsopintokeskus