

OPINNÄYTETYÖ

MITEN PARANTAA YHDISTYKSEN HALLITUKSEN TYÖ- TULOSTA JA VUOROVAIKUTUSKULTTUURIA?

Leena Saarela

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä (AMK)
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
12/2021

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjän koulutusohjelma

Tekijä:	Leena Saarela
Opinnäytetyön nimi:	Miten parantaa yhdistyksen hallituksen työtulosta ja vuorovaikutuskulttuuria?
Sivumäärä:	63 ja 31 liitesivua
Työn ohjaaja:	Katri Otonkorpi-Lehtoranta
Työn tilaaja:	Sovittelumestarit

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin yhdistysten hallitusten työtulosta ja vuorovaikutuskulttuuria voi parantaa. Lisäksi työssä tarkasteltiin sitä, mitä hyvä työtulos ja toisaalta hyvä vuorovaikutuskulttuuri hallitustyössä ylipäätään tarkoittavat? Tuotoksena syntyi suosituksia hallitustyön kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tilaajana toimi Sovittelumestarit, joka on työyhteisösovittelua ja sovittelevien työtapojen koulutusta tarjoava yritys. Yritystoiminnan ohessa sen tavoitteena on levittää tietoisuutta ristiriitoja ja konflikteja ennaltaehkäisevistä ja ratkaisevista toimintamalleista. Opinnäytetyön tekijä Leena Saarela on yrityksen perustaja.

Tutkimuksen aineisto koostui yli kolmensadan yhdistyksen hallituksen jäsenille, varajäsenille ja puheenjohtajille syksyllä 2021 kohdistetusta kyselystä, johon vastauksia tuli yhteensä 146. Suppeampaa empiiristä tiedonhankintaa edustaa kahden kokeneen puheenjohtajan haastattelut sekä yhden yhdistyksen hallitukselle kohdistettu ennakkokysely.

Tutkimuksen tulosten mukaan yhdistysten hallituksissa pääosin viihdytään ja yhteistyö hyvän yhteisen tavoitteen eteen on antoisaa. Viihtymistä kuitenkin heikentävät kokemukset, ettei kaikilla hallituksessa ole toivottua motivaatiota tai sitoutumishalua, jolloin työt kasautuvat muutamille. Negatiiviseksi koetaan myös se, ettei kokouksia valmistella riittävästi, hallituksen jäsenet eivät perehdy aineistoihin etukäteen, ja kokouksissa puheenvuorojen annetaan venyä ja eksyä helposti kokousasioiden ulkopuolelle. Kun tähän lisätään vuorovaikutustavat, jotka aiheuttavat turhia jännitteitä, lienee ymmärrettävää, että vastanneista lähes puolet ovat sitä mieltä, että heidän hallituksessaan on vähintään yksi jäsen, jonka tulisi jättäytyä pois seuraavasta vaalista.

Ihmiset arvioivat nykyään entistä tarkemmin, mihin aikaansa käyttävät. Tämä näkyy tutkimukseen osallistuneiden huollessa siinä, että hallitukseen on hankala löytää jäseniä. Toisaalta tutkimus osoittaa, ettei hallituksen jäsenten hakuun tai valintaan välttämättä panosteta niin paljon, kuin yhdistyksen edun mukaista olisi. Pelkästään lisäämällä tätä panostusta yhdistyksissä päästäisiin todennäköisesti huomattavasti parempaan työtulokseen sekä samalla parempaan työskentelyilmapiiriin. Tutkimus pureutuu näihin sekä muihin hallitustyön vaiheisiin pala kerrallaan.

Asiasanat: hallinto, johtaminen, järjestöt, yhdistykset, tuloksellisuus, työyhteisötaidot, vuorovaikutus (<http://finto.fi/ysa/fi/>)

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Degree Programme in Workplace Community Development

Author: Leena Saarela
Title: How to improve the work performance and interaction culture of the association's board?
Number of Pages: 63 and 31 attachment pages
Supervisor: Katri Otonkorpi-Lehtoranta
Commissioned by: Sovittelumestarit

This study aimed to find out how to improve the associations' boards work performance and interaction culture. In addition, the work examined what do good work results and a good culture of interaction in board work mean in general? The output was recommendations for the development of board work.

The thesis' client was Sovittelumestarit, a company that provides work community mediation and training in mediation methods. In addition to entrepreneurship, they aim to spread awareness of policies that prevent and resolve conflicts. The author of the thesis, Leena Saarela, is the company's founder.

The research material consisted of a survey during autumn 2021 directed at the board members, deputies, and chairpersons of more than three hundred associations, with 146 responses received. The narrower empirical information represents the interviews of two experienced chairpersons and a preliminary survey of the board of one association.

Based on the research results, working on the boards of associations is mainly enjoyable, and co-operation for a good common goal is rewarding. However, the pleasure is impaired by not all board members having the desired motivation or willingness to commit, leaving the work to accumulate for only a few. It also is perceived negatively that the meetings are insufficiently prepared, the members do not familiarize themselves with the materials in advance, and the speeches are allowed to stretch and easily get lost out of the topic. Add to this the modes of interaction that create unnecessary tension, it seems understandable that almost half of the respondents think that there is at least one member of their board who should abstain from the next election.

People today accurately assess what they are spending their time on. That is reflected in the concern of those surveyed that it is difficult to find members for the board. On the other hand, the research shows that not as much is done to find board members as would be in the interest of associations. Merely increasing this investment in associations is likely to lead to significantly better work results and, at the same time, a better working atmosphere. The research delves into these and other stages of board work, piece by piece.

Keywords: Administration, Leadership, Associations, Performance, Work community skills, Interaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSPROSESSI.....	8
3	YHDISTYKSET JA NIIDEN HALLINTO.....	14
4	HYVÄ HALLITUSTYÖ.....	20
	4.1 Mitä on hyvä työtulos?	21
	4.2 Mitä on hyvä vuorovaikutuskulttuuri?.....	25
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
6	SUOSITUKSET HALLITUSTYÖN KEHITTÄMISEKSI.....	44
	6.1 Hakuprosessi.....	45
	6.2 Valintaprosessi.....	46
	6.3 Perehdyttäminen	46
	6.4 Tutustuminen muihin hallituksen jäseniin (ryhmytyminen).....	47
	6.5 Toiminta hallituksessa	49
	6.6 Arviointi ja seuranta.....	52
	6.7 Lopetus / uudelleen valinta	54
	6.8 Jälkihoito/palkitseminen	54
7	LOPUKSI	56
	7.1 Luotettavuustarkastelu	56
	7.2 Toteutuksen arviointi	57
	7.3 Tutkittavaa jatkossa	58
	LÄHTEET	60
	LIITTEET.....	64
	Liite 1 – Vastaajien taustatiedot.....	64
	Liite 2 – Yhdistysten toimialaluokitus.....	71
	Liite 3 – Webropol-kyselylomake.....	74

1 JOHDANTO

”Jossain vaiheessa elämää aika muuttuu niin arvokkaaksi, ettei sitä viitsi tuhlaata energiasyöpöjen seurassa”, totesi eräs hallituksen jäsen ilmoittaessaan, ettei ole enää käytettävissä yhdistyksen lähestyvässä vaalikokouksessa. Kaikki me kokouksessa tuolloin istuneet tiesimme, millaisiin kärjistyneisiin vuorovaikutustilanteisiin ja sisäisiin jännitteisiin hän kommentillaan viittasi. Muistan tuolloisen suruni ja ajatuksen siitä, kuinka paljon päteviä henkilöitä menetämme kukaan yhdistyksen vapaaehtoistoiminnasta vain, koska vuorovaikutuksessa jokin on pielessä.

Olen vuosikymmenten varrella ollut useiden yhteisöjen hallituksen jäsenenä tai yhteistyökumppanina muun muassa nykyisessä työyhteisösovittelijan roolissani, ja toisaalta seurannut vaalikokouksia ja hallitusten toimintaa yhdistyksen perusjäsenen roolissa. Väkisinkin olen todistanut tilanteita, joissa hallituksen jäsenten keskinäinen vuorovaikutus on ollut niin jännitteistä tai tulehtunutta, että se on vaikuttanut suoraan siihen, mihin ja miten hallitus on aikaansa käyttänyt tai jättänyt käyttämättä. Toisaalta olen nähnyt ihailtavaa yhteistyötä ja kokoonpanoja, joissa jokainen on ollut valmis laittamaan itsensä ja osaamisensa likoon yhteisen asian edistämiseksi. Kaikkeen tähän liittyivät ajatukseni valitessani yhteisöpedagogin työyhteisön kehittäjä -opin näytetyölleni teemaa – miten parantaa yhdistyksen hallituksen vuorovaikutusta niin, että yhteistyö olisi juuri niin antoisaa, kuin se parhaimmillaan voi olla.

Toinen puoli oppin näytetyötäni liittyy hallituksen tuloksellisuuteen, johon myös vuorovaikutus suoraan heijastuu. Yhdistystoiminnan pariin päätyvät henkilöt eivät ehkä ensisijaisesti ajattele toiminnan tuloksellisuutta, koska he ovat yleensä mukana toiminnassa enempi rakkaudesta lajiin. Olemassaolonsa turvatakseen yhdistyksen pitää kuitenkin olla toimiva, ja toimivuuteen kuuluu tiettyjä pakollisiakin yhdistyksen hallitukselle lankeavia tehtäviä. Tutkimuksessani etsin niitä hallitustyön vaiheita, joihin erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota tuloksellisuuden kehittämiseksi.

Koska toimintojen takana ovat aina ihmiset, katse kiinnittyy myös hallitukseen valittaviin henkilöihin, heidän osaamiseensa ja motivaatioonsa. Ehdolle hallitukseen kutsutaan henkilöitä usein siksi, että he ovat muutenkin osoittaneet aktiivisuuttaan yhteisössä, tai yksinkertaisesti siksi, että henkilö on sattunut tulemaan paikalle vähäväkiseen vaalikokoukseen. Tällöin päädy-

tään helposti vähintään 12:n kuukauden sokkotreffeille ilman tarkempaa keskustelua kummankaan osapuolen odotuksista ja tarpeista. Voi olla, ettei näitä keskusteluja käydä vuosien hallituksessa olon jälkeenkään.

On yhdistyksen edun mukaista, että hallituksessa löytyy tietämystä monipuolisesti. Vielä olenaisempaa on, että hallitukseen valitut ymmärtävät vastuunsa niin, että heillä on halua, uskallusta ja aikaa perehtyä myös niihin hallinnon osa-alueisiin, joilla oma osaaminen ei ehkä ole kaikkein parasta. Silloin tällöin esimerkit haluttomuudesta perehtyä vastuualueisiin päätyvät uutisvirtaan. Heinäkuussa 2021 kohahdutti epäily Pohjola-Nordenin entisen pääsihteerin viiden vuoden aikana kavaltamista noin 300 000:n euron varoista. Yhdistyksen nykyinen pääsihteeritotesi Helsingin Sanomien haastattelussa (Kervinen 2021) muun muassa, että ”Hyvin vähän hallituksen jäseniä niin Pohjola-Nordenissa kuin ylipäätäänkään yhdistyksissä kiinnostaa penkoa yhdistyksen tilinpitoa ja hallintoa. (– –) Se nähtiin niin, että hän [entinen pääsihteerit] nyt piti tällaista yhdistysbyrokratiaa vähän hankalana: että ei kaikkia päätöksiä tarvitse viedä hallituksen kautta, ja hoidetaan nyt asioita joustavasti.”

Aika todellakin on tärkein resurssimme, toteaa tulevaisuustutkija Perttu Pölönen Tulevaisuuden lukujärjestys -teoksessaan (2019, luku ”Pitkäjänteisyys ja kärsivällisyys”). Tästä kertovat myös megatrendit ennustaessaan maailman nopeaa muutosta siinä, mihin ihmiset haluavat jatkossa käyttää aikaansa. Tulevaisuuden skenaariot sisältävät muutosvoimia, joiden vaikutusta on hyvä tarkastella myös hallitustoimintaan liittyen esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: Miten ihmisten ajattelu- ja toimintatapojen muutos vaikuttaa vaikkapa halukkuuteen työskennellä yhdistyksen hallituksessa? Reagoiko hallitus tunteiden ymmärtämisen lisääntyvään merkitykseen tai lisääntyvään osallisuuden ja dialogin tarpeeseen? Entä miten skenaariot vaikuttavat ylipäätään yhdistyksen toiminnassa, kun ihmiset arvottavat valintojaan ajan käytössä ja samaan aikaan väestörakenne muuttuu, verkostomainen valta vahvistuu ja teknologia sulautuu kaikkeen? Muutossuuntien myötä, millaisia kehittymisen vaateita hallituksen jäsenille jatkossa asetetaan, kuinka muutoskykyisiä yksilöt ovat, miten yhdistys pystyy muutoksessa jäseniään tukemaan ja kouluttamaan? (Dufva 2020; Kokkinen 2020.)

Vanhat hallituksen jäsenet ovat voineet tehdä erinomaista työtä, mutta maailma muuttuu ja yhdistyksen sekä jäsenten tarpeet muuttuvat sen mukana. Ihmisten elämäntilanteet muuttuvat – siinä missä viime kaudella aikaa riitti hallitukselle yllin kyllin, nyt ajan viekin jokin aivan muu.

Yhden huippuosaamisen tilalle tarvitaankin jotain aivan toisenlaista osaamista. On vahvuutta hallituksen jäseniltä tunnistaa ja tunnustaa nämä muutokset, ja pyrkiä sitä kautta hakemaan hallitukseen juuri seuraavalle kaudelle sopivimmat ehdokkaat, vaikka se tarkoittaisi itselle sivuun jättäytymistä tilanteessa, jossa muuten mielellään jatkaisi hallituksessa.

Toivon tämän tutkimukseni antavan hallituksille työkaluja sekä rohkeutta käydä hallituksen kehittämiseen liittyvää keskustelua, ja näin vahvistaa yhdistyksen elinvoimaisuutta tulevaisuuden haasteissa.

2 TUTKIMUSPROSESSI

Yhdistyksistä puhuttaessa sanan synonyyminä käytetään usein järjestöä, tai toisaalta näitä käytetään rinnakkain muodossa ”yhdistykset ja järjestöt” tai ”järjestöt ja niihin kuuluvat yhdistykset”. Järjestöksi kutsutaan erityisesti tietyn sektorin yhdistyksiä, esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöt, avustusjärjestöt ja ammattijärjestöt. Selkeimmin sanan käyttöä määrittelee ehkä koon mukanaan tuoma rakenne ja byrokratia: pienet yhdistykset, suuret organisaatiomaiset järjestöt, jolla voidaan viitata myös useiden yhdistysten muodostamaan järjestörakenteeseen, kuten keskusjärjestö. (Lind 2020, 23–24; Siisiäinen & Kankainen 2009, 92–93.) Tutkimuksessa puhun yhdistyksistä, joka on itselleni luontevampi sana käyttää. Käsite kuvaa parhaiten erilaisia, sekä jäsenmäärältään että budjetiltaan erikokoisia ja eri sektoreilla toimivia yhdistyksiä juuri vuorovaikutussysteeminä, joka on riippuvainen henkilöistä ja näiden suorasta osallistumisesta ja puhutusta kommunikaatiosta (Siisiäinen & Kankainen 2009, 92–93).

Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millä tavoin yhdistyksen hallituksen työtulosta ja vuorovaikutuskulttuuria voi parantaa. Samalla haluan kehittää yhdistysten käyttöön niiden omaa hallitustyöskentelyä peilaavat työkalut, joiden pohjalta toimintaa voi kehittää ja ongelmia ennaltaehkäistä.

Lähestyn tavoitetta kahdesta suunnasta. Hallinnollinen näkökulma asettaa selkeitä vaatimuksia siitä, mitä tehtäviä hallituksella on. Näiden tehtävien painoarvo tietysti vaihtelee yhdistyksen tarkoituksesta ja koosta riippuen, joten tulen sivuamaan teemaa hyvin yleisellä tasolla. Sosiologinen näkökulma tuo mukaan esimerkiksi vuorovaikutukseen, ryhmäytymiseen, osallisuuden ja konfliktinratkaisuun liittyvät näkökulmat.

Tutkimuskysymykset: Mitkä ovat tärkeimmät syyt tai toimenpiteet, jotka tekevät hallituksen toiminnasta tuloksellista ja vuorovaikutuksesta asiallista ja hyvää? Mitkä ovat suurimmat syyt, jotka tekevät hallituksen toiminnasta ja vuorovaikutuksesta vaikeaa?

Apukysymykset: Mitä on hyvä vuorovaikutuskulttuuri? Mitä on hyvä työtulos?

Tutkimuksen rakenne ja menetelmät

Pohtiessani erilaisia lähestymistapoja tutkimuskysymyksiin totesin, että yksi olennainen tavoite on ymmärtää hallituksen jäsenten tarpeet ja toiveet, jotta he viihtyvät tehtävässään, ja sitä kautta saavat mahdollisuuden tehdä parhaansa yhdistyksen hyväksi. Päädyin soveltamaan tutkimuksen ytimenä palvelumuotoilun mallia, jossa tarkastelen yhdistyksen hallitusta palveluna ja toimintana, jota pystytään jatkuvasti kehittämään selkeämmäksi, sujuvammaksi ja haluttavammaksi. Hallituksen jäsenet katson tässä asiakkaiksi, palvelun käyttäjiksi, joiden käyttäjäkokemusta voidaan parantaa ja asiakastyytyväisyyttä kasvattaa, ja siten estää heidän turhat siirtymisensä pois toiminnasta. Kuten tyytyväiset asiakkaat tuovat uusia asiakkaita, hallituksen jäsenyydestä tulee kehityksen myötä haluttavampaa. Koko hallitustoiminnan brändikuva kirkastuu, ja toiminta muuttuu hyödyllisemmäksi koko yhdistykselle. (Design Council 2015, 4–12.)

Palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaisesti prosessi etenee löydä–määritä–kehitä–tuota-akselilla (mt., 6–7). Lähestymistapa on samalla toimintatutkimus, tavoitteena muuttaa käytänteitä etsimällä tutkimuksen avulla ratkaisuja yhteisön ongelmiin, siihen miten tutkittava kohde voi muuttua ja toisaalta, miksi muutosta ei tapahdu. Pääasiallisina asiantuntijoina tutkimuksessa ovat yhdistysten hallituksissa vaikuttavat henkilöt, nykyiset asiakkaat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 41–42.)

Toiminnallisuus jatkuu myös tutkimuksen jälkeen, jolloin iterointi siirtyy hallitusten itsensä tehtäväksi. Pyrin tutkimuksellani haastamaan yhdistysten rakenteita ja käytäntöjä tavalla, joka vaatii niiden hallituksilta sopeutumiskykyä ja epäonnistumisen sallivaa ilmapiiriä. Uudet toimintamekanismit saadaan käytäntöön vain osallistamalla hallituksen jäsenet testaamaan, oppimaan ja käymään avointa keskustelua kullekin hallitukselle sopivimmista vaihtoehdoista. (Berg, Hilden & Lahti 2019, 23–29.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen elementteinä mukana on niin empiiristä tekstimuo-toista aineistoa, tutkittua teoriaa kuin omaa ajattelua ja päättelyäni. Toisaalta kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen elementtinä mukana on laajempi verkkokysely. Tällaisella menetelmätriangulaatiolla, usean tiedonhankintamenetelmän käytöllä, haluan parantaa tutkimuksen luotettavuutta, etten vahingossakaan keskity teemaan liikaa omien ennakoasenteideni kautta tai vain yhdestä näkökulmasta. Tällaisen menetelmän arvioidaan sopivan hyvin ihmisten toimintaan liittyvän tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5–17.)

Rajaan tutkimuksen koskemaan vain hallituksen nykyisiä jäseniä, varajäseniä sekä puheenjohtajia, jotta analyysi kohdistuu tämänhetkiseen hallitustoimintaa. Koska tavoitteenani on tutkia nimenomaan ryhmän sisäistä dynamiikkaa, hallituksen ulkopuolelta tulevia vaikutteita sivuan vain kevyesti, vaikka niiden vaikutus työtulokseen ja vuorovaikutuskulttuuriin saattaa olla huomattavakin. Painetta voi tulla niin hallituksen entisten jäsenten kuin jäsenistön tai heidän huoltajiensa taholta, ja esimerkiksi hallituksen ja toiminnanjohtajan välisen suhteen toimivuus (Lind 2020) ja hallituksen tuki jäsenistön suuntaan etulinjassa toimiville toimihenkilöille vaikuttavat olennaisesti yhdistyksen menestykseen ja jäsenistön tyytyväisyyteen (Loimu 2015, 61). On kuitenkin kokonaisen erillisen ja laajemman tutkimuksen aihe esimerkiksi se, millaisen vuorovaikutusstrategian yhdistykselle voisi laatia huomioiden niin jäsenistö, vapaaehtoiset toimihenkilöt ja henkilöstö, kuin asiakkaat sekä erilaiset yhteistyökumppanit ja sidosryhmät.

Palvelumuotoilun teemaa mukaillen aloitin tutkimuksen jakamalla hallitustyön prosessinomaisesti vaiheisiin, joissa kokemukseni mukaan syntyy kontaktipisteitä ja vuorovaikutusta hallituksen jäsenten kesken (Design Council 2015, 11–19):

- Hakuprosessi eli ehdokasasettelussa uusien ehdokkaiden löytäminen (myös tilanteissa, joissa vanhat hallituksen jäsenet haluavat jatkaa)
- Valintaprosessi eli ehdokasesittely vaalikokouksessa tai etukäteen (vertaillen esimerkiksi yhdistyksen tarpeisiin) sekä monimuotoisuuden huomioiminen hallituksen valinnassa (esimerkiksi ikä, sukupuoli, kulttuurinen tausta, koulutus- ja ammattitausta)
- Pehdyttäminen hallitustehtävään
- Tutustuminen muihin hallituksen jäseniin (ryhmytyminen)
- Järjestäytyminen rooleihin ja työryhmiin (esimerkiksi vaihtuvuus)
- Toiminta, sisältäen kokouskäytänteet ja toiminnan hallituksen kokouksissa (yhteiset pelisäännöt), toiminnan kokousten ulkopuolella (esimerkiksi viestintä, tietosuoja, luottamuksellisuus) sekä toiminnan työryhmissä/valiokunnissa (esimerkiksi tehtävien tasapuolinen jakautuminen)
- Hallituksen toiminnan säännöllinen itsearviointi
- Lopettaminen/jatkaminen (vaihtuvuuden huomioiminen)
- Jälkihoito/palkitseminen (lopettaneiden hallituksen jäsenten huomioiminen)

Empiirinen aineisto perustuu kolmivaiheiseen tiedonhankintaan vuoden 2021 aikana: pienelle asiantuntijaryhmälle suunnattuun esikyselyyn, kahden puheenjohtajan teemahaastatteluun sekä laajemmin yhdistysten hallituksille suunnattuun Webropol-kyselyyn. Kaiken aineistokeruun toteutin anonyyminä, jotta negatiiviseksi koettuja tapahtumia olisi helpompi avata.

Esikysely. Asiantuntijaryhmä koostuu yhden yhdistyksen hallituksesta, jonka puheenjohtajan kanssa kävin ensin alustavan keskustelun tutkimukseni tavoitteista. Huhtikuussa hallitus vastasi ensimmäiseen versioon Webropol-kyselystä. Huomioiden pohjalta jatkoehitin kyselyä.

Teemahaastattelut. Haastattelumuodoksi valitsin teemahaastattelun, jossa haastateltavalta kysyttävien taustatietojen lisäksi oli vain kaksi teemaa: Mitkä mielestäsi ovat tärkeimmät syyt tai toimenpiteet, jotka tekevät hallituksen toiminnasta tuloksellista ja vuorovaikutuksesta asiallista ja hyvää? Mitkä mielestäsi ovat suurimmat syyt, jotka tekevät hallituksen toiminnasta ja vuorovaikutuksesta vaikeaa?

Tavoitteenani oli, että antamalla haastateltavalle mahdollisimman vapaat kädet kertoa ajatuksistaan, todennäköisemmin kuulen myös asioita, joita en huomaasi muuten kysyä. Teemat itsessään kohdentaisivat joka tapauksessa haastattelua juuri niihin aiheisiin, joihin haen vastauksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56.)

Haastateltavaksi löysin useissa yhdistyksissä vaikuttaneet kaksi eri ikäistä, eri puolilla Suomea toimivaa puheenjohtajaa, joilta benchmarkkaus-periaatteella hain tietoa hallituksen johtamisen parhaista menetelmistä. Rajasin haastattelut kahteen, koska pidin näitä riittävinä esimerkkeinä hyvästä puheenjohtajuudesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 50).

Webropol-kysely. Lopullisen tutkimuskyselyn (liite 3) valmistelin esikyselyn, ensimmäisen teemahaastattelun ja täydentyneen tietoperustan pohjalta. Lähetin kyselyn 26.9.2021 antaen vastausaikaa 10.10.2021 asti. Ennen takarajaa lähetin muistutusviestin 6.10.2021.

Kyselyssä on taustakysymyksineen yhteensä 62 kysymystä, joista useammassa on monivalintoja. Osa kysymyksistä on vapaaehtoisia, osa vain tiettyjen vastausten kautta aukeavia. Testiryhmällä vastaamiseen meni noin 15 minuuttia, itselläni 20, jonka sitten laitoin vastaajille arvioksi kestosta. Toki ymmärsin, että avoimiin kysymyksiin vastaamiseen saattaa kulua huomattavasti enemmänkin aikaa tarinoiden pituudesta riippuen.

Kyselyn saateviestissä ohjeistin, että kysely on tarkoitettu yhdistyksen hallituksen nykyisille jäsenille, varajäsenille sekä puheenjohtajille. Ohje jatkui: ”Mikäli olette tällä hetkellä mukana useamman yhdistyksen hallituksessa, valitkaa yksi, jonka toimintaan tässä kyselyssä viittaatte. Mikäli ette tiedoista poiketen kuulu kohderyhmään, viestin saa välittää edelleen yhdistyksen nykyiselle hallitukselle”. Linkki kyselyyn oli julkinen eli kaikille vastaajille sama, mikä mahdollisti kyselyn jakamisen eteenpäin.

Tutkimuskyselyyn valitut yhdistykset

Tutkimuksen perusjoukko muodostuu Suomessa rekisteröityjen yhdistysten hallituksista. Yhdistykset kyselyyn keräsin poimimalla tasavälisellä otannalla Kansalaisfoorumin (2021) järjestöhakemistosta joka viidennen yhdistyksen mukaan otokseen. Otoksen keruun aloitin yhdistyksestä, jonka arpakuutio numerollaan osoitti. Mikäli vastaan tuli yhdistys, jonka kotisivuilta ei löytynyt yhteystietoja, valitsin sitä seuraavan yhdistyksen.

Yhdistysten valinnassa huomioin seuraavia: 1) Toimiala. Tutkimuksessa on käytetty Patentti- ja rekisterihallituksen (2021) yhdistysrekisterin toimialaluokittelua. Koska pyrin tavoittamaan eri toimialojen yhdistykset mahdollisimman tasaisesti, tein järjestöhakemistossa lopuksi vielä haun toimialoittain ja mikäli otokseni ei vastannut kyseisen toimialan prosentuaalista määrää kokonaisuudesta, tein toimialoittain lisäpoiminnat tasoitakseni jaon. 2) Kokokriteeri. Yhdistysten kokoa arvioin katsomalla, että mukaan tulee niin paikallisia, alueellisia kuin valtakunnallisia yhdistyksiä. Koska järjestöhakemistossa korostuvat valtakunnalliset keskusjärjestöt ja liitot, poimin näiden kohdalla mukaan aina myös heidän sivuiltaan mahdollisesti löytyneiden paikallisyhdistysten joukosta yhden samalla joka viides kriteerillä.

Tämän lisäksi kutsuin mukaan kyselyyn yhdistyksiä, joiden hallituksen jäsenet ilmoittivat mielenkiinnostaan osallistua tutkimuksesta kuullessaan. Lisäksi esitin Facebookin Ompeluseuran Järjestöryhmässä sekä omissa Facebook- ja LinkedIn-profiileissani kutsun ilmoittautua mukaan, mikäli tutkimus kiinnostaa. Näitä poiminnan ulkopuolisia ilmoittautuneita oli kyselyn lähetyksessä mukana 21 osoitetta 19:stä eri yhdistyksestä.

Kyselyyn poimittuja ja ilmoittautuneita yhdistyksiä oli lopulta 314. Koska osalta yhdistyksiä yhteystieto löytyi suoraan kaikille hallituksen jäsenille, osalta hallituksen yhteisosoitteeseen ja osalta yhdistyksen muuhun osoitteeseen (esimerkiksi toimisto), kyselylinkki lähti lopulta yhteensä 1424:än sähköpostiosoitteeseen.

Kyselyyn vastanneet

Vastauksia kyselyyn tuli 146. Kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta tämän voi katsoa olevan riittävä määrä, jotta tuloksia voi pitää edustavana otoksena perusjoukosta (Kananen 2011, 18). Kysely on kuitenkin saattanut levitä kehotukseni mukaisesti myös yhdistyksille ja hallituksen jäsenille, jotka eivät ole tilastoissani, jolloin voitaneen puhua harkinnanvaraisesta lumipallo-otannasta. Koska kyseessä on lopulta näyte, eikä täysin todennäköisyysotantaan perustuva otos, voi määrää pitää riittävänä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tarkoitus ei ole yleistää tuloksia koko perusjoukkoa koskevaksi, vaan pyrkiä selvittämään hallituksen toiminnan tuloksellisuuteen ja vuorovaikutukseen liittyviä edistäviä ja estäviä tekijöitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 50–52.)

Koska kysely oli anonymi, yhdistysten määrää voi tästä joukosta vain arvioida. Puheenjohtajien määrän (n=46) perusteella vastaajia on vähintään näin monesta eri yhdistyksestä. Määrän arviointia vaikeuttaa sekin, että kyselyn saaneista sekä siihen vastanneista henkilöistä osa on mukana useamman yhdistyksen hallituksessa, eivätkä he kyselyn saadessaan välttämättä tienneet, minkä yhdistyksen tiedoista heidän osoitteensa on poimittu. Yksi henkilö ilmoitti vastanneensa kyselyyn kahdesti, kahden eri yhdistyksen toimintaan viitaten. Sinällään tämä ei vääristä lopputulosta, koska kyselyssä tutkitaan henkilöiden kokemusta suhteessa hallituksen sisäisiin toimintatapoihin, jotka vaihtelevat hallituksesta riippuen. Kyselyn pituudesta johtuen epäilen, että vastaavia useampaan kertaan vastanneita olisi joukossa merkittävää määrää.

3 YHDISTYKSET JA NIIDEN HALLINTO

Ensimmäinen yhdistyslaki on Suomessa säädetty vuonna 1919, jolloin yhdistysrekisteriin kirjattiin 289 yhdistystä. Nyt reilu sata vuotta myöhemmin rekisterissä on 107 423 yhdistystä. Viimeisen kymmenen vuoden keskiarvon mukaan uusia yhdistyksiä rekisteröidään vuosittain noin 2 000, joskin parina viime vuotena on jääty selkeästi tämän alle (Jauhiainen & Tervonen 2021, 17; Patentti- ja rekisterihallitus 2021).

1970-luvulta alkaen yhdistyksiin kuuluvien määrä on kasvanut niin, että vain 13 prosenttia suomalaisista ei kuulunut yhteenkään yhdistykseen vuoden 2005 kyselyssä. Vain yhden yhdistyksen jäsenyys oli 18:lla prosentilla, kaksi jäsenyyttä omaavia oli 22 prosenttia, kolme jäsenyyttä 19 prosenttia ja jopa 6 prosenttia ilmoitti kuuluvansa yli 6:n yhdistyksen jäseneksi. Yli puolet suomalaisista (54 %) kuuluu ammattiyhdistysliikkeeseen tai työnantajajärjestöön, minkä jälkeen yleisimpiä ovat jäsenyydet harrastus- ja kulttuurialan yhdistyksissä (36 %) ja urheiluseuroissa (30 %). (Siisiäinen & Kankainen 2009, 107.) Kymmenen vuotta täyttäneistä suomalaisista 54 prosenttia kertoo osallistuneensa yhdistystoimintaan viimeisen vuoden aikana, ja näin on ollut 1980-luvulta lähtien (Tilastokeskus 2017).

Yhdistysten tilastointia on parannettu vuodesta 1999 alkaen toimialaluokituksella, jota tarkennettiin vuonna 2010 yhdistyksen tarkoitusta yksilöidymmin kuvaavalla luokittelumallilla (Peltosalmi & Siisiäinen 2010, 18–19; ks. liite 2). Luokitus lisätään aina rekisteröitymisen tai vanhoilla yhdistyksillä rekisteritietojen päivytyksen, kuten sääntömuutosten yhteydessä. Toimialaluokitus on tällä hetkellä kaikkiaan 77 181:llä yhdistyksellä eli noin 28 prosenttia yhdistyksistä on vielä luokittelematta (Patentti- ja rekisterihallitus 2021). Luokittelu tapahtuu pääsääntöisesti yhdistyksen nimen ja yhdistyksen säännöistä löytyvän tarkoitussykälän tietojen pohjalta. Jos yhdistyksellä on toimintaa useilla toimialoilla, luokittelu tapahtuu sen mukaan, mikä toiminnosta mainitaan sääntöjen tarkoitussykälässä ensiksi. (Peltosalmi & Siisiäinen 2010, 10–11.)

Yhdistystoiminta on vaikuttavaa – tästä löytyy paljon yhdistys- ja alakohtaista tutkimusta jo senkin tähden, että tulosten raportointi on usein ehto ulkopuolisen rahoituksen saamiselle. Kansainväliset vertailututkimukset osoittavat myös, että yhdistystoiminnalla on Suomessa yhteiskunnallisesti tärkeämpi rooli kuin missään muussa maassa (Siisiäinen & Kankainen 2009, 91).

Yhdistysten johtamisesta löytyy kuitenkin melko vähän tutkimusta, ja löytyvä tutkimus keskittyy pääosin operatiiviseen johtamiseen (esim. Lind 2020) tai henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen (esim. Sälevä 2017). Näissäkin tutkimuksissa toki sivutaan luottamusjohtoa, jonka toiminnan vaikutukset ulottuvat laajalle, mutta yleensä jonkun muun toimijan, kuten toiminnanjohtajan, näkökulmasta. Tutkimuskohteina korostuvat sosiaali- ja terveysterveystoimintat. Kyseisen järjestösektorin voimakas palkkatyöläistyminen, toiminnan volyyymi, yhteiskunnallinen merkittävyys ja poliittinen edustuksellisuus tarjoavat laajan aineiston tutkimukselle (Lind 2020, 19).

Varsinaista luottamusjohtoon toimintaa analysoi ensimmäistä kertaa laajemmin liikunta- ja urheilujärjestöjen ja niiden lajiliittojen hallitusten toiminnasta tänä vuonna julkaistu tutkimus (Lehtonen & Stenvall 2021). Yksittäisten yhdistysten hallinnon kehittämiseen tähtäviä opinnäytetöitä löytyy jonkin verran enemmän.

Yhdistysten luottamusjohtoon tutkimuksen vähäisyydestä johtuen tutkimukseni teoreettinen viitekehys sisältää osittain yleistä johtamistutkimusta, jota olen pyrkinyt soveltamaan huomioiden yhdistys- ja vapaaehtoistoiminnan erityispiirteet.

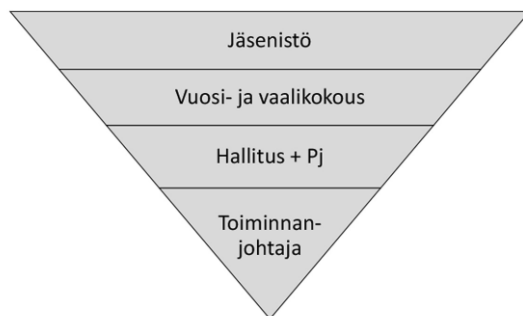
Yhdistysten hallinto

Yhdistyksissä ylintä valtaa käyttää yleensä muodollisesti jäsenistö äänestämällä yhdistyksen virallisissa kokouksissa, joissa valitaan yhdistyksen hallituksen jäsenet ja puheenjohtaja (Yhdistyslaki 503/1989, 16 ja 17 §). Hyvän hallintotavan ja yhdistyskäytännön mukaista on, että jäsenillä on myös oikeus tehdä aloitteita ja ehdotuksia yhdistyksen kokouksessa käsiteltäväksi (Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry & Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2015, 5).

Yhdistyslaki avaa hallituksen lakisääteisiä tehtäviä yksityiskohtaisemminkin, mutta lyhyesti määritelmä on seuraava:

Yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita. Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. Hallitus edustaa yhdistystä. (Yhdistyslaki 503/1989, 35 §.)

Eli hallituksen tulee huolehtia, että yhdistyksen toiminnan edellyttämä hallinto toimii (hallintofunktio) sekä valvoa, että se toimii oikein (valvontafunktio). Pienimmissä yhdistyksissä hallitus organisoii ja hoitaa tätä hallinnollista toimintaa itse. Hiukan suuremmissa hallitus ottaa työantajavastuun palkkaamalla tehtävään henkilökuntaa. Vastuu hoitaa ja valvoa ei silloinkaan siirry hallitukselta eteenpäin. (Lind 2020, 99–100.)



Kuvio 1: Yhdistyksen hallinto- ja valtarakenne.

Yhdistyslakia ollaan juuri päivittämässä ja muutosehdotukset sisältävät joitain tässä tutkimuksessa sivuttuja teemoja. Näitä ovat muun muassa hallituksen jäsenten esteellisyys selventäminen sekä pienimmillä yhdistyksillä tilinpitovelvoitteen helpottaminen. (Jauhiainen & Tervonen 2021, 82–158.)

Yhdistyksen toimintojen sisältö ja laajuus määrittävät tietysti myös luottamusjohdon tehtävien ja vastuiden laajuutta sekä solmukohtia suhteessa muihin toimijoihin, kuten mahdolliseen operatiiviseen henkilöstöön, vapaaehtoihin toimihenkilöihin, jäsenistöön, asiakkaisiin, yhteistyötahoisiin ja liittoihin.

Monimuotoisuus

Pölönen (2020, luku ”Diversiteetti”) toteaa, että meidän tulisi oppia olemaan avoimia mahdollisimman erilaisten ihmisten näkökulmille, jotta syntyy uusia oivalluksia. Onkin yhdistykselle eduksi, etteivät sen hallituksen jäsenet ole liian samanlaisia – kolmen pikkulapsen huoltaja, opiskelijaelämää viettävä nuori ja eläkepäivistä nauttiva seniori tuovat todennäköisemmin kukin aivan eri näkökulmia asioihin, jolloin heidän yhdessä ideointinsa ja ongelmanratkaisunsa on huomattavasti tuloksellisempaa, kuin jos asioita pohtimassa on taustaltaan kovin samanlainen joukko ihmisiä.

Hallituksen monimuotoisuutta voi määritellä esimerkiksi jäsenten sukupuoli, ikä, ammatti ja koulutus sekä yhdistyksen toiminta-alueesta riippuen myös kotipaikkakunta tai kansainvälinen tausta (Hallinnointikoodi Corporate Governance 2020, 23). Laajasti ymmärrettynä monimuotoisuutta on myös esimerkiksi se, että hallituksen jäsenet ovat eri elämäntilanteissa ja heillä on erilaisia tapoja tehdä työtä, heillä on eri uskonto ja eri etninen alkuperä, heillä on erilaisia yksilöllisiä tarpeita (Hanhike & Bergbom 2019, 34–35).

Osaaminen

Yhdistyksen asioiden huolellisen ja tuloksellisen hoitamisen varmistamiseksi Yhdistysten hyvä hallintotapa (Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry ym. 2015, 14) suosittelee, että hallitukseen valittavilla on monipuolista ja laajaa yhdistyksen toiminnan kannalta tarpeellista osaamista. Näin toiminnan ohjaaminen ja valvominen on laadukasta. Tällä vältetään myös uupumusta, johon liian vaikeat tehtävät saattavat johtaa, kun yhdistystoiminta muuttuu koko ajan ammattimaisemmaksi ja haasteellisemmaksi (Harju 2006).

Kati Lehtonen ja Jari Stenvall (2021, 1) nostavat tutkimuksensa yhtenä keskeisenä havaintona esiin erityisesti puheenjohtajalta vaadittavan kyvykkyyden, jotta hän pystyy johtamaan hallitustyöskentelyn vaatimaa strategia- ja hallinto-osaamista suhteessa hallituksen jäsenten lajikoemukseen ja heidän lajille osoittamaansa kiinnostukseen.

Yhdistyksissä, joissa on henkilökuntaa, korostuu myös roolien selkeyttämisen tärkeys. Vuoden 2020 järjestöbarometrin (Peltosalmi, Eronen, Haikari, Laukkarinen, Litmanen, Londén & Ruuskanen 2020, 168–178) mukaan yhdistysten toiminnanjohtajat kokevat hallitustyöskentelyn pääosin hyvin toimivaksi, mutta raportti suosittelee seuraavaa:

Uudet hallituksen jäsenet tulisi perehdyttää perusteellisesti tehtäväänsä ja järjestön toimintaan. Hallituksen valta- ja vastuukysymyksiä käsittelevillä koulutuksilla ja työnohjauksella hallitusten jäsenille ja toiminnanjohtajille voidaan ehkäistä ja korjata toiminnanjohtajan ja hallituksen välisen suhteen ja työnjaon jännitteitä.

Järjestöissä, joissa koetaan tarvetta toimivaltasuhteita ja päätöksentekoa ohjaavien sääntöjen selkiyttämiseen, tulisi ottaa käyttöön tarvittavat sisäiset ohjesäännöt, esimerkiksi erillinen talous- ja hallintosääntö. Järjestön johtamiseen, roolijakoon ja päätöksentekoon liittyvien käytäntöjen sekä sisäisten ohjesääntöjen ajantasaisuutta tulisi arvioida säännöllisesti ja päivittää tarvittaessa. (Mt. 178.)

Perehdytys ja koulutus lisäävät vapaaehtoistoimijoiden pysyvyyttä, tehtyjä työtunteja sekä uran kestoa ja sen laatua (Osmala 2020, 15), joten niihin kannattaa panostaa.

Sitoutuminen

Hyvä hallintotapa (Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry ym. 2015, 14) suosittaa yhdistyksen jäseniä huomioimaan jo vaalikeskusteluissa, että hallitukseen valituilla on riittävästi aikaa tehtävän huolelliseen hoitamiseen. Hallituksen kokouksiin valmistautumisen ja osallistumisen lisäksi aikaa on oltava muun muassa yhdistyksen toimintaan ja toimintaympäristöön perehtymiseen sekä niissä tapahtuvien muutosten ja kehityksen aktiiviseen seuraamiseen sekä analysointiin. Sitoutumista helpottaa ja lisää se, että hallituksen jäsenet tutustuvat toisiinsa paremmin ja käyttävät aikaa toiminnan yhteisistä tavoitteista sopiakseen. (Loimu 2015, 69–70.)

Luottamustehtävänä hallituksen jäsenyys

Yhdistyslaista löytyvien määreiden lisäksi yhdistyksen säännöissä voi olla määriteltynä kelpoisuusvaatimuksia hallituksen jäsenelle, esimerkiksi yhdistyksen jäsenyys. Hyvä hallintotapa suosittaa, että eturistiriitojen välttämiseksi hallitukseen ei valita yhdistyksen henkilökuntaa eikä muita, jotka saavat merkittäviä korvauksia yhdistykseltä (Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry ym. 2015, 15).

Yhdistyksen hallituksen jäsenyys on luottamustehtävä, jonka henkilö ottaa vapaaehtoisesti hoitaakseen yhdistyksen vaalikokouksen osoitettua häntä kohtaan luottamusta. Tehtävä tuo mukanaan myös vastuuta, johon henkilö tehtävän vastaanottaessaan sitoutuu. Vastuusta ei pääse vetoamalla siihen, ettei osaa tai ettei ole aikaa perehtyä. Vastuu hoitaa hallitustehtävää huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti on hallitukselle aina yhteinen, eikä sitä voi delegoida eteenpäin. Hallituksen on siis suunniteltava toimintansa niin, että se voi osoittaa toimineensa huolellisesti. (Loimu 2015, 82–83.)

Mikäli hallitus tahallaan tai huolimattomuuttaan aiheuttaa yhdistykselle vahinkoa, se voidaan tuomita yhteisvastuullisesti korvaamaan yhdistykselle syntynyt vahinko. Tällainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi, mikäli hallitus ei lainkaan valvo vastuullaan olevaa yhdistyksen taloudellista tilaa ja varojen tosiasiallista käyttöä. (Paasolainen 2010, 92–99.)

Yhdistyksen hallituksella on oltava puheenjohtaja (Yhdistyslaki 503/1989, 35 §). Usein puhutaan yhdistyksen puheenjohtajasta, mutta ellei tällaista nimitystä erikseen ole yhdistyksen säännöissä kirjattu, virallisesti kyseessä on hallituksen puheenjohtaja. Roolissaan hän usein on yhdistyksen tärkein toimihenkilö vaikuttaen sekä hallituksen työskentelyyn että siihen kuvaan, joka ulkopuolisilla yhdistyksestä on (Loimu 2015, 66).

Puheenjohtaja huolehtii, että hallitus työskentelee oikeiden asioiden parissa yhdistyksen toimintaa suunnitellen, kehittämällä ja valvoen. Puheenjohtaja kutsuu hallituksen koolle, huolehtii kokousten hyvästä valmistelusta ja siitä, että hallituksen jäsenillä on käytössään kaikki ajantasainen ja oleellinen tieto. Puheenjohtaja johtaa puhetta kokouksissa huolehtien aikatauluista ja hallituksen hyvästä ilmapiiristä. Hän myös valvoo, että tehtyjä päätöksiä toimeenpannaan ja noudatetaan. Puheenjohtaja motivoi, kannustaa ja antaa palautetta hallituksen sekä sen yksittäisten jäsenten toiminnasta. (Loimu 2015, 66–71; Paasolainen 2010, 105–107.)

Puheenjohtajalla on tärkeä rooli myös siinä, että hallituksen resursseja organisoidaan ja valtaa ja vastuuta jaetaan tasapuolisesti hallituksen jäsenten sekä erilaisten työryhmien kesken. Puheenjohtaja toimii yhdistyksen nimenkirjoittajana ja hänelle delegoidaan yleensä myös yhdistyksen päivittäisjohtaminen, esimerkiksi esihenkilön rooli suhteessa työntekijöihin. Delegoinnista ja vallan jakamisesta huolimatta on hyvä muistaa, että hallitus on toimista kuitenkin aina vastuussa yhdessä ja kollektiivisesti. (Loimu 2015, 19–48; Paasolainen 2010, 106–107.)

Johtamisella ja johtamiskäytännöillä on suuri merkitys hallituksen toiminnan tehokkuuteen ja laatuun niin asioiden kuin ihmisten näkökulmasta. Siinä missä puheenjohtajalla, kuten yhdistysaktiiveilla muutenkin, on usein intohimoa ja lajiosaamista oman yhdistyksensä toimialaan liittyen, tulisi puheenjohtajan hallita myös ihmisten ja osaamisen johtamista. Yhdistys menestyy paremmin, kun sen jäsenten annetaan hyödyntää osaamistaan ja tietojaan, kun sen jäsenet ovat tyytyväisiä, motivoituneita ja sitoutuneita. Yhdistyksen menestyminen edellyttää myös ajantasaista ja tulevaisuusorientoinutta johtamista. (Markkula 2011, VII, 7.)

4 HYVÄ HALLITUSTYÖ

Selitän alkuun muutaman tutkimusteemaan liittyvän keskeisen käsitteen.

Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen kokonaisuus, joka kertoo ja ohjaa, miten yhdistyksessä on tapana toimia. Esimerkiksi kaikki näkyvät toimintatavat, yhteisön huumori, arvot ja normit, sekä ihmisten oppimat syvään juurtuneet uskomukset ja odotukset. Muutos tapahtuu yleensä hitaasti vuosien aikana vaatien resursseja, yhteisiä tapahtumia ja keskusteluja sekä toistuvaa tekemisen kautta muutoksen todeksi osoittamista. Mikäli uudet jäsenet eivät saa otetta yhdistyksen organisaatiokulttuurista, heidän sopeutumisensa mukaan toimintaan saattaa olla vaikeaa. (Kuuluvainen 2015, 36–39; Martela & Jarenko 2015, 132–133, 190; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 54–55.)

Vuorovaikutuskulttuuri on sitä, miten yhteisössä on tapana ja sallittua ilmaista itseään eri tilanteissa, joita Erwing Goffman (1986) kutsuu vuorovaikutusnäyttämöiksi. Se sisältää oletuksia ja tulkintoja siitä, mitä on tapahtumassa, millaisia rooleja eri osapuolilla on ja mitä omat toimintamahdollisuudet tilanteessa ovat. Kaarina Isoherrasen (2005, 87) mukaan näitä käsityksiä vuorovaikutussuhteiden luonteista ja merkityksistä voidaan usein pitää itsestään selvinä. (Nisula 2010, 20–25.) Vuorovaikutuskulttuurin kyseenalaistaminen ja muuttaminen voikin siksi olla haastavaa ja vaatii aktiivista keskustelua sekä roolimallia.

Ilmapiiri on yleisluontoinen kuvaus vallitsevasta tunnelmasta, joka ilmenee eri tilanteissa erilaisina käyttäytymisinä, asenteina ja tunteina. Ilmapiiriä kuvataan usein skaalalla hyvä–huono. Yhdistyksessä harvoin on yhtä yhtenäistä ilmapiiriä, vaan se voi vaihdella suurestikin eri ryhmissä ja toiminnoissa. Se voi myös muuttua kohtuullisen nopeastikin esim. raskaiden kuormitusjaksojen seurauksena tai yhden henkilön vaihtuessa. (Rantanen ym. 2020, 55.)

Tunneilmasto pureutuu tarkemmin siihen, millaisia tunteita (kuten pelko, suru, innostus) yhteisössä yleisimmin koetaan ja ilmaistaan ja miten niiden kanssa toimitaan. Tunneilmasto voi muuttua nopeastikin. Tunneilmastoon vaikuttaa vahvasti yhteisön vuorovaikutuskulttuuri: puheet, kieli, ilmeet, eleet ja äänenpainot. (Rantanen ym. 2020, 56–57.)

Aineeton pääoma, johon edellä esiteltyt käsitteet viittaavat, voidaan myös jakaa kolmeen pääluokkaan: 1) rakennepääoma, kuten työntönteon tavat ja sananvalta, kertoo organisaation toimi-

vuudesta, uudistumiskyvystä ja työn hallinnasta, 2) psykologinen pääoma, koostuu yksilön henkisestä kunnosta, tiedoista, taidoista ja asenteista sekä 3) sosiaalinen pääoma, joka kertoo yhteisön kunnosta, syntyen hyvästä johtamisesta ja yhteisöllisyydestä eli toimivista keskinäisistä suhteista (Manka & Larjovuori 2013, 6–8).

4.1 Mitä on hyvä työtulos?

Käytän käsitettä työtulos tässä kuvaamaan laajasti sitä, mitä hallitus aikaansaa suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ja yhdistyksen tarpeisiin. Tarkasteluun nousevat tehtävään käytettyjen työtuntien määrä, sisältö ja laatu. Laatu sisältää niin asioiden hoitamisen kuin hallituksen jäsenten työhyvinvoinnin huomioimisen tason.

Usein työmäärä hallituksessa on loputon ja tekeminen jatkuvaa tulipalojen sammuttamista, jolloin helposti päädytään tekemään paljon myös tehotonta työtä. Yksi tapa parantaa työtulosta on tarkastella hallituksen toimintaa Lean-ajatusmaailman kautta. Toyotalta Nishida-san (Modig & Åhlström 2018, 132–135) tekee Leanista, virtaustehokkuuden lisäämisestä, ymmärrettävämpää urheiluelämästä poimitun esimerkin kautta: jalkapallopeli, jossa hyvää työtulosta edustaa pallon saaminen maaliin. Yhdistyksen hallitukselle vastaava maali voi olla vaikkapa jäsenistölle saadut paremmat edut. Pelissä virtaus luodaan sillä, että jokainen pelaaja etsii koko ajan liikkeessä olevalle pallolle täydellistä reittiä, kunnes syötöstä toiseen pallo virtaa maaliin. Jotta joukkue pystyy tekemään maalin, mitä vaaditaan, sen lisäksi, että pelaajat hallitsevat säännöt sekä oman joukkueen pelistrategian? Heidän tulee koko ajan olla tietoisia tapahtumista kentällä, nähdä ja kuulla kaikki: kenttä, pallo, maali, pelikaverit ja vastapuolen pelaajat, jäljellä oleva peliaika ja maalitilanne, pillin vihellys, pelikavereiden huudot ja yleisön kannustus. Kokonaiskuvan perusteella joukkue voi tehdä päätöksiä siitä, miten maali yhdessä tehdään. Jos joku tekee virheen, tuomari puhalttaa pilliin, ja peli keskeytyy saman tien.

Kokonaisuuden näkemisen ja pillin vihellyksen kuulemisen sijaan useissa yhteisöissä toimitaan toisista riippumatta, aivan kuin jalkapallokenttä olisi täynnä pieniä telttoja, joissa yksilöt pelaavat eri palloilla samaan aikaan. Moni vielä luulee, että kun he potkivat palloa mahdollisimman monta kertaa, maali tulee, kunhan pallon potkaisee ulos omasta teltasta. Vaikka yksittäisiä maaleja silloin tällöin näin tulisikin, koko pelin voittaminen, turnauksen voittamisesta puhumatta, tuskin onnistuu. (Mt., 134–135.)

Yhdistyksen hallituksessa tällainen virtausta hidastava, työtulosta heikentävä toiminta voi näkyä esimerkiksi siinä, miten vastuunotto hallituksen jäsenten kesken jakautuu. Sanna Kuuluvaisen (2015, 55–57) ryhmittelyä mukaillen joukkueessa on mukana innokkaita vastuunkantajia, työhevosiä, jotka loppuun palamisen rajoilla yrittävät saada palloa yksin maaliin. He voivat jopa kärsiä omistajasyndroomasta, jos he ovat olleet perustamassa yhdistystä tai jotakin sen toiminnoista. He ehkä pelkäävät muiden pilaavan pelin, jos he antavat pallon eteenpäin. Heidän pitäisi silloin tällöin hengähtää penkillä antaen muiden loistaa, jäädä keskusteluissa ja tehtäviä jaettaessa enempi kuulijan rooliin. Joukkueesta löytyy myös pelkästä velvollisuudentunnosta pelaavia, joiden kannattaisi etsiä pelistä se puoli, jossa he pääsevät innostumaan ja loistamaan, tehtäviä, joihin heillä on intohimoa. Kolmantena ryhmänä joukkueessa erottuvat vastuuta ujos-televat, jotka väistelevät palloa aina kun mahdollista. Heidän pitäisi mennä epämukavuusalueelle, juosta muun joukkueen mukana vähän enemmän harjoitellen pallon potkimista, toimeen tarttumista. Hallituksen jäsenten tasapuolinen osallistaminen toimintaan on joukkuepeliä, joka vaatii vanhemmilta hallituksen jäseniltä taitoa päästää irti ja jakaa vastuuta sekä valtaa myös uusille jäsenille.

Läpinäkyvä hallitus, jossa kaikki näkevät koko pelikentän, on mahdollista luoda visualisoimalla toiminta ja siihen liittyvä jatkuvasti päivittyvä informaatio Leanin mukaisesti. Työkaluna tässä voi olla informaatioseinä, verkossa tai yhdistyksen toimitiloissa, jota vilkaisemalla kaikki näkevät kokonaiskuvan siitä, mitä yhdistyksessä tapahtuu ja edetäänkö asioissa suunnitelmien ja mahdollisten mittareiden mukaisesti. Esimerkiksi kuka tekee ja mitä, millä aikataululla, miten? Pilliin viheltää se, joka ensimmäisenä huomaa jotain odottamatonta, toimintaan kuulumatonta, tapahtuvan. Tällöin kaikki pysähtyvät etsiäkseen perussyyn tapahtumalle, tehdään korjaus, ja toiminta voi jälleen jatkua. (Modig & Åhlström 2018, 135–137.)

Leania voidaan toteuttaa konkreettisessa kehitystyössä yllä mainittua työkalua käyttäen, tai abstraktissa muutoksessa, jossa korostetaan yhdistyksen arvojen yhdenmukaistamista ja periaatteiden soveltamista eli sitä, miten asioita priorisoidaan ja päätöksiä tehdään (mt., 141–142). Periaatteet kehittyvät, kun koko ajan kiinnitetään huomio siihen, että toiminta ja päätöksenteko on arvojen mukaista (mt., 131–132). Virtausta edesauttavista arvoista tärkeimmiksi nousevat:

Kunnioitus, jolloin tehdään kaikki voitava keskinäisen ymmärryksen takaamiseksi. Jokainen ottaen vastuuta keskinäisen luottamuksen luomisesta.

Yhteistyö, jolloin jokainen panostaa omaan kehittymiseensä ja on valmis jakamaan kehitysmahdollisuuksia muille, jotta yksilöiden ja ryhmän suoritus voidaan maksimoida. Jos hallitus keskittyy virtauksen tehostamiseen, kaikki hallituksessa tulevat riippuvaiseksi toisistaan ja joutuvat tekemään yhteistyötä. (Mt., 142–143.)

Yhteistyö ja yhteisöllisyys

”Olennaista on, että hallituksen jäsenet voivat olla päätöstä tehdessään keskenään vuorovaikutuksessa. Se ei siis riitä, että puheenjohtaja soittaa yhdelle hallituksen jäsenelle kerrallaan ja kysyy hänen mielipidettään” toteaa Kari Loimu (2015, 50). Tätä voi pitää minimivaatimuksena yhteisöllisyydelle, vaikka kokemukseni mukaan tähänkään ei aina päästä.

Yhteisöllisyyttä voi kutsua myös yhteenkuuluvuuden kokemukseksi. Sen voi katsoa jakautuvan kolmeen alueeseen: 1. Ryhmähenki, jossa ihmiset ovat osa toisistaan kaikkine vikoineen ja vahvuuksineen välittävää ja lämminhenkistä yhteisöä. 2. Arvostus, jossa ihmiset kokevat johdon ja organisaation kuuntelevan ja välittävän heistä myös ihmisinä. 3. Reilu ja oikeudenmukainen toiminta, jossa lupaukset pidetään. Näistä luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden voi katsoa olevan koko yhteisöllisyyden selkäranka, josta kannattaa pitää kiinni. (Martela & Jarenko 2015, 119–120.)

Hyvä yhteishenki kasvattaa rohkeutta ideoida ja yrittää, mahdollisia epäonnistumisia pelkäämättä (Manka & Larjovuori 2013, 8). Se myös kannustaa avoimuuteen, tietojen jakamiseen ja toisten auttamiseen, mikä kaikki on eduksi yhteisölle (Martela & Jarenko 2015, 121).

Huipputiimejä tutkimalla on löydetty niiden menestystä selittäviä toimintatapoja, jotka yhdistyksen hallituksen toimintaan sovellettuna ovat seuraavat (mt., 123):

Hallituksen jäsenet käyttävät demokraattista viestintää, eli suunnilleen saman pituisia, lyhyitä ja ratkaisukeskeisiä puheenvuoroja.

Suurin osa viestinnästä hoidetaan kasvokkain niin, että katsotaan toista suoraan, pitäen eleet energisinä. (Ei sähköpostilla!)

Hallituksen jäsenet ovat suoraan yhteydessä toisiinsa, eivät vain puheenjohtajan kautta. Hallituksen jäsenet juttelevat asioista myös silloin, kun kaikki eivät ole paikalla (edellyttää luottamusta).

Hallituksen jäsenet ovat yhteydessä oman yhdistyksen muihin toimijoihin ja jäseniin sekä ulkomaailmaan tuoden sieltä uusia ajatuksia.

Mielenkiintoista tiimien tutkimuksessa on, ettei niiden menestys perustu siihen, että niihin olisi valittu vain huippuyksilöitä, vaan se perustuu nimenomaan tiimien sisäiseen energiaan ja kommunikaation kehittämiseen edellä mainituilla periaatteilla. Tuntamalla kaikki tiimissä, on kunkin vahvuuksia helpoin hyödyntää. (Mt., 123-124.)

Motivaatio

Yhdistyksen hallituksessa toimiminen edellyttää ihmisiltä motivaatiota osallistua vapaaehtoisesti yhdistyksen johtamiseen – aiemman esimerkin termein, motivaatiota pelata yhdessä muun hallituksen kanssa joukkueen voiton eteen. Tämä motivaatio voi olla joko sisäistä tai ulkoista.

Ulkoisia motivaattoreita voivat olla esimerkiksi tittelin mukanaan tuoma näkyvyys ja arvostus sekä merkintä cv:ssä, tehtävän tarjoamat verkostoitumismahdollisuudet tai hallituksen jäsenille tarjottavat illalliset tai kunniamerkit, tai se voi olla myös muiden taholta tulevaa painetta. Tekemisen avulla pyritään tällöin siis saavuttamaan jokin ulkoinen päämäärä. (Kuuluvainen 2015, 45–46; Martela & Jarenko 2015, 26.)

Tutkija Frank Martela (2015) toteaa merkityksellisen elämän olevan sitä, että tekee itselleen merkityksellisiä asioita siten, että tekee itsestään merkityksellisen toisille ihmisille. Yleisempää onkin, että yhdistystoimintaan aktiivisesti osallistuvat toimivat tällaisen sisäisen motivaation ajamina. Toiminta on heistä kiinnostavaa ja innostavaa tai tuntuu muuten arvokkaalta. Heillä on into ja halu vaikuttaa, oppia sekä tehdä itselleen ja muille merkityksellisiä asioita yhdessä muiden samanhenkisten kanssa. (Kuuluvainen 2015, 46–48; Martela & Jarenko 2015, 26.)

Kun hallituksen kulttuuri on sisäistä motivaatiota tukevaa, hallituksen jäsenet saavat tutkitusti aikaan parempaa työtulosta. He kokevat tekemisessään helpommin työn imua, draivia. Vuoro-vaikutuskulttuurin ja työtuloksen parantamiseksi onkin hyvä tunnistaa, miten tätä sisäistä motivaatiota voi synnyttää, johtaa ja vahvistaa. Tämä toteutuu panostamalla hallituksessa neljään draivia lisäävään perustarpeeseen: 1. Vapaaehtoisuus – mahdollisuus toteuttaa itseään ja tehdä itseä kiinnostavia asioita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. 2. Kyvykkyys – mahdollisuus aikaansaada ja onnistua tekemällä riittävän, muttei liian, haastavia tehtäviä, sekä mahdollisuus

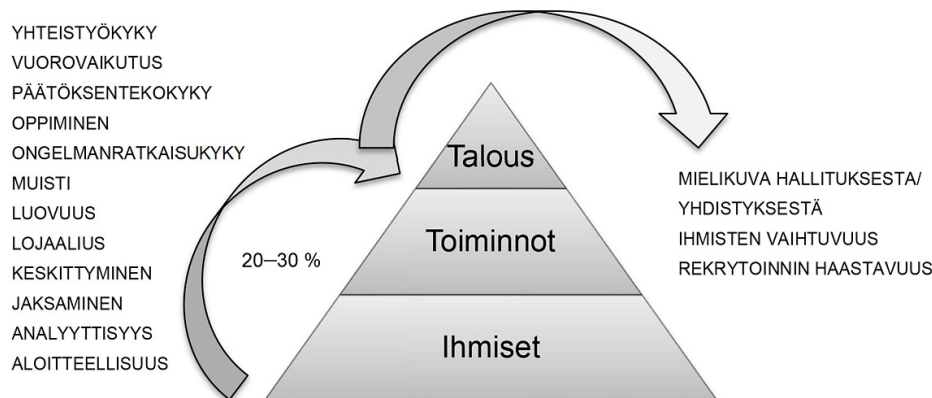
kehittyä ja oppia uutta. 3. Yhteenkuuluvuus – mahdollisuus kokea yhteisöllisyyttä ja hyvää yhteishenkeä, joka syntyy keskinäisestä arvostuksesta ja välittämisestä. 4. Hyväntekeminen – mahdollisuus kokea, että omalla tekemisellä on myönteistä vaikutusta toisten elämään. (Martela & Jarenko 2015, 53–63.)

4.2 Mitä on hyvä vuorovaikutuskulttuuri?

Miksi hallituksen sisäiseen vuorovaikutukseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota? Muutenkin kuin, että onhan se nyt kivempaa, jos ihmiset osaavat puhua toisilleen näetisti?

Vuorovaikutuskulttuuri vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja mielialaan eli tunneilmastoon, joka puolestaan vaikuttaa jopa 20-30 prosenttia yhteisön tuottavuuteen. Tunneilmasto vaikuttaa niin ihmisten yhteistyökykyyn ja tekemisen laatuun kuin siihen, miten ihmiset sitoutuvat työhön, kuinka innostuneita ja aloitteellisia he ovat. Se vaikuttaa neuvottelukykyyn ja päätöksentekokykyyn, siihen kuinka analyyttisiä ja ongelmanratkaisukykyisiä ihmiset ovat. Tunneilmastolla on vaikutusta myös muistiin, luovuuteen, jaksamiseen sekä keskittymiskykyyn. (Rantanen ym. 2020, 24–56.) Voitaneenkin todeta, että sillä, mihin hallitustyössä joutuu tunne-energiaansa laittamaan, on yhdistyksen toiminnan kannalta melko suuri merkitys.

Vanha sanonta on, että ”hyvä kello kauas kuuluu, paha vielä kauemmas”. Yhdistyksen hallituksen tunteet välittyvät yleensä myös sen ulkopuolelle, yhteyksissä työntekijöihin, vapaaehtoihin toimihenkilöihin, jäseniin, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Hyvä tunneilmasto tarttuu, sillä ihmiset viihtyvät niiden seurassa, joiden seurassa tuntuu hyvältä (Rantanen ym. 2020, 16). Parhaimmillaan hallituksen tunneilmasto kertoo, että me olemme hyvä jengi, jotka tuemme toisiamme niin ylä- kuin alamäessä, että meidän yhdistykseemme kannattaa liittyä, meille kannattaa parhaimpien tekijöiden tulla töihin ja meidän toimintaamme kannattaa rahoittaa. Surullisimmillaan tunneilmaston varjoissa hallituksen jäsenet puhuvat kentällä pahaa toisista hallituksen jäsenistä tai jopa koko hallituksesta ja yhdistyksestä, ajattelemta sen enempiä, millaisia laajempia vaikutuksia sillä voi olla. Kuinka helposti jäseniä saa mukaan tällaiseen hallitukseen ja kuinka kauan he pysyvät hallituksessa? Millainen mielikuva yhdistyksestä ylipäätään on kentällä brändinä – haluaako kukaan tehdä yhteistyötä, jos uhkana on, että sitä päätyy tekemään ihmisten kanssa, joilla ei ole keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta? (Mukaiilen Martela & Jarenko 2015, 51.)



Kuvio 2: Tunneilmaston vaikutus yhteisössä.

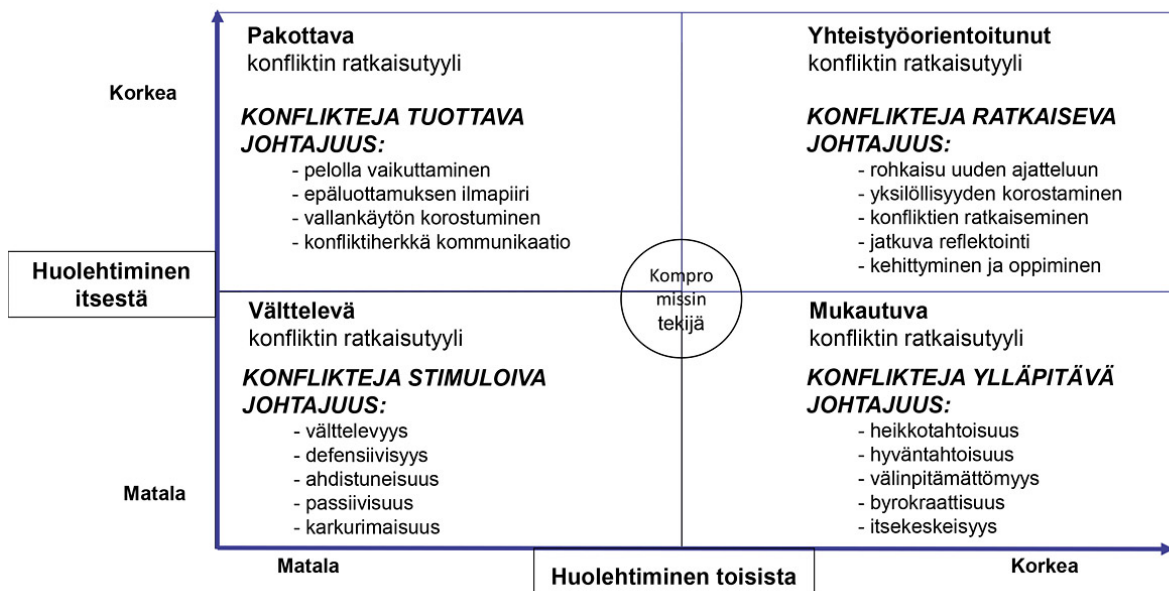
Mikä on hyvää vuorovaikutusta hallituksessa yhteistyötä tehtäessä? TYÖ²-hankkeen loppuraportti nostaa esiin neljä myönteistä vuorovaikutusta ilmentävää ydinarvoa, joita ovat valoisuus, inhimillisyys, luottamus ja rohkeus (Laiho, Ryömä, Satama & Teerikangas 2020, 31).

Jotta ihmisten kanssa voi toimia ja vuorovaikuttaa menestyksekkäästi, heitä ja sitä, miten he toimivat, pitää ymmärtää. Tämä vaatii tunneälyä, kykyä tunnistaa ja tulkita tunteita sekä toimia näiden tulkintojen perusteella. Tunneälyyn kuuluu, että on valmis käsittelemään myös vaikeita tunteita, niin omia kuin toisten. (Rehn 2018, luku 8.) Tunto-hanke toteaa loppuraportissaan yhteisön tunneilmastoon vaikuttavan tunnetoimijuuden koostuvan kahdesta tekijästä: 1) yksilön omat tunnetaidot eli tunteiden (omien ja muiden) tiedostaminen, ymmärtäminen ja huomioonottaminen, ja toisaalta 2) tunteisiin vaikuttaminen työssä, yhteisön käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 73–83).

Erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden kohtaaminen

Yksi tehokas tapa tuhota ihmisten motivaatio ja työhyvinvointi on yhteisössä kytevä konflikti (Martela & Jarenko 2015, 120), jota ei käsitellä oikein. Konflikti tai sen mahdollisuus alkaa yleensä siitä, että ihminen havaitsee jonkin eron omien ja toisen osapuolen välisissä intresseissä, arvoissa tai uskomuksissa. Erilaisia mielipiteitä kohdatessamme se, kannammeko tällöin enemmän huolta vain omista intresseistämme vai arvostammeko myös toisen osapuolen tarpeita ja intressejä, kertoo kyvystämme ymmärtää ja hyväksyä erilaisuutta. (Pehrman 2012, 54–55.) Samalla se kertoo, millaiseen konfliktin ratkaisutyylisiin helposti päädyimme.

Sovittelija, filosofian tohtori Timo Pehrman (2012, 234) on yhdistänyt tutkijoiden De Dreu, Dierendonck ja De Best-Waldhober (2003) kaksoishuolehtimisen mallin työyhteisösovittelun väitöstutkimuksensa havaintoihin konfliktien johtajuuteen ja hallintaan liittyen.



Kuvio 3: Konfliktien johtajuus ja kaksoishuolehtimisen malli (Pehrman 2012, 234).

Omiin tarpeisiin keskittyvä **pakottava ratkaisutyyli** sisältää usein oman aseman korostamista tai epäluottamusta kasvattavia hämäyksiä, joissa hallituksen jäsenille kerrotaan erilaisia totuuksia, tai osa jopa jätetään kokonaan tiedon ulkopuolelle. Tähän voi sisältyä myös uhkailua, piikittelyä tai vihjailuja. **Välttelevä ratkaisutyyli** väheksyy ongelmia ja pyrkii hiljentämään niihin liittyvää pohdintaa, johtuen vaikkapa henkilön kokemasta ahdistuksesta tilanteeseen liittyen. Välttely saattaa ilmetä myös erilaisten kehittämisideoiden vastustamisena. **Mukautuva ratkaisutyyli** pyrkii hyväntahtoisesti ymmärtämään kaikkia osapuolia. Se näkyy heikkotahtoisuutena, periksi antamisena ja suostumisena muiden vaatimukseen yksipuolisia myönnytyksiä antaen. Se voi ilmetä myös byrokraattisuutena tai asioiden tekemisenä muiden puolesta. Puheenjohtajalta tällainen epäjohtonmukainen toiminta saatetaan tulkita välinpitämättömyydeksi. **Konflikteja ratkaisevassa tyylissä** on aitoa halua sopuun, jossa sekä omat että toisten tarpeet saataisiin tyydytettyä keskustelemalla näistä avoimesti. (Pehrman 2012, 204–247.) Tämä toimintatyyli vastaa parhaiten aiemmin esiteltyä Lean-virtausta tukevaa joukkuehenkeä, jossa yhdessä reflektoiden haetaan keinoja parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Muut taas toimivat esimerkkeinä siitä, miten yksikin henkilö voi toiminnallaan pysäyttää tai hidastaa virtausta.

Tutkimusten mukaan johtajat eivät useinkaan tunnista omaa käyttäytymistään johtamistyössä (Pehrman 2012, 208, 222). Sama koskee ihmisten itsetuntemusta ylipäätään. Vaikka tutkimuksissa ihmisistä 95 prosenttia arvioi itsetuntemuksensa hyväksi, käytännössä tutkimus todistaa, että vain 10–15 prosenttia oikeasti ymmärtää, miltä heidän käyttäytymisensä ja toimintansa näyttävät muiden silmissä, tai miten ne vaikuttavat ihmisiin ympärillä (Rantala ym. 2020, 248). Tämän olen itse huomannut sovitteluissa, joissa henkilöt saattavat järkyttyneinä kuunnella toisen osapuolen itkuista kertomusta kiusaamiskokemuksesta, jonka henkilö itse on tarkoittanut ja kokenut täysin normaaliksi. Kun tilannetta ei ole aikanaan keskusteltu, se on kasvanut toiselle möykyksi, joka on muovannut kiusaajaksi koetusta negatiivisen kuvan muutenkin.

Erimielisyydet ja ongelmat yhteisöissä koetaan usein haastavina. Ellei johto tue niiden kohtaamista avoimesti keskustellen, epäluottamus yhteisössä lisääntyy ja johto menettää vähitellen luottamuksensa. Luottamusta johtoon vähentää myös, mikäli kaikkia ei kohdella oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. (Pehrman 2012, 216).

Sosiaalinen pääoma kasvaa yhdessä tekemällä ja vastavuoroisuudella, luottamalla ja arvostamalla (Manka & Larjovuori 2013, 6–8). Nykytutkimuksen mukaan yhteisöissä tulisi siirtyä itseohjautuvuudesta kohti yhteisöohjautuvuutta, sillä parhaaseen tulokseen on vaikea päästä yksin. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa mielestäni myös, ettei hyvän ilmapiirin ja yhteisön hyvinvoinnin edistämisesäkään kaikkea voi jättää puheenjohtajan vastuulle, vaan jokaisen panos vaikuttaa – miten kukin hallitustyötä tekee, millä asenteella ja miten käyttäytyen. Haavoittuvuudet salliva ja avoin vuorovaikutus on tärkeä osa empaattista yhteistyötä (Laiho ym. 2020, 85).

Puheenjohtajalla on kuitenkin iso vaikutus siihen, mitkä asiat yhdistyksessä ja sen hallituksessa nostetaan esiin ja miten niitä käsitellään. Esimerkiksi sosiaalinen pääoma voi vaikuttaa myös kielteisesti, mikäli yhteisöllisyys on erilaisuutta sietämätöntä niin, että seurauksena on kiusaamista, kateutta ja klikkejä. Toisaalta, ellei sosiaalista pääomaa vahvisteta, sen puute tekee hallituksen toiminnasta helposti kankeaa ja byrokraattista, ja yksilöiden motivoinnista vaikeaa. (Manka & Larjovuori 2013, 8–9.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusaineiston analyysi on teoriasidonnainen eli kytken tutkimusaineistosta tekemäni havainnot näihin liittyvään tietoperustaan. Havaintojen kohdistamista tärkeiksi olettamiini seikkoihin auttaa johtoajatuksena oleva intuitiivinen käsitykseni hallitustyöskentelyn prosessien haasteista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15–16.)

Tutkimuksen analyysivaiheen aloitin perehtymällä Webropol-kyselyn tuloksiin sellaisenaan. Seuraavaksi ajoin kyselyn tuloksista erilaisia vertailuraportteja esimerkiksi yhdistysluokkien ja toiminta-alueiden sekä vastaajien roolien, hallitustyön ja iän mukaan, vertaillen mahdollisesti esiin nousevia selittäjiä kahteen pääteemaani liittyen. Kirjoittamalla näiden vertailujen tuloksia auki, etenin pikkuhiljaa kohti tietoja, jotka katsoin tarpeelliseksi nostaa esiin työni tuloksissa. Haastatteluista poimin mukaan kaikki hallitustyön eri vaiheisiin liittyvät huomiot.

Käyn tässä luvussa läpi tutkimustulokset niin, että alussa esittelen tutkimukseen osallistuneiden taustaa sekä yleisiä kokemuksia hallitustyöstä. Tämän jälkeen käyn läpi hallitustyön eri vaiheisiin liittyvät tutkimustulokset.

Vastaajien taustatiedot

Vastaajat jakaantuvat yhdistysten eri toimialaluokkiin kohtalaisen tasaisesti suhteessa siihen, kuinka paljon kyseistä toimialaa löytyy yhdistysrekisterin luokiteltujen yhdistysten joukosta (luokittelurunko liite 2). Vain kulttuuriala on selvästi aliedustettuna 13:n prosenttiyksikön erolla kyseisen toimialaluokan osuuteen luokitteluista yhdistyksistä. Muut-luokka on tutkimuksessa yliedustettuna pääosin siksi, että joukosta noin puolet kuuluisi arvioni mukaan muihin toimialaluokkiin. Mikäli jakoa korjattaisiin, syntyisi vapaa-ajan yhdistykseen yliedustus noin 9 prosenttiyksikön erolla verrattuna yhdistysrekisterin kyseiseen luokkaan.

Kyselyyn vastanneista yli puolet on ennen vuotta 1970 perustettujen yhdistysten edustajia (n=75), vuoden 2010 jälkeen perustetuista yhdistyksistä mukana on vain 4 vastaajaa. Voinee siis todeta, että tutkimukseen osallistuneiden taustalla on yhdistyksiä, joilla on ollut ainakin aikaa rakentaa hallitustyötä tukevia käytänteitä. Kuten toinen haastateltu, useissa yhdistyksissä toiminut puheenjohtaja totesi, hän on oppinut paljon vanhojen järjestöjen selkeistä käytänteistä, joita on voinut sitten kopioida ja toteuttaa puheenjohtajana muissakin yhdistyksissä.

Henkilökuntaa on 51:llä prosentilla vastanneista. Näistä kolmanneksella vain yksi henkilö. Vapaaehtoisia toimihenkilöitä osallistuu vastaajista 68:n prosentin toimintojen pyörittämiseen – mielenkiintoista on, että 5 prosenttia hallituksen edustajista ei osannut sanoa, osallistuuko.

Kysyttäessä kuinka paljon hallitus osallistuu operatiiviseen käytännön toimintaan, vastaukset hajaavat koko asteikolle 0–10 niin, että keskiarvoksi tulee 7, mediaanin ollessa 8. Osallistuminen on siis melko aktiivista. Yhdistyksissä, joissa on henkilökuntaa, osallistumisen keskiarvo putoaa 5,3:een, siinä missä ilman henkilökuntaa olevilla se nousee 8,7:ään. Ilman sekä vapaaehtoisia toimihenkilöitä että henkilökuntaa olevien yhdistysten edustajia vastaajista on 12 prosenttia, ja heillä osallistumisen keskiarvoksi tulee 8,2.

Taulukko 1: Vastaajien rooli hallituksessa. Vastaajien määrä: 146, valittujen roolien lukumäärä: 155. Kaksi roolia valinnoita on 9, joten vähentämällä heidät varsinaisten jäsenten määrästä, saadaan luku 53 (36 %), joka kuvastaa vastaajista hallituksen varsinaisia jäseniä, joilla ei ole hallituksen sisällä muuta virallista roolia.

Vastaajan rooli hallituksessa	n	Prosentti
Hallituksen puheenjohtaja	46	32 %
Hallituksen varsinainen jäsen *	62	43 %
Hallituksen varajäsen	7	5 %
Hallituksen varapuheenjohtaja	21	14 %
Hallituksen sihteeri (hallituksen jäsen)	12	8 %
Muu	7	5 %

Vastaajien rooli on kysymyksistä se, josta selvimmin on arvioitavissa kyselyyn vastanneiden yhdistysten määrä, joka siis on vähintään 46 puheenjohtajien määrästä päätellen. Määrä voi olla tätä suurempikin, ellei kaikista vastaajien edustamista yhdistyksistä puheenjohtaja ole kyselyyn vastannut.

Tutkimuskyselyyn vastanneiden (n=146) tarkemmat taustatiedot löytyvät liitteestä 1.

Yleisviihtyvyys hallituksessa

Vastaajat viihtyvät hallituksessa melko hyvin, joskin arvosanat vaihtelevat asteikolla nolasta kymmeneen. Erittäin hyvin viihtyvät kansainvälisissä yhdistyksissä toimivat, heikoiten alueellisissa, erityisesti sosiaali- ja terveystalouden yhdistyksissä toimivat. Viihtyvyys on parempaa yh-

distyksissä, joissa ei ole vakituista henkilökuntaa kuin henkilökunnan kanssa. Hallitusikää katsottaessa heikoiten hallituksessa viihtyvät siellä niin pisimpään kuin vähiten aikaa olleet, ja parhaiten he, joilla on menossa 6.–9. hallitusvuosi. Oma rooli vaikuttaa viihtymiseen: puheenjohtajat, varapuheenjohtajat ja sihteerit viihtyvät hallituksessa paremmin kuin muut hallituksen jäsenet. Varajäsenet viihtyvät vielä muita paremmin.

Yhteenvedona voisi todeta, että hallituksessa viihtyy parhaiten, kun siellä on jo muutaman kauden ollut ja on ottanut vastuuta niin, että on jotain tekemistäkin. Alkuaika voi tuntua haastavalta, ja toisaalta liian pitkään mukana ollessa motivaatio laskee.

Hallitusten ilmapiiri näyttäytyy tutkimuksessa keskimäärin hyvänä. Jälleen hiukan parempana yhdistyksissä, joissa ei ole omaa henkilökuntaa kuin niissä, joissa henkilökuntaa on. Kriittisimmän ilmapiiriä arvioivat hallitusiältään vanhimmat sekä nuorimmat.

Yhdistyksen toiminta-alueen koko ei juurikaan näytä vaikuttavan siihen, kuinka usein tyytymättömyyttä vuorovaikutuskulttuuriin koetaan. Valtakunnallisella tasolla tosin painottuvat hiukan muita enemmän *aina* tai *useimmiten* -vaihtoehdot tyytymättömyyden esiintyvyydessä.

Puheenjohtajan puheenvuoro

Miten yhdistyksen hallituksen vuorovaikutusta ja työtulosta voi haastateltujen puheenjohtajien mielestä parantaa?

Huomio henkilövalintoihin: puheenjohtajalla on keskeinen rooli, joten siihen valittavan henkilön osaamiseen tulee kiinnittää erityistä huomioita, kuten muutenkin hallituksen jäsenten valintaan ja heidän monipuoliseen osaamiseensa ja erilaisiin taustoihin.

Panostus alkuvaiheeseen: perehdytys hallituksen jäsenen tai puheenjohtajan roolin vaatimuksiin, koskien myös hallituksen kokeneita jäseniä, sekä toisaalta tutustuminen toisiin hallituksen jäseniin.

Hallituksen strategisen johtamisen ja toimihenkilöiden operatiivisen tekemisen välisen tehtävä- ja vastuunjaon selkeyttäminen.

Puheenjohtajan aito puuttuminen, jos hallituksessa on epäasiallista vuorovaikutusta.

Kokousta parantavat konkreettiset asiat: hyvä kokouspaikka, kahvit varattuna, sihteerin kanssa kunnolla valmisteltu esityslista, sopivan pituinen kokous, jossa ei liikaa asioita käsiteltävänä ja jossa puheenjohtaja huomioi ja osallistaa kaikki hallituksen jäsenet. Oheen vielä toive hallituksen jäsenille, että he valmistautuisivat kokouksiin ja myös tulisivat paikalle tehtäväänsä hoitamaan.

Johtamistavalla on väliä

Puheenjohtajat antavat kyselyssä itselleen keskiarvoksi 8,0, siinä missä muilta hallituksen jäseniltä keskiarvoksi tulee 7,0. Tämä ei suoraan kerro, etteivätkö vastanneet puheenjohtajat näkisi puutteitaan, joista alempana perusteluissa on muutama esimerkki. Ero arvosanassa voi kertoa myös siitä, että kyselyyn on vastannut puheenjohtajia, jotka ovat muutenkin aktiivisia.

Yhdistysluokittain arvosanat puheenjohtajalle vaihtelevat nollasta kymmeneen niin, että keskiarvo sijoittuu kaikissa luokissa 7,0–8,0 välille. Suurinta keskihajonta on urheilu- ja liikuntayhdistyksissä. Toiminta-alueittain keskiarvo paranee paikallisesta kansainväliseen.

Hallitusiältään vanhimmat antavat puheenjohtajilleen heikoimmat arvosanat (ka=6,9). Toiseksi kriittisimpiä ovat hallitusiältään nuorimmat (ka=7,4). Näissä arvosanoissa näkynevät toisaalta kokemuksen antamat vertailukohdat ja toisaalta tuorein silmin hallituksen toimintaa tarkkailevien havainnot suhteessa odotuksiin.

Taulukko 2: Vastaajista 68 perusteli antamaansa arvosanaa, tässä poimintana muutama.

POSITIIVISIA	NEGATIIVISIA
"Meillä on todella paras puheenjohtaja ikinä. Siksi suostuin hallitukseen."	"Ei anna aikaa keskustelulle, tuo valmiit päätökset päätettäväksi."
"PJ luonut vastuualueet ja pitää kokousaikatauluista kiinni. Toki kehitettävääkin, mutta hyvä pj."	"Puheenjohtaja ei panosta tarpeeksi vuorovaikutukseen eikä vastuunjakoon."
"Puheenjohtaja on napakka kokouksissa, hänellä on tarvittavat taidot kokouksien valmisteluun, pitämiseen sekä tietotaitoa kehittämiseen."	"Puheenjohtaja luisuu usein aikataulusta ja kokoukset venyvät, kun keskusteluihin käytetään liiankin paljon aikaa tai keskustelujen ohessa aletaan tarinoimaan jotain epäolennaista. Vaikka on toki hyvä, että keskustelulle annetaan tilaa, se on avointa ja siihen kannustetaan niin jaksaminen on välillä koetuksella."
"Olen viihtynyt hyvin puheenjohtajana ja jakanut tehtäviä muille hallituksen jäsenille sekä pitänyt tiiviisti yhteyttä sihteerin."	"Sujuvuus ei ole hyveeni, onneksi meillä on jämäkkä sihteeri. Ilmapiiiriä en osaa puhdistaa tarpeeksi, enkä innostaa jäseniä omatoimisuuteen."

Arvioinneissa toistui puheenjohtajan ajan, innostuksen ja jämäkkyuden puutteen näkyminen. Pahimmillaan puheenjohtajan toiminta koettiin yhdistystä repiväksi. Toisaalla oltiin tyytyväisiä siihen, ettei puheenjohtaja ainakaan kärjistä konflikteja, vaikkei niitä tosin ratkaisekaan.

Johtamiseen liittyy myös puheenjohtajan tapa käyttää valtaa. Ottaako hän valtaa enemmän kuin hallituksen puheenjohtajalle kuuluu, ja esimerkiksi kävelee päätöksissä niistä yhteisvastuussa olevan hallituksen yli?

”Yhdistyksessä oli puheenjohtaja, joka ei joko ymmärtänyt yhdistyksen yhdessä toimimisen ideaa tai ei vain halunnut tehdä asioita yhdessä muiden jäsenten kanssa. Kokemus oli turhauttavaa ja lohdutonta. Pj:n selitys toimintatavalleen oli se, että hän "on tottunut tekemään yksin päätöksiä".”

Tai jättääkö hän käyttämättä valtaansa, esimerkiksi olemalla puuttumatta epätoivottuun käyttäytymiseen, jolloin puheenjohtaja käytännössä antaa muiden täyttää valtatyhjiön.

”Vallan käyttö ryhmässä (hallituksessa) on seikka, jota ei helposti havaita. Huonoa vallankäyttöä voi harjoittaa ryhmässä kuka tahansa, ei pelkästään johtaja(t). Kyse on sosiaalipsykologisesta ilmiöstä ryhmässä. Omassa esimerkkiyhdistyksessä yksi henkilö häiriköi tällä, tunnistamatta sitä itsekään.”

Molemmat vallankäyttötavat ovat omiaan lisäämään jännitteitä hallituksessa.

Hallitusuran vaiheisiin panostaminen

Kyselyssä kysyttiin kokemuksia siitä, kuinka paljon yhdistyksissä on panostettu hallitustyön eri vaiheisiin? Esimerkiksi kuinka säännöllisesti, avoimesti ja laajasti teemasta, yhdistyksen tarpeista, vaihtoehdoista, ihmisten odotuksista ja osaamisista sekä resursseista keskustellaan tai että onko vaiheisiin liittyen laadittu selkeitä ohjeistuksia, pelisääntöjä tai muuta sellaista, jonka ajantasaisuutta myös tarkastellaan säännöllisesti.

Asteikolla 1–5 keskiarvoksi tuli 3,2 (n=146). Eri vaiheisiin siis panostetaan pääosin tyydyttävästi. Jokaisen väitteen kohdalla vähintään kolmannes on sitä mieltä, että siihen panostetaan hyvin tai kiitettävästi, lukuun ottamatta hallituksen itsearviointia, jossa näin arvioi vain 17 prosenttia. Kehittämisen näkökulmasta kiinnitänkin alla huomioni vastauksiin, joissa panostusta arvioidaan olevan vähän tai ei lainkaan.

- Hakuprosessi

Tiedusteltaessa uusien ehdokkaiden löytämisestä ehdokasasettelussa (myös tilanteissa, joissa vanhat hallituksen jäsenet haluavat jatkaa), vastauksissa huoli ehdokkaiden löytämisestä esitetään useammassa kohtaa, ja se erottuu myös yhtenä eniten jännitteitä ja konflikteja aiheuttavista tekijöistä.

”Onko tulevaisuutta? Ketä enää kiinnostaa? Saadaanko uusia kiinnostumaan?”

”Rakkaan ja tärkeän yhdistyksen näivettymisen näkeminen on raskasta.”

Toisaalta kysyttäessä, kuinka paljon yhdistyksessä panostetaan kyseiseen vaiheeseen, arvostuksiksi annetaan tyydyttävä. Neljännes toteaa suoraan, että vaiheeseen panostetaan vähän tai ei lainkaan. Tätä olen itsekin todistanut vaalikokouksissa, joissa ehdokkaita yritetään huhuilla vielä kokousväen joukosta.

Tein vertailun niiden välillä, joilla hakuprosessiin on panostettu hyvin tai kiitettävästi ja toisaalta hakuprosessiin oli panostettu tyydyttävästi, vähän tai ei lainkaan. Hakuprosessiin panostaneet panostavat enemmän muihinkin vaiheisiin, ja siitä seurannee, että kyseisissä vaiheissa heillä esiintyy vähemmän jännitteitä ja ristiriitoja. Ylipäätään kahden henkilön välisiä konflikteja on heillä vähemmän ja kun niitä on, niiden ratkaisutapaan ollaan tyytyväisempiä.

Panostaminen näkyy positiivisempina tuloksina viihtyvyydessä laajemminkin. He, joilla vaiheeseen on panostettu, kokevat olevansa motivoituneempia ja he viihtyvät tehtävässä paremmin. Heillä myös keskustelukulttuuri on kaikin puolin parempaa, turvallisempaa, luottamusta kasvattavampaa, keskusteluun rohkaisevampaa sekä avoimempaa. Heidän kokouksissaan aika käytetään paremmin, osallistuminen on aktiivisempaa, kokousaineisto laadukkaampaa ja sen käsittely tehokkaampaa ja huolellisempaa. Hallituksen tehtävät jakaantuvat heillä myös tasaisemmin.

- Valintaprosessi

Valintaprosessi on tutkimuksen mukaan suoraan yhteydessä hakuprosessiin: jos ensimmäiseen panostetaan, myös toiseen panostetaan. Kyselyssä ehdokasesittely saa panostuksen osalta hiukan heikomman keskiarvon kuin ehdokkaiden hakuprosessi, 37 prosenttia on sitä mieltä, että vaiheeseen panostetaan joko vähän tai ei lainkaan.

Kokemusteni mukaan vähiten panostettuihin vaalikokouksiin tullessaan yhdistyksen jäsenet, jos heitä sinne edes tulee, eivät välttämättä tiedä etukäteen lainkaan, ketä hallitukseen on asetumassa ehdolle. Mahdolliset esittäytymiset pidetään hyvin lyhyinä ilman suurempaa keskustelua. Näissä yhdistyksissä voinee sanoa oletuksena olevan, että edellinen hallitus jatkaa lähes sellaisenaan. Vertailuna yhdistykset, joissa ehdokkaita pyydetään ilmoittautumaan ajoissa, jotta kaikki saavat tilaisuuden esittäytyä etukäteen yhdistyksen tiedotuskanavilla. Mahdollisesti vielä erillinen, hallituksesta riippumaton vaalilautakunta haastattelee ehdokkaat etukäteen esittääkseen vaalikokoukselle oman näkemyksensä sopivimmasta hallituskokoonpanosta. Kun haastatelluksi tulevat myös nykyisessä hallituksessa istuvat ja jatkokautta hakevat, hekin joutuvat eri lailla tekemään itsearviointia motivaatiostaan ja resursseistaan vastata yhdistyksen seuraavan kauden tarpeisiin.

Mahdollisimman avoimesti ja puolueettomasti valmisteltu vaali ja ehdokkaiden esittely on kokemukseni mukaan paras vaihtoehto jännitteiden ja ristiriitojen ehkäisemiseksi. Ilman näitä protestimieliä saa helposti valtaa, ja hallitus koetaan suljettuna sisäpiirinä, jossa sama porukka istuu vuodesta toiseen.

Protestimieliä näkyy myös siinä, että vastaajista joka toinen (48 %) toivoi tiettyjen henkilöiden jäävän hallituksesta pois. Hallituksissa, joissa hakuvaiheeseen panostetaan hyvin tai kiitettävästi, näin ajattelee 33 prosenttia, heikommin hakuvaiheeseen panostavissa hallituksissa 58 prosenttia. Ilman avointa keskustelua toive saatetaan toteuttaa masinoimalla vaalikokoukseen äänestäjiä muutoksen aikaan saamiseksi. Tästä seuraa helposti turhankin kiivaita ja syytteleviä keskusteluja, joiden jälkeisiä haavoja henkilöt kantavat mukanaan pitkään. Nopea ja ennakoimaton muutos saattaa heilauttaa myös koko hallituksen dynamiikka normaalia enemmän.

Monimuotoisuus – kuten ikä, sukupuoli, kulttuurinen tausta, koulutus- ja ammattitausta – huomioidaan hallituksen valinnassa tyydyttävästi. Jopa 44 prosenttia arvioi siihen panostettavan hyvin tai kiitettävästi, toisaalta kolmannes (34 %) arvioi panostusta olevan vähän tai ei lainkaan.

- Pehdyttäminen

Pehdyttämiseen panostetaan tutkimukseen osallistuneissa yhdistyksissä melko vähän, tai kun kysytään hallitustieltään nuorimmilta, arvosana putoaa entisestään. Yhteensä 27 prosenttia vastaajista arvioi panostuksen vähäiseksi ja 9 prosenttia arvioi, ettei sitä ole lainkaan.

Hallituksen jäsenet pääosin tuntevat joko erittäin tai melko hyvin yhdistyksensä perustehtävän, organisaatorakenteen ja toimialan. Yhdistyksen taloustilanteen sekä tulo- ja menovirtojen tunteminen on aavistuksen heikompaa, samoin yhdistyksen sääntöjen sekä mahdollisten hallinto- ja taloussääntöjen tunteminen. Toimintaan liittyvään lainsäädäntöön ja hyvän hallintotapaan perehtymiseen sen sijaan jää parantamisen varaa enemmän. Hallituksen sisäinen tehtäväjako sekä tehtäväjako mahdollisen henkilökunnan ja hallituksen välillä kaipaavat nekin selvennystä vielä joillekin.

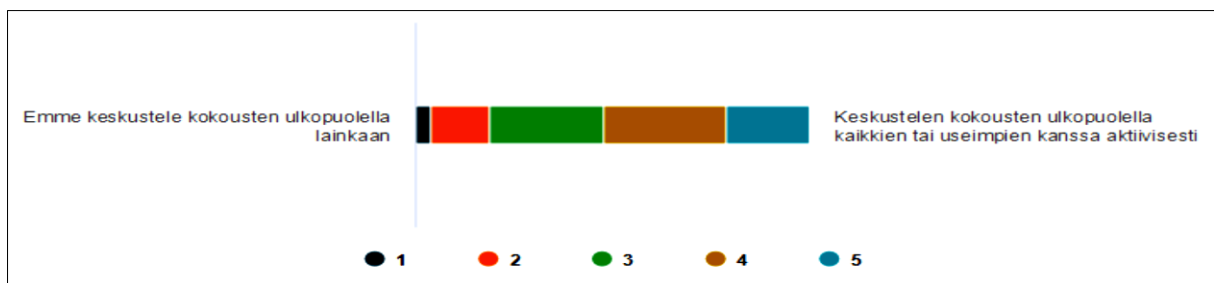
Perehdytys hallituksen jäsenen tai puheenjohtajan roolin vaatimuksiin, sekä toisaalta tutustuminen toisiin hallituksen jäseniin, nousivat haastatteluissani myös keskeisimmiksi konflikteja ennaltaehkäisevistä ratkaisumalleista. Tämä koskien myös tilannetta, jossa hallituksessa on kokeneita jäseniä.

- Tutustuminen muihin hallituksen jäseniin (ryhmytyminen)

Haastatteluissa kokenut puheenjohtaja totesi useampaan kertaan, että hallitustyöskentelyn alkuvaiheeseen kannattaa panostaa, jotta myöhempi työskentely ja vuorovaikutus on sujuvaa.

Kyselyn mukaan yhdistyksissä panostetaan ryhmytymiseen jo hiukan edellisiä vaiheita paremmin, vaikka edelleen vastaajista 18 prosenttia arvioi, että panostusta on heillä vähän tai ei lainkaan. Hallitusiältään nuorimmat antavat tällekin vaiheelle hiukan muita heikomman arvosanan.

Pyysin kyselyn vastaajia arvioimaan, kuinka paljon he keskustelevat hallituksen jäsenten kanssa myös kokousten ulkopuolella, joko yksityisesti tai hallitustyöhön liittyen.



Kuvio 4: Vastaajien keskustelumäärä hallituksen jäsenten kanssa kokousten ulkopuolella viimeisten 12 kuukauden aikana. Sähköistä kirjeenvaihtoa ei tässä lasketa keskusteluksi.

Vastaajista 21 prosenttia arvioi keskustelelevansa kaikkien tai useimpien kanssa aktiivisesti, 4 prosenttia taas ei keskustele lainkaan. Keskustelua siis käydään kohtalaisesti, muttei kaikkien kanssa.

- Toiminta hallituksessa

Käyn tässä osiossa alussa läpi lomakkeen kysymykset, joissa vastaajilla oli vapaa sana kertoa mielipiteitään sekä hallituksen toimintaa että vastaajien omaa hallitustyöskentelyä eniten heikentävistä työtavoista ja käyttäytymismalleista hallituksessa. Lajittelin vastaukset excelissä sarakkeisiin sen mukaan, mitkä teemat toistuvat useimmiten.

Yksittäinen työtapa tai käyttäytymismalli, joka vastaajien mielestä heikentää hallituksen toimivuutta eniten

Eniten toistuvat teemat olivat: korona ja etätyö, kokoukset ja valmistelu, käyttäytyminen ja puhe, tehtäväjako ja osallistuminen, puheenjohtaja, klikki, ajanpuute, muut. Osa vastauksista sopi useamman teeman alle.

Vastaajista 12 prosenttia (n=17) ei löytänyt hallituksensa toimintaa heikentäviä työtapoja tai käyttäytymismalleja lainkaan. Korona ja etätyöskentely mainitaan kuudessa kommentissa. Muutoin vastauksissa nousevat esiin erityisesti käyttäytymiseen ja puheeseen liittyvät asiat (n=25), kuten selän takana puhuminen, asioiden sivuuttaminen, päälle puhuminen, jyrääminen sekä muiden kuuntelemattomuus. Toiveena olisi ”ns. tyhmien kysymysten esittämiseen sallivampi ilmapiiri”.

”Pitkään hallituksessa olleet helposti taipuvat jyräämään uusien henkilöiden ajatusten ylitse.”

” Keskustelun tyrmääminen ja useampien näkökulmien katselun mahdottomuus.”

”Jos hallituksen jäsenet ovat monissa asioissa täysin eri mieltä, eikä asioita voida rehellisesti, eikä ilman riitoja pohtia, ollaan hakoteillä.”

Puheenjohtajaa koskevissa kommentteissa nousi jo esiin se, kuinka tärkeäksi koetaan toiminnan jämäkkyys ja ajan käyttäminen tehokkaasti. Kokousten aikataulut ja kesto on selkeästi eniten tyytymättömyyttä hallituksessa herättävä teema myös kysymyksessä 24.

Kokoukset ja valmistelu -teeman kommentteissa (n=22) nousee esiin kokousten ontuva suunnittelu, aikataulun venyminen, liian pitkät puheenvuorot ja rönsyily.

”Käytännössä kokonaan valmistelemattomat kokoukset.”

”Kokousasioihin ei perehdytä riittävästi etukäteen. Syynä voi olla se, että asiat ja liitteet tulevat aivan viime tipassa, eikä niitä ehdi lukea saatikka pohtia ratkaisuvaihtoehtoja.”

”Samoja asioita käydään läpi kokouksesta toiseen.”

”Kokouspöytäkirjojen viimeisteleminen ja viipyminen - tehdyt päätökset unohtuvat / sovitut tehtävät jäävät tekemättä.”

Kommenteissa tehtäväjakoon ja osallistumiseen liittyen (n=15) näkyy yhteistoiminnan puute, panostamisen puute, sovitussa pysymisen puute ja yksin sooloilu. Suorimmillaan vastaukset ovat tyyppiä: ”Hyödyttömiä idiootteja hallituksessa. Eivät koskaan sano mitään, eivät tuo mitään pöytään, eivät tee mitään.”

”Epätasainen tehtävien jako kuormittaa osaa hallituksen jäsenistä.”

”Motivaation puute vapaaehtoistyöskentelyssä.”

”Ehkä hommat kasaantuvat puheenjohtajalle, sihteerille ja taloudenhoitajalle.”

Lisäksi kritiikkiä saavat jossain määrin puheenjohtajat, toiminnanjohtajat ja hallituksen sisäiset klikit. Hallitustyöskentelyä koettiin heikentävän myös sen, ettei strategiaan ja pitkän tähtäimen suunnitelmiin, tai markkinointiin ja viestintään paneuduta riittävästi.

Yksittäinen asia, joka vaikeuttaa tai häiritsee vastaajan omaa hallitustyöskentelyä eniten

Vastaajista 16:n prosenttia (n=24) omaa hallitustyöskentelyä ei häiritse mikään. Muut mainitsivat ongelmana useimmiten ajan puutteen ja kiireen (n=31). Ajan puutteen osalta huomionarvoista on, että vastaajista enemmistö (69 %) on samaan aikaan useammassa kuin yhdessä hallituksessa, 5 prosenttia viidessä tai useammassa – tässä on mukaan luettuna eri yhdistysten lisäksi myös yritysten, taloyhtiöiden sekä mahdollisten muiden organisaatioiden hallitukset.

Muita toistuvia omaa hallitustyöskentelyä häiritseviä teemoja ovat tehtävien epätasainen jakautuminen sekä hallituksen jäsenten vähäinen valmistautuminen kokouksiin. Häiritseviä hallituksessa esiintyviä käyttäytymismalleja mainitaan esimerkiksi aggressiivinen kritisointi, nälviminen, keskustelun tyrmääminen ja se, ettei yhdenvertainen kuulluksi tuleminen toteudu. Kysymyksiin ei reagoi, yhteydenottoihin ei vastata, tietoa pimitetään ja puhutaan totuudenvastaisesti. Asioista päättää pieni klikki, säännöistä ei piitata, omaa ja/tai lähipiirin etua edistetään. Muutama suora nosto vastauksista:

”Ajanpuute, joka estää kaikkiin asioihin tarpeeksi hyvän perehtymisen.”

”Hallituksen jäsenillä ei ole riittävästi aikaa perehtyä kokousmateriaaleihin tai heillä ei ole myöskään ymmärrystä lisätä ajankäyttöä perehtyäkseen niihin enemmän ja kokonaisvaltaisemmin. Sitoutuminen hallitustyöskentelyyn on hyvin eri tavoilla riippuen hallituksen jäsenestä.”

”Oma jaksaminen. Välillä vastuu kaatuu liikaa puheenjohtajan hartioille.”

”Kun ei ole henkilökuntaa, tulisi hallituksen jäsenillä olla vastualueet. Tätä ei ole saatu järjestettyä.”

”Tunnen olevani pakotettu tekemään hyvin paljon työtä, että yhdistys toimisi.”

”Konfliktit. Vaikkakaan niitä ei ole paljon, mutta se on aina mikä painaa.”

Tärkein asia, joka tekee hallituksen toiminnasta vastaajan mielestä hyvää

Vastauksissa näkyy se, mitä yhdistystoiminta parhaimmillaan voi olla ja miksi sitä tehdään: hyvässä yhteishengessä yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä. Tähän viittaavia mainintoja on vastauksissa kaikkein eniten (n=37). Tähän liittyy hyvä ja toisia kunnioittava ilmapiiri, johon kuuluvat avoimuus (n=22) ja luottamus (n=13).

”Puhaltaminen yhteen hiileen, toimimalla yhteisen hyvän, jäsenten hyvinvoinnin parantamiseksi tukien muita hallituksen jäseniä.”

”Osaaminen. Merkittäviin tehtäviin on valikoitunut huikeita osaajia. Osaamisen tunnustaminen ja arvostus saa ihmiset kukoistamaan. Yhdistys kukoistaa!”

”Toisten tunteminen ja siitä seuraava luottamus. Täytyy olla me-henki eli olla kollektiivinen ja yhteisölle lojaali tiimi.”

”Tasavertaisuus on asia, mikä on mielestäni hyvin ymmärretty ja itsestäänselvä asia jäsenille.”

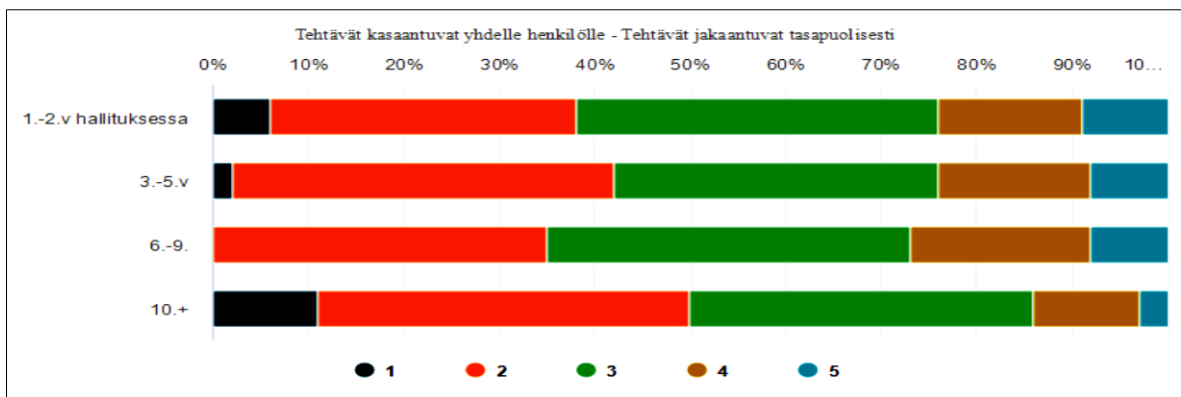
”Ymmärrys siitä, että muita tarvitaan, pitää antaa jäsenille mahdollisuus osallistua toiminnan järjestämiseen ja keskittyä hallituksessa suuntaviivoihin ja toiminnan mahdollistamiseen.”

”Yhteishenki ja sujuva, toisia kunnioittava yhteistyö, vaikka olisimmekin eri mieltä asioista. Toisten kuunteleminen ja vastoin omia ajatuksiakin päätetty asia pitää hyväksyä "rettelöimättä".”

”Avoin keskustelukulttuuri. Että hallitus voi keskenään puhua kaikenlaisesta, ilman että mitään tuomitaan tai vähätellään. Hallitus on yhdessä toimiva ryhmä, jonka täytyy olla samalla aaltopituudella.”

Hallituksen lisäkoulutustarpeista kysyttäessä yli puolet vastanneista nostaa ensisijaiseksi koulutustarpeeksi tehokkaat kokous- ja ryhmätyökäytänteet, seuraavaksi eniten ensisijojä saa tarve hyvän hallintotavan koulutukselle, joka nousee myös vastaajien henkilökohtaisen lisäoppimisen ykköstarpeeksi. Viestintä ja markkinointi, strategiatyöskentely ja vapaaehtoisten johtaminen sekä yhdistyksen toimintaan liittyvät lait ovat kärkisijoilla kokonaisuudessa.

Työ jakaantuu hallituksessa epätasaisesti. Eniten tehtävien epätasaista jakautumista kokevat vähintään 10 vuotta hallituksessa toimineet, mikä saattaa johtua siitä, että he kokeneina ovat ottaneet enemmän vastuita hoidettavakseen.



Kuvio 5: Tehtävien jakautumisen tasapuolisuus eri ajan hallituksessa mukana olleiden mielestä.

Hallitustyöhön käytetyn ajan epäsuhta näkyy myös siinä, että viidennes vastaajista käyttää moninkertaisesti enemmän aikaa hallituksen hyväksi kuin vähiten aikaa käyttävä viidennes.

Taulukko 3: Vastaajien hallitustyöhön käyttämä aika

Kuinka paljon aikaa kuukaudessa käytät hallitustyöhön? Kokoukset sekä muu hallitustyön edistämiseen käyttämäsi aika, mukaan laskettuna mahdolliset hallituksen työryhmät. Arvioi viimeisen 30 päivän tuntimääräsi tässä yhdistyksessä.	n	Prosentti
Alle 4 h/kk	32	22 %
4–8 h/kk	53	36 %
9–13 h/kk	30	21 %
Yli 13 h/kk	31	21 %
Yhteensä	146	100 %

Positiivista on, että tyytymättömyyttä vuorovaikutuskulttuuriin on kokenut harvoin tai ei koskaan yli puolet vastaajista (57 %). Varapuheenjohtajat näyttäisivät tarkkailevan hallituksen toimintaa hiukan muita rooleja kriittisemmin. He ovat useammin huomanneet muiden kokevan tyytymättömyyttä vuorovaikutuskulttuuriin, siinä missä esimerkiksi puheenjohtajista 13 prosenttia ei ole huomannut tätä lainkaan, 9 prosentin valitessa *En osaa sanoa* -vaihtoehdon.

- Itsearviointi

Kysymyksessä 28 vastaajat arvioivat omaa mielenkiintoaan ja toisaalta osaamistaan hallituksen muutamien perustehtävien osalta. Useimmilla mielenkiintoa tehtäviin on ihan kohtuullisesti, vaikei oma osaaminen olisikaan korkea. Dataa tarkemmin tutkiessa näkee, että suurimmallaan ero on mielenkiinto=100, osaaminen=0. Tämäkin voi riittää hyvään työtulokseen, jos mielenkiinto riittää opiskelemaan teemasta lisää tai hallituksessa on muita esimerkiksi strategia-työtä ohjaamassa. Huolestuttavampia ovat vastaukset, joissa mielenkiinto on kaikilla osa-alueilla lähellä nollaa, vaikka osaamista olisi. Toki näissäkin tapauksissa hallituksen jäsenellä saattaa olla jokin täysin muu teema, jonka parissa hän pääsee motivoituneena työskentelemään.

Taulukko 4: Vastaajien mielenkiinto ja osaaminen hallituksen viiteen vastuualueeseen.

Arvioi mielenkiintoasi ja osaamistasi seuraavilla osa-alueilla	n	MIELENKIINTONI (Keskiarvo)	OSAAMISENI (Keskiarvo)
Yhdistyksen perustehtävän edistäminen.	141	72	72
Strategiatyö, sisältää esim. vaihtoehtojen vertailua sekä tavoitteiden ja resurssien arviointia.	141	65	65
Riskienhallinta, tarkastellaan esim. strategisia, taloudellisia, vakuutus-, tietoturva- ja maineriskejä.	143	60	58
Sisäinen valvonta, tarkastellaan esim. kuinka lait, säännöt ja yhdistyksen kokouksen päätökset tulevat noudatetuiksi toiminnassa.	142	63	61
Konfliktinratkaisu, liittyen kahden tai useamman osapuolen väliseen ongelmaan.	144	60	60

Motivaatiota kysyttäessä tehtäväänsä motivoituneimmat löytyvät kansainvälisistä yhdistyksistä, kun taas alueellisissa yhdistyksissä motivaatio on hiukan vähäisempää 22:n prosentin kokeessa sitä vain silloin tällöin tai harvemmin. Motivaation määrä näyttää suoraan heijastuvan tehtävässä viihtymiseen, tai toisinpäin. Oletettavasti nämä yhdessä vaikuttavat siihen, kuinka

hyvin valmistautuneena kokouksiin tullaan. Toisaalta voi arvioida myös, että ellei kokouksiin tule hyvin valmistautuneena, niissä viihtyminen on haastavampaa, ellei täysin ymmärrä, mistä milloinkin puhutaan, jolloin myös motivaatio vaikkapa osallistua keskusteluun vähenee.

- Lopetus/uudelleen valinta

Tämä prosessin vaihe kytkeytyy suoraan ensimmäiseen vaiheeseen eli miten yhdistys toimii uusien hallituksen jäsenten rekrytoinnin suhteen, sekä toisaalta arviointivaiheeseen, kuinka avoimesti hallitus käy keskustelua yhdistyksen muuttuvista tarpeista ja toisaalta hallituksen jäsenten muuttuvista tarpeista, motivaatiosta ja osaamisesta.

Pyysin vähintään kymmenettä vuotta hallituksessa olleita (n=36) kertomaan tärkeimmän perusteen heidän hallitusuransa pituudelle? Perusteet tiivistyvät hyvin yhden vastaajan lauseeseen:

”Koen tämän yhdistyksen ja sen toiminnan tärkeäksi, sekä myös itselleni henkilökohtaisesti mielenkiintoiseksi ja ajatuksia herättäväksi, ja paljon iloa tuovaksi yhdistystoiminnaksi. Ehkä voin myös itse antaa yhdistykselle jotain, mitä muut eivät kenties voisi antaa.”

Useimmiten (n=15) jatkamisen syiksi mainitaan oma mielenkiinto ja viihtyminen, ja toisaalta toiminnan tärkeys ja merkityksellisyys (n=10). Vastaajat kokevat myös omaavansa osaamista, jota yhdistys tarvitsee (n=6). Seitsemässä vastauksessa viitataan siihen, että hallitukseen on vaikea saada muita. Kolme vastaajaa viittaa siihen, että heitä on pyydetty jatkamaan.

- Jälkihoito/palkitseminen

Tutkimuksen mukaan tämä vaihe ei juurikaan aiheuta ristiriitoja tai jännitteitä hallituksessa, mutta toisaalta teema koskettaakin hallituksen edellisiä jäseniä, joiden mielipidettä ei tässä kysytty. Tähän vaiheeseen ei juurikaan panosteta hallituksissa, vaan se saa koko prosessin heikoimman arvosanan, 17:n prosentin mielestä heillä siihen ei panosteta lainkaan.

Puheenjohtajien haastatteluissa muistutettiin kiitoksen jakamisen tärkeydestä ja siitä, että sen tulisi olla myös jatkuvaa toisten huomioimista ja pieniä arjen kiitoksia.

Analyyysin loppuhuomiot

Kysyttäessä erilaisia negatiivisia kokemuksia hallitusten toiminnassa vaihtoehto ”Ei koskaan” on saanut yllättävänkin paljon ääniä. Esimerkiksi tyytymättömyyttä hallituksen vuorovaikutuskulttuuriin ei ole viimeisen vuoden aikana kokenut neljännes vastaajista lainkaan – uudemmissa

hallituksen jäsenistä (n=34) vielä suurempi osa (27 %), mutta pisimpäänkin hallituksessa olleista (n=36) 17 prosenttia. Toisaalta, kun vastaajat saivat avoimesti kertoa hallituksessa esiintyvistä häiritsevästä toimintavoista ja käyttäytymismalleista, yli 80 prosenttia tällaisia mainitsi.

Lohdullista on myös, että heistä, joilla negatiivisia kokemuksia on ollut, enemmistö kokee niitä harvoin ja melko vähän. Mukana on kuitenkin heitäkin, joilla negatiivisia kokemuksia on erittäin tai melko paljon ja aina tai useimmiten. Vastaajista 10 prosenttia jopa välttelee jonkun toisen hallituksessa olevan seuraa.

Tutkimus kertoo myös, että vain 23 prosenttia vastaajista sanoo aina ääneen, mikäli huomaa epäasiallista käytöstä. Näin välttämättä henkilöt, joiden käytös koetaan epäasialliseksi, eivät tiedä muiden kokemuksesta, vaan olettavat toimivansa normaalisti. Tai mikäli yksittäisiä huomautuksia heille silloin tällöin tulee, he eivät välttämättä miellä huomautusta koko hallituksen kokemukseksi.

Tutkimuksen tavoite oli löytää niitä kipukohtia, joita korjaamalla hallituksen työtulosta ja vuorovaikutuskulttuurista pystyy parantamaan. Se toi myös näkyviin sitä kaikkea hyvää, mitä yhdistyksiä vapaaehtoisesti johtavat hallituksen jäsenet tehtävässään kokevat. Nostan tähän loppuun muutaman vastaajien parhaista muistoista:

”Paras muisto: yhdessä saavutettu ”työvoitto”, kun kaikki olivat mukana työssä ja saatiin ratkaistua pitkään jatkunut ristiriita. Erittäin iloinen, jopa euforinen tunnelma, kun kaikki olivat niin sitoutuneita ja kiinnostuneita asian yhteisestä ratkaisemisesta.”

”Parasta on se, kun tuntee hallituksen olevan yhtenäinen porukka, joihin luottaa, joiden kanssa viihtyy ja jotka ymmärtävät asioita samalla tavalla.”

”Parasta on, kun yhdessä toteutetaan suunniteltuja tapahtumia, jotka tuovat aina uutta intoa ja nostetta kaikille seurassa toimiville.”

”Kyllähän hallituksessa pääsee ohjaamaan yhdistyksen toimintaa. Tietää mitä tapahtuu ja kuulee taustoja.”

Kehittämällä yhdistyksen hallituksen työtapoja ja vuorovaikutuskulttuuria aktiivisesti, hallitus pystyy parhaiten takaamaan uusia parhaita muistoja jäsenilleen. Panostamalla hallituksen kehittämiseen panostetaan samalla hallituksen jäsenten viihtymiseen. Näin varmistetaan, että yhdistyksen toimintaa on kehittämässä innostunut, osaava ja tehtävänsä motivoitunut ryhmä, kuten yhdistyksen edun mukaisesti tulisi ollakin.

6 SUOSITUKSET HALLITUSTYÖN KEHITTÄMISEKSI

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen johtopäätökset eli suositukseni yhdistyksen hallituksen työtuloksen ja vuorovaikutuskulttuurin kehittämiseksi.

Keskityn olennaisimpiin esiin nousseisiin haasteisiin. Tämä ei siten ole kattava listaus hallituksen tehtävistä. Kysely (liite 3) antaa lisäteemoja hallituksen pohdittavaksi. Lähdeluettelo puolestaan sisältää paljon syventävää materiaalia tutkittavaksi ja erityisesti puheenjohtajalle lisätueksi hallitustyön johtamiseen.

Yleissuosituks

Ennen sukeltamista hallitustyön vaiheisiin annan hallitukselle kolme laajempaa pohdintatehtävää. Käyttäkää työkaluna esimerkiksi post-it lappuja (tai etänä esimerkiksi ilmaista Padlet-ohjelmaa), joihin kirjaatte yksittäisiä ajatuksia taululle eri otsikoiden alle keskusteluanne pohjustamaan. Hyödyntäkää tehtävässä niin yksilö-, pari- kuin pienryhmätyöskentelyä.

1. Pohtikaa joukkuepelinne laatua ja työnne virtaustehoa (ks. luku 4.1):

- Tiedättekö, missä maali on? Mikä on toimintanne tarkoitus ja tavoite?
- Potkitteko samaa palloa yhteistyössä kohti maalia? Mitä ovat sovitut toimintatavat?
- Mitä ovat yhdistyksen arvot? Miten ne näkyvät hallituksen toiminnassa?
- Ottaako/saako jokainen tasapuolisesti vastuuta joukkuepelissä?
- Kuinka avoimesti näette, mitä kentällä tapahtuu? Jaatteko tietoa avoimesti?
- Saako jokainen puhaltaa pilliin, jos huomaa ongelmia? Tutkitaanko ongelmat?
- Mitkä asiat toiminnassanne koette virtausta edistäviksi/hidastaviksi?

2. Pohtikaa tunteiden merkitystä hallitustyössä (ks. luku 4.2):

- Millaisia tunteita olette hallitustyössä kokeneet ja havainneet?
- Mitkä asiat/tilanteet näitä tunteita synnyttävät?
- Mitkä tilanteista nostavat ja toisaalta laskevat tunneilmastoa?
- Millaisia tunteita haluaisitte nähdä ja kokea enemmän?
- Mitä itse voit tehdä hyvän tunneilmaston kehittämiseksi?

3. Pohtikaa tarpeiden merkitystä hallitustyössä:

- Mitä tarvitset toisilta hallituksessa, jotta pääset parhaaseen mahdolliseen tulokseen? Käyttäkää apuna tarvekortteja tai -listaa (esim. [Tarvelista sovittelussa](#), Saarela 2017)
- Kun olette koonneet erilaiset tarpeet, keskustelkaa, mitä ne teille kullekin käytännössä tarkoittavat, miten toimimalla ne tulevat toteutetuiksi. Äänestäkää tarvittaessa tärkeimmät, joiden avulla voitte aloittaa pelisääntöjen luomisen. Käyttäkää säännöissä mieluiten myönteisiä lauseita kieltojen sijaan.

Seuraavia hallitustyön eri vaiheiden suosituksia voi käyttää yllä mainittujen pohdintojen sekä niitä seuraavan kehitystyön apuna.

6.1 Hakuprosessi

Madaltakaa mukaan lähtemisen kynnystä ja tehkää hallituksen toimintaa näkyväksi yhdistyksen toimitiloissa, tapaamisissa, yhdistyksen kotisivuilla tai muilla tiedotuskanavilla.

- Esitelkää nykyiset hallituksen jäsenet.
- Esitelkää, miten ehdokkaaksi voi ilmoittautua ja keneltä voi kysyä lisätietoja.
- Kirjoittakaa auki selkeä ja rehellinen tehtäväkuvaus, mitä hallituksen jäseneltä odotetaan ja mitä hänelle tarjotaan. Älkää arastelko kehua, että kivaakin voi olla.
- Muistuttakaa, että hallitustyöstä voi saada todistuksen ja cv-merkinnän.
- ”Ajattelimme, että sinä voisit olla erinomainen lisä hallitukseen.” Suorat yhteydenotot toimivat usein tehokkaasti.
- ”Yhdistyksen tulevaisuus sinun käsissäsi!” Olkaa rohkeita erilaisten rekrytointikampanjoiden suunnittelussa ja toteutuksessa.
- Kiertotie käyttöön. Kutsukaa ensin mukaan lyhyempiin projekteihin, joista on helpompi liukua sitten hallitukseenkin.

Hallitustyö saatetaan kokea liian vaikeaksi, joten tarjotkaa jäsenistölle väyliä kehittyä.

- Järjestäkää koulutuksia ja työpajoja, joista on hyötyä sekä hallituksessa että muutoin.
- Tarkistakaa, mitä koulutusta mahdollinen aluejärjestö tai liitto tarjoaa. Tämä on samalla erinomainen tapa verkostoitua ja saada uusia ideoita yhdistyksen toimintaan.

- Kyselkää, löytyykö jäsenistöstä osaamista tai mielenkiintoa koulutuksen järjestämiseen. Verkko on täynnä materiaalia (ks. lähteet), johon esimerkiksi työpajassa yhdessä perehtyen saadaan koulutukselle runko. Esimerkkejä koulutusteemoista:
 - Yhdistyksen hallituksen jäsen / puheenjohtaja -ajokortti
 - Strategiatyöskentelyn / taloushallinnon perusteet
 - Hyvät ja tehokkaat kokouskäytänteet
 - Vapaaehtoistyön johtaminen

Muistakaa myös, että hallituksen jäsen on itse kävelevä käyntikortti. Jokaisessa kohtaamisessa voi joko kasvattaa tai vähentää muiden kiinnostusta hallitustyöhön.

6.2 Valintaprosessi

Ehdokasesittely vaalikokouksessa ja/tai etukäteen on jälleen yksi tapa tehdä hallitustoimintaa tutuksi jäsenistölle. Tiedottakaa prosessin etenemisestä mahdollisimman ajoissa ja näkyvästi, jotta kaikki kiinnostuneet osaavat reagoida, vaikka tulisivatkin ehdolle vasta vaalikokouksessa.

Mikäli vaalikokoukselle tehdään valmis esitys hallituksen kokoonpanosta, puolueettomuutta voi korostaa antamalla valmistelu erilliselle vaalilautakunnalle, joka haastattelee ehdokkaat.

Vaalikokouksessa voidaan keskustella esimerkiksi seuraavista kysymyksistä:

- Mitä osaamista hallituksessa kaivataan toimintasuunnitelma huomioiden?
- Miten monimuotoisuus on hyvä huomioida valinnoissa?
- Mitä sellaista osaamista ehdokkaalla on, joka täydentäisi hallituksen kokoonpanoa?
- Millaiset ovat ehdokkaan resurssit ajallisesti sitoutua tehtävään?
- Mihin asioihin ehdokkaalla erityisesti on motivaatiota tarttua hallituksessa?

6.3 Perehdyttäminen

Iso osa hallituksen perehdytysmateriaalista voi olla esillä jo yhdistyksen kotisivuilla, joissa kerrotaan hallituksen jäsenen toimenkuvasta muutenkin. On kuitenkin hyvä koko hallitukselle käydä vuosittain läpi tietyt perusasiat, ja etenkin uusien hallituksen jäsenten osallistumista helpottaa, kun heidät tutustuttaa vähintään seuraaviin:

- Roolien selkeytys, perustehtävät, valta ja vastuut
 - Puheenjohtaja ja hallituksen jäsen sekä yhteisvastuullisuus.
 - Hallituksen muut roolit, työryhmät, mahdolliset varajäsenet.
 - Yhdistyksen muut toimihenkilöt (palkatut tai vapaaehtoiset).
- Yhdistyksen säännöt sekä mahdolliset talous- ja hallintosäännöt
 - Nimetkää säännöissä mainitut vastuuhenkilöt.
 - Pohtikaa mahdolliset jääviystilanteet.
- Yhdistyksen tilinpäätös, tilinpäätöksen erittelyt ja talousarvio
 - Mitä yhdistyksen kulut sisältävät ja mistä rahaa tulee, mitä kohtia erityisesti kannattaa jatkossa seurata ja miksi?
- Toimintasuunnitelma, strategia ja muut tulevaisuuden suunnittelua tukevat raportit
 - Missä mennään nyt? Mitkä asiat voivat vaikuttaa suunnitelmiin?
- Yhdistyksen tekemät sopimukset
 - Mihin kaikkeen on sitouduttu? Mihin muut tahot ovat yhdistyksen hyväksi sitoutuneet? Milloin viimeksi on kilpailutettu?
- Mitä tarkoittaa GDPR ja toisaalta salassa pidettävät hallitusasiat
- Yhdistyslaki finlex.fi
 - Vastaavatko oman yhdistyksen toiminta ja säännöt edelleen lakia? Laki on päivittymässä näillä näkymin vuoden 2022 aikana.
- Hyvän hallintotavan suosituksia ja ohjeistuksia, verkossa esimerkiksi:
 - [Yhdistysten hyvä hallintotapa -suositus](#) (Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry ym. 2015).
 - [Yhdistystoiminnan avaimet](#) (Rosengren, Törrönen & Iso-Markku 2018).
 - [Hallitustyöskentelyn koulutus](#) (Neilimo 2020).

6.4 Tutustuminen muihin hallituksen jäseniin (ryhmäytyminen)

Sosiaalista pääomaa kasvatetaan yhdessä tekemällä (Manka & Larjovuori 2013, 6–8). On kyseessä sitten yhteinen illallinen, mölkkyturnaus tai strategiaviikonloppu muissa ympyröissä, tarjoaa se hallituksen jäsenille tilaisuuden keskusteluille, joissa luodaan pohjaa yhteisöllisyydelle, erilaisuuden ymmärtämiselle ja henkilöiden väliselle luottamukselle. On helpompi hyväksyä toisen näkökantoja, kun tuntee hänen taustaansa. On paljon helpompi soittaa toiselle

ongelman puitteissa, kun ollaan valmiiksi tuttuja. Sovittelijan havaintojeni mukaan konfliktinkin selviävät sitä paremmin, mitä enemmän ihmiset keskustelevat keskenään. Jos toinen jää etäiseksi, syntyy helpommin negatiivisia tulkintoja, oletuksia, väärinymmärryksiä ja klikkejä.

- Järjestäkää heti kauden alkuun tilaisuus, jossa hallituksen jäsenillä on mahdollisuus tutustua ja keskustella myös vapaamuotoisemmin. Tämä on mahdollista toteuttaa tarvittaessa myös etänä, hyödyntäen pari- ja pienryhmäkeskusteluja erilaisten (leikkimielistenkin) teemojen, kysymysten ja tehtävien parissa.
- Järjestäkää jatkossakin kerran kuussa ”TYHY-tunti”, jonka kukin hallituksen jäsen valmistelee vuorollaan – periaatteena, että jokainen osallistuu kyseenalaistamatta ideoita.

Uuden hallituksen muodostumisessa on hyvä huomioida myös siihen liittyvät ryhmäytymisen vaiheet, jotka on psykologi Tuckmanin mallissa lueteltu seuraavasti (Kuuluvainen 2015, 104):

1. Muodostumisvaihe. Innostus. Tärkeää on tällöin ryhmäyttää, rakentaa luottamusta ja sopia pelisäännöt.
2. Taisteluvaihe. Haastetaan toisten erilaisia työskentelytapoja ja syntyneitä hierarkioita. Tärkeää on tällöin palauttaa mieleen pelisäännöt.
3. Normittaminen. Yhteistyö paranee ja roolit selkiytyvät jäsenten alkaessa tuntea toisensa, ellei ryhmä ole hajonnut (tai mahdollisesti klikkiytynyt) edellisessä vaiheessa.
4. Toimintavaihe. Työ onnistuu täydellä teholla, hyödyntäen jäsenten erilaista osaamista.
5. Hyvästelyvaihe. Ryhmä hajoaa (esimerkiksi vaalikokouksessa).

Vaiheiden tunnistaminen auttaa puheenjohtajaa ja hallituksen jäseniä varautumaan siihen, että taisteluvaihe yleensä tulee, mutta siitä selvittää pelisääntöjen ja vuorovaikutuksen avulla.

Työkaluja hallituksen jäsenten osallistamiseen

Toisiin tutustumista ja ideointia helpottaa esimerkiksi sovittelussa käytettävä puhepiiri. Siinä puhevuoro siirtyy piirissä järjestyksessä aina vieressä istuvalle, ja muut ovat hiljaa ja kuuntelevat, kunnes oma vuoro tulee. Vuoron tullessa saa sanoa *ohi*, ja lopussa puheenjohtaja tarkistaa, onko *ohi* sanoneilla mahdollisesti nyt sanottavaa. Etenkin kokouksissa hyödynnettynä tämä rohkaisee hiljaisempia puhumaan ja toisaalta opettaa puheliaimpia kuuntelemaan – puheenjohtajan on hyvä jättää oma mielipiteensä kierroksella viimeiseksi. Vastaavaa piiriä kutsutaan

myös tiimiringiksi, piirileikiksi, jossa vaikkapa kahvitauolla voidaan tutustua toisiin tiimin jäseniin niin, että jokainen kertoo piirissä itsestään jonkin teeman, kuten esimerkiksi kotipaikkakunnan tai lempimusiikin kautta (Martela & Jarenko 2015, 125). Etätapaamisissa piiri on helppo toteuttaa etenemällä puheenvuoroissa aakkosjärjestyksessä.

Toinen vastaava tutustumista helpottava, ideointiin ja kysymysten pallotteluun sopiva työtapa on pariipiiri, jossa henkilöt jaetaan sisäpiiriin ja heille kullekin pari ulkopiiriin. Parit keskustelvat jostain teemasta rajatun, minuutin tai kahden ajan. Tätä voi tehostaa niin, että sisäpiiri kuuntelee, kun ulkopiiri puhuu, ja puolivälissä vuorot vaihtuvat. Piirit pyörivät eri suuntiin niin, että parit vaihtuvat aina rajatun ajan jälkeen. Piiriä voi hyödyntää myös palautepiirinä, jossa ensin sisäpiiri antaa palautetta ilman kommentointia kuunteleville ulkopiiriläisille ja sen jälkeen toisin päin teemalla: mitä arvostan sinussa, mitä olen nähnyt sinun tuovan tähän hallitukseen ja mitä toivoisin näkeväni enemmän (Rantanen ym. 2020, 210). Etätapaamisissa tämän voi toteuttaa jakamalla ihmiset kahden hengen pienryhmätiloihin, jotka vaihtuvat vastaavasti.

6.5 Toiminta hallituksessa

Luokaa tai tarkistakaa hallituksen pelisäännöt. Pohtikaa yhdessä, mitä kukin tarvitsee päästäkseen parhaaseen tulokseen hallitustyössä. Miten toiminta olisi sujuvaa, tehtäväjako tasaista ja käyttäytyminen sekä vuorovaikutus kaikkia arvostavaa? Sopikaa esimerkiksi seuraavista:

- Kokousten aikataulut (vuosikello) ja kesto
- Kokousten valmistelu, aineistojen aikataulut ja aineistoihin perehtyminen
- Kokouskäyttäytyminen, kysymysten arvostaminen, oppimaan pyrkivä kuunteleminen
- Tasapuolinen tehtäväjako ja osallistuminen. Jakakaa olennaiset vastuualueet työparien valmisteltavaksi vähintään kerran vuodessa tapahtuvaa yhteistä käsittelyä varten.
- Kokouspöytäkirjojen toimitus ja päätösten täytäntöönpano
- Viestintä kokousten ulkopuolella
- ”Tyhmiin” kysymyksiin, kyseenalaistamiseen ja oppimiseen kannustaminen
- Muut hallituksen hyvää ilmapiiriä edistävät käyttäytymismallit ja työtavat
- Avoimuutta, luottamusta ja hallituksen tiedonsaantia edistävät toimintamallit

Vaikka enemmistö olisi sitä mieltä, että hallitus toimii jo hyvin, kipukohdat löytyvät vain kysymällä.

Ongelmanratkaisu

Ongelmanratkaisu liittyen ristiriitatilanteisiin, joissa ihmiset osoittavat tunteitaan voimakkaasti.

”Vaikeat tilanteet ja viheliäiset ongelmat ovat paitsi keino erottaa jyvät akanoista johtajuuden kentällä, myös erinomaisia tilanteita oppia. Emotionaalisesti vaikeiden asioiden hoitaminen voi opettaa ihmiselle paljon hänestä itsestään, ja kehittää hänen henkistä vahvuuttaan. Viheliäiset ongelmat opettavat luovan ongelmanratkaisun lisäksi nöyryyttä ja peräänantamattomuutta. Hyvät johtajat eivät välttele tätä, koska he tietävät, että johtajuus on jatkuvaa oppimista ja itsensä haastamista.” (Rehn 2018, luku 13.)

Yhteisön tunneilmastoa ja yksilöiden tunneosaamista, tunnetoimijuutta, on mahdollista kehittää tuomalla tunteet ja niiden käsittely näkyväksi osaksi rutiineja esimerkiksi sopimalla, miten toimitaan erilaisissa tunnepitoisissa tilanteissa, jotta keskustelu kehittyy rakentavampaan suuntaan. Yksinkertaisia työkaluja voivat olla esimerkiksi voimakysymys: ”Mikä meille tässä onkaan tärkeintä?” ja sähköposteihin aktiivisemmin ujutettu kiittäminen. (Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Hökkä 2020, 110–113.) Sovittelun yhteydessä yhteisöissä on päädytty esimerkiksi tietyn turvaesineen käyttöön, on vaikkapa päätetty nostaa lelukissa kokouspöydälle sen merkiksi, että nyt käsitellään aihetta, johon toivotaan rakentavaa suhtautumista.

- Laatikka hallitukselle omat varhaisen puuttumisen ohjeistukset.
- Perussääntö on, että negatiivinen palaute annetaan henkilölle kahden kesken, positiivinen mielellään myös muiden kuullen.
- Epäasialliseksi koettu käyttäytyminen pitää kuitenkin yleisellä tasolla ottaa puheeksi myös koko hallituksen kuullen, jottei kukaan luule, että asia sivuutetaan. Muistutetaan pelisäännöistä, ja että ne koskevat kaikkia.
- Ellei pelisääntöjä ole, niiden laatiminen on hyvä aloittaa ennen kuin ongelmia tulee.

Sisäinen valvonta ja riskien hallinta

Hallitus on yhteisvastuullisesti velvollinen hoitamaan tehtävänsä huolellisesti ja yhdistyksen edun mukaisesti. Tähän kuuluu toiminnan valvonta: onko se suunnitellun mukaista, tehdäänkö

asioita oikein ja tehokkaasti. Sisäisessä valvonnassa hallitus tarkastelee esimerkiksi, kuinka lait, säännöt ja yhdistyksen kokouksen päätökset tulevat noudatetuiksi toiminnassa. Riskienhallintaan liittyy esimerkiksi strategisten, taloudellisten, vakuutus-, tietoturva- ja maineriskien kartoitus ja niihin varautuminen. (Neilimo 2020.) Pohtikaa esimerkiksi seuraavia:

- Käsitteleekö hallitus asioita yhdessä niin, että pöytäkirjoista näkyy huolellinen valmistelu, perehtyminen ja päätöksenteko?
- Miten sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa käytännössä hoidetaan?
- Mitä riskejä löytyy ja miten niihin tulisi varautua (esimerkiksi, jos toimitiloissa syttyy tulipalo tai yksi vastuuhenkilöistä kuolee, voiko mukana mennä olennaista aineistoa, kuten yhdistyksen salasanat)?
- Ovatko vakuutukset ajan tasalla? Hallituksen vastuuvakuutus?
- Miten hallitus on huomionnut riskit ja velvollisuudet työnantajana?
 - Seurataanko työntekijöiden hyvinvointia? Puututaanko mahdollisiin häirintätilanteisiin? Entä, jos ongelmana on hallituksen jäsen tai toiminnanjohtaja?
- Säännöllinen talousseuranta. Pysytäänkö talousarviossa, toimintasuunnitelmassa?
- Tilitapahtumien seuraaminen tositetasolla? Pienemmissä yhdistyksissä puheenjohtaja saattaa hyväksyä kaikki tositteet viikoittain, tai tarkastaa ne muutaman kerran vuodessa. Sähköiset järjestelmät yleensä mahdollistavat vaikka koko hallitukselle yhteisen käyttäjätunnuksen kirjanpidon ja tositteiden selaamiseen, mikä lisää avoimuutta ja mahdollisuuksia pyytää tarkennuksia tapahtumiin.

Kokemukseni mukaan moni hallituksen jäsen uskoo esimerkiksi sisäisen talousvalvonnan hoituvan sillä, että yhdistyksellä on hyvä kirjanpitäjä ja tilintarkastaja. Nämä ulkopuoliset tahot eivät kuitenkaan voi tietää, ovatko kirjanpitoon tuodut tositteet yhdistyksen edun ja strategian mukaisia tai ylittäään yhdistyksen toimintaan liittyviä. Onko vaikkapa säännöllisesti toistuva tukkukaupan kassakuitti kohdistunut aidosti yhdistykselle tarkoitettuihin tuotteisiin, tai maksettu palkkio mennyt yhdistykselle oikeasti töitä tehneelle henkilölle? Tehdäänkö toimeksiantoja tai hankintoja lähipiiriltä, ilman kilpailutusta tai laatuvertailua? Tämän tasoista valvontaa pystyy tekemään vain toimintaa tunteva hallituksen jäsen tai jäsenistä koottu valvontaryhmä.

Strategiatyö

Hallituksen tulee fokusoida työskentelynsä yhdistyksen kannalta strategisesti keskeisiin asioihin ja asettaa horisontti riittävän kauas. Vaikka menneisyyteen ja nykyhetkeen liittyvät asiatkin kuuluvat hallituksen asialistalle, ei niiden tule viedä hallituksen työajasta kuin pieni osa – kolmen tunnin kokouksesta ehkä puolisen tuntia. (Neilimo 2020, 17:30–18:50.)

Strategiatyö tarkoittaa, että hallitus pyrkii analysoimalla kuvittelemaan yhdistykselle useita erilaisia tulevaisuuden näkymiä, mahdollisuuksien lisäksi myös niitä pelottavia, haastavia ja jopa mahdottomalta tuntuvia tulevaisuuksia (Rehn, luku 32 ”Johtaja katsoo tulevaisuuteen”).

- Tutkikaa, mitä tulevaisuuden trendejä ja heikompiakin signaaleja löytyy (esimerkiksi lähteenä oleva Dufva, 2020). Pohtikaa, mitä vahvuuksia ja heikkouksia yhdistyksellen näiden trendien kohtaamiseen on, ja toisaalta mitä mahdollisuuksia ja uhkia näistä voi seurata, kooten huomioit vaikkapa post-it lapuilla kyseisten otsikoiden alle (SWOT-analyysi). Keksikää yhdistyksellenne mahdollisimman monta erilaista, sekä positiivista, negatiivista että jopa mahdottomalta tuntuvaa tulevaisuudennäkymää seuraavalle 5–10 vuoden jaksolle. Suunnitelkaa, miten tulee toimia, jotta pahimmissakin tulevaisuuksissa pärjätään hyvin tai vähintään pysytään pinnalla. Valitkaa muutama tärkein tulevan kauden painopiste ja tehkää päätökset käytännön toimenpiteistä, aikatauluista ja mittareista, nimetkää toimenpiteistä vastaavat. Viestikää strategia avoimesti.
- Seuratkaa strategianne ajankohtaisuutta sekä päätettyjen toimenpiteiden etenemistä aktiivisesti, jotta voitte reagoida esimerkiksi mittareissa tai ympäristössä näkyviin muutoksiin heti. Hyödyntäkää Lean-menetelmää, jotta kaikki pysyvät kartalla.

6.6 Arviointi ja seuranta

Strategian aktiivinen arviointi ja seuranta on siis olennainen osa hallituksen työtä. Lisäksi on syytä tehdä itsearviointia. Avoimuus ja rehellisyys hallituksen työnkuvan ja toiminnan suhteen niin yksilö- kuin ryhmätasolla antaa erinomaiset lähtökohdat saada kokoon toimiva, monipuolinen ja tehtävänsä sitoutunut tiimi, jossa yhdessä opitaan ja kehitytään toimimaan entistä paremmin yhdistyksen hyväksi. Avoimuutta voi lisätä sillä, että hallitus säännöllisesti arvioi omaa toimintaansa sekä yksilöiden resursseja suhteessa menneeseen/tulevaan vaalikauteen.

Arvioikaa puheenjohtajan kuluneen kauden toimintaa erikseen esimerkiksi asteikolla 1–5 seuraavilla osa-alueilla (täydentäkää listaa yhdessä yhdistyksenne tavoitteisiin pohjaten):

- Kokousten valmistelu, kokousten johtaminen, hallituksen hyvän työilmapiirin edistäminen, päätösten toimeenpano, hallituksen tiedottaminen, strategiatyö, sisäinen valvonta, epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen, ongelmanratkaisu, edustaminen.

Arviointia ei välttämättä tarvitse käydä läpi yhdessä. Tärkeintä on, että puheenjohtaja pystyy palautteen pohjalta kehittämään toimintaansa ja arvioimaan resurssejaan tehtävän hoitamiseksi jatkossa.

Hallituksen yhteisen toiminnan arvioinnissa voi käyttää vastaavia osa-alueita:

- Kokouksiin valmistautuminen, kokouksiin osallistuminen, hallituksen hyvän työilmapiirin edistäminen, päätösten toimeenpano, hallituksen tiedottaminen, strategiatyö, epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen, ongelmanratkaisu, edustaminen.

Tämän ohella on hyvä pohtia, mihin asioihin seuraavalla kaudella erityisesti tulee panostaa. Seuraavana vuonna arvioinnin yhteydessä voi tehdä seurantaa, miten panostus onnistui, ja mitkä asiat vaikuttivat sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Aloittakaa valmistautuminen vaalikokoukseen tekemällä seuraava arviointi:

- Mitä osaamista hallituksessa erityisesti tarvitaan lähivuosina?
 - Hallituksen perustehtävissä (hallinto, talous, sisäinen valvonta, riskikartoitus, strategia, markkinointi, viestintä, yms.)?
 - Mahdollisissa kertaluontoisissa tehtävissä (jäsenhankinnan tehostaminen, vuosijuhla, uudet kotisivut, yms.)?
- Kuinka paljon aikaa hallituksen jäseneltä aidosti kuukaudessa menee, jotta hän voi näitä hallitustehtäviä hoitaa (kokousten määrä ja kesto, kokouksiin valmistautuminen, oman vastualueen asioiden valmistelu ja edistäminen, työryhmät, edustaminen, muu)?

Tätä varten voi rakentaa vuosittain toistettavan verkkokyselyn tai kyselylomakkeen, jonka tulokset puretaan yhdessä, mutta johon vastaamiseen jokainen perehtyy yksin.

Käykää saatujen tietojen pohjalta tarkentava keskustelu muodostaaksenne yhteisen ymmärryksen tulevan kauden tavoitteista. Tulevan kauden toimintasuunnitelma tarkentuu samalla.

Vaihtoehtoisesti ensin voi pyytää hallituksen jäsenten itsearviointia valmiiksi luetelluilla osa-alueilla. Esimerkkinä tutkimuskysymys 28 (liite 3), jossa kysytään osaamista ja mielenkiintoa viidellä eri osa-alueella. Mikäli jokainen hallituksen jäsen tekee arvionsa vastaavaan nelikenttään, on helposti nähtävissä, painottuuko mielenkiinto ja osaaminen hallituksen moninaisuutta arvioitaessa liikaa tietyille osa-alueille, ja toisaalta mille osa-alueille ehdottomasti kaivataan uusia hallituksen jäseniä.

6.7 Lopetus / uudelleen valinta

Kun tulee aika kysyä, ketkä ovat halukkaita jatkamaan hallituksessa ensi kaudella (eli asettumaan ehdolle seuraavassa vaalikokouksessa), tehkää ensin edellisessä osiossa ollut arviointi.

Tämän jälkeen kertokaa, miten itse kukin kokee voivansa vastata arviossa esille nousseisiin hallitustyön tarpeisiin:

- Miksi haluan jatkaa hallituksessa ja mikä minua erityisesti kiinnostaa?
- Mistä osaamisestani on hyötyä seuraavan kauden tavoitteissa?
- Kuinka paljon aikaa voin luvata hallitustyölle (kokoukset, valmistautuminen, oman vastualueen asioiden valmistelu ja edistäminen, työryhmät, edustaminen, muu)?

Tätäkin varten voi rakentaa vuosittain toistettavan verkkokyselyn tai kyselylomakkeen, jonka tulokset puretaan yhdessä, mutta jonka ääreen jokainen saa pysähtyä ensin yksin.

Mikäli henkilö ilmoittaa, ettei hän enää halua jatkaa, kunnioittakaa tätä päätöstä. Jäsenillä on oltava mahdollisuus irtautua tai pitää välivuosi hallitusvastuusta ilman, että he joutuvat selittämään päätöstään tai kokemaan huonoa omaatuntoa siitä.

6.8 Jälkihoito/palkitseminen

Kiitosta jakavien yhdistysten on helpompi rekrytoida vapaaehtoisia, ja vapaaehtoiset todennäköisemmin myös jäävät mukaan toimintaan (Osmala 2020, 43). Huomioimisen säännöllisyy-

dellä vältetään se, että huomiotta jäisi ansioituneita henkilöitä vain esimerkiksi hetkittäisen kiireen, vaihtuneen hallituskokoonpanon tai henkilökohtaisten ristiriitojen takia, mikä on omiaan lisäämään jännitteitä ja mielipahaa yhdistyksessä.

Arvostuksen puute on yksi yleisimmistä syistä lopettaa vapaaehtoisena toimiminen (Yli-Rinne 2016, 23). Arvostuksen tasapuolinen osoittaminen ei kuitenkaan paljoa vaadi – sitä voi osoittaa yksinkertaisimmillaan osoittamalla mielenkiintoa henkilön ajatuksiin ja tekemisiin.

Pohtikaa yhdessä, mikä teitä ilahduttaisi hallitusuran päättyessä. Pitäkää palkitsemisen kriteerit selkeinä ja noudattakaa niitä säännöllisesti.

- Kiitoksen ääneen sanominen viimeisessä hallituksen kokouksessa ja vaalikokouksessa.
- Kunniamerkit, kunniajäsenyys, kunniapuheenjohtajuus.
- Entisiä hallituksen jäseniä voi huomioda myös pienimuotoisesti esimerkiksi puheenjohtajan joulutervehdyksellä tai kutsumalla heitä yhdistyksen vuosijuhliin tai vastaaviin omalla kutsuvieraslistalla.
- Vastaavia huomioimisia on hyvä ylläpitää yhdistyksen henkilökunnan sekä vapaaehtoisten toimihenkilöiden suuntaan.

Nostan tähän loppuun vielä osia Risto Siilasmaan kultaisista säännöistä hallitukselle: Oleta muiden toimivan aina hyvissä aikeissa. Keskustele kunnioittavasti, kiihkottomasti ja asiapohjalta. Tue myös vastoin näkökantaasi tehtyjä päätöksiä. Pyri jatkuvasti kehittymään kaikessa tekemisessä, myös tiimityöskentelyssä. Osallistu toimintatapojen ja työkalujen kehittämiseen – kysykää kokousten päätteeksi jokaiselta yksitellen, mitä kokouksessa olisi voitu tehdä paremmin. Kokous on epäonnistunut, ellei sen aikana kertaakaan naureta ääneen. (Siilasmaa & Fredman 2018, luku 10.)

7 LOPUKSI

7.1 Luotettavuustarkastelu

Ensimmäiseksi on todettava, että tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä yhdistysten perusjoukkoon, vaikka otos näyttää muodostuneen kiitettävän edustavaksi. Kysely on lähetetty selkeälle kohderyhmälle, mutta satunnaisotanta suoraan yhdistysrekisteristä olisi antanut paremmin yhdistyskenttää kuvaavan otoksen. Nyt mukana on pääosin yhdistyksiä, jotka ovat osoittaneet aktiivisuuttaan kirjaamalla tietonsa Kansalaisfoorumin järjestörekisteriin, ja joilla on resursseja ylläpitää omaa kotisivua, joista yhteystiedot oli mahdollista poimia. Tämä on johtanut siihen, että paikallisia yhdistyksiä on kyselyyn vastanneista vain 30 %, mikä tuskin vastaa yhdistysrekisteristä löytyvien yhdistysten todellista toiminta-aluejakaumaa. Kyselyn tulokset saattavat siis antaa vääristyneen kuvan siitä, kuinka aktiivisesti yhdistyksissä yleensä on panostettu eri osa-alueisiin ja kuinka tyytyväisiä hallituksen jäsenet yleensä tehtävässään ovat.

Yhdistysrekisterin kautta otanta itsenäisesti suoritettuna tuntui kuitenkin liian raskaalta toteuttaa, enkä edes kysynyt, olisiko otannan saanut sieltä tilaamalla. Rekisteri sallii reilun sadantuhannen yhdistyksen joukosta poiminnat nimen, kunnan tai postinumeron perusteella, mutta yhdistysluokka jää itselle arvioitavaksi. Yhdistyksissä on lisäksi paljon niitä, joilla yhteystietona on rekisterissä vain postiosoite. Akaasta (295 yhdistystä) Äänekoskeen (360 yhdistystä) kaikkien kuntien tietojen selaaminen olisi kieltämättä ollut mielenkiintoista, mutta poimintaan käytettävää aikaa olisi pitänyt varata hiukan enemmän.

Satunnaisotannan lisäksi otin mukaan myös kiinnostuksestaan ilmoittaneita henkilöitä. Lisäksi annoin kohderyhmälle vapaat kädet jakaa kyselylinkkiä eteenpäin eri yhdistysten hallituksille. En siis ole pystynyt tarkkaan kontrolloimaan, kuka kyselyyn on vastannut.

Otanta vääristää myös se, että vastaajat ovat itsenäisesti saaneet valita, minkä yhdistyksen hallitukseen he vastatessaan viittaavat, jos ovat mukana useammassa. Heille menneessä sähköpostissa ei mainita sen yhdistyksen nimeä, joka otokseeni osui, muutoin kuin niissä muutamissa, joissa hallituksen jäsenillä on yhdistyksen verkkotunnuksella oleva sähköpostiosoite. Kuten eräs vastaajista kommentoi: ”Vastasin yhdistyksen hallituksen toimintaan, joka toimii esimerkiksi minusta. Olen myös yhdessä hallituksessa, jossa vastaukset olisivat olleet lähes päinvastaiset.”

Kysely kuitenkin yhdessä haastattelujen kanssa antaa tuloksia, jotka omaan kokemukseeni ja muuhun tutkimukseen suhteutettuna antavat hyvin tukiaineistoa laatia tutkimustavoitteena ollut suositus ja osaamiskartoitus hallituksille.

7.2 Toteutuksen arviointi

Kysely

Kysely on pitkä, jonka tiesin jo etukäteen karkottavan monen vastaajan. Pituudesta tulikin suoraa palautetta, ja se näkyy myös kyselyn keskeyttäneiden määrässä. Kyselyyn vastaamisen aloittaneista (n=215) sen vei loppuun asti 67 prosenttia (n=146). Toisaalta sain myös kiitoksia kyselystä, joka haluttiin jakaa eteenpäin, jotta muutkin omassa hallituksessa pysähtyisivät pohtimaan näitä kysymyksiä.

Analysoinnin näkökulmasta kysely olisi voinut olla lyhyempi, jotta eri osuuksien vaikutus toisiinsa olisi tullut tulkituksi kattavammin. Toisaalta etukäteen karsittuna joitain analyysissä esiin nousseita huomioita olisi saattanut karsiutua pois.

Kysely toteutti myös sovitteluissa käyttämäni menetelmää, eli tarjosi mahdollisuuden tulla kuulluksi teemoissa, joista harvoin avoimesti keskustellaan. Uskon tämän vaikuttaneen osin myös siihen, millaiseksi kysely koettiin.

Kyselyn kanssa oli myös ongelmia, sillä nelikenttä-kysymyksistä ensimmäinen, toiminnanjohtajaan liittyvä, oli ”rikkinäinen” eli se ei antanut vastaajien aluksi vastata, eivätkä he päässeet eteenpäin, koska kysymys oli pakollinen. Toisaalta kysymys oli yksi sääntöjen takana olevista, joka tuli näkyviin vain niille, joiden yhdistyksessä on toiminnanjohtaja. Ongelmasta onneksi ilmoitti yksi vastaajista heti ensimmäisen puolen tunnin aikana, joten toivottavasti kovin monelta ei jäänyt vastaaminen kesken sen takia. Kysymykseen pääsi lopulta ajoittain vastaamaan muutettuani sen vapaaehtoiseksi, mikä rikkinäisyys jatkui täysin satunnaisesti. Kyseiseen kysymykseen tuli lopulta vain 2 vastausta. Tämä osittain vaikutti siihen, ettei toiminnanjohtajan ja hallituksen suhdetta juurikaan käsitellä tutkimustuloksissa. Kaikkien nelikenttien vastaukset myös katosivat jossain vaiheessa niin, että sain ne lopulta käyttöön vasta it-tuen kaivettua ne ohjelman syövereistä.

Haastattelut

Olen erittäin tyytyväinen osin sattuman kautta haastateltavaksi löytämiini puheenjohtajiin, joilta löytyy kokemusta hallitustyöstä useilla eri toimialoilla ja eri toiminta-alueilla toimivista yhdistyksistä. He ovat lisäksi eri puolilta Suomea, ja edustavat täysin eri ikäluokkia.

Haastattelujen valmistelua helpotti oma kokemukseni hallitustyöstä sekä vuorovaikutusongelmista. Olin tyytyväinen, että lopulta keskityin haastatteluissa kahteen keskeiseen teemaan, joiden käsittelyyn puolen tunnin haastattelu-aika juuri riitti.

Taustakysymykset olisin voinut jättää vähemmälle, sillä ne veivät 1/3 haastatteluajasta. En myöskään ollut riittävästi harkinnut, onko taustakysymyksissä saamalleni tiedolle välttämättä edes käyttöä tutkimuksessani. Varsinaisiin kysymyksiin käytettynä tuo aika olisi voinut tuoda haastateltavilta arvokkaampaa muuta tietoa.

Kokonaisuus

Tutkimuksen tilaajan näkökulmasta tutkimusprosessi on onnistunut, sillä se on tuottanut asiantuntija-ammattia kehittävää tietoa, joka helpottaa yrityksen uudenlaisenkin toiminnan räätälöintiä erilaisten yhdistysten tarpeisiin tilannekohtaisesti reflektoiden. Tulokset ovat myös helposti siirrettävissä muidenkin organisaatioiden tai jopa yksittäisten tiimien käytänteiden kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 114.)

Yhdistyskentän kiinnostus ja palaute tutkimusteemasta on osoittanut, että tälle tutkimukselle on tarvetta, joten uskon tutkimuksella olevan merkitystä laajemminkin.

7.3 Tutkittavaa jatkossa

Tutkimukseen osallistuneet esittivät huoltaan siitä, ettei hallitustyö kiinnosta ihmisiä. Kiinnostavaa olisi tutkia tarkemmin, miksi näin on. Onko kyse mielenkiinnon, ajan, tiedon, osaamisen tai jonkun muun (mahdollisesti oletetusta) puutteesta? Vai onko kyse mielikuvista, joita ihmisille on hallitustyöstä syntynyt – millaisista mielikuvista?

Tutkia voisi myös toista puolta, eli miten ja miksi hallitukseen päädytään. Kuinka paljon kyseessä on pelkkä ajautuminen, ehkä osin painostettuna, tai toisaalta tavoitteellinen hakeutumi-

nen tehtävään, ehkä jopa halu valtaan? Tutkimukseen osallistuneet mainitsivat, että hallituspaikka tarjoaa näköalapaikan sekä pääsyn tilanteisiin ja kohtaamisiin, joihin luultavasti muuten ei pääsisi. Ja kuten nuorille usein painotan, hallitus tarjoaa samalla erinomaisen paikan oppia, saada kokemusta, näyttää osaamistaan ja kykyään tarttua tehtäviin, luoda suhteita sekä saada cv-merkintä siitä, että on ollut luottamustehtävässä vapaaehtoisesti vastuuta ottamassa, ja tehtävän aktiivisesti hoitamalla hallituksesta voi saada suosittelijoita tulevan työnhaun tueksi.

Tutkia voisi vielä tarkemmin myös, miksi hallituksessa ollaan mukana, vaikkei motivaatiota tai aikaa näyttäisi olevan. Kuten tutkimukseen osallistunut puheenjohtaja totesi, ”se on hirvu ärsyttävää, kun joku tulee ja avaa kokouksessa sitten vasta ne paperit”. Kuinka tärkeäksi ja merkittäväksi ihmiset kokevat osuutensa yhdistyksen johtamisessa? Millaiseksi he oman roolinsa kokonaisuudessa kokevat?

Mielenkiintoista olisi myös tutkia hallitustyön jättäneitä: miksi ja miten he hallitukseen aikoinaan päätyivät, miten he työn kokivat sekä miksi jäivät hallituksesta pois. Heidän tavoittamisensa vaatisi jo hiukan enemmän yhteistyötä suoraan yhdistysten kanssa tai tutkimuksen markkinointia some-kanavilla.

Näitä asioita on helppo tutkia jokaisessa yhdistyksessä oma-aloitteisestikin. Hallitus voi kerätä palautetta tehtävänsä jättäviltä hallituksen jäseniltä, jotka ehkä uskaliaammin antavat rehellistä palautetta kehittämisen arvoiseksi kokemistaan asioista. Laajemmat kyselyt jäsenistölle puolestaan kertoisivat tarkemmin siitä, millaiseksi toimijaksi hallitus yhdistyksessä koetaan ja mitä vaadittaisiin, jotta se koettaisiin houkuttelevaksi.

Kuten kouluttaessani sovittavaa vuorovaikutuskulttuuria, rohkaisen hallituksia lähestymään tässä esiteltyjä toimintatapoja kuin opettelisi puhumaan uutta kieltä: siinä kehittyi vain aktiivisesti harjoittelemalla. Alku voi tuntua takkuiselta, mutta yhdessä treenaamalla pääsee varmasti parempaan tulokseen kuin yksin yrittäen.

LÄHTEET

- Berg, Annukka & Hilden, Mikael & Lahti, Kirsi 2014. Kohti kokeilukulttuuria. Viitattu 21.2.2021 <https://media.sitra.fi/2017/02/24015320/Selvityksia77.pdf>
- Design Council 2015. Design Methods for Developing Services. Viitattu 6.2.2021 <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>
- Dufva, Mikko 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Viitattu 20.2.2021 <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Hallinnointikoodi Corporate Governance 2020. Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Viitattu 20.5.2021 <https://cgfinland2017.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>
- Hanhike, Tiina & Bergbom, Barbara 2019. Kulttuurisesti monimuotoistuva työelämä. Teoksessa Alasoini, Tuomo & Houni, Pia (toim.) WorkUp! Tulevaisuuden työ. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019, 34–37. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.2.2021 http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf
- Harju, Aaro 2006. Järjestötyö on vaativaa ammattityötä. Artikkel. Kansalaisyhteiskunta. Viitattu 19.8.2021 <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/jarjestotyo-on-vaativaa-ammattityota/>
- Hökkä, Päivi & Räikkönen, Eija & Ikävalko, Heini & Paloniemi, Susanna & Vähäsantanen, Katja 2020. Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä. Teoksessa Hökkä, Päivi & Ikävalko, Heini & Paloniemi, Susanna & Vähäsantanen, Katja & Nordling, Aku (toim.) 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 67–92. Viitattu 1.12.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Ikävalko, Heini & Paloniemi, Susanna & Nordling, Aku & Vähäsantanen, Katja & Hökkä, Päivi 2020. Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto. Teoksessa Hökkä, Päivi & Ikävalko, Heini & Paloniemi, Susanna & Vähäsantanen, Katja & Nordling, Aku (toim.) 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 106–114. Viitattu 1.12.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Jauhiainen, Jyrki & Tervonen, Markus 2021. Yhteisöllinen kansalaistoiminta 2020-luvulla. Luonnos hallituksen esitykseksi yhdistyslain muuttamiseksi ja toimintaryhmälainsäädännön julkaisuja, Mietintöjä ja lausuntoja 2021:8. Viitattu 26.8.2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162854>
- Kananen, Jorma 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansalaisfoorumi 2021. Järjestöhakemisto. Viitattu 1.6.2021 <https://kansalaisyhteiskunta.fi/jarjestohakemisto/>

- Kervinen, Elina 2021. Pohjola-Nordenin tuki-säätiöltä vietiin rahat, säätiön hallitus ei näytä toimineen juuri lainkaan – ”Ei löydy ainoatakaan merkintää, että säätiön asioita millään tavalla olisi käsitelty”. Artikkel. Helsingin Sanomat 21.7.2021. Viitattu 21.7.2021 <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000008138308.html>
- Kokkinen, Lauri (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 23.3.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Kuuluvainen, Salla 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF.
- Laiho, Maarit & Ryömä, Arto & Satama, Suvi & Teerikangas, Satu 2020. Aktiivinen työkaveruus työn arjen voimavarana: TYÖ2 – Yhteistyön työyhteisö -hankkeen loppuraportti. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, johtamisen ja organisoinnin oppiaine. Turun kauppakorkeakoulu julkaisuja. Sarja E-2:2020. Viitattu 13.3.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-599-0>
- Lehtonen, Kati & Stenvall, Jari 2021. Hallitustyöskentely urheilun lajiliitoissa. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 390. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES sr, 2021. Viitattu 5.5.2021 https://www.likes.fi/wp-content/uploads/2021/04/Lajiliit-tojen-hallinto_raportti_FINAL.pdf
- Lind, Kimmo 2020. Kenen äänellä, millä asialla? Sosiaali- ja terveysjärjestöjen edustuksellisuus, toimintaympäristön muutokset ja operatiivisen johdon toimijuus. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 28.2.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8224-9>
- Loimu, Kari 2015. Yhdistyksen ABC: opas suomalaiseen yhdistystoimintaan. Helsinki: Into.
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 2.8.2021 <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>
- Markkula, Marja 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 12.10.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-353-0>
- Martela, Frank 2015. Yhden lauseen ratkaisut kaikkiin elämän peruskysymyksiin. Viitattu 30.9.2021 <https://frankmartela.fi/2015/09/01/yhden-lauseen-ratkaisut-kaikkiin-elaman-peruskysymyksiin/>
- Martela, Frank & Jarenko, Katariina 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Modig, Niklas & Åhlström, Pär & (toim.) Aho, Eevastiina 2018. Tätä on Lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suom. Maarit Tillman. 7. painos. Tukholma: Rheologica Publishing.

- Neilimo, Kari 2020. Hyvä hallinto, hallitustyö ja johtaminen kolmannen sektorin organisaatioiden menestystekijöinä. Hallitustyöskentelyn koulutus 10.3.2020. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto. Viitattu 16.1.2021 <https://www.youtube.com/watch?v=z1bqxYVGjOE>
- Nisula, Leila 2010. Vuorovaikutuskulttuuri ja sen jäsentymisen maahanmuuttajien työllistämismuunnoksessa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 194. Viitattu 1.11.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-2011611138>
- Osmala, Emilia 2020. Vapaaehtoisten motivointi. Luentomateriaali 5.3.2020. Humak. Ei julkaistu.
- Paasolainen, Seppo 2010. Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt: yhteistyösopimuksella tuloksiin. Kerava: ProTaito.
- Patentti- ja rekisterihallitus 2021. Rekisteröidyt yhdistykset 1919-2021_20210701 -Excel-tiedosto. Ei julkaistu.
- Pehrman, Timo 2012. Paremmiin puhumalla: restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 7.8.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201203291064>
- Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Haikari, Janne & Laukkanen, Matti & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuskanen, Petri 2020. Järjestöbarometri 2020. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2020. Viitattu 27.2.2021 <https://www.soste.fi/jarjestobarometri/jarjestobarometri-2020/>
- Peltosalmi, Juha & Siisiäinen, Martti 2010. Yhdistysten toimialan mukainen luokittelumalli II. Patentti- ja rekisterihallituksen julkaisuja 1/2010. PRHjulkaisut, yhdistysasiat.
- Pölonen, Perttu 2019. Tulevaisuuden lukujärjestys. (E-kirja.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Rehn, Alf 2018. Johtajuuden ristiriidat, miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. (E-kirja.) Jyväskylä: Docendo.
- Rosengren, Pirjo & Törrönen, Anneliina & Iso-Markku, Perttu 2018. Yhdistystoiminnan avaimet. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry ja KSL-opintokeskus. Viitattu 1.8.2021 <https://www.ksl.fi/materiaaleja/yhdistystoiminnan-avaimet/>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto.
- Saarela, Leena 2017. Mitä sä tarvitset? Blogikirjoitus 11.5.2017. Viitattu 1.12.2021 <https://sovittelemestari.fi/tarpeet-sovittelessa/>
- Siilasmaa, Risto & Fredman, Catherine 2018. Paranoidi optimisti. Näin johdin Nokiasa murroksessa. Suom. Markku Päckilä. (E-kirja.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Siisiäinen, Martti & Kankainen, Tomi 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Kankainen, Tomi & Pessala, Heli & Siisiäinen, Martti & Stranius, Leo & Wass, Hanna & Wilhelmsson, Niklas: Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen

kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Julkaisu 2009:5, luku 3. Helsinki: Oikeusministeriö. Viitattu 1.8.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-466-812-5>

Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry & SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry & Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. 2015. Yhdistysten hyvä hallintotapa -suositus. Viitattu 1.12.2021 https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/hh-opas_nettiin.pdf

Sälevä, Tanja 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Pro gradu -tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 19.8.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201709081297>

Tilastokeskus 2017. Suomen virallinen tilasto (SVT): Vapaa-ajan osallistuminen. 2017, 1. Yhdistystoimintaan on osallistunut yli puolet väestöstä. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 24.10.2021 http://www.stat.fi/til/vpa/2017/vpa_2017_2018-08-30_kat_001_fi.html

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 20.11.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Yhdistyslaki 503/1989.

Yli-Rinne, Veli-Matti. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen. Suomen Palloliitto. Viitattu 15.9.2021 <https://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seuratoimijat/vapaaehtoiset/vapaaehtoistenjohtaminen-tyokirja/getfile.php?file=18>

LIITTEET

Liite 1 – Vastaajien taustatiedot

YHDISTYS

LIITETAULUKKO 1. Yhdistyksen toiminta-alue	n	Prosentti
Paikallinen	43	20 %
Alueellinen	28	19 %
Valtakunnallinen	70	48 %
Kansainvälinen	5	3 %

LIITETAULUKKO 2. Yhdistyksen päätoimiala (suuruusjärjestyksessä)	n	Prosentti
Muu, mikä?	33	23 %
Vapaa-ajan yhdistys	28	19 %
Urheilu- ja liikuntayhdistys	22	15 %
Ammattiin ja elinkeinon liittyvä yhdistys + 3	20	14 %
Kulttuurialan yhdistys	18	12 %
Sosiaali- ja terveysalan yhdistys + 2	18	12 %
Maanpuolustukseen ja kansainvälisiin suhteisiin liittyvä yhdistys	3	2 %
Uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvä yhdistys	2	1 %
Poliittinen yhdistys	1	1 %
En osaa sanoa	1	1 %

LIITETAULUKKO 3. Yhdistyksen perustamisvuosi	n	Prosentti
2020–2021	0	0 %
2010–2019	4	3 %
2000–2009	9	6 %
1990–1999	19	13 %
1980–1989	18	12 %
1970–1979	21	14 %
Ennen vuotta 1970	75	51 %

LIITETAULUKKO 4. Yhdistyksen jäsenmäärä Joko henkilöjäsenet tai mikäli kyseessä on keskusjärjestö, sen jäsenyhdistykset.	n	Prosentti
Alle 100 jäsentä	36	25 %
100–199 jäsentä	31	21 %
200–999 jäsentä	39	27 %
1.000 jäsentä tai enemmän	36	25 %
En osaa sanoa	4	3 %

LIITETAULUKKO 5. Yhdistyksen jäsenet	n	Prosentti
henkilöjäseniä	100	69 %
yhdistysjäseniä	30	21 %
sekä henkilö- että yhdistysjäseniä	13	9 %
Muu, mikä	2	1 %
En osaa sanoa	1	1 %

LIITETAULUKKO 6. Yhdistyksen säännölliset tulonlähteet	n	Prosentti
Jäsentuotot	116	80 %
Avustukset (esim. STEA)	64	44 %
Jäsenille myytävät palvelut/tuotteet	32	22 %
Ulkopuolisille asiakkaille myytävät palvelut/tuotteet	27	19 %
Muu, mikä?	26	18 %
En osaa sanoa	1	1 %

LIITETAULUKKO 7. Yhdistyksen liikevaihto €/vuosi	n	Prosentti
Alle 2.000 €	12	8 %
2.000–9.999 €	31	21 %
10.000–99.999 €	43	30 %
100.000–999.999 €	41	28 %
1.000.000 € tai enemmän	11	8 %
En osaa sanoa	8	6 %

LIITETAULUKKO 8. Yhdistyksen vakinainen henkilökunta. Joko kokoaikaista tai osa-aikaista yhdistyksen toimintaan tai eri hankkeisiin palkattua henkilökuntaa.	n	Prosentti
Ei	71	49 %
Kyllä	75	51 %

LIITETAULUKKO 9. Vakituisesti palkatun henkilökunnan määrä?	n	Prosentti
1	25	33 %
2	11	15 %
3	10	13 %
4	6	8 %
5	2	3 %
6	5	7 %
7–9	0	0 %
10	3	4 %
11–20	8	11 %
21–30	2	3 %
31–40	1	1 %
41–50	0	0 %
Yli 50	1	1 %
En osaa sanoa	1	1 %

LIITETAULUKKO 10. Yhdistyksen toimintojen pyörittämiseen säännöllisesti osallistuvien vapaaehtoisten toimihenkilöiden määrä	n	Prosentti
Toimintojen pyörittämiseen ei osallistu vapaaehtoisia toimihenkilöitä	39	27 %
1–9	51	35 %
10–19	20	14 %
20–49	13	9 %
50–99	9	6 %
100 tai enemmän	7	5 %
En osaa sanoa	7	5 %

LIITETAULUKKO 11. Hallituksen osallistuminen operatiiviseen käytännön toimintaan. Mikäli hallitus käytännössä yksin pyörittää yhdistyksen toimintaa, valinta on 10. Yhdistyksissä, joissa on henkilökuntaa, osallistumisen keskiarvo putoaa 5,3:een, siinä missä ilman henkilökuntaa olevilla se nousee 8,7:een. Ilman sekä vapaaehtoisia toimihenkilöitä että henkilökuntaa olevien yhdistysten edustajia vastaajista on 12 prosenttia (n=17). Heillä osallistumisen keskiarvoksi tulee 8,2.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
0,0	10,0	7,0	8,0	1015,0	3,2

LIITETAULUKKO 12. Varsinaisten jäsenten lukumäärä hallituksessa (puheenjohtaja mukaan laskettuna).	n	Prosentti
3	1	1 %
4	2	1 %
5	11	8 %
6	25	17 %
7	30	21 %
8	24	16 %
9	20	14 %
10	16	11 %
11	5	3 %
12	5	3 %
13	1	1 %
14	1	1 %
15	1	1 %
16	2	1 %
17	2	1 %
18	0	0 %
19	0	0 %
20 tai enemmän	0	0 %

LIITETAULUKKO 13. Onko hallituksen jäseniä sopiva määrä?	n	Prosentti
Kyllä	130	89 %
Ei, liian monta jäsentä	10	7 %
Ei, liian vähän jäseniä	6	4 %

LIITETAULUKKO 14. Hallituksen kokoontumismäärä vuosittain. Hallituksen varsinaisten kokousten määrä viimeisen toimikauden tai 12 kk aikana.	n	Prosentti
1	1	1 %
2	1	1 %
3	6	4 %
4	10	7 %
5	10	7 %
6	17	12 %
7	6	4 %
8	26	18 %
9	12	8 %
10	27	19 %
11	9	6 %
12	13	9 %
13	3	2 %
14	3	2 %
15	1	1 %
16	1	1 %

LIITETAULUKKO 15. Sopiva kokousmäärä.	n	Prosentti
Kyllä	122	84 %
Ei, kokouksia on liikaa	12	8 %
Ei, kokouksia on liian vähän	12	8 %

LIITETAULUKKO 16. Vastaajan kokouksiin osallistumiskerrat vuoden/toimikauden aikana.	n	Prosentti
0–2 kokoukseen	5	3 %
Noin puoleen kokouksista	2	1 %
Lähes kaikkiin tai kaikkiin kokouksiin	138	95 %

LIITETAULUKKO 17. Hallituksen jäseneksi valittuna henkilökunnan jäseniä. (Vastaajat, joiden yhdistyksessä on palkattua henkilökuntaa).	n	Prosentti
Kyllä	12	16 %

Ei	63	84 %
----	----	------

LIITETAULUKKO 18. Hallituksen kokouksiin osallistumisesta maksettava palkkio.	n	Pro-sentti
Ei makseta mitään	82	56 %
Maksetaan kokouspalkkio kaikille	20	14 %
Maksetaan kokouspalkkio vain joillekin (esim. puheenjohtajalle)	5	3 %
Maksetaan kulu-/matkakorvaus	56	38 %
Muu	3	2 %

LIITETAULUKKO 19. Hallituksen kokouksiin säännöllisesti osallistuvat muut.	n	Prosentti
Kokouksiin ei osallistu säännöllisesti hallituksen ulkopuolisia	81	56 %
Hallituksen sihteeri (jos muu kuin hallituksen jäsen)	20	14 %
Yhdistyksen toiminnanjohtaja tai vastaava	48	33 %
Muu henkilökunnan jäsen	22	15 %
Hallituksen kokous on avoin jäsenille	7	5 %
Muu	13	9 %

LIITETAULUKKO 20. Kokoontuuko hallitus vuosittain myös vain keskenään? Niin, ettei paikalla ole hallituksen ulkopuolisia eikä myöskään mahdollisia hallitukseen valittuja henkilökunnan jäseniä, jotka ovat joidenkin asioiden osalta jäävejä	n	Pro-sentti
Kyllä	28	37 %
Ei	43	57 %
En osaa sanoa	5	7 %

HENKILÖT

LIITETAULUKKO 21. Vastaajan rooli hallituksessa	n	Prosentti
Hallituksen puheenjohtaja	46	32 %
Hallituksen varsinainen jäsen *	62	43 %
Hallituksen varajäsen	7	5 %
Hallituksen varapuheenjohtaja	21	14 %
Hallituksen sihteeri (hallituksen jäsen)	12	8 %
Muu, mikä	7	5 %

LIITETAULUKKO 22. Vastaajan hallitusvuosi tässä hallituksessa.	n	Prosentti
1.–2. vuosi	34	23 %
3.–5. vuosi	50	34 %
6.–9. vuosi	26	18 %
10. vuosi tai enemmän	36	25 %

LIITETAULUKKO 23. Hallitustyöhön kuukaudessa käytetty aika. Kokoukset sekä muu hallitustyön edistämiseen käytetty aika, mukaan laskettuna mahdolliset hallituksen työryhmät. Arvioi viimeisen 30 päivän tuntimäärästä tässä yhdistyksessä.	n	Prosentti
Alle 4 h/kk	32	22 %
4–8 h/kk	53	36 %
9–13 h/kk	30	21 %
Yli 13 h/kk	31	21 %

LIITETAULUKKO 24. Vastaajan mukanaolo eri hallituksissa, lukumäärä Mukaan luettuna tämä yhdistys sekä muut yhdistykset, yritykset, taloyhtiöt ym.	n	Prosentti
1	45	31 %
2	45	31 %
3	32	22 %
4	16	11 %
5 tai enemmän	8	6 %

LIITETAULUKKO 25. Vastaajan ikä	n	Prosentti
Alle 30 vuotta	6	4 %
30–39 vuotta	13	9 %
40–49 vuotta	28	19 %
50–59 vuotta	38	26 %
60–69 vuotta	44	30 %
70 vuotta tai yli	17	12 %

LIITETAULUKKO 26. Vastaajan sukupuoli?	n	Prosentti
Nainen	82	56 %
Mies	60	41 %
Muu	4	3 %

Liite 2 – Yhdistysten toimialaluokitus

Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysten toimialan mukainen luokittelumalli II (Peltosalmi & Siisiäinen 2010, 6–9). Pääluokkien kohdalle olen suluissa merkinnyt kyseiselle toimialalle luokiteltujen yhdistysten määrän (Patentti- ja rekisterihallitus 2021).

1. Poliittiset yhdistykset (4 598)

- 1.01 puolueyhdistykset (puolueet, niiden piiri- ja kunnallisjärjestöt, paikallisyhdistykset)
- 1.02 puolueiden nais-, nuoriso- ja opiskelijajärjestöt
- 1.99 muut poliittiset yhdistykset (mm. vaaliyhdistykset, puolueiden yhteistyö- ja tukiyhdistykset, sitoutumattomien yhdistykset)

2. Ammattiin ja elinkeinon liittyvät yhdistykset (10 937)

- 2.01 työmarkkinajärjestöt (työnantajajärjestöt, työntekijöiden ja toimihenkilöiden ammattiyhdistykset, maa- ja metsätalous tuottajien yhdistykset)
- 2.02 eri ammattialoihin/elinkeinoihin ja niiden edistämiseen liittyvät yhdistykset (mm. kauppa, teollisuus, liikenne, kulttuuri, maa- ja metsätalous, osuustoimintayhdistykset)
- 2.03 henkilökuntayhdistykset
- 2.04 työllisyyden ja työllistymisen edistämiseen liittyvät yhdistykset
- 2.05 sijoittamiseen, säästämiseen, kuluttamiseen ja asumiseen liittyvät yhdistykset (mm. asunto-, arvopaperi- ym. säästäjien ja sijoittajien yhdistykset, kuluttajayhdistykset, asumiseen liittyvät edunvalvontayhdistykset)
- 2.99 muut ammattiin ja elinkeinon liittyvät yhdistykset (mm. kauppakamarit)

3. Sosiaali- ja terveysalan yhdistykset (6 779)

- 3.01 sairauteen ja vammaan liittyvät yhdistykset (mm. potilas- ja vammaisyhdistykset, sotainvalidit)
- 3.02 lastensuojeluun, -hoitoon sekä vanhemmuuteen ja huoltajuuteen liittyvät yhdistykset
- 3.03 vanhusten hyvinvointiin liittyvät yhdistykset
- 3.04 päihde-, huume- ym. riippuvuuksiin liittyvät yhdistykset, raittiusyhdistykset
- 3.05 terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen sekä syrjäytymisen ehkäisemiseen liittyvät yhdistykset
- 3.99 muut sosiaali- ja terveysalan yhdistykset

4. Kulttuurialan yhdistykset (19 406)

- 4.01 tieteeseen ja tutkimukseen liittyvät yhdistykset
- 4.02 opiskeluun ja sivistykseen liittyvät yhdistykset
- 4.03 säveltaiteisiin liittyvät yhdistykset
- 4.04 näyttämötaiteisiin liittyvät yhdistykset
- 4.05 kuvataiteisiin liittyvät yhdistykset
- 4.06 muut taideyhdistykset
- 4.07 perinne- ja museoyhdistykset
- 4.08 tapa-, ruoka- ja juomakulttuureihin liittyvät yhdistykset
- 4.09 kotiseutu- ja kyläyhdistykset
- 4.10 sukuyhdistykset
- 4.11 luonnon-, ympäristön- ja eläinsuojeluyhdistykset
- 4.12 etniset yhdistykset
- 4.99 muut kulttuuriyhdistykset

5. Vapaa-ajan yhdistykset (10 591)

- 5.01 nuorisoyhdistykset (mm. nuorisoseurat, partiolaiset, 4H- ym. nuoriso- ja varhaisnuorisoyhdistykset)
- 5.02 metsästyksen, kalastuksen ja muihin eräharrasteisiin liittyvät yhdistykset
- 5.03 lemmikkieläin- ja muut eläinharrasteyhdistykset
- 5.04 keräilyyn, rakenteluun, käsityöharrastuksiin ja peleihin liittyvät yhdistykset
- 5.05 auto-, vene-, ilmailu- ja moottoriharrasteisiin liittyvät yhdistykset (ei urheiluun liittyvät)
- 5.06 retkeily- ja matkailuharrastusyhdistykset
- 5.99 muut harrasteyhdistykset

6. Urheilu- ja liikuntayhdistykset (14 811)

- 6.01 monen lajin yhdistykset, yleisseurat (ei moottoriurheiluun liittyvät)
- 6.02 yksilölajien yhdistykset (ei moottoriurheiluun liittyvät)
- 6.03 joukkuelajien yhdistykset (ei moottoriurheiluun liittyvät)
- 6.04 moottoriurheiluyhdistykset
- 6.05 urheilun ja liikunnan tukiyhdistykset ja kattojärjestöt
- 6.99 muut urheiluun ja liikuntaan liittyvät yhdistykset

7. Uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvät yhdistykset (1 430)

7.01 uskontoihin sekä elämän- ja maailmankatsomukseen liittyvät yhdistykset (mm. kristinuskoon ja muihin uskontoihin liittyvät yhdistykset, lähetysyhdistykset, piipiaseurat, kirkkojen ja seurakuntien tuki- ja yhteistyöyhdistykset, erilaisiin elämän- ja maailmankatsomukseen liittyvät yhdistykset)

8. Maanpuolustukseen ja kansainvälisiin suhteisiin liittyvät yhdistykset (2 081)

8.01 maanpuolustukseen liittyvät yhdistykset (mm. varusmies-, ja reserviläisyhdistykset,

eri aselajien killat, rauhanturvaajien ja siviilipalvelusmiesten yhdistykset)

8.02 rauhanjärjestöt (mm. rauhanpuolustajien ja aseistakieltäytyjien yhdistykset)

8.51 kansainvälisyyteen liittyvät yhdistykset (mm. kansainvälisiin kahden- ja monen keskisiin suhteisiin ja yhteistyöhön liittyvät yhdistykset, ystävyysseurat)

8.99 muut maanpuolustukseen tai kansainvälisiin suhteisiin liittyvät yhdistykset (mm. sotaveteraanien, kaatuneitten omaisten ja sotalasten yhdistykset)

9. Muut yhdistykset (6 548)

9.01 vapaaehtoiseen pelastustoimintaan liittyvät yhdistykset (mm. vapaapalokunnat, liikenne- ja vesiliikenneturvallisuuteen liittyvät yhdistykset)

9.02 klubit, loosit ja veljeskunnat (mm. lions clubit, rotaryt, round table, soroptimistit)

9.03 naisyhdistykset (mm. ladies' circle, zontayhdistykset, feministit)

9.04 marttayhdistykset

9.05 eläkeläisyhdistykset

9.99 muut em. luokkiin sopimattomat yhdistykset (mm. nuorkauppakamarit ja kierrätisyhdistykset)

Liite 3 – Webropol-kyselylomake

Tutkimus yhdistyksen hallitustyöstä

Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

MITEN PARANTAA YHDISTYKSEN HALLITUKSEN TYÖTULOSTA JA VUOROVAIKUTUSKULTTUURIA?

Suomessa on yli satatuhatta rekisteröityä yhdistystä.
Silti niiden hallitustoimintaan liittyvää tutkimusta on tehty melko vähän.
OSALLISTU KYSELYYN JA AUTA TUTKIMUKSESSA.

Opiskelen parhaillaan Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä -tutkintoa Humakissa (AMK). Siinä ohessa toimin yrittäjänä työyhteisösovittelun parissa. Yhteisöjen vuorovaikutuskulttuurin tutkiminen on täten luonnollinen valinta opintojeni päättötyön teemaksi. Taustani eri yhdistysten hallitus- ja johtotehtävissä määrittä tarkemmin kohderyhmän valintaa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on avata yhdistysten hallitustyötä hankaloittavaa ja samalla ristiriitoja synnyttävää ja ylläpitävää kulttuuria. Tutkimuksen tuotoksena rakennan hallitusten käyttöön niiden omaa työskentelyä peilaavat työkalut, joiden pohjalta hallitustyötä on mahdollista kehittää ristiriitoja ennaltaehkäisevään suuntaan niin, että samalla hallituksen jäsenten viihtyminen ja sitoutuminen tehtävään lisääntyy ja toiminnan tuloksellisuus paranee.

KYSELY ON TARKOITETTU YHDISTYSTEN HALLITUSTEN NYKYISILLE JÄSENILLE, VARAJÄSENILLE JA PUHEENJOHTAJILLE. Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, koska julkisista lähteistä saatujen tietojen mukaan olette mukana vähintään yhden yhdistyksen hallituksessa. **Mikäli olette tällä hetkellä mukana useamman yhdistyksen hallituksessa, valitkaa yksi, jonka toimintaan tässä kyselyssä viittaatte.**

Kyselyyn vastaaminen vie noin 20 minuuttia.

Varsinaisia kysymyksiä on 36, osa monivalintoja, osa avoimia, osa vapaaehtoisia. Lisäksi lopussa on taustakysymyksiä yhdistyksestä, hallituksesta sekä vastaajasta. Kokonaissivumäärä on 12. Voitte halutessanne täyttää kyselyä osissa, välitallentaa ja jatkaa myöhemmin. Suosittelemme käyttämään vastaamiseen tietokonetta puhelimen sijaan käyttökokemuksen parantamiseksi.

Vastaamalla annatte luvan käyttää vastauksia osana tutkimustani. **Vastaukset ovat anonyymejä ja tiedot anonymisoidaan tarvittavilta osin** niin, etteivät raportissa julkaistavat tiedot ole yhdistettävissä tiettyyn henkilöön tai yhdistykseen. Vastauksia on pyydetty noin 300:n satunnaisotannalla valitun yhdistyksen hallitukselta kaikille yhteisellä julkisella linkillä. Lisäksi linkki on toimitettu sitä erikseen pyytäneille yhdistyksille.

Halutessanne saatte aikanaan valmiin opinnäytetyön jättämällä yhteystiedot kyselyn jälkeen aukeavalla erillisellä lomakkeella. Opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Tietosuoja: Sähköpostiosoite kyselyn toteuttamiseksi on saatu joko tutkittavalta itseltään tai yhdistyksen julkiselta kotisivulta. Kerätyistä yhteystiedoista muodostuu tutkimukseen liittyvä henkilörekisteri. Rekisteriin on pääsy vain minulla tutkimuksen tekijänä, eikä sitä luovuteta muihin tarkoituksiin. Rekisteri tuhoetaan opinnäytetyöni valmistuttua (arvio 12/2021). Linkki tutkimuksen tietosuojaselosteeseen. Linkkitutkimuksen tiedotteeseen.

Lähetättehän vastauksenne viimeistään 10.10.2021.

Annan mielelläni lisätietoja kyselyyn ja opinnäytetyöhöni liittyen.

Kiitän lämpimästi panoksestanne tämän tutkimuksen edistämiseksi!

Tutkija / opinnäytetyön tekijä

Leena Saarela

leena.saarela@humak.fi

<https://www.linkedin.com/in/leena-saarela/>

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja

Lehtori Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Humanistinen ammattikorkeakoulu / Työyhteisön kehittäjä -koulutus

Mikäli olet tällä hetkellä mukana useamman yhdistyksen hallituksessa, valitse yksi, jonka toimintaan tässä kyselyssä viittaa.

1. Yhdistyksen toiminta-alue? *

- Paikallinen
- Alueellinen
- Valtakunnallinen
- Kansainvälinen
- Muu, mikä?
- En osaa sanoa

2. Yhdistyksen päätoimiala? *

Mikäli yhdistyksellä on useampi toimiala, valitse ensisijainen PRH:n yhdistysten luokitusrungosta:

- Kulttuurialan yhdistys
- Urheilu- ja liikuntayhdistys
- Poliittinen yhdistys
- Ammattiin ja elinkeinoon liittyvä yhdistys
- Sosiaali- ja terveysalan yhdistys
- Vapaa-ajan yhdistys
- Uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvä yhdistys
- Maanpuolustukseen ja kansainvälisiin suhteisiin liittyvä yhdistys
- Muu, mikä?

3. Milloin yhdistys on perustettu? *

- 2020–2021
- 2010–2019
- 2000–2009
- 1990–1999
- 1980–1989
- 1970–1979
- Ennen vuotta 1970

4. Roolisi hallituksessa nyt *

Voit valita useamman roolin

- Hallituksen puheenjohtaja
- Hallituksen varsinainen jäsen

- Hallituksen varajäsen
- Hallituksen varapuheenjohtaja
- Hallituksen sihteeri (hallituksen jäsen)
- Muu, mikä

MIELIKUVASI TYÖSKENTELYSTÄ YHDISTYKSEN HALLITUKSESSA

5. Valitse kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto hallitustyöskentelyysi liittyen *

	Aina	Useim- miten	Silloin tällöin	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
Koen olevani oikeassa tehtävässä						
Olen motivoitunut tehtävään						
Viihdyn tehtävässä						
Minulla on riittävästi aikaa tehtävän hoitoon						
Osaamisestani on hyötyä hallitukselle						
Tulen kokouksiin hyvin valmistautuneena						
Työpanokseni edistää hallituksen tavoitteita						
Työtapani edistää hallituksen hyvää ilmapiiriä						
Koen, että minulla on paljon annettavaa yhdistykselle						
Koen olevani tasavertainen muiden halli- tuksen jäsenten kanssa						
Eturistiriitä (tai mielikuva siitä) ei rajoita osallistumistani päätöksentekoon						

6. Valitse mielikuvaasi parhaiten kuvaava vaihtoehto hallitustyöskentelyysi liittyen *

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Jonkin ver- ran	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Yhdistyksen organisaattiorakenne on minulle selkeä					
Yhdistyksen perustehtävä on minulle selkeä					

Tunnen yhdistyksen toimialan hyvin					
Tunnen yhdistyksen taloustilanteen sekä tulo- ja menovirrat					
Tunnen yhdistyksemme säännöt sekä mahdolliset hallinto- ja taloussäännöt					
Olen perehtynyt yhdistyslakiin sekä muuhun lainsäädäntöön, joka liittyy toimintaamme					
Olen perehtynyt Yhdistysten hyvä hallintotapa -suositukseen tai vastaavaan					
Hallituksen tehtäväjako on minulle selkeä					
Tehtäväjako hallituksen ja yhdistyksen henkilökunnan välillä on minulle selkeä (mikäli henkilökuntaa on)					

7. Keskusteletko hallituksen jäsenten kanssa myös kokousten ulkopuolella, joko privaattisti tai hallitustyöhön liittyen *

Arvioi asteikolla 1 (ei lainkaan) - 5 (aktiivisesti useimpien kanssa) kuinka paljon teillä on kanssakäymistä hallituksen tai sen työryhmien tapaamisten ulkopuolella. Tarkastele viimeisintä 12 kuukautta. Sähköistä kirjeenvaihtoa ei tässä lasketa keskusteluksi.

Emme keskustele kokousten ulkopuolella lainkaan	1	2	3	4	5	Keskustelen kokousten ulkopuolella kaikkien tai useimpien kanssa aktiivisesti
---	---	---	---	---	---	---

8. Onko hallituksessanne henkilöitä, joiden seuraa välttelet? *

- Ei
- Kyllä

9. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, miksi näin?

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Johtuen erimielisyyksistä nykyisen kauden hallitustyöhön liittyen
- Johtuen erimielisyyksistä aiempien vuosien hallitustyöhön liittyen
- Johtuen erimielisyyksistä muuhun yhdistystoimintaan liittyen
- Johtuen jännitteistä yksityisasioihin liittyen
- Muu, mikä?

MIELIKUVASI HALLITUKSENNE Keskustelu- JA PÄÄTÖKSENTEKOKULTTUURISTA

10. Keskustelukulttuurinne on.. *

Keskustelukulttuurilla tarkoitetaan tässä hallituksen jäsenten tapaa vuorovaikuttaa ja ilmaista itseään tapaamisissa niin, että se synnyttää tietynlaisen, esim. turvallisen ilmapiirin. Kuinka usein keskustelukulttuurianne voi luonnehtia seuraavilla väittämillä? Keskustelukulttuuri on:

	Aina	Useimmiten	Silloin tällöin	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
turvallista						
luottamusta kasvattavaa						
keskusteluun rohkaisevaa						
avointa						
toisia kunnioittavaa						
asiallista						
aggressiivista						
lannistavaa						
vähättelevää						
mielipiteitä sivuuttavaa						

11. Päätöksentekokulttuurinne on ... *

Miten yhteinen päätöksentekonne toimii, etenkin tilanteissa, joissa mielipiteitä on useampia?

	Aina	Useimmiten	Silloin tällöin	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
Tiedonsaanti on tasapuolista						
Tutkimme merkittävien päätösten vaihtoehtoja avoimesti						
Ollessamme eri mieltä, keskustelu pysyy kunnioittavana						
Pysähdymme kuuntelemaan toisen mielipiteen						
Joitain teemoja on vaikea käsitellä ihmisten reaktioiden takia						
Keskustelua hallitsee usein yksi henkilö tai pieni ryhmä						
Päätöksenteko on johdonmukaista						
Päätökset ovat hyvin perusteltuja						

Päätöksenteon vastuunjako on selvä						
Jotkut päätökset jyrätään läpi						
Päätöksiä tekee pieni sisäpiiri						

12. Oma kokemuksesi hallituksen kokouksista? *

	Aina	Useim- miten	Silloin tällöin	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
Koen, että aika kokouksissa käytetään hyvin						
Koen tulevani kuulluksi						
Uskallan ottaa puheeksi vaikeatkin asiat						
Kerron ideoistani rohkeasti						
Esiin nostamani asiat sivuutetaan						
Välttelen joidenkin asioiden puheeksi ottamista						
Koen päälle puhumista						
Koen, ettei joistakin asioista saisi puhua						
Sanon ääneen, mikäli huomaan epäasiallista käytöstä						
Seuraan keskusteluja mieluiten sivusta						
Minut osallistetaan keskusteluun						

13. Tyytymättömyyttä hallituksen sisällä? *

	Aina	Useim- miten	Silloin tällöin	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
Oletko itse kokenut tyytymättömyyttä vuorovaikutuskulttuuriinne?						
Oletko huomannut muiden kokevan tyytymättömyyttä vuorovaikutuskulttuuriinne?						
Käytetäänkö hallituksessa mielestäsi liikaa aikaa turhista asioista keskusteluun?						
Käsitelläänkö kokouksissa mielestäsi toisarvoisia asioita?						

Hallituksen jäsenen vaiheet hallituksessa alkavat esimerkiksi sillä, että häneen otetaan yhteyttä ja kysytään mielenkiinnosta tehtävään. Tai tehtävää on mainostettu avoimesti ja jäsenistöä haettu sopivan kompetenssin omaavia henkilöitä. Tähän alle on kuvattu erilaisia vaiheita tästä hakuprosessista (ehdokasasettelu) siihen asti, että hallitustehtävästä siirtyy pois ja mahdollisesti tulee palkituksi tai muuten huomioiduksi luottamusuran jälkeen (jälkihoito).

14. Kokemuksesi mukaan, kuinka paljon yhdistyksessänne on panostettu seuraaviin hallitustyön vaiheisiin?

Arvioidessasi voit pohtia esim. kuinka säännöllisesti, avoimesti ja laajasti teemasta, yhdistyksen tarpeista, vaihtoehtoista, ihmisten odotuksista ja osaamisista sekä resursseista keskustellaan tässä yhteydessä? Tai onko vaiheisiin liittyen laadittu selkeitä ohjeistuksia, pelisääntöjä tms., joiden ajantasaisuutta myös tarkastellaan säännöllisesti?

	Ei lainkaan	Vähän	Tyydyttävästi	Hyvin	Kiitettävästi	En osaa sanoa
Ehdokasasettelussa uusien ehdokkaiden löytäminen (myös tilanteissa, joissa vanhat hallituksen jäsenet haluavat jatkaa)						
Ehdokasesittely vaalikokouksessa tai etukäteen (vertaillen esim. yhdistyksen tarpeisiin)						
Monimuotoisuuden huomioiminen hallituksen valinnassa (esim. ikä, sukupuoli, kulttuurinen tausta, koulutus- ja ammattitausta)						
Perehdyttäminen hallitustehtävään						
Tutustuminen muihin hallituksen jäseniin (ryhmytyminen)						
Järjestäytyminen rooleihin ja työryhmiin (esim. vaihtuvuus)						
Kokouskäytännöt ja toiminta hallituksen kokouksissa (yhteiset pelisäännöt)						
Toiminta kokousten ulkopuolella (esim. viestintä, tietosuoja, luottamuksellisuus)						
Toiminta työryhmissä/valiokunnissa (esim. tehtävien tasapuolinen jakautuminen)						
Hallituksen toiminnan säännöllinen itsearviointi						
Lopettaminen/jatkaminen (vaihtuvuuden huomioiminen)						
Jälkihoito ja palkitseminen (lopettaneiden hallituksen jäsenten huomioiminen)						

15. Jakaantuvatko tehtävät hallituksessa mielestäsi tasapuolisesti? *

Arvioi asteikolla 1–5.

Tehtävät kasaantuvat yhdelle henkilölle

1 2 3 4 5

Tehtävät jakaantuvat tasapuolisesti

16. Onko yhdistyksellänne toiminnanjohtaja tai vastaava operatiivista päivittäistoimintaa johtava henkilö? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

17. Hallitus ja toiminnanjohtaja

Kerro mielikuvasi siitä, kuinka paljon hallituksenne toisaalta KONTROLLOI toiminnanjohtajaa (ohjaa ja valvoo, että toiminnanjohtaja toimii halutulla tavalla) ja toisaalta kuinka paljon hallituksenne VALMENNAA toiminnanjohtajaa (asiantuntemuksellaan sparraa ja auttaa toiminnanjohtajaa kohti yhteisiä tavoitteita).

1. Millaiseksi koet hallituksen roolin suhteessa toiminnanjohtajaan?

Klikkaa vastauksesi alle tai *ruksaa tämä ruutu, mikäli kysymys ei toimi laitteellasi.*

Nelikentän asteikko matala – korkea:

pystysuunta: mitä enemmän kontrollia, sitä ylempänä valintasi on,

vaakataso: mitä enemmän valmennusta, sitä oikeammalla valintasi on.

Korkea		
Kontrolli		
Matala		
	Matala	Korkea
	Valmennus	

18. Kuinka vahva on luottamuksesi yhdistyksen toiminnanjohtajaan? *

Jos yhdistyksessä on toiminnanjohtaja tai vastaava, ajatuksesi hänen osaamisestaan, kykenemisestään ja motivaatiostaan. Kuinka luottavaisesti suhtaudut häneen? Arvioi asteikolla 1–5.

Heikko luottamus 1 2 3 4 5 Vahva luottamus

19. Kuinka hyväksi koet hallituksen ja toiminnanjohtajan välisen yhteistyön? *

Jos yhdistyksessä on toiminnanjohtaja tai vastaava. Arvioi asteikolla 1–5.

Yhteistyö ei suju lainkaan 1 2 3 4 5 Yhteistyö sujuu erinomaisesti

JÄNNITTEET JA RISTIRIIDAT HALLITUKSEN TOIMINTAKULTTUURISSA

20. Kokemuksesi mukaan, kuinka paljon seuraavissa vaiheissa esiintyy jännitteitä tai ristiriitoja hallituksen sisällä? *

Jännitteitä voi syntyä myös teemojen tai vaiheiden puuttumisen takia (esim. perehdytystä ei ole).

	Erittäin paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Melko vähän	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Ehdokasasettelu, ehdokkaiden löytäminen						
Ehdokasesittely ja valintaprosessi vaalikokouksessa						
Järjestäytyminen rooleihin ja työryhmiin						
Kokouskäytänteet ja toiminta hallituksen kokouksissa						
Toiminta kokousten ulkopuolella (esim. viestintä, tietosuoja, luottamuksellisuus)						
Toiminta työryhmissä/valiokunnissa						
Hallituksen toiminnan itsearviointi						
Hallitusuran lopettaminen/jatkaminen (vaihtuvuuden huomioiminen)						
Jälkihoito ja palkitseminen (lopettaneiden hallituksen jäsenten huomioiminen)						
Muu, mikä?						
Muu, mikä?						

21. Millaisia vähintään kahden henkilön välisiä pieniäkin konflikteja olet havainnut hallituksessanne? *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Melko vähän	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Vuorovaikutukseen liittyvät (esim. epäasiallinen puhetyyli, selän takana puhuminen, aggressiivinen käyttäytyminen, kirjallinen arvostelu)						
Henkilökohtaisiin tekijöihin liittyvät (esim. ristiriitaiset arvot tai personallisuudet)						
Hallituksen tehtäviin liittyvät (esim. erimielisyydet tehtävien jakamisesta, työvoista tai pelisääntöjen noudattamisesta)						
Puutteelliseen informaation liittyvät						
Syrjintä ja ulkopuolelle jättäminen						
Muu, mikä?						
Muu, mikä?						

22. Kuinka tyytyväinen olet tapaan, jolla näihin on hallituksessa puututtu? *

Arvioi asteikolla 1–10.

Erittäin
tyytymätön

0

10

Erittäin
tyytyväinen**23. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä hallituksenne kokouksiin liittyen? ***

	Aina	Useim- miten	Silloin tällöin	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
Kokouksiin osallistuminen on aktiivista						
Kokousaineisto tulee ajoissa perehdyttäväksi						
Kokousaineisto on laadukas						
Kokoukseen osallistujat perehtyvät aineistoon ennalta						
Kokousasiat ehditään käsitellä kokousajan puitteissa						
Kaikki osallistuvat keskusteluun						
Asioiden käsittely on tehokasta						
Asioiden käsittely on huolellista						
Hallitus toimii niin, ettei vaikutelmia esteellisyydestä synny						
Kokousten kesto on sopiva						

24. Kokemuksesi mukaan, kuinka paljon seuraavat teemat tai niiden puute herättävät tyytymättömyyttä hallituksessa? *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Melko vähän	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Kokousten aikataulutus ja kesto						
Kokousten asiasisältö						
Hallituksen tiedonsaanti						
Vuorovaikutustyyli kokouksissa						
Viestintä kokousten ulkopuolella						
Keskustelujen pysyminen luottamuksellisina						

Sisäiseen valvontaan liittyvät asiat (esim. kuinka lait, säännöt ja yhdistyksen kokouksen päätökset tulevat noudatetuiksi toiminnassa)						
Riskienhallinta (esim. strategiset, taloudelliset, vakuutus-, tietoturva- ja maineriskit)						
Strategiatyö tai sen puute						
Konfliktinratkaisumallit tai niiden puute						
Viestintä jäsenistölle (esim. viestinnän yhdenmukaisuus ja avoimuus)						
Yhteistyö sidosryhmien kanssa						
Hallituksen jäsenten riippumattomuus						
Lähipiiritoimet tai muu vastaava suosiminen						
Yhteistyö operatiivisen johdon kanssa (ellei ole, valitse En osaa sanoa)						
Vapaaehtoisten toimihenkilöiden tukeminen tai ohjaaminen (ellei ole, valitse En osaa sanoa)						
Muu, mikä?						
Muu, mikä?						

25. Onko hallituksessanne mielestäsi jäseniä, joiden tulisi jättäytyä pois seuraavan vaalin yhteydessä, vaikka heillä olisi oikeus ja mahdollisesti halua asettua jälleen ehdolle? *

- Kyllä
- Ei, olen tyytyväinen hallituksen kokoonpanoon

26. Perustelusi, miksi joku saisi astua sivuun hallitustyöstä? *

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Pitkään mukana ollut henkilö voisi tehdä tilaa uusille ajatuksille
- Henkilö ei ole esittänyt hallituksessa vaadittua osaamista
- Ellei hallitustyölle ole aikaa, ei pitäisi olla mukana
- Henkilö aiheuttaa liikaa jännitteitä hallituksessa
- Muu syy, mikä:

27. Onko hallituksenne jäsenten toimikausien lukumäärä rajattu esim. yhdistyksenne säännöissä? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

OSAAMINEN

Hallituksen jäsenillä on usein piilossa olevia resursseja, joita he eivät pääse hyödyntämään. Toisaalta tietyt hallituksen tehtävät eivät ole lainkaan omaa osaamisaluetta. Joillekin osa-alueille saattaa olla selvää koulutuksen tarvetta.

28. Arvioi mielenkiintoasi ja osaamistasi seuraavilla osa-alueilla *

Kerro tässä, millaista osaamista ja kokemusta itseltäsi löytyy. Kuinka suuren osaamispanoksen voit antaa seuraavilla hallitusvastuuseen kuuluvilla osa-alueilla? Kerro samalla, kuinka kiinnostavaksi koet kyseisen osa-alueen.

Asteikko viiden osa-alueen arvioimiseksi:

vaaka-akselilla mitä oikeammalla, sitä mielenkiintoisempaa, pystyakselilla mitä korkeammalla, sitä enemmän osaamista.

1. Yhdistyksen perustehtävän edistäminen
2. Strategiatyö, sisältää esim. vaihtoehtojen vertailua sekä tavoitteiden ja resurssien arviointia.
3. Riskienhallinta, tarkastellaan esim. strategisia, taloudellisia, vakuutus-, tietoturva- ja maineriskejä.
4. Sisäinen valvonta, tarkastellaan esim. kuinka lait, säännöt ja yhdistyksen kokouksen päätökset tulevat noudatetuiksi toiminnassa.
5. Konfliktinratkaisu, liittyen kahden tai useamman osapuolen väliseen ongelmaan.

Klikkaa vastauksesi alle tai *ruksaa tämä, mikäli kysymys ei toimi laitteellasi.*

Osaamiseni	Erittäin hyvä osaaminen		
	Ei osaamista lainkaan		
		Ei kiinnosta lainkaan	Erittäin suuri
		Mielenkiintoni	

29. Haluaisitko kehittyä ja oppia lisää hallitustyöskentelystä? *

Mikäli yhdistys tarjoaisi koulutusta, mistä itse haluaisit tietää lisää? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Hyvä hallintotapa
- Yhdistyksen toimintaan liittyvät lait
- Riskienhallinta
- Sisäinen valvonta
- Strategiatyöskentely

- Taloushallinto
- Seuranta ja arviointi
- Tehokkaat kokous- ja ryhmätyökäytänteet
- Viestintä ja markkinointi
- Vuorovaikutus- ja konfliktinratkaisutaidot
- Esimiestyö ja johtaminen (suhteessa henkilökuntaan)
- Vapaaehtoisten johtaminen
- Muu, mitä:
- Ei kiitos, en koe tarvitsevani koulutusta
- En osaa sanoa

30. Kaipaisiko hallituksenne mielestäsi lisäkoulutusta?

Valitse järjestyksessä mielestäsi 3 tärkeintä teemaa, mikäli koet hallituksenne kaipaavan lisäkoulutusta. Mikäli tarvetta ei ole, voit hypätä seuraavaan kysymykseen.

- Hyvä hallintotapa
- Yhdistyksen toimintaan liittyvät lait
- Riskienhallinta
- Sisäinen valvonta
- Strategiatyöskentely
- Taloushallinto
- Seuranta ja arviointi
- Tehokkaat kokous- ja ryhmätyökäytänteet
- Viestintä ja markkinointi
- Vuorovaikutus- ja konfliktinratkaisutaidot
- Esimiestyö ja johtaminen (suhteessa henkilökuntaan)
- Vapaaehtoisten johtaminen

31. Arvioi hallituksen sisäisestä ilmapiiristä? *

Arvioi asteikolla 0 - 10 millaiseksi koet hallituksenne yleisilmapiirin tällä hetkellä.

Huom. mikäli valintasi on nolla, liikauta valitsinta hiukan, jotta se huomioidaan valinnaksi.

Erittäin heikko 0 _____ 10 Erinomainen

32. Oma viihtymisesi hallituksessa? *

Asteikolla 0–10 millaiseksi arvioit oman viihtymisesi hallituksessa tällä hetkellä.

Erittäin heikko 0 _____ 10 Erinomainen

33. Arvosanasi puheenjohtajalle? *

Kuinka hyvin puheenjohtajanne mielestäsi hoitaa tehtävänsä, esim. kokousten sujumuuden, vuorovai-
kutuksen sekä hallituksen sisäisen ilmapiirin edistämiseksi?

Mikäli olet itse puheenjohtaja, anna arvosana itsearviointina. Arvioi asteikolla 0–10.

Erittäin heikko 0 _____ 10 Erinomainen

34. Halutessasi perustele tähän, miksi annoit kyseisen arvosanan:

35. Kokonaisuutta ajatellen, mikä yksittäinen työtapa tai käyttäytymismalli mielestäsi heikentää hallituksenne toimivuutta eniten? *

36. Mikä yksittäinen asia vaikeuttaa tai häiritsee omaa hallitustyöskentelyäsi eniten? *

37. Mikä mielestäsi on tärkein asia, joka tekee hallituksen toiminnasta hyvää? *

TAUSTAKYSYMYKSET YHDISTYKSESTÄ**38. Kuinka suuri yhdistyksenne on jäsenmäärältään ***

Joko henkilöjäsenet tai mikäli kyseessä on keskusjärjestö, sen jäsenyhdistykset.

- Alle 100 jäsentä
- 100–199 jäsentä
- 200–999 jäsentä
- 1.000 jäsentä tai enemmän
- En osaa sanoa

39. Yhdistyksen jäsenet ovat pääosin *

- henkilöjäseniä
- yhdistysjäseniä
- sekä henkilö- että yhdistysjäseniä
- Muu, mikä
- En osaa sanoa

40. Mistä yhdistyksenne säännölliset tulot koostuvat? *

Voit valita useamman vaihtoehdon. Satunnaisia tuloja ei merkitä.

- Jäsentuotot
- Avustukset (esim. STEA)
- Jäsenille myytävät palvelut/tuotteet
- Ulkopuolisille asiakkaille myytävät palvelut/tuotteet
- Muu, mikä?
- En osaa sanoa

41. Kuinka suuret tulot yhteensä keskimäärin ovat (liikevaihto €/vuosi)? *

Mukaan laskettuna kaikki tulovirtanne.

- Alle 2.000 €
- 2.000–9.999 €
- 10.000–99.999 €
- 100.000–999.999 €
- 1.000.000 € tai enemmän
- En osaa sanoa

42. Onko yhdistyksellänne palkattua vakinaista henkilökuntaa? *

Joko koko-aikaista tai osa-aikaista yhdistyksen toimintaan tai eri hankkeisiin palkattua henkilökuntaa.

- Ei
- Kyllä
- En osaa sanoa

43. Kuinka paljon palkattua vakinaista henkilökuntaa yhdistyksellänne on? *

Joko koko-aikaista tai osa-aikaista.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11–20
- 21–30

- 31–40
- 41–50
- Yli 50
- En osaa sanoa

44. Osallistuuko yhdistyksen toimintojen pyörittämiseen säännöllisesti vapaaehtoisia toimihenkilöitä, kuinka paljon? *

Älä laske tähän luottamustehtävää hallituksessa hoitavia hallituksen jäseniä.

- Toimintojen pyörittämiseen ei osallistu vapaaehtoisia toimihenkilöitä
- 1–9
- 10–19
- 20–49
- 50–99
- 100 tai enemmän
- En osaa sanoa

TAUSTAKYSYMYKSET HALLITUKSESTA

45. Kuinka paljon hallitus osallistuu operatiiviseen käytännön toimintaan? *

Mikäli hallitus käytännössä yksin pyörittää yhdistyksen toimintaa, valitse 10. Arvioi asteikolla 0–10.

Ei lainkaan 0 _____ 10 Erittäin paljon

46. Kuinka monta varsinaista jäsentä hallitukseenne kuuluu (puheenjohtaja mukaan laskettuna)? *

- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15

- 16
- 17
- 18
- 19
- 20 tai enemmän

47. Onko hallituksen jäseniä mielestäsi sopiva määrä? *

- Kyllä
- Ei, liian monta jäsentä
- Ei, liian vähän jäseniä

48. Kuinka monesti hallitus kokoontuu vuosittain? *

Hallituksen varsinaisten kokousten määrä viimeisen toimikauden tai 12 kk aikana.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20 tai enemmän

49. Onko kokousmäärä mielestäsi sopiva? *

- Kyllä
- Ei, kokouksia on liikaa

- Ei, kokouksia on liian vähän

50. Kuinka moneen kokoukseen olet itse osallistunut vuoden/toimikauden aikana?

- 0–2 kokoukseen
- Noin puoleen kokouksista
- Lähes kaikkiin tai kaikkiin kokouksiin

51. Onko hallituksen jäseneksi valittuna henkilökunnan jäseniä? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

52. Maksetaanko hallituksen kokouksiin osallistumisesta palkkio tai kulukorvaus? *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Ei makseta mitään
- Maksetaan kokouspalkkio kaikille
- Maksetaan kokouspalkkio vain joillekin (esim. puheenjohtajalle)
- Maksetaan kulu-/matkakorvaus
- Muu, mikä?

53. Osallistuuko hallituksen kokouksiin säännöllisesti muita? *

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Kokouksiin ei osallistu säännöllisesti hallituksen ulkopuolisia
- Hallituksen sihteeri (jos muu kuin hallituksen jäsen)
- Yhdistyksen toiminnanjohtaja tai vastaava
- Muu henkilökunnan jäsen
- Hallituksen kokous on avoin jäsenille
- Muu, kuka?

54. Kokoontuuko hallitus vuosittain myös vain keskenään?

Kokoontuuko hallitus joskus niin, ettei paikalla ole hallituksen ulkopuolisia eikä myöskään mahdollisia hallitukseen valittuja henkilökunnan jäseniä, jotka ovat joidenkin asioiden osalta jäävejä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

TAUSTAKYSYMYKSET VASTAAJASTA

55. Ikäsi? *

- Alle 30 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- 50–59 vuotta
- 60–69 vuotta
- 70 vuotta tai yli

56. Sukupuolesi? *

- Nainen
- Mies
- Muu

57. Kuinka paljon aikaa kuukaudessa käytät hallitustyöhön? *

Kokoukset sekä muu hallitustyön edistämiseen käyttämäsi aika, mukaan laskettuna mahdolliset hallituksen työryhmät. Arvioi viimeisen 30 päivän tuntimääräsi tässä yhdistyksessä.

- Alle 4 h/kk
- 4–8 h/kk
- 9–13 h/kk
- Yli 13 h/kk

58. Kuinka mones vuosi sinulla on nyt tässä hallituksessa? *

- 1. vuosi
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10. tai enemmän

59. Mikä on tärkein peruste hallitusurasi pituudelle? *

60. Oletko tällä hetkellä mukana kuinka monessa eri hallituksessa? *

Mukaan luettuna tämä yhdistys sekä muut yhdistykset, yritykset, taloyhtiöt ym.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 tai enemmän

61. Puuttuiko kyselystä jokin hallitustyöhön ja vuorovaikutukseen vaikuttava kysymys, johon olisit halunnut vastata? Mikä? Mitä olisit kertonut?

62. Halutessasi, kerro vielä lopuksi lyhyesti paras ja/tai huonoin muistosi hallitustyöstä jossain yhdistyksessä.

Otteita esimerkeistä saatetaan julkaista osana opinnäytetyötä. Kerro tapahtumista niin, etteivät yhdistys tai henkilöt ole suoraan tunnistettavissa.

YHTEYSTIEDOT lopullisen opinnäytetyön vastaanottamista varten voit halutessasi jättää tämän lomakkeen lähettämisen jälkeen aukeavalla erillisellä lomakkeella.