

SINUN TÄYTY ASTUA JOHTOON



Opas vapaaehtoisten johtamiseen

Eliisa Alatalo 2010

SINUN TÄYTYY ASTUA JOHTOON

Opas vapaaehtoisten johtamiseen

SINUN TÄYTYY ASTUA JOHTOON
Opas vapaaehtoisten johtamiseen

Eliisa Alatalo
Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2010
ISBN 978-951-597-061-9

Teos on Creative Commons Nimeä-Ei muutettuja
teoksia 1.0 Suomi lisensoitu

**OULUN SEUDUN
AMMATTIKORKEAKOULU**



Opi perusasiat
Se ei riitä, mutta opi ne
Niille joiden aika on tullut
Se ei koskaan ole liian myöhäistä

Opi kaikki aakkoset
Se ei riitä, mutta opi ne
Älä anna sen harmittaa vaan ala jo
Sinun täytyy tietää kaikki
Sinun täytyy astua johtoon

Opi mies yömajassa
Opi mies vankilassa
Opi vaimo keittiössä
Opi kuusikymmenvuotias
Sinun täytyy astua johtoon

Mene kouluun koditon
Hanki tietoja vaikka palelet
Nälkäinen, tartu kirjaan
Se on hyvä ase
Sinun täytyy astua johtoon

Älä pelkää kysyä, toveri
Älä usko kuulopuheisiin, ota
selvää
Mitä itse et tiedä, sitä et tiedä
Tarkista lasku
Sinun täytyy se maksaa
Laske sormesi joka erälle ja kysy
”Miksi tämä on näin?”
Sinun täytyy astua johtoon

Agit Prop - Oppimisen ylistys
levylt’ ”Laulu kaikille (1974)

LUKIJALLE

Viereisellä sivulla on sanat Agit Propin kappaleeseen Oppimisen ylistys. Se kannustaa ottamaan selvää, oppimaan uutta ja kyseenalaiseen vallalla olevia käytäntöjä. Näiden asenteiden omaksuminen on merkittävä tekijä siinä, kuinka hyväksi vapaaehtoisten johtajaksi onnistuu kasvamaan.

Tämä pieni opas on sinulle, joka olet kiinnostunut vapaaehtoisten johtamisesta tai järjestötoiminnan kehittämisestä. Olen kerännyt oppaaseen viisi artikkelia, joissa lähestytään aihetta eri näkökulmista.

Yhdistystoiminnan asiantuntija **Kari Loimu** (s. 6–10) listaa artikkelissaan tärkeimpinä pitämiään nyrkkisääntöjä vapaaehtoisuuteen perustuvassa järjestötyössä.

Kansalaisjärjestöissä pitkää uraa tehnyt ja kaupunkitilan poliittisuutta tutkinut **Sampo Villanen** (11–19) kirjoittaa johtajan mahdollisuuksista luoda toiminnasta demokraattisempaa.

Tehyn puheenjohtaja **Jaana Laitinen-Pesola** (20–25) kertoo vuonna 2007 käydyistä suuresta työtaistelusta ja listaa, mitä jäsenistö johtajalta odottaa ja millaisia mielikuvia mediapyörteestä jäi.

Entinen opiskelijakuntatoimija **Niko Peltokangas** kirjoittaa (26–32) järjestötoiminnan kehittämistä ja prosessiajattelun käyttöönottamisesta Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta OSAKOssa, jossa olen itsekin toiminut johtotehtävissä.

Itse olen kirjoittanut oppaan viimeisen artikkelin pienlehtien päätoimittajien ajatuksista (33–37). Pienlehden päätoimittajia keitetään samoissa liemissä kuin muitakin vapaaehtoisten johtajia ja heidän ajatuksistaan nousevat ideat, joilla työtä helpotetaan.

Tämä opas on syntynyt kahdeksan vuotta kestäneen järjestöuran innoittamana ja toivon, että siitä on sinulle yhtä paljon iloa kuin minullekin. Marginaaliin on jätetty reilusti tilaa muistiinpanojen varalta. Oppaan tarkoitus onkin toimia oppimisen virittäjänä ja uusien sävelten soittajana, ei kokonaisvaltaisena käsikirjana.

Eliisa Alatalo

järjestötoimija, pienlehden päätoimittaja

V a p a a e h t o i s t e n j o h t a m i n e n

Ärhäkkä sarja yhdistys- ja ryhmätoiminnan nyrkkisääntöjä

Johtaminen ei ole koskaan helppoa. Normaalissa yritystoiminnassa se on kuitenkin lasten leikkiä verrattuna vapaaehtoisten johtamiseen.

Yritysjohdajalla on käytössään palkkioita. Hän voi aina luvata alaiselleen, että hyvin suoritettu työ johtaa palkankorotukseen, tulospalkkioon, urakehitykseen – tai ainakin työpaikan säilymiseen.

Hän voi myös rankaista huonoihin työsuorituksiin yltänyttä alaisiaan. Palkka ei nouse eikä ura etene. Hän voi myös muistuttaa, että jos tulokset eivät parane, seurauksena ovat potkut: ”Tuolla portin takana on pitkä jono ihmisiä valmiina vastaanottamaan vaatimattomat tehtäväsi”.

Vapaaehtoisten johtaja ei voi lu-

vata mitään konkreettista hyvästä työsuorituksesta. Hän ei voi myöskään sanktioida luottamushenkilöä, joka kaihtaa vastuuta, jättää lupaamansa asiat hoitamatta tai ei noudata yhdessä sovittuja pelisääntöjä.

Avainkysymys vapaaehtoisten johtamisessa on: **Miten saan muut sitoutumaan toimintaan?**

Jos kaikki ovat sitoutuneita, toiminta on helppoa. Jos he eivät ole sitoutuneita, johtajasta tulee eräänlainen perälauta. Hän hoitaa kaiken sen, mitä muut eivät ota hoitaakseen. Usein hän käytännössä joutuu lopulta tekemään myös ne toimet, jotka joku muu ensin lupasi tehdä – ja jätti sitten tekemättä.

Teesejä vapaaehtoisesta ja hänen johtamisestaan:

Vapaaehtoisella on tarve olla mukana hyvässä porukassa. Vastuu joukon hengestä on aina ensisijaisesti sen johtajalla. Esimerkiksi yhdistyksen hallituksen henkeä voi pyrkiä parantamaan muun muassa järjestämällä muutakin yhdessäoloa kuin vain muodollisia kokouksia. Menkää porukalla vaikkapa jonkun hallituksen jäsenen mökille. Miettikää yhdistyksen perustehtävää, muutaman vuoden päämääriä, toiminnan tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi, käykää lenkillä, saunokaa, valmistakaa ruoka yhdessä, istukaa iltanuotiolla ja taas seuraavana päivänä tehkää töitä.

Hyvä pikatesti on helppo tehdä. Kun seuraavan kerran saat kokouskutsun, mikä on ensimmäinen reaktiosi? Onko reaktio: ”Voi ei, joko taas! Taas pitää mennä kuuntelemaan niitä jonninjoutavia lätinöitä ja riidan haastamista!” Vai onko se: ”Hienoa, onpa mukava taas tavata niitä mukavia ja motivoituneita ihmisiä, joiden kanssa minulla on ilo ja kunnia istua samassa hallituksessa!”

Vapaaehtoisella on tarve tehdä ja harrastaa jotakin. Monelle järjestötoiminta tarjoaa mahdollisuuden tehdä jotakin konkreettista tärkeinä pitämiensä asioiden hyväksi. Ruohonjuuritasolla myös työn tulokset näkyvät nopeasti.

Vapaaehtoisella on tarve oppia uusia asioita, kokeilla omia kykyjensä ja verkottua. Myös näitä tarpeita oikein organisoitu järjestötoiminta voi onnistua tyydyttämään.

Vapaaehtoinen ei johdettavana poikkea muista, hänkin vaatii yksilöllistä kohtelua ja kiitosta – ja on kiitoksensa ansainnut suorittuaan tehtävänsä hyvin.

Vapaaehtoinen haluaa selkeän vastualueen – eikä välttämättä halua joustaa. Siksi kokouskutsussa on syytä ilmoittaa sekä kokouksen alkamis- että päättymisaika. Myöskään vapaaehtoisen perhe ei halua joustaa. Hallituksen kokoukseen lähtijän on voitava ilmoittaa lapsilleen ja puolisolleen, milloin hän saapuu iltakokouksesta kotiin.

Vapaaehtoinen on järjestösolidaarinen. Hän ei halua hyötyä itselleen, vaan järjestölle.

Vapaaehtoinen haluaa tukea johtajaa, jos hän arvostaa johtajan paneutumista ja osaaamista. Jos johtaja osoittaa omalla toiminnallaan tehtävän tärkeyden ja oman sitoutuneisuutensa, muutkin pitävät sitä tärkeänä. Jos taas puheenjohtaja tai muu ryhmän vetäjä suhtautuu toimintaan vähätellen, eivät muutkaan sitä ota tosissaan.

Vapaaehtoinen haluaa olla itsenäinen, mutta tarvitsee kuitenkin tukea ja kiitosta.



"IHMISET TULEE USEIN SUORASTAAN PAKOTTAA POHTIMAAN YHDESSÄ TOIMINNAN PÄÄMÄÄRIÄ JA ERI HANKKEIDEN TAVOITTEITA. NIITÄ TULEE JAUHAA NIIN PITKÄÄN, ETTÄ JOKAINEN NE YMMÄRTÄÄ, HYVÄKSYY JA HALUAA TYÖSKENNELLÄ NIIDEN SAAVUTTAMISEKSI."

Sitoutuminen ja sitouttaminen

Vanha tarina kertoo muukalaisesta, joka keskiajalla tuli vieraaseen kaupunkiin. Hän näki kaupungissa suuren työmaan, jossa työstettiin kiviä. Hän istahti lepäämään ja katseli kahta vieressään työskentelevää miestä. Toinen hakkasi kiviä lopen kyllästyneen ja väsyneen näköisenä. Muukalainen kysyi mieheltä: "Mitä sinä teet?" Mies kohotti katseensa ja vastasi. "Hakkaan näitä kiviä nelikulmaisiksi."

Toinen miehistä hakkasi myös kiviä, mutta hänen silmissään loisti into ja työtä tehdessään hän hyräili kiitosvirsiä. "Mitäs sinä sitten teet", kyysi muukalainen. Mies tuskin malttoi nostaa katsettaan työnsä äärestä, kun hän vastasi: "Minä olen rakentamassa katedraalia!"

Tarinan opetus on ilmiselvä. Jos me emme ole sitoutuneita työmme tavoitteisiin, työnteko on pakko-pullaa. Jos taas pidämme tavoitteita omalta kannaltamme tärkeinä ja saavuttamisen arvoisina, olemme valmiit ylittämään itsemme niiden saavuttamiseksi.

Miten sitten puheenjohtaja voi yrittää sitouttaa ihmisiä toimintaan?

Jo ennen valintaa kannattaa tehdä selväksi, että hallituksen tai työryhmän jäsenyys edellyttää muutakin kuin silloin tällöin kokouksiin tulemistä. Tehtävän vastaanotto on vapaaehtoista. Jos tehtävä kuitenkin otetaan vastaan, puheenjohtajalla

ja muilla on lupa odottaa todellista työpanosta. Kannattaa myös tehdä selväksi, että sovitut tehtävät on hoidettava aikataulussa.

Toiminnan päämäärät on sovittava yhdessä. Vapaaehtoinen ei aina ymmärrä valmisteluiden ja suunnittelun merkitystä. Siksi ihmiset tulee usein suorastaan pakottaa pohtimaan yhdessä toiminnan päämääriä ja eri hankkeiden tavoitteita. Niitä tulee jauhaa niin pitkään, että jokainen ne ymmärtää, hyväksyy ja haluaa työskennellä niiden saavuttamiseksi.

Päämäärien tulee olla mukana koko ajan. Niitä vasten peilataan kaikkea toimintaa ja kysytään, miten mikäkin toimenpide auttaa saavuttamaan päämääriä. Päämäärien tulee olla yksinkertaisia ja selkeitä ja niiden saavuttamisen tulee olla yksiselitteisesti toteutettavissa.

Myös toimintasuunnitelman tulee olla yksinkertainen. Siihen sisältyvät tavoitteet ovat mitattavissa olevia, haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia. Tärkeätä myös on, että ne johtavat yhdistystä oikeaan suuntaan ja ennen kaikkea ovat hyväksyttävissä, siis sellaisia, että koko hallitus pitää niitä tärkeinä ja haluaa tehdä töitä niiden saavuttamiseksi.

Tärkeätä on nimenomaan se, että päämäärät ovat hallituksen, projektiryhmän tai muun, nimenomaan tämän ryhmän, päämääriä. Esimerkiksi monen liiton hallituksen tehottomuus johtuu siitä, että yhdistysten tai muiden sidosryhmien edustajat kokoontuvat hallitukseen

ajamaan oman taustaryhmänsä asioita – tai mustasukkaisesti vaatimaan, ettei vaan mikään muu ryhmä saan enempää kuin minun edustamani joukko.

Kukaan muukaan ei sitoudu, jos johto ei näytä esimerkkiä. Puheenjohtajan tai projektiryhmän vetäjän tulee siis omalla toiminnallaan jatkuvasti osoittaa, että päämäärä on tärkeä ja hän on omalta osaltaan valmis tekemään töitä sen saavuttamiseksi.

Tiedon täytyy myös kulkea. Tiedon välittämisessä on kaksi ääripäätä, joista ensimmäisessä ihmisille kerrotaan se, mikä heidän on tiedettävä tehtävänsä hoitamisen kannalta ja toisessa taas heille kerrotaan asiat, joista he haluavat tietää. Sitouttamisen kannalta jälkimmäinen on ylivoimainen. Tietoa kannattaa siis antaa runsaasti: kerrotaan hyvin sujuneista asioista, kerrotaan huonosti sujuneista asioista, kerrotaan suunnitelmista, kerrotaan omista toiveista ja omista peloista ja niin edelleen.

Delegoi hallitukselta tai ryhmältä pois kaikki mahdollinen! Lähes jokainen tietää, mitä työelämässä tuntuu, kun esimies puuttuu tyylikysymyksiin tai asioihin, joista alaisella on paremmat tiedot kuin esimiehellä. Samaa pätee vapaaehtoistyössä.

Tehtävät kannattaa antaa raakoina, ongelmia sisältävinä. Näin vapaaehtoinen pääsee kokeilemaan omia kykyjään, kokee tehtävän haasteellisena ja sitoutuu asian hoitamiseen.

Onko pallo hukassa?

Joskus tuntuu siltä, että mikään ei suju.

Leo Tolstoi kirjoitti, että ”kaikki onnelliset perheet ovat toistensa kaltaisia, jokainen onneton perhe on onneton omalla tavallaan”.

Sama pätee myös yhdistysten hallituksiin ja muihin vapaaehtois-

ten muodostamiin. Kun näin on, on mahdoton antaa yleispäteviä ohjeita huonosti toimivan hallituksen työskentelyn tehostamiseen.

On kuitenkin muutamia keinoja, jotka hyvin todennäköisesti eivät ainakaan vie tilannetta nykyistä huonompaan suuntaan.

Palatkaa perusasioihin!

Keskustelkaa yhdistyksen perustehtävästä, päämääristä, tavoitteista ja toimintamallista.

Muuttakaa hallituksen tai työryhmän kokoonpanoa! Kuunnelkaa sitten tarkalla korvalla tulokkaiden näkemyksiä ja ehdotuksia.

Tavoitelkaa pieniä voittoja!

Älkää pyrkikö korjaamaan kaikkea kerralla, vaan asettakaa itsellenne realistiset tavoitteet ja seuratkaa niiden saavuttamista. Antakaa sitten itsellenne ja toisillenne tunnustusta, kun tavoitteet ovat täyttyneet!

Hankkikaa uutta tietoa ja uusia toimintamalleja! Keskustelkaa työskentelytavoitettanne ja pyrkikää omaksumaan uusia tapoja. Lukekaa kirjoja, keskustelkaa muiden yhdistysten aktiivien kanssa, hankkikaa koulutusta.

Näiden lisäksi puheenjohtajan tai muun vetäjän on hyvä katsoa peiliin ja kysyä itseltään: Olenko minä tehnyt kaiken sen, mitä minulta kohtuudella voi odottaa? Miten minä itse voisin toimia toisin, jotta nämä älykkäät ja innostuneet vapaaehtoiset tekisivät kukin parhaansa järjestömme tavoitteiden saavuttamiseksi?

D e m o k r a t i a a !

Miksi yhdistyksen sisäinen demokratia on tärkeää?

Demokratian voi sanoa olevan arvo sinänsä – sitä on syytä tavoitella, koska se tekee erilaisista yhteisöistä niiden jäsenille paremman kuin jokin muu vallankäyttötapa.

Demokratian puolesta puhuu myös se, että jos jäsenet pääsevät aidosti käyttämään yhdistyksessä valtaa, sen toiminta todennäköisemmin vastaa heidän toiveitaan. Tällöin heidän voisi odottaa myös sitoutuvan yhdistykseen paremmin ja antavat sen toimintaan omaa energiaansa (työtä ja aikaa). Näin ollen yhdistyksen demokratisoimisen pitäisi vahvistaa yhdistystä.

Kolmanneksi yhdistys voidaan nähdä itsessään eräänlaisena liberaalin demokratian ilmentämis-

muotona, joka edistää vallankäytön demokraattisuutta monella tavalla. Liberaali demokratia tuottaa tilaa moninaisille yhdistyksille, jotka:

- kasvattavat jäseniään demokraattiseen ajatteluun ja opettavat poliittisia taitoja
- vastustavat alistamista ja epädemokraattista vallankäyttöä
- toimivat vallan vahtikoirina
- tuovat eri ryhmien intressit paremmin esille edustuksellisille päätöksentekijöille
- mahdollistavat keskustelevaa päätöksentekoa ja luovat jäsenilleen mahdollisuuksia osallistua myös suuremmin yhteiskunnalliseen päätöksentekoon (Fung 2003; ks. myös Warren 2001).

Yhdistykset muodostavat keskeisen osan kansalaisyhteiskuntaa ja ovat erittäin tärkeitä julkiselle keskustelulle sekä sisällön tuottajina että keskustelun mahdollistajina järjestäessään esimerkiksi tilaisuuksia ja käyttäessään nimeään erilaisten teemojen esille nostamiseen.

Niinpä voisi jopa ajatella, että epädemokraattisesti toimiva yhdistys ei täytä yhdistysten olemassaolon tarkoitusta, jos ne esimerkiksi edistävät jäsenistön tahdon sijasta jonkin järjestöä hallitsevan pienemmän joukon tahtoa.

Vastuu, valta ja demokratia

Pienissä yhdistyksissä asiat tehdään usein talkootyönä innostuneen puheenjohtajan vetäminä, kun taas suurissa järjestöissä toimintaa järjestävät tai johtavat usein palkatut työntekijät. Yhdistyslakia säädettäessä on haluttu korostaa yhdistyksen jäsenten valtaa. Siksi lain laatimisessa ei ole käytetty esimerkiksi osakeyhtiölakia esikuvana (Halila 1993, 507).

Yhdistyksessä ylintä valtaa käyttää lain mukaan yhdistyksen kokous, jossa jäsenillä on yhdenvertainen äänioikeus. Mikäli kyseessä on suurempi, esimerkiksi valtakunnallinen usean yhdistyksen muodostama liitto, kokous voi olla valtuutettujen kokous, eli siellä eivät käytä ääntään jäsenet, vaan näitä yhdistyksittäin edustavat valtuutetut. Niinpä erikokoisissa yhdistyksissä ilmenee hyvin erilaisia kysymyksiä päätöksenteon demokraattisuuteen liittyen.

Erityisesti hallituksenpuheenjoh-

tajan suhde yhdistyksen hallitukseen sekä yhdistyksen palkattujen työntekijöiden suhde hallitukseen ja sen puheenjohtajaan ovat tämän tekstin aiheina.

Kun yhdistyksen halutaan olevan mahdollisimman demokraattinen, on pyrittävä avoimuuteen sekä itse päätöksenteossa että tiedonkulussa ennen ja jälkeen päätösten. Vain näin jäsenillä on aidosti mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon. Yhdistyslaissa yhdistyksen hallituksen sanotaan hoitavan yhdistyksen asioita jäsenten muodostaman yhdistyksen kokouksen tehdessä päätökset. Varsinaisen päätöksenteon ja asioiden hoitamisen ero on kuitenkin helposti häilyvä.

Eräs vedenjakaja yhdistyksen kasvaessa on vaihe, jossa yhdistys palkkaa (yleensä vapaaehtoisen) puheenjohtajan rinnalle työntekijän. Jos ainoa työntekijä on toiminnanjohtaja, puheenjohtajan rinnalla on toinen toimija, jolla on sekä asemansa suomaa kompetenssia että usein myös intressi pyrkiä päättämään yhdistystä koskevista asioista ilman niiden hyväksyttämistä hallituksella tai sen puheenjohtajalla.

Työntekijä käyttää myös työaikansa yhdistyksen toimintaan, kun vapaaehtoispuheenjohtajalla tuskin riittää yhdistykselle yhtä paljon aikaa. Koska laki ei sano palkattujen toimihenkilöiden asemasta, säännellään toimihenkilöiden asemaa yhdistyksen sääntöjen ja niitä alempien säännösten, kuten johtosäännön mukaan. On kuitenkin erittäin tärkeää huomata, että toiminnan vakiintuneet käytännöt ja asemissa olevien henkilöiden

henkilökohtaiset toimintatavat voivat vaikuttaa jopa kirjoitettuja sääntöjä voimakkaammin yhdistyksen sisäiseen vallanjakoon.

Yhdistysten käytännön demokratia

Dahlin mukaan demokratia edellyttää jatkuvaa aktiivisuutta polyarkian eli monen valtakeskuksen keskinäisen kilpailun tukemiseksi. Hänen mukaansa yhdistykset ovat kuitenkin yleensä hegemonisia eli jonkun dominoimia tai yhden keskuksen oligarkioita eli harvainvaltoja. (Dahl 1971; sit. Courpasson 2007.)

Yhdistyksessä voimakkaita ja riittävän itsetietoisia sekä asiantuntevia ihmisiä voi olla vähän, ja jäsenten keskinäiset henkilösuhteet voivat myös ajaa sivuuttamaan demokratiaan olennaisesti kuuluvan erimielisyyksien käsittelemisen.

Yhdistys voi olla muodollisesti demokraattinen, vaikka sen jäsenillä ei olisi todellisia vaikutusmahdollisuuksia hallituksen, toiminnanjohtajan ja/tai puheenjohtajan päättäessä yhdistyksen toiminnan suunnasta ja toimintatavoista. Toisaalta esimerkiksi ay-liikettä on kritisoitu tilanteesta, jossa puolueet yhdistyksen ulkopuolisina tahoina pystyvät käyttämään yhdistyksen (liitto-)rakenteita omien päämääriensä ajamiseen, toisin kuin sen jäsenet ehkä haluaisivat.

Yhdistyksessä pitää huolehtia järjestödemokratian toimivuudesta sekä erilaisin rakenteellisin keinoin (päättöksenteon rakenne, valmistelun avoimuus ja runsas tiedottaminen sekä ennen että jälkeen

päätösten, johtosäännöt) että käytännön valppaudella ja esimerkiksi hallituksen jäsenten ja yhdistyksen jäsenten koulutuksen avulla.

Seuraavassa esitän erilaisia tilanteita, joissa demokratia toimii puutteellisesti ja pohdin niihin ratkaisuja.

Liian vahva puheenjohtaja

Vahvatahtoinen puheenjohtaja voi olla yhdistyksessä varsinainen voimahahmo, jonka tahtoa muu hallitus ei kykene kyseenalaistamaan tai ainakaan kaatamaan, vaikka olisikin eri mieltä. Esimerkiksi pienessä yhdistyksessä voi olla aktiivinen puheenjohtaja, joka paitsi johtaa puhetta hallituksessa, toimii myös yhdistyksen taloudenhoitajana ja sihteerinä.

Tällainen demokratiavaje aiheuttaa helposti ongelmia niin yhdistyksen ja sen hallituksen ilmapiirissä kuin jäsenten motivaatiossa toimia yhdistyksessä.

Itsevaltainen puheenjohtaja voi ylittää valtuutensa muiden puuttumatta asiaan tai rajoittaa demokratialle välttämätöntä avointa keskustelua. Kunnallista päätöksentekoa myöten on yleistä, että keskustelua myös olennaisista erilaisista näkemyksistä ehkäistään kokoustekniikkaa apuna käyttäen ja päätöksentekoa ”joudutetaan” siten, että ilmi tullut erimielisyys ei ehdi johtaa keskustelussa toiseksi päätösesitykseksi ennen kuin kohta lyödään päätökseen.

Mitä tehdä?



On tärkeää muistaa, että puheenjohtaja ei ole lainkaan mukaan erillinen yhdistyksen elin, vaan yksi hallituksen jäsen, jolla on työnjaon tuoma erityistehtävä. Silti, vaikka laki ei suo hänelle erityistä valtaa tehdä yhdistystä sitovia ratkaisuja, hänen asemansa tuottaa hänelle kuitenkin oikeuden tehdä sitoumuksia ja esimerkiksi kannanottoja yhdistyksen nimissä (Halila 1993, 496–497).

Puheenjohtajan asema määräytyy yhdistyksen sääntöjen mukaan, joita voi muuttaa vain yhdistyksen kokous, ei hallitus. Toimivallan rajoja olisi parempi kirjata esimerkiksi hallituksen muokattavissa olevaan johtosääntöön, jossa määritellään puheenjohtajan ja tarvittaessa myös esimerkiksi toiminnanjohtajan ja työvaliokunnan toimivallan rajoja.

Jos puheenjohtajan havaitaan käyttävän liikaa valtaa hallitukseen, toimihenkilöihin tai yhdistyksen kokoukseen tai jäsenäänestyspäätöksiin nähden, voidaan puheenjohtajaa tietenkin aina vaihtaa yhdistyksen kokouksessa tai ylimääräisessä kokouksessa. Jos puheenjohtajan vaihtamiseen ei löydy edellytyksiä tai hänellä on yhä kannatusta, mutta vallan epätasapaino koetaan silti ongelmaksi, voi hallitus omin päätöksin rajoittaa puheenjohtajan valtaa muuttamalla ohjesääntöä ja delegoida esimerkiksi tehtäviä uudelleen.

Vahva toiminnanjohtaja

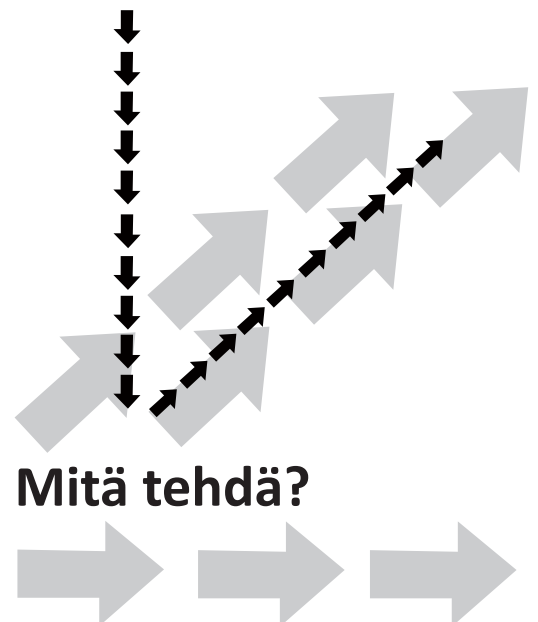
Varsin yleinen on tilanne, jossa toiminnanjohtaja palkattuna työntekijänä käytännössä johtaa yh-

distystä tai käyttää jopa hallitusta puheenjohtajineen ”omana työrukkasenaan” (Vartiainen 1988, 52).

Hallitus saattaa kokoontua vain harvoin, ja puheenjohtaja toimia käytännössä pelkästään yhtenä hallituksen jäsenenä. Tällöin toiminnanjohtajan tehtävä voi muistuttaa osakeyhtiön toimitusjohtajan asemaa hänen antaessaan myös kannanoton kaltaisia lausuntoja ulospäin.

Vaikka toiminnanjohtajan toimivallasta ei ole kirjattu yhdistyslakiin juuri mitään, hän käytännössä ”hoitaa yhdistyksen asioita”, mikä on lain mukaan hallituksen vastuualue. Tässä ei ole demokratian näkökulmasta ongelmaa, mikäli hallituksen jäsenet saavat riittävästi tietoa palkatun henkilökunnan toiminnasta ja pystyvät siihen niin halutessaan vaivattomasti puuttamaan.

Työntekijävetoiset yhdistykset eivät ole ongelma, vaan asia riippuu pitkälti yhdistyksen luonteesta. Sen sijaan, jos jäsenet tai hallituksen jäsenet kokevat laajemmin, että he eivät kykene halutessaankaan vaikuttamaan yhdistyksen toimintaan, olisi asiaan puututtava.



Toimihenkilöiden toimivaltuuksista on syytä määrätä joko johtosäännöissä tai suoraan yhdistyksen säännöissä. Myös tässä Halila on varauksellinen yhdistyksen sääntöihin kirjattujen määräysten suhteen (Halila 1993, 508). Säännöllisesti päivitettävällä johtosäännöllä on hyvä säännellä yhdistyksen toimihenkilöiden toimintaa, sillä mitään oletustasoa ei toiminnanjohtajan tai pääsihteerin valtuuksille ole.

Johtosäännön avulla kaikille on konkreettisesti selvää, mitä esimerkiksi toiminnanjohtajan rooliin kuuluu ja mitä ei, ja hallitus voi tehdä siihen muutoksia silloin kun katsoo sen tarpeelliseksi.

Yhdistyksessä on demokratian

kannalta välttämätöntä, että ylempi elin valvoo alemman tekemistä, ja siksi hallituksen puheenjohtajalla on myös aina tiedonsaantioikeus toiminnanjohtajan toimista.

Puheenjohtaja ei voi kuitenkaan toimia hallituksen nimissä toiminnanjohtajan esimiehenä. Kun toiminnanjohtaja on saman elimen valitsema kuin hallituskin, hän voi olla asemaltaan itsenäinen. (mt., 502–503). Tämä voi helposti johtaa ristiriitoihin puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välillä.

Ohjesääntöä onkin hyvä pitää esillä rutiininomaisesti ja esimerkiksi tarkistaa hallituksessa vuosittain. Samoin yhdistyksen säännöt on syytä pitää mukana eri tilanteissa.

”ON TÄRKEÄÄ MUISTAA, ETTÄ PUHEENJOHTAJA EI OLE LAINKAAN MUKAAN ERILLINEN YHDISTYKSEN ELIN, VAAN YKSI HALLITUKSEN JÄSEN, JOLLA ON TYÖNJAON TUOMA ERITYISTEHTÄVÄ.”



Vahva puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja

Sekä puheenjohtajaksi että toiminnanjohtajaksi valikoituu helposti persoonaltaan voimakastahtoisia henkilöitä. Jos he ovat asioista samaa mieltä, he saattavat pahimmillaan muita kuulematta ohjailla yhdistystä kahdestaan voimakaksikkona, joka sopii keskenään päätöksistä, käytännössä tekee ne ja panee sitten toimeen.

Tällaisille tilanteelle lienee oikeellista päätöksentekoa koskevan tiedonkulun heikentyminen. Toinen mahdollinen ongelmatilanne on kahden johtohenkilön keskinäinen erimielisyys keskeisissä asioissa, joka voi johtaa riitelyyn ja hankaliin pattitilanteisiin.

Mitä tehdä?

Yhdistyksen säännöissä määrätty vähimmäismäärä yhdistyksen jäsenistä voi aina vaatia yhdistyksen kokouksen kutsumista koolle ongelmien ratkaisemiseksi, esimerkiksi vaihtamalla puheenjohtaja tai molemmat.

Hallituksen voi sen sijaan olla käytännössä vaikea vaikuttaa tällaisen kaksikon toimintaan. Hallituksen jäsenet voivat toki erota tehtävistään vastalauseena olemattomille vaikutusmahdollisuuksilleen, mutta ellei yhdistyksen kokous tällaisessa tilanteessa vaihda johtohenkilöitä, tilanne jatkuu herkästi samanlaisena, vaikka hallituksen jäseniä vaihdettaisiinkin.

Johtajien keskinäisiä erimielisyyksiä helpottaa, jos heidän keskinäinen toimivaltansa on edel-

lisessä kohdalla esitetyllä tavalla eriytetty selkeästi niin, että kumpikaan ei voi pyrkiä päättämään toisen puolesta. Jos päällekkäisyyksiä esiintyy, on yhdistyksen toimivaltaa koskevia säännöksiä syytä muuttaa ja rajoittaa jommankumman henkilön toimivaltaa.

Passiivinen ja heikko hallitus tai muu toimielin

Edellä kuvatut tilanteet yhdistystä dominoivista johtajista voivat merkitä usein myös, että hallituksen tai esimerkiksi sen alaisen työvaliokunnan jäsenet eivät syystä tai toisesta käytä valtaa yhdistyksen siinä määrin kuin heidän ehkä luottamusasemansa koko yhdistyksen edun valvojina ehkä edellyttäisi. Ongelmana eivät ole välttämättä hallitukseen valitut henkilöt.

Joskus hallituksen suuri koko voi vaikuttaa hallitusten jäsenten työkentelyyn passivoivasti. Kun kokouksissa on paikalla paljon henkilöitä, on aivan luonnollista, että ihminen ajattelee jonkun muun voivan ottaa vastuun keskustelusta, esitysten tekemisestä ja jopa asioihin perehtymisestä.

Suuremmassa porukassa on uusilla ja epävarmoilla hallituksen jäsenillä suurempi kynnys ottaa puheenvuoroa ja kiistää asioita kuin pienemmässä joukossa. Jos ihmiset tuntevat toisensa liian hyvin, voi sekin aiheuttaa päätöksenteon laatua heikentävää erimielisyyden välttelyä, mutta pienessä porukassa jäsenten on joka tapauksessa helpompi tutustua toisiinsa ja esit-

tää mielipiteitään.

Passiivinen hallitus ei tuo hallitustyöskentelyyn sitä kriittistä näkökulmaa hyvinkin valmisteltuihin päätöksiin, jota heiltä luottamusasemassaan odotetaan. Ongelma voi olla myös leipääntyminen: hallitukseen automaattisesti valittavat henkilöt eivät enää motivoitu eivätkä kykene ajattelemaan avoimesti asioita, vaan ehkäisevät konservatiivisella asenteellaan yhdistyksen kehittämistä.

Hallituksen toimiessa kumileimasimen tavoin tulevat avuksi ainakin hallituksen koon muuttaminen ja kokousteknisten käytäntöjen tarkastaminen. Jos hallituksen halutaan toimivan aktiivisesti, olen sitä mieltä, että ainakaan yli 15 hengen osallistuminen kokouksiin ei ole suotavaa.

Hallitus voi edustaa erilaisia jäsenyhdistyksiä, mutta suuren edustavuuden ei tulisi mielestäni toteutua hallituksen toimivuuden ja tehokkuuden kustannuksella. Joka tapauksessa alle kymmenen hengen hallituksessa vastuunkantoa esiintyy todennäköisesti yhteensäkin enemmän kuin yli 20 hengen hallituksessa.

Pienissä yhdistyksissä saatetaan valita kaikki halukkaat hallitukseen. Ei ole kuitenkaan pahitteeksi päättää ensin hallituksen koosta ja sitten vaikka kilpailla paikoista, jolloin valituille on osoitettu paljon selvemmin luottamusta kuin jos kaikki halukkaat on valittu.

Passiivisuutta ehkäisee se, että hallituksen jäsenet ymmärtävät kunnolla oman roolinsa ja yhdistyksen muiden elinten roolit yhdis-

tyksen päätöksenteossa. Siksi hallitusta on syytä perehdyttää joka kauden alussa tehtäväänsä sekä aktivoida käymällä läpi toimintasuunnitelmaa tai luomalla pohjaa seuraavan vuoden suunnittelulle. Kokoukset tulee myös valmistella niin, että kokouksissa on todella päätösasioita, jolloin hallitus todella käyttää valtaansa.

Demokratiasta

Jos yhdistyksessä on hallituksen lisäksi muita toimielimiä, kuten vaalivaliokuntia, tulisi niidenkin toimintaa tarkastella demokraattisuuden näkökulmasta. Esimerkiksi valiokunnilta tulevat esitykset saattavat tulla niin myöhään, että kokous on sen saatuaan suoraan päätöstilanteessa, ja päätös vietään läpi ilman riittävää mahdollisuutta keskustelulle ja vastaesitysten teolle.

Demokratian toteutuminen edellyttää sekä riittävää että riittävän aikaista tiedonsaantia, mikä voi edellyttää esimerkiksi neuvottelutaukoa kokouksessa. Vastuu on viime kädessä valmistelijalla.

Suomen voimassa olevan yhdistyslain mukaan yhdistykset voivat järjestää suoria jäsenäänestyksiä joko erillisissä äänestystilaisuuksissa tai postitse, jos niistä on mainittu yhdistyksen säännöissä. Muutoin äänestykset voivat olla vain neuvoa-antavia (Halila & Riitesuo 1990, 19).

Viime aikoina varsinkin puolueiden keskuudessa on käyty keskustelua jäsenäänestysten lisäämisestä ja ulottamisesta myös puheenjoh-

tajavaaliin, jota nykyinen, lähiaikoina uudistettava yhdistyslaki ei salli.

Tämä on erittäin hyvä ja puolueita varmasti tervehdyttävä asia, sillä juuri suurissa organisaatioissa johto on usein erkaantunut jäsenistöstä, jolle on syytä luoda uusia vaikutusmahdollisuuksia.

Jäsenäänestystä kevyempi keino ovat erilaiset jäsenkyselyt, joita yhdistyksen johto voi käyttää ohjenuoranaan päätöksiä tehdessä. Myös jäsenten kannan selvittämisessä on kyse tiedonkulusta osana päätöksentekoa. Vaikka suoran demokratian sijaan sovellettaisiinkin edustuksellista demokratiaa, ei jäsenistön todellisen kannan tietäminen asiaan ainakaan heikennä päätöksenteon demokraattisuutta. Se voi jopa saada aikaan toimenpiteitä demokratiavajeen purkamiseksi, mikäli jäsenkyselyn ja päätösten välillä käy ilmi ristiriita.

Lopuksi

On hyvä muistaa, että demokratia ei ole absoluuttista, jota joko on tai ei ole. Jatkuvasti muuttuvissa ihmisyhteisöissä demokratiaa on vaalittava jatkuvasti, ja vaikka itse pitäisi yhdistystään demokraattisena, sen toiminta saattaa näyttää ulkopuolisen silmin aivan toiselta.

Samalla on hyvä muistaa, että demokratian hiominen huippuunsa yhdistyksen sisällä ei ole yhdistyksen ainoa olemassaolon tarkoitus. Päätöksenteon demokraattisuus joutuu väistämättä joskus vastakkain tehokkuusnäkökohtien kanssa. On hyväksyttävä, että de-

mokratia ja keskustelu vie aikaa ja resursseja, ja niitä siihen on panostettava, mutta liian kaavamainen demokraattisuuden tavoittelu kaikissa tilanteissa voi johtaa toiminnan halvaantumiseen ja jäsenistön tahdon vastaiseen toimintaan.

Esimerkiksi eräässä liittoäänestyksessä yllättävään tilanteeseen varautumaton kokousedustaja ei käyttänyt valtakirjan suomaa oikeutta henkilövaalissa, koska eteen tulleesta äänestystilanteesta ei ollut keskusteltu eikä voitu enää keskustella kaikkien hänet valtuutaneen, noin tusinan järjestön kesken. Edustajan tyhjat äänet johtivat valtakirjan antaneiden yhdistysten edun ja toiveiden vastaiseen lopputulokseen.

Johtohenkilöidenkin on hyvä noudattaa pidättyväisyyttä tehdessään yhdistystä koskevia ratkaisuja ja varmistaa päätösten oikeellisuutta ylemmiltä elimiltä mieluummin liikaa kuin liian vähän. Silti yhdistyselämässä tulee joka tapauksessa joskus eteen tilanteita, jolloin on joko toimittava yhdistyksen edun mukaisesti tai jätettävä toimimatta, koska asian valmistelu ei ole täyttänyt yhdistysdemokratian vaatimuksia.

Tällaisia tilanteita varten on hyvä, jos yhdistyksen keskeisellä toimijalla on mahdollisuus tehdä oikeaksi uskomansa päätös ja hyväksyttävä se jälkikäteen ylemmällä elimellä. Jos myös tällaisten päätösten hyväksyttäminen on vakiintunut käytäntö, siitä on monta etua. Päätöksen tehnyt henkilö tai toimielin saa jälkikäteen pöytäkirjaan merkityn siunauksen toimelleen sääntöjen mukaista valtaa käyttävältä eli-

meltä, tehtyjen päätösten seuranta toteutuu rutiininomaisesti, ja mikäli tehty päätös herättääkin pahaa verta, siitä seuraa automaattisesti ojennus ja ohjeistus vastaisen varalle. Demokratian harjoittaminen ei ole yhdistyksen toiminnan ainoa tarkoitus, vaan osittain itsenäinen, jo laissa säädetty pyrkimys, mutta osittain keino saavuttaa yhdistyksen toiminnan päämääriä. Demokratian vastainen toiminta koituu kuitenkin pidemmän päälle ongelmaksi, ja siksi demokratiaan tulee pyrkiä kaikissa tilanteissa.

KIRJALLISUUTTA

Buchi, Rolf, Nadja Braun ja Bruno Kaufmann (2008): *Opas suoraan demokratiaan*. Into-pamfletti 08. Like, Into-pamfletti.

Fung, Archon (2003): *Association and Democracy: Theories, Hopes, and Realities*. *Annual Review of Sociology* 29, 515–539.

Halila, Heikki: *Toimivaltajako yhdistyksissä*.

Halila, Heikki ja Riitasuo (1990): *Yhdistystoiminnan perusteet*.

Warren, Mark E. (2001): *Democracy and Association*. Princeton University Press.

O p e r a a t i o T a h d o n a s i a

Puheenjohtajan kertomus vuoden 2007 työtaistelusta ja hänen roolistaan siinä

Vuosi 2007 oli Tehyssä historiallinen.

Koulutettua hoitohenkilöstöä edustava Tehy täytti 25 vuotta, mutta samana vuonna käytiin myös eduskuntavaalit, jonka aikana hoitajien palkoista virisi erittäin laaja, valtavat mittasuhteet saavuttanut yhteiskunnallinen keskustelu, jota seurasi monella tavalla historiallinen hoitoalan työmarkkinakierros ja työtaistelu-uhka.

Tämä palkkakiista tuli tutuksi tehyläisille operaatio ”Tahdon asiana”. Se oli mielestäni osoitus paitsi naisvaltaisen alan vahvasta

tahdosta ja ennennäkemättömästä yhteishengestä, mutta myös moniulotteisesta ja pitkästä prosessista ja vaikuttamistyöstä.

Paine korjata koulutetun hoitohenkilöstön palkkoja oli syntynyt pitkän ajan kuluessa. Uhkaava pula hoitohenkilöstöstä ja sen johdosta palveluiden vaarantuminen olivat puhuttaneet jo usean vuoden ajan. Kansainvälisen vertailun valossa Suomessa on hoitoalalla poikkeuksellisen alhainen palkkataso, joka on 83 % OECD-maiden¹ keskitasosta. Taustana operaatiollemme olivat alan palkkatason

¹OECD on läntisten teollisuusmaiden taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö.

korjaaminen ja hoitoalan vetovoiman parantaminen.

Keinoksi ratkaista edellä mainittuja terveys- ja sosiaalialan haasteita Tehy valmisteli jo vuoden 2006 puolella omat hallitusohjelmatavoitteensa, joista oleellisin ja tärkein oli hoitohenkilöstön palkkatason korjaaminen erillisellä palkkaohjelmalla, jonka rahoituksen turvaisi valtiovalta. Tehy kiersi ennen eduskuntavaaleja Suomea puhumassa hoitoalan asioista, hallitusohjelmatavoitteistaan ja kampanjoimalla teemalla Hyvällä hoidolla on hintansa.

Varsinaiset kunta-alan neuvottelut käynnistyivät elokuussa 2007 ja jäsenten odotukset olivat korkealla. Läpimurtoa odotettiin. Kuntatyönantajan kaksi eri palkkatarjousta syyskuussa 2007 eivät kumpikaan mielestämme olisi korjanneet riittävällä tavalla koulutetun hoitohenkilöstön palkkakuoppaa. Tehyn valtuusto hylkäsi molemmat tarjoukset yksimielisesti.

Kun muu kunta-ala hyväksyi työnantajan tarjouksen ja allekirjoitti sopimuksen, Tehy jäi yksin. Oli ryhdyttävä valmistautumaan työtaistelun vaihtoehtoon.

Työtaistelukeinoksi valittiin joukkoirtisanoutuminen. Tehyn työtaisteluorganisaatio ja aktiiviset toimijat keräsivät työpaikoilta joukkoirtisanoutumisen toimeenpanemiseksi niin kutsutussa ensimmäisessä aallossa 12 800 nimeä. Tämän listan perusteella kunta-alalle julistettiin lokakuun puolessavälissä uhka tehyläisten joukkoirtisanoutumisesta marras-

kuun 19. päivä alkaen. Uhkaa varauduttiin laajentamaan vielä myöhemmässä vaiheessa 3 600 uudella allekirjoittaneella.

Työtaistelu-uhka raukesi lopulta tuona samaisena marraskuun päivänä sovittelulautakunnan ratkaisun hyväksymiseen.

Varaudu ristipaineisiin

Puheenjohtajalla on tällaisessa kriisitilanteessa hyvin moninainen rooli. Jäsenet, päätöksentekijät, työntekijät ja media - kaikki - odottavat jotain puheenjohtajalta. Jäsenet haluavat nähdä puheenjohtajan esiintymässä mediassa ja tuomassa esiin perusteluja ja näkökulmia tilanteesta. Kiihkeimpänä ajankohdantana jäsenet tarvitsevat sitä, että puheenjohtaja näkyy myös kentällä ja jäsentilaisuuksissa.

Puheenjohtaja on myös neuvottelija neuvottelupöydässä, joka viime kädessä vastaa siitä, mitä voidaan viedä eteenpäin ja mitä ei. Työntekijät odottavat tietoa ja toimintalinjauksia, yhteistä strategiaa ja ratkaisuja.

Merkitys on myös elämän aikana hankituilla suhteilla, sillä niiden yhteydessä hankituilla tiedoilla pystyy myös hieman virallisen protokollan ulkopuolella taustoittamaan ja avaamaan asioita. Aikaisemmat suhteet ainakin jossain tilanteissa mahdollistavat sen, että vaikka vastakkainasettelun asetelma on suuri, voidaan käydä taustalla edelleen keskustelua.



"MEDIAN ODOTUKSET PUHEENJOHTAJALTA OLIVAT MYÖS MELKOISET. MILTEI YÖTÄ PÄIVÄÄ PITÄISI OLLA VALMIUS LAUSUA ASIOISTA, JOITA EI VOI JULKISUUTEEN VAIKKAPA KESKENERÄISINÄ SANOJA."

Läsnäolo merkittävä tekijä

Operaatiomme onnistui mielestäni siksi, että kaikilla tehyläisillä jäsenillä, päätöksentekijöillä ja työntekijöillä oli yhteinen tavoite. Tiedonkulku toimi hyvin ja asioita päivitettiin jatkuvasti.

Uskon, että tärkeätä oli myös se, että vaikka toisaalta olin kiinni päivittäisissä neuvotteluissa, irrottauduin myös ympäri Suomea tilaisuuksiin, joissa oli satoja tehyläisiä. Saimme toisiltamme voimaa ja uskoa.

Vaikka puheenjohtaja ei missään nimessä ole ainoa oleellinen henkilö kriisitilanteessa, tosiasia kuitenkin on, että työtaistelu-uhkamme henkilöityi aika paljon nimenomaan puheenjohtajaan niin hyvässä kuin pahassa.

Onnistuneen lopputuloksen kuitenkin takaa ainoastaan se, että on olemassa toimiva tiimi, jossa on erilaista osaamista. Minulla oli tukenani ja turvanani tällainen joukko. Ja tämän lisäksi sellainen yhtenäinen jäsenistö, joka antoi voimaa toimia. Ensisijaisen tärkeää puheenjohtajalle on kuitenkin kenraali Adolf Ehnrootin viisaus: joukkoja johdetaan edestä.

Valtava mediajulkisuus

Media seurasi herkeämättä työtaistelu-uhkaamme. Tehy esiintyi työtaisteluvuoden aikana julkisuudessa kaikkiaan yli 15 000 kertaa

ja iso osa julkisuudesta oli isoja etusivun juttuja. Median odotukset puheenjohtajalta olivat myös melkoiset. Miltei yötä päivää pitäisi olla valmius lausua asioista, joita ei voi julkisuuteen vaikkapa keskeneräisinä sanoa.

Kestoaiheita olivat Tehyn tavoitteet, yleinen keskustelu hoitoalan palkoista, kunta-alan sopimusjärjestelmä ja Vaalilupaus-teema, jota Iltalehti piti esillä. Pidimme hyvänä, että asiamme tuotiin esille, mutta toisaalta haittaa aiheutti se, että palkkavaatimukseksi oli muodoutunut tasan 500 euroa. Se ei ollut meidän tavoitteemme, vaan se oli muodostunut muuta kautta. Tämän käsityksen korjaaminen ei ollut hankalaa pelkästään medias-

sa vaan myös jäsenkunnassa.

Julkisuus oli sekä myönteistä että kielteistä. Uskon, että säännöllistä taustatapaamisista toimittajien kanssa ennen työtaistelua oli hyötyä kriisinkin aikana. Toimittajakunta oli suhteellisen tuttua ja tiesi meidät jo ennalta.

Julkisuuden määrään, jota työtaistelu-uhkamme sai osakseen, ei osannut varautua. Toki Tehyssä on huolehdittu siitä, että tietyt päättäjät ja työntekijät ovat saaneet mediakoulutusta, mutta siinä tilanteessa ei yksin koulutus auttanut.

Annoimme silti ohjeita kautta linjan niin jäsenille kuin työntekijöille, joista väitän parhaimpia julkisuudessa esiintymisen neuvoja olevan:

→ → → Yhteneväiset ydinviestit → ketä tahansa haastateltiin, viesti pysyi samana

→ → → Totuuden puhuminen vaikeissakin tilanteissa → sen jälkeen ei tarvitse selitellä ja muistella, mitä on edellisessä haastattelussa sanonut

→ → → Mahdollisimman rauhallinen esiintyminen → henkinen valmistautuminen ja etukäteisharjoittelu auttavat

Teettämämme julkisuusanalyysin mukaan media käsitteli toimintaini puheenjohtajana pääsääntöisesti asiallisesti. Tosin kokoomuslaisuuteni nousi aika ajoin mielestäni aivan epäoleellisesti esille ja media teki kytköksiä, joita ei ole olemassa.

Lopulta oikeasti loukkasi vain yksi lehtijuttu, jossa kolumnisti parjasi minua terroristiksi. Se taisi olla ainoa juttu, joka oli pelkästään negatiivinen. Joissain jutuihin oli hieman nähtävissä sellainen sävy, että naisvaltainen liitto ja naispuheenjohtaja eivät saisi tehdä tällaisia asioita. Ja oli juttuja, joissa yritettiin myös mitätöidä osaamistani ja kokemustani. Mutta kuten sanottu, pääsääntöisesti median suhtautuminen ja kirjoittelu oli neutraalia ja asiallista.

Jäsenlähtöisyys vahvistaa joukkoja

Nimenomaan Tehyn jäsenet olivat asettaneet tavoitteet neuvottelukierrokselle. Tavoitteista tärkein oli koulutetun hoitohenkilöstön palkkatason nostaminen.

Mielestäni tehyläinen prosessi oli erittäin demokraattinen, sillä päätöksentekijämme Tehyn valtuustossa ja hallituksessa olivat koolla miltei viikoittain ja tekivät kaikki oleelliset päätökset. He päättivät lakkovaroituksen antamisesta ja työtaistelumallista sekä yleisen kunta-alan sopimuksen hylkäämisestä ja lopulta sovittelulautakunnassa syntyneen neuvotelutuloksen, Tehy-sopimuksen, hyväksymisestä.

Prosessia kuvaa hyvin myös se, että kaikki päätökset sekä hallituksessa että valtuustossa tehtiin yksimielisesti. Hallituksen jäsenet ja valtuutetut olivat myös aktiivisesti mukana jäsenilaisuuksissa kertomassa senhetkisestä tilanteesta.

Myös se, että koko prosessin ajan joka puolella Suomea järjestettiin viikoittain suuria jäsenilaisuuksia, joihin osallistui satoja tehyläisiä, lisäsi mielestäni nimenomaan prosessin jäsenlähtöisyyttä ja demokraattisuutta. Näin jäsenet olivat koko ajan tasalla siitä missä mennään.

Ei johtajaa ilman jäsenistöä

Opin todella paljon itsestäni, tehyläisistä, Tehyn työntekijöistä ja myös suomalaisen yhteiskunnan asenteista. Itsestäni opin sen, että todella tiukan paikan tullen pystyn hallitsemaan itseni ja pystyn ihan kohtuullisesti hahmottamaan kokonaisuuksia.

Koska jääkiekko on lempipurheilulajini, toteutin koko prosessimme ajan yhtä oppia ”pelejä ei voiteta jäähyaitiosta”. Eli vaikka joskus olisi tehnyt mieli kiukutella, päätin säilyttää malttini. Se, että pystyin tähän, oli uusi puoli itsessäni.

Tehyläisestä jäsenkunnasta opin sen, että he ovat todella rohkeita, määrätietoisia ja taipumattomia ammattilaisia. Yhteisen asian taisteleminen tällaisen joukon johtajana on suuri kunnia. Heidänkin mielestään operaatio oli kokonaisuutena suhteellisen onnistunut.

Tehyn työntekijöistä opin sen,

että he ovat asiaansa sitoutuneita ja jäsenten asialla olevia asiantuntijoita, jotka pärjäävät millaisessakin tulevaisuudessa tahansa.

Suomalaisen yhteiskunnan asenteista opim, että ihan tasa-arvon mallimaa emme vielä ole. Se, mikä on mahdollista miesvaltaisten alojen edunvalvonnassa, ei ihan kuitenkaan ole sallittua naisvaltaisille aloille. Erityisesti naisvaltaisen järjestön odotetaan pysyvän ruodussa. Irtiottoja ei sallita, ei vaikka kyse olisikin yleisesti yhteiskunnassamme hyväksytystä asiasta – koulutetun hoitohenkilöstön palkkojen jälkeenjääneisyyden korjaamisesta ja laillisesta työtaistelusta.

Sekä työtaistelu-uhkaa että syntynyttä sopimusta on edelleenkin julkisesti arvioitu näkökulmasta ”väärin sammutettu”. Onko todellakin niin, että neuvottelu- ja sopi-

musrakenteet sekä eri alojen välinen suhteellinen palkka-asema on niin kiveen hakattu yhteiskunnassamme, että maailman muuttuessa nämä rakenteet eivät kuitenkaan saa muuttua?

Mieleenpainuvaa kuitenkin oli kansalaisten tuki asiallemme. Saimme valtavasti kannustussoittoja, sähköpostiviestejä ja muita tuenilmaisuja. Myös gallupit toisensa jälkeen osoittivat, että meitä ja tavoitteitamme tuetaan. Se oli kaikkien tehyläisten kannalta tärkeää.

Vaikka turhien syytöksiä sateli, merkittävin keino niiden ohittamiseksi oli jäsenistöstä saatu tuki. Hoitajia syytettiin siitä, etteivät he tiedä, mitä etiikka ja potilaan etu on. He, jotka olisivat lähteneet potilaan vierestä, olivat vakaina mukana ja se antoi voimaa. Puheenjohtajuus on sitä helpompaa, mitä vahvemmin jäsenistö häntä tukee.

LISÄTIETOA

<http://www.tehy.fi/>



Prosessi käyntiin

Prosessiajattelusta hyötyä yhdistystoimintaan

Ostosten maksaminen marketin kassalla on monen viikottainen ruttiini. Moni käyttää vielä useammin internetyhteyttä tietokoneellaan. Korkeakouluun ei haeta opiskelijaksi yhtä usein, mutta kaikilla näillä toimilla on jotain yhteistä. Kassalla, hakupapereita täyttaesämme ja verkossa liikkuessamme olemme osa kaupan, korkeakoulun tai verkko-operaattorin hiottuja ja mietittyjä prosesseja.

Prosessit ovat erottamaton osa

nykyaikaista organisaatioajattelua. Teollisuuden tilaus-tuotanto-ketju on esimerkeistä perinteisempiä. Siinä yritystä ei hahmoteta vain tuotantotehtaan, markkinointitoimiston ja talousosaston muodostamana laatikostona vaan tarkastelun ytimessä on asiakkaan tilauksesta alkava ja tuotteen toimittamiseen päättyvä toimintojen ketju. Kun huomio kiinnitetään tämän ketjun toimivuuteen, sen tarvitsemiin resursseihin ja osastojen välisen

yhteistyön saumattomuuteen, saadaan toiminnasta irti parhaat tehot ja tuotot.

Prosessit ovat kuitenkin kaikkialla muuallakin kuin teollisuudessa. Niihin kiinnitetään huomiota palvelualoilla ja julkishallinnossa – sekä yhdistyksissä. Alasta riippumatta standardoidut toiminta- ja laatujärjestelmät perustuvat oletukseen, että organisaatiot ovat määritelleet toimintansa prosesseiksi ja pyrkivät parantamaan sitä niiden kautta. Vapaaehtoistoimintaan perustuvien yhdistysten osalta opit sopinevat parhaiten järjestöön, jolla on jatkuvaa toimintaa ja joka vaatii säännöllisesti aktiivisuutta useilta toimijoilta. Yhdistyksen toimialalla ei niinkään ole merkitystä vaan ennemminkin käytännön toiminnan luonteella.

Tämän artikkelin tarkoituksena on antaa lukijalle rakennuspalikoita yhdistyksen toiminnan kehittämiseen prosessiajattelua hyödyntämällä. Onnistuessaan artikkeli antaa sytykkeen tutustua aiheeseen lähemmin esimerkiksi loppuun kerättyjen kirjallisuusviitteiden avulla. Hyvän esityksen yksinkertaisesta yhdistyksen prosessimalinnuksesta on laatinut tässäkin oppaassa kirjoittava Kari Loimu. Petri Virtasen ja Mikko Wennbergin teos on puolestaan ollut minun henkilökohtainen ajattelunavaajani.

Yhdistelin prosessiajattelua ja yhdistystoimintaa ensimmäisen kerran vuonna 2007 toimiessani ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan puheenjohtajana. Tein liiketalouden alan opinnäytetyöni prosessiajattelun käyttöön otosta

opiskelijakunnassa, ja laadin järjestölle prosessikäsikirjan, joka on yhä käytössä. Artikkelini perustuu opinnäytetyön lisäksi äskettäin tekemääni teemahaastatteluun, jossa kaksi opiskelijakunnan toimijaa – palkattu työntekijä ja hallituksen jäsen – kertoivat käsityksensä prosessiajattelun näkymisestä toiminnassa parin vuoden harjoittelun jälkeen.

Sanat, joita ei tarvitse säikkyä

”Dynaaminen, prosessit ja innovaatio on aika kärjessä mun ”älä käytä näitä” -listalla.” Näin kommentoi työkaverini, kun mainitsin kasaavani artikkelia prosessiajattelusta järjestöissä. Twitter-keskustelu käynnistyi sarjakuvasta, jossa mies käveli kiro sanoja viljellen prosessien mereen ja epäili, ettei niillä ole mitään tekemistä todellisuuden kanssa.

Jos prosessit aiheuttavat vastareaktion niihin uppoutuneessa työpaikassamme, myös järjestötoiminnan kehittämisen tiellä saattaa olla haasteita. Selkeät tavoitteet voivat puuttua ja tulosten mittaaminen on vaikeaa. Toisaalta tavoitteita ei välttämättä uskalleta asettaakaan, koska pelätään vapaaehtoistyön mielekkyyden katoavan.

Vaikka strategiat, prosessit ja muut trendisanat ovat tuttuja lähinnä yritysmaailmasta, niitä ei tarvitse säikähtää. Järjestötoiminnan kehittäminen ei periaatteiltaan eroa yrityksen strategiastyöstä. Kummassakin selvitetään ensin organisaation nykytila ja tehdään

seuraavaksi strategisella tasolla pitkäjärjenteisiä suunnitelmia, jotka viimeisessä vaiheessa jalkautetaan vuositason suunnitelmaan.

Prosessiajattelukin soveltuu moollemantyyppiseen toimintaan, kaupallisesti tai aatteellisesti orientoituneeseen. Kaiken takana on ajatus työn suunnitelmallisesta järjestämisestä siten, että tehtäville syntyy looginen järjestys, niiden määrä minimoidaan ja jokainen työvaihe

*PROSESSI TARKOITTA
TOIMINTOJEN KETJUA,
JOLLA ON ALKU JA LOPPU.
ALUSSA ON ASIAKAS, JOLLA
ON TARVE, JA LOPUSSA
ASIAKAS, JONKA TARVE
TULEE TYYDYTETTYÄ.*

tuottaa lisäarvoa lopulliselle hyödynsaajalle. Organisoinnin kannalta tavoitteena on myös teettää työllä, joille se parhaiten sopii, ja siellä, missä se onärkevintä.

Prosessit ovat yksinkertaisia

Yksinkertaisimmillaan prosessiajattelu tarkoittaa muutaman peruskäsitteen omaksumista ja siirtämistä käytännön toimintaan. Prosessi tarkoittaa toimintojen ketjua, jolla on alku ja loppu. Alussa on asiakas, jolla on tarve, ja lopussa asiakas, jonka tarve tulee tyydytettyä.

Yhdistyksen prosessien tunnistamisen lähtökohtana on perimäisten tavoitteiden selvittäminen. Tämä vaatii myös asiakkaiden määrittämistä; kuka toiminnasta hyötyy. (Jos asiakas tuntuu vaike-

alta termiltä, sen voi yhdistystoiminnassa yleensä korvata sanalla ”jäsenistö”.) Tietysti täytyy selvittää myös, miten asiakas hyötyy – mitkä tämän tarpeet ja halutut tuotokset ovat. Prosessilla on siis

aina asiakas, se alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy sen tyydyttämiseen, ja se toteuttaa jotakin organisaation olemassaolon perusteena olevaa tavoitetta.

Prosesseja ei tietenkään keksitä

tyhjästä. Yleensä ne ovat jo jossain muodossa näkyvissä yhdistyksen toiminnassa. Prosessien määrittelyssä onkin kyse niiden sisällön täsmentämisestä. Julkisorganisaation prosesseista kirjoittaneet Virtanen ja Wennberg listaavat prosessimäärittelylle neljä vaihetta: prosessin vaiheiden tunnistaminen, keskeisten toimintojen ja niiden vastuhenkilöiden tunnistaminen, keskeisten suoritteiden tunnistaminen sekä sidosryhmäkohtaisten vaatimusten ja mittarien määrittely kullekin prosessille. Syntyvän kuvauksen avulla prosessia voidaan muuttaa ja parantaa.

TERMIT HALTUUN

Muutama sana prosessitermeistä on paikallaan. Termejä voi selvyyden vuoksi vilkuilla lukemisen ohessa sivun 30 kuvasta, jossa esitetään esimerkki prosessikartasta.

Ylimmällä tasolla on kolmenlaisia pääprosesseja:

1) Ydinprosessit ovat nimenä mukaisesti organisaation ydintehdäviä,

2) ohjausprosessit taas johtamiseen ja toiminnanohjaukseen liittyviä prosesseja.

3) Tukiprosessien toiminta ei suuntaudu niinkään asiakkaille vaan ne tukevat ydinprosessien toimintaa ja tarjoavat niiden vaatimat resurssit kuten rahan ja osaamisen.

Prosessihierarkiassa voi olla useita tasoja ja alempien kerrosten nimitykset vaihtelevat. Sivun 30 kuvassa ydinprosessit muodostuvat osaprosesseista. Näitä alprosesseja puolestaan voi jakaa vielä esimerkiksi vaiheiksi tai tehtäviksi. Pienessä yhdistyksessä riittää mainiosti kaksi tasoa, isossa järjestössä saattaa olla käyttöä jopa neljän tasoisille prosesseille. On myös hyvä huomata, että tarkimmat kuvaukset kannattaa laatia vain kaikkein tärkeimmistä toiminnoista eli avainprosesseista.

Prosessikaaviossa yksittäinen prosessi ja siihen liittyvät toimijat esitetään työtehtävästä toiseen etenevänä piirroksena. Toimijoista voidaan mainita prosessinomistaja, jonka vastuulla yksittäinen ohjaus-, ydin- tai tukiprosessi on, sekä prosessitiimi, johon kuuluvat kaikki prosessin toteuttajat.

TYÖNJAKO PROSESSEIKSI

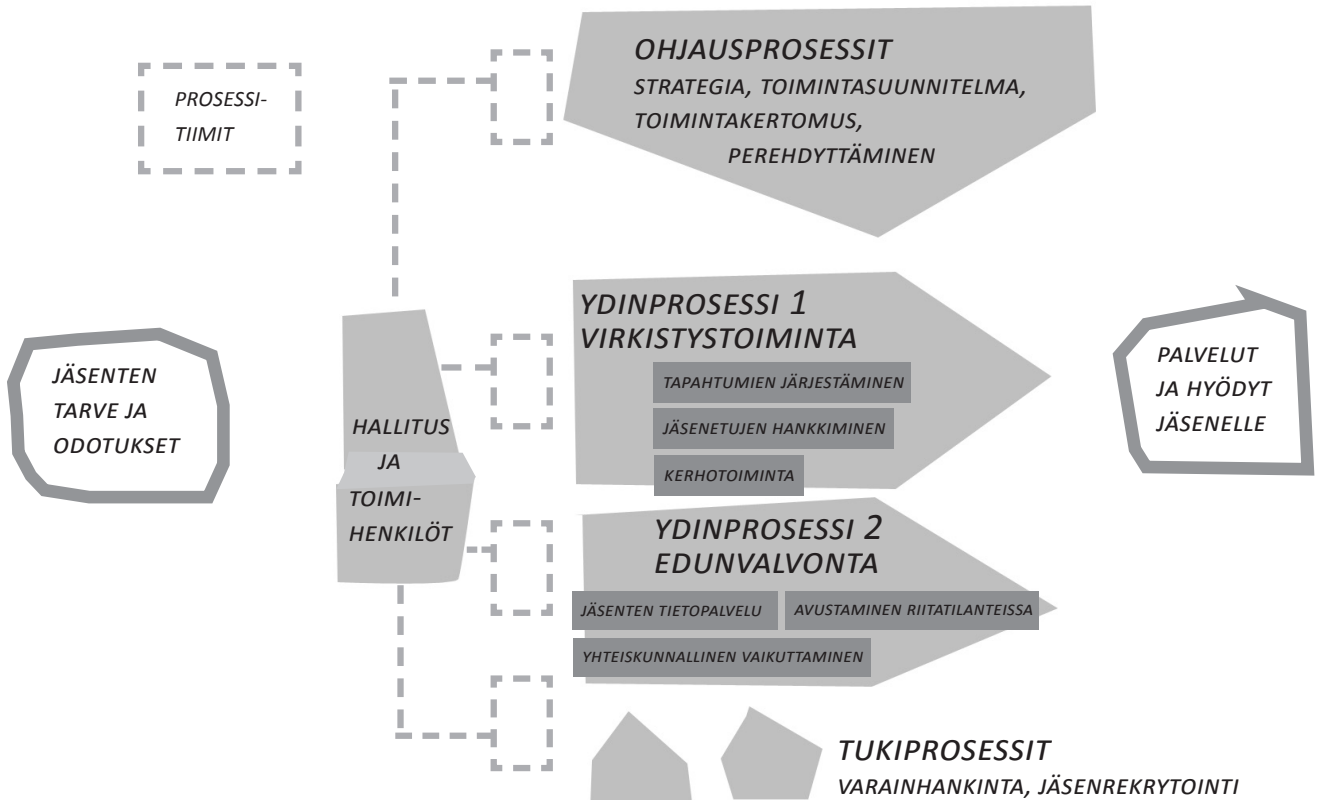
Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen lisäksi olennainen osa

prosessiajattelua on toiminnan organisoiminen niiden mukaan. Perinteisesti yhdistysten hallituksissa ja johtokunnissa on ollut jaostoja tai toimikuntia, joita prosessiorganisaatiossa voisi kutsua prosessitiimeiksi. Osa hallituksen jäsenistä voisi esimerkiksi muodostaa tiimin, joka vastaisi virkistystoiminnan järjestämisestä jäsenistölle. Toinen osa voisi vastata edunvalvonnasta. Tiimien sisällä taas jaettaisiin vastuuta osaprosesseista ja tehtävistä oman osaamisen ja mielenkiinnon mukaan.

Toiminnanohjaus ja tukiprosessitkin tarvitsevat omat vastuhenkilönsä. Yleensä hallinnosta vastaavat puheenjohtaja, sihteeri ja taloudenhoitaja. Tarkoitus ei tietenkään ole sysätä yhdistyksen kokousta ja hallitusta vastuusta ja vallasta. Laki- ja sääntömääräiset toimielimet ovat prosessiorganisaatiossakin avainasemissa, ja niiden roolin täytyy olla prosessikuvauksissa näkyvissä.

Tiimejä ohjaavat prosessinomistajat, joiden vastuulla on ydinprosessin ja kaikkien sen osaprosessien suorituskyvystä vastaaminen. Heidän tehtävänä on paitsi kehittää myös koordinoita eri prosessien yhteistä sujumista. Perinteisessä vapaaehtoistoimijoiden muodostamassa yhdistyksessä luonnollisia prosessinomistajia ovat puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Myös sääntöjen määräämät nimenkirjoittajat voivat olla yksi valinta prosesseja omistamaan.

Seuraavassa kuviossa (1) havainnollistetaan edellä kerrottua kuvitteellisen yhdistyksen avulla. Kuvassa esiintyvät paitsi prosessikäsitteet myös yksinkertainen mutta pitkälle viety esimerkki niiden soveltamisesta perusyhdistyksen toimintaan:



Kuvio 1. Yhdistyksen perusprosessit.

Tehokkaampaa suunnittelua, hyödyllisempää arviointia

Kuten alussa mainittiin, ammattikorkeakouluni opiskelijakunta kuvasi toimintansa ensi kertaa prosesseina vuonna 2007. Haastattelin kahta järjestön toimijaa parin vuoden kuluttua prosessiajattelun käyttöönotosta ja kirjasin heidän kokemuksistaan päähyödyt, joita prosessiorganisaatiosta voi saada irti. Hyödyt liittyvät perusasioihin eli vuosisuunnitteluun,

toiminnan arviointiin ja toimijoiden työnjakoon.

VUOSISUUNNITTELU

Vanhan yhdistyskliseen mukaan toimintasuunnitelmaan vaihdetaan vain vuosiluku. Suunnitelman rakenne ja tyyli – jopa sisältö – pysyvätkin usein samana vuodesta toiseen vaikka ympäristön ja toiminnan tosiasialliset muutokset vaatisivat uudenlaista suunnittelua. Toisessa ääripäässä toimintasuunnitelma muuttuu vuosittain puheenjohtajan mielihalujen mu-

kaan ja jatkuvuuden rakentaminen eri toimintojen välille on vaikeaa.

Jos toimintaprosessit on kuvattu ja vastuutettu hyvin, toiminnan suunnittelu vuositasolla on tehokkaampaa. Rönsyt on helpompi katkaista jo suunnitteluvaiheessa, kun prosessit kiertyvät tiukasti ydintehtävien ympärille. Myös työnjako syntyy nopeasti, sillä prosessikuvaukset näyttävät asioiden keskinäiset yhteydet ja niiden muodostamat kokonaisuudet.

Vaikka hyvän toimintasuunnitelman voi laatia ajattelematta prosesseja lainkaan, ne auttavat keskittymään siihen, mikä on tärkeää; varsinaiseen toimintaan. Prosessit myös yksinkertaistavat toiminnan kokonaisuutta, jolloin realististen ja sopivan tarkkojen tavoitteiden asettaminen on todennäköisempää.

TOIMINNAN ARVIOINTI

Prosessiajattelun hyöty toiminnan arvioinnissa on suoraa seurausta edelliskohdasta. Onnistuneen suunnittelun ja tavoitteenasettelun jälkeen seuranta ja arviointikin käyvät luontevasti. Tieto onnistumisista ja parannettavista asioista siirtyvät eteenpäin, jos dokumentointi ja arviointi ovat osa prosessikuvauksia, kuten niiden pitäisi olla. Kun jäsenille järjestettävän illanvieton arviointipaperi on tallessa, tapahtuma on tänä vuonna taas entistä parempi.

Oikeastaan prosessiajattelu totuttaa yhdistysaktiivit aivan tavallisiin hyviin työtapoihin, jotka kuitenkin unohtuvat helposti, jos niistä ei kehity osa toimintakulttuuria. Onnistuminen on loppujen lopuk-

si kiinni toimijoiden luonteesta ja keskinäisestä yhteishengestä, joka voi kannustaa kaikkia omaksumaan työkaluja käyttöönsä.

TYÖNJAKO

Työnjako on yhdistyksissä tärkeää yleensä kahdesta syystä:

- 1) jotta kaikki tulisi tehdyksi
- 2) ilman, että kukaan rasittuu kohutuuttomasti.

Riittävän laajasti tunnistetut ja kuvatut prosessit auttavat toimijoita jakamaan vastuunsa tasaisesti ja varmistamaan, että jokaisella toiminnolla on vastuunkantajansa. Yllättäen eteen tuleva tehtävä on myös helppo osoittaa kuuluvaksi johonkin toimintokokonaisuuteen.

Tiimityön ansiosta vastuu ei muutu taakaksi, sillä muiden prosessien vastuuhenkilöt ovat osavastuussa kokonaisuuden toimimisesta. Tiimissä jokaisen osaaminen täydentyy muiden taidoilla. Tietenkään työnjako ei tapahdu itsestään mutta tiimityön ja yhteisöllisen tekemisen korostuminen varmistaa osaltaan sitä, ettei mikään prosessi toimijoi-
neen jää elämään omaa elämäänsä irrallaan kokonaisuudesta.

Lopuksi

Loppukappaleet alkavat yleensä varoittelulla – niin nytkin. Prosessi-sanan vilahtaminen kymmeniä kertoja lyhyessä artikkelissa on puuduttavaa, joten siihen uppoutumista tosielämässä voi luulla vielä puuduttavammaksi. Uudet, kankeasti soljuvat termit saattavat luoda kuvan elämälle vieraasta organisaatioteoriasta, ja niiden paketoiminen käsi-

kirjoiksi synnyttää helposti mörön, johon tutustuminen on vaikeaa.

Prosessiajattelussa on kyse hierarkian ja byrokratian vähentämisestä, ei niiden lisäämisestä. Tarkoituksena on myös viedä yhdistystä lähemmäksi jäsenistöä ja perimmäisiä tarkoituksiperiä, ei tehdä siitä vierasta ja yritysmäistä.

Jokaisella toimijalla on oma käsitöksensä yhdistyksestä. Kirjoja

on kirjoitettu ja esitelmiä pidetty erilaisista metaforista, joiden kautta ihmiset sisäistävät organisaatioita. Prosessiajattelu sopii toisten käsityksiin ja metaforiin paremmin kuin toisille. Parhaimmillaan se kuitenkin piirtää yhdistyksestä yksinkertaisen, jäsenkeskeisen ja toimintaa – ei hallintohimmeliä – kuvaavan pohjan, jonka päälle jokainen voi laskea omansa.

KIRJALLISUUTTA

Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. WSOY.

Peltokangas, Niko 2008. Prosessiajattelun käyttöönotto Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa. Opinnäytetyö, Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Virtanen, Petri & Wennberg Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy.

V a p a a e h t o i s e t p i e n l e h d i s s ä

Viiden päätoimittajan neuvoja parempaan pienlehtityöhön

Suomessa toimii satoja pienlehtiä, joita pyöritetään enemmän tai vähemmän vapaaehtoisten voimin. Pienlehti on vapaaehtoisuuteen ja suurimmaksi osaksi harrastustoimintaan perustuva epäkaupallinen ja aatteellinen julkaisu, jolla on vähintään päätoimittaja.

Pienlehden toimitukset ovat usein yhdistysten kaltaisia: puheenjohtajan tilalla on päätoimittaja, toimituspalavereissa, kuten hallituksenkin kokouksissa käyvät kiinnostuneimmat, motivoituneimmat tai erikseen nimetyt vakioavustajat. Aktiivijäsenistöä edustaa freelancer-henkisesti lehteä silloin tällöin avustavat etäisemmät toimittajat. Lukijakunta on sama kuin yhdistyksen kannattajat: he asettavat vaatimuksia toiminnan lopputuloksille ja sen laadulle.

Näin ollen päätoimittajia keite-

tään samoissa liemissä kuin muitakin vapaaehtoisten johtajia. Pienillä palkkioilla tai ilmaiseksi työskentelevät ydintoimituksen jäsenet tai avustajat kaipaavat samanlaisia kannusteita kuin muutkin.

Tässä artikkelissa kerron, miten toiminnan vaikuttavuutta voi lisätä ilman pennin hyrrää. Taustaksi haastattelin yhteiskuntakriittisen verkkolehti Megafonin tekijää Jukka Peltokoskea, kulttuurilehti Kulttuurivihkojen päätoimittaja Elias Krohnia, metallimusiikkiin keskittyneen Miasman päätoimittaja Jaakko Mattilaa sekä Tähtivaeltajan, scifi-harrastajien tuhdin aviisin, pitkäaikaista päätoimittajaa, Toni Jerrmania. Sanasen sanoo myös Tampereen ylioppilaslehden päätoimittaja Seppo Honkanen.

Taustahaastattelut on tehty osaksi opinnäytetyötäni Pienlehtien

toimituskulttuuri: mistä löytyvät voimavarat aatteelliseen lehtityöhön? (Alatalo 2010).

Jaa töitä!

Ei liene montaa yhdistys- tai pienlehtitoimijaa, joka ei olisi joskus saanut liian raskasta kortta kantakseen. Siksi haastattelemani päätoimittajat lähtevät liikkeelle työnjaon merkityksestä. Työn jakaminen estää toimintaa myös henkilöitymästä liiaksi esimerkiksi päätoimittajaan.

”Jos totta puhutaan, niin olen tyranнимainen yksinvaltiainen ja olen huono delegoimaan asioita. Otan kaikki itselle hoidettavaksi, jos en ole johonkin asiaan tyytyväinen”, aloittaa Toni Jerrman.

Tähtivaeltajan sekä sitä julkaisevan Helsingin Science fiction seuran puuhamies tekee itse melkein kaiken, aina juttujen ideoinnista

taittamiseen, seuran jäsenkorttien ja postitusten tekemiseen. Jerrman kertoo, että kaikki käytännön byrokraattisetkin asiat ovat vain siirtyneet hänelle ajan myötä. Tähtivaeltajaan uppoaa päätoimittajan arviona noin 40 tuntia työtä viikossa, normaalien päivätöiden lisäksi.

”Käytä sitä [lehteä] vain ponnahduslautana johonkin muuhun. Ei siitä kuitenkaan saa elantoa loppuelämäksi. Kannattaa ottaa sieltä se oppi ja mennä eteenpäin”, Jerrman neuvoo.

Miasman päätoimittaja Jaakko Mattila korostaa työn jakamisen lisäksi vastuun jakamisen tärkeyttä.

”Vastuuta pitää palastella muille, sillä on mahdoton hoitaa kaikki itse. Varsinkin, jos omassa elämässä tapahtuu jotain. Aluksi hoidin kaikki itse, mutta aloin kyselemään apua. Kun selkeät vastuut on jaettu, on lehden jatkuminen todennäköisempää”, Jaakko Mattila sanoo.



Verkkolehti Megafonin vakiotehtäjä Jukka Peltokoski taas suosittelee päätoimittajan tai puheenjohtajan motoksi seuraavaa:

”Kukin kykyjensä mukaan on hyvä lähtökohta. Ei pidä asettaa tavoitteita, joiden eteen pitää uhrautua. Varsinkin, jos siitä ei voi maksaa.”

Yhdessä ideoiminen motivoi koko joukkoa

Kun työtä on jaettu, olisi vastuunkantajia myös sitoutettava. Yksi keino saada mahdollisimman moni sitoutumaan, on yhteisiin keskusteluihin ja suunnitteluun panostaminen sekä yleinen hengennostatus. Päätoimittajan tehtävä on päätoimittaja Seppo Honkasen mielestä myös innostaa ja muistuttaa, ettei hommia tarvitse tehdä otsa kurtussa.

”Kannustaisin innostumaan. Kannustaisin kokeilemaan rohkeasti kaikenlaista uutta! Kannustaisin kääntämään välillä asiat pääläelleen. Lisäksi kannustaisin hymyilemään ja nauramaan, ei tämä elämä oikeasti ihan kauhean vakavaa ole”, Seppo Honkanen sanoo.

Mikäli yhdistyksen tai pienlehti-toimituksen jäsenet ovat hajaantuneet kauas toisistaan, on erityisen tärkeää muistaa pitää suunnittelu ja keskustelu silti käynnissä. Sähköpostilistalle tippuvat viestit voivat tuntua monesta yksisuuntaiselta viestinnältä eikä yleisellä listalla ole helppoa velvoittaa tekijöitä. Päätoimittajan pitäisi pa-

nostaa vuorovaikutuksellisemman keskustelun synnyttämiseen. Esimerkiksi keskustelu IRCissä tai omalla foorumilla säilyy tallessa myös seuraaville tekijäpolville.

Tarpeen ovat myös epämuodolliset kokoontumiset ja yhteishengen rakentaminen. Miasman tekijät kokoontuvat festareilla, Tähtivaeltajan tekijät scifi-tapahtumissa ja Kulttuurivihkojen tekijät yhteiskunnallisissa tapahtumissa. Mikäli toiminta ponnistaisi vaikka käsityöharrastuksesta, mikä olisi sen mukavampi paikka yhteiselle kokoontumiselle kuin käsityömes-

Korosta hyötyjä!

Vapaaehtoistoiminnassa saatavien tietojen ja taitojen määrä on suuri eikä näille taidoille osata antaa sellaista huomiota, jota ne ansaitsisivat. Kokoustekniikan tuntemus, sosiaaliset taidot, kokonaisuuksien hallinta, tapahtumien organisoiminen ja puhumis- ja kirjoittamistaidot karttuvat vapaaehtoistoiminnassa.

Tähtivaeltajan päätoimittaja Toni Jerrman kertoo saaneensa nykyiset palkkatyönsä Tähtivaeltajan maineen kautta. Jukka Peltokoski muistuttaa samasta asiasta. Vapaaehtoisesti pienlehdessä työskentelely voi realisoitua rahaksi.

”Olen saanut luentoikeikkaa ja esiintymisiä, joten ei ole haitaksi, että on ollut Megafonissa. Maine on sen tasoinen, että on valmiuksia tehdä niitä töitä”, Peltokoski toteaa.

Opittuja asioita pitäisi nostaa

enemmän esille pienlehden ja järjestön arjessa. Tekijöille voisi antaa työtodistuksen ja kannustaa heitä kirjoittamaan vapaaehtois-työkokemuksensa ansioluetteloon. Myös itsetunto kasvaa asiantunteumuksen myötä. Parempi itsetunto taas rohkaisee ottamaan vaativampia hommia vastuulleen!

Puhukaa toisillenne

Vapaaehtoisten johtajan on opeteltava kysymään suoria kysymyksiä vapaaehtoisten jaksamisesta, tunteista ja kokemuksista, joita tämä on kohdannut, ja joita vapaaehtoinen ei osaa itse tuoda esiin. Selvin sanoin on myös otettava esiin tiukat ja tulehtuneet tilanteet.

”Ole avoin ulospäin ja hae yhteistyökumppaneita. Ole ystävällinen, mutta tiukka ja pidä oma linja”, neuvoo Kulttuurivihkojen päätoimittaja Elias Krohn.

Toisin sanoen, vapaaehtoisten johtajat tarvitsevat myös itse kannustusta ja motivointia. Sitä saa toisilta vapaaehtoisten johtajilta. Kannustan etsimään aktiivisesti muutamia kollegoja, joiden kanssa voi puida tehtävänsä erityistä luonnetta. Luottamuksellisten välien rakentaminen vaatii luonnollisesti oma-aloitteisuutta ja rohkeutta.

Hyvä johtaminen on myös jatkuvaa toistamista, muistuttamista ja asioiden varmistamista. Mielestäni yksi suurimmista harhaluuloista on, että ensimmäistä kertaa esitetty vaikea asia jäisi mieleen kerralla, tai että lennossa sovitut asiat hoituvat samalla tavalla kuin

kokouksessa kirjatut. Hyvä johtaja jaksaa ystävällisesti muistuttaa vapaaehtoisia asioista, joihin ovat sitoutuneet.

Hyödyntäkää oppilaitoksia

Oppilaitosten kautta pienlehdet tai yhdistykset voivat saada monenlaisia resursseja, kuten opinnäytetyön tekijöitä, harjoittelijoita, oppilaitosten tiloja, laitteita ja kirjastoja sekä tiedotuskanavia.

Kokonaisuudistukset, kuten taittopohjan suunnittelu, sisältösuunnitelman laatiminen, koulutussuunnitelman, perehdytyspaketin tai internetsivujen tekeminen käyvät näyttö- tai opinnäytetyöstä, projektiopinnoista tai pro gradu -tutkielmasta.

Talouden tai markkinoinnin kehittämisen suunnitelma voidaan teettää esimerkiksi liiketalouden harjoitteluna, projektityönä tai opinnäytetyönä. Sosiaali- ja terveysalan sekä humanististen tieteiden opiskelijoilta voi saada tukea esimerkiksi vapaaehtoisten hyvinvoinnin, yhteistyön ja toimituksen käytännön toimintojen parantamiseen.

Yhdistyksen on kuitenkin pidettävä mielessä, että sillä on oltava resursseja ohjata opiskelijaa tai kokonaista opiskelijaryhmää, mikäli se päättää hyödyntää näitä resursseja. Kehotan keskustelemaan asiasta ydintoimijoiden sekä oppilaitoksen kanssa, jotta opiskelijan ohjaamiseen käytetty aika ei ylitä työstä saatavan hyödyn määrää.

Lopuksi

Vapaaehtoisvoimin pyörivien järjestöjen pääresurssit ovat lähtöisin tekijöiden omasta motivaatiosta sekä yhdessä rakennetusta toimintakulttuurista.

Vapaaehtoisille merkittävää on siis toiminnan sosiaalinen luonne, ja koska rahalla ei palkita, tärkeämpiä muodostuvat emotionaaliset palkinnot. Vapaaehtoisten johtajan

olisikin syytä miettiä, miten oman järjestön tai pienlehden toimintakulttuuri voisi tukea näiden palkintojen saamista.

Lopulta kyse on aika yksinkertaisista asioista; muiden huomiomisesta samalla tavalla kuin muutoinkin arkielämässä. Kun kohtelemme hyvin toinen toisiamme, teemme myös hyvää jälkeä.



KIRJALLISUUTTA

Alatalo, Eliisa 2010. Pienlehtien toimituskulttuuri: mistä löytyvät voimavarat aatteellisen lehtityöhön? Opinnäytetyö, Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Kaipainen, Pekka 1994. Lätty läjään! Yhdistyksen lehden ABC. Gummerus Kirjapaino.

Nylund, Marianne ja Yeung, Birgitta (toim.) 2005. Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Vastapaino.

T e k i j ä t

Kari Loimu tietokirjailija ja järjestöjen kehittäjä, joka on tehnyt järjestöjen kehittämistyötä runsaan kolmenkymmenen vuoden ajan. Hänen asiakkaina on ollut muun muassa ammattijärjestöjä kaikista keskusjärjestöistä, muita etujärjestöjä, potilasjärjestöjä ja muita liittoja ja yhdistyksiä.

Sampo Villanen on toiminut erilaisissa pienissä ja keskisuurissa yhdistyksissä ja joissakin rekisteröitymättömissä toimintaryhmissä eri tehtävissä, kuten hallituksen jäsenenä, taloudenhoitajana, puheenjohtajana ja pääsihteerinä. Hän maksaa jäsenmaksua kirjoitushetkellä kahdeksalle yhdistykselle. Villanen on muun muassa Reilun kaupan puolesta Repu ry:n yhdistyksen perustajajäsen ja puheenjohtaja 2000–2002, Vasemmistonuoret ry:n pääsihteerinä 2007–2009 sekä Helsingin Vasemmistoliitto ry:n puheenjohtaja 2008 sekä Maattomien ystävät ry:n puheenjohtaja 2009.

Jaana Laitinen-Pesola on terveys- ja sosiaalialan tutkinnon suorittaneiden ja alaa opiskelevien ammattijärjestö Tehyn puheenjohtaja. Laitinen-Pesola valittiin tammikuussa 2008 Iltasanomien vuoden poliitikoksi. Ennen ryhtymistään Tehyn puheenjohtajaksi hän toimi Kokoomuksen puoluehallituksen puheenjohtajana ja kotikaupunkinsa Porin valtuustossa.

Niko Peltokangas hankki sisältöä tradenomitutkintoonsa Oulun Tradenomiopiskelijat - OTRO ry:n ja Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan luottamustoimissa vuosina 2003–2007. Hän työskenteli päätoimisesti opiskelijakunnan hallituksen puheenjohtajana kaksi kautta ja laati opinnäytetyönään opiskelijakunnan prosessikäsikirjan toimiessaan järjestön edustajiston puheenjohtajana. Prosessien ja toiminnan kehittämisen näkökulmia Peltokankaalle ovat antaneet myös osallistuminen ammattikorkeakouluopiskelijoiden valtakunnallisen liiton työryhmiin sekä Korkeakoulujen arviointineuvoston asettamiin ammattikorkeakoulujen arviointiprojekteihin.

Eliisa Alatalo on toiminut lukuisissa luottamustehtävissä sekä sitoutumattomissa että poliittisissa opiskelija- ja nuorisojärjestöissä. Kipinä järjestötoiminnan kehittämiseen syntyi opiskeluaikana hänen toimissaan Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa puheenjohtajana (2006) ja hallituksen puheenjohtajana (2007–2008). Alatalo on johtanut Vasemmisto-opiskelijat ry:tä vuodet 2008–2010.

innovaatioklusterit
blaablaablaa
strateginen huippuosaaminen
dynaamiset ydinprosessit
blaablaablaa
missio
höpönlöpon



Ai, eikö kiinnostata?

Heitä innovaatio-kirjat roskeen. Vapaaehtoisten johtaminen ei ole rakettitiedettä. Tämä opas antaa sinulle eväitä vapaaehtoisuuteen perustuvan järjestötyön kehittämiseen johtajan näkökulmasta. Näkökulmia tarjoilevat järjestötoiminnan asiantuntijat. Hyvää ruokahalua!

