
LUOTTAMUSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN YHDISTYKSESSÄ



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, kriisityö

Visamäki, kevät 2017

Mervi Haavikko

Mervi Haavikko



VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, kriisityö

Tekijä

Mervi Haavikko

Vuosi 2017

Työn nimi

Luottamusjohtamisen kehittäminen yhdistyksessä

TIIVISTELMÄ

Vapaaehtoistyön luonne on muuttunut ja monet vapaaehtoiset haluavat toimia projektiluonteisissa tehtävissä. Luottamusjohtaminen kiinnostaa vapaaehtoisia edelleen, mutta hallitustyöskentelyä tulisi kehittää niin, että hallitukseen saadaan osaavia henkilöitä. Tärkeää on myös, että hallitustyöskentely motivoi, palkitsee ja siihen sitoudutaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata erään etelä-suomalaisen sosiaali- ja terveystieteiden yhdistyksen luottamusjohtamista. Tarkoituksena on, että tietoa voidaan hyödyntää yhdistyksen luottamusjohtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön teoriaperusta rakentuu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja vapaaehtoistyön tutkimuksista. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin helmi-maaliskuussa vuonna 2017 avointa haastattelumenetelmää käyttäen. Analyysi tehtiin aineistolähtöisellä sisälönanalyysimenetelmällä.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella yhdistyksessä tulisi kehittää hallituksen ja käytännön toiminnan rajapintoja. Lisäksi työntekijöiden työnkuvat tulisi määritellä konkreettisemmin sekä hallituksen kokouskäytäntöjä tulisi kehittää.

Avainsanat järjestöt, yhdistykset, vapaaehtoistyö, vapaaehtoistoiminta, luottamusjohtaminen

Sivut

34 s. + liitteet 4 s.

VISAMÄKI

Social and health care development and management, Master's degree

Author

Mervi Haavikko

Year 2017

Subject of Master's thesis

Developing trust management in an association

ABSTRACT

The nature of volunteer work has changed and many volunteers are interested in working in project-type assignments. While volunteers continue to be interested in trust management, work in administrative boards should be developed to attract competent members in the boards. It is also important that working in administrative boards is motivating and rewarding and that those involved in it are committed to the work.

The aim of this thesis is to develop trust management in a social and health care association in Southern Finland. The purpose is to obtain information that can be utilized in developing trust management in the association.

The theoretical background of this thesis consists of literature on the topic and studies on volunteer work. The thesis was implemented as qualitative research. The research material was collected between February and March 2017 using the open interview approach. The material-based content analysis method was used for the analysis.

Based on the results of this study, the association should develop the interfaces between the administrative board and practical operations. Moreover, the workers' job descriptions should be determined more concretely and the meeting practices of the board should be developed.

Keywords organization, associations, volunteer work, voluntary activities, trust management

Pages 33p. + appendices 4 p.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	1
2	VAPAAEHTOISTOIMINTA	3
	2.1. Vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoimijat.....	3
	2.2. Vapaaehtoistoiminta tämän päivän Suomessa	5
	2.3. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuudet ja haasteet	6
3	VAPAAEHTOISTOIMINNAN JOHTAMINEN	8
	3.1. Yhdistyksen hallitustyöskentely.....	8
	3.2. Yhdistystoiminnan luottamusjohtaminen.....	10
	3.3. Yhdistystoiminnan ammattijohtaminen	12
4	VAPAAEHTOISTOIMINTA AIEMMAN TUTKIMUKSEN VALOSSA	13
5	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	15
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	16
	6.1. Laadullinen tutkimus.....	16
	6.2. Avoinhaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä	17
	6.3. Sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmänä	18
	6.4. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	20
7	TUTKIMUSTULOKSET	22
	7.1. Luottamushenkilöiden näkemyksiä johtamisesta yhdistyksessä.....	22
	7.2. Luottamushenkilöiden näkemyksiä luottamusjohtamisesta yhdistyksessä	23
	7.3. Luottamushenkilöiden näkemyksiä omasta roolistaan yhdistyksessä.....	24
	7.4. Luottamusjohtamisen suunnitelmallisuus	25
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	27
	8.1. Tulosten tarkastelu teoreettisten lähtökohtien valossa	27
	8.2. Pohdinta.....	29
	LÄHTEET (35 KPL).....	31

Liitteet

Liite 1	Haastattelun saatekirje
Liite 2	Teemahaastattelurunko
Liite 3	Suostumuslomake
Liite 4	Abstrahointi malli

1 JOHDANTO

Lamaa seuranneet muutokset 1990-luvulla johtivat hyvinvointipolitiikan muutokseen. Järjestösektorin tehtäväksi tuli paikata hyvinvointipalveluihin syntyneitä aukkoja. Järjestöihin kohdistuneet odotukset muuttuivat. Kolmannen sektorin toimijoilta alettiin odottaa täydennystä toimijoina, jotka pienuudellaan ja joustavuudellaan yhdistäisivät palkkatyötä ja vapaaehtoistoimintaa kustannustehokkaasti. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoituksella alettiin tuottaa erilaisia hankkeita. Kuntien ja järjestöjen yhteistyö laajeni. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 21-22.)

Arkikielessä yhdistyksiä kutsutaan järjestöiksi. Juridiselta muodoltaan järjestöt ovat yhdistyksiä ja niiden toimintaa säätelee yhdistyslaki. Yhdistys voidaan määritellä useampien henkilöiden muodostavaksi pysyväis luontoiseksi, jäsenten keskinäiseen sopimukseen perustuvaksi ja yhteisten tarkoitusten toteuttamista tavoittelemaksi yhteenliittymäksi. Toisen määritelmän mukaan yhdistyksellä tarkoitetaan useamman kuin kahden henkilön yhteenliittymää, joka pyrkii yhteiseksi koetun ei-taloudellisen intressin toteuttamiseen. (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen & Steiner 2008, 13.)

Julkiseen tai yksityiseen sektoriin verrattuna järjestöillä on erityisiä ominaisuuksia. Järjestöt harjoittavat vapaaehtois- ja vertaistukitoimintaa, jotka perustuvat vastavuoroisuuteen, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen. Järjestötyössä painottuvat aatteellisuus, arvot, identiteetti ja moraali. Aatteellinen tarkoitus ja jäsenistön tahto ovat toiminnan lähtökohtia. Järjestöillä on vahva edunvalvonta- ja vaikuttamistehtävä. Järjestöjen on oleellista tuoda esiin kansalaisten näkemyksiä ja kokemusasiatuntijuutta. Järjestöt voivat itse rajata tehtäviään. Taloudellisen tuloksellisuuden ohella myös henkiset tulokset ovat tärkeitä. Järjestöjä kuvataan hyvin tunnevaltaisiksi työ- ja toiminta-areenoiksi. (Somerkivi 2011, 16.)

Järjestöjohtamiselle on ominaista sen moniulotteisuus. Järjestöjohtaja johtaa organisaatiota, taloutta, ihmisiä ja strategiaa sekä järjestökulttuuria. Johtajan ”sisäpoliittinen joukkue” koostuu jäsenistöstä, vapaaehtoistyöntekijöistä, luottamusjohtajista ja palkatuista henkilöistä. Luottamushenkilöiden asema on järjestöjohtamisessa vahva. Järjestöjen johtamisjärjestelmät ja rakenteet ovat epämuodollisia, joustavia ja nopeasti reagoivia. Ne sisältävät vähän hierarkiaa, byrokratiaa ja valvontaa. (Somerkivi 2011, 16.)

Yhdistyksissä on kahdenlaisia johtajia: luottamusjohto ja ammattijohto. Luottamusjohtajalla tarkoitetaan yhdistyksen puheenjohtajaa ja hallitusta kollektiivina. Luottamushenkilöiden toteuttamaa johtamista nimitetään strategiseksi johtamiseksi, hallinnoksi tai luottamusjohtamiseksi. (Somerkivi 2011, 29.) Ammattijohto koostuu yhdistyksen toiminnanjohtajasta, toiminnanohjaajasta tai yhdistyksen operatiivisen toiminnan vastuuhenkilöstä. Iso haaste johtamiselle on työn moniulotteisuus. Yhdistyksissä on johdettava ihmisiä ja asioita, organisaatiota ja sen kulttuuria sekä aatetta ja arvoja.

Lisäksi yhdistyksen johdon on tunnistettava monitahoinen pelikenttä ja hallittava vapaaehtoisuuden, julkishallinnon ja markkinoiden ulottuvuudet. (Harju 2005,28.)

Somerkivi (2011) viittaa yhteiskuntatieteiden tohtoriin Heikkalaan, jonka mukaan luottamusjohdon tehtävänä on edustaa järjestöille yhteyttä jäsenkuntaan ja paikalliseen tasoon. Toiseksi luottamusjohdolta odotetaan kykyä yhteiskuntasuhteiden hoitoon ja hyödyntämiseen järjestön eduksi. Kolmanneksi, luottamusjohto toteuttaa toiminnan strategista, pitkän aikavälin ja suurten linjojen ohjausta ja päätöksentekoa. (Somerkivi 2011, 33.)

Opinnäytetyö tehtiin eräässä eteläsuomalaisessa sosiaali- ja terveysalan yhdistyksessä. Yhdistyksessä on alle viisi työntekijää, työntekijöitä yhdistyksessä on ollut reilun viidentoista vuoden ajan. Vapaaehtoisia yhdistyksessä on noin 40 henkilöä ja he tekevät vuositasolla vapaaehtoistyötä noin 270 - 370 tuntia. Näissä luvuissa ei ole laskettu hallituksen toimijoita eikä heidän hallitustyöskentelyyn käyttämänsä aikaa. Yhdistystä rahoittaa STEA (sosiaali- ja terveysministeriön avustuskeskus). Yhdistyksen toimiston esimiehenä ja operatiivisesta toiminnasta vastaavana toimii toiminnanjohtaja. Lisäksi yhdistyksessä toimii monia vapaaehtoisia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata yhdistyksen luottamusjohtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yhdistyksen luottamusjohtamista. Opinnäytetyön aiheen valintaan ovat vaikuttaneet ylemmän ammattikorkeakoulun opintojeni suuntautumisvaihtoehto, johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla sekä oma työkokemukseni järjestötyöstä kymmenen vuoden ajalta. Olen kiinnostunut vapaaehtoisten kokemuksista vapaaehtoistyössä. Aineisto on kerätty haastatteleamalla yhdistyksen luottamushenkilöitä avointa haastattelumenetelmää käyttäen. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä analyysimenetelmällä.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu vuosina 2001-2015 julkaistuihin tietolähteisiin, joita on haettu sähköisesti ja manuaalisesti. Elektronisista tietokannoista on käytetty Arto ja Melinda-tietokantoja. Tiedonhaussa on myös käytetty toisten tutkimuksien lähdeluetteloita sekä google scholaria. Manuaalisessa haussa on käytetty termejä: vapaaehtoistyö, vapaaehtoistoiminta, järjestöt, yhdistykset, luottamushenkilöt ja luottamusjohtaminen.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, tuleva sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistus vaatii hyvää ja kauaskantoista strategista suunnittelua luottamusjohdolta. Toimintaympäristön muuttuessa on tärkeää tarkastella luottamusjohtamisen tilaa ja kehittymisen mahdollisuuksia. Kaikessa vapaaehtoistyössä on tärkeää, että osataan kuvata tehtävä ja tunnistaa siihen liittyvät osaamistarpeet. Lisäksi on tärkeää, että osataan rekrytoida ihmisiä, joilla on tarvittavaa osaamista ja kiinnostusta asiaan. Järjestöbarometrin (2016) mukaan sote-uudistus muuttaa totuttuja rakenteita ja toimintatapoja vaikuttaen erityisesti palveluja tuottaviin järjestöihin. Yhdistyksille sote-uudistuksen arvioitiin mahdollistavan yhteistyön tiivistymisen toisten yhdistysten, kunnan viranhaltijoiden ja maakuntien kanssa. Yhdistysten asiantuntijuudelle ja etenkin vapaaehtoistoiminnalle ennakoidaan lisääntyvää tarvetta. (Järjestöbarometri 2016, 110.)

2 VAPAAEHTOISTOIMINTA

Vapaaehtoistoinnalla tarkoitetaan palkatonta ja vapaaehtoista toimintaa, jota tehdään toisten hyväksi. Tässä luvussa käsitellään vapaaehtoistoinnin mahdollisuuksia ja haasteita tämän päivän Suomessa.

2.1. Vapaaehtoistointa ja vapaaehtoistoimijat

Vapaaehtoistoinnin klassinen määritelmä on palkattomuus ja vapaaehtoisuus, jota tehdään toisten ihmisten tai yhteisön eduksi. Pessin ja Oravasaaren (2010) mukaan vapaaehtoistointa voidaan jakaa kolmeen muotoon: keskinäiseen tukeen, auttamiseen ja yhteiskunnalliseen osallistumiseen. Euroopan Parlamentin vuoden 2008 mietinnössä vapaaehtoistyö määritellään seuraavasti:

- Vapaaehtoistyötä ei tehdä taloudellista korvausta vastaan, eli siitä ei makseta.
- Sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta.
- Se hyödyttää kolmatta osapuolta perhe- ja ystäväpiirin ulkopuolella.
- Se on kaikille avointa. (Pessi & Oravasaari 2010, 9.)

Vapaaehtoistointana voidaan nähdä kaikki kansalaisten vapaaehtoiset, palkattomat ja yleishyödylliset panostukset, jotka tulevat esille esimerkiksi harrastustoiminnan tai organisoituneen kansalaistoiminnan yhteydessä. Tällöin vapaaehtoistoinnaksi ymmärretään yhdistysten luottamushenkilönä toimiminen, harrastusryhmien vapaaehtoinen vetäminen sekä tapahtumien järjestämiseen osallistuminen. Vapaaehtoistoinnin mahdollistajana ja organisoijana toimii erityisesti kolmas sektori yhdistyksineen ja järjestöineen. (Rajaniemi 2007- 2010.)

Vapaaehtoistointa voi olla elämän alue, jolla on mahdollista ilmentää omaa tarvetta henkiseen kasvuun. Vapaaehtoistointa tarjoaa ihmiselle mahdollisuuden purkaa omaa tarvettaan kokea elämä syvemmin ja haastavammin. Vapaaehtoistoinnassa mukana olemalla ja kohtaamalla siinä eteen tulevia ongelmia ihminen voi ilmaista omaa tarvettaan sisäiseen kasvuun. Lisäksi vapaaehtoistointa voi antaa mahdollisuuden ilmaista erilaisia tunteita ja kokea monenlaista tunnelmaa. Vapaaehtoistointa tarjoaa monipuolisen mahdollisuuden hyvin erilaisten elämysten ja tunteiden ilmaisemiseen. Vapaaehtoistointa sisältää myös yhteenkuuluvaisuuden, joka kasvaa yhteisölliseksi ilmiöksi. Yhteinen päämäärä ja yhteenkuuluvaisuus pyrkivät pienentämään valtaeroja. Vapaaehtoiset pyrkivät keskenään olemaan epähierarkkisessa suhteessa. (Marjovu 2014, 104,109.)

Ruuskasen (2013) mukaan vapaaehtoistoimijoiden puheissa korostuu usein jäsenyyden, tunnepohjaisen sitoutumisen ja taloudellisen säästäväisyyden merkitys yhdistysten toiminnassa. Kun vapaaehtoistyöntekijät eivät saa työstään korvausta, voidaan työntekijöille asettaa odotuksia luopua työsuhde-eduistaan. Palkkatyön lisääntynyt merkitys järjestötoiminnassa on lisännyt ammattimaista suhtautumista järjestötoimintaan. Ammattimaisesti

orientoitunut henkilöstö ja järjestöjohto voivat kokea ongelmalliseksi sen, että luottamustoimissa toimivat vapaaehtoiset asennoituvat järjestötoimintaan tunnepohjaisesti. Järjestötyön ammatillistuminen tuo johtamiseen palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan intressijännitteitä. (Ruuskanen ym. 2013, 25- 27.)

Nykyään osallistuminen vapaaehtoistoimintaan halutaan rajata projekteiksi, joihin sitoudutaan määräajaksi. Osallistumisesta odotetaan myös jokin vastike, kuten merkintä ansioluetteloon tai opintorekisteriin. (Ruuskanen ym. 2013, 17; Harju & Ruuskanen 2016, 51.) Vapaaehtoistoiminnan kansalaisosallistumisen muuttuminen projektiluonteiseksi on haasteellista järjestötoiminnan jatkuvuutta ajatellen. Toiminnassa olisi hyvä olla mukana pitkänlinjan henkilöitä, jotka hallitsevat organisaatioon toimintaan liittyvät rutiinit. Ilman heitä toiminta voi vaarantua. Järjestöissä on nyt useasti päädytty osa- tai päätoimisten työntekijöiden palkkaamiseen, jotka huolehtivat järjestöhallinnon rutiineista ja kansalaistoiminnan organisoinnista. (Ruuskanen ym. 2013, 17- 19.)

Kolmas sektori on markkinoiden, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin jäävä kenttä. Kolmannen sektorin toiminta on voittoa tavoittelematonta ja se perustuu vapaaehtoisuuteen. Kolmannen sektorin toiminta on itsenäistä. Kolmannen sektorin organisaatioita ovat rekisteröidyt yhdistykset ja säätiöt, joita kutsutaan järjestöiksi. Kolmannen sektorin organisaatiot ovat keskeinen osa kansalaisyhteiskuntaa. Kansalaisyhteiskunnassa ihmiset ja kansalaisjärjestöt toimivat vapaaehtoisesti yhteisten arvojensa, päämääriensä ja intressiensä pohjalta. Yhdistykset ilmaisevat yhteisiä kokemuksia ja intressejä julkiseen keskusteluun. Yhdistykset toimivat välittäjäorganisaatioina kansalaisten, julkisten instituutioiden ja poliittisen prosessin välillä. (Ruuskanen ym. 2013, 9.)

Kansalais- ja järjestötoiminnan perimmäinen tarkoitus on ihmisten arjen hyvinvointi, sosiaalinen pääoma. Kansalaistoiminnan arvot nousevat ihmisen hyvästä, toisten auttamisesta ja ihmisenä kasvamisesta. Lähiyhteisöt ja verkostot ovat kansalaisyhteiskunnan hyvinvoinnin perusta. Kansalaistoimintaa ei voi kehittää, vaan kansalaiset tekevät sitä keskenään. Kuitenkin voimme kehittää ja uudistaa kansalaistoiminnan rakenteita ja edellytyksiä. Sitran raportti ”Arjen hyvinvointi” (2006) toteaa, että rakkaus, yhteisöllisyys ja itsensä toteuttamisen tarpeet ovat nousseet arjen hyvinvoinnin kannalta keskeiseen asemaan. (Pullinen 2007, 35- 36.)

Julkiseen tai yksityiseen sektoriin verrattuna järjestöillä on erityisiä ominaisuuksia tai tehtäviä. Ne harjoittavat vapaaehtois- ja vertaistukitoimintaa, joka perustuu vastavuoroisuuteen, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen. Järjestötyössä painottuvat aatteellisuus, arvot, identiteetti ja moraalit enemmän kuin muilla sektoreilla. Järjestöt voivat itse rajata tehtäviään. Järjestöjä kuvataan usein hyvin tunnevaltaisiksi työ- ja toiminta kentiksi. (Somerkivi 2011, 16.)

2.2. Vapaaehtoistoiminta tämän päivän Suomessa

Ihmisten osallistuminen ja sitoutuminen ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä. Pitkäaikaista ja sitovaa sitoutumista kartetaan. Järjestöjen toimintaa pitää rakentaa niin, että se mahdollistaa ihmisten uudenlaisen ja erilaisen osallistumisen ja sitoutumisen. Ihmisten osallistaminen on järjestötyön ytimeen kuuluva johtamisen alue. Osallistamisella saadaan luottamushenkilöt, vapaaehtoiset ja työntekijät toimimaan yhdessä järjestön tavoitteiden hyväksi. Tavoitteellisella ja vuorovaikutteisella yhteistoiminnalla voi saada aikaan osaamisen ja innostuksen, mitä jäsenistössä ja vapaaehtoisissa on. (Harju & Ruuskanen 2016, 51.)

Sitoutumisella tarkoitetaan vapaaehtoistyössä sitä, että vapaaehtoinen haluaa pysyä mukana toiminnassa, kantaa siitä vastuuta, osallistua toimintaan ja olla myös motivoitunut. Voidaan puhua sitoutumisesta toimintaan tai sitoutumisesta tiettyyn tehtävänkuvaaan. Sitoutuminen on vapaaehtoistyön johtamisessa iso kysymys, joka liittyy hyvin laajasti yhdistyksen toimintakulttuuriin, johtamiseen ja strategiaan. (Kuuluvainen 2015, 49.)

Omistajuuden tunne on keskeinen vapaaehtoisten sitoutumisessa, tämä tarkoittaa psykologista kokemusta siitä, että toiminta tuntuu omalta. Omistajuutta luodaan antamalla vapaaehtoiselle aktiivisesti vastuuta, siinä määrin kuin se on mahdollista. Vastuun antaminen vapaaehtoistyössä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoisella on mahdollisuus tehdä päätöksiä, käyttää omia ideoitaan ja kehittää toimintaa. (Kuuluvainen 2015, 51- 53.)

Vapaaehtoistoimintaan osallistuvien motiivit vaihtelevat. Osa auttajista haluaa auttaa konkreettisella tavalla lähimmäisiä. Kärsimyksen, yksinäisyyden ja syrjäytymisen lievittäminen antaa voimaa auttaa. Osa haluaa kehittyä ja kasvaa ihmisenä, kokea elämässään jotain uutta ja kokemisen arvoista. Jotkut kaipaavat areenaa, jolla voi kokea olevansa toisille tärkeä. Joillekin on tärkeää säilyttää elämänrytmi. Monelle vapaaehtoistyö antaa mahdollisuuden vaikuttaa ja tyydyttää toimimisen tarvetta. Usein motiivit voivat yhdistyä ja muuttaa muotoaan toiminnan aikana. (Etene 2014,5.)

Motivaatio on keskeinen asia järjestötoiminnassa ja järjestön johtamisessa. Järjestötoiminnassa motivaatio on toiminnan voima ja lähde. Inhimillinen käyttäytyminen perustuu motiiveihin. Motiivit virittävät ja ohjaavat ihmisen käyttäytymistä tiettyyn suuntaan, motivaatio on psyykinen tila ja halu, jolla toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmiset eroavat toisistaan kyvyiltään, haluiltaan, asenteiltaan ja motiiveiltaan. Motiivit herättävät ja ylläpitävät vireyttä ja ovat päämääräsuuntautuneita. Motiiveista syntyy motivaatio, yhdistelmä ajatus-, tunne- ja tahtotoimintoja. Ihmisen yleistä motivaatioita voidaan kutsua myös asenteeksi. (Harju ym. 2016, 99.)

Useissa tutkimuksissa on pyritty selvittämään, mitkä asiat motivoivat vapaaehtoistoimintaan yleensä. Yksi tärkeimmistä on auttamisenhalu. Kaikki vapaaehtoistoiminta ei kuitenkaan ole auttamista. Muita yleisiä motiiveja ovat tutkimusten mukaan halua oppia uusia asioita, kansalaisvelvollisuuden täyttäminen ja vapaaehtoistoiminnan kuuluminen omaan elämäntapaan, sosiaaliset suhteet, samanhenkiset ihmiset, vapaaehtoisten yhteisö sekä merkitykselliset tavoitteet. On tärkeää tunnistaa myös muita osallistumisen

syitä, kuten se että ihmiset kaipaavat sosiaalista arvostusta, huomiota, valtaa tai muita itsekeskeisinä pidettyjä asioita. Nämä edellä mainitut asiat saattavat olla tärkeämmässä asemassa kuin sosiaalisesti hyväksyttävät motiivatiot. (Kuuluvainen 2015, 46 - 48.)

Yeung (2005) on esittänyt mallin, jonka mukaan vapaaehtoisten motiivatiota voi kuvata neljällä akselilla. Neljä akselia ovat a) saaminen / antaminen, b) jatkuvuus / uutuus, c) etäisyys / läheisyys, d) ajatus / toiminta. Saaminen-antaminen- akselille sijoituvia motiiveja ovat muun muassa halu auttaa, vapaaehtoistyön palkitsevuus ja avun vastavuoroisuus. Jatkuvuus-uutuus akselille sijoittuvat positiiviset kokemukset ja muistot vapaaehtoistyöstä sekä oman elämänpiiriin laajentuminen. Etäisyys-läheisyys akselille sijoittuvat halu kuulua ryhmään ja hyvä yhteishenki. Ajatus- toiminta akselilla olivat arvojen mukainen toiminta, henkinen ja hengellinen kasvu sekä halu saada tekemistä vapaa-aikaan. (Yeung 2005, 32- 38.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisesti motivoituneen ihmisen tyydytys tulee itse tekemisestä. Järjestötoiminnassa tarvitaan erityisesti sisäisestä motivaatiosta lähtevää tekemistä, jotta toiminta olisi kannattavaa ja tuloksellista. Martelan ja Jarenkon (2014, 14) mukaan ihminen motivoituu ulkoisesti tai sisäisesti. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, jossa tekeminen nähdään välineenä ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja se lähtee yksilöstä itseltään. Proaktiivinen motivaatio laittaa ihmisen aktiivisesti etsimään sellaista tekemistä jotka tuntuvat hänestä kiinnostavilta, mielekkäiltä ja innostavilta. (Harju ym. 2016, 100- 101.)

Motiivi kansalaistoimintaan säilyy ja syntyy, jos toiminta on sisältörikasta, monipuolista, haastavaa, mielekästä ja merkityksellistä. Sisäiset tekijät liittyvät ihmisen itsensä toteuttamisen, kehittämisen ja pätemisen tarpeisiin. Järjestötoimintaan osallistuminen lähtee ihmisen sisäisistä motiiveista. Siihen tarvitaan kuitenkin lisäksi ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten kiitosta, kannustusta, palautetta, neuvontaa, tukea ja osallistumismahdollisuuksia. Nämä tekijät lisäävät yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarvetta. Ihmisillä on myös sosiaalisia motiiveja. Ne liittyvät haluun tulla huomatuksi ja hyväksytyksi. Niihin kuuluvat myös halu huolehtia toisista, kuulua ryhmään ja liittyä johonkin. (Harju ym. 2016, 101-102.)

2.3. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuudet ja haasteet

Harjun ja hänen työtoveriensa (2016) mukaan jokainen järjestö on aatteellinen yhteisö. Aate voi olla järjestölle kaikki kaikessa, toisaalta se voi olla epäselvä tai aatetta ei tunnisteta. Aatteesta puhumista kartetaan nykyaikana, koska se ei sovi järjestön lippulaivaksi nykyajan aatteettomuuteen. Ilman aatetta järjestö on kuitenkin tuuliajolla ja aatteen kautta voi löytyä järjestön syvempi sisältö. Aatteellisuutta ei pitäisi peitellä järjestössä vaan se tulisi nostaa vahvuustekijäksi ja toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi. Ihmisillä on viestin, sanoman ja elämää kannattelevien arvojen tarve, järjestöjen aatteelliselle sanomalle on oma paikkansa. Aate sanana voi joskus olla liian juh-

lava, silloin voi miettiä arvoja joiden pohjalle järjestön toiminnan voi rakentaa. Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, ne määrittävät järjestön peruseriaatteet. (Harju ym. 2016, 120- 122.)

Vapaaehtoisuuteen liittyvät arvot ovat muuttuneet vähemmän kuin ympäröivä yhteiskunta. Arvot ovat syvällä ihmisten kollektiivisessa muistissa, ne ovat kulttuurisidonnaisia ja muuttuvat hitaammin kuin ympäröivä todellisuus. Vapaaehtoistyön arvot ovat vakaita ja muuttumattomia sekä vastustuskykyisiä muutospaineita kohtaan. (Harju 2014.)

Palkkatyön kasvulla on järjestötoimintaan ristiriitaisia vaikutuksia. Toisaalta palkkatyö mahdollistaa monien toimintojen, palvelujen ja tapahtumien järjestämisen. Toisaalta se taas nostaa selvemmin esiin palkkatyön ja kansalaistoiminnan välisen jännitteisen suhteen. Palkkatyöntekijät on järjestöissä ”nähty puoliksi vapaaehtoisina” ja heidän oletetaan omaksuvan järjestön arvot ja toimintamallit sekä suhtautuvan palkkatyöhönsä kuten vapaaehtoiset suhtautuvat aatteelliseen toimintaan. Palkkatyön kasvu järjestöissä vaikuttaa toiminnan motiivien moninaistumiseen: osa järjestötoimijoista tekee työtä ilman palkkaa, osa tekee järjestötyötä palkkatyösuhteessa. Palkkatyön lisääntyessä työntekijöiden työehdot ja toiminnan johtaminen nousevat aiempaa keskeisemmäksi kysymykseksi. (Ruuskanen ym. 2013, 23- 25.)

Palkattomuuden luokka määrittää vapaaehtoistyötä negaation kautta. Marjovuon (2014) mukaan palkattomuus ei ollut ydintekijä vapaaehtoistoiminnassa. Palkattomuus on tapa ilmaista eettisyyttä. Se varmistaa toiminnan laadun. Tutkimus osoittaa myös, että palkattomuus vapaaehtoistyössä on moniulotteisempi, problemaattisempi sekä vähemmän itsestään selvä asia kuin yleensä ajatellaan. (Marjovuon 2014, 152.)

Palkkatyön merkitys järjestöissä on jatkuvasti kasvanut ja se tekee yhdistykseen jännitteisen johtamisasetelman. Käytännön toiminnan tärkeä edellytys on hallituksen ja toiminnanjohtajan välinen keskinäinen luottamus. Laajeneva palvelutuotanto ja siihen liittyvä kilpailutilanne ovat vähitellen alkaneet syrjäyttää järjestön alkuperäisen perustamisidean. Järjestön aatteellinen pohja voi alkaa rapautua jos järjestön kaikki resurssit menevät palvelutoiminnan ja palkkatyön organisointiin. Kolmas sektori voi tällaisessa tilanteessa alkaa menettää kansalaisyhteiskuntaluonnettaan, jolloin toimintaa aletaan ajatella asiakaspalveluna. (Ruuskanen ym. 2013, 29.)

Palvelujen tuottajana toimiminen ja projektitoiminnan hallinnointi ovat herättäneet kysymyksen järjestöjen toiminnan jatkuvuudesta, julkisista sopimuksista, palvelujen laadusta ja tuottajavastuusta. Kolmannella sektorilla palkkatyötä tehdään usein yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Järjestöt ovat usein vapaaehtois pohjalta johdettuja. Vapaaehtoisten kanssa toimiminen asettaa palkkatyöntekijälle vaateen sopeuttaa työaikaansa vapaaehtoisten aikatauluihin. Kolmanteen sektoriin yhdistetään usein ajatus vapaaehtoisuudesta ja aatteellisuudesta. (Ruuskanen ym. 2013, 10- 11.)

Järjestötoimintaa leimaa tänä päivänä verkostomaisen toiminnan vuorovaikutus, jäsenten moniarvoinen toiminta, hetkellisyys ja sattumanvaraisuus.

Toiminnallinen suunnittelu on muuttunut operatiivisen ja strategisen sisäkäisen hallinnon vaatimukseksi. Järjestön johtaminen on muutoksen hallintaa. Järjestön sisäisen ja ulkoisen tulee olla tasapainossa, jotta jäsenistö sitoutuu perustehtävään. (Vaalikivi 2009, 145.)

Peruslähtökohta järjestöjen olemassaololle on se, että ne luovat turvallisen ja uskottavan rakenteen ja toimintajärjestelmän. Tämä rakenne ja järjestelmä voivat muuttaa ihmisten maailmaa ja yhteiskunnallista todellisuutta. Toiminnan ollessa järjestömuotoista, varainkeruu helpottuu ja yhteydenpitoa poliittiseen päätöksentekoon on mahdollista kehittää. Järjestön kehittyessä yhdistyvät ammatillinen ja kansalaisyhteiskunnallinen toiminta, vaikka ne usein ainakin aluksi toimivat vapaaehtoistyön voimin. (Märkjärvi 2012, 49.)

3 VAPAAEHTOISTOIMINNAN JOHTAMINEN

Vapaaehtoistoimintaa yhdistyksissä voivat johtaa palkatut ammattilaiset ja/tai vapaaehtoiset luottamushenkilöt. Kuuluvaisen (2015, 9) mukaan vapaaehtoistyön johtaminen tarkoittaa sitä, että vapaaehtoisille luodaan mahdollisuudet toimia ja tavoitella yhdistyksen päämääriä. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen on myös toiminnan ja tavoitteiden suunnittelua, vapaaehtoisten innostamista, motivoimista sekä toiminnan koordinoimista.

3.1. Yhdistyksen hallitustyöskentely

Yhdistyslain (L 503/1989; L 678/2010) mukaan päätösvaltaa yhdistyksessä käyttävät jäsenet. Laki säätelee, että jokaisessa yhdistyksessä on oltava vähintään kolmijäseninen hallitus, jota voidaan kutsua myös johtokunnaksi. Luottamushenkilöiden valinta on järjestödemokratian mukaan jäsenistön tehtävä. Henkilöiden valintakriteereihin ja menettelyihin tulisi kiinnittää huomiota; heillä on iso vastuu järjestön johtamisesta. Luottamushenkilöiden ”pätevyysvaatimuksista” ja valintamenettelyistä olisi hyvä laatia yhteisiä pelisääntöjä. Vaaleja koskevia asioita käsittelemään olisi hyvä löytää järjestön jäsenkenttää ja toimintaa tuntevia, mutta riippumattomia jäseniä. (Somerkivi 2011, 31.)

Kansalaisyhdistysten toiminta perustuu vahvasti ihmisten omaan innostukseen ja sitä kautta vapaaehtoistyöhön. Kansalaisyhdistyksille on tyypillistä, että työntekijöiden asema on hallinnollinen ja luottamushenkilöillä on valta ja vastuu toiminnan suunnittelusta. Kansalaisyhdistysten toiminnalle on tyypillistä, että vapaaehtoiset hoitavat yhdistyksissä hallinnollisia ja johtamiseen liittyviä tehtäviä sekä toimivat luottamushenkilöinä. Kansalaisyhdistysten toiminnassa vapaaehtoiset ovat usein mukana pitkään. He osallistuvat monenlaisiin tehtäviin ilman selkeitä, etukäteen määriteltyjä rooleja tai toimenkuvia. Kansalaisyhdistyksissä korostuvat yhteiskunnallinen osallisuus ja vaikuttaminen sekä kansalaisyhteiskunnasta oppiminen. Vapaaehtoisia motivoi järjestön vahva visio. (Kuuluvainen 2015, 20- 21.)

Johtajuutta, yhteistyön laatua ja yhteisön sisäistä tilaa koskeva syvälinen arviointi ja keskustelu pitäisi käynnistää myös järjestöissä. Se olisi hyvä tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ennekuin työn ja toiminnan häiriöitä ilmenee. Muutos selkeämpään ja laadullisesti parempaan johtamiseen ja järjestötoimintaan voi lähteä yksittäisestä johto-, esimies-, tai avainhenkilöstä tai johtoryhmästä. Näiden ryhmien jäsenten olisi hyvä yhdessä tutkia viestintää monella tasolla sekä vuorovaikutusta mahdollisimman avoimesti sekä yksilön että järjestöorganisaation näkökulmasta. Usein on kuitenkin tarpeellista hakea ulkopuolista apua, kuten työnohjausta jotta johtamistyöhön syntyneet vuorovaikutuksen häiriöt ja yhteistyön solmut saadaan auki. Kriittinen tarkastelu vaatii rohkeutta, mutta mahdollinen muutos tuo mukanaan uutta energiaa ja innostusta yhteiseen työhön. (Märkjärvi 2012, 55- 56.)

Yhdistysten lainsäädäntö korostaa yhdistystoiminnan olevan vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan perustuvaa toimintaa. Yhdistyslain mukaan yhdistyksissä työnantajan roolissa ja taloudellisessa vastuussa on yhdistyksen hallitus. Yhdistysten toiminnan laajeneminen, palkkatyön lisääntyminen ja järjestöjen talouden kasvu tuottavat johtamisen kannalta ongelmallisen tilanteen, kun vapaaehtois pohjalta toimivat hallitukset eivät useinkaan kykene hallitsemaan ammatillistuvien järjestöjen ammattityötä, henkilöstöhallintoa ja taloutta. Tämä johtaa siihen, että valta on muodollisesti hallituksella, mutta käytännössä valta on palkatulla johtajalla. Samanaikaisesti palkkajohtajana toimivan henkilön valtaa ja vastuuta on yhdistyslaissa rajoitettu. (Ruuskanen ym. 2013, 27- 28.)

Kansalaisten näkökulmasta järjestöjen hallitustyöskentely on yksi vapaaehtoistoiminnan, kansalaistoiminnan ja osallistumisen muoto. Järjestöjen hallinnosta on säädetty yhdistyslaissa ja säätiölaissa. Pienemmissä järjestöissä hallituksen osallistuminen on kokonaisvaltaista vastuunkantoa ja mukanaoloa, suuremmissa järjestöissä hallituksen vastuut korostuvat eri tavalla. (Pessi ym. 2010, 9.)

Hyvältä hallituksen jäseneltä vaaditaan asiantuntemusta, päätöksentekokykyä, kriittisyyttä, kykyä kyseenalaistaa, sitoutuneisuutta, kiinnostusta, kykyä erottaa hallituksen ja johdon roolien ero, olennaisuuden ymmärtämistä, laajakatseisuutta, järjestökokemusta, johtamiskokemusta, yhteistyökykyä ja vastuun ymmärtämistä. Puheenjohtajan on saatava hallitus työskentelemään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Hänellä on myös oltava kykyä toimia yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa. Lisäksi hänellä on oltava arvovaltaa ja arvostusta hallituksessa ja sen ulkopuolella. Puheenjohtajalla olisi hyvä olla enemmän aikaa yhdistyksen hyväksi kuin rivijäsenillä. (Perälä ym. 2008.)

Järjestöjohtajien mielestä hyvä puheenjohtaja on avoin, rehellinen ja tasa-arvoinen. Hän on yhteistyökykyinen ja kohtelee muita arvostavasti ja tasa-arvoisesti. Hyvä puheenjohtaja uskaltaa sanoa reilusti oman kantansa ja hänellä tulee olla rohkeutta sanoa viimeinen sana. On tärkeää kuitenkin, että puheenjohtajalla on myös joustoa ja, että hän pystyy myöntämään osaamattomuutensa. On osattava nöyrytyä, pyytää apua ja delegoida asioita niitä osaaville. Onnistuneen puheenjohtaja-toiminnanjohtaja-yhteistyösuhteen

ehdoton edellytys on luottamus. Puheenjohtajan tärkeä tehtävä on tukea toiminnanjohtajaa johtamistyössä. Puheenjohtajan ja luottamushenkilöiden tehtävänä on valita toiminnanjohtaja ja luottaa häneen. Suositeltavaa on, että puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja ovat yhdessä sopineet tehtävistä, työnjaosta ja pelisäännöistä. (Somerkivi 2011, 44- 45.)

Hallitustyöskentelyn kehittäminen lähtee perusasioista. Kehittämisen tapoja voivat olla esimerkiksi hallituksen jäsenten huolellinen valinta, jäsenten valmennus ennen tehtävien vastaanottamista, jatkuva koulutus osaamisen ajan tasalla pitämiseksi, palautteen antaminen, epäonnistuneiden valintojen korjaaminen ja ryhmätyövalmiuksien kehittäminen. Tähän kuuluu myös tavoitteiden asettaminen omalle toiminnalle ja toiminnan kriittinen arviointi. Perälän (2008) mukaan kaikessa kehittämisessä lähdetään liikkeelle jonkinlaisesta impulssista. Liikkeelle lähdön syynä voivat olla ongelmat tai liikkeelle lähtö voi olla myös täysin omaehtoista ja vapaaehtoista. Liikkeelle voi laittaa myös hallituksen tai sen puheenjohtajan oma halua ennakoita tulevaa, eli kehittää hallitusta ja sen työskentelyä niin, että mahdollisuudet selvitä tulevaisuuden haasteista paranevat. Kehittämisen kannalta on tärkeää, että arviointi on systemaattista ja arviointikriteerit ovat ennalta koko hallituksen tiedossa. Aloite työskentelyn arvioinnista kuuluu hallituksen puheenjohtajalle. Arvioinnin lähtökohtana ovat hallituksen työn päämäärät ja periaatteet. Yleisten tavoitteiden lisäksi hallituksen on hyvä keskustella oman toimintansa käytännön suunnitelmasta. Vuoden päätyttyä on hyvä arvioida, kuinka suunnitelmat ovat toteutuneet. (Perälä ym. 2008, 184- 185.)

Perustehtävän kirkastaminen organisaation ja yksilön kannalta vaatii sisäistä dialogista keskustelua jokaisen toimijan omassa mielessä sekä toimijoiden välistä dialogia. Johdon tehtävä on tukea tätä ja luoda foorumeita avoimelle ja turvalliselle vuorovaikutukselle. Yhdistysten hallitusten, johdon ja esimiesten on hyvä pysähtyä myös havainnoimaan perustehtävästä vieraannuttavia tekijöitä. (Märkjärvi 2012, 192.)

3.2. Yhdistystoiminnan luottamusjohtaminen

Somerkivi (2011) asettaa luottamusjohdolle kolme päätehtävää: Luottamusjohto edustaa järjestöille elintärkeätä yhteyttä jäsenkuntaan ja paikalliseen tasoon, toiseksi luottamusjohdolta odotetaan kykyä yhteiskuntasuhteiden hoitoon ja hyödyntämiseen järjestön eduksi ja kolmanneksi odotetaan, että luottamusjohto toteuttaa toiminnan strategista, pitkän aikavälin ja suurten linjojen ohjausta ja päätöksentekoa. Parhaimmillaan luottamusjohtaja tuntee järjestön toiminnan laajasti, perehtyy päätettäviin asioihin, käyttää omaamiaan yhteyksiä järjestön eduksi ja toteuttaa määriteltyä roolia hallituksessa muistaen samalla myös järjestön toiminnan kokonaisuuden. (Somerkivi 2011, 33- 35.)

Luottamushenkilöiden johtamista nimitetään usein strategiseksi johtamiseksi, hallinnoksi tai luottamus johtamiseksi. Johtokunnat ovat järjestöjen tärkein päätöksen tekijä. Johtokunnan päätehtäviin kuuluvat strateginen

suunnittelu yhdessä keskeisten toimijoiden ja työntekijöiden kanssa, toimintasuunnitelma ja talousarvion valmistelu yhdessä toiminnanjohtajan ja keskeisten työntekijöiden kanssa, päätöksenteko toimivaltaan kuuluvissa asioissa, resursseita huolehtiminen ja työntekijöiden valinta. Johtokunnan työt tulisi olla hyvin organisoituja. Puheenjohtaja johtaa johtokunnan työskentelyä. Jokaisella johtokunnan jäsenellä on omat vastuualueensa. Johtokunta tekee puheenjohtajan johdolla päätöksiä. Päätösten toimeenpano on työntekijöiden tehtävä, jos palkattuja henkilöitä on työssä. Perussääntönä tulee pitää, että päätöksenteko ja toimeenpano ovat eri henkilöiden tehtäviä, jotta roolit eivät sekoittuisi. Samalla voi tapahtua myös niin, että johtokunnan jäsenten asema päätösten toimeenpanon valvojina hämärtyy. (Harju 2006.)

Hallitukseen voidaan valita jäsenistön edustajia tai ammattiasiantuntijoita. Joissakin järjestöissä koko hallitus vaihtuu kerralla esimerkiksi neljän vuoden välein, useimmissa osa hallituksen jäsenistä on vuosittain erovuorossa. Yleisin toimikausi kestää kaksi vuotta. Osa järjestöistä on asettanut yläkäräajan tai enimmäisajan luottamustehtävän hoidolle. Järjestöissä ylin päättävä taho on jäsenistö, joka ohjaa ja valvoo toimintaa. Hallituksen tehtävänä on yhdistyslain mukaan huolellisesti hoitaa yhdistyksen asioita. Hallituksen on huolehdittava yhdistyksen kirjanpidosta ja varainhoidosta. (L 678/2010.) Hallitus myös päättää järjestön strategiasta, taloudesta, toimintasuunnitelmasta sekä toiminnanjohtajan ja mahdollisesti myös muun henkilöstön työsuhteesta. Hallituksen tehtävänä on valvoa toiminnan toteutumista ja raportoida siitä jäsenistölle. (Somerkivi 2011, 32- 33.)

Kolme hyvän hallinnon keskeistä periaatetta ovat avoimuus, rehellisyys ja tilivelvollisuus. Lisäksi yhteisöjen hallinnossa on otettava huomioon ominaispiirteet kuten aatteellisuus, niukkuus, taloudellinen tulos ja toiminnan tarkoituksen toteutuminen, toimintaan osallistuvien henkilöiden vaihteleva pätevyystaso sekä vapaaehtoistyön korostuminen. Hyvää hallintoa on myös se, että hallituksen jäsenille asetetaan pätevyys, kokemus, ikä ja osaamisvaatimuksia ja heiltä edellytetään riippumattomuutta ja sitoutumista. Hyvään luottamushenkilötoimintaan tarvitaan luottamusta. Muita tärkeitä johtamiseen liittyviä kysymyksiä ovat luottamushenkilöiden motiivit, roolit, tehtävät ja sitoutuneisuus, heidän pätevyys ja perehdytys, operatiivisen ja luottamushenkilöjohtamisen rajapinnat, lojaliteetti, hyvät kokouskulttuurit ja -rutiinit sekä puheenjohtajan rooli ja suhde toiminnanjohtajaan. (Somerkivi 2011, 34.)

Johtokunnan ja puheenjohtajan rooli on järjestöissä keskeinen, joten johtokunnan henkilövalintoihin tulee kiinnittää huomiota. Tulevaisuudessa luottamustehtäviin sopivia henkilöitä pitää systemaattisesti hakea ja perehdyttää ja antaa heille nykyistä vaativampia tehtäviä. Tulevaisuudessa luottamushenkilöitä tulee myös kouluttaa, huoltaa ja motivoida. Tulevaisuudessa vaarana on, että luottamuselimiin hakeutuu ja valitaan henkilöitä, joiden taidot ja motivaatio eivät riitä. Valitsemalla päteviä ja motivoituneita luottamushenkilöitä varmistetaan järjestön menestyminen haasteellisessa ja muuttuvassa ympäristössä. (Harju 2006.)

Luottamushenkilöille on tärkeää antaa perehdytystä järjestön historiasta, strategiasta ja käytännön toiminnasta sekä lainsäädännöstä, taloushallinnosta, johtamisesta. Perehdytyksessä tulisi saada informaatiota toimintaa järjestävästä organisaatiosta. Heikko järjestötuntemus on huono asia, se saattaa vähentää sitoutumista järjestöön. (Somerkivi 2011, 37; Marjovuo 2014, 137.) Koulutus tulisi nähdä osana yhteistä järjestön kehittämistä. Luottamushenkilöiden oma asiantuntemus on järjestön voimavara. Luottamushenkilötoiminnan pelisäännöistä ja tavoitteista on hyvä sopia yhteisesti. (Somerkivi 2011, 37.)

3.3. Yhdistystoiminnan ammattijohtaminen

Järjestön johtaminen poikkeaa kunta- ja yritysjohtamisesta. Järjestöt ovat usein ei-voittoa tavoittelevia, aatteellisia organisaatioita, joissa vapaaehtoistyöllä on keskeinen sija. Järjestöllinen toiminta perustuu yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen. Ihmisten ja asioiden johtaminen on järjestöjohtajan tärkein taito. Asioiden johtaminen on toiminnan suunnittelua ja toteuttamista jäsenten, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kanssa. Järjestön johtaja on liikkeelle paneva voima ja toiminnan mahdollistaja. Keskustelu, kuuntelu ja dialogi ovat tärkeitä nykypäivän onnistuneessa järjestöjohtamisessa. Tulevaisuuden järjestöjohtajan tulee olla verkostoituja ja tiimipelaaja. Johtajan tulee voimaannuttaa toimijoita ja työntekijöitä. Voimaannuttaminen on merkityksen luomista työlle ja yhteisille tavoitteille. Johtajan tulee luoda olosuhteet sellaisiksi, että ihmiset voivat kehittyä. Järjestöjohtajan tehtävä on viedä asioita eteenpäin järjestön mission ja vision suuntaan. Johtajan tulee antaa tilaa myös muille ja antaa heidän käyttää omaa osaamistaan. (Harju & Ruuskanen 2016, 44, 35- 37.)

Oivallus, että johtamistyö on ensisijaisesti viestintää, on lisännyt tarvetta ymmärtää myös järjestötyön kautta muotoutunutta esimiestyötä ja johtamiskokemusta sekä suhdetta järjestöön organisaationa. Viestintäosaamisen olisi hyvä ulottua punaisena lankana läpi organisaatiosojen ja arjen toimintojen. Oleellisina viestin kuljettajina ovat johtajat ja esimiehet. Viestintä tulee ymmärtää laajasti, siihen kuuluvat myös tiedostus ja työhön ja yhteistyöhön liittyvä informaation välitys organisaation sisälle ja ulkopuolelle. Kommunikaation häiriöt ja viestinnälliset pulmat sekä niiden hallinta ovat keskeisiä järjestöjen johtamistyön haasteita. (Märkjärvi 2012, 54- 55.)

Vapaaehtoistoiminnan johtaminen tarkoittaa sitä, että vapaaehtoisille luodaan mahdollisuudet toimia ja tavoitella yhdistyksen tai yhteisön päämääriä. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen tarkoittaa myös toiminnan ja tavoitteiden suunnittelua, vapaaehtoisten innostamista ja motivoimista sekä toiminnan koordinoimista. Vapaaehtoisten johtamisessa on tärkeää organisaatiokulttuurin tuntemus ja yhdistyksen toiminnan ymmärtäminen systeemisesti. Vapaaehtoistoiminnan johtajan työ on ihmisiin vaikuttamista ja inspirointia. Vapaaehtoistoiminnan johtamista määrittää vapaaehtoistoiminnan luonne: siitä ei makseta palkkaa ja aineelliset kannustimet ovat vaatimattomia. Vapaaehtoistoiminta on avointa kaikille, rekrytointiprosessit ovat erilaiset kuin työsuhteisten työntekijöiden rekrytointi. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Kokonaisuuksien hahmottaminen on tärkeää järjestöjohtajan työssä. Johtajan täytyy ymmärtää jäsenten ja toimijoiden arvo järjestön perustana. Tulevaisuuden menestyvän järjestöjohtajan täytyy osata tarkastella asioita pidemmällä strategisella perspektiivillä. Päätökset tulee sopeuttaa strategiaan painopisteisiin, organisaation arvoihin ja identiteettiin. Menestyminen edellyttää johtajalta myös kykyä delegoida työtehtäviä. Toiminnan arviointi ja palautteen antaminen tulisivat myös olla johtajan osaamisaluetta. (Harju ym. 2016, 38-39.)

4 VAPAAEHTOISTOIMINTA AIEMMAN TUTKIMUKSEN VALOSSA

Suomalaista vapaaehtoistyötä on tutkittu melko vähän, tutkimusta on tehty 1990-luvulta lähtien. Vapaaehtoistoimintaa ja vapaaehtoistyötä käytetään pääosin synonyymeinä tutkimuksissa. Vapaaehtoistyön luottamusjohtamista ei ole tutkittu Suomessa.

Anne Pessin (ent. Yeung) julkaisut ovat olleet keskeisessä asemassa vapaaehtoistyön tutkimuksessa. Anne Pessin lisäksi tutkimusta ovat tehneet muun muassa Marianne Nylund ja Juho Saari. Uusinta tutkimusta edustaa Ari Marjovuon vuonna 2014 julkaistu väitöskirja ”Vapaaehtoistyön ytimessä”.

Marianne Nylund (2000) on tehnyt ensimmäisen suomalaisen vapaaehtoistyötä käsittelevän väitöskirjan ”Keskinäisen tuen ja vapaaehtoistoiminnan moninaisuus - tutkimus suomalaisista oma-apuryhmistä ja vapaaehtoistyöntekijöistä”. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa minkälaisia oma-apuryhmiä Suomessa toimii. Tutkimuksen kyselyyn vastasi 173 erilaista oma-apuryhmää. Vapaaehtoistyöntekijöiden kyselytutkimus liittyi pohjoismaiseen vertailevaan tutkimukseen. Suomesta Marianne Nylund valitsi tutkimukseen myös vapaaehtoistoiminnan keskuksia ja työttömien yhdistykset. Kyselyyn osallistui kaikkiaan 479 vapaaehtoistyötä tekevää henkilöä. Nylund näkee oma-apuryhmien perustuneen tasaveroisten ihmisten keskinäiseen tukeen. Järjestömuotoisessa vapaaehtoistyössä auttajat ja autettavat ovat eri ihmisiä. Oma-apuryhmissä ihmiset ovat sekä auttajia ja autettuja. Järjestömuotoisen vapaaehtoistyön ideologia oli Nylundin mukaan kristinuskossa ja filantropiassa. Keskinäisen tuen ja vapaaehtoistoiminnan kautta ihmisille kertyy kokemustietoa, jota voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveyspalveluiden suunnittelussa.

Anne Yeungin (2002) tekemä vapaaehtoistyön tutkimus ”Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa-ihanteita vai todellisuutta?” Tutkimus käsittelee mielikuvia vapaaehtoistoiminnasta, vapaaehtoistoimintaan osallistumista, vapaaehtoistoiminnan motiiveja sekä vapaaehtoistoiminnan tilaa Suomessa. Tutkimuksen kohderyhmänä on koko Suomen 15-74-vuotias väestö Ahvenenmaata lukuun ottamatta. Tutkimukseen haastateltiin 997 henkilöä. Aineisto kerättiin henkilökohtaisina kotihaastatteluina maaliskuussa 2001. Metodologisesti aineisto on klassinen, laajan kuvan piirtävä gallup-aineisto sekä yksilöiden äänen esille tuova. Anne Yeungin (2002)

mukaan mielikuvat vapaaehtoistoiminnasta olivat positiivisia. Tutkimuksen mukaan osallistuminen vapaaehtoistyöhön on aktiivista. Naisten mielikuvissa korostui auttaminen ilman palkkaa, miesten mielikuvissa korostui talloilla tehtävä työ. Suomalaisten vapaaehtoisten osallistumisaste oli suurempaa kuin monissa muissa maissa. Tärkein motiivi suomalaisilla oli halu auttaa muita. Yksi tärkeä asia oli vapaa-ajan käyttäminen hyödyllisesti sekä säännöllinen päiväohjelma. Ajanpuute oli yleisin perustelu vapaaehtoistominnan ulkopuolella olemiselle. Kuitenkin puolet suomalaisista olisi valmiita lähtemään mukaan vapaaehtoistomintaan, jos heitä siihen pyydetäisiin.

Vapaaehtoistominta- anti, arvot ja osallisuus (Nylynd-Yeung 2005, toim.) on vapaaehtoistominnan tutkijoiden kokoomateos. Tämä teos on tieteellinen tutkimusantologia, jossa tarkastellaan vapaaehtoistomintaa yksilön kokemusten ja osallisuuden perspektiivistä. Teos kattaa vapaaehtoistominnan ja vertaistuen keskustelu artikkeleja. Artikkelit perustuvat suomalaiseen ja ulkomaalaiseen empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Kirjan artikkeleissa pohditaan vapaaehtoistominnassa ilmenevää identiteettiä, yksilöllisyyttä, yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä, dialogisuutta ja kokemuksellisuutta. Tavoitteena on tuoda esille innovatiivisia näkökulmia suomalaiseen vapaaehtoistominnan keskusteluun sekä selvittää vapaaehtoistominnan taustalla olevia arvoja. Marianne Nylundin ja Anne Yeungin mukaan vapaaehtoisten puutteesta ei tarvitse olla huolissaan, rekrytoitavaa riittää. Tutkijat kehottavat järjestöjä pohtimaan miten valmiustilassa olevat mahdolliset vapaaehtoiset löydetään ja miten heille kehitetään motivoivaa tekemistä. Teos on monipuolinen kuvaus suomalaisesta vapaaehtoistyöstä.

Anne Hartikainen (2009) on tehnyt sosiaalipolitiikan väitöskirjan Helsingin yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitokselle aiheena ”Etnografinen tutkimus vanhusten ja vapaaehtoisten kohtaamisesta”. Hartikaisen tutkimus käynnistyi vuonna 2003, jolloin hänen tutkimallaan Keravan terveyskeskuksen pitkäaikaishoidon vuodeosastolla kävi yhdeksän vapaaehtoista säännöllisesti. Tutkimuksen kohteena ovat vapaaehtoistyön arkiset käytännöt: miten niitä toteutetaan, muokataan ja sovitetaan yhteen ammatillisten käytäntöjen kanssa. Kenttävaihe ja siihen liittyvä aineistonkeruu osallistuvan havainnoinnin avulla muodostavat tutkimuksen ytimen. Haastatteluaineisto sisälsi ennalta sovittuja nauhoitettuja haastatteluja ja vapaaehtoistyön lomassa käytyjä spontaaneja keskusteluja. Tutkimus on tapaustutkimus. Aineistojen analysointi on teema-analyysi ja etnometodologinen keskusteluanalyysi. Tutkimus osoittaa, että vapaaehtoistyön onnistuminen edellyttää vanhusten, vapaaehtoisten ja hoitohenkilökunnan keskinäistä luottamusta ja selkeitä sopimuksia vastuukysymyksistä sekä vapaaehtoisten asemasta ja roolista ammattilaisten rinnalla. Olennaista on myös vapaaehtoisten työnohjaus ja säännölliset tapaamiset osaston henkilökunnan kanssa. Tutkimus osoittaa, että vapaaehtoistyö on merkittävä voimavara vanhustyössä.

Sosiaali- ja terveysalan järjestökenttää koskeva tutkimus on Anne Pessin (ent. Yeung) ja Tomi Oravasaaren (2010) tutkimus ”Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä”. Raportti on vapaaehtoistomintaa rahoittajanäkökulmasta tarkastelevan hallinnollisen selvityksen ja tieteellisen tutkimuksen yhdistelmä. Erityisesti vapaaehtoistominnan infrastruktuuriin liittyviltä

osilta se on avustusjärjestelmäkeskeinen: peruskysely kohdennettiin ja rajattiin RAY:n avustusta saaneisiin järjestöihin. Tutkimuksen tavoitteet liittyvät avustusten suuntaamiseen liittyviin jäsenyyksiin. Tutkimuksen kokonaisuus muodostuu peruskyselystä, SWOT-analyysistä ja motivaatiokyselystä. Kysely toteutettiin verkkosovelluksella, joka toimitettiin 825 järjestölle sähköpostitse. Tutkimuksen tavoitteena on saada kattava kokonaiskuva sosiaali- ja terveystalouden järjestöjen vapaaehtoistoiminnan sisällöistä, laajuudesta ja kehitysnäkymistä. Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka analysoitiin kahdessa vaiheessa. Keskeiset tutkimustulokset ovat, että vapaaehtoistoiminta on kansalaisjärjestöissä keskeistä ja usein elinehto sekä vapaaehtoistoiminnan säilyttämiseksi ja kehittämiseksi sen infrastruktuuria on kehitettävä nykyisestä.

Ari Marjovuori (2014) on tehnyt väitöskirjan ”Vapaaehtoistyön ytimessä” Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksella. Tutkimus tarkastelee vapaaehtoistyötä vapaaehtoisen näkökulmasta. Tavoitteena on tutkia millaisia käsityksiä vapaaehtoisella on vapaaehtoistyöstä? Mikä vetää vapaaehtoisia puoleensa, ja miksi hän on mukana? Tutkimuksessa etsitään myös vapaaehtoistyön ydintekijöitä. Tutkimuksen aineisto koostuu 22 vapaaehtoistyöntekijän haastattelusta. Analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi. Teoreettisena viitekehyksenä on sosiaalisten representaatioiden teoria. Tutkimus kyseenalaistaa käsityksen vapaaehtoistyön palkattomuuden keskeisestä asemasta ja osoittaa, että palkattomuus on paljon moniulotteisempi ja vähemmän itsestään selvä asia kuin mitä yleensä ajatellaan. Vapaaehtoistyön ydintekijöiksi hahmottuvat eettisyys, suunnitelmallisuus ja yhteenkuuluvuus.

5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata yhdistyksen luottamusjohtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yhdistyksen luottamusjohtamista.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia näkemyksiä johtamisesta luottamushenkilöillä on yhdistyksessä?
2. Millaisia näkemyksiä luottamushenkilöillä on luottamusjohtamisesta yhdistyksessä?
3. Millaisia näkemyksiä luottamushenkilöillä on omasta roolistaan yhdistyksessä?

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä oli avoin haastattelu ja aineisto on analysoitu induktiivisella eli aineistolähtöisellä analyysillä.

6.1. Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, jolloin tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, joten lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisessa menetelmässä suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja se toteutetaan joustavasti. Lisäksi kysymyksiä käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2015, 163-164.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset asetetaan väljästi, koska ajatellaan, että tutkimusongelmien ja tutkimuskysymysten vakiintuminen on jo osa tuloksia. Tässä mielessä laadullisuus korostaa tutkimuksen prosessia. Laadullinen tutkimus ymmärtää tutkimustulokset tulkinnaksi, joka perustuu aina moneen kertaan tulkittuun. Laadullinen aineisto on usein tekstiksi purettua materiaalia, joka on monitulkintaista, analyysin eteneminen ja päättely edellyttää myös tulkintaa, joiden varaan seuraavat valinnat tehdään. Tutkimusprosessin näkökulmasta kyseessä on tulkintojen ketju, jossa tutkinnan avulla perustellaan seuraava tulkinta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 82- 83.)

Laadullista tutkimusta voi kutsua prosessiksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun väline on tutkija itse, aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen kehittyminen voi tapahtua tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Kyse on tutkimustoiminnan ymmärtämisestä myös oppimistapahtumana. Laadullisen tutkimuksen etenemisen eri vaiheet eivät ole välttämättä etukäteen jäsennettävissä selkeisiin eri vaiheisiin, vaan tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muodostua vähitellen tutkimuksen edetessä. Lähestymistapa edellyttää, että tutkija tiedostaa oman tietoisuutensa kehittymisen tutkimuksen kuluessa ja hänellä on myös valmiuksia tutkimuksellisiin uudelleen linjauksiin. (Valli & Aaltola, 2015, 74-75.)

Laadullisessa tutkimuksessa on kyse vähitellen tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämisestä, ei niinkään etukäteen hahmotetun teorian testauksesta. Käytännöstä nousevien näkökulmien suhdetta tutkimusta käsitteellistäviin teoreettisiin näkökulmiin voidaan pitää vuorovaikutteisena. (Valli ym. 2015,78.)

6.2. Avoinhaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä

Aineisto on koottu yhdistyksen luottamusjohdolle tehdyistä haastatteluista. Tässä tutkimuksessa tiedonantajina olivat erään etelä-suomalaisen yhdistyksen luottamushenkilöt. Haastateltavassa yhdistyksessä luottamusjohtoon kuuluu seitsemän henkilöä (4+2+1). Haastattelut tehtiin yhdistyksen tiloissa videonauhurin avulla. Haastateltavat suhtautuivat nauhoittamiseen myönteisesti. Haastattelijana oli tutkija itse, joka ei edustanut tutkittavaa yhdistystä. Tutkijana valitsin neutraalin roolin ja yhtenä tavoitteenani oli ryhmähaastattelun avulla lisätä yhteistä ymmärrystä haastateltavien kesken.

Tutkimusluvan hyväksyi yhdistyksen puheenjohtaja helmikuussa 2017. Haastattelut tehtiin helmi-maaliskuussa 2017. Yhdistyksen toiminnanjohtaja lähetti haastateltaville pyynnön tutkimukseen osallistumisesta tammi-kuussa 2017. Yhdistyksen toiminnanjohtaja sopi haastatteluajat yhdessä haastateltavien kanssa. Haastattelut tapahtuivat helmi- ja maaliskuussa 2017. Haastateltavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen (Liite 3). Haastattelun alkaessa selvitin haastateltaville vielä lyhyesti tutkimustani. Kerroin, että haluan kuulla heidän näkemyksiään yhdistyksestä. Aineiston keruumenetelmänä käytin avointa haastattelua ja kerroin haastateltaville, että haastattelu etenisi keskustellen. Ensin keskustelimme luottamushenkilöiden näkemyksistä yhdistyksen johtamisesta, jonka jälkeen keskustelimme luottamushenkilöiden näkemyksistä yhdistyksen luottamusjohtamisesta ja heidän rooleistaan yhdistyksessä.

Aineiston keruu haastatteleamalla oli haastavaa, koska yritin olla johdattelematta keskustelua. Jouduin kuitenkin esittämään joitakin lisäkysymyksiä saadakseni lisää tietoa tutkimukseeni. En pitkittänyt haastatteluja, varmistin kuitenkin haastateltavilta että he olivat saaneet sanottua sen mitä halusivat sanoa tutkimukseeni liittyen.

Tein yhteensä kaksi haastattelua, joihin osallistui yhteensä kolme henkilöä. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kolme henkilöä ja toiseen haastatteluun osallistui yksi henkilö. Alunperin haastatteluun ilmoittautuneita oli enemmän. Osallistujien pieni määrä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Ronkaisen ym.(2014,83) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistot ovat pieniä. Aineistojen pienuus tarkoittaa, että tutkittavia on melko vähän, jotta tutkimus olisi hallittavissa. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään tulkita ja ymmärtää tutkimusaineistoa.

Aineiston keruumenetelmänä oli ryhmämuotoinen avoin haastattelu, jonka videoin. Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita, käsityksiä siten kuin ne tulevat vastaan keskustelun aikana. Aihe saattaa muuttua keskustelun kuluessa. Avoin haastattelu on lähimpänä keskustelua haastattelun eri muodoista. Avoimessa haastattelussa tilanteen ohjailu on haastattelijan vastuulla, koska haastattelussa ei ole kiinteää runkoa. (Hirsjärvi ym. 2015, 209.)

Ryhmähaastattelut sopivat aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun osallistujat edustavat samaa ammattiryhmää. Ryhmähaastattelujen yhtenä muotona voidaan käyttää fokusryhmähaastatteluja. Niiden etuna on tiedon saaminen usealta informantilta samaan aikaan. On myös todettu, että ryhmän

sisäisen vuorovaikutuksen ansiosta osallistujat saattavat muistaa joitakin asioita ryhmän toisen jäsenen kertoman perusteella. (Kankkunen & Vehviläinen – Julkunen 2013, 124.)

Avoimessa haastattelussa tutkimuksen viitekehys helpottaa tutkijaa hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä. Avoimessa haastattelussa tutkijan tehtävä on pitää haastattelu aiheessa ja koossa ja antaa haastateltavan puhua vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 229,76.)

6.3. Sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmänä

Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistän. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan tekstimuotoisia aineistoja. Sisällönanalyysin avulla muodostetaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetysti, joka kytkee tulokset laajempaan kontekstiin. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistoa analysoidessa käytin sisällönanalyysiä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Kyseessä on induktiivinen lähestymistapa. Induktiivisen lähestymistavan lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää. Induktiivisessa aineistossa edetään aineistosta käsin ja johdetaan päättelyä kohti teoreettisia malleja. Induktiivisessa sisällönanalyysissä luokitellaan sanoja niiden teoreettisen merkityksen perusteella. Se perustuu induktiiviseen päättelyyn, jota tutkimuksen ongelmanasettelu ohjaa. Kategoriat johdetaan aineistosta ja tutkimusongelmien ohjaamana. Induktiivisessa analyysissä pyritään tutkimusaineistosta luomaan teoreettinen kokonaisuus siten, etteivät aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoria ohjaa analyysiä. Aineiston analyysi etenee pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin mukaan vaiheittain. Raportointi on aineistolähtöistä. (Kankkunen ym. 2013, 167.)

Litteroin eli kirjoitin sanatarkasti puhtaaksi kerätyn aineiston. Aineistona oli kaksi haastattelua. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kolme luottamushenkilöä ja toiseen haastatteluun osallistui yksi luottamushenkilö. Tein litteroinnin heti aineiston keruun jälkeen. Sitten luin litteroinnin läpi useaan kertaan. Litteroitavaa tekstiä syntyi yhteensä 18 sivua. Haastattelujen kesto oli noin 50 -75 minuuttia ja yhteensä niiden kesto oli kaksi tuntia 15 minuuttia. Litteroinnissa huomioidaan haastateltavien lauseiden sanoma, sanatonta viestintää ei tuoda esille. Lopullisessa työssä voidaan käyttää sanatarkkoja lainauksia sitaatteina. Kirjoitin puhutun tekstin mahdollisimman tarkasti sanamuotoon. (Hirsjärvi ym. 2006, 210; Kananen 2008, 80.)

Aloitin aineiston pelkistämisen kuuntelemalla nauhoitteet ja lukemalla litteroinnit läpi moneen kertaan, jotta aineisto tuli tutuksi. Nauhoituksen laatu oli hyvä. Ennen analyysin aloittamista sisällönanalyysissä tulee määrittää analyysiyksikkö. Keskustelussa analyysiyksikkö voi olla sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus, joka sisältää lauseita. Etsin alkuperäisilmauksia litteroidusta tekstistä, analyysiyksikkönä käytin ajatuskokonai-

suuksia. Tein taulukon alkuperäisilmauksista ja muutin ne pelkistetyiksi ilmauksiksi (taulukko 1). Aineistosta etsitään ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Aineistosta kirjoitetaan muistiin pelkistetyt ilmaisut, joissa yritetään säilyttää alkuperäinen tarkoitus mahdollisimman hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-110.)

Taulukko 1. Alkuperäisilmausujen ryhmittely pelkistetyiksi ilmauksiksi

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
”Jako strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen on selkeä. Toiminnanjohtaja huolehtii operatiivisen puolen.”	Strateginen ja operatiivinen johtaminen
”Käytännön tasolla johtaminen on hyvin strukturoitua.”	Strukturoitu johtaminen
”Yhdistys on selkeästi johdettu. On toimittu hyvin, koska on saatu rahoitus järjestymään yhdelle lisätyöntekijälle. Tämä on hyvä mittari.”	Selkeästi johdettu

Keräsin pelkistetyt ilmaisut listoiksi, joista ryhmittelin samaa tarkoittavat asiat alaluokiksi (taulukko 2). Etsin pelkistetyistä alaluokista samankaltaisuuksia, jonka jälkeen ryhmittelin ne alaluokiksi. Nimesin alaluokat kuvaavilla ilmaisuilla. Tämän jälkeen yhdistelin alaluokat yläluokiksi (taulukko 3). Luokittelun tarkoituksena on aineiston tiivistäminen ja vastausten löytäminen tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109-110.)

Taulukko 2. Pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittely alaluokiksi

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Strateginen ja operatiivinen johtaminen Strukturoitu johtaminen Selkeästi johdettu	Yhdistyksen johtaminen

Taulukko 3. Alaluokkien ryhmittely yläluokiksi

Alaluokka	Yläluokka
Yhdistyksen johtaminen Vapaaehtoisten johtaminen Työntekijöiden ammattiosaaminen	Näkemykset johtamisesta

Ryhmitellyt luokat käsitteellistetään siksi, että päästään alkuperäisilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Tarkoituksena on löytää eri luokkia yhdistävät käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 112- 113.)

Aineiston klusterointia seuraa aineiston abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusterointi on osa abstrahointia. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahoinnissa yhdistetään luokituksia niin kauan kuin se on sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 11.) Liitteessä (Liite 4) on kuvattu aineiston analyysi, abstrahointi.

6.4. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkijan taidot, aineisto, aineiston analyysi ja tutkimustulosten esittäminen. Laadullisen tutkimuksen eettiset vaatimukset vaativat tutkijalta eettistä vastuullisuutta. Opinnäytetyössä edellytetään eettisten periaatteiden noudattamista. Opinnäytetyöltä edellytetään myös rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus edellyttää, että tulokset ovat kuvattu niin selkeästi, että lukija ymmärtää kuinka analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Aineiston ja tulosten suhteen kuvaus on tärkeä luotettavuuskysymys. Tutkijan tulee kuvata analyysinsä mahdollisimman tarkasti. Siirrettävyys viittaa siihen, missä määrin tulokset voisivat olla siirrettävissä johonkin muuhun tutkimusympäristöön. Siirrettävyyden varmistamiseksi edellytetään aina huolellista tutkimuskontekstin kuvausta, osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä sekä aineiston keruun ja analyysin hyvää kuvaamista. (Kankkunen ym. 2013, 197 - 198.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusasioita ovat metodologinen perusymmärrys, käsitteellinen perusymmärrys, kontekstuaalinen perusymmärrys, kielellinen perusymmärrys ja kyky loogiseen ajatteluun. (Kankkunen ym. 2013, 198.)

Arvioitaessa kvalitatiivista tutkimusta tulee ottaa huomioon neljä seikkaa:

- 1) Kuvauksen elävyys. Tutkija kuvaa todellisuuden mahdollisimman tarkasti ja elävästi. Kontekstispesifisyys on tärkeää, sillä tutkittavien subjektiivisten merkitysten tulkinta tarvitsee kehyksen johon tulosta voi verrata.
- 2) Metodologinen sopivuus. Tämä tarkoittaa tutkijan tietoisuutta metateorioista ja metodologisesta lähestymistavastaan. Tämä tarkoittaa vahvaa perehtymistä käytettyyn menetelmään ja alkuperäislähteiden käyttöä.
- 3) Analyyttinen täsmällisyys. Tämä tarkoittaa analyysiprosessin selkeyttä ja luokittelujen tai kategorioiden loogisuutta.
- 4) Teoreettinen loogisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta muodostettu teoreettinen tai käsitteellinen kokonaisuus on perusteltu ja looginen. (Kankkunen ym. 2013, 199 -200.)

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämän voi ottaa huomioon tuloksia tulkitessa - tulosten yleistämisessä täytyy olla tarkka. Haastattelussa on ratkaisevaa, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. (Hirsjärvi ym. 2015, 206- 207.)

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, niiden esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttävällä tavalla. (Ronkainen ym. 2014, 152.)

Tutkimusta tehdessä nousee esiin eettisiä kysymyksiä ja niiden pohtiminen on tieteen etiikkaa. Tutkimuksen aihe on ensimmäinen eettinen ratkaisu. Tärkeää aiheen valinnassa on tutkijan aito kiinnostus asiaa kohtaan. (Kankkunen ym. 2013, 218; Tuomi & Sarajärvi 2013, 129.)

Tutkimuksen raportointi ja eettinen toteutus edellyttävät hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen tekemiseen tarvitaan tutkimuslupa tutkittavalta organisaatiolta. Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja haastateltavien omaan suostumukseen. Tutkittavan on tiedettävä täysin, mikä on tutkimuksen luonne. Tutkijan on kuvattava tutkittavalle oma eettinen vastuunsa Osallistujien yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa. Opinnäytetyön suunnittelussa on tärkeää huomioida kuinka kohteena olevien ihmisten yksityisyys ja oikeus turvataan ja suojataan. Tutkittaville on annettava mahdollisuus esittää kysymyksiä, kieltäytyä antamasta tietojaan ja keskeyttää tutkimus. Tutkijan autoritääristä asemaa ei saa hyödyntää. Osallistumattomuus ei saa aiheuttaa uhkia, mutta osallistumista ei saa myöskään palkita. (Kankkunen ym. 2013, 218 -222.)

Opinnäytetyön aiheen valinta ja tutkimuksen suunnittelu tapahtuivat yhteistyössä yhdistyksen kanssa. Yhdistyksen toiminnanjohtaja sai lukea ja kommentoida työtä. Suunnitelmavaiheessa, jossa hahmoteltiin työn tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä haastattelun sisältö, yhdistyksen toiminnanjohtaja sai vaikuttaa työhön ja niitä muokattiin yhdistyksen tarpeiden mukaiseksi. Haastateltaville lähetettiin saatekirje, jotta he saivat tietää tutkimuksesta ja sitten päättää haluavatko osallistua tutkimukseen. Saatekirjeessä oli tutkijan nimi ja yhteystiedot, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä lisää halutessaan. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan ja tallenteet hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Tässä opinnäytetyössä olen pyrkinyt merkitsemään lähdemerkinnät huolellisesti sekä kunnioittanut alkuperäisten tutkijoiden tutkimustuloksia. Aineiston analyysissä olen pyrkinyt tuomaan esille tutkittavien oman äänen.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa esitellään tulokset aineiston luokittelun mukaan. Tuloksissa kerrotaan luottamushenkilöiden haastatteluissa esiin nostamia näkemyksiä yhdistyksen johtamisesta, luottamusjohtamisesta ja luottamushenkilöiden näkemyksiä omasta roolistaan.

7.1. Luottamushenkilöiden näkemyksiä johtamisesta yhdistyksessä

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että yhdistyksen johtaminen on hyvällä tasolla. Luottamushenkilöiden mielestä toiminnanjohtaja tuo hallitustasolle paljon kentän kuulumisia ja kokemuksia siitä, mihin pitäisi pyrkiä ja mitkä ovat tärkeitä asioita sekä tietoa siitä mihin tarvittaisiin enemmän resursseja. Toiminnanjohtajalla on luottamushenkilöiden mukaan hyvän johtamisen näkökulma. Tiedonantajat kuvasivat asiaa seuraavasti.

”Johtaminen on käytännön tasolla hyvin strukturoitua.”

”Työntekijöiden arkipäiväinen johtaminen on aika sujuvaa.”

”Johtamisen täytyy olla demokraatista ja keskustelevaa.”

Vapaaehtoistyö nähdään yhdistyksessä tärkeänä ja isona osana toimintaa, myös vapaaehtoistyön johtamista pidetään tärkeänä. Riskinä vapaaehtoisuudessa nähdään se, että vapaaehtoisille tulee liikaa tehtävää. Alla on yhden tiedonantajan kuvaus.

”Jos vapaaehtoisia käytetään työrukkasina, niin ei ole resursseja tehdä niitä työntekijöiden hommia.”

Vastaajia mietitytti se, kuinka laajassa toiminnassa työntekijöiden ja vapaaehtoisten täytyy olla mukana. Vastaajilla oli huoli siitä, että ollaan tekemässä liian monta asiaa samanaikaisesti. Samanaikaiset tehtävät tulevat yhtäaikaaisesti pienen yhdistyksen tehtäväksi. Seuraavassa näkemyksiä tehtävien tärkeysjärjestyksestä.

”Potentiaalisena riskinä johtamisen kannalta on se, että tarve tehdä asioita on valtavan iso. Olisi tärkeää, että työ pysyisi selkeänä.”

”Että säilyisi tärkeysjärjestys siitä mitä tehdään.”

”Työntekijöitä on vähän, tekevät laajasti töitä.”

Yhdistyksen työntekijöitä sekä heidän ammattiosaamistaan pidetään kunnioitettavana. Yhdistyksessä ollaan ylpeitä ammattilaisista. Seuraavassa näkemyksiä yhdistyksestä.

”Ylpeys tästä yhdistyksestä, koska yhdistyksessä myös työntekijöitä.”

”Yhdistys herättää suurta luottamusta, koska yhdistyksessä on ammatti-ihmisiä mukana työntekijöinä.”

7.2. Luottamushenkilöiden näkemyksiä luottamusjohtamisesta yhdistyksessä

Luottamusjohtamisessa nousi tärkeäksi käsite luottamus ja sitä määritelmää luottamushenkilöt pohtivat paljon. Tärkeänä arvona yhdistyksessä pidettiin sitä, että yhdistyksessä pyritään kuuntelemaan toisia ihmisiä ja hakemaan yhteistä ymmärrystä. Hyvänä pidettiin myös sitä, että yhdistykseen voi tulla sellaisena kuin on. Joku tiedonantajista kuvasi asiaa näin.

”Kun puhutaan arvojohtamisesta, niin se arvo on ihmisen kuunteleminen ja yhdistyksen merkitys. Tämän yhdistyksen tavoitteena ei ole tehdä rahaa. Arvot muovaavat kuinka johtamista tehdään.”

Hyvänä kokemuksena yhdistyksen luottamushenkilöt kokivat sen, että yhdistyksessä ei joudu jäämään yksin. Asiat pyritään ratkaisemaan yhdessä parhaalla mahdollisella tavalla. Tiedonantajat kuvasivat asiaa näin.

”Erilaisille ajatuksille on tilaa.”

”Jäisin miettimään luottamusjohtamista avoimena, kunnioittavana, rehellisenä keskinäisenä toimintana.”

Yhdistyksessä luottamushenkilöillä on kokemus siitä, että yhdistyksessä on voinut olla luottamuksellisesti. Yhdessä tekeminen ja asioiden jakaminen on ollut tärkeää. Yhdistyksessä ei kavahdeta eikä säikähdetä epämukavia asioita. Asiat voivat tulla jaetuksi. Seuraavassa kokemuksia jakamisesta.

”Luottamukseen tarvitaan myös raja mistä kaikesta puhutaan missäkin tilanteessa.”

”Kun saa luottamusta, niin tämä ei tunnu vuorenkokoiselta asialta jota täytyy yksin kiivetä ja josta pitää yksin selvitä vaan päinvastoin sellaista yhdessä tekemistä.”

7.3. Luottamushenkilöiden näkemyksiä omasta roolistaan yhdistyksessä

Luottamushenkilöt näkivät oman roolinsa yhdistyksessä hallituksen jäsenenä sekä vapaaehtoisena luottamushenkilönä. Vastaajat korostivat sitä, että hallituksella on vastuu työnantajan edustajana. Hallituksen puheenjohtaja on rakenteen ylläpitäjä ja hän varmistaa, että asiat menevät sen mukaisesti kun yhdessä on sovittu. Hallitus on myös työntekijöiden tukena. Seuraavassa luottamushenkilöiden ajatuksia rooleista.

”Yhdistyksessä on oltava hallitus. On vaikea saada rahaa mistään ilman hallitusta.”

”Hallituksen jäsenen rooli on tuoda ehdotuksia, se vastaa strategisesta linjasta.”

”Hallituksen jäsenenä on hyvä olla.”

Vuosikokouskutsu on osoitettu jäsenistölle. Vuosikokouksessa jäsenistö valitsee hallituksen. Keväällä tili- ja vastuuvapaus on keskeinen asia hallituksen kokouksessa. Syksyllä jäsenistö valitsee vuosikokouksessa seuraavan hallituksen. Hallituksen kokouksissa pitää käsitellä sääntömääräiset asiat ja joitakin yhdistyksen strategisia asioita.

Yhdistyksessä on pyritty siihen, että toiminnanjohtaja on valmistellut kokoukset hyvin. Hallituksen puheenjohtaja käy yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa asiat läpi ennen kokousta ja toiminnanjohtaja valmistelee keskustelun pohjalta kokouksen. Kokoukset pyritään pitämään tiiviinä, asiat käsitellään ja sitten lopetetaan. Seuraavaksi yhden tiedonantajan kuvaus tiivistä kokouksesta.

”Tällä hetkellä tämän hallituksen toive on, ettei istuta ja jaarotella. Jokaisella on omat menonsa, käytetään aikaa siihen mihin täytyy.”

Haastattelussa luottamushenkilöt näkevät mahdollisen tulevan Sote-uudistuksen mahdollistavan kolmannen sektorin toimintaa ja nostamaan sitä esille. He näkevät myös sen tuovan hallitustyöskentelyyn uudenlaista ulottuvuutta, jos se toteutuu sellaisena kuin nyt on suunniteltu. Seuraavaksi ajatuksia sote-uudistuksesta.

”Täällä on osaamista, tietoa, taitoa ja tilausta.”

”Kolmannella sektorilla voitaisiin myös yhdistää voimia toisella tavalla jättämättä mitään pois.”

Joillakin jäsenillä voi olla monta roolia yhdistyksessä, kuten jäsen, ryhmänohjaaja ja hallituksen jäsen. Tällöin on tärkeää muistaa oma roolinsa eri tilanteissa.

Luottamushenkilöt pitävät yhdistystä matalan kynnyksen paikkana, jota pidetään hyvänä asiana. Vapaaehtoistyön koetaan antavan voimia arkeen. Seuraavassa yhden tiedonantajan ajatus asiasta.

”Tässä tehdään vapaaehtoistyötä saadakseen itselle voimia.”

Kriittisyys omaa vapaaehtoistyötä kohtaan mietitytti. Seuraavaksi kokemus kriittisyydestä.

”Välillä vapaaehtoistyö tuntuu, että keneltä minä vien sitä leipää. Olen kriittinen vapaaehtoistyötä kohtaan, että kuinka sitä teen, keneltä vien ansaitun leivän. Tarkoitan, että jos lähdetään vetämään ryhmää niin jonkunlainen taito täytyy olla.”

7.4. Luottamusjohtamisen suunnitelmallisuus

Luottamusjohtamisen suunnitelmallisuutta ovat luottamushenkilöiden rekrytointi, luottamushenkilöiden perehdytys ja luottamusjohtamisen kehittäminen. Hallituksessa ei ole koettu tarpeelliseksi käydä keskustelua hallituksen jäsenten taustoista. Uusia luottamushenkilöitä pyritään rekrytoimaan jäsenistöä aktivoimalla. Pyrkimyksenä on, että jäsenistä tulisi hallituksen edustajia. Hallituksen jäseniä rekrytoidaan myös omien verkostojen, suhteiden ja henkilökohtaisten kontaktien kautta. Seuraavaksi ajatus luottamushenkilöiden rekrytoinnista.

” Ei ole siis Helsingin Sanomissa tai mollissa ilmoitusta”

Tulevaisuudessa olisi hyvä saada yhdistyksen luottamusjohtoon ihmisiä, joilla olisi erilaista osaamista kuten talousosaamista, hankeosaamista ja osaamista anomusten tekemiseen. Oleellisinta on kuitenkin se, että toiminnassa mukana olevat ovat sitoutuneet toimintaan. Luottamushenkilöt eivät saa kokouspalkkiota, toiminta lähtee vapaaehtoisuudesta. Joku ilmaisi asian näin.

”Mää en usko muodolliseen kokouspalkkioon, ei se sitä sitoutumista tuo.”

Keskeistä luottamushenkilöiden rekrytoinnissa on se, että yhdistystä tehdään näkyväksi ja tunnetuksi. Yhdistyksen tunnettavuus lisää todennäköisyyttä löytää uusia toimijoita yhdistykseen. Yhdistykselle tuo näkyvyyttä kaupungin uutisissa julkaistut yhdistyksen tapahtumat ja mukanaolo erilaisissa tapahtumissa. Seuraavaksi ajatuksia näkyväksi tekemisestä.

”Toiminnan laajaksi tekeminen niinkun laajassa mittakaavassa, mutta se on se rekrytoinnin pohja.”

”Koen, että teen tätä yhdistystä näkyväksi, siihen kuuluu tästä yhdistyksestä kertominen.”

Keskusliitto järjestää perehdytyspäiviä ja koulutuksia hallituksen vaihtuessa. Yhdistyksessä on käytössä myös vaihtokokous, missä käydään pinnallisesti läpi asioita. Lisäksi on hallitustyöskentelyn opas, joka auttaa perehdytyksessä. Seuraavaksi ajatus perehdytyksestä ja koulutuksesta.

”Keskusliitossa on periaatteessa rakennettu sitä ohjelmaa, mut sitä vois ajatella paikallisesti. Sen vois tehdä niinkun hallituksen vaihtuessa puheenjohtaja ja yhdistyksen työntekijät yhdessä, että siihen tulis sellaista käytännön näkökulmaa.”

Yhdistyksen toiminta on kapealla sektorilla, eli monet asiat ovat toiminnanjohtajan vastuulla. Hallituksen ja käytännön toiminnan rajapinnat tarvitsevat luottamusjohdon mielestä jäsentelyä. Haastateltavat pohtivat, olisiko hallituksen joillakin jäsenillä oltava vastuualue, jossa jäsen olisi tietoinen jostakin sektorista. Tällä hetkellä hallitus kokee systeemin liian yksikanavaisiksi. Seuraavaksi ajatuksia hallituksen ja käytännön toiminnan rajapinnoista.

”Kuulosti hyvältä, että lähtis kehittämään tiettyjä osa-alueita.”

”Voisi olla sellaista erilaistakin näkökulmaa asioihin.”

Tutkimuksen mukaan yhdistyksen työtehtävät ovat selkeästi määritelty. Yhtenä kehittämiskohtena luottamusjohdossa nousivat esiin työntekijöiden työnkuvat. Johtamisen kannalta työntekijöiden työnkuvat olisi hyvä olla määritelty konkreettisemmin. Silloin työtehtävät olisi tehty paremmin näkyväksi. Luottamusjohdon mukaan se toisi työhön sisäistä luottamusta ja resurssien arvioimista. Näin voitaisiin välttyä päällekkäisiltä töiltä. Hallituksen kokouskäytäntöihin koetaan tarvittavan erilaista työtapaa, ”räväkkyyttä”. Nykyisiä kokouksia pidetään liian kaavamaisina ja hiljaisina. Seuraavassa ajatuksia uudenslaisiin kokouskäytäntöihin.

”Tietynlaista räväkkyyttä tarvittaisiin. On vaara, että sokeudutaan tekemään samaa hommaa.”

”Räväkkyys voisi olla kannustavaa ja esimerkillistä. Lisäisikö se rohkeutta? Räväkkyys voisi tuoda rentoutta.”

”Kokouksista tulee mieleen hiljaisuus, se on tyypillistä kokouksille.”

”Mutta voishan siinä käyttää enemmän mielikuvitusta, pitää kävelykokouksia.

Uudenlainen kokoustyyli vaatii haastateltavien mielestä turvallista ja sallivaa ilmapiiriä. Yhdistystoimintaan kuuluu haastateltavien mielestä korrekti käytös. Hallituksessa kaivataan uudenlaista näkökulmaa asioihin sekä perinteisestä kokoustekniikasta luopumista. Seuraavassa ehdotuksia uudenlaiseen ajattelemiseen.

”Joskus on heitettävä ilmaan ehdotuksia pari vuotta, kunnes ne saa tuulta alleen. Mitään muutosta ei tapahdu ellei heitä ehdotuksia ja puhu.”

”Tarvitaan tunnetta hallituksen sisällä, että on turvallista. Ilmapiirin tulee kestää hölmöjäkin ideoita.”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli kuvata yhdistyksen luottamusjohtamista. Tarkoituksena on kehittää yhdistyksen luottamusjohtamista haastateluista saadun tiedon avulla. Tutkimuskysymykset ohjasivat tulosten syntymistä. Tässä luvussa esitän tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, saamani tutkimuksen tulokset ja kehittämisehdotuksia.

8.1. Tulosten tarkastelu teoreettisten lähtökohtien valossa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata yhdistyksen luottamusjohtamista. Tarkoituksena on, että tietoa voidaan hyödyntää yhdistyksen luottamusjohtamisen kehittämisessä. Tutkimus aloitettiin syyskuussa vuonna 2016 ja saatiin päätökseen huhtikuussa vuonna 2017. Tutkimusaineistossa luottamushenkilöt kertoivat näkemyksiään yhdistyksen johtamisesta, yhdistyksen luottamusjohtamisesta sekä roolistaan luottamushenkilönä.

Yhdistyslaki määrää yhdistystoiminnan periaatteet. Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on oltava hallitus, joka hoitaa yhdistyksen asioita lain, sääntöjen ja yhdistyksen päätösten mukaan. Hallituksen jäsenet eli luottamushenkilöt valitaan vaaleilla yhdistyksen kokouksessa. Hallitus on yhdistyksen ydin. Yhdistyslain mukaan päätösvaltaa yhdistyksessä käyttävät jäsenet. Laki säätelee, että yhdistyksessä on oltava vähintään kolmijäseninen hallitus. Yhdistyksen operatiivisesta johdosta laki ei säädi. (L 503/1989; L 678/2010.)

Tutkimukseni mukaan nykytilanne yhdistyksen johtamisessa on hyvä. Johtamista kuvailtiin hyvin strukturoiduksi. Jako strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen on selkeä, toiminnanjohtaja huolehtii operatiivisen puolen. Hallituksen tehtävä on käydä yhteistä keskustelua kokonaisuudesta ja suuntaa antavista teemoista. Luottamushenkilöiden mukaan toiminnanjohtajalla on hyvän johtamisen näkökulma.

Työtehtävien rajaaminen yhdistyksessä mietitytti luottamushenkilöitä. He miettivät sitä, kuinka laajassa toiminnassa työntekijöiden ja vapaaehtoisten täytyy olla mukana. Luottamushenkilöillä on huoli siitä, että yhdistyksessä

tulee samanaikaisesti liian paljon tehtävää. Haastateltavien mielestä on tärkeää miettiä asioiden tärkeysjärjestys.

Tutkimuksessani vapaaehtoisuus nähdään tärkeänä osana yhdistyksen toimintaa. Vapaaehtoistyötä tehdään saadakseen itselle voimia arkeen. Vapaaehtoistyöhön osallistuminen aiheutti myös kriittisyyttä omaa vapaaehtoisuutta ajatellen; kuinka teen vapaaehtoistyötä ja keneltä vien elantoa. Yhdistyksessä ollaan ylpeitä siitä, että yhdistyksessä on mukana myös palkattuja ammattilaisia. Työn rajaaminen koettiin tärkeäksi, jotta työ pysyisi selkeänä ja työn tärkeysjärjestys säilyisi.

Opinnäytetyössäni luottamusjohtamisessa nousivat keskiöön luottamusjohtamisen arvot ja luottamus. Yhdistyksessä pyritään kuuntelemaan toisia ihmisiä sekä hakemaan yhteistä ymmärrystä asioihin. Yhdistyksessä ei jää yksin, vaan asiat pyritään ratkaisemaan yhdessä parhaalla mahdollisella tavalla. Somerkiven (2015,16) mukaan järjestötyössä painottuvat aatteellisuus, arvot, identiteetti ja moraali. Lisäksi järjestötyössä painottuu verkostoituinen. Taloudellisen tuloksellisuuden lisäksi tärkeitä ovat henkiset tulokset.

Somerkiven (2015, 34-39) mukaan hyvään luottamushenkilötoimintaan tarvitaan luottamusta. Muita johtamisen kysymyksiä ovat luottamushenkilöiden motiivit, roolit, sitoutuneisuus, perehdytys, operatiivisen ja luottamushenkilöjohtamisen rajapinnat ja hyvät kokouskulttuurit. Luottamus on tunnetason ilmiö, toisaalta se ilmenee käyttäytymisen tasolla lojaaliutena. Hallinnon avoimuus ja läpinäkyvyys eivät tarkoita sitä, että kaikki kokouksessa käsitellyt asiat olisivat julkisia. Luottamushenkilöiden oma asiantuntemus on hyvä nähdä järjestön voimavarana.

Toimiva ja menestyvä järjestö houkuttelee luottamushenkilöitä. Monilla hyvin toimivilla yhdistyksillä on vaikeus löytää luottamushenkilöitä, koska luottamustehtävät eivät kiinnosta samalla tavalla kuin aiemmin. Yhdistyksissä tulee huolehtia uusien hallituksen jäsenien etsimisestä. Kyvykkäitä ja luottamustehtäviin sopivia henkilöitä tulee etsiä systemaattisesti, perehdyttää ja antaa asteittain vaativampia tehtäviä. Ketään ei pidä kuormittaa kohtuuttomasti. (Harju ym. 2016, 68.)

Opinnäytetyössäni rekrytoinnissa korostuivat hallituksen jäsenten rekrytointi omien verkostojen, suhteiden ja sosiaalisten verkostojen kautta. Keskeistä luottamushenkilöiden rekrytoinnissa on tehdä yhdistystä näkyväksi ja tunnetuksi. Tunnettavuutta lisäämällä voidaan löytää uusia jäseniä erilaisilla osaamisalueilla. Marjovuon (2010) väitöskirjan mukaan vapaaehtoisten rekrytointia koskevat käsitykset jakautuivat henkilökohtaisiin suhteisiin ja suurelle yleisölle tarkoitettuun tiedottamiseen. Henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeitä. Vapaaehtoisten ystäväpiirissä saattaa olla ihmisiä, joilla on jossain määrin samankaltainen arvomaailma ja motivaatorakenne. Suuret kampanjat saattavat toimia suurissa kaupungeissa, maan laajuisesti ajateltuna sosiaaliset verkostot ovat tärkeä asia. (Marjovuon 2010, 89.)

Yhdistyksen toiminta on tutkimuksen mukaan tällä hetkellä liiaksi toiminnanjohtajan vastuulla. Hallituksen ja käytännön toiminnan rajapinnat tarvitsevat jatkossa luottamusjohdon mielestä jäsentelyä. Lisäksi luottamusjohdossa yhtenä kehittämiskohteena nousivat esiin työntekijöiden työnkuvat, jotka tulisivat olla määritelty konkreettisemmin. Työtehtävien näkyväksi tekeminen toisi työhön sisäistä luottamusta ja resurssien arviointia. Hallituksen kokouskäytäntöihin kaivattiin uusia näkökulmia sekä perinteisestä kokoustekniikasta luopumista. Tämä vaatii haastateltujen mielestä turvallista ja sallivaa ilmapiiriä.

8.2. Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata yhdistyksen luottamusjohtamista. Tarkoituksena on, että tietoa voidaan hyödyntää yhdistyksen luottamusjohtamisen kehittämisessä. Tutkimuksen tavoite toteutui. Aihe on ajankohtainen. Toimintaympäristön muuttuessa on tärkeää pysähtyä pohtimaan luottamusjohtamisen tilaa ja kehittymisen mahdollisuuksia.

Opinnäytetyön aihe oli haasteellinen, koska luottamusjohtamista yhdistyksissä on tutkittu hyvin vähän. Yllätyin tästä, koska luottamusjohtamisella on suuri merkitys yhdistyksen strategisessa johtamisessa. Luottamusjohtamisen kehittäminen nähtiin tärkeäksi asiaksi yhdistyksessä, jolle tein opinnäytetyöni. Kyseisestä aiheesta en löytänyt tutkimuksia. Sen sijaan vapaaehtoistyöstä löytyi tutkimuksia, joita sovelsin opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön aiheen lisäksi toinen haaste oli haastatteluihin osallistuvien pieni määrä. Jäin miettimään opinnäytetyöhön liittyviin haastatteluihin osallistuneiden pientä määrää. Pohdin, että oliko syynä opinnäytetyön aihe, koettiin se vaikeaksi tai epämieluisaksi tai kenties turhaksi. Vai liittyikö ilmiö vapaaehtoistyöhön yleensä. Vai oliko kenties vain ”huonot päivät” eli esimerkiksi sairastumisia tai ennalta arvaamattomia tapahtumia juuri kyseisinä päivinä. Olisiko haastattelulomake tai jokin muu tutkimustapa tavoittanut haastateltavat paremmin? Halusin kuitenkin toteuttaa opinnäytetyön avoimella haastattelulla, koska itseäni kiinnostaa erityisesti ihmisten välinen vuorovaikutus. Parhaimmillaan vuorovaikutus voi synnyttää yhteistä ymmärrystä ja uudenlaista ajattelua.

Konstruktivismin ja sosiaalisen konstruktionismin mukaan psykologinen todellisuus rakennetaan kussakin tilanteessa. Jaakko Seikkulan (2001) mukaan sosiaalinen konstruktionismi korostaa sitä, että todellisuus on sosiaalinen rakennelma, joka rakennetaan kussakin tilanteessa vuorovaikutuksella osallistujien väliin. Keskeistä ovat prosessit, joissa ihmisyyhteisöt luovat asioille merkityksiä.

Oma opinnäytetyöprosessi on ollut haastava ja opettava. Teoriaperustan koaminen oli vaativaa. Oli haasteellista tehdä opinnäytetyö aiheesta, josta en itsekään tiennyt kovinkaan paljon. Tein opinnäytetyön yhdistyksestä, jonka toiminnassa en ole koskaan ollut mukana. Tutkimuksen tekeminen oli hyvin itsenäistä, koska ohjauksen saanti oli melko vähäistä. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi kykyä etsiä tutkittua tietoa sekä myös kriittisyyttä tutki-

muksia ja teorioita kohtaan. Yhdistyksen luottamushenkilöille olen luvannut toimittaa heidän toiveestaan kansitetun version opinnäytetyöstäni. Tarpeellinen jatkotutkimusaihe voisi olla yhdistyksen operatiivisen ja strategisen rajapinnan kehittäminen.

Kiitos yhdistykselle opinnäytetyön palautteesta. Palautteessa todettiin, että opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin. Jatkossa opinnäytetyötä voidaan hyödyntää yhdistyksen toiminnan kehittämisessä ja se toimii myös jatkokeskustelujen pohjana. Opinnäytetyö on yhdistykselle merkittävä avaus luottamusjohtamisen kehittämisessä toimijoita motivoivaksi ja palkitsevaksi toiminnaksi, sellaiseksi toiminnaksi johon halutaan sitoutua.

Kiitos yhdistykselle, perheelleni ja etenkin Reino-kissalleni, joka on uskollisesti istunut kanssani tietokoneella ja näyttänyt kuinka tärkeää on läsnäolon voima.

LÄHTEET (35 KPL)

Etene. Vapaaehtoistoiminnan etiikka. Etenen kannanotto.2014. Viitattu 5.11.2016. www.etene.fi/documments/1429646/1556041/Kannanotto+vapaaehtoistoiminnan+etiikasta.pdf/699021f0-dbca-4a81-8fc9-2f91ce31221f

Harju, A.2005. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. 2005

Harju, A.2006. Johtokunta päätöksentekoelementinä. Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti, 27.3.2006.Viitattu 18.9.2016 www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen_ ja _ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net_johtaminen_ ja _ohjaaminen/johtokunta_paatöksentekoelementina.

Harju, A.2010.Järjestöjohtamisen uudet haasteet. Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti, 15.10.2010. Viitattu 18.9.2016, www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen_ ja _ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net/jarjestojohtamisen_uudet_haasteet.

Harju, A. 2014. Vapaaehtoistyön arvot ovat vakaita. Kansalaisyhteiskunnan verkkolehti, 10.11.2014. Viitattu 8.11.2016. www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset/vapaaehtoistyön_arvot_ovat_vakaita.1503.blog

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

Hartikainen, A. 2009. Vapaaehtoiset vuodeosastolla. Etnografinen tutkimus vanhusten ja vapaaehtoisten kohtaamisesta. Helsinki: Helsingin yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan laitos.

Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Tampere: university Press

Hirsjärvi, S., Remes, P. ,Sajavaara, P.2015. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Järjestöbarometri 2016. Järjestöjen tulevaisuus. Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Landen, P., Ruuskanen, P. 2016. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki: Fram.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K.2013. Tutkimus hoitotieteessä.3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kupila, P.2008. Antoisa ja ankara hallituspaikka. Raha-automaattiyhdistys. Tukipotti 3/2008.

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Helsinki: Lönnberg.

Marjovuori, A. 2010. Vapaaehtoistyön ytimessä. Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:9.

Martela, F. Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä innostus ja tuottavuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Märkjärvi, L. 2012. Järjestöjohtamisen pyörteissä. Kopijyvä Oy.

Nylund, M. 2000. Keskinäisen tuen ja vapaaehtoistoiminnan moninaisuus. Tutkimus suomalaisista oma-apuryhmistä ja vapaaehtoistyöntekijöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Nylund, M., Yeung, A. (toim.) 2005. Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino.

Nylund, M., Yeung, A. (toim.) 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Teoksessa Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Tammi.

Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M., Steiner, M.-L. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Juva: Sanoma Pro Oy.

Pessi, A., Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. Raha-automaattiyhdistys 2010. Helsinki: Yliopistopaino.

Pullinen, M. 2007. Uusi huomion suunta. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Rajaniemi, J. Pohdintoja järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan käsitteistä. Vavero-hanke 2007-2010, ikäinstituutti. Viitattu 14.11.2016. www.vapaaehtoiseseniorina.fi/tutkimusta/kasitteet.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S., Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013.

Saaranen- Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2016. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Tampere. Viitattu 15.4.2017. www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Seikkula, J. 2001. Realismi, relativismi ja sosiaalinen konstruktionismi. *Psykologia lehti* 06/2001.

Somerkivi, P.2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J., Sarajärvi, A.2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vaalikivi, K.2007. Unelmoi,uskalla,tee- järjestöjohtamisen kasvavat haasteet. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoiminnan kätkeyty aarre. Sivis-tysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry 2007.

Valli, R., Aaltola, J. (toim.) 2015.Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.2015. Juva: Bookwell Oy.

Yeung, A. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa- ihan-teita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Sosiaali-ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry.

LAIT:

L 678/2010. Laki yhdistyslain muuttamisesta. 16.7.2010/678.

Liite 1

Saatekirje

Hyvät luottamushenkilöt!

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulun (YAMK) tutkintoa, jonka suuntautumisena on sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen sekä kriisityö. Opintoihini liittyvän opinnäytetyön aiheeksi olen valinnut luottamushenkilöjohtamisen kehittämisen yhdistyksessänne. Osallistumalla ryhmähaastatteluun olet kehittämässä tärkeää toimintaanne yhdessä muiden luottamushenkilöiden kanssa. Asiantuntijuutenne on kehittämisen kannalta erityisen tärkeä ja jokainen mielipide on arvokas.

Opinnäytetyö toteutetaan ryhmähaastatteluna, johon kutsun teidät ystävällisesti osallistumaan maanantaina 13.2.2017 klo 16 alkaen Kumppanuustalolla Hämeenlinnassa. Haastattelun arvioitu kesto on 1-1½ tuntia.

Ryhmähaastattelu videoidaan, jotta minun on helpompi erottaa eri ihmisten vastaukset toisistaan. Lisäksi videointi mahdollistaa palaamisen alkuperäiseen aineistoon analyysivaiheen aikana. Osallistuminen haastatteluun on täysin vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kerään osallistujilta kirjallisen suostumuksen osallistumisesta tutkimukseen. Ryhmähaastattelu käsitellään nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kukaan tiedonantajista ei identifioitu tutkimuksessa. Haastattelun aineisto säilytetään niin kauan kunnes opinnäytetyö on hyväksytty ja sitten aineisto tuhotaan.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja Leena Packalèn Hämeen ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyö on luettavissa syksyllä 2017 osoitteessa www.theseus.fi

Kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin
Mervi Haavikko

Puh. xxx xxxxxxxx

Liite 2

TEEMAHAASTATTELURUNKO YHDISTYKSEN LUOTTAMUSHENKILÖILLE

1. Millaisia näkemyksiä luottamushenkilöillä on johtamisesta yhdistyksessä?
2. Millaisia näkemyksiä luottamushenkilöillä on luottamusjohtamisesta yhdistyksessä?
3. Millaisia näkemyksiä luottamushenkilöillä on omasta roolistaan yhdistyksessä?

SUOSTUMUSLOMAKE

Olen saanut kirjallista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on kehittää yhdistyksen luottamusjohtamista. Ryhmähaastattelun videointi aineisto säilytetään niin kauan kunnes opinnäytetyö on hyväksytty ja sitten aineisto tuhoaan.

Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista, ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika:

Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön:

Haastateltavan allekirjoitus

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus

	Abstrahointimalli	Liite 4
ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Yhdistyksen johtaminen Vapaaehtoisten johtaminen Työntekijöiden ammatti-osaaminen	Näkemyksiä johtamisesta	Millaisia näkemyksiä luottamushenkilöillä on johtamisesta yhdistyksessä?
Arvot Luottamus	Näkemyksiä luottamusjohtamisesta	Millaisia näkemyksiä luottamushenkilöillä on luottamusjohtamisesta yhdistyksessä?
Hallituksen jäsen Vapaaehtoinen luottamushenkilö Vastuu työnantajan edustajana Vapaaehtoistyö antaa voimia Kriittisyys vapaaehtoistyöhön	Näkemyksiä omasta roolista	Millaisia näkemyksiä luottamushenkilöillä on omasta roolistaan yhdistyksessä?
Rekrytointi Perehdytys Kokousmenetelmien kehittäminen Työnkuvien kehittäminen	Luottamusjohtamisen suunnitelmallisuus	Luottamusjohtamisen kehittämiseen liittyvät esiin tulleet asiat