

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Vastavuoroisuuden jäljillä**

Sähköliiton hallituksen ja toimihenkilöiden välisen yhteistyön kehittäminen

*Jari Ollila*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (215 op)

Marraskuu/2012

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Jari Ollila	<b>Sivumäärä</b> 47 ja 2 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Vastavuoroisuuden jäljillä - Sähköliiton hallituksen ja toimihenkilöiden välisen yhteistyön kehittäminen	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Annikki Ahlqvist	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Sähköalojen ammattiliitto ry, Martti Alakoski	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Yhdistysten toimintaa Suomessa ohjaa yhdistyslaki ja sen mukaan yhdistyksen asioista päättävät sen jäsenet. Yhdistykset voivat muodostaa suurempia kokonaisuuksia, liittoja ja keskusjärjestöjä, joissa on myös palkattua henkilöstöä hoitamassa yhdistyksen asioita.</p> <p>Yhdistystoiminnan taustalla on ajatus kansalaisten yksilönvapaudesta ja vapaudesta liittyä yhteen toisten samalla tavalla ajattelevien kanssa. Jokaisella Suomen kansalaisella on oikeus perustaa yhdistys, kuulua sellaiseen tai olla kuulumatta. Yhdistysten toiminnan taustalla on ajatus kansalaisyhteiskunnasta ja aktiivisista kansalaisista. Yhdistystoiminta on jäsenten yhteistä tekemistä, joka perustuu vastavuoroisuuteen ja sosiaaliseen pääomaan.</p> <p>Tämän työn tilaaja on Sähköalojen ammattiliitto ry, jolla on ammattiliitolle tyypillinen kaksipuolainen järjestö rakenne. Jäsenet ovat henkilöjäseninä ammattiosastoissa, jotka puolestaan ovat jäseninä liitossa. Liitossa nämä ammattiosastojen jäsenet käyttävät korkeinta päätäntävaltaa edustajiston kokouksessa. Edustajisto valitsee liiton hallituksen neljän vuoden toimikaudeksi kerrallaan. Hallitus vastaa liiton asioiden huolellisesta hoitamisesta. Hallitukselle on delegoitu valtaa jokapäiväiseen toimintaan liittyvistä asioista päätettäessä.</p> <p>Liiton tärkein tehtävä on jäsentensä työehtojen ja – olojen parantaminen ja tätä työtä hoidetaan edunvalvontatoiminnan kautta. Tämän tehtävän tehokkaaksi hoitamiseksi liitto on palkannut toimihenkilöitä, jotka toimivat työssään kokopäiväisesti. Toimihenkilöiden palkkaaminen kuuluu sääntöjen mukaan hallitukselle ja se määrittelee myös toimihenkilöiden tehtävät. Toimihenkilöiden työ on itsenäistä ja he joutuvat tekemään työssään liiton jäsenten asioita koskevia päätöksiä. Jokapäiväisessä toiminnassa toimihenkilöiden rooli on merkittävä, kuitenkin liiton toiminta sijoittuu järjestökentälle, jossa toimintaa ohjaavana ajatuksena on jäsenten aktiivisuus yhteisen asian puolesta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää miten toimihenkilöiden ja liiton hallituksen välistä työnjakoa voitaisiin kehittää. Tavoitteena on luoda eteenpäin suuntautuva katsaus järjestön johtamisen menetelmien ja työtapojen kehittämiseksi niin, että yhdistyslain henki säilyisi toiminnan tehokkuuden siitä kärsimättä.</p> <p>Selvittääkseni tarkastelun kohteena olevien osapuolten näkemyksiä tein kyselytutkimuksen liiton hallituksen jäsenille ja yhdeksälle toimihenkilölle, jotka ovat liiton toiminnan kannalta keskeisissä tehtävissä. Tein vastausten perusteella johtopäätöksiä siitä miten hallitus ja toimihenkilöt näkevät oman roolinsa ja millaisin menetelmin vastavuoroisuutta ja sosiaalista pääomaa voitaisiin kasvattaa.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että hallituksen ja toimihenkilöiden välille kaivataan enemmän vuorovaikutusta, avoimuutta ja luottamusta. Sosiaalista pääomaa voidaan kasvattaa kiinnittämällä huomiota rakenteisiin ja luottamussuhteiden kehittämiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> yhdistyslaki, järjestötoiminta, ammattiyhdistystoiminta, kansalaisyhteiskunta, kansalaistoiminta, sosiaalinen pääoma, johtaminen	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Name of the Degree Programme**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Jari Ollila	<b>Number of Pages</b> 47 and 2 appendixes
<b>Title</b> In search for reciprocity – Developing cooperation between executive committee and officials in Electrical Workers Union	
<b>Supervisor(s)</b> Annikki Ahlqvist	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Electrical Workers Union, Martti Alakoski	
<b>Abstract</b> <p>Associations and their activities are controlled in Finland by Finnish Associations Act, and matters in associations are decided by its members. Associations can group together to form organizations and central organizations, and hire employees.</p> <p>The association is based on idea of every individual's autonomy and freedom to join together with others thinking the same way. Every Finnish citizen has the right to form an association, to belong one, or not to. Activities of associations are based on idea of civil society and active citizens. Association activity is about doing things in common based on reciprocity and social capital.</p> <p>This thesis is subscribed by Finnish Electrical Workers Union, which has a typical two-storeyed organization model. Members are individual members of a local branch, which in turn are members of the union. In trade union these members of local branches are representatives who use their authority to make decisions in associations meeting. Representatives appoint an executive committee for a term of four years at a time. An executive committee is responsible for careful management of union affairs. Executive committee has authority to make decisions in matters concerning daily activities.</p> <p>Taking care of working terms and –conditions of its members is the most important task of union, and this is done by trusteeship. To accomplish this task efficiently union has employed officials. Employing officials and determine their duties is done by executive committee, as mentioned in the. Officials work independently and they have to make decisions concerning affairs of members that have been brought them to deal with. Officials play a significant role for making decisions in daily basis activities; however organizations are a part of third sector, and directed by a thought of activity of the members.</p> <p>Purpose of this thesis is to find out how division of labor between officials and executive committee could be developed. The aim is to create a forward-looking review of developing management methods and ways of working in organization, so that the spirit of Association act could be maintained without compromising efficiency.</p> <p>To find out the parties subject to the review I did a survey to members of an executive committee and nine officials, who work in key duties operating the union. I made conclusions from the answers about how executive committee and officials see their own role, and by which methods reciprocity and social capital could be increased.</p> <p>The results of this thesis show, that interaction, openness and confidence is needed between executive committee and officials. Social capital can be increased by paying attention to structures and development of trust relationships.</p>	
<b>Keywords</b> Association act, association activity, trade union, civil society, civil activity, social capital	

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	5
<b>2 YHDISTYSLAKI JA AJATUS KANSALAISYHTEISKUNNASTA</b>	6
2.1 Yhdistyslaki järjestötoiminnan perustana	7
2.2 Kansalaisyhteiskunta ja aktiivinen kansalainen	9
2.3 Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys	12
<b>3 SÄHKÖLIITTO – OMA LIITTO EDUNVALVOJAKSI</b>	13
3.1 Sähköliiton sääntöjen mukainen perustehtävä	14
3.2 Sähköliiton hallinto	15
3.3 Hallitus ja sen tehtävät	17
3.4 Liiton organisaatio ja toimihenkilöt	19
<b>4 LUOTTAMUSHENKILÖT JA TOIMIHENKILÖT TOIMIJOINA</b>	20
4.1 Luottamushenkilöiden tehtävät ja toimintaedellytykset	21
4.2 Ryhmätoiminnan merkitys päätöksenteossa	23
<b>5 YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMISEN HAASTEISTA</b>	27
5.1 Työelämän muutoksen haasteet ja rikkaus	27
5.2 Teknologian tuomien mahdollisuuksien kehittäminen	28
<b>6 HALLITUKSEN JA TOIMIHENKILÖIDEN NÄKEMYKSET</b>	29
6.1 Edunvalvonta	31
6.2 Kokoustoiminta	32
6.3 Toimintaympäristön kehittäminen	34
6.4 Vuorovaikutus	36
6.5 Yhteistyö	37
<b>LÄHTEET</b>	45
<b>LIITTEET</b>	48

## 1 JOHDANTO

Kuka johtaa yhdistystä ja päättää sen asioista? Yhdistystoimintaa Suomessa säätelee yhdistyslaki ja sen taustalla on ajatus kansalaisyhteiskunnasta ja yksilöiden vapaudesta liittyä yhteen jonkin asian puolesta. Kansalaisyhteiskunnan periaatteen mukaisesti valta yhdistyksessä on sen jäsenillä. Yhdistyslain mukaan yhdistyksen asioista päätetään sen kokouksessa ja jokapäiväistä toimintaa ohjaa hallitus. Yhdistysten koko ja toimialue on monenkirjava, pienemmät yhdistykset toimivat pääsääntöisesti vapaaehtoisvoimin, kun taas suurissa järjestöissä on palkattua henkilöstöä. Erityisesti suurissa järjestöissä, joissa on paljon palkattua henkilöstöä, voidaan törmätä toimivaltaa koskeviin kysymyksiin. Miten määritellään jäsenistöä edustavan hallituksen ja palkattujen toimihenkilöiden tehtävien ja toimivallan rajat? Tarkastelen tässä opinnäytetyössä yhdistyksen jäseniä edustavan hallituksen ja toimihenkilöiden työnjaon kehittämistä päätöksenteossa ja jokapäiväisessä toiminnassa omalla työpaikallani Sähköalojen ammattiliitto ry:ssä, josta yleisesti käytetään lyhennettä Sähköliitto.

Toisessa luvussa tarkastelen yhdistyslain järjestötoiminnalle antavaa lainsäädännöllistä kehystä. Tarkastelen myös kansalaisyhteiskunnan ja aktiivisen kansalaisen käsitteitä. Yhdistystoiminta on aatteellista, ja sen kehittämiseksi on ensin ymmärrettävä mitä yhdistystoiminta on. Yhdistystoimintaan liitetään myös yhteisöllisyys ja sosiaalisen pääoman käsite, ja tarkastelen niitä toisen luvun lopuksi. Kolmannessa luvussa luon lyhyen katsauksen Sähköliiton historiaan ja sen sääntöjen mukaisesti perustehtäviin järjestön toiminnan tavoitteiden ymmärtämiseksi. Kuvailen tässä luvussa myös liiton organisaatiota ja yleisesti eri toimijoiden roolia toiminnassa. Neljännessä luvussa tarkastelen lähemmin opinnäytetyöni tutkimuksen kohteeksi rajattujen toimijoiden, hallituksen ja toimihenkilöiden, tehtäviä ja toimintaedellytyksiä.

Viidennessä luvussa tarkastelen lyhyesti niitä yleisiä haasteita, joita yhdistystoiminnan esitetään tulevaisuudessa kohtaavan. Yleisenä tuntumana esitetään, että halu vapaaehtoistyön tekemiseen olisi vähenemässä. Luottamustehtävissä toimivien jäsenten rooli Sähköliiton toiminnassa on merkittävä ja yhdistystoiminnan yleisiä suuntauksia on siksi syytä pohtia. Toisaalta viestintäteknologian ke-

hitys antaa yhdistystoimintaan joitakin uudenlaisia mahdollisuuksia, jotka voisivat olla avuksi tulevaisuuden haasteita kohdattaessa. Tutkin opinnäytetyöni aiheena olevaa kysymystä järjestön johtamisesta kyselytutkimuksen avulla. Lähe- tin hallituksen jäsenille ja liiton johtaville toimihenkilöille kyselyn, jonka tuloksia tarkastelen kuudennessa luvussa. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja liittyivät liiton tärkeimpien tehtävien hoitamiseen. Esittelen kuudennessa luvussa kyselyn tulokset ja vastausten analysoinnin perusteet.

Seitsemännessä luvussa esitän lopuksi joitakin johtopäätöksiäni tutkimuksen tuloksista ja myös joitakin mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Esitän myös arvioita siitä miten olen työssäni onnistunut. Järjestön johtamisen tutkimisen tekee mielenkiintoiseksi toimintaympäristö, jossa on monta erilaista toimijaa. Pohdin lopuksi myös sitä soveltuvatko tulokset yleistettäväksi. Tarkastelun koh- teena oleva oma työpaikkani on järjestö, joka solmii valtakunnallisia työehtoso- pimuksia, ja tarvitsee toimihenkilöitä sääntöjensä mukaisen perustehtävän te- hokkaaksi hoitamiseksi. Monet muut ammattiliitot ovat kooltaan ja rakenteiltaan vielä suurempia ja monimutkaisempia. Kansalaisyhteiskunnan periaatteiden säilyttäminen suurten järjestöjen toiminnassa on haasteellista. Järjestötoimin- nan ydin löytyy kuitenkin sieltä, yhteisöllisyydestä ja yhdessä tekemisestä.

## **2 YHDISTYSLAKI JA AJATUS KANSALAI SYHTEISKUNNASTA**

Tässä luvussa tarkastelen yhdistysten ja järjestöjen toimintaympäristöä yleisesti ottaen, sekä yhdistystoiminnan aatteellista pohjaa. Yhdistyksellä tarkoitan yh- distystoiminnan paikallista tai paikallisella tasolla toimivaa perusyksikköä, ja järjestöllä valtakunnallista tai muuta yhdistysten muodostamaa kokonaisuutta (Harju 2004, 9). Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena oleva oma työ- paikkani Sähköliitto on paikallisyhdistysten, eli ammattiosastojen, muodostama järjestö.

Yhdistyslaki antaa valtion määrittämät puitteet järjestötoiminnalle. Lainsäädännöllisen viitekehyksen lisäksi tarkastelen kansalaisyhteiskunnan ja aktiivisen kansalaisen käsitteitä, jotka liittyvät yhdistystoiminnan aatteelliseen pohjaan. Yhdistystoiminnan lainsäädännöllisten ja aatteellisten perusteiden tarkasteleminen on tarpeellista yhdistystoiminnan taustan hahmottamiseksi kokonaisuutena. Yhdistystoiminta kohtaa tulevaisuudessa suuria haasteita ja niiden kohtaamiseksi on hyvä ymmärtää mitä yhdistystoiminta on.

## 2.1 Yhdistyslaki järjestötoiminnan perustana

Suomessa yhdistysten toimintaa ohjaa yhdistyslaki, jonka tehtävä on säädellä jokaisen kansalaisen perustuslaillista oikeutta perustaa yhdistys, ja oikeutta kuulua tai olla kuulumatta sellaiseen (Halila & Tarasti 2011, 39). Ensimmäinen yhdistysten toimintaa säätelevä laki säädettiin vuonna 1919 ja laki uusittiin vuonna 1990 (OM 2009, 94). Jo vuoden 1919 hallitusmuotoon kirjattiin yhdistymisvapaus kansalaisen perusoikeutena. Hallitusmuodon 10§ mukaan:

”Suomen kansalaisella on...oikeus edeltäpäin lupaa hankkimatta...perustaa yhdistyksiä tarkoitusten toteuttamista varten, jotka eivät ole vastoin lakia tai hyviä tapoja.”

Uudessa 1.3.2000 voimaan tulleessa perustuslaissa yhdistymisvapauden ajatus on edelleen säilytetty sellaisenaan joitakin sanamuotoja täsmentäen sisällön selventämiseksi (Halila & Tarasti 2011, 40). Perustuslain 2.luvun 13§ 2. ja 3. momentin mukaan:

”Jokaisella on yhdistymisvapaus. Yhdistymisvapauteen sisältyy oikeus ilman lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. Samoin on turvattu ammatillinen yhdistymisvapaus ja vapaus järjestäytyä muiden etujen valvomiseksi.  
Tarkempia säännöksiä...yhdistymisvapauden käyttämisestä annetaan lailla.”

Perustuslaissa taattu yhdistymisvapaus ja muut kansalaisten yleiset perusoikeudet ovat siis yhdistystoiminnan kulmakivenä (Helander 1998, 70). Yhdistys-

lain 1§:n mukaan ”Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten.” Yhdistykset voidaan jakaa aatteellisiin ja taloudellisiin yhdistyksiin ja yhdistyslaki koskee vain ensin mainittuja. (Halila & Tarasti 2011, 67–68.)

Yhdistyslain tarkoittama jokaisen kansalaisen oikeus aatteellisen yhdistyksen perustamiseen, ja toisaalta yhdistyksen velvollisuus toimia yleiseksi hyväksi, perustuu ajatukseen kansalaisyhteiskunnasta. Suomessa yhdistystoiminnalla on yli vuosisadan mittainen historia: erilaiset urheilu-, sivistys-, poliittiset ja ammattiyhdistykset ovat keränneet ihmisiä riveihinsä. Aatteellisen yhdistyksen määritelmää ei ole yhdistyslaissa haluttu rajata tekemällä luetteloa aatteellisten yhdistysten tyypeistä. Esimerkiksi palkansaajajärjestö on taloudellinen etujärjestö mutta sen toiminnalla on oltava aatteellinen tarkoitus, eikä se saa jakaa voittoa jäsenilleen. (mt., 68–69.) Koska yhdistyksen tavoitteisiin voi kuulua myös yhteiskunnallisten muutosten aiheuttaminen, niin yhdistystoimintaan liittyy yksilönvapauksista huolimatta myös julkinen intressi (Muukkonen 2008, 18). Yhdistystoiminnan pohjana on siis vahvasti yksilönvapaus mutta mahdollisten yhteiskunnallisten vaikutusten vuoksi sitä säädellään lailla.

Yhdistyksen perustyyppi on yhdistys, jossa jäseninä ovat yksityiset henkilöt. Yhdistyslain taustalla on nimenomaan ajatus henkilöjäsenistä koostuvasta yhdistyksestä, koska yhdistymisvapaus perusoikeutena kohdistuu henkilöjäseniin (Halila & Tarasti 2011, 30). Yhdistys voi myös olla jäsenenä toisessa yhdistyksessä. Yhdistyslaki tuntee liittomuotoisen yhdistyksen ja yhdistyslaissa on pyritty huomioimaan myös kehitys kohti suurempia järjestökokonaisuuksia, joissa yhdistys koostuu henkilöjäsenistä yhden tai useamman portaan kautta (mt., 35). Yhdistys on siis kansalaistoiminnan ruohonjuuritason perusmuoto ja järjestö on jäsenyhdistystensä muodostama yhteenliittymä, joka voi rakentua paikallisen tason piirijärjestöistä, liitoista ja keskusjärjestöistä (Heikkala 2001, 40).

Edellä mainitun perusteella yhdistykset voidaan jakaa kolmeen eri tasoon sen perusteella miten niiden jäsenistö muodostuu:

- I asteen yhdistys: jäseninä yksityisiä henkilöitä



- II asteen yhdistys: jäseninä yksityisistä henkilöistä koostuvia yhdistyksiä
- III asteen yhdistys: jäseninä vain toisen asteen yhdistyksiä (Kuukkanen 2010, 11.)

Yhdistystoiminta on siis kaikilla tasoillaan yksilön aatteista ja tavoitteista lähtevää toimintaa jonkin yleisen hyvän tekemiseksi, ja järjestäytymistä yhteen toisten samalla tavalla ajattelevien kanssa. Toiminnan kasvaessa myös järjestökonaisuudet kasvavat ja niiden tehtävä saattaa olla yleisempi tai yhteiskunnallisempi. Muukkosen (2008, 18) mukaan yhdistystoiminta tulisikin nähdä osana aktiivisen kansalaisyhteiskunnan järjestäytyntä ja päämäärähakuista toimintaa. Kysymys on yksilöiden vapautteen kuuluvien toimintojen toteuttamisesta samanhenkisten yksilöiden vapaasti muodostamassa ryhmässä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena oleva Sähköliitto on toisen asteen liittomuotoinen yhdistys, jonka hallinto koostuu ensimmäisen asteen yhdistyksen jäsenistä. Sähköliiton järjestö rakenne koostuu siis yhdistystoiminnan perusyksiköistä, ammattiosastoista joiden jäseninä ovat yksityiset henkilöt, ja toisen asteen liittomuotoisesta yhdistyksestä, jonka jäsenenä ovat ammattiosastot. Sähköliitto puolestaan on jäsenenä Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:ssa, joka on kolmannen asteen yhdistys, ja jonka jäseninä on toisen asteen yhdistyksiä, eli ammattiliittoja.

Erilaisten järjestö rakenteiden läpi tulisi kuitenkin nähdä yhdistyslain aatteellinen tarkoitus, joka Sähköliitollakin on. Se on perustettu jonkin asian yhteistä toteuttamista varten. Seuraavaksi tarkastelen yhdistystoiminnan aatteellista pohjaa, eli kansalaisyhteiskunnan ja aktiivisen kansalaisen käsitteitä.

## **2.2 Kansalaisyhteiskunta ja aktiivinen kansalainen**

Lain määrittelemän viitekehyksen lisäksi yhdistyksen toimintaa on hyödyllistä tarkastella lain taustalla olevan kansalaisyhteiskunnan ja aktiivisen kansalaisuuden näkökulmasta. Yhdistyslain taustalla on ajatus kansalaisyhteiskunnasta ja ajatus siitä, että kansalaisilla on sekä oikeus, että velvollisuus toimia myös

muiden kuin yksityisten tarkoitusperiensä hyväksi (Halila & Tarasti 2011, 68). Aaro Harjun (2004, 74) mukaan kansalaisyhteiskunta ”ei voi toteutua missään sisältömerkityksessä ellei perustana ole aktiivista kansalaisuutta ja sosiaalista pääomaa.” Lain tarkoittaman aatteellisen perustan yhdistystoiminnalle ymmärtämiseksi, on hyvä tarkastella mitä kansalaisyhteiskunnalla tarkoitetaan ja mitä arvoja se pitää sisällään. Yhteiskunnallisessa keskustelussa puhutaan yleisesti kolmesta sektorista. Yksityinen sektori pitää sisällään yritykset ja markkinoilla toimivan talousjärjestelmän, kun taas julkinen sektori pitää sisällään valtion ja ne rakenteet, jotka erityisesti suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa ovat merkittävät ja ovat kansalaistenkin mielestä erottamaton osa suomalaista yhteiskuntaa (Harju 2007,12).

Kansalaisyhteiskunta pitää sisällään muun muassa erilaiset yhdistykset, rahastot ja säätiöt, puolueet, ammattiyhdistykset ja muut etujärjestöt, vapaan sivistystyön, ja se kattaa laajan toimintakentän aina vapaaehtoisesta yhteistoiminnasta yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja vallankäyttöön. (Harju 2005, 66.) Kansalaisyhteiskuntaan yhdistetään Koskiahon (2001, 33) mukaan käsitteet: yhteisöllisyys, kumppanuus ja vapaaehtoisuus. Se vaatii myös vapaaehtoista sitoutumista, josta tuloksena on erilaisten verkostojen muodostuminen, ja sosiaalisen pääoman syntyminen. Kansalaisyhteiskunta edustaa arvoja ja toimintaa, jota työelämä ei tarjoa. Se tarjoaa vastapainoa työelämälle, virkistäytymistä ja sosiaalista pääomaa. Juuri tämä luottamus pääoma on koko demokraattisen yhteiskuntajärjestelmän toimimisen edellytys (Harju 2007, 13.) Muukkosen (2008, 15) mukaan ”Vapaa kansalaisyhteiskunta järjestäytyy yhteiskunnassa sellaisten yksityisautonomiasta kumpuavien aatteiden taakse, joita yksilöt ovat päättäneet toiminnallaan edistää.”

Oikeusministeriön julkaisemassa Kansalaisyhteiskunta 2006-toimikunnan raportissa kansalaisyhteiskunta on määritelty seuraavasti:

”Kansalaisyhteiskunta koostuu kansalaisten omaehtoisesta toiminnasta eli kansalais- ja järjestötoiminnasta, säätiöiden, rahastojen ja pienimuotoisten osuuskuntien toiminnasta, ammattiliittojen ja puolueiden toiminnasta sekä vapaasta sivistystyöstä.

Kansalaisyhteiskunta poikkeaa olemukseltaan julkisesta sektorista. Kansalaisyhteiskunta rakentuu ihmisten omaehtoisuuden, aktiivisuuden, vapaaehtoisuuden ja yhteisöllisyyden varaan. Kansalaisyhteiskunta vahvistaa aktiivista kansalaisuutta, lisää sosiaalista pääomaa ja synnyttää yhteisöllisyyttä, jotka ovat tärkeitä edellytyksiä inhimilliselle, sosiaaliselle ja taloudelliselle hyvinvoinnille sekä demokraattiselle yhteiskuntajärjestelmälle.”

Järjestötoiminta muodostaa kansalaisyhteiskunnan ytimen. Järjestötoimintaan liitetään sanat: aktiivisuus, omaehtoisuus, osallisuus ja yhteisöllisyys. Järjestöjen kautta ihmiset voivat toimia, vaikuttaa ja kokea osallisuuden tunnetta (OM 2005, 13.)

Kansalaisyhteiskunta voi toteutua vain sellaisten aktiivisten kansalaisten kautta, jotka osallistuvat, toimivat ja vaikuttavat omassa yhteisössään tai yhteiskunnassaan. Harju määrittelee aktiivisen kansalaisuuden tarkoittavan:

1. Ihmisen identiteettiä, joka viittaa ihmisen kykyyn hahmottaa oma paikkansa ja tunnistaa oma arvomaailmansa.
2. Osallistumista, joka viittaa toimintaan jossakin yhteisössä tai yhdistyksessä.
3. Kohtaamista, joka kuvaa ihmisen kaipuuta keskusteluun ja mielipiteiden vaihtoon sosiaalisena olentona.
4. Välittämistä, joka tuo määrittelyyn inhimillisen ulottuvuuden, toisista välittämisen. (Harju 2005, 67–69.)

Ammattiliitot ovat osa kolmatta sektoria ja kansalais- ja järjestötoimintaa. Harjun mukaan (2004, 104) ammattiliitot, vaikka tekevätkin työehtosopimuksia ja vaikuttavat kolmikantayhteistyön kautta lainsäädäntöön, ovat ry-pohjaisia, jäsenyyteen perustuvia yhdistyksiä ja siis kolmanteen sektoriin kuuluvia. Yhdistyslain taustalla on siis ajatus kansalaisten yhteen liittymisestä jonkin yhteisen asian toteuttamiseksi, ja tämä näkökulma on mielestäni erittäin tärkeää pitää mielessä lain määrittelemän viitekehyksen ohella ylimpänä, aatteellisena toimintaa ohjaavana periaatteena pohdittaessa ammattiliiton toiminnan kehittämistä.

### 2.3 Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys

Mitä on sosiaalinen pääoma? Sana pääoma viittaa johonkin resurssiin tai varallisuuteen mutta miten sitä voi olla sosiaalisissa suhteissa? Linaan vielä uudelleen Harjun (2004, 74) ajatusta, jonka mukaan yhdistystoiminnan taustalla oleva kansalaisyhteiskunta ”ei voi toteutua missään merkityksessä ellei perustana ole aktiivista kansalaisuutta ja sosiaalista pääomaa.”

Sosiaalisen pääoma on käsitteen kehittäjän James Colemanin (1926–1995) mukaan sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä tuottava resurssi, joka mahdollistaa sellaisten päämäärien saavuttamisen, joiden saavuttaminen ilman sitä ei olisi mahdollista. (Ruuskanen 2001, 15–16.) Sosiaalista pääomaa on myös kuvailtu sosiaalisiin rakenteisiin juurtuneiksi normeiksi, sosiaalisiksi suhteiksi ja verkostoiksi, jotka mahdollistavat sen, että ihmiset koordinoivat toimintaansa haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi (mt., 24). Sosiaalista pääomaa on myös yksilön kyky ottaa käyttöön sosiaalisia voimavaroja sen perusteella mihin sosiaaliseen elämänpiiriin hän kuuluu. Se on myös yhteisön normeja ja rakenteita, jotka tuottavat yhteisöllisyyttä ja sosiaalista kiinteyttä. (Heinola 2004, 20–21.)

Sosiaaliseen pääomaan liitetään kolme tärkeää komponenttia: muodollinen puoli, eli *sosiaaliset verkostot* ja sisällöllinen puoli, eli *luottamussuhteet* ja *vastavuoroisuus*. Sosiaaliset verkostot muodostuvat verkostoitumisen kautta ja ovat sosiaalisen pääoman muodollinen edellytys. (Ilmonen 2000, 10.) Yhteisön kehittymiselle, ja sosiaalisen pääoman muodostumiselle, tärkeitä ovat erityisesti horisontaaliset tasavertaiset verkostot, jotka luovat edellytyksen sosiaalisen pääoman sisällölliselle elementille, luottamukselle (Kaunismaa 2000, 122).

Luottamus on Ilmosen (2000, 14) mukaan jotakin sellaista mitä ei voi luoda, vaan se syntyy ihmisten välisessä konkreettisessa kanssakäymisessä. Yhteisön toiminnalle on tärkeää toimijoiden välinen henkilökohtainen luottamus ja mitä syvempää tämä luottamus on, sitä helpompaa yhteistyö on (Kaunismaa 2000, 123). Kolmas sosiaalisen pääoman edellytys vastavuoroisuus syntyy yhdistystoiminnassa keskinäisten palvelusten ja vastapalvelusten odotuksista. Sosiaalinen verkosto toimii vastavuoroisuutta ylläpitävän normin voimalla (mt., 125).

Vuorovaikutuksen, luottamuksen ja vastavuoroisuuden voidaan siis sanoa kuuluvan erottamattomalla tavalla yhdistystoimintaan. Sosiaalista pääomaa synty-miseen voidaan siis vaikuttaa, sekä kiinnittämällä huomiota rakenteisiin ja pyr-kimällä tekemään niistä horisontaalisempia, että kiinnittämällä huomiota luotta-mussuhteiden ja vastavuoroisuuden kehittämiseen. Tarkastelen myöhemmin tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston valossa sitä koetaanko näiden tekijöi-den kehittämiseksi tarvetta, ja miten sosiaalisen pääoman kasvattamista voitai-siin konkreettisesti edistää.

Tarkastelen seuraavaksi Sähköliiton toiminnan tarkoitusta ja organisaatoraken-netta. Luon katsauksen liiton historiaan ja nykyiseen organisaatorakenteeseen ja esitän ajatuksia siitä, miten yhdistystoiminnan aatteelliseen pohjaan liittyvä yhdistyksen jäsenten valta näkyy liiton organisaatiossa ja sen operatiivisessa toiminnassa. Koska opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella Sähköliiton jokapäi-väisen toiminnan kehittämistä, keskityn liiton hallituksen ja toimihenkilöiden väli-seen työnjakoon.

### **3 SÄHKÖLIITTO – OMA LIITTO EDUNVALVOJAKSI**

Sähköliitto perustettiin vuonna 1955 Tampereella nimellä Suomen Sähköalan-työntekijäin Liitto. Sähköasentajien työehtosopimuksia oli siihen saakka neuvo-tellut Metalliliitto, mutta sähkömiesten keskuudessa vallitsi tyytymättömyys hei-dän asioidensa hoitamiseen ja oma liitto nähtiin oikeaksi ratkaisuksi. (Vasara 2007, 266–268.)

Sähkömiesten toiminta oman liiton perustamiseksi on esimerkki aktiivisesta kansalaistoiminnasta ja päättäväisyydestä. Jo vuotta ennen liiton perustamista Itä-Suomen aktiivit olivat koolla ja perustamassa sähkömiehille omaa liittoa. Koska hankkeen kannatuksesta muualla maassa ei ollut tietoa, perustettiin kannatusyhdistys, joka lähti selvittämään liittohanketta. Muuallakin maassa

sähkömiehet tukivat hanketta ja perustivat aktiivisesti omia yhdistyksiään. (mt., 260–261.)

Sähköliitto on viidenkymmenen seitsemän toimintavuotensa aikana kasvanut täysimittaiseksi ammattiliitoksi. Tänä päivänä se huolehtii jäsentensä työehdoista solmimalla 13 valtakunnallista työehtosopimusta. Liitossa on jäseniä 30.6.2012 jäsenlaskennan mukaan 34170, joista sopimusaloilla työskenteleviä on 21048. Nämä jäsenet kuuluvat liittoon 147 eri ammattiosaston kautta. Liiton korkeinta päätösvaltaa käyttää edustajisto, johon kuuluu tällä hetkellä 85 jäsentä. Liiton hallitukseen kuuluu 14 jäsentä. (Sähköliitto 2012.)

### 3.1 Sähköliiton sääntöjen mukainen perustehtävä

Suomen Sähköalantyöntekijäin Liitto ry:n ensimmäisten sääntöjen, jotka on hyväksytty perustavassa kokouksessa 30–31.10.1955 mukaan, liiton tarkoituksena on:

”koota sähköalalla työskenteleviä koko maassa yhteistoiminnan avulla Suomen lakien ja hyvien tapojen mukaisesti parantamaan työ- ja palkkaolojaan sekä toimimaan työväenluokan yhteiskunnallisen aseman ja sivistystason kohottamiseksi kokousten, esitelmien ym. samanlaisten toimintamuotojen kautta.” (Vasara 2007, 295.)

Sähköliiton perustehtävä, jäsentensä työehdoista neuvottelemine ja työolojen parantaminen ei ole vuosikymmenten kuluessa muuttunut. Liitto on perustettu sähköalalla työskentelevien edunvalvojaksi ja näkyy myös liiton nykyisissä säännöissä. Edustajiston kokouksen 29.–30.10.2010 hyväksymien sääntöjen mukaan Sähköliitto

”kokoaa sähköisillä aloilla... työskentelevät palkansaajat ja ammatinharjoittajat, jotka eivät toimi työnantajana, parantamaan heidän työsuhteidensa ehtoja, laajentamaan heidän ammatillisia, oikeudellisia ja yhteiskunnallisia etujaan, sekä toimimaan heidän yhteiskunnallisen asemansa ja sivistystasonsa kohottamiseksi.” (Sähköliitto 2010, 7.)

Perustehtävänsä toteuttamiseksi Sähköliitto solmii 13 valtakunnallista työehtosopimusta, jotka määrittelevät jäsenten työehtoja. Näistä merkittävimpinä voi-

daan pitää kolmea suurinta sopimusala. Nämä sopimusalat, joiden työehtosopimuksilla on myös yleissitovuus, ovat: Sähköistysala noin 11000 jäsentä, Energia–ICT–Verkosto-ala noin 7000 jäsentä ja Teknologiateollisuus noin 3800 jäsentä. Nämä sopimusalat kattavat noin 90 % prosenttia liiton sopimusaloilla työskentelevistä jäsenistä. Näiden sopimusten lisäksi liitto solmii lukuisia työehtosopimuksia teollisuuteen, jossa sähköasentajat työskentelevät lähinnä huolto- ja kunnossapitotöissä.

Työehtosopimusten solmimisen lisäksi Sähköliitto järjestää jäsenilleen koulutusta, joka pitää sisällään liiton oman koulutustarjonnan ja lisäksi muun muassa Kiljavan opiston ja Työväen Sivistysliiton koulutustarjonnan. Liitto tarjoaa omassa koulutuskalenterissaan muun muassa työehtosopimukseen liittyvää koulutusta ja ajankohtaista koulutusta ammattiosastoille. Luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen tehtäviin liittyvä koulutus ostetaan Kiljavan opistolta. Työväen Sivistysliiton kurssitarjontaa voidaan pitää jäsenistön yleissivistävää koulutustarvetta palvelevana.

### **3.2 Sähköliiton hallinto**

Yhdistyslain kansanvaltainen periaate on, että yhdistyksessä valtaa eivät käytä ulkopuoliset, vaan sen jäsenet (Halila & Tarasti 2011, 274). Sähköliitossa jäsenet käyttävät valtaansa liiton vaaleissa valittujen edustajien kautta. Vaikka liiton jäsenenä ovatkin sen jäsenyhdistykset, kiinteässä liittosuhteessa edustajat eivät edusta jäsenyhdistystään, vaan voivat käyttää vapaasti päätäntävaltaansa (mt., 280).

Sähköliiton sääntöjen 8§ mukaan ”korkeinta päätäntävaltaa kaikissa liittoa koskevissa asioissa käyttää edustajisto.” Edustajiston jäsenet valitaan neljän vuoden välein järjestettävällä vaalilla, jossa vaalikelpoisia ovat ne henkilöt, jotka ovat liittyneet liiton ammattiosaston jäseneksi ennen ehdokasasettelun alkua ja joilla ei ole maksamattomia liittomaksuja. Edustajisto valitsee ensimmäisessä vaalien jälkeisessä kokouksessaan keskuudestaan liiton puheenjohtajan, liit-

tosihteerin ja hallituksen, sekä johtokuntien puheenjohtajat ja muut jäsenet. (Sähköliitto 2010, 12–13.)

Sähköliiton sääntöjen 9§ mukaan ”liiton asioita hoitaa ja sitä edustaa hallitus, joka myös johtaa liiton toimintaa näiden sääntöjen ja edustajiston tekemien päätösten perusteella.” Edustajisto valitsee hallituksen neljän vuoden toimikaudeksi kerrallaan ja siihen kuuluu sääntöjen määräämä puheenjohtaja, joka toimii myös liiton puheenjohtajana, liittosihteeri, sekä vähintään 12 ja enintään 15 varsinaista jäsentä. Kullekin jäsenelle valitaan kaksi henkilökohtaista varajäsentä ja lisäksi hallitukselle valitaan kuusi yleisvarajäsentä. Ehkä merkittävin päätäntävalta, joka edustajistolta on säännöissä delegoitu hallitukselle, on päättää ja johtaa edunvalvontaa ja työehtosopimuksia koskevat asiat. (Sähköliitto 2010, 14–15.)

Liiton asioiden hoitamisessa hallituksen apuna toimivat johtokunnat, jotka edustajisto valitsee liiton sääntöjen 12§ mukaisesti neljäksi vuodeksi kerrallaan. Säännöissä on määritelty nimeltä kuusi johtokuntaa, jotka koostuvat liiton sopimusalojen johtokunnista, sekä jäsenpalveluasian- ja työympäristöasiain johtokunnat. Sääntöjen mukaan johtokuntien tehtävänä on muun muassa

”oman sopimus- tai toimialansa toiminnan kehittäminen, toimintasuunnitelman ja sopimus- tai toimialakohtaisen koulutussuunnitelman laatiminen, esitysten tekeminen liiton hallitukselle uuden työehtosopimuksen neuvottelutavoitteiksi ja esityksen tekeminen neuvottelutuloksen hyväksymiseksi, sen alistamiseksi jäsenäänestykseen tai työtaisteluvaroituksen antamisesta.” (Sähköliitto 2010, 17.)

Yhdistyksen periaate, jonka mukaa yhdistyksen asioista päättävät sen jäsenet voidaan nähdä Sähköliiton säännöissä määriteltyjen hallinnollisten rakenteiden taustalla. Tärkein hallinnon elimistä on ainoa yhdistyslaissa mainittu elin, eli hallitus. Hallitus käyttää etenkin edunvalvonnassa hyvin paljon johtokuntien asiantuntemusta apunaan. Säännöissä ei ole määrätty, että hallituksen jäsenen tulisi olla liiton jäsenyhdistyksen ammattiosaston jäsen, mutta tosiasiallisesti hallitus valitaan edustajiston keskuudesta.



### 3.3 Hallitus ja sen tehtävät

Kuten jo aiemmin todettiin, yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on oltava hallitus, joka hoitaa yhdistyksen asioita. Hallituksen tehtävänä on hoitaa huolellisesti yhdistyksen asioita ja toimia yhdistyksen edustajana. Tarkastelen seuraavaksi tarkemmin hallituksen sääntömääräisiä tehtäviä ja hieman syvällisemmin joitakin siihen liittyviä yhdistyslain periaatteita.

Hallitus on yhdistyslain mukaan päätöksentekijöiden alapuolella, eli sen toiminta on alisteinen yhdistyksen varsinaiselle kokoukselle. Hallituksen rooli yhdistyksen toiminnassa voi kuitenkin olla keskeinen, koska sen toimivaltaan kuuluvat yleensä kaikki järjestöelämän toiminnot, jotka eivät lain mukaan vaadi yhdistyksen kokouksen päätöstä. Hallituksella on itsenäinen rooli, eikä sitä saa rajoittaa esimerkiksi päätäntävällän käyttäjien liiallisella ohjeistuksella. Hallituksen toimivaltaan kuuluvissa asioissa sillä on aina lopullinen päätöksentekovalta. (Halila & Tarasti 2011, 504–505.)

Yhdistyslain mukaan hallituksen on hoidettava huolellisesti yhdistyksen asioita. Sen toteuttamiseksi hallituksen on luotava yhdistykseen valvontajärjestelmä joka varmistaa sen, että hallitus saa riittävästi oikeaa tietoa. Sisäinen valvonta varmistaa myös sen, että yhdistys toimii sääntöjensä mukaan, toteuttaa tavoitteitaan ja taloudelliset resurssit käytetään oikein. Liittomuotoisessa järjestössä kattojärjestön hallituksella on myös jonkinlainen vastuu alajärjestöjen toiminnan valvomisesta, vaikka niissä toimivat hallitukset ja yhdistykset ovatkin itsenäisiä. (Perälä ym. 2008, 140–141.)

Sähköliiton sääntöjen mukaan hallituksen tehtävät on määritelty seuraavasti:

- ”a) johtaa ja päättää edunvalvontaa ja työehtosopimuksia koskevat asiat
- b) valita keskuudesta talousvaliokunta ja määritellä sen päätehtävät ja valtuudet;
- c) seurata, että liiton ja osastojen toimintaa johdetaan näiden sääntöjen, edustajiston ja hallituksen tekemien päätösten mukaan;
- d) käsitellä liiton hallituksen jäsenten, johtokuntien, osastojen, työhuonekuntien (klubien) ja liiton toimitsijoiden esittämiä asioita; ’

- e) päättää ja valvoa liiton sääntöjen mukaisten avustusten suorittamisesta;
- f) huolehtia, että liiton varat säilytetään huolellisesti ja sijoitetaan liitolle edullisesti ja että liiton muu omaisuus hoidetaan hyvin;
- g) esittää toimintakertomus ja tilinpäätös kuluneelta toimintakaudelta edustajiston varsinaiselle kokoukselle;
- h) esittää edustajiston kokouksessa käsiteltävät asiat;
- i) ottaa ja erottaa liiton toimitsijat sekä määrätä heidän tehtävänsä ja päättää liiton johdon palkoista;
- j) valita liiton edustajat keskusjärjestön edustajakokoukseen ja edustajaehdokkaat keskusjärjestön hallitukseen ja valtuustoon; sekä
- k) vahvistaa täydentävät vaali- ja äänestysohjeet.” (Sähköliitto 2010, 15–16.)

Sähköliiton hallituksella on sääntöjen mukaan merkittävä rooli liiton toiminnassa. Kuten jo aiemmin todettiin, päätöksentekijät ovat valtuuttaneet hallituksen johtamaan edunvalvontaa ja työehtosopimustoimintaa. Tätä voidaan pitää liiton toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisena, koska liitto solmii useita työehtosopimuksia ja edustajiston koolle kutsuminen niiden hyväksymiseksi ei varmasti olisi käytännössä mahdollista, vaikka kyseessä onkin ehkä merkittävin yhdistyksen jäseniä ja liiton perustehtävää koskeva asia. Työehtosopimuksia koskevis- sa asioissa päätöksentekotilanteet voivat tulla lyhyellä varoitusajalla ja vastuun antaminen hallitukselle tuo päätöksentekoon joustavuutta.

Edunvalvonnan ja työehtosopimusten johtamisen lisäksi hallitus valitsee talousvaliokunnan, jonka tehtävät on liiton pysyväispäätöksissä määritelty seuraavasti:

- ”valmistella liiton talouteen liittyviä keskipitkän aikavälin talous- ja investointisuunnitelmia
- valmistella ja esittää vuosittain liiton talousarvion ja tilinpäätösten perusteet
- valmistella ja esittää kaikki merkittävät sijoitustoimintaan, arvopapereiden merkintään, kiinteän ja irtaimen omaisuuden ostamiseen tai myyntiin liittyvät toimintalinjat ja toimivan johdon valtuudet
- suorittaa tositetarkastus ½ vuosittain ja antaa tarkastuksesta lausunnot.” (Sähköliitto 2011.)

Hallitus on ainoa yhdistyslain mukainen toimielin yhdistyksessä. Pienemmissä yhdistyksissä toimintaa hoidetaan oman toimen ohella, mutta isommissa yhdistyksissä on palkattua henkilökuntaa. Hallitus vastaa koko toimintaorganisaation

toiminnasta. Yhdistyksessä voi olla valittu toiminnanjohtaja, joka vastaa toimintaorganisaation toiminnasta hallitukselle. Hänenkin asemansa on mahdollisesta itsenäisestä toimenkuvastaan huolimatta hallitukselle alamainen. (Halila&Tarasti 2011, 161.)

Sähköliiton säännöissä hallituksen tehtäviin on määritelty liiton toimihenkilöiden palkkaaminen tai erottaminen ja heidän tehtäviensä määrittelemineen. Tarkastelen seuraavaksi liiton toimihenkilöiden asemaa ja tehtäviä, ja liiton organisaatiokaaviota.

### **3.4 Liiton organisaatio ja toimihenkilöt**

Yhdistyslaissa ei ole säännöksiä palkatun toimihenkilöstön asemasta ja toimivallasta (Halila & Tarasti 2011, 533). Sähköliiton säännöt eivät myöskään määrittele muuta kuin sen, että hallitus ottaa ja erottaa liiton toimitsijat ja määrää heidän tehtävänsä (Sähköliitto 2010, 16).

Yhdistyslaki määrittelee yhdistyksen organisaation vain hallituksen ja sen puheenjohtajan osalta. Suuremmissä järjestöissä palkattua henkilöstöä on enemmän, ja on tarpeellista muodostaa operatiivisen toiminnan organisaatio tehokkaan ja suunnitelmallisen toiminnan toteuttamiseksi. Monissa organisaatioissa operatiivista toimintaa johtaa toiminnanjohtajan tai muulla vastaavalla nimikkeellä toimiva vastuullinen toimihenkilö (Perälä ym. 2008, 85–86.) Sähköliiton organisaatio on suunniteltu palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti yhdistyksen toiminnan tarkoituksen toteuttamista myös toimihenkilöiden osalta. Se ei tunne toiminnanjohtajaa tai vastuulliseksi nimettyä toimihenkilöä. Toimihenkilöiden toimintaa johtaa Sähköliiton organisaatiokaavion mukaan liiton, eli hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen kollektiivinen sääntöjen mukainen valta kanavoituu siis toimihenkilöiden johtamiseen puheenjohtajan kautta. (Liite 1. Organisaatiokaavio.)

Sähköliiton organisaatiokaaviossa valta jakautuu hierarkkisesti yhdistyslain periaatteen mukaisesti ylhäältä alas, ja korkeinta valtaa käyttää jäsenistö. Liiton päivittäisen toiminnan ja perustehtävien hoitamiseksi palkattu henkilöstö on toi-

miston sisällä organisoitu työtehtävien mukaisesti. Henkilöstö on työsopimuslain mukaisessa palkkatyösuhteessa, ja sitä johdetaan organisaatiokaavion mukaisin esimiesvastuin. Liiton puheenjohtaja ja liittosihteeri toimivat edustajiston valitsemina luottamustehtävissään neljä vuotta kerrallaan, eivätkä he ole palkkatyösuhteessa. Molemmat tehtävät ovat kuitenkin päätoimisia.

Edunvalvonnassa eri sopimusalat on yhdistetty kahteen sektoriin, joissa sektoripäälliköt toimivat palkatun henkilöstön esimiehinä. Jäsenpalvelu- ja alueellinen edunvalvontasektoria johtaa järjestöpäällikkö, ja se hoitaa jäsenyyteen liittyviä asioita ja liiton aluetoimistojen toimintaa. Lakiosasto hoitaa liiton lakiasioita ja sen osastopäällikkönä toimii liiton lakimies. Viestintä- ja tiedotusosasto vastaa liiton viestinnästä ja liiton lehden toimittamisesta. Sen johdossa toimii viestintäpäällikkö. Liiton talouspäällikkö johtaa liiton talous-, tietohallinto-, kiinteistö- ja toimistopalveluosastoa. (Liite 1: Organisaatiokaavio.)

Edellä mainittu läpileikkaus liiton toiminnoista on tiivistetty ja kuvaa liiton tärkeimpien toimialueiden vastuunjakoja toimiston sisällä. Näiden sektorien ja osastojen johtajat toimivat myös liiton henkilöstön johtavissa tehtävissä ja ovat mukana valmistelemassa liiton toimintaa ohjaavia päätöksiä. Sähköliiton sääntöjen 11§ (Sähköliitto 2010, 16) mukaan hallitus nimeää työjaoston, joka on hallituksen apuna toimeenpanemassa sen tekemiä päätöksiä, päättämässä liiton toimiston sisäisissä asioissa. Työjaosto valmistelee myös päätösesitykset hallitukselle. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa olevalle edustajistokaudelle Sähköliiton hallitus valitsi järjestäytymiskokouksessaan 23.11.2008 työjaoston jäseniksi: liittopuheenjohtajan, liittosihteerin, lakimiehen, järjestöpäällikön ja talouspäällikön. (Sähköliitto 2008.) Työjaosto valmistelee hallituksen kokoukseen tulevat asiat ja tekee niistä päätösesityksen. Lopullisen päätöksen tekee kuitenkin hallitus.

#### **4 LUOTTAMUSHENKILÖT JA TOIMIHENKILÖT TOIMIJOINA**

Tässä luvussa tarkastelen luottamushenkilöiden ja toimihenkilöiden tehtäviä ja toimintaympäristöä sen selventämiseksi minkälaisista lähtökohdista käsin mo-

lemmat osapuolet toimivat. Yhteistyötä liiton perustehtävien hoitamiseksi tehdään erilaisista lähtökohdista. Tarkastelin yhdistyslain antamaa pohjaa ja mitä se kertoo hallituksesta ja sen tehtävistä. Hallituksen jäsenet toimivat luottamustehtävässä ja hoitavat sitä oman työnsä ohella. Toimihenkilöille taas järjestö on työnantaja ja he toimivat kokopäiväisessä työsuhteessa hoitaen yhdistyksen asioita.

#### **4.1 Luottamushenkilöiden tehtävät ja toimintaedellytykset**

Hallituksen jäsenet toimivat tehtävässään oman työnsä ohella. Sähköliiton hallitukseen kuuluu neljätoista jäsentä: puheenjohtaja, liittosihteeri ja kaksitoista varsinaista jäsentä. Puheenjohtaja ja liittosihteeri toimivat luottamustehtävissä kokopäiväisesti ja heille maksetaan tehtävistään hallituksen kanssa sovittu korvaus. Hallituksen varsinaiset jäsenet toimivat ensisijaisesti omilla työpaikoillaan kokopäiväisesti työsopimustensa mukaisissa työtehtävissä.

Monet nykyisen hallituksen jäsenistä toimivat myös omilla työpaikoillaan luottamustehtävissä. Kahdestatoista hallituksen jäsenestä seitsemän toimii pääluottamusmiehenä, kaksi luottamusmiehenä ja yksi työsaston luottamusmiehenä. Erilaiset luottamusmiesnimikkeet johtuvat tehtävänimikkeen laajuudesta yrityksessä tai työehtosopimuksesta. Sähköistysalan työehtosopimuksen yleissopimuksen (Sähköliitto 2012b, 151–152) mukaan työntekijöillä on oikeus valita työhönottopaikkaan pääluottamusmies. Luottamusmies voidaan valita työsastoa tai työmaata varten. Energia-ICT-Verkosto-alan työehtosopimuksen (Sähköliitto 2012a, 49) mukaan työntekijöillä on oikeus valita itselleen pääluottamusmies, valtakunnallisesti toimivilla yrityksillä alueellinen pääluottamusmies tai työsaston luottamusmies.

Sähköliiton kahden suurimman sopimusalan edellä mainitut työehtosopimuksen määräykset ovat hyvin samankaltaisia. Sähköistysalalla toimii enemmän paikallisia toimipaikkakohtaisia yrityksiä, joten pääluottamusmiehen nimikkeellä toimivia henkilöitä on suhteellisesti enemmän. Teollisuuden aloilla työskentelevät luottamusmiehet toimivat työpaikoilla, joissa sähköalalla työskentelevät ovat vähemmistönä. Pääluottamusmies valitaan työpaikalla enemmistöön noudatet-

tavan työehtosopimuksen jäsenten keskuudesta. Erilaisten luottamusmiehenimikkeiden merkitys korostuu lähinnä luottamusmiehen yleisissä toimintaedellytyksissä. Työehtosopimuksessa on sovittu luottamusmiehen ajankäytöstä ja työstä vapautuksesta työntekijöiden lukumäärän mukaan. Sähköliiton kahdessa suurimmassa sopimuksessa tähän ajankäyttöön on oikeus pääsääntöisesti pääluottamusmiehellä. (Sähköliitto 2012a, 51; Sähköliitto 2012b, 156.)

Moni luottamustehtävissä oleva siis toimii luottamusmiehenä eli luottamustehtävässä jo omassa yrityksessään. Mahdollisen työehtosopimuksella sovitun ajankäyttöoikeuden voidaan kuitenkin katsoa koskevan yrityksen toimintaan liittyvää työntekijöiden edustamista. Liiton hallintoon osallistuminen ei kuulu tämän ajankäyttöoikeuden piiriin.

Työnantajalla on työnjohto-oikeus työsuhteessa ja työntekijän vapautuksesta työstä osallistuakseen ammattiliiton hallinnollisiin tehtäviin tulisi sopia työpaikalla tai työehtosopimuksella. Työstä poissaoloajalta liitto maksaa ansionmenetyksen tai työehtosopimuksella voidaan sopia, että työntekijä saa hallinnollisiin tehtäviin osallistumisajalta palkkansa vähentämättömänä. Sähköalan TES Energia-ICT-Verkosto-työehtosopimuksessa on sovittu seuraavasti:

”Työntekijällä on oikeus osallistua liittojen välisiin työehtosopimusneuvotteluihin ja työehtosopimuksessa sovittujen työryhmien kokouksiin. Lisäksi työntekijällä on oikeus osallistua oman ammattiliittonsa sekä keskusjärjestönsä hallituksen, valtuuston/edustajiston sekä vastaavien hallintoelinten kokouksiin, joissa käsitellään työehtosopimusasioita. Näitä päiviä ei lasketa poissaolopäiviksi työajan lyhennystä määriteltäessä ja ne rinnastetaan säännöllisen työajan osalta työaikaan ylityökorvauksia laskettaessa.

Kuukausipalkkaisen työntekijän palkkaa ei vähennetä hänen osallistuessaan oman ammattiliittonsa tai keskusjärjestönsä hallituksen, valtuusto/edustajiston kokoukseen. Tässä kappaleessa tarkoitettujen kokousten osalta tuntipalkkaiselle työntekijälle maksetaan keskituntiansion mukainen korvaus säännöllisen työajan mukaisilta työtunneilta.” (Sähköliitto 2012a, 47.)

Samankaltainen työehtosopimusmääräys löytyy myös Teknologiateollisuuden työehtosopimuksesta, mutta esimerkiksi liiton suurimman sopimusalan Sähköis-tysalan työehtosopimuksesta tällaista määräystä ei löydy. Työehtosopimusten

määräykset oikeuksista ja edellytyksistä osallistua erilaisiin luottamustehtäviin ovat erilaisia. Koska työntekijöitä liiton hallinnossa edustava henkilö ei välttämättä toimi luottamustehtävänsä ohella luottamusmiehenä nämä kaksi eri roolia olisi syytä erottaa toisistaan ja pyrkiä takaamaan kaikille tasavertaiset osallistumismahdollisuudet työehtosopimuksen kautta.

Sähköliiton hallitus kokoontui vuoden 2011 aikana yksitoista kertaa, heinäkuuta lukuun ottamatta kokouksia pidettiin joka kuukausi. Talousvaliokunta puolestaan kokoontui kuusi kertaa. Näiden säännöissä määriteltyjen hallituksen tehtävien lisäksi moni hallituksen jäsen on mukana oman työehtosopimusalan johtokunnassa. Sähköliiton kaikkien kolmen sopimusalojohtokunnan puheenjohtajat ovat hallituksen jäseniä (Sähköliitto 2012c). Johtokunnissa toimimisen voidaan sanoa olevan hallituksen jäsenille luonnollista, koska liiton sääntöjen mukaan hallitus johtaa ja päättää edunvalvontaa ja työehtosopimuksia koskevat asiat, ja siten hallituksen jäsenet pystyvät seuraamaan työehtosopimustoimintaa hallitustyöskentelyä syvämmällä tasolla. (Sähköliitto 2010, 15–16.)

#### **4.2 Ryhmätoiminnan merkitys päätöksenteossa**

Liiton toiminnassa merkittävää, joskin organisaatiokaavion ulkopuolista roolia näyttelee ns. ryhmätoiminta. Ryhmätoiminta perustuu edustajiston vaalia koskevaan sääntöön, jonka mukaan ehdokkaat valitaan edustajistoon vaaliliittojen kautta (Sähköliitto 2010, 12). Sääntöjen määräys vaaliliitoista koskee vain edustajiston vaalia, mutta käytännössä liiton päätöksentekoa ylipäättään ohjaavat kaksi suurinta vaaliliittoa eli ryhmää: Edunvalvonnantekijät ja Sähköisten alojen ammattilaiset. Molemmat ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. Syksyn 2012 Sähköliiton edustajiston vaalissa vaaliliitot saivat ääniä seuraavasti: Edunvalvonnantekijät 73,33 % ja Sähköisten alojen ammattilaiset 25,33 % (Sähköliitto 2012d).

Ryhmien toiminta-ajatuksista voi lukea molempien internet-sivuilta. Kummatkin ryhmät kertovat olevansa puoluepoliittisesti sitoutumattomia. Edunvalvonnantekijät pitävät tärkeänä tasa-arvon toteutumista työelämässä ja koko yhteiskunnassa. Edunvalvonnantekijät pyrkivät parantamaan sähköalan työntekijöiden

yhteiskunnallista asemaa neuvottelu- ja sopimustoiminnan kautta. Sähköisten alojen ammattilaiset vastustavat puoluepoliittista ohjausta liiton toiminnassa ja haluavat pitää Sähköliiton päätöksenteon itsenäisenä ja riippumattomana esimerkiksi keskusjärjestö SAK:sta. Ryhmän tavoitteena on tehdä Sähköliitosta kaikkien jäsenten liike ja päästä ryhmätoiminnasta eroon. (Edunvalvonnantekijät 2012; Sähköisten alojen ammattilaiset 2012.)

Ryhmätoiminnalla on poliittinen historia. Koko Sähköliiton olemassaolon ajan liitossa on ollut poliittisten voimasuhteiden perusasetelma, jossa sosialidemokraatit, nykyiset Edunvalvonnantekijät, ovat olleet liiton enemmistöryhmä. Toisena vaikuttavana pääryhmänä ovat olleet kansandemokraatit, jotka keväällä 1990 julistautuivat puoluepoliittisesti sitoutumattomaksi ja jatkoivat toimintaa Ryhmä 2000–nimisenä. Vuonna 2008 ryhmä hajosi edustajiston kokouksessa ja vuodesta 2009 eteenpäin ryhmä on toiminut Sähköisten alojen ammattilaiset nimikkeen alla. Vuosien varrella liiton toimintaa on sävyttänyt kahden ryhmän erilaisen toiminta-ajatuksen heijastuminen päätöksentekoon ja liiton toimintaan. Edunvalvonnantekijät on lähtenyt toiminta-ajatuksessaan laaja-alaisesta vaikuttamisesta myös yhteiskunnan muiden tahojen, SAK:n, poliittisten päättäjien ja muiden vaikuttajien kautta. Vähemmistöryhmä taas on nähnyt yhteiskunnallisen vaikuttamisen vieraana, jopa puoluepoliittikointina ja turvautunut toiminnassaan liiton sisäiseen toimintaan. (Vasara 2005, 825.)

Ryhmätoiminnan voidaan sanoa olevan *de facto* osa liiton päätöksentekoa. Ryhmät kokoontuvat hallituksen kokousta edeltävänä iltana keskustelemaan hallituksen kokouksen esityslistalla olevista asioista. Keskustelun tarkoituksena on kartoittaa mielipiteitä ja näkemyksiä ryhmän sisällä ja valmistella päätöksentekoa. Toimintaa voidaan jollakin tavalla verrata poliittisten puolueiden toimintaan, jossa yhtenäisenä jonkin asian takana olevalla ryhmällä on enemmän valtaa päätöksenteossa. Yhdistyslain kannalta jokainen päätöksenteossa oleva edustaa ja tekee päätöksiä yhdistyksen kokouksessa kuitenkin yksilönä (Halila & Tarasti 2011, 280). Liiton päätöksentekijät voivat olla siis päätöksiä tehdesään ainakin kahden läheisesti asiaan liittyvän yhdistyksen jäseniä: vaaliliiton ja



ammattiosaston. Yhdistyslain kannalta jokainen tekee kuitenkin päätöksen yksilönä.

Jokainen ehdokas tulee edustajiston jäseneksi vaaliliiton eli ryhmän kautta. Näin hän edustaa päätöksenteossa kolmea eri yhdistystä: omaa ammattiosastoaan, ryhmäänsä ja liittoa. Ryhmätoiminnan merkityksestä on Sähköliitossa käyty keskustelua edustajiston vaalin alla ja tulevaisuus näyttää mihin suuntaan tässä asiassa mennään. Poliittisten jännitteiden puuttuminen ja yhdensuuntaisen näkemykset liiton tärkeimmistä asioista saattavat puoltaa ajatusta, että sen merkitys alkaa olla kadonnut.

### **4.3 Toimihenkilöiden tehtävät ja työnjako**

Toimihenkilöt ovat työsuhteessa, johon sovelletaan työsopimuslakia ja muita työlainsäädännön periaatteita. Järjestötoiminnassa työntekijän toimintaympäristöön kuuluu läheinen suhde jäsenistöön. Järjestötoiminnassa henkilöstön toimintaan saattaa kohdistua jäsenistön osalta tämän vuoksi paljon odotuksia ja tehtävä ei siksi ole helppo (Loimu 1989, 158). Osaltaan näitä odotuksia voi luoda yhdistystoiminnan aatteellinen tausta; yhdistys perustetaan sen jäsenten asioiden hoitamista varten. Edunvalvonnassa toimihenkilöt ovat merkittävässä asemassa työehtosopimusten neuvottelemisessa ja niiden tulkitsemisessa. Jäsenten näkökulmasta toimihenkilöiden tehtävissä voivat yhdistyä siis jäsenen, aktiivin ja työntekijän roolit. Työpaikoilla esiin tulevien ongelmien selvittäminen kuuluu työehtosopimuksen erimielisyyksiä koskevan menettelyn mukaan ammattiliitolle, mikäli paikallisilla neuvotteluilla asiaa ole saatu ratkaistua (Sähköliitto 2012b, 148). Tässä vaiheessa toimihenkilö edustaa yksittäistä jäsentä tai ryhmää heidän asiansa hoitamisessa.

Toimihenkilöt hoitavat tehtäviään Sähköliiton organisaatiokaavion mukaisesti järjestetyllä tavalla (Liite 1: Organisaatiokaavio). Sähköliiton organisaatiota tarkastellessani käsittelin jo eri osastojen tehtäviä ja niistä vastuussa olevia toimihenkilöitä. Yksityiskohtaisemmin toimihenkilön tehtävät ovat määritelty henkilökohtaisessa tehtäväkuvauksessa. Tehtäväkuvauksessa on määritelty myös toi-

mihenkilön tehtävien vastuullisuus ja esimiesjärjestelyt. Toimihenkilöt työskentelevät organisaatiokaavion mukaisesti eri osastoilla tai sektoreilla. Toimihenkilön työ on hyvin pitkälle organisoitu liiton toimiston sisäisten järjestelyjen ja työohjeistuksen kautta.

Toimihenkilöt toimivat yhteistyössä Sähköliiton hallinnon erilaisten elinten kanssa, mutta ovat sääntöjen mukaisessa vastuussa ainoastaan hallitukselle. Edunvalvonnassa toimihenkilöt tekevät tiivistä yhteistyötä sopimusalojohtajien ja työehtosopimusneuvotteluissa johtokuntien jäsenistä muodostetun neuvottelukunnan. Voidaan sanoa, että neuvottelutilanteissa toimihenkilöiden ja luottamustehtävissä toimivien osaaminen yhdistyvät. Esimerkiksi vuoden 2010 työehtosopimusneuvotteluissa mukana oli viiden Sähköliiton jäsenen vahvuinen neuvottelukunta, jotka olivat mukana neuvottelujen alusta loppuun saakka. Jäsenillä oli tätä kautta suora osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuus liiton perustehtävän toteuttamiseen.

Työehtosopimusten neuvottelemiseen osallistumisen lisäksi luottamustehtävissä toimivat seuraavat ja johtavat edunvalvontaa johtokunta- ja hallitustyöskenteelyn kautta. Luottamustehtävissä toimivien aktiivisen roolin vuoksi vuorovaikutussuhteen toimihenkilöiden kanssa tulisi olla toimiva. Hallituksen ja muiden elinten, sekä toimihenkilöiden välinen työnjako tulisi olla selvä. Perälä ym. (2008, 162) mukaan vastuusta ja vallasta tulisi sopia selkeästi ja ne tulisi kirjata hallituksen pöytäkirjaan. Voisi olla aiheellista dokumentoida hallituksen ja johtavien toimihenkilöiden toimenkuvat ja työnjako, käydä ne aika ajoin läpi ja päivittää niitä tarpeen mukaan. Se onko yhdistyksessä tarvetta sopia kirjallisesti vastuun ja vallan jakamisesta, on hallituksen päätettävissä. Toiminnan selkeyden ja tehokkuuden kannalta voitaisiin kuitenkin pitää hyvänä ratkaisuna, että työnjako olisi molemmille osapuolille mahdollisimman selvä.

## 5 YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMISEN HAASTEISTA

Yhdistystoiminta on 2000-luvulla monien haasteiden edessä. Järjestötoiminnan rungon muodostavat henkilöt, jotka alkavat ikääntyä ja heidän halukkuutensa vastuunkantamiseen alkaa vähentyä. Järjestöt kaipaavat kipeästi sukupolvenvaihdosta ja uusien innostamista toimintaan ja myös hallinnollisiin tehtäviin. Järjestötoiminnan yksi tärkeä elementti on halu tehdä vapaaehtoistyötä. Harjun mukaan yleinen tuntuma on, että halu tehdä vapaaehtoistyötä olisi vähenemässä. Myös järjestöissä tapahtuva johtamistyö on haasteellista, koska työympäristö on merkittävästi erilainen kuin muualla työelämästä. Julkisen tai yksityisen sektorin opit eivät toimi järjestöelämässä. Järjestökenttä joutuu myös sopeutumaan yhä nopeampiin muutos- ja murrostilanteisiin, jotka vaativat järjestöjä kehittämään ja suunnittelemaan toimintaansa entistä systemaattisemmin. (Harju 2004, 12–14.)

Kansalaisyhteiskunta 2006-toimikunnan raportti esittää edellä mainittujen seikkojen lisäksi, että moderni teknologia asettaa haasteen, jota ei ole osattu vielä hyödyntää järjestötoiminnassa (OM 2005, 73). Yhteiskunnallinen suuntaus on, että kansalaisten erilainen verkko-osallistuminen lisääntyy, ja vaikka se ei korvaisikaan fyysistä kohtaamista ja yhteisöllisyyttä, niin se mahdollistaa uusien kontaktien ja sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden syntymisen (OM 2009, 149).

### 5.1 Työelämän muutoksen haasteet ja rikkaus

Edellä kuvaillut yleiset järjestötoiminnan haasteet koskettavat mielestäni myös Sähköliiton toimintaa. Ikääntyminen on nähtävissä myös liiton aktiivien piirissä ja uusien toimijoiden löytäminen on haasteellista. Tässä mielessä yhdistystoiminnan ydin, eli ajatus kansalaisyhteiskunnasta, näyttäisi olevan vaikeuksissa. Yhteiskunnassa on myös nähtävissä nopeita muutoksia, jotka vaikuttavat myös Sähköliiton toimintasektorilla. Yritysrakenteet muuttuvat ja työehdoista sopimista pyritään siirtämään yhä enenevässä määrin paikalliselle tasolle. Tämän

suuntauksen seurauksena luottamusmiehet joutuvat työpaikoillaan neuvottelemaan yhä vaativammista asioista. Työnantajat pyrkivät yhä useammin sopimaan työehtosopimuksen määräyksistä työpaikkakohtaisesti toisin. Toimintaympäristö on kovassa muutoksessa, ja se näkyy yritysrakenteiden voimakkaana muuttumisena, erilaisten alihankintaketjujen lisääntymisenä, ja niiden kautta paineen lisääntymisenä työpaikoilla.

Työelämän murros asettaa varmastikin luottamusmiehet suuremman työpaineen alle, mutta ehkä se voidaan nähdä liiton toiminnalle myös rikkautena. Varsinkin suurissa yrityksissä työskentelevät luottamusmiehet voivat omata merkittävää työehtosopimus- ja neuvotteluosaamista, joka vahvistaisi liiton edunvalvontaosaamista yhdessä liiton toimihenkilöiden kanssa. Monet näistä luottamusmiehistä toimivat myös liiton hallinnossa ja osallistuvat työehtosopimusten neuvotteluprosessiin, joten heidän osaamisensa hyödyntäminen on liiton toiminnalle merkittävä potentiaali.

Palaisin tässä yhteydessä alussa käsittelemiini ajatuksiin kansalaisyhteiskunnasta, yhteisöllisyydestä ja sosiaalisesta pääomasta. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yhteistä halua, luottamusta ja vuorovaikutusta. Haasteena on nähdä liiton erilaiset toimijat rikkautena, ei uhkana. Haasteena on kehittää luottamusta, vuorovaikutusta ja yhteisten tavoitteiden näkemistä entistä paremmaksi.

## **5.2 Teknologian tuomien mahdollisuuksien kehittäminen**

Teknologian kehittyminen on tuonut uusia mahdollisuuksia järjestötoimintaan. Sähköliiton edustajiston vaalissa syksyllä 2012 jäsenistöllä on ensimmäisen kerran ollut mahdollisuus antaa äänensä sähköisesti. Sähköliiton sääntöjen 8§ mukaan ”Edustajat edustajistoon valitaan postiäänestyksellä tai tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla...” (Sähköliitto 2010, 12). Sähköisiä ääniä edustajiston vaalissa annettiin 3054, kun kokonaisäänimäärä oli 7479. Sähköisten äänten osuus kokonaisäänimäärästä oli näin ollen 40,8 %. Kokonaisäänestysprosentti edustajiston vaalissa oli 36,42 %. (Sähköliitto 2012d.)

Edustajiston vaalin lisäksi hallituksen kokouksia pidetään puhelinneuvottelukokouksina tarpeen mukaan. Puhelinneuvottelukokouksia pidetään esimerkiksi silloin kun hallituksen päätöstä vaaditaan kiireellisenä johonkin yksittäiseen asiaan. Vuoden 2012 aikana liiton henkilöstön keskuudessa on otettu käyttöön Live Meeting -videoneuvottelut edunvalvontaosaston palavereissa. Viimeksi mainittu neuvottelumahdollisuus on vähentänyt aluetoimistoissa toimivien toimihenkilöiden matkustustarvetta.

Teknologian mahdollisuuksiksi on luettava myös sosiaalisen median eri käyttömahdollisuudet. Yhdistystoiminta on vuorovaikutusta ja aktiivista kansalaisuutta, ja sosiaalinen media on juuri sitä. Sosiaalinen media ei vielä tarjoa aitoa vuorovaikutusta mutta se on kehittymässä siihen suuntaan. Sosiaalista mediaa voidaan käyttää ensinnäkin tiedottamisen välineenä tai oppimisareenana, mutta sitä voidaan myös käyttää varsinaiseen toimintaan. Järjestön toimintaan voidaan lisätä avoimuutta ja vuorovaikutusta jakamalla osaamista ja tietoa esimerkiksi työstämällä yhdessä dokumentteja suunnitelmista tai hankkeista. Avoimet asiakirjat sopisivat strategiatyöhön ja toiminnan suunnitteluun. (Harju 2010, 143.)

## **6 HALLITUKSEN JA TOIMIHENKILÖIDEN NÄKEMYKSET**

Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyöni tutkimusaineistoa, eli hallituksen jäsenille ja toimihenkilöille tehdyn kyselytutkimusta ja sen tuloksia. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa sekä hallituksen, että toimihenkilöiden näkemyksiä siitä miten työnjakoa liiton johtamisessa ja sen asioista päättämisessä voitaisiin kehittää. Kyselylomakkeeseen laadin kymmenen avointa kysymystä, joiden aiheet koskettivat liiton keskeisiä toimintoja: hallituksen tärkeimpiä tehtäviä ja roolia jokapäiväisessä toiminnassa, hallituksen ja toimihenkilöiden välistä työnjakoa, vuorovaikutusta ja luottamusta, ryhmätoiminnan merkitystä, viestintätekniologian mahdollisuuksia ja osapuolten työnjakoa strategian rakentamisessa (Liite 2: Kysymyslomake).

Lähetin kyselyn kaikille hallituksen jäsenille sekä liiton johtaville toimihenkilöille. Toimihenkilöiden osalta käytin valintaperusteena merkittävää roolia liiton organisaatiossa tai vastuullisuutta työehtosopimustoiminnassa. Tarkoitukseni oli saada näkemyksiä mahdollisimman kattavasti sekä hallituksen jäseniltä, että sen kanssa kaikkein lähimmässä vuorovaikutuksessa toimivilta toimihenkilöiltä.

Kaikkiaan kyselylomake lähetettiin kahdellekymmenelleyhdelle henkilölle, joista kyselyyn vastasi kolmetoista. Vastausprosentti on kokonaisuudessaan 62 %. Hallituksen jäsenten osalta vastausprosentti on 50 % ja toimihenkilöiden osalta 78 %. Kysely toteutettiin webropol-kyselynä ja linkki kyselyyn lähetettiin kaikille sähköpostitse. Vastaajilla oli tiedossa, että kyse oli tarkoin rajatusta aiheesta yhdessä työyhteisössä, ja oli syytä olettaa, että vastaajat saattoivat arvata suhteellisen tarkoin vastaajajoukon. Lähetin kuitenkin linkin kyselyyn niin, että vastaajalle ei käynyt ilmi muiden vastaanottajien henkilöllisyys. Tällä tavalla pyrin vahvistamaan motiivia vastaamaan avoimiin kysymyksiin mahdollisimman vapaasti.

Analysoin aineistoa jakamalla sisällöin siitä lukiessa esille nousseiden teemojen mukaan eri sisältöalueisiin. Ensiksi luin aineiston huolellisesti useaan kertaan läpi ja poimin tekstistä esille tutkimuksen kannalta merkityksellisiä sanoja ja sisällöllisiä kokonaisuuksia. Seuraavaksi erotin jokaisen tutkimuksen kannalta merkityksellisen kokonaisuuden omaksi merkitysyksikökseen. Tein alustavan sisältöalueiden nimeämisen tekstin lukemisen jälkeen ja tekstistä nousivat esille teemat: edunvalvonta, kokoustoiminta, toimintaympäristön kehittäminen, vuorovaikutus ja yhteistyö. Kun aineisto oli jaettu merkitysyksiköihin, tarkastin vielä uudelleen vastaavatko sisältöalueet tekstistä avoimella lukemisella esiin nousseita teemoja.

Seuraavaksi sijoitin jokaisen merkitysyksikön oman sisältöalueensa alle. Näin sain muodostettua vastauksista teemoitellun kokonaisuuden, merkitysverkoston, joka kuvasi osapuolten näkemyksiä eri teemoista. Olen pyrkinyt aineiston teemoittelussa mahdollisimman objektiiviseen näkemykseen ja säilyttämään alkuperäisen ajatuksen. Jotkut teemat kietoutuvat toisiinsa ja tämä on otettava huomioon vastausten analysoinnissa. Esimerkiksi joissakin vastauksissa, jotka

koskivat kokoustoimintaa, esille tuli sekä kokoustoiminnan kehittämiseen liittyviä näkemyksiä, että vuorovaikutusteeman alle sijoitettavia ajatuksia. Olen pyrkinyt jokaisen merkitysyksikön luomisessa säilyttämään sen alkuperäisen kokonaisuutensa. Esittelen jokaisen sisältöalueen aloittamalla niistä yhteisistä näkemyksistä, jotka nousivat esille, ja sen jälkeen tarkastelen kummankin osapuolen erilaisia painotuksia. Omaa pohdintaani tuloksista esitän johtopäätöksissä.

## 6.1 Edunvalvonta

Edunvalvonnasta ja työehtosopimuksia koskevista asioista päättäminen edustajiston päätösten mukaisesti nähdään hallituksen tehtävänä. Tämä on hallituksen ja toimihenkilöiden yhteinen näkemys ja noudattelee hyvin pitkälle sääntöjen 9§ a) kohdassa hallitukselle määriteltyjen tehtävien kohtaa. Vastauksissa lainattiin aika kirjaimellisesti sääntöjä muun muassa

*”Hallitus johtaa liiton toimintaa sääntöjen ja edustajiston tekemisen päätösten mukaisesti, päättää liiton talouden hoidosta parhain päin, sekä johtaa ja päättää edunvalvontaa ja työehtosopimuksia koskevat asiat.”*

Hallituksen näkemyksen mukaan sen tehtävä on myös päättää työehtosopimusten sisältöä koskevat asiat, pyrkiä turvaamaan hyvä edunvalvonnan taso ja seurata aktiivisesti työehtojen noudattamista. Tätä ajatusta kuvaavat hyvin esimerkiksi seuraavanlaiset vastaukset: *”Seurata aktiivisesti työehtojen noudattamista kokonaisvaltaisesti”, ”Turvata hyvä edunvalvonnan taso” ja ”Edunvalvonnan/työehtosopimusten sisältö”*. Viimeinen vastaus viittaa hallituksen tehtäväkenttään.

Hallituksen näkemyksen mukaan edunvalvonnan käytännön toteuttaminen on hyvin pitkälle toimihenkilöiden työtä, jota hallitus johtaa ja valvoo. Oman roolinsa he vastausten perusteella näkevät aktiiviseksi: *”turvata hyvä edunvalvonnan taso”, ”Hallitus johtaa, toimihenkilöt toteuttavat”, Toimihenkilöiden osuutta ja roolia edunvalvonnassa kuvailtiin muun muassa näin: ”Toimihenkilöt toimivat aktiivisesti kentällä”, ”Toimihenkilöt hoitavat itsenäisesti edunvalvontaa, päätös-*

*vallan ollessa hallituksella”, Hallitus johtaa liiton toimintaa, edunvalvonta ja tes-  
asiat”*

Toimihenkilöiden näkemyksen mukaan heidän tehtävänsä on toteuttaa edunvalvontaa hallituksen linjausten mukaisesti heille annetuissa rajoissa. Tämä ajatus käy ilmi seuraavista vastauksista: *”Hallituksen ei pidä puuttua varsinaiseen päivittäisen edunvalvontatyön toteuttamiseen jos toimihenkilö ei ylitä annettuja rajoja.”*, *”Hallitus päättää suurista linjauksista ja toimihenkilöt toimivat näiden linjausten mukaisesti.”*. Toimihenkilöiden näkemyksen mukaan hallituksen tulisi kuunnella sopimuslajohtokuntia määritellessään edunvalvonnan linjauksia. Isommissa edunvalvonnallisissa kysymyksissä hallitusta informoitaisiin tavanomaista enemmän, koska päättäjän rooli on hallituksella: *” Isommissa kokonaisuuksissa jonkinlainen väliraportointi saattaisi kannattaa.”*, *” Hallituksella pitää olla päättäjän rooli.”*. Toimihenkilöillä on oman näkemyksensä mukaan paremmat mahdollisuudet perehtyä edunvalvonnallisiin kysymyksiin riittävän laaja-alaisesti, kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi: *”Hallituksen profiilia ko. asiassa on vaikea nostaa nykyisestä, koska heillä ei ole mahdollisuutta perehtyä asioihin kovinkaan laaja-alaisesti.”*

## **6.2 Kokoustoiminta**

Vastauksista kävi ilmi, että kokoustoiminnassa voitaisiin hyödyntää enemmän uutta tekniikka esimerkiksi videoneuvottelumahdollisuutta. Tämän mahdollisuuden hyödyt nähtiin erityisesti yhden tai muutaman asian kokouksissa ja nopeaa käsittelyä vaativista asioista päätettäessä: *”Videokokouksien käyttöönotto nykyisten puhelinkokouksien sijaan.”*, *”Asioiden etenemistä nopeutettava”* ja *”Netin välityksellä pidettäviä kokouksia lisättävä”*. Uuden teknologian vaikutus kokoustoimintaan olisi fyysisten kokousten määrää vähentävä: *”Varsinaisten paikanpäällä pidettäviä kokouksien määrää voitaisiin vähentää”*. Fyysisesti pidettäville kokouksille nähtiin kuitenkin edelleen tarvetta. Keskustelu ja mielipiteiden vaihtamisen mahdollisuus koettiin tärkeänä ennen varsinaista kokousta: *” ...mutta se ei korvaa fyysistä läsnäoloa keskustelujen, tiedon ja mielipiteiden vaihdon takia.”*



Hallituksen näkemyksen mukaan perusteellisempaa keskustelua ja yhteistyötä asioiden valmistelussa voitaisiin harjoittaa jo ennen kokousta, varsinkin isompien asioiden kohdalla: *”Enemmän seminaarityyppisiä ’pohdiskelukokouksia’, joihin osallistuisivat kaikki.”*, *”Hallituksen kokouksissa toimihenkilöt voisivat vuorolleen kertoa sen hetkisistä ongelmistaan yms. työhönsä liittyvistä asioista, ns. tilanneraportti.”*

Kuten jo tämän luvun johdannossa totesin, jotkut teemat kietoutuvat toisiinsa. Kokoustoimintaan liittyvissä vastauksissa on viittauksia edunvalvonnan hoitamiseen esimerkiksi toivomus toimihenkilöiden tilanneraporteista. Tämä tukee sitä ajatusta, että hallitus näkee oman roolinsa edunvalvonnan ja liiton johtamisessa aktiivisena toimintana.

Toimihenkilöiden näkemyksissä tuli esille, että fyysiselle yhteen kokoontumiselle on edelleen tarvetta. Toisaalta esille nostettiin myös se, että hallituksen kokouksia tulisi voida järjestää entistä joustavammin ja vähentää ennakkoon sovitujen kokousten määrää. Toimihenkilöiden näkemykset olivat muun muassa seuraavanlaisia: *”Hallituksen pitäisi kokoontua paljon enemmän ’silloin kun on tarvetta’ periaatteella.”*, *”Mahdollisuuksien rajoissa kannattaa kokeilla live meeting -kokouksia ja niiden toimivuutta”*, *”Varsinaisten kokousten osalta ei ole mahdollista mutta ns. pikakokousten pitäminen (yksi tai ihan muutama yleinen asia) on videolaitteilla mahdollista (puhelinkokoukset).”*, *”Videoneuvottelujärjestelmää voisi tulevaisuudessa hyödyntää niin hallituksen kuin johtokuntienkin työskentelyssä tilanteissa, jolloin päätöksiä on tehtävä nopeasti. Pääsääntöisesti hallitus kokoontuu fyysisesti”*. Yhteisen keskustelun mahdollisuutta pidettiin kuitenkin tärkeänä ja se nähtiin myös jonkinlaisena vaihtoehtona nykyisille ns. ryhmäkokouksille. Toimihenkilöiden vastauksissa tuli myös esille tarve lisätä vuoropuhelua kokoustoimintaan. *”Yhtäläillä voisimme kaikki kokoontua keskustelemaan eri vaihtoehtoista päivää ennen hallituksen varsinaista kokousta.”*, *”Kokouksen asiat ovat monesti niin valmiiksi ’pureksittuja’, että teknisesti asiakohdat ovat pelkkää esittelyä, jota seuraa valmis päätösesitys.”*

Molemmat osapuolet näkevät teknisten apuvälineiden hyödyntämisen positiivisena mahdollisuutena. Toisaalta esille tulee myös fyysisen kokoontumisen tarve isompia kokonaisuuksia käsiteltäessä. Video- tai puhelinneuvottelumahdollisuutta voitaisiin molempien mielestä käyttää päätöksenteon nopeuttamiseen yhden tai muutaman asian kokonaisuuksissa. Toimihenkilöiden näkemyksissä oli kyllä havaittavissa halua siirtyä yleisemminkin joustavampaan kokouskäyttöön, joka tarkoittaisi fyysisten ennalta sovittujen kokousten määrän vähenemistä.

### 6.3 Toimintaympäristön kehittäminen

Toimintaympäristöstä tulisi luoda tasavertainen avoin ja luottamuksellinen. Ihanteellisessa toimintaympäristössä erilaisia ihmisiä heidän mielipiteitään ja näkemyksiään kunnioitetaan ja arvostetaan. Tästä olivat hallitus ja toimihenkilöt yhtä mieltä. Kirjaan molempien osapuolten vastaukset muilta osin erikseen, koska näkemykseni mukaan niistä löytyy merkittäviä eroavaisuuksia toimintaympäristön kehittämisen kannalta.

Hallituksen näkemyksen mukaan sen tehtävänä on valvoa liiton toimintaa, sääntöjen noudattamista, päätösten toteuttamista ja päättää liiton organisaatiosta puheenjohtajan kanssa. Sen tehtävä on myös mahdollistaa hyvä toimintaympäristö jossa toimitaan oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan, ja puuttua tarvittaessa epäkohtiin. Tässä joitakin hallituksen jäsenten näkemyksiä: *"...mahdollistaa hyvän ja toimivan toimintaympäristön", "puuttua epäkohtiin niiden ilmetessä", "avoin, luottamuksellinen, demokraattinen" "toisiaan kunnioittava, erilaisten näkemyksien/mielipiteiden kunnioittaminen", "valvoa, että Sähköliitossa toimitaan oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan", "ryhmätyöskentely, etsiä sopivat henkilöt ryhmään työskentelyaiheen mukaan."* Monet näistä annetuista vastauksista olivat hallituksen näkemyksiä ideaalista toimintaympäristöstä, jota kartoitin kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä.

Toimihenkilöiden näkemyksen mukaan hallituksen tehtävänä on luoda liiton toiminnalle puitteet. Sen tehtävä on huolehtia liiton työehtosopimustoiminnan

järjestämisestä ja koordinoinnista, jäsenhankintaan liittyvistä toimenpiteistä, valvoa johtamista ja huolehtia, että liiton johto noudattaa hallituksen päätöksiä. Operatiivinen toiminta hallituksen tulisi jättää toimihenkilöiden tehtäväksi. Toimihenkilöiden mielipiteet olivat esimerkiksi seuraavanlaisia: *”hallituksen tehtävänä on valvoa johtamista eli sitä, että liiton puheenjohtaja ja liittosihteeri noudattavat hallituksen päätöksiä”, ”Hallinto pitää olla selkeästi erillään operatiivisesta toiminnasta. Ay-liikkeessä toteutettu malli jossa operatiivinen johto ja hallinto on sekoitettu ei ole toimiva.”*. Liiton henkilökunnan tehtävä on toimihenkilöiden vastausten mukaan toimia hallituksen linjausten ja sisäisen esimiesjärjestelyn mukaan. Toiminnan valvominen tapahtuisi toimintasuunnitelmien ja budjettien tunnuslukujen kautta. *”Hallitus luo puitteet toiminnalle, jota liiton organisaatio toteuttaa”, ”Hallitukselle kuuluva valvontavastuu pitää toteutua toimintasuunnitelmaan ja budjettiin liittyvien tunnuslukujen ja tilastotietojen arvioinnissa.”*

Toimihenkilöiden vastauksissa nousi tässä kohtaa vahvasti esille ns. ryhmätoiminnan merkitys. Sen nähtiin mahdollistavan epädemokraattisten päätösten tekemisen, pienten kuppikuntien voimakkaan ohjauksen ja jopa syrjinnän liiton eri tasoilla. Ryhmätoiminnan nähtiin haittaavan demokraattisen toimintamallin toteutumista ja synnyttävän epäluottamusta. *”Ryhmätoiminnan varjolla tehdään epädemokraattisia päätöksiä”, ”Ryhmätoiminta haittaa merkittäväällä tavalla demokraattisen toimintamallin toteutumista.”, ”...mahdollistaa syrjinnän liiton eri tasoilla.”* Toisaalta ryhmätoiminta nähtiin myös tärkeänä: *”Ryhmätoiminta on tärkeää, sillä ilman ryhmien olemassaoloa olisi olemassa yksi suuri ”ryhmä”*.

Hallinnon ja toimihenkilöiden suhteiden tulisi toimihenkilöiden vastausten perusteella rakentua keskinäisen kunnioituksen pohjalle mutta niiden ei tulisi olla liian läheiset. Liian läheiset suhteet voivat olla jopa haitallisia. *”Hallituksen ja toimihenkilöiden pitäisi kunnioittaa toisiaan ja suhteen pitäisi perustua asioiden pohjalle.”, ”Hallituksen ja toimihenkilöiden välien ei tarvitse olla kalakaveritasoa.”, ”Liian läheiset tai jopa henkilökohtaiset suhteet hallinnon ja toimihenkilöiden välillä ovat haitallisia.”*. Osa edellä mainituista vastauksista oli toimihenkilöiden ehdotuksia toimintaympäristön kehittämiseksi. Toisaalta nykyinen malli sai myös kannatusta samoin kuin vuorovaikutuksen lisääminen: *”Nykyinen malli +*

*keskustelufoorumi ao. toimijoiden välillä”, ”Avoin, luottamuksellinen ja rakentava yhteistyö.”*

Toimintaympäristön kehittämisen kannalta osapuolten näkemyksissä on merkittäviä eroja. Hallituksen näkemyksen mukaan sen tehtävä on mahdollistaa hyvä ja toimiva toimintaympäristö, jossa toimitaan oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan. Hallitus kokee, että sen pitää tarvittaessa pystyä puuttumaan epäkohtiin. Hallituksen voi siis tulkita mieltävän oman roolinsa vahvaksi ja liiton operatiivista toimintaa lähellä olevaksi, kun taas toimihenkilöiden vastauksista voi päätellä, että hallituksen ei tulisi sekaantua toimiston operatiiviseen toimintaan.

#### **6.4 Vuorovaikutus**

Kahden jälkimmäisen teeman vuorovaikutuksen ja yhteistyön kohdalla pohdin niiden samankaltaisuutta. Päädyin kuitenkin erittelemään ne, koska yhteistyö nousi omana teemanaan esille viitaten työskentelytapoihin ja toiminnan periaatteisiin. Vuorovaikutus taas nousi esille konkreettisissa ehdotuksissa kahdensuuntaisen viestinnän kehittämiseksi. Yleisesti ottaen toimintaan kaivattaisiin enemmän yhteisöllisyyttä ja yhteistä aikaa, erityisesti virallisten yhteyksien ulkopuolella. Avoimen keskustelun kautta molempien tulisi tutustua lähemmin toisiinsa.

Hallituksen näkemyksen mukaan sen ja toimihenkilöiden tulisi varata enemmän yhteistä aikaa toisilleen: *”Enemmän aikaa toisille.”*, *”Pitäisi olla enemmän yhteistä aikaa...”* Virallisten yhteyksien ulkopuolisissa keskusteluissa jokainen voisi kertoa ajatuksistaan. Henkilöiden välisiä jännitteitä tulisi purkaa ja luoda luontevia yhteyksiä osapuolten välille. Näin hallituksen jäsenet kuvailivat toiveitaan *”Yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestäminen, kahdenkeskiset keskustelut ei aina ns. virallisessa yhteydessä.”*, *”Voitaisi järjestää muutaman kerran vuodessa palaveri, jossa toimihenkilöt voisivat kertoa ajatuksistaan hallitukselle.”* Avoimuus ja rehellisyys ovat olennaisia mutta henkilökohtaisuuksiin ei tulisi mennä, vaan käsitellä asiat asioina. Ryhmätoiminnassa nähtiin mahdollisuus avoimempaan vuoropuheluun, jossa asioista keskusteltaisiin vapautuneemmin:

*”Ollaan avoimia ja rehellisiä ja puhutaan asiat kuin ne ovat.”, ”...siellä puhutaan suut puhtaiksi ja katsotaan mistä asiat kiikastaa.”.*

Myös toimihenkilöiden näkemyksen mukaan hallituksen ja toimihenkilöiden tulisi avoimen keskustelun kautta tutustua paremmin toisiinsa. Kokonaiskuvaa ei saisi muodostaa epäilysten ja luulojen perusteella. Kokousten ulkopuolella tutustumalla voisi oppia paljon enemmän: *”Yhteisöllisyyttä kaivataan enemmän.”, ”Lisäämällä avoimuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä hallituksen toiminnassa.”, ”Oppisimme varmasti toisistamme huomaamatta enemmän kuin olemalla pelkissä kokouksissa.”, ”Lisäämällä avoimuutta ja huomioimalla myös toimihenkilöiden osaaminen ja näkemykset käsiteltävissä asioissa.”* Luottamuksellinen, avoin ja tasavertainen keskustelu ja toisten mielipiteiden kunnioittaminen nähtiin tärkeänä. Toiminnan tulisi olla molempiin suuntiin tasapuolista ja linjakasta. Tässä vielä joitakin toimihenkilöiden ajatuksia: *”Hallinnon ja toimihenkilöiden pitäisi kunnioittaa toisiaan ja suhteen pitäisi perustua asioiden pohjalle.”, ”Tasavertainen, avoin ja luottamuksellinen keskustelu, sekä toisten mielipiteiden kunnioitus.”, ”Linjakkaalla ja tasapuolisella toiminnalla. Molempiin suuntiin tietysti”, ”Jos luottamus on joltakin osin perusteettomasti huono, syy löytynee riittämättömistä tiedoista puolin ja toisin.”.*

On varsin mielenkiintoista havaita miten vuorovaikutuksen merkitys havaittiin molempien toimesta. Vastauksissa tuli selvästi esille, että aikaa toisille kaivattiin enemmän. Lisäisikö toisiin tutustuminen vuorovaikutuksen kautta luottamusta? Tarkastelen tätä kysymystä tarkemmin johtopäätöksissä.

## 6.5 Yhteistyö

Yhteistyön tulisi osapuolten mielestä olla avointa, saumatonta ja luottamuksellista. Hallituksen näkemyksen mukaan tiedonkulku pitää olla avointa ja rehellistä: *”Avoimuus. Yhteistyö.”, ”...yhteistyö pitää olla avointa.”, ”Asioita ei saa pimitää hallitukselta ja ollaan rehellisiä.”.* Liiton strategian valmistelemiseen liittyen yhteistyötä korostetaan erityisesti. Hallituksen jäsenten mielestä strategia rakennetaan yhdessä syvällisellä yhteistyöllä, jossa hallitus muodostaa eri vaihto-

ehdoista päälinjat ja toimihenkilöt valmistelevat ja kirjoittavat työn puhtaaksi. Sanat yhteistyö ja strategia liittyivät yhteen enemmän kuin mikään muu kyselyn aiemmista teemoista. Tässä hallituksen näkemyksiä: *”...toimihenkilöt valmistelevat yhdessä hallituksen kanssa tietenkin jäsenistöä kuunnellen.”*, *”Yhteistyössä strategia pitää valmistaa...”*, *”Hallitus seuraa strategian toteutumista mutta yhdessä rakennetaan.”*, *”Yhteistyö on tärkeä strategian rakentamisessa.”*, *”Syvävälinen yhteistyö eri vaihtoehtoista, jonka jälkeen hallitus muodostaisi päälinjat.”*

Toimihenkilöiden näkemykset painottuvat tässä jaksossa siihen, että heidän on kuunneltava tarkoin kentältä tulevia viestejä ja kerrottava näkemyksistään hallitukselle hyvin tarkoin. Toimihenkilöiden tulee kyetä perustelemaan ratkaisunsa ja raportoida toimistaan hallitukselle. Toimihenkilöt vastasivat muun muassa näin *”Yhteistyön kuuluisi olla saumatonta.”*, *”Toimihenkilöiden pitää kuunnella tarkoin kentältä tulevia viestejä.”*, *”Päätöksenteon pitää perustua luottamukseen ja toimihenkilön on kyettävä perustelemaan ratkaisunsa hallitukselle.”*

Toimihenkilöiden näkemys strategian rakentamisesta on osittain hallituksen näkemyksen kaltainen. Strategia tulisi rakentaa yhteisesti erilaiset mielipiteet, nykytilanne ja hallituksen kanta huomioiden. Toimihenkilöt ehkä enemmän korostavat jälleen hallituksen linjaavaa roolia, jossa hallitus rakentaa toimenpideohjelman strategiatyötä koskien ja toimihenkilöt kokoavat työn toteuttamiskelpoiseen muotoon. Tässä toimihenkilöiden näkemyksiä: *”Strategia on rakennettava edustajiston hyväksyttäväksi toimihenkilöiden toimesta myös hallituksen kannat huomioiden.”*, *”Hallitus laatii toimenpideohjelman strategian toteuttamiseksi ja liiton organisaatio jalkauttaa strategian.”*, *”Strategiaa pitää rakentaa ja toteuttaa yhteisesti.”*, *”Hallitus kävisi keskustelut visioista, joita toimisto työstäisi ja toisi hallituksen käsittelyyn mahdollisimman tiheästi.”*

Yhteistyön merkitystä korostettiin erityisesti strategian rakentamisen yhteydessä. Yhteistyöhön liittyvät oman näkemykseni mukaan kuitenkin myös muiden sisältöalueiden alle sijoitetut työskentelytapoihin ja periaatteisiin liittyvät asiat. Yhteistyö viittaa yhdessä tekemiseen ja siihen, että molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa merkityksen toiminnassa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Esitin opinnäytetyön alussa kysymyksen: kuka johtaa yhdistystä ja päättää sen asioista? Yhdistyslain perusteella voidaan todeta, että valta yhdistyksessä on jäsenillä. Yhdistysten liittyessä yhteen liittorakenteeksi, kuten tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena olevassa Sähköliitossa, yksittäiset jäsenet käyttävät edelleen korkeinta päätäntävaltaa edustajistossa. Jäsenet kuuluvat henkilöjäseninä johonkin ammattiosastoon, mutta toimivat päätöksentekotilanteessa yksilöinä. Sähköliiton perustehtävä on jäsentensä työehtojen ja -olojen parantaminen, ja se on yksittäisen jäsenen hyväksi tehtävää työtä. Tämän perustehtävän toteuttamista johtaa hallitus, jolle myös yhdistyslain mukaan kuuluu vastuu hoi-taa huolellisesti yhdistyksen asioita. Luottamustehtävissä toimivat jäsenet ovat vahvasti mukana myös työehtosopimusten neuvottelemisessa, joka liittyy suo-raan liiton perustehtävään. Voidaan siis sanoa, että jäsenistöllä on merkittävä rooli järjestön toiminnassa ja sen asioista päättämisessä.

Opinnäytetyöni kysely hallituksen jäsenille ja toimihenkilöille toi mielestäni esille joitakin merkittäviä eriäviä näkemyksiä siitä mikä on molempien toimijoiden rooli liiton jokapäiväisessä toiminnassa. Oman näkemykseni mukaan tämän kysy-myksen ratkaiseminen on ensiarvoisen tärkeää ennen kuin toimintaa voidaan kehittää normien ja sosiaalisten suhteiden tasolla. Hallituksen jäsenten vasta-uksista tuli esille näkemys, että heidän roolinsa toimintaympäristön kehittäjänä tulisi olla aktiivinen ja lähellä jokapäiväistä toimintaa. Toimihenkilöiden näke-myksistä puolestaan nousi esille, että hallituksen roolin tulisi olla enemmänkin linjaava ja raamittava, ei jokapäiväistä toimintaa ohjaava. Toisaalta molemmat ilmaisivat luottamusta toistensa tekemään työhön.

Oman näkemykseni mukaan edellä mainittuja näkemyseroja tulisi tulkita ennen kaikkea kokemuksen kautta syntyvinä erilaisina näkökulmina liiton perustehtä-vään. Sosiaalinen todellisuus, jossa työtä liiton jäsenten hyväksi tehdään, on luottamushenkilöillä ja toimihenkilöillä erilainen. Esimerkiksi strategian rakenta-misessa hallituksen jäsenet näkivät yhteistyön erityisen tärkeänä. Toimihenki-löillä voidaan katsoa olevan enemmän ammattimaisuutta strategia-asiakirjan

muodolliseen valmisteluun kokopäivätoimisuutensa kautta. Strategia määrittelee liiton tavoitteita jäsentensä etujen puolustamiseksi ja siihen liittyy myös kokemus siitä mitä työ sähköisten alojen työpaikoilla on. Tämän kokemuksen voivat välittää vain työpaikoilla työtä tekevät jäsenet. Molempien osaaminen tulisi siis nähdä toisiaan täydentävänä. Liiton toiminnan kannalta merkittävässä roolissa olevassa edunvalvontatyössä hallituksen jäsenet osoittivat luottamusta toimihenkilöiden osaamiseen ja itsenäiseen työhön. Käytännössä vastuu edunvalvonnasta jääkin pitkälti toimihenkilöiden vastuulle. Hallituksen tahto seurata ja valvoa edunvalvontaa läheisesti tulee ymmärtää sääntöjen mukaisen tehtävän lisäksi jäsenten haluna vaikuttaa heitä koskeviin asioihin.

Hallituksen rooli liiton toiminnassa on merkittävä ja sillä on laaja toimivalta. Sähköliiton kokoisessa yhdistyksessä jo toiminnan luonteen ja laajuuden puolesta toimihenkilöiden rooli on merkittävä. Toiminnassa mukana olevien luottamushenkilöiden rooli tulisi nähdä ennen kaikkea yhdistystoiminnan perustana olevan kansalaisyhteiskunnan periaatteen näkökulmasta. Liiton johtamisen liiallisessa ammattimaistumisessa voitaisiin törmätä ongelmaan, jossa jäsenkunta ei ohjaakaan johtoa vaan johto jäsenkuntaa. Toimihenkilöiden liian vahva johtaminen saattaisi myös muuttaa järjestön palvelunormeja heidän oman näkemyksensä suuntaan ja jäsenten mahdollisuus vaikuttaa itselleen tuotettaviin palveluihin vähenee. Tämä osaltaan voisi kasvattaa johdon ja jäsenistön välistä kuilua. (Helander 1998, 129–130.)

Yhdistyslain tarkistamistyöryhmän työryhmämietinnössä Halila otti kielteisen kannan esitykseen, jonka mukaan yhdistys voisi säännöissään määritellä toimeenpanevan johtajan lakisääteiseksi toimielimeksi. Hänen mukaansa toimivan johdon sääntely ”olisi sikäli epäajanmukaista, että nyttemmin on useissa yhteyksissä pyritty korostamaan yhdistystoiminnan kansalaisjärjestötoiminnan piirteitä ja aatteellisuutta.” Halilan mukaan hallituksen ja toimivan johdon asemasta voidaan määrätä säännöissä, mutta vielä enemmän kyse on luottamuksesta ja siitä miten asia halutaan järjestää. (OM 2008:3.) Halilan ajatuksiin on helppo yhtyä myös tämän työn tulosten pohjalta. Järjestötoiminnan kautta on oltava mahdollisuus toimia, vaikuttaa ja kokea osallisuutta.



Sähköliiton toiminnassa voidaan sanoa olevan kansalaistoiminnan piirteitä jäsenistön vahvan osallistumisen muodossa. Toisaalta toimihenkilöt hoitavat merkittävän osan edunvalvonnasta, koska ovat kokopäiväisiä työntekijöitä. Erilaisen kokemusten kautta toimivia osapuolia tulisi yhdistää tavoite toimia jäsenistön etujen hyväksi. Sosiaalinen pääoma syntyy vastavuoroisissa suhteissa ja jonkun toimijan roolin rajoittamisen asemesta voitaisiin kysyä miten yhteistyötä ja luottamuksen syntymistä voitaisiin kehittää edelleen? Hallituksen ja toimihenkilöiden välistä työnjakoa voitaisiin tietysti täsmentää esimerkiksi hallituksen pöytäkirjaan liitettävällä dokumentilla, jossa toimivaltojen rajat määriteltäisiin täsmällisemmin. Tällainen toimintavaltuuksien rajoja kuvaileva dokumentti saattaisi ainakin vähentää väärinkäsityksiä ja helpottaa epäselvien tilanteiden selvittämistä.

Totesin jo aiemmin miten Halila korosti hallituksen ja toimihenkilöiden välistä luottamusta vallanjaon sääntelyä yhdistyksen toiminnassa. Luottamus on sosiaalisen pääoman merkittävä sisällöllinen tekijä. Sen syntymiseksi tarvitaan kuitenkin rakenteellisia tekijöitä, normeja ja verkostoja, jotka sitä synnyttävät. Kyselyn tulokset viittasivat selvästi siihen, että vuorovaikutusta luottamuksen kasvattamiseksi kaivataan enemmän. Hallituksen jäsenten ja toimihenkilöiden vastauksissa toivottiin enemmän yhteistä aikaa, keskustelutilaisuuksia ja tilannereportteja. Hallituksen jäsenten vastauksista oli mielestäni havaittavissa aito kiinnostus siihen miten toimihenkilöt työstään suoriutuvat. Palaan vielä kerran Harjun ajatukseen, että kansalaisyhteiskunnan taustalla ovat aktiivinen kansalaisuus ja sosiaalinen pääoma. Miten tämä vuorovaikutuksen ja keskustelun tarve muutetaan toimiviksi käytännöiksi?

Sosiaalinen pääoma tarvitsee ensinnäkin verkoston, joka edistää sen kehittymistä. Esitän esimerkkinä hallituksen kokoustoiminnan. Tällä hetkellä asioiden valmisteleminen etenee prosessina, jossa asiasta vastaava toimihenkilö valmistelelee asian, jonka jälkeen asian käsittelee työjaosto, ja tekee asiasta päätösesityksen hallitukselle. Voisiko tähän prosessiin tuoda enemmän vuorovaikutusta muiden kuin epävirallisten käytäntöjen kautta? Viestintäteknologian kehittymien mahdollistaisi esimerkiksi sähköisten muokattavien dokumenttien käytön, joka voisi olla avoin kanava päätettävistä asioista keskustelemiseen ennen hallituk-

sen kokousta. Tämä kanava voisi myös toimia nykyisten käytäntöjen rinnalla ja olisi vuorovaikutteisempi tapa. Rakenteellisten edellytysten lisäksi kaivataan konkreettisia toimintatapoja, jotka kehittävät luottamussuhteita ja vastavuoroisuutta. Vuorovaikutus ei saisi jäädä vain omaehtoiselle tasolle, vaan sitä tulisi määrätietoisesti edistää muuttamalla toimintatapoja esimerkiksi lisäämällä ryhmätyöskentelyä, yhteisiä projekteja tai käyttämällä viestintäteknologian mahdollisuuksia.

Viittasin aiemmin epävirallisilla prosesseilla ryhmätoimintaan, josta tuli myös kyselyssä paljon erilaisia näkemyksiä puolesta ja vastaan. Ryhmätoiminnalla voidaan sanoa olevan merkittävä rooli liiton toiminnassa. Ryhmien kokouksissa voidaan esittää tehtävän varsinaista kokousta sitovia päätöksiä. Ryhmiä on kuitenkin erilaisia, muitakin kuin nyt esillä olleet viralliset vaaliliitot. Myös muissa erilaisissa ryhmissä voidaan tehdä ohjeistavia tai siihen pyrkiviä päätöksiä. Tällaisia voisivat olla ammattiosastojen päätökset tai näkemykset, sopimusalakohdattaiset näkemykset tai jonkin muun ryhmän näkemykset. Kaikki nämä ovat eri tavalla toimivien saman yhdistyksen sisällä olevien ryhmien näkemyksiä, jotka varmasti vaikuttavat päätöksentekoon. Ryhmät ovat rekisteröityjä yhdistyksiä ja niihin pätee sama kansalaistoiminnan periaate, että ihmiset liittyvät yhteen jonkin yhteiseksi kokemansa asian puolesta. Kiinteä liittorakenne pitää sisällään monta erilaista toimijaa ja yhdistystä.

Viestintäteknologian kehittyminen nähtiin kaikkien vastaajien puolelta mahdollisuutena nopeuttaa päätöksentekoa ja tuoda siihen joustavuutta. Puhelinkokousten käyttö on jo tuonut päätöksentekoon näitä elementtejä ja videoneuvottelu olisi ehkä vain toisenlainen etäkokousmuoto. Toinen tapa lisätä vuorovaikutusta voisi olla miettiä miten toiveet yhteisestä ajasta ja keskustelutilaisuuksista hallituksen kokoustoiminnassa voitaisiin konkretisoida. Kyse voisi olla kokouksen sisään rakennetusta säännöllisestä tilannekatsauksesta tai tarkoitusta varten räätälöidystä kokouksesta, jossa keskityttäisiin tavanomaisten päätösasioiden asemesta liiton ajankohtaisista asioista keskustelemiseen.

Sosiaalinen pääoma vaatii kasvaakseen kuitenkin myös sisällöllisiä elementtejä: vastavuoroisuutta ja luottamusta. Nämä tekijät kasvavat vain vuorovaikutuksen

kautta ja konkreettisessa kanssakäymisessä. Mitä syvempää on henkilökohtainen luottamus, sitä helpompaa on yhteistyö. Palaan tässä yhteydessä aktiivisen kansalaisuuden määritteeseen, joka on sosiaalisen pääoman ohella kansalaisyhteiskunnan perusta. Aktiivinen kansalainen hahmottaa oman paikkansa ja arvonsa, osallistuu, on valmis ja ennen kaikkea halukas kohtaamaan toisen ihmisen. Näitä ominaisuuksia jokaisen liiton toiminnan keskiössä olevien tulisi omalla kohdallaan miettiä. Aktiivisuudesta ja yhdessä tekemisestä löytyy yhdistystoiminnan ydin. Sähköliitossa on vahva osallistumisen kulttuuri ja uskon, että sitä edelleen kehittämällä järjestön toiminnassa säilyy yhdistystoiminnan taustalla oleva kansalaisyhteiskunnan henki.

Aktiivisuuteen pitää kannustaa monella eri tavalla. Luottamushenkilöiden toimintaedellytyksiä liiton hallinnossa toimimiseen tulisi vahvistaa ja edelleen kehittää. Tämän opinnäytetyön pohjalta yhtenä konkreettisena toimenpiteenä voi esittää, että kaikkiin työehtosopimuksiin pyrittäisiin saamaan tekstimääräys, joka varmistaisi kaikille hallinnossa mukana oleville vapautuksen työstä liiton toimintaan osallistumiseksi. Vaikka yhdistystoimintaan liitetään vahvasti vapaaehtoisuus, myös ansionmenetysten korvausten parantaminen on osa toimintaan kannustamista. Taloudellisia realiteetteja ei tule unohtaa ja työehtosopimuksilla voidaan parantaa liiton hallintoon osallistuvien toimintaedellytyksiä.

Lopuksi esitän joitakin omia arvioita tekemästani työstä. Itselleni tämä työ oli valtavan antoisa sukellus yhdistystoiminnan arvoihin. Tutkimuksen aineiston keräämisessä haastattelututkimus olisi ollut varmasti vielä antoisampi. Joihinkin kysymyksiin olisi haastattelussa voinut tehdä täsmennyksiä tai syventäviä jatkokysymyksiä. Tutkimuksen tekeminen omassa työympäristössä on haasteellista objektiivisuuden kannalta. Toisessa ympäristössä, jossa oma kokemus ei olisi ollut niin lähellä tutkittavaa aihetta, tutkittavasta aiheesta olisi ollut helpompi asettua erilleen. Toisaalta oman työympäristön tuntemus antoi mahdollisuuden perehtyä aiheeseen syvällisesti, ja se voidaan nähdä myös etuna.

Opinnäytetyö poiki myös ajatuksia jatkotutkimuksen aiheista. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin järjestön johtamista. Jos järjestön johtamisen taustalla on ajatus kansalaisyhteiskunnasta, eikö sen tulisi ohjata myös koko liiton toimintaa.

Kun yhteisöllisyyden esitetään heikentyneen ja ihmisten passivoituneen, olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi jäsentutkimuksella onko todella niin, vai onko järjestön tai järjestöjen rakenteissa ja toimintatavoissa jäsenten toimintaa passivoivia tekijöitä? Onko luottamus yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, eli järjestöjen luoma korporatiivinen edunvalvontajärjestelmä tehnyt jäsenistön tarpeettomaksi ja muuttanut järjestötoiminnan luonteen aivan joksikin muuksi?

Tutkimus on tehty vain Sähköliiton hallitukselle ja toimihenkilöille. Ovatko tulokset yleistettävissä? Muotoilisin asian niin, että yhdistyslain puitteissa on mahdollista johtaa yhdistyksen toimintaa hyvin monin eri tavoin. Tutkittaessa yhden toimintaympäristön toimijoiden näkemyksiä, niitä ei voida siirtää toiseen. Siinä mielessä tulokset eivät ole yleistettävissä. Toivottavasti tutkimus antaisi kuitenkin pohdinnan aiheen myös muille ammattiliitoille. Saattaa olla, että monessa ammattiliitossa toimitaan samantyyppisen organisaatiomallin kautta. Miten kansalaistoiminnan henki näkyy liittojen johtamisessa? Aiheen tutkiminen voisi olla hyödyllistä muissakin ammattiliitoissa.

## LÄHTEET

Julkaistut lähteet:

Edunvalvonnantekijät 2012.

<http://www.edunvalvonnantekijat.net/2012/eduesittely.htm>. Lähteeseen viitattu 4.10.2012.

Halila, H & Tarasti, L 2011. *Yhdistysoikeus*. Helsinki. Talentum.

Harju, A 2005. *Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistoiminnan innoittajana*. Teoksessa Nylund & Yeung (toim.) *Vapaaehtoistoiminta-anti, arvot ja osallisuus*. Tampere. Vastapaino.

Harju, A 2007. *Aarre loistamaan*. Teoksessa Harju (toim.) *Kansalaistoimintaan kätketty aarre*. Vantaa. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi. 10–26.

Heikkala, J 2001. *Järjestön strategia*. Tampere. Tampere University Press.

Heinola, T 2004. *Kansalaisjärjestöjen innovaatiopotentialin hyödyntäminen. Julkaisematon esisuunnitelma*. 5.9.2004. Teoksessa *Aktiivisten kansalaisten Suomi. Keskustelunavaus järjestöllisen koulutuksen tehostamisesta*. Helsinki. Oikeusministeriö.

Helander, V 1998. *Kolmas sektori*. Helsinki. Gaudeamus.

Ilmonen, K 2000. *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*

Kaunismaa, P 2000. *Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma*. Teoksessa Ilmonen (toim.): *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä. SoPhi. 119–143.

Koskiahho, B 2001. *Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö*. Teoksessa Eskola & Kurki (toim.) *Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena*. Tampere. Vastapaino.

Kuukkanen, E 2010. *Järjestöjohtaminen: omistajuuden tunteita ja kulttuuria*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro Gradu –tutkielma.

Loimu, K 1989. *Yhdistystieto*. Espoo. Weilin&Göös.

Oikeusministeriö 2005. *Kohti aktiivista kansalaisuutta. Kansalaisyhteiskunta 2006-toimikunnan raportti. Julkaisu 2005:14*. Helsinki. Oikeusministeriö.

Oikeusministeriö 2009. *Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Julkaisu 2009:5*. Helsinki. Oikeusministeriö.

Sähköisten alojen ammattilaiset 2012. <http://www.sahkoammattilaiset.fi/1>. Lähteeseen viitattu 4.10.2012.

Sähköliitto 2010. *Säännöt ja yhdistyslaki*. Tampere. Sähköliitto.

Sähköliitto 2012a. *Sähköalan TES Energia-ICT-Verkosto*. Tampere. Sähköliitto.

Sähköliitto 2012b. *Sähköistysalan työehtosopimus 2012 – 2014*. Tampere. Sähköliitto.

Sähköliitto 2012c. Sähköliitto. Organisaatio. Johtokunnat. <http://www.sahkoliitto.fi/sahkoliitto/organisaatio/johtokunnat/>. Lähteeseen viitattu 15.9.2012.

Vasara, E. 2007. *Virtaa viisi vuosikymmentä*. Tampere. Sähköalojen ammattiliitto ry.

Julkaisemattomat lähteet

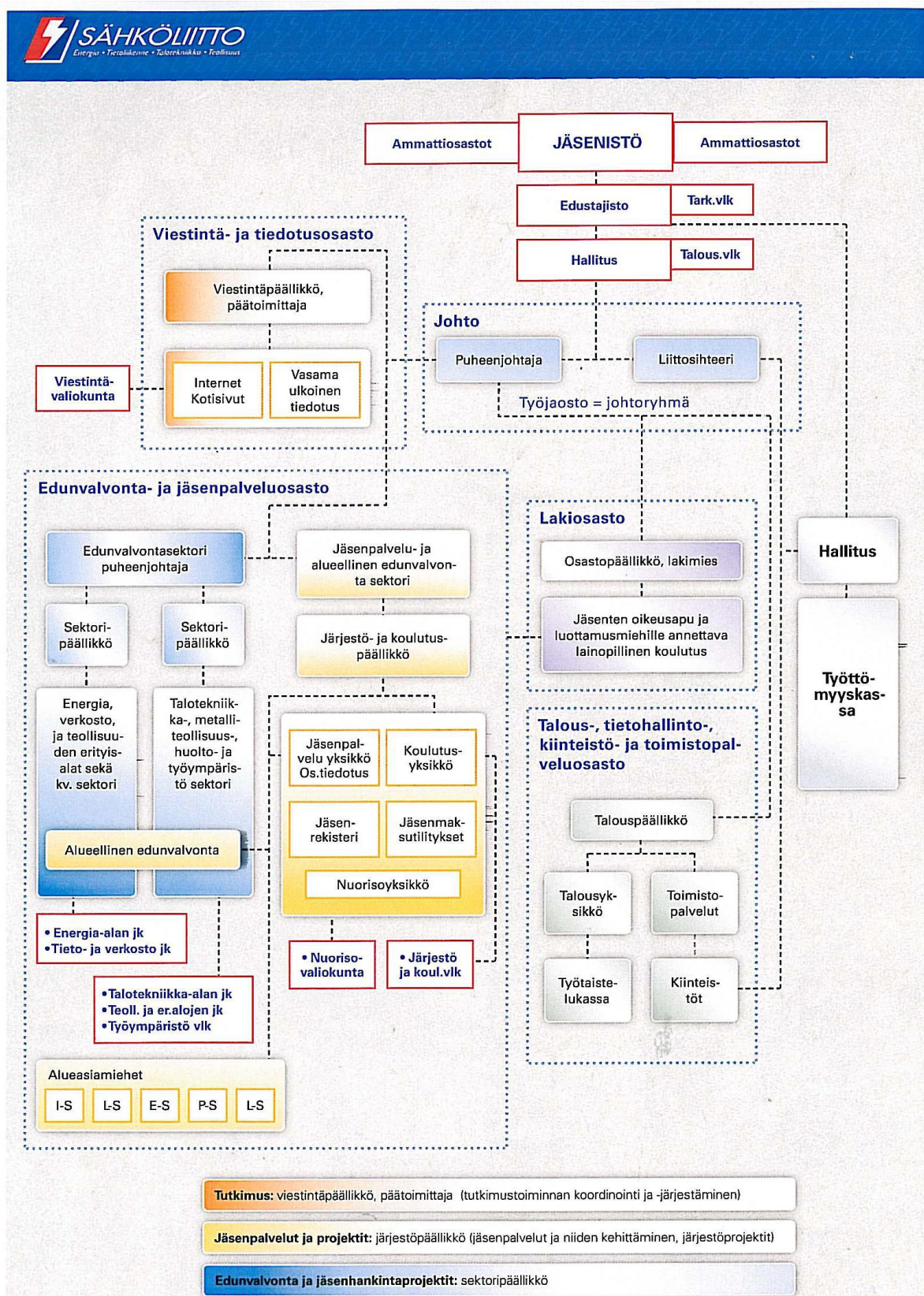
Sähköliitto 2008, Pöytäkirja hallituksen järjestäytymiskokouksesta 13/2008. Tampere. Sähköliitto.

Sähköliitto 2011, Pysyväispäätökset 2011 – 2012. Vahvistettu edustajistossa  
11. - 12.11.2011. Tampere. Sähköliitto.



## LIITTEET

## Liite 1: Organisaatiokaavio





## Liite 2: Kysymyslomake

1. Mikä on tehtäväsi Sähköliiton hallinnossa?
  - Hallituksen jäsen
  - Liiton toimihenkilö tai johto
  
2. Mitkä ovat mielestäsi hallituksen tärkeimmät tehtävät liiton säännöissä määritellyn perustehtävän toteuttamisen kannalta?
  
3. Mikä on mielestäsi hallituksen rooli Sähköliiton jokapäiväisen toiminnan johtamisessa?
  
4. Millainen hallituksen ja toimihenkilöiden välisen työnjaon edunvalvonnan johtamisessa tulisi mielestäsi olla?
  
5. Miten hallituksen ja toimihenkilöiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta hallituksen kokouksiin liittyvässä työskentelyssä voisi mielestäsi kehittää?
  
6. Miten hallituksen ja toimihenkilöiden välistä luottamusta voisi mielestäsi syventää?
  
7. Millainen on mielestäsi vapaaehtoisuuteen perustuvan ryhmätoiminnan merkitys hallituksen ja toimihenkilöiden tehtävissä?
  
8. Miten viestintäteknologian mahdollisuuksia voitaisiin mielestäsi tulevaisuudessa hyödyntää enemmän hallitustyöskentelyssä?
  
9. Millainen työnjako hallituksella ja toimihenkilöillä tulisi mielestäsi olla liiton strategian rakentamisessa?
  
10. Millainen olisi mielestäsi ideaali toimintaympäristö hallituksen ja toimihenkilöiden välillä? Vastaa kysymykseen vapaasti omia ideoitasi käyttäen.