

MOTIVOIVA HALLITUSTYÖSKENTELY

Opintokeskus Sivis 2020

Opintokeskus **Sivis**

Yhdistyskehittäjä



*Tämä materiaali on osa Yhdistyskehittäjä
-verkkokoulutusta.
Opintokeskus Sivis 2020*

Sisällysluettelo

MOTIVOIVA HALLITUSTYÖSKENTELY

1. Luottamushenkilöiden vastuunjako ja tehtävistä sopiminen	4
Tavoite edellä	4
Selkeä tehtäväkuvaus motivoi	5
Työnjakokeskustelu.	5
2. Hyvä henki liimaa porukan yhteen	6
Ryhmähenki syntyy asioita yhdessä tehtäessä	7
Vahvista hyvää ja kohtaa yksilöllisesti	7
Millaista puhetta viljelet?	7
Entä kun sovitut asiat eivät tule tehdyksi?	8
Monimuotoisuus hallituksen jäsenistössä.	8
Erimielisyyksien ja ristiriitojen käsittely	9
3. Vahvista hallituksen sitoutumista	10
Vahvistamalla osaamista vahvistat sitoutumista	11
Palaa tavoitteeseen ja toiminnan tuloksiin	11
4. Jaksamisen tukemisen keinot yhdistyksessä	12
Voimavarojen kasvattamisen keinot.	12
Jaksamisen tukemista järjestötasolla.	13
Kiittäminen	13
Kirjoittaja	14
Lähteet	14
Työkalut	16

1. Luottamushenkilöiden vastuunjako ja tehtävistä sopiminen

Tavoite edellä

”Jos haluat pyytää käsiä, on ensin kosketettava sydämiä.” John C. Maxwell

Yhdistykset ovat olemassa tehdäkseen maailmasta paremman. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen tehtävänä on auttaa ihmisiä elämään mahdollisimman täysipainoista ja onnellista elämää sairauksistaan tai muista ongelmistaan huolimatta. Liikuntajärjestöjen tehtävänä on tuottaa liikunnan iloa, hyvää kuntoa sekä edistää oman lajinsa kehitystä. Nuorisojärjestöt ovat nuorten kasvun ja kehityksen paikkoja. Aatteelliset järjestöt suojelevat luontoa, eläimiä tai edistävät ihmisoikeuksia.

Yleisimpiä ja vahvimpia motivaatioita olla hallituksessa ja yhdistystoiminnassa mukana on edistää yhdistyksen tavoitteita. Siksi tehtävänjakoa, ja oikeastaan kaikkea hallitustyön johtamista, kannattaa sitoa yhdistyksen tehtävään.

Miksi tätä työtä tehdään? Mitä on jo tehty ja saatu aikaan vuosien varrella? Mistä hallituksen jäsenet unelmoivat? Millaisen muutoksen he haluavat nähdä maailmassa? Ja miten hallituksen arkipäiväiset rutiinit edistävät tätä isoa tavoitetta.

Puheenjohtajan tehtävänä on pitää yhdistyksen tehtävä elävänä ja käsinkosketeltavana hallituksen jäsenten mielissä. Hallituksen jäsenet johtavat ja motivoivat muita toimijoita samalla tavalla.

Urheiluseuran viestintäoppaassa kuvattu talkoolaisten työnjaon viestiminen käy konkreettisesti esimerkiksi:

- kerro, mitä ja miksi tehdään
- kuvaa palkitseva tavoite
- kerro, miten se saavutetaan
- jaa tehtävät selkeisiin osiin
- sovi, kuka vastaa mistäkin
- sovi myös aikataulusta
- sovi, mitä pulmatilanteissa tehdään
- kirjaa sovitut asiat
- varmista, että asiat on ymmärretty
- kerro, mistä asiat voi tarkistaa
- kiitä ja innosta

Yhdistyksissä toimijoiden paras palkkio on se hyvä, mitä toiminnassa saadaan aikaan. Yhdistyksen toiminnan tarkoitus kuvataan sääntöjen toimintatarkoituspöytäkirjässä tai se on voitu kirjoittaa missioksi. Jotta se pysyy mielissä elävänä ja selkeänä, sitä on hyvä käsitellä usein ja liittää se arjen toimintaan. Se on kuin leivän leipomista. Jotta se tuntuisi tuoreelta, sitä on leivottava joka päivä.



Selkeä tehtäväkuvaus motivoi

Selkeän tehtäväkuvauksen avulla hallituksen jäsen ymmärtää, mitkä ovat ja mitkä eivät ole hänen tehtäviään, millaista panosta häneltä odotetaan ja mitä tukea hän saa tehtäväänsä. Kun tehtävät ovat selkeitä, toimijat ovat tyytyväisempiä ja sitoutuvat pidemmäksi aikaa. Oman roolin ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen vahvistavat pysyvyyttä. Epäselvät tehtävät ja ristiriitaisuudet lisäävät loppuun palamista, heikompaa sitoutumista ja aikomusta lopettaa.

Hyvä tehtävä koostuu useista monipuolisista osista. Se sisältää alusta loppuun jatkuvan kokonaisuuden tekemisen. Siinä on selkeästi määritellyt tavoitteet. Tehtävän merkitys yhdistyksen toiminnalle on avattu. Sitoutumista usein lisää se, mitä enemmän hallituksen jäsen voi itse vaikuttaa siihen mitä ja millä tavalla hän tehtävän tekee. Tässä kokemuksella on merkitystä. Aloitteijia kaippaa enemmän tarkkaa ohjausta ja kokenut vapautta tehdä omalla tavallaan. Hyvä tehtävä sisältää yhteistyötä muiden kanssa.

Aukikirjoitettu tehtäväkuvaus helpottaa työnjakoa ja perehdytystä. Se helpottaa uusien hallituksen jäsenten saamista vastaamalla yhteen yleisimpään kysymykseen: mitä minulta odotetaan? Tämän julkaisun Työkalut -osioista löydät helpon ja nopean pohjan hallituksen tehtäväkuvauksien kirjoittamiseen.

Työnjakokeskustelu

On kahdenlaisia tehtäviä. Niitä, joita ihmiset haluavat tehdä ja niitä, joita heidän täytyy tehdä. Halutun tehtävän tunnistaa siitä, että ihmiset innostuvat tekemään niitä jopa ilman, että heitä pyytää. He ottavat vastuuta ja sitoutuvat viemään tehtävän loppuun saakka.

Sitten on paljon niitä tehtäviä, jotka eivät ole yhtä innostavia, mutta ovat vaikutuksiltaan merkittäviä. Usein niitä kutsutaan hallinnoksi tai yhdistysbyrokratiaksi, vaikka ne ovat tärkeitä tehtäviä! Juuri ne mahdollistavat muiden tekemisen, isomman porukan yhteistyön ja laajemman vaikuttavuuden. Hallituksen pöytäkirjojen kirjoittaminen ja arkistointi, jäsenrekisterin pitäminen, toimintakertomuksen kirjoittaminen, hakemusten tekeminen ja laskujen maksu mahdollistavat paljon toimintaa ja osallistumista!

Kun keskustellaan hallituksessa työnjaosta, niin usein joku joutuu tekemään itselleen vähemmän mielekkäitä tehtäviä. Tällöin vastapainoksi on hyvä löytää jotain innostavaa. Jotain, missä hallituksen jäsen pääsee toteuttamaan itseään.

Pienissä yhdistyksissä luottamushenkilöt hoitavat usein kahta asiaa, varsinaista toimintaa ja hallituspestiä sen lisäksi. Ilo ja innostusta tulee varsinaisesta toiminnasta. Siitä, jossa saa tehdä yhdessä ja nähdä ilon autettavien tai muiden toimijoiden kasvoilla tehdystä työstä. Voi kokea iloa ja onnistumista. Jos tämä vähenee ja toiminta keskittyy pelkästään talousasioiden pyörittämiseen hallituksessa, niin innostus voi hiipua vuosien varrella. Siksi jokaisella pitäisi olla sekä innostavia tehtäviä, joista saa energiaa, jolla sitten hoidetaan ne vähemmän innostavat tehtävät.

Siksi työnjakokeskustelussa kannattaa jutella, missä tehtävässä kunkin hallituksen taidot ja kiinnostuksen kohteet pääsisivät kehittymään. Missä tehtävässä hän haluaisi kehittää itseään? Mikä innostaisi? Mitä voi tehdä, vaikka ei ole siitä niin innostunut?

Puheenjohtajan kannattaa jutella jokaisen hallituksen jäsenen kanssa etukäteen ennen varsinaista työnjakokeskustelua hallituksessa. Henkilökohtainen keskustelu on turvallinen paikka pohtia omia kiinnostuksen kohteita. Siinä on myös enemmän tilaa sanoa ääneen asioita, joita kaikkien paikalla ollessa ei sanoisi.

Ihmiset usein yliarvioivat paljonko aikaa heillä on käytössään ja aliarvioivat tehtävien viemän ajan. Siksi jos mahdollista, niin kannattaa pilkkoa ja jakaa tehtävät niin pieniin osiin, että niiden tekeminen varmasti onnistuu. "Jos se on noin pieni, niin kyllä minä sitten..." Työnjakokeskustelua helpottavan mallin löydät työkaluista.

Joskus ihmiset tarvitsevat kannustusta ryhtyäkseen tekemään uusia asioita. Erään nuorisojärjestön tuoretta hallituksen jäsentä pyydettiin kirjoittamaan lausuntoa. Hän epäro i ääneen osaamistaan. Pääsihteerin ja muun hallituksen lämpimällä kannustuksella hän uskalsi kirjoittaa ensimmäisen lausuntonsa. Sen jälkeen hän on tehnyt niitä kymmeniä. ■

2. Hyvä henki liimaa porukan yhteen

Ehkä merkittävin tekijä toimivassa yhdistyksessä on hyvä henki. Oli kyse sitten nykyisten toimijoiden innostamisesta, uusien mukaan saamisesta tai toiminnan järjestämisestä. Hyvän hengen vallitessa asiat sujuvat, vaikka kaikki ei menisikään parhaiden käytäntöjen mukaan.

Ihmiset tulevat yhdistyksiin asian vuoksi ja jäävät muiden ihmisten ja yhteisöllisyyden takia. Yhteisöllisyydellä on jopa suurempi merkitys tyytyväisyydelle ja sitoutumiselle kuin tehtävillä. Yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttavat neljä asiaa:

Mahdollisuus vaikuttaa yhteisön päätöksentekoon

Hallitustoiminnassa tämä tarkoittaa, että jokaisen hallituksen jäsen näkemyksillä on merkitystä ja ne huomioidaan samalla lailla päätöksenteossa. Etenkin kun hallitukseen tulee uusia jäseniä pitkään mukana olleiden pariin tai joukossa on hiljaisempia tai ujompia, on pysähdyttävä kuuntelemaan heitä.

Yksilön kunnioitus

Hallituksessa kaikkia kohdellaan tasaveroisesti ja jokainen huomioidaan. Erilaisia tarpeita kunnioitetaan. Tämä on vaikeampaa silloin, kun vaikkapa hallituksen jäsen on erityisen kriittinen tai hänellä on toisista poikkeavia tarpeita. Tällainen "vaikea tapaus" on helppo ohittaa "kun se vaan on niin vaikea". Tällöin hallituksen jäsenet joutuvat tekemään enemmän töitä itsensä ja kyseisen henkilön kanssa löytääkseen asioita, joista voivat kunnioittaa tätä henkilöä, vaikka se tuntuisikin vaikealta.

Lämpö

Joissain yhdistyksissä on tapana halata aina kun tavaataan. Toisissa jaetaan syviä elämäkokemuksia vertaisuuden kautta. Lämpö tarkoittaa hallituksen jäsenten välistä tunnelmaa ja se voi syntyä monella tapaa. Lämpö syntyy välittämisestä, että toinen ihminen on tärkeä ja esimerkiksi hänen voinnistaan kysellään.

Yhteiset tavoitteet

Yhteen hiileen puhaltaminen luo mielikuvan, että kaikilla on täsmälleen samat tavoitteet. Näin harvoin on, ja tavoitteiden johtaminen on riittävän suuren yhteisen nimittäjän löytämistä. Ja sen merkityksen pitämistä esillä keskusteluissa, kuten edellä on korostettu. Pienet tavoitteet motivoivat johtamisessa. Hyvä tavoite on konkreettinen. Esimerkiksi: saamme tapahtumaan ainakin 10 osallistujaa tai perustamme uuden vertaisryhmän perustettua.

Ryhmähenki syntyy asioita yhdessä tehtäessä

Hallituksen asioiden johtamisen rinnalla kulkee ihmisten ja ryhmäytymisen johtaminen. Jokainen hallituksen jäsen voi omalta osaltaan kutoa jäsenten välistä verkkoa. Ensimmäisissä tapaamisissa asetetaan pohja innostukselle, ryhmän toimintakulttuurille ja osallistumiselle. Tutustumisen ja jäänmurtamisen merkitystä ei voi liioitella. Mitä enemmän yhteyksiä syntyy hallituksen jäsenten välillä, sitä paremmin yhteistyö toimii.

Kokouskeskustelut ryhmäytymisen alkuvaiheessa ovat usein kaksisuuntaisia, puheenjohtajan ja jonkun jäsenen välillä. Puheenjohtaja on usein eniten äänessä. Ryhmäytymisen kannalta tällöin tarvitaan lisää tutustumista ja jäsenten välistä vuorovaikutusta. Tätä voi lisätä jakautumalla pareihin tai pienryhmiin työskentelemään yhdessä. Tehtävänä voi olla vaikka kirjoittakaa ilmoitus tai suunnitella tapahtumaa yhdessä. Tämä lisää myös ajankäytön tehokkuutta, kun useampi ihminen työskentelee samanaikaisesti. Lopuksi parit tai ryhmät esittelevät työnsä ja niistä tehdään tarvittavat päätökset.

Kokousta parempia ryhmähengen syntymiselle ovat vapaamuotoiset tilaisuudet. Kun vietetään aikaa yhdessä ja käydään vapaamuotoisia keskusteluja, niin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ihmisinä. Haaste tässä on ajan puute, jolloin helposti karsitaan kaikesta ylimääräisestä ja hoidetaan vain pakolliset kokoukset.

Hallituksen kokouksessakin voidaan käydä vapaamuotoisempaa keskustelua ja lisätä vuorovaikutusta jäsenten välillä. Tällaisia tilanteita ovat kokoustarjoilujen tekeminen yhdessä, kuulumiskierrokset, rupattelut kokoustauolla ja yhteiset talkoot.

Vahvasta hyvää ja kohtaa yksilöllisesti

Hyvää ilmapiiriä rakennetaan puheilla ja teoilla pitkäjänteisesti. Se mihin kiinnitetään huomiota, kasvaa. On helppo nähdä kaikki ne asiat, jotka eivät toimi ja menevät huonosti. Kiinnittämällä tietoisesti huomioita niihin asioihin, jotka toimivat tai menevät edes vähän parempaan suuntaan, luodaan toivoa ja arvostusta. Puheenjohtajan ja konkarien esimerkit ohjaavat muiden käytöstä. Kun he jaksavat vaikeissakin tilanteissa pitää yllä toiveikkuutta ja hyvää tuulta, niin se tarttuu.

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoisten kuusi kannustavan ohjauksen kulmakiveä ovat sovellettavissa muuallakin.

Jokaiselle hallituksen jäsenelle osoitetaan, että

- hänestä ollaan kiinnostuneita; jaksamisestaan, intresseistään, ideoistaan
- häntä kuunnellaan aidosti; kohdataan, ollaan läsnä, annetaan aikaa
- hänen toimintaansa arvostetaan ja kiitetään, ja tämä osoitetaan sanoin ja teoin
- hänen omaa erityistä panostusta tarvitaan ja pidetään tärkeänä, ja tämäkin osoitetaan
- hänen muutostarpeitaan kuunnellaan; miten toiminta voi elää mukana elämänkaareissa ja muuttuvissa elämäntilanteissa?
- hänet nähdään osana yhteisöä; jos toimija esimerkiksi jättäytyy yhtäkkiä pois, hänen jaksamisestaan ja voinnistaan kysytään. Kukaan ei jää haluamattaan yksin.

Millaista puhetta viljelet?

Yhdistyksen henki ilmenee joko huoli- ja ongelmapuheena tai onnistumis- ja välittämispuheena. On yhdistyksiä, joissa lasi on aina puoliksi tyhjä. Näiden yhdistysten sisäinen puhe on usein ongelmista, jotka liittyvät toimintaan, jaksamiseen tai vaikeuksiin saada uusia mukaan. Kun toivottomuus syvenee, on kierre valmis. Harva haluaa sellaiseen mukaan.

Toisissa yhdistyksissä, joiden toiminta on ollut laajuudeltaan samanlaista, lasi on puoliksi täysi. Puhe on myönteistä, iloista ja toiveikasta. Vaikka ongelmia on, niistä puhutaan ja voivottelun sijaan haetaan ratkaisuja.

Se mistä puhutaan, vahvistuu. Puheenjohtaja, hallitus ja työntekijät käyttävät valtaa valitessaan, mistä ja miten he puhuvat. Heidän puheitaan myös seurataan, usein erityisen tarkasti. Ajatus myönteisen puheen viljelemisestä saa useimmiten kriitikot esiin, sillä epäonnistumisista ja kehitettävistä asioista pitää myös puhua. Eräs puheenjohtaja kerran oivalsi tämän ”puhe on kuin taskulamppu: se mitä osoitan valolla, näkyy. Ja minä voin valita, mitä osoitan.”

Entä kun sovittu asiat eivät tule tehdyksi?

Eräs hallituksen jäsen ei ollut ollut saanut tehtyä puheenjohtajalle lupaamaansa tehtävää. Hänellä oli pieni vauva ja vähäiset yöunet verottivat toimintatarmoa. Puheenjohtaja lähetti hänelle viestin:

Hei

Silloin kun otit tämän vastuualueen hoidettavaksesi, niin sovimme että perhe tulee ensin. Jos tämän tehtävän tekeminen tuntuu nyt liian työläältä, niin joku muu voi tehdä sen. Kerro vain miten tehdään.

*lämpimien terveisin,
Tiina*

Hallituksen jäsen hoiti tehtävän heti viestin luettuaan. Tässä viestissä on kolme asiaa, joista on hyötyä silloin kun tehtävät eivät tule tehdyksi. Ensimmäinen on se, että oli alun perin sovittu ehdoista: perhetilanne tulee ensin ja sen rajoissa tehdään mitä pystytään. Tämä oli yhteisesti sovittu pelisääntö. Hallituksen jäsenten kanssa kannattaa keskustella ja sopia rajoitteista.

Toinen asia on, että usein pieni muistutus auttaa tekemään. Joskus vain tarvitaan se puheenjohtajan lämmin kannustus tai muistutus. Muistuttaminen on puheenjohtajan yksi tehtävä.

Kolmanneksi, kun tehtävä jää tekemättä, niin ensimmäiset ajatukset ovat helposti syyllistäviä: "laiska, tyhmä ja saamaton". Jos sen sijaan ajattelee, että ihminen tekee sen, minkä hän siinä tilanteessa omien voimavarojensa puitteissa pystyy, niin se auttaa suhtautumaan rakentavammin.

Jos tehtävät eivät kaikesta huolimatta tule tehdyksi, niin se kannattaa ottaa puheeksi. Eräs yhdistystoimijaporukka oli sitä mieltä, että kaksi kertaa voi jättää tekemättä. Kolmannen kerran jälkeen on syytä jo keskustella tehtävien uudelleenjakamisesta tai roolista hallituksessa.

Monimuotoisuus hallituksen jäsenistössä

Jokainen hallituksen jäsen tuo mukanaan omat verkostonsa ja sosiaalisen pääomansa. Kun hallituksessa on naisia, miehiä, eri-ikäisiä, vähemmistöjä ja erilaisilla taustoilla olevia, sillä on parempi yhteys yhdistyksen jäsenistöönsä ja paikallisyhteisöönsä. Tällöin hallituksessa tunnetaan paremmin sekä jäsenistön että sen yhteisön tarpeet, jossa toimitaan. Se taas helpottaa tekemään toimintaa, joka vastaa tarpeisiin ja johon halutaan osallistua. Myös uusien hallituksen jäsenten saaminen helpottuu, kun käytössä on enemmän verkostoja, joista etsiä.

"Kyllä meille kaikki saa tulla. Eipä vaan ole näkynyt ketään vähemmistöistä tai erityisryhmistä."

Näin eräs puheenjohtaja kerran ihmetteli, kun keskusteltiin miten toimintaan voisi saada erilaisista taustoista tulevia ihmisiä.

Tässä puheenjohtaja oletti, että heidän toimintansa on vastaanottavaista. Vähemmistöön kuuluvan näkökulmasta näin ei aina ole. Jos toiminnassa ei ennestään ole maahanmuuttajataustaisia, niin kynnyksellä tulla mukaan ensimmäisenä on korkeampi. Turvallisen tilan ohjeet auttavat luomaan puitteet, jotta vähemmistöihin kuuluvat voisivat kokea olevansa tervetulleita ja turvassa. Niitä löytyy jo monilta yhdistyksiltä.

Muutamia turvallisen tilan ohjeita:

- Kaikilla on vapaus olla oma itsensä, ilmaista itseään vapaasti ja olla osallinen kaikessa toiminnassa.
- Kaikki syrjintä ja häirintä on ehdottomasti kiellettyä.
- Erehtyä saa ja kysymällä asiat selviävät. Kaikki termit eivät ole tuttuja tai ne merkitsevät eri asioita.
- Osallistujilla on oikeus ilmaista tunteitaan muita vahingoittamatta.
- Emme tee toisistamme sukupuolittavia, terveyteen sekä toimintakykyyn tai muihinkaan stereotyyppioihin liittyviä oletuksia. Tarvittaessa voi kysyä.
- Kohtelemme toisiamme arvostaen ja asiallisesti.

Erimielisyyksien ja ristiriitojen käsittely

Ihmisten tarpeet vaihtelevat eivätkä aina ole sovittavissa yhteen. Erimielisyys ei tunnu mukavalta. Vaikka sanotaan, että asiat riitelevät eivätkä ihmiset, niin jännitteiden syntyminen ihmisten välille ei aina voi estää. Näiden jännitteiden käsittelemisen ja purkamisen taito auttaa yksilöitä ja yhteisöjä toimimaan yhdessä ja arvostavasti vaikeissakin tilanteissa.

Väittelyssä ihmiset eivät kuuntele toisiaan vaan yrittävät perustella, miksi he ovat oikeassa ja toinen väärässä. Tämä tuskin koskaan johtaa yhteiseen ymmärrykseen. Erimielisyyksien ilmestyessä kannattaa hidastaa keskustelua. Tämän voi tehdä esimerkiksi toistamalla lyhyesti ja mahdollisimman neutraalisti sen, mitä he haluaisivat tai minkä he kokevat tärkeänä. Kun tämän tekee kummallekin vuorotellen, osapuolet voivat vähän rauhoittua kun he ovat tulleet kuulluiksi. Isommissa mielipide-eroissa voi ottaa tauon kysymällä: "tämä on sen verran iso asia, ettemme saa sitä tänään sovituksi. Sopiiko, että palaamme siihen ensi viikolla yhdessä?"

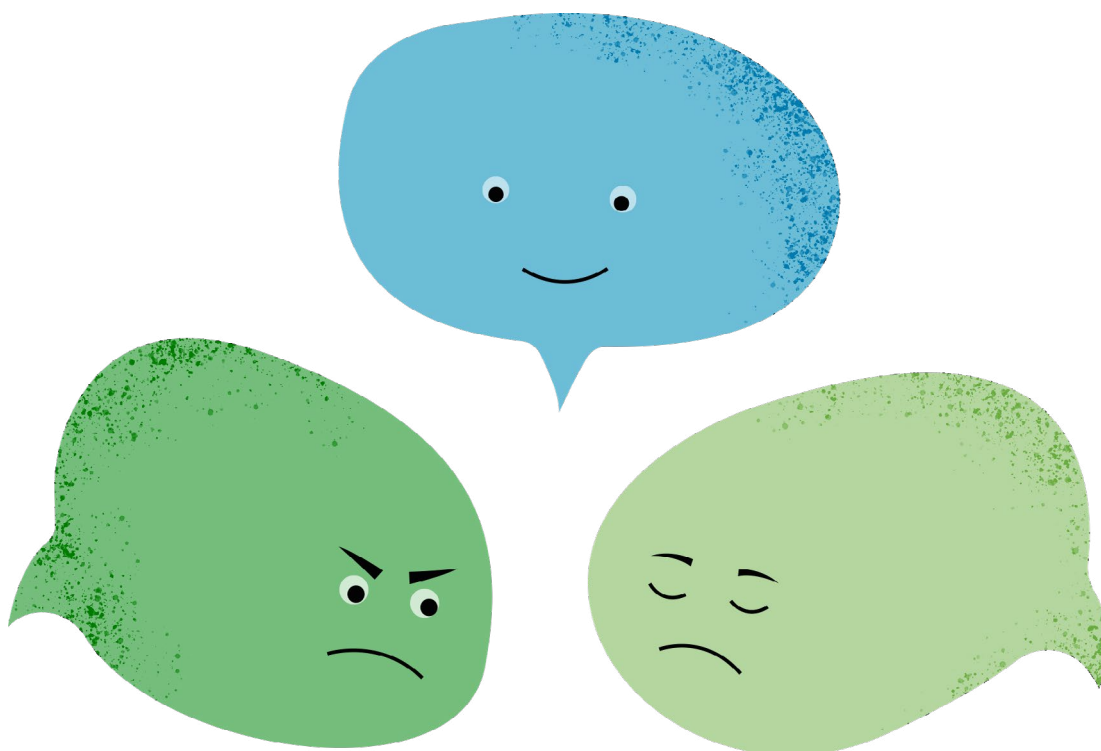
Ratkaisua voi etsiä kysymällä osapuolilta tai muilta, kuinka voisimme toteuttaa sekä A:n että B:n? Tämän taustalla on ajatus, että kakkua voi myös kasvattaa tai jakaa uudella tavalla.

Ristiriitatilanteissa voidaan tarvita sovittelua. Vahvoissa tunteissa olevan on vaikea kurottautua omista epäoikeudenmukaisuuden kokemuksistaan ymmärtämään toisen kokemuksia ja rakentamaan yhteistä tietä eteenpäin.

Sovittelussa ei tuomita väärintekijää. Tavoitteena on löytää tapa jatkaa yhteiseloä ristiriitatilanteen jälkeen. Se on yhteisen oppimisen prosessi, jonka aikana myös osapuolten kyvykkyys päästä konfliktista ulos kasvaa. Vaikka sovittelu on tunnetasolla rankkaa ja kynnyksensä apua on yleensä korkea, niin onnistunut sovittelu on merkittävä kasvukokemus sekä yksilölle että yhteisölle rakentavasta tavasta käsitellä erimielisyyksiä. Sovittelijana on siksi hyvä olla ulkopuolinen henkilö, johon molemmat osapuolet luottavat. Tämä voi olla puheenjohtaja, työntekijä tai ammattisovittelija. ■

Vinkki:

Häirintään ja epäasialliseen käytökseen puuttumiseen löytyvät käytännönläheiset ohjeet Invalidiliiton Reilua yhdistystä rakentamassa -oppaasta: <https://bit.ly/reilu-yhdistys>



3. Vahvista hallituksen sitoutumista

Sitoutuminen hallitustoimintaan on kuin liekki saunan uunissa. Sitä ei voi kärkeä palamaan. Jotta se voi palaa, on oltava sopivat olosuhteet: riittävästi lämpöä ja hapetta. Puheenjohtajan ja hallituksen tehtävänä on luoda olosuhteita, joissa sitoutumiselle on mahdollisimman hyvät edellytykset.

Sitoutumiseen vaikuttaa moni asia elämäntilanteesta hallituksen sisäiseen dynamiikkaan. Ei ole yhtä yksittäistä tai helppoa keinoa vahvistaa sitoutumista. Tutkimuksista voidaan löytää monia tekijöitä, joihin panostamalla sitoutumista voidaan tukea.

Yleisesti voidaan sanoa, että niin vapaaehtoisten kuin luottamushenkilöiden sitoutumista tehtävänsä edistää tehtävän sopivuus, perehdytys, mielekkääksi koettu ajankäyttö ja hyvä vuorovaikutus johtajaansa.

Sitoutumista lisää kun voi itse vaikuttaa siihen, mitä, milloin ja miten tekee. Vapaus tehdä asioita vaatii rinnalleen tietoa ja läpinäkyvyyttä. Jotta hallituksen jäsenet voivat tehdä päätöksiä, heillä on oltava kaikki tieto käytössään. Tarvitaan hyvää tiedonkulkua sekä toimintatapojen läpinäkyvyyttä.

Joustavuus aikatauluissa auttaa sovittamaan tekemiset muun elämän kanssa. Vähäinen kontrolli ja vapaus tehdä omalla tavalla, siinä määrin kuin vain mahdollista, lisää sitoutumista. Kun pääsee toteuttamaan omia ideoitaan tai itselle tärkeitä asioita, niin se imaisee mukaan tekemiseen. Tässä tullaan yhdistyksen toimintakulttuuriin. Mitkä kaikki asiat voi päättää itse ja mihin täytyy saada hallituksen hyväksyntä?

”Muutin uudelle paikkakunnalle ja liityin paikallisyhdistykseen. Olin entisellä paikkakunnallani järjestänyt talkoita ja ehdotin paikallisyhdistyksen hallitukselle, että voisin täälläkin sellaisen järjestää. Hallitus ei tuntenut minua eikä sillä ollut aikaisempaa kokemusta talkoista. Se päätti, ettei talkoita kannata järjestää. Olin turhautunut. Pitäköön tunkkinsa. Jos ei kelpaa, niin en enää ehdota toiste.”

Ei hallitus pahuutakaan kieltäytynyt ehdotuksesta. Utta toimijaa ei tunnettu. Hallituksessa kukaan ei itse innostunut talkoista. Hallitus halusi varmistaa, että yhdistyksen toiminta on luotettavaa ja laadukasta. Ei oltu varmoja, pystyykö uusi toimija järjestämään talkoot niin ettei se kaadu hallituksen jäsenten työksi. Oli helpompaa sanoa ei.

Tämä sama toistuu hallituksen sisällä. Miten paljon puheenjohtaja luottaa ja antaa vapauksia jäsenille? Entä miten hallitus suhtautuu uusien jäsentensä ehdotuksiin? Onko asenne kontrolloiva vai mahdollistava: kuinka me voisimme saada tämän toimimaan? Vai: oletko varmasti huomioinut tämän ja tuon?

Vahvistamalla osaamista vahvistat sitoutumista

Yhdistyksen johtaminen on monelle hallitustoitimijalle uusi pesti, jossa pitää ottaa haltuun monia asioita talousarviosta yhdistyksen vuosikelloon. Yhdistyksen etua on edistettävä kokonaisuutena eikä vain jonkin jäsenryhmän tai toiminnan edistämisen kautta. Jos yhdistyksessä on vain vapaaehtoisia, niin hallitus yleensä tekee itse paljon asioita eli on niin sanottu työhallitus. Jos yhdistys on laaja tai sillä on työntekijöitä, voi hallitus keskittyä vain päätöksentekoon, toimijoiden motivaation ja yhdistyksen strategisempaan johtamiseen.

Nämä ovat asioita, joita voi ja pitää kouluttaa. Perekhtytys tutkitusti lisää sitoutumista vapaaehtoistoimintaan, lisää tehtyjä tunteja sekä parantaa työn laatua.

Siinä kannattaa hyödyntää yhdistyksen omia konkaritoimijoita. Hiljaisen tiedon siirtäminen on tärkeää ja myös heille arvostuksen osoitus. Liitot ja opintokeskukset järjestävät kursseja ja niiden maksut ovat pieni hinta osaavammasta hallituksesta.

Tehtäväkohtainen koulutus antaa uusia taitoja ja oppimisen iloa, joka säteilee innostuksena tehdä uusia asioita tai entistä paremmin. Kokeneetkin jäsenet voivat saada siitä uutta intoa ja haastetta. Jos koulutukseen lähteminen ei innosta, niin hallituksen kokousten yhteyteen voi järjestää lyhyitä tietoisukuja, jakaa tietoa sähköisesti tai tehdä verkkokursseja yhdessä. Koulutusta mielekkäämpää on usein työpaja, jossa opitaan yhdessä kehittämällä yhdistyksen toimintaa.

Palaa tavoitteeseen ja toiminnan tuloksiin

Ymmärrys oman toiminnan vaikutuksesta yhdistyksen tavoitteiden saavuttamiseen ja omien kokemusten pohdiskelu olivat yhden tutkimuksen mukaan tärkein yksittäinen tekijä toiminnassa jatkamisessa. Yhteinen keskustelu tarjoaa mahdollisuuden liittää kokemukset omiin arvoihin ja tarkastella niitä yhdessä muiden kanssa. Jälleen palataan siis siihen, miten tärkeää on keskustella tavoitteista, miksi ollaan mukana ja mitä on saatu aikaan. ■



4. Jaksamisen tukemisen keinot yhdistyksessä

Yhdistystoiminnassa on asioita, jotka tuottavat innostusta sekä mielihyvää ja toisia, jotka tuntuvat raskailta tai vähemmän innostavilta. Jaksamisen kannalta tärkeää on tämä suhde. Kumpia sinulla on enemmän, innostusta ja energiaa tuovia asioita vai niitä muita?

Jos kuormitusta on enemmän, niin jaksaminen ja innostus kärsii. Voimavaroja ja jaksamista voi ajatella vaakana, jossa toisella puolen on kuormitustekijät ja toisella voimavarat. Kuormitustekijöitä ovat vapaaehtois- ja palkkatyön sekä vapaa-ajan vaatimukset, elämänkriisit ja muut ongelmat. Voimavaroissa on sosiaalinen tuki, oma sen hetkinen psyykinen sietokyky ja vaikutusmahdollisuudet kuormitukseen. Mitä enemmän itsellä on voimavaroja, sen hitaammin vaaka kallistuu kuormituksen puolelle.

Kuormitusta voidaan ennaltaehkäistä ja vähentää tasaisella tehtävänjaolla. Isossa perhetapahtumassa sovittiin tarkat vuorojen kestot ja tehtävät. Palautteen perusteella vapaaehtoisten tyytyväisyys ja jaksaminen paranivat. Hallitustoiminnassa selkeät tehtäväkuvaukset ja rajaukset toimivat samalla tavoin.

Jos kuormitusta on väliaikaisesti enemmän, tarvitaan vastapainoksi lepoa tai innostavia tehtäviä, kun on sopiva hetki. Usein hetkellisesti karsitaan levosta ja virkistyksestä, mutta pidemmällä aikavälillä tämän täytyy tasoittua.

Usein tyydytys hyvin tehdystä työstä tulee, kun sen on saanut tehdä rauhassa ja viimeistellä viimeisen päälle. Jos sitä ei ehdi tehdä, niin se aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Puheenjohtaja ja hallitus voi auttaa sanottamalla sitä tasoa, joka on riittävä.

Voimavarojen kasvattamisen keinot

Voimavaroja voidaan kasvattaa ja vahvistaa, mikä auttaa jaksamaan kuormitusta. Vaikka kuormitusta ei voida poistaa kokonaan, niin voimme tukea jaksamista. Tämä kannattaa tehdä jo siinä vaiheessa, kun ei vielä ole ongelmia.

Jokaisella on omat yksilölliset keinonsa siinä, millainen palautuminen ja rentoutuminen toimivat. Riittävä lepo ja fyysisen kunnon ylläpitäminen auttavat tässä. Juttelu asioista ja vertaistuki on todella merkittävää. Kun on voinut jakaa hallitustyön raskautta ja ilon hetkiä muiden hallituslaisten kanssa, niin olo kevenee. Vertainen ymmärtää.

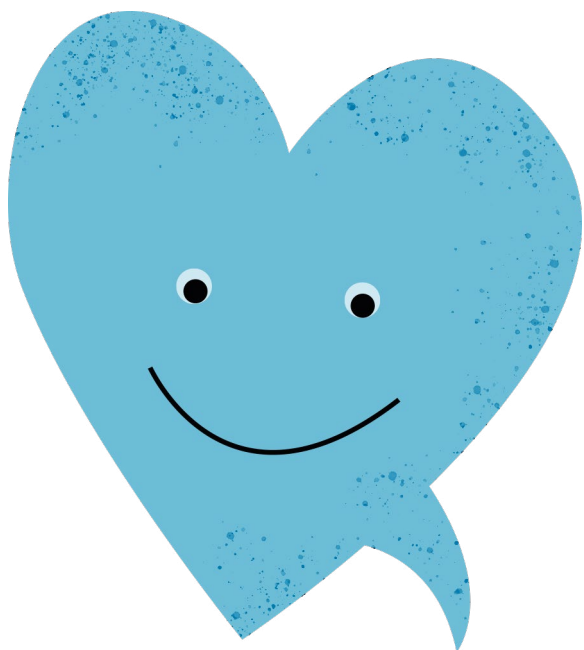
Elämäntilanne, sairaudet, työt tai opiskelut voivat väliaikaisesti vaikuttaa jaksamiseen hallitustoiminnassa. On hyvä luoda kulttuuria, jossa voi sanoa sen, ettei juuri nyt jaksaa. Ja että on hyväksyttyä vähentää tekemistä välillä, pitää vapaata, vaihtaa ja myös lopettaa. Tämä vähentää syyllisyyden tunteita ja vapauttaa kuuntelemaan omaa motivaatiota. Jos hallituksen jäsen tekee tehtäviään vain velvollisuudentunnosta hampaat irvessä, se vaikuttaa muidenkin innostukseen hänen ympärillään.

Valmiit kysymykset kannustavaan keskusteluun jaksamisesta ja sen vahvistamisesta löydät tämän julkaisun Työkalut -osiosta.

Jaksamisen tukemista järjestötasolla

Puheenjohtajan tehtävä on tukea hallituksen jaksamista ja hallituksen tehtävä on tukea muita yhdistystoimijoita. Mutta kuka tukee puheenjohtajaa ja hallitusta?

Eräissä potilasjärjestöissä päätettiin piirin alueella puheenjohtajien vertaistapaamisista. Pääasiana on kokemusten jakaminen ja vertaistuen saaminen. Erikseen päätettiin, että näissä tapaamisissa ei käsitellä piirin ja liiton tuomia asioita, vaan keskitytään vertaistukeen.



Kiittäminen

Kiittäminen lisää tyytyväisyyttä sekä todennäköisyyttä jäädä toimintaan mukaan. Kiittävillä yhdistyksillä on vähemmän vaikeuksia uusien saamisessa mukaan toimintaan. Erilaisilla tavoilla kiittää ei ole tutkimuksissa havaittu eroja.

Helpoin ja tehokas keino kiittää on arjessa annettu myönteinen palaute ja huomiointi. Perinteiset huomionosoitukset, postikortti, mahdollisuus koulutukseen tai virkistysilta ovat myös toimivia.

Kiittäminen on tehokkainta, kun se tehdään heti suorituksen jälkeen ja tavalla, jolla ihminen haluaa tulla kiitetyksi. Joku haluaa julkista tunnustusta. Toinen taas kammoaa sitä. Kun hallituksen jäsen on venynyt tai kokeillut jotain aivan uutta, pinnistelemaan osaamisensa rajoilla, niin silloin kannattaa kiittää erityisen kovasti. Ja kiittää voi myös yrittämisestä, ei aina tuloksesta. ■



Kirjoittaja

Lari Karreinen, Osana yhteistä ratkaisua Oy

Lähteet

Changing the focus on volunteering: An investigation of volunteers' multiple contributions to a charitable organization. Farmer & Fedor 2001.

Explaining responses to volunteering: An ecological model. Kulik 2007.

Factors affecting volunteer long-term care ombudsman organizational commitment and burnout. Nelson ym 1995.

Institutional facilitation in sustained volunteering among older adult volunteers. Tang ym 2009.

Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Maxwell 1998.

Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta 2010. Anne Birgitta Pessi ja Tomi Oravasaari.

Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. Venkat 2005.

Learning and development opportunities as a tool for the retention of volunteers: A motivational perspective. Newton ym 2014.

Organizational socialization of volunteers: The effect on their intention to remain. Hidalgo & Moreno 2009.

Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. Cnaan & Cascio 1998.

Self-Determination Theory: A Framework for Understanding Volunteer Motivation and Retention. Molly Frendo 2013.

Sources of Volunteer Motivation Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. Dwyer ym 2013.

The influence of age on volunteer contributions in a nonprofit organization. Caldwell ym. 2008.

The revolving door: A closer look at major factors in volunteers' intention to quit. Allen & Mueller, 2013.

The service volunteer-loyalty chain: An exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. Wisner ym 2005.

Transformational Leadership and its Relationship to Adult 4-H Volunteers' Sense of Empowerment in Youth Development Settings. Rose 2010.

Turvallisemman tilan ohjeet. Rauhankasvatusinstituutti ry.

Turvallisen tilan periaatteet. Pesäpuu ry.

Turvallisen ja yhdenvertaisen vertais- ja toimintaryhmän ohjeita. Pirkanmaan Seta 2017.

Urheiluseuran viestintäopas, VALO.

Volunteer engagement: Exploring the distinction between job and organizational engagement. Malinen & Harju 2017.

Volunteer management practices and retention of volunteers. Hager & Brudney 2004.

Volunteer management: Responding to the uniqueness of volunteers. Studer 2015.

10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Karreinen ym 2017.

Työkalut

Hallituksen jäsenen tehtäväkuvaus

Hallituksen jäsenen tehtäväkuvauksen voi kirjoittaa nopeasti seuraavien kysymysten avulla:

- Miksi tehtävä on tärkeä? Mikä on sen merkitys kokonaisuuden kannalta?
- Mitä käytännössä pitää tehdä ja milloin? (vuosikokoukset, raportointien ja hakemusten määräajat)
- Mitä työkaluja, kuten ohjelmistoja, on käytettävissä?
- Tehtävän rajat: Mistä voi päättää ja tehdä itse? Mistä asioista pitää neuvotella muiden kanssa? (muut hallituksen jäsenet, toimikunnat, piirin tai liiton työntekijät)
- Mitä osaamista tarvitaan ja mitä koulutuksia on tarjolla? (esimerkiksi jäsenrekisterin käyttöön)
- Tuki: kuka auttaa?

Kirjoittaja: Lari Karreinen, Osana yhteistä ratkaisua Oy

Yhdistyskehittäjä -verkkokoulutus: Motivoiva hallitustyöskentely.
Opintokeskus Sivis 2020.

Työnjakokeskustelu

1. Kysy kiinnostuksesta

- Mitä haluaisit tehdä? Mistä olet innostunut?
- Millaisessa tehtävässä yhdistyisivät osaamisesi ja yhdistyksen tavoitteet molemmille hyvällä tavalla?
- Jos pääsisit toteuttamaan jotain unelmaasi tulevana vuonna, niin mikä se olisi?
- Mitä et haluaisi tehdä?
- Millainen elämäntilanteesi on?
- Kuinka paljon aikaa pystyisit todennäköisesti käyttämään tähän?
- Mitä puheenjohtajan ja hallituslaisten olisi hyvä tietää osallistumisesi rajoitteista?

2. Kuuntele ja anna ihmisten kertoa oma ratkaisunsa.

Älä tyrkytä ja yritä ylipuhua. Se heikentää motivaatiota. Kuuntele mitä hallituksen jäsenet sanovat. Missä kohtaa kuulet innostusta? Ruoki sitä!

3. Vaikeissa kohdin kysy: mikä voisi auttaa?

Vaikeissa kohdissa vältä tyrkyttämästä omia ratkaisujasi. Kysy henkilöltä itseltään tai ryhmältä, miten voisimme ratkaista tämän. Miettikää eri vaihtoehtoja.

*“On olemassa minun ratkaisujani, sinun ratkaisujasi ja meidän ratkaisujamme”
vanha kiinalainen sanonta*

Kirjoittaja: Lari Karreinen, Osana yhteistä ratkaisua Oy

Yhdistyskehittäjä -verkkokoulutus: Motivoiva hallitustyöskentely.
Opintokeskus Sivis 2020.

Keskustelu jaksamisesta, sen vahvistamisesta ja tehtävien rajaamisesta

Jaksamisesta kannattaa keskustella hallituksen jäsenten kanssa henkilökohtaisesti:

- Miten olet jaksanut tehtävissäsi?
- Miten helppoa tehtäviin tarttuminen on?
- Kuinka innostuneena odotat hallituksen kokouksia?

Kuormituksen vähentämisen keinot:

- Mitkä asiat tehtävissäsi kuormittavat, stressaavat ja tuntuvat vaativilta?
- Mihin näistä voit vaikuttaa?
- Miten voisit vähentää tai lieventää näiden vaikutusta?
- Mikä on riittävä taso? Voidaanko sitä yhdessä laskea?

Voimavarojen kasvattamisen keinot:

- Mikä auttaa sinua jaksamaan tehtävissäsi?
- Mikä tuo energiaa ja hyvää tuulta?
- Miten näitä voisit vahvistaa ja saada lisää?
- Millaista tukea tarvitsisit?

Kirjoittaja: Lari Karreinen, Osana yhteistä ratkaisua Oy

Yhdistyskehittäjä -verkkokoulutus: Motivoiva hallitustyöskentely.
Opintokeskus Sivis 2020.

