

## 9. Henkilöiden vaihtumiseen liittyvä suunnittelu

### 9.1 Mitä on henkilöiden vaihtumiseen liittyvä suunnittelu?

Jotta yhteiskunnallinen yritys voi toimia avainhenkilöiden vaihtuessa, tarvitaan sitä varten suunnittelua. Suunnittelun tulisi olla ennakoivaa.

Suunnitelmissa tulisi tunnistaa avainroolien vaatima osaaminen ja taidot. Tunnistamisen kautta voidaan tukea muita yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan osallistuvia -esimerkiksi yhteisössä olevia henkilöitä, vapaaehtoisia tai muuta henkilöstöä- kehittämään ja hankkimaan itselleen tehtävissä tarvittavaa osaamista, jolloin he voivat tilanteen tullen hoitaa avainhenkilöiden tehtäviä.

Kun suunnittelu on ennakoivaa, voidaan varmistaa, ettei avainhenkilöiden myötä katoa osaamista ja tietoa yrityksen toiminnasta. Suunnittelu on erityisen tärkeää, kun kyse on hallituksen avainhenkilöiden vastuualueista. Pahimmillaan suunnitelmien puuttuminen johtaa tilanteeseen, jossa yhteiskunnallisen yrityksen toiminta on vaarassa.

Maaseutualueiden yhteiskunnalliset yritykset on usein perustettu sitoutuneiden, asiasta kiinnostuneiden ja siihen intohimoisesti suhtautuvien ihmisten toimesta, jolloin ne ovat erityisen haavoittuvaisia avainhenkilöiden yhtäkkisille vaihtumisille. Tästä syystä on tärkeä suunnitella henkilöiden vaihtumista ennakkoon, jotta itse tilanteessa osataan toimia mahdollisimman hyvin.

Henkilöiden vaihtumisen suunnittelua voidaan laajentaa myös muunlaisten henkilöihin liittyvien siirtymien ja nivelvaiheiden suunnitteluksi. Suunnittelua voidaan laajentaa koskemaan tavoitteiden suunnittelua, jolloin voidaan tunnistaa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelu voidaan ulottaa koskemaan myös laajempaa yhteisöä, jolloin pyritään luomaan laajempaa osallisuutta yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan.

### 9.2 Suunnittelun edut

Henkilöiden vaihtumisen suunnittelulla turvataan, että yhteiskunnallisella yrityksellä on aina aktiivisesti toimiva johto, joka pyrkii kohti määriteltyjä tavoitteita.

Henkilöiden vaihtumisen suunnittelu on tärkeää kaikkien organisaation kanssa tekemisissä olevien henkilöiden kannalta. Sen kautta voidaan jakaa pitkään toiminnassa mukana olleiden henkilöiden osaamista ja hiljaista tietoa eteenpäin, ja toisaalta saada uusia ideoita sekä näkökulmia toimintaan. Suunnittelu rohkaisee osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan sekä antaa uusille toimintaan osallistuville henkilöille itsevarmuutta.

Suunnittelulla turvataan, että tilanteessa, jossa joku avainhenkilöistä joutuu yllättäen luopumaan tehtävistään, ei synny paniikkia, sillä henkilön vaihtuminen ja hänen osaamisensa korvaaminen on suunniteltu jo etukäteen.

Parhaimmillaan suunnittelun kautta varmistetaan avainhenkilöiden osallistuminen seuraajiensa perehdyttämiseen, jolloin organisaation kulttuuri ja arvot siirtyvät perehdytyksen kautta eteenpäin.

### 9.3 Suunnitteluprosessi

Jokaisen yrityksen henkilöiden vaihtumiseen liittyvät suunnitelmat ovat erilaisia, mutta on tiettyjä osa-alueita, joiden läpikäyminen helpottaa suunnittelua:

- Niiden avainhenkilöiden määrittely, joiden rooli täytyy täyttää mahdollisimman nopeasti
- Kartoitus kunkin roolin tärkeimmistä vastuualueista, osaamisesta ja tehtävän vaatimuksista
- Niiden henkilöiden tunnistaminen, joilla on halua ja kykyä kehittyä ja kasvaa johtotehtäviin
- Kehityspolun perustaminen henkilöille, jotka haluavat kehittää osaamistaan, itsevarmuuttaan ja kokemuserustaansa toimiakseen tulevaisuudessa avainrooleissa yhteiskunnallisessa yrityksessä tai sen hallituksessa
- Niiden henkilöiden, jotka jo ovat yhteiskunnallisen yrityksen toiminnassa mukana, ottaminen mukaan perehdyttämään ja tukemaan suunnitteluprosessia.

Lue lisää suunnitteluun liittyvän hiljaisen tiedon siirtämisestä:

[Hiljaisen tiedon avulla uudistumista ja avoimuutta yhdistykseen - FinFamin laatujärjestelmä \(finfamilaatu.fi\)](https://finfamilaatu.fi)

Yksi keino varmistaa tiedonkulku on laatukäsikirjan laatiminen. Laatukäsikirja kokoaa yhteen ja kuvaa tärkeimmät toimintaprosessit ja toiminnot. Tutustu esimerkkinä Leader Joensuun seudun laatukäsikirjaan: <https://maakaista.fi/joensuun-seutu/yhdistys/laatukasikirja>

### 9.4 Haasteet

Skottilaisen Rona Campbellin kirjassa “*Succession Planning in Community Land Trusts*” tuodaan esiin viisi tärkeintä haastetta, jotka maaseudun yhteiskunnalliset yritykset kohtaavat henkilöiden vaihtuessa:

#### 1. Ei suunnitelmia

- Monilla yhteiskunnallisilla yrityksillä ei ole suunnitelmia hallitukselle tai vapaaehtoisille. Tulevaisuuden suunnittelu saattaa olla hankalaa, kun toimitaan lähinnä päivittäisten asioiden hoitamiseksi.

- Toiminta perustuu oletukseen, että ihmiset jatkavat mukana toiminnassa ikuisesti, vaikka se ei ole mahdollista. Toiminnan suunnittelussa ei voi nojata pelkästään jo mukana oleviin henkilöihin, vaikka he olisivatkin olleet toiminnassa pitkään.

## 2. Aika

- Suurin este vapaaehtoisuudelle on usein ajanpuute. Tähän vaikuttavat erityisesti työn muutokset ja vapaaehtoistehtävissä vaadittavan osaamistason nousu.

## 3. Ihmiset

- Maaseudun pienet yhteisöt ja vähenevä väkimäärä vaikuttavat myös vapaaehtoisten määrään. Tästä syystä yhteisöjen voi olla haastava toteuttaa erilaisia projekteja ja niiden toteuttamiseksi joudutaan turvautumaan usein samoihin henkilöihin.
- Yhteisölähtöisten yritysten tulevaisuuden ja nuorten voimauttamisen tulisi kulkea käsi kädessä tehtäessä henkilöiden vaihtumiseen liittyviä suunnitelmia.

## 4. Osaaminen ja taidot

- Pienen yhteisön haasteena saattaa olla, että sopivia vapaaehtoisia on vähän tarjolla. Toisaalta pienemmästä joukosta on helpompi tunnistaa henkilöt, joilla voisi olla tarvittavaa osaamista ja jotka voisivat auttaa yhteiskunnallisen yrityksen toiminnassa.

## 5. Ristiriidat

- Maaseutumaisilla alueilla vapaaehtoisten määrä on pieni, joten ihmisten on toimittava vain tietyn, saman porukan kanssa, joka saattaa luoda jännitteitä henkilöiden välille.

Henkilöstön vaihtumiseen liittyvissä suunnitelmissa päähaasteena on maaseudun demografinen muutos, jolloin iäkkäiden henkilöiden määrä kasvaa ja nuorten määrä vähenee. Usein nuoret myös muuttavat kaupunkeihin työn ja parempien opiskelumahdollisuuksien perässä, joka entisestään vähentää henkilöitä, jotka voisivat toimia yhteisön vapaaehtoistoiminnassa tai yhteiskunnallisessa yrityksessä. Hyvässä suunnittelussa huomioidaan kaikenikäiset ihmiset, jotka voivat tarjota toiminnalle monipuolisia näkökulmia ja osaamista.

Vinkki: Kun saa yhden nuoren mukaan toimintaan ja hän tuntee olonsa arvostetuksi, voi pian perässä seurata tämän ystäviä tai luokkakavereita. Kannattaa pohtia millä tavalla ja missä pyrkii saamaan nuoriin yhteyden ja millä tavoin heidän kanssaan toimii.

Yhteiskunnallisen yrityksen tehtävänä on pyrkiä tavoittamaan paikallisia nuoria ja mahdollistaa heidän osallistumisensa. Motiivina tähän ei ole pelkästään moniäänisen ryhmän kasaaminen,

vaan myös yrityksen tulevaisuuden turvaaminen, jotta toimintaan löytyy myös tulevista sukupolvista innostuneita tekijöitä.

Suunnittelua voidaan laajentaa myös vastualueiden ja tehtävien jakamiseen henkilöiden välillä. Tätä kautta työmäärä on helpommin hallittavissa, ja yhteistyö sekä oppiminen ihmisten välillä helpommin järjestettävissä.