

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Rotary-ratas pyörähtää

Rotarypiirin 1420 johtamiskoulutuksen kehittäminen

Heli Halla-aho

Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
11/2020



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijä: Heli Halla-aho

Opinnäytetyön nimi: Rotary-ratas pyörähtää. Rotarypiirin 1420 johtamiskoulutuksen kehittäminen.

Sivumäärä: 75 ja 2 liitesivua

Työn ohjaaja: Pia Lundbom

Työn tilaaja: Rotarypiirin 1420 koulutuskomitea.

Tämän opinnäytetyön tilaaja on Rotarypiirin 1420 koulutuskomitea. Työn tarkoituksena oli selvittää Rotaryjärjestön johtamiskoulutuksen mahdollisia kehittämiskohteita sekä löytää vastauksia ja ehdotuksia niiden toteuttamiseksi. Rotaryjärjestö on kansainvälinen palvelujärjestö, jonka keskus sijaitsee USA:ssa. Paikallisesti on syntynyt tarve selvittää, miten nykyinen koulutusjärjestelmä vastaa jäsenistön toiveita ja tarpeita. Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka on toteutettu kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään järjestöjä sosiaalisen pääoman kasvattajina, johtamista ja johtajuutta sekä osaamisen kehittämistä ja hiljaisen tiedon merkitystä. Lisäksi tutustutaan itseohjautuvuusteoriaan sekä motivaation merkitykseen vapaaehtoistoimintaan sitoutumisessa. Rotaryjärjestön ominaispiirteisiin kuuluu usein vaihtuvat johtamisroolit eri tasoilla, jolla on merkitystä niin motivaation, toimintaan sitoutumisen kuin hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta.

Tutkimusmenetelminä työssä on käytetty vertailuanalyysiä, kyselyä, yksilöhaastatteluita sekä pienryhmäkeskustelua. Työhön on valittu useita tutkimusmenetelmiä, jotta tutkimuskysymystä pystytään tarkastelemaan useasta eri lähtökohdasta sekä tulosten luotettavuuden varmistamiseksi. Vertailuanalyysissä tutustutaan kolmen kansainvälisen järjestön, Suomen Punaisen Ristin, Suomen Partiolaisten sekä Lions-liiton johtamiskoulutuksiin. Sähköinen kysely lähetettiin Rotarypiirissä eri tehtävissä toimiville jäsenille. Teemahaastatteluihin sekä pienryhmäkeskusteluun pyydettiin mukaan pitkään erilaisissa tehtävissä toimineita jäseniä. Eri tutkimusmenetelmin saatua materiaalia on analysoitu ja myös verrattu keskenään, teoreettinen viitekehys huomioon ottaen.

Kehittämistyön tuloksena on tuotettu Rotarypiirille suosituksia, joilla sekä johtamiskoulutusta että koulustustoimintaa ylipäätään voidaan kehittää. Työn tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa vapaaehtoisjärjestöissä johtamiskoulutuksen kehittämisessä. Työssä tarkastelun ulkopuolelle jäi vielä tutkimuksissa esille nousseet mainehaasteet sekä jäsenkato, joka on nykypäivänä yleinen haaste myös muille vapaaehtoisjärjestöille, ei pelkästään Rotaryjärjestölle.

Asiasanat: palvelujärjestö, sosiaalinen pääoma, johtaminen, johtajuus, koulutus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Humanities, Community Educator

Author: Heli Halla-aho

Title: Spinning Rotary wheel. Developing leadership education in Rotary District 1420.

Number of Pages: 75 and 2 attachment pages

Supervisor: Pia Lundbom

Subscriber: Rotary district 1420 training committee

This thesis was commissioned by the Rotary District 1420 Training Committee. The purpose of the work was to identify possible development areas in Rotary leadership training and to find answers and suggestions for their implementation. Rotary is an international service organization headquartered in the United States. Locally, there was a need to find out how the current training system meets the wishes and needs of the membership. This is research-based development work carried out using qualitative research methods.

The theoretical framework addresses organizations roles in increasing social capital, management and leadership, as well as competence development and the importance of tacit knowledge. In addition, the theory of self-direction and the importance of motivation in engaging individuals in volunteer work are introduced. The characteristics of a Rotary organization include often changing roles at different levels, which is important in terms of motivation, commitment, and transferring tacit knowledge.

As a research methods, benchmarking, questionnaire, individual interviews and small group discussion were used during the work. This many research methods were selected in order to be able to examine the research question from several different angles and to ensure the reliability of the results. The comparative analysis examines the management training of three international organizations, the Finnish Red Cross, the Finnish Scouts and the Lions Association. An electronic survey was sent to Rotary members in various positions in the Rotary District. Members who had worked in various positions for a long time were invited to participate in the individual thematic interviews and also small group discussions. The material obtained by different research methods has been analyzed and also compared with each other, taking into account the theoretical frame of reference.

As a result of the development work, recommendations have been produced for the Rotary District to develop both management training and training activities in general. The results of the work can also be utilized in other voluntary organizations in their development of management trainings. The reputation challenges identified during the research work and the loss of membership, which is now a common challenge for other voluntary organizations, not just for Rotary organization, were also left out of the study.

Keywords: service organization, social capital, management, leadership, training

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	TIEDOT, TAIDOT JA OSAAMINEN JÄRJESTÖISSÄ	7
2.1	Järjestöt sosiaalisen pääoman rakentajina	7
2.2	Näkökulmia johtajuuteen	10
2.3	Motivoinnin merkitys vapaaehtoistoiminnan johtamisessa.....	13
2.4	Järjestötoimijan ja -johtajan kokonaisosaamisesta.....	17
2.5	Osaamisen kehittäminen järjestöissä.....	20
3	TUTKIMUSASETELMA	21
3.1	Tutkimuskohteena Rotaryjärjestö.....	22
3.2	Tutkimusmenetelmät	28
3.3	Luotettavuus ja etiikka	31
4	VERTAILUANALYYSI	34
4.1	Suomen punainen risti – SPR	34
4.2	Suomen Partiolaiset ry	36
4.3	Lions-liitto ry	39
4.4	Yhteenveto vertailuanalyysista.....	42
5	KYSELY	43
6	ROTARY-RATAS PYÖRÄHTÄÄ	50
7	PIENRYHMÄKESKUSTELU.....	62
8	KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIN ARVIOINTI JA POHDINTA.....	66
9	TULOKSET, SUOSITUKSET JA HYÖDYNNETTÄVYYS	68
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	80

1 JOHDANTO

Rotarytoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen arvoihin: toveruuteen, rehellisyyteen, moninaisuuteen, palveluun ja johtajuuteen. Järjestö on toiminut Suomessa jo useita vuosikymmeniä ja vakiinnuttanut asemansa muiden hyväntekeväisyysjärjestöjen joukossa. Mutta kuten niin monet muutkin järjestöt, myös Rotaryn jäsenmäärä on ollut viime vuosina laskussa. Syitä tähän lienee monia niin yhteiskunnallisten muutosten kuin yksilön toiminnan tavoitteiden kautta, mutta yksi tärkeä kehittämiskohde on toiminnasta vastaavien sitouttaminen ja työn tukeminen kouluttamisen kautta. Rotaryjärjestön koulutustoiminta on ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta hajanaista ja polveilevaa. Järjestön koulutustoiminta vaatiikin järjestelmällistä kehittämistä suomalaisten toimijoiden tarpeisiin vastaten. Järjestön on tärkeää välillä myös arvioida omaa toimintaansa ja toimintaympäristöään oppiakseen ja kehittääkseen toimintaansa (Kuokkanen, Myllyviita, Rosengren & Törrönen 2007, 66).

Tämä opinnäytetyö liittyy järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelman yhteisöpedagogi YAMK-tutkintoon ja kyseessä on kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin toteutettu tutkimuksellinen kehittämistyö. Vaikka työ on tehty vapaaehtoisvoimin toimivan hyväntekeväisyysjärjestön koulutuksen kehittämiseksi, voidaan sen osa-alueita hyödyntää myös muunlaisten ja muiden järjestöjen vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoistoimijoiden koulutuksen kehittämisessä. Työ kietoutuukin yhteisöpedagogiopintoihin monella tavalla. Jo itsessään vapaaehtoisvoimin toimivan järjestön koulutuksen tutkimuksellinen kehittäminen on opintojen ydinaluetta. Työssäni käsittelen opintojen aikana pohdittuja teemoja motivaatiosta, sitouttamisesta sekä innostamisesta, jotka kaikki ovat tärkeitä osa-alueita johtamiskoulutuksen kehittämisessä. Profiiliopinnot työyhteisöjen osaamisen kehittämisestä nivoutuvat myös monessa kohdassa opinnäytetyön aihepiireihin.

Työn tilaajana on Rotarypiirin 1420 koulutuskomitea. Kehittämistyössä haenkin ehdotuksia Rotaryn johtamiskoulutuksen kehittämiseksi. Etsin vastauksia kysymyksiin

siitä, miten johtamiskoulutusta voidaan kehittää ja onko sille ylipäättään tarvetta. Lisäksi tarkastelen Rotarytoimintaa siitä näkökulmasta, että löytyykö toiminnasta mahdollisesti muita kehittämistarpeita tai -ideoita, ei pelkästään johtamiseen tai koulutukseen liittyen, vaan myös muun toiminnan kehittämiseksi. Työn teoreettinen viitekehys on rakennettu järjestötyön johtamisen näkökulmasta, ja työn keskeiset käsitteet liittyvätkin järjestötoimintaan, yleisiin johtamiskäsitteisiin, johtamiseen järjestötyön kontekstissa sekä järjestötyössä ja sen johtamisessa tarvittaviin osaamisalueihin ja taitoihin. Kehittämistyössä on hyödynnetty useita eri tutkimusmenetelmiä; vertailuanalyysiä, kyselyä, yksilöhaastatteluita sekä pienryhmäkeskustelua.

Järjestön voimavarat perustuvat sen jäseniin ja jäsenten järjestön toimintaan antamaansa ja käyttämäänsä aikaan, tietoihin, taitoihin ja yhteistyötaitoihin. Myös jäsenten halulla järjestää toimintaa ja sitoutua siihen on tärkeä roolinsa. (Kuokkanen ym. 2007, 26.) On tutkittu, että järjestöjen ja yhdistysten menestykselle tärkeimpiä asioita ovatkin sitoutuneet jäsenet, myönteinen suhtautuminen koulutukseen, kaikkien vaikuttamismahdollisuudet, avoimuus, monipuoliset toimintatavat sekä mahdollisuus osallistua toimintaan (Suominen 2012, 26). Kun toiminnasta vastaavien valmiuksia projektien ja muun toiminnan johtamiseen parannetaan, annetaan heille samalla työkaluja toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten sitouttamiseen, uusien jäsenten mukaan houkuttelemiseen sekä oman jaksamisen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Järjestötoiminnassa pitäisi kuitenkin muistaa keskittyä myös kokonaisuuteen, eli ei pelkästään yhden osan tai ongelman korjaamiseen tai kehittämiseen, jotta kokonaisuus pysyy hallussa. Järjestön kokonaisuus syntyy sen osista. (Harju 2004, 17.)

Vapaaehtoistoiminnan koulutuksen kehittämistä on tutkittu aikaisemminkin, esimerkiksi tässä työssäni olen hyödyntänyt Niina Sauvolan Pro Gradu -tutkielmaa (2018) Lionsklubien jäsenten sitoutumisesta vapaaehtoistoimintaan sekä Ismo Nuutisen YAMK-opinnäytetyötä (2013) SPR:n vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutuksen kehittämistä, sekä useampaa tuoretta väitöskirjaa. Rotaryjärjestössä vastaavaa tutkimusta ja kehittämistyötä ei kuitenkaan tietojeni mukaan ole Suomessa tehty aikaisemmin tässä laajuudessa. Kansainvälisiä tutkimuksia, artikkeleita ja väitöskirjoja aiheesta löytyy.

Opinnäytetyön tekemisessä on hyödynnetty kolmen vastaavan organisaation, Suomen Partiolaiset ry:n, Lions-järjestön sekä Suomen Punaisen Ristin johtamiskoulutusmalleja. On kuitenkin muistettava, että jokainen järjestö on erilainen historiansa, toiminta-ajatuksensa ja toimintakulttuurinsa takia. (Lindfors 2020, 31.) Tässä työssä työstettyjä koulutustoiminnan kehittämisehdotuksia voidaan kuitenkin soveltaa myös muissa Rotarypiireissä tai vastaavissa vapaaehtoisorganisaatioissa, kehittämisessä hyödynnettyjen useiden tutkimusmenetelmien sekä niiden vertailtavuuden vuoksi, että tulosten luotettavuuden parantamiseksi.

2 TIEDOT, TAIDOT JA OSAAMINEN JÄRJESTÖISSÄ

Tässä kappaleessa syvennyn niihin järjestötoiminnan osa-alueisiin, jotka työssäni tulivat esiin nimenomaan Rotaryjärjestön kontekstissa. Järjestötoimintaan kuuluu monenlaisia elementtejä ja sitä voidaan tarkastella hyvinkin erilaisista näkökulmista. Tässä kappaleessa käsittelen sosiaalista pääomaa sekä johtajuuden kysymyksiä niin yleisesti kuin järjestön perspektiivistä. Erityisesti pohdin itsensä johtamisen taitoja itseohjautuvuusteorioiden sekä motivaation kautta. Lisäksi syvennyn hetkeksi järjestötyössä tarvittavaan kokonaisosaamiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Kehittämistyöni aikana törmäsin näihin teemoihin Rotaryjärjestöön tutustuessani.

2.1 Järjestöt sosiaalisen pääoman rakentajina

Kaikki organisaatiot, niin yritykset, julkishallinnon toimijat kuin järjestötkin, on aina perustettu jotain tiettyä tarkoitusta varten. Niillä on perustehtävä, jonka mukaisia tuotteita ne tuottavat omaan toimintaympäristöönsä. (Suominen 2012, 25.) Siksi myös järjestön perustamiselle on yleensä yksi selkeä syy: sen perustajat haluavat tehdä jotain heille tärkeää ja heidän arvojansa vastaavia asioita (Kuokkanen ym. 2007, 6). Järjestöt myös lisäävät jäsentensä sosiaalista pääomaa ja hyvinvointia, sekä tarjoavat yksilöille mahdollisuuksia toisten ihmisten välittämiseen ja huolehtimiseen. Lisäksi jär-

jestötoiminnassa mukanaolevat yksilöt saavat aineksia oman identiteetin rakentamiseen. Järjestöt myös toimivat usein äänettömien äänenä tuomalla esiin epäkohtia ja esittämällä kehittämisehdotuksia. (Suominen 2012, 22.)

Toimintaan osallistumisella on suuri merkitys osallisuuden, kokemisen, kuulumisen ja mukanaolon tunteen syntymisessä (Harju 2005, 69). Osallisuudella tarkoitetaan kuulumista sellaisiin vuorovaikutussuhteisiin, jotka tuottavat itselle hyvinvointia ja merkityksellisyyttä ja jotka vaikuttavat oman elämään, sen mahdollisuuksiin, toimintoihin tai yhteisiin asioihin. Osallisuus on liittymistä, yhteensopivuutta, olemista, toimimista, demokratiaa, osallistumista ja prosesseja erilaisissa suhteissa, joissa vapaudet ja oikeudet vaihtelevat (Isola, Kaartinen, Leemann, Lääperi, Schneider, Valtari & Keto-Tokoi 2017, 3–16). Osallisuutta voi jäsentää myös kolmen ulottuvuuden avulla, joiden mukaan ihminen on osallinen yhteisössä, kun hän on osa yhteisöä (*kuuluu johonkin*), toimii osana yhteisöä (*osallistuu*) sekä kokee olevansa osa yhteisöä (*eli tuntee kuuluvansa*). Jotta osallisuus toteutuisi, edellyttää se myös sitä, että ollaan ja toimitaan yhteisön jäsenenä ja että tämä synnyttää kokemuksen yhteisöön kuulumisesta. Yhteisöjä voi olla monenlaisia, jotka toimivat eri tasoilla ja eri asioiden edistämiseksi, mutta osallisuus ja osallisuuden tunne voi toteutua niissä kaikissa siitä riippumatta, missä muodossa yhteisö toimii. Osallisuus edellyttää vastuunkantoa sekä toimintaan sitoutumista, jotta voidaan parantaa yhteisiä asioita. (Nivala & Ryyänänen 2013, 26–28.)

Järjestöjen rakenteissa ja sisäisissä suhteissa on usein hajanaisuutta, mutta silti ne yleensä ovat tiiviitä yhteisöjä, joissa toimitaan yhteisen tavoitteen puolesta (Lind 2020, 116). Kolmannen sektorin toimijoiden yhdistävä piirre on halu tehdä hyvää, perustuen niiden omiin arvoihin ja aatteeseen. Näiden kautta niiden jäseniä voidaan myös sitouttaa toimintaan. Tavoitteiden on oltava koko ajan toimijoiden mielessä, mutta sitä on hyvä myös säännöllisesti tarkastella ja mahdollisesti lyhyellä aikavälillä muuttaa toimintaympäristön muuttuessa, pitkän aikavälin tavoitteiden kuitenkin mahdollisuuksien mukaan pysyessä samana. (Heimonen 2019, 146.) Yhteiskunnalliset muutokset vaativat toimijoilta jatkuvaa kehittymistä sekä joustavuutta toiminnan suhteen (mt., 64). Sopeutuminen muutokseen ja kehitykseen puolestaan vaatii yksilöiltä mukautu-

miskykyä ja taitoa sekä halua sopeutua uusiin tilanteisiin. Tätä ominaisuutta voi opetella toimimalla yhdessä toisten kanssa erilaisissa ympäristöissä, joka puolestaan kasvattaa sosiaalista pääomaa.

Järjestötoimijoilla ja vapaaehtoisilla on usein valtavan paljon sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman määritelmiä on useita, mutta Yeung (2003, 10) on listannut siihen kuuluviksi elementeiksi sosiaaliset verkostot, vastavuoroisuuden, normit ja arvot sekä luottamuksen. Vapaaehtoistoiminnassa sosiaalinen pääoma rakentuu mm. yhdessä tekemisen, tiedon vaihdon ja taustatuen eli luottamuksen avulla (Yeung 2003, 18). Sosiaalista pääomaa ei siis nimestään huolimatta tule sekoittaa taloudelliseen pääomaan, sillä se ei ole yhtä helposti irrotettavissa tai liikuteltavissa, vaan liittyy aina kantaansa. Sosiaalista pääomaa ei myöskään voi varsinaisesti sijoittaa sen arvon kasvattamiseksi. (Ilmonen 2000, 10.) Sosiaalisen pääoman muodostumista edistävät henkilöiden ja ryhmien väliset, yhteiskunnan eri osa-alueilla toimivat verkostot (Ruuskanen 2000, 97). Usein eri järjestöjen johtavilla aktiiveilla on eniten sosiaalista pääomaa, sillä luottamustehtäviin hyvin usein valitaan henkilöitä yhdiskunnan ylemmistä kerroksista, joilla on myös käytössään enemmän henkilökohtaista sosiaalista, taloudellista ja kulttuurista pääomaa (Kaunismaa 2000, 138). Sosiaalisen pääoman rakentamisen edellytyksiä ovat luottamus ja avoin kommunikaatio (Möttönen & Niemelä 2005, 124).

Kun puhutaan luottamuksesta, kohdistuu se ihmisiin. Luottamusta kasvattavat arvoperiaatteet, eli kunnioitus, oikeudenmukaisuus ja turvallisuus, vastavuoroisuus, yhteistyö ja kuuntelu, läpinäkyvyys ja avoimuus sekä lupauksista kiinni pitäminen. Luottamukseen sisältyy ajatus vapaaehtoisuus, sillä voimme myös itse vaikuttaa siihen, että se vahvistuu. (Huttunen 2020, 33 & 57–58.) Baruchin mukaan *keskinäinen luottamus on ikään kuin maaperä, josta sitoutuminen voi versota* (Jokivuori 2004, 286). Luottamuksella esimerkiksi johtajiin on siis vahva yhteys sitoutumiseen (mt., 291). Siksi sitä ei tule unohtaa tai sivuuttaa myöskään vapaaehtoistoiminnassa.

Järjestöjen menestyksessä sen johtajalla ja johtamistavoilla on suuri rooli. Tehtävä ei kuitenkaan ole helppo tehtävien moninaisuuden ja laaja-alaisuuden sekä nykyhetken ja tulevaisuuden tavoitteiden välisen tasapainoilun takia. (Heimonen 2019, 66.) Järjestön johtaminen ei kuitenkaan juurikaan poikkea muista organisaatioiden johtamisesta (Lind 2020, 117).

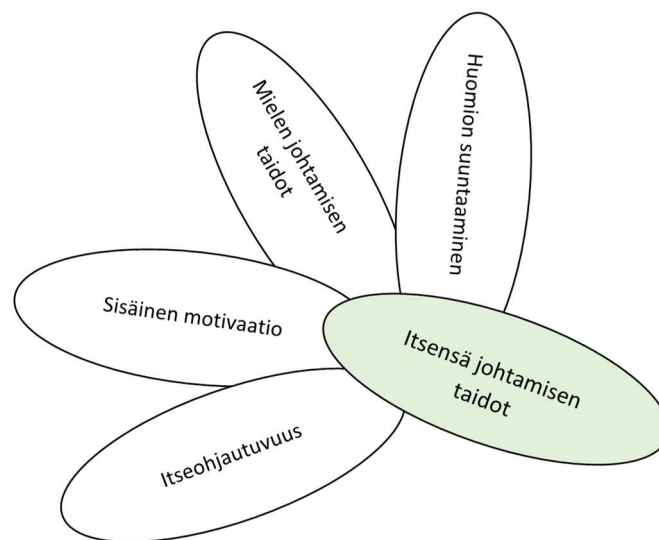
2.2 Näkökulmia johtajuuteen

Yleisesti ottaen johtamisosaamista voidaan tarkastella esimerkiksi liiketoiminnan johtamisen, innovatiivisuuden ja muutosten hallinnan osaamisen kautta (Koski & Kittilä 2011, 93). Tärkeimpiä kysymyksiä, joita johtajan tulisi pohtia, ovat motivoiminen, erilaisten ihmisten johtaminen, yhteistyön toimivuus ja osaamisen tehokas hyödynnettävyys (Virtainlahti 2009, 67). Johtajuus voidaankin nähdä kahden osa-alueen kautta: organisaation perustehtävän ja tavoitteiden toteuttamisen eli toimeenpanon (*management*) sekä ihmisten johtamisen eli vaikuttamisen (*leadership*) kautta (Heimonen 2019, 30). Jako voidaan tehdä myös kolmeen ulottuvuuteen jaettavalla prosessilla; ihmisten, asioiden sekä itsensä johtamisen osa-alueisiin (Suominen 2012, 30). Iivosen (2011, 13) mukaan johtamisen peruselementtejä ovat itsensä johtaminen sekä vastuun ottaminen omista lupauksista ja tekemisistä. Johtajan tehtävänä on vaikuttaa muihin ihmisiin vuorovaikutuksella, innostamalla ja kannustamalla. Myös johtajalta itseltään vaaditaan innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta. (Iivonen 2011, 13.) Lisäksi itsensä johtamisen taitoihin kuuluu esimerkiksi kyky motivoida itseään. On osattava löytää sisäinen motivaatio silloinkin, kun työtehtävät eivät ole kaikista mieluisimpia. (Ojala 2018, 95.)

On myös ihmisiä, jotka kokevat vapauden turvattomuuden tunteena eivätkä kykene johtamaan itseään tai hallitsemaan työmääräänsä (Ojala 2018, 99). Tutkimusten mukaan tiimit ja organisaatiot, joissa on vankan asiantuntijuuden ja erityisen hyvin itseohjautuvien työntekijöiden lisäksi yksilöitä, joilla on erityisen paljon joustavuutta, ihmissuhde- ja organisoitumistaitoja, pääsevät parempiin tuloksiin kuin organisaatiot, joissa keskitytään vain ns. huippuosajien rekrytointiin (Salovaara 2017, 53). Mutta

jotta osataan tukea ihmisten yksilöllisyyttä, on myös tunnistettava erilaisuuden rikkaus (Hahnel 2014, 51).

Itsensä johtaminen on myös nähtävä johtamisena, sillä johtajan osatessa johtaa itseään ja omaa tekemistään, se myös auttaa ymmärtämään ja kehittymään muiden johtajana (Suominen 2012, 38). Jos johtaja ei osaa johtaa itseään järjestön toiveiden, vaatimusten ja velvollisuuksien keskellä, voi se viedä häneltä voimat ja innon hoitaa tehtäväänsä (Iivonen 2011, 57). Jotta osaa johtaa itseään, on myös ymmärrettävä itseään ja tehtävä vaikeita valintoja, jotta osaa hyödyntää omia vahvuuksiaan tehokkaasti, samalla minimoiden heikkouksien vaikutuksia (Rehn 2018, 25). Itsensä johtamiseen kuuluu oman ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä, sekä omien tavoitteiden ja kehittymiskohteiden tiedostamista. Itsensä johtamiseen liittyy myös itsetuntemus ja itsesäätelykyky sekä taito tunnistaa omia tunteita, ajatuksia, mielikuvia sekä pyrkiä myksiä. (Suominen 2012, 39.)



Kuvio 1: Itsensä johtamisen taidot. (Ojala 2018, 90)

Hodges ja Howieson (2017) ja Drucker (1992) pitävät tärkeänä, että myös järjestöt kehittävät johtajuuttaan. Strategisten tavoitteiden pohtiminen ja kirjaaminen tulevaisuuden suunnittelua varten sekä jäsenten ja vapaaehtoisten kouluttaminen ja moti-

vointi ovat yhtä lailla tärkeitä. (Heimonen 2019, 67.) Haasteena on yhteisöjen johtamisen kehittäminen osallisuutta ja verkostojohtamista lisäävään suuntaan. Vaikka yleiset johtamisteoriat sopivat järjestöjen johtamisen kehittämiseen, on samalla myös otettava huomioon järjestöjen erityispiirteet, räätälöimällä johtamismallit järjestöjen tarpeisiin sopiviksi. (Lind 2020, 111.)

Heikkalan (2012) mukaan yksi järjestöjohtamisen suurimmista haasteista liittyy järjestön luottamusjohdon ja toimintaa johtavien välisiin suhteisiin, johon tulisi kiinnittää paljon nykyistä enemmän huomiota. Kun roolit on nimetty ja kuvattu selkeästi, auttaa se myös kaikkia osapuolia toteuttamaan järjestön toiminnan arvoja, saavuttaakseen yhdessä määritellyt tavoitteet. (Lind 2020, 113.)

Nykypäivänä toimintaympäristö ja toiminta muuttuu jatkuvasti. Myös järjestöt kohtaavat haasteita, ei pelkästään toimintaympäristön muutoksen, vaan myös esimerkiksi jäsenmäärän vähenemisen ja vapaaehtoisten sitoutumattomuuden vuoksi. Järjestöbarometrin (2020, 35) mukaan järjestöjen jäsenmäärän väheneminen on valtakunnallinen trendi ja haaste järjestöissä ja yhdistyksissä. Edellä mainitut jatkuvat muutokset vaativat järjestöjen johtajilta uudenlaista strategista ajattelua. Sen lisäksi, että pohditaan nykytilannetta, on myös otettava huomioon tulevaisuuden muutokset. Ja jotta voidaan pohtia tulevaisuuden strategioita, on myös tutkittava menneisyyttä ja sitä, miten nykytilanteeseen on päästy. On tarkasteltava, mitä muutoksia on tarpeen tehdä, mutta ei pidä myöskään unohtaa olemassa olevien vahvuuksien tuomista näkyviksi (Koski & Kittilä 2011, 93–94).

Muutostilanteissa johtajalla on tärkeä, jopa kriittinen rooli ja se myös vaatii erilaista johtamisotetta. Kun puhutaan muutoksesta organisaatiossa, jossa on monenlaisia ihmisiä erilaisilla taustoilla ja osaamisella, on johtamisviestinnällä tärkeä rooli. Erityisen tärkeää on jakaa tietoa muutoksen lähtökohdista ja syistä, sekä tavoitteista. (Koski & Kittilä 2011, 90–94; Heimonen 2019, 33–34.) Ei kuitenkaan tule unohtaa sitä, että muutostilanteessa ei aina tiedetä, mihin suuntaan toiminta tai muu muutoksessa oleva asia kehittyy.

2.3 Motivoinnin merkitys vapaaehtoistoiminnan johtamisessa

Järjestötyö on ennen kaikkea ihmisten kanssa työskentelyä (Harju 2004, 73). Järjestötoiminnassa yhdistyy ihmisten ja asioiden johtaminen. Työpaikkaan verrattuna vapaaehtoisjärjestötoiminnassa johtaja ei kuitenkaan yleensä ole esimiesasemassa johtamiinsa vapaaehtoisiin nähden. Karisma, oma esimerkki ja käyttäytyminen auttavat johtajaa saavuttamaan luottamuksen. (Iivonen 2011, 11.) Järjestössä johtamisen osa-alueita ovat ihmisten, asioiden, organisaation, organisaatiokulttuurin, järjestön aatteen ja arvojen johtaminen (Harju 2004, 110). Suurin ero vapaaehtoistoiminnan ja palkkatyön välillä on juuri se, että vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa.

Kansalaisareenan (2020) määritelmän mukaan järjestötoiminnassa vapaaehtoisuus on

toimimista tärkeäksi koetun asian puolesta, maailman muuttamista, epäkohtiin puuttumista, halua tehdä hyvää lähellä tai kaukana ja paljon muuta.

Vapaaehtoistoiminta on siis palkatonta ja jokainen saa valita, minkä eteen haluaa tehdä töitä. Sitä voi tehdä kuka tahansa iästä, sukupuolesta ja muista ominaisuuksista riippumatta. Tärkeintä on tehdä sitä omien aikataulujensa ja voimavarojensa mukaisesti. Vapaaehtoistoiminta lisää sosiaalista pääomaa ja hyödyttää sekä yksilöä itseään että toiminnan kohdetta. Yleensä vapaaehtoinen myös sekä jakaa omaa osaamistaan, että oppii samalla uusia taitoja. Suomessa vapaaehtoistoiminnalla on suuri merkitys osallisuuden lisäämisessä, yksinäisyyden ja syrjäytymisen ehkäisemisessä ja ihmisten hyvinvoinnin lisäämisessä. (Kansalaisareena 2020.) Vapaaehtoistoiminta lähtee aina yksilöstä itsestään ja siinä on kyse tasa-arvoisesta toisten ihmisten auttamisesta ja tukemisesta erilaisissa tilanteissa (Möttönen & Niemelä 2005, 69). Kun vapaaehtoistojen ei saa tekemästään työstään palkkaa, on motivoinnilla entistäkin suurempi merkitys. Kuinka vapaaehtoistojen motivoituminen ja sitoutuminen toimintaan voidaan tehdä niin, että he kokevat olevansa toivottuja ja arvostettuja toiminnassa? Vapaaehtoisuus jo itsessään lisää motivaatiota. Kun toiminta saadaan myös sisäisesti merkitykselliseksi ja palkitsevaksi, siihen sitoudutaan entistä paremmin (Räihä, Äyräväinen, Rantakokko, Lyyra & Rantanen 2012, 231).

Järjestöissä toimitaan yleensä yhdessä, hyödyntäen osallistujien tietoa, taitoa, kokemusta ja osaamista (Kuokkanen ym. 2007, 36). Vapaaehtoistoiminnassa on osattava ottaa huomioon yksilöiden vahvuudet ja voimavarat. Ihmiset myös oppivat ja työskentelevät eri tavoin. Hyvä johtaja osaa hyödyntää vapaaehtoisten monimuotoisuutta, kykyjä ja taitoja luomalla siihen oikeanlaiset rakenteet. (Hämäläinen 2019, 17.) Vapaaehtoistoiminnassa johtajan on myös hyvä olla mukana toiminnassa innostaen, kannustaen ja motivoiden vapaaehtoisia. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen ei ole hierarkkista ylhäältä johtamista, vaan sitä on tehtävä ohjaten, kannustaen, huomioiden ja kiittäen. (Mt., 19–20.)

Vapaaehtoistoimintaan päädytään hyvin erilaisten polkujen kautta. Usein vapaaehtoistoiminta on sen tekijöille osa hyvän elämän kokemusta (Nylund & Yeung 2005, 15). Yleisimmin vapaaehtoistoimintaan mukaan lähtemisen motiivitekijöitä ovat Yeungin (2005) mukaan arvot, ymmärrys, kunnioitus, sosiaalinen näkökulma, ura ja suojele (Yeung 2005, 88). Vapaaehtoistoiminnassa tärkeässä roolissa on sen jäsenten arvostaminen, oli jäsenellä sitten minkäläinen rooli tahansa. Yleensä vapaaehtoisilla on valtavasti tietoa ja osaamista eri aloilta. (Harju 2004, 75.)

Kuten yritysmailmassakin, myös järjestössä johtajuuden tulisi olla nykyaikaista, joka vaatii hyviä ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Ennen kaikkea järjestössä johtaminen on kuuntelemista, keskustelemista ja neuvottelua. Lisäksi on osattava kannustaa, innostaa ja rohkaista. Järjestötyössä suuri rooli on myös erilaisten ihmisten kunnioittamisella ja arvostamisella. (Mt., 122.) Harva on kuitenkaan luonnostaan hyvä johtaja, vaikka jotkut toki ovatkin siinä parempia kuin toiset. Johtamiseen tarvitaan erilaisia taitoja, jotka on yleensä mahdollista oppia. Drucker (2008) pitää tärkeimpinä johtajan ominaisuuksina halukkuutta, kykyä ja itseuria kuunnella. Johtajan toinen tärkeä ominaisuus on kyky ja tahto kommunikoida tavalla, jolla tulee ymmärretyksi. (Drucker 2008, 34–35.) Johtajuus vaatii myös rohkeutta. On oltava osaava, mutta uskallettava olla myös haavoittuvainen ja oppiva johtaja. Johtajan on myös oltava johdonmukainen. (Järvensivu 2019, 98.)

Johtajan työssä tärkeintä on kuitenkin missio, eli se, mitä hän haluaa tehtävässään saavuttaa, sekä sen yhteensopivuus hänen johtamansa järjestön mission kanssa. Yleishyödylliset järjestöt on yleensä perustettu sillä ajatuksella, että niillä on jokin tehtävä, ja ne haluavat toteuttaa sitä arvojensa mukaisesti, yleensä muuttaakseen yhteiskuntaa jollakin saralla. Järjestön johtajan tärkein tehtävä onkin varmistaa, että kaikki jäsenet näkevät, kuulevat ja kokevat tuon tehtävän omakseen (Drucker 2008, 56). Druckerin (2008) mielestä johtajuus ei kuitenkaan ole pelkästään suuria ajatuksia, karismaa tai näyttelemistä, vaan se on ennen kaikkea tekemistä (mt., 58). Järjestötoiminnassa johtamiseen kuuluu myös paljon motivointia, innostamista ja mahdollisuuksien luomista. On tyypillistä, että vapaaehtoiset toimivat usein itseohjautuvasti ja omaehtoisesti.

Ryan ja Deci ovat luoneet itseohjautuvuusteorian, joka perustuu ajatukseen ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista, joiden tyydyttyessä syntyy sisäinen motivaatio. He määrittelevät ihmiselle kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Kun tuetaan yksilön perustarpeita, lisääntyy myös henkilön sisäinen motivaatio, joka puolestaan lisää hyvinvointia ja mielihyvää. (Deci & Ryan 2008, 702–703.) Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat aina useat, ristikkäisetkin motiivit, johon vaikuttavat ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset ja odotukset (Juuti 2006, 38). Tunnetuin motivaatioteoria lienee Maslow'n tarvehierarkia, jonka eri tasot – itsensä toteuttaminen, arvostus, liityntä, turvallisuus ja fysiologiset tarpeet – toimivat yksilön toiminnan motivaation taustalla. (Mt., 45.)

Ulkoista motivointia on esimerkiksi rahalla tai muulla kannustimella palkitseminen, jolloin kannustin on annettu ulkoa (Martela & Jarenko 2015, 21–26). Yrityksissä tyypillisiä ulkoisia motivointikeinoja ovatkin esimerkiksi juuri palkka ja erilaiset tulospalkkiot, joilla yritetään motivoida työntekijöitä parempiin työtuloksiin. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on kuitenkin ulkoista motivaatiota palkitsevampaa (Isola ym. 2017, 15). Sisäisesti motivoituneesta henkilöstä puhutaan silloin, kun hän on innostunut jostain asiasta toiminnan itsensä vuoksi eikä odota siitä mitään ulkoista palkkiota (Juuti 2006, 61). Tätä tukee myös ajatus siitä, että yksilöt hakeutuvat mukaan arvojansa vastaavaan vapaaehtoistoimintaan. Vapaaehtoistoiminnan perustana on jäsenten motivaatio (Yeung 2005, 83).

Kun ihmisen psykologiset perustarpeet ovat kunnossa, synnyttää se sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2015, 17). Psykologisella perustarpeella tarkoitetaan sellaista kokemusta, joka on ihmisen hyvälle elämälle välttämätön. Jo aikaisemmin mainitun Ryanin ja Decin määrittelemän kolmen psykologisen perustarpeen – omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – lisäksi Martela & Jarenko (2015) muotoilevat neljä psykologista perustarvetta, jotka toteutuessaan synnyttävät innostusta, merkityksellisyyden tunnetta sekä tekemisen iloa: vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve, hyväntekemisen tarve. (Mt., 18 & 56.)

Kun puhutaan itseohjautuvuudesta johtamisen tai organisaatiorakenteen näkökulmasta, yleensä ajatellaan tiimejä ja organisaatioita, joilla ei ole esimiehiä tai johtajia, vaan tiimi vastaa itse oman toimintansa ohjaamisesta. Myös vastuu on jaettu, sillä jokainen vastaa oman työnsä lisäksi yhteisesti tavoitteisiin pääsemisestä. Itseohjautuvuuden parhaita ominaisuuksia onkin hajautettu vastuunkanto (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 179–180). Jotta yhteinen vastuu toimii ja toteutuu, on kaikilla myös oltava mahdollisuus osallistua keskusteluun, jossa yhteisiä tavoitteita luodaan sekä saada äänensä kuuluville (Ojala 2018, 155). Jos halutaan saavuttaa demokraattinen organisaatio, on kaikilla oltava mahdollisuus päätöksentekoon siitä, minkä verran työtä tehdään ja missä olosuhteissa (Hahnel 2014, 54). Näkemykseni mukaan yritysmaailmasta tuttu ajatus itseohjautuvuudesta soveltuu järjestömaailmaan ja vapaaehtoistoimintaan erityisen hyvin erityisesti juuri siksi, että vapaaehtoistoiminnassa ei olla työsuhteessa eikä johtajalla ole vastaavaa direktio-oikeutta vapaaehtoiisiin nähden kuin työpaikoilla.

Jotta itseohjautuvuus ja omaehtoisuus toteutuisi vapaaehtoistoiminnassa hyvin, tarvitaan siihen osallistamista ja joukkoistamista. Tätä tukemaan voidaan esimerkiksi luoda palvelumuotoilun keinoin vapaaehtoiselle mielekäs palvelupolku. (Lindfors 2020, 21). Jotta yksilö toimisi organisaatiossa tehokkaasti, on tärkeää, että hän ymmärtää oman tehtävänsä ja roolinsa. Lisäksi on tärkeää sisäistää, että mitä työn tekeminen tuloksellisesti vaatii. (Drucker 2008, 152.) Johtajan tehtävänä on mahdollistaa muiden vapaaehtoisten toiminta järjestössä tukemalla heitä tehtävässään ja toteutta-

malla organisaation arvoja omassa toiminnassaan luottamuksen rakentamiseksi (Iivonen 2011, 57). Tarvitaan myös näkyvä toimintastrategia. Strategialla kuvataan tavoite ja se, miten tuohon tavoitteeseen päästään (Hiltunen 2015, 62). Lean-johtamismenetelmästä voi poimia myös järjestön johtamiseen tärkeitä oppeja: palkitse hyvistä ideoista, puhu arvostavasti, kuuntele ja pidä aina lupauksesi (mt., 30). Hyviä palkitsemiskeinoja ovat kiittäminen, kouluttaminen sekä järjestämällä mieleenpainuvia kohtauksia. Koska vapaaehtoistyöstä ei yleensä makseta palkkaa, on muilla tavoilla tapahtuva palkitseminen ensiarvoisen tärkeää vapaaehtoisten jaksamisen tukemisessa. (Harju, 2011.)

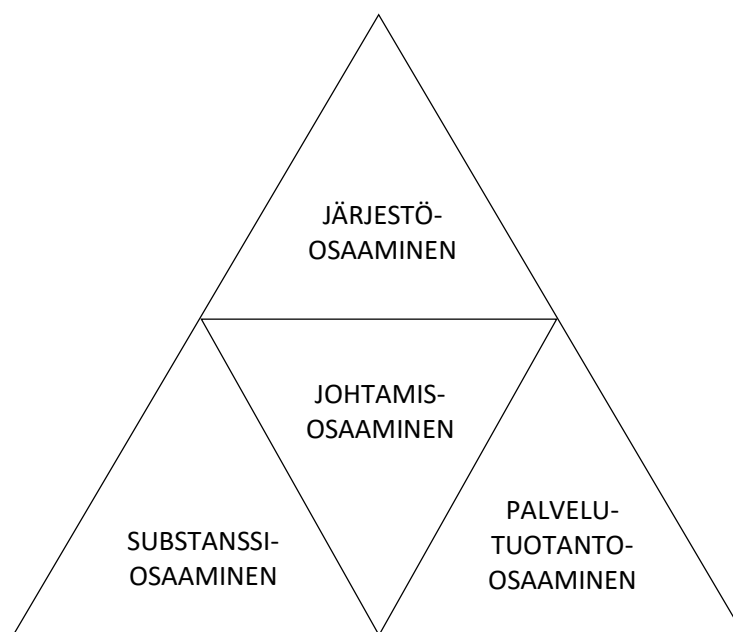
2.4 Järjestötoimijan ja -johtajan kokonaisosaamisesta

Jos osaaminen halutaan määritellä lyhyesti, voidaan puhua tiedosta tai taidosta, joka tulee esiin ja jota sovelletaan eri tilanteissa niiden vaatimalla tavalla (Virtainlahti 2009, 23). Osaamista voidaan lähestyä yksilön ja yhteisön osaamisen näkökulmasta. Osaaminen ei ole vain tietoa, vaan se on myös tekemisen hallintaa, jonka tärkeitä elementtejä ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen, joustamisen, epävarmuuden sietämisen ja muutoshalukkuuden osaaminen. Osaamista voidaan kehittää kouluttamalla ja kokemuksen lisäämisellä. (Mt., 26.) Jokainen organisaatio on kokonaisuus, jossa historia, nykyhetki ja tulevaisuus ovat samanaikaisesti läsnä ja jossa on tiivistynyt organisaation omaan alaan liittyvä osaaminen. Organisaation kulttuurin katsotaan muodostuvan sen tavoista, arvoista, uskomuksista ja käytännöistä. Monilla sen jäsenillä voi olla hyvinkin pitkä historia kyseissä organisaatioissa ja organisaation kanssa toimimisesta ja sitä kautta kertynyttä hiljaista tietoa usein valtavia määriä. (Toivonen & Asikainen 2004, 12; Onninen 2008, 121 & 123.)

Hiljainen tieto -käsite tulee englanninkielisestä ilmaisusta *tacit knowledge* (Virtainlahti 2009, 37). Kun puhutaan osaamisesta hiljaisena tietona, tarkoitetaan sitä, että henkilö osaa tehdä jotakin, mutta ei yleensä osaa opettaa sitä muille (Toivonen & Asikainen 2004, 12). Hiljaisen ja näkyvän tiedon raja on häilyvä, ja hiljaista tietoa onkin vaikea kuvata täsmällisesti, lyhyesti ja yksiselitteisesti, sillä se on myös läsnä koko ajan

tekemisissämme ja toimissamme. Se myös sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, intuitiota ja aavistuksia, sekä kokemuksia, ideoita ja arvoja. (Virtainlahti 2009, 38 & 41–43). Michael Polanyi (1966) on tiivistänyt hiljaisen tiedon olemuksen seuraavaan lauseeseen: ”*we can know more than we can tell*” (Toikko & Rantanen 2009, 40).

Kuviossa 2 Niemelä (2019) on koontanut järjestöosaamisen pyramidiin. Pyramidin keskiossa on johtamisosaaminen, jota tarvitaan muiden osa-alueiden – substanssi-, palvelutuotanto- ja järjestöosaamisen – tavoitteiden täyttämiseksi.

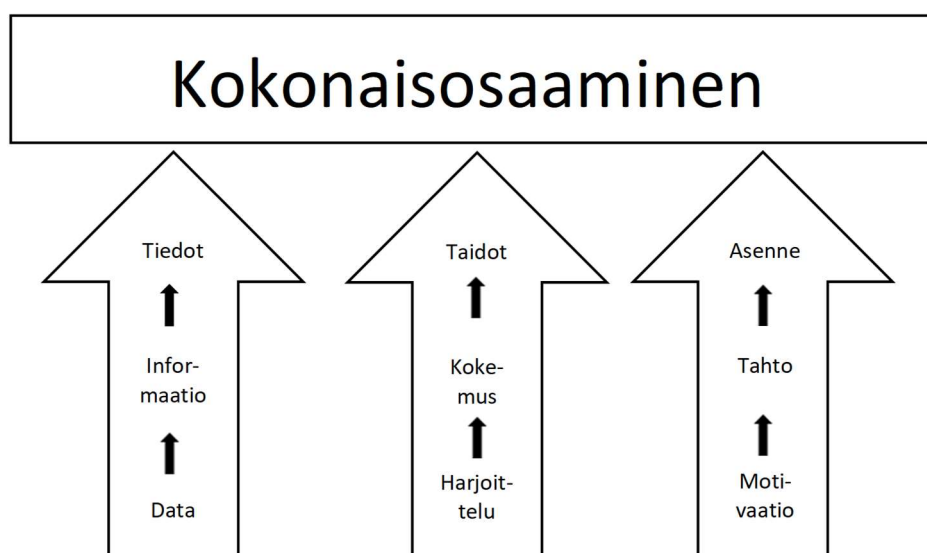


Kuvio 2: Järjestöjen palvelutuotannon johtamisen osaamisalueet (Niemelä 2019, 113)

Modernin johtamisen piirteet – ihmisten motivointi, innostaminen, itseohjautuvuuden korostaminen ja valmentava johtajuus – kuuluvat nykypäivän järjestöjohtamiseen (Lindfors 2020, 26). Hyvä johtajuus edellyttää myös sitä, että muut hyväksyvät johtajan vision, arvot ja strategiset linjaukset (Suominen 2012, 36). Lisäksi, kun puhutaan palveluntuottajajärjestöstä, sen johtamisen osa-alueita ovat järjestö-, substanssi- ja johtamisosaamisen lisäksi myös palvelutuotanto-osaaminen (Lindfors 2020, 64).

Palaan johtamisosaamiseen ja johtajan ominaisuuksiin luvuissa 5–7, joissa käsittelem ja analysoin tekemäni kyselyn, haastatteluiden sekä pienryhmäkeskustelun tuloksia.

Järjestötyössä tarvittavaa kokonaisosaamista voi myös kuvata Harjun (2004, 76) ko-koaman kaavion mukaisesti (kuvio 3). Kokonaisosaamisen eri osa-alueita ovat niin tie-dot, taidot kuin asennekin, jotka koostuvat useista eri pienemmistä osaamisista. Jo ai-kaistemmin käsitellyillä sosiaalisella pääomalla sekä hiljaisella tiedolla on molemmilla oma roolinsa kokonaisosaamisessa. Ne limittyvät tietoihin, taitoihin ja asenteeseen hy-vin vahvasti. Jotta nämä tiedot ja taidot siirtyisivät myös eteenpäin, tarvitaan vahvoja vuorovaikutukseen perustuvia verkostoja, joissa tieto siirtyy usein eri tavoin (Hakka-rainen & Paavola 2008, 68).



Kuvio 3: Järjestön kokonaisosaaminen. (Harju 2004, 76)

Edellä on kuvattu järjestötoiminnassa tarvittavia erilaisia osaamisia ja taitoja, jotka mielestäni ovat erityisesti tässä opinnäytetyössä tarkastellun Rotaryjärjestön tärkeim-piä osa-alueita. Koska Rotary on ennen kaikkea hyvin erilaisia, eri aloihin liittyviä, toi-sistaan poikkeavia palveluprojekteja tekevä hyväntekeväisyysjärjestö, en käsittele mi-tään erityistä substanssiosaamista erikseen. Koska kyseiset palveluprojektit ovat luon-teeltaan hyvin erilaisia ja niissä myös tarvitaan erilaista osaamista, aina kulloisen pro-jektin mukaan.

2.5 Osaamisen kehittäminen järjestöissä

Vapaaehtoiset liittyvät järjestön toimintaan hyvin erilaisia polkuja pitkin. Usein merkittävää jäseneksi liittymisessä on arvojen ja hyväntekemisen lisäksi se, miten helppoa jäseneksi liittyminen on. Pääseekö toimintaan mukaan vähällä vaivalla, vai onko jäseneksi liittymiselle jotain esteitä? Löytyykö tieto liittymisestä helposti? Merkitystä on myös sillä, miten omaa osaamistaan voi toiminnassa hyödyntää ja toisaalta myös kehittää.

Marjovuon on tutkinut väitöskirjassaan (2014) *Vapaaehtoistyön ytimessä* vapaaehtoisten koulutuksia ja toteaa, että järjestöön uusien jäsenten ja vapaaehtoisten rekrytoinnin jälkeen ensiarvoisen tärkeää on huolehtia, että uusi jäsen saa suunnitelmallista perehdytystä ja koulutusta toimintaan, jotta uusi jäsen saa valmiudet kohdata tulevassa toiminnassa vastaan tulevat haasteet (Marjovuon 2014, 89). Yleisestikin ottaen toiminnassa tärkeä rooli on myös avoimella tiedonkululla sekä osaamisen jakamisella. Sitä kautta on tärkeää tukea jatkuvaa oppimista ja kehittymistä erilaisilla johtamisperiaatteilla (Harju 2004, 77). Kun sekä perehdytyksestä ja koulutuksesta että vanhojen jäsenten huomioonottamisesta tehdään suunnitelmallista, se sitouttaa ja motivoi jäseniä pysymään toiminnassa mukana. Ennen kuin lähdetään suunnittelemaan ja kehittämään koulutuksia, on hyvä myös kartoittaa, mitä osaamista tarvitaan tai mitä pitäisi kehittää.

Koulutusten järjestäminen niin tavallisille jäsenille kuin erilaisissa johtamistehtävissä oleville on järjestöissä tärkeää monestakin syystä. Erityisesti uudet jäsenet kaipaavat perehdytystä perustoimintaan. Kaikki jäsenet eivät kaipaa johtotehtäviä järjestössä, mutta ne, jotka erilaisiin tehtäviin ylenevät, usein kaipaavat tukea työhönsä johtajana. Erilaisia koulutuksia siis tarvitaan. Koulutuksia järjestettäessä on tärkeää oivaltaa koulutusten rooli toimijoiden tehtävien tukemisessa, joka on koulutusten ensisijainen tehtävä. Järjestöjen koulutuksilla ei voida tehdä kenestäkään eri alojen substanssiosaajia, sillä koulutukset ovat usein rajattuja kestoaltaan ja laajuudeltaan, eikä se yleensä ole tarkoitukseen. Erilaisten kokemusten mukaan koulutukset ovat olleet sitä pidetympiä,

mitä selkeämpiä ja pelkistetympiä ne ovat olleet. (Nuutinen 2013, 64.) Tätä mielestäni tukee hyvin ajatus siitä, että järjestössä ollaan mukana vapaaehtoisesti ja harva haluaa täyttää kaikkea vapaa-aikaansa yhden järjestön toiminnalla ja siihen liittyvillä koulutuksilla, ainakaan lyhyitä aikoja pitempään. Oppimista voi lisätä niin kouluttautumalla kuin yhteisen tekemisen, vuorovaikutuksen ja dialogin kautta. Kehittyminen yleensä myös lisää motivaatiota (Harju 2004, 78).

Koulutuksen kehittämisessä ja niiden organisoinnissa tärkeää on myös niiden arviointi jälkikäteen, miten koulutus on onnistunut. Onko se tuonut osallistujille lisäarvoa vapaaehtoistoimintaan ja palveleeko se johtavassa asemassa olevaa omassa toiminnassaan. On myös muistettava pohtia sitä, onko koulutusta tarpeen kehittää edelleen. (Nuutinen 2013, 67.) Yksinkertainen tapa tutkia koulutuksiin osallistujien tyytyväisyyttä on erilaiset palautteenantomahdollisuudet, niin heti koulutuksen jälkeen kuin myöhemminkin tutkimalla esimerkiksi erilaisilla kyselyillä. Myös kouluttajien on hyvä pohtia omaa rooliaan koulutusten onnistumisessa.

3 TUTKIMUSASETELMA

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on kehittää Rotarypiirin 1420 johtamiskoulutusta etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat ne alueet, missä Rotaryn koulutusta tulisi kehittää, jos niitä on?
- Mitkä ovat olemassa olevan koulutuksen vahvuudet?
- Miten koulutuksista voisi tehdä houkuttelevampia?
- Miten koulutusta voisi kehittää niin, että se palvelisi paremmin jäsenistöä?
- Miten muissa, vastaavissa järjestöissä koulutustoiminta on organisoitu ja mitä niistä voi oppia?

Vaikka kyse on yhdestä Rotarypiiristä, on työn tavoitteena myös hyödynnettävyys muissa Suomen Rotarypiireissä jäsenistön koulutusten kehittämisessä. Lisäksi sekä

tietoperustan että useiden tutkimusmenetelmien vertaileva käyttö tuottaa arvokasta tietoa myös muille koulutustaan pohtiville ja kehittäville vapaaehtoisjärjestöille.

Koulutuksen kehittäminen on Rotaryssa tärkeää, sillä sitä ei ole aikaisemmin järjestelmällisesti tehty Suomessa. Tutkimuksen aikana osallistuin useampaan Rotarykoulutukseen ja tilaisuuteen saadakseni lisätietoa järjestön toiminnasta ja jäsenistöstä. Vaikka olin kyseisissä tilaisuuksissa tarkkailijana, en tehnyt niissä varsinaista tutkimustyötä. Osallistumiseni kuitenkin antoi minulle paremman kuvan nykytilanteesta.

Tutkimusmenetelminä käytettiin useampaa tapaa, jotta tietoa saatiin mahdollisimman laajasti. Kehittämistyö aloitettiin kolmen Rotaryjärjestöä vastaavan järjestön vertailuanalyysillä eli *benchmarkingilla*: Suomen Punainen Risti (SPR), Lions-liitto ry ja Suomen Partiolaiset ry. Nämä kolme järjestöä valikoituivat mukaan siksi, että niillä on samantyyppinen rakenne ja historia, kuin Rotarylla ja niiden arvomaailma vastaa Rotaryn arvomaailmaa. Kyseiset järjestöt myös joskus tekevät yhteistyötä keskenään.

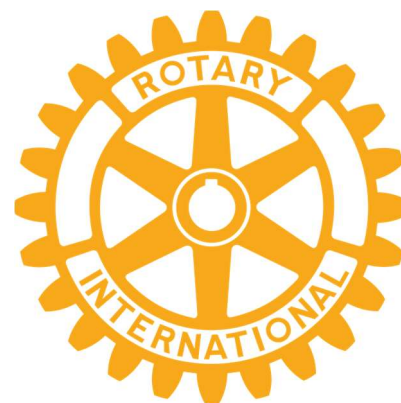
Työtä jatkettiin jäsenistölle tehdyllä kyselyllä. Kyselyn tekemisessä hyödynnettiin vertailuanalyysistä saatavaa materiaalia. Kyselyn jälkeen kutsuttiin muutamia aktiivisia jäseniä yksilöhaastatteluihin. Näiden lisäksi tutkimusta syvennettiin edelleen pienryhmäkeskustelulla. Näistä saatuja tuloksia on sekä peilattu tietopohjaan että vertailtu niin, että niiden perusteella on mahdollista tehdä suosituksia toiminnan kehittämiseksi.

3.1 Tutkimuskohteena Rotaryjärjestö

Rotaryjärjestö on perustettu 115 vuotta sitten, vuonna 1905 chicagolaisen liikemiehen Paul Harrisin ajatuksesta. Jo viiden vuoden päästä sen toiminta alkoi laajentua ensin maanlaajuiseksi, sitten maailmanlaajuiseksi toiminnaksi. Ensimmäinen eurooppalainen rotaryklubi perustettiin vuonna 1911 Lontoossa. Suomeen järjestö rantautui

vuonna 1926, kun Helsingin ensimmäinen rotaryklubi perustettiin. Vuonna 1930 perustettiin ensimmäiset virolaiset klubit ja vuodesta 2000 lähtien kaikki Viron rotaryklubit ovat kuuluneet Suomen Rotarypiiriin 1420. Tällä hetkellä Rotaryjärjestö toimii yli 200 maassa ja jäseniä sillä on yli 1,2 miljoonaa. Suomessa ja Virossa on yhteensä lähes 300 rotaryklubia ja jäseniä (rotareita) niissä on yhteensä noin 10.000. (Suomen Rotary ry 2020a.)

Rotaryjärjestön nimi on tullut alkuaikojen tavasta järjestää kokoukset vuorotellen jäsenten työpaikoilla. Nykyään kiertäminen, ”roteeraaminen” viittaa jäsenten vuorottelua eri luottamustehhtävissä. (Suomen Rotarypalvelu ry 2015, 20). Rotaryjärjestön logo (kuva 1) on kultainen hammasratas, joka myös symboloi jäsenten kiertäviä tehtäviä klubeissa.



Kuva 1. Rotary Internationalin logo (Kuva: Rotary-district 5020 logopankki)

Rotaryjärjestön keskushallintoa johtaa Rotary International (RI), jonka pääkonttori sijaitsee Evanstonissa Illinoisissa, Yhdysvalloissa. Sillä on tukenaan seitsemän paikallista toimistoa eri puolilla maailmaa. Suomen Rotarya palvelee Zürichin toimistosta käsin. (Suomen Rotarypalvelu ry 2015, 23.) Rotaryn maailmanlaajuista toimintaa koordinoi Rotarysäätio (TRF), joka toimii Rotary Internationalin rinnalla ja jolla on oma hallinto ja talous. (Mt., 19 & 23.)

Suomen Rotarypalvelu ry on yhdistys, joka palvelee Suomen rotarypiirejä ja klubeja. Se on perustettu Suomen rotarypiirien toimesta ja ne myös ylläpitävät sitä. Yhdistyksellä ei ole virallista asemaa Rotary Internationalissa. Suomen Rotarypalvelu ry mm. ylläpitää rotarytoimistoa sekä toimittaa Rotarymatrikkeliä. (Suomen Rotary ry 2020b.)

Kansainvälisen Rotaryjärjestön säännöt vahvistaa kolmen vuoden välein kokoontuva sääntövaltuuskunta (COL). Klubit kuuluvat Rotary Internationalin alaisiin rotarypiireihin, joita Suomessa on kuusi. Rotary Internationalia (RI) johtavat RI:n presidentti ja RI:n hallitus (Board). (Suomen Rotarypalvelu ry 2015, 19.) Rotarypiiriä johtaa kuvernööri, joka on RI:n toimihenkilö ja vastuussa suoraan sen hallitukselle ja joka nimittää avukseen piirineuvoston, komiteat ja piirin eri alueiden apulaiskuvernöörit (mt., 22). Päätösvalta piirissä on yksin kuvernöörillä. Muut piirin toimihenkilöt ja toimielimet ovat avustavia ja neuvoa-antavia. Kuvernöörin päätehtävänä on ohjata, opastaa ja innostaa piirin klubeja. Apulaiskuvernöörit (AG) ovat kuvernöörin edustajia ja avustajia määrättyllä maantieteellisellä alueella toimivissa rotaryklubeissa. (Mt., 23).

Rotarytoiminta perustuu paikallisten, rotarypiireihin kuuluvien rotaryklubien toimintaan. Klubit kokoavat samoja aatteita ja arvoja kannattavia ihmisiä tekemään hyvää omalla alueellaan. (Suomen Rotary ry 2020a.) Nykyään on mahdollista perustaa myös internetin kautta toimivia e-rotaryklubeja ja sääntöjen mukaan niitä voi olla kaksi kussakin piirissä. Suomessa e-rotaryklubeja toimii yksi. (Suomen Rotarypalvelu ry 2015, 24.) Jokainen klubi tekee omat, Rotary Internationalin vaatimuksia ja mallisääntöjä noudattavat sääntönsä. Useat Suomen klubit ovat rekisteröityneet Suomen yhdistysrekisteriin, jolloin klubin sääntöjen tulee täyttää myös Suomen yhdistyslain vaatimukset. (Mt., 24.) Klubien johdossa toimii vuosittain valittava presidentti ja klubin asioita hoitaa hallitus. Klubin hallituksessa tulisi olla ainakin presidentti, tuleva presidentti, varapresidentti, edellisen vuoden presidentti, sihteeri ja rahastonhoitaja. (Mt., 24.) Rotarypiirin johdossa on joka toinen vuosi valittava kuvernööri sekä piirihallitus. Piirit voivat myös perustaa erilaisia komiteoita. (Suomen Rotary ry 2020a.) Tämä opinnäytetyö on tehty Rotarypiirin 1420 koulutuskomitean tilaamana.

Rotaryklubien toimintaa ovat viikkokokoukset, muut klubitapahtumat sekä klubien palveluprojektit. Perusajatuksena on, että ilman läsnäoloa ja osallistumista ei yhteisiä asioita voi hoitaa. Uusia jäseniä klubeihin kutsutaan klubin jäsenen ehdotuksesta. (Suomen Rotarypalvelu ry 2015, 19.) Jäsenkelpoisuuden kriteereinä ovat ainakin luonteenominaisuudet, palveluhenkisyys, maine, esimerkillisyys oman ammattikuntansa edustajana, taustayhteisön luonne, asema sekä mahdollisuudet osallistua aktiivisesti

rotarytoimintaan (mt., 19 & 30). Näin tiivis toiminta vaatii myös sitoutumista jäseniltä ja onkin aiheellista miettiä, onko se kaikille jäseneksi haluaville mahdollista? Tiivis yhteistyö kuitenkin lisää myös jäsenten välistä luottamusta. Baruchin mukaan keskinäinen luottamus on ikään kuin maaperä, josta sitoutuminen voi versota (Jokivuori 2004, 286).

Rotarytoiminnan tavoitteena on vaalia palvelemisen ihannetta kaiken arvossa pidetyn yritteliäisyyden perustana. Sitä toteutetaan esimerkiksi luomalla uusia tuttavuussuhteita ja uusia tilaisuuksia palvelemiseen, vaalimalla liike- ja ammattimoraalia, innostamalla jokaista jäsentä toteuttamaan palvelemisen ihannetta kaikilla elämän osa-alueilla sekä edistämällä kansojen välistä yhteisymmärrystä, hyvää tahtoa ja rauhaa. Eettisiä periaatteita ohjaa ns. neljän kysymyksen koe, joihin vastaamalla jokainen rotari voi punnita toimintaansa Rotaryarvojen mukaisesti: 1. Onko tämä totta? 2. Onko tämä oikeudenmukaista kaikkia asianosaisia kohtaan? 3. Luoko tämä hyvää tahtoa ja parantaako tämä ystävyysuhteita? 4. Onko tämä kaikkien osapuolten edun mukaista? (Esim. Tadajewski 2015, 11 & 13; Suomen Rotarypalvelu ry 2015, 17.)

Yksi rotarytoiminnan tunnetuimmista toimintamuodoista on maailmanlaajuinen nuorisovaihto sekä nuorten johtajien koulutus. Toinen Rotaryjärjestön näkyvä projekti on myös polion poistaminen maapallolta. Vuodesta 1985 saakka Rotaryjärjestö on kerännyt rahaa ja tehnyt töitä polion vastaisessa hankkeessa tavoitteenaan rokottaa maailman kaikki lapset poliota vastaan, yhteistyökumppaneinaan esimerkiksi Maailman terveysjärjestö WHO sekä Bill ja Melinda Gatesin säätiö. Rotaryjärjestön kampanjan ansiosta poliotapaukset ovat vähentyneet maailmassa huomattavasti. (Suomen Rotary ry 2020b.)

Rotaryarvot ovat toveruus, rehellisyys, moninaisuus, palvelu ja johtajuus, joita toteutetaan kaikessa toiminnassa (Rotary News Online 2020). Järjestöjen toiminta perustuu aina sen arvoihin ja visioon (Kuokkanen ym. 2007, 8). Jäsenten sitouttamisessa on myös järjestön selkeillä aatteella ja arvoilla suuri merkitys. Kun uudet ja olemassa olevat jäsenet ymmärtävät ne hyvin, on niihin ja toimintaan myös helppo sitoutua, jos

ne vastaavat omia arvoja. (Harju 2004, 131.) Silloin kun järjestö toimii hyvin, sillä myös yleensä on yhtenäinen, jäsentensä parissa tiedostettu kulttuuri, joka on sidoksissa järjestön arvoihin. Yleisesti ottaen arvoilla määritellään järjestön tavoittelema ja haluama asiantila. Kun järjestölle on määritelty sen noudattamat arvot, saa se myös samoja arvoja kannattavat ihmiset toimintaan mukaan. Arvoilla voidaan myös ohjata ihmisten toimintaa sekä asettaa toiminnalle rajoja. Jotta arvot myös toteutuisivat käytännössä, on yhdistyksen johdon huolehdittava niiden viemisestä yhdistyksen toimintaan. (Iivonen 2011, 15.)

Näkemykseni mukaan Rotaryjärjestö on myös verkostomainen järjestö, sen sekä piireihin kuuluvien klubien ja komiteoiden, että sen hyvin moninaisista taustoista tulevien jäsenten kautta. Järjestössä toimitaan siis verkostoissa. Järvensivun (2019) mukaan verkostotyöllä tarkoitetaan vapaiden toimijoiden välillä vapaaehtoisesti yhdessä tehtävään luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa yhteistyötä (Järvensivu 2019, 13). Verkostotyö myös perustuu jatkuvaan antamiseen ja saamiseen, jossa jokainen toimija antaa osansa yhteistyölle, olettaen, että samalla myös itse saa ja hyötyy yhteistyöstä jollakin tavalla. Kyse ei siis ole esimerkiksi sopimuksella solmitusta työsuhteesta. (Mt., 37.) Verkostot muodostuvat kaikkien sen jäsenten osaamisesta ja toiminnasta, jota on osattava hyödyntää ja kun aletaan rakentaa ja ylläpitää verkostoa, se vaatii aikaa ja energiaa (Harju 2005, 77). Verkostomainen yhteistyö ei ole mahdollista, jos toimijat eivät tunne toisiaan riittävän hyvin. Tarvitaan myös luottamusta, jotta yhteistyö voi syventyä eri tasolle ja kasvattaa sosiaalista pääomaa. Kun verkoston jäsenet luottavat toisiinsa, he myös jakavat tietoa ja osaamista toisilleen. Myös sitoutumisella on tärkeä rooli verkostojen toiminnassa. (Järvensivu 2019, 61; Möttönen & Niemelä 2005, 123.) Verkostoissa on myös osattava varoa ilmiötä, jossa keskitytään vain sisäisiin asioihin, pantataan tietoa eikä noudateta yhteisiä sääntöjä. Verkostotyö vaatii myös resursseja, oppimista ja omia menetelmiä. (Möttönen & Niemelä 2005, 92.)

Suomen Rotary ry palvelee rotarypiirejä, kuvernöörejä ja klubeja niissä asioissa, jotka piirit ja kuvernöörit ovat antaneet sen tehtäväksi (Suomen Rotarypalvelu ry 2015, 34). Se onkin asettanut piirien yhteisellä päätöksellä yhteisiä asioita edistämään erilaisia pysyviä toimikuntia. Yksi tällainen toimikunta on koulutustoimikunta, jonka jäseniä

ovat piirikouluttajat (*District Trainer*). Piirikouluttajien yhteistyöverkoston tavoitteena on tuottaa, yhtenäistää ja jakaa piirien koulutustoiminnassa tarvittavaa aineistoa sekä kehittää koulutusmenetelmiä. (Mt., 36.) Suomen Rotary ry on myös perustanut käännöstoimikunnan, joka vuosittain suomentaa ja julkaisee Rotary Internationalin julkaisemia oppaita, joita voi hyödyntää koulutuksissa (mt., 46).

Rotarypiiri järjestää rotaryklubien tuleville presidenteille koulutuksen, josta käytetään nimeä PETS, joka tulee englanninkielisistä sanoista *presidents-elect training seminar*. Tuleva presidentti ei voi ottaa vastaan presidentin tehtäviä osallistumatta PETS:iin. (Suomen Rotarypalvelu ry 2015, 25.) Koulutus toteutetaan yhtenäisesti samanlaisin sisällöin kaikissa 530 rotarypiirissä. Ennen PETS-koulutusta järjestetään pre-PETS, joka on valmisteleva tilaisuus ennen varsinaista PETS:iä. PETS:in yhteydessä järjestetään koulutusta myös muille klubin keskeisille toimihenkilöille, kuten sihteereille, rahastonhoitajille, rotarysäätökomiteoiden puheenjohtajille, nuorisovaihtoasiamiehille, IT-vastaaville jne. (Mt., 34.)

Klubijohdon koulutusseminaari on klubien uusien toimihenkilöiden yhteinen koulutustilaisuus, joka järjestetään yleensä päivän mittaisena tulevien kuvernöörin koulutustilaisuuden, kansainvälisen neuvottelun (*International Assembly*) jälkeen. Koulutusseminaari voidaan järjestää myös PETS:in yhteydessä. (Suomen Rotarypalvelu ry 2015, 33.) Seuraavan vuoden apulaiskuvernööreille ja piirikomiteoiden puheenjohtajille järjestetään piirijohdon seminaareja, yleensä yhden päivän tai illan tilaisuuksina (mt., 34).

Tässä lueteltujen koulutusten lisäksi järjestetään myös muita koulutuksia ja tilaisuuksia, kuten tulevien kuvernöörin koulutusseminaari GETS, eli *Governors-elect Training Seminar*.

Salasanalla suojatuilta jäsensivuilta löytyy Ohjeet ja koulutus -osio, joka sisältää Rotaryn toimintaan liittyviä ohjeita, lomakkeita sekä koulutusaineistoja esimerkiksi piirien

PETS- ja toimihenkilöiden koulutustilaisuuksissa käytettäviksi. Kaikki aineistot on saatavissa suomeksi. (Suomen Rotarypalvelu ry 2015, 58.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä on käytetty useampaa tutkimusmenetelmää täydentämässä toisiaan, jotta tutkimuskysymyksessä päästään syventymään monesta näkökulmasta. Tutkimuksessa on käytetty kehittävää otetta, jolla tähdätään muutokseen. Kehittämistutkimuksessa joko yhdistetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta tai siinä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, tavoitteena aikaansaada muutosta nykyisessä toiminnassa, tuotteessa, menetelmässä tai muussa vastaavassa. (Kananen 2017, 49.) Laadulliseen tutkimukseen kuuluu sen aineiston tarkastelu ja analysointi kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 38).

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on yleiskäsite, jolla kuvataan tutkimuksen ja kehittämisen yhteyttä, ja jossa käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat prosessia. Suhdetta voidaan ajatella niin, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksella saatua tietoa. Tietoa kerätään ja tuotetaan aidoissa toimintaympäristöissä. Jotta voidaan korostaa tutkimuksellista luonnetta, on kehittämisen elementteinä tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät. Pääpaino on kuitenkin kehittämistoiminnassa. (Toikko & Rantanen 2009, 19–22.)

Kyseessä on myös toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa pyritään kiinnittämään huomiota prosessin kehittämiseen osallistavalla suunnittelulla. Tutkija osallistaa asianomaiset toimijat mukaan kehittämisen prosessiin. (Anttila 2007, 135.) Toimintatutkimus (*action research*) on tutkimusmenetelmä, jossa pyritään muuttamaan todellisuutta osana prosessia, samanaikaisesti tutkimalla näitä muutoksia, tavoitteena sosiaalisten käytäntöjen parantaminen. Toimintatutkimus on prosessimainen, useita kokeilevia vaiheita, käytäntöä, reflektiota, suunnittelua ja toteutusta, edellyttävä tapa tutkia, jota ei kuitenkaan yleensä voi suunnitella ennalta tarkemmin, sillä prosessin aikana esiin tulleet havainnot ohjaavat prosessia. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30).

Molemmissa, sekä toiminta- että kehittämistutkimuksessa pyritään muutokseen, mutta Kananen (2017) huomauttaa, että näiden ero on pieni: toimintatutkimuksessa tutkija on myös itse toteuttamassa muutosta, kun kehittämistutkimuksessa tutkija ei ole muutoksen toteuttajana. (Kananen 2017, 49.)

Lähellä toimintatutkimusta ja kehittämistä on myös konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiivisella tutkimusotteella pyritään tuottamaan innovatiivisia ajatusrakennelmia, joiden avulla pyritään ratkaisemaan ongelmia (Lukka, 2001). Konstruktiiivinen tutkimus edellyttää, että siinä keskitytään todellisiin ongelmiin, joihin tarvitaan ratkaisuja, ja että siinä tuotetaan innovatiivisia konstruktioita tuon todellisen ongelman ratkaisuksi. Tutkijan ja käytännön edustajien on tehtävä tiivistä yhteistyötä prosessin aikana. Myös teoreettisen tietämyksen kytkeminen sekä empiiristen löydösten reflektointi teoriaan ovat konstruktiiivisen tutkimusotteen ydinpiirteitä. (Mt.)

Suomessa on yleiseen käyttöön vakiintunut käsite *benchmarking*, sillä sille ei ole tarpeeksi hyvää suomenkielistä käännöstä. Siitä voidaan käyttää myös nimiä vertailu, vertaileva arviointi, vertaileva arviointi, vertaisarviointi ja vertaiskehittäminen. (Anttila 2007, 138.) Itse aihepiiriä tutkiessani törmäsin myös termiin vertailuanalyysi, joka sopii omaan ajattelumaailmaani erityisen hyvin, ja sen vuoksi päädyin käyttämään sitä. Vertailuanalyysissa pyritään vertaamaan omaa toimintaa johonkin toiseen – yleensä parhaaseen – vastaavaan toimintatapaan tai käytäntöön. Erityisesti yritykset käyttävät vertailuanalyysia eli benchmarkingia oman toimintansa ja laatuajattelunsa kehittämiseksi. Vertailuanalyysin lähtökohtana onkin toisilta oppiminen, riippumatta siitä, toimivatko yritykset – tai tässä tapauksessa järjestöt – samalla alalla vai eivät. Vertailuanalyysi perustuu vertailuun ja vertaamiseen, arviointiin sekä omien prosessien ja menetelmien kyseenalaistamiseen, jotta niitä voidaan edelleen kehittää ja parantaa. (Mt., 138.)

Usein tutkimuksissa käytetään menetelmänä kyselyä, joka tehdään sähköisesti tai paperilomakkeella erityisesti sen yksinkertaisuuden takia. Kysely on suhteellisen helppo

tapa saada selville ihmisen ajattelu- ja toimintatapoja ja perusteluita niille yksinkertaisesti kysymällä niistä suoraan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84.) Kyselylomakkeiden laatiminen ei kuitenkaan ole ihan niin suoraviivaista ja ne vaativatkin huolellisuutta. Usein ongelmana on se, että tutkija helposti määrittelee etukäteen sen, mikä on oleellista ja keskeistä, kun kyselylomakkeen avulla pitäisi nimenomaan päästä käsiksi siihen ytimeen (Nylund & Yeung 2005, 22).

Käytetyin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä ovat erilaiset haastattelut, kuten teemahaastattelu, jossa haastattelua käydään läpi teema kerrallaan etukäteen valmistettujen aiheiden mukaisesti. Haastattelija eli tutkija ja haastateltava eli tutkittava keskustelevat näistä tutkittavan ilmiön teemoista, joten sen edellytyksenä on myös tutkijan ja tutkittavan välinen yhteinen kieli. (Kananen 2017, 88.)

Teemahaastattelussa keskitytään erityisesti ihmisten tulkintoihin asioista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Käytännössä teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelija valmistee etukäteen haastattelurungon, joka antaa haastattelulle teemoja, mutta tuota suunnitelmaa ei tarvitse noudattaa tarkasti. Tärkeintä on saada selville haastateltavan ajatusmaailmaa sekä tulkintoja kyseessä olevasta aiheesta. Aiheesta on kuitenkin pysyttävä, toisin kuin avoimessa haastattelussa, jossa haastateltava voi myös vapaasti poiketa teemasta. (Anttila 2007, 124–125.) Teemahaastattelun yksi erityisen hyvistä puolista on se, että se mahdollistaa kysymysten tarkentamisen ja syventämisen haastattelun edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84).

Teemahaastattelun sijaan, myös sitä vapaampaa syvähaastattelua eli avointa haastattelua voidaan käyttää haastattelumetodina. Syvähaastattelussa keskustellaan tutkittavasta aiheesta vapaammin ilman etukäteen määriteltyjä teemoja. (Kananen 2017, 88.) Kyse ei ole kuitenkaan vapaasta keskustelusta mistä tahansa aiheesta, vaan nimenomaan tutkittavasta aiheesta ja ongelman asetelusta tutkimustehtävään liittyen ilmiökeskeisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88–89).

Usein käytetty tutkimusmenetelmä on myös ryhmähaastattelu, jota tässä opinnäyte-työssä on käytetty syventämään kyselyssä ja haastatteluissa ilmenneitä asioita sekä testaamaan nousseiden teemojen ja ideoiden käytettävyyttä. Yksilö- ja ryhmähaastattelut eroavat toisistaan selvästi, ei vain siksi, että tilanteessa tosiaan ollaan yksin tai ryhmässä, vaan myös siksi, että yksilöhaastattelussa haastateltava voi vapaammin kertoa ajatuksia ryhmästä ja tutkimuksen kohteena olevasta kulttuurista, mutta se vaatii myös kuvailua, kun ryhmähaastattelussa ryhmän toiset jäsenet ymmärtävät myös ryhmän keskinäistä kieltä ja termejä ilman selityksiä. (Alasuutari 2011, 152.) Ryhmähaastattelulla pyritäänkin saamaan aikaan keskustelua tutkittavasta teemasta useiden henkilöiden kesken, jotta saadaan tietoa haastateltavien henkilöiden kokemuksista ja asenteista sekä heidän tavoistaan hahmottaa asioita. Siksi se onkin yksilöhaastatteluista poikkeava tapa haastatella tutkittavia. (Anttila 2007, 126.) Ryhmähaastattelussa haastateltavat voivat myös tuoda esille tutkijalle hänen tulkintaansa puoltavia tai vastustavia, ennalta tuntemattomia seikkoja (Alasuutari 2011, 153).

3.3 Luotettavuus ja etiikka

Tässä työssä on mukana useita tutkimusmenetelmiä tulosten luotettavuuden varmistamiseksi. Teoriaosuuteen on valittu teemoja, jotka ovat tärkeitä niin järjestön toiminnan kannalta, kuin tutkimuksen teemojen – johtaminen, koulutus – ympärillä. Teoriaosuuteen on pyritty löytämään luotettavia ja laadukkaita lähteitä. Useilla tutkimusmenetelmillä pyritään pääsemään ratkaistavan ongelman ytimeen ja löytämään ratkaisut niin, että eri tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä tuloksia voidaan peilata toisiinsa myös ristiin. Analyysin yksi olennainen osa on myös lähdekritiikki, joka edellyttää aina järjen käyttöä (Alasuutari 2011, 95 & 101).

Internetin käyttö tutkimuksessa ja tutkimustiedon saamisessa on nykypäivää. Sähköisiä välineitä ja internetiä voidaankin käyttää tutkimuksessa monin eri tavoin. Internetiä käytetään tietolähteenä ja internetissä voidaan myös tutkia käyttäytymistä esimerkiksi avoimilla keskustelupalstoilla tai blogeissa. Myös internetsivujen tekijöillä on tekijänoikeudet, mutta avoimesti luettavissa olevat sivustot ovat vapaasti tutkittavissa ja

analysoitavissa, eikä niiden tutkiminen edellytä lupaa. Myös internetsivuja käytettäessä lähteenä on lähde mainittava. (Kuula 2011, 74 & 188.)

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisön itsesääätelyä, jolle lainsäädäntö määrittelee rajat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tutkimusmenetelmien luotettavuus arvioidaan tieteellisten periaatteiden mukaisesti (Toikko & Rantanen 2009, 18). Keskeistä tieteellisessä tiedossa on aina sen luotettavuus, jolla mitataan tutkimusmenetelmiä, tutkimusprosessia sekä tutkimustuloksia. Kun puhutaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuudesta, lähestytään sitä reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan oikeita asioita, kun taas reliabiliteetti liittyy erilaisten mittareiden ja tutkimusasetelman toimivuuteen sekä tutkimuksen toistettavuuteen. Validiteetissa voidaan lisäksi myös erotella sisäinen ja ulkoinen validiteetti, eli valittujen käsitteiden ja valintojen johdonmukaisuus sekä johtopäätösten ja ulkoisten ilmiöiden suhde. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Tutkijan on tehtävä tekemänsä valinnat ja tulkinnat näkyviksi ja esittää niihin perustuva argumentaatio avoimesti. Kehittämistutkimus, joka on usein sosiaalinen prosessi, luotettavuutta lähestytään yleensä tulosten käyttökelpoisuuden eli hyödynnettävyyden kautta. Koska kehittämistutkimuksessa tutkijat usein osallistuvat kehittämistyöhön, on luotettavuuden kannalta myös tärkeää tietää, missä vaiheessa tutkija on siihen osallistunut ja milloin hän on toiminut ulkoisena tarkkailijana. (Mt., 121–125.)

Etiikka ja moraalit ovat osa ihmisen jokapäiväistä arkea, ja ihminen tekee moraalisia päätöksiä jatkuvasti, usein huomaamattaan. Etiikan muotoja ovat analyyttinen ja normatiivinen etiikka. Tutkimusetiikasta puhuttaessa käsitellään yleensä normatiivista etiikkaa, eli sitä, mitä eettisiä sääntöjä ja arvoja noudatetaan. (Kuula 2011, 21–22.)

Lähtökohta ihmistutkimuksessa on, että tutkittaville annetaan mahdollisuus vapaaehtoisesti päättää tutkimukseen osallistumisesta (Kuula 2011, 61). Tutkijaa velvoittavat vaitiolo- ja salassapitovelvollisuudet, joista säädetään erikseen viranomaistoiminnan julkisuudesta säädetyssä julkisuuslaissa (mt., 90). Tutkimusaineiston luovuttaminen ulkopuolisille ja käyttö muussa kuin tutkimustarkoituksessa on kielletty (mt., 115). Tutkittavilla on oikeus tietää tutkimusaineiston käyttötarkoituksesta, käsittelystä ja säilyttämisestä (mt., 121). Ei ole myöskään hyväksyttävää tarkoituksellisesti antaa tutkittaville liian vähän tietoa tutkimuksen sisällöstä ja tavoitteista (mt., 137). Lisäksi on huolehdittava siitä, että tutkittaville ei aiheuteta henkisiä, sosiaalisia tai taloudellisia vahinkoja, eikä tutkimustuloksilla vahingoiteta tutkittavan edustamaa ryhmää (esim. seksuaalivähemmistöt), vaikka yksittäisiä tutkittavia ei tuloksista voisikaan tunnistaa. (Mt., 62–63.)

Tutkijan toiminta voi olla tutkimuseettisesti hyväksyttävää, vaikka hänen oma osaamisensa tai huolellisuutensa eivät olisivatkaan riittävät luotettavan tutkimustiedon tuottamiseen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8). Lisäksi on muistettava, että myös tutkijat ovat inhimillisiä ja tekevät itse omat päätöksensä omista eettisistä ratkaisuistaan ja niiden noudattamisesta. Kuten missä tahansa muussakin toiminnassa, eivät tutkijatkaan aina pysty täydelliseen rehellisyyteen ja tutkimustyössäkään on usein mukana kilpailua, kateutta ja riitoja. (Kuula 2011, 26 & 29.)

Jokainen tutkija on kuitenkin ensisijaisesti itse vastuussa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. Lisäksi myös koko taustayhteisöllä ja organisaation johdolla on vastuu ohjata ja valvoa yksittäisen tutkijan työtä niin, että hyvää tieteellistä käytäntöä noudatetaan, sillä hyvä tieteellinen käytäntö on myös osa organisaation laatu järjestelmää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

4 VERTAILUANALYYSI

Tässä luvussa tutustun ja analysoin eri palvelu- ja vapaaehtoisjärjestöjen johtamiskoulutusta sekä vertailen saatuja tietoja Rotaryjärjestön koulutukseen. Pyrin löytämään parhaita käytänteitä, joita Rotaryt voisivat hyödyntää omissa koulutuksissaan ja niiden suunnittelussa, sekä toimintansa muussa kehittämisessä.

Kuten aiemmin todettua, vertailuanalyysiä voidaan käyttää oman toiminnan vertailuun muiden vastaavien toimijoiden toiminnan kanssa ja sitä kautta arvioida omia prosesseja ja menetelmiä, jotta niitä voidaan kehittää ja parantaa. Tähän työhön on valittu kolme Rotaryjärjestöä vastaavaa järjestöä vertailtavaksi: Suomen Punainen Risti SPR, Suomen Partiolaiset ry sekä Lions-liitto ry, jotka kaikki kuuluvat kansainvälisiin kattojärjestöihinsä ja jotka toimivat oman arvioni mukaan monella tavalla samoilla periaatteilla ja arvoilla Rotaryjärjestön kanssa.

4.1 Suomen punainen risti – SPR

Ajatus Punaisesta Rististä syntyi jo vuonna 1859 ja vuonna 1863 Genevessä perustettiin Punaisen Ristin kansainvälinen toimikunta. Kansallisia yhdistyksiä perustettiin nopeasti eri Euroopan maihin ja myöhemmin muihin maanosiin. Suomen Punainen Risti on perustettu toukokuussa 1877 nimellä Yhdistys haavoitettujen ja sairaiden sotilasten hoitoa varten (Suomen Punainen Risti 2020a). Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun toimintaa ovat ohjanneet jo yli 50 vuoden ajan seitsemän peruseriaatetta: inhimillisyys, tasapuolisuus, puolueettomuus, riippumattomuus, vapaaehtoisuus, yleismaailmallisuus ja ykseys. Periaatteet on hyväksytty Punaisen Ristin vuonna 1965 Wienissä järjestetyssä 20. kansainvälisessä konferenssissa (Suomen Punainen Risti 2020b).

Ylin päätösvalta SPR:ssä on kolmen vuoden välein järjestettävällä Yleiskokouksella, jossa jokaisella paikallisosastolla on edustus. Yleiskokouksesta seuraavaksi suurin päätösvalta SPR:ssä on hallituksella. Lisäksi piireillä on omat hallituksensa ja piiritasolla päätöksiä tehdään vuosikokouksissa. Piireillä voi myös olla erilaisia kehittämistyöryhmiä, kuten nuoriso-, sosiaali- ja ensiapukehittämistyöryhmät. Työryhmät suunnittelevat ja kehittävät omien alojensa toimintaa. (Nuutinen 2013, 28.)

Suomen Punainen Risti on luonut oman järjestelmänsä, jossa kuvataan SPR:n toiminnassa tarvittavat osaamistarpeet. Näiksi osaamistarpeiksi on määritelty tukiosaaminen eli tietotekniset valmiudet, talousosaaminen, itsensä johtaminen, hallinto-osaaminen, asiakaspalvelutaidot ja kielitaito, sekä alalle tyypillinen perusosaaminen eli esimerkiksi järjestöosaaminen, projektinhallinta, vapaaehtoistyön tukeminen ja kehittäminen, varainhankinta, verkosto-osaaminen, viestintä-/mediaosaaminen sekä puolesta puhuminen ja vaikuttaminen. Lisäksi luokittelussa on mukana sellainen osaaminen, jolla SPR voi erottautua kilpailijoista, eli esimerkiksi ensiapukoulutus, humanitaariset arvot ja katastrofiapu sekä tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, kuten vapaaehtoistoiminnan johtaminen, humanitaarisen auttamistoiminnan johtaminen ja strateginen kumppanuus. Osaamistarpeiden määrittelyssä on myös otettu huomioon paikallistason vapaaehtoistoiminnassa tarvittava osaaminen, vaikka ne pääsääntöisesti onkin määritelty toimihenkilöitä varten. (Mt., 32.) SPR järjestää koulutuksensa pääsääntöisesti itse, mutta tarpeen vaatiessa osaamista ja koulutusta hankitaan myös järjestön ulkopuolelta (mt., 37).

Vuonna 2010 SPR:n avaintoimijoiden keskuudessa organisaation johtamistoiminnan toimivuutta tutkivassa arvioinnissa tarkasteltiin arvojen ja ideologian johtamista, organisaatiokulttuuria, strategian johtamista, rakenteiden, johtamisjärjestelmän ja johtamisprosessien toimivuutta sekä henkilöstön palkitsemista ja kehittämistä (mt., 37).

4.2 Suomen Partiolaiset ry

Partioliike on perustettu Englannissa vuonna 1907 ja sen perustajana toimi kenraalimajuri Robert Stephenson Smyth Baden-Powell (Wikipedia 2020b). Suomen partiojärjestö on alun perin perustettu vuonna 1910, mutta se kiellettiin Venäjän pelättyä partiolaisten haluavan Suomen itsenäisyyttä. Uudestaan Partio perustettiin vuonna 1917, jolloin perustettiin Suomen Partioliiitto – Finlands Scoutförbund. Erinäisten sisäisten riitojen takia tuolloin perustettu Partioliiitto hajosi vuonna 1919, jonka jälkeen perustettiin Suomen Partioliiitto, Finlands Svenska Scoutbrigad sekä Suomen Vapaa Partioryhmä, jotka myöhemmin vielä jakautuivat tyttö- ja poikaliittoihin (mt.).

Kyseessä on koko maailmassa toimiva nuorisoliike: 224 maassa sillä on jäseniä yhteensä noin 40 miljoonaa. Partion tavoitteena on kasvattaa jäsenistään vastuuntuntoisia kansalaisia. Partioliikkeellä on kaksi maailmanjärjestöä: Partioliikkeen Maailmanjärjestö (WOSM, World Organization of the Scout Movement) sekä Partiotyttöjen Maailmanliitto (WAGGGS, World Association of Girl Guides and Girl Scouts). Suomen Partiolaiset ry on molempien maailmanjärjestöjen jäsen. (Wikipedia 2020b.)

Suomen Partiossa on jäseniä yli 65.000, yli 700 lippukunnassa eli partion paikallisyhdistyksessä. Erilaisia partioryhmiä on noin 5.000. (Suomen Partiolaiset ry 2020d.) Partion tavoitteena on kasvatuksen kautta tukea lasten ja nuorten kasvua. Se pyrkii ottamaan huomioon jäsentensä ominaispiirteet ja omalta osaltaan kasvattamaan tasa-arvoisia, vastuuntuntoisia, aktiivisia ja itsenäisesti ajattelevia yhteisön jäseniä. Toiminnassa on mukana paikallinen, kansallinen ja kansainvälinen ulottuvuus. (Suomen Partiolaiset ry 2020a.)

Partiotoiminnan arvopohja perustuu ihmiskuvaan, jossa

ihmisellä on velvollisuuksia suhteessa Jumalaan, omaan itseen, muihin ihmisiin, yhteiskuntaan ja ympäristöön. Suhde Jumalaan merkitsee myönteistä asennetta uskontoon, hengellisyyden etsimistä ja elämistä oman hengellisen vakaumuksen ja yhteisön mukaisesti. (Suomen Partiolaiset ry 2020a.)

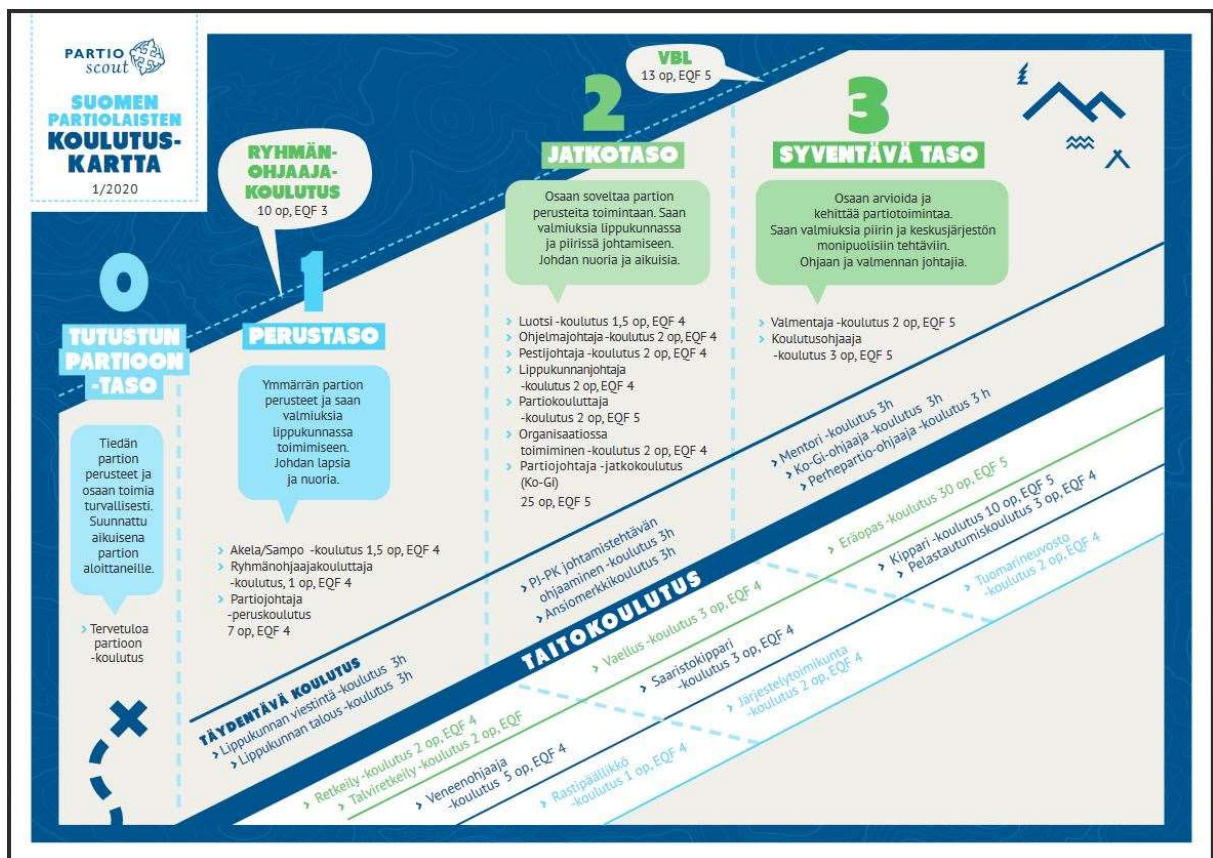
Partion tarkoittamalla suhteella omaan itseen tarkoitetaan vastuuta itsensä kehittämisestä, halusta omien vahvuuksien ja heikkouksien hyväksymistä sekä eettisesti oikein toimimista. Suhteella muihin ihmisiin tarkoitetaan toisten auttamista ja heistä huolehtimista sekä muiden kunnioittamista. Suhteella yhteiskuntaan tarkoitetaan rauhan, yhteisymmärryksen ja yhteistyön edistämistä, sekä yhteiskunnallista aktiivisuutta ja uskollisuutta. Suhteella ympäristöön tarkoitetaan luonnon kunnioittamista, vastuunottoa elinympäristöstä sekä huolehtimista sen säilymisestä. (Suomen Partiolaiset ry 2020a.) Uudessa partiolupauksessa sana Jumala on korvattu sanalla katsomus (Yle 2020).

Suomen Partiolaisten mukaan hyvän johtajan ominaisuuksia ovat mm. avoimuus ja uskallus olla oma itsensä, kyky kuunnella toisia, joustavuus ja oikeudenmukaisuus, demokraattisuus, halu toimia esimerkillisesti ja auktoriteettina, aktiivisuus, aloitekyky ja innostavuus, vastuun ottaminen ja antaminen, lojaalius ja sitoutuminen sekä halu kehittyä (Lindström & Nori 1997, 9). Suomen Partiolaisten johtamis- ja organisaatiomallissa on pitkään ollut merkkejä perinteisestä, hierarkkisesta, ylhäältä alaspäin suuntautuvasta johtamisen mallissa. Tämä kuitenkin näkyy partiossa lähinnä rakenteissa, mutta ei johtamistavassa. (Mt., 21 & 24.)

Johtamiskoulutuksella on Suomen Partiossa suuri merkitys, sillä se muodostaa perustan koko toiminnalle partion tavoitteiden saavuttamiseksi. Perusajatuksena on se, että jokaisella, jolla on johtamistehtäviä partiossa, on mahdollisuus osallistua koulutukseen. Partion johtamiskoulutusjärjestelmä jakautuu esi-, perus-, täydennys-, jatko- ja kouluttajakoulutukseen. (Mt., 26.) Partio on luonut järjestölleen koulutusjärjestelmän, jonka tavoitteena on aktivoida aikuisia vapaaehtoisia kouluttautumaan. Koulutukset on suunniteltu tehtäväkohtaisesti keskittyen kyseistä tehtävää hoitavan vapaaehtoisen osaamistarpeisiin. Koulutusjärjestelmää ylläpitää ja kehittää vapaaehtoistuen valio-kunta. Koulutuksia järjestävät mm. Suomen Partiolaisten keskusjärjestö, partiopiirit ja alueet. (Suomen Partiolaiset ry 2020b.)

Partion koulutusosaamista jäsentävät koulutusosaamisalueet, joita ovat seuraavat: itsensä kehittäminen, johtaminen, kasvatusta, kouluttaminen, luonto ja retkeily (taitokoulutukset), partiotieto, projekti, ohjaaminen, organisaatio-osaaminen, toiminnan laatu ja kehittäminen. turvallisuus sekä yhteiskunta. (Suomen Partiolaiset ry 2019.) Koulutusjärjestelmään on luotu koulutustasot ja niitä suoritetaan nousujohteisesti omien tehtävien ja osaamistarpeiden mukaan. Koulutustasot on luokiteltu välille 0–3, lisäksi järjestetään täydentäviä koulutuksia. (Suomen Partiolaiset ry 2020b.)

Partion koulutusjärjestelmä on kuvattu myös säännöllisesti päivitetävässä koulutus-kartassa, kuvio 4.



Kuvio 4: Suomen partiolaisten koulutus-kartta (Suomen Partiolaiset ry 2020)

4.3 Lions-liitto ry

Vertailuanalyysiin valituista organisaatiosta Lions-liitto on toiminta-ajatukseltaan ja rakenteeltaan todennäköisesti lähimpänä Rotaryjärjestöä. Se on myös maailman suurin vapaaehtoisten palvelujärjestö (Kou, Hayat, Mesch & Osili 2014, 20S).

Lions Clubs International (LCI) on kansainvälinen palvelujärjestö. Suomessa sen tärkeimmät ovat lapset ja nuoret, veteraanit ja vanhukset, sekä vammaiset ja sairaat (Sauvola 2018, 3). Järjestö on perustettu Yhdysvalloissa vuonna 1917. Suomeen Lions tuli Ruotsin kautta, ja LC Helsinki-Helsingfors perustettiin vuonna 1950. Yhteensä maailmassa on Lions-jäseniä noin 1,3 miljoonaa, noin 200 maassa ja niiden 46.000 paikallisjärjestössä. Lions-nimen kirjaimet tulevat englanninkielisistä sanoista *Liberty, Intelligence, Our Nations' Safety*. Suomeksi nimi tulee sanoista Luovuta Isänmaasi Onnellisempänä Nouseville Sukupolville. (Esim. mt., 7; Wikipedia 2020a.) Lionsista tuli perustamisensa myötä myös vaihtoehto Rotaryjärjestölle, sillä se mahdollisti laajemman joukon liittymisen palvelujärjestöön. Tuolloin varsin elitistisen Rotaryjärjestön jäsenkunta koostui erityisesti yritysmaailman johtotehtävissä toimivista ja korkean tason asiantuntijatehtävissä työskentelevistä, (Kokkonen 2017, 12). Erityisesti Rotaryn maine ns. ”herrakerhona” on edelleen tunnettua (Yle 2016). Naiset ovat päässeet Lions-klubin jäseniksi vuodesta 1987 (Kou ym. 2014, 20S).

Suomen Lions-liitto toimii Suomen lionstoiminnan virallisena keskuselimenä. Jokainen Lions-klubi on itsenäinen yhdistys, mutta ne ovat kaikki Suomen Lions-liiton jäseniä, jonka sääntöjä ne ovat velvollisia noudattamaan. Liitto on jaettu piireihin, joita johtaa piirikuvernööri, apunaan piirihallitus. Lions-piirejä on tällä hetkellä Suomessa 14. Klubit nimeävät keskuudestaan edustajat piireihin, joista puolestaan valitaan edustajat kansalliseen toimielimeen. Suomen Lions-klubit tunnetaan kansainvälisessä järjestössä nimellä Monikertaispiiri MD-107-Suomi. Piireissä on omia alueita ja lohkoja, joissa klubit toimivat yhteistyössä. (Sauvola 2018, 8.)

Lionsien varsinainen toiminta perustuu klubeihin, joita on Suomessa noin 950. Jäseniä niissä on n. 26.000. Jokaisella Lions-klubilla on oma hallituksensa ja muut virkailijansa. Klubien toiminta perustuu yhdessä tehtävään hyväntekeväisyystoimintaan, jäsenten väliseen yhteistoimintaan ja yhteisymmärrykseen. Klubit pyrkivät luomaan keskustelua jäsenten kesken yleisistä asioista sekä mahdollistamaan kasvamaan ihmisenä tarjoamalla erilaisia tehtäviä ja kokemusta klubeissa. Toiminta on uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumatonta. Lionsilla on myös nuorisotoimintaa Leoklubien nimellä, joita Suomessa on noin 45. (Sauvola 2018, 7–8.)

Klubeilla on yhdistyksen mukaisesti hallitukset, jotka toimivat vuoden kerrallaan ja tehtäviä pyritään kierrättämään jäsenistön kesken. Klubin puheenjohtajana toimii presidentti, joka on myös ylin hallintovirkailija. Presidentillä on tukena varapresidentti, joka auttaa toimikuntien johtamisessa ja tarvittaessa sijaistaa presidenttiä. Lisäksi klubeilla on sihteeri, rahastonhoitaja sekä tiedotussihteeri. (Mt., 8.)

Lionstoiminnan tunnuslauseena toimii: *me palvelemme, we serve* (mt., 7). Lionsin hyväntekeväisyshankkeita ovat esimerkiksi ns. Punainen Sulka -kampanjat, joilla kerätään varoja erilaisiin tarkoituksiin, kuten syöpätyöhön sekä vammaisjärjestöjen ja vanhusten hyväksi. Muita hyväntekeväisyiskohteita ovat mm. lasten- ja vanhustenkodit, erilaiset stipendit, urheiluseurojen tukeminen. Paikallisklubit voivat itsenäisesti päättää omista hyväntekeväisyiskohteistaan. (Wikipedia 2020a.)

Lionsilla on useita tavoitteita, kuten yhteisymmärryksen hengen luominen ja ylläpitäminen maailmassa, hyvän edistäminen ja jäsentensä kannustaminen hyvän tekemiseen paikallistasolla ilman taloudellista hyötyä. Toiminnalla Lionsissa on korkeat eettiset vaatimukset ja jäseniksi kutsutaan ansioituneita, hyvämaineisia kansalaisia. Toiminta on uskonnosta ja politiikasta sitoutumatonta. Lions-arvoissa korostuvat pyrkimys oikeudenmukaisuuteen, epäitsekkyteen, ystävyuden arvostamiseen, yhteiskunnallisen velvollisuuden täyttämiseen ja lähimmäisen auttamiseen (Sauvola 2018, 7; Kou ym. 2014, 20S).

Lionsin johtamiskoulutusta suunnittelee ja ohjaa Maailmanlaajuinen johtajakoulutusryhmä. Kyseinen ryhmä on suunnitellut piireille ja klubeille työkalupakin, jossa on saatavilla arvioinnin, suunnittelun ja tunnustuksen työkaluja paikalliskoulutusten raportointiresursseja. Koulutusryhmän tavoitteena on tarjota koulutusta 500.000 jäsenelle joka vuosi. (Lions Clubs International 2020b.) Kaikkea materiaalia ei ole käännetty suomeksi, joten niitä ei myöskään ole lokalisoitu suomalaisten jäsenten tarpeita vastaaviksi.

Lioneilla on käytössään mentoriohjelma, jonka tarkoituksena on tukea ja kouluttaa klubien jäseniä tehtävissään. Mentoriohjelma valmistaa jäseniä eri tehtäviin sekä klubeissa että henkilökohtaisessa elämässä. Mentoriohjelmassa on kaksi osaa, perus- ja jatkotaso. Perusohjelmaa pidetään ensimmäisenä vaiheena tavoiteltaessa johtotehtäviä klubeissa. Perustason ensimmäisessä osassa perehdytään lionien perustehtävään, perinteisiin ja arvoihin, järjestön rakenteeseen sekä jäsenen vastuisiin. Tavoitteena on, että jokainen uusi jäsen suorittaisi perustason kolmen kuukauden kuluessa liittymisestä. Perusohjelman toisessa osiossa keskitytään suhteiden ja organisaatiotaitojen kehittämiseen ja tämä tulisi olla suoritettuna kuuden kuukauden kuluessa jäseneksi liittymisestä. Myös jatkotaso on jaettu kahteen osioon, joista ensimmäisessä keskitytään projekteihin ja ohjelmiin ja niiden tuloksellisuuteen. Toisessa osiossa keskitytään mentoroitavan jäsenen rooliin kouluttaa muita, uusia jäseniä. Mentoriohjelmaa voi täydentää koulutuksilla piiritasolla ja aluefoorumeissa. (Lions Clubs International, 2020c.)

Lionsilla on myös tarjolla erilaisia apurahoja ja resursseja koulutusten järjestämiseksi. Verkkopohjainen Lionien oppimiskeskus (LLC) on tarkoitettu kaikille jäsenille alustan omien johtamistaitojen kehittämiseksi. Koska oppimiskeskus on vain jäsenille, en ole päässyt siihen tässä työssäni tutustumaan. Lisäksi Lioneilta löytyy paikallisen koulutuksen raportoimiseen tarkoitettu opas, jossa selostetaan hyvinkin seikkaperäisesti koulutuksen järjestämisen askeleet, sekä raportoiminen yhteiseen järjestelmään mm. koulutuksen järjestämisestä ja onnistumisesta sekä osallistujamääristä. (Lions Clubs International 2020a.)

4.4 Yhteenveto vertailuanalyysista

Kuten huomataan, on kolmen tutkitun järjestön, Partion, Suomen Punaisen Ristin ja Lions-liiton arvot hyvin samanlaiset Rotaryjärjestön arvojen kanssa. Kaikki ovat myös lähtökohdiltaan samantyyppisiä: kaikki ne ovat kansainvälisiä järjestöjä, jotka on alun perin perustettu jonkun tietyn aatteen ympärille jossain muualla kuin Suomessa. Toimintaa kehitetään ja usein myös ohjataan muualta, mutta paikallisesti järjestöillä on suhteellisen vapaat kädet oman toiminnan organisoinnissa. Mukaan otetut järjestöt ovat myös arvomaailmaltaan samankaltaisia: järjestöt haluavat tehdä hyvää ja parantaa yhteiskuntaa ja ihmisten elämää eri tavoin. Niihin hakeutuvat jäsenet kokevat – järjestöille tyypillisesti – tuon arvomaailman olevan itselleen tärkeä syy hakeutua mukaan toimintaan.

Lions-liiton ja Rotaryjärjestön kaltaiset palvelujärjestöt, samoin kuin muut vapaaehtoisjärjestöt luovat mahdollisuuksia jäsenten henkilökohtaiseen kasvuun (Kou ym. 2014, 33S). Jo toiminnassa mukana oleminen mahdollistaa sen, mutta kun toiminta on motivoivaa, tuo se ennestään lisäarvoa jäsenille. Koulutus ja kehittyminen lisäävät motivaatiota ja myös osaltaan mahdollistavat henkilökohtaista kasvua. Tähän vertailuanalyysiin mukaan otetuissa järjestöissä koulutus on järjestelmällistä ja suunnitelmallista. Järjestötoiminnassa tärkeä rooli onkin asioiden ja toiminnan suunnittelulla, niiden toteuttamisella ja toimeenpanon seurannalla (Harju 2004, 127). Kun arvioidaan tavoitteiden saavuttamista, on osattava eritellä asiat, joissa on onnistuttu ja jotka vielä vaativat kehittämistä. On myös löydettävä syyt, millä keinoin tehdyissä asioissa onnistuttiin ja erityisesti epäonnistuttiin, jotta niihin osataan puuttua. Näiden perusteella on analysoitava oppimisen tarpeet, jotta tulevaisuudessa osataan vielä tehdä asiat entistä paremmin ja vältetään epäonnistumisia. Kun on käsitelty menneet tapahtumat ja niiden onnistumiset ja epäonnistumiset, on myös analysoitava nykytilanne. Järjestön toiminnassa on hyödyllistä jatkuvasti monitoroida sen olennaisimmat toiminnot, eli ydintoiminnot, organisaatio ja sen rakenne sekä tukipalvelut. (Mt., 29.) Kun on analysoitu tämänhetkinen tilanne sekä suunnattu katse tulevaan, on myös helpompi rakentaa sellaisia toimintamalleja, joilla tavoitteet saavutetaan.

Vertailuanalyysistä selkeimmin esille tulevat konkreettiset asiat:

- uusien jäsenten järjestelmällinen kouluttaminen jäsenyyden alusta saakka;
- osaamistarvekartoitus;
- koulutuspolut;
- koulutuskartta;
- mentorointiohjelmat niin uusille jäsenille kuin eri rooleissa toimiville ja niihin siirtyville,
- kirjallisten materiaalien ”lokalisointi” paikallisiin olosuhteisiin;
- materiaalien ajantasaisuus ja ajankohtaisuus;
- materiaalien saavutettavuus ja löydettävyys.

Edellä esitettyjen teemojen syventämisessä ja eteenpäin työstämisessä yksi työkalu voisi olla palvelumuotoilu, jonka keinoilla järjestöä ja sen toimintaa voidaan hyvin kehittää. Käytännössä toimintaa analysoidaan palvelumuotoilun näkökulmia hyödyntäen. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää järjestön toimintaa myös sisältäpäin. (Mäkinen 2018, 72.) Palvelumuotoilussa vertailuanalyysi tehdään vertailemalla omaa toimintaa muiden vastaavien toimijoiden vastaaviin toimintoihin hahmottaakseen oman toimintansa tilan. Tärkeitä osa-alueita ovat viestintä, prosessit, toiminnot ja strategia sekä sen toteutus. (Mt., 107.)

5 KYSELY

Tässä luvussa paneudun Rotaryjäsenille lähetetyn kyselyn vastauksiin. Kysely on yksi eniten käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä, joka mahdollistaa monien asioiden kysymisen suurelta määrältä ihmisiä samanaikaisesti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108). Kun tutkimusmetodina on kysely, on tutkijalla vähän, jos ei ollenkaan mahdollisuutta vaikuttaa saatuihin vastauksiin, joka edesauttaa tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuutta. Tutkija ja tutkittava pysyvät etäisinä. (Vilkkä 2007, 16.) Haastatteluun verrattuna kysely ei ole läheskään niin joustava, kysymysten ollessa val-

miiksi etukäteen kirjoitettuna, kun haastattelussa kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, mikä on haastattelun kannalta järkevää. Kyselyä ja haastattelua ei ole järkevää erotella jyrkästi, mutta ne eivät kuitenkaan ole käsitteiltään synonyymisiä. (Pitkäranta 2014, 91.) Mitä enemmän kyselyssä saa vastauksia, sitä paremmin saatu otos edustaa yleistä mielipidettä, asennetta tai kokemusta, mutta kyselytutkimus voi olla luotettava myös pienemmällä vastaajamäärällä. Kyselytutkimuksen suosioon vaikuttaa myös se, että se on yleensä helppo, nopea ja taloudellinen tapa tutkia asioita ja ilmiöitä. (Mt., 90.)

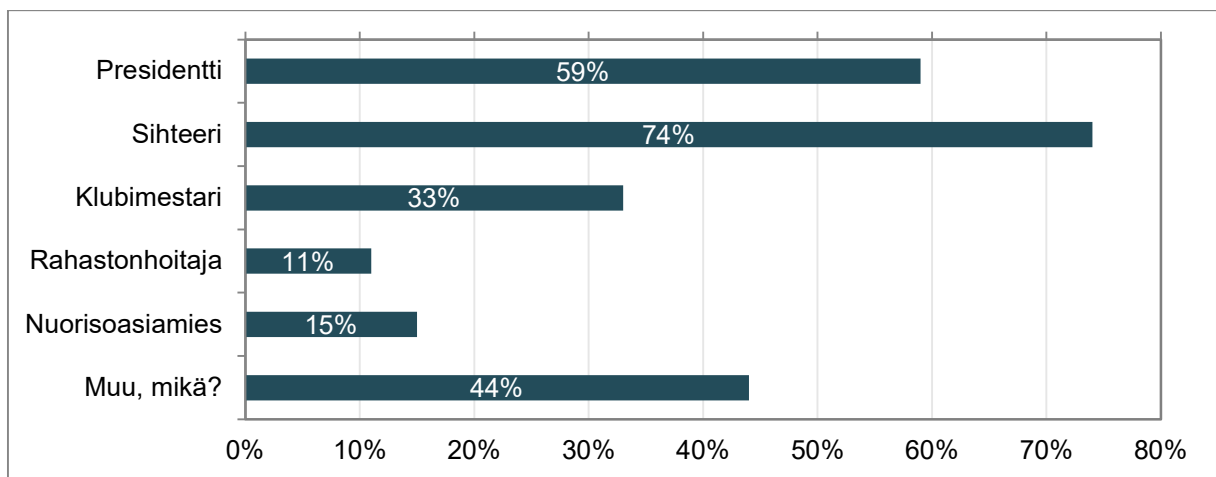
Kyselyn heikkouksiksi voidaan lukea se, että siinä tuotettu tieto on usein pinnallista sekä se, että siinä ei pystytä arvioimaan sitä, miten vakavasti vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet, ovatko vastausvaihtoehdot vastaajien näkökulmasta onnistuneita tai kuinka hyvin vastaajat tuntevat aiheen, jota kysely koskee. Haastatteluihin verrattuna kysely on myös anonyymimpää. Henkilökohtaisesti tehtävissä haastatteluissa haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksesta voi olla hyötyä tietopohjaisten kysymysten kohdalla, mutta jos kyseessä on arkaluonteisia asioita, saattaa haastattelijan ja haastateltavan kontakti vääristää annettuja vastauksia (Ojasalo ym. 2009, 108). Kyselyssä arkaluonteisiin asioihin vastaaminen voi olla tutkittavalle helpompaa. Kysely itsessään ei ole määrällinen tutkimus, vaikka sitä hyvin usein käytetään osana tutkimusaineiston keräämistä. Määrällisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat tiedon strukturointi, mittaaminen, mittarit ja tiedon esittäminen numeroin. (Pitkäranta 2014, 17.)

Kyselyllä hain vastauksia erityisesti yleiseen tyytyväisyyteen koulutusten suhteen sekä mahdollisia kehittämissuhteita. Kysely järjestettiin kesäkuussa 2020 Webropol-järjestelmällä. Osallistumiskutsun ja -linkin lähetin järjestöltä saamani postituslistan perusteella yhteensä 89 vastaanottajalle. Kysely oli auki kaksi viikkoa ja tuona aikana lähetin yhden muistutuksen. Vastauksia sain määräaikaan mennessä yhteensä 27. Kyselyn sulkeutumisen jälkeen sain vielä muutamia yhteydenottoja henkilöiltä, jotka olisivat halunneet vastata kyselyyn, mutta eivät olleet sitä syystä tai toisesta ehtineet tehdä. Heidät jouduin kuitenkin jättämään tutkimuksen ulkopuolelle.

Sanallisten vastausten siteerauksissa olen korjannut kirjoitusvirheet, mutta säästännyt muut kielelliset nyanssit tehdykseni niistä luettavampia.

Kyselyyn vastasi jäseniä yhteensä 26:sta eri Rotarypiiriin 1420 kuuluvasta klubista. Tämä tarkoittaa sitä, että vain yhdestä klubista oli kaksi vastaajaa ja kaikista muista klubeista vastaajia oli yksi. Vastaajien lyhin Rotary-jäsenyysaika oli yksi vuosi ja pisin 37 vuotta. Keskimäärin vastaajat olivat olleet jäseninä 15,1 vuotta.

Vastaajista eniten, 74 % (n=20) oli toiminut jäsenyytensä aikana klubissaan sihteerinä ja 59 % (n=16) presidenttinä. Muista rooleista oli mainittu esimerkiksi säätiöasiamies, IT-vastaava ja tuleva presidentti. Kysymys antoi mahdollisuuden valita useamman roolin, joten joukossa on jäseniä, jotka ovat toimineet eri rooleissa. Tämä kuvastaakin hyvin Rotarytoiminnan perustaa usein vaihtuvista rooleista ja on verrattavissa myös ajatukseen erilaisista osaamistarpeista sekä tiedon siirtymisestä.

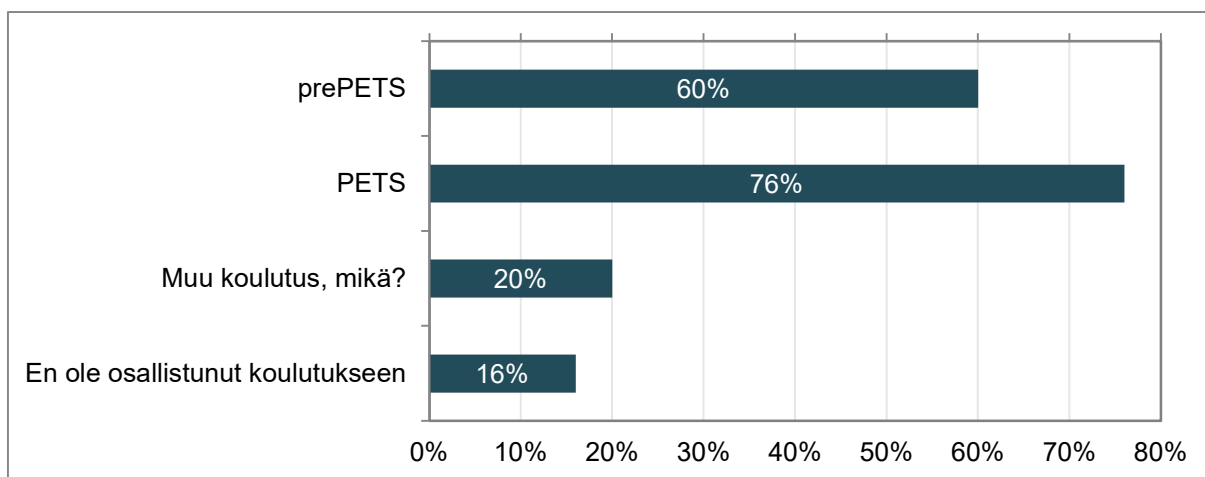


Kuvio 5: Kyselyyn vastanneiden roolit Rotary-järjestöissä

Osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä onkin tullut tärkeä osa johtamista. Uusi haaste osaamisen johtamisessa on osata johtaa sellaisen uuden osaamisen syntymistä, mitä ei vielä ole organisaatiossa olemassa. (Virkkunen & Ahonen 2008, 11 & 18.) Kun organisaation jäsenet tutkivat yhdessä toiminnan muutosta ja sen muutoksen tuomia

haasteita, mahdollistaa se myös uuden tiedon ja osaamisen luomista, joilla voi vastata muutokseen (mt., 21).

Kuviossa 6 näkyy vastaajien osallistuminen koulutuksiin talven 2019–2020 aikana. Ylivoimaisesti suurin osa, 76 % (n=19) oli osallistunut PETS-koulutukseen, joka on tulevien presidenttien koulutustilaisuus. PETS:iin valmistavaan pre-PETS-koulutukseen oli puolestaan osallistunut yli puolet vastaajista. 16 % (n=15) vastaajista ei ollut osallistunut koulutukseen tuona aikana.



Kuvio 6: Koulutuksiin osallistuminen

Kysymykseen ”Mikä oli pre-PETS-koulutuksessa parasta?” avovastauksia tuli riittävä määrä. Kiitosta saivat välitön, rento ja keskusteleva ilmapiiri sekä koulutuksen monipuolisuus. Erityisesti yhteisöllisyys ja sen olemassaolo välittyi monen vastaajan vastauksista. Luentoja ja esityksiä pidettiin selkeinä ja onnistuneina ja niistä sai hyvän läpileikkauksen tulevista tehtävistä klubin johdossa.

Kysyttäessä toiveita pre-PETS:in sisältöjen suhteen, ei vastauksista noussut mitään erityisen suurta teemaa, vaan koulutukseen oltiin pääpiirteittäin tyytyväisiä. Jonkun verran kuitenkin toivottiin yleistä tietoa klubitoiminnasta sekä teknistä tietoa järjestelmistä ja yhteydenpidon käytännön järjestämistä. Toki toiveitakin oli:

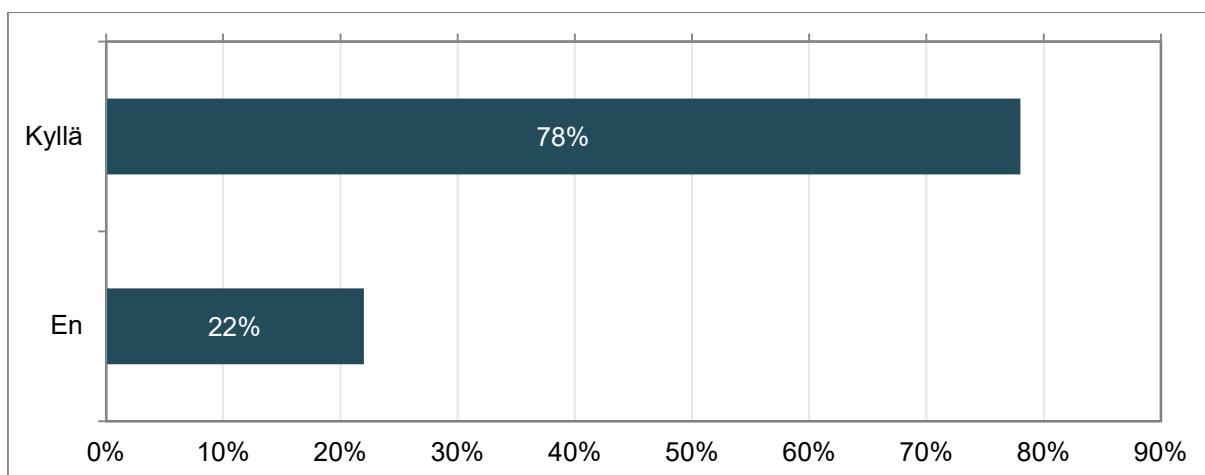
PrePets asiat voisi ottaa haltuun hyvällä materiaalityöllä, powerpointeilla ja hyvin toteutetulla verkkokurssilla. Harkitsisin täyttäväkö prePets nykyisellään tarkoituksensa. Jos tavoite on teknistä ja hallintotietoa niin hyvä ennakkomateriaali ja verkkokurssi oikea. Jos tavoite verkostoitua ja tutustua piirin avainhenkilöihin ja muiden klubien toimihenkilöihin niin toteutus-tapa syytä miettiä uusiksi.

Vastaajista 76 % (n=19) oli osallistunut PETS-koulutukseen, joka järjestettiin 21.4.2020 verkkoympäristössä. Kysyttäessä koulutuksen onnistumisista vastauksissa näkyi vallitsevan koronapandemian vuoksi verkkoympäristöön siirretyn koulutuksen haasteet, mutta sitä myös pidettiin hyvänä, että näin oli rohkeasti lähdetty tekemään. Koulutuksen sisältö ja materiaalit saivat kiitosta ja koulutuksen osana ollutta klubin itsearviointitehtävää arvostettiin. Osana oppimisprosessia onkin muistettava jatkuva reflektointi, eli aiemman tekemisen peilaaminen (Ojala 2018, 85). Jatkuva muutos kuitenkään pelkästään osaamisen kartoittamiseen perustuvat koulutukset eivät kuitenkaan yksin riitä pitämään osaamista riittävänä. Tarvitaan myös hyviä oppimiskäytäntöjä. (Virkkunen & Ahonen 2008, 17.) Oppimista ohjaa ulkoinen motivaatio, jos sillä voi saavuttaa jonkin ulkoisen palkkion. Jos oppiminen tukee omien tavoitteiden saavuttamista, kyse on sisäisen motivaation ohjaamasta oppimisesta. Tärkeää siinä on kokemus kehityksestä ja oppimisesta itselle merkityksellisestä asiasta. (Ojala 2018, 93.) Oppimista tapahtuu myös palautteen kautta, jolla oppimisprosessia voidaan nopeuttaa. Tärkeää onkin, että myös johtaja sekä opettelee antamaan palautetta, että luopua palautteenannolle hyvät käytännöt. Johtajan on myös opeteltava itse antamaan selkeää ja rakentavaa palautetta. (Mt., 301.)

Toiveita myös PETS:in kehittämisen suhteen oli. Myös PETS:in osallistujat toivoivat koulutusta järjestelmien käyttöön sekä esimerkiksi perustietoutta klubitoiminnan kehittämiseen ja siihen, mitä klubijäseniltä toivotaan toiminnassa. Perusosaamisen kehittäminen ja laajentaminen on tärkeää, jotta uutta tietoa ei haettaisi vain niiltä alueilta, joilta jo on osaamista (Ojala 2018, 88). Oppimista tapahtuu kuitenkin aina myös perustoiminnan yhteydessä (Virkkunen & Ahonen 2008, 54). Sitä kautta oppimista ja osaamista voi myös lisätä ja syventää. Parhaat ideat syntyvät ja syventyvät vuorovaikutuksessa muiden jäsenten kanssa (Ojala 2018, 48).

Syvällisempää ja analyttisempää lisää mietittyä ratkaisukeskeistä paneutumista julkisuuskuvan, jäsenhankinnan ja klubitoiminnan ongelmien ratkaisemiseksi. Hyvä alkua on jo ollut pari vuotta, mutta pakkaavat jäädä liian yleiselle tasolle. Ongelmat kuitenkin syvällisiä eikä vain klubeissa ratkaistavissa olevaksi.

Kysyttäessä *Oletko mielestäsi saanut tarpeeksi johtamiskoulutusta?* Rotareissa ylivoimaisesti suurin osa vastaajista, 78 % (n=21) oli tyytyväinen saamaansa johtamiskoulutuksen määrään ja vain 22 % (n=6) oli sitä mieltä, ettei ollut saanut sitä riittävästi. Tämän peilaaminen muihin tuloksiin olisi myös hyödyllistä. Kyselyssä ei määritelty johtamiskoulutusta erikseen, joten ei myöskään ole tietoa siitä, mikä koulutuksesta mielletään johtamiskoulutukseksi ja mikä ns. muuksi koulutukseksi.



Kuvio 7: Tyytyväisyys johtamiskoulutukseen

Kysymykseen *”Minkälaista koulutusta toivoisit Rotary-piirisi järjestävän?”* toiveet hajaantuivat, mutta eniten toivottiin perustietoa rotariudesta, käytännön koulutusta, lyhyitä tietoisuuksia ja verkostoitumista. Myös uusien jäsenten ns. starttikoulutusta toivottiin.

Koulutusmuotoja ja tilaisuuksia aivan riittävästi eri teemoissa, voisi olla jopa vähemmän, mutta niiden sisällön laadukkaaseen toteutukseen pitäisi panostaa vielä enemmän. Ehkä projektimuotoiset hankkeet, joissa aikataulut ja mitattavuus mukana olisi resurssien käytön kannalta tehokkaampi tapa toimia, jolloin koulutukseen kytkeytyisi osallistuvat klubit ja heidän

toimintasuunnitelmansa toteutus (pinnallinen ajatus, mutta voisi yrittää fundeerata eteenpäin).

Kysymykseen toiveista tulevaisuuden koulutusten sisällöistä vastaukset olivat hyvin linjassa edellisten kysymysten kanssa. Toivottiin tietoa organisaation toiminnasta ja periaatteista, sihteerin ja presidentin tehtävistä, vuosikellosta sekä yleisesti toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta. Jäsenhankinta ja jäsenten sitouttaminen pohditutti myös. Nämä ovatkin jo niitä aikaisemmin mainittuja toiminnan perusasioita, joiden tärkeyttä ei saa unohtaa toiminnassa, koulutuksessa tai toiminnan kehittämisessä.

Tukea klubitason pienimuotoiseen toimintaan. Ei tarvitse heti hypätä kv-projekteihin, vaan perusasioista: jäsenyys ja jäsenhankinta, projektin järjestäminen, Rotarcin perustus tai muu nuorten houkuttelu mukaan. Isona asiana: miten saamme vanhat rotaryt muuntumaan ja osallistumaan ja aktivoitumaan.

Verkostosuhte perustuu vapaaehtoisuuteen, sen toimijoiden välisiin riippuvuuksiin sekä siihen, minkälaisista hyötyä se tuottaa osallistujille. Myös lojaliteetilla ja toimijoiden välisellä solidaarisuudella on merkitystä. Verkostoja pitää koossa yhteinen intressi. (Möttönen & Niemelä 2005, 87.) Verkostojen toimintaan vaikuttaa kaksi perustekijää: sen osien väliset yhteydet, joilla on merkitystä niiden väliseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen, sekä verkoston yhtenäisyys, eli sen osien yhtenäiset intressit (Ruuskanen 2000, 97). Verkostojen toimimattomuus voi johtua keskittymisestä omiin, sisäisiin asioihin, tiedon panttaamisesta ja sitoutumattomuudesta. Myös yhteisistä pelisäännöistä on pidettävä kiinni, jotta verkosto toimii. Verkostotyö vaatii resursseja ja oppimista. (Möttönen & Niemelä 2005, 92.)

Rotary -liikkeen haasteena on uusien jäsenten rekrytointi. Tähän haasteeseen pitää vastata strategisella tasolla. Ja johtaa Rotary -liikettä niin, että ikärakenne voidaan tervehdyttää. Klubitasolla se tarkoittaa rekrytointia ja siihen liittyviä johtamistaitoja.

Kun halutaan kehittää uusia toimintoja ja palveluja, edellyttää se sekä asiantuntijuutta että johtajuutta. Moni jäsen pysyy mukana aatteen vuoksi, eli juuri sen, mikä on saanut

heidät myös lähtemään toimintaan mukaan. Aate ja arvot eivät kuitenkaan aina pelkäästi riitä, vaan tarvitaan myös mahdollistavaa johtamista, jossa kuunnellaan ja tuetaan, sekä luodaan rakenteita ja toimintamalleja arjen työhön. Kun johdetaan samanaikaisesti sekä asioita että ihmisiä, on myös tärkeää arvioida, tutkia ja kehittää jatkuvasti. (Koski & Kittilä 2011, 90.)

Kyselyn lyhyenä yhteenvetona voidaan todeta, että vastauksista voi päätellä erityisesti sen, että erityisesti toivotaan matalamman tason, perustiedon ja osaamisen koulutusta, yleistä tietoa järjestöstä sekä niin ihmisten kuin klubiin välistä yhteistyötä esimerkkeineen.

6 ROTARY-RATAS PYÖRÄHTÄÄ

Tässä luvussa syvennyn Rotaryjärjestön johtamiskoulutukseen, sen haasteisiin ja kehittämisehdotuksiin yksilöhaastatteluiden kautta. Haastattelu on hyvä keino kulttuurisen tiedon tuottamiseen, sillä sen avulla voidaan tutkia esimerkiksi arvoja ja lähtökohtaoletuksia. Haastattelulla pyritään selkiyttämään käsitystä toimintaympäristöstä, sen rakenteesta ja toimintatavoista. Muistitietoon perustuva haastattelu on herkkä erilaisille muistivääristymille, jota voidaan välttää toistamalla haastattelut tai keräämällä tietoa myös muilla keinoin. (Toikko & Rantanen 2009, 137–138.) Tässä opinnäytetyössä tuota tietoa on kerätty eri keinoin erityisesti juuri vertailtavuuden ja toistensa täydentämisen vuoksi.

Haastateltavaksi haluttiin pitempään Rotarytoiminnassa, erilaisissa tehtävissä mukana olleita jäseniä, siksi haastateltavat valittiin tilaajan toimesta. Haastattelukutsut lähetin sähköpostitse. Kaikki haastatteluun kutsutut myös osallistuivat haastatteluun. Haastattelut järjestettiin etäyhteyksin elo-lokakuun 2020 aikana. Yhden haastattelun tallennus ei teknisistä syistä onnistunut, joten sen osalta olen turvautunut muistiinpanoihin. Yhteensä haastattelin viittä eri tehtävissä toimivaa rotaria ja haastattelut kestivät noin 20–30 minuuttia jokainen. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2.

Haastattelut olen litteroinut tallennuksista. Litteroinnissa käytin peruslitterointia, koska tarkoituksena oli analysoida asiiasältöä, tosin olen litteroinut myös suurimman osan aiheeseen liittymättömästä keskustelusta. Olen käyttänyt tässä työssä muutamia suoria lainauksia, joista olen siis poistanut ylimääräisiä täytesanoja, sillä ne eivät toisi työlle mitään lisäarvoa.

Yksi haastatteluiden tärkeä teema oli jäsenten motivaatio, sitoutuminen ja sitouttaminen toimintaan mukaan. Kun vapaaehtoistyössä on paljon sisäisesti merkityksellisiä ja palkitsevia elementtejä, se myös todennäköisesti motivoi ja sitouttaa toimintaan pitempiaikaisesti. Tutkimuksissa onkin todettu, että ne jäsenet ja vapaaehtoiset, jotka kokivat saavansa tehtäviinsä tukea ja koulutusta, kokivat tekemisensä myös merkityksellisemmäksi ja hyödyttävämmäksi myös itselleen. (Räihä ym. 2012, 231.)

Täällä on kyllä jonkinlainen hierarkia olemassa, mutta siitä huolimatta niin vapaaehtoisorganisaation johtaminen ei voi perustua tämmöseen ankaraan käskyttämiseen, vaan pitää motivoida, ja selvittää asiat sillä lailla, että kaikki osalliset ymmärtää, mistä on kyse ja sitten pitää osata saada heidät motivoitua. Ja sitten kun näitä erilaisia toimia ja tehtäviä on annettu, pitää olla asiallinen seuranta ja sitten pitää myöskin pystyä esittämään kiitosta ja palkita.

Vapaaehtoistoiminnassa erilaisten palkitsemisjärjestelmien luominen voi yleensä olla suhteellisen vaikeaa erilaisten intressien ja tavoitteiden vuoksi (Peltosalmi ym. 2020, 140). Vaikka vapaaehtoiset tekevätkin työtä nimenomaan vapaaehtoisesti, ilman palkkaa, voi erilaisilla järjestelmillä kuitenkin kannustaa ja motivoida heitä jatkamaan työssään. Usein jo pelkkä julkisesti lausuttu kiitos voi riittää, koska sillä voidaan osoittaa arvostusta tehtyä työtä kohtaan.

Järjestöbarometrissä 2020 tutkittiin järjestön hallituksen jäsenten sekä muiden vaikuttajien pysyvyyttä ja vaihtuvuutta ja sen vaikutusta järjestön toimintaan. Perinteisesti on pyritty siihen, että tietyissä tehtävissä ei pysytä liian kauan, vaan säännöissä määritellään erovuorot, jotta toiminnassa on myös vaihtuvuutta. (Mt., 143.) Rotaryjär-

jestössä kyse on ehkä vähän päinvastaisesta haasteesta: sääntöjen mukaan johtotehtävissä olevat henkilöt vaihtuvat usein, jopa vuoden välein. Suurimmat haasteet tässä nopeassa vaihtuvuudessa on toiminnan jatkuvuuden sekä tiedon siirtymisen turvaaminen. Toisaalta se myös antaa paljon mahdollisuuksia päästä mukaan erilaisiin tehtäviin.

Erilaisten tehtävien monipuolisuus on yleensä paras tapa innostaa vapaaehtoisia pysymään mukana toiminnassa (Nylund & Yeung 2005, 31). Innostamisella luodaan osallistumisen prosesseja, joissa ihmisiä tuetaan kasvamaan aktiivisiksi toimijoiksi ja sen päätavoitteina on herättää henkiin elämää siellä, missä sitä ei ole, tukemalla aloitteellisuutta, täytöntöönpanoa, itsenäistä toimintaa ja vastuuntuntoa, sekä tukea ja saada liikkeelle olemassa olevia kykyjä motivoimalla, herättelemällä, vahvistamalla ja koordinoimalla yksilöiden ja ryhmien kykyjä. Yksinkertaistamalla organisaation rakenteita ja toimintoja voidaan motivoida erilaisia ryhmäprosesseja, jotka puolestaan lisäävät ryhmien itseohjautuvuutta. (Kurki 2000, 20–23.) Vastuu osallistumisesta ja toiminnasta on kuitenkin jokaisen osallistujan yhteinen, eikä se kuulu pelkästään innostajalle (mt., 77). Innostamisen lähtökohta on kuitenkin aina ihmisten oma osallistuminen (mt., 88). Tärkeintä ei siis ole määritellä työprosesseja ja tekemistä, vaan ymmärrystä siitä, miten ja minkälaisella orientaatiolla toimitaan (Nivala & Ryyänen 2013, 34).

Myös Marjovuo toteaa väitöskirjassaan *Vapaaehtoistyön ytimessä*, että järjestöissä vapaaehtoisten sitoutuminen on uusien jäsenten rekrytoinnin ohella järjestöjen ehkä suurimpia haasteita. Kun uudet jäsenet on saatu mukaan toimintaan, on ensiarvoisen tärkeää saada heidät sitoutumaan siihen ja oleellista siinä on se, että uuden jäsenen motivaatio toteutuu. (Marjovuo 2014, 92–93.) Kuten aikaisemmin on jo todettu, motivaatiota on kahdenlaista: ulkoista ja sisäistä, joita voidaan lisätä monin eri tavoin. Järjestötyössä erityisesti sisäisellä motivaatiolla on merkitystä, sillä työstä ei yleensä saada palkkaa. Ulkoisen motivoinnin merkitystä ei kuitenkaan tule unohtaa.

Uusia jäseniä rekrytoitaessa Nylund & Yeung (2005) kehottavatkin pohtimaan seuraavia kysymyksiä vapaaehtoisen oppimisen ja tunnesiteen edistämiseksi:

- kuinka vapaaehtoisten motivaation ja tarpeiden muuttuminen otetaan huomioon?
- keskustellaan vapaaehtoisten kanssa kahden kesken sekä ryhmissä kokemuksista, merkityksistä ja toiveista,
- muistetaan välitön, arkinen, spontaani ja positiivinen palaute,
- uskalletaan rohkeasti keskustella arvoista,
- olisiko vapaaehtoisten työnohjaukselle tarvetta?
- miten vapaaehtoisten jaksamista seurataan? (Nylund & Yeung 2005, 31–32.)

Uuden jäsenen saaminen mukaan yhdistykseen on onnistunutta silloin, kun sekä yhdistyksen että uuden jäsenen toiveet, tarpeet ja odotukset kohtaavat (mt., 31). Mukaan lähteminen on kuitenkin aina ihmisestä itsestään, yksilön tahdosta ja motivaatiosta kiinni (Harju 2005, 68).

Se voi olla että, kun näihin avaintehtäviin ihmisiä sitten houkutellessa, niin pitää kiinnittää huomiota jo siinä rekrytoinnissa ja siihen liittyvässä mahdollisessa haastattelussa vähän näihin motivaatiotekijöihin. Ja se et sieltä pitää löytyä sitä aitoa innostusta siinä vaiheessa.

Kun uusi jäsen on saatu mukaan yhdistyksen toimintaan, on perehdyttämisellä suuri merkitys uuden jäsenen sitouttamisessa. Sillä, miten uusi jäsen otetaan toimintaan mukaan heti alusta, on suuri merkitys jäsenen sitoutumisessa. Vanha totuus on, että ensivaikutelmaa ei voi muuttaa, ja se pätee myös tässä. (Iivonen 2011, 45.)

Rotaryn sääntöjen mukaan useimmat erilaisissa johtotehtävissä vaihtuvat usein, jopa vuoden välein. Tehtäviin kuitenkin nimetään jo aikaisemmin, joten siihen valmistaututaan jo etukäteen, tehtävässä sillä hetkellä olevan kanssa. Lisäksi tehtävästä jo luo-

puneille on omat nimityksensä ja heillä on oma roolinsa uusien ”viranhaltijoiden” tukemisessa. Kyseessä on siis eräänlainen kisälli-mestari -malli. Joihinkin tehtäviin voi tulla valituksi uudestaan myöhemmin.

Näkemykseni mukaan hyvää tässä mallissa on se, että uudet vastuuhenkilöt tuovat aina uudenlaista näkemystä toimintaan. On järjestöjä ja yhdistyksiä, joissa samat henkilöt toimivat hyvinkin pitkään samoissa tehtävissä, jolloin toiminta helposti lakkaa kehittymästä ja muuttumasta. Jatkuvilla henkilöstömuutoksilla voi myös olla huonot puolensa niin tehtäviin valittujen kuin muidenkin jäsenten motivaation ja sitoutumisen kannalta. Vaihtuvuustilanteissa myös hiljaisen tiedon jakaminen on erityisen tärkeää, jotta hankitut opit ja tiedot eivät katoa organisaatiosta (Virtainlahti 2009, 109). Pohtimisen aiheita Rotarylla onkin siinä, miten hiljaisen tiedon siirtyminen varmistetaan siinä vaiheessa, kun vastuuhenkilöt vaihtuvat niin usein. Sekä miten varmistetaan jäsenten sitoutuminen toimintaan myös silloin, kun vastuutehtävissä ollaan niin lyhyen aikaa? Hiljaisen tiedon johtamisessa ja sen siirtämisessä eteenpäin on myös muistettava, että kaikkea tietoa ei pysty siirtämään näkyvään muotoon, vaan osa tiedosta myös katoaa prosessin aikana. Osa tiedosta on helposti muutettavissa näkyväksi, osa puolestaan hyvinkin syvällä yksilön toiminnassa. (Mt., 74 & 76). Hiljaisen tiedon olemassaolon tunnistaminen ja tunnustaminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää toiminnassa.

Sehän on tämän meidän järjestön niin kuin yks erityinen piirre joka erottaa sen monista muista järjestöistä, että tietyissä johtotehtävissä toimivat vaihtuu vuosittain. Ja ne henkilöt jotka vuosittain vaihtuu on – jos aloitetaan sieltä organisaation huipulta – niin on tää kansainvälisen rotaryn Rotary Internationalin presidentti. Sitten on kuvernöörit ja sitten on klubien presidentit. Muissa tehtävissä voi periaatteessa toimia useamman vuoden just näissä, piirijohtoon kuuluu näitä komiteoiden puheenjohtajia ja apulaiskuvernöörejä, niin niissä ollaan yleensä kolme vuotta.

Että kun tää Rotary-ratas pyörähtää, niin siitä on omat etunsa, mutta mä melkein näkisin, et siitä on myöskin haittaa, kun musta tämä kertynyt tieto ei välttämättä siirry eteenpäin. Ja tuota tämä on semmoinen asia, mihin pitäis paneutua.

Niin et tavallaan tässä meidän organisaatiossa hukataan sitä pääomaa, osaamispääomaa, kun sitä käytetään siinä nimenomaisessa tehtävässä vain sen vuoden ajan, et se ei tunnu järkevältä millään tavalla. Mut se on toisaalta tän organisaation yks ihan keskeinen piirre sieltä perustamisesta lähtien, et tämä rotary viittaa myös siihen rotaatioon ja kun tavallaan yks ihminen ei jossain positiossa sitten pääse hallitsemaan ja käyttämään valtaa kuin sen yhden vuoden.

Järjestön tärkein pääoma on sen jäsenten osaaminen (Harju 2004, 52). Sosiaalisella pääomalla, eli sosiaalisilla verkostoilla ja jäsenten välistä yhteistoimintaa edistävällä luottamuksella, resurssien hyödyntämisellä ja toimintojen yhteensovittamisella, on järjestötoiminnassa suuri painoarvo (Iivonen 2011, 8). Toimiakseen järjestö tarvitsee ja sen täytyy osata hyödyntää jäsentensä kaikki tieto, taidot ja henkinen pääoma. Ei myöskään pidä unohtaa hiljaista tietoa, mitä jäsenillä on. (Hämäläinen 2019, 22.)

Se, että puhutaan, että pitäisi tehdä sitä ja olisi hyvä jos sitä tai tätä tai kolmatta. Että semmonen äksöni puuttuu... ja se on osittain tän Rotaryn systeemin heikkoutta, et ku joka vuosi vaihtuu nää kuvernööri ja presidentit klubeissa. Niin, toisaalta se on hyvä, kaikki saa kokea ja kaikki saa olla mukana, mutta se koulutusrumbahan on huima, kun kaikki pitää kouluttaa joka vuosi samoissa asioissa ja se pitkäjänteisyshän silloin kärsii siitä, et jos ei piirijohto ole hyvin koulutettu ja puhalla samaan hiileen, niin ei silloin paljon mitään tapahdu.

Hiljaiselle tiedolle voidaan luoda myös strategia eli malli, missä tunnistetaan tavat hiljaisen tiedon syntymiselle ja tuetaan osaamisen ja hiljaisen tiedon syntyä ja siirtymistä eteenpäin (Toivonen & Asikainen 2004, 39). Yksi helppo ja käytetty tapa sen siirtämiseen keskustelemalla ja löytämällä sitä kautta tietoa ja muodostamalla käsityksiä (Heikkinen & Huttunen 2008, 208).

Itseohjautuvuudella ja sen johtamisella on merkitys erityisesti juuri klubitasolla, jossa varsinainen toiminta tapahtuu. Aikaisemmin mainitun itseohjautuvuusteorian piirteet toteutuvat tässäkin. Kun ihminen on motivoitunut, ruokkii se itseohjautuvuutta.

Klubissa toimiessa se on pienempi se ryhmä, mikä toimii ja siihen liittyy ehkä semmoista käytännön tekemisen ohjaamista ja tarvetta sille. Kun taas

sitten tässä piiriportaassa niin tässähän keskitytään enemmän niin kuin ihmisten johtamiseen ja asioittenkin johtamiseen, siinä mielessä, että sun pitää tietää tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan ja oikeassa paikassakin.

Alf Rehnin (2018) mukaan johtajuus ei ole ominaisuus, vaan ajan myötä rakennettu aikaansaannos (Rehn 2018, 162). Johtajuutta tulisi pohtia esimerkiksi itsensä, tiimin ja työyhteisön sekä organisaation ja verkostojen näkökulmasta, joiden kautta johtamisen haasteet voidaan tunnistaa ja nimetä. Johtamisosaamiseen kuuluvat myös viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä liiketoiminnan, innovatiivisuuden ja muutosten hallinnan osaaminen. (Koski & Kittilä 2011, 92.) Parhaiten johtaja menestyy näyttämällä esimerkkiä muille ja omistautumalla organisaatiolle ja itsensä kehittämislle (Drucker 2008, 185).

Ja ei voi olettaa, että et vaik sulla ois minkälainen titteli, tai siis titteli mikä vaan, et sä osaat johtaa.

Toiminnan suunnittelussa on tärkeää tehdä selkeä strategia, joka sisältää toiminnan päämäärät ja tavoitteet. Tällä luodaan pohja toiminnan suunnittelulle nykyhetkessä ja ohjataan sen tulevaisuutta. Strategian lisäksi jäsenten ja vapaaehtoisten motivointi ja kouluttaminen on ensiarvoisen tärkeää. Usein onnistumiset ja saavutetut tulokset motivoivat. Motivoituneet jäsenet myös vievät tietoa eteenpäin ja tekevät järjestöstä houkuttelevamman muiden silmissä. Johtajan on siis kuunneltava, luotava puitteet ja mahdollisuuksia selkeästi määritellyille tehtäville. (Heimonen 2019, 67–68.)

Johtajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky innostaa ja sitouttaa. Hyvällä järjestöjohtajalla on kyky sitouttaa jäsenet, hallituksen ja vapaaehtoiset toimintaan mukaan ja kehittymään ja uudistumaan. (Mt., 66 & 68). Kun vapaaehtoistoimijat kokevat saavansa tehtäviinsä hyvän koulutuksen ja riittävästi tukea, usein he myös kokevat saavansa toiminnasta enemmän hyötyä itselleen (Räihä ym. 2012, 231).

Ja me unohdetaan hirveen helposti Rotareiden päätarkotus eli service above self, eli palveluprojektit ja niitä pitäis luoda koko ajan ja niitä pitäis tukea ja niitten tekijöitä pitäis palkita ja huomioida ja markkinoida. Et

me ollaan kyllä niin sairaan huonoja kertomaan, mitä kaikkea me tehdään. Sekin on semmonen, että siinä pitäis olla systemaattinen sen viestinnän suhteen, että mitä vaan tehdään, niin mitkä on ne kanavat, mistä siitä kerrotaan sitten joko toisillemme tai sitten ulos maailmalle.

On olemassa erilaisia johtamisteorioita ja tapoja jakaa johtamistavat erilaisiin kategorioihin. Kuten johtamista käsittelevässä alaluvussani totesin, yksi tapa on jakaa se ihmisten johtamiseen, eli *leadershipiin* sekä asioiden johtamiseen, eli *managementiin*. Ihmisten johtamisella pyritään tiedonkulun parantamiseen sekä ihmisten motivointiin ja sen perustana on yksilöiden osallistuminen hyvän ilmapiirin muodostumisessa. Johtamalla ihmisiä hyvin voidaan myös paljon motivoida heidän toimintaansa. Asioita johtamalla keskitytään tekniseen ja tilastolliseen johtamiseen ja se perustuu sääntöihin, kontrollointiin ja valvontaan, mutta myös ongelmanratkaisuun. Johtamisessa on kuitenkin kyse kokonaisuudesta, sekä ihmisten että asioiden johtamisesta. (Suominen 2012, 36–37.)

No vapaaehtoisten johtaminen, eli se, että tää on enemmän sitä leadershipiä kuin managementtiä. Ja sen on itekin huomannu monta kertaa, että kun on paljon niitä johdettavia, ne on hyvin erilaisia ihmisiä, osa on mun siihen tehtävään tavallaan rekrytoimia, osa ei, osa on hyvinkin tunnollisia, osa ei välttämättä edes juuri vastaa sähköpostiviesteihin, kun sen lähettää, niin se on tosi iso haaste johtaa tämmöistä joukkoa.

Monet tutkimukset osoittava, että innostuksen kokemus on henkilökohtainen. Sisäinen motivaatio käsittää kolme tärkeää elementtiä, autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden kokemuksen, ja ihmisen oma kokemus niistä, vaikka sisäinen motivaatio rakentuukin ihmisestä ja kulttuurista riippumatta. (Vuori & Kostamo 2017, 21.)

...me on käytetty sitä hyvin usein ja se on tää narulla työntäminen. Eli se kuvaa tätä tilannetta, että sun pitäis saada ihmiset innostumaan. Ensisijainen tehtävä sitten siinä on saada ne innostumaan, että ne saa viemään viestiä eteenpäin.

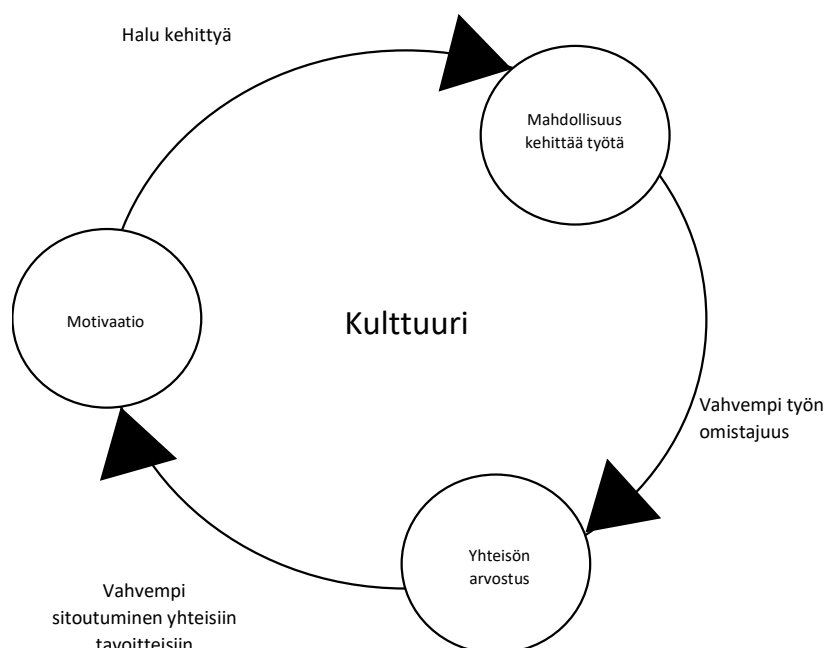
Ja ainahan hyvällä johtajalla pitää olla joku tavoite itselleen, osata johtaa itseään, osata johtaa sitä organisaatiota ja niin ku mä sanoin tossa aikasemminkin jo, niin tämä motivointi on tärkeätä ja myöskin se, että osaa kiittää

oikeasti, oikealla tavalla, oikeasti tehdystä työstä. Nimenomaan tässä vapaaehtoisorganisaatiossa se kiitoksen antaminen on tärkeitä ja se tahtoo meille suomalaisille olla luonteenomaisesti aika vaikeata.

Useimmat haastateltavat toivat esille kiittämisen ja kiitoksen merkityksen Rotarytoiminnassa. Vastauksista voidaan päätellä, että varsinkaan julkinen kiitos ja saavutusten esille tuominen ei ole järjestössä kovinkaan yleistä. Koettiin, että myöskään järjestönä tehtyjä palveluprojekteja ja saavutuksia ei juurikaan esitellä julkisesti, vaikka usein siihen olisikin syytä saada niille vähän huomiota.

Johtamisen erityispiirteitä ovat vaikuttaminen, taito ja tahto työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi. On myös osattava motivoida muita mukaan tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Hyvä johtaja osaa myös hyödyntää käytettävissä olevia voimavaroja juuri tuon tavoitteen saavuttamiseksi. (Iivonen 2011, 13.) Jo pitkään on kyseenalaistettu ajatus siitä, että motivaatio siirtyisi tai olisi siirrettävissä johtajalta johdettavalle. Viime aikoina on päädytty ajatukseen, että motivaation pitää syntyä jokaisessa ihmisessä itsessään. (Vuori & Kostamo 2017, 23.)

Kun halutaan rakentaa innostuksen kulttuuria organisaatiossa, tapahtuu se johtamiskäytäntöjen muuttamisen ja kehittämisen kautta. Kun onnistutaan luomaan innostuksen kulttuuri, se myös lisää puhetta *meistä*. (Mt., 2017, 29.) Innostavan kulttuurin avulla voidaan tehdä niin yksilöiden kuin koko organisaation voimavarat näkyväksi. Se myös mahdollistaa uuden kehittämisen olemassa olevien vahvuuksien kuin uusien ideoiden avulla. (Tiililä 2016, 118.) Omaa innostuksen johtamista voi kehittää opettelemalla tuntemaan johdettavansa, opettelemalla ymmärtämään erilaisia persoonia, kommunikoimalla, keskustelemalla, kuuntelemalla ja antamalla palautetta. Myös lupauksen pitämällä ja luottamuksen rakentamisella on tärkeä rooli innostuksen kasvattamisessa. (Mt., 66.) Kuviossa 8 on kuvattu Launosen & Ruotsalaisen (2017, 125) malli kestävän innostuksen kulttuurin kehästä. Sen elementtejä ovat motivaatio, mahdollisuus kehittää työtä sekä yhteisön arvostus. Kun nämä ovat tasapainossa, lisää se halua kehittyä, vahvempaa työn omistajuutta ja sitoutumista.



Kuvio 8: Kestävän innostuksen edellytykset (Launonen & Ruotsalainen 2017, 125)

Erilaisten koulutustapojen ja menetelmien tärkeyttä korostettiin vastauksissa. Luentotyyppejä koulutuksia voidaan järjestää etäkoulutuksinakin ja etäkoulutusten ajatusta pidettiin hyvänä. Kuitenkin yhtä tärkeänä, ellei jopa tärkeämpänä pidettiin edelleen monipuolista lähiopetusta ja niissä erityisesti workshopmaisia ryhmätöitä.

Että kyl se pitää monipuolistua se koulutustarjonta, että etänä, etäopiskelu eli itseopiskelua, sitten ihan opinto-ohjelmia, ja näitä kahta löytyy sieltä Myrotarysta jo, mutta sitten myöskin ihan niin kuin meidän piirille tai Suomen oloihin tehtyjä räätälöityjä juttuja ja siihen meillä on Teams käytössä ja meillä on Zoom käytössä, että tämmösiä niin kuin webinaareja ja etäkeskusteluja ja ryhmätöitä etänäkin voidaan tehdä. Että pitäis monipuolistaa sitä tarjontaa ja ehkä näin just, että ei koota porukkaa yhteen, jos on semmonen asia, joka on luentomuotoinen, sen voi tehdä etänäkin.

No, mun mielestä, tai siis tämä kokemus nyt tän vuoden osalta on se, että se pitäis olla... se ei missään tapauksessa riitä että ihmiset tulee johonkin koulutustapahtumaan ja sitten ne saa todistuksen siitä että ne on osallistunu siihen. Vähintäänkin sen koulutustapahtuman aikana niiden pitää osottaa sitä omaa aktiivisuuttaan ja kontribuoida siihen jollakin tavalla. Mutta musta se on hyvä, että tähän koulutukseen sisältyy ennakkotehtäviä, itseopiskelua, ja sit semmosta jälkiseurantaa. Mut että semmonen fyysinen kohtaaminen on tietysti myös tärkeätä, koska siinä myös sitten tutustuu

vastaavassa asemassa oleviin muihin ihmisiin ja sitten on mahdollisuus saada sitä vertaistukea siinä ja sitten myöhemmin.

Ryhmätöiden toisaalta etuna, mutta toisaalta myös haasteena pidettiin osallistujien erilaisuutta. Kun koulutus järjestetään lähiopetuksena ja mukana on ryhmätöitä, koettiin, että etäisemmät ja hiljaisemmat jäsenet usein rohkeammin osallistuvat keskusteluun. Tähän erityisesti auttaa se, että ryhmätyön tulosten purkamisessa vastauksia ja ajatuksia kerrotaan pienryhmän sisältä käsin ja ajatukset myös kirjataan yhteisesti nähtäville. Ryhmätöiden haasteena kuitenkin pidettiin myös vähän samaa asiaa, eli erilaisten persoonien yhteensovittamista.

Ryhmätyöt on tietysti herkkä ihmisten erilaisille persoonallisuuksille, mutta toisaalta sekin on osa sitä koulutusta, että kun sietää joitakin vähän liian dominoivia ja vähän liian hiljaisia tai muuten ärsyttäviä.

Vaikka ihmisillä yleensä on hyvin samantapaiset syyt tulla vapaaehtoistoimintaan mukaan, ovat ihmiset kuitenkin taustoiltaan erilaisia, myös erilaisilla motivaatiotekijöineen, näkökulmaeroineen ja tulokulmineen. Siksi tarvitaan ymmärrystä erilaisten ihmisten johtamiseen. Siksi yksi olennaisimmista asioista on kannustava vuorovaikutus eri toimijoiden välillä. (Lind 2020, 123.)

Jo tämän opinnäytetyön aihetta minulle esiteltäessä nousi esille tärkeä aihe, eli oppimateriaalien ns. lokalisointi, eli muuntaminen Suomen oloihin. Järjestöllä on laaja Rotary Internationalin ylläpitämä Learning Center, jossa on paljon koulutusmateriaalia, mutta materiaaleja ei juurikaan ole saatavilla suomeksi. Vaikka englannin kieltä ei varsinaisesti koettu ongelmaksi, niin todettiin myös, että on myös paljon jäseniä, erityisesti suurten kaupunkien ulkopuolella, jotka eivät välttämättä osaa vieraita kieliä.

Oisko siellä joku kuus-seitsemän-kaheksan kieltä, ja suomi ei oo niihin, et sä joudut sen suomenkielisen matskun sitten tekemään itte sen englanninkielisen kylkeen.

Et tavallaan se, että sä käyt sen datan läpi ja paneudut siihen ja sit sut vielä palkitaankin siitä, tosin digitaalisessa muodossa olevalla dokumentilla, mutta siitä huolimatta se on kuitenkin aika pienistä asioista nää asiat on kiinni ja tämä taas tää yhdessä sen lokalisoinnin kanssa, että siellä on paljon semmosta materiaalia, mitä me pystyttäis lokalisoidaan ittellemme.

Usein kiertävien ja vaihtuvien roolien lisäksi pohditutti ajatus siitä, että kuka on koulutusvastuussa eri tilanteissa.

No, koulutuksessa on tietty vähän semmonen kysymysmerkki, että jos on kysymys esimerkiksi jäsenyydestä, jäsenyyteen liittyvistä asioista, niin keneellä on koulutusvastuu? Onks se jäsenyyskomitealla vai onks se koulutuskomitealla?

Alaluvussa **2.4. Järjestötoimijan kokonaisosaaminen** sivulla 19 olen kuvannut Harjun luoman kaavion avulla järjestötoiminnassa tarvittavaa kokonaisosaamista. Tekemissäni haastatteluissa moni näistä kyseisen kaavion eri osa-alueista mainittiin. Erityisesti mainittiin yleinen Rotarytietous eli kokonaisosaamisen osa-alueista tiedot, informaatio ja data, sekä motivaatio toiminnassa mukana olemiseen, eli motivaation, tahdon ja asenteen osa-alue järjestötoimijan kokonaisosaamisesta. Myös harjoittelun, kokemuksen ja taitojen merkityksestä mainittiin haastatteluissa. Lisäksi hiljainen tieto luonnollisesti kietoutuu näihin kaikkiin osa-alueisiin ja se on mukana kaikessa osaamisessa.

Vaikka haastatteluissa tulikin paljon kehittämissuhteita, joita niissä haettiin, tuli myös paljon kehuja ja kiittävää palautetta. Ehkä tämän kehittämistyön yksi tärkeimmistä asioista on myös se, että asioita tehdään hyvin. Ja se mikä toimii, sitä ei kannata muuttaa tai ylikehittää.

Mielestäni tämä Suomen Rotary-palvelun antama koulutus on erittäin hyvä. Sanoisin, että jopa parempi kuin mitä on oltu näissä Zoomilla tai vastaavilla välineillä, mitä on saatu tuolta Rotary Internationalilta. Tämä on sen takia parempi, että täällä tunnetaan nämä paikalliset olosuhteet, ja sitten meillä on poikkeuksellisen hyvät kouluttajat.

Tämähän on parantunut oleellisesti nyt sanotaan viimesen kolmen-neljän vuoden aikana, koko aika on parantunut ja näyttää suuntaus hyvältä. Jotain pientä hienosäätöä vois ehkä olla, mutta ei mitään isompia asioita.

7 PIENRYHMÄKESKUSTELU

Tässä luvussa analysoin pienryhmäkeskustelun tuloksia ja peilaan niitä jo aikaisemmin esille tulleisiin seikkoihin niin teorian näkökulmasta kuin erityisesti kyselyn ja yksilöhaastatteluiden teemojen mukaisesti.

Pienryhmäkeskustelu tapahtui lokakuussa verkkoympäristössä. Keskusteluun osallistui kolme Rotarytoiminnassa mukana olevaa henkilöä. Itse en osallistunut varsinaiseen keskusteluun, mutta verkkoympäristö aiheutti sen, että keskustelijat tarvitsivat minulta muutamia aihepiirejä ja kysymyksiä, joihin he vastasivat ja joista syntyi myös vähän keskustelua. Itse olisin mieluummin järjestänyt keskustelun muuten kuin verkkoympäristössä, mutta opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan vallinneen koronapandemian vuoksi se ei tuntunut järkevältä vaihtoehdolta.

Usein ryhmähaastattelun purkaminen ja litterointi on haastavampaa kuin yksilöhaastattelun, sillä ryhmässä usein syntyy päällekkäistä keskustelua (Toikko & Rantanen 2009, 146). Tässä tapauksessa niin ei kuitenkaan käynyt, todennäköisesti johtuen juuri verkkoympäristöstä. Tämä helpotti materiaalin purkua huomattavasti.

Pienryhmäkeskustelussa nousi esille samoja teemoja, kuin yksilöhaastatteluissakin. Toivottiin koulutusten rakenteen ja menetelmien pohtimista luentomuotoisista enemmän osallistaviin, toivottiin ennakkotehtäviä, innostamista ja hyviä käytännön esimerkkejä, kuinka muissa klubeissa on erilaisissa tehtävissä onnistuttu. Myös uusien jäsenten rekrytointien merkitys, motivaatio, tunneäly sekä erilaisten persoonien huomioonottaminen keskusteluttivat osallistujia.

Mun mielestä tärkeintä olisi huomata tässä koulutuksessa, että nyt ollaan vapaaehtoistoiminnassa mukana ja tää tämmöinen kannustaminen ja asiointien selkeesti esittäminen olisi kaikista tärkeintä ja saada ihmiset innostumaan. Muistan pitkältä ajalta näitä takavuosia, niin jos siellä näin luennoidaan vaan ja puhutaan säännöistä ja ohjeista, niin se on kyllä tosi kuivaa.

Niin tosi mukava siltä osin, että meitä osallistettiin. Se ei ollut sellaista sääntöjen läpikäymistä ja yksinpuhelua vaan nimenomaan sitä osallistavaa, ryhmätyötyyppistä, vaikka vähän purnattiin, että taasko ryhmätöitä. mutta siitä huolimatta! Ja kyllä tällä on ollut vaikutus vaikutusta sitten varmasti siihen omaan tyyliin.

Dialogilla tarkoitetaan syvällistä ja aitoa vuorovaikutusta (Virtainlahti 2009, 125). Dialogisen johtajuuden elementtejä puolestaan ovat mm. luovuus, innovaatiot, oppiva organisaatio sekä arvostava ja jaettu johtajuus. Erityisesti se liitetään transformatiiviseen johtajuuteen. (Räsänen & Ursin 2018, 23.) Transformatiivisen johtajuuden kaksi tärkeää elementtiä puolestaan liittyvät innostamiseen. Johtaja pyrkii toimimaan roolimallina korkeiden eettisten arvojen mukaisesti. Lisäksi alaisia pyritään motivoimaan. Transformatiivinen johtajuusteoria kattaa useita erilaisia johtajuusteorioita, mutta niihin kaikkiin liittyy voimakkaasti innostus ja motivointi. (Kostamo & Märkkeli 2017, 69.) Transformatiivisen johtajuuden tuloksina usein syntyy luottamusta, lojaaliutta ja kunnioitusta ja sen keskeinen ajatus on ohjata motivaatiota työn merkitykseen ja tuloksiin. Transformatiivisen johtajan alaiset usein kokevatkin olevansa myös motivoituneempia. (Räsänen & Ursin 2018, 23.)

Niin tämä johtajuus on siinä kyllä muuttunut ja se on muuttunut just tähän suuntaan tämmöiseen vuoropuhelemaan, dialogiseen, innostavaan suuntaan.

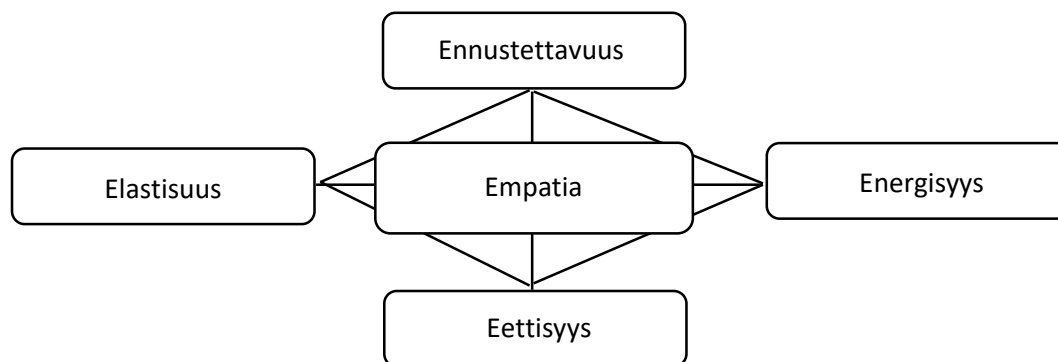
Kun yksilö pääsee osallistumaan, hän samalla omaksuu yhteisön käytäntöjä, normeja ja arvoja. Samanaikaisesti myös hiljainen tieto siirtyy eteenpäin. (Hakkarainen & Paavola 2008, 68.)

Myöskin sitten niin kuin uudella presidentillä olisi tietysti tärkeitä, että ainakin hallituksessa tunnetaan hänet, kuka hän on, koska hallitus niin kuin

vastaa sen klubin toiminnasta ja hallituksen pitäisi olla semmoinen, että kaikki luottaa toinen toisiinsa, eikä odota niin kuin ihan ylikuonnollista tempua. Että, kun haasteita kuitenkin varmasti on, että sitä yhdessäoloa pitäisi olla vähän niin kuin enemmän, jotta se lähtee hyvin vetämään se koko hallituksen yhteistyö.

Järjestön johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on pyrkiä yhdistämään järjestön aatteet, perustehtävä ja tavoitteet sekä erilaiset prosessit, jotka ohjaavat järjestön toimintaa (Koski & Kittilä 2011, 91). Siksi onkin ensiarvoisen tärkeää, että luottamusjohtoon ja toimintaa johtavan henkilön yhteistyö sujuu mutkattomasti. Se edistää päätöksentekoa, toiminnan ohjaamista ja tekemisen kannustavaa tukemista. Se myös luo hyviä yhteyksiä muihin jäseniin sekä toteuttaa arvopohjaa. (Lind 2020, 113.) Lisäksi luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen ovat erittäin voimakkaassa, suoraviivaisessa yhteydessä toisiinsa (Jokivuori 2004, 291).

Kuvio 9 kuvaa Hiltusen (2015) kirjassaan kuvaamia johtamisen viittä E:tä, eli elastiisuutta, ennustettavuutta, empatiaa, eettisyyttä ja energisyyttä (Hiltunen 2015, 96). Nämä kaikki ovat ominaisuuksia, joita johtaja tarvitsee tehtävässään, oli kyse sitten yrityksen kuin järjestönkin johtamisesta. Pikaisesti ajateltuna kyse voisi olla synnynäisistä ominaisuuksista, mutta koska harva on syntynyt hyväksi johtajaksi, myös näitä ominaisuuksia voi harjoitella ja kehittää. Järjestön tai jonkin sen osan tai toiminnon johtamisessa tarvitaan näitä ominaisuuksia myös siksi, että vaikka toimintaan haakeutuukin yleensä mukaan samat arvot ja ajattelutavan omaavia, samanhenkisiä henkilöitä, ovat he myös usein hyvinkin erilaisia persoonia ja erilaisista taustoista lähtöisin. Sellaisen joukon johtaminen ja saaminen toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen vaatii johtajaltaan monipuolisia ominaisuuksia, myös Hiltusen kuviossa mainittujen ominaisuuksien lisäksi.



Kuvio 9: Johtamisen viisi E:tä (Hitunen 2015, 96)

Jos johtajan toiminta on sisäisesti motivoitunutta, sitä ohjaa ennen kaikkea järjestön tehtävään ja arvoihin sitoutuminen sekä halu edistää järjestön toimintaa ja tavoitteita (Lind 2020, 110).

Ja se tulee sitten vielä tälleen niin kuin se kiittäminenkin, niin eikö niin, että se pitäisi tapahtua aina ison yleisön edessä tai ainakin vähintään niin että muutkin kuulee.

Taitavat, innostavat esiintyjät saavat ihmiset helposti innostumaan ja kokemaan tarmokkuutta toimintaansa. Innostavien puheiden ongelmana voi kuitenkin olla sama, kuin muidenkin ulkoisten motivointikeinojen, eli niiden vaikutus helposti vähenee ajan myötä. Jos innostuksesta halutaan pysyvämpää, pitäisi keinoja siihen löytää myös tekemisestä. (Vuori & Kostamo 2017, 23–24.)

Se mikä mulla on jäänyt mieleen näistä nyt sanotaan vaikka PETS:issä, mitä on ollu, että jos siellä on esimerkiksi joku sihteeri, jonkun klubin sihteeri, joka on tehnyt hyvän työn, niin kun hän kertoo semmosen hyvän esimerkin siitä miten sihteerin työt on tullut hoidettua ja mitä hän on siinä kokenut ja saanut sen hyvin pyörimään, niin hyvä, tällöinen kannustava esimerkki, niinku toisten rotareiden kautta olisi hyvä, se tuo se tuo siihen tilaisuuteen niin kuin semmoista väriä, että siellä muutkin kuin sieltä katederista se yks ihminen ja tällöisiä positiivisia esimerkkejä niin ne on semmosia jotka kannustaa varmaan aika hyvinkin eteenpäin.

Järjestötyössä johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on kyky innostaa ja saada jäsenet ja vapaaehtoiset sitoutumaan toimintaan (Heimonen 2019, 66). Kun johdetaan innostuksen kulttuuria, se myös luo edellytyksiä itsensä johtamiselle (Vuori & Kostamo 2017, 31).

8 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIN ARVIOINTI JA POHDINTA

Olen tehnyt tämän työn täysin tilaustyönä, ja itselleni Rotaryjärjestö ei ollut entuudestaan kovinkaan tuttu. Kun otin työn vastaan, en tullut ajatelleeksikaan, kuinka sitoutuneita ja asialleen omistautuneita ihmisiä tulisinkaan matkan varrella tapaamaan.

Opinnäytetyö on valmistunut vuoden 2020 aikana, jolloin vallitsi maailmanlaajuinen koronapandemia. Sillä oli omat, tosin mielestäni vähäiset, vaikutukset tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen tekemiseen. Kyselyssäkin mainittu PETS-koulutus jouduttiin siirtämään useampaan kertaan ja loppujen lopuksi se jouduttiin järjestämään etäkoulutusvälinein tyypistettynä, yhden illan koulutuksena. Yksilö- ja ryhmähaastattelut jouduin myös tekemään verkkoympäristöissä, jolla oli oma vaikutuksensa haastatteluiden sujuvuuteen, erityisesti pienryhmäkeskustelun osalta. Toisaalta vallitseva tilanne pakotti yhteiskunnan opettelemaan uusia taitoja ja juuri hyödyntämään digitaalisia mahdollisuuksia toiminnoissaan. Jos tämä työ olisi tehty ennen pandemia-aikaa, uskon, että sillä olisi ollut vähän vaikutusta tuloksiin: erilaisten digitaalisten välineiden käyttö ei ehkä olisi ollut niin tuttua kuin nyt, jolloin nähtiin niiden mahdollisuudet koulutuksen kehittämisessä. Tutkimuksen aikana oli myös aistittavissa lievää väsymystä verkkotyöskentelyyn ja kaivattiin aitoja kohtaamisia, ryhmätyöskentelyä ja verkostoitumista. Toisaalta tämä kuvastaa myös sitä, että yhdistys- ja järjestötoiminnan osaamisen vaatimukset kehittyvät myös yhteiskunnan kehityksen myötä. Siksi nykyään tarvitaankin entistä enemmän esimerkiksi viestintä- ja markkinointiosaamista sekä digitaalisia taitoja. (Harju 2004, 14.)

Työssäni käytin useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, vertailuanalyysiä, kyselytutkimusta, yksilöhaastatteluita sekä pienryhmäkeskustelua. Tallensin ja analysoin materiaalit huolellisesti. Tutkimuksen aikana samoja teemoja nousi esiin niin kyselyissä, haastattelussa kuin pienryhmäkeskustelussakin ja ne tukivat hyvin valitsemaani teoriaa ja lähteitä. Useaa eri tutkimusmenetelmää käytettäessä materiaalia tuli suhteellisen paljon, mutta toisaalta jokainen osio oli suhteellisen pieni kokonaisuuteen nähden. Oman pohdintansa aiheuttaakin se, että olisiko keskittyminen yhteen tai kahteen tutkimusmenetelmään tuottanut syvällisempää tietoa tilanteesta. Koska kuitenkin niin kyselytutkimuksessa, yksilöhaastattelussa kuin pienryhmäkeskusteluissakin nousi esille tietoperustassa esille nostamiani aiheita ja teemoja, uskon tämän tutkimustavan antaneen riittävästi tarpeeksi luotettavaa tietoa suositusten tekemiseen. Myös Toikko & Rantanen korostavat kirjassaan *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*, että olennaisinta on esittää aineistojen perusteella selkeitä toimintasuosituksia. Suositusten kohdalla on myös muistettava korostaa organisaatioiden ja toimintaympäristöjen erilaisuutta ja ainutkertaisuutta ja pohdittava sitä, voidaanko tulokset ja tuotokset mahdollisesti ottaa käyttöön toisenlaisessa toimintaympäristössä. Tutkija ei ole vastuussa siirrettävyyteen liittyvistä ongelmista, mutta on huolehdittava oman tutkimuksen läpinäkyvyydestä. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126.)

Vaikka kyselyyn tulikin vastauksia ja niistä sai ajatusta nykytilanteesta ja toiveita kehittämisen suhteen, koin sen annin jäävän hieman vajaaksi tutkimuksellisesta näkökulmasta. Tähän olisi todennäköisesti auttanut kyselyn hieman tarkempi suunnittelu sekä parempi testaaminen etukäteen. Kysely kuitenkin oli olennainen osa sekä omaa oppimisprosessia että kehittämistä, eikä sen toteuttaminen ollut turhaa.

Jälkikäteen ajateltuna myös yksilöhaastattelut olisi voinut toteuttaa ns. kustomoituina, eli haastatella jokaista oman roolinsa kautta. Haastatellut toimivat Rotaryssa erilaisissa rooleissa ja ovat olleet mukana toiminnassa pitkään, joten tutkimukseen olisi voinut saada erilaista näkökulmaa myös sitä kautta. Havahduin tilanteeseen vasta haastattelut tehtyäni, eikä uusille haastatteluille enää jäänyt aikaa. Uskon, että toteuttamalla tavalla kuitenkin myös tältä osin, että sain joka tapauksessa työhöni arvokasta ja luotettavaa tietoa.

9 TULOKSET, SUOSITUKSET JA HYÖDYNNETTÄVYYS

Tämä opinnäytetyö on tehty Rotarypiirin 1420 koulutuskomitean tilauksesta ja todellisesta tarpeesta koulutuksen kehittämistä. Komiteassa koettiin, että koulutuksista täytyisi saada strukturoidumpia ja houkuttelevampia jäsenten ja erityisesti erilaisissa johtotehtävissä olevien kesken.

Kehittämistyössä haettiin toimenpide-ehdotuksia Rotaryn koulutusten kehittämiseksi, paikantamalla niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Etsittiin vastauksia myös siihen, miten koulutuksista saataisiin houkuttelevampia ja jäsenistöä paremmin palvelevia. Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsittiin vertailuanalyysin, kyselyn, haastatteluiden sekä pienryhmäkeskustelun avulla. Lisäksi tavoitteena oli paikantaa mahdollisia muita kehittämiskohteita. Mielestäni tutkimuskysymyksiin löytyi vastaukset.

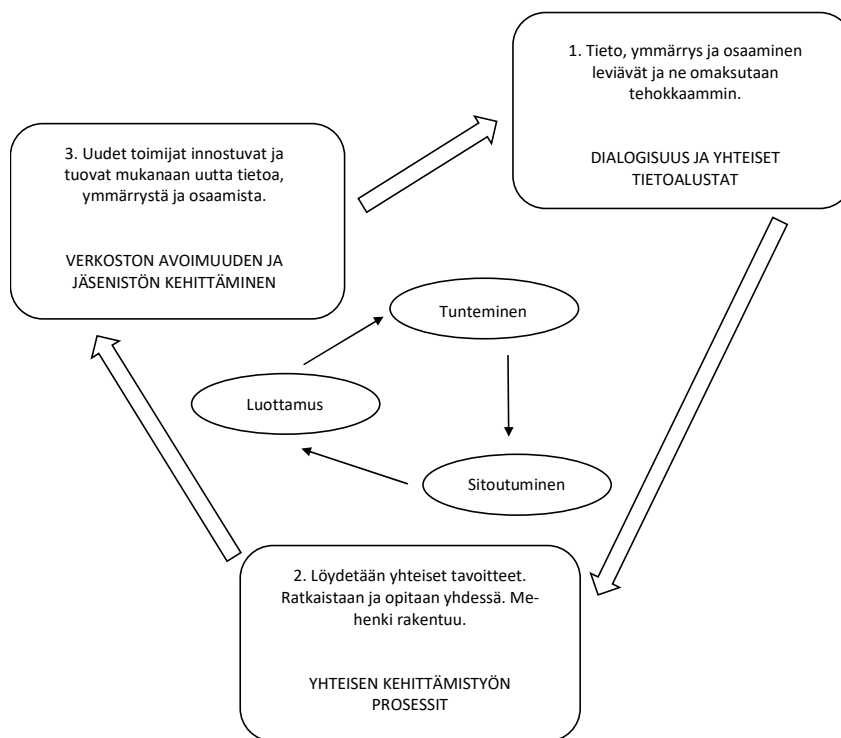
Vertailuanalyysistä yhtenä tärkeänä oppina mainitsisin Suomen Partiolaisten koulutuskartan. Kun koulutuspolku ja sen eri tasot on kuvattu selkeästi, auttaa se hahmottamaan omaa roolia ja koulutustarpeita. Se on myös erinomainen työkalu koulutuksia järjestävälle taholle esimerkiksi koulutuksen ja toiminnan vuosikelloa suunniteltaessa. Rotarytoiminnan yksi piirre on se, että erilaisissa johtotehtävissä toimitaan lyhyen aikaa, joten koulutuskartan ja muun toiminnan kuvauksen yhdistäminen myös selkeyttää suunnittelua. Rotareilla toki koulutukset on suunniteltu ja aikataulutettu, mutta epäselväksi tutkimuksen aikana jäi, onko tällainen koulutuspolkumalli tuttu ja saatavilla kaikille eri tehtävissä toimiville jäsenille. Vertailuanalyysin toinen huomionarvoinen esimerkki on Lionsien mentorointiohjelma, jonka avulla voidaan varmistaa niin hiljaisen tiedon siirtymistä kuin jäsenen motivaation ja sitoutumisen lisäämistä.

Sekä kyselyssä, että yksilöhaastatteluissa yksi ehkä eniten esille tullut teema on yleisen Rotarytietouden kasvattamisen merkitys. Monet kokivat, että joko kaipasivat perustietoutta itselleen, tai näkivät, että eri tehtävissään piirissä tai klubeissa myös muiden, erityisesti uusien jäsenten perustiedon lisäämiselle olisi tarvetta. Nähtiin, että sillä olisi myös suuri merkitys uuden jäsenen sitouttamisessa.

Erityisesti haastatteluissa tuli useampaankin kertaan esille kiittäminen tehdystä työstä. Rotaryjärjestössä tehdään paljon hyvää, niin järjestön ja klubien sisällä kuin ulkoisissa palveluprojekteissakin, mutta näyttäisi siltä, että sitä unohdetaan tuoda esille niin omien, kuin ulkopuolistenkin nähtävillä ja niistä unohdetaan kiittää. Vaikka kiittäminen on yksi helpoimmista tavoista motivoida ihmisiä toimimaan jatkossakin hyvin, niin se usein näyttää Rotarytoiminnassa unohtuvan. Kiittämisestä ja palkitsemisesta voi tehdä erilaisia järjestelmällisiä kannustinjärjestelmiä myös vapaaehtoisuustoiminnassa, esimerkiksi erilaisilla diplomijärjestelmillä tai muuten tietyin väliajoin ahkerien, sitoutuneiden jäsenten muistamisilla. Palautteella ja kiitoksella on motivoiva merkitys, joka puolestaan sitouttaa toimintaan ja tuo sille merkitystä.

Useassa yhteydessä mainittiin innostuksen merkitys toiminnassa. Innostus tarvitsee kasvaakseen ja kehittyäkseen turvallisen ympäristön, jossa jokainen voi kokea olonsa turvalliseksi ja voi olla ihan oma itsensä (Tiililä 2016, 91). Kun yksilöt kokevat tekeminsä merkitykselliseksi ja innostavaksi, lisää se myös luovuutta ja innovatiivisuutta (Kostamo & Märkkeli 2017, 26). Tässä johtajuudella on suuri rooli, jolla mahdollistetaan ja tuetaan innostuksen syntymistä (mt., 25). Kun halutaan johtaa innostusta, vaatii se myös johtajalta halua oman johtajuuden kehittämiseen. Johtaja voikin saada lisää merkityksellisyyttä omalle työlleen toisten innostumisen kautta. Innostuksen johtamisen perusteita ovat toisten kuunteleminen, keskustelu ja kokeilut. Asioita parannetaan pienin askelin. Kun innostuksen johtamisen kulttuuria kehitetään, se myös ohjaa yksilöitä kehittämään itsensä johtamista. (Mt., 29 & 31).

Myös Järvensivun (2019) jatkuvan oppimisen kehä mielestäni kuvaa hyvin erityisesti haastatteluissa kuulemaani: Rotaryjärjestön ominaispiirre on – hammasrataslogonsa mukaisesti – se että erilaisissa tehtävissä olevat vaihtuvat usein, mutta usein myös koetaan, että tieto ja kokemus ei välttämättä siirry aina eteenpäin tehtävään seuraavaksi astuvalle. Kuten yksi haastateltavistani totesikin, tarvitaan jäseniä, jotka osaavat asian ja tuntevat järjestön niin hyvin, että he osaavat kouluttaa myös muita ja jakaa tietonsa eteenpäin. Kuvion 10 kehä kuvastaa mielestäni hyvin tuota ajatusta.



Kuvio 10: Yhteisen oppimisen vahvistuva kehä. (Järvensivu 2019, 108.)

Omassa tutkimuksessani törmäsin usein myös palvelumuotoilun mahdollisuuksiin toiminnan, ja erityisesti vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä. Palvelumuotoilun keinoin toimintaa voidaan kehittää esimerkiksi luomalla erilaisia palvelupolkuja jäsenille. Niiden avulla jäsenet voivat saada erilaista näkökulmaa omaan toimintaansa ja tekemiseensä ja sitä kautta motivoitua eri tavalla tuottamaan uusia palveluprojekteja.

Koulutusten tavoitteita mietittäessä on hyvä pohtia niiden saavutettavuutta ja arvioitavuutta. Yleisesti ottaen myös koulutusmuodot ja menetelmät ansaitsevat oman pohdintansa. Kuinka paljon hyödynnetään jäsenten osaamista tai hyviä käytäntöjä koulutuksissa? Minkä verran osallistetaan jäseniä niin koulutuksissa kuin niiden järjestämisessä tai toteuttamisessa? On hyvä pohtia asiaa jäsenten kannalta: kun itse toimii kouluttajana, samalla jakaa omaa tietoa ja osaamista muille. Samalla joutuu syventymään omaan tapansa tehdä asioita, jotta niistä pystyy kertomaan muille ymmärrettävästi. (Virtainlahti 2009, 133.) Oppimisen edistämiseen organisaatiossa tarvitaan niin toimintatapoja, välineitä sekä rakenteita, jotka mahdollistavat opin leviämisen eri puolille (Ojala 2018, 24).

Kun johdetaan muutosta, tarvitaan siinä ihmisten johtamisen osaamisen lisäksi arvojohtamista, vuorovaikutustaitoja, strategisen johtamisen osaamista sekä organisaatiokulttuurin kehittämisen näkemyksiä. Jos halutaan johtaa muutosta tuloksellisesti, on myös huolehdittava jäsenistä. (Heimonen 2019, 34.) Muutoksen aikana johtajalta kaivataan läsnäoloa, rohkeutta sekä taitoa kuulla muiden tunteita (Tiililä 2016, 77). Kun lähdetään muuttamaan toimintaa tai toimintatapoja, on myös aina varauduttava vastarintaan. Kaikki jäsenet eivät aina hyväksy uusia toimintatapoja, sillä he ovat tulleet toimintaan mukaan tiettyjen, omien motivaatiotekijöidensä takia. Muutoksien läpiviemiseksi hyvä tapa on niistä keskusteleminen ja niiden yhdessä kehittäminen. (Harju, 2011.)

Järjestötoiminnassa on hyödynnetty yritystoiminnan pelisääntöjä, esimerkiksi johtamismalleissa. Katz (2011) kuitenkin varoittaa, että jos yritysmaailman oppeja tuoda järjestötoimintaan liikaa, aletaan liian helposti keskittyä mittareihin ja arviointeihin sen sijaan, että keskityttäisiin asioihin, joita ei voi mitata. Kaikista vaikeimmin mitattavia asioita ovat yhteiskunnallinen vaikuttaminen, edunvalvonta ja kansalaisten osallisuuden tukeminen. On myös muistettava järjestön arvot ja arvomaailma, sekä sosiaalisen pääoman merkitys. (Koski & Kittilä 2011, 88–90.) Tämän opinnäytetyön yksi tärkeä havainto onkin, että yritysmaailmasta tuttuja johtamisoppeja voi hyödyntää myös järjestötoiminnassa, mutta on myös muistettava ottaa huomioon järjestöjen ominaispiirteet, vapaaehtoistoiminta, arvomaailma ja tavat toimia.

Rotaryn johtamiskoulutuksen ja yleisen koulutustoiminnan konkreettisina kehittämis ehdotuksina mainitsisin ainakin:

- materiaalien esilletuonti jäsenille heti jäsenyyden alusta alkaen, jotta jokaisella uudella jäsenellä on tiedossaan, mistä löytyy mitään tietoa;
- uusien jäsenten järjestelmällinen kouluttaminen jäsenyyden alusta saakka;
- mentorointiohjelmat niin uusille jäsenille kuin eri rooleissa toimiville ja niihin siirtyville;
- keskittyminen koulutuksissa myös perusasioihin;

- yleisen osaamistarvekartoituksen tekeminen, jossa määritellään tarkemmin osaamisten eri osa-alueet niin, että tiedetään mitä osaamista toiminnassa tarvitaan, ja miten niitä koulutetaan;
- erilaiset suunnitelmalliset koulutuspolut jäsenille niin, että se on myös esitetty selkeästi ja kaikkien saatavilla jo heti jäseneksi liittymisen yhteydessä;
- koulutuspoluista selkeän koulutuskartan luominen, jossa koulutuspolut nähdään myös visuaalisesti;
- koulutusmateriaalin ja tiedon esittäminen maanläheisemmin ja nykyaikaisemmin;
- materiaalien ja tiedon ajantasaisuuden ja saavutettavuuden varmistaminen;
- kirjallisten materiaalien ”lokalisointi” suomalaisten jäsenten käyttöön niin kielellisesti kuin suomalaisen toimintaympäristön huomioon ottaen;
- hiljaisen tiedon siirtymisen varmistaminen usein vaihtuvissa rooleissa – myös osana epävirallista koulutusta;
- jäsenten kannustin- ja kiittämisjärjestelmien kehittäminen;
- järjestettyjen koulutusten palautejärjestelmän ja evaluoinnin kehittäminen.

Rotarytoiminta perustuu vahvaan sitoutumiseen säännölliseen klubitoimintaan sekä erilaisiin rooleihin ja tehtäviin. Mielenkiintoinen kysymys on myös se, miten vallitseva pandemiatilanne on vaikuttanut toimintaan ja sitoutumiseen. Onko toimintaa pystytty ylläpitämään ja ovatko jäsenet sitoutuneet toimintaan edelleen? Onko tilanteella ollut vaikutuksia jäsenmääriin?

Tutkimukseni useammassakin vaiheessa tulikin ilmi juuri järjestön jäsenkato sekä mainehaasteet. Kuten moni vapaaehtoisvoimin toimiva järjestö, myös Rotaryt kärsivät jäsenten ikääntymisestä ja siitä, että toimintaan on haastavaa saada mukaan uusia jäseniä. Yksi syy tähän lienee se, että järjestöä pidetään sulkeutuneena ”pönöttävien rik-

kaiden herrakerhona”. Myös yhteisissä keskusteluissa usein mainittiin brändityön tarpeellisuus toiminnan kehittämisessä. Onkin aiheellista miettiä, voidaanko tälle tämänhetkisellemaineelle tehdä jotain. Jos voi, niin mitkä ovat ne keinot tai tavat, millä sitä muutetaan? Toki oma pohdintansa on myös se, että halutaanko tai onko sitä tarpeen muuttaa. Omien havaintojeni perusteella asialle varmasti olisi hyvä tehdä jotain, sillä myös Rotaryjärjestö – monien muiden järjestöjen tavoin – kärsii jäsenkadosta. Vaikka jäsenkadon syyt ovat moninaiset, olisi hyvällä maineella varmasti positiivinen vaikutus asiaan.

Tämän opinnäytetyön hyödynnettävyys tulee jo siitä, että Rotaryjärjestöä ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu Suomessa, joten työn havainnot ja oppeja voidaan hyödyntää myös muissa Rotarypiireissä. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty sekä johtajuutta että itseohjautuvuutta myös yritysmaailman näkökulmia hyödyntämällä. Vaikka järjestötoiminnassa on omat ominaispiirteensä, toimivat järjestöt samassa muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa kuin yritykset. Itseohjautuvuus on nykypäivän trendi ja itseohjautuvuus- ja motivaatioteorioita tutkimalla voidaan pureutua järjestöjen tämän hetken haasteisiin, eli jäsenkatoon ja sitoutumisen heikentymiseen. Lisäksi Rotaryjärjestön sääntöihin perustuva, Rotary-rattaan pyörähtäminen, on varmasti hyvä esimerkki muille järjestötoimijoille siitä, miten toiminta voidaan pitää dynaamisena ja jatkuvasti muuttavana, kun johtavassa asemassa olevat henkilöt eivät ole liian pitkään samoissa tehtävissä, jolloin toiminnasta ei tule pelkästään yhden henkilön näköistä, vaan kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs painos. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi oy.
- Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Talentum.
- Hahnel, Robin 2014. Osallisuustalouden aakkoset. Suom. Antti Jauhiainen, Tapani Lausti, Joonas-Hermannin Mäkinen ja Aki Tetri. Helsinki: Like.
- Hakkarainen, Kai & Paavola, Sami 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) 2008. Hiljainen tieto. tietämistä, toimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 59–82.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) 2008. Hiljainen tieto. tietämistä, toimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 203–220.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. 3. painos. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Aaro 2005. Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistoiminnan innoittajana. Teoksessa Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 58–82.
- Harju, Aaro 2011. Kysyntää fikseille vapaaehtoistyön johtamiselle. Pääkirjoitus, Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti, 24.2.2011. Viitattu 18.10.2020. https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/kansalaisfoorumi.net/kysyntaa_fiksille_vapaaehtoistyon_johtamiselle
- Heimonen, Päivi 2019. Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1223-7>
- Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuumakustannus.
- Hiltunen, Arto 2015. Johtamisesta. Ajankohtaisia ja ajattomia pohdintoja. Helsinki: Alma Talent. 3. painos.
- Huttunen, Timo 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi. Helsinki: BoD, Book on Demands.
- Hämäläinen, Anu 2019. Vertaisuus vapaaehtoisuuden voimavarana: Työkaluja vapaaehtoistoiminnan johtamiseen. Opinnäytetyö (YAMK). Humanistinen ammattikorkeakoulu, Yhteisöpedagogi. Viitattu 17.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201905139402>

- Iivonen, Anne 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.
- Ilmonen, Kaj 2000. Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Kaj Ilmonen (toim.) 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopisto: SoPhi 42, 9–38.
- Isola, Anna-Maria & Kaartinen, Heidi & Leemann, Lars & Lääperi, Raija & Schneider, Taina & Valtari, Salla & Keto-Tokoi, Anna (2017). Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Työpaperi 33/2017 Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Jokivuori, Pertti 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus, 24(4), 284–294. <https://doi.org/10.33336/aik.93582>
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvensivu, Timo 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD™ – Books on Demand.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansalaisareena 2020. Vapaaehtoistoiminnan määritelmä. Viitattu 17.10.2020. <https://kansalaisareena.fi/vapaaehtoiselle/vapaaehtoistoiminnan-maaritelma/>
- Kaunismaa, Pekka 2000. Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Kaj Ilmonen (toim.) 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopisto: SoPhi 42, 119–143.
- Kokkonen, Jouko 2017. Puoli vuosisataa Kontulassa palvelleen. Lions Club Helsinki/Kontula 1967–2017. Lions Club Helsinki/Kontula.
- Koski, Arja & Kittilä, Riitta 2011. Miten onnistua järjestöjen johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa? Puheenvuoroja. Perustuu ”Johtajuus muuttuvassa järjestötyössä” -työryhmään Kansalaisyhteiskunnan tutkimuksen ja kehittämisen päivillä 17.–18.2.2011. 87–98.
- Kostamo, Tuukka & Märkkeli, Jori 2017. Johtajuusnäkökulmia innostukseen. Teoksessa Tuukka Kostamo (toim.) 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki, 18–33.
- Kostamo, Tuukka (toim.) 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki. Viitattu 30.10.2020. https://www.ejulkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf
- Kou, Xiaonan & Hayat, Amir Daniel & Mesch, Debra J. Mesch & Osili, Una Okonkwo 2014. The Global Dynamics of Gender and Philanthropy in Membership Associations: A Study of Charitable Giving by Lions Clubs International Members. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2014, Vol. 43(2S) 18S–38S.
- Kuokkanen, Martti & Myllyviita, Ari & Rodengren, Pirjo & Törrönen Anneliina 2007. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.
- Kurki, Leena 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Launonen, Reima & Ruotsalainen, Maria 2017. Tehtaita ja tietotyötä. Sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat. Teoksessa Tuukka Kostamo (toim.) 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki, 77–135.
- Lind, Kimmo 2020. Kenen äänellä, millä asialla? Sosiaali- ja terveystieteiden edustuksellisuus, toimintaympäristön muutokset ja operatiivisen johdon toimijuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8224-9>
- Lindfors, Anne 2020. Miksi olemme olemassa? Järjestön strateginen johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Suomen Syöpäyhdistyksen julkaisusarja.
- Lindström, Milla & Nori, Siru 1997. Suomen Partiolaisten johtamiskoulutus. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos, Puheviestintä. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-1997666165>
- Lions Clubs International 2020a. Maailmanlaajuisen johtajakoulutusryhmän työkalut. Viitattu 19.4.2020. <https://www.lionsclubs.org/fi/resources-for-members/resource-center/glt-toolbox>
- Lions Clubs International 2020b. Paikallisen koulutuksen raportointiopas. Viitattu 19.4.2020. https://cdn2.webdamdb.com/md_Iz15Hr5Nbh61.jpg.pdf?v=1
- Lions Clubs International 2020c. Mentori ohjelma. Viitattu 6.11.2020. <https://www.lionsclubs.org/fi/resources-for-members/resource-center/mentoring-program>
- Lukka, Kari 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 1.11.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Marjovuori, Ari 2014. Vapaaehtoistyön ytimessä: Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Väitöskirja. Helsingin yliopisto valtiosääntö- ja yhteiskuntatieteiden tiedekunta, sosiaalitieteiden laitos. Viitattu 17.10.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-9106-3>
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoidaan tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Mäkinen, Milla 2018. Palvelumuotoiluajattelulla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Changeagenta.
- Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Niemelä, Jorma 2019. Järjestöt Sote-Suomea rakentamassa. Kunnallissalan kehittämissäätiön julkaisu 25.
- Nivala, Elina & Ryyänen, Sanna. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013, vol. 14.

Nuutinen, Ismo 2013. Vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutus Suomen Punaisen Ristin paikallisosastojen puheenjohtajille. Opinnäytetyö (YAMK). Karelia-ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 1.3.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013112918977>

Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta 2005. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa Marianne Nylund ja Anne Birgitta Yeung (toim.) 2005. Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 13–38.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.–2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Onnismaa, Jussi 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) 2008. Hiljainen tieto. tietämistä, toimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 119–132.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Haikari, Janne & Laukkarinen, Matti & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuskanen, Petri 2020. Järjestöbarometri 2020. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Rehn, Alf 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo.

Rotary News Online 2020. Core Values. Viitattu 6.11.2020. <https://rotarynews-online.org/core-values/>

Ruuskanen, Petri 2000. Luottamus verkostotalouden laidalla. Teoksessa Kaj Ilmonen (toim.) 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopisto: SoPhi 42, 93–118.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2008. From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self. *Social and Personality Psychology Compass* 2/2 (2008): 702–717, 10.1111/j.1751-9004.2008.00098.x

Räihä, Kristiina & Äyräväinen, Irma & Rantakokko, Merja & Lyyra, Tiina-Mari & Rantanen, Taina 2012. Toiminnan mielekkyys vapaaehtoistyössä. *Gerontologia* 26(4), 2012 Artikkelit. 224–234. Viitattu 8.11.2020. <http://elektra.helsinki.fi/se/g/0784-0039/26/4/toiminna.pdf>

Salovaara, Perttu 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Frank Martela & Karoliina Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 49–78.

Sauvola, Niina 2018. Se on kuitenkin harrastus: jäsenten sitoutuminen vapaaehtoistoimintaan lionsklubeissa I-piirin alueella. Pro Gradu -tutkielma. Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, luokanopettajan koulutus. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201811303176>

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry 2020a. Arvot ja ihanteet. Viitattu 5.1.2020. <https://www.partio.fi/suomen-partiolaiset/partiofaktat/arvot-ja-ihanteet/>

- Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry 2020b. Koulutus. Viitattu 1.3.2020. <https://www.partio.fi/lippukunnille/pestien-tuki/koulutus/>
- Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry 2020c. Partiofaktat. Viitattu 5.1.2020. <https://www.partio.fi/suomen-partiolaiset/partiofaktat/>
- Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry 2020d. Partiofaktat: Partio lukuina. Viitattu 16.10.2020. <https://www.partio.fi/suomen-partiolaiset/partiofaktat/partio-lukuina/>
- Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry 2019d. Pikaopas Suomen partiolaisten koulutusjärjestelmään, päivitetty 7.1.2019. <https://www.partio.fi/wp-content/uploads/2019/01/Pikaopas-2019-koulutusj%C3%A4rjestelm%C3%A4%C3%A4n.pdf>
- Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry 2020. Suomen Partiolaisten koulutuskartta 1/2020. Viitattu 16.10.2020. https://www.partio.fi/wp-content/uploads/2020/01/SP_koulutuskartta_2020_fi.pdf
- Suomen Punainen Risti 2020a. Historia. Viitattu 5.1.2020. <https://www.punainenristi.fi/tutustu-punaiseen-ristiin/historia>.
- Suomen Punainen Risti 2020b. Punaisen ristin seitsemän periaatetta. Viitattu 5.1.2020. <https://www.punainenristi.fi/periaatteet>
- Suomen Rotarypalvelu ry. Suomen Rotary matrikkeli 2015–2016. Piirit 1380, 1390, 1400, 1410, 1420, 1430. Suomen Rotarytoimisto.
- Suomen Rotary ry 2020a. Rotaryn syntytarina. Viitattu 6.1.2020. <https://rotary.fi/mika-on-rotary/syntytarina/>
- Suomen Rotary ry 2020b. Mikä on Rotary. Viitattu 6.1.2020. <https://rotary.fi/mika-on-rotary/>
- Suominen, Säde 2012. Osaava johtaminen kolmannen sektorin palvelutuotannossa. Opinnäytetyö (YAMK). Turun ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 17.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012121920042>
- Tadajewski, Mark 2015. The Rotary Club and the Promotion of the Social Responsibilities of Business in the Early 20th Century. *Business & Society* 1–29. Viitattu 1.11.2020. https://www.academia.edu/16515325/The_Rotary_Club_and_the_Promotion_of_the_Social_Responsibilities_of_Business_in_the_Early_20th_Century
- Tiililä, Maarit 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: ai-ai OY.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 29.10.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet.

Virkkunen, Jaakko & Ahonen, Heli 2008. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. 2. painos. Helsinki: Infor Oy.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vuori, Johanna & Kostamo, Tuukka 2017. Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta. Teoksessa Tuukka Kostamo (toim.) 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki, 18–33.

Wikipedia 2020a. Lionsklubi. Viitattu 6.1.2020. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Lionsklubi>

Wikipedia 2020b. Partio. Viitattu 5.1.2020. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Partio>

Yeung, Anne Birgitta 2003. Sosiaalinen pääoma vapaaehtoistoiminnassa. Artikkelijulkaisussa Futura. 5–23. Viitattu 8.11.2020. www.urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1021245.

Yeung, Anne Birgitta 2005. Tutkimustyökaluja vapaaehtoisuuden mysteeriiin. Teoksessa Marianne Nylund & Anne Birgitta Yeung (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 83–103.

Yle Kotimaa 2016. Ikääntyvä rotaryjärjestö pyristelee herrakerhon maineesta – ”Ei ole miehiä ja naisia, olemme rotareita”. Viitattu 6.11.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-9342570>

Yle Kotimaa 2020. Partiolaisten uudessa lupauksessa maininta Jumalasta on vaihdettu katsomukseen. Viitattu 22.11.2020. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000007619076.html?fbclid=IwAR3ul63gFWcDtmjNmIkNo9d5LjlSJZo2ILxcWeLP6Wj5O3Hvo2na7Mcs6k>

LIITTEET

Liite 1. Kysely

Rotary-koulutuksen kehittäminen

Arvoisa Rotary-jäsen,

Opiskelen Humanistisessa ammattikorkeakoulussa yhteisöpedagogi YAMK -tutkintoa ja teen opinnäytetyötä Rotary-piirin 1420 johtamiskoulutuksesta ja sen kehittämisestä. Tässä kyselyssä selvitetään johtamiskoulutuksen tämän hetkistä tilaa sekä sitä, miten koulutustoimintaa voitaisiin kehittää.

Kysely on tarkoitettu kaikille, jotka toimivat / ovat toimineet Rotary-klubeissaan eri tehtävissä.

Tutkimuksen tilaaja on Rotary-piirin 1420 koulutuskomitea. Tutkimus tehdään vertailuanalyyseilla tutkimalla kolmen vastaavan organisaation johtamiskoulutusta, tämän kyselyn tuloksia hyödyntäen, haastatteleamalla muutamia jäseniä sekä ryhmähaastattelulla. Tutkimusaineistoa ja -tuloksia käytetään ainoastaan tässä tutkimuksessa, ja ne hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimus tehdään anonyymina eikä vastauksia pysty yhdistämään vastaajaan. Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille missään vaiheessa. Tietoja säilytetään tutkimuksen ajan Humanistisen ammattikorkeakoulun suojatussa pilvipalvelussa ja ne ovat vain tutkijan käytössä. Valmistuttuaan tutkimus julkaistaan ammattikorkeakoulujen verkkokirjasto Theseuksessa. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 15-20 minuuttia.

Kysely on tärkeä osa tutkimusta, ja jokainen annettu vastaus on tärkeä. Kysely on auki sunnuntaihin 10.5.2020 asti.

Kiitän suuresti jokaista kyselyyn vastannutta antamastanne ajasta ja vaivannäöstänne tutkimusta kohtaan!

Ystävällisin terveisin,
Heli Halla-aho
Humanistisen ammattikorkeakoulun Yhteisöpedagogi YAMK -opiskelija
heli.halla-aho@humak.fi

1. Rotary-klubisi

2. Kuinka kauan olet ollut mukana Rotary-toiminnassa?

3. Missä roolissa/rooleissa olet toiminut Rotary-jäsenyytesi aikana? (Voit valita useamman.)

- Presidentti
- Sihteeri
- Klubimestari
- Rahastonhoitaja
- Nuorisoasiamies
- Muu, mikä?

4. Mihin Rotary-koulutukseen/koulutuksiin olet osallistunut viimeisen vuoden aikana?

- prePETS
- PETS
- Muu koulutus, mikä?
- En ole osallistunut koulutukseen

5. Jos olet osallistunut prePETSiin, vastaa kysymyksiin 6-8.

6. Milloin osallistuit prePETSiin?

- 4.2.2020
- 11.2.2020
- 13.2.2020

7. Mikä oli koulutuksessa parasta?

Liite 2.

Haastattelukysymykset:

1. Onko piirijohtajien johtamiskoulutukselle tarvetta? Jos on, niin miksi?
2. Millaisiin asioihin johtamiskoulutuksessa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota?
3. Millaisiin sisällöllisiin teemoihin koulutuksessa tulisi keskittyä?
4. Miten koulutus tulisi organisoida?
5. Millaisia koulutusmenetelmiä koulutuksessa tulisi käyttää?

Haastattelukysymyksissä on hyödynnetty Ismo Nuutisen opinnäytetyön ”Vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutus Suomen Punaisen Ristin paikallisosastojen puheenjohtajille” (Karelia-ammattikorkeakoulu, 2013) haastattelurunkoa (liite 2.)