



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

## **”Uutta intoa toimintaan”**

Järjestötoiminnan kehittäminen valmentamalla

*Mari Niemi-Saari*

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma YAMK (90 op)

11/2016

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Mari Niemi-Saari	<b>Sivumäärä</b> 61
<b>Työn nimi</b> ”Uutta intoa toimintaan” Järjestötoiminnan kehittäminen valmentamalla	
<b>Ohjaava opettaja</b> Pia Lundbom	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Humanistinen ammattikorkeakoulu, Humak, Juha Heikkala Valo ry	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Järjestötoiminnan yhteiskunnallinen merkitys on kiistaton, mutta toiminta näyttää valitettavasti osittaisia hiipumisen merkkejä; osallistujamäärät ja vaikuttavuus eivät ennusta kukoistavaa tulevaisuutta. Ihmiset haluavat vapaa-ajaltaan jotain muuta kuin mitä järjestöt tarjoavat. Järjestötoiminnan sisältö koetaan jämähtäneeksi ja vanhanaikaiseksi, vaikka se ei sitä olisikaan, mutta sellainen mielikuva ei houkuttele uusia toimijoita mukaan.</p> <p>Järjestöissä on havahduttu muutostarpeeseen ja erilaisia keinoja kehittämistyöhön ollaankin valmiita kokeilemaan. Tämä Humanistisen ammattikorkeakoulu, Humakin, tilaama opinnäytetyö tarjoaa yhden mahdollisuuden toiminnan kehittämiseksi. Kehitimme Suomen Mielenterveysseuran ja Keliakialiiton kanssa järjestötoimintaa valmentamisen menetelmin noin puolen vuoden ajan. Selvitin valmentamisen vaikuttavuutta ja totesin toimintatutkimuksen menetelmin valmentamisen soveltuvan järjestötoiminnan kehittämisen työkaluksi. Kuvaan opinnäytetyössäni valmentamisen menetelmiä ja erilaisia työkaluja. Pohdin myös valmentamisen edellytyksiä sekä kyvykkään valmentajan ominaisuuksia. Valmentaminen on vaikuttamista ja siksi myös etiikka ja moraali ovat tärkeässä roolissa.</p> <p>Valmennuksessa mukana olleet järjestöt ovat sosiaali- ja terveysjärjestöjä, mutta valmentaminen kehittämismenetelmänä soveltuu laajasti järjestökentälle. Saavutimme puolen vuoden aikana kummankin järjestön kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet, mutta valmentaminen osoittautui pelkkää yhtä kehittämisprosessia ja sen tavoitteiden saavuttamista kestävämmäksi kehittämistavaksi. Valmennusprosessi sai aikaan toimintatapojen muutoksia esimerkiksi osallistujien ajattelutavassa sekä yhteistyössä muuttaen toimintaa avoimempaan ja luovempaan suuntaan tasavertaisen dialogin avulla.</p>	
<b>Asiasanat</b> valmentaminen, järjestötoiminta, kehittäminen, tasavertainen dialogi, fasilitointi	

# HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Name of the Degree Programme

### ABSTRACT

<b>Author</b> Mari Niemi-Saari	<b>Number of Pages</b> 61
<b>Title</b> "New enthusiasm for action" - Organisational development through coaching	
<b>Supervisor(s)</b> Pia Lundbom	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> University of Applied Science Humak, Juha Heikkala Valo ry	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The social significance of civil society is indisputable but its activities show gradual signs of waning; declining participation and societal impact do not hold a bright future. What the civil society is offering does not correspond to what people want from their leisure time. Civil society activities are deemed as old fashioned and stagnated and such an image, albeit not always true, does not attract newcomers.</p> <p>Civil society itself has woken up to a need of transformation and there is a willingness to be exploring new ways of organisational development. This thesis, commissioned by University of Applied Sciences Humak, offers one approach to developing civil society activities. Together with The Finnish Association for Mental Health and Finnish Coeliac Society we developed civil society activities through coaching for a period of six months. I assessed the effectiveness of coaching, and through engaging in action research concluded that coaching can be used as a tool for organisational development. I also pondered what the prerequisites for coaching are, as well as the characteristics of an apt coach. To coach is to influence and thereby ethics and morals play a crucial role, too.</p> <p>Civil society organisations that took part in the coaching all came from the sectors of social work and health. However, coaching as a method for development applies to organisations across the board. Within the six months of study, we reached the objectives of development projects of both organisations. Yet coaching proved to be more far more sustainable a method for organisational development, going beyond the scope and targets of a single project. Being involved in coaching brought about change in the participants' ways of thinking and cooperating by creating a more open and creative space with the help of a more egalitarian dialogue.</p>	
<b>Keywords</b> coaching, civil society, organisational development, egalitarian dialogue, facilitation	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 VALMENTAMINEN KEHITTÄMISTYÖN VÄLINEENÄ	10
2.1 Valmentamisen viitekehys	10
2.2 Valmentamisen menetelmät	14
3 TUTKIMUSAINEISTO	16
3.1 Valmennettavat järjestöt	16
3.2 Kehittämisprosessi	18
3.3 Suomen Mielenterveysseuran kehittämisprojektin rajaaminen ja tavoite	18
3.4 Valmentaminen	20
3.5 Keliakialiiton kehittämisprojektin rajaaminen ja tavoite	30
3.6 Valmentaminen	30
4 ARVIOINTI	39
4.1 Mielenterveysseuran valmennuksen tulokset	39
4.2 Keliakialiiton valmennuksen tulokset	40
4.3 Loppuhaastattelu	41
5 VALMENTAJANA KEHITTYMINEN	46
5.1 Kyvykkään valmentajan ominaisuudet	47
5.2 Valmentajan vastuut ja velvollisuudet	49
5.3 Itsearviointi	52
6 LOPPUPÄÄTELMÄ	54
LÄHTEET	56
LIITTEET	58

## 1 JOHDANTO

Kehitimme Suomen Mielenterveysseuran vapaaehtoistoimintaa ja Keliakialiiton nuorisotoimikunnan toimintaa valmentamisen menetelmin noin puolen vuoden ajan. Tämä opinnäytetyö kuvaa valmentamista kehittämismenetelmänä sekä kahden järjestön kanssa tehdyn kehittämisprosessin tuloksia. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli turvata valmennushankkeessa mukana olleiden järjestöjen tulevaisuuden toiminta muuttuvassa toimintaympäristössä.

Suomalainen järjestötoiminta on pitkän historiansa aikana uudistunut kerta toisensa jälkeen vastaamaan toimintaympäristön muutoksia, mutta näin kiivasta uudistumis- ja muutostahtia ei aikaisemmin ole havaittu. (Järjestöbarometri 2016, 70-76) Toimintaympäristössä on tapahtunut suuria mullistuksia eivätkä muutos ja muutostarve jää siihen, vaan myös järjestökentällä lienee paikallaan hyväksyä se tosiasia, että muuttuminen ja uudistaminen on pysyvä olotila. Muutosta tapahtuu etenkin toimintatavoissa ja osallistumisen muodoissa. Digitalisaatio sekä ihmisten toiveiden muuttuminen tahdittavat voimakkaimmin järjestöjen toiminnan kehittämistyötä. Toimintaympäristön muutos tuskin kuitenkaan vaikuttaa vahvasti kansalaistoiminnan arvopohjaan tai eetokseen. Ne koetaan edelleen tärkeinä ja niistä halutaan pitää kiinni.

Suomalaisia järjestöjä ja niiden toimintaa puskevat muutoksen tielle yhteiskunnalliset uudistukset. Jo EU:n tasolla tehdään toimenpiteitä, jotka yhtenäistävät kansalais- ja järjestötoimintaa Euroopan tasolla. EU:ssa nähtäisiin mielellään kansalaisjärjestöt tuottamassa hyvinvointipalveluja ja kaventamassa julkisen sektorin vastuuta sekä nykyistäkin vahvempaa roolia kansalaisten osallistamisessa päätöksentekoon ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. (Helander 2001, 9–10. Matthies 2007, 66) Tämä tosin ei ainakaan vielä ole rantautunut Suomeen käytännön tasolla, sillä jo vuosikausien ajan uudet rekisteröivät yhdistykset suuntautuvat pääsääntöisesti vapaa-ajan harrasteisiin ja ihmisten henkilökohtaisen elämänlaadun kohentamiseen ja sama linjaus näkyy jatkuvan. (Helander 2001, 21) Myös kansallisella tasolla järjestöjen roolia julkisen sektorin kumppanina halutaan vahvistaa EU:n linjan mukaisesti. Etenkin sosiaali- ja terveysjärjestöiltä edellytetään palvelutuotantoa julkisen rahoitusosuuden tai esimerkiksi toimitilojen vastineeksi. Ikävimmillään tämä muuttaa järjestöjen toiminnan

painopistettä alkuperäisestä perustehtävästä ja voi jopa vääristää arvopohjaa taloutta ja tulevaisuutta turvatessaan. (Matthies 2007, 66) Toki sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat myös mielellään mukana tässä kehityskulussa ja osa tarjoaakin jo hanakasti palveluitaan julkiselle sektorille. Näin he kokevat turvaavansa omalle kohderyhmälleen juuri oikeanlaiset ja laadukkaat palvelut, sillä ko. järjestöt ovat usein omien jäsenryhmiensä tarpeiden erityisasiantuntijoita.

Järjestöjen ja järjestötoiminnan merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa on merkittävä. Järjestöt ja yhteiskunnalliset liikkeet ovat olleet merkittävässä roolissa hyvinvointivaltion perustamisessa eikä merkitys ole vuosien saatossa heikentynyt, vaikka toiminta muuttunut. (Siisiäinen 1996, 48) Useilla tavoilla mitattuna järjestöjen tekemä työ on vaikuttavaa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla sekä yhteiskunnallisesti eikä ihmisten kiinnostus olla mukana vaikuttamassa ole vähentynyt. (Järjestöbarometri 2016: 132–136) Järjestöissä tehdään monipuolisesti työtä yhteiskunnallisten ja ajankohtaisten haasteiden nujertamiseksi. Järjestöt tarjoavat hyvin monipuolisesti mahdollisuuksia harrastaa ja toteuttaa itseään vapaa-ajalla. Järjestöt toimivat myös työnantajana ja työllistävät tuhansia ihmisiä. Suomessa kehitetään yhteiskuntaa ja mm. lainsäädäntöä edelleen yhteistyössä järjestöjen kanssa. (Järjestöbarometri 2016, 85–86. Siisiäinen 1996, 48))

Merkittävän toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi toimintaa kannattaa kehittää vastaamaan paremmin osallistujien nykypäivän tarpeita. Järjestöt toimivat yleensä vapaaehtoisvoimin ja pitääkseen kiinni jo toimintaan osallistuvista ja erityisesti houkutelakseen myös uusia ihmisiä mukaan, järjestöjen kannattaa panostaa toiminnan sisältöön. Tilaisuuksien, tapahtumien ja muiden osallistumismahdollisuuksien tulee olla monipuolisia, sellaisia, joita osallistujat tai ihmiset ylipäättään kaipaavat ja tarvitsevat. Jos tilaisuuksien osallistujamäärät ovat laskussa, tämä kriteeri ei täyty. Ihmisten vapaa-ajasta kilpailee nykyään moni tekijä ja tarpeita vastaamaton toiminta jää toiseksi ihmisten pohtiessa, kuinka vapaa-aikansa käyttää – etenkin, kun vapaa-ajan merkitys on kasvanut. (Harju 2004, 90) Lisäksi järjestötoiminnassa aktiivisesti mukana olevat ovat hyvin usein aktiivisia monella saralla ja toimivat useissa eri järjestöissä, joten tästä joukosta kannattaa pitää kiinni ja sitouttaa juuri omaan toimintaan. (Järjestöbarometri 2016, 59)

Järjestötoiminta perustuu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vapaaehtoisuuteen riippumatta toimialasta, arvopohjasta, perustehtävästä tai kohderyhmästä. Liittyminen jäseneksi tai osallistuminen toimintaan on vapaaehtoista. Toiminnan pyörittäminen eli se käytännön järjestötoiminta –kuten toimintaryhmät, tilaisuudet, tapahtumat, harrastekerhot, kokoukset jne. – toteutuu pääsääntöisesti vapaaehtoisvoimin. Vapaaehtois-toimijat saattavat saada enintään pienen matkakulukorvauksen tai maksuttomat ateriat. Ilman näitä hyväntahtoisia vapaaehtoispuurtajia tätä merkittävää yhteiskunnallista ja vaikuttavaa toimintaa ei olisi. (Harju 2004, 90)

Tästä syystä järjestön toimintaan ja toiminnan sisältöön on kiinnitettävä huomiota. Valitettavan monessa järjestössä on urauduttu toimimaan kuten aina ennenkin. Puuttuu kyseenalaistaminen tai rohkeus todeta ja myöntää tosiasiat. Onneksi useassa järjestössä ollaan rehellisiä ja merkit toiminnan hiipumisesta on havaittu ja on noussut halu puuttua tilanteeseen. Keinot korjata kurssia kuitenkin puuttuvat eikä kyetä kehittämään toimintaa niin, että osallistujia ja sisältöä olisi enemmän. Odotetaan uusia innokkaita toimijoita, jotka korjaavat tilanteen. Mutta miksi ja mistä nämä uudistajat tulisivat, jos nykymuotoinen toiminta ei houkuttele? (Häyrinen 2015, 40) Järjestön kannattaa tarjota tilaisuuksia, tapahtumia, itsensä ilmaisun keinoja ja mahdollisuuksia, jotka houkuttelevat puoleensa, pitävät kiinni toiminnassa ja jotka antavat osallistujalle paljon riippumatta hänen roolistaan. (Harju 2004, 92. Häyrinen 2015, 39-40) Ellei toimintaa uudisteta ja jatketaan totutuilla toimintatavoilla ja vanhalla kaavalla, saattavat osallistujamäärät entisestään laskea. Näin tapahtuu erityisesti silloin, jos toiminta ei vastaa ihmisten toiveita tai käsitystä laadukkaasta vapaa-ajasta. Toiminnan kehittäminen edellyttää muutosvalmiutta, joka syntyy tarpeen ymmärtämisestä ja mahdollisuudesta vaikuttaa tulevaan. Perinteisissä kansalaisjärjestöissä on saatettu urautua tuttuun ja turvalliseen eikä uudistaminen tai toiminnan kyseenalaistaminen ole tuntunut ajankohtaiselta eli esimerkiksi toimintakertomusta laadittaessa ei havahduta syvemmin pohtimaan mahdollisesti vähentyneitä osallistujia- tai jäsenmääriä, kuulostelemaan osallistujien tunteja eikä selvittämään heidän tarpeitaan. Kun havaitaan vähentyvät osallistujia- tai jäsenmäärät tai jokin muu huolta tulevaisuudesta nostava tekijä ja analysoidaan syitä muutoksen takana, löytyvät edellytykset myös toiminnan kehittämiseksi. (Harju 2016, 145–148)

Olen vakuuttunut järjestötoiminnan merkittävydestä ja sen vaikuttavuudesta etenkin inhimillisellä tasolla väheksymättä kuitenkaan järjestötoiminnan yhteiskunnallista arvoa. Haluan olla mukana kehittämässä järjestöjä ja niiden toimintaa, jotta ne vastaisivat paremmin ihmisten tarpeita. Kehittämällä toimintaa ja olemalla varteenotettava vaihtoehto muille vapaa-ajan viettomahdollisuuksille järjestöt turvaavat tulevaisuutensa, sillä laadukas toiminta houkuttelee ihmisiä puoleensa. Tästä syystä tein opinäytetyöni järjestötoiminnan kehittämisen valmentamisen menetelmin. Tutkimusaineistoni perustuu Mielenterveysseuran ja Keliakialiiton noin puoli vuotta kestäneeseen valmennusprosessiin.

Olen päässyt tutustumaan järjestövalmentamisen saloihin ensimmäisen kerran vuosina 2014–2015 toimiessani yhtenä sparraajana Nuorisoyhteistyö Allianssi ry:n Vetovoima-hankkeen Vetovoima-valmennuksessa. Toimin projektipäällikkönä tuossa nuorisjärjestöjen tutkimiseen ja kehittämiseen keskittyneessä hankkeessa, jossa kehittäminen tapahtui valmentamisen menetelmin. Vetovoima-valmennuksen päätyttyä aloitin opinnot HUMAKissa ja aloitin valmennustoiminnan opinäytetyötäni varten Suomen Mielenterveysseuran ja Keliakialiiton kanssa. Näissä molemmissa projekteissa olen havainnut valmentamisen kiistattomat hyödyt toiminnan kehittämiseen ja jopa ajattelutavan muutokseen, joka enteilee kehittämisprojektia kestävämpää muutosta toimintatavoissa.

Selvitän tässä opinäytetyössäni valmentamista kehittämismenetelmänä, avaan valmentamisprosessia ja sen tuloksia, pohdin valmentamisen edellyttämiä valmiuksia niin valmentajalta kuin valmennettavilta järjestöiltäkin sekä valmentamisen etiikkaa. Toivon, että opinäytetyöni toimii kannustimena järjestötoiminnan arvioimiseen, auttaa kehittämiskohteiden löytämisessä sekä innostaa määrätietoiseen kehittämistyöhön. Roolini tässä prosessissa on ollut kaksijakoinen, sillä olen toiminut itse valmentajana ja siten yhtenä aktiivisena osallistujana kummassakin valmennusprosessissa, mutta myös tutkijana. Käytin yhtenä arviointimenetelmänä osallistavaa havainnointia. Arviointikykyäni tutkimustuloksia pohtiessa saattaa olla hieman hämärtynyt, sillä havaitsin ”sokeutuvani” työn tuloksille ja pidin itsestäänselvyyksinä asioita, joita prosessin ulkopuoliset järjestökonkarit pitivät loistavina tuloksina. Käsittelen opinäytetyössäni valmennusprosesseja narratiivisesti kuvaten tarinamuotoisesti kehitystyön etenemistä.



Kehittämistyössäni haen vastauksia siihen:

- Mitä toiminnan kehittäminen valmentamalla tarkoittaa?
- Kuinka järjestövalmennus vaikuttaa toiminnan kehittämiseen?
- Minkä takia kehittävä valmennus?
- Mitä tuloksia valmentamalla saavutettiin?

Tämän toimintatutkimuksen tilaajana on Humanistinen ammattikorkeakoulu HUMAK ja opinnäytetyöni työelämäohjaajana ja kommentaattorina toimi suuresti arvostamani järjestöguru ja tulevaisuusvisionääri Juha Heikkala Valo ry:stä.

## 2 VALMENTAMINEN KEHITTÄMISTYÖN VÄLINEENÄ

### 2.1 Valmentamisen viitekehys

Valmentaminen järjestötoiminnan kehittämismuotona ei ole vielä kovin yleistä. Valmentaminen on tuttu menetelmä urheilupiireistä ja vähitellen leviämässä myös työelämän puolelle yhtenä johtajuussuuntautumisena. Arvostava ja kannustava johtaminen on yleistymässä auktoritäärisen pomottamisen vähetessä. Luovuus ja idearikkaus kärsivät, kun johtaja käyttää pakottavaa valtaa. Suuntauksen ollessa hierarkkisen ja käskyttävän johtamisen väheneminen yhteisöllisempään suuntaan tulee johtajan persoonaan kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä osallistava johtaminen ja työntekijöiden valtaistaminen lisäävät ryhmän luovuutta ja potentiaalia. Jo nykypäivänä, mutta etenkin tulevaisuudessa, johtajien tulee toimia verkostomaisessa ympäristössä ja entistä tiiviimmässä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Johtajan rekrytointihetkellä kannattaa pohtia, mitä arvoja ja moraalialia organisaatio tarvitsee, sillä johtajan arvot näkyvät väistämättä käytännön työssä. Tietoisuuden lisääntyessä arvoista ja moraalista vähenevät piiloagendat ja kommunikaatio kehittyy. (Räsänen 2007, 109. Jalava 2001, 123. Ollila 2010, 58. Ollila 2008, 125)

Opinnäytetyöni kehittämisprojekti on hyvin tyypillinen, sillä sen tavoitteena on kehittää olemassa olevaa toimintaa ja luoda myös uutta. (Anttila 2007, 39–43) Kyseessä on myös laadullinen tutkimus, joka sisältää runsaasti ennakoimattomuutta ja suunnitelmien muuttamista valmennusprojektin edetessä.

Valmentaminen, mentorointi, coaching sekä sparraus termeinä käsitetään hyvin samalla tavoin ja käsitteitä viljellään sekaisin, vaikka merkitys on eri. Merkitys perustuu vahvasti käyttötarkoitukseen, -ympäristöön ja henkilöihin, joten merkityksillä saattaa olla suuriakin eroja. Myös konsultointi sekä työnohjaus tai terapia metodeina sivuavat valmentamisen rajapintoja. Mentoroinnissa ajatellaan usein olevan konkari–aloittelija- tai osaaja–keltanokka-asetelma ja että osaavampi tai kokeneempi jakaa osaamistaan henkilölle, joka ei vielä ole ollut tai on ensimmäistä kertaa haasteellisessa tilanteessa. Terapiapainotteisessa kehittämisessä pohditaan vahvasti syitä siihen, miksi joku

asia on kuten on tai tehdään siten kuin on totuttu. Pidän henkilökohtaisesti kummasakin valmennusprosessissa sekä toiminnan että saavutettujen tulosten kannalta merkityksellisenä, että olen organisaation ulkopuolelta, kuten konsultit ovat. Valmentaminen eroaa konsultoinnista siinä, että konsultilla on yleensä valmiit ratkaisut ongelmiin, kun taas valmentamisessa ratkaisuja ja vaihtoehtoisia toimintatapoja pohditaan yhdessä. Valmentaminen perustuu luottamukseen siitä, että ratkaisut ongelmiin ja haasteellisiin tilanteisiin ovat jo olemassa ihmisillä ja tiimeillä, mutta heidän potentiaaliaan ei ole vielä otettu käyttöön ongelmien ratkaisemiseksi. Valmentamisen keinoin tämä osaaminen nostetaan esiin ja jalostetaan entisestään kaikkien hyväksi yhteistä tavoitetta kohti. Lähdeaineistosta valmentavan mentoroinnin viitekehys ja ajattelumalli kohtasivat parhaiten oman ajattelu- ja toimintatapani kanssa. Valmentavassa mentoroinnissa, aivan kuin valmentamalla kehittämisessäkin, luotetaan yksilöissä olevaan potentiaaliin ja nostetaan se reflektoinnin ja fasilitoinnin menetelmin esiin ja valjastetaan yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 28)

Osa valmentajista keskittyy narratiiviseen viitekehykseen, mutta tällöin on usein kyse yksilövalmennuksesta eikä mielestäni ole sulavasti sovellettavissa ryhmävalmennukseen. (Määttänen 2015, 48–50) Ryhmävalmentaminen on oikeastaan yhdessä oppimista eli kyseessä on yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen. Tämä edellyttää, että kaikki kehittämistyöhön osallistuvat ovat mukana prosessin alusta asti suunnittele-malla toteutusta eli osallistamalla kaikki, joita kehittämisprosessi eli muutos koskee. Myös tavoitteen tai tavoitteiden asettaminen yhdessä on tärkeää ja lisää motivaatiota. Tämä on työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä, jolloin kehittäminen on osa jokapäiväistä työskentelyä ja luonnollinen osa jokaisen toimenkuvaa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13–21)

Valmentamisessa yhdistetään eri teorioista kootut parhaat menetelmät ja tavat toimia eli valmentaminen on monitieteistä. Valmentamisessa näkyy vahvasti sparraajan oma käyttöteoria eli sisäinen toimintamalli, joka koostuu hänen painotuksistaan, henkilökohtaisista näkemyksistään ja mieltymyksistään joihinkin teoreettisiin viitekehyksiin. (Määttänen 2015, 46)

Omassa valmentamisotteessani näkyy vahvasti tavoitepainotteisuus, ratkaisukeskeisyys, positiivinen ajattelutapa, tulevaisuusorientoituneisuus ja varsin käytännönläheinen ja rivakkatempoinen etenemistahti. Konstruktiivinen viitekehys eli ratkaisukeskeisyys perustuu ihmisen ajattelutapaan. (Määttänen 2015, 47) Moni este toiminnan kehittämiseksi saattaa löytyä omista ajatuksistamme. Valmentajana haastan ihmistä pohtimaan uudella tavalla tai kyseenalaistamaan nykyistä, usein ongelmakeskeistä, mielipidettään jonkin asian suhteen. Tavoitteena on ajattelutavan muutos ja sitä kautta toiminnan uudistaminen eli havitellaan kestävämpää ratkaisua kuin yksittäisten kehittämistavoitteiden saavuttaminen.

Luotan ihmisen kykyihin selviytyä tietämäänsä tai tiedostamaansa huomattavasti vaativimmista tilanteista ja että hänellä on osaamista, tietoa ja taitoa, jota ei ole aikaisemmin tiedostanutkaan, koska ei mahdollisesti ole joutunut tilanteisiin, joissa niitä olisi tarvittu. Valmentamisella valjastetaan nämä avut kaikkien edun mukaisesti käyttöön ja suunnataan toiminnan kehittämiseen. Tämä tekee valmentamisesta yhteisöllisen kehittämismenetelmän jo käytössä olevien vaihtoehtojen lisäksi. Kannustan valmentajana suhtautumaan muutokseen mahdollisuutena ja ottamaan uhat haasteina sekä pilkkomaan suuremmat asiakokonaisuudet ja tavoitteet pienemmiksi tavoitteiksi, jolloin onnistumisista ja tavoitteen saavuttamisista voi iloita tasaisin väliajoin prosessin aikana. Yhteisöllinen oppiminen, joksi lasken myös kehittämisen, on luonnollinen jatkumo asiantuntijamallioppimiselle. Aikaisemmin organisaatioissa saatettiin ajatella, että osaaminen ja tieto oli asiantuntijoilla kuten esimerkiksi esimiehellä. Heidän tehtäviinsä kuului opastaa ja kehittää ja työryhmän muut jäsenet ikään kuin saivat valmiit ratkaisut osallistumatta itse prosessiin. Työntekijät myös kääntyivät aktiivisesti ongelmatilanteissa esimiehen tai asiantuntijoiden puoleen. Nykyisin on enemmänkin käytössä jaetun tiedon -malli, jossa osaaminen on jakautunut huomattavasti tasaisemmin organisaation jäsenten kesken. (Jalava 2001, 121–122) Järjestöissä on tällaista kokemuksen kautta kertynyttä osaamista valtavasti. Yhteisöllisin toimintamallin ja tasavertaista dialogia hyödyntämällä lisätään organisaation osaamistasoa ja samalla myös motivaatiota ja hyvinvointia, kun oma osallistuminen ja panos yhteiseen hankkeeseen tai projektiin koetaan hyödylliseksi.

Ratkaisukeskeisessä ajattelutavassa oletetaan, että ongelmat eivät ole yksilön ominaisuuksia, vaan liittyvät sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Valmentajana pyrin löytämään kehittämiskohteesta jo ennestään hyvin toimivat asiat, jotka kannattaa säilyttää ja joita pitää vahvistaa ennemmin kuin muuttaa. Kun valmennan, keskitän energian toimimattomiin seikkoihin ja uusien toimintatapojen löytämiseen. (Jalava 2001, 67–71) Oma valmennusajatteluni pohjautuu vahvaan luottamukseen ihmisten osaamiseen, kokemuksesta ammentamiseen, ideointikykyyn, haluun kehittää ja kykyyn löytää yhteistyössä ratkaisuja erilaisiin haasteisiin ja ongelmiin.

Valmentaminen on vaikuttamista ihmisten ajattelu- ja toimintatapoihin. Siksi eettisyys on valmentamisessa tärkeä ja huomioitava seikka. Etiikka on oikean ja väärän moraalinen ohjenuora, joka tarkoittaa ihmisen kykyä valita hyvän ja pahan välillä sekä käyttäytyä sen mukaisesti. Työmoraali tarkoittaa ihmisen halua panostaa työhönsä, kuten työnantaja toivoo. Työyhteisöjen jäsenillä saattaa olla toisistaan poikkeavia käsityksiä hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä tai riittävästä työpanoksesta. Myös ihmisen asema organisaatiossa saattaa vaikuttaa moraaliarvoihin ja eettisiin valintoihin. Ovatko kuitenkin kaikki työntekijät, asemastaan riippumatta työpaikan käyntikortteja? Etenkin johtajalta edellytetään korkeaa moraalia ja esimerkillistä toimintaa liittyen työyhteisön pelisääntöihin sekä toimintatapoihin. Tämä pätee myös organisaation ulkopuolisiin konsultteihin, mentoroijiin, valmentajiin ja muihin neuvonantajiiin, jotka käyvät opastamassa työyhteisöä huipputuloksiin ja menestyksekkääseen tulevaisuuteen. (Heiskanen 1993, 232. Ollila 2008, 308.)

Työryhmän moraali ja työetiikka vaikuttavat myös valmennusprosessiin, mikä oli huomioitava valmennusta suunnitellessa ja asioista neuvotellessa. Myös tavoitteita asetettaessa oli huomioitava eettiset ja moraaliset seikat. Molemmat työryhmät sekä organisaatiot olivat minulle ennestään tuntemattomia, joten työyhteisökulttuuri sekä totutut toimintatavat olisivat saattaneet tuoda haasteita valmentamiseen, jos esiin olisi noussut esimerkiksi erilaista työmoraalia noudattavia työryhmän jäseniä. Näin ei kuitenkaan käynyt kummassakaan valmennusprosessissa.

Yksi etiikan osa on työmoraali, joka tarkoittaa jokapäiväisiä valintoja ja ihmisen ominaisuuksia:

- kuinka jaksaa jatkaa, vaikka kyllästyttää
- tekeekö asiat huolella viimeistellen, vaikka tietää, että vähempikin riittäisi ja
- auttaako muita, jos oma aikataulu sen mahdollistaa.

Tämä oma panostaminen yhteisen hyvän eteen oli valmennusprosessimme yksi tärkeistä kulmakivistä ja painottui myös arviointia tehdessä. Yhdessä ponnisteleminen yhdessä asetettujen tavoitteiden eteen koettiin yhdeksi tärkeimmäksi ryhmädynamiikkaa parantaneeksi tekijäksi. (emt. 234)

## 2.2 Valmentamisen menetelmät

Valmentaminen on enemmänkin kiperien kysymysten esittämistä eikä niinkään valmiiden vastausten viljelyä. Kysymyksillä kyseenalaistetaan totuttuja toimintatapoja ja avarretaan näkökulmia, mikä edelleen joko vahvistaa näkemystä muutoksen tarpeesta tai hyvin toimivista eli säilytettävistä asioista. ”Valmentava johtaminen on siis toisten taitojen ja mahdollisuuksien vapauttamista heidän suoriutumiskykynsä vapauttamiseksi.” (Kurttila, Laane, Saukkola, Tranberg. 2010, 13) Valmentaminen on myös reflektointia ja tuuppimista jumi tilanteissa, rajojen ehkä kivuliastakin, mutta lempeää venyttämistä, joka perustuu dialogiin. Hyödynnän myös erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden tai vaihtoehtojen törmäyttämistä. Siinä osallistuja joutuu pohtimaan omia perusteluitaan, jolloin oma näkökulma entisestään vahvistuu tai vaihtoehtoisesti osallistuja kallistuu työkaverin mielipiteen kannalle. (Antola & Pohjola 2006, 124)

Valmentamisessa käytettävät kysymykset ovat yleensä avoimia, jolloin vastaukset mahdollistavat haastamisen, joka taas auttaa havaitsemaan vahvuuksia. Suljetut kysymykset, joihin voi vastata joko kyllä tai ei, tyrehdyttäisivät keskustelun hyvin nopeasti ja tällöin keskustelun edistäminen olisi liiaksi valmentajan vastuulla.

Ryhmämuotoisessa valmentamisessa myös toisen kuunteleminen on erittäin tärkeää. Keskittyessään kollegan sanomaan oma näkökulma avartuu ja on mahdollisuus oppia uutta. Korostan tasavertaista dialogia, sillä minulle on tärkeää jokaisen osallistuminen ja mahdollisuus kertoa mietteistään. Todellisuudessa ryhmästä löytyy aina muita äänekkäämpiä, jotka ikään kuin ajattelevat ääneen ja heitä, jotka pohtivat ja pureskelevat näkökulmansa hyvin pitkälle valmiiksi ennen kuin käyttävät puheenvuoron. Pidän huolen, että jokainen kuitenkin osallistuu ja sanoo jotain jokaisella valmennuskerralla ja kaikkiin käsiteltyihin aiheisiin.

Valmentaminen pähkinäkuoressa:

Valmentaminen:

- on tavoitteellista
- on monitieteistä
- perustuu luottamukseen
- perustuu tasavertaiseen dialogiin
- nostaa esiin osaamisen ja tiedon
- tähtää tulevaisuuteen
- on käytännönläheistä
- saa onnistuessaan aikaan ajattelutavan ja toiminnan muutosta

Valmentamisen menetelmiä:

- ennakkokysely
- suunnitelma
- uusi suunnitelma
- fasilitointi
- muistiinpanot
- oppimispäiväkirja
- loppuhaastattelu
- avoimet kysymykset
- haastaminen ja kyseenalaistaminen
- törmäyttäminen
- kuunteleminen

### 3 TUTKIMUSAINEISTO

#### 3.1 Valmennettavat järjestöt

Molemmat toimintatutkimuksessa mukana olleet järjestöt ovat sosiaali- ja terveysjärjestöjä, mutta valmentamisen hyödyt on monistettavissa laajasti järjestökentässä. Järjestötoiminnassa ja toimialasta riippumatta sovellettavissa tietyt lainalaisuudet, joita kehittämällä toimintaa saadaan piristettyä.

#### **Suomen Mielenterveysseura**

Suomen Mielenterveysseuran perustehtävä on mielenterveyden edistäminen ja mielenterveysongelmien ehkäisy. Suomen Mielenterveysseura on maailman vanhin mielenterveysalan kansalaisjärjestö. Seura on perustettu vuonna 1897. Mielenterveysseuran jäsenistön muodostavat 54 paikallista mielenterveysseuraa ja 30 valtakunnallista järjestöä. Mielenterveysseuran kriisiverkostoon kuuluu 22 eri puolella Suomea toimivaa kriisikeskusta.

Mielenterveysseurassa tehdään työtä ihmisen hyvän elämän edellytysten ja arkisen selviytymisen tueksi. Työtä tehdään yhdessä yhteistyökumppaneiden, paikallisten mielenterveysseurojen ja vapaaehtoistoimijoiden kanssa. Mielenterveysseura tarjoaa väylän aktiiviseen vaikuttamiseen ja keinoja mielenterveyden edistämiseen. Mielenterveysseura tarjoaa mahdollisuuden osallisuuteen, vapaaehtoistyöhön ja yhteisöllisyyteen sekä keinoja heikoimmassa asemassa olevien tukemiseen. Mielenterveysseura tarjoaa voimaannuttavaa lyhytkestoista keskusteluapua ja tukea vaikeissa elämäntilanteissa sekä kriiseissä. Auttamisen lähtökohtana on myötätuntoinen kohtaaminen ja apua hakevan oma kokemus avun tarpeesta. Tukea tarjotaan maksuttomasti kasvokkain joko henkilökohtaisesti tai ryhmissä, verkossa ja puhelimitse. Mielenterveysseura tarjoaa asiantuntevaa, luotettavaa ja kehityksen kärjessä olevaa tietoa ja koulutusta sekä vuorovaikutusareenoita mielen hyvinvoinnin ja ammatillisen kehittymisen tueksi. Yhdessä paikallisten mielenterveysseurojen kanssa Mielenterveysseura tarjoaa monipuolisia koulutuksia kaikille kansalaisille, vapaaehtoistyötä tekeville ja eri alojen ammattilaisille. Psyykkinen hyvinvointi on yhteiskunnan menes-



tystekijä. Mielenterveysseura tuo päättäjien tietoon, miten väestön mielenterveyttä voidaan edistää. Väestön hyvä mielenterveys on kestävä kasvun keskeinen menestystekijä.

### **Keliakialiitto**

Keliakialiitto on valtakunnallinen potilasjärjestö, jonka tavoitteena on edistää keliakiaa ja ihokeliakiaa sairastavien sekä muiden gluteenitonta ruokavaliota tarvitsevien henkilöiden ja heidän läheistensä hyvinvointia. Keliakialiitto vaikuttaa aktiivisesti yhteiskunnassa siten, että keliakiaa sairastavilla on hyvät edellytykset hoitaa sairauttaan ja elää täysipainoista elämää sairaudestaan huolimatta. Keliakialiitto on 30 paikallisen keliakiayhdistyksen katto-organisaatio. Keliakiaa sairastavat kuuluvat jäsenenä paikallisiin keliakiayhdistyksiin, joissa on yli 22 000 jäsentä. Lisäksi Keliakialiittoon kuuluu terveydenhuollon ja ravitsemisalan ammattilaisia. Suomen Keliakiayhdistys perustettiin vuonna 1976, yhdistys muuttui Suomen Keliakialiitoksi 1991 ja rekisteröitiin 1993. Sääntömuutoksen myötä liitto muutti nimensä Keliakialiitto ry:ksi vuonna 2006.

Keliakialiiton päämääränä on yhteiskunta, jossa keliakiaa sairastava ihminen voi hyvin. Hän voi elää yhdenvertaista elämää suhteessa ympäröivään yhteisöön ja voi luottaa ruoan gluteenittomuuteen. Häntä hoitavat terveydenhuollon ammattilaiset tuntevat keliakian ja osaavat hoitaa sitä. Hän saa myös tarvitessaan vertaistensa tukea sairauden kanssa elämiseen. Keliakialiitto on keliakiatiedon ja -asiantuntemuksen sekä monipuolisen yhteistyön risteysasema. Toiminta perustuu laajaan ja läheiseen yhteistyöhön terveydenhuollon, keliakiatutkimuksen, elintarviketeollisuuden, kaupan, viranomaisten ja ravitsemusalan kanssa. Yhteistyö vahvistaa eri alojen ammattilaisten keliakiaosaamista sekä tuottaa uusia gluteenittomia tuotteita ja palveluita keliaakikoille.

Keliakiayhdistysten vertaistukihenkilöt ovat korvaamaton apu uudelle keliaakikolle. He ovat koulutettuja vapaaehtoisia, useimmat itsekkin keliaakikkoja. Keliakiayhdistykset toimivat myös tekemällä alueillaan laaja-alaista vaikuttamistyötä keliaakikkojen parhaaksi tiedottaen alueellaan keliakiasta ja keliaakikon arjesta, tekemällä yhteistyötä terveydenhuollon, ravitsemusalan ammattilaisten, kaupan ja viranomaisten sekä muiden yhdistysten kanssa.

### 3.2 Kehittämisprosessi

Ennen valmennuksen aloittamista tein heille alkukartoituksen Webropol-kyselyllä. Kyselyllä selvitin taustatietojen lisäksi muun muassa osallistujien motivaatiotekijöitä ja kokemusta omasta roolista kehittämistyössä sekä muutostarpeista. Kysyin myös vastaajan näkemystä tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat kehittämistyön tuloksiin. Valmennuksen aikana käytin tilanteen tai asetetun osatavoitteen saavuttamisen edellyttämiä ja parhaaksi katsomiani menetelmiä ja tein työskentelystä muistiinpanoja omien havaintojeni pohjalta. Laadin jokaisesta valmennuskerrasta koosteen, jonka lähetin kaikille osallistujille. Valmennusryhmillä oli käytössä myös suljettu blogi, jonka tarkoitus oli toimia oppimispäiväkirjan tavoin, mutta se ei oikein toiminut toivomallani tavalla. Valmennuksen päätteeksi tein loppuhaastattelun kummallekin ryhmälle erikseen.

#### Valmennusprosessien aikataulu

	Suomen Mielenterveysseura	Keliakialiiton nuorten toimintaryhmä
suunnittelu, neuvottelu	9–10/2015	12/2015–1/2016
alkukartoituskysely	10/2015	1/2016
valmennuksen aloitus	10/2015	1/2016
loppuhaastattelu	5/2016	6/2016
Järjestöpäivä	4/2016	
valmennuskerrat	6 + 3 pienemmällä ryhmällä	5

### 3.3 Suomen Mielenterveysseuran kehittämisprojektin rajaaminen ja tavoite

Aloitimme Suomen Mielenterveysseuran valmennusprosessin suunnittelemisen jo elo–syyskuun vaihteessa ja yhteistyö käynnistyi lokakuussa 2015, jolloin sovimme valmennuksen aloittamisesta. Sovimme ennen valmennuksen aloittamista työnjaosta, tehtävän rajaamisesta ja päätavoitteesta, joka oli vapaaehtoistoiminnan vetovoimaisuuden lisääminen sekä siitä, että Mielenterveysseuran kehittämisprojekti on osa

opinnäytetyötäni ja että valmennusaineisto julkaistaan. Yhteinen taipaleemme päättyi 24.4.2016 järjestettyyn Mielenterveysseuran Järjestöpäivään, jossa esittelin työryhmämme aikaansaamat tulokset.

Vapaaehtoistoiminnan vetovoimaisuuden lisäämistä pohtiva työryhmä koostui kansalaistoimintojen yksiköstä sekä muutamasta eri yksiköstä tulleesta työntekijästä. Työskentelyssä ei ollut havaittavissa minkäänlaisia reviiri- tai toimenkuvarajoja. Minulle ei koko työskentelyn aikana selvinnyt, kuka toimii missäkin yksikössä tai kuinka tiiviisti kuka kenenkin kanssa työskentelee. Tämä kertoo saumattomasta yhteistyöstä ja ammattimaisesta työotteesta sekä keskinäisestä luottamuksesta eli työryhmän sosiaalinen pääoma oli vahva. (Ollila 2010, 46) Koko työskentelyajan työryhmän ilmapiiri oli avoin ja ulkopuolisena tarkastellen kaikilla vaikutti olevan mukava olla. Keskustelu oli jokaisen mielipiteet sallivaa ja huumorilla höystettyä, vaikka isoista asioista keskusteltiin. Vaikutti, että osallistujat aidosti panostivat ja olivat kiinnostuneita kehittämään vapaaehtoistoimintaa sillä edellytyksellä, että heidän alkukartoituskyselyssä kehittämistyön toteutumisen tärkeimmäksi mainitsemansa asiat toteutuvat.

Mielenterveysseuran valmennusprosessin päätavoite oli vapaaehtoistoiminnan vetovoimaisuuden lisääminen. Vetovoimainen vapaaehtoistoiminta on Mielenterveysseuran strategiassa yksi tärkeistä kehittämisohjelmista. (Suomen Mielenterveysseuran toimintasuunnitelma 2016; 4) Lisäksi asetimme jokaisella valmennuskerralla välitavoitteita, joiden eteen jokainen tahollaan työskenteli. Välitavoitteita olivat esimerkiksi alkuvaiheessa kentän eli vapaaehtoistyöntekijöiden tarpeiden selvittäminen kehittämistyön tueksi ja rekrytointikokonaisuudet, joilla vapaaehtoistoimintaa olisi helpompi markkinoida uusille toimijoille sekä segmentointi.

Tavoitteen asettaminen oli helppoa, sillä kyseistä projektia oli suunniteltu Mielenterveysseurassa strategian mukaisesti jo aikaisemmin. Avoinna olivat vain aikataulu sekä menetelmät ja tämä sopi opinnäytetyötäni ajatellen loistavasti. Lähtökohta valmennukselle oli paras mahdollinen.

### 3.4 Valmentaminen

Kansalaistoimintojen yksikön työntekijät sekä muutamat muut Suomen Mielenterveysseuran vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen osallistuvat olivat vastanneet ennen tapaamista alkukartoituskyselyyn Webropolissa. Pohdin kyselylomaketta tehdessäni valmentamiseen ja vaikuttavuuden arviointiin tarvittavia tekijöitä sekä erilaisten valmennusprojektien tulosten vertailtavuutta. Otin alkukartoituskyselyn vastaukset huomioon suunnitellessani valmennusprosessia – etenkin ensimmäistä valmennuskertaa.

#### *Ensimmäinen valmennuskerta*

Ensimmäisellä tapaamiskerralla kerroin aluksi hieman suunnitelmasta ja tavoitteesta lisätä Mielenterveysseuran vapaaehtoistoiminnan vetovoimaisuutta valmentamalla. Ensimmäisen valmennuskerran tavoitteena oli asettaa yhdessä ensimmäiset välitavoitteet ja työnjako valmennusprojektille, jonka päätavoite perustuu Suomen Mielenterveysseuran strategiaan vapaaehtoistoiminnan vetovoimaisuuden lisäämiseksi.



kuva 1: Ensimmäinen harjoitus koski omaa roolia Mielenterveysseuran vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä. Osallistujat asettuivat janalle oman roolinsa mukaisesti.

Jokainen perusteli valintaansa janalle sijoittumisessa. Ratkaisevaksi tekijäksi nousi oma toimenkuva. Osallistujilla oli erilaisia mielipiteitä jonkun toisen osallistujan paikakavalinnasta: työkaveri näki kollegan roolin usein merkittävämpänä vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä kuin hän itse. Keskustelu käytiin hyvässä hengessä ja ystävälliseen sävyyn. Seuraavaksi käytiin läpi alkukartoituskyselyn tuloksia. Kyselyssä selvisi, että osallistujat ovat erittäin motivoituneita kehittämään Mielenterveysseuran vapaaehtoistoimintaa:

## 2. Kuinka motivoitunut olet kehittämään vapaaehtoistoimintaa?

Vastaajien määrä: 10

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
En ole motivoitunut	0	0	0	4	6	Erittäin motivoitunut	10	4,6

Selvitin kyselyssä myös osallistujien mielipiteitä kolmesta tärkeimmästä tekijästä, jotka vaikuttavat vapaaehtoistoiminnan kehittämisprojektissa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Tärkeimmiksi koettiin:

1. Kentän tarpeiden kartoitus
2. Riittävä aika ja resurssit
3. Yhteinen tavoite ja kaikkien sitoutuminen
4. Projektijohtaminen

Kyselyn vastausten läpikäymisen jälkeen ryhdyttiin ideoimaan ja kehittämään Suomen Mielenterveysseuran vapaaehtoistoimintaa. Käytin menetelmänä soveltaen Tulvaisuusverstasta, jossa on kolme erilaista vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa jokainen pohti itsenäisesti ongelmia, epäkohtia tai haasteita Mielenterveysseuran vapaaehtoistoiminnassa ja kirjasi niitä postit -lapuille. Vastaukset olivat jaoteltavissa seuraaviin ryhmiin:

1. Vapaaehtoisten alhainen määrä, liian vähän miehiä ja ikääntyvät toimijat
2. Rakenteelliset esteet: kankeus, resurssit, etäisyys ja liian vähän seuroja pääkaupunkiseudulla
3. Asenne: Arvostus osittain heikkoa, pitkäaikaisten toimijoiden dominoiva asenne, ennakkoluulot
4. Toimenkuvat: tarjonta epäselvää ja laadultaan vaihtelevaa, joustamattomuus, yksipuolisuus
5. Jämähtäminen: toiminta tuttua ja turvallista, kyky heittäytyä heikkoa
6. Toimintaympäristön muutokseen liittyvät tekijät: digitaalisuus, sitoutuminen, yhteistyön puute ja palkitseminen.



Tässä vaiheessa koin tärkeäksi muuttaa osallistujien asenteen ongelmakeskeisyydestä tulevaisuusorientoituneeksi kehittämistunnelmaksi. Kuunteelimme Alivaltiosihteerien Muutosvastarinta-videon, joka mielestäni kiteyttää oivallisesti negatiivisen asenteen pirullisen vaikutuksen.

([https://youtu.be/555cwB7k\\_oM](https://youtu.be/555cwB7k_oM))

kuva 2: Alivaltiosihteeri

Toisessa vaiheessa jatkoimme työskentelyä keskittyen ideointiin. Jokainen osallistuja ideoi itsenäisesti mahdollisimman monta vapaaehtoistoimintaan liittyvää uutta ideaa, toimintamallia tai positiivista, edelleen hyödynnettävää näkökulmaa. Ideat kirjattiin post it -lapuille. Vastaukset positiivisista ominaisuuksista olivat jaoteltavissa seuraaviin ryhmiin:

1. Rajattomat mahdollisuudet
2. Arvopohja ja organisaatio
3. Yhteiskunnallinen ilmapiiri suotuisa
4. Resurssit ja rakenteet



Kuva 3: Mielenterveysseuran työpajatyöskentelyä

Kolmannessa vaiheessa jokainen osallistuja valitsi positiivisten näkökulmien tai uusien ideoiden joukosta eniten itseään puhuttelevan. Siis sellaisen vaihtoehdon, jonka puolesta on valmis panostamaan omia resurssejaan kehittämistyössä.

Näitä olivat:

- Avoimin mielin uutta kehittämään -asenne
- Kova halu kehittää vapaaehtoistoimintaa
- Kuuntelemme paikallisten toiveita ja annamme tukea
- Mahdollisuus hyödyntää teknologiaa noin miljoona kertaa enemmän
- Vapaaehtoiset itse mukana kehittämässä toimintaa (myös työryhmissä)
- Mitä me oikeasti halutaan?
- Laajasti kulttuurin ja liikunnan keinojen hyödyntäminen vapaaehtoistoiminnassa
- Paljon innostuneita toimijoita – hyviä porukoita tulla mukaan uutena
- Ei ole vastakkainasettelua ammattilaiset vs. vapaaehtoiset -> yhteinen tekeminen, arvostus
- Kaikkien tuntema vapaaehtoistyön paikka
- RAY:n tuki, rahoitus
- Mielen hyvinvointi kaikkien asia
- Innostavia, uusia toimintamuotoja seuroilta monipuolisesta vapaaehtoistoiminnasta nettiin
- Laatu on hyvää!

Näiden valintojen tiimoilta käytiin keskustelua ryhmässä. Kuinka saavutetaan? Mitä edellyttää? Kuka vastaa?



Kuvat 4, 5 ja 6: Mielenterveysseuran pienryhmäkeskustelua





Tämä osio purettiin käymällä yhteisesti keskustelua jokaisen ryhmän pohdinnoista. Osallistujat jäivät tilaisuuden päätteeksi tekemään työnjakoa ja valitsemaan teemoille vastuuihmisiä. Työskentelyn lopuksi päätettiin työnjaosta seuraavaksi tapaamiskerraksi. Välitavoitteeksi asetettiin selvittää kentän tarpeet vapaaehtoistoiminnan kehittämistyön tueksi.

### *Toinen valmennuskerta*

Aloitimme toisen tapaamisen käymällä läpi tunnelmat edellisestä tapaamisesta. Esiin nousi hyviä näkökulmia: työnjako oli jäänyt hieman epäselväksi, vire koettiin hyväksi, resurssien riittävyys mietitytti. Toisaalta resurssit koettiin riittäviksi. Usealla oli päälimmäisenä ensimmäisen tapaamisen päättyminen ja epämääräisyys, sillä työskentelyn kiteytys ja työnjako jäi tekemättä. Olin itse heikosta lopetuksesta samaa mieltä.

Seuraavaksi kävimme läpi edellisen kerran koosteen, jonka olin tehnyt ja toiminnan sisällön. Kooste oli ollut kaikkien saatavilla, mutta kaikki eivät olleet tutustuneet siihen. Ensimmäisellä kerralla jokainen osallistuja valitsi positiivisten näkökulmien tai uusien ideoiden joukosta eniten itseään puhuttelevan. Kävimme aiheesta avoimen keskustelukierroksen siitä, mitä kukakin on omalle vastuualueelleen tehnyt. Keskustelun avauskysymyksiä olivat: Mitä olet tehnyt ko. asian edistämiseksi? Mitä voisi vielä tehdä? Tähän oli yhdistettävissä myös ensimmäisellä kerralla asetettu välitavoite: Selvittää kentän tarpeet vapaaehtoistoiminnan kehittämistyön tueksi.

Olin suunnitellut seuraavaan vaiheeseen ryhmätöitä tai parityöskentelyä. Edellisessä osiossa noussut keskustelu oli erittäin tasokasta ja aiheet olivat tärkeitä, joten hylkäsin suunnitelmani ja annoin tilaa tälle arvokkaalle keskustelulle. Mitä käsitetään vapaaehtoistoiminnalla? Onko Mielenterveysseura asiantuntija- vai kansalaisjärjestö? Kuinka toimintaa on kehitettävä ja markkinoitava, jotta uusia vapaaehtoisia saadaan ja olemassa olevat pysyvät mukana jatkossakin? Keskustelusta oli havaittavissa, että tällä porukalla on harvoin tilaisuuksia vaihtaa ajatuksia ja kuulla työkaverin tai yhteistyökumppanin näkemyksiä ja kokemuksia vapaaehtoistoiminnasta. Keskustelu käytiin toisen mielipidettä arvostavassa sävyssä ja toista kunnioittaen.

Keskustelun päätteeksi pohdittiin välitavoite seuraavaa tapaamista varten. Välitavoitteena jokaisen piti miettiä sekä itsenäisesti että taustayhteisön tai yhteistyökumppaneiden kanssa Vapaaehtoistoiminnan muodot -tiedoston pohjalta kokonaisuuksia, joilla vapaaehtoistoimintaa on helppo markkinoida uusille toimijoille. Kokonaisuudet voidaan (ja pitääkin) nimetä sillä tavoin, että se kuvaa toiminnan laatua ja että niitä voidaan käyttää myös toiminnasta mitään tietämättömien ihmisten kanssa. On tärkeää, että vapaaehtoistoiminnasta käytetään samoja termejä niin sisäisesti kuin ulkoisesti, jotta kyetään kuromaankuilua työntekijöiden, vapaaehtoisten ja mahdollisten toimijoiden välillä eikä synny eri ”kieltä” eri toimijoiden välille. Kokonaisuuksissa saa mielellään olla mukana myös uudenlaista toimintaa ja uudenlaisia yhdistelmiä tehtävistä ja toimenkuvista. Jokainen tekee oman koosteen, jonka esittelee seuraavassa tapaamisessa.

### *Kolmas valmennustapaaminen*

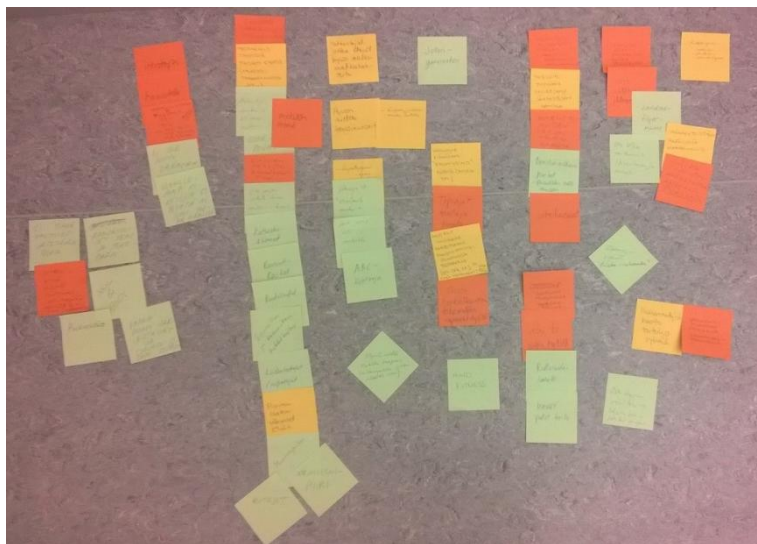
Aloitimme kolmannen tapaamisen käymällä tunnelmakierroksen. Monella oli hieman sekava olotila, koska töissä oli hektinen ajanjakso. Kertasimme myös välitehtävän.

Alkuun kuulumme haastattelusta, jossa tuli esiin mielenkiintoisia tuloksia. He olivat haastatelleet yhteistyökumppania, jolla oli hyviä havaintoja, joita kannattaa hyödyntää kehittämistyössä jatkossa. Kierroksen edetessä nousi esiin myös uusi ideoita toiminnan laajentamiseksi. Yksi työryhmän jäsen oli ansiokkaasti laatinut uudenlaisen kokoonpanon Mielenterveysseuran vapaaehtoistyön kokonaisuuksista ja ryhmittelystä. Tämän jälkeen alkoi keskustelu erilaisista kokonaisuuksista, termeistä ja ”vapaaehtoispakettien” nimistä. Muistutin tässä kohtaa myös koko valmennustoiminnan päätavoitteesta: Vapaaehtoistoiminnan vetovoimaisuuden lisääminen. Lisäksi kehotin huomioimaan ensimmäisellä kerralla kerätyt vapaaehtoistoiminnan epäkohdat ja haasteet.

Olin laatinut valmiiksi muutaman sparrauskysymyksen liittyen edelliseen välitehtävään:

- Mitä kohderyhmää palvelee?
- Onko ymmärrettävää kieltä?
- Houkutteleeko uusia mukaan? Herättääkö kiinnostuksen?
- Toimiiko markkinoinnissa ja rekrytoinnissa?
- Mitä uutta sisältää?
- Mitä puuttuu?

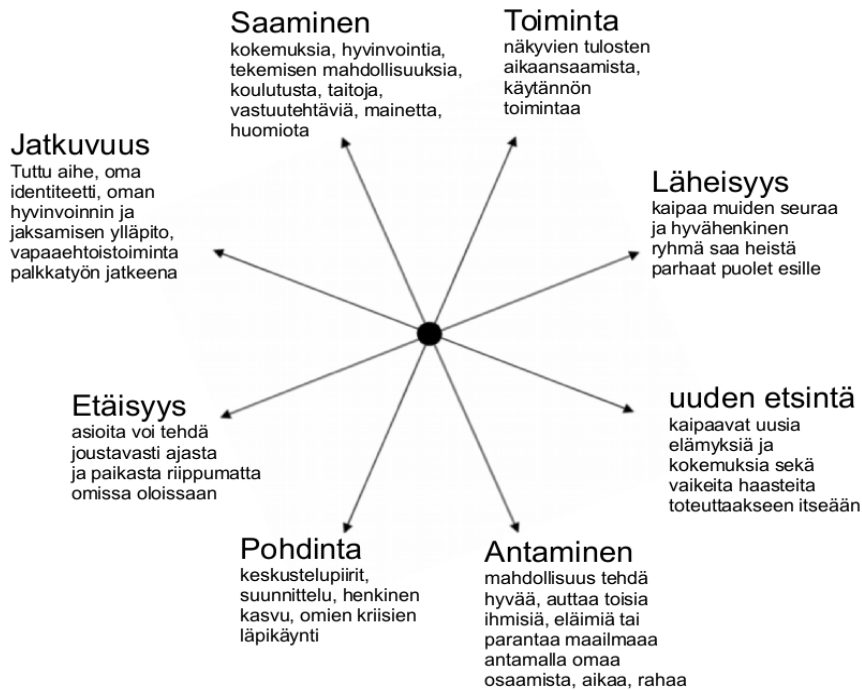
Näiden kysymysten ja niiden pohjalta käydyn keskustelun oli tarkoitus virittää osallistujien ajatukset ideoimaan uusia toimintatapoja, kohderyhmiä, toimintamuuotoja, kanavia, yhteistyökumppaneita jne. Jokainen otti nipun post-it-lappuja ja ryhtyi tuottamaan uusia ideoita itsenäisesti. Monenlaista syntyikin:



Kuva 8: valmennustapaamisen aikaansaannos uusista toimintamuuodoista

Välitavoitteen asettaminen seuraavaa kertaa varten jäi työryhmän yhden jäsenen vastuulle, sillä teemana on markkinointiviestintä ja hän on sen alan asiantuntija. Hän otti myös vastuun neljännen valmennuskerran fasilitoinnista. Välitehtäväksi asetettiin: "Vapaaehtoistoiminnan markkinointiviestinnän kohderyhmänä ovat potentiaaliset vapaaehtoiset. Ennen kuin nimeämme lopullisesti vapaaehtoistoiminnan seitsemän eri kokonaisuutta, määritellään ensin kunkin kokonaisuuden kohderyhmä ja kohderyhmän motivaatio vapaaehtoistoimintaan."

**Tehtävä:** Tutustu oheiseen motivaation timanttimalliin ja pohdi, mikä tai mitkä motivaatioista ovat tärkeimpiä kunkin vapaaehtoistoiminnan kokonaisuuden kannalta.



(Pessi, Anne Birgitta [ent. Yeung 2004] vapaaehtoistoiminnan timanttimalli)

- Pohdi myös muita kohderyhmää määritteleviä ominaisuuksia, kuten: ikä, sukupuoli, kiinnostusten kohteet, sitoutumishalu.
- Kirjaa kutakin kohderyhmää kuvaavat asiat yhteisesti käsiteltäväksi seuraavassa tapaamisessa.”

### *Neljäs valmennuskerta*

Tähän tapaamiseen osallistui osa työryhmän jäsenistä Skype-yhteydellä aikatauluongelmien vuoksi. Viisi työryhmän jäsentä ja minä olimme kokoontuneet Mielenterveysseuran kokoustilaan ja kaksi osallistujaa oli mukana verkkoyhteydellä. Kävimme läpi edellisen kerran työskentelyä ja aikaansaannoksia. Koska työskentelymme oli edennyt rivakasti, päätimme seuraavaksi kokoontua pienemmällä porukalla ja viimeistellä vapaaehtoistoiminnan tehtäväkokonaisuudet esiteltävään kuntoon.

*Viides valmennuskerta*

Pienempi työryhmä kokoontui kerran ja työskenteli tehokkaasti ideoiden tehtäväkokonaisuuksille kuvaavia, mutta ”myyviä” otsikoita. Kyseenalaistin ja kyselin, vaadin perusteluita ja muistutin ymmärrettävän kielenkäytön merkityksestä. Työskentelyn lopputuloksena vapaaehtoisten tehtäväkokonaisuuksien määrä väheni yhdellä ollen lopulta kuusi. Tehtäväkokonaisuuksiksi muodostuivat

- Hyvän Mielen Luotsi
- Hyvän Mielen Rakentaja
- Hyvän Mielen Viestijä
- Hyvän Mielen Tukija ja Kriisiauttaja
- Hyvän Mielen Opas
- Hyvän Mielen Kumppani

Tehtäväkokonaisuudet pitävät sisällään liki 70 erilaista vapaaehtoistehtävää, jotka Mielenterveysseuralla on käytössä. Kokonaisuuksia käytetään rekrytoinnissa huomioiden henkilö ja tehtävä, josta hän on kiinnostunut.

Tämän jälkeen työryhmämme on saanut tehtävänsä valmiiksi ja vapaaehtoistoiminnan tehtäväkokonaisuudet esitellään Mielenterveysseuran Järjestöpäivässä. Sen jälkeen seurojen ja kentän aktiivit sekä vapaaehtoistyötä tekevät voivat kommentoida kokonaisuuksia. Kommenttien pohjalta tehdään lopulliset, käyttöön otettavat kokonaisuudet. Lopputuloksen perusteella Mielenterveysseura laatii rekrytointimateriaalia sekä vapaaehtoistoimintaan kannustavan ja innostavan testin Mielenterveysseuran nettisivuille.

<https://storage.googleapis.com/apps.myzef.com/resources/mielenterveysseura/gfexr5/index.html>

### 3.5 Keliakialiiton kehittämisprojektin rajaaminen ja tavoite

Keliakialiiton nuorisotoimikunta oli toinen valmennettavistani. Keliakialiitto on Allianssi ry:n uusi jäsen ja he olivat kuulleet Vetovoima-valmennuksesta ja tiedustelivat vastaavanlaista jäsenpalvelua itselleen Allianssin syyskokouksessa 2015. Tästä käynnistyi yhteistyömme, joka alkoi valmennuksen tavoitteiden suunnittelulla. Keliakialliotossa ei ollut valmennuksen aikaraameihin täydellisesti soveltuvaa kehittämisprojektia alkamassa, mutta liiton nuorisotoimikunta kuitenkin kiinnostui mahdollisuudesta kehittää toimintaansa valmennuksen menetelmin. Päätimme joulukuussa, että valmennusprosessi käynnistyy heti alkuvuodesta 2016. Sovimme samankaltaisista raameista kuin Mielenterveysseurankin kanssa, aikaresurssin ja myös kehittämistehtävän tulosten vertailtavuuden vuoksi.

#### *Ensimmäinen valmennuskerta*

Ensimmäisellä tapaamiskerralla ei vielä ollut selvillä kehittämisprosessin tavoite, vaan olimme sopineet laativamme sen yhdessä toimikunnan jäsenten kanssa tavatessamme. Keliakialiiton järjestöpäällikkö oli pohtinut erilaisia vaihtoehtoja, mutta hän halusi jättää päätöksenteon toimikunnalle. Ensimmäisessä valmennustapaamisessa kehittämisprojektin päätavoitteiksi asetettiin kaksi isoa kokonaisuutta, jotka juonsivat nuorisotoimikunnan kokemista haasteista toiminnassa:

1. Uusia toimijoita
2. Ideoista konkretiaan

Pilkoimme valmennuksen aikana näitä isoja tavoitteita pienemmiksi osatavoitteiksi ja etenimme pienin askelin.

### 3.6 Valmentaminen

Ensimmäisellä valmennuskerralla Keliakialiiton järjestöpäällikkö Marjo Aspegren kertasi Keliakialiiton uudet arvot ja kertoi liiton strategiatyöstä, joka oli hyvä alku työs-

kentelylle. Aluksi kerroin valmennustoiminnasta sekä kevään suunnitelmasta ja tavoitteesta kehittää Keliakialiiton nuorten toimintaa sparraamisen avulla ja että ensimmäisen tapaamisen tavoitteena oli laatia suunnitelma sekä päättää tavoitteet kevään työskentelylle.

Keliakialiiton nuorisotoimikunta sekä järjestöpäällikkö olivat vastanneet ennen tapaamista alkukartoituskyselyyn Webropolissa. Kyselyssä selvisi, että osallistujat ovat erittäin motivoituneita kehittämään Keliakialiiton nuorten toimintaa.

## 2. Kuinka motivoitunut olet kehittämään Keliakialiiton toimintaa?

Vastaaajien määrä: 10

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
En ole motivoitunut	0	0	0	8	2	Erittäin motivoitunut	10	4,2

Selvitin kyselyssä myös osallistujien mielipiteitä kolmesta tärkeimmästä tekijästä, jotka vaikuttavat vapaaehtoistoiminnan kehittämisprojektissa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tärkeimmäksi koettiin:

1. Nuorten tarpeiden kartoitus
2. Että toiminta on kivaa ja kaikilla hauskaa
3. Yhteinen tavoite ja kaikkien sitoutuminen

Esittäytymiskierroksen jälkeen käytiin keskustelua nuorisotoimikunnan jäsenten omista motivaatiotekijöistä tulla ja olla mukana toiminnassa. Keskustelusta oli poimittavissa tärkeänä ja jatkossakin hyödynnettävänä tekijänä samankaltaisuuden kokemus. On kivaa vaihtelua kokea itsenä tavalliseksi ja ”normaaliksi” ollessaan Keliakialiiton tilaisuudessa, kun arjessa erilaisuuden kokemus on hyvin yleinen. Seuraavaksi keskusteltiin yleisemmin Keliakialiiton toiminnasta (organisaatio, päätöksenteko ja vastuhenkilöt) sekä nuorten toiminnasta (kuka on nuori, historia, rahoitus, tiedotuskanavat, kuinka potentiaaliset jäsenet tavoitetaan, nuorten jäsenten määrä, nettisivujen päivityksestä ja muista tiedotuskanavista). Huomionarvoista oli, että puolet nuorisotoimikunnasta oli uusia toimijoita. Havaittavissa oli miellyttävä ja salliva ilmapiiri, joka mahdollisti jokaisen osallistujan aktiivisen osallistumisen. Kaikki kertoivatkin

omia kokemuksiaan sekä mielipiteitään käsiteltäviin asioihin. Toimikunnan kokoonpano oli hienosti balanssissa pidempiaikaisen toimijoiden sekä uusien kesken.



Kuva 9: Keliakialiiton nuorisotoimikunta ja järjestöpäällikkö

Nuorisotoimikunta järjestää vuositasolla 4–5 valtakunnallista tapahtumaa käytännössä vapaaehtoisvoimin, sillä Keliakialiiton henkilökunnalla ei juurikaan ole kohdistaa resurssia nuorten toimintaan. Tapahtumat ovat olleet luonteeltaan hyvin erilaisia; ravintolapäivään osallistumista, Open Stage -tapahtumassa esiintymistä, useamman päivän pyöräretki Ahvenanmaalle, viikonloppu Helsingissä sekä pikkujoulut. Lisäksi ideoita on todella runsaasti ja toimikunnan jäsenet kokevat, etteivät saa tarpeeksi toteutettua. Ulkopuolisena arvioituna Keliakialiiton nuorille jäsenille on tarjolla runsaasti erittäin laadukasta ohjelmaa verrattuna järjestötoimintaan laajemmin.

Tiedotuskanavina käytetään liiton lehteä, nuorille keliakikoille suunnattuja omia net-tisivuja, uutiskirjeitä sekä nuorten suljettua Facebook-ryhmää ja Instagramia.

Keskustelun päätteeksi nuorisotoimikunta päätyi keskittymään kevään mittaisessa valmennustyössä kahteen isoon kokonaisuuteen

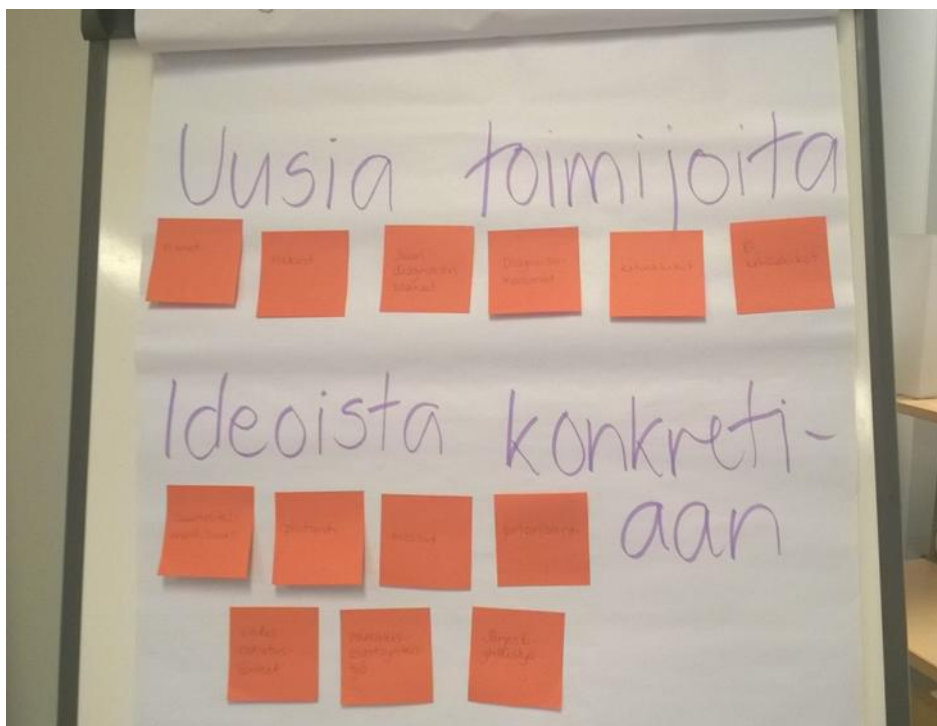
1. Uusia toimijoita
2. Ideoista konkretiaan



Tarpeita ja toiveita olisi ollut enemmänkin, mutta valmentajan opinnäytetyötä sekä resursseja ajatellen aiheita piti rajata.

### *Uusia toimijoita*

Toiminnan uusina kohderyhminä ja painopisteiksi luettiin miehet, makrot (kohta lasten toiminnasta nuorten toimintaan siirtyvät), juuri diagnoosin saaneet, diagnosoimattomat, keliaakikot, mutta eivät vielä jäsenenä olevat sekä muut gluteenitonta ruokavaliota noudattavat.



Kuva 10: Keliakialiiton tavoitteet valmennukselle

### *Ideoista konkretiaan*

Toiminnassa päätettiin pyrkiä aikaisempaa parempaan suunnitelmallisuuteen ja priorisointiin. Uusia toimintamalleja ja -keinoja pilotoidaan ensin pienempinä kokeiluina ennen suuremmalla volyymilla tehtävää toteutusta. Marraskuussa järjestettävät Gluteeniton elämä -messut ovat tärkeä tapahtuma. Paikallisosastoyhteistyössä pyritään olemaan aktiivisempia, sillä sitä kautta on mahdollista saada toimintaan lisäresursseja ja pohditaan myös muita rahoituskanavia. Keliakialiiton strategian mukaisesti laajennetaan myös järjestöyhteistyötä.

Työskentelyn päätteeksi asetimme välitavoitteen seuraavaan valmennuskertaan: Pohdi itsenäisesti Uusia toimijoita ja Ideoista konkretiaan -kokonaisuuksia. Mitä ne sinun mielestäsi tarkoittavat? Mitä sinä itse voit tehdä näiden tavoitteiden/toimenpiteiden/kohderyhmien saavuttamiseksi? Kirjaa ideat itsellesi muistiin ja jatketaan työskentelyä niiden pohjalta seuraavalla valmennuskerralla.

## *Toinen valmennustapaaminen*

Keliakialiiton nuorisotoimikunnan toisessa tapaamisessa oli kuusi toimikunnan jäsentä sekä liiton järjestöpäällikkö. Työskentely käynnistyi fiiliskierroksella. Jokainen osallistuja kertoi tunnelmansa ensimmäisestä tapaamisesta ja tällä hetkellä, toisen sparrauskerran käynnistyessä. Pääsääntöisesti osallistujilla oli hyvä mieli ja positiiviset tunnelmat, sillä he olivat kokoon-tuneet jo aamupäivällä ja aloittaneet valmistautumisen ja leipomisen seuraavana päivänä olevaan Ravintolapäivään ja KeliCafeen. Hieman vaivasi epätietoisuus siitä, mitä tapaamiskertojen välissä olisi pitänyt tehdä ja onko se, mitä oli tehnyt, sitä mitä pitikin.



Kuva 11: KeliCafeeseen valmistautumista valmennuksen yhteydessä.

Toimikunta oli päättänyt jo ensimmäisen valmennuskerran jälkeen tehostaa näkyvyyttään sosiaalisessa mediassa ja olivat perustaneet avoimen Keliakianuoret-FB sivun, jota kautta tunnettavuutta ja keliakiatietoisuutta on mahdollista lisätä helposti.

Seuraavaksi purettiin sovittu välitehtävä ja aloitettiin työskentely niiden pohjalta. Jokainen esitteli ja avasi ideoitensa muille.



Kuva 12: Keliakialiiton nuorisotoimikunta työskentelee

Seuraavaksi jokainen valitsi itselleen edellisellä kerralla tärkeiksi kohderyhmiksi luokitelluista yhden. Vaihtoehtoja olivat: miehet, makrot (kohta lasten toiminnasta nuorten toimintaan siirtyvät), juuri diagnoosin saaneet, diagnosoimattomat, keliaki-

kot. Tässä vaiheessa kohderyhmäksi ei voinut valita ei-vielä-jäsenenä olevia eikä muita gluteenitonta ruokavaliota noudattavia. Seuraavaksi kierrätettiin ideapapereita ja jokaisen tehtävänä oli pohtia paperilla olevaa ideaa valitsemansa roolin näkökulmasta. Mitä sen tapahtuman toteuttamisessa on huomioitava? Mikä on juuri tuon kohderyhmän vetovoimatekijä? Tai idea, kuinka tämä kohderyhmä saadaan sitoutettua? jne. Koska ideoita oli paljon, syntyi myös runsaasti huomioitavia näkökulmia ideoihin liittyen. Tämä lopputulos koettiin hyödylliseksi tapahtumia ja tilaisuuksia suunniteltaessa, vaikka niitä ei ihan lähitulevaisuudessa järjestettäisikään. Ideapaperit otettiin talteen, etteivät ne katoa tai unohdu.



Kuva 13: Nuorisotoimikunta äänestää parhaimpia ideoita.

Seuraavassa vaiheessa ideat huomioineen levitettiin pöydälle ja jokainen sai antaa kahdelle idealle äänensä. Ääni tuli antaa idealle, jonka koki tärkeäksi ja jonka eteen oli itse valmis panostamaan ennen seuraavaa valmennustapaamista.

Painopisteiksi valikoituivat:

- Paikallisosastoyhteistyö,
- Logokisa sekä
- Some-kisa

### *Paikallisosastoyhteistyö*

Paikallisosastoyhteistyöhön panostaminen tarkoittaa, että lähetetään jokaiselle paikallisosastolle sähköposti, jossa tarjotaan apua nuorten toiminnan suunnitteluun ja luvataan myös mennä paikan päälle, jos matkakulut korvataan paikallisosastosta. Laaditaan nuorten toiminnasta innostava, valmis teksti, jonka paikallisosastot voivat liittää jäsenkirjeeseensä tai tiedotteisiinsa sekä tiedotetaan paikallisosastoja suunnitteilla ja tulossa olevista tapahtumista.

### *Logokisa*

Käynnistetään Keliakianuorten logon suunnittelukisa, jonka markkinoimiseen käytetään monipuolisesti eri viestintäkeinoja.

### *Some-kisa*

Aloitetaan Keliakianuorten some-kanavilla hauska kampanja, joka lisää sivujen tykkääjiä ja seuraajia. Kampanjan aiheita voi olla esimerkiksi paras gluteeniton menu, toimiva gluteeniton herkkuresepti tai epäonnistunein leivontayritykseni. Kaikessa some-viestinnässä käytetään yhtenäistä aihetunnistetta ja otsikoidaan Keliakianuoret XXX, jotta päivitys tai postaus säilyy Keliakianuorten nimissä ja sivustot saavat näkyvyyttä.

Nuorisotoimikunta laati keskenään työnjaon siten, että yllä mainitut tehtävät käynnistyvät ja niihin panostetaan ennen seuraavaa valmennuskertaa. Nuorisotoimikunnan jäsenet sekä järjestöpäällikkö työskentelivät erittäin intensiivisesti ja saivat lyhyessä ajassa paljon tulosta aikaiseksi. Ilmapiiri oli koko valmennusajan leppoisa ja yhdessä toimiminen oli hauskaa.

### *Kolmas valmennustapaaminen*

Kolmas valmennustapaaminen oli tarkoitus toteuttaa aikataulusyistä Skypen välityksellä, mutta tekniikka petti eikä kaikkia osallistujia saatu kokoukseen samaan aikaan. Sovimme järjestöpäällikön kanssa, että laitan toimikunnalle sähköpostilla kysymyksiä,

joita olin tälle sparrauskerralle suunnitellut. Viestin sisältö oli pähkinänkuoressa seuraavanlainen:

- Eli mitä nyt on tehty?
- Mitä on tapahtunut sitten edellisen sparrauskerran?
- Minkälaisia tuloksia saitte aikaan?

Kehittämiprojektin kokonaistavoitteena on Lisää toimijoita ja Enemmän konkretiaa. Olen pohtinut noita ja tavoitteiden saavuttamisen mittaamista. Millä arvioidaan, että olemmeko saaneet tulosta aikaiseksi ja saavuttaneet asetetut tavoitteet? Toivon, että vastaatte noihin kysymyksiin blogiin. Jokainen voi aloittaa oman tekstin ja sitten kommentoit kaverin kirjoitusta, jos koet tarvetta ja paloa. Mielellään, kiitos!

#### *Neljäs valmennustapaaminen*

Osallistujia oli tällä kerralla paikalla neljä toimikunnan jäsentä, etäyhteydellä yksi ja Keliakialiiton järjestöpäällikkö Marjo. Alkuun kertasimme edellisen kerran, joka yritettiin toteuttaa Skypellä, mutta lopulta toteutui puhelimitse eikä siis käytännössä onnistunut, kuten oli suunniteltu.

Kertasimme tämän hetken tilanteen. Blogissa on vain muutama kirjoitus, joten tältä osin edellisen kerran välitehtävä on toteutunut heikosti.

Paikallisosastoyhteistyö: Nuorten toimikunnan yhteistyötarjousteksti oli viimeisimmässä Keliakialiiton yhdistystiedotteessa, joka lähetettiin huhtikuussa. Tiedote meni 30 paikallisyhdistykselle ja tähän mennessä yksi (Oulu) on vastannut ja toivonut yhteistyötä.

Logo-kisa: Kisa on julkaistu FB-ryhmässä ja Instagramissa, mutta on saanut valitettavan vähän huomiota. Yksi osallistuja on ilmoittautunut mukaan neljällä ehdotuksella. Yksikään ehdotuksista ei valitettavasti ole käyttökelpoinen.

Some-kisa: Osa toimikunnan jäsenistä oli ajatellut tämän olevan sama asia kuin logo-kisa. Keliakianuorten Instagram-tilillä on kuitenkin postaus, joka kannustaa jakamaan tiedon hyvistä gluteenittomista ruuista ja ravintoloista kaverin tagaamalla. Postaus on levinnyt kuitenkin harmillisen heikosti. Lisäksi Keliakianuorten profiililla on toivottu

Ruisrockin FB-sivulla gluteenitonta ruokaa festareille. Kommentti oli tykättyin kaikista kommenteista ja se oli huomioitu festareiden järjestäjän taholta ja nyt Ruisrockiin on tulossa tarjolle myös keliakikoille sopivaa ruokaa.

Tämän jälkeen esitin muutaman sparrauskysymyksen, joihin jokainen pohti itsekseen vastauksia

- Mitä sinä olet tehnyt?
- Mitä olisit voinut tehdä toisin?
- Mitä olisit voinut tehdä enemmän?
- Miksi et tehnyt?
- Mitä vielä pitää tehdä, jotta tavoitteet saavutetaan?
- Mitä sinun pitää tehdä yhteisten tavoitteiden eteen?
- Koska teet sen?

Vaikka valmennus päättyi, niin Keliakialiiton nuorisotoimikunnan työskentely toiminnan kehittämiseksi jatkuu. Kävimme keskustelua viimeisen valmennuskerran päätteeksi vielä tämän vuoden aikana tehtävistä asioista.

Paikallisosastoyhteistyö: Seuraavaan paikallisyhdistyksille menevään tiedotteeseen laitetaan muistutusviesti avuntarjouksesta ja yhteistyömahdollisuuksista. Tiedote lähtee 31.8. Tehdään uusi esite. Ensi vuodelle on haettu RAY:lta avustusta paikallisosastotoimintaan. Jos avustusta saadaan, nuorisotoimikunta lähestyy paikallisosastoja ehdottaen yhteistyömahdollisuuksia, joihin Toimintatonnia voisi käyttää.

Logo-kisa: Kisa-aikaa jatketaan juhannukseen saakka ja kisakutsua levitetään ja lähetetään mm. taidealan opiskelijoille.

Some-kisa: Keksitään joku hauska ja hyvin toimiva aihetunniste (esim. #leipäeikelpaa), jota käytetään some-kisoissa ja postauksissa, jotta Instagram-tilille saadaan lisää seuraajia ja postauksille tykkääjiä ja näin tietoisuus toiminnasta leviää. Hyödynnetään tässä vanhoja sloganehdotuksia. Tämän jälkeen käynnistetään joku some-kisa esim. teemoilla kesäpiknik, juhlatarjoilu, epäonnistunut leivontayritys tms.

Muuta:

- Lisäksi päätettiin lähettää kaikille nuorille jäsenille sähköposti nuorten toiminnasta. Viestissä käytetään joko valmista uutiskirjepohjaa tai sitten ihan perinteistä sähköpostia.

- Kaikki pyrkivät aktivoitumaan Instagramissa ja FB-ryhmässä.
- FB-ryhmässä tai muuten sovitaan selkeästi työnjako ja vastuhenkilö hoitaa tehtävänsä, jotta asiat hoituvat nykyistä nopeammalla aikataululla.

Ilmapiiri oli jälleen leppoisa, mutta jotenkin osallistujat vaikuttivat omaan toimintaansa pettyneiltä, vaikka ulkopuolisen silmin siihen ei olisi lainkaan syytä. Lyhyessä ajassa on kuitenkin tapahtunut paljon edistystä, vaikkakin pienin askelin. IG-tilillä seuraajamäärä kasvaa koko ajan, on luotu avoin FB-ryhmä, jolla on seuraajia ja näiden kautta tietoisuus keliakiasta ja gluteenittomasta ruokavaliosta lisääntyy, on tulossa uudenlaisia yhteystyökokeiluja paikallisyhdistysten kanssa ja loppuvuodelle on tulossa runsaasti toimintaa. Ulkopuolisen silmin tämä kaikki vaikuttaa hyvältä ja positiiviselta niin ulos kuin sisälle päinkin.

## 4 ARVIOINTI

### 4.1 Mielenterveysseuran valmennuksen tulokset

Saavutimme valmennusprojektille asetetun päätavoitteen Vapaaehtoistoiminnan vetovoimaisuuden lisääminen, jonka konkreettisia osatavoitteita olivat:

- Selvittää kentän tarpeet vapaaehtoistoiminnan kehittämistyön tueksi
- Vapaaehtoistojen rekrytointikokonaisuuksien laatiminen
- Vapaaehtoisryhmien kohderyhmän ja motivaatiotekijöiden selvittäminen

Näiden selvittäminen edellytti runsaasti työtä ja taustatiedon hankkimista, joiden hyödyntäminen on varmasti tulevaisuudessa Mielenterveysseuran edun mukaista. Tämän valmennusprosessin aikana laaditun materiaalin ja aineiston pohjalta Mielenterveysseura laatii kentän osallistamisen jälkeen rekrytointimateriaalia ja hauskan nettitestin, jolla vapaaehtoistoiminnasta kiinnostuneet voivat selvittää itselleen soveltuvat ja kiinnostavat Mielenterveysseuran tarjoamat toimintamahdollisuudet.

Esimerkkejä välitehtävien tuloksista:

- Nettisivuja ja Tule mukaan! -sivustoa oli testattu satunnaisilla ohikulkijoilla ja tästä oli saatu arvokasta tietoa sivuston jatkotyöskentelyn tueksi. Sivuista kuultua: ”liian ammattimaiset”, ”mielenterveyspotilaat pelottaa”, Tule mukaan! ei merkinnyt mitään, ”Tukea ja apua”.
- Vapaaehtoistoiminnan muodoista oli koottu laaja tiedosto, josta selvisi, että Suomen Mielenterveysseurassa on mahdollista toimia vapaaehtoisena liki 70 eri tehtävässä tai tavalla.
- Tukihenkilöverkoston motivaatiota oli kartoitettu.
- MHAW-tapahtuman (Mental Health Art Week) palautetta oli analysoitu. Siitä selvisi, että tapahtuma ja menetelmä ovat hyviä ja toimivia, mutta organisointi oli osalle haaste.
- SOS:n vapaaehtoisten kommentteja ja palautteita toiveista ja tarpeista vapaaehtoistoiminnan suhteen oli selvitetty. Myös eurooppalaisten puhelin- ja verkkoauttajien kyselystä oli laadittu kooste. Tärkeimpinä voimavaroina ja toimintaan hakeutumisen syinä on halu auttaa ja tuntea itsensä ja tekemisensä merkityksellisiksi.

#### 4.2 Keliakialiiton valmennuksen tulokset

Saavutimme Keliakialiiton nuorisotoimikunnan kanssa valmennukselle asettamamme tavoitteet suunnitellusti. Nuorten toiminta sai selkeät suuntaviivat ja toiminta tavoitteita. Työryhmä kasvoi hienosti yhteen valmennuksen aikana ja ryhmäytymistä oli kiva seurata sivusta. Valmennuksen alkaessa puolet toimikunnan jäsenistä oli uusia ja ensimmäistä kertaa mukana toiminnassa.

Nuorisotoimikunnan jäsenet oivalsivat valmennuksen aikana kokeilukulttuurin suomat mahdollisuudet ja pilotoinnin edut. He rohkaistuivat huimasti sosiaalisen median käytössä ja muuttivat toimintaansa huomattavasti avoimempaan suuntaan. Valmennuksen aikana tehtiin Facebookiin avoin Keliakianuoret-sivu ja Instagram-tilin seuraajien määrä tuplaantui.



Valmentamisprosessien tuloksia:

- Asetetut tavoitteet saavutettiin
- Toimii kehittämisen menetelmänä
- Palvelumuotoiltiin ja tuotteistettiin Mielenterveysseuran vapaaehtoistehtävät
- Kehitettiin Keliakialiiton nuorten toimintaa ideoimalla tulevaisuuden tapahtumia, parannettiin näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa lisäten tietoisuutta
- Ajattelutapa muuttui
- Toimintatavat muuttuivat

#### 4.3 Loppuhaastattelu

Haastattelin kumpaakin valmennusryhmää kehittämisrupeaman päätteeksi. Toteutin haastattelun puolistrukturoituna haastatteluna eli olin miettinyt valmiiksi kysymykset valmennusryhmien kokemusten ja tulosten vertailtavuuden varmistamiseksi. Nauhoitin ja tallensin haastattelut haastatteluhetket litterointia varten.

Kummankin valmennusryhmän kanssa saavutettiin kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet ja kaikki totesivat valmennuksen toimivan järjestötoiminnan kehittämismenetelmänä. Loppuhaastattelun kysymykseen Kuinka arvioit valmennuksen kokonaisuudessaan vaikuttaneen toteutetun prosessin lopputulokseen? Asteikolla ei vaikutusta – vähän vaikutusta – jonkin verran vaikutusta – paljon vaikutusta – hyvin paljon vaikutusta, kaikkien haastateltujen arvion keskiarvo oli 4,6 eli paljon vaikutusta ja hyvin paljon vaikutusta -vastausvaihtoehtojen välissä.

Haastattellessa selvisi, ettei valmennuksen alussa oikeastaan kukaan kummastakaan ryhmästä tiennyt, mitä odottaa, sillä valmentaminen kehittämismenetelmänä oli uusi. ”Ei ollut tietoa, mitä on valmentaminen, mutta sä olet hyvä valmentaja.” Kaikki kuitenkin kokivat ulkopuolisen sparraajan osallistumisen kehittämisprojektiin hyväksi. Tällöin osallistujat sanoivat panostavansa enemmän, etenkin seuraavan valmennuskerroksen lähestyessä. Mainittiin myös, että oli hyvä, kun joku ulkopuolinen henkilö kyseenalaisti ja nosti esiin asioita, joita itse ei ehkä kyennyt sanomaan ääneen asemansa,

aikaisempien tapahtumien tai henkilökemioiden vuoksi. Valmentaja sai kyseenalais-  
tamalla pohtimaan omia mielipiteitä ja toi uudenlaista näkökulmaa tuttuihin asioihin.  
Myös tieto siitä, kuinka asiat tai toiminnot on järjestetty muualla järjestökentässä, ko-  
ettiin positiiviseksi. Hyväksi koettiin myös tasavertainen työskentely, jolloin osallistu-  
jan positiolla organisaatiossa ei ollut merkitystä, koska kaikki valmennusryhmiin osal-  
listuvat olivat tasavertaisessa asemassa ja tuntuivat työskentelevän aidosti yhdessä  
saman tavoitteen saavuttaakseen. Näin on todennut myös Jalava 2001 Teoksessaan  
Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen, 127.

Loppuhaastattelun kysymykseen Mitkä tekijät vaikuttivat tavoitteeseen pääsemises-  
sä? vastauksissa painottuivat ulkopuolinen valmentaja, sovitut aikajaksot ja deadli-  
net, työnjako sekä motivaatio. Nämä ovat myös tekijöitä, jotka onnistunut valmen-  
nusprosessi edellyttää ja vaatii.

Kysyttäessä, että Mitä kehittämisprosessissa tapahtui? valmennusryhmien toimin-  
nassa koettiin tapahtuneen muutosta etenkin viestinnässä, joka oli aikaisempaa  
avoimempaa ja aktiivisempaa. Muutos havaittiin myös asenteessa, joka oli muuttunut  
rohkeampaan ja tavoitehakuisempaan suuntaan. Koettiin, että valmennus yhdisti ja  
tiivistä työryhmää ja että innostus tarttui, kun kaikki olivat sitoutuneita ja motivoitunei-  
ta. ”Yhteisöllisyys siivittää.” oli yhden vastaajan kokemus valmennusprosessista.

**Tärkeimmät tekijät tavoitteiden saavuttamiseksi valmentamalla:**

- Ulkoinen valmentaja
- Tasavertainen työskentelytapa
- Selkeä rajaus
- Työnjako
- Motivaatio
- Menetelmät
- Prosessin johtaminen oli selkeästi jonkun vastuulla
- Ison kokonaisuuden pilkkominen pienempiin osiin
- Osatavoitteiden asettaminen
- Aikatauluttaminen

Ajattelutavassa koettiin tapahtuneen muutosta parempaan. Oli ryhdytty pohtimaan, että miksi jotain, esimerkiksi tapahtumia järjestetään tai toimintaa tehdään. Alkoi kiinnostaa myös, mitä toiminnan tulisi antaa osallistujalle eli mitä osallistujat haluavat tai tarvitsevat. Myös sosiaalisen median hyödyntäminen potentiaalisten osallistujien tavoittamisessa ja tietoisuuden lisäämisessä otti valmennuksen aikana harppauksia. Valmennus rohkaisi pohtimaan omaa toimintaa myös laajemmin kuin nyt kyseessä olleen kehittämisprojektin teemoissa. Rahoituspohjan laajentaminen ja yhteistyökuviot niin oman organisaation eri toimijoiden kuin muiden järjestöjen ja yritystenkin kanssa alkoi kiinnostaa. Myös kansainvälinen yhteistyö ja yhteiset hankkeet alkoivat itää ajatustasolla. Muutosta näkyi myös käytännön tasolla. Tapaamiset olivat muuttuneet vapaamuotoisemmiksi ja tehokkaammiksi perinteisen kokoustamisen sijaan. Loppuhaastattelussa mainittiin, että valmennuksen avulla on saatu tuloksia aikaiseksi paljon enemmän kuin vastaavana aikana aikaisemmin muilla menetelmillä.

Valmennusryhmissä henkilökohtaisella tasolla tapahtui muutosta henkisellä tasolla. ”Olen oppinut ajattelemaan isommin.” Rohkeus ideoida, sanoa ajatuksensa ääneen sekä kokeilla uutta mainittiin loppuhaastattelussa. Kokeilukulttuurin hyödyntäminen esimerkiksi pilotoimalla ja kokeilemalla alkuun pienesti kiinnosti, koska talous ei mahdollista suuria riskejä. Myös tietoisuus esimerkiksi työkaverin osaamisesta tai toimenkuvasta kirkastui valmennuksen myötä, vaikka tähän ei erityisemmin kiinnitetty huomiota. Osa osallistujista koki oppineensa runsaasti käytännön toiminnasta ja ymmärtävänsä nyt aikaisempaa paremmin esimerkiksi vapaaehtoistyöntekijöitä ja heidän työnsä merkitystä. Toinen taas koki oppineensa pohtimaan asioita enemmän ylätasolla ja suurempina kokonaisuuksina, kun toimii pääsääntöisesti vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa.

Valmennusryhmän toiminnassa koettiin tapahtuneen muutosta valmennuksen aikana etenkin ”joukkuehengessä”, mutta myös toimintatavoissa. Valmennus sai oivalta-  
maan osallistamisen ja tavoitteellisen toiminnan merkityksen. Myös yhteisen asian äärelle pysähtyminen koettiin erittäin tärkeäksi ja koko kehittämisprosessin tuloksia ajatellen se nousi ratkaisevaan rooliin. Vaikka keskusteleminen ja isolla porukalla suunnittelu ja ideointi saattaa näyttää tehottomuudelta, sillä koettiin olleen erittäin suuri merkitys asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Keskustelukulttuurin lisää-

misestä ja tasavertaisen dialogin käyttöön ottamisesta halutaan pitää kiinni myös jatkossa.

Koetut muutokset ryhmätasolla:

- Yhdisti ja tiivistä työryhmää
- Ajattelutapa muuttui ja muutti samalla toimintatapoja
- Viestintä avoimempaa ja rohkeampaa
- Innostus tarttui
- Asenne tavoitehakisempi
- Kyseenalaistaen pohdittiin tekemisen syitä
- Tekeminen perustuu tarpeeseen
- Innosti osallistamiseen
- Laajensi näkökulmaa tulevaisuusorientoituneemmaksi
- Työskentely vapaamuotoisempaa, mutta tuloksekkaampaa
- Tasavertaisen dialogin käyttöönottoaminen

Välitehtävät ja osatavoitteet koettiin pääsääntöisesti positiivisina. Niiden koettiin pitäneen kehittämistyö aikataulussa, sillä osasta tuntui kovin korkealta kynnykseltä osallistua seuraavaan valmennustapaamiseen, jos ei ollut hoitanut omaa osuuttaan yhteisestä projektista. Välitehtävät auttoivat jäsentämään kokonaisuutta, muistuttivat prosessin etenemisestä, aikaansai edistymistä, piti motivaatiota yllä, nosti esiin erilaisia näkökulmia, sitoutti porukkaa, kypsytti mielipiteitä. Osa koki, että työryhmän keskinäinen työnjako olisi pitänyt olla selkeämpi hoidettavien asioiden kesken. ”Välillä jäi viime tinkaan ja pohdittiin paniikissa ennen seuraavaa tapaamista...”

Loppuhaastattelussa nousi idea, että valmennuksen puolivälissä olisi voinut olla alkukartoituksen tyyppinen Webropol-kysely oppimispäiväkirjan sijaan.

Loppuhaastattelun kysymykseen Onko valmentaminen vaikuttava kehittämismenetelmä? kaikki haastateltavat vastasivat, että on. ”Kyllä. Toimi hyvin prosessimme työkaluiksi.” Osa vastaajista sanoi tämän tyyppisen toimintatavan ja käytettyjen menetelmien olevan juuri itselleen sopiva ja toimiva työskentelytapa. Ylipäättään prosessin johtamisen vastuuttaminen jollekin koettiin tärkeäksi. Myös prosessin pilkkominen pienempiin kokonaisuuksiin ja tavoitteet osatavoitteiksi mainittiin toimiviksi ratkaisui-

si. Tiedustellessani, että mikä tässä prosessissa johtui nimenomaan valmentamisesta, oli yksi vastaus, että saattaisi toimia muillakin menetelmillä, edellyttäen taitavaa fasilitointia, projektijohtamista ja ajankäyttöä aivan kuten tässä valmennusprosessissakin. Eräs vastaajista tosin arveli, ettei muilla menetelmillä olisi päästy tällä aikataululla näihin tuloksiin.

Valmennuksen eduksi mainittiin lähtökohtaisesti positiivinen ajattelutapa ja luottamus työryhmän potentiaaliin. Myös valmentajan monipuolinen työkalupakki ja vaihtoehtoiset menetelmät koettiin tärkeiksi. Vastauksissa kuitenkin korostuivat henkilökemiat ja vuorovaikutustaidot. Huumori ja kiva asenne sekä valmentajan oma innostus ovat erittäin tärkeitä. Myös valmentajan rohkeus pitää keskustelu asiassa, kyseenalaistaa ja kysyä tarkentavia kysymyksiä koettiin siivittäneen tavoitteiden saavuttamisessa.

Loppuhaastattelun kysymykseen Onko valmennuksen aikana tapahtunut muutosta henkilökohtaisella tasolla tai työryhmän toiminnassa? nousivat esiin seuraavat näkökulmat:

- on; katsotaan enemmän osallistujien toiveiden näkökulmasta,
- osallistetaan enemmän ja laajemmin eikä pelkästään tapahtumiin osallistuneita,
- vapaaehtoisten arvostus on lisääntynyt ja on ryhtynyt pohtimaan, että mihin juuri me tarvitaan vapaaehtoisia.

Henkilökohtaisesti opittua valmennusprosessissa:

- Ajattelen isommin
- Ideoin rohkeammin
- Rohkenen kokeilla
- Tiedän muiden osaamisesta enemmän
- Ymmärrän käytännön toimintaa paremmin
- Vapaaehtoistoiminnan arvostuksen kasvaminen

Kysymykseen Mitä tulet kertomaan tästä valmennuksesta ja sen tuloksista? tuli hyvin erilaisia vastauksia. Koettiin, että valmennus oli antanut lisää virtaa omaan toimintaan, uudet menetelmät ja toimintamallit innostivat kehittämään.

”Mahtava tilaisuus meille! Joku on lähtenyt miettimään just meidän toiminnan kehittämistä!”

”Ollaan saatu tuloksia.”

”Meillä oli ulkopuolinen sparraaja. Sellainen säpäkkä, mukava nainen valmentamassa, joka auttoi ymmärtämään kokonaisuuksia ja auttoi asettamaan yhteisen tavoitteen toiminnalle.”

Kysymys Entä mitä toivot toiminnaltanne parin vuoden kuluttua? johdatteli pohtimaan toiminnan tulevaisuutta. Vastauksista oli kivasti tulkittavissa positiivinen ja nälkäinen asenne tulevaa kohtaan:

- ideoidaan enemmän jatkossa
- tykkääjiä enemmän julkisella sivulla (FB-sivu, joka luotiin heti valmennuksen alussa)
- enemmän aktiivisia ihmisiä mukana
- tulisi rohkeammin mukaan
- isompia tapahtumia
- resursseja enemmän

Loppuhaastattelussa nousi esiin kummankin valmennusporukan kokema ”orpouden” tunne valmennuksen päätyttyä. Molemmat kokivat jäävänsä ikään kuin yksin, sillä valmennuksen kehittämisprojekti oli kummallakin osa suurempaa ja pitkäkestoisempaa projektia. Kumpikin ryhmä kysyi, että mitäs nyt ja jatkossa? Huoli tulevasta ja kehittämistyön jatkuvuudesta nousi kummallakin ryhmällä.

## 5 VALMENTAJANA KEHITTYMINEN

Valmentaminen perustuu menetelmistä riippumatta loppujen lopuksi ihmisten väliin kanssakäymiseen, joten vuorovaikutustaidot ovat merkityksellisiä myös valmentamistyön tuloksissa. Valmentajan on tultava toimeen kaikkien kanssa ja kyettävä kohtelevaan jokaista osallistujaa tasavertaisesti eikä hänen käytöksestään tai toi-

minnastaan saa paistaa läpi omat asenteet tai mielipiteet. Valmentaja voi omalla käytöksellään vaikuttaa vahvasti työskentelyilmapiiriin korostamalla sallivuutta ja luottamuksellisuutta.

### 5.1 Kyvykkään valmentajan ominaisuudet

Ristikangas (2014) listaa valmentavan mentorin ominaisuuksia teoksessaan Jokainen tarvitsee mentorin seuraavasti:

1. Itsensä ymmärtäjä
2. Inhimillisyyden kohtaja
3. Jännitteiden laukaisija
4. Potentiaalin vapauttaja
5. Päämääristä ohjautuja
6. Käyttäytymisen tulkitsija
7. Ilmiöiden jäsentäjä
8. Liiketoiminnan tajuaja
9. Elinikäinen oppija
10. Luottamuksen rakentaja

Tuon luettelon ominaisuuksista on moni sovellettavissa menestyksekkääseen valmennustoimintaan. Valmentaminen edellyttää hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi liudan muita vaatimuksia valmentajana toimivalta henkilöltä. Hänen tulee tuntee toimintaympäristö, jossa valmennettavat toimivat ja olla perillä toimintaympäristön muutoksista, sillä ne ovat yleensä järjestötoiminnan kehittämistyön alkuun sysääviä tekijöitä.

Valmentajalla tulee olla vahva itsetuntemus ja olla sinut itsensä kanssa voidakseen sparrata muita toiminnan kehittämisessä. Hänen tulee olla perillä myös omista heikkouksistaan ja kehittämistarpeistaan, jotka pitää myös kyetä tarpeen tullen valmennettaville myöntämään. Valmentaminen on molemminpuolinen oppimiskokemus, jossa on mahdollisuus kaikilla osallisilla kasvaa ja kehittyä. Valmennustyön eduksi on aikaisempi kokemus, jotta on vankka pohja, johon valmentamisen perustaa siitä huolimatta, että jokainen valmennusprosessi on yksilöllinen tavoitteineen ja menetelmi-

neen. Vahva itsetuntemus mahdollistaa heittäytymisen valmentamiseen. Omalla persoonallaan työskentelevä valmentaja on mieleenpainuva ja vaikuttava ja valmentajan kokonaisvaltainen panostaminen persoonallaan valmennusprosessiin toimii esimerkkinä myös muille. Tässä tosin on oltava samaan aikaan hienovarainen ja ymmärrettävä hyvän maun ja asiallisen käytöksen rajat. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan persoonallaan tai räväkkyydellään ärsyttää ketään. Eli valmentaminen edellyttää kykyä tulkita heikkoja signaaleja ja sanatonta viestiä. Tulee olla joustava ja muuttaa tarpeen tullen alkuperäistä suunnitelmaa, vaikka se olisi täysin päinvastainen kuin oma, mutta palvelee kokonaisuutta. Valmentaminen siis edellyttää myös monipuolista työkalupakkia, josta löytyy menetelmä kaikenlaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin.

Valmentajalta edellytetään kykyä kuunnella, pysähtyä hetkeen ja keskittyä kuulemaansa, jotta voi tehdä tarkempia kysymyksiä, kyseenalaistaa, pysäyttää keskustelu tarvittaessa olennaisen äärelle, palauttaa ytimeen sekä laatia yhteenvetoja tai kerrata, jotta kaikki osallistujat ymmärtävät, missä mennään ja mitä on päätetty.

Valmentaminen edellyttää rohkeutta. Rohkeutta kysyä ja haastaa perustelemaan. Tarvittaessa myös keskeyttää ja rajata keskustelua. Rohkeutta myöntää, ettei ole aikaisemmin ollut vastaavassa tilanteessa ja ettei tiedä jotain, mutta samaan aikaan olla niin vahva, ettei tietämättömyys aiheuta luottamuspulaa. Valmentaminen edellyttää rohkeutta olla oma itsensä ja kantaa oma roolinsa ja vastuunsa prosessissa.

Yksi valmentajan merkittävimpiä ominaisuuksia on potentiaalin tunnistaminen. Valmentajan tehtävä on saada valjastettua olemassa olevat voimavarat yhdessä asetetun tavoitteen saavuttamiseen ja tämä edellyttää voimavarojen tunnistamista ja käyttöönottamiseen kannustamista. Saattaa olla, ettei valmennusporukan jäsen edes tiedä itse omaavansa moisia kykyjä, mutta taitava valmentaja rohkaisee kokeilemaan ja tekee henkilön itsensäkin tietoiseksi potentiaalistaan, joka tukee itsetuntoa ja ammatti-identiteettiäkin. (Räsänen 2007, 102)

Valmentajalta edellytetään myös aimo annos aitoa innostumista kehittämistyöhön ja kykyä nähdä muutos uhan sijasta mahdollisuutena sekä tartuttaa tämä ajattelutapa muihin ihmisiin ainakin valmennusprosessiin liittyviin seikkojen osalta. (Ristikangas ym. 2014, 74–82)



## 5.2 Valmentajan vastuut ja velvollisuudet

Valmentaminen on vaikuttamista. Tästä syystä etiikka ja moraalit ovat valmentamisen ytimessä ja asioita, joihin valmentajan tulee kiinnittää huomiota. Etiikka näkyy käyttäytymisessä ja toiminnan kautta. Vaikka valmentajan ajatukset ja aikeet olisivat kuinka hyvät ja pyyteettömät, vasta toiminta osoittaa moraalisen todellisen laidan. Hyvä valmennusprosessi on enemmän kuin kyseessä olevan kehittämistyön tulokset, sillä onnistuessaan valmennus muuttaa osallistujan ajattelutapaa ja toimintaa pysyvästi kestävämpään suuntaan. (emt. 256)

Kaikkiin valmennustilanteisiin liittyy eettinen ulottuvuus. Teemme arkipäivän askareissamme jatkuvasti eettisiä valintoja. Tulostanko asiakirjan? Kerronko eriävän mielipiteeni? Kumpaa menetelmää käytän ohjatessani ryhmätöitä? Näiden pienten eettisten kysymysten äärelle ei välttämättä tule pysähtyneeksi, vaan valinta tapahtuu tottumuksesta. Päätöstä ohjaa joku ulkoinen tekijä, kuten kiire, tai valitaan vaihtoehto, jolla itse pääsee helpoimmalla. Tällöin ei välttämättä valita eettisintä ratkaisua. Eettisesti tiedostava valmennus edellyttää kykyä ja tahtotilaa nähdä päivittäinen toiminta muunakin kuin totuttujen toimintamallien jatkumona. Valmentaja, joka on rehellinen ja nuhteeton, mutta vajavainen esimerkiksi fasilitointitaidoiltaan ja ohjaa heikosti, ei toteuta eettistä valmennusta. Valmentajan etiikan ytimessä on, että valmennusprosessissa saavutetaan yhdessä sovitut ja valmennuksen kannalta realistiset ja perustellut tavoitteet, joiden yhtenä tärkeimmistä tavoitteista on oppiminen ja ihmisenä kasvaminen. (Räsänen 2007, 103)

Valmentaminen perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Eettisen valmentamisen yksi tärkeimmistä kulmakivistä on keskustelu. Valmentajan tehtävänä on mahdollistaa ja turvata tasavertainen dialogi kaikkien osallistujien kesken. Valmennusprosessissa päästään parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen, jos työskentely tapahtuu tasavertaisesti osallistujien ja valmentajan välillä. (emt., 104) Valmennusryhmä koostuu ihmisistä, joilla jokaisella on tärkeä tehtävänsä yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi riippumatta hänen roolistaan työyhteisössä tai organisaatiossa.

Ulkopuolisen valmentajan rekrytoiminen on hyvä ratkaisu, sillä se turvaa lähtökohtaisesti tasavertaisen työskentelyn. Ulkopuolisella valmentajalla ei ole historian painolastia esimerkiksi työryhmän tai yhteistyön aikaisemmista kokemuksista, tietoa totuista reviirirajoista tai toimintakulttuureista. Hän kykenee kyseenalaistamaan ja pölyttämään kuulemaansa terveellä ja hyväksyttävällä tavalla. Kysymyksillä ja kyseenalaistamisellakin on eettiset rajat. Eettisesti toimiva valmentaja ymmärtää valmennusprosessin kannalta olennaiset rajat ja keskittyy niihin eikä ryhdy houkuttelevan tilaisuuden tullen uudistamaan valmennusprosessin kannalta epäolennaisuuksia, vaikka tietäisi oman osaamisensa yltävän sillekin osa-alueelle.

Etiikkaa on pohdittava valmennuksen jokaisessa vaiheessa. Ennen valmennuksen aloittamista pohditaan kehittämisprosessia ja valmennuksen rajaamista. Tällöin valmentajan on pohdittava, että onko kehittämiskohde hänen omien periaatteidensa mukainen, riittääkö oma osaaminen, ovatko aika ja muut resurssit riittäviä suunnittelun tavoitteen saavuttamiseen? Valmentajan eettisyyttä punnitaan jos valmennusprosessissa liikkuu raha ja palvelu ostetaan ulkopuoliselta toimijalta. Näissä tilanteissa toimeentulon turvaaminen ja etiikka, esimerkiksi omat periaatteet sekä arvot saattavat aika-ajoin olla vaakakupin vastakkaisilla puolilla.

Valmennuksen aikana tehdään runsaasti pieniä arkipäivän valintoja, jotka kertovat valmentajan eettisyydestä. Kun suunnitellaan valmennustapaamisia, valitaan käytettyjä menetelmiä. Tapaamisissa johdatellaan keskustelua haluttuun suuntaan ja esitetään kiperiä kysymyksiä. Ovatko nämä valinnat kehittämistehtävää ja valmennusprosessia ajatellen relevantteja? Kykeneekö valmentaja puhaltamaan pelin poikki, kun havaitsee osallistujien välillä keskinäistä erimielisyyttä? Pystyykö hän palauttamaan keskustelun takaisin aiheen äärelle, vaikka olisikin mielenkiintoista seurata tuota toista polkua?

Yksi eettisesti hankala tilanne on valmennuksen päätyminen. Havaitsin omakohtaisesti kummankin valmennusryhmän kohdalla viimeisellä tapaamiskerralla vallitsevan epätietoisuuden ja ehkä jopa pettymyksen tunteen. Valmennettavat kokivat jäävänsä yksin yhteisen prosessimme päättyessä, vaikka yhdessä sopimamme tavoitteet oli saavutettu ja kehittämishankkeelle suunniteltu ja sovittu aika oli käytetty. Siitäkin huolimatta, että valmennusta rajaavista tekijöistä oli muistutettu ja keskusteltu pitkin ke-

vättä. Kummallakin valmennusporukalla kehittämistehtävä ja yhdessä kulkemamme matka oli osa suurempaa kokonaisuutta ja he jatkoivat työskentelyä valmennuksen päätyttyä. Jos valmennusryhmillä oli epätietoisuuden tunteita jatkoa kohtaan, niin valmennuksen päätyminen ja tietyllä tavalla syyllisyyden tunteiden kanssa painiskelu oli tukalaa myös minulle valmentajana. Tuntui, että jätän heidät yksin ja hyppään epäreilusti pois kesken prosessin, vaikka yhdessä sopimamme valmennusprosessi olikin tehty ja toteutettu. Tästä syystä valmennuksen tavoitteiden ja aikamääreen sopimisen merkitystä ennen valmennusprosessin alkua ei voi liikaa korostaa. Lieven-  
tääkseni molemminpuolista ”eroahdistusta” pohdimme viimeisellä kerralla valmennettavien ryhmien jatkotyöskentelyn seuraavia osia ja annoin vinkkejä osatavoitteiden asettamiseen ja työskentelytapoihin. Kannustin heitä valitsemaan vastuuhenkilön, kenelle prosessin etenemisestä huolehtiminen kuuluu, vaikka kyseessä onkin yhteinen hanke.

Jo sovittaessa valmennuksen aloittamisesta kerroin rehellisesti, että kyseessä on opintoihini liittyvä kehittämisprosessi ja valmennusmateriaali tulee olemaan tärkeä osa opinnäytetyötäni. Kuvasin valmennustilanteita aluksi muistini tueksi, mutta havaitsin kuvien arvon kokonaisuutta ja opinnäytetyötäni ajatellen vasta valmennuksen aikana. Kysyin osallistujilta luvan kuvien liittämiseen aluksi valmennustapaamisten muistioihin ja myöhemmin julkaisemiseen osana opinnäytetyötäni. Kenelläkään valmennukseen osallistuneista ei ollut mitään kuvien julkaisemista vastaan.

Keräsin ja säilytin kaikki valmennustapaamisissa työstetyt post it -tarralaput ja fläppipaperit jatkotyöstämistä varten ja ne ovat tarvittaessa käytettävissä myös tulevaisuutta ajatellen. Loppuhaastattelunauhoitukset on tallennettu pilvipalveluihin. Aineistossa ei ollut mitään arkaluontoista, henkilökohtaista tai salaista materiaalia, mutta siitä huolimatta huolehdin materiaalin säilyttämisestä asiaankuuluvalla tavalla.

Loppuhaastattelun yhteydessä mainitsin, että saatan käyttää opinnäytetyössäni suoria lainauksia ja toivoin, että voisin käyttää valmennusryhmästä noussutta sitaattia opinnäytetyöni otsikkona.

### 5.3 Itsearviointi

Tietopohjani järjestövalmentamiseen oli lähtötilanteessa varsin hatara, vaikka olinkin ollut vastuussa 11 järjestön kehityshankkeista valmennuksen menetelmin Vetovoima-hankkeessa liki vuoden ajan valmentaen itse kolmea järjestöä. Tuona aikana olin kuitenkin oivaltanut muutamat käytännön tekijät, joita valmennuksessa kannattaa hyödyntää ja käyttää asetettuun tavoitteeseen päästäkseen. Tietopohjani vankistui valmennuksen edetessä ja palaset lokahtelivat paikoilleen.

Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot ja olen hyvin sosiaalinen. Tulen toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa enkä jännitä tai pelkää ihmisten kohtaamista. Minulla on runsaasti kokemusta erilaisten ryhmien fasilitoinnista ja kouluttamisesta. En epäröi myöntää tietämättömyyttäni tai osaamattomuuttani tarpeen tullen. Nämä olivat sosiaalisella tasolla lähtökohtani järjestövalmentamiseen eikä näissä osa-alueissa mielestäni tapahtunut suurta muutosta valmennuksen aikana. Opin kuitenkin uutta ihmisistä, erilaisista toimintatavoista ja erilaisten kulttuurien vaikutuksesta työskentelyyn. Jokainen organisaatio on kuitenkin omansa ja eri järjestöissä on eri asioita, joita säilyttää ja vaalia. Järjestötyöntekijöitä yhdistää vahva usko oman organisaation arvoihin ja toimintaan ja se näkyy toiminnan kehittämisessä.

Opin valmennuksen aikana itsestäni. Yllätyin kyvystäni joustaa ja vaihtaa suunnitelmaa lennossa tarpeen vaatiessa. Valmentamisen edellyttävä menetelmävalikkoni alkaa olla varsin kattava ja kykenin ottamaan käyttöön jonkin toisen menetelmän suunnitelman muuttuessa. Ymmärsin valmennuksen aikana vapaamuotoisen keskustelun merkityksen. Aiheesta keskustelun mahdollistaminen on huomattavasti arvokkaampaa ja vaikuttavampaa kuin valmiin minuuttiaikataulun laatiminen ja siitä härkämäisesti kiinnipitäminen.

Olin hieman pettynyt oppimispäiväkirjan toimimattomuuteen ja koen, että sen toimimattomuudesta joudun kantamaan vastuun yksin. En ilmeisesti kyennyt madaltamaan kynnystä blogimaiselle alustalle kirjoittamiseen niin, että se olisi toiminut. Nyt kehittämisprosessin osallistujien oppimiskokemukset ovat omien tulkintojeni varassa kuulemani ja näkemäni perusteella poimittuina, sillä ne muutamat blogiin kirjoitetut tekstit eivät käy arviointityökaluiksi vähäisen määrän eivätkä lämmittelymäisten aihe-

den vuoksi. Olisin toivonut, että blogialustalle kirjoitetut tekstit olisivat olleet valmennettavien käytössä myös myöhemmin peilaamassa seuraavia kehittämisprojekteja ja oppimiskokemuksia sekä itselleni työkaluna varmentamaan osallistujien kehitystä henkilökohtaisella tasolla. (Anttila 2007: 51)

En ole lainkaan auktoriteettikammoinen ja pidän jokaista ihmistä samanarvoisena riippumatta esimerkiksi hänen asemastaan organisaatiossa. Tämä näkyy myös valmennuksessani: pidän jokaista työryhmän jäsentä yhtä tärkeänä ja koen jokaisella olevan oma tärkeä osuutensa annettavana yhteisen tavoitteen eteen. Teen tietoisesti työtä tasavertaisen dialogin mahdollistamiseksi ja pyrin sallimaan avoimen keskustelun ja erilaisten mielipiteiden julkittuomisen. Olen hyvin luottavainen ihmisten suhteen, ehkä jopa hieman sinisilmäinenkin, ja oletan ihmisten sitoutuvan yhteisiin hankkeisiin ja tekevän sen, minkä lupaavat. En toistaiseksi ole pettynyt tämän suhteen ja tahdon kyetä luottamaan ihmisiin jatkossakin.

Omaan vahvoja mielipiteitä ja minulla on paljon näkemyksiä, kuinka järjestöjen kannattaisi kehittää toimintaansa turvatakseen tulevaisuuttaan. Valmentaessani en kuitenkaan voi esittää omia mielipiteitäni faktoina, vaan minun on pysähdyttävä kuuntelemaan ja pohtimaan kuulemaani. Minun on kyettävä myös kyseenalaistamaan omat näkemykseni ja tarvittaessa muutettava mielipidettäni. Valmentajana pyrin olemaan enemmän aktiivinen kuuntelija kuin puhuja. Minulta ei puutu rohkeutta kysyä tarkentavia kysymyksiä, kyseenalaistaa kuulemaani eikä palauttaa keskustelua takaisin olennaisen äärelle. Toisaalta ajoittain mielenkiintoinen keskustelu saattaa siepata minutkin mukaan, vaikkei se valmennusprosessin kannalta relevanttia olisikaan.

Janoan uuden oppimista ja minua kiinnostaa ihmisten välinen vuorovaikutus. Se näkyy myös valmentamisessani. Teen tulkintoja myös sanattomista viesteistä ja joskus saatan olla niiden suhteen väärässä. Tällöin on oikein muita kohtaan myöntää virheensä ja korjata kurssia. Se ei ole minulle helppoa tai mukavaa, mutta kykenen siihen. Yleensä kuitenkin osun tulkintojeni kanssa oikeaan ja olen usein huojentanut toisen osapuolen oloa sanomalla ääneen asian, jota hän ei syystä tai toisesta ole uskaltanut tai voinut sanoa. Saan näistä tilanteista positiivista palautetta yleensä jälkeenpäin kahden kesken tai esimerkiksi sähköpostilla.

Koen tuntevani järjestöjen toimintaympäristön melko hyvin. Minulla on vahva visio ja näky tulevaisuudesta ja aito innostus auttaa kollegoja kehittämään järjestöjen toimintaa tulevaisuutta turvatakseen. Sitoudun vahvasti yhdessä sovittuihin hankkeisiin ja tavoitteisiin. Teen varmasti oman osuuteni ja lunastan lupaukseni, mutta tämä edellyttää omien rajojen ymmärtämistä. Kykyni kieltäytyä kiinnostavista hankkeista tai projekteista on heikko ja tästä syystä kuormitan itseäni kohtuuttomasti. Tältä osin minulla on vielä oppimista itsensä johtamisessa. Tämä ongelma on tosin positiivinen, sillä se kielii monipuolisesta kiinnostuksestani ja oppimisen janosta järjestökehittämisen saralla. Tunnistan omat kehittämiskohteeni ja epävarmuuteni, mutta niitä ei välttämättä ole helppo myöntää edes itselleni. Olen melko kärsimätön ja saatan kyllästyä, jos asiat jäävät junnaamaan tai esimerkiksi jos keskustelu ei etene. Minulle on luuteenomaista rivakkatempoinen eteneminen ja saatan välillä unohtaa kunnioittaa muiden verkkaisempaa tapaa toimia. Sanoin tästä valmennettaville ryhmille ja kannustin heitä suitsimaan minua, jos vauhti alkaa huimata ja vien prosessia liian nopeasti eteenpäin.

Minulla on vahva itsetunto ja uskallan heittäytyä. Annan itsestäni kaiken mielenkiintoisiin hankkeisiin säästelemättä itseäni. Se vie runsaasti voimavaroja, mutta samalla myös antaa paljon, etenkin jos projekti onnistuu ja saavutamme asettamamme tavoitteet. Huumori on omassa valmentamisessa yksi tärkeimpiä työkaluja. Suhtaudun työhöni vakavasti, mutta en ryppyotsaisesti. Yhdessä tekemisen pitää olla kivaa ja työskentely sujuu parhaiten naurun siivittämänä. Olen pitänyt ohjenuoranani, että valmennukseen on kiva tulla, hetkessä on mukava olla ja on kurjaa, kun se päättyy. Jos tämä toteutuu ja tavoitteet saavutetaan, koen onnistuneeni tehtävässäni.

## 6 LOPUKSI

Tämä opinnäytetyö sekä Suomen Mielenterveysseuran ja Keliakialiiton valmentaminen oli tavattoman mielenkiintoinen projekti. Kokemus osoitti, että valmentaminen soveltuu toiminnan kehittämisen menetelmäksi ja on yksi työkalu muiden toimivien

joukossa. Valmentaminen on kuitenkin vain yksi lähestymistapa ja kokemukseni osoitti sen soveltuvan erittäin hyvin kehittämishankkeeseen, jossa on tavoitteena kehittää olemassa olevaa toimintaa sekä ideoida uutta. Tämän toimintatutkimuksen tulokset näkyvät varmasti pitkään sekä valmennuksessa olleiden järjestöjen että henkilöiden toiminnassa, sillä valmentaminen sai aikaan ajattelu- ja toimintatavan muutoksia, jotka ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja vaikuttavia myös kaikessa muussa toiminnassa, jota jatkossa tehdään.

Mielenkiintoinen jatkotutkimushanke olisikin selvittää, että leviääkö toimintatavan muutos valmennuksessa mukana olleiden henkilöiden ulkopuolelle vaikuttaen positiivisesti laajemmin organisaatiokulttuuriin. Selvittämisen arvoista olisi myös kartoittaa, että minkälaisella johtamisella ja esimiestyöllä tasavertaista dialogia ja valmennuksen aikana saavutettuja muutoksia yhteisöllisyyden vahvistamiseksi saadaan pidettyä yllä. Myös valmentamisen soveltuvuutta ja sen vaikutuksia erilaisiin kehittämishankkeisiin ja –tarpeisiin olisi mielenkiintoista selvittää.

Valmennusta kehittämismenetelmänä voi hyödyntää laajasti järjestökentällä tai työyhteisössä riippumatta toimialasta. Valmentaminen edellyttää kaikkien osallistujien tasavertaisuuden ymmärtämistä, avoimuutta ja rohkeutta luottaa, sitoutumista ja tietenkin halua kehittää ja uudistaa.

Riskinä on, että valmennusprosessi tuo mukanaan pysyviä muutoksia parempaan, lisää tasavertaista dialogia ja yhteisöllisyyttä, tuo enemmän tavoitteellista sisältöä toimintaan, parantaa laatua, lisää huumoria ja sitouttaa eli kohentaa kokonaisvaltaisesti hyvinvointia.

## LÄHTEET

- Airaksinen, Timo (toim.) 1993. Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Helsinki: Yliopistopaino
- Antola, Tuula & Pohjola, Jukka 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: AKATIIMI Oy.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Kokemäki: Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Aaro & Ruuskanen-Himma, Eila 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Helander, Voitto 2001. Paikallisyhdistys lähikuvassa. Yhteydet, rakenne ja toiminta. Tampere: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Järjestöbarometri 2016: Järjestöjen tulevaisuus. Vaasa: Soste Suomen sosiaali- ja terveys ry.
- Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010. Arvostus: valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Tammi Oy.
- Matthies, Aila-Leena, 2007. Toisenlainen kolmas sektori: Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. Yhteiskuntapolitiikka 72:1
- Määttänen, Eeva 2015. Coachaava kulttuuri – Käsikirja valmentavaan kulttuuriin. Norderstedt, Saksa: Books on Demand.
- Ollila, Maija-Riitta 2008. Lauman valta. Juva: Edita Publishing Oy.
- Ollila, Maija-Riitta 2010. Johtajan parempi elämä. Juva: WSOY pro Oy.
- Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistuvaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Ristikangas, Vesa & Clutterbuck, David & Manner, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Kauppakamari.



Räsänen, Mikko (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-Kustannus.

Siisiäinen, Martti 1996. Yhteiskunnalliset liikkeet, yhdistykset ja hyvinvointivaltio. Teoksessa Matthies, Aila-Leena & Kotakari, Ulla & Nylund Marianne (toim.) 1996. Välittävät verkostot. Jyväskylä: Vastapaino

Suomen Mielenterveysseura, Toimintasuunnitelma 2015

YouTube: Alivaltiosihteerin Muutosvastarinta-video 20.11.2016

[https://www.google.fi/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjG7sGt9prOAhUKiywKHbTOBLgQjRwIBw&url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3D555cwB7k\\_oM&psig=AFQjCNHXIblebRHektq1x4zYdUG9w2ePxg&ust=1469959052550588](https://www.google.fi/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjG7sGt9prOAhUKiywKHbTOBLgQjRwIBw&url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3D555cwB7k_oM&psig=AFQjCNHXIblebRHektq1x4zYdUG9w2ePxg&ust=1469959052550588)

## LIITTEET

1. Alkukartoituslomake
2. Loppuhaastattelukysymykset

## Liite 1. Alkukartoituskysely



## Suomen Mielenterveysseuran sparrauksen alkukartoituskysely

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt Suomen Mielenterveysseurassa?

- ☐ alle 5 vuotta
- ☐ 5 -10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

2. Kuinka motivoitunut olet kehittämään vapaaehtoistoimintaa?

Valitse motivaatiotasi vastaava arvo: 1 = En ole motivoitunut, 3 = Neutraali 5 = Erittäin motivoitunut

En ole motivoitunut \*      1      2      3      4      5      Erittäin motivoitunut

3. Mikä motivoi sinua Suomen Mielenterveysseuran vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen?

500 merkkiä jäljellä

4. Määritämme 21.10. yhteiset tavoitteet vapaaehtoistoiminnan kehittämisprojektille. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä tekijää, jotta saavutamme asetetut tavoitteet (olivat ne sitten mitä tahansa)?

1.

2.

3.

**5. Mitkä piirteet ovat ominaisia Suomen Mielenterveysseuran vapaaehtoistoiminnalle tänä päivänä?**

2000 merkkiä jäljellä

**6. Millaisia muutoksia mielestäsi tarvitaan vapaaehtoistoiminnassanne toukokuuhun 2016 mennessä?**

2000 merkkiä jäljellä

**7. Minkä asioiden pitäisi olla toisin vapaaehtoistoiminnassanne vuoteen 2020 mennessä?**

2000 merkkiä jäljellä

## Liite 2.

### Loppuhaastattelukysymykset

Miltä prosessi tuntui?

Vastasiko odotuksiasi?

Onko valmennus vaikuttava kehittämismenetelmä?

Mikä valmennuksessa parasta?

Mikä heikointa?

Miltä välitehtävät tuntuivat?

Olisiko samoihin tuloksiin päästy muilla menetelmillä?

Mitkä tekijät vaikuttivat tavoitteeseen pääsemisessä?

Onko muutosta tapahtunut?

Mitä prosessissa tapahtui?

Tapahtuiko jotain yllättävää?

Mikä on toisin verrattuna alkutilanteeseen?

Mikä tiiminne toiminnassa muuttui?

Mitä tulet kertomaan tästä valmennuksesta ja sen tuloksista?

Entä parin vuoden kuluttua?

Mikä oli tärkeintä näissä tapaamisissa?

Jos niin millä syvyydellä?

Kuinka arvioit valmennuksen kokonaisuudessaan vaikuttaneen toteutetun prosessin lopputulokseen asteikolla:

ei vaikutusta – vähän vaikutusta – jonkin verran vaikutusta – paljon vaikutusta – hyvin paljon vaikutusta?