



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Minustakin johtaja

Vapaaehtoisjohtajien koulutusohjelma

Näätsaari Ari

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma (YAMK) (90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 04/2017

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Ari Näätsaari	Sivumäärä 56 ja 17 liitesivua
Työn nimi Minustakin johtaja - Vapaaehtoisjohtajien koulutusohjelma	
Ohjaava opettaja Reijo Viitanen	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Työväen Sivistysliitto TSL ry, Katri Söder	
Tiivistelmä <p>Vapaaehtoistoimintaa arvostetaan ja sitä pidetään tärkeänä. Ihmiset ovat halukkaita osallistumaan vapaaehtoistoimintaan, jos sen keskiössä on asiat jotka kiinnostavat ja liikuttavat ihmisiä, joista toiminnassa mukana olevat ihmiset pääsevät päättämään tai ainakin vaikuttamaan. Vapaaehtoistoiminnan tulee elää ajassa ja muuttua kehittyvien tekniikoiden ja osallistumistapojen mukana, niitä myös kehittäen. Toiminnan tulee olla avointa kommunikoivaa sekä yhteisöllistä yksilölliset tarpeet huomioiden. Vapaaehtoistoiminta tarvitsee vapaaehtoisia yhä enemmän ja yhä vaativampiin tehtäviin. Jotta vapaaehtoiset viihtyvät toiminnassa ja saavuttavat itselleen ja organisaatiolle asettamia tavoitteita, tarvitaan vapaaehtoistyön johtamista ja vapaaehtoisjohtajat johtamiseensa koulutusta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoite on kehittää vapaaehtoisjohtamisen koulutusohjelma. Tutkimusongelma on löytää vapaaehtoisjohtamisessa tarvittavat taidot ja kyvyt sekä tapa niiden oppimiseen. Opinnäytetyössä haetaan vapaaehtoisjohtajan keskeiset taidot ja kyvyt, joita rajallisessa ajassa koulutukseen osallistuva voi oppia ja omaksua. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös vapaaehtoistoiminnan esteitä ja vapaaehtoisjohtajan tapoja niiden poistamiseen. Niissäkin lähtökohtana on keskittyä sellaisiin esteisiin, joiden poistamiseen tai edes vähentämiseen voidaan vapaaehtoisjohtajaa kouluttaa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myös mikä on palkatun ja vapaaehtoisena toimivan vapaaehtoisjohtajan väliset toimivat roolit ja tehtävänjaot sekä voiko vapaaehtoisjohtajat korvata täysin palkatun johtajan.</p> <p>Opinnäytetyön tilaaja on Työväen Sivistysliitto TSL ry. Opinnäytetyössä käytetään hyväksi SDP:n ja Demarinuorten TSL:itä tilaamia osallistavia kampanjakoulutuksia. Kampanjakoulutuksissa koulutettiin vapaaehtoisjohtajia, seurattiin heidän onnistumista ja epäonnistumista vapaaehtoisjohtamisen työssä sekä havainnoitiin esteitä ja pohdittiin esteiden purkamisen mahdollisuuksia. Opinnäytetyö on siis toimintatutkimus.</p> <p>Opinnäytetyön keskeinen havainto on, että jokaisella vapaaehtoistoiminnassa mukana olevalla on oma henkilökohtainen motivaatio osallistua toimintaan. Vapaaehtoisjohtajan tehtävä on löytää tämä motivaatio ja käyttää sitä polttoaineena johtamisessa. Vapaaehtoisten koulutus, mentorointi, innostaminen, huomioiminen ja palkitseminen ovat vapaaehtoisjohtajan tärkeimpiä työkaluja, joiden avulla toiminnassa mukana oleva viihtyy toiminnassa pitkään.</p> <p>Opinnäytetyön perusteella rakennetun koulutusohjelman tavoitteena on, että koulutuksen suorittaneet kykenevät johtamaan omassa toimintaympäristössään vapaaehtoista henkilökohtaisesti motivoivaa ja kuloiseenkin elämäntilanteeseen sopivaa toimintaa, jonka vapaaehtoinen kokee itselleen sopivan haasteelliseksi ja omakseen. Koulutusohjelma pohjautuu sosiokulttuurinen innostamiseen, joka on sosiaalipedagogiikan suuntaus.</p>	
Asiasanat sosiokulttuurinen innostaminen, johtaminen, osallistaminen, motivointi, vapaaehtoistoiminta, vapaaehtoisten johtaminen	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree programme in NGO and youth work, Master of Humanities

ABSTRACT

Author Ari Näätsaari	Number of Pages 56 ja 17 attachments
Title Becoming a leader - training programme for volunteer leaders	
Supervisor Reijo Viitanen	
Subscriber and/or Mentor Workers' Educational Association WEA of Finland, Katri Söder	
Abstract <p>Volunteering is both appreciated and considered important. People are willing to participate in volunteering if at the centre of it are things that they find important or moving, and which the participants can make decisions with or at least affect them. Volunteering must keep up with the times and change itself with evolving techniques and participation methods, while also changing them as well. The volunteering work should be open, communicative and communal, while also paying attention to individual needs. Volunteering needs more and more volunteers and for more challenging tasks. For the volunteers to find the work satisfying and for them to meet the goals they set for themselves and the organization, leadership in volunteering and education for the leaders is also required.</p> <p>The purpose of my thesis is to develop a training program for volunteering leadership. The main research problem is finding the necessary skills and abilities for volunteering leadership and the methods for learning them. The thesis presents the central skills and abilities a person participating in the education can learn and adopt within a limited timeframe. The thesis also looks into the possible hindrances to volunteering and the leaders' ways of eliminating them. The basis here as well is to concentrate on the type of hindrances which the students of volunteering leaders can be taught to eliminate or at least reduce. This thesis also looks into the differences in roles and tasks between a leader in volunteering who is hired for the job, and one who is himself a volunteer, and if it's possible to completely replace the hired leaders with volunteering ones.</p> <p>This thesis is commissioned by the Workers' Educational Association WEA of Finland. The thesis uses participatory campaign education material that the Social Democratic Party of Finland (SDP) and the Young Social Democrats have commissioned from WEA. The campaign education trained volunteering leaders, followed their successes and failures at volunteering leadership tasks and observed any possible obstacles and ways to dismantle them. Thus, this thesis is an activity analysis.</p> <p>The central observation of this thesis is that everyone involved in volunteering has their own personal motivations for participating. It is the mission of the volunteering leaders to find this motivation and use it as a fuel for their leadership. Educating volunteers, mentoring, inspiring, paying attention and rewarding are a volunteering leader's most important tools, which are used to make all participants enjoy the activities for a long time.</p> <p>The curriculum based on this thesis has the goal of making sure people that go through the education are able to, in their own operational environment, lead all activities which are voluntary, personally motivating and suitable for each life situation, and do so in a way that all volunteers feel challenging enough and suitable for themselves. The curriculum is based on socio-cultural inspiring, which is a faction of social-pedagogy.</p>	
Keywords socio-cultural inspiring, leadership, involvement, motivation, volunteer activities, volunteering leaders	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
1.1. Miksi	5
1.2. Työni tilaaja ja työskentelytapa	7
2. KÄSITTEET JA TIETOPERUSTA	8
2.1. Johtaminen, innostaminen vai ohjaaminen?	10
2.3. Vapaaehtoistoiminta, kansalaistoiminta ja kansalaisyhteiskunta	11
3. TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄN RAJAUS	12
4. TYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	13
4.1. Lähtötilanne- ja odotuskartoitus	13
4.2. Teoriaa ja tutkimusta vapaaehtoisista	18
4.3. Haastattelut	19
4.4. Toiminnalliset menetelmät	24
4.4.1 de Bonon kuusi hattua	24
4.4.2 Metodi 6-3-5	26
4.5. Demariosallistajien vaalikoulutukset ja kommentit niistä	28
4.6. Osallistumisen motivaatiot	29
4.7. Toimintaympäristön muutokseen reagoiminen	30
4.8. Johtajuus ja johtajuuden tunnistaminen	34
4.9. Millainen johtajuus sopii järjestöihin	36
4.10. Luottamus	39
5. KOULUTUSOHJELMA	40
5.1. Koulutusohjelman tavoite	41
5.2. Koulutukseen valinta	41
5.3. Mentorointi	43
5.4. Koulutuksen lähijaksojen sisältö	45
6. LOPUKSI	51
LÄHTEET	55
LIITTEET	58
1. Taustakyselylomake nuorisoliiton osallistaville.	58
2. SDP:lle opinnäytetyöni avulla rakentamani koulutusohjelmasuunnitelma	64

1. JOHDANTO

Luin 20.12.2016 Lapin Kansa-lehden artikkelista antiikin filosofin Senecan ajatuksen:

”Tyynellä säällä kuka tahansa on perämiehenä. Sitten kun meri käy ja aallot vellovat, tarvitaan sellaista perämiestä, jonka taidoilla, tiedoilla ja kokemuksella tavoiteltuun määränpäähän saavutaan. Onnistunut matka vaatii perämieheltä ja koko miehistöltä osaamista, näkyvää ja näkymätöntä; kuuluvaa ja hiljaista.”

Opinnäytetyössäni tuotan Työväen Sivistysliitto TSL:lle uuden koulutustuotteen. Vapaaehtoisjohtajan koulutusohjelman, joka tavoitteena on kouluttaa koulutuksen tilaajalle Senecan kuvaelmia perämiehiä - vapaaehtoisjohtajia. Opinnäytetyössäni keskityn löytämään ne ominaisuudet, joita vapaaehtoisjohtajalla tulee olla ja joita koulutusohjelmassa tulee kouluttaa.

Koulutusohjelman laatimista varten tarkastelen myös, täytyykö vapaaehtoisjohtajan olla palkattu työntekijä. Vai voiko vapaaehtoinen toimia oman työnsä ohessa johtajana. Tarvitaanko vapaaehtoisjohtajan rooliin, ajankäyttöön tai muuhun edellytyksiin työsuhdetta. Onko ilman työsuhdetta toimivilla vapaaehtoisjohtajilla nykypäivän kansalaisyhteiskunnassa roolia ja jos on niin minkälainen.

1.1. Miksi

Vapaaehtoistoiminnan kansainvälisen julistuksen mukaan:

”Vapaaehtoistoiminta on kansalaisyhteiskunnan peruselementtejä. Se tuo osaltansa esiin ihmiskunnan jaloimpia toiveita: pyrkimyksen rauhaan, vapauteen, mahdollisuuksien luomiseen, turvallisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, joiden tulee koskea kaikkia ihmisiä.” (Kansalaisareena 28.2.2017).

Opinnäytetyöllä rakennan koulutusohjelman jonka suorittaneet kykenevät johtamaan ja ohjaamaan vapaaehtoisia niin, että heillä on mielekkäitä ja tuloksiin johtavia tehtäviä ja organisaatiossa jossa he toimivat on järjestön tavoitteita edistävää toimintaa. Sen lisäksi että vaikuttava vapaaehtoistoiminta antaa osallistujalleen paljon, se säästää vapaaehtoisjärjestöjen varoja ja mahdollistaa vapaaehtoisille vastuullisempia ja monipuolisempia tehtäviä sekä tuo enemmän esiin vapaaehtoistoiminnan kansainvälisen julistuksen jaloja toiveita.

Suomessa vapaaehtoistoimintaa on perinteisesti organisoitu yhdistysten kautta. Suomea pidetään yhdistysten luvattuna maana. Yhdistysrekisterissä on PHR:n tietojen mukaan tammikuussa 2016 noin 135 000 yhdistystä. Soste ry:n järjestöbarometri 2014 mukaan 74 % Sosteen jäsenjärjestöstä arvioi vapaaehtoistojen tarpeen kasvavan nykyisestä. Vastaajista 62 % uskoo vapaaehtoistojen rekrytoinnin yleistyvän järjestössään. Vapaaehtoistoiminnan organisointiin käytettävissä olevien resurssien sekä vapaaehtoistojen sitoutuneisuuden arvioidaan yleisemmin lisääntyvän kuin vähenevän. Järjestöistä 45 prosenttia on sellaisia, joissa vapaaehtoisten tarve lisääntyy, mutta vapaaehtoistoiminnan organisointiin käytettävissä olevat resurssit joko pysyvät ennallaan tai pienentyvät.

Johtamisen kouluttajat kysyvät usein koulutettaviltaan keskitytäänkö organisaatiosanne tekemään asioita oikein vai oikeita asioita? Johtamisessa olennaista onkin saattaa tai ohjata toiminta johdettavan organisaation ydintoimintoihin. Oman AMK opinnäytetyöni (2009) ja kaikki keskustelut järjestötoiminnassa olevien ihmisten kanssa vahvistavat käsitykseni, että vapaaehtoistoimintaan tullaan mukaan toimimaan, ei seuraamaan muiden tekemisiä. Toiminnassa halutaan tehdä jotain, jolla osallistuja kokee olevan merkitystä ja joka on konkreettista. Merkitys voi olla merkitystä itselleen, läheisilleen tai jollekulle jota vapaaehtoinen pitää tärkeänä. Merkityksen luo kuitenkin aina vapaaehtoinen itse. Sitä ei voi kukaan ulkopuolinen määritellä. Löysin arkistoistani Tuntitili oy:n diasarjan ”Vapaaehtoistoiminnan vuoden tutkimus vuonna 2001”. Sen mukaan tuloksiin johtavat, lyhyet ja selkeät tehtävät kiinnostavat. Toimintaan tullaan mukaan, koska on tarve saada ystäviä, vertaistukea, kehittyä ammatissa, verkostoitua ja saada työkokemusta.

Vapaaehtoistojen tarve on yhä enemmän ja yhä vaativampiin tehtäviin. Vapaaehtoistyön johtamista tarvitaan siksikin, että vapaaehtoiset viihtyvät toiminnassa mukana ja saavuttavat itselleen ja organisaatiolleen asettamia tavoitteita. Tästä vapaaehtoistoimintakentässä aletaan olla yhtä mieltä ja vapaaehtoisten johtamisen anatomiaakin alkaa jo usean opinnäytetyön ja tutkimuksen ansiosta olla selvä. Toki aina löytyy lisää tutkittavaa. Mutta harva ihminen on syntyessään johtaja. Heidän määrää pitääkin tietoisesti lisätä ja heidän osaamista lisätä. Siksi tarvitaan vapaaehtoistoiminnan johtamista. Tämä opinnäytetyö on tehty tätä tarvetta varten.

1.2. Työni tilaaja ja työskentelytapa

Työni tilaaja on työnantajani Työväen Sivistysliitto TSL ry. TSL on kaksikielinen vapaan sivistystyön järjestö, joka tarjoaa koulutusta aikuisväestölle. TSL rohkaisee elinikäiseen oppimiseen ja aktiiviseen osallisuuteen kansalaisyhteiskunnassa. Opinnäytetyötäni tehdessä, olin töissä TSL:ssä koulutussuunnittelijana. Pääasiallinen toimenkuvani on suunnitella ja toteuttaa yhteiskunnallista koulutusta, pääasiassa Suomen Sosialidemokraattinen puolue - SDP:n ja sen sisärjestöjen tilauksesta. Käytän opinnäytetyössä hyväkseni SDP:n ja Demarinuorten TSL:ltä tilaamia osallistavia kampanjakoulutuksia. Siinä koulutin vapaaehtoisjohtajia, seurasin heidän onnistumista ja epäonnistumista vapaaehtoisjohtamisen työssä. Havainnoin esteitä ja mietin niiden purkamisen mahdollisuuksia. Kirjasin havaintojani ylös, mutta en pitänyt päiväkirjaa. Tämä näin jälkikäteen hieman harmittaa. Hain myös koulutusten avulla vapaaehtoisjohtajan ja palkatun henkilön välistä roolia jäsenten toiminnan johtamisessa.

SDP:n ryhmä nimesi itsensä Demariosallistajiksi ja se kesti 15.12.2015-15.12.2017. Demarinuorten ryhmä nimesi itsensä Nuoriksi osallistajiksi. Tämä koulutus kesti 17.9.2016-14.5.2017. Käytän nimiä demariosallistajat ja nuoret osallistajat, kun heihin tässä työssä viitataan. Molempien ryhmien koulutus kulkee rinnalla koko opinnäytetyöni valmistumisen ajan. Kyseessä on siis toimintatutkimus. Heikkinen (2015, 217) teki luettelon mistä tiedän, olenko tekemässä toimintatutkimusta? Sen mukaan:

”Toimintatutkimuksessa käytännön toimijat yhdessä toistensa kanssa

- pohtivat eli refleктоivat ja kehittävät työtään
- analysoivat, kuinka toiminta on historiallisesti kehkeytynyt nykyiselle
- kehittelevät vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi
- tuottavat toiminnasta uutta tietoa eli teorioita, joiden pätevyyttä arvioidaan keskustelemalla, kokeilemalla käytännössä sekä rinnastamalla aikaisempaan tietoon eli teorioihin ja empiirisiin tutkimuksiin
- julkistavat kokemuksiaan ja niihin liittyvää tietoa myös yhteisön ulkopuolella.”

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelman ylemmän tutkinnon opetussuunnitelmassa (Humak 2015, 3) listataan tutkivan ja kehittävän työotteen elementtejä. Niitä ovat: ”tekojen perustelujen analysointi, kriittinen reflektio ja konstruktivistinen ajattelu sekä

uuden tiedon tuottaminen.” Näitä olen noudattanut opinnäytetyöni aineiston ja tutkimusmenetelmien valinnassa, sekä opinnäytetyön ohjauksessa ja opintojeni valmennusryhmässä, että opinnäytetyöseminaareissa.

2. KÄSITTEET JA TIETOPERUSTA

Vapaaehtoisjohtamisen tutkimuksissa, (mm. Hänninen 2012, 58 ja Kuuluvainen 2014, 74) korostetaan, että vapaaehtoistoiminnan johtamisessa keskiössä on ihmisläheinen vuorovaikutus, jossa vapaaehtoinen toimija kokee saavansa itselleen iloa ja onnistumista yhdessä tekemisestä. Vapaaehtoistoiminnanjohtaminen koetaan enemmän valmentamiseksi kuin johtamiseksi. Tiia Poussun ja Veronika Zaburchikin mukaan (2015, 9) valmentava johtaminen on kolmen i:n johtamista, jossa hyvä esimies osaa: innostua, innostaa ja innovoida. Johtamisoppien lisäksi opinnäytetyöni keskiössä on vapaaehtoistoimijoiden motivaatiotekijöitä, motivointitapoja ja sitouttamistapoja. Näistä elementeistä muodostuu opinnäytetyöni viitekehykset. Niitä ovat johtajuus ja johtaminen, sosiokulttuurinen innostaminen, helpottaminen ja välittäjänä toimiminen, kompetenssi sekä motivaatio ja motivointi.

Sosiokulttuurilla innostamisella tarkoitan Kurjen (2000) tapaan ihmisten sisäistä ja ulkoista vapautumista ja toivon luomista, sosiokulttuurisen innostajan, vapaaehtoisjohtajan avustuksella. Sosiaalikulttuurinen innostaja on tämän päivän menestyvä johtaja, kasvattaja, valmentaja, harrastusryhmän ohjaaja ja kansalaistoiminnan vetäjä. Hyvällä sosiokulttuurisen vapaaehtoisjohtajalla on kyky saada toiset syttymään yhdessä sovituille, vaativillekin päämäärille.

Innostamisella on tarkoitus herättää ihmisessä nukuksissa oleva halu osallistumiseen, itsetoteutukseen ja vaikuttamiseen mm helpottamalla ja toimimalla välittäjänä. Innostaminen on siis elämän antamista sinne, mistä elämänilo on tilapäisesti kaikonnut tai mistä sen on jo pitkään puuttunut (www.innostaja.net).

Helpottamisen ja välittäjän käsitteellä tarkoitan sitä, että vapaaehtoisjohtajat ovat fasilitaattoreita, jotka eri toimintatapojen asiantuntijoina pystyvät helpottamaan yksilön ja sitä kautta ryhmän elämää ja omaksumismahdollisuuksia. Helpottaminen on ryh-

män toimintojen ja toimintojen apuvälineiden organisointia ja suunnittelua. Helpottamista kykenee tekemään, jos kykenee olemaan metodien asiantuntija, kommunikaattiorakenteen luoja ja keskustelun sekä reflektion tapojen koordinoija. Helpottamisen tehtävä on selkeyttää tavoitteita, mielipiteitä, koordinoida ja valita välttämättömät toiminnan strategiat sekä herätellä kyvyt, odottaa ja unelmoida. Helpottaminen noudattaa psykologisen logiikan järjestystä, jolloin vapaaehtoisjohtaja on toiminnan välittäjä ja auttaa erityisesti luomaan sosiaalisia suhteita. Helpottamisen funktio perustuukin ajatukseen, että on olemassa sellaisia yhteisiä intressejä, jotka yhdistävät ihmisiä sekä toisiinsa että yhteiskuntaan. Vapaaehtoisjohtaja auttaa näiden intressien löytämisessä ja vahvistamisessa. Hän on myös strategioiden suunnittelija, jolloin innostamisen poliittinen tehtävä korostuu. (Kurki 2000 78 – 79.)

Kompetenssin käsitteellä viitataan kykyyn ja taitoon tehdä ja päättää asioista. Kompetenssilla on toimintaan liittyvä ulottuvuus, toisin kuin pelkällä tiedolla tai kyvyllä. ”Tiedon tai kykyjen avulla voidaan tehdä asioita jossakin konkreettisessa tilanteessa”. (Bjarnadottir 2004, 301-302, suomennus Peltola 2007, 88).

Motivaation käsitettä käytän kuvaamaan sitä mikä aktivoi kohteen aktiiviseen toimintaan ja mikä saa kohteen käyttäytymään niin, kun hän käyttäytyy. Motivoinnin käsitettä käytän kuvaamaan sitä, miten vapaaehtoisjohtajan tulisi käyttäytyä, jotta kohde aktivoituisi ja käyttäytyisi halutulla lailla.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys on edellä mainittujen lisäksi johtaminen ja johtajuus. Tulen tarkastelemaan johtamista Sydänmaanlakan (2009, 16) mukaan prosessina, menetelminä ja työkaluina, mutta myös viitekehyksenä. Johtajuutta ja sitä mistä johtajuus syntyy sekä mistä johtajuuden tunnistaa käsittelem Lindgrenin (2008, 9-12) tapaan sekä virallisena, että epävirallisena johtajuutena.

Pirjo Kolari (2010,5) määritteli väitöskirjassaan transformationaalisen tunneälyjohtamisen tarkoituksiksi

”mahdollistaa yksilöissä sellaisia prosesseja, jotka suuntaavat kognitiivisten merkitysten luomiseen, uudistavaan oppimiseen ja uusien mentaalisten mallien rakentumiseen sekä metakognitioiden kehittymiseen ja voimaantumiseen. Aktiviteettien johtaminen ylittää lähinnä perustarpeiden tyydyttämiseen, johtajuudella puolestaan on vahva yhteys myös ylempien tarpeiden tyydyttämiseen”.

Tunneälykäs johtaminen pyrkii vahvistamaan myönteisiä tunteita ja voimaannuttamaan työntekijöitä mm. dialogin ja tilannetietoisuuden kautta. Pidän tunneälyjohtamista erittäin sopivana vapaaehtoisjohtamisessa. Tämä on hyvä huomioida opinnäytetyötäni lukiessa.

2.1. Johtaminen, innostaminen vai ohjaaminen?

Kun sanomme sanan johtajuus tai johtaja, muodostuu meille kontekstista riippuen käsitys siitä mitä ja millaista johtajuutta ja johtajaa tarkoitamme. (Pynnönen 2012, 90). Tässä työssä erottelen johtamisen innostamisesta, osallistamisesta ja motivoimisesta sillä että johtajuus on joko virallista tai epävirallista, annettua tai otettua, mutta joka tapauksessa tunnustettua ja tunnistettua. (Lindgren 2008, 9-12). Teknisesti johtamisen ja innostamisen välillä ei eroa ole, sillä kaikki edellä mainitut toimenpiteet ovat johtamisen ja johtajan työkaluja.

Hannele Seeck (2008,18) määrittelee johtamisen toiminnaksi, ”jonka avulla ihmisen työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saamiseksi.” Hänen mielestään ”johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eriasemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen professori Pekka Ruohotie (2006, 114) on määritellyt johtajuuden sosiaalisesti prosessiksi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa toisaalta organisaation tuotoksiin ja toisaalta organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. Johtaminen on vaikuttamisprosessi, sillä johtajan täytyy pystyä muuttamaan alaisen kognitiota kuten asenteita tai skeemoja ja muita tietorakenteita. (Seeck 2008, 326).

Salla Kuuluvainen siteerasi Humakin opinnäytetyössään (2014,13) Seeckiä ja määritteli johtamisen toiminnaksi,

”jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoit-

teen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada organisaatiossa toimivat erilaiset ihmiset toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamiseen liittyy vallankäyttö, ja se on tekemisissä auktoriteetin ja sen oikeuttamisen kanssa. Johtaminen on vaikuttamista johdettaviin, yhteisöllinen ilmiö, merkitysten rakentamista organisaatiossa, palvelutehtävä, joka mahdollistaa johdettavien parhaan mahdollisen suoriutumisen, ja johtamalla tulisi voida muokata todellisuutta. Johtaminen liittyy kiinteästi organisaation arkeen.”

Näiden kaikkien edellä mainittujen käsitteiden kautta vapaaehtoistoiminnan johtamista kuvaa mielestäni parhaiten sana ohjaaminen ja tätä termiä käytänkin tässä opinnäytetyössäni useasti, kun kuvaan vapaaehtoisten johtamista.

2.3. Vapaaehtoistoiminta, kansalaistoiminta ja kansalaisyhteiskunta

Opinnäytetyössäni käsittelen johtamista vapaaehtoistoiminnan, kansalaistoiminnan ja kansalaisyhteiskunnan näkökulmasta.

Vapaaehtoistoiminnalla tarkoitan toimintaa josta ei saa rahallista korvausta ja joka perustuu toimijan arvoihin. Useimmiten toiminta on toisten ihmisten tai yhteisöjen hyväksi tehtyä työtä. Vapaaehtoistoimintaan osallistuva saa ”korvauksen” toiminnan kautta. Vapaaehtoistoiminnan kautta toimija saa elämään sisältöä, mahdollisuuden auttaa, luoda sosiaalisia suhteita, kartuttaa sosiaalista pääomaa, vahvistaa elämäkokemusta ja luoda väylän yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. (Jyväskylän kaupungin nettisivut 11.4.2017).

Kansalaistoiminnan määritellen vapaaehtoistoiminnaksi, jossa yhdessä muiden toimijoiden kanssa toimitaan yhteiseksi hyväksi. Usein heikoimpien oikeuksien puolustamiseksi. Kansalaistoiminnalle merkityksellisiä asioita on aktiivisuus ja konkreettisuus. Kansalaistoiminta on myös yhteisöllistä toimintaa. (Harju 2003, 10-12).

Jotta kansalaistoiminta säilyttää tulevaisuuden Suomessa nykyisen asemansa täytyy sen keskiössä olla asiat jotka kiinnostavat ja liikuttavat ihmisiä. Asiat joista toiminnassa mukana olevat ihmiset pääsevät päättämään, tai ainakin vaikuttamaan. Toimintojen tulee elää ajassa ja muuttua kehittyvien tekniikoiden ja osallistumistapojen mukana, niitä myös kehittäen. Toiminnan tulee olla avointa kommunikoivaa sekä yhteisöllistä yksilölliset tarpeet huomioiden. (Harju 2010, 83-84.) Toisin sanoen, hyvin johdet-

tua. Suomalainen kansalaisyhteiskunta katsotaan koostuvan järjestötoiminnasta, kirkkokunnista ja uskonnollisista järjestöistä, ammattiyhdistystoiminnasta, puolueista, pienimuotoisesta osuustoiminnasta, säätiöistä ja vapaasta sivistystyöstä (www.kansalaisyhteiskunta.fi).

3. TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄN RAJAUS

Oli vapaaehtoisjohtaja sitten palkollinen tai vapaaehtoinen on hänellä rajallisesti aikaa. Vapaaehtoisjohtamiseen kuuluu monta eri osaamisaluetta – taitoa ja kykyä jotka olisi hyvä olla työkalupakissa.

Kehittämistehtäväni on kehittää vapaaehtoisjohtamisen koulutusohjelma. Tutkimusongelma opinnäytetyössäni on löytää vapaaehtoisjohtamisessa tarvittavat taidot ja kyvyt sekä tapa niiden oppimiseen. Opinnäytetyöni tarkasteltava ongelma on siis:

- löytää vapaaehtoisjohtajan taidoista ja kyvyistä ne keskeiset joita rajallisessa ajassa koulutuksen osallistuva voi oppia ja omaksua.
- tarkastella vapaaehtoistoiminnan esteitä ja vapaaehtoisjohtajan tapoja niiden poistamiseen. Niissäkin lähtökohtana on keskittyä sellaisiin esteisiin joiden poistamiseen tai edes vähentämiseen voidaan vapaaehtoisjohtajaa kouluttaa.
- tarkastella myös mikä on palkatun ja vapaaehtoisena toimivan vapaaehtoisjohtajan väliset toimivat roolit ja tehtävänjaot sekä voiko vapaaehtoisjohtajat korvata täysin palkatun johtajan.

Näiden avulla laadin koulutusohjelman siitä millaista taitoa ja tukea vapaaehtoisjohtaja tarvitsee. Millaisia taitoa ja tukea palkattu johtaja tarvitsee.

Uskoisin opinnäytetyöni raapaisevan myös organisaation tehokkuuden pintaa. Kuten alussa kirjoitin, moni johtajakouluttaja kysyy, tehdäänkö organisaatiossa oikeita, vai asioita oikein. Tarkastelen hieman myös sitä voisiko koulutuksen avulla poistaa filosofi Pekka Himasen (2000) käsitettä lainaten, moitteettoman oleskelun normitason, jossa pelätään liikaa virheitä ja siksi tekemisen taso ei ole innovoivaa.

4. TYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Kaikki opinnäytetyön menetelmät, luettu kirjallisuus, molempien ryhmien kanssa toteutetut harjoitukset ja tehtävät sekä kyselyt ja oman kokemukseni hyödyntäminen tähtäävät etsimään ne ”sudenkuopat” ja toimivat käytännöt jotka vapaaehtoisten johtamisen koulutusohjelmassa tulee ottaa huomioon.

4.1. Lähtötilanne- ja odotuskartoitus

Molempien ryhmien kanssa työskentely alkoi lähtötilanne- ja odotuskartoituksella. Tein sen perinteisellä kyselylomakkeella sähköisesti. (liite 1). Demariosallistajien kyselyllä kartoitin kampanjakoulutukseen osallistuvien, piirien puheenjohtajille ja piirien toiminnanjohtajien näkemyksiä siitä, mitkä asiat kaipaavat eniten apua SDP:n piirien toiminnassa ja millainen voisi olla vapaaehtoistoiminnan palkatun- ja vapaaehtoisjohtajan roolit. Näistä piirien toiminnanjohtajat ovat palkollisia, muut vapaaehtoisia. Nuorten osallistajien kysely meni vain Nuorille osallistaville.

Kyselyjen vastaukset purettiin myös molempien ryhmien ensimmäisessä tapaamisessa. Purkukeskustelu tarkensi sitä, mitä he milläkin vastauksella tarkoittivat ja syvensi tietoisuuttani heidän kokemuksestaan ja käsityksistään vapaaehtoistoiminnan lähtötilanteesta, odotuksista ja toiveista.

Ensimmäisessä osiossa kysyttiin millaista osaamista ja sitä kautta koulutusta he arvioivat vapaaehtoisten tarvitsevan tulevaisuudessa. Demariosallistajien ja SDP:n piirien vastauksien mukaan SDP:n jäsenten osaamisen ja koulutuksen tarpeet eriytyvät paikallisesti ja ne tarpeet koskettavat vapaaehtoisia. Poliittisen toiminnan menetelmiä koskettava koulutus tunnistettiin tarpeellisemmaksi kuin sisältöjen kouluttaminen. Vaikka verkossa ja sosiaalisessa mediassa tapahtuva toiminta onkin kasvussa, kokivat SDP:n vastaajat, että osaamis- ja kehittämistarpeet perustuvat kasvokkaiseen kohtaamiseen.

Koulutuksen merkitys koettiin kasvavan merkittävästi ja koskettavat erityisesti kampanjointia, sosiaalista mediaa, viestintää ylipäättänsä, verkostoitumista ja yhteistyötä,

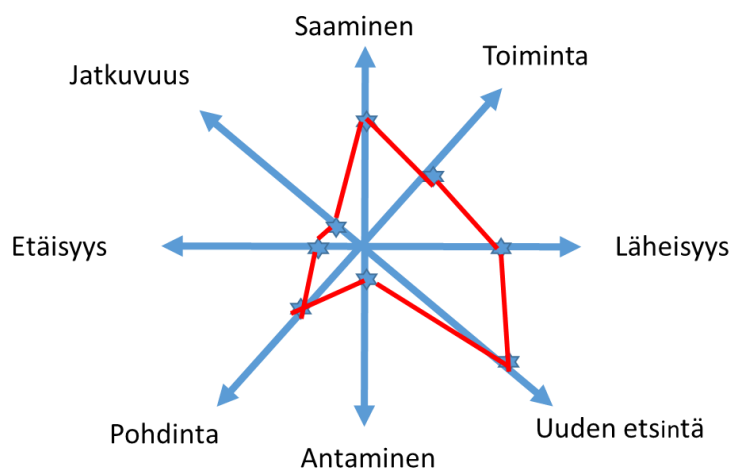
vapaaehtoisten ohjaamista, vapaaehtoisten perehdyttämistä omiin tehtäviinsä sekä tieto ja viestintätekniikka.

Nuorten osallistajien vastausten perusteella osaamisen ja koulutuksen tarpeet eriytyvät sekä paikallisesti että valtakunnallisesti. Kuten SDP:n kyselyssäkin, osaaminen ja koulutus tarpeet koskettavat myös ensisijaisesti vapaaehtoisia, mutta tarvetta oli politiikan menetelmien lisäksi politiikan sisällölliselle koulutukselle. Nuoret osallistajat näkivät SDP:n kyselyyn vastanneita enemmän tarvetta myös verkossa tapahtuvaan kohtaamisen koulutukseen, mutta toki myös kasvokkaisen kohtaamisen koulutukseen. Koulutuksen merkityksen koettiin kasvavan merkittävästi ja koskettavat erityisesti kampanjointia, sosiaalista mediaa, viestintää, verkostoitumista sekä yhteistyö- ja vuorivaikutustaitoja.

Kysyin molempien ryhmien kyselyssä myös koulutukseen osallistuvien omaa motivaatiota. Anne Yeung (2004b) loi vapaaehtoismotivaation timanttimallin, jonka avulla pyritään ymmärtämään vapaaehtoistoimijoiden motivaatiota. Timanttimallilla voidaan tutkia vapaaehtoistoiminnan motiiveja ja sitoutumista. Mallissa osallistumisella on neljä ulottuvuutta. Ne ovat saaminen ja antaminen, jatkuvuus ja uusi, etäisyys ja läheisyys sekä pohdinta ja toiminta. Mallin avulla on mahdollista piirtää yhteisölle tai yksittäiselle toimijalle vapaaehtoistoiminnan motivaatiokartta.

Vastaajat vastasivat liukunäppäintä hyväksikäyttäen, onko heille motivoivampaa saada toiminnalta itselleen jotain vai antaa muille osallistujille. Onko motivoivampaa olla toiminnassa jossa, on enempi vakiintunutta kuin uutta toimintaa ja kumpi on motivoivampaa, etäisyys vai läheisyys sekä ovatko he mieluummin pohtimassa vai toimimassa. Kyselyn perusteella saatiin Demariosallistajille seuraavanlainen vapaaehtoistoiminnan motivaation timanttimalli.

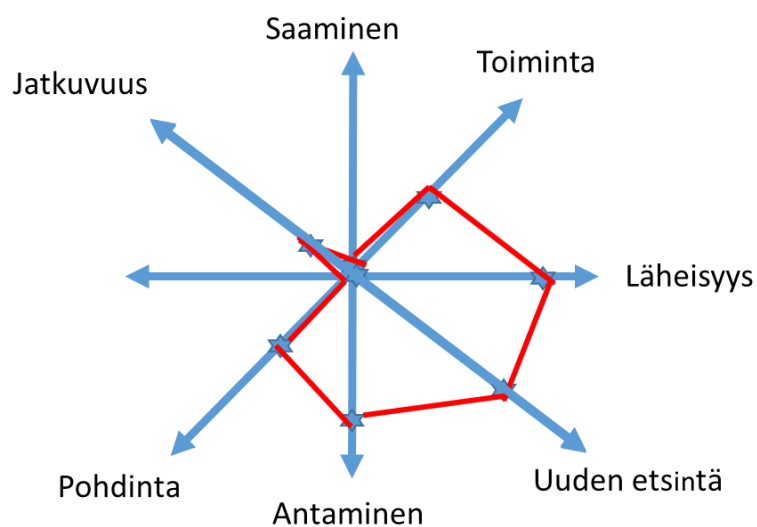
Kaavio 1: Demariosallistajien motivaatiotimantti



Demariosallistajien timanttimallin perusteella heille tärkeimpiä motivaatio tekijöitä ovat se, että he saavat itselleen toiminnasta jotain ja toiminta on enemmän tekemistä kuin pohtimista sekä luo jotain uutta. Myös toiminnan läheisyys koettiin tärkeäksi

Nuorten osallistajien vapaaehtoistoiminnan motivaation timanttimalli on seuraavanlainen:

Kaavio 2: Nuorten osallistajien motivaatiotimantti



Nuorten osallistajien kohdalla läheisyys koettiin motivoivammaksi kuin etäisyys ja uuden etsiminen motivoivammaksi kuin jatkuvuus. Toiminta ja pohdinta koettiin yhtä

tärkeäksi. Antaminen koettiin selvästi motivoivammaksi kuin saaminen. Timanttimalin purkukeskustelussa hyväksyttiin myös se ajatus, että toiminnasta pitää saada myös itse jotakin, jotta sitä jaksaa kauaa tehdä.

Timanttimalit on edellisissä kaavioissa kuvattu koko ryhmän tuloksina. Tässä tapauksessa ne kuvaavat kohtuullisen hyvin myös ryhmän yksilöiden motivaatiota. Toki joitain yksilöllisiä eroja löytyy. Käytän tätä timanttimalia usein koulutuksissani. Teen niistä aina ryhmän koosteen, mutta aina niissä on yksi, tai usein useampi jonka timanttimali poikkeaa selvästi muista. Olen usein miettinyt heitä, joiden timanttimali poikkeaa muiden samaan toimintaan osallistuvien timanttimalista. Onko toiminta heille riittävän motivoivaa? Poikkeako heidän motivaationsa muusta porukasta liikaa? Otetaanko heidän tarpeensa riittävästi huomioon? Kauanko he jaksavat olla toiminnassa mukana? Tätä asiaa tulen seuraamaan opinnäytetyöni perusteella järjestettävien koulutusten aikana.

Kartoituksessa selvitin myös vastaajien käsityksiä siihen, mihin SDP:ssä ja Demarinuorissa tarvitaan vapaaehtoisia. Vastauksista oli luettavissa, että vapaaehtoistyö korvaa rahan ja on voimavara. Vapaaehtoistyön merkitys on oleellinen tapahtumien ja muun näkyvyyden lisäämisen yhteydessä. Vastaajien mukaan ilman vapaaehtoisia montaakaan tapahtumaa ei voida järjestää ja se on kaiken toiminnan ehdoton edellytys. Vapaaehtoisuus nähtiin näkyvän myös sellaisena innokkuutena ja rohkeutena tehdä asioita, joita ei palkollisena uskaltaisi välttämättä tehdä.

Valitettavasti vastauksissa näkyi myös vapaaehtoistoiminnan arvostuksen puute. Yksi vastaus kuvasi tilanteen seuraavasti:

“Liian usein vapaaehtoisuus näkyy Demarinuorissa (ja sd-toiminnassa laajemminkin) negaation kautta: vapaaehtoisia ei ole tarpeeksi tai vapaaehtoisen työn tekeminen kasaantuu harvoille ja valituille, jotka kokevat sen pikemminkin pakkona tai velvollisuutena. Ts. jokaisessa piirissä on omat aatteen sotilaansa, jotka käytännössä pyörittävät toimintaa. Muita jäseniä ei joko uskalleta tai osata ottaa mukaan.”

Molemmissa ryhmissä kyselyn purkukeskustelu ajautui siihen, onko SDP ja Demarinuoret kansanliike vai kaaderiliike. Wikipedian (26.9.2016) mukaan Kansanliike on laajalti kansan keskuuteen levinnyt liike. Se on joukkoliike, joka pitkäaikaisesti, voimakasta yhteenkuuluvuutta tuntien, mutta usein löyhästi organisoituna pyrkii erilaisin

toimin joko synnyttämään yhteiskunnassa tiettyjä perusteellisia sosiaalisia muutoksia tai estämään sellaisten muutosten syntymisen. Maurice Duvergerin kehittämä kolme puoluejaottelu pitää sisällään kaaderipuolueen. Sen mukaan kaaderipuolueet olivat johtajavaltaisia jossa yksilöt tai ydinjoukot johtavat, kouluttavat ja organisoivat yksikköä. (Mickelson 2007, 34–35.)

Molemmat osallistajaryhmät päätyivät siihen, että SDP alkaa valitettavasti näyttämään kaaderipuolueelta, vaikka sen pitäisi olla kansanliike. Eräs Demariosallistaja kuvasi asian seuraavasti: ”Jos SDP olisi vahva kansanliike, ei tarvitsisi edes miettiä mihin vapaaehtoisia tarvitaan. Kansanliikkeessä he muodostavat kansanliikkeen. Ilman heitä ei kansanliikettä ole.”

Siitä mitä vapaaehtoiset tänään tekee, näkyi SDP:n ja Nuorten osallistajien vastauksissa toiminnallisia eroja. SDP:n vastauksissa korostui erilaisten tapahtumien käytännön tehtävä, kuten kahvitus, telttojen pystyttäminen, materiaalin jako, kuljetustuki, kahvinkeitto ja -jakaminen sekä muut tapahtumien järjestämisiin liittyvä toimet. Vähemmän näkyi tapahtumien markkinointi ja ideointi sekä jäsenhankinta.

Nuorten osallistajien kärkivastaukset koskettelivat ennen kaikkea uusien jäsenten hankintaa, osallistuminen järjestön kehittämiseen erilaisten työryhmien ja työpajojen kautta sekä muiden luottamustehtävien hoitamiset. Vapaaehtoiset pyörittävät myös nuorisoliiton paikallisosastoja ja mahdollistavat poliittisesti keskustelun. Tapahtumien ja toimintojen järjestämiset mainittiin, mutta ei kovin useasti.

Vastauksissa näkyi SDP:n ja Demarinuorten erilainen toimintakulttuuri ja -tavat. Esimerkiksi kysymykseen ”mitä vapaaehtoinen voisi tehdä”, vastattiin päinvastoin. Demariosallistajien vastauksissa korostettiin, että voitaisiin lisätä poliittista osallistumista ja nuorten osallistajien vastauksissa korostettiin järjestöllistä osallistumista.

Keitä vapaaehtoiset sitten tänään ovat? Purkukeskusteluissa päädyttiin molemmissa ryhmissä siihen, että vapaaehtoisia ovat kaikki toimintaan osallistuvat. Aktiivisimmiksi vapaaehtoisiksi määriteltiin molemmissa ryhmissä eri vaaleissa ehdokkaina olevat sekä heidän tukiryhmänsä, puolueorganisaatioiden, kuten osastojen, kunnallisjärjes-

töjen ja piirihallitusten hallituksen jäsenet. SDP:n vastauksissa esille tuli useasti myös sitkeät seniorit ja päivätyönsä tehneet.

Yhteenvetona kyselystä voidaan todeta, että myös sosialidemokraattisessa liikkeessä, johon molemmat ryhmät kuuluvat, tarvitaan vapaaehtoisia ja heille löytyy sekä mielekkäitä että haastavia tehtäviä. Halukkaitakin olisi tulossa, jos heitä kysyttäisiin ja jos heille tarjottaisiin mielekkäitä, heidän omiin intresseihin liittyviä tehtäviä. Tarvitaan siis vapaaehtoisjohtamista.

4.2. Teoriaa ja tutkimusta vapaaehtoisista

Olen seurannut vapaaehtoistoiminnan muutoksia jo kauan. Erityisesti minua on kiinnostanut säännöllisin väliajoin ilmestyvät nuorisobarometrit ja SOSTEN tekemät järjestöbarometri. Niiden pitkäaikainen seuraaminen antaa yksittäisiä tutkimuksia laajemman kuvan vapaaehtoistoiminnan muutoksista.

Nuorten kiinnostusta yhteiskunnalliseen osallistumiseen mitataan nuorisobarometreillä. Niiden mukaan nuoret eivät vierasta osallistumista yhteiskunnalliseen toimintaan. Monet heistä osallistuvat mielellään toimiin, jos he saavat valita osallistumisensa kohteen itse, yksilöllisesti ja näkevät toimen johtavan johonkin konkreettiseen. Nuoret mm. ei näe edustuksellisen demokratian ja arjen asioiden edistämisen välillä yhteyttä vaan näkevät nykyisessä poliittisessa toiminnassa runsaasti rakenteellisia esteitä. (Paakkunainen 2007, 4-5; Paakkunainen & Hoikkala 2007, 139-140; Jutila Roon 2016, 4). Myös Raha-automaattiyhdistyksen Vapaaehtoistutkimus 2011 vahvistaa asian. RAY:n tutkimuksen mukaan 50 % Suomalaisista on kiinnostunut vapaaehtoistoiminnasta. Heitä kiinnostaa ajallisesti lyhyet ja selkeät tehtävät, jotka johtavat näkyviin ja konkreettisiin tuloksiin. Ihmisten motivaatio tulla mukaan on tarve saada ystäviä, vertaistukea, kehittyä ammatissa, verkostoitua ja saada työkokemusta sekä se että kokee kyseisen asian tärkeäksi. Yleensä mukaan pyysi hyvä ystävä tai arvostettu henkilö.

Nylund ja Yeung (2005, 31-32) mukaan toimintaan osallistumisen motivointia lisää, jos on itse ollut mukana suunnittelemassa toimintaa, kokee kehittyvänsä toiminnassa ja saavansa kehityskulkunsa mukaan muuttuvia tehtäviä sekä että toiminta on vapaamuotoista, rentoa ja turvallista.

Tutkimukset ja alan kirjallisuus vahvistaa demariosallistajien ja nuorten osallistajien kyselystä tekemäni johtopäätöksen. Vapaaehtoiseen toimintaan löytyy siis sekä ha-
lukkaita että osaamista. Heille löytyy myös riittävästi tekemistä ja heitä myös tarvitaan
myös poliittisessa kansalaistoiminnassa. Jotta tämä kaikki on mahdollista, tarvitaan
hyvää ja selkeää vapaaehtoisjohtamista.

4.3. Haastattelut

Selvitin nykytilannetta ja tulevaisuuden toiveita vapaaehtoisten kanssa työskentele-
misessä myös haastattelulla. Halusin tietää miten tällä hetkellä vapaaehtoisjohtajina
työskentelevät ja vapaaehtoisjohtajiksi pyrkivät tilanteet näkevät ja mitä he haluavat.
Haastattelu on Eskolan ja Vastamäen (2015, 27-28.) mukaan tällaisissa tapauksissa
kaikkein yksinkertaisin ja tehokkain tapa. Kysyin siis mitä SDP:n puoluepiirien työntee-
kijät, eli toiminnanjohtajat ja vapaaehtoisjohtajiksi koulutettavat sekä demariosallista-
jat ajattelevat omista rooleistaan. Mitä pelkoja heillä on ja mitä mahdollisuuksia ja
lisäarvoa he osallistajien, eli vapaaehtoisjohtajien käytöllä näkevät sekä muuttuuko
tai pitääkö palkollisen vapaaehtoisjohtajan rooli muuttua. Ongelmat ja esteet on hel-
pompia poistaa, kun ne ovat tiedossa.

Kysyminen tapahtui keskustelun kautta, osin netissä Adobe Connectin avulla ja mi-
nun, eli tässä tapauksessa tutkijan aloitteesta ja ehdoilla. Keskustelussa pyrin saa-
maan selville esteen ja haasteet, mutta myös muut opinnäytetyötäni varten kiinnos-
tavat näkemykset. Tutkimustapani on siis hieman muokattu teemahaastattelu.

Tavoitteenani oli haastatella kaikki demariosallistajat ja heidät valinnee tahon.
Haastattelinkin kahdeksan piirin demariosallistajat ja toiminnanjohtajan. Yhden piirin
kohdalla mukana oli myös piirin puheenjohtaja. Haastattelujen aikana yhden piirin
alueella ei vielä oltu osallistajia valittu ja toisen piirin osallistaja ei ollut osallistunut
koulutukseen. Myöhemmin tämä ei osallistuja jättäytyi pois koulutuksesta. SDP:ssä
piirejä on 13, joten noiden kahden piirin lisäksi kolmen piirin kanssa en saanut haas-
tattelua aikaiseksi

Suoritin haastattelut pääsääntöisesti Adobe Connectia hyväksi käyttäen, niin että
osallistajat ja piirin edustajat olivat pääsääntöisesti yhdessä samassa paikassa ja

minä olin omassa työhuoneessani. Kahden piirin kohdalla kaikki oli eri paikoissa. Yhden piirin kohdalla olimme kaikki samassa paikassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin joko Adobe Connectiin tai matkapuhelimen nauhurilla.

Olin laatinut ja "käsikirjoittanut" haastattelukysymysten avulla tilanteen sellaiseksi, että se on Aaltolan (2015,39) ajatusten mukaan mahdollisimman avoin, luonnollinen ja keskustelunomainen tapahtuma, jossa haastateltaville pyritään antamaan mahdollisimman paljon tilaa. Olen laatinut kysymykset niin, että vastaukset olisivat kuvailevia kertomusten omaisia eivätkä vaatisi paljon lisäohjausta.

Kyseessä on siis Eskolan ja Vastamäen (2015, 27-28) kuvaama eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu minun aloitteesta ja laatimani asialistan pohjalta. Pyrin vuorovaihtukseen ja sellaiseen ilmapiiriin, jossa saan selville, miten he roolin näkevät ja millaisissa asioissa he näkevät roolit selkeinä ja epäselvinä ja millaista koulutusta ja tukea he kokevat tarvitsevansa. Myös muut aihepiiriin kuuluvat asiat kiinnostavat minua. Niiden avulla uskon pystyvän laatimaan paremman koulutusohjelman.

Keskustelun/haastattelun kysymykset ovat:

- Millaisen roolin olette ajatelleet demariosallistajalle?
- Kuinka itsenäinen rooli voi olla tai on?
- Miten häntä tuetaan?
- Millaisia resursseja hänellä voi olla käytössään?
- Onko joitain tehtäviä, jotka voi hoitaa täysin demariosallistajan voimin? Oletteko jo sopineet sellaisista?
- Mitä tehtäviä ei missään nimessä voida osallistajille siirtää?
- Millaista opastusta/tukea toiminnanjohtaja tarvitsee omassa johtamistehtävässään?
- Minkälainen olisi ihannetilanne toiminnanjohtajan osallistajan välisessä yhteistyössä ja työnjaossa?
- Mikä on pahinta mitä tässä projektissa voisi tapahtua?

Valitsemani tapa toimii tässä yhteydessä hyvin kahdesta syystä. Ensimmäiseksi siksi, että sain kukin piirin osallistajat ja toiminnanjohtajan keskustelemaan yhdessä roolista ja tehtävänjaosta. Heidän vastauksensa täydensi toisiaan ja samalla lisäsi ymmär-

rystä sekä tuotti kehittämisideoita. Menetelmä toimii siis samalla sekä tutkimusmenetelmänä että toiminnallisena menetelmänä. Menetelmä lähestyy mielestäni toimintatutkimusta. Toimintatutkimus ei Heikkisen (2015, 204) mukaan ole varsinainen tutkimusmenetelmä. Se on pikemminkin ja erityisesti tässä tapauksessa lähestymistapa, jossa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Opinnäytetyössäni olen halunnut perinteisen tutkimuksen tavoin tietää miten asiat ovat ja käyttää sitä tietoa hyväkseni opinnäytetyössäni, kun mietin miten asiat voisi tehdä toisin ja paremmin. (Heikkinen, Rovio&Syrjälä 2006.) (Heikkinen 2015, 204.)

Toinen syy tämän menetelmän valintaan on tutkimuseettinen. Olin SDP:n järjestöpäällikkö vuoteen 2015 asti ja osana sitä työtä rakensin jo vuonna 2013 järjestöjohtamisen koulutushanketta. Se ei silloin saanut tulta alleen. Syitä siihen on useita. SDP:n toiminnanjohtajat muistavat tämän yrityksen. He myös muistavat, että olin erittäin kiinnostunut vapaaehtoisista vapaaehtoisjohtajista. Koin riskiksi, että erilainen tutkimustapa olisi saattanut vaikuttaa joidenkin vastauksiin ja näin vääristää tutkimukseni lopputulosta. Haastattelemalla uskon havaitsevani, jos minun historiani vaikuttaa ja tällöin voin koettaa korjata asiaa haastattelun aikana. Muutoinkin uskon siihen, että tässä yhteydessä haastattelun aikainen havainnointi on erinomaisen tärkeää sekä opinnäytetyöni että koulutusohjelman rakentamisen kannalta. Erityisen tärkeänä ja opettavaisena pidin piilohavainnointia, jossa minun roolini ja historiani pieneni. Tämä ei tarkoita sitä, etten olisi oman kokemukseni kautta tehnyt havaintoja haastatteluista. Haastattelut olivat dialogisia ja toki niissä näkyi SDP:n toimintakulttuuri ja aikaisempi roolini tässä toimintakulttuurissa. Tätä roolia koetin pienentää myös korostamalla tässä yhteydessä rooliani tutkijana ja kouluttajana, SDP:n entisen järjestöpäällikön ja työtoverin roolin sijaan. (Grönfors 2015,146-147)

Harkitsin myös sitä, etten kertoisi haastattelujen yhteydessä, että keskustelu käydään myös opinnäytetyötäni ja koulutuskokonaisuuden kehittämistä varten. Mietin, että kertoisin sen liittyvän vain tähän kyseiseen koulutuskokonaisuuteen. Pelkäsin hetken, miten tämä tieto vaikuttaa vastauksiin. Päädyin kuitenkin siihen, etten riko tutkijan eettisiä ohjeita (Kuula 2011, 121) vaan kerron että teen myös tutkimusta, joka liittyy opinnäytetyöhöni ja että tavoitteena on tuottaa TSL:lle uusi koulutustuote. Kerroin myös sen, että haen palkalliselle ja luottamustoimiselle vapaaehtoisjohtajalle rooleja. Tämä tieto nosti jonkin verran kysymyksiä mutta ei havaintoni mukaan aiheuttanut

muutoksia vastauksissa. Kerroin myös, että jos käytän haastatteluja opinnäytetyössäni, tulen avaamaan ne niin, ettei niistä voida tunnistaa haastateltavaa. Jälkikäteen huomasin tämän päätöksen edistävän tutkimustani, ei haittaavan sitä. Myös tekemäni haastattelut vahvistavat tämän havainnon. En ole havainnut, että kukaan olisi välitellyt puhumisiaan siksi että haastattelu on osa opinnäytetyötä ja tulevaa koulutuskonaisuutta. Päinvastoin tämän asian avaaminen vapautti haastateltavat miettimään asiaa laajemmin, pelkkien omien kokemusten lisäksi sekä vähensi minun henkilöhistoriani merkitystä vastauksissa. Vastauksia annettiin tutkimukseen, ei entiselle työtoverille.

Kirjoitin alussa, että tutkimustapani, eli teemahaastattelu on hieman muokattu. Ajattelin jossain vaiheessa käyttää opinnäytetyössäni myös fenomenologisesta haastattelua. Ihastuin Aaltolan (2015,30) kuvaukseen, että fenomenologeille on yhteistä ajatus siitä, että ihmisyyksilöt rakentuvat suhteessa maailmaan, jossa he elävät, ja he myös itse rakentavat tuota maailmaa. Tätä vastavuoroista suhdetta tarkastellaan aina toimivan yksilön perspektiivistä eli kulloisenkin minän suhteina maailmaansa. Totesin tutkittavien olevan osa tutkittavaa asiaa ja heidän muodostavan osan tutkittavasta asiakokonaisuudesta, eli toiminnanjohtajan ja osallistajan välisestä roolista. Rooli muodostuu toiminnanjohtajien ja osallistajien persoonista ja siitä, miten he näkevät itsensä ja oman roolinsa SDP:ssä. Näin fenomenologisen ajatuksen sopivan aiheeseeni hyvin. Halusin (Aaltola 2015, 35-36) tälläkin lailla vähentää oman historiani ja kokemusteni tuomaa, ehkä jopa uusia näkökulmia estävää perspektiiviäni havainnoimalla haastattelujen imaisujen omalaatuisuutta itsekriittisesti. Tutkimustavassa minua miellytti erityisesti mahdollisuus siirtää oman esiyymmärrykseni taustalle ja pureutua aidosti siihen mitä haastateltavat sanovat. Tästä syystä otin teemahaastatteluun runsaasti fenomenologisen haastattelun elementtejä. Koetin haastatteluissa saada aikaan kertomuksia ja tarinoita toiminnanjohtajien ja osallistajien kokemuksista ja ennako-odotuksista sekä ennakkoluuloisia, joista hain yhteneväisyyksiä ja merkityksiä. Näin uskon saaneeni opinnäytetyöhöni ja vapaaehtoisjohtamisen koulutusohjelmaan tutkimuspohjaa (Vilkkä 2015, 10), joka ei olisi vanhan toistamista vaan tutkitusti tehokasta, vaikuttavaa ja reflektion kautta kehittyvää vapaaehtoisjohtamisen koulutusta. Haastattelujen tulkitsemista auttoi se, että haastateltavat kertoivat tosi suoraan mitä asiasta ajattelivat ja miten kokivat.

Haastatellut toiminnanjohtajat voidaan jakaa kolmeen ryhmään.

- a) Toiminnanjohtajat jotka näkevät vapaaehtoisista johtajista tulevan itselleen lisätehtäviä, rasitteita.

Toiminnanjohtajat ovat erittäin työllistettyjä ja useimmiten työskentelevät yksin. Kaikki, rutiinista poikkeavat ja uudeksi koetut työtehtävät tuntuvat ainakin aluksi liian työllistäviltä ja siksi vastenmielisiltä.

- b) Toiminnanjohtajat jotka näkivät osallistajissa mahdollisuuden.

Varsinkin vain vähän aikaa toiminnanjohtajina olleet eivät ole rutinoituneet paljoa. He havaitsevat uusissa toimijoissa, uusissa toimintatavoissa ja uusissa ajatuksissa mahdollisuuksia sekä toiminnan kehittämiseen, että oman työnsä järkevään organistointiin.

- c) Toiminnanjohtaja jotka haluavat ”suojella” vapaaehtoisia.

Jonkin tasoinen suojele tuli esille lähes kaikkien toiminnanjohtajien puheissa, mutta osalla se meni huomattavan pitkälle. Tulkitsin heidän ajattelevan, että liialla työllistämällä, uusi aktiivinen ihminen väsy liian nopeasti ja siirtyy muualle aktiiviseksi. Taustalla on usein kokemus tällaisesta tapauksesta.

Haastattelujen perusteella osallistajia pidettiin pääsääntöisesti ennemminkin rasitteena ja lisätyön tuottajina, kuin mahdollisuutena. Jos heitä pidettiin mahdollisuutena, koettiin että se on ikään kuin toimenpide, jonka toiminnanjohtaja tekee Demariosallistajalle, eli antaa mahdollisuuden toimia, eikä niinkään osallistajan, SDP:n jäsenen subjektiivinen oikeus tehdä ja toimia kansalaisjärjestössä nimeltään SDP. Haastateluista tuli selväksi se, ettei SDP:ssä olla mietitty vapaaehtoisten roolia liikkeessä. Eikä tästä johtuen sitä, miten vapaaehtoisen toimintaa johdetaan. Kuten aikaisemmin kirjoitin, tunnen SDP:n työntekijät, ml toiminnanjohtajat hyvin. Uskon ja tiedän että heidän keskuudestaan löytyy vapaaehtoisjohtamisen osaamista. Sitä ei vaan käytetä ja siihen näen syylliseksi perinteen ja muut hierarkkiset esteet. Niistä tässä opinnäytetyössä hieman myöhemmin.

Toinen mielenkiintoinen havainto on, että Demariosallistajat seurasivat aika tarkkaan toiminnanjohtajien näkemyksiä. Toiminnanjohtajilla on selkeä auktorisuhde Demariosallistajiin. Olimme keskustelleet osallistajien rooleista ja tehtävistä jo ensimmäisessä Demariosallistajien tapaamisessa. Tämä tapaaminen oli ennen väitän haastatteluja.

Joidenkin kohdalla näkemys Demariosallistajan roolista muuttui toiminnanjohtajan kannan myötä.

4.4. Toiminnalliset menetelmät

Ennakkokyselyn ja haastattelujen lisäksi käytin vielä toiminnallisia menetelmiä selvittääkseni Demariosallistajien ja Nuorten osallistajien näkemyksiä ja toiveita vapaaehtoisten johtamiseen. Demariosallistajien kanssa toteutin de Bonon ajattelun kuusi hattua ja Nuorten osallistajien kanssa 6-3-5 –metodia.

4.4.1 de Bonon kuusi hattua

Edward de Bono julkaisi 1985 kirjan Six Thinking Hats. Luin sen käännöksen (Kinturi 1990) ja ajattelin menetelmän olevan riittävän ”hullu” menetelmä saamaan aikaan erilaista, jopa uudenlaista ajattelua. Toteutin ajattelun kuusi hattua menetelmää vain Demariosallistajien kanssa. de Bonon ajattelun kuusi hattua menetelmän ideana on, että erilaisia ajattelutapoja kuvataan erivärisillä hatuilla. Menetelmässä yksittäiset ryhmän jäsenet tai koko ryhmä voivat vaihdella hattuja ja näin muuttaa rooliaan. Käytössä on kuusi eriväristä ja eri asioita kuvaavaa hattua. Valkoinen hatu kuvaa informatiivista ajattelutapaa. Punainen hatu emotionaalista ajattelutapaa. Musta hatu kriittistä ajattelutapaa. Keltainen hatu optimistista ajattelutapaa. Vihreä hatu luovaa ajattelutapaa ja sinisen hatun kanssa reflektoidaan ja pidetään menetelmä käynnissä ja suunnitellaan menetelmän toteutus.

Menetelmän tavoitteena oli etsiä hattujen kautta vapaaehtoisen vapaaehtoisjohtajan määritelmää, joka kuvaisi sitä mihin vapaaehtoista vapaaehtoisjohtajaa koulutetaan ja mihin hänen tulee koulutuksen jälkeen kyetä.

Määrittelin kullekin hatulle seuraavat tehtävät ja sain kunkin hatun alle merkitsemäni vastaukset.

Valkoisen hatun kanssa mietittiin tämän hetkistä tilannetta. Millainen järjestelmä SDP:ssä on? Mikä on sääntöjen ja lakien sanelemaa, mikä tapoja ja tottumuksia?

Vastaukset eivät olleet mairittelevia. Niissä tuli esille SDP:n toiminnan hierarkkiset esteet, vanhentuneet toimintatavat, ennakkoluulot uusia toimintatapoja ja ihmisiä kohtaan sekä koulutuksen puute.

Punaisen hatun kanssa mietittiin millaisia tunteita eri jäsenyyden roolit, kuten jäsen, aktiivinen jäsen, luottamustoiminen puheenjohtaja ja työntekijä ja niiden mahdolliset muuttumiset aiheuttavat? Luottamustoimisella puheenjohtajalla hain vapaaehtoisen vapaaehtoisjohtajan roolia. Punainen hattu päässä kuunnellaan intuitiotaan, vaikkei osaisikaan perustella sitä sanoin. Punaisen hatun kanssa mietitään myös, miltä toisista tuntuu ja yrittää ymmärtää toisten emotionaalisia reaktioita.

Vastauksista tuli esille pienoinen epätoivo. Osaavatko ja jaksavatko osallistajat tukea SDP:n toimintaa tarpeeksi. Riittääkö oma osaaminen ja jaksaminen. Toisaalta vastauksissa alkoi näkyä myös osallistajaryhmän tuoma vertaistuki. Kun heitä koulutetaan ja kun he ryhmänä tukevat toisiaan, jakavat ideoita ja onnistumisia sekä epäonnistumisia toisilleen, muutosta tapahtuu. Hitaasti, mutta tapahtuu.

Musta hatun kanssa pohdittiin, mitä riskejä ja vaaroja vapaaehtoisella vapaaehtoisjohtajalla roolien muutokseen liittyy ja pyritään tunnistamaan mahdolliset vaikeudet ja ongelmat.

Vastauksista vahvinten esille tulivat jälleen hierarkkiset esteet. SDP:n nykytoimijoiden pelot omasta asemasta ja muutosvastarinnasta.

Keltaisen hatun kanssa uskottiin ratkaisuun, mietitään vapaaehtoisen vapaaehtoisjohtajan roolien muutosten/tarkentumisten etuja ja hyötyjä. Vastauksissa näkyi, että demariosallittajat uskoi itse siihen, että heidän kouluttamisellaan ja toiminnallaan on sekä tarvetta että mahdollisuuksia onnistua. Heidän toiminnallaan tulee myös olemaan näkyvää ja merkityksellistä vaikutusta SDP:n toimintaan.

Vihreän hatun kanssa ehdotettiin ja keksittiin uusia ideoita, vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia vapaaehtoisjohtajalle. Tästä osiosta olin itse erityisen ylpeä. Pelkäsin että osallistajat ottavat vastaukset koulutuksen alussa esittelemästani koulutuksen tavoitteet diasta. Mutta näin ei käynyt. Ne toki vilahtivat vastauksissa, mutta vastauksissa

oli runsaasti uusia ja erilaisia ideoita siitä mitä vapaaehtoisjohtajat voisiva SDP:ssä tehdä. Vastauksien kirjo kertoi sen, ettei SDP:ssä ole sellaista työtä tai tehtävää, jota ei voisi vapaaehtoinen ja vapaaehtoisjohtaja tehdä. Vastauksista on myös luettavissa se, ettei palkollisen ja vapaaehtoisjohtajan erona ole oikeastaan muu kuin aika. Palkollinen voi tehdä SDP työtä sekä työ- että vapaa-ajallaan. Vapaaehtoinen vain vapaa-ajallaan.

Sinisen hatun haltija tarkkailee ja reflektoi keskusteluprosessia, suunnittelee ryhmän toimintaa ja ajankäyttöä sekä tekee yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. Sen haltija olin minä. Roolini oli pitää kiinni aikatauluista ja tehdä tarkentavia sekä ajatuksia herättäviä kysymyksiä, kun ryhmissä alkoi jumittaa.

Yhteenvedon ja johtopäätökset teimme keskustellen yhdessä. Lisäksi kirjasimme vapaaehtoisen vapaaehtoisjohtajan rooliksi seuraavan: ”Tehtävämme on uudistaa, innostaa, kouluttaa koordinoita ja uskaltaa”. Kysyin eri tilanteissa kahdeksalta SDP:n toiminnanjohtajalta, kenen rooli SDP:ssä olisi tuo sama. Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että toiminnanjohtajien. Tämä vahvisti osallistajien vastauksista tekemääni johtopäätöstä, ettei vapaaehtoisella ja palkollisella vapaaehtoisjohtajalla ole erilaista roolia.

Kokeilin menetelmää ensimmäistä kertaa. Tästäkin johtuen menetelmä lähti hieman kankeasti liikkeelle, mutta kyllä ryhmissä saatiin hyvä keskustelu aikaiseksi ja yhteenvetokeskustelu oli itselleni sängen avaava ja ymmärrystä lisäävä. de Bonon kuuden hatun menetelmän tuloksien perusteella SDP:ssä on osaamista ja halua uudistaa toimintaa nykyaikaiseksi ja enemmän kansanliikkeen kaltaiseksi. Myös haasteet ja ongelmat ovat hyvin tiedossa, mutta niin on myös ratkaisut niihin. Miksi siis ei enempää tapahdu? Palataan siihen hieman myöhemmin.

4.4.2 Metodi 6-3-5

Nuorten osallistajien kanssa toteutin 6-3-5 metodin. Siinä kuusi osallistujaa kirjoittaa paperille kolme ideaa tai ratkaisuehdotusta esitettyyn kysymykseen. Paperi annetaan viiden minuutin jälkeen naapurille, joka liittää esitettyihin kohtiin kolme uutta ratkai-

sua. Kierrosta jatketaan niin kauan, että muut osallistajat ovat kommentoineet muiden osallistujien kolmea ratkaisuehdotusta. Tämän jälkeen paperit kiinnitetään seinälle ja jokainen saa käydä pisteuttämässä kolme tärkeimpänä pitämäänsä kohtaa. Olen usein osallistunut ideointilaisuuksiin, joissa on käytetty 6-3-5 –metodia. Olen sitä itsekin useasti käyttänyt. Sovellan sitä aina tilanteen mukaan.

Nuorten osallistajien 6-3-5 metodin kysymys oli. Missä kaikessa toiminnassa vapaaehtoinen vapaaehtoisjohtaja voi olla organisaatiossa apuna ja miten? Kyse oli siis siitä, mitä kaikkea nuoret osallistajat voisivat tehdä, jotta nuorisoliiton toiminta elävöityisi.

Ideointi lähti hyvin liikkeelle. Metodia käyttäessäni käy usein niin, että aikaa omalle ideoinnille on liikaa ja osa ajasta menee uuden kierroksen odotteluun. Nyt ei niin käynyt, vaan aika tuntui loppuvan kesken. Ideoiden keksiminen ei siis ollut helppoa. Tämä ongelma poistui heti toisella kierroksella, sillä muiden ideoiden näkeminen auttoi keksimään omia ja kehittämään toisten ideoita. Ajanpuutteen vuoksi ehdittiin vetää vain kaksi kierrosta. Ideoita ja niiden kehitelmiä syntyi yhteensä 90. Toisella kierroksella en pitänyt oleellisena sitä, että jokainen keksisi uudet kolme ideaa, vaan ehkä keskittyisi enempi kehitystyöhän ja näin kävikin.

Ideoinnin jälkeen Nuoret osallistajat äänestivät omat suosikkinsa siitä, miten he voisivat parhaiten liikettä tukea. Jokaisella oli käytössään kolme ääntä, jotka sai sijoittaa ideoille, miten halusi. Siis vaikka kaikki äänet yhdelle idealle. Kukaan ei tainnut näin tehdä.

Menetelmän yhteenvetona on sama kuin demariosallistajien menetelmän yhteenvetona. Halukkuutta, osaamista ja motivaatiota toimia SDP:ssä löytyy. Ideoitakin sille mitä tehtäisiin, on olemassa runsaasti. Mutta joku estää toimimista. Se joku ei ole kukaan henkilö, vaan hierarkkiset esteet.

En tutkimusten, kirjallisuuden tai enkä omien kokemusteni perusteella keksi noista mitään, mikä ei olisi palkollisen vapaaehtoisjohtajankin tehtävä. Vastaukset ovat myös sisällöltään yhteneväiset Demariosallistajien kuuden hatun menetelmän vastausten kanssa.

4.5. Demariosallistajien vaalikoulutukset ja kommentit niistä

Molempien osallistajaryhmien keskeisenä ajatuksena oli, että he opettelevat innostamaan ja osallistamaan. Saamaan siis muut tekemään jotain. Heidän tehtävänä ei ole tehdä itse järjestöllisiä toimia. Demariosallistajien yksi tehtävä oli auttaa SDP:n puolueosastoja ja kunnallisjärjestöjä vuoden 2017 kuntavaalien ehdokashankinnassa. Tätä työtä varten rakensimme kaksi koulutusohjelmaa. Ehdokashankintakoulutukset ja ehdokashankintatyöpajat. Koulutin Demariosallistajat kouluttamaan ehdokaskoulutuksia ja ohjaamaan ehdokashankintatyöpajoja.

Vaalityökoulutuksen suunnittelussa hyödynsin omaa AMK opinnäytetyötäni, jossa pohdiskelin kuntavaaliehdokkaitten hankintaa. Ajatuksena oli opastaa paikallisia kunnallisvaalien ehdokashankinnassa. Ensimmäinen koulutus pidettiin toukokuussa 2016 ja viimeinen marraskuussa 2016.

Loka-marraskuussa 2016 alkoi SDP:ssä näyttää siltä, että kuntavaalien ehdokas hankinta tarvitsi vielä lisäpotkua. Erityisen tärkeitä oli 30 suurinta kuntaa, joiden menestys ratkaisisi valtakunnallisen menestyksen. Rakensinkin yhdessä Demariosallistajien kanssa kuntavaalien ehdokashankintatyöpajan. Työpaja koostui neljästä osiosta, jotka voitiin vetää yhden illan aikana, tai jakaa kahdelle tai useammalle illalle. Demariosallistajat kouluttivat ehdokashankintakoulutuksia noin 60 erikokoiselle ryhmälle ja työpajoja he vetivät 10 kertaa. Koulutuksen ja työpajojen vetäminen ei jakaantunut tasaisesti. Suurin osa 24 Demariosallistajista ei saanut yhtään tilaisuutta vedettäväkseen. Tarjottiin kyllä. Suurimman osan noista tilaisuuksista veti neljä henkilöä. Heidän lisäksi 4 henkilöä ohjasi kukin yhden tilaisuuden.

Demariosallistajilla on omat suljetut Facebook sivut, jossa he vaihtavat kokemuksiaan demariosallistajan työstään. Hyvin usein siellä löytyy teksti, jossa he ovat innoissaan saamistaan osallistajatehtävistään. Mutta usein he keskustelevat kokemistaan esteistään ja siitä, saako minun tekemiäni koulutus- ja ohjausdioja muuttaa. Tein näitä diasarjoja lähikoulutuksiin, joissa opiskelimme erilaisten koulutus- ja muiden tilaisuuksien ohjaamista. Facebook keskusteluissa tuli usein esille osallistajien ohjauksissa tilaisuuksissa esille tulleet esteet toiminnalle ja toiminnan uudistamiselle. Valittavan usein esille tuli myös osallistajien kohtaamat esteen omalle toiminnalleen.

Heitä ei esimerkiksi päästetty ohjaamaan ehdokashankintakoulutusta naapurikuntaan, koska osallistaja on todennäköisesti ehdolla seuraavissa eduskuntavaaleissa ja saattaa viedä oman kunnan ehdokkaan ääniä. Myös toiminnanjohtajilta saamaa tukea arvioitiin hyvin kriittisesti. Sitä ei joko tullut ollenkaan, tai koettiin toiminnanjohtajan jopa estävän toimintaa. Poikkeuksia toki oli.

Kävimme yhdessä lähijaksossa keskustelua siitä mihin kaikkeen minun tai vaalipiirin toiminnanjohtajan pitää antaa lupa. Voiko tekemiäni dioja muuttaa ja voiko johonkin kuntaa mennä kouluttamaan ilman että toiminnanjohtaja tiesi asiasta. Kiinnitin huomiota siihen, että ne jotka eivät lupia olleet kyselleet, olivat pitäneet eniten koulutuksia ja saaneet parasta palautetta niistä. Lupia odotelleet eivät juuri koulutuksia olleet järjestäneet.

Kuten Rajaniemi (2010, 92-93) kirjoittaa, perinteet muodostavat hierarkkisen ongelman innovatiivisuudelle. Näin on myös SDP:ssä, jossa on vahvat ja pitkät perinteet. SDP on ajan saatossa byrokratisoitunut tahtomattaan. Se aiheuttaa mm. sen, että SDP:ssä kysytään ja odotetaan lupaa toimimista. Kukaan ei oikein osaa sanoa miksi ja keneltä lupa pitäisi saada. Tämä on selkeä toiminnan este, joka näkyi myös tässä tapauksessa. Havaintojen mukaan kyse on virheen tekemisen pelosta. Tuosta jo aiemmin mainitsemastani moitteettoman oleskelun normitasosta. (Himanen 2000).

4.6. Osallistumisen motivaatiot

Edellisessä luvussa kuvaamani ehdokashankintakoulutusten järjestämisessä kiinnitin huomiota myös motivaatioon. Ne jotka olivat olleet innoissaan ehdokashankintakoulutuksista ja kokeneet ne omassa kunnassa tai piirissään tarpeellisiksi, ohjasivat niitä. Ne jotka eivät kokeneet ehdokashankinnan olevan omassa kunnassaan ongelma, eivät juurikaan ehdokashankintakoulutuksia järjestäneet. Eivät vaikka he tiedostivat, että useissa naapurikunnissa tämä on ongelma. Havaitsin myös sen, että useampi sellainen, joka oli tehnyt aikaisemmat tehtävät tunnollisesti ja innokkaasti, ei tästä tehtävästä innostunut yhtään. Demariosallistajat eivät saaneet näistä koulutusten ohjaamisista minkäänlaista rahallista ja materiaalista korvausta. Nämä havainnot aiheuttivat pohdinnan miksi ihmiset osallistuvat vapaaehtoistoimintaan. Tarpeen yleinen tunnistaminen ei riittänyt motivaatioksi järjestää ehdokashankintakoulutustilai-

suuksia. Tämän koulutuksen tarve tuli SDP:stä ja iso osa Demariosallistajista ei kokenut tarvetta omakseen. Tämän havaitsin vasta jälkikäteen. Jotta saa ihmiset tekemään jotain täytyy ymmärtää hänen motivaatiota, tunteita ja kehitystä ja antaa tehtäviä niihin perustuen. Jälkikäteen myös huomasin, ettei kaikki kokeneet osaavansa ohjata ehdokashankintakoulutusta, he kokivat, ettei heillä ollut tarvittavaa kompetenssia. Tehtävä tuli myös minulle hieman yllättäen ja moni Demariosallistaja koki, ettei sen toteuttamiseen ollut oikein aikaa tai että ajankohta oli huono muiden sitoumusten takia. Myös minulla oli muita sitoumuksia, enkä juurikaan ehtinyt pitää yhteyttä Demariosallistajiin kysyäkseni miten koulutukset sujuvat ja tukeakseni heitä tässä tehtävässä. (Ruohotie 2006, 115-116, Kuuluvainen 2014, 17).

Rakensin osallistajille kohdassa 4.1. kaavion 1 mukaisen motivaatiotimantin. Tarkastelin myöhemmin jokaisen osallistajan omia vastauksia motivaatiotimantin kysymyksiin. Niistäkin oli havaittavissa, että ne joille antaminen, toiminta ja uuden etsintä olivat henkilökohtaisesti motivoivampia elementtejä, ohjasivat enemmän tilaisuuksia.

4.7. Toimintaympäristön muutokseen reagoiminen

Kuten koko kansalaisyhteiskunnassa, myös SDP:ssä keskustellaan toimintaan osallistumisen motiiveista. Kysyn usein SDP:n eri tilaisuuksissa miksi kukin osallistuu SDP:n toimintaan? Mitä siitä saa? Pääseekö vaikuttamaan? Minulla on omaa kokemusta vuodesta 1980 lähtien ja olen Harjun (2010, 45) lailla vakuuttunut että ihmisten motiivit eivät ole vuosikymmenien ja vuosisatojen kuluessa paljon muuttuneet. Ne tuskin muuttuvat tulevaisuudessakaan. Toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu. Se vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja valintoihin.

Kansalaisjärjestöissä, myös SDP:ssä toiminnan esteenä on myös rationaalisuuden rautahäkki, joka johtaa siihen, että annamme tehtävän sille, joka on sen ennekin tehnyt. Usein miettimättä haluaako hän tai haluaako joku muu sen tehtäväkseen. Siiloutuminen näyttäytyy SDP:ssä esimerkiksi tiedon, kokemusten ja yhdessä tekemisen puutteena. Kansalaistoimintaan valitettavan usein kuuluva vanhoista tehtävistä luopumisen vaikeus. SDP:ssä tämä näyttäytyy vahvinten vaikeutena luopua luottamus-tehtävistä. Eikä muutosvastarinta, paikalleen jämähtämisen ja turvallisuuden tunteen saattamana tai toiminnan huono suunnittelu koordinoitua ja tehtävien jakoa helppo-

ta. (Rajaniemi 2010, 146). Nämä ovat vapaaehtoisjohtajan keskeiset tehtävät ja niiden rajoitteiden tunnistaminen ja rajoitteiden vaikutusten vähentäminen on huomioitava vapaaehtoisjohtajan koulutuksessa.

En ole nähnyt tai kuullut yhdestäkään perinteisestä kansalaisyhteiskunnan toimijasta, jossa toimintaympäristön muutokseen oltaisiin pystytty reagoimaan etukäteen. Tämä on pienoinen ihme, sillä tiedän monta kansalaisyhteiskunnan toimijaa, joissa toimintaympäristön muutostrendejä tutkitaan paljon. Voi toki olla niin että onnistunutta muutosta ei huomata. Uudet, uuteen toimintaympäristöön sopivat toimintamuodot tulevat kuitenkin useimmiten uusien kansalaisyhteiskunnan toimijoiden muodossa.

Aloin Hyvärisen (1985, 119) lailla miettimään onko kaikilla kansalaisjärjestöille pakollista se, että toiminta hiipuu jossain vaiheessa ja on tuurista kiinni, että järjestö löytää jostain elinvoimaa ja muodostumaan uudelleen vetovoimaiseksi. Kysyinkin sekä Demariosallistajilta että nuorilta osallistajilta perinteisiä kansalaisyhteiskunnan toimijoita, kansalaisjärjestöjä jotka heidän mielestään ovat huomanneet toimintaympäristön muutoksen ja osanneet muuttaa toimintaa nykyiseen toimintaympäristöön sopivaksi. Molemmat ryhmät mainitsivat Marttaliiton, Suomen Partion ja Metalliliiton. Lisäksi nuorien osallistajien mielestä Suomen Lukiolaisten liitto olisi sellainen. Demariosallistajien listalla oli Vihreä puolue.

Tutustuin kirjallisuuden ja haastattelujen kautta kahteen erilaiseen kansalaisyhteiskunnan toimijaan. Yksi oli molempien listalla mainittu Metalliliitto, joka tuli valittavaksi siksi että se on yksi TSL:n jäsenjärjestöistä ja tulee toivottavasti olemaan yksi tämän opinnäytetyön tulosten kautta rakennettavat vapaaehtoisjohtamisen koulutusohjelman käyttäjä. Toinen tutustumisen kohde oli Aseman lapset ry ja siellä erityisesti Walkers toiminta. Walkersin toimintaan tutustumaan minut usutti opinnäytetyöni ohjaaja.

Kaikissa tutustumissani kansalaisyhteiskunnan toimijoissa toimintaympäristön muutos on huomattu jälkikäteen ja siihen on ensin koetettu reagoida joko sääntömuutosten tai organisaatiomuutosten kautta. Olen vuosina 2001-2015 ollut valmistelemassa SDP:n sääntö- ja organisaatiouudistuksia. Niillä on pyritty siihen, että jäsenten toimiminen ja vaikuttaminen SDP:ssä on mahdollisimman helppoa, innovatiivista, tasa-

arvoista ja vaikuttavaa. Tulokset eivät ole olleet kovin hyviä. Kokemukseni mukaan SDP:tä tai mitään muutakaan kansalaisjärjestöä ei saada muuttumaan sääntöjä ja rakenteita muuttamalla. Toimintaa ei muuteta organisaation päätöksellä alkaa toimia uudella tavalla. Muutosvastarinta estää sen. Näin on myös muualla. Niistä seuraa vassa kaksi esimerkkiä. Yksi nuorisotyön puolelta ja yksi kansalaisjärjestöjen puolelta.

Aseman Lapset ry on poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton valtakunnallinen järjestö. Vuonna 1990 perustetun Aseman Lapset ry:n toimintaideologiana on lasten ja nuorten terveen kasvun sekä nuorten ja aikuisten luontevan vuorovaikutuksen tukeminen. (Asemanlapsien kotisivut 10.3.2017)

Aseman Lapset aloittivat 1990 luvulla Walkers toiminnan. Sen ajatuksen oli että, nuorisotyöntekijät liikkuvat nuorten kanssa samoissa paikoissa ja samaan aikaan. Nuorisotyöntekijät eivät siis odottaneet nuorisotaloissa ja –tiloissa että nuoret saapuivat niihin viettämään aikaansa. Walkers yökahvilatoiminnan ”radikaali” ajatus oli myös se, että sinne pääsi myös päihtyneet nuoret. (Raittila 2000, 60-62) Nämä tämän päivän itsestäänselvyydet ovat aluksi vaatineet ihmisen joka ajattelee asioista hieman uudella tavalla, uskoo asiaan. Johtaja on periksi antamaton erityisesti silloin kun muut tuntuvat antavan periksi ja omaa johtajuutta sekä karismaa. Lisäksi uusien asioiden saaminen normaaliksi toiminnaksi edellyttää, että sen ajaja on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Helppoa tämä ei ole. Innovatiivisuutta ja uuden toiminnan yksi pahimpia esteitä on perinteet. Vaikka nähdään selvästi, että toimintaympäristö on muuttunut ja nykyinen toimintamalli ei kiinnosta uusia, eikä vanhojakaan toimijoita, vanhassa ja totutussa toiminnassa pysyminen on turvallisempaa. Organisaatioilla on ajan saatossa ja kasvaessaan taipumus byrokratisoitua. Vanhassa ja totutussa toiminnassa pysymisessä vahvistaa myös se, että uuden toiminnan jäljet näkyvät usein vasta jonkin ajan kuluttua. (Raittila 2000, 153 ja Rajaniemi 2010, 96.)

Metallityöväen Liitto ry on vuonna 1899 perustettu maan suurin teollisuuden ammattiliitto ja Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK:n jäsen. Liiton perustehtävä on näillä aloilla työskentelevien jäsentensä työ- ja palkkaehtojen parantaminen työehtosopimuksin. (Metalliliiton kotisivut 27.11.2016)

Liitossa oltiin jo huomattu jo pitkään, ettei varsinkaan pienille ja keskisuurille työpai-koille tahdottu saada luottamusmiestä ja muuta liitto-organisaatiota (mm. Metallityö-väen Liiton jäsenkyselyn 2007 ja 2015 peruseraportit). Metalliliitossakin huomattiin, sama kuin muualla (mm. Rajaniemi 2010, 95) byrokratisoitumisen vuoksi luovuudelle ja innovatiiviselle toiminnalle ei jäänyt tilaa. Perinteiset kokouskäytännöt ja muu or-ganisaation historiasta perityt toiminnan hierarkkisuuteen liittyvät ominaisuudet, esti-vät järjestön suuntautumisen tulevaisuuteen tai edes pysymään toimintaympäristön muutoksen mukana. Rajaniemi (Rajaniemi 2010, 95) pitää byrokraattista toimintamal-lia, toiminnan rakenteellisena innovatiivisuuden esteenä. Vastaukseksi hän tarjoaa byrokratian ymmärtämistä ja havainnointia sekä sitä että toiminnassa oleva yksilö tarkastelee kriittisesti oppimiaan rutiineja (Rajaniemi 2010, 96.) Se voisi vähentää innovatiivisuuden esteitä organisaatiossa.

Sekä SDP:ssä, Metalliliitossa että nuoristyössäkin toimintaympäristön muutoksessa mukana pysymistä ja innovatiivisuutta esti ja edelleen estää hierarkkisuuden aiheut-tamat esteet. Rajaniemi (2010, 102) jakaa ne viiteen pääryhmään: 1. Byrokraattisuu-desta johtuviin esteisiin, 2. Työnjaon horisontaalisesta ja vertikaalisesta lokeroitumi-sesta johtuviin esteisiin, 3. Sääntelystä johtuviin esteisiin, 4. Perinteistä johtuviin es-teisiin, 5. Teknologiasta tai uusien välineiden aliarvostuksesta johtuviin esteisiin. Nä-mä kaikki ovat organisaation rakenteesta johtuvia innovatiivisuuden esteitä. Näiden esteiden tunnistaminen ja vaikutusten vähentäminen ovat keskisiä osia vapaaehtois-johtajan toimintaa ja siten myös koulutusta.

Sekä Aseman lapsien, että Metalliliiton toimijat kokivat runsasta muutosvastarintaa, jopa esteiden rakentamista toiminnan uudistamiselle. Tämän havaitsin keskusteluis-sa Metalliliiton toimijoiden kanssa ja samasta kertoo myös Raittila (2000) 75-76 ja 123) kertoessaan Walkers toiminnan alkutaipaleesta. Hänen mukaansa Sydänmaan-lakka sai panna kaikkensa peliin ennakkoluulojen murtamiseksi Helsingin kaupungin Nuorisotoimen kanssa käymissään keskusteluissa tai kun Espoon kaupungin nuori-sotoimen johto katsoi Walkersin syrjivän päihteettömiä nuoria ja suorastaan innosta-maan juomaan.

Molemmissa tapauksissa innovaation ja uuden toiminnan sekä toimijoiden esteenä on myös vallan ja valtapolitiikan aiheuttamat esteet. Niistä Rajaniemi (2010, 185)

nostaa esille ”autoritaarisuuden aiheuttamat esteet, henkilöityneen vallan ja sen keskittymisen aiheuttamat esteet, aloite- ja innovointivallan monopolisoitumisen aiheuttamat esteet sekä strategisen vallan puutteesta aiheutuvat innovatiivisuuden rakenteelliset esteet.” Näitä pitää oppia purkamaan.

Olin tammikuussa 2016 Radical Soul oy:n järjestöasiantuntija ja kouluttaja Salla Saarisen luennolla. Siellä hän kertoi, että tulevaisuuden tutkija Rolf Jensenin mukaan elämme mielikuvayhteiskunnassa, jossa kansalaisjärjestöt myyvät myötätuntoa. Ihmisten päätöksiä ohjaavat faktojen sijaan tunteet ja mielikuvat. Tunne yhteenkuuluvuudesta ei perustu fyysiseen yhteyteen vaan mielikuvaan yhteenkuuluvuudesta. Samalla luennolla Salla kertoi, että ihmisen viisi aistia vastaanottaa 11 000 000 viestiä sekunnissa ja vain käsittelee niistä vain noin 40. Niin kansalaisyhteiskunnassa kuin muussakin ihmisten välisessä kanssakäymisessä viestinnän ja kommunikaation merkitys vain kasvaa. Ilman toimivaa kommunikaatiota ei toiminta uudistu. Edes nykyisen kaltainen toiminta ei onnistu. Rajaniemi (2010, 160) jaotteli kommunikaatiosta johtuvia esteitä neljään ryhmään, jotka kaikki ovat läsnä ainakin SDP:n toiminnassa. Ensimmäisenä on avoimen kommunikaation puutteen ongelmat. SDP:ssä ne näkyvät mm. siinä että odotetaan toisen tietävän samat pohjatiedot kuin itsellä on. Toisena vuorovaikutuksen puute, joka SDP:ssä näkyy ennen kaikkea ohipuhumisena. Kolmantena dialogin epäonnistuminen, joka johtuu pitkälti siitä, ettei keskustelijoilla ole samaa käsitystä sanojen ja termien merkityksestä. Neljäntenä kommunikaatiotyhjiöt eri osastojen välillä, joka näkyy SDP:ssä ennen kaikkea eri organisaatiotasojen, eli puolueosastojen, kunnallisjärjestöjen, piirijärjestöjen ja valtakunnantason vuorovaikutuksen vähäisyytenä.

Sekä mielikuvayhteiskunnassa toimiminen että kommunikaation puutteet ja esteet ovat niin merkittäviä vapaaehtoistoiminnan esteitä että ne täytyy vapaaehtoisjohtamisessa ja -koulutuksessa huomioida.

4.8. Johtajuus ja johtajuuden tunnistaminen

”Vapaaehtoisia tulee myös johtaa. Heitä ei saa jättää oman onnensa nojalle. Heitä pitää koko ajan ohjata ja tukea. Kukaan ei jaksakaan tehdä vapaaehtoistyötä, ellei häntä huomioida ja palkita.” (Kuuluvainen, 2014, 25-45).

Olen toiminut ikäni Sosialidemokraattisessa liikkeessä. Minulle on iskostunut kaikkiin soluihini demokraattiset ihanteet, yhdessä tekemisen periaatteet ja - valitettavasti - epäily sitä kohtaan, että omistajat ja johtajat koettavat aina kusettaa työläistä. Se että kansalaisyhteiskunta, kansalaisjärjestöt ja erityisesti työväenliike tarvitsisi johtamista on ollut minulle hankala hyväksyä. Tämä kaikki siis ennen kuin tutustuin johtamiseen. Johtamistakin on monenlaista, niin hyvää kuin huonoa. Huonoa tulee ja tulen edelleen vastustamaan kaikin keinoin. Hyvää johtamista tulen tukemaan. Tämä opinnäytetyö on yksi tapa tukea hyvää johtamista. Alahuhan (2015, 17-18) mukaan johtaminen on muuttunut niistä ajoista, kun itse olen johtamiskuvani päähän luonut. Tämän päivän johtamisessa kuunteleminen on tärkeämpää kuin puhuminen. Tämän päivän johtaminen on kuuntelemista, välittämistä ja valmentamista. Ilman kuuntelemista johtajan on mahdotonta selvittää ristiriitatilanteista, erilaisista näkemyksistä sekä erilaisten maailmojen kokemuksista ja arvostuksista. Vapaaehtoistoiminnan johtamista tarvitaan purkamaan kansalaisjärjestöissä sangen usein esiintyviä rakenteellisia esteitä. (mm Alahuhta 2015,17-18; Vesterinen 2006, 141; Rajaniemi 2010, 198)

Europarlamentaarikko Sirpa Pietikäinen sanoi 9.2.2017 järjestetyssä SOSTE ry:n tilaisuudessa, että

”yhdistystoiminnan tehokkuus riippuu suurelta osin siitä, miten hyvin hallituksen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan työnjako on selvillä ja miten hyvin heidän yhteistyönsä toimii. Operatiivinen ja strateginen johtaminen ovat kuten kuski ja kartturi ralliautossa: kannattaa miettiä kenen kädet ovat kartassa ja kenen ratissa.”

Johtajuutta on siis myös se, että tunnistaa omat ja yhteisön vahvuudet ja heikkoudet sekä päättää työnjaosta niiden mukaan. Tällöin johtamista ei edes huomata ja se palvelee johdettavaa organisaatiota kaikkein parhaiten. (Antola ja Pohjola 2006, 142). Erityisesti vapaaehtoisten johtamisessa ei kontrollia ja käskyttämistä lisäämällä saavuteta hyviä tuloksia. Jos vapaaehtoisella on uskallusta ja voimavaroja sekä uskoa siihen, että omalla tekemisellä on merkitystä, hän kyllä toimii tehokkaasti ja itsenäisesti. Hyvän vapaaehtoisjohtajan siis tunnistaa siitä, että hän kykenee löytämään ihmisistä heidän kiinnostuksen kohteet, osaamisen ja tuottaa tekijälle rohkeutta toimia sekä osaa kertoa selkeästi ja ymmärrettävästi sen mihin tehtävällä pyritään. (Juuti 2006, 19, Harjun 2010, 65).

4.9. Millainen johtajuus sopii järjestöihin

Vaikka kansalaisjärjestöjen ei tarvitse tuottaa taloudellista voittoa, tarvitsevat he silti johtamista. Jotta kansalaisjärjestö pystyy parhaiten toteuttamaan tarkoitustaan, tulee sen keskittyä ydintehtäväänsä. Tässä onkin johtamisen paikka. Monissa kansalaisjärjestöissä toiminta rönsyilee liikaa. Tehdään kaikkea mikä vähänkin liittyy kyseisen kansalaisjärjestön tehtäviin. Tällöin resurssit menevät liian moneen asiaan eikä tuloksia tahdo oikein syntyä. Vapaaehtoistyön johtamisen tuleekin keskittyä vapaaehtoisten toiminnan pitämisessä ydintehtävissä, tehtävien suunnittelun ja koordinoinnin kautta. (Drucker 2008, 12-13, Kuuluvainen 2014, 69).

Kaavioissa 1 ja 2 piirsin SDP:n Demariosallistajien ja nuorten osallistajien motivaation timanttimallin. Sen mukaan Demariosallistajien tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ovat, että he saavat itselleen toiminnasta jotain ja toiminta on enemmän tekemistä kuin pohtimista sekä luo jotain uutta. Myös toiminnan läheisyys koettiin tärkeäksi. Nuorten osallistajien kohdalla läheisyys koettiin motivoivammaksi kuin etäisyys ja uuden etsiminen motivoivammaksi kuin jatkuvuus. Toiminta ja pohdinta koettiin yhtä tärkeäksi. Antaminen koettiin selvästi motivoivammaksi kuin saaminen. Keskeisenä motivaatioelementtinä on sekä timanttimallin että keskustelujen perusteella se, että osallistuja kokee saavansa jotain aikaiseksi. Mielellään jotain konkreettista ja itselleen tärkeää. Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa tulee siis antaa arvo kaikille toiminnassa mukana oleville. Vapaaehtoistoiminnan nimikin jo kertoo, että tekeminen perustuu aina vapaaehtoisuudelle, joka perustuu yhdessä jaettuihin tavoitteisiin ja arvoihin (Antola & Pohjola 2006, 46). Vapaaehtoistoiminta perustuu myös siihen, että toimija kykenee selviytymään saamistaan tehtävistä. Että hänellä on esimerkiksi tehtävään liittyvä tietoa, teknisiä taitoja, persoonallisuuspiirteitä ja että hän on motivoitunut ja tyytyväinen. (Seeck 2008, 260.261). Näiden oppimisesta ja osaamisen ylläpitämisestä taitava vapaaehtoisjohtaja pitää huolta sekä yksilö että organisaatiotasolla.

Helppoa ja yksikertaista johtaminen ei ole. Johtaminen on aina kontekstisidonnaista, mikä tarkoittaa, että johtamistavat ovat läheisesti yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu (Nivala 2006, 129). Johtaminen on yhteisöllinen ilmiö (Huhtinen 2006, 223), tästä johtuu myös se, että jos jossain tilanteessa ollut hyvä johtaja, ei sitä välttämättä ole toisessa tilanneessa ja päinvastoin (Alahuhta

2015,151). Ihmisten johtaminen on myös palvelutehtävä, jonka tulisi tuottaa sopivat olot työnteolle, sekä auttaa ihmisiä saamaan esiin parhaat puolensa (Juuti 2006b, 232). Johtaminen on myös merkitysten rakentamista (mt., 233). Se on organisaation arkeen kiinteästi liittyvä ilmiö; merkityksiä muokataan ja tuotetaan organisaation arjessa (Huhtala 2004a). Johtajien on pystyttävä muovaamaan todellisuutta (Juuti 2006a, 19). (Seeck 2008, 326-237).

Johtajan tulee olla sosiaalinen ja asiastaan innostunut ja hänellä tulee olla positiivien asenne. Hänellä tulee olla kysy rakentaa luottamus kaikkien toimijoiden välille ja hänellä tulee olla kiinnostus niin itsensä kuin muidenkin ihmisen kehittämiseen (Alahuhta 2015, 141). ja johtajuus tulee ansaita. Pelkkä johtajan titteli, tai edes tehtävä ei tee ihmisestä johtajaa. Vapaaehtoistoiminnassa johtajuus ei usein ole asemaan perustuva, vaan johtajuuden antavat muut toiminnassa olevat henkilöt. Johtajuuden saa henkilö, jolla on kyky kertoa muille millaisin toimin, yhdessä asetetut tavoitteet saavutetaan (Juuti 2006, 19). Jotta johtaja tuohon kykenee, tulee hänellä olla kirkas suunta ja selkeät tavoitteet. Hänen tulee olla avoin, suora ja muita rohkaiseva, mutta kohtelias ja muut näkökulmat huomioiva. Hänen tulee kyetä yksinkertaistamaan ja täsmentämään monimutkaiset asiat ja organisaation tavoitteet sekä tuoda ne esille oikean aikaan. Mieliopijohtaja ja johtaja eivät välttämättä ole samoja henkilöitä. Se että on mielipiteiltään ja osaamiseltaan arvostettu, ei takaa, että saa muut toimimaan sovitun mukaisesti. Se jolla on kyky nähdä olennainen, aikaansaamisen halu ja kuka saa muut toimimaan yhdessä, yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaan, on hyvä johtaja. (Alahuhta 2015, 121, 141; Seeck 2008, 120).

Olin Humakin YAMK opintojen marraskuussa 2016 järjestetyssä Yhteisöt ja yhteisöllisyys opintojaksossa ryhmässä "Vapaaehtoistoiminnan johtaminen". Tässä ryhmässä piirsimme ja rakensimme seuraavanlaisen täydellisen vapaaehtoisjohtajan.



Kuva 1. Täydellinen vapaaehtoisjohtaja. Piirros Jaana Petäjoki

Täydellisen vapaaehtoisjohtajan sydämessä on läsnäoloa, aitoa arvostusta vapaaehtoistyötä tekeviä kohtaan, kohtaamisen taitoa, arvot kohdallaan vapaaehtoistyötä tekevien näkökulmasta ja kuuntelemisen taitoa. Vapaaehtoisjohtajan työkalurepussa on tuki- ja ohjaustaitoja, työnohjaus- ja perehdytystaitoja, motivointi kykyä, palkitsemisen arvostusta, huomioimisen osaamista ja koulutusta vapaaehtoisten johtamiseen. Hänen ensiapupakkauksessa on tsemppaustaitoja, vertaistuen löytämistaitoja, työnohjaus- ja kannustustaitoja. Hänen toimintasalkkuunsa tarvitaan oman toiminnan tuntemusta, prosessien hallintakykyä, organisointi- ja koordinoitukykyä, resursseja, tehtäväjakokykyä ja hänellä on tavoitteet tiedossa. Vapaaehtoisjohtajalla on kehittävä työote. Siihen kuuluu seuranta ja arviointi, tehtäväkuvaus, rekrytointi ja tavoitteiden asettaminen. Täydellisen vapaaehtoisjohtajan on ymmärrettävä käyttää yhteistyötaitoja, sosiaalisia taitoja ja käytettävissä olevia resursseja oikein. Vuorovaikutus ja viestintä on henkilökohtaista, ihmisläheistä, yksilöllistä, ME-henkistä, yhteiseen tavoitteeseen johtavaa ja sitouttavaa. Vapaaehtoisjohtajan on huomioitava vapaaehtoisten motivaatiot, joista yleisin on auttamisen tarve. (Laukkanen, Näätsaari, Papunen, Petäjoki, Vettenranta 2016). Ei mikään vähäpätöinen ja helppo homma. Täydellisuuteen tuskin kukaan kykenee, mutta siihen suuntaan tulee kansalaisjärjestöjen

johtamisessa pyrkiä, sillä myös kansalaisjärjestöihin kohdistuu professionaalistumisen paine (Harju 2010, 184.), sillä ihmiset odottavat tänään laadukasta toimintaa myös järjestöiltä. Järjestöjen toiminnan kannalta elintärkeät tehtävät kuten sihteerin, taloudenhoidon, tapahtumien, matkojen ym. järjestämiseen ei tahto talkoolaisia enää löytää. Järjestöt tuottavat tänään myös kunnille ja yksityisillekin ihmisille palveluja ja ne on toteutettavat ammattimaisesti. Tällaisia vapaaehtoisjohtajia koulutusohjelmallani on tarkoitus kouluttaa.

4.10. Luottamus

Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa ja ylipäättänsä vapaaehtoistoiminnassa luottamus on yksi tärkeimmistä, ellei tärkein toiminnan peruspilari. Vapaaehtoistoiminta vetää puoleensa erilaisia ihmisiä. Jos heidän välillään ei ole luottamusta, ei toiminnasta tule mitään. Sama koskee myös sitä, jos vapaaehtoiset eivät luota johtajaan, tai päinvastoin. Kaj Ilmosen ja Kimmo Jokisen kansalaisyhteiskunta.fi sivustolla (28.12.2016) julkaistua artikkelia lainaten löysin luottamukselle viisi eri tehtävää. Nämä tulee huomioida vapaaehtoisten johtamisessa. Ensiksi, luottamus luo ja ylläpitää solidaarisuutta vapaaehtoistojen kesken. Vapaaehtoistoiminta ja tietysti myös sen johtaminen on sujuvampaa ja ennakoitavampaa. Toiseksi, luottamus sallii vapaaehtoisten toimivan eri vapaus vapausasteilla, käyttää eri määrä aikaa ja muita resurssejaan tuoden koko toimintaa enemmän resursseja. Sillä jos kaikki käyttäisivät niitä vähiten käyttävän mukaan, jäisi toiminta vähäiselle tasolle. Kolmanneksi, luottamuskulttuurin voimistuminen lisää suvaitsevaisuutta ja taipumusta hyväksyä kulttuurisesti vieraita ihmisiä ja asioita. Tämä mahdollistaa mm. maahanmuuttajien saamisen mukaan toimintaan, rikastuttaen yhteisön toimintaa ja mahdollistaa sekä resurssien että innovatiivisuuden lisääntymisen. Neljänneksi, luottamus vähentää tarvetta käyttää aikaa yhteisymmärryksen löytämiseen ja sopimusten tekemiseen, jättäen aikaa varsinaiseen toimintaan. Viidenneksi, luottamus kiinnittää yksilön yhteisöön, kuten perheeseen, kotikuntaan ja kansallisuuteen. Toiminnasta poisjäämisen riski pienenee ja jos jostain syystä välillä ei toiminnassa voi olla täysillä mukana, tilanteen muuttuessa paluu on todennäköisempää.

Vapaaehtoistoiminnassa luottamuksen ilmapiiri syntyy, kun kaikki pitävät kiinni siitä mitä yhdessä sovitaan ja välttävät poukkoilua. Johtajien tulee tämän lisäksi olla läs-

nä, kuunnella ja olla ovat suoria, mutta huomioivia. Näin toiminta pysyy innovatiivisena, mahdollistaa kansalaisjärjestön pysymisen toimintaympäristön muutoksessa mukana, toimijoiden suhtautumisen muihin toimijoihin eli ilmapiiriin sekä madaltaa toiminnan rakenteellisia esteitä (Alahuhta 2015, 142; Rajaniemi 2010, 196). Vapaaehtoisjohtajien tulee pitää huolta myös omasta jaksamisestaan ja päivittää omaa osaamistaan aika-ajoin. Demariosallistajien ja Nuorten osallistajien koulutuksen aikana kiinnitin huomiota siihen, kuinka osallistujat voimaantuivat keskinäistä keskusteluitaan, joissa he pääsivät luottamuksellisessa tilanteessa arvioimaan omaa toimintaa, jäsenten reaktioita ja toimintansa vaikuttavuutta. Demariosallistajien kanssa vietin myös illat. Tällöin käytyjen, vapaamuotoisien keskustelujen aikana havahduin moneen otteeseen olevani kouluttajan roolin lisäksi myös mentori. Olinhan ryhmän kokenein järjestötoimija. Koulutuksen jälkeen annetussa palautteessa tämä mentorointi, nostettiin tärkeäksi osaksi koulutusta. Sitä ei tosin kutsuttu sillä nimellä, koska sitä ei oltu tähän koulutukseen erikseen suunniteltu, eikä mentorointina myöskään toteutettu. Myös epäonnistumisten salliminen nousi esille palautteessa. Se koettiin oppimista edistäväksi ja motivoivaksi. Tästä emme olleet ennen keskustelleet. He olivat kiinnittäneet asiaan huomiota erään koulutuksen aikaisen tehtävän epäonnistuesssa täydellisesti ja kokeneen ettei kukaan syyttänyt ketään, vaan että hanke käytiin läpi kehittämisenäkökulmasta.

5. KOULUTUSOHJELMA

Oma oppimiskäsitystäni kuvaa parhaiten konstruktivinen oppimiskäsitys. Tosin en usko yksioikoiseen ajatteluun siitä, että jonkun oppimiskäsityksen kaltainen opettaminen/oppiminen toimisi jokaisessa tilanteessa tai jokaiselle kohderyhmälle. Uskon kuitenkin oppijan omaan aktiivisuuteen oppimisprosessissa. Oppimisen tarve syntyy opiskelijasta, hänen tietojensa puutteista ja aukoista. Opiskelija asettaa itse omat oppimistavoitteensa ja häntä motivoivat päämäärät. Vastuu oppimisesta siirtyy enemmän opiskelijalle, opettajan rooli on toimia johdattelijana, tukijana ja neuvonantajana. Koulutus perustuu myös yhdessä oppimiseen ja osallistujien omien kokemusten ja osaamisen jakamiseen. Siksi koulutuksessa on runsaasti ryhmäytymistä ja luottamuksellisen ilmapiirin hakemista. Ilman niitä oppiminen jää vajavaiseksi. Tätä käsitystä oppimiskäsitystä noudatan myös tässä koulutusohjelmassa. Noudattamista helpottaa myös se, että työni tilaajan, TSL:n oppimiskäsitys on konstruktivinen.

5.1. Koulutusohjelman tavoite

Koulutusohjelman tavoitteena on, että koulutuksen suorittaneet kykenevät johtamaan omassa toimintaympäristössään vapaaehtoisen toimintaa. Opinnäytetyöni tutkimusosion perusteella johtaminen onnistuu parhaiten, jos vapaaehtoisjohtajat kykenevät ensiksi löytämään henkilöt jotka haluavat mukaan kyseiseen toimintaan. Toiseksi he kykenevät, esimerkiksi Yeungin (2004b) vapaaehtoismotivaation timanttimallin avulla tarjoamaan heille heitä henkilökohtaisesti motivoivaa ja kuloiseenkin elämäntilanteeseen sopivaa toimintaa, jonka vapaaehtoinen kokee itselleen sopivan haasteelliseksi ja omakseen. Kolmas tavoite on se, että koulutukseen osallistunut kykenee myös tukemaan, motivoimaan ja palkitsemaan vapaaehtoista hänen työssään sekä luomaan luottamuksellisen ilmapiirin. Neljäs tavoite on, että vapaaehtoisjohtaja kehittyy myös itse omassa johtajan roolissaan. Koulutuksen käyneen tehtävänä on uudistaa, innostaa, kouluttaa koordinoita ja uskaltaa. Koulutusohjelmani pohjautuu sosio-kulttuurinen innostamiseen, joka on sosiaalipedagogiikan suuntaus. (Kurki 2000)

5.2. Koulutukseen valinta

Koulutuksen lähettäjä, yleensä koulutuksen tilaaja tietysti päättää keitä koulutetaan tai koulutukseen valitaan. Tilaajan on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että koulutus onnistuu parhaiten, jos osallistujalla on motivaatiota toimia vapaaehtoisjohtajana ja hänestä löytyy johtajan ominaisuuksia. Parasta olisi, jos ennen koulutuksen alkamista, näitä voitaisiin testata. Näin välttyttäisiin ”hukkakouluttamiselta”. Toki huomioon pitää ottaa se, että ihmiset elämäntilanne ja motivaatio saattavat muuttua ja monesti muuttuukin koulutuksen aikana. (Alahuhta 2015,151).

Kuten aiemmin kirjoitin, hyvän johtajan ominaisuudet ovat kyky läsnäoloon, aitoa arvostusta vapaaehtoistyötä tekeviä kohtaan, kohtaamisen taitoa, arvot kohdallaan vapaaehtoistyötä tekevien näkökulmasta ja kuuntelemisen taitoa. Vapaaehtoisjohtaja hallitsee tuki- ja ohjausta, työnohjausta ja perehdytystä, motivointia, palkitsemista ja huomioimista. Hän kykenee tsemppaamaan, jakamaan tehtäviä, löytämään ja tarjoamaan vertaistukea, työnojausta ja kannustamaan. Vapaaehtoisjohtaja tuntee oman toiminnan ja omat niiden rajoitukset, prosessien hallinnan, organisoinnin ja koordinoinnin, tarvittavat resurssit ja hänellä on tavoitteet tiedossa. Vapaaehtoisjohtajalla on kehittävä työote, johon kuuluu seuranta ja arviointi, tehtäväkuvaus, rekry-

tointi, tavoitteiden asettaminen. Vapaaehtoisjohtajan on ymmärrettävä käyttää yhteistyötaitoja, sosiaalisia taitoja ja käytettävissä olevia resursseja oikein. Vuorovaikutus ja viestintä tulee olla henkilökohtaista, ihmisläheistä, yksilöllistä, ME-henkistä, yhteiseen tavoitteeseen johtavaa ja sitouttavaa. Vapaaehtoisjohtajan on huomioitava vapaaehtoisten motivaatiot, joista yleisin on auttamisen tarve (Laukkanen, Näätsaari, Papunen, Petäjoki, Vettenranta 2016).

Johtajuusominaisuuksien, -halukkuuden ja yleisen motivaation testaaminen tapahtuu helpoiten teettämällä koulutukseen pyrkiville erilaisia tehtäviä. Tehtävien tulee liittyä sekä yllämainittuihin ominaisuuksiin että koulutuksen tilaajan valitsemaan tarpeeseen, joka voi olla esimerkiksi kampanja tai luottamustehtävä. Joka tapauksessa sel-laisiin, joita vapaaehtoisjohtaja tulee koulutuksen aikana ja jälkeenkkin oikeasti tekemään. Tämä vaihe on tärkeää koulutukseen osallistuvien motiivien ja sitoutumisen selvittämiseksi sekä motiivin ja sitoutumisen luomiseksi. Niiden tarkoituksena kehittää koulutettavien osaamista ja rohkaista heitä ylittämään sisäisiä esteitään. Tehtävät auttavat myös siinä, että kouluttaja kykenee löytämään osallistujista heidän kiinnostuksen kohteet, osaamisen ja tuottaa koulutettavalle rohkeutta toimia sekä osaa kertoa selkeästi ja ymmärrettävästi sen mihin tehtävällä pyritään. (Juuti 2006, 19, Harjun 2010, 65). Näitä johtajuuteen ja motivaatioon liittyviä tehtäviä teetetään koko koulutuksen ajan myös niin, että osallistujat teettävät motivaatioon ja johtamiseen liittyviä tehtäviä omissa välitöissään.

SDP:n kohdalla ne voivat olla esim. seuraavanlaisia:

- Kartoita alueesi kansalaisjärjestöt
- Etsi heidän yhteystiedot
- Etsi tietoa alueesi asukasrakenteesta
 - Sosioekonominen tausta
 - Ikä
 - Perhesuhteet
 - äänestyskäyttäytyminen ...
- Kerää tietoa lähettäjätahostasi
 - Tehtävä
 - Jäsenmäärä

- Ikärakenne
- Historia...
- Toteuta jäsenkysely siitä millaista toimintaa jäsenet kaipaavat

Näitä tietoja käytetään hyväksi tulevissa koulutuksen välitehtävissä.

Toinen oppimista edistävä ja koulutuksen kautta tulevaa osaamista hyödyntävä asia on, että koulutukseen osallistuvalla ja koulutukseen hänet sinne lähettävällä taholla on yhteneväinen näkemys siitä, mihin koulutettavaa koulutetaan ja mitä mahdollisuuksia sekä lisäarvoa vapaaehtoisjohtaja tuo toimintaan. Myös mahdolliset uhat ovat syytä käydä avoimesti läpi, jotta ne eivät vaikuta taustalla. Parasta olisi, että koulutettavalla olisi tiedossa konkreettinen ja rajattu tehtävä, vastuu tai rajattu toimintaympäristö. Se laajentua tai muuttua koulutuksen aikana. Jos koulutettavalla ja/tai lähettävällä taholla ei ole yhteneväistä käsitystä mitä koulutettava tulee tekemään, hankaloittaa se koko koulutusta. Jos toimintaympäristössä on myös muita vapaaehtoisjohtajia, on myös keskinäiset suhteet ja vastuut syytä käydä tarkkana läpi.

5.3. Mentorointi

Opinnäytetyöni perusteella vapaaehtoisjohtajat kohtaavat lähes aina muutosvastarintaa sekä rakenteellisia ja hierarkkisia esteitä. Niiden kohtaaminen vähentää omaa motivaatiota ja jaksamista. Myös vapaaehtoisjohtajan omasta motivaatiosta ja jaksamisesta on pidettävä huolta.

Koulutukseen osallistuvien oppimista ja jaksamista voidaan edistää jakamalla koulutettavat mentoriryhmiin. Demariosallistajien ja Nuorten osallistajien koulutuksessa havaitsin kuinka tärkeää sekä oppimisen että jaksamisen kannalta oli se, että koulutuksessa käsitellyistä tai harjoituksissa kohdatuista asioista pääsi keskustelemaan, sekä muiden koulutettavien kesken, että kokeneemman henkilön kanssa. Tästä syystä koulutettavat jaetaan mentorointiryhmiin. Mentoroinnilla tarkoitan TSL:n mentorointiohjeiden (2.3.2017) tapaan ohjausta ja tukea, jota osaava, kokenut ja arvostettu asiantuntija – mentori – antaa kehityshaluiselle ja -kykyiselle henkilölle – mentoroitava. Mentoreiksi pyydetään pidempään vapaaehtoisjohtamista tehneet, kokeneet ih-

miset. Mentorointi on kokemusten, näkemysten ja osaamisen siirtämistä ja välittämistä toinen toiselle.

Mentoroinnin lähtökohtana on koulutukseen osallistuvien tarpeet. Mentorointiryhmät jaetaan osallistujien kehitymis- ja/tai erikoistumistavoitteitten mukaan. Osallistujien asuinpaikka otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon, jotta mentorointi on mahdollisimman sujuvaa. Koulutukseen osallistujalla on eri kasvun ja kehittymisen vaiheissa mahdollisuus saada tukea, vinkkejä, kuuntelijaa, yhdessä ajattelua sekä mentorilta että muilta samaan mentoriryhmään kuuluvilta. Jokainen mentoriryhmä määrittää oman, vapaaehtoisjohtamiseen liittyvän tavoitteensa ja sen reitin, miten tavoite saavutetaan. Osallistujien yhteisiä tavoitteita ovat osallistamisen, innostamisen ja motivoinnin tavat sekä oma jaksaminen ja kehittyminen. (TSL:n sisäiset ohjeet/Mentorointi 2.3.2017).

Koulutusjakson aikana mentoriryhmät tapaavat säännöllisesti, noin 2-5 kertaa. Ryhmät voivat sopia myös muusta yhteydenpidosta tapaamisten välillä, mikä ja miten on sopivaa kaikille osapuolelle. Aloitustapaamisessa mentoriryhmät sopivat teemat, joita eri tapaamisissa halutaan käsitellä. Tapaamisten järjestämisestä ja aikataulutuksesta huolehtii kuitenkin mentoroitavat. Heidän tehtävänsä on myös tarkentaa ja lähettää etukäteen mentorille seuraavan tapaamisen asiat, joista haluaa keskustella. Yhteydenpitoajoista ja -tavoista sopiminen antaa luvan ja raamit toimia luovasti ja hyvällä mielin.

Mentorin ensisijainen tehtävä on olla läsnä ja kuunnella, ajatella yhdessä ja tukea osallistujia heidän kasvussa kohti tavoitteitaan. Mentori kuuntelee ja esittää kysymyksiä. Mentorin omat kokemukset ja esimerkit voivat myös auttaa löytämään uusia tapoja ajatella, nähdä asioita ja löytää omia vastauksia kysymyksiin.

Myös mentori pääsee itse uudistamaan ajatuksiaan, saa uutta tietoa, kokemuksia ja näkemyksiä. Mentorin ja mentoroitavien sitoutuneen ja tuloksellisen vuorovaikutussuhteen edellytyksiä ovat avoimuus, molemminpuolinen täysi luottamus ja kunnioitus sekä rakentava palautteenanto.

5.4. Koulutuksen lähijaksojen sisältö

Edellisten toimien jälkeen toteutetaan kuusi kuukautta kestävä koulutusjakso. Koulutusjakso sisältää viisi, noin kerran kuussa toteutettavaa lähijaksoja ja niiden välissä olevia yksilö- ja ryhmätehtäviä sekä nettipalavereita. Sekä Demariosallistajien että nuorten osallistajien koulutuksen aikana havaitsin, että noin kuukauden mittainen väli lähijaksojen välillä pitää jännitteen ja motivaation yllä. Lyhyempi väli tekee välitehtävien tekemisen liian kiireiseksi ja pidempi taas vie koulutuksesta jännitteen.

Voi olla, että kaksi tai kolme viikon pituista jaksoa olisi oppimisen kannalta parempi, mutta sellaiseen on harvalla mahdollisuus, eikä minullakaan ollut tätä opinnäytetyötä varten mahdollisuutta sellaista testata. Siksi päädyin viiden, viikonlopun mittaisen lähijakson kokonaisuuteen.

Jaksot rakentuvat niin, että perjantai-iltana ryhmäydytään tai syvennetään ryhmäytymistä ja puretaan edellisen jakson jälkeen tehty tehtävä. Lauantaina perehdytään, opiskellaan ja harjoitellaan jakson tavoitteen mukaisia asioita ja sunnuntaina liitetään opittu ja harjoiteltu asia osaksi seuraavaa tehtävää. Tehtävät sovitaan yhdessä. SDP:n tapauksessa lähijaksojen tavoitteet ja sisältö rakennetaan seuraavasti.

Ensimmäisen lähijakson tavoitteena on ryhmäytyminen, koulutuskokonaisuuden tavoitteiden yhteisen ymmärryksen rakentaminen koulutuskokonaisuuden tavoitteista. Koulutuksen pelisäännöistä ja työskentelytavoista sopiminen. Mentoroinnin ymmärtäminen ja mentoriryhmiin jakautuminen. Myös oman motivaation ja johtajuusominaisuuksien tunnistaminen kuuluu ensimmäisen jakson ohjelmaan. SDP:n puolueosastojen tarkoitus ja tehtävä sekä erilaisten oppijoiden tunnistaminen ja heidän kanssaan toimiminen. Erilaisten oppijoiden tunnistaminen tehdään ensimmäisellä jaksolla siksi, että myös tässä ryhmässä on hyvin todennäköisesti eri lailla oppivia ja asian ymmärtäminen auttaa ryhmäytymisessä. Toki sillä valmistaudutaan kohtaamaan erilaisia oppijoita myös omassa vapaaehtoisjohtajan tehtävässä.

Ensimmäisen jaksossa keskitytään rakentamaan myös yhdessä oppimisen polkua, luottamuksellista ilmapiiriä ja omaa henkilökohtaista motivaatiota. Jakson tavoite on myös se, että vapaaehtoisjohtajat kykenevät ohjaamaan SDP:n nykyisiä aktiiveja

miettimään toiminnan tarkoitusta ja tehtävää. Tässä ja kaikissa opintojaksoissa ajatuksena on, että oppiminen tapahtuu sekä itse tekemällä, että toisille opettamalla.

Ensimmäisen osiossa annetaan välitehtävä, jossa ohjataan SDP:n puolueosastot miettimään, mihin toimintaan puolueosastot ovat jäseniään -vapaaehtoisia pyytämässä. Löytyykö osaston toiminnasta vapaaehtoisia motivoivia ja riittävän haastavia tehtäviä. Se saattaa aiheuttaa puolueosaston toiminnan uudelleen organisointia tai ainakin toiminnan arviointia. Kun koulutukseen osallistuvat vapaaehtoiset ohjaa puolueosastoja oman toiminansa ja tarkoituksensa miettimisessä, se vähentää muutosvastarintaa ja mahdollistaa toiminnan kehittyminen nykyaikaiseksi.

Toisessa jaksossa puretaan jaksojen välissä pidetyt tilaisuuden joissa puolueosastot miettivät tarkoitusta ja tehtävänsä. Käydään keskustelua mentoroinnin alkamisesta ja annetaan vielä mahdollisuus mentorointiryhmien vaihtoon. Tarkoituksena auttaa huomaamaan miten erilaisia puolueosastot ja niissä toimivat ovat. Tarkoituksena on myös kehittää ja parantaa ensimmäisessä jaksossa opiskeltua tapaa puolueosastojen tarkoituksen ja tehtävän miettimiseen. Jos jollakin on jäänyt tehtävä tekemättä, käydään avoin ja reilu keskustelu syistä, ketään syyllistämättä. Ajatuksena on huomioida se, että myös vapaaehtoisjohtajilla on muutakin elämää ja eteen tulee tilanteita jotka estävät sovitun toiminnan. Myös motivaatiota tehtävän tekemiseen arvioidaan. Tarkoituksena huomata kuinka tärkeää vapaaehtoisen oma motivaatio on tehtävien suorittamisessa.

Toisessa jaksossa käsitellään myös toimintaympäristön huomioiminen. Poliittisessa toiminnassa on tärkeää ennakoida tulevat yhteiskunnalliset muutokset, jotta muutokset voidaan huomioida poliittisessa toiminnassa. Muutokset liittyvät myös motivaatioon. Ihminen toimii mielellään sellaisten asioiden kanssa, jotka hän havaitsee ja jotka koskettavat itseä. Jaksossa siis opetetaan ohjaamaan puolueosastoissa oman toimintaympäristö ja sen tulevat muutokset.

Muutosten havaitsemisen jälkeen vapaaehtoisjohtajat ohjaavat puolueosastoja selvittämään mitkä muutoksista kiinnostaa toimintaympäristönsä asukkaita eniten. Tätä varten toisessa jaksossa käsitellään ja harjoitellaan myös erilaisista kysely- ja tutkimustavoista ja harjoitellaan esim. puhelinhaastattelun tekemistä.

Toisessa jaksossa sovitaan myös, että seuraavaan jaksoon mennessä kukin on ohjannut vähintään yhden tilaisuuden, jossa puolueosasto miettii oman toimintaympäristönsä muutoksia ja kartoittaa mitkä asiat koskettavat toimintaympäristönsä asukkaita eniten. Tärkeää on saada tietää tarkasti, mitkä asiat aidosti koetaan tärkeiksi. On myös tärkeää saada ihmisten yhteystietoja. Niitä tarvitaan seuraavassa osiossa. Näiden harjoitusten ja lähijaksojen välissä olevien tehtävien tarkoituksena opettaa vapaaehtoisjohtajia konkreettisesti johtamaan vapaaehtoisia, saamaan oivalluksia ja jakamaan niitä oivalluksia muille sekä tätä kautta kehittämään, tässä tapauksessa SDP:n vapaaehtoisjohtamista.

Kolmannessa lähijaksossa puretaan jaksojen välissä pidetyt ohjaustilaisuudet, joissa puolueosasto on oman toimintaympäristönsä muutoksia ja kuullaan millä lailla puolueosastot kartoittavat esille tulleet asiat koskettavat toimintaympäristönsä asukkaita eniten.

Kolmannessa jaksossa keskitytään opinnäytetyöni tutkimusten perusteella vapaaehtoisjohtajan tärkeimpään tehtävään. Vapaaehtoisen motivaation löytämiseen, innostamiseen ja osallistamiseen. Syvennytään siis enemmän sosiokulttuuriseen innostamiseen. (Kurki 2000).

Jaksossa käsitellään sitä mistä ihmisen motivaatio rakentuu ja miten sitä voidaan rakentaa. Miten ihminen saadaan innostumaan, jopa motivoitumaan. Tähän luentoan kuuluu vapaaehtoisen Yeungin (2004b) motivaatiotimantin rakentaminen ja sen ymmärtäminen, että vapaaehtoiset ovat erilaisia ja heidän elämän tilanteensa on erilainen ja jatkuvasti muuttuva.

Kolmannessa jaksossa harjoitellaan keskustelua, jossa ihmistä pyydetään mukaan päätettyyn toimintaan ja/tai jäseneksi. Tässä keskustelussa käytetään hyväksi aikaisemmin tehtyjä toimintaympäristöselvitystä ja siitä tehtyä kyselyä siitä mitä ihmiset pitävät tärkeimpinä asioina. Tämä harjoitus auttaa vapaaehtoisjohtajaa ymmärtämään ihmisen oman motivaation tärkeyden toimintaan tulemisessa ja osallistumisessa. Lisäksi sovitaan yhteinen tavoitehaarukka sille, kuinka monta toimintaan pyytämiskeskustelua käydään ennen seuraavaa lähijaksoa.

Jaksossa myös tunnistetaan rakenteellisia ja hierarkkisia esteitä sekä pohditaan niiden purkamista tai ainakin vaikutusten lieventämistä.

Neljännessä jaksossa puretaan jaksojen välissä pidetyt toimintaan pyytämiskeskustelut. Miten keskustelut menivät, miksi jotkut keskustelut onnistuivat ja miksi toiset epäonnistuivat. Millaisia vastauksia ja aktiiveja tuli. Opimmeko keskusteluista jotain. Muuttaisimmeko keskusteluja jotenkin. Tuliko vastaan rakenteellisia ja hierarkkisia esteitä ja miten niitä käsiteltiin. Käymme myös keskustelua siitä, osaisimmeko ohjata puolueosastoväkeä näihin keskusteluihin. Jakson teemana on myös kampanjoinnin ohjaaminen. Yksilön motivaation selvittämisen lisäksi, täytyy järjestömaailmassa yksilöt saada toimimaan yhdessä, yhdessä sovitun asian puolesta. Sen toteuttamiseen paras tapa on kampanjointi jonkun kohderyhmän itselleen tärkeäksi kokeman asian puolesta. Kuten opinnäytetyöni tutkimuksesta selviää, on yksi tärkeimmistä osallistumista edistävästä motivaatiotekijöistä se, että vapaaehtoinen näkee toiminnalle merkityksen ja se uskoo sen johtavan toivottuun lopputulokseen. Siksi vapaaehtoisjohtajan tulee osata myös johtaa kampanjoita.

Seuraava välitehtävä on, että kukin koulutettava johtaa vapaaehtoisia kampanjan suunnittelussa ja toteutuksessa. Siksi tähän väliin on syytä jättää lähijaksolle hieman pitempi väli. Ei ole motivoivaa asettaa liian kireitä aikatauluja, sillä myös vapaaehtoisjohtaja koulutuksessa olevien pitää nähdä se, että he kykenevät tehtävän suorittamaan.

Neljännessä lähijaksossa keskustellaan myös siitä, missä vietämme viimeisen lähijaksomme. Juhlistammeko yhteistä matkaa jotenkin ja päätetään viimeisen lähijaksonjärjestelyvastuista. Tämän tarkoituksena on huomata, että vapaaehtoisia, myös vapaaehtoisjohtajia tulee myös palkita. Tällaiseksi sopii hyvin järjestöjen suosiossa olevat risteilyt tai kylpylöissä järjestetyt tilaisuudet. Se osaltaan auttaa vapaaehtoisia ja vapaaehtoisjohtajia motivaation ylläpitämisessä.

Viidennessä eli viimeisessä jaksossa käsitellään sitä, miten omat kampanjan menivät ja miten kampanjoinnin ohjaus meni. Opimmeko kampanjoista tai niiden ohjaamisesta jotain. Viimeisessä jaksossa myös kerrataan edellisten jaksojen tehtävät ja käy-

dään tehtävistä opiksi ottaen vapaaehtoisten toiminnan johtamisen periaatteet. Miten vapaaehtoiset saadaan mukaan suunnitteluun.

Koko koulutuksen kantavat teemat ovat osallistaminen, innostaminen, motivointi, mahdollistaminen ja palkitseminen. Viimeisessä jaksossa käsitellään nämä teemat koulutuksen kokemusten ja koulutuksen välitehtäviä kokemusten kautta. Miten huomioidaan vapaaehtoisten monimuotoisuuden. Miten rohkaistaan vapaaehtoisia vastoinkäymisten kohdalla. Miten huomioida motivaation ja tarpeiden muutokset. Viestintä, vuorovaikutus, kommunikaatio ja tiedon jakaminen. Rakenteellisten ja hierarkkisten esteiden sekä siiloutumisen havaitseminen ja purkaminen. Vapaaehtoisten tukeminen. Vertaistuen rakentaminen. Palautteen antaminen ja toiminnan arviointi.

Tapaamisessa myös arvioidaan koko koulutus. Käymme läpi lyhyesti kaikki koulutuksessa läpikäytyt osiot ja tehtävät. Arvioimme niiden onnistumista ja sitä, miten ne sopivat asetettuihin tavoitteisiin. Myös mentorointi tulee arvioitavaksi. Koulutuksessa rakennamme myös SDP:n toiminnalle vuosikellon, johon tulee kaikki vuosittain tehtäväksi tulevat asiat. Vuosikellon rakentaminen liittyy myös viimeiseen välitehtävään. Sillä osallistujat saavat vielä tehtäväkseen ohjata vuosikellon rakentamisen puolueosastoille. he saavat myös Viimeisessä jaksossa sovitaan myös jatkosta. Koulutuksen jälkeen on tarkoitus, että osallistujat saavat vielä 2-3 tehtävää hoidettavakseen. Tavoitteena on taata, ettei vapaaehtoisjohtamisen koulutusohjelma läpikäyneet jää ilman asianmukaisia tehtäviä. Näin he pääsevät näyttämään osaamistaan ja osoittamaan tarpeellisuutensa. Jos heidän toimintaympäristöstään löytyy tekemistä ja tehtäviä ilman näitä tehtäviä, on se aina parempi. Tällä toimella vain varmistetaan asian. Tapaamisessa sovimme myös, että he pitävät vielä yhden mentorointiryhmäntapaamisen jossa he arvioivat mentorointia ja antavat siitä kirjallista palautetta.

Jotta koulutus olisi vaikuttavaa, valitaan siihen rajallinen joukko. Kokemukseni perusteella 18-24 on pedagogisesti ja ryhmäytymisen kannalta sopivan kokoinen. Se on aivan liian pieni tarpeeseen nähden, mutta useamman ryhmän koulutuksen jälkeen, alkaa toiminnassa näkyä vapaaehtoistoimintaan osallistuvien kasvu ja heidän aikaansaama toiminnallinen aktiivisuus. Siksi lähdän siitä, että SDP:ssä ryhmiä koulutetaan vähintään kuusi ja tämä koulutus tapahtuu neljän vuoden aikana.

Yksi osoitus siitä, että koulutettaviin uskotaan ja että heidän arviointikykyä arvostetaan, on kysyä heiltä kantaa tai vinkkejä seuraavaan ryhmään valittavista. Koulutukseen liittyvien ohjaustehtävien kautta heillä myös toiminta-alueensa vapaaehtoistojen tuntemus.

Kaikkien lähijaksojen välissä pidetään nettipalavereita, jossa tarkistetaan missä vaiheessa kunkin jakson välitehtävä on. Onko pidetty tai sovittu. Ajatuksena on varmistaa, että kaikki tekevät tehtävän ja kunkin varmistaa vapaaehtoisjohtajaopiskelijan motivaatiotaso.

Kaikissa jaksoissa käydään myös lyhyt keskustelu mentorointitapaamista. Miten ne on menneet ja onko niistä ollut hyötyä. Ideana kehittää mentorointia, vapaaehtoisjohtajien jaksamista, motivaatiota ja toimintaa enemmän tukevaksi.

Jokaisessa jaksossa on myös yhteishenkeä, yhteisöllisyyttä ja jaksamista lisäävät illanvietto-ohjelmat. Vapaaehtoisjohtajakoulutettavien oman jaksamisen ja yhteisöllisyyden lisäämisen lisäksi tässä on tavoitteena esitellä erilaisia yhteisöllisyyttä ja jaksamista lisääviä illanviettotapoja, joita vapaaehtoisjohtajat voivat käyttää omassa johtamisessaan ja ohjaamisissa tilaisuuksissaan.

Jokaisessa jaksossa arvioidaan myös edellinen jakson. Mikä meni hyvin, mitä siitä jäi mieleen. Tämä on tärkeää, jotta vapaaehtoisjohtamisen koulutusohjelma elää ajassa ja on vapaaehtoisjohtajille hyödyllinen.

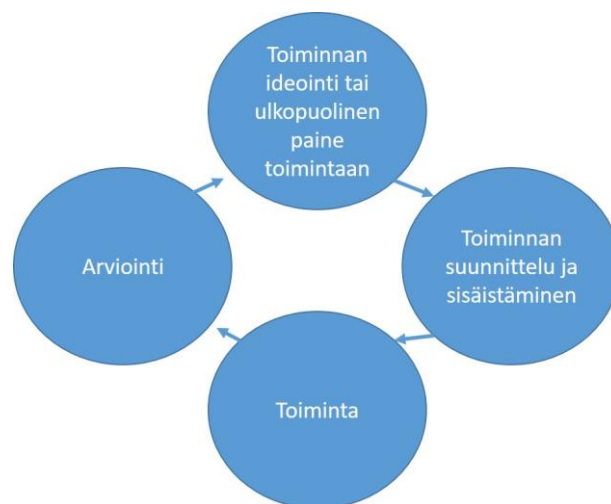
Koulutus luonnollisesti muokkautuu tilanteiden ja osallistujien tarpeiden mukaan. Käytämme aikaa sitä enemmän tarvitseviin aiheisiin ja vähemmän jo hallinnassa oleviin osioihin. Koulutus sisältää luonnollisesti riittävästi ruokailuja ja muita taukohetkiä. Koulutus on internaattikoulutusta, jossa yövytään yhdessä. Tämä on omiaan lisäämään yhteisöllisyyttä ja rakentaa koulutukseen osallistuville vertaistukiverkkoa. Koulutusryhmälle rakennetaan oma Facebook, tai joku muu yhdessä sovittu keskustelukanava. Osallistujia kehoitetaan keskenään miettimään tarvitsevatko ja haluavatko kanavan, jossa kouluttaja, ryhmän vetäjä ei ole läsnä. Tämä voi toisinaan olla tarpeen, esim. erilaisten turhautumisten purkamiseksi.

Liitteenä edellisen perusteella SDP:lle laatimani koulutussuunnitelma, joka on hyvin muokattavissa kaikille kansalaisjärjestöille. (liite 2).

6. LOPUKSI

Vapaaehtoisjohtamista on viime vuosina tutkittu kiitettävästi ja sen ”anatomia” alkaa olla kohtuullisen hyvin kansalaisjärjestöissä tiedossa. Vapaaehtoisjohtamisen taidot eivät ole synnynnäisiä. Osa hyvän vapaaehtoisjohtajan piirteistä liittyy luonteeseen, mutta hyvällä luonteellakaan ei pitkälle pötkitä. Tarvitaan osaamista, oivaltamista, reflektointia ja jatkuvaa oppimista. Näiden varaan rakensin TSL:lle tämän koulutusohjelman. Tässä opinnäytetyössä esimerkkinä käytettiin SDP:tä ja Demarinuoria.

Opinnäytetyöni havaintojen ja oman, pitkän kansalaisjärjestötoimintauran aikana olen huomannut, että vapaaehtoisjohtajat eivät usein huomaa, etteivät toiminnassa mukana olevat ymmärrä, mitä tehdään ja miksi. Vapaaehtoisjohtajat uskovat, että kun hän kertoo jotain, jokainen mukana oleva toimija ymmärtää asian. Yleensä näin ei ole. Usein syynä on se, että päätökset täytyy tehdä niin nopeasti, ettei vapaaehtoisia ehditä ottaa mukaan keskustelemaan niistä. (Drucker 2008, 40). Ymmärrettävä, mutta mielestäni väärä syy. Kansalaistoiminnan prosessit kulkevat kokemukseni mukaan yksinkertaistettusi seuraavasti.



Kuva 3. kansalaistoiminnan toimintaprosessi

Jokainen prosessin osa vie oman aikaa, josta muodostuu prosessin kokonaisaika. Koulutusohjelma tähtää siihen, että hyvä vapaaehtoisjohtaja käyttää aikaa toiminnan suunnitteluun ja sisäistämiseen sekä tekee sen osallistavasti, tehokkaasti ja laaduk-

kaasti. Tällöin kaikki, tai ainakin mahdollisimman moni tietää mitä ja miksi sovittua toimenpidettä tehdään. Tällöin aikaa kuluu vähemmän aikaa varsinaiseen toteutukseen. Prosessiin kuluva kokonaisaika saattaa olla jopa lyhyempi ja se on toimintaan osallistuville mielekkäämpää ja motivoivampaa. (Drucker 2008, 152).

Järjestöt ovat ammattimaistuneet. (Harju 2010, 184.) Kansalaisjärjestötoimintaan osallistuvat vaativat toiminnalta enemmän laatua ja kukin osallistuja määrittelee henkilökohtaisesti sen, millaista toimintaa pitää riittävän laadukkaana. Itse he ovat valmiita ottamaan vastaan sellaisia tehtäviä, jotka heitä motivoi, mutta karttavat perinteisten ja mielikuvaltaan työllistävien vastuutehtävien, kuten sihteerin ja taloudenhoitajan tehtävän hoitamista. Koulutusohjelmaan osallistunut vapaaehtoisjohtaja osaa auttaa toimintaan osallistuvia löytämään omat kiinnostuksen kohteet jotka motivoivat toimimaan. Tämä ei ole helppoa ja se on erittäin aikaa vievää ja se vaatii sosiokulttuurisen innostamisen (Kurki 2000) keinoja. Mutta kun se tehdään huolellisesti ja aidosti vapaaehtoisen motivaatio huomioon ottaen, on vapaaehtoinen toiminnassa tehokkaampi, aikaansaavampi, motivoituvampi ja pidempään sekä tuo mukanaan omaa lähipiiriään vapaaehtoistoimintaan. Koulutettu vapaaehtoisjohtaja kykenee myös miettimään, miten hoidetaan sihteerin ja taloudenhoitajan liian työllistävinä ja vähemmän motivoivina pidettävät, mutta pakolliset tehtävät. Kokemusteni mukaan nämä tehtävät säilytetään valitettavan usein joko henkilölle jolla ei ole niihin mitään motivaatiota ja osaamista tai vapaaehtoisjohtajalle. Kumpikaan ei ole hyvä ratkaisu. Vapaaehtoistoimijat haluavat tehdä itseään motivoivia toimija ja vapaaehtoisjohtajalta nämä työt vievät aikaa johtamiselta. Jos kansalaisjärjestöllä on mahdollisuus ulkoistaa ne, niin suosittelen ulkoistamaan.

Vapaaehtoista motivoivan tehtävän löytäminen ei ole helppoa. Useimmiten vapaaehtoinen ei itsekään tiedä tai heti keksi, mitä hän haluaisi tehdä. Vapaaehtoisella saattaa olla väärä mielikuva eri tehtävistä. Siitä kuinka paljon niiden suorittaminen vaatii aikaa, kuinka vastuullisia ja mielenkiintoisia ne ovat. Koulutettu vapaaehtoisjohtaja käyttää tähän runsaasti aikaa ja osaa käydä useita ja tehokkaita keskusteluja vapaaehtoisen kanssa. Koulutettu vapaaehtoisjohtaja ymmärtää myös antaa vapaaehtoisen kokeilla eri tehtävien suorittamisia ja tätä kautta löytää oma mielenkiinnon ja osaamisen kohde.

Kun vapaaehtoisen henkilökohtainen motivaatio on löydetty, koulutetun vapaaehtoisjohtajan tehtäväksi muodostuu tehtävien jakaminen ja koordinointi näiden kiinnostuksen kohteiden mukaan. Koulutettu vapaaehtoisjohtaja muistaa, ettei kukaan ole tullut vapaaehtoistoimintaan mukaan siksi, että näkee jonkun muun käden jäljet. Jokainen toimija haluaa nähdä omankin käden jäljet. Itse kukin meistä empi ilmoittautua vapaaehtoiseksi teltan pystyttäjäksi, kahvinkeittäjäksi, mielipidekirjoittajaksi tai miksi-kään muuksi toimijaksi. Tämä ei kiinnostuksen kohteen löytämisestä ja tehtävien jakamisesta, eli vapaaehtoisten johtamisesta helpota, mutta se tulee silti tehdä sillä. Suomalaiseen järjestöperinteeseen kuuluu tehtävästä ensin kieltäytyä. Usein vetoamalla siihen, ettei osaa tai ei ole aikaa. Tämä ei pidä paikkaansa, sillä kukin meistä löytää aikaa sille tekemiselle, joka kiinnostaa ja motivoi sekä tuo meille yhteisöllisyyttä.

Koulutettu vapaaehtoisjohtaja tarjoaa vapaaehtoiselle myös mahdollisuus kehittyä ja oppia tehtävässään. Tehtävien ja vastuiden muuttuminen lisää vapaaehtoisen motivaatiota tehdä tehtäviä ja osallistua toimintaan. Koulutettu vapaaehtoisjohtaja myös tiedostaa ja purkaa toiminnan esteenä usein oleva rationaalisuuden rautahäkki, tunnistaa järjestöjä usein vaivaava siiloutuminen, muutosvastarinta ja paikalleen jäähäntäminen.

Vapaaehtoistoiminta rakentuu pitkälti luottamuksen ympärille. Luottamus tuo toimintaan rohkeutta, uusia ideoita ja tehokkuutta. Se ei synny itsestään, vaan koulutettu vapaaehtoisjohtaja synnyttää ja ylläpitää sitä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli löytää vapaaehtoisen ja palkatun vapaaehtoisjohtajan roolien eroja. En sellaista löytänyt. Vapaaehtoisjohtajan tärkein ”työkalu” on se vapaaehtoinen ja siksi sillä onko johtaja palkollinen vai ei, ei ole merkitystä. Tämä on yksi työni merkittävimmistä havainnoista, sillä se mahdollistaa järjestöille lukuisten vapaaehtoisjohtajien kouluttamista, ilman että täytyy miettiä mistä löytyy resurssit palkkaamiseen.

Koulutusohjelma perustuu siihen, että vapaaehtoisjohtaja kiinnittää huomion vapaaehtoisen motivaatioon, sen johtamiseen ja vapaaehtoisjohtajan omaan motivaatioon sekä jaksamiseen. Tästä syystä koulutusohjelma toimii mielestäni myös muussa kuin

poliittisessa kontekstissa. Jokainen järjestö on omanlaisensa ja niin tässä, kuin kaikessa muussakin koulutuksessa, täytyy tilaajan lähtötilanne ottaa huomioon.

Humanistisen ammattikorkeakoulun Opetussuunnitelmassa (HUMAK 2015, 22) todetaan yhteisöpedagogi ylempi AMK -tutkinnon suorittanut osaa käyttää tutkimusmenetelmiä ja edistää niiden kautta työelämän muutosten hallintaa ja työyhteisöjen kehittämistä. Olen omasta mielestäni näyttänyt tällä opinnäytetyöllä oman osaamiseni sekä lisännyt tutkimusmenetelmien kautta saamiini tuloksiin omat työ- ja vapaaehtoisuustoiminnasta saamani kokemukset. Opinnäytetyöni tilaaja, TSL saa opinnäytetyöni kautta aivan uuden koulutustuotteen jolle on selvää tarvetta. Koska opinnäytetyötäni tehdessä olen työsuhteessa Työväen Sivistysliittoon, on Työväen Sivistysliitto hyötynyt työni eri vaiheista. Olen opinnäytetyöni kokemuksia, tutkimuksia ja havaintoja käyttänyt pitämässäni ja suunnittelemässäni koulutuksissa.

LÄHTEET

- Alahuhta Matti. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Bookwell Oy 2015
- Antola, Tuula & Pohjola, Jukka. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita 2006.
- Bjarnadottir, Ragnhildur 2004. Modern Adolescents' Leisure Activities. A New Field for Education?
- De Bono, Edward: Kuusi ajatteluhattua. Helsinki: MARK kustannus, 1990. (Käännös: Marja-Liisa Kinturi)
- Drucker Peter F. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen; Talentum – Helsinki, Karisto Oy: kirjapaino, Hämeenlinna 2008
- Elinkeinoelämän keskusliitto. Oivallus, loppuraportti, 2011.
- Hakkarainen, Pirkko & Syrjänen, Kaisli (käännös) Vapaaehtoistoiminnan kansainvälinen julistus, Amsterdam 18. tammikuuta 2001
- Harju, Aaro 2003. Yhteisellä Asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Kansanvalistusseura
- Harju, Aaro. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry, Satakunnan painotuote 2010
- Himanen, Pekka. Hakkerietiikka ja informaatioajan henki. WSOY: Juva 2000.
- Honkanen, Laura: Asiantuntijapalvelun kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen - Case: KontaktiVerkko Suomi Oy, Opinnäytetyö Lahden ammattikorkeakoulu, Liikalouden ala, Liiketalouden koulutusohjelma, Kevät 2014
- HUMAK 2015. Opetussuunnitelma. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma Yhteisöpedagogi (ylempi AMK). Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.11.2015. <http://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/06/OPS-YAMK-janu-2015-2017.pdf>.
- Hyvärinen Matti. Alussa oli liike. Vastapaino. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 1985
- Hänninen, Tuija. "Nöyrä, ymmärtävä ja kannustava" – SUOMEN PUNAISEN RISTIN VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMISEN KEHITTÄMISHAASTEET. Opinnäytetyö Maaliskuu 2012
- Jeronen, Eeva: Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä; OK-opintokeskus, Painohäme Oy 2009
- Jutila Roon, Merja. Kenen demokratia? -Miten edustuksellinen demokratia saadaan toimimaan nykyajassa, Kalevi Sorsa –säätio. Ecoprint, Viro 2016
- Juuti, Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toim. Kustannusosakeyhtiö Otava; 2006
- Jäppinen, Aini-Kristiina, 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta.
- Kolari, Pirjo. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print 2010
- Kurki, Leena. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Vastapaino 2000
- Kuuluvainen Salla. Vapaaehtoisuuden johtamisen hyvät käytännöt - Vapaaehtoistyön johtaminen ammatillistuneissa ja kansalaisjärjestöissä yhdistyksissä. Opinnäytetyö Nuorisotyön ja kansalaistoiminnan koulutusohjelma, Toukokuu 2014
- Laimio, Anne ja Välimäki, Sari. Vapaaehtoistoiminta kehittyy. Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys ry, Korpiljuuva oy, Jyväskylä 2011.

- Lapin Kansa sanomalehti 20.12.2016
- Laukkanen, Pekka; Näätäsaari, Ari, Papunen, Tiina; Petäjoki, Jaana ja Vettentranta, Mia. Yhteisöt ja yhteisöllisyys opintojakson Prezi. Marraskuu 2016
- http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/ajankohtainen_julkaisu?713_m=956
- Lehtinen, Uolevi ja Niinimäki, Satu; Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu –WSOY 2005.
- Lindgren, Göra. Johtaminen ja johtajuus. Suomen Reserviupseeriliitto ry. Multiprint Oy, Espoo 2008
- Metalliliito raportti. Oppimisen katkalla, Järjestämis- ja jäsenhankintatyö Metalliliitossa 2012-2016.
- Mickelson, Rauli. Suomen puolueet: Historia, muutos ja nykypäivä. Vastapaino, Tampere 2007.
- Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta (Toim.). Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Vastapaino, Tampere 2005
- Paasivaara, Leena 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksesta Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.). Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Peltosalmi, Juha & Hakkarainen, Tyyne & Londén Pia & Kiukas Vertti & Särkelä Riitta, Järjestöbarometri 2014, Suomen sosiaali ja terveys ry 2014; FRAM, Vaasa
- Pynnönen, Anu. Tunnistettu vaan ei tunnustettu: huonon johtajan etsintää teoriasta ja diskurssista. Johtaminen Pro gradu –tutkielma, huhtikuu 2012
- Raha-automaattiyhdistys. 2011. Vapaaehtoistoiminnan vuosi 2011. Vapaaehtoistoiminnan vuoden tutkimus. Otantatutkimus Oy. www.ray.fi.
- Rajaniemi, Jani. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus - Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print, Tampere 2010.
- Raittila, Kaisa. Olavi Sydänmaanlakka - Jengistä Aseman Lapsiin ja Walkersiin; Kaisa Raittila ja Kirjapaja Oy. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2000
- Sairo, Kari. Metallityöläinen 2007, Metallityöväen Liiton tutkimustoiminnan julkaisuja, Metallityöväen Liiton jäsenkyselyn 2007 peruseräraportti. Jaarli, Metallityöväen Liitto 2007
- Saviluoto, Jukka. Jäsenen asialla - Metallityöväen Liiton jäsenkyselyn 2015 peruseräraportti. Eura Print Oy. Metallityöväen Liitto 2016
- Seeck, Hannele. Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus 2012
- Sipilä, Jorma: Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen.; WSOY, WSOY Porvoo 1999
- TSL:n sisäiset ohjeet/Mentorointi 2.3.2017
- Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus 2015.
- Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus 2015.
- Venkula, Jaana 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Johdantoa epävarmuuden kohtaamiseen. Helsinki: Kirjapaja.
- Wiberg, Matti: Paluu politiikkaan. Kunnallisalan kehittämissäätö, 2001.
- www.asemanlapset.fi
- www.innostaja.net

- www.kansalaisareena.fi/index.php?sivu=tovapaaehttoim#Vapaaehtoisjulistus
- <http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/kansalaisyhteiskunta>
- http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/sosiaalinen_paaoma_ja_yhteisollisyys/luottamus_modernissa_maailmassa
- www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta
- <http://jkl.fi/osallistu/maaritelmiä/vapaaehtoistoiminta>
- www.metalliliitto.fi
- www.partio.fi
- www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html
- www.sdt.fi
- www.vihreat.fi
- PowerPoint-sarja Palvelumuotoilu koulutustarpeiden kehittämisessä – Case Rauhankoulu - Annukka Toivonen, Suomen Rauhanliitto, 12.12.2015

LIITTEET

1. Taustakyselylomake nuorisoliiton osallistaville.

SDP:n osallistajien kysely oli samanlainen, ilman viittauksia nuorisoliittoon



Työväen Sivistysliitto TSL

H.T.

Tällä kyselyllä kartoitetaan nuorisoliiton osallistavaan kampanjakoulutukseen osallistuvien näkemyksiänne ja osotuksia siitä, mitkä asiat kaipaavat eniten apua Demarinuorten toiminnassa.

Toivon että vastaat kysymyksiin mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 22.7.2016 jotta pääsemme hyödyntämään tuloksia ensimmäisessä tapaamisessamme.

Lisätietoja saa minulta osoitteesta ari.naatsaari@tsl.fi, 040-534 4815

Kesäterveisin

Ari Näätsaari
TSL, koulutussuunnittelija

Taustakysymykset

Lisää teksti tähän

Sukupuoli

- Nainen
 Mies
 En halua kertoa

Ikähaarukani

- 15-17
 18-20
 21-22
 23-25
 26-29
 30-

Olen ollut nuorisoliiton jäsen

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- yli 5 vuotta

Oletko SDP:n jäsen

- Kyllä
- En
- En halua kertoa

Koulutukseni josta olen viimeksi valmistunut

- Peruskoulu
- Ammatillinen oppilaitos
- Lukio
- Ammattikorkeakoulun perustutkinto
- Ammattikorkeakoulun ylempi tutkinto
- Yliopistosta kandidin tutkinto
- Yliopistosta maisterin tutkinto

Nykyinen ammatti tai arvo

Kysymykset

Siirrä liukunäppäin siihen kohtaan joka kuvaa käsitystäsi parhaiten.

Seuraavan kolmen vuoden aikana demarinuorten osaaminen ja koulutus sekä niihin liittyvät kehittämistarpeet

ovat yhtenevät koko koko valtakunnan alueella (1) vai eriytyvät voimakkaasti paikallisesti (3)	<input type="text"/>	(1 - 3)
koskevat erityisesti vapaaehtoisia (1) vai koskevat erityisesti henkilökuntaa (3)	<input type="text"/>	(1 - 3)
koskevat järjestön poliittista toimintaa (1) vai koskevat menetelmiä (esim. viestintä) (3)	<input type="text"/>	(1 - 3)
siirtyy enenevästi verkkoon (1) vai perustuu kasvokkaiseen tapaamiseen (3)	<input type="text"/>	(1 - 3)
koulutuksen merkitys toiminnassa kasvaa (1) vai koulutuksen merkitys toiminnassa vähenee (3)	<input type="text"/>	(1 - 3)

Merkitse alla olevasta luettelosta kaikki demarinuoria seuraavavan kolmen vuoden aikana koskevat koulutus- ja osaamistarpeet.

- järjestön johtaminen
- kampanjointi
- kestävä kehitys
- koulutuksen suunnittelu
- koulutusmenetelmät
- monikulttuurisuus
- opitun tunnistaminen ja tunnustaminen
- piiri- ja puolueosaston hallitustyöskentely
- sosiaalinen media
- strateginen osaaminen
- toiminnan johtaminen
- tieto- ja viestintätekniikka
- vaikuttaminen
- vapaaehtoisten johtaminen
- vapaaehtoisten ohjaaminen
- vapaaehtoisten perehdyttäminen omiin tehtäviin
- verkostoituminen ja yhteistyö
- viestintä
- vuorovaikutustaidot
- yhdistystaidot
- Jokin muu, mikä

Demarinuorten kolme tärkeintä tehtävää ovat:

1.

2.

3.

Kun kysytään ketkä ovat Demarinuorten vapaaehtoistoimijoita, keitä nimeäisit?

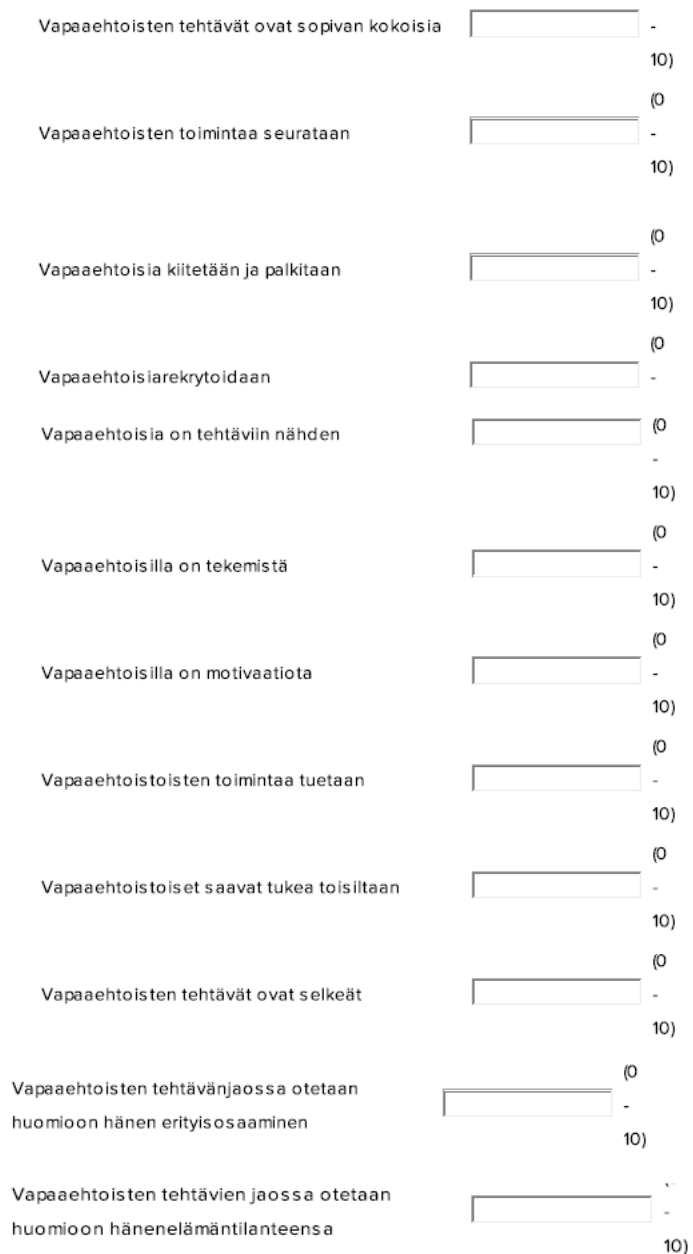
Esim. osastojen puheenjohtajat, kuntavaaliehdokkaat jne.. Ei siis ihmisten nimiä.

Miten vapaaehtoisuuden merkitys näkyy Demarinuorissa?

Millaisia tehtäviä vapaaehtoistoimijat tekevät Demarinuorissa?

Millaisia muita tehtäviä vapaaehtoistoimijoilla voisi olla?

Siirrä liukunäppäintä siihen kohtaan joka kuvaa mielestäsi tilannetta parhaiten



Vapaaehtoisuus on useimmiten muille antamista: toimitaan yhteisen hyvän nimissä, huolehditaan muista. Halu auttaa motivoi monia. Toisaalta vapaaehtoinen myös saa itse osallistumisestaan erilaisia asioita: henkilökohtaista hyvinvointia, mahdollisuuden toteuttaa itseään, hyvää mieltä. Vapaaehtoisena toimiminen on palkitsevaa.

Kumpaa pidät itsellesi tärkeämpänä ja kuinka (1 - paljon? 5)

Vapaaehtoistoiminta on sananmukaisesti toimintaa. Itse toiminta voi houkuttaa: tekemisen tavat ja sisältö taikka seuraukset ovat mielekkäitä. Toisaalta sen taustalla voi olla arvoja tai elämäkatsomus, kokemusten myötä muodostunut tahto toimia. Oman ja muiden elämän pohtiminen voi motivoida vapaaehtoisena toimimista.

Kumpaa pidät itsellesi tärkeämpänä ja kuinka (1 - paljon? 5)

Vapaaehtoisena toimiminen merkitsee useimmiten vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Vapaaehtoinen tapaa uusia ihmisiä, on osa ryhmää tai yhteisöä. Sosiaaliset suhteet voivat motivoida osallistumista. Toisaalta sopiva, itse valittu etäisyys muista voi vapaaehtoistoiminnassa muodostua tärkeäksi: tekemisen joustavuus ja oman paikan valitseminen voivat motivoida. Vapaaehtoisuus tarjoaa myös etäisyyttä omaan elämään.

Kumpaa pidät itsellesi tärkeämpänä ja kuinka (1 - paljon? 5)

Monelle vapaaehtoiselle aihepiirin tuttuus voi toimia motiivina osallistumiselle. Jos on taitoa tai elämänkulku on tuonut muassaan uudenlaisia kokemuksia, ne voivat kannustaa mukaan. Toisaalta uusiin asioihin tutustuminen ja erilaisten asioiden oppiminen innostavat nekin vapaaehtoiseksi.

Kumpaa pidät itsellesi tärkeämpänä ja kuinka (1 - paljon? 5)

2. SDP:lle opinnäytetyöni avulla rakentamani koulutusohjelmasuunnitelma

Ensimmäinen lähijakso

<i>Perjantain teemana aloitus ja ryhmäytyminen</i>	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Ryhmäydytään ja tutustutaan toisiimme	Koulutus perustuu yhdessä oppimiseen ja omien kokemusten jakamiseen. Ilman ryhmäytymistä ja toisiimme luottamista, oppiminen jää vajavaiseksi
Mietitään miksi tällainen koulutus järjestetään.	Koulutus perustuu sosiokulttuuriseen innostamiseen (Kurki 2000), ja sen onnistumisen kannalta on tärkeää, että osallistujat tietävät miksi ja mihin he ovat kouluttautumassa.
Sovitetaan yhteisistä pelisäännöistä ja työskentelytavoista.	Tämä osio liittyy ryhmäytymiseen. Yhdessä sovittuja pelisääntöjä on helpompi noudattaa.
Ohjelmallinen ja yhteisöllisyyttä lisäävä illanvietto.	Yhteiset kokemukset lisäävät ryhmäytymistä, luottamusta ja sitä kautta lisäävät rohkeutta ja motivaatiota jakaa omia kokemuksia. Ohjelmallinen illanvietto lisää myös lähijaksojen miellyttävyyttä ja sitä kautta motivaatiota osallistua koulutukseen.
Aloitetaan mentorointiryhmiin jakautuminen, mutta ei päätetä lopullisia ryhmiä, vaan niiden annetaan muotoutua viikonlopun aikana.	Osion tarkoituksena on laittaa osallistujat miettimään ja valmistautumaan mentorointiin. Millaista tukea kukin tarvitsee, kuka osaa auttaa, mitä vahvuuksia ja heikkouksia minulla on. Millaisessa mentoriryhmässä voisin vahvistaa vahvuuksia ja poistaa heikkouksiani. Myös oman motivaation ja johtajuusominaisuuksien tunnistaminen kuuluu tämän osion tavoitteisiin. Osio jatkuu sunnuntaina ja seuraavassa lähijaksossa.
<i>Lauantain teemana SDP:n puolueosastojen tarkoitus ja tehtävä.</i>	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Pohditaan osallistavasti mikä on SDP:n tarkoitus ja tehtävä. Menetelmänä voidaan käyttää erilaisia ryhmätyön muotoja.	Osioiden tavoitteena on oppia toiminnan tarkoituksen ja tehtävän ohjaamista, ensin oman kokemuksen kautta ja sitten ohjaamisharjoitusten kautta. Tavoite on myös se, että vapaaehtoisjohtajat kykenevät ohjaamaan SDP:n nykyisiä aktiiveja miettimään toiminnan tarkoitusta ja tehtävää sekä liittämään se omaan toimintaan.
Harjoitellaan ryhmissä SDP:n puolueosastojen tarkoituksen ja tehtävän määrittämisen vetämistä niin että kaikki joutuu hetkeksi vetäjän rooliin.	
Katsotaan SDP:n ja SDP:n puolueosastojen tehtävästä sanotaan SDP:n säännöissä.	Osion tarkoituksena on liittää toiminta yhdistyksen laajempaan tarkoitukseen ja olemassaoloon. Paikallistoiminnan tehtävä ei voi olla eri, kun koko liikkeen.
Illalla yhteistöllisyyttä lisäävä illanvietto.	Yhteiset kokemukset lisäävät ryhmäytymistä, luottamusta ja sitä kautta lisäävät rohkeutta

	ja motivaatiota jakaa omia kokemuksia. Ohjelmallinen illanvietto lisää myös lähijaksojen miellyttävyyttä ja sitä kautta motivaatiota osallistua koulutukseen.
Sunnuntain teemana erilaiset oppijat, mentoroinnin jatko ja välitehtävät.	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Luento ja harjoitus erilaisista oppijoista.	Tarkoituksena varautua siihen millaisiin henkilöihin SDP:n puolueosastoissa saattaa törmätä ja miten heihin tulee suhtautua
Jakaannutaan alustaviin mentorointiryhmiin ja mietitään kullekin ryhmälle sopivaa mentoria sekä sovitaan kuka ottaa valittuun mentoriin yhteyttä.	Tarkoituksena jatkaa sen miettimistä Millaista tukea kukin tarvitsee, kuka osaa auttaa, mitä vahvuuksia ja heikkouksia minulla on. Millaisessa mentoriryhmässä voisin vahvistaa vahvuuksia ja poistaa heikkouksiani. Myös oman motivaation ja johtajuusominaisuuksien tunnistaminen kuuluu tämän osion tavoitteisiin. Osio jatkuu seuraavassa lähijaksossa.
Sovitaan, että seuraavaan jaksoon mennessä kukin on ohjannut vähintään yhden tilaisuuden, jossa puolueosasto miettii omaa tehtäväänsä ja tarkoitustaan.	Koko koulutuksen yhtenä ideana on tekeillä oppiminen ja niiden kokemusten jakaminen. Tämän osion tarkoituksena on sitouttaa osallistujat koulutukseen. Tehtävänä on myös saada kohteena olevat SDP:n puolueosastot miettimään mihin toimintaan puolueosastot ovat jäseniään -vapaaehtoisia pyytämässä. Löytyykö osaston toiminnasta vapaaehtoisia motivoivia ja riittävän haastavia tehtäviä.
Arvioidaan viikonloppu. Mikä meni hyvin, missä kehitettävää tai huomautettavaa.	Tarkoituksena on arvioida viikonlopun koulutus. Mitä parannettavaa, muutettavaa, kehitettävää, hyvää ja huonoa viikonlopussa oli. Tarkoituksena on myös kehittää reflektointiosaamista.

Noin puolessa välissä 1. j 2. jaksoa pidetään nettipalaveri, jossa tarkistetaan missä vaiheessa kunkin tilaisuus on. Onko pidetty tai sovittu. Ajatuksena on varmistaa, että kaikki tekevät tehtävän ja kunkin opiskelijan motivaatiotasoa.

Toinen lähijakso

Perjantain teemana arviointi ja ryhmäytyminen	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Palataan edelliseen jaksoon. Mikä meni hyvin, mitä siitä jäi mieleen.	Tarkoituksena on arvioida edellinen viikonloppukoulutus. Mitä parannettavaa, muutettavaa, kehitettävää, hyvää ja huonoa viikonlopussa oli. Tarkoituksena on myös kehittää reflektointiosaamista.
Puretaan jaksojen välissä pidetyt tilaisuuden joissa puolueosastot miettivät tarkoitusta ja tehtäväänsä. Tämä tehdään ensin ryhmissä, joista tehdään yhteenveto koko ryhmälle. Yhteenvedossa käsitellään sitä, miten tilai-	Tarkoituksena reflektion kautta havaita oman osaamisen vahvuudet ja heikkoudet. Tätä kautta tulee ehkä tarvetta tarkentaa tai muuttaa koulutuksesta joitain osiota, mutta ainakin kukin osallistuja alkaa hahmottaa oman

<p>suudet menivät, millaisia tehtäviä ja tarkoituksia tuli. Opimme itse tilaisuuksista jotain. Muuttaisimmeko tilaisuuden ohjaamista jotenkin.</p>	<p>osaamisensa kehittämistarpeet. Tarkoituksena on myös pitää yllä positiivista ryhmäpainetta. Kun tehtävät käsitellään ja arvioidaan tulevat ne todennäköisemmin myös tehtyä. Tarkoituksena auttaa huomaamaan miten erilaisia puolueosastot ja niissä toimivat ovat sekä kehittää ja parantaa ensimmäisessä jaksossa opiskeltua tapaa puolueosastojen tarkoituksen ja tehtävän miettimiseen. Jos jollakin on jäänyt tehtävä tekemättä, käydään avoin ja reilu keskustelu syistä, ketään syyllistämättä. Ajatuksena on huomioida se, että myös vapaaehtoisjohtajilla on muutakin elämää ja eteen tulee tilanteita jotka estävät sovitun toiminnan. Myös motivaatiota tehtävän tekemiseen arvioidaan. Tarkoituksena huomata kuinka tärkeää vapaaehtoisen oma motivaatio on tehtävien suorittamisessa.</p>
<p>Käydään keskustelua mentoroinnin alkamisesta ja annetaan vielä mahdollisuus mento- rintiryhmien vaihtoon.</p>	<p>Tarkoituksena jatkaa sen miettimistä millaista tukea kukin tarvitsee, kuka osaa auttaa, mitä vahvuuksia ja heikkouksia minulla on. Millaisessa mentoriryhmässä voisin vahvistaa vahvuuksia ja poistaa heikkouksiani. Myös oman motivaation ja johtajuusominaisuuksien tunnistaminen kuuluu tämän osion tavoitteisiin.</p>
<p>Illalla yhteisöllisyyttä lisäävä yhteinen illtaohjelma.</p>	<p>Yhteiset kokemukset lisäävät ryhmäytymistä, luottamusta ja sitä kautta lisäävät rohkeutta ja motivaatiota jakaa omia kokemuksia. Ohjelmallinen illanvietto lisää myös lähijaksojen miellyttävyyttä ja sitä kautta motivaatiota osallistua koulutukseen.</p>
<p>Lauantain teemana toimintaympäristön huomioiminen</p>	
<p>Mitä tehdään</p>	<p>Miksi tehdään</p>
<p>Aluksi toteutetaan SLEPTE-analyysimenetelmä.</p> <p>Tässä TSJ-Opintokeskuksen minulle opettamassa SLEPTE-analyysissä mietitään, millaisia muutoksia puolueosastojen toimintaympäristössä kuudella eri yhteiskunnan osa-alueella voi tulla. Siinä huomioidaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sosiaaliset muutokset - Lainsäädännön muutokset - Taloudelliset muutokset - Poliittiset muutokset - Teknologiset muutokset - Ympäristömuutokset (ekologiset) <p>Koulutuksessa mietitään näitä kuutta eri kulmaa valtakunnan kannalta ja kootaan niistä yhteenveto. SLEPTE-työskentely:</p>	<p>Tarkoituksena on ensin oman kokemuksen, sitten harjoitusten kautta oppia huomauttaa toimintaympäristön muutokset. Poliittisessa toiminnassa on tärkeää ennakoita tulevat yhteiskunnalliset muutokset, jotta muutokset voidaan huomioida toiminnassa. Muutokset liittyvät myös motivaatioon. Ihminen toimii mielellään sellaisten asioiden kanssa, jotka hän havaitsee, pitää tärkeänä ja jotka koskettavat itseä. Jaksossa siis opetetaan ohjaamaan puolueosastoissa oman toimintaympäristö ja sen tulevat muutokset.</p> <p>Samalla opetellaan ohjaamaan puolueosastoja selvittämään mitkä muutoksista kiinnostaa toimintaympäristönsä asukkaita eniten.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Osallistujat jakautuvat kuuteen ryhmään ja jokainen kirjaa yhteen fläppiin yhden osa-alueen muutoksia / haasteita. Jos osallistujia on alle kaksitoista, tehdään työ kuitenkin pareittain. Jäljelle jääneet aiheet jätetään pöydälle tyhjälle paikalle ja otetaan ne kiertoon mukaan vaihdossa niin että seuraava jää pöydälle. - Vaihdot 4 min välein niin että jokainen kirjaa jokaiseen eli 6 x 4min kesto. - 20 min jolloin jokainen voi käydä lukemassa jokaisen fläpin kommentteja ja kirjailla toimenpiteitä keskustellen aina niiden kanssa jotka ovat juuri silloin siinä, lopuksi pitää olla yleiskäsitys et mitä kaikkea niissä on. - SLEPTE-analyysin jälkeen harjoitellaan ryhmissä SLEPTE-analyysimenetelmän ohjaamista puolueosastoille. Tämän jälkeen pohditaan, miten testataan puolueosaston toimintaympäristössä se, mitkä SLEPTE-analyysissa esille nousseet asiat koetaan toimintaympäristössä tärkeimmiksi. Olisiko esimerkiksi kansalaiskyselyn tekeminen järkevää, tai miten muuten asian voisi selvittää. Asioiden selvittämisen lisäksi, tässä yhteydessä on tärkeää saada asioista kiinnostuneiden ihmisten yhteystietoja. Niitä tarvitaan seuraavassa osiossa. 	
<p>Illalla yhteistöllisyyttä lisäävä illanvietto</p>	<p>Yhteiset kokemukset lisäävät ryhmäytymistä, luottamusta ja sitä kautta lisäävät rohkeutta ja motivaatiota jakaa omia kokemuksia. Ohjelmallinen illanvietto lisää myös lähijaksojen miellyttävyyttä ja sitä kautta motivaatiota osallistua koulutukseen.</p>
<p><i>Sunnuntain teemana kysely- ja tutkimustavat sekä SLEPTE-analyysin ohjaaminen.</i></p>	
<p>Mitä tehdään</p>	<p>Miksi tehdään</p>
<p>Luento ja harjoittelu erilaisista kysely- ja tutkimustavoista ja harjoitellaan esim. puhelinhaastattelun tekemistä.</p>	<p>Tarkoituksena opastaa koulutukseen osallistuvat ohjaamaan puolueosastoja SLEPTE-analyysissä syntyneiden ajatusten varmistamisessa ja oman toimintaympäristön asukaisen kantojen selvittämisessä.</p>
<p>Sovitaan, että seuraavaan jaksoon mennessä kukin on ohjannut vähintään yhden tilaisuuden, jossa puolueosasto miettii SLEPTE-analyysin avulla oman toimintaympäristönsä muutoksia.</p>	<p>Koko koulutuksen yhtenä ideana on tekemällä oppiminen ja niiden kokemusten jakaminen. Tämän osion tarkoituksena on sitouttaa osallistujat koulutukseen. Tehtävänä on luonnollisesti myös saada kohteena olevat SDP:n puolueosastot miettimään oman toi-</p>

Tehtävään liittyy myös ohjata puolueosastopäättämään millä lailla he kartoittavat, mitkä SLEPTE-analyysin avulla esille tulleet asiat koskettavat toimintaympäristönsä asukkaita eniten.	mintaympäristönsä muutokset ja tarttumaan ihmisten tärkeinä pitämiin poliittisiin kysymyksiin.
Lisäksi valitaan kaksi ryhmää, jotka valmistelevat seuraavan jakson illanvietot. Toinen ryhmä valmistelelee perjantain ja toinen lauantain illanvietot.	Tässä vaiheessa lisätään osallistujien vastuuta myös yhteisestä koulutuksestamme. Ajatuksena opastaa osallistujia myös vapaaajan ohjelmien miettimisen pariin. Aihe liittyy toki myös ryhmäytymiseen
Arvioidaan viikonloppu. Mikä meni hyvin, missä kehitettävää tai huomautettavaa.	Tarkoituksena on arvioida viikonlopun koulutus. Mitä parannettavaa, muutettavaa, kehitettävää, hyvää ja huonoa viikonlopussa oli. Tarkoituksena on myös kehittää reflektointiosaamista.

Noin puolessa välissä 2. ja 3. jaksoa pidetään nettipalaveri, jossa tarkistetaan missä vaiheessa kunkin tilaisuus on. Onko pidetty tai sovittu. Ajatuksena on varmistaa, että kaikki tekevät tehtävän ja kunkin opiskelijan motivaatiotaso.

Kolmas lähijakso

<i>Perjantain teemana edellisen jakson ja välitehtävien arviointi ja ryhmäytymisen vahvistaminen</i>	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Palataan edelliseen jaksoon. Mikä meni hyvin, mitä siitä jäi mieleen.	Tarkoituksena on arvioida edellinen viikonloppukoulutus. Mitä parannettavaa, muutettavaa, kehitettävää, hyvää ja huonoa viikonlopussa oli. Tarkoituksena on myös kehittää reflektointiosaamista.
Puretaan jaksojen välissä pidetyt ohjaustilaisuudet, joissa puolueosasto on miettinyt SLEPTE-analyysin avulla oman toimintaympäristönsä muutoksia ja kuullaan millä lailla puolueosastot kartoittavat mitkä SLEPTE-analyysin avulla esille tulleet asiat koskettavat toimintaympäristönsä asukkaita eniten.	Tarkoituksena reflektion kautta havaita oman osaamisen vahvuudet ja heikkoudet. Tätä kautta tulee ehkä tarvetta tarkentaa tai muuttaa koulutuksesta joitain osiota, mutta ainakin kukin osallistuja alkaa hahmottaa oman osaamisensa kehittämistarpeet. Tarkoituksena on myös pitää yllä positiivista ryhmäpainetta. Kun tehtävät käsitellään ja arvioidaan tulevat ne todennäköisemmin myös tehtyä. Tarkoituksena auttaa huomaamaan miten erilaisissa ja monenlaisissa tilanteissa puolueosastot ja niissä toimivat ovat sekä kehittää ja parantaa edellisessä jaksossa opiskeltua tapaa toimintaympäristöanalyysiin. Jos jollakin on jäänyt tehtävä tekemättä, käydään avoin ja reilu keskustelu syistä, ketään syylistämättä. Ajatuksena on huomioida se, että myös vapaaehtoisjohtajilla on muutakin elämää ja eteen tulee tilanteita jotka estävät sovitun toiminnan. Myös motivaatiota tehtävän tekemiseen arvioidaan. Tarkoituksena huomata kuinka tärkeää vapaaehtoisen oma motivaatio on tehtävien

	suorittamisessa.
Yhteisöllisestä illanvietosta vastaa edellisessä jaksossa valittu ryhmä.	Yhteiset kokemukset lisäävät ryhmäytymistä, luottamusta ja sitä kautta lisäävät rohkeutta ja motivaatiota jakaa omia kokemuksia. Ohjelmallinen illanvietto lisää myös lähijaksojen miellyttävyyttä ja sitä kautta motivaatiota osallistua koulutukseen.
Lauantain teemana on motivointi, innostaminen ja osallistaminen.	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Aluksi keskusteleva luento siitä mistä ihmisen motivaatio rakentuu ja miten sitä voidaan rakentaa. Miten ihminen saadaan innostumaan, jopa motivoitumaan. Tähän luentoan kuuluu vapaaehtoisen Yeungin (2004b) motivaatiotimantin ymmärtäminen ja sen ymmärtäminen, että vapaaehtoiset ovat erilaisia ja heidän elämän tilanteensa on erilainen ja jatkuvasti muuttuva.	Opinnäytetyöni tutkimusten perusteella vapaaehtoisjohtajan tärkein tehtävä on vapaaehtoisen motivaation löytäminen, innostaminen ja osallistaminen. Siksi tähän osioon ja sen sisäistämiseen käytetään aikaa. Jakson tavoitteena on että osallistujat ymmärtävät sekä luennon että harjoitusten avulla mistä ihmisen motivaatio rakentuu ja miten sitä voidaan rakentaa. Miten ihminen saadaan innostumaan, jopa motivoitumaan.
Harjoitellaan keskustelua, jossa ihmistä pyydetään mukaan päätettyyn toimintaan ja/tai jäseneksi. Tätä varten on kysytty kansalaiskyselyn tai jonkun muun kyselytavan yhteydessä ihmisten yhteystietoja. Aluksi näytetään esimerkki keskustelusta, tämän jälkeen harjoitellaan pareittain. Keskustelun kulku myötäilee Metalliliiton Järjestämishankkeen keskustelua (2017). <ul style="list-style-type: none"> - Johdanto - Kuka olet, mitä tulet, miksi keskustellemme - Ihmisen tarina - Kysymysten esittämistä, jotta henkilöä avautuu ja kertoo itsestään ja kiinnostuksen kohteistaan. - Henkilölle tärkeiden asioiden ja arvojen tunnistaminen. - Kuuntele, osoita kiinnostuksesi, älä oleta vaan keskity kuuntelemaan. - Ihmisen tarinan ja hänelle tärkeiden asioiden ymmärtäminen luo pohjan motivaation rakentamiselle ja toimintaan mukaan lähtemiselle. - On tärkeää myös ymmärtää mitkä asiat voivat olla esteenä toimimiselle. Ennakkoluulot, rakenteelliset esteet ja pelot ja osaamattomuuden tunne. - Anna myös jotain itsestäsi. Keskustelu on vuorovaikutusta. - Agitaatio 	Nämä harjoitukset auttavat vapaaehtoisjohtajaa ymmärtämään ihmisen oman motivaation tärkeyden toimintaan tulemisessa ja osallistumisessa.

<ul style="list-style-type: none"> - Toimintaan johtavien tunteiden herättämistä tavalla, joka auttaa henkilöä ylittämään toiminnan esteet. - Agitointi tapahtuu esittämällä kysymyksiä, jotka pureutuvat henkilöä liikkuttaviin asioihin, ja näyttää ne uudessa valossa. - Vahvista henkilön tunnetta, että asioihin voi vaikuttaa vain toimimalla. - Haastetaan henkilö toimimaan sen sijaan, että hän hyväksyy nykytilan. - Agitointi ei ole sen kertomista, että henkilön pitäisi olla vihainen. - Mukaan tulemisen vaihtoehto – valinta - Luodaan realistinen toivo paremmasta. - Kysymyksiä henkilölle osoitetaan, että hänellä on valinnan mahdollisuus: nykytilan jatkuminen tai mukaan tulemisen vaihtoehto. - Vaihtoehto on oltava selkeä, tarkka ja uskottava. - Tarjotaan näkemys siitä, kuinka ihmiset voivat yhdessä tarttua toimeen. - Annetaan konkreettisia esimerkkejä tai tarinoita siitä, kuinka yhdessä toimimalla ollaan ratkaistu ongelmia ja vaikutettu tärkeiksi koettuihin asioihin. - Sitouttamiskysymys – toimintaan/jäseneksi pyytäminen - Kysy selvästi kannattaako henkilö SDP:n toimintaa - Henkilö sitoutetaan pyytämällä häntä selkeästi osallistumaan yhteisten asioiden saavuttamiseen. Tässä yhteydessä on tärkeää muistaa kohdan 2. ihmisen tarinan aikainen keskustelu. - Jos henkilö ei sitoudu, palataan kohtaan, jossa selvitetään henkilölle tärkeät asiat ja arvot. Tehdään tarkempia kysymyksiä, jotta päästään henkilölle oikeasti tärkeisiin asioihin käsi käsi. 	
<p>Tarjotaan ihmiselle tapa vaikuttaa itselleen tärkeäksi kokeviin asioihin. Jos puolueosastolla ei ole tähän liittyvää toimintaa jo valmiina, tarjotaan apua ja tukea, jotta kyseinen henkilö voi alkaa osastossa sellaista toimintaa organisoida.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samoista asioista kiinnostuneiden yhdistäminen - Tuodaan samaan paikkaan samoista 	<p>Tavoitteena on liittää edelliset harjoitukset osaksi puolueen luonnollista toimintamallia, eli kampanjointia ja yhdessä tekemistä. Kampanjointiin palataan seuraavassa lähijakossa.</p>

asioista kiinnostuneet. - Ohjataan heitä kampanjoinnissa, jota käsitellään seuraavassa lähijaksossa.	
Yhteisöllisestä illanvietosta vastaa edellisessä jaksossa valittu ryhmä	Yhteiset kokemukset lisäävät ryhmäytymistä, luottamusta ja sitä kautta lisäävät rohkeutta ja motivaatiota jakaa omia kokemuksia. Ohjelmallinen illanvietto lisää myös lähijaksojen miellyttävyyttä ja sitä kautta motivaatiota osallistua koulutukseen.
Sunnuntain jatkuu motivointi, innostaminen ja osallistaminen. Tämä on tärkein kohta ja siksi siihen käytetään eniten aikaa.	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Jaetaan osallistujat pareiksi. Jokainen pari käy harjoittelukeskustelun muiden sitä seurataksessa ja jokaisen harjoituskeskustelun jälkeen käydään yhteinen keskustelu siitä, miten meni missäkin kohdassa olisi voinut toimia paremmin ja löytyikö oikea, henkilöä aidosti kiinnostava asia.	Harjoituksissa opetellaan keskusteluja, jotta koulutettu osaa ohjata puolueosastoja niissä ja jotta kynnys keskustelujen käymiseen laskee.
Käydään läpi esille tulleita hierarkkisia ja rakenteellisia esteitä sekä niiden purkamista tai lieventämistapoja.	Tavoitteena vahvistaa hierarkkisten ja rakenteellisten esteiden tunnistamistaitoja ja niiden purkamisen tai lieventämisen mahdollisuutta.
Sovitaan yhteinen tavoitehaarukka sille, kuinka monta toimintaan pyytämiskeskustelua käydään ennen seuraavaa lähijaksoa.	Sitoutetaan osallistujat välitehtävään.
Lisäksi valitaan kaksi ryhmää, jotka valmistelevat seuraavan jakson illanvietot. Toinen ryhmä valmisteleo perjantain ja toinen lauantain illanvietot.	Tässä vaiheessa lisätään osallistujien vastuuta myös yhteisestä koulutuksestamme. Ajatuksena opastaa osallistujia myös vapaaajan ohjelmien miettimisen pariin. Aihe liittyy toki myös ryhmäytymiseen
Arvioidaan viikonloppu. Mikä meni hyvin, missä kehitettävää tai huomautettavaa.	Tarkoituksena on arvioida viikonlopun koulutus. Mitä parannettavaa, muutettavaa, kehitettävää, hyvää ja huonoa viikonloppussa oli. Tarkoituksena on myös kehittää reflektointiosaamista.

Noin puolessa välissä 3. ja 4. jaksoa pidetään nettipalaveri, jossa tarkistetaan missä vaiheessa kunkin tilaisuus on. Onko pidetty tai sovittu. Ajatuksena on varmistaa, että kaikki tekevät tehtävän ja kunkin opiskelijan motivaatiotaso.

Neljäs lähijakso

Perjantain teemana edellisen jakson ja välitehtävän arviointi ja ryhmäytyminen	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Palataan edelliseen jaksoon. Mikä meni hyvin, mitä siitä jäi mieleen.	Tarkoituksena on arvioida edellinen viikonloppukoulutus. Mitä parannettavaa, muutettavaa, kehitettävää, hyvää ja huonoa viikonloppussa oli. Tarkoituksena on myös kehittää

	reflektointiosaamista.
Puretaan jaksojen välissä pidetyt toimintaan pyytämiskeskustelut. Tämä tehdään ensin ryhmissä, joista tehdään yhteenveto koko ryhmälle. Yhteenvedossa käsitellään sitä, miten keskustelut menivät, miksi jotkut keskustelut onnistuivat ja miksi toiset epäonnistuivat. Millaisia vastauksia ja aktiiveja tuli. Opimmeko keskusteluista jotain. Muuttasimmeko keskusteluja jotenkin. Käymme myös keskustelua siitä, osasimmeko ohjata puolueosastoväkeä näihin keskusteluihin vai pitääkö siihen hakea vielä lisäoppia.	<p>Tarkoituksena reflektion kautta havaita oman osaamisen vahvuudet ja heikkoudet. Tätä kautta tulee ehkä tarvetta tarkentaa tai muuttaa koulutuksesta joitain osiota, mutta ainakin kukin osallistuja alkaa hahmottaa oman osaamisensa kehittämistarpeet. Tarkoituksena on myös pitää yllä positiivista ryhmäpainetta. Kun tehtävät käsitellään ja arvioidaan tulevat ne todennäköisemmin myös tehtyä.</p> <p>Tarkoituksena auttaa huomaamaan miten erilaisia ihmiset ovat. Millaisia vastauksia ja aktiiveja tuli. Miten heidän motivaationsa ja sitä kautta käyttäytyminen muuttuu ja miten niihin voi reagoida. Ennen kaikkea tavoitteena on hahmottaa voivatko koulutukseen osallistuvat alkaa ohjata paikallisia aktiiveja näihin keskusteluihin.</p> <p>Jos jollakin on jäänyt tehtävä tekemättä, käydään avoin ja reilu keskustelu syistä, ketään syylistämättä. Ajatuksena on huomioida se, että myös vapaaehtoisjohtajilla on muutakin elämää ja eteen tulee tilanteita jotka estävät sovitun toiminnan. Myös motivaatiota tehtävän tekemiseen arvioidaan. Tarkoituksena huomata kuinka tärkeää vapaaehtoisen oma motivaatio on tehtävien suorittamisessa.</p>
Yhteisöllisestä illanvietosta vastaa edellisessä jaksossa valittu ryhmä.	Yhteiset kokemukset lisäävät ryhmäytymistä, luottamusta ja sitä kautta lisäävät rohkeutta ja motivaatiota jakaa omia kokemuksia. Ohjelmallinen illanvietto lisää myös lähijaksojen miellyttävyyttä ja sitä kautta motivaatiota osallistua koulutukseen.
Lauantai teemana on kampanjoinnin ohjaaminen.	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Ideoimme aluksi neljä valtakunnallista kampanjateemaa	
Ideoinnin jälkeen jokainen osallistuja valitsee teeman, jonka kampanjointiin haluaa osallistua. Ideoinnissa täytyy ottaa huomioon, että kampanja pitää suunnitella ja toteuttaa 2kk:n sisällä. Tähän väliin tulee lähijaksoille hieinan pitempi väli, sillä osallistujat joutuvat suorittamaan oman kampanjan ja heidän pitää ohjata puolueosastoja ja/tai edellisessä tehtävässä yhteisen kiinnostuksen kohteen ympärille muodostuneen ryhmän kampan-	<p>Yksilön motivaation selvittämisen lisäksi, täytyy järjestömaailmassa yksilöt saada toimimaan yhdessä, yhdessä sovitun asian puolesta. Sen toteuttamiseen paras tapa on kampanjointi jonkun kohderyhmän itselleen tärkeäksi kokeman asian puolesta.</p> <p>Kuten opinnäytetyöni tutkimuksesta selviää, on yksi tärkeimmistä osallistumista edistävistä motivaatiotekijöistä se, että vapaaehtoi-</p>

joinnin suunnittelua.	nen näkee toiminnalle merkityksen ja se uskoo sen johtavan toivottuun lopputulokseen. Siksi vapaaehtoisjohtajan tulee osata myös johtaa kampanjoita. Osion tavoitteena on, että kukin koulutettava johtaa vapaaehtoisia kampanjan suunnittelussa ja toteutuksessa.
Lauantaina suunnitellaan nämä neljä valtakunnallista kampanjaa Kampanjoinnin suunnittelussa käytetään hyväksi TSL:n verkko-oppimisympäristöön Liittokampus.fi:hin rakentamaani kampanjointikurssia. Myös ohjaamisessa käytetään hyväksi Liittokampus.fi:hi rakentamaani kampanjointikurssia.	Tarkoituksena on myös havainnoida, ettei ole motivoivaa asettaa liian kireitä aikatauluja. Kaikkien osallistujien pitää nähdä se, että he kykenevät tehtävän suorittamaan.
Illalla yhteistöllisyyttä lisäävä, josta vastaa edellisessä jaksossa valittu työryhmä illanvietto	Yhteiset kokemukset lisäävät ryhmäytymistä, luottamusta ja sitä kautta lisäävät rohkeutta ja motivaatiota jakaa omia kokemuksia. Ohjelmallinen illanvietto lisää myös lähijaksojen miellyttävyyttä ja sitä kautta motivaatiota osallistua koulutukseen.
Sunnuntain teemana jatkuu kampanjointiharjoituksia tai osallistujien valitseman valtakunnallisen kampanjan suunnittelua ja aikatauluttamista	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Jokaisen osallistujan kampanjoien suunnittelu pienryhmissä	Tarkoituksena oppia kampanjoinnin perusteet ja samalla ohjata ja opastaa kampanjoinnin suunnittelussa. Kun auttaa opiskelukaveria suunnittelussa, tulee samalla opittua ohjaamista.
Lisäksi keskustellaan siitä, missä vietämme viimeisen lähijakson. Juhlistammeko yhteistä matkaa jotenkin ja päätetään viimeisen lähijaksonjärjestelyvasteista. Tätä varten valitaan tarvittavat vastuulliset	Tämän tarkoituksena on huomata, että vapaaehtoisia, myös vapaaehtoisjohtajia tulee myös palkita. Tällaiseksi sopii hyvin järjestöjen suosiossa olevat risteilyt tai kylpylöissä järjestetyt tilaisuudet. Se osaltaan auttaa vapaaehtoisia ja vapaaehtoisjohtajia motivaation ylläpitämisessä
Arvioidaan viikonloppu. Mikä meni hyvin, missä kehitettävää tai huomautettavaa.	Tarkoituksena on arvioida viikonlopun koulutus. Mitä parannettavaa, muutettavaa, kehitettävää, hyvää ja huonoa viikonlopussa oli. Tarkoituksena on myös kehittää reflektointiosaamista.

Noin puolessa välissä 4. ja 5. jaksoa pidetään nettipalaveri, jossa tarkistetaan missä vaiheessa kunkin tilaisuus on. Onko pidetty tai sovittu. Ajatuksena on varmistaa, että kaikki tekevät tehtävän ja kunkin opiskelijan motivaatiotaso.

Viides lähijakso

Perjantain teemana edellisen jakson ja välitehtävien arviointi ja ryhmäytyminen	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Palataan edelliseen jaksoon. Mikä meni hyvin, mitä siitä jäi mieleen.	Tarkoituksena on arvioida edellinen viikonloppukoulutus. Mitä parannettavaa, muutettavaa, kehitettävää, hyvää ja huonoa viikonlopussa oli. Tarkoituksena on myös kehittää

	reflektointiosaamista.
Puretaan jaksojen välissä pidetyt kampanjat ja niiden ohjaamiset. Tämä tehdään ensin ryhmissä, joista tehdään yhteenveto koko ryhmälle. Yhteenvedossa käsitellään sitä, miten omat kampanjan menivät ja miten kampanjoinnin ohjaus meni. Opimme kampanjoista tai niiden ohjaamisesta jotain.	
Yhteisöllisestä illanvietosta vastaa edellisessä jaksossa valittu ryhmä ja liittyy valittuun paikkaan. Koska on viimeinen lähitapaaminen, voi olla että ohjelmassa on monia eri huomioonotettavia asioita	
Lauantain teemana Vapaaehtoisten toiminnan johtaminen.	
Mitä tehdään	Miksi tehdään
Keskusteleavassa ja erilaisia osallistavia harjoituksia sisältävässä osuudessa käsitellään seuraavia aiheita: <ul style="list-style-type: none"> - Miten vapaaehtoiset saadaan mukaan suunnitteluun - Osallistaminen, innostaminen, motivointi - Miten huomioidaan vapaaehtoisten monimuotoisuuden - Miten rohkaistaan vapaaehtoisia vastoinikäymisten kohdalla - Miten huomioida motivaation ja tarpeiden muutokset - Viestintä, vuorovaikutus, kommunikaatio ja tiedon jakaminen - Rakenteellisten esiteiden havaitseminen ja purkaminen - Vapaaehtoisten tukeminen - Vertaistuen rakentaminen - Palautteen antaminen - Työnohjaus - Jaksamisen seuraaminen - Palkitseminen - Arviointi 	Koko koulutuksen kantavat teemat on olleet osallistaminen, innostaminen, motivointi, mahdollistaminen ja palkitseminen. Tässä osiossa käsitellään nämä teemat koulutuksen kokemusten ja koulutuksen välitehtäviä kokemusten kautta. Miten huomioidaan vapaaehtoisten monimuotoisuuden. Miten rohkaistaan vapaaehtoisia vastoinikäymisten kohdalla. Miten huomioida motivaation ja tarpeiden muutokset. Viestintä, vuorovaikutus, kommunikaatio ja tiedon jakaminen. Rakenteellisten ja hierarkkisten esteiden sekä siiloutumisen havaitseminen ja purkaminen. Vapaaehtoisten tukeminen. Vertaistuen rakentaminen. Palautteen antaminen ja toiminnan arviointi. Kun teoreettinen viitekehys rakennetaan kokemuksien kautta, on oppiminen ja oivaltaminen todennäköisempää kuin ilman kokemusta.
Yhteisöllisestä illanvietosta vastaa edellisessä jaksossa valittu ryhmä	Yhteiset kokemukset lisäävät ryhmäytymistä, luottamusta ja sitä kautta lisäävät rohkeutta ja motivaatiota jakaa omia kokemuksia. Ohjelmallinen illanvietto lisää myös lähijaksojen miellyttävyyttä ja sitä kautta motivaatiota osallistua koulutukseen.
Sunnuntain teemana on koulutuksen arviointi.	
Mitä tehdään	Miksi tehdään

<p>Tässä käymme läpi lyhyesti kaikki koulutuksessa läpikäytyt osiot ja tehtävät. Arvioimme niiden onnistumista ja sitä, miten ne sopivat asetettuihin tavoitteisiin. Myös mentorointi ja vapaa-aika tulee arvioitavaksi.</p> <p>Koulutuksessa rakennamme myös SDP:n toiminnalle vuosikellon, johon tulee kaikki vuosittain tehtäväksi tulevat asiat.</p>	<p>Tarkoituksena on arvioida koko koulutus ja kehittää tätä sitä kautta vaikuttavammaksi. Mitä parannettavaa, muutettavaa, kehitettävää, hyvää ja huonoa koulutuksessa oli.</p> <p>Vuosikellon rakentamisen ideana on oppia ohjaamaan suunnitelmallisuutta, joka on yksi tärkeistä motivaatiotekijöistä. Ihmiset pitää siitä, että tietävät mitä on tulossa.</p>
<p>Sovimme myös jatkosta. Koulutuksen jälkeen on tarkoitus, että osallistujat saavat vielä 2-3 tehtävää hoidettavakseen. Yksi tehtävä tulee olemaan vuosikellon rakentamisen ohjaaminen puolueosastoissa. Sovimme myös, että he pitävät vielä yhden mentorointiryhmätapaamisen jossa he arvioivat mentorointia ja antavat siitä kirjallista palautetta.</p>	<p>Tavoitteena on taata, ettei vapaaehtoisjohtamisen koulutusohjelma läpikäyneet jää ilman asianmukaisia tehtäviä. Näin he pääsevät näyttämään osaamistaan ja osoittamaan tarpeellisuutensa. Jos heidän toimintaympäristöstään löytyy tekemistä ja tehtäviä ilman näitä tehtäviä, on se aina parempi. Tällä toimella vain varmistetaan asian.</p>
<p>Sovimme myös yhteisen tavan, jolla osallistujat voivat suositella seuraavalle koulutuskierrokselle sopivia henkilöitä.</p>	<p>Jotta koulutus olisi vaikuttavaa, valitaan siihen rajallinen joukko. Se on aina liian pieni tarpeeseen nähden, mutta useamman ryhmän koulutuksen jälkeen, alkaa toiminnassa näkyä vapaaehtoistoimintaan osallistuvien kasvu ja heidän aikaansaama toiminnallinen aktiivisuus. Siksi lähden siitä, että ryhmiä on SDP:ssä vähintään neljä. Mielellään enempi. Yksi osoitus siitä, että koulutettaviin uskotaan ja että heidän arviointikykyä arvostetaan, on kysyä heiltä kantaa tai vinkkejä seuraavaan ryhmään valittavista. Koulutukseen liittyvien ohjaustehtävien kautta heillä myös toiminta-alueensa vapaaehtoistoimijoiden tuntemus.</p>