

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Ismo Nuutinen

VAPAAEHTOISTOIMINNAN JOHTAMISKOULUTUS SUOMEN
PUNAISEN RISTIN PAIKALLISOSASTOJEN PUHEENJOHTAJILLE

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
2	Vapaaehtoistoiminta ja sen johtaminen	8
	2.1 Vapaaehtoistoiminnan käsite	8
	2.2 Vapaaehtoistoiminnan haasteet	11
	2.3 Vapaaehtoistoiminnan johtaminen	15
	2.4 Oppiva organisaatio ja osaamisen johtaminen	22
3	Vapaaehtoistoiminnan johtaminen Suomen Punaisessa Ristissä	27
	3.1 SPR organisaationa	27
	3.2 Vapaaehtoistoiminta SPR:ssä	29
	3.3 Organisaation osaamistarpeet	32
	3.4 Osaamisen johtaminen SPR:ssä	34
	3.5 SPR:n johtamisjärjestelmän kehittäminen	37
4	Opinnäytetyön tehtävä ja tarkoitus	39
5	Opinnäytetyön toteutus	40
	5.1 Design-tutkimus osana opinnäytetyötä	40
	5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	44
	5.2.1 Toimintatutkimuksen reflektiivisuus ja spiraalimaisuus	47
	5.2.2 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa	49
	5.3 Opinnäytetyön prosessin eteneminen ja kuvaus	50
	5.3.1 Analysointi- ja kartoitusvaihe	51
	5.3.2 Koulutuksen sisällön kehittämisvaihe	53
	5.3.3 Koulutusmallin testaaminen ja tarkentaminen	54
	5.3.4 Arviointi ja koulutuksen levittäminen	58
	5.4 Aineisto, aineiston keruu ja sen analyysi	59
6	Tulokset	63
	6.1 Vuorovaikutteinen, ihmisläheinen ja järjestöllistä osaamista sisältävä johtamiskoulutus	64
	6.2 Koulutuksen arviointi ja kehittämistarpeet	67
	6.3 Puheenjohtajien johtamiskoulutuskokonaisuus	74
7	Pohdinta	76
	7.1 Tulosten tarkastelu	76
	7.2 Luotettavuus ja eettisyys	86
	7.3 Opinnäytetyön prosessi	87
	7.4 Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet	91
	Lähteet	93


Liitteet


Liite 1 Koulutuksen ilmoitus

Liite 2 Asiantuntijoiden teemahaastattelun runko

Liite 3 Koulutuksen palautelomake

Liite 4 Koulutuksen runko

	<p>OPINNÄYTETYÖ Marraskuu 2013 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma</p> <p>Tikkariinne 9, 80220 JOENSUU p. (013) 260 600</p>
<p>Tekijä(t) Ismo Nuutinen</p>	
<p>Nimeke Vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutus SPR:n paikallisosastojen puheenjohtajille Toimeksiantaja Suomen Punainen Risti, Savo-Karjalan piiri</p>	
<p>Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä Suomen Punaisen Ristin (SPR) paikallisosastojen puheenjohtajien johtamisosaamista. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin sitä, millainen johtamiskoulutus SPR:n paikallisosastojen puheenjohtajille pitäisi toteuttaa. Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin, miten koulutus onnistui ja miten koulutusta tulisi kehittää. Tuotoksena kehitettiin ja toteutettiin johtamiskoulutus.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin vapaaehtoistoimintaan ja johtamiseen. Lisäksi tarkastelun kohteina olivat osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio. Aihealueita tarkasteltiin Suomen Punaisen Ristin toimintaympäristön näkökulmasta. Opinnäytetyön menetelmällisenä viitekehyksenä hyödynnettiin design-tutkimusta sekä soveltuvien osin myös toimintatutkimusta. Tutkimusaineistona haastateltiin SPR:n asiantuntijoita (n=8) siitä, millainen koulutus puheenjohtajille tulisi kehittää. Koulutuksen runko muodostui teemoittelun perusteella seuraavasti: hallinto, ihmisten johtaminen, vuorovaikutusosaaminen sekä järjestöllinen osaaminen.</p> <p>Toisena aineistona käytettiin koulutuksen toteuttamisesta kerättyjä osallistujien (n=22) palautteita. Tämän aineiston kautta arvioitiin koulutuksen onnistumista ja kehittämistarpeita. Arvioinnin teemoiksi nostettiin osallistujien kokemukset päivien onnistumisesta, koulutuksen hyödyllisyys, kouluttajien toiminta ja osaaminen, osallistujien oma aktiivisuus, koulutuspaikan ja -tilojen toimivuus sekä koulutuksen ilmapiiri. Avoimissa kysymyksissä selvitettiin, miten koulutusta tulisi kehittää.</p> <p>Kokonaisarvion mukaan koulutuksen sisällöt antoivat eväitä puheenjohtajan toimintaan, sisällöt koettiin tärkeiksi, aikataulut olivat toimivia ja koulutuksesta sai hyvää tietoa puheenjohtajuutta varten. Myös kouluttajien toiminta koettiin onnistuneeksi. Kehittämisen osalta teemoja voisi karsia ja keskittyä pidemmiksi ajoiksi täsmällisempiin teemoihin. Osallistujien keskinäisille keskusteluille olisi voinut antaa enemmän tilaa. Aineistosta nousi esiin myös tarve käsitellä enemmän osaston rutiinien hoitamiseen liittyviä konkreettisia teemoja. Tutkielma toi uuden koulutusrakenteen SPR:n vapaaehtoistoimintaan ja lisäsi puheenjohtajien kykyä toimia omissa tehtävässään paikallisosastoissa.</p>	
<p>Kieli suomi</p>	<p>Sivuja 98 Liitteet 4 Liitesivumäärä 6</p>
<p>Asiasanat vapaaehtoistoiminta, johtaminen, oppiva organisaatio, Suomen Punainen Risti</p>	

 Karelia <small>UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</small>	THESIS November 2013 Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree) Tikkariinne 9, 80200 JOENSUU FINLAND Tel. +358 13 260 6600
Author(s) Ismo Nuutinen	
Title Voluntary service Leadership education to heads of local branches in Finnish Red Cross. Commissioned by Finnish Red Cross, Savo-Karjala district	
Abstract <p>This dissertation aims to increase the competence of heads in the Finnish Red Cross local branch. The first research question clarifies what kind of education would be needed for the heads of local branches. The second research question focus on evaluation of the created education and how it should be developed. As an outcome of this dissertation the leadership education was established.</p> <p>In theoretical framework consider the voluntary service and leadership. In addition, professional leadership and organizational learning have been discussed. These themes are discussed in relationship with the Finnish Red Cross.</p> <p>Design based research and action research have been applied for the methodological framework. For the research data the experts of Finnish Red Cross were interviewed to clarify what kind of education should be developed. The contents of education were developed based on the main themes of interview analysis: administration, leadership of humans, abilities in social interaction and professionalism in voluntary service.</p> <p>The second data consisted of the participants' feedback in the leadership education. The data was used to assess the education and figure out the needs for development. Assessment themes were following: holistic experiences of the education, usefulness of education, skills and competence of trainees, activity of the participants, functionality of physical settings and climate in education. Open questions were used to measure the development of the education.</p> <p>According to the research results, the education provided tools for leadership and content areas were significant. The education gave appropriate information for leadership and schedule was functional. The trainees' educational activities were seen relevant. In future, the contents should be summarized and more time to discussions should be provided. In addition, more possibilities to consider concretely the routines of work in local districts were asked by participants. This dissertation provided a new educational structure to the Finnish Red Cross and increased the leadership skills of the heads in local branches.</p>	
Language Finnish	Pages 98 Appendices 4 Pages of Appendices 6
Keywords voluntary service, professional leadership, organisational learning, Finnish Red Cross	

1 JOHDANTO

Vapaaehtoistoiminnan laatu ja johtaminen paikallisilla tasoilla Suomessa on kirjavaa. Vapaaehtoistoiminnassa on mukana eri yhdistysten, järjestöjen ja seurojen kautta hyvin toimivia ja organisoituneita yhteisöjä, mutta myös hatarasti ja löyhästi toimivia sekä heikosti johdettuja yhteisöjä.

Kirjavien johtamiskäytäntöjen, vuosien järjestötyön kokemuksen sekä havaintojen ja tutkimusten (mm. Hänninen 2012) seurauksena tässä opinnäytetyössä kehitettiin Suomen Punaisen Ristin (SPR) Savo-Karjalan piirin paikallisosastojen puheenjohtajille suunnattu johtamiskoulutus. Johtamiskoulutuksen toteuttamisen kautta on mahdollista saada kaikille puheenjohtajana toimiville yhtenäinen pohja ja tietoperusta puheenjohtajuuteen. Puheenjohtajille suunnattu johtamiskoulutus helpottaa myös tulevien puheenjohtajien rekrytointia, sillä täsmennettyä tukea tehtävään on nyt saatavissa koulutuksen muodossa.

Hännisen (2012) toteuttama opinnäytetyö (YAMK) käynnisti SPR:n Savo-Karjalan piirissä paikallisosastojen johtamisen kehittämisen. Tuossa opinnäytetyössä selvitettiin paikallistason johtamista ja nimenomaan puheenjohtajan toimintaa paikallisosastojen avaintoimijoiden kokemana. Opinnäytetyön mukaan tarvitaan uudenlaista koulutusta osastojen puheenjohtajille ja koulutuksen pitäisi painottua ihmisten johtamiseen. Koulutus tulisi suunnitella niin, että jokainen puheenjohtaja voisi osallistua siihen ja että kustannukset olisivat minimaaliset (Hänninen 2012, 68). Hännisen tutkimus toi esille, että vapaaehtoiset kaipaavat puheenjohtajalta tukea ja ohjausta erityisesti kannustukseen, innostamiseen, ohjaukseen, yhdessä tekemiseen ja vuorovaikutukseen liittyen.

Tämä opinnäytetyön toimi eräänlaisena jatkumona Hännisen (2012) opinnäytetyölle. Opinnäytetyössä kehitettiin vapaaehtoistoiminnan johtamisosaamista ja toteutettiin paikallisosastojen puheenjohtajille suunnattu konkreettinen koulutus

vapaaehtoistoiminnan johtamiseen. Kehittämistyön ohella tavoitteena oli tuottaa tietoa tarvittavan koulutuksen sisältöihin. Uuden tiedon keskeinen funktio oli saada avaintoimijoiden havaintojen lisäksi järjestöllistä ja laajempaa näkemystä koulutuksen kehittämisen taustalle. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin, millainen johtamiskoulutus SPR:n paikallisosastojen puheenjohtajille pitäisi SPR:n asiantuntijoiden mielestä toteuttaa. Opinnäytetyön tuotoksena johtamiskoulutus kehitettiin ja toteutettiin. Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin, miten koulutus onnistui ja miten koulutusta tulisi kehittää koulutuksen osallistujien eli paikallisosastojen puheenjohtajien mielestä.

Tässä kehitetyn koulutuksen tarkoituksena oli tarjota välineitä ja menetelmiä vapaaehtoistoiminnan johtamiseen paikallisosastoissa. Tarve kyseisen koulutuksen kehittämiseksi ja pilotoimiseksi on noussut SPR:ssä kaikkien järjestötasojen (paikallinen, alueellinen, valtakunnallinen) tahoilta. Koska alueellisesti piirien tärkein tehtävä on paikallisosastojen toiminnan tukeminen, sopi paikallisosastojen johtamiskoulutuksen toteuttaminen myös toiminnallisesti tämän opinnäytetyön aiheeksi erinomaisen hyvin.

Henkilökohtainen kokemus vapaaehtoistoiminnan tukitehtävissä toimimisesta on osoittanut, että mitä konkreettisempi ja pelkistetympi koulutus vapaaehtoistoimijoille toteutetaan, sitä toimivampi se usein myös on. Tärkeää on mallinnettavuus ja uudelleen toteutettavuus, jotta koulutuksesta olisi hyötyä myös muissa SPR:n piireissä ja jotta koulutus olisi järjestettävissä uudelleen luottamushenkilöiden vaihtumisen vuoksi.

Opinnäytetyön tietoperustassa on perehdytty vapaaehtoistoimintaan ja tarkasteltu erityisesti johtamiseen liittyviä näkökulmia. Lisäksi tarkastelun kohteina olivat osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio. Näitä teemoja on tarkasteltu Suomen Punaiseen Ristiin rinnastaen, teoriaosiossa on tarkasteltu Punaista Ristiä toimintaympäristönä.

2 Vapaaehtoistoiminta ja sen johtaminen

2.1 Vapaaehtoistoiminnan käsite

Vapaaehtoistoimintaa voidaan määritellä monin eri tavoin. Harjun (2003, 118) mukaan vapaaehtoistoiminta on kansalaisten laaja-alaista osallistumista yhteiseksi hyväksi tähtäävään toimintaan ilman taloudellista korvausta. Harju jatkaa joskus synonyymina käytetyn vapaaehtoistyön määritelmän toteutuvan vasta silloin, kun toiminta on konkreettista työtä yhteiseksi hyväksi ilman rahallista korvausta ja on myös vaatinut konkreettista työpanosta. Euroopan unionin mukaan kaiken vapaaehtoistoiminnan kattava yleinen määrittely on lähes mahdotonta ja vapaaehtoistoiminnan määrittelyjä on erilaisia. EU:n jäsenvaltioissa vapaaehtoistoiminnassa on toteuduttava seuraavat määreet: toimintaan osallistutaan omasta vapaasta tahdosta ja oma-aloitteisesti, toiminnasta ei makseta palkkaa sekä tavoitteena tulee olla muiden kuin oman perheen hyväksi tehtävä toiminta, joka siten hyödyntää yhteiskuntaa. (EU:n talous- ja sosiaalikomitean lausunto 2006/C, 325/13.)

Ruohonen (2003, 41–42) mainitsee, että vapaaehtoistoimintaan liitetään erilaisia käsitteitä ja arvoja, kuten palkattomuus, toiminnan ilo, luottamuksellisuus, tasa-arvo ja ei-ammattillisuus. Nylund & Yeung (2005, 14) nostavat esiin myös talkootyön ja hyväntekeväisyyden. Eskolan ja Kurjen (2001, 10) mukaan vapaaehtoistoiminta perustuu vuorovaikutukseen, tapahtuu organisoidusti ja toiminnan tavoitteena tulee olla auttaminen tai tukeminen. He lisäävät, ettei vapaaehtoistoimintaa tule tehdä taloudellinen hyöty mielessä eikä palkkatyönä – tällöin motiivina on halu auttaa sekä oppia toimimisen kautta. (Emt.)

Usein vapaaehtoistoiminta nähdään suoraan hyöty-ajattelun kautta eräänlaisena yhteiskunnallisena palvelutoimintana, jolloin toiminnan toteuttaja ei saa palk-

kaa toiminnastaan, vaan auttamisen halu on kaiken taustalla. Tällöin vapaaehtoispalvelu toimii ammatillisen työn kyljessä, esimerkiksi hoiva-alalla ja toiminnassa korostuu sosiaalisen tuen ja sitä kautta yksilön hyvinvoinnin lisääminen. (Rochester, Paine & Howlett 2010, 10–11.)

Vapaaehtoistoiminnan ja ammattityön eroja puntaroidessa Mykkänen-Hänninen (2007, 51–52) mainitsevat ammattitoiminnan olevan tavoitteellista toimintaa, jossa toimijoiden on hallittava myös teoriapohjainen asioiden hallinta. Parhaimmillaan vapaaehtoistoiminta tukee ammattihenkilöstön työtä, jolloin vapaaehtoistoimijat toimivat ammattitoimijoiden ja toiminnan kohteiden lähiverkoston välimaastossa.

Sovalan (1990) mukaan vapaaehtoistoiminnan tärkeimpiä tavoitteita ovat toimijoiden osallistumismahdollisuuksien toteutuminen ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen edistäminen. Tällöin keskeistä on ajatus ihmisten aktivoitumisesta yhteisten asioiden hoitamiseen. (Sovala 1990, 9.)

Rochesterin, Painen & Howlettin (2010, 13–15) mukaan yksi näkökulma vapaaehtoistoiminnan monimuotoisuuteen on vapaaehtoistoimijan oman vapaa-ajan hyödyllinen käyttäminen siten, että oma osaaminen lisääntyy. Tällöin kantavana ajatuksena on, että oman panoksen hyödyllinen toteuttaminen vapaaehtoistointana hyödyntää myös osallistujien laadukasta vapaa-ajan toimintaa. Erityisesti tällaista vapaaehtoistoiminnan ulottuvuutta esiintyy liikunta- ja kulttuurisektorin vapaaehtoistoiminnoissa.

Vapaaehtoissektorista käytetään useita rinnakkaisia nimityksiä, joista yleisimpiä ovat kolmas sektori, järjestökenttä, yleishyödyllinen sektori ja epävirallinen organisaatio (Pihlaja 2010, 21). Drucker (2008, 102) mainitsee tämän sektorin olevan merkityksellinen, koska vapaaehtoisorganisaatioiden toiminta antaa lisäarvoa yhteiskunnalle sekä toiminnoissa mukana oleville ihmisille. Helanderin & Laakson (1999, 34) mukaan järjestöillä on eri toimintojen tuottamisen lisäksi

myös demokratian toteutumisen kannalta tärkeä rooli. Möttösen & Niemelän (2005, 207) mukaan järjestöillä on itsenäinen ja tärkeä paikka ja tehtävä, mikä on osaltaan koko kansalaisyhteiskunnan perusta.

Vuosien työkokemus vapaaehtoistoiminnan tukitehtävistä on osoittanut, että selkeyden vuoksi on parempi käyttää mieluummin vapaaehtoistointa-termiä kuin vapaaehtoistyö-sanaa. Tällöin vältetään työ vs. palkkakeskusteluilta, koska palkka-asiat rinnastetaan usein työ-sanaan. Vaikka vapaaehtoistoinnasta ei rahallista korvausta saa, vapaaehtoiselle on tärkeää korvata toiminnasta aiheutuvat kulut (esim. matkakulut), koska vapaaehtoisen panos on tärkeä ja ettei vapaaehtoiselle synny taloudellista rasitetta antamastaan panoksesta (SPR vapaaehtoistoiminnan linjaus, 2008). Hakkarainen (2003) toteaa vapaaehtoistoiminnan antavan ihmisille mahdollisuuksia toteuttaa tai ainakin pyrkiä kohti tavoitteita, joihin ei välttämättä muilla elämän alueilla ole ollut mahdollisuutta. Tällöin vapaaehtoistoiminnan kautta yksilöllä on mahdollisuus saada muun muassa sisältöä elämään, yhteisöllisyyden kokemuksia, yhteisvastuullisuutta sekä iloa ja toivoa elämään.

Vapaaehtoistoinnasta puhuttaessa on myös paikallaan avata muutamaa vapaaehtoistointaan liitettyä termiä, jotka usein sekoittuvat arkipuheessa. **Jäsen** on yhdistykselle jäsenmaksua maksava henkilö ja hänen panoksensa on tärkeä, sillä jäsenmaksutuotot ovat yhdistystoiminnassa yksi perusrahoitusmuoto nyt ja niin tulee olemaan jatkossakin. Jäsen ei aina ole sama asia kuin vapaaehtoinen, ellei hän samalla osallistu vapaaehtoistoiminnan toteuttamiseen eli toimi itse vapaaehtoisena. Jäsenet ovat sikälikin tärkeä ryhmä, että usein toiminnan laajuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan osaltaan jäsenmäärään peilaten, mikä usein vaikuttaa esimerkiksi toimintaan ulkopuolista rahoitusta haettaessa. Jäsenmäärällä saattaa olla myös vaikutusta esimerkiksi ulkopuolista rahoitusta haettaessa. **Vapaaehtoinen** voi olla muukin kuin jäsenmaksua maksava henkilö ja tällöin hänen toiminnan kautta tuottava panoksensa nousee keskiöön. Vapaaehtoistoiminnan pitkäkestoinen mahdollistuminen edellyttää yleensä sekä

jäsenyyden että vapaaehtoisuuden toteutumista – näin saadaan myös taloudellisia seikkoja turvattua.

2.2 Vapaaehtoistoiminnan haasteet

Ihmisten toteuttama vapaaehtoistoiminta tuo suuren panoksen ja hyödyn koko suomalaiselle yhteiskunnalle. Opintotoiminnan Keskusliitto tilasi selvityksen neljän suuren suomalaisen kansalaisjärjestön, Suomen Punaisen Ristin (SPR), 4 H:n, Mannerheimin Lastensuojeluliiton (MLL) ja Suomen Pelastusalan Keskusliiton (SPEK) vapaaehtoistoiminnan määrästä ja kansantaloudellisesta vaikuttavuudesta. Järjestöjen vapaaehtoistoiminnan vaikutus Suomen kansantalouteen on laskettu oletustilanteessa, jossa julkinen sektori hoitaisi vastaavat tehtävät. Vapaaehtoistoiminnan määräksi muodostui vuonna 2009 näiden neljän järjestön osalta yhteensä runsaat 10,7 miljoonaa tuntia ja pelkästään SPR:n kautta vapaaehtoistoimintaa toteutettiin 2,1 miljoonaa tuntia vuodessa. Tämä vastaa runsaan 6 700 henkilötyövuoden työpanosta, kun yhden henkilön vuotuiseksi työtuntimääräksi lasketaan keskimäärin 1 600 tuntia. Vapaaehtoistoiminnan kansantaloudellinen arvo nousee keskimäärin noin 132 miljoonaan euroon, mikä vastaa esimerkiksi noin 20 000 asukkaan kunnan käyttötalousmenojen loppusummaa. (Laasanen 2010, 19.) Yhdistys- ja järjestötoiminnan vaikuttavuutta arvioitaessa on hyvä muistaa, että kaikkiaan Suomessa on noin 130 000 yhdistystä.

Vapaaehtoistoiminta ja sen haasteet ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä paljon, samalla kun yhteiskuntakin on muuttunut ja muutos näyttää jatkuvan myös tulevaisuudessa. Nylundin & Yeungin (2005) mukaan vapaaehtoistoiminta sekä seuraa että saa aikaan yhteiskunnallisia trendejä ja murroksia. Vapaaehtoistoimintaa ei tällöin tule tarkastella etsien eri aikakausien kautta ilmentyvinä toimintamuotoina ja -tapoina, sillä vapaaehtoistoiminta on itsessään muokkaamassa kulttuuriamme ja yhteiskuntaamme. (Nylund & Yeung 2005, 13, 26.)

Vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoisuus muuttuvat yhteiskunnallisten muutosten mukana. Myös vapaaehtoisten sitoutuminen toimintaan on erilaista kuin aiemmin, jolloin samat henkilöt saattoivat toimia tehtävissään vuosia, jopa vuosikymmeniä. Nykyisin pitkäkestoisen toiminnan rinnalle on noussut uudenlainen osallistumisen tapa, jossa vapaaehtoiset ovat usein mukana monissa eri järjestöissä tai vapaa-ajan toiminnoissa, mutta lyhytkestoisemmin. Pessi (2011) nostaa vapaaehtoistoiminnan yhdeksi tulevaisuuden trendiksi projektimaisen ja lyhytkestoisen tavan osallistua, koska ajankäytöllisistä syistä ihmisten osallisuus mahdollistuu tällöin paremmin. Muita tulevaisuuden trendejä ovat ihmisten aiempaa suurempi kiinnostus vapaaehtoistoimintaa kohtaan, nuorten mukaan saamisen tärkeys sekä yhteisöllisyyden merkityksen kasvaminen ja vapaaehtoistoiminnan rooli yhteisöllisyyden kehtona. (Pessi 2011, 123–124.)

Yksi keskeisimmistä vapaaehtoistoiminnan haasteista on uusien toimijoiden mukaan saaminen. Ihmiset hakeutuvat vapaaehtoistoimintaan monista eri syistä; yksi haluaa kouluttautua, toinen haluaa sisältöä päiväänsä, kolmas kokee auttamisen merkitykselliseksi, neljäs saa opintosuoritteen toimimisestaan, viides kaipaa sosiaalisia verkostoja. Usein uudet toimijat tulevat mukaan vapaaehtoistoimintaan itsekkäistä syistä ja haluavat esimerkiksi kehittää itseään tai monipuolistaa omaa ansioluetteloaan (Kenny, McNevin & Hogan 2008). Harju (2008) nostaa näiden motiivien lisäksi keskeiseksi toimintaan vetäväksi tekijäksi vapaaehtoistoiminnan merkittävyden kokemisen toimijalle itselleen ja yhteisölle. Vapaaehtoistoiminnan toteutumisen näkökulmasta mikään motiivi ei ole toista huonompi tai parempi. Tärkeintä on, että apu saadaan kanavoitua oikein ja ajoissa sitä tarvitseville ja että pystytään vastaamaan ihmisten haluun toimia riittävän hyvin.

Keskeistä tulee siis olemaan kilpailu ihmisten ajankäytöstä. Jo tällä hetkellä 33–37 prosenttia suomalaisista osallistuu vapaaehtoistoimintaan ja kysyttäessä yli puolet olisi valmis lähtemään mukaan toimintaan, myös auttamistoimintaan (Pessi 2011). Rekrytoinnin onnistumisen kannalta keskeiseksi nousee toimin-

nan ja toimijatahon maine, mutta toisaalta myös se, kuinka hyvin tavoitetaan potentiaaliset uudet toimijat henkilökohtaisella tasolla. Ja edelleen rekrytoinnissa uusia potentiaalisia toimijoita on katseltava koko ajan 'sillä silmällä'. Harjun (2008) mukaan menestyvien järjestöjen on olennaista tiedostaa uusien toimijoiden etsiminen jatkuvasti ja ennen kaikkea järjestöjen kaikilla tasoilla on sitouduttava asiaan. Toiminta on myös organisoitava siten, että uusia ihmisiä on mahdollista löytää syrjään siirtyvien tilalle.

Uusien toimijoiden mukaan saamiseksi on keskeistä huomioida lyhytkestoisten toimintamuotojen tarjoaminen sekä erityisesti toiminnallisuuden korostaminen. Näin toimien pystytään innostamaan uusia toimijoita, varsinkin miehiä mukaan vapaaehtoistoimintaan (Pessi & Oravasaari 2010, 175). Rekrytoinnin onnistumisen kannalta on hyvä ymmärtää, että jo toiminnassa mukana olevat vapaaehtoiset ovat tärkeitä vapaaehtoistoimintaan mukaan vetäviä voimia. Uudet toimijat tulevat parhaiten mukaan, jos mukaan pyytäjää on ennestään tuttu henkilö. Parhaiten pyytäminen onnistuu kasvokkain tavattaessa. (Musick & Wilson 2008, 297–298.)

Tärkeää on myös muistaa verkostoitumisen merkitys, esimerkiksi yhteistyö oppilaitosten kanssa, joista uusia toimijoita olisi mukaan saatavissa. Oppilaitoksilla on usein yhteneväisiä teemoja järjestöjen perustehtävien kanssa (esim. suvaitsevaisuuden lisääminen) ja tällöin molempia osapuolia palvelevia tekemisen paikkoja on helposti löydettävissä. Nämä seikat on tärkeää huomioida vapaaehtoistoiminnan johtamista järjestöissä tarkasteltaessa ja kehitettäessä.

Tutkimuksen mukaan yksi kolmannen sektorin haasteista on myös tasapainon löytäminen ympäristön tarpeiden ja vapaaehtoistoimijoiden motivaation välillä. Toisin sanoen, kuinka saada ihmiset tekemään vapaaehtoistoimintaa sellaisten asioiden eteen, joihin todellisesti on tarvetta. Tärkeää on myös selkeyttää tukitoiminnoissa työskentelevien ja vapaaehtoistoimijoiden roolit, että pystytään

välttämään päällekkäinen toiminta ja saadaan resurssit mahdollisimman tehokkaasti käyttöön. (Kenny, McNevin & Hogan 2008, 46.)

Kolmannen sektorin organisaatioiden ja työntekijöiden haasteena on, kuinka vapaaehtoistoimijoiden tarvitsema tuki saadaan organisoitua alati muuttuvassa yhteiskunnassa ja yhä heterogeenisemmälle toimijajoukolle. Erityisesti eläköitymisvaiheessa olevat toimijat sitoutuvat toimintaan, mutta tarvitsevat myös tukea, ohjausta ja seurantaa toimiessaan. Tuen avulla vapaaehtoistoimijat voivat saavuttaa paremmin henkilökohtaisia päämääriään, löytävät uusia osallistumisen mahdollisuuksia ja pystyvät näin parantamaan oman lähiyhteisönsä hyvinvointia. (Kenny, McNevin & Hogan 2008.)

Harjun (2008) mukaan hyvin hoidettu vapaaehtoistoiminta vaatii suunnitelmallisuutta, organisoitumista ja johtamista. Liian usein yhdistys- ja järjestötoiminnassa asioiden uskotaan hoituvan omalla painollaan, mikä on näkynyt esimerkiksi johtamisen laiminlyömisinä. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen pitää olla suunniteltua ja organisoitua, se ei tapahdu vaan se saadaan tapahtumaan (McBride ym. 2012, 109.) Vapaaehtoistoiminnan johtamisen merkitys korostuu Harjun (2008) mukaan tulevaisuudessa entisestään. Usein järjestöt toteuttavat melko tiukasti valitsemiaan toimintalinjauksia ja -tapoja. Näin toimien voidaan keskittyä yhteisesti sovittujen asioiden toteuttamiseen ja jotta vapaaehtoistoiminnan tukirakenteet (esim. koulutus ja ohjaus) voidaan onnistuneesti toteuttaa. Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa on tärkeää tunnistaa ihmisten erilaiset osallistumisen motivaatiotekijät. Siten esimerkiksi rekrytointitilanteissa pystytään huomioimaan eri kohderyhmien intressit ja kohdentamaan rekrytoinnin tavat oikein.

Ennaltaehkäisevä toiminta pysynee jatkossakin järjestökentän toiminnan lähtökohtana, mikä oikein onkin, mutta siirtymistä korjaavan toiminnan toteuttamiseen on jo olemassa. Luultavasti tällainen suuntaus lisääntyy jatkossa yhteiskunnan tukirakenteiden horjuessa. Tämä muutos asettaa kolmannen sektorin vapaaehtoistoiminnan tukemiselle, johtamiselle sekä osaamiselle suuria haas-

teita. Samanaikaisesti vapaaehtoistoiminnan tuen onnistuminen ja toimivuus nousee entistä tärkeämpään asemaan. Tukirakenteiden kannalta kolmannen sektorin suurimpia haasteita on myös virtuaalisesti toimivien vapaaehtoisten tuen organisoiminen.

Toimijatasolla haasteellista saattaa olla myös siviilityön ja vapaaehtoistoiminnan roolien yhteensovittaminen. Erityisesti tämä näkyy tilanteissa, joissa oma siviilityö ja rooli paikallisosaston vapaaehtoistoiminnassa limittyvät. Toisaalta joskus on myös niin, että työverkostojen ja ammatillisen osaamisen kautta vapaaehtoistoiminnan toteuttaminen helpottuu.

Edellä kuvattujen asioiden lisäksi vapaaehtoisten johtamisessa paikallistasolla on monenlaisia haasteita. Toimijat ovat usein toisilleen tuttuja tai ainakin sellaisiksi sisäiset suhteet usein muodostuvat, koska ihmiset toimivat samoissa toiminnoissa paikallistasoilla. Usein on myös niin, että uusia toimijoita rekrytoidaan tutuista ympäristöistä, koska omassa lähipiirissä olevien ajatusmaailmat tunnetaan ja siten tiedetään, ketä toimintaan kannattaa pyytää mukaan. Haastavaksi tilanne muuttuu johtamisen näkökulmasta, kun tuttuja ihmisiä tarvitaan toistuvasti erilaisiin tehtäviin eikä vastapuolen aika tai motivaatio riitä. Tuttuus voi olla vaikeaa myös tehtävien jaon tai tasapuolisuuden toteutumisen näkökulmasta.

2.3 Vapaaehtoistoiminnan johtaminen

Johtamista tapahtuu kaikissa organisaatioissa taustoista riippumatta. Organisaatio on tarkoitushakuinen sosiaalinen yksikkö, joka on olemassa, jos jollakulla on motivaatio muodostaa organisaatio. Lisäksi tarvitaan henkilöitä, joilla on motiivi toimia organisaatiossa. Näillä ihmisillä on oltava myös kyky ja halu kommunikoida keskenään yhteisen tavoitteen määrittämiseksi.

On tärkeää pohtia, mitä johtaminen sitten pohjimmiltaan on. Johtamiseen liitetään usein englanninkielisiä termejä, kuten management, mikä tarkoittaa asiajohtamista. Toinen yleisesti käytetty johtamisen termi on leadership, mikä puolestaan tarkoittaa ihmisten johtamista. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105.) Sydänmaanlakka (2004) täsmentää, että asiajohtamisessa keskeisenä voidaan nähdä johdonmukaisuus ja järjestyksen merkitys. Ihmisten johtamisessa puolestaan korostuu muutoksen ja uusien näkemysten aikaansaaminen ja niiden toteuttaminen (Sydänmaanlakka 2004, 22–25). Vesterisen (2006, 86–87) mukaan johtamisessa on yleisesti tärkeää yhteisen vision kirkastaminen, päämäärien täsmentäminen sekä perustehtävän löytyminen.

Keskeistä on myös organisaation kannalta oikeiden asioiden tekeminen ja varmistaminen. Lisäksi on tärkeää pystyä havainnoimaan, että tärkeät painotukset ja epäolennaiset asiat pystytään erottamaan toisistaan. (Drucker 2008, 56, 69; Mönkkönen & Roos 2009, 118–119.) Myös Åhman, Bärlund & Vatanen (2007, 21) määrittelevät johtamisen keskeisiksi tekijöiksi visioiden ja organisaation tavoitteiden edistämisen – tällöin voidaan varmistaa organisaation kannalta oikeiden asioiden eteenpäin meneminen.

Tärkeää johtamisessa on löytää kultainen keskitie tulevaisuuden tarkastelun ja nykyhetken välille. Pitkántähtäimen tavoitteet ja päämäärät on huomioitava erityisesti kolmannen sektorin organisaatioissa. Tämä on tärkeää pääasiassa siksi, että ne ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita ja niiden tehtävänä on välittömän tuloksen sijaan kansalaisten palveleminen. (Neilimon 2011, 25–26.) Myös Seeck (2008, 178) ja Åhman, Bärlund & Vatanen (2007, 21) korostavat tulevaisuuteen suuntaamista yhtenä keskeisenä johtamisen näkökulmana.

Hokkanen & Strömberg (2003, 63–65) mainitsevat organisaation johtamistoiminnan olevan yleisesti ottaen vallankäyttöä. Tällöin valta tarkoittaa oikeutta tehdä toisia koskevia päätöksiä tai toimenpiteitä toista osapuolta kuulematta. Johtamisen kohdalla käytettävä valta voidaan jakaa aitoon ja muodolliseen val-

taan. Alla (kuvio 1) esitellään aidon vallan eli karismaattisen vallan ja muodollisen eli legitiimin vallan eroavaisuudet. (Hokkanen & Strömberg 2003, 63–65.)

Vallan lajit	
legitiimivalta;	karismaattinen valta;
<i>perustuu</i>	<i>perustuu:</i>
asemaan	osaamiseen
arvoon	aikaansaannoksiin
muodolliseen pätevyyteen	persoonallisuuteen
	asiantuntemukseen

Kuvio 1. Arvovallan perustat (Hokkanen & Strömberg 2003, 65).

Tässä yhteydessä on tärkeää pohtia mitä erityistä yhdistys- ja järjestötoiminnan johtamisessa on hyvä ottaa huomioon. Ilvosen (8, 2011) mukaan yhdistyksen johtamisessa pätevät monelta osin samat lainalaisuudet kuin minkä tahansa muun organisaation johtamisessa. Yhdistyksissä toimii ihmisiä, toiminnan toteuttamiseen tarvitaan huolellista suunnittelua ja ympäristön asettamiin muutosvaatimukseen reagoiminen vaatii strategista osaamista ja visiointikykyä. Toisaalta vapaaehtoisuuteen pohjautuvassa yhteisössä ei synny luonnostaan samanlaisia hierarkiaa kuin ammattiorganisaatioissa, minkä vuoksi ammattiorganisaation johtamistavat eivät välttämättä sovi sellaisenaan yhdistystoimintaan. Ilvonen mainitseekin vapaaehtoisten usein olevan monessa roolissa vapaaehtoistoiminnassa toimiessaan; he sekä johtavat että ohjaavat toimintaa, jolloin ei synny esimies-alais-suhteita. Tällöin johtamisessa korostuu enemmän johtajan karisma sekä ihmisten innostaminen, motivointi ja ohjaaminen. Ilvonen kirjoittaa edelleen, että koska Suomessa on hyvin kirjava ja monitasoinen kolmannen sektorin kirjo, kaikissa yhdistys-liitteisissä organisaatioissa ei toimi samanlainen johtaminen. (Ilvonen 2011, 11.)

Menestyvä vapaaehtoisjohtaja osaa huomioida vapaaehtoistoimijoiden aieman osaamisen ja pystyy hyödyntämään näitä osaamisia vapaaehtoisorganisaation toiminnan voimavaroina. Tämä onnistuu toimijoiden aktiivisella kuuntelulla ja mentoroinnilla, julkisen keskustelun mahdollistamisella organisaatiossa sekä toiminnan arvioinnilla ja tarkastelulla (Cummins 1998). Vapaaehtoisjohtamisessa pitää huomioida vuorovaikutukselliset asiat; keskinäisen kunnioituksen tulee olla kunnossa ja toimijoihin tulee voida luottaa. Tärkeää on myös vapaaehtoisjohtajan myyntihenkisyys varsinkin uusia toimintoja käynnistettäessä, jotta toimijat saadaan kiinnostumaan asioista. Erityisen merkityksellistä kolmannen sektorin johtamisessa on oivaltaa motivoinnin voima ja tulokset. (Camplin 2009, 37–40.)

Järjestökentällä tulisi erityisesti panostaa ihmisten johtamiseen, koska toimijoiden motivoinnin ja johtamisen kautta mahdollistuu vapaaehtoisten innostaminen mukaan toimintaan. Vapaaehtoiset valitsevat entistä enemmän, missä ja miten vapaaehtoisena toimivat. Tämän vuoksi johtamiselta ja osaston puheenjohtajalta vaaditaan yhä enenevässä määrin taitoja johtaa osastoa ja johtaa siellä toimivia ihmisiä. (Hänninen 2012.) Ihmisille on tarjolla paljon vaihtoehtoja valita erityyppisistä vapaaehtoistoiminnoista erilaisissa järjestöissä. Lisäksi toiminta elää jatkuvasti, toimintalinjaukset muuttuvat, verkostoituminen lisääntyy, haasteita ja onnistumisia tapahtuu, toimijoiden ja yhteiskunnan odotukset kasvavat ja niin edelleen. Myös tämän vuoksi kolmannen sektorin johtamisen tulisi painottua voimakkaasti ihmisten johtamiseen.

Neilimo (2011, 25) nostaa kolmannen sektorin johtamisessa keskiöön nykyaikaisen johtamisen, jossa yksilöiden osaaminen on huomioitu. Leskelä (2002) puolestaan korostaa motivoivan johtamisen merkitystä kolmannen sektorin johtamisessa, jolloin perusteeseiksi nousevat ihmisten motivaation korostettu tarkastelu, ihmisten eroavaisuuksien huomioiminen, luovuutta edistävän ilmapiirin luominen sekä kannustava, innostava ja motivoiva johtaminen. Järjestöihmisten johtamisesta Lindgren (2012) mainitsee, että kaiken johtamisen lähtökohdaksi

tulee ottaa ajatus, ettei voida johtaa taloutta, laatua, aatetta tai tuloksia vaan ainoastaan ihmisiä. Lindgren (2012) jatkaa, että ihmisiä johtamalla voidaan päästä haluttuihin tuloksiin ja tavoitteisiin.

Vapaaehtoistoiminnan johtamisen näkökulmasta on tärkeää panostaa toimijoiden motivaation ylläpitämiseen, erilaisten rekrytointimenetelmien onnistumiseen sekä toimijoiden pitämiseen mukana toiminnassa. Vapaaehtoiset on myös nähtävä resurssina, jota on tarpeen hyödyntää tehokkaasti, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Kenny, McNevin & Hogan 2008).

Osaaminen ihmisten johtamiseen voi pohjautua kouluttautumiseen. Toisaalta ihmisten johtamista voi oppia myös ihmisten parissa hankitun kokemuksen kautta. Mikäli johtamisosaaminen on hankittu kouluttautumalla, luottamus omaan johtamisosaamiseen on suurempaa kuin ilman koulutusta olevilla. (Itzhaky & York 2003, 377.)

Johtaminen järjestökentällä on haasteellista, varsinkin paikallistasolla, jossa johtamisessa ei ole hyödynnettävissä virallista esimiesasemaa vapaaehtoistoiminnan luonteesta johtuen. Kolmannella sektorilla on vältely vapaaehtoistoiminnan johtamisesta puhumista, pikemminkin on haluttu käyttää ohjaus-termiä. Vasta viime aikoina myös järjestökentällä on alettu vahvemmin puhua toiminnan johtamisesta. Harju (2008) ottaakin asiaan kantaa nostamalla esiin näkökulman, jonka mukaan järjestökentällä tulisi päästä eroon yritystoiminnan johtamiskäytännöistä sekä ennen kaikkea ohjaus-käsityksestä pitää siirtyä systemaattiseen toiminnan johtamiseen.

Järjestöjohtaminen ja -toiminta on haasteellista, mutta samalla se voi olla myös antoisaa ja kehittäväää. Eri organisaatioiden johtotehtävissä työskentelevät hyötyvät aiemmasta vapaaehtoistaustastaan, kokemuksistaan ja toiminnastaan vapaaehtoistehtävissä. Nimenomaan vapaaehtoisuuskentällä johtamisessa täytyy

oikeasti pohtia sitä, kuinka saadaan toimijat toteuttamaan haluttuja visioita ja päämääriä. (Moore 2011.)

Järjestöjohtamista kehittämällä pystytään entistä paremmin siirtymään myös tulokselliseen järjestötoimintaan (Harju 2010, 185–198). Kun esimerkiksi ihmisten ajankäyttöä ja toiminnallista panosta pystytään kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti ennalta määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi, päästään hyvään johtamiseen (Seeck 2008, 18–19). Toisin sanoen johtamisen tavoitteena on saada erilaiset yksilöt toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Kolmannella sektorilla korostuu strateginen johtaminen. Strategisen johtamisen kautta määritellään se suunta, mihin ja millä toimenpiteillä organisaatiossa edetään. Strategisen johtamisen näkökulma on merkityksellinen, koska tällöin pyritään huomioimaan myös yhteiskunnan muutokset ja suhteuttamaan oman organisaation toiminta muuttuviin olosuhteisiin. (Silen 2006, 146.) Onkin hyvä muistaa, ettei kolmas sektori elä omaa ja irrallista elämäänsä vaan se toimii luonnollisena osana muuta yhteiskuntaa. Vapaaehtoisorganisaatioiden on pystyttävä muuntumaan yhteiskunnan muutosten vanavedessä (Sydänmaanlakka 2009, 150).

Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa paras tulos saavutetaan silloin, kun pystytään kohtaamaan toiminnassa mukana olevat vapaaehtoistoimijat, jolloin samalla pystytään paremmin tiedostamaan toimijoiden odotuksen toimintaa kohtaan. Johtamisen kannalta on tärkeää myös pystyä osoittamaan vapaaehtoisille toiminnasta saatava hyöty sekä toiminnasta seuraavat tulokset. Toiminnan kannalta on myös tärkeää pystyä pitämään vapaaehtoiset mukana toiminnassa. (McBride ym. 2012, 109.)

Koska vapaaehtoisorganisaatioissa toimii hyvin aktiivisia mutta myös vain välttämättömmät asiat toteuttavia vapaaehtoisia, johtamisessa tulisi keskittyä rakentamaan luottamusta ja yhteyksiä näiden toimijoiden välille. Onnistuneesti

hoidettuna on mahdollista saada passiivisemmista toimijoita lisää aktiivitoimijoita. (Camplin 2009, 37.)

Vapaaehtoisten johtaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja johtamisessa on tärkeää huomioida vapaaehtoisten tukemiseen liittyvät asiat. Vapaaehtoisten tukemiseen liittyy oleellisesti selkeä tehtävän määrittely, työnohjaus, työyhteisö, nimetty tukihenkilö, yhteisöllinen virkistäytyminen sekä kiitoksen antaminen. Selkeä tehtävän määrittely luo turvallisuutta ja tiedon siitä, missä tehtävässä ja millä ehdoin vapaaehtoistoimija tehtävässään toimii. Näin vapaaehtoisen jaksaminen paranee ja motivaatio säilyy. Nämä asiat tulee hyvin johdetussa kolmannen sektorin organisaatiossa huomioida. (Vuoti 2006, 36.) Yleisesti käytetyimmät keinot vapaaehtoisten tukemiseksi ovat virkistystilaisuuksien järjestäminen sekä opastuksen ja koulutuksen tarjoaminen vapaaehtoisille. Järjestöissä pyritään lisäksi tukemaan vapaaehtoistoiminnan jatkuvuutta ja toimijoiden sitoutumista tarjoamalla erityisesti virkistystoimintaa, tukea ja toiminnanohjausta (esim. työnohjaus), pieniä huomionosoituksia, antamalla positiivista palautetta, pitämällä yhteyksiä toimijoihin sekä kouluttamalla vapaaehtoisia. (Pessi ym. 2010, 106.)

Yksi tärkeä SPR:n johtamiskoulutuksen kehittämisen motiivi oli tuen tarjoaminen ja johtamisosaamisen lisääminen paikallisosastojen puheenjohtajille. Koska koulutus toteutettiin pitkälti vuorovaikutteisuuteen ja myös osallistujien osaamisen huomioivaan tiedonjakamiseen pohjautuen, pyrittiin samalla lisäämään puheenjohtajien sosiaalisia ja henkisiä valmiuksia. McBriden ym. (2012, 110) mukaan vapaaehtoistoimijoille tarjottujen tukitoimien onnistuminen on suoraan yhteydessä vapaaehtoistoimijoiden hyvinvointiin. Erityisesti yhteys on löydettävissä toimijoiden psyykkiseen, sosiaaliseen ja materiaaliseen hyvinvointiin. Kun vapaaehtoistoiminnan tuki ja ohjaus toimii, pystytään paremmin myös vastaamaan ympäristöstä nouseviin odotuksiin.

Mielenkiintoinen on myös näkemys, jonka mukaan vapaaehtoistoimintaan pohjautuvissa organisaatioissa on erityisen tärkeää panostaa vahvaan johtami-

seen ja johtajiin. Näin toimien pystytään vaikuttamaan jäseniin ja toimijoihin, jotta organisaation tavoitteet ja visiot pystytään saavuttamaan. Vapaaehtoisorganisaatioiden tulevaisuuden kasvu riippuukin paljolti siitä, miten vapaaehtoisjohtajat onnistuvat johtamisessaan. (Camplin 2009, 36–37.) Myös tämä näkökulma puoltaa koulutuksen kehittämistä ja toteuttamista.

Vapaaehtoistoiminta muuttuu jatkossa haasteellisemmaksi myös johtamisen osalta. Vapaaehtoisia ei voi käskyttää, vaan heitä tulee johtaa kuin asiantuntijoita ja kannustaa mahdollisimman itsenäiseen työskentelyyn ja vastuun ottamiseen. Voidakseen toimia organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla sekä pystyäkseen huomioimaan toimijoiden osaaminen ja kehittymismahdollisuudet, organisaation on kyettävä toimimaan oppivan organisaation tavoin. Siksi myös osaamisen johtamisen puitteet tulee olla organisaatiossa hallinnassa. Ympäristön muuttuessa myös yhdistysten tulee muuttua ja siksi yhdistystoimintaankin pitäisi saada juurrutettua oppivan organisaation piirteitä. (Ilvonen 2011, 9.)

2.4 Oppiva organisaatio ja osaamisen johtaminen

Osaaminen ei ole organisaation pysyvä olotila, vaan organisaation osaamistason tulee kasvaa strategiassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Juuti & Luoma 2009, 82). Tästä seuraa, että osaamisen johtaminen on organisaation oppimisen johtamista, jonka tulee olla tavoitteellista ja johdettua, konkreettista toimintaa. Tämä taas edellyttää, että organisaatio toimii oppivan organisaation tavoin. Jotta organisaatio on valmis kehittymään, olemaan avoin muutostarpeille ja tarvittaessa myös tekemään muutoksia olemassa olevaan toimintaansa. Ympäristön muuttuessa myös yhdistysten tulee muuttua ja siksi yhdistystoimintaankin pitäisi saada juurrutettua oppivan organisaation piirteitä (Ilvonen 2011, 9).

Otala (2008) on kuvannut oppivan organisaation kehittymisen vaiheita. Oppivan organisaation kehittäminen edellyttää selkeää perustaa tai kivijalkaa sekä neljää rakennuselementtiä (kuvio 2).



Kuvio 2. Oppivan organisaation perusta ja rakennuselementit (Otala 2008).

Oppiva organisaatio tarvitsee taustalleen perustan, jonka muodostavat yhteinen visio, strategia ja selkeät tavoitteet sekä yhteiset arvot. Keskeistä on, että asiat ovat yhdessä sovittuja ja kaikkien tiedossa, jotta toimijat voivat kehittää organisaation toimintaa samaan suuntaan ja samoilla tavoitteilla. Lisäksi tärkeää on, että keskeiset asiat ymmärretään samalla tavalla. (Otala 2008.)

Oppivan organisaation rakennuselementit voidaan jaotella neljään osaan. Ensin on tärkeää tunnistaa, mitä osaamista organisaation strategian pohjalta toiminta edellyttää (osaamistarpeet). Tämän jälkeen laaditaan osaamisstrategia, jossa valitaan ne osaamiset, joihin oma kehittäminen kohdistetaan. Seuraavaksi valitaan keinot, joilla valittuja strategisia osaamisia kehitetään. Tällöin selvitetään, millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen tai asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen organisaatiolta edellyttää. Lisäksi pohditaan, millaisia

osaamishaasteita tulevat markkinoiden tai työn muutokset tuovat. Samalla on tärkeää tarkastella, mitä osaamista organisaatiossa pitää olla nyt ja tulevaisuudessa. (Ojala 2008.) Tärkeä on myös selvittää, mitä osaamista organisaatiossa on. Tämä tapahtuu henkilötasolla siten, että kukin vertaa omaa osaamistaan tarvittavaan osaamiseen. Tuloksena on organisaation osaamisvahvuuksien ja puutteiden tunnistaminen. (Ojala 2008.) Paikallistason johtamisesta SPR:ssä puhuttaessa Hännisen (2012) opinnäytetyö on toiminut yhtenä tarveselvityksenä tässä opinnäytetyössä tuotetun johtamiskoulutuksen taustalla, lisäksi järjestöllistä näkökulmaa on saatu järjestön asiantuntijoiden haastattelusta.

Toiseksi on tärkeää organisaation oppimisprosessin ymmärtäminen ja hallinta. Tällöin on syytä pohtia osaamisen jakamista ja sopia, miten asiat sovelletaan käytäntöön. Vasta kokemuksista saadut arvioinnit kertovat, onko toiminta muuttunut ja jos on, niin miten. Kolmanneksi pitää saada hallintaan sosiaalinen media, tietotekniikka sekä tarvittavat menetelmät ja välineet. Keskeistä on pohtia, kuinka nämä saadaan tukemaan ja mahdollistamaan organisaatiossa tapahtuva oppiminen. Lopuksi on varmistettava oppimisen edellytysten turvaaminen organisaatiossa. Tärkeää on myös varmistaa, että puitteet oppimiselle organisaatiossa ovat otolliset. (Ojala 2008.)

Organisaatioiden osaamiseen liitetään kirjallisuudessa erilaista termistöä, kuten osaamisen johtaminen, osaamisstrategia sekä organisaation ja sen henkilöstön osaamistarpeet (Juuti & Luoma 2009; Ojala 2008; Viitala 2006). Ojalan (2008, 54) mukaan tällaista termistöä on lisäksi kriittinen osaaminen ja ydinosaaminen. Termejä on käytössä paljon ja tapa määritellä termien merkitystä sekä niiden käyttöä on Ojalan (2008) mukaan vaihtelevaa. Erilaisten määritelmien perusteluista löytyy yhteyksiä vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutuksen kehittämisen taustalle.

Tärkeää on myös **osaamisen johtamisen** ymmärtäminen ja pohdinta kuinka se liittyy vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutukseen. Keskeistä tämän opin- näytetyön kehittämisprosessissa on ollut paikallisosastojen puheenjohtajien johtamisosaamisen parantaminen. Osaamisen johtaminen on organisaation toimijoiden ja toiminnan systemaattista arviointia, jota tarkastellaan organisaation tavoitteiden ja päämäärien valossa. On merkityksellistä tarkastella, mihin suuntaan osaamisen painotuksia johtamisen näkökulmasta suunnataan tulevaisuuden näkymät ja organisaation strategia silmällä pitäen. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 22–23.) Juuri tästä tarkastelusta vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutuksen kehittämisen taustalla on kysymys.

Osaamisen johtamisen voi myös määritellä organisaatiossa tapahtuvaksi johtamiseksi, jolla turvataan organisaation strategian kannalta keskeinen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2006, 38). Vapaaehtoistoimintaan liittyvä osaaminen ja erityisesti siihen liittyvä johtaminen ovat SPR:n menestymisen kulmakiviä. Ellei vapaaehtoistoiminnan johtaminen ole hyvin hoidettua, ei toiminnan organisoiminenkaan toimi optimaalisesti, mikä vaikuttaa uusien toimijoiden mukaan saamiseen ja toiminnan seurauksena saataviin tuloksiin. Hyp- pänen (2007, 282) mainitsee osaamisen johtamisen olevan prosessi, jossa arvioidaan nykyosaaminen, määritellään osaamisen kehityssuunnat sekä seurataan osaamisen etenemistä ja kehittymistä.

Ydinosaaminen on Viitalan (2006, 177) mukaan aina organisaation, ei yksittäisten henkilöiden osaamista, ja organisaation ydinosaamiset tulee määritellä yrityksen kokonaisstrategiassa. Esimerkiksi SPR:n ydinosaamista on vapaaehtoistoimintaan liittyvä osaaminen ja hallinta, jolloin vapaaehtoistoiminnan johtaminen on sitä keskeistä osaamista, jolla vapaaehtoistoimintaa hallitaan ja jota nyt kehitetyllä johtamiskoulutuksella on pyritty lisäämään. Yleisellä tasolla ydinosaamiselle on olemassa muutamia tunnusomaisia piirteitä, joita Viitala (2006, 177) luokittelee seuraavasti. Ydinosaaminen on

- 1) sellaista osaamista, jota kilpailijat eivät voi kopioida

- 2) kumuloituvaa; osaaminen kehittyy aktiivisen innovaatiotoiminnan ja oppimisen myötä
- 3) organisaation tarkoin valittua keskittymisaluetta, johon omat voimavarat suunnataan
- 4) sitä taitoa, jonka varassa asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa.

Osaamisstrategiassa kuvataan sitä osaamista, mitä organisaatiossa on, miten tiettyä osaamista hankitaan ja mistä tarvittavaa osaamista saadaan. Osaamisstrategialla on kaksi merkitystä osana organisaation toimintaa: ensinnäkin se kuvaa osaamisen merkitystä organisaation toimintastrategiassa, ja toiseksi se on valinta osaamishaasteisiin vastaamiseksi. (Ojala 2008, 141.)

Osaamisstrategia on siis eräänlainen kuvaus organisaation osaamispääoman johtamisprosessista, jossa määritellään, mitä tavoitteita osaamispääoman kehittämiseksi ja johtamiseksi asetetaan. Tässä opinnäytetyössä kehitetyssä puheenjohtajille suunnatussa johtamiskoulutuksessa tavoitteiden kärki on kohdistettu ihmisten johtamiseen liittyvän osaamisen kehittämiseen. Tiettyjä osaamistarpeita on nostettava etusijalle sen mukaan ovatko ne strategisia eli toiminnan kannalta keskeisiä organisaation ideologia huomioiden vai kriittisiä eli välttämättömiä organisaation toiminnan ja kilpailukykyyn kannalta.

Osaamiseen liittyvä kirjallisuudessa painopiste on keskittynyt useimmiten yritysmaailman esimerkkeihin. Vastaavat rinnastukset on osittain siirrettävissä myös kolmannen sektorin toimintaan. Yrityselämässä ja varsinkin asiantuntijapalveluja tuottavassa yrityksessä on osaava henkilöstö keskeinen kilpailukykyyn ja menestymisen tekijä. Osaaminen yrityskentällä on kiinnittynyt yrityksen työntekijöihin, jotka pitävät yllä ja kehittävät työssään yrityksen toimintaa (Nurminen 2007, 29). Suomen Punaisessa Ristissä, jossa käytännön toiminta pohjautuu vapaaehtoistoimintaan, osaavan henkilöstön voisi rinnastaa sekä toimintoja tukevia toimihenkilöitä, että osaavia vapaaehtoisia koskeviksi. Tällöin osaavat ja ammattitaitoiset toimijat ovat resurssi, jonka kehittämistä tulee tarkastella

samalla tavoin kuin muuta organisaation kehittämistä. Kolmannella sektorilla ja tässä erityisesti SPR:ssä tuo samainen osaaminen on löydettävissä sekä toimihenkilöiden että vapaaehtoistoimijoiden panoksesta, joiden yhteistoiminnan tuloksena järjestön osaaminen muodostuu. Tämä tekee SPR:n kautta toteutuvasta osaamisketjusta monimuotoisempaa, mutta samalla myös haastavampaa.

3 Vapaaehtoistoiminnan johtaminen Suomen Punaisessa Ristissä

3.1 SPR organisaationa

Suomen Punaisen Ristin (SPR) organisaatio on kolmiportainen; peruskivijalkana ovat vapaaehtoiset ja jäsenet, jotka toimivat 500 paikallisosastossa eri puolilla Suomea. Paikallisosastot on jaettu alueittain yhteensä 12 piiriin. Piirien (12) tehtävänä on tukea paikallisosastojen toimintaa, mikä käytännössä tarkoittaa muun muassa koulutusten järjestämistä, toiminnan ohjausta ja kehittämistä ja tiedon/materiaalien välittämistä. Keskushallinto ohjaa piirejä, piirit puolestaan ohjaavat ja koordinoivat paikallisosastojen toimintaa. Toimihenkilöt piireissä ja keskustoimistossa tukevat ja ohjaavat järjestössä tapahtuvaa vapaaehtoistoimintaa, kehittävät auttamisvalmiutta sekä vastaavat varainhankinnasta. Suomen Punaisen Ristin korkein päättävä elin on yleiskokous, jonne osastojen vapaaehtoiset kokoontuvat päättämään järjestön suuntalinjoista, yleiskokous järjestetään joka kolmas vuosi. Lisäksi keskushallintoon kuuluu valtuusto, hallitus sekä puheenjohtaja. Tällä hetkellä Suomen Punaisen Ristin hallituksen puheenjohtajana toimii Erkki Liikanen. Keskushallinnon tukena toimivat pääsihteeri, keskustoimisto sekä erilaiset laitokset kuten kierrätystavaratalo Kontti, Veripalvelu ja Nuorten turvatalo. (Korpela 2008.)

Kansalaisjärjestöille piiritasolla on tyypillistä, että päivittäistä toimintaa johdetaan toiminnanjohtaja - tai esimiesvetoisesti, mutta luottamusjohto päättää isoista linjoista ja strategioista. Keskustoimistotasolla suuret linjapäätökset tekee SPR:n hallitus, piiritasolla luottamusjohtona toimii piirin hallitus. Lisäksi piirin hallituksen alaisuudessa toimii kehittämistyöryhmiä (mm. nuoriso-, sosiaali- ja ensiapukehittämistyöryhmät), jotka toimivat eri sektorien kehittämisessä ja suunnittelussa. Ylintä päätösvaltaa koko SPR:ssä käyttää joka kolmas vuosi järjestettävä Yleiskokous, jonne kaikki paikallisosastot voivat lähettää jäsenmäärään suhteutetut viralliset edustajat päätöksiä tekemään. Yleiskokouksen päätökset sitovat kaikkia järjestötasoja. Piiritasolla ylintä päätösvaltaa käyttää piirin vuosikokous.

Toiminnanjohtaja toimii lähiesimiehenä piiritason työyhteisöissä. Monia asioita työstetään yhteisöllisesti, mutta viimekädessä toiminnanjohtaja päättää, kuinka asioissa edetään, ellei yhteistä säveltä löydy. Kuvaamani tapa on asajohtamisen lisäksi myös ihmisten johtamista. Leskelä (2002, 42) kuvaa ihmisten johtamisen olevan kollektiivinen asia, mikä tarkoittaa sitä, että alaiset eivät saa jättää johtamista vain esimiehen vastuulle vaan kaikkien on otettava vastuuta asioiden eteenpäin menosta. Lehto (2001, 43) mainitsee, että keskeinen yhdessä tekemisen onnistumisen edellytys tulee olla moninaisuuden arvostaminen ja hyvä kommunikaatiokyky.

Ylintä päätösvaltaa paikallistasolla käytetään osaston kokouksissa, joissa muun muassa valitaan osaston luottamushenkilöt, vahvistetaan tilinpäätös sekä hyväksytään toimintasuunnitelmat ja -kertomukset. Paikallistoiminnan johtaminen hoidetaan SPR:ssä vapaaehtoisvoimin, kuten pääasiassa muukin operatiivinen toiminta. Kokemus on osoittanut, että paikallisosaston puheenjohtaja valitaan usein omista aktiivitoimijoista, jolloin valinnan perusteena on usein pitkä Punaisen Ristin kokemus sekä aktiivisuus toiminnassa. Tällä ei välttämättä ole mitään tekemistä ihmisten johtamisosaamisen tai yleensäkin johtamisosaamisen kanssa. Paikallisosaston toimintojen kannalta johtamiskysymys on keskeinen,

jotta toiminta paikallistasolla toteutuisi mahdollisimman jouhevasti ja onnistuneesti. Tämä huomio oli merkittävä sysäys opinnäytetyön teeman ja tämän kehittämisenäkökulman valintaan.

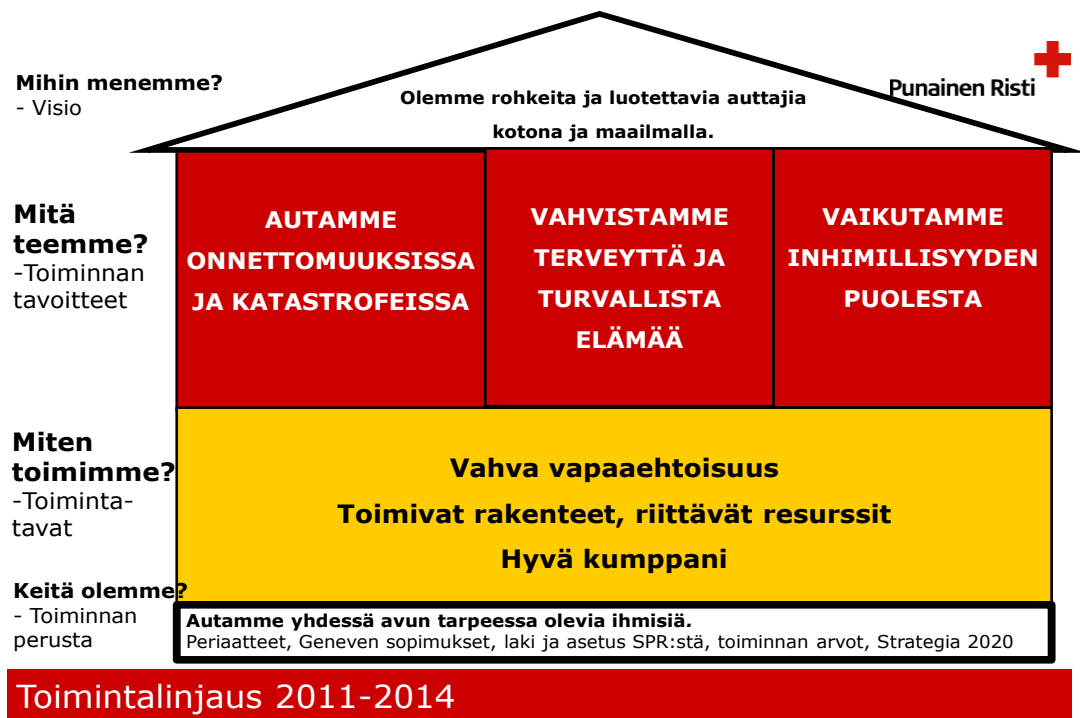
Punaisella Ristillä on Suomessa lakisääteinen tehtävä auttaa viranomaisia tarvittaessa. Yhteiskunnallisesti ajatellen mitä paremmin toimiva SPR:n paikallisosasto on, sitä enemmän yhteiskunta hyötyy SPR:n panoksesta. Ja edelleen, mitä paremmin johdettua SPR:n toiminta on, sitä laadukkaampaa ja monipuolisempaa toiminta myös on.

Lainsäädännöllisesti toimintaa ohjaavat Suomessa työlainsäädäntö, yhdistyslaki sekä SPR:n ollessa kyseessä laki Punaisesta Rististä. Luonnollisesti kaiken työskentelyn täytyy noudattaa Suomen lakia ja hyvää järjestystä, minkä merkitys korostuu humanitaarisen järjestön työntekijänä toimittaessa.

3.2 Vapaaehtoistoiminta SPR:ssä

Suomen Punaisen Ristin vapaaehtoistoiminta on monivivahteista ja monia ikäryhmiä koskettavaa, niinpä toimintaa ei yhdellä lauseella pysty tyhjentävästi kuvaamaan. Vapaaehtoistoiminnan keskeisimpinä muotoina ovat ensiapu-, valmius-, nuoriso- sekä ystävätoiminta. Lisäksi järjestössä toteutetaan muun muassa monikulttuurista toimintaa ja päihdetyötä.

SPR:n vapaaehtoistoimintaa voi lähestyä myös strategisten tavoitteiden kautta. Tämä tarkastelu jäsentää, millaista vapaaehtoistoimintaa eri tavoitteiden alla toteutetaan. Samalla voidaan luoda lyhyt katsaus vapaaehtoistoimintojen tehtäviin ja sisältöihin. Nämä tavoitteet on vahvistettu SPR:n yleiskokouksessa, jossa paikallisosastojen vapaaehtoiset päättävät järjestön suuntaviivoista ja ne on kirjattu SPR:n toimintalinjaukseen 2011–2014 (kuvio 3).



Kuvio 3. SPR:n toimintalinjaus 2011–14 (SPR 2011).

Strategiset tavoitteet ovat:

1. autamme onnettomuuksissa ja katastrofeissa
2. vahvistamme terveyttä ja turvallista elämää
3. vaikutamme inhimillisyyden puolesta

(SPR 2011, 9.)

Autamme onnettomuuksissa ja katastrofeissa -tavoitteeseen sisältyy ensiapuryhmien, kotimaan avun yhdyshenkilöiden, ensihuollon sekä SPR:n paikallisosastojen hälytysryhmien toimintoja kuvaavia toimintoja. Tavoitteen alle on määritelty myös SPR:n valmiussuunnitelmien toteuttaminen. (SPR 2011, 8–9.)

Vahvistamme terveyttä ja turvallista elämää –tavoitteen alla tarkastellaan Punaisen Ristin ystävöiminnan ja omaishoitajien tukitoiminnan muotoja ja kehit-

tämistä. Tavoitteessa huomioidaan myös terveystieteissä, päihde- ja hiv-työssä sekä liikkuvassa veripalvelussa tapahtuvia vapaaehtoistoimintoja. (Emt., 12–14.) Kolmas iso järjestöllinen tavoite *vaikutamme inhimillisyyden puolesta* nostaa vapaaehtoistoiminnan keskiöön erityisesti nuoriin liittyviä toimintatapoja ja osallisuuden mahdollisuuksia. Isona kehittämiskohteena on mainittu myös kouluilla tapahtuva vapaaehtoistoiminta, kouluyhteistyö. (Emt., 15.)

Vapaaehtoistoimintaa luonnollisesti ovat myös erilaiset luottamustehtävät järjestössä, joita löytyy paikallis-, alue- ja valtakunnallisilta tasoilta. Näitä luottamustehtäviä ovat muun muassa hallitus-, valiokunta- ja työryhmyöskentelyt. Vapaaehtoistoimintojen lisäksi järjestöllä on ammatillisia palveluja, tunnetuimpana Veripalvelutoiminta. Lisäksi SPR:n kautta ammatillisissa palveluissa voi profiloitua omaishoitajatoimijaksi tai toimia vaikkapa psykologien valmiusryhmässä. Ammatillisissa palveluissa luonnollisesti ei toimita vapaaehtois pohjalta vaan toiminta vaatii ammatillista osaamista ja pätevyyttä.

Johtamisen näkökulmasta huomioitavaa on, että saavuttaakseen asetetut tavoitteet, strategian jalkauttamiseen liitettävät ohjauksen ja seurannan menetelmät on huomioitava. Tällaisia ohjauksen ja seurannan menetelmiä SPR:llä ovat muun muassa piiritasolla toteutettava ja paikallisosastoja tukeva kummitoimintajärjestelmä.

Vaikka vapaaehtoistoiminta on SPR:n toiminnan keskiössä, ei johtamisessa voi unohtaa toimihenkilöitä, jotka vapaaehtoistoimintaa ovat mahdollistamassa ja tukemassa. Kuten Mykkänen-Hänninen (2007, 10) korostaa, on tärkeää, että järjestöt, joiden toiminta pohjautuu vahvaan vapaaehtoispanokseen, pystyvät myös resursoimaan panoksia vapaaehtoisten tukemiseen ja toiminnan organisoimiseen.

3.3 Organisaation osaamistarpeet

Osaamistarpeet tarkoittavat sellaista osaamista, jota toiminnassa mukana olevien on tärkeää hallita. SPR:ssä yhteisten käytäntöjen merkitys eri järjestötasoilla (osastot, piirit, keskustoimisto) on nostettu tärkeäksi kehittämiskohteeksi ja siksi muun muassa osaamistarpeet määriteltä. SPR:ssä **osaamistarpeet** on nimetty, määriteltä ja jaoteltä seuraavasti:

- 1) **Tukiosaaminen.** Tähän perustaan kuuluvat tietotekniset valmiudet, talousosaaminen, itsensä johtaminen, hallinto-osaaminen, asiakaspalvelutaidot ja kielitaito
- 2) **Perusosaaminen,** joka on tyypillistä alalle. Näitä osaamisia ovat järjestöosaaminen, projektinhallinta, vapaaehtoistyön tukeminen ja kehittäminen, varainhankinta, verkosto-osaaminen, viestintä-/mediaosaaminen sekä puolesta puhuminen ja vaikuttaminen
- 3) **Osaaminen, jolla erottuminen kilpailijoista mahdollistuu nyt;** ensiapukoulutus, humanitaariset arvot, katastrofiapu ja –valmius sekä brändi / luottamuspääoma.
- 4) **Osaaminen, jota tarvitaan tulevaisuuden kilpailuetuna.** Tähän kuuluvat vapaaehtoisten johtaminen, humanitaarisen auttamistoiminnan johtaminen sekä strateginen kumppanuus.
(SPR 2009.)

Vaikka osaamistarpeet on pääasiassa määriteltä toimihenkilöiden osaamista koskeviksi, yhtäläinen osaaminen on välttämätöntä myös paikallistason vapaaehtoistoiminnan johtamisessa ja toiminnassa. Tätä osaamista voidaan siirtää vapaaehtois kentälle erilaisten järjestökoulutusten ja toiminnan johtamisen avulla.

Tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on määritelty SPR:ssä myös tarkemmin vapaaehtoistoiminnan johtamisen, humanitaarisen auttamistoiminnan ja strategisten kumppanuuksien näkökulmasta. Ja edelleen järjestössä on pohdittu, mitä osaamiset näissä tarkoittavat sekä yksilö- että organisaation tasoilla. (SPR 2009.)

Koska tämä opinnäytetyö keskittyy vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutuksen kehittämiseen, tarkastellaan vapaaehtoistoiminnan johtamistavoitteita tässä vähän syvemmin. **Vapaaehtoisten johtamisen** osalta *yksilötason* osaamisen keskiössä on tulevaisuudessa strategisen johtamisen osaaminen. Tällöin on pystyttävä tunnistamaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja osattava reagoida niihin sekä kyettävä analysoimaan organisaation tilannetta. Olennaista on myös kyky kehittää ja käyttää vapaaehtoisten johtamisjärjestelmää sekä huomioida vapaaehtoisten innostaminen sekä motivointi- ja mobilisointitaidot. *Organisaatiotasolla* vapaaehtoisten johtaminen nousee keskiöön. (SPR osaamisen johtamisen reittiopas 2009.) Sitä taustaa vasten nyt kehitetty ja toteutettu puheenjohtajien johtamiskoulutus sekä rekrytointi- ja organisointijärjestelmien osaaminen nousevat tärkeään rooliin. Luonnollisesti vapaaehtoistoiminnan kehittämisosaaminen myös tulevaisuudessa on tärkeää, samoin luottamusjohdon osaaminen ja tietotaito. Luottamushenkilöiden osalta SPR:ssä on jo olemassa koulutukset muun muassa piirin hallituksen jäsenille, joita on uudistettu ja uudistetaan järjestötasolla parhaillaan. Laadun ja ydinprosessien varmistamiseksi yhteisten toimintamallien haltuun ottaminen tulee olemaan tärkeää, samoin toimiva vapaaehtoisten johtamisjärjestelmä. Jatkossa myös sähköisten järjestelmien osaaminen osana toiminnan hallinnointia nousee entistä keskeisempään rooliin.

Osaamismäärittelyä voi kuvata SPR:n toiminnan kannalta kriittiseksi osa-alueeksi. Mainittuja osaamisia tarvitaan yksilö- ja organisaatiotasolla tulevaisuudessa toiminnan ja osaamisen kehittymisen kannalta sekä siksi, että järjestö voi saavuttaa tavoitteensa. Osaamisalueet voidaan saavuttaa yhdenmukais-

tamalla järjestön koulutus-, johtamis- ja ohjausjärjestelmiä sekä huomioimalla asiat järjestön kehitystyössä. Toisin sanoen tavoitteet tulee sisällyttää SPR:n osaamisstrategiaan.

Osaaminen ei ole organisaation pysyvä olotila, vaan organisaation osaamistason tulee kasvaa strategiassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Juuti & Luoma 2009, 82). Tästä seuraa, että osaamisen johtaminen on organisaation oppimisen johtamista, jonka tulee olla tavoitteellista ja johdettua, konkreettista toimintaa. Organisaation on toimittava oppivan organisaation tavoin, jotta se on valmis kehittymään, olemaan avoin muutostarpeille ja tarvittaessa myös tekemään muutoksia olemassa olevaan toimintaansa. Ympäristön muuttuessa myös yhdistysten tulee muuttua ja siksi yhdistystoimintaankin pitäisi saada juurrutettua oppivan organisaation piirteitä (Ilvonen 2011, 9).

3.4 Osaamisen johtaminen SPR:ssä

SPR:ssä on tehty taustatyötä eli eräänlainen matkakuvaus siitä, kuinka osaamisen johtamisessa järjestössä edetään. Suurena haasteena organisaatiossa on tunnistaa mahdollisimman varhain, mitä osaamista tarvitaan ja luoda mahdollisuuksia hankkia tarvittavaa osaamista. Uusi osaaminen on muutettava mahdollisimman tehokkaasti yhteiseksi organisaation osaamiseksi ja Punaisen Ristin toiminnaksi. Tämän työn tueksi tarvitaan osaamisen jakamisen ja organisaation oppimisen prosesseja. SPR:n on kehityttävä oppivana organisaationa. (SPR 2009.)

SPR:ssä osaaminen on tehokkaassa käytössä, kun sitä johdetaan tuloksellisesti ja kun koko organisaatio oppii jatkuvasti ja näkyvästi. Matkakuvauksessa on myös kuvattu, miltä oppiva Punaisen Ristin organisaatio näyttäisi sekä määritelty, miten onnistumiset tunnistetaan. (SPR osaamisen johtamisen reititopas 2009.) Lisäksi matkaoppaassa on mainittu, että osaamispääoma on tär-

kein resurssi Punaisessa Ristissä. Koska osaamisen merkitys SPR:ssä on kiistaton, myös jatkuva osaamisen kehittäminen on välttämätöntä. Siksi puheenjohtajien johtamiskoulutuksen kehittäminen tukee omalta osaltaan tätä ajatusta. Osaamisen johtamisen matkareitiksi SPR:ssä on kuvattu:

- 1) osaamishaasteiden selvittäminen
- 2) osaamiskumppaneiden valinta (täydentävät osaamista)
- 3) selvittäminen, millainen oppiva organisaatio SPR on ja mitä pitää kehittää
- 4) vastuunjaon kirkastaminen ja esimiesten valmentaminen
- 5) osaamisen kehittämissuunnitelman ohjeistaminen
(SPR 2009.)

Viitalan (2008, 16–17) mukaan keskeisintä osaamisen johtamisessa on toimijoiden osaamisen tason nostaminen ja kehittäminen sekä tämän osaamisen hyödyntäminen organisaation toiminnassa. Tällöin tärkeäksi nousee ajatus, että yksilöiden osaamisen hyödyntämisen kautta koko organisaation osaaminen kasvaa. Tätä taustaa vasten vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutuksessa on pyritty nostamaan puheenjohtajien johtamisosaamista ja siten saamaan koko paikallistason johtamiseen uudenlaista potkua. Luonnollisesti johtamisosaamisen kehittymisestä ja yhdenmukaistamisesta on hyötyä koko SPR:n organisaatiolle.

Puheenjohtajien johtamiskoulutus on syntynyt arviointi-, suunnittelu- ja kehittämisprosessin tuloksena. Virtanen ja Stenvall (2011, 169) nostavat esiin näkökulman, jossa osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää huomioida prosessiin kuuluva vaihteisuus. Näihin vaiheisiin kuuluvat:

- 1) koulutus- ja kehittämistoiminta
- 2) osaamisen kartoittaminen
- 3) osaamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana

- 4) osaamisen kehittäminen osana organisaation strategiaa, johon kuuluu uusien käytäntöjen luominen

Kun organisaatiossa päästään asiassa eteenpäin ja tahtotila ja linjaukset saatu valmiiksi, osaamista hankitaan joko sisäisellä omalla koulutuksella ja jakamisella ja/tai ulkopuolisen fasilitoinnin turvin, jolloin apua voi löytyä myös organisaation strategisilta kumppaneilta.

Koska muutoksesta on tullut osa arkea suurimmassa osassa organisaatioita ja ainakin kehittäminen ohjaa toimintaa jatkuvasti, on vaikeaa enää tehdä eroa päivittäisjohtamisen ja niin sanotun muutosjohtamisen välille (Mattila 2007, 9). Juuri siksi muutokseen varautuminen myös organisaation strategiatasolla on tärkeää.

Paikallisosastojen puheenjohtajilla ja koko SPR:ssä on johtamiseen liittyvää osaamista ja toteutetun johtamiskoulutuksen kautta paikallistason johtamisosaamista pystytään suunnitellusti jalkauttamaan kentälle. Havaittua osaamisvajetta pyritään paikkaamaan järjestökoulutusten kautta, muun muassa puheenjohtajien johtamiskoulutuksella.

Otalan (2008, 141) mukaan osaamisstrategialla on kaksi merkitystä osana organisaation toimintaa: ensinnäkin se kuvaa osaamisen merkitystä organisaation toimintastrategiassa, ja toiseksi se on valinta osaamishaasteisiin vastaamiseksi. SPR:n toiminnassa substanssiosaamista on ehdottomasti löydettävä paikallistasolla esimerkiksi ensiapuryhmien toiminnassa, mutta laajemmassa kuvassa SPR:n paikallisosaston osaamishaasteeksi voisi nostaa esiin osastotoiminnan johtamisessa olevat parantamistarpeet ja havainnot. Koska osaston onnistunut johtaminen on edellytys hyvälle ja toimivalle vapaaehtoistoiminnalle, se kuvastaa Otalan mainitsemaa osaamisen merkitystä SPR:n toiminnassa ja strategiassa. Hyvin johdettu paikallisosasto tuottaa pääsääntöisesti laadukasta ja hyvää toimintaa yleisemminkin!

Osaamisstrategiassa tulisi olla myös aikataulus ja suunnitelma oman osaamisen tavoitteista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Niinpä johtamiskoulutuksen sisältöön rakennettiin osio, jossa puheenjohtajat oman johtamisensa kehittämisen näkökulmasta tekivät henkilökohtaista suunnitelmaa tavoitteistaan.

SPR:n paikallisosastojen johtamisessa ja toiminnassa useat osaamiset hankitaan pääasiassa järjestön sisältä koulutusten ja perehdytysten muodossa, joissa toki tarvittaessa hyödynnetään myös järjestön ulkopuolista osaamista muun muassa sidosryhmien kautta. Osaamisstrategiassa määritellään, kuinka valitut osaamiset hankitaan, mitä niistä kehitetään itse ja kuinka, sekä mitä osaamisia voidaan hankkia muista verkostoista tai yhteistyökumppaneilta (Ojala 2008).

3.5 SPR:n johtamisjärjestelmän kehittäminen

SPR:n avaintoimijoiden keskuudessa suoritettiin vuonna 2010 arviointi organisaation johtamistoiminnasta. Johtamisjärjestelmän toimivuutta tarkasteltiin seuraavien teemojen suhteen:

- 1) arvojen ja ideologian johtaminen, organisaatiokulttuuri
- 2) strategian johtaminen
- 3) rakenteet
- 4) johtamisjärjestelmä
- 5) johtamisprosessit
- 6) henkilöstö, palkitseminen ja kehittäminen

Arviointiaineisto koostui kirjallisista dokumenteista, haastatteluista, sähköisestä kyselystä sekä kahdesta oppimisverstaasta. Prosessin seurauksena johtamisen kehittämiseksi SPR:ssä tulisi keskittyä seuraavien asiakokonaisuuksien tarkasteluun: päätöksentekoon liittyviä vastuita tulisi selkiyttää, esimiestyön käytäntöjä tulisi kehittää esimerkiksi siten, että ihmisten johtamiselle jäisi tar-

peeksi aikaa, johtamisessa tulisi varmistaa, jotta eriävien mielipiteiden esittämiselle olisi tilaa ja ne myös tulevat kuulluksi. Lisäksi SPR:ssä pitäisi pyrkiä irti kehittämisvimmasta ja varmistaa olemassa olevien prosessien jalkautuminen. Myös avoimuuteen ja huhujen torjuntaa tulisi johtamisessa kiinnittää huomiota. Edelleen johtamiskäytäntöjä tulisi yhtenäistää ja johtamiskäytäntöjen tueksi tulisi luoda johtamiskoulu. (SPR 2010.)

SPR:ssä käynnistyi johtamisjärjestelmän kehittämisprosessi vuonna 2012. Kyseessä on järjestön hallituksen johtama kehitysprosessi, jonka tarkoituksena on SPR:n johtamisen toimintakulttuurin kehittäminen. Hankkeen tavoitteena on parantaa SPR:n auttamiskykyä sekä tarjota toiminnan paikkoja. Kehittämissuunnitelmassa mainitaan johtamiskulttuurin kehittämisen tapahtuvan pitkälti koulutuksen ja avoimen keskustelun kautta. (SPR 2012, 1–2.)

SPR:n johtamisjärjestelmän kehittämisessä on useita tavoitteita. Ensinnäkin kehittämistoiminnan yhteydessä otetaan käyttöön yhteisen hyvän periaate ja parannetaan organisaation sisäistä valvontaa. Tärkeää on myös ottaa käyttöön hyvän hallintotavan periaatteet, jotta toimintakäytäntöjä saadaan yhdenmukais-tettua. Lisäksi selkiytetään eri järjestöyksiköiden (osastot, piirit, keskustoimisto) sekä luottamus- että toimihenkilöorganisaatioiden tehtäviä, jotta voidaan välttää päällekkäisyyksiä. Lopuksi valmistellaan tukipalvelustrategia, joka tähtää yhteisten tukipalveluiden käyttöönottoon koko organisaatiossa. SPR:ssä aloitetaan teemaan liittyvät koulutukset ja jalkautus vuosina 2013–2014. (Emt., 3.)

Johtamisjärjestelmän kehittämiselle on määritelty aikataulu, jossa järjestökoulutuksen kehittämiseen liittyvät koulutukset toteutetaan vuosina 2014–2017 ja osastojen puheenjohtajien osalta 2014. Tässä opinnäytetyössä toteutettu puheenjohtajien pilottikoulutus oli eräänlainen ensiaskele, jossa puheenjohtajien johtamisvalmiuksia lisättiin ja josta saatiin pohjaa myös koulutuksen jatkokehittelylle.

4 Opinnäytetyön tehtävä ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää vapaaehtoistoiminnan paikallistason johtamista. Opinnäytetyössä tuotettiin myös tietoa siitä, millaista osaamista puheenjohtajien toiminnan tueksi on järjestön asiantuntijoiden mielestä tarpeellista lisätä. Työssä kehitettiin vapaaehtoistoiminnan johtamiseen suunnattu koulutus, luotiin koulutukselle toimivat ja tarkoituksenmukaiset sisällöt sekä pilotoitiin ja arvioitiin koulutus. Koulutuksella vahvistettiin puheenjohtajien johtamiseen liittyvää substanssiosaamista eli samalla lisättiin osallistujien valmiuksia toimia puheenjohtajana SPR:n paikallisosastossa.

Vapaaehtoistoiminnan johtamisen kehittäminen on tärkeää ja ajankohtaista SPR:ssä, koska puheenjohtajan rooli paikallistason vapaaehtoistoiminnassa on keskeinen ja esimerkiksi avaintoimijoille suunnatussa selvityksessä johtamisen puutteet nousivat selvästi esiin. Toisaalta myös siksi, että järjestöltä on puuttunut koulutussisällöistä puheenjohtajille suunnattu koulutus. Lisäksi SPR:n hallitus on käynnistänyt luottamusjohtoa koskevan johtamisjärjestelmän kehittämistyön. Myös järjestötyöntekijöiden havainnot ja muun muassa avainhenkilöiden selvitys ovat tukeneet paikallistason johtamiskoulutuksen kehittämistä. Koulutuksen kehittämisen seurauksena kaikille puheenjohtajana toimiville on mahdollista saada yhtenäinen tieto- ja osaamisperusta puheenjohtajuuteen, toisaalta koulutus voi osaltaan helpottaa tulevien puheenjohtajien mukaan saamista tehtäviin.

Opinnäytetyön laajana tutkimustehtävänä oli lisätä puheenjohtajien toimintaan tarvittavaa johtamisosaamista. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin millainen johtamiskoulutus SPR:n paikallisosastojen puheenjohtajille pitäisi asiantuntijoiden mielestä toteuttaa. Opinnäytetyön tuotoksena johtamiskoulutus kehitettiin ja toteutettiin. Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin miten koulutus puheenjohtajien mielestä onnistui ja miten koulutusta tulisi kehittää.

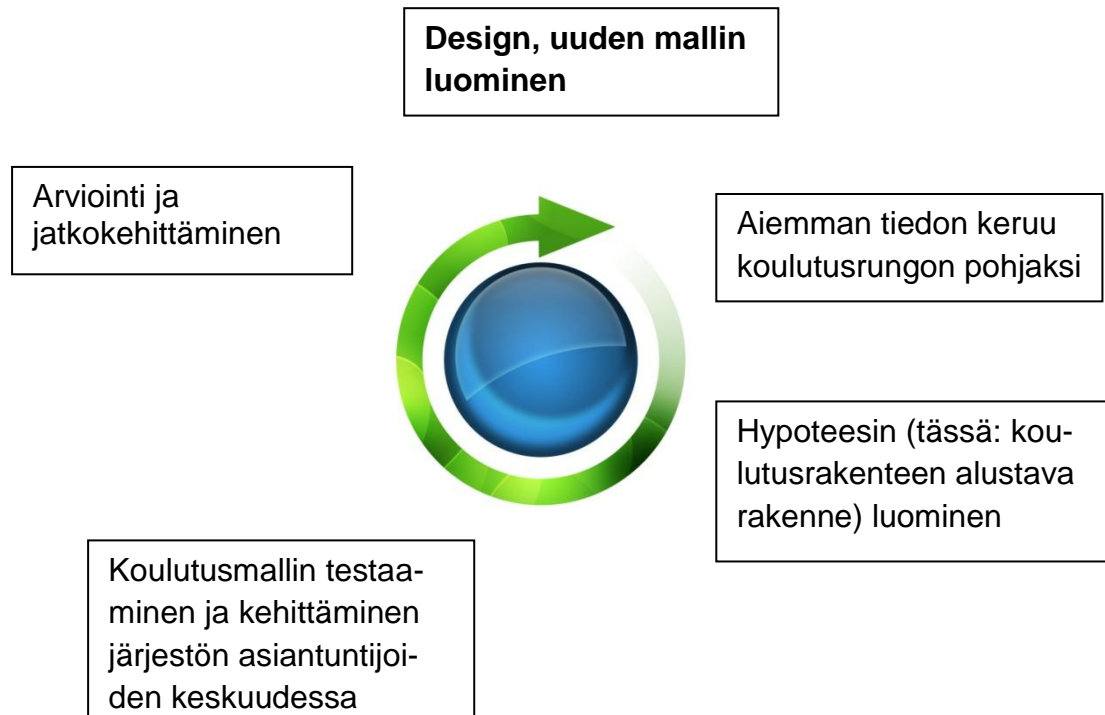
5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Design-tutkimus osana opinnäytetyötä

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena viitekehyksenä hyödynnettiin design-tutkimusta, mutta osittain soveltuvien osien myötä toimintatutkimuksellista viitekehystä. Design-tutkimuksen osalta on todettava, että opinnäytetyön menetelmäksi se sopii muilta osin hyvin, paitsi lopullisen jatkokehittelyn osalta, joka jätettiin rajaamissyistä opinnäytetyön ulkopuolelle. Toimintatutkimuksen ajatus ei puhtaimmillaan toteudu, koska prosessia ei toteuteta suoraan osallistujaryhmän kanssa, vaikka se kehittämistyöhön koulutuksen arvioinnin osalta osallistuu.

Design-tutkimuksessa kehitetään jotakin uutta (esim. oppimismallia). Design tarkoittaa uuden mallin luomista ja valmistamista. Tutkija luo hypoteesit tai design-periaatteet ja kehitettävästä asiasta tehdään ”design”, jota testataan eli sovelletaan käytännössä. Samalla rakennetaan teoriaa, eli etsitään selityksiä asioille ja ilmiöille. Tämä muodostaa *design-syklin* (kuvio 4), jota voidaan toistaa useita kertoja. Erityisen hyvin design-tutkimuksen kohteiksi sopivat esimerkiksi opetuksen ja oppimisen ilmiöt, mallit ja käytännöt. (Pönkä 2009.)

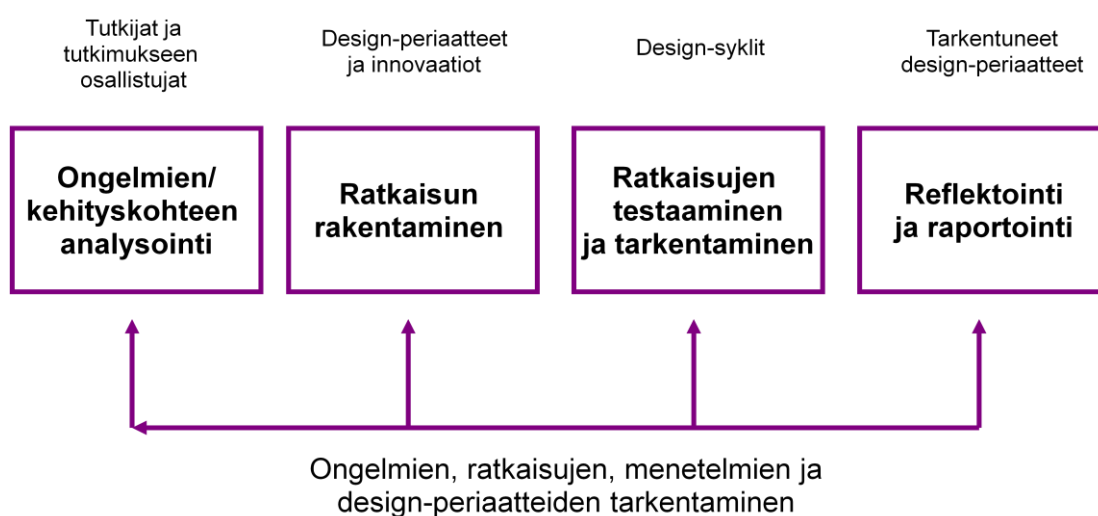
Tässä opinnäytetyössä luotiin Hännisen (2011) opinnäytetyössä tekemään avainhenkilöselvitykseen, osallisten kokemuksiin, järjestöllisiin tarpeisiin sekä aiempiin tutkimuksiin pohjautuen koulutuksen pohjamalli. Siis käytännössä hypoteesi tulevan johtamiskoulutuksen rakenteesta, jota arvioitiin ja edelleen kehitettiin. Kehittämisprosessiin osallistui kahdeksan Suomen Punaisessa Ristin eri tehtävissä toimivaa asiantuntijaa / työntekijää, jotka antoivat panostaan koulutuksen kehittämisen vaiheessa. Lisäksi prosessiin osallistui 22 osaston puheenjohtajaa, jotka arvioivat kehitettyä johtamiskoulutusta osallistuttuaan siihen. Täältä osin design-tutkimuksesta löytyi paljon yhteensopivia tekijöitä tähän opinnäytetyöhön.



Kuvio 4. Johtamiskoulutuksen kehittämisessä käytetty design-sykli (Nuutinen 2013, mukailten Pönkä 2009).

Reevesin (2006) mukaan design-tutkimuksen rakenne on nelivaiheinen (kuvio 5). Design-tutkimuksessa tutkija ja tutkimukseen osallistuja analysoivat aluksi ongelmakohdat ja sen, mitä tutkimuksessa aiotaan kehittää. Tässä opinnäytetyössä näitä kehittämiskohteita on analysoitu ja kerätty osastotoiminnan toimivuuden huomioista sekä avainhenkilökyselyn perusteella. Tämän jälkeen eri innovaatioita huomioiden tutkija muodostaa ratkaisun, hypoteesin siitä, kuinka asia tulisi toteuttaa. Tässä opinnäytetyössä hypoteesina toimi koulutusrakenteen pohja-esitys, jonka kehittämisessä tärkeään rooliin nousi asiantuntijoiden haastattelut. Seuraavassa vaiheessa tehtyjä ratkaisuja testataan ja tarkennetaan. Kehitetyn johtamiskoulutuksen osalta tässä vaiheessa toteutettiin kehittämisryhmän välitapaamiset, jossa koulutuksen sisältöjä tarkasteltiin kriittisesti ja kehitettiin edelleen. Tähän vaiheeseen kuului osittain myös koulutuksen toteut-

taminen, sillä toteutuksessa koulutusta päästiin testaamaan jolloin saatiin samalla ajatuksia koulutuksen kehittämistä. Viimeinen vaihe sisältää reflektoinnin ja raportoinnin eli arviointi ja jatkokehittely-osion. Tämä vaihe jää opinnäyte-työssä vähemmälle, lähinnä kehittämissideoiden esiin nostamisen tasolle tutkimuksen rajaamisen vuoksi. Aineistoa ja jatkokehittämisen paikkoja pystyttiin kuitenkin nostamaan esiin, koska arviointia koulutuksen onnistumisesta tehtiin koulutuksen päätteeksi osallistujien palautekyselyn muodossa.



Kuvio 5. Design-tutkimuksen rakenne (Reeves 2006).

Design-tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa tuloksia, jotka edistävät jatkuvaa innovaatiota. Jatkuva innovaatio tarkoittaa useita peräkkäisiä pieniä keksintöjä - kumulatiivista, syvenevää, laaja-alaista, kokeilevaa, soveltavaa, käytännönläheistä, ongelmalähtöistä, tekemällä oppimista, yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. (Bereiter 2002.) Jatkuvan innovaation ajatus toteutuu hyvin tässä opinnäyte-työssäni, erityisesti johtuen osallistavasta työotteesta, käytännönläheisyydestä, monitahoisesta yhteistyöstä ja kokeilevasta luonteesta.

Pöngän (2009) mukaan saaduista tuloksista voidaan johtaa design-periaatteita eli suosituksia käytännön soveltamista ja jatkokehitystä varten. Design-

periaatteet vastaavat design-ongelmaan eli muodostavat ratkaisuja lähtökohtaisiin kehittämistarpeisiin. Design-periaatteet perustellaan analyysissä saaduilla tuloksilla, ei tutkijan näkemyksillä. Tässä opinnäytetyössä saaduista tuloksista (johtamiskoulutus) kerättiin palautteita ja jatkokehittämideoita, jotka ovat design-periaatteisiin rinnastettavia.

Bannan-Ritland (2003, 21–24) on jakanut design-tutkimuksen tekemisen neljään vaiheeseen, jotka ovat:

- 1) informaation hankinta
- 2) kokeiluasetelma ja intervention toteutus
- 3) vaikutusten arviointi paikallisesti
- 4) laajempien vaikutusten arviointi

Soveltuvuutta arvioitaessa on todettava, että kaikki nämä vaiheet on myös tästä kehittämisprosessista löydettävissä.

Collins ym. (2004, 33–38) jakavat vastaavat osa-alueet ja vaiheet seuraavasti: kehitetyn mallin toimeenpanon suunnittelu, modifiointi, mallin monikerroksinen analysointi, riippuvien ja riippumattomien muuttujien mittaaminen ja raportointi. Jaottelun on nähtävissä sopivan Bannan-Ritlandin (2003) jaottelun sisään.

Design-tutkimusta ei voida nähdä pelkästään ennalta määriteltyjen hypoteesien testaamisena vaan pikemminkin jatkuvana kehittämisprosessina, jossa ymmärrys siitä, mikä toimii ja mikä ei toimi, syntyy usein virheiden, kokeilujen ja intervention uudelleenrakentamisen kautta. Tällöin myös olemassa oleva tieto ja uskomukset ovat avoimia kritiikille ja kysymyksille. (Hoadley 2004, 453–454.) Tässä opinnäytetyössä oli kysymys juuri kehittämisprosessista, joka pohjautui ratkaisuihin lähtöhypoteesiin, mutta kehittyi matkan varrella kerättyjen kehittämisideoiden ja palautteiden seurauksena.

5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin osittain myös toimintatutkimuksen viitekehystä. Erityisesti opinnäytetyön kehittämisvaiheessa toimintatutkimuksellinen ote näkyi spiraalimaisuutena. Tällöin johtamiskoulutuksen sisältöjä hiottiin ja kehitettiin vuorovaikutteisissa tapaamisissa järjestön asiantuntijoiden ja kehittämisryhmän kanssa.

Heikkisen (2010, 214) mukaan toimintatutkimuksessa toimintaa kehitetään ja tutkitaan samanaikaisesti ja pyritään ratkaisemaan käytännön tasolla esiin nousseita ongelmia. Opinnäytetyössä kehitettiin uusi koulutuskokonaisuus ja samanaikaisesti selvitettiin, millaisia sisältöjä asiantuntijoiden mielestä koulutukseen tulisi ottaa mukaan. Aaltola & Jyrkämä (1999) määrittelevät toimintatutkimuksen prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Tällöin tutkimuskohteena voi olla yhteisön toimintatavat, osallistujien oma toimintaa koskeva ymmärryskyky tai itse toimintatilanne.

Kuula (1999) tuo esille, että toimintatutkimuksen avulla voidaan muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja ratkaista erilaisia ongelmia. Tällöin pyritään muuttamaan sosiaalisia käytäntöjä ottamalla toimijat aktiivisiksi osallisiksi tutkimuksessa. Järvinen & Järvinen (2000, 129) jatkavat toimintatutkimuksella olevan samanaikaisesti sekä käytännön ongelman ratkaisuun suuntaavia pyrkimyksiä että tieteellisesti kiinnostavan tiedon aikaansaamisen tavoitteita. Tässä opinnäytetyössä käytännön ongelmanratkaisuna oli puheenjohtajien tarpeisiin vastaavan johtamiskoulutuksen kehittäminen. Uutta ja tieteellisesti kiinnostavaa tietoa saatiin järjestön asiantuntijoiden haastatteluista, joiden pohjalta koulutus pitkälti rakennettiin. Lisäksi puheenjohtajilta kerättiin palautteet koulutuksen kehittämiseksi sekä onnistumisen ja soveltuvuuden arvioimiseksi.

Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää myös nimityksiä osallistuva tutkimus, osallistava toimintatutkimus, toimijalähtöinen toimintatutkimus tai yhteistoimin-

nallinen tutkimus (Kivipelto 2005). Näiden termien samanaikainen tarkastelu auttaa hahmottamaan, mistä toimintatutkimuksessa on kyse. Termien pohjalta toimintatutkimukseen liittyy keskeisesti osallistujien kanssa yhdessä tekeminen.

Nuutinen (2011) nostaa esille, että toimintatutkimus on tavaltaan osallistava. Tällöin osallistajat ovat mukana kehittämisprosessin alusta loppuun, suunnittelusta arviointiin saakka. Tämän opinnäytetyön osalta näitä osallistujia olivat luonnollisesti paikallisosastojen puheenjohtajat, joille koulutus on suunnattu, mutta myös koulutuksista vastaavat henkilöt eri piireissä ja SPR:n Keskustoitustossa (asiantuntijat). Käytännön seikkojen, lähinnä aikataulu- ja muiden resurssien vuoksi koulutuksen kehittämisen vaiheessa oli selkeintä pitäytyä ensisijaisesti asiantuntijoiden osallistamisessa, sillä heillä on paras kokonaiskuva eri paikallisosastoissa tapahtuvista toiminnoista ja tarpeista. Puheenjohtajilla näkemys on usein subjektiivinen ja omaan osastoon liittyvä. Toisaalta puheenjohtajien näkemyksiä on jo Hännisen (2012) opinnäytetyössä osastoaktiiveilta kerätty. Tämä valinta oli etenemisen kannalta tärkeä ja on tältä osin toimintatutkimuksen määrittelyn suhteen rajapinnalla liikkumista. Puheenjohtajien osalta osallistamista tapahtui koulutuksen aikana sisältöjä käsiteltäessä, jolloin puheenjohtajien osaaminen ja kokemukset olivat monen teeman käsittelyssä keskeisiä. Lisäksi koulutuksen jatkokehittämisen vaiheessa merkittävin aineisto saatiin puheenjohtajilta kerätyllä palautteella eli puheenjohtajien osallistamista tapahtui myös siten.

Cohenin & Manionin (1992) mukaan toimintatutkimus on pienimuotoinen interventio, joka toteutetaan todelliseen elämään liittyvään asiaan, mutta myös tarkka tutkimus tämän intervention vaikutuksista. Toimintatutkimuksen seurauksena on tarkoitus saada aikaan välittömiä vaikutuksia, joita toiminnan muutoksilla saadaan aikaan. Puheenjohtajien toimintatapojen muuttumisen arvioiminen voisi olla yksi jatkotutkimusaihe tämän opinnäytetyön seurauksena.

Nuutinen (2011) kuvaa toimintatutkimuksen olevan myös käytännönläheinen eli siinä yhdistyy teoria ja käytäntö; kehittäminen kytkeytyy ajankohtaiseen yhteiskunnalliseen ja tieteelliseen tutkimukseen ja keskusteluun. Juuri tämä näkemys on keskeinen tässäkin opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön kehittämistyön lähtökohtana ei ollut järjestön johdon vaatimus uuden koulutuskokonaisuuden rakentamiselle vaan tarve lähti sekä toimintaa koskevien toimijoiden sekä järjestöllisistä tarpeista. Koulutuskokonaisuuden kehittämisen asiantuntijoina olivat pääasiassa SPR:n järjestöyöntekijät eri piireistä, jotka koulutuksen käytännön toteuttamisesta vapaaehtoistoiminnan tukimuotona vastaavat. Tällöin keskeiset osallistujat ratkaisevat ongelmia, joita kehittämistehtävän edistämiseen liittyy ja etsivät yhdessä mielekkäitä ratkaisuja ongelmaan (Bowling 2002, 410). Juuri näin ratkaisuja opinnäytetyössä kehitetyssä koulutuksessa haettiin, lisäten mukaan aiemmin omaksuttuja kokemuksia sisällöllisistä tarpeista sekä teorian tietoa.

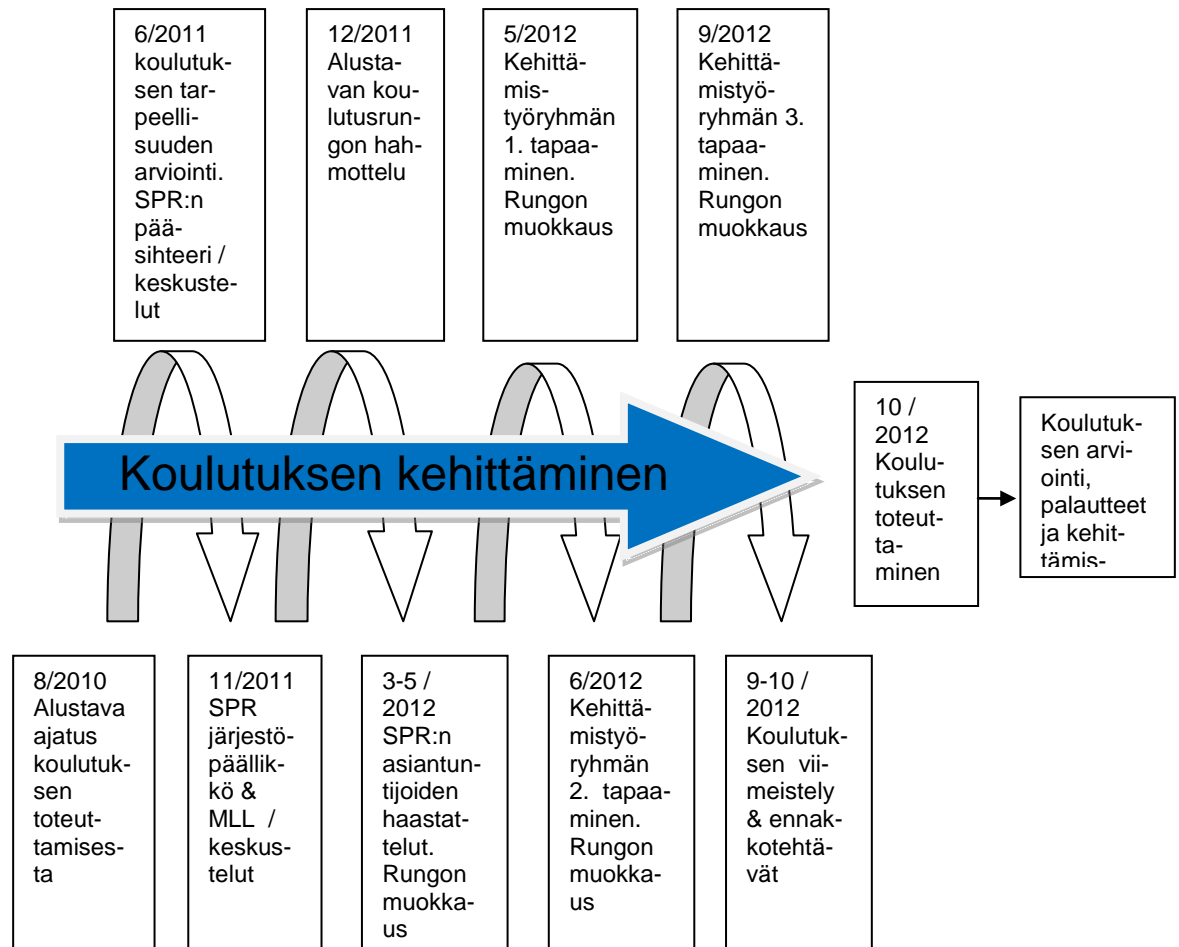
Toimintatutkimuksessa on olennaista tuottaa uutta tietoa sekä pyrkiä tutkimuksen avulla reaaliaikaisesti muutokseen. Toisaalta muutoksen merkitys ja tahtosen toteutumiseen voivat olla tutkimuskohteena, eivät ennakkotavoitteena (Lehtonen 2004). Carr & Kemmis (1986) tuovat esiin, että toimintatutkimuksen menestystä ei mitata tutkimuskirjallisuuden suhteen vaan konkreettisten tilanteiden muutoksina. Toisin sanoen toimintatutkimuksen perusajatuksena on pyrkiä käytännönläheisyyteen. Tässä opinnäytetyössä nimenomaan kehitettiin välineitä puheenjohtajien käytännön osaamiseen ja johtamiskäytäntöihin ja tältä osin toimintatutkimuksen idea toteutui.

Nuutisen (2011) mukaan toimintatutkimuksen tulee tavoittaa tavallisia ihmisiä ja koskea heidän jokapäiväistä toimintaansa. Tässä opinnäytetyössä juuri tästä oli kysymys. Paikallisosastojen puheenjohtajat saivat koulutuksesta lisäelementtejä paikallistoiminnan johtamiseen, mikä lisäsi heidän mahdollisuuttaan toimia arkipäivän tilanteissa aiempaa tietoisemmin ja ehkäpä myös yhtenäisemmän linjan

mukaisesti. Toivottavasti koulutus pystyi myös tarjoamaan puheenjohtajan toimintaan uudenlaista ymmärrystä, joka pohjautui koulutuksen sisällöllisen annin lisäksi keskinäisten vuorovaikutustilanteiden seurauksena syntyneisiin oivalluksiin.

5.2.1 Toimintatutkimuksen reflektiivisuus ja spiraalimaisuus

Toimintatutkimukselle tyypillinen reflektiivisuus ja spiraalimaisuus näkyi opin- näytetyössä erityisesti koulutuksen kehittämisen vaiheessa (kuvio 6), jolloin uutta koulutusrakennetta työstettiin. Tämä ajanjakso ajoittui lokakuun 2010 ja syyskuun 2012 väliselle ajalle. Tällöin johtamiskoulutuksen sisältöjä hiottiin ja kehitettiin vuorovaikutteisissa tapaamisissa järjestön asiantuntijoiden kanssa. Spiraalimaisuus näkyi selvästi siten, että tapaamisissa saadut ajatukset ja kehittämisideat koottiin yhteen tapaamisten jälkeen ja siirrettiin koulutusrunkoon. Seuraavissa tapaamisissa hyödynnettiin aina aiemmin kehitettyä runkoa ja arviointiin olemassa olevaa kokonaisuutta. Koulutuksen toteuttamisessa pyrittiin vahvasti reflektiivisuuteen sekä osallistujien aiemman kokemuksen ja osaamisen jakamiseen. Kehittämisprosessi eteni vaiheittaan välillä asiantuntijoita osallistaen, välillä mallia muokaten ja kehittäen.



Kuvio 6. SPR:n puheenjohtajien johtamiskoulutuksen kehittämisvaiheen kuvaus.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että toimintaa kehitetään useissa vaiheissa, prosessimaisesti ja sykleittäin. Tähän sykliisyyteen kuuluu vaiheita, joissa sekä suunnataan tulevaisuuteen, mutta joissa myös arvioidaan tehtyjen kokeilujen ja ajatusten toimivuutta. (Kananen 2009, 28.) Tämän kehittämisprosessin aikana asiat etenivät vaiheittain alkaen tarvetiedusteluista Keskustoimiston suuntaan sekä aiempiin tutkimuksiin ja koulutusmalleihin tutustumisella. Tätä seurasi alustavan koulutusrungon laatiminen, jonka seurauksena suoritettiin soveltuvuuden arviointia järjestön asiantuntijoiden keskuudessa sekä kehittämistiimin tapaamiset, joissa asiaa työstettiin lisää, ja joista siirryttiin edelleen koulutuksen toteutukseen ja arviointiin.

Nuutisen (2011) mukaan toimintatutkimuksen tiedonmuodostuksen näkökulmana on ymmärrys siitä, että tieto tai sen tulkinta eivät ole tutkijalla tai asiantuntijalla vaan tietäminen ja ymmärrys rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Tältä osin opinnäytetyö ei etene puhtaasti toimintatutkimuksen ideologian mukaisesti. Vaikka tätä vuorovaikutusta paljon kehittämisssessä esiintyykin, hyödynnetty kehittämissvaiheen kohderyhmä oli pääasiassa järjestön asiantuntijoista, ei puheenjohtajista koostuva. Myös tutkijan ja kehittäjän henkilökohtaiseen kokemukseen ja näkemyksiin liittyvää osaamista nostettiin mukaan koulutussisältöihin.

5.2.2 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu toimintaan ja on mukana organisaation arkipäivässä. Opinnäytetyön tekijän rooli prosessissa oli monitahoinen, johtuen toimimisesta samanaikaisesti SPR:ssä toimihenkilönä. Työnkuvaan kuuluu myös järjestökoulutus ja -kehitystehtävät, johtamiskoulutuksen kehittämisessä rooli oli toimia uuden koulutuksen vastuullisena kehittäjänä. Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi ja opinnäytetyön tekijän taustasta johtuen myös asiantuntijan rooli toteutui osana muuta asiantuntijaryhmää. Koska koulutuksen kehittämisen taustalla oli tausta-aineistojen kokoaminen ja uuden tiedon esiin nostaminen, myös tutkijan rooli oli keskeinen.

Toimintatutkimus perustuu interventioon. Tutkija tekee työyhteisöön väliintulon, jossa hän yhdessä työntekijöiden kanssa tarkastelee yhteistä toimintaa ja sen perusteita. Tutkija myös nimeää muutostarpeet yhdessä työntekijöiden kanssa, sekä osallistuu muutoksen toteuttamiseen ja juurruttamiseen työyhteisössä. (Nuutinen 2011.) Tässä opinnäytetyössä väliintulo tarkoitti havaittujen osaamisvajeiden, koulutuspuutteiden ja epäkohtien huomioimista. Näitä epäkohtia nousi esiin asiantuntijoiden haastatteluissa sekä Keskustoimiston kehittämistiimin ta-

paamisten yhteydessä. Lisäksi muutostarpeita nostettiin esiin toimihenkilöiden kehittämistapaamisissa sekä aiemmissa tutkimuksissa (mm. Hänninen 2012).

Heikkinen ja Jyrkämä (1999) määrittelevät tiettyjä kriteereitä toimintatutkimukselle. Heidän mukaansa tutkija toimii yhteisössä, jossa työtä reflektoidaan ja kehitetään. Eri toimijoilla on eri tavoin rakentunutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, toimintatutkijan tehtävänä on tuoda sitä näkyväksi ja jäsentää yhteisen kehittämisen materiaaliksi. Edellytyksenä myös on, että samalla kehitetään vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan uutta tietoa ja teorioita toiminnasta. Tässä opinnäytetyössä yhteisönä toimi SPR ja erityisesti Savo-Karjalan piirin alueella toimivat osastot. Opinnäytetyössä kerättiin uutta tietoa siitä, millaisia koulutusrakenteita ja millä menetelmillä puheenjohtajien johtamiskoulutukseen tulisi kehittää. Tämän aineiston pohjalta koottiin ehdotelmia koulutuksen rakenteeksi, jota kehitettiin prosessin edetessä. Uutta tietoa hankittiin myös koulutuksen yhteydessä toteutetussa koulutuksen arvioinnissa, jonka pohjalta pystytään kehittämään johtamiskoulutusta jatkossa. Jatkokehittely ei kuitenkaan sisälly resurssien ja aikataulujen eikä laajuudenkaan vuoksi opinnäytetyöhöni.

5.3 Opinnäytetyön prosessin eteneminen ja kuvaus

Johtamiskoulutuksen kehittämisen lähtökohtana ei ollut järjestön johdon vaatimus uuden koulutuskokonaisuuden rakentamiselle vaan tarve lähti sekä toimintaa koskevien toimijoiden (Hänninen 2012) että järjestöllisistä tarpeista. Opintojen toteuttamisen kautta syntyi luonteva ja työelämälähtöinen mahdollisuus yhdistää opinnäytetyö johtamiskoulutuksen kehittämiseen ja pilotoimiseen. Tarkoituksena oli myös juurruttaa koulutusta valtakunnalliseksi, koska haastateltujen eri puolilla Suomea työskentelevien järjestöyöntekijöiden mukaan samanlaista osaamisvajetta ja koulutustarvetta on koko SPR:n kentässä ja koska kyseinen koulutus on järjestöstä puuttunut. Kehittämisprosessi käynnistyi 2010 ja jatkui

lokakuuhun 2012 saakka, jolloin koulutuksen toteutettiin ja arviointiin. Intensiivisin kehittämisen jakso toteutui kesäkuusta 2011 alkaen.

Koulutuksen kehittämisen prosessiin osallistui kahdeksan SPR:n asiantuntijaa, jotka työskentelevät työntekijöinä piireissä ja keskustoimistossa ja joiden työ liittyy osastotoiminnan tukemiseen ja / tai järjestökehitystehtäviin. Opinnäytetyön tekijä toimi lisäksi prosessissa kehittäjän, tutkijan ja asiantuntijan rooleissa. Prosessissa oli mukana myös 22 SPR:n paikallisosaston puheenjohtajaa Savo-Karjalan piirin alueelta, jotka osallistuivat kehitettyyn johtamiskoulutukseen ja joilta kerättiin palauteaineisto koulutuksesta ja sen kehittämisen tarpeista.

Kehittämisprosessi etenee design-tutkimuksen viitekehykseen perustuen. Mallissa analysoidaan ensin ongelmat ja kehityskohteet, rakennetaan mahdollisia ratkaisuja, testataan niitä ja lopuksi arvioidaan ja raportoidaan tulokset.

5.3.1 Analysointi- ja kartoitusvaihe

Tässä opinnäytetyössä toteutettu kehittämistehtävä, paikallisosastojen puheenjohtajille suunnattu johtamiskoulutus, hahmottui hiljalleen ja prosessi käynnistyi ajatuksen tasolla jo vuonna 2010. Taustalla oli havaintoja SPR:n paikallisosastojen johtamiseen liittyvästä osaamis- ja koulutusvajeesta, havainnot pohjautuivat monivuotisiin työn kautta saatuihin kokemuksiin. Hännisen (2012) opinnäytetyössä toteutetussa paikallisosastojen avaintoimijoiden kyselyssä nousi esiin tarve puheenjohtajien johtamisosaamisen lisäämisestä. Myös keskustelut eri piireissä työskentelevien toimihenkilöiden kanssa tukivat ajatusta koulutuksen kehittämisen tarpeellisuudesta. Keskustelut SPR:n Keskustoimiston kanssa alkoivat ja selkeä viesti oli, että koulutukselle olisi myös valtakunnallista tarvetta, mutta tällöin Keskustoimistossa ei ollut koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen tarvittavia resursseja. Ensimmäiset keskustelut koulutuksen tarpeellisu-

desta ja rakentamisesta käytiin SPR:n pääsihteerin kanssa kesäkuussa 2011. Tässä vaiheessa alkoi koulutuksen kehittämisen tarpeellisuus varmistua.

Marraskuussa 2011 keskustelut SPR:n järjestöpäällikön Marita Salon kanssa poikivat yhteydenoton Mannerheimin Lastensuojeluliiton (MLL) järjestöpäällikköön. MLL oli toteuttanut johtamiskoulutusta omille puheenjohtajilleen ja ajatuksena oli selvittää, löytyisikö yhteneväisyyksiä tai jopa valmiita malleja SPR:n koulutuksen taustalle. MLL oli hyvä vertailukohde, koska molemmat järjestöt ovat rakenteeltaan samankaltaisia (paikallis-, alue- ja valtakunnallinen taso) ja paikallistason johtaminen toteutuu vapaaehtoisvoimin. MLL:ssa koulutusprosessi oli toteutettu 3-vuotisenä ulkopuolisen kehittäjän ohjaamana. MLL:n järjestöpäälliköltä Arja-Liisa Maunolta saatiin lisätietoa heidän koulutusprosessistaan (MLL käyttää vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutuksesta lyhennettä VJK). Kyseinen koulutuskokonaisuus oli MLL:n paikallisyhdistysten puheenjohtajille ja varapuheenjohtajille suunnattu, vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutus, joka oli alkanut syyskuussa 2010. MLL:n koulutusmalli ja -kokonaisuus pohjautui vuosina 2005–2007 toteutetusta MLL:n vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutushankkeesta saatuun laajaan kokemustietoon. MLL:n keskusjärjestö oli vastannut koulutuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta yhteistyössä MLL:n järjestökouluttajien, muiden koulutuksen ammattilaisten sekä MLL:n keskustoimiston ja piirien toimihenkilöiden kanssa.

Maunon (2012) mukaan MLL:ssa on toteutettu vapaaehtoistoiminnan johtamiskoulutusta vuodesta 2005 alkaen. Ensimmäinen, pilottiprosessi oli ollut pitkä, noin 2,5 vuotta kestänyt. Pilottivaihetta toteuttaessaan MLL:ssa tiedostettiin, että heillä ei ole mahdollisuuksia – eikä ehkä tarvettakaan toteuttaa sitä vastaavanlaisena jatkossa, mutta Maunon mielestä prosessi oli antanut erinomaisia eväitä suunnitella ”malli 2”. Sen MLL toteutti syyskuusta 2010 syyskuuhun 2011. (Mauno 2012.)

5.3.2 Koulutuksen sisällön kehittämisvaihe

Vapaaehtoiskentän tuntemuksen, koulutuksen toteuttamisen resurssiymmärryksen ja SPR:n sisällä saatujen havaintojen pohjalta SPR:n koulutuksen tuli olla rakenteeltaan kevyempi ja helpommin hallittavissa oleva. Myös MLL on päättänyt sittemmin lyhyempään koulutusversioon. MLL:n johtamiskoulutuksen sisällön tarkastelu osoitti, että koulutus kohdistui enimmäkseen asijahtamiseen (management) ei niinkään ihmisten tai vapaaehtoisten (leadership) johtamiseen. Huomio oli kehittämisen näkökulmasta merkityksellinen, koska erityisesti Hännisen (2012) tutkimuksen ja avaintoimijaselvityksen mukaan juuri ihmisten johtamiseen tulisi puheenjohtajien johtamiskoulutuksessa panostaa. Tämä näkökulma on toteutetussa koulutuskokonaisuudessa pyritty huomioimaan.

Opinnäytetyön tekijän aloittaessa ylemmän ammattikorkeakoulun opintojaan, kollega Tuija Hänninen oli jo toteuttamassa omaa opinnäytetyötään. Hännisen (2012) opinnäytetyössä muun muassa selvitettiin paikallisosastojen puheenjohtajilta saadun tuen toteutumista avaintoimijoiden näkökulmasta. Avaintoimijat kokivat puheenjohtajien osaamisessa monenlaista kehittämisen tarvetta ja osaamisvajetta, erityisesti ihmisten johtamiseen (leadership) liittyen. Hännisen (2012) opinnäytetyö havaintoineen antoi lopullisen sysäyksen tälle opinnäytetyölle, koska myös siitä saadut tulokset puolsivat tämän opinnäytetyön aihevalintaa ja toteutusta. Koulutusrunгон taustalla huomioitiin Hännisen opinnäytetyössä kerättyjä paikallisosastojen avaintoimijoilta saatuja huomioita siitä, millaista tukea he tällä hetkellä saavat puheenjohtajilta ja mihin suuntaan puheenjohtajien osaamista tulevaisuudessa tulisi painottaa. Myös lukuisat teemaan liittyvät keskustelut Hännisen kanssa tukivat tehtyjen sisältöratkaisujen valintaa erityisesti koulutuksen kehittämisen alkuvaiheessa.

Alustava koulutusrunгон laadinta tulevan pilottikoulutuksen toteuttamiseksi käynnistyi joulukuussa 2011. Tuolloin koulutuksen runko pohjautui paljolti työn kautta esiinnousseisiin havaintoihin siitä, millaista osaamista puheenjohtajien

osaamisessa olisi syytä kehittää ja yhdenmukaistaa. Koulutuksen ensimmäistä sisältöversiota arvioitettiin SPR:n asiantuntijoilla, mukana oli paikallisosastojen puheenjohtajia, piirien järjestöyöntekijöitä sekä keskustoimiston nuoriso- ja järjestöihin koulutuksesta vastaavia henkilöitä. Tähän kehittämisvaiheeseen osallistui kahdeksan asiantuntijaa kaikilta järjestötasoilta kevään 2012 aikana. Koska opinnäytetyön tekijän työhön sisältyy myös valtakunnallisia toimihenkilöiden tapaamisia, koulutusrunkoa arvioitettiin ja kehitettiin osittain myös näiden toimijatapaamisten yhteydessä. Näin toimien koulutusrunгон kehittämiseen ei tarvinnut luoda erillisiä rakenteita.

Nämä saadut huomiot dokumentoitiin siten, että aineistossa näkyy henkilön nimen ja aseman lisäksi tapaamisen ajankohta sekä esitetyt kehittämis- ja/tai muutosideat. Koulutuksen sisällöllistä kehittämistä toteutettiin pääasiassa SPR:n järjestökoulutuksesta vastaavien toimihenkilöiden kanssa, koska vapaaehtoisilta (SPR:n paikallisosastojen avaintoimijat) palautteita on kerätty Hännisen (2012) opinnäytetyössä samaan teemaan liittyen. Näin pystyttiin huomioimaan molempien tahojen näkökulmia. Koulutuksen kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta työntekijöillä on laajempi kokonaisnäkemys järjestön yleisistä tarpeista ja vaatimuksista, jotka puheenjohtajan olisi hyvä hallita. Osana Keskustoimiston luottamusjärjestelmän kehittämistyöryhmän toimintaa, perustettiin pieni työryhmä, jossa luotiin lopullinen koulutusrunko.

5.3.3 Koulutusmallin testaaminen ja tarkentaminen

Järjestön asiantuntijoiden haastattelujen lisäksi koulutuskokonaisuutta on kehitetty SPR:n Savo-Karjalan piiri henkilöstöpalavereissa 2012 sekä valtakunnallisessa keskustoimiston työryhmässä, jossa koulutusta kehitettiin. Työryhmään kuuluivat järjestöpäällikkö Erja Reinikainen, järjestökehityssuunnittelija Ulla Rantanen, projektipäällikkö Mimmu Piirto ja Ismo Nuutinen. Työryhmän perustamisen taustalla on SPR:n johdon asettama järjestön sisäinen kehittämishanke

ja tehtävä keskustoimistolle, jonka tavoitteena on luoda uudenlainen koulutuskokonaisuus SPR:n luottamushenkilöille (hallitusten jäsenet valtakunnallisesti ja piireissä sekä osastojen puheenjohtajat paikallistasolla).

Tässä vaiheessa koulutukselle oli jo luotu alustavia rakenteita ja ehdotelmia ja työryhmässä koulutusta alettiin työstää edelleen ja lopulliseen muotoon. Tämän opinnäytetyön tekijä pyydettiin työryhmään, koska keskustoimistossa tiedettiin puheenjohtajien johtamiskoulutuksen olevan kehitteillä opintoihin liittyen ja koska keskustoimistossa ei aiemmin ollut resursseja kyseisen koulutuksen kehittämiseksi. Työryhmässä paikallisosastojen johtamiskoulutusta työstettiin skype-kokouksessa toukokuussa sekä tapaamisissa kesäkuussa ja syyskuussa 2012.

Ensimmäisessä tapaamisessa hyödynnettiin toiminnallisena menetelmänä road map-tyyppistä työskentelyä. Road map-työskentelyn tavoitteena on kuvata reitti haluttuun lopputulokseen, tässä tapauksessa tavoitteena oli koulutusrungon aikaansaaminen ja tiettyjen teemojen lukitseminen. Menetelmässä muodostetaan eräänlainen toimintaan vaikuttavan oletetun tulevaisuuden ja ennakoitujen muutosten kartta. Tässä tapauksessa karttana toimi visio koulutuksen sisällöistä ja toteutustavasta. Road map -ajatukseen kuuluu myös hankkeen aikataulukse ja se tässäkin tapauksessa tehtiin. Road map voidaan myös nähdä tulevaisuuden tarpeita ennakoivana suunnitteluprosessina. Road mapin laadintaan liittyy tiettyjä riskitekijöitä, esimerkiksi laatijoiden subjektiivisten näkemysten vaikutus sekä tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus. (ÄlyHimos Roadmap, 2008.) Tapaamisessa työstettiin aiemmin eri tapaamisten ja haastattelujen seurauksena koottua alustavaa koulutusrunkoa. Tapaamisessa hyödynnettiin koulutusosioiden otsikkotason teemoja, jotka oli leikattu erillisille papereille. Näin koulutuksen sisällöt olivat paremmin hahmoteltavissa ja sisäistettävissä. Koulutuksen tavoitteet tarkennettiin, visioitiin ja kirjattiin ylös. Tapaamisen aikana pohdittiin myös tulevassa koulutuksessa käytettäviä menetelmiä. Lopputuloksena löydettiin puheenjohtajille erilaisia rooleja, joiden kautta hahmoteltiin koulutuksen sisältöä. Nämä roolit tarkentuivat seuraaviksi: puheenjohtaja osaston johtajana, puheen-

johtaja sääntömääräisten asioiden vastaavana, puheenjohtaja hallitustyöskenteilyn vetäjänä, puheenjohtaja ihmisten johtajana sekä puheenjohtaja valmentajana. Näiden teemojen alle sijoitettiin eri sisältöjä, joita pohjaesitykseen oli kirjattu ja joita edelleen tapaamisessa työstiin.

Osana koulutuksen kehittämistä oli tärkeää panostaa tiedotukseen ja muuhun koulutuksen taustatyöhön, jotta koulutuksen onnistuminen voitiin varmistaa. Kesäkuun tapaamisen jälkeen valmisteltiin koulutuksen ilmoitus (liite 1), tehtiin tilaja majoitusvaraukset ja aloitettiin koulutuksen markkinointi ja tiedottaminen osallistujien saamiseksi koulutukseen. Tiedottamista toteutettiin sähköpostitse suoraan SPR:n paikallisosastojen puheenjohtajille, SPR:n tiedotuslehden kautta, osana piirin hallituksen koulutusta (jossa yhtenä teemana oli SPR:n luottamusjärjestelmän uudistaminen) sekä internetin välityksellä. Luonnollisesti markkinointia tehtiin myös paikallistoimijoiden tapaamisissa ja lanseerattiin koulutusta toimihenkilöiden keskuudessa kuukausipalaverissa. Lisäksi koulutusta mainostettiin alueellisissa paikallisosastoille suunnatuissa kummitapaamisissa.

Muita tässä vaiheessa hoidettavia tehtäviä olivat koulutuksen aikatauluttaminen ja koulutusvastuista sopiminen. Myös koulutuksen rahoitusasiat, palautteiden pohtiminen ja todistusten teko työstiin tässä vaiheessa.

Syyskuussa 2012 Tuija Hännisen kanssa tarkennettiin koulutukseen liittyvien aikataulujen toteutuminen. Samalla myös tarkennettiin koulutusosioidemme sisältöjä, käytettäviä toteutusmenetelmiä ja kouluttajavastuita. Samaisen palaverin seurauksena aikataulut ja osioiden kestot kokivat vielä muutoksia, samoin otsikkotason sisältöjä hiottiin. Muutosehdotukset toimitettiin kehittämistyöryhmälle etukäteen jatkotarkastelua varten.

Kehittämistyöryhmän toisessa tapaamisessa 2012 jatkettiin edellisessä Helsingin tapaamisessa sovittujen asioiden kehittämistä. Tapaamisen tavoitteena oli katsoa kohta kohdalta koulutuksen eteneminen ja tarkentaa vastuut sekä etsiä

yhdessä vastauksia heränneisiin kysymyksiin. Kokouksen edetessä havaittiin tapaamisen tärkeys, koska osiot, joita oli valmisteltu, sisälsivät jonkin verran päällekkäisyyksiä. Asia tiedostettiin ja toteutusta mietittiin eteenpäin näiden havaintojen poistamiseksi. Samalla tarkasteltiin koulutuksen toteuttamisen työnjakoa vielä kerran. Tässä yhteydessä myös yhdistettiin joitain koulutuksen osioita, koska havaitsimme niiden liittyvän vahvasti toisiinsa. Saimme myös toisiltamme ajatuksia omien osioidemme toteuttamiseen. Tapaamisessa sovittiin, että kukin valmistelee tahollaan koulutusosioitaan edelleen ja mikäli epäilee päällekkäisyyksiä muiden osioiden kanssa tulevan, kontaktoi asiassa muita kouluttajia.

Tapaamisessa käytiin myös läpi koulutukseen osallistuvien puheenjohtajien listan (haku koulutukseen oli tuolloin vielä käynnissä) taustoineen. Samalla tarkasteltiin koulutuksen todistus pohjaa ja palautelomaketta. Palautteiden osalta konsultoitii puhelimitse myös opinnäytetyön ohjaajaa. Tärkeää oli myös keskustella ja hioa edelleen tulevaan koulutukseen liittyvää kutsua osallistujille, johon sisältyivät ennakotehtävät ja muut koulutukseen liittyvät asiat. Ennakotehtävät muodostuivatkin tärkeiksi, koska niitä oli alusta alkaen tarkoitus hyödyntää myös koulutuksen toteutuksessa. Ennakotehtäviksi valittiin pohdintatehtäviä omaa puheenjohtajana toimimista tarkastellen.

Ennakotehtävissä pyydettiin osallistujia pohtimaan a) millainen puheenjohtaja mielestäni olen, vahvuudet ja kehittämisen tarpeet sekä b) kuvaa jokin onnistunut ja pieleen mennyt johtamiskokemus, jossa olet ollut mukana. Kokouksessa sovittiin, että kutsut ennakotehtävineen lähetään osallistujille seuraavalla viikolla. Lisäksi käsiteltiin koulutuksen materiaaleja ja sovittiin kopioinnista ja toimintuksesta.

Tämän kehittämisvaiheen aikana koulutus sai lopullisen muotonsa ja vaiheeseen liittyi myös koulutuksen toteuttaminen. Viimeisten valmistelujen ja materiaalien hankkimisen jälkeen koulutus toteutettiin lokakuussa 2012.

5.3.4 Arviointi ja koulutuksen levittäminen

Koulutuksesta kerättiin osallistujien palautteet, joissa koulutusta arviointiin sisällön, tilojen ja kouluttajien toiminnan osalta. Lisäksi koulutuksesta arvioitiin osallistujien omaa osallistumista sekä ilmapiiriä. Palautteissa pyydettiin numeroarviointia onnistumisesta sekä jätettiin avoimia vastausvaihtoehtoja sanalliselle arvioinnille. Palautteet kerättiin päiväkohtaisesti siten, että kaikkia koulutuksen sisältöjä arvioitiin. Onnistumisten lisäksi osallistujilta pyydettiin ideoita koulutuksen edelleen kehittämiseksi. Myös kouluttajien kesken käytiin arviointikeskustelu koulutuksen onnistumisesta. Saadut palautteet ja omat huomioni esittelen myöhemmin tulos-kappaleessa. Reflektoinnin seurauksena koulutusta voi edelleen kehittää tulevissa koulutuksissa. Tässä kehittämistehtävässä jatkokehittelyn ajatuksia on nostettu esiin saatujen palautteiden seurauksena, mutta varsinainen jatkokehittäminen on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Kiinnostus puheenjohtajien johtamiskoulutuksen levittämisestä muihin piireihin oli alusta alkaen suurta. Vastaavaa koulutusta ei ole muualla Suomessa SPR:ssä aiemmin toteutettu ja muun muassa sisällön kehittämiseen osallistuneet järjestön asiantuntijat toivat toistuvasti esiin kyseisen koulutuksen tarpeellisuuden myös omilla alueillaan. Luontevimmin kehitetyt koulutusmateriaalit ja toteutetut sisällöt siirtyvät eteenpäin Keskustoimiston järjestökoulutuksesta vastaavien henkilöiden kautta. Tämän vuoksi oli hyvä, että SPR:n järjestöpäällikkö ja järjestökehityssuunnittelija olivat mukana kehittämässä sekä toteuttamassa koulutusta. Helsingin ja Uudenmaan (HUP) piiri toteuttaa puheenjohtajien johtamiskoulutuksen tämän opinnäytetyön seurauksena kehitetyillä koulutusmateriaaleilla ja sisällöillä lokakuussa 2013. Koulutuksen toteuttamisesta ja huomiosta on käyty konsultatiivista yhteydenpitoa HUPin kanssa syksyn 2013 aikana. Johtamiskoulutuksen palautteissa nousi esiin tarve koulutuksen toteuttamiselle määräväuosittain. SPR:n Savo-Karjalan piirissä johtamiskoulutus toteutetaan seuraavan kerran vuoden 2014 aikana, koulutus on kirjattu piirin 2014 toimintasuunnitelmaan. Koska koko järjestöä koskeva johtamisjärjestelmän kehittämi-

nen on vielä käynnissä, tässä vaiheessa on vaikeaa arvioida puheenjohtajien johtamiskoulutuksen hyödynnettävyys tuossa prosessissa.

5.4 Aineisto, aineiston keruu ja sen analyysi

Tutkimusaineistoksi kerättiin SPR:n asiantuntijoiden haastatteluja ja huomioita siitä, millainen koulutus paikallisosastojen puheenjohtajille tulisi kehittää. Toisena aineistona hyödynnettiin koulutuksesta kerättyjä puheenjohtajien palautteita koulutuksen toteuttamisesta, hyödyistä, onnistumisesta ja kehittämisestä.

Asiantuntijoiden ryhmä koostui lähinnä eri piireissä ja keskustuimistossa järjestökoulutuksesta ja -kehitystehtävistä vastaavista henkilöistä, mukana oli 8 henkilöä eri puolilta Suomea. Henkilöt valikoituivat mukaan siten, että osallistujilla on kokemusta järjestökoulutuksesta, vapaaehtoistoiminnan tukemisesta sekä ajatuksia ja tietoisuutta paikallistason johtamisesta ja haasteista. Resurssit huomioiden myös haastattelujen helppo mahdollistuminen muiden tapaamisten yhteydessä oli tärkeää. Edellä mainittujen henkilöiden lisäksi koulutuksen sisällön kehittämisestä käsiteltiin SPR:n Savo-Karjalan piirin henkilöstöpalaverissa sekä keskustuimiston kautta toteutetussa kehittämistyöryhmässä. Levittämistä ja valtakunnallisia tarpeita silmällä pitäen keskustuimiston mukana olemista koulutuksen kehittämisessä oli tärkeää.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa haastattelun runko (liite 2) pohjautui tietyn valitun teeman, johtamiskoulutuksen ympärille. Haastattelut aloitettiin ensin yleisistä kysymyksistä koulutuksen tarpeellisuudesta sekä vastaajan ajatuksista, millaisia teemoja ja asiakokonaisuuksia koulutukseen tulisi asiantuntijoiden mukaan sisällyttää. Myös koulutusmenetelmiä ja koulutuksen organisointia selvitettiin. Nämä näkemykset kirjattiin muistiinpanoiksi, joiden kautta pystyttiin dokumentoimaan asiantuntijoilta saadut kehittämisideat. Koulutuksen sisällön rakentamisessa hyödynnettiin myös Hännisen (2012) opinnäyte-

työssä käyttämä avainhenkilökysely sekä omiin kokemuksiin pohjautuvat huomiot koulutuksen teemoista. Uusia haastatteluja tehtäessä lisättiin pohjaesitykseen muilta haastateltavilta jo saadut huomiot. Näin koulutuksen sisältö hioutui pikku hiljaa.

SPR:n asiantuntijoiden haastattelujen analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa kerätystä aineistosta etsitään teemoja eli keskeisiä aiheita, jotka on yhdistettävissä. Teemoittelu soveltuu hyvin käytännönläheisten ongelmien ratkaisuihin pyrkivissä tutkimuksissa. Menetelmän avulla pystytään keräämään olennaista tietoa tutkimusmenetelmän ratkaisemiseksi. Käytännössä teemoittelu tarkoittaa olennaisten kokonaisuuksien poimimista aineistosta saatuja huomioita yhdistelemällä, kyse on eräänlaisesta pelkistämisestä. Teemoittelu auttaa nostamaan esiin aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Aineistosta voidaan myös poimia haastateltujen henkilöiden si-
taatteja, joilla tutkija voi perustella tulkintaansa ja jotka myös elävöittävät tutkimusraportin tekstiä. (Eskola & Suoranta 2008, 174–180.)

Teemoittelu tapahtui aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisyydessä keskeiset näkökulmat ja painotukset löytyvät käytetystä aineistosta, eikä niitä ole ennalta määritelty (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tämä tarkoittaa pelkistäen sitä, että edetään yksittäisistä väitteistä yleisempiin väitteisiin.

Teemoittelun pääluokiksi nimettiin hallinto, sosiaalinen vuorovaikutus, ihmisten johtaminen ja järjestöllinen osaaminen. Tämän aineiston avulla pystyttiin määrittelemään puheenjohtajien johtamiskoulutukselle tarvittavat sisällöt. Pääluokat jaettiin alaluokkiin alla olevan esimerkin (kuvio 7) mukaisesti.

Alaluokat	Pääluokka
Vaikuttamistyö	Järjestöllinen osaaminen
Johtamisjärjestelmä	
Jalkauttaminen	
Yhteistyö	
Sidosryhmät	

Kuvio 7. Esimerkki asiantuntijoiden aineiston luokittelusta (tutkimuskysymys 1).

Saaduista alaluokista kehitettiin sisältöjä johtamiskoulutukseen ja sisällöissä huomioitiin asiantuntijoiden esiin nostamat näkökannat.

Toisen tutkimuskysymyksen aineistona hyödynnettiin koulutuksesta kerättyjä puheenjohtajien kirjallisia palautteita koulutuksen toteuttamisesta, hyödyistä ja onnistumisesta. Tällä aineistolla selvitettiin miten koulutus puheenjohtajien mielestä onnistui ja miten koulutusta tulisi kehittää. Palautteiden rakenteeksi valittiin kehittämistyöryhmän kanssa valmiiksi teemoja, joiden kautta saadaan selvitettyä osallistujien kokemuksia koulutuksesta, soveltuvuudesta, tyytyväisyydestä sekä koulutuksen kehittämisestä. Palautteisiin pyydettiin kommentteja myös opinnäytetyön ohjaajalta. Palautteiden vastausvaihtoehtoina oli tyytyväisyysasteikko 1–5, lisäksi kohtiin pystyi lisäämään sanallista arviointia ja palautteissa oli myös avoimia kysymyksiä.

Arvioinnin teemoiksi nostettiin osallistujien kokemukset päivien onnistumisesta kokonaisuudessaan, koulutuksen hyödyllisyys puheenjohtajan rooliin liittyen, kouluttajien toiminta ja osaaminen, osallistujien oma aktiivisuus, koulutuspaikan ja – tilojen toimivuus ja koulutuksen ilmapiiri. Avoimiksi kysymyksissä selvitettiin, kuinka koulutusta tulisi kehittää ja lisäksi osallistujien oli mahdollista jättää muita terveisiä koulutuksen järjestäjille. Kaikista 1–5-arvioinneista laskettiin osi-

oon liittyvän keskiarvo ja kaikki avoimiin kysymyksiin tulleet sanalliset palautteet kirjattiin sanatarkasti.

Koulutuksen palautteet kerättiin kahdessa osassa, ensimmäisen koulutuspäivän jälkeen sekä koko koulutuksen päätteeksi. Palautteisiin vastasivat kaikki osallistujat ja palautteen antaminen kuului koulutuksen sisältöön. Palautteissa kerättiin numeroarvioinnin lisäksi avoimia sanallisia palautteita koulutuksesta. Numeroarvioinnilla osallistujat kuvasivat yleistä tyytyväisyyttä ja koulutuksen onnistumista, sanallisissa palautteissa saatiin tarkempaa tietoa siitä, miten osallistujat olivat koulutuksen kokeneet, millaista hyötyä koulutuksesta oli heille ollut ja millaisia kehittämisen paikkoja koulutusrakenteeseen tai koulutuksen toteuttamiseen osallistujat toivoivat. Tulosten yhteydessä on esitetty suoria lainauksia saaduista vastauksista.

Aineiston ensimmäisenä analyysivaiheena palautteista tehtiin kirjalliset yhteenvedot. Aineistot dokumentoitiin, jonka jälkeen ne analysoitiin teoriaohjaavalla sisällön analyysillä (Tuomi & Sarajarvi 2009). Koulutuksen sisällöistä määriteltiin etukäteen kehittämistyön kannalta olennaisia teemoja, joiden pohjalta koulutusta arvioitiin ja saatiin osallistujien näkökulmia koulutuksen kehittämiseksi. Aineistossa esitetyt teemat olivat siis ennalta asetettuja ja aineiston analyysi suoritettiin näiden teemojen kautta. Teemat olivat kokonaisarvio koulutuksesta, sisällön hyödyllisyys, kouluttajien osaaminen, osallistujien oma aktiivisuus, koulutuksen fyysiset tilat, ilmapiiri sekä koulutuksen kehittäminen.

Alkuperäisilmaisut	Alaluokka	Päälukka
kiireen tuntu täsmällinen aikataulu	Aikataulu	kokonaisarvio
antoi eväitä tulevaan tärkeät sisällöt liikaa asiaa hyvää tietoa	Sisällöt	
rento ote innostava mielenkiintoinen asiantunteva motivoiva	kouluttajan toiminta	
paljon uutta tietoa antoisia käytännön esimerkkejä konkreettisia ideoita	uusi informaatio	sisällön hyödyllisyys
hyvää perustietoa paljon asiaa jakomateriaali tarpeellinen	materiaalien laatu	
tiivis ja napakka paketti ryhmädynamiikka kiinnostaa aina	teemojen täsmällisyys	
innostus lisääntynyt uusia näkökulmia toimintaan sain potkua	Merkitys	

Kuvio 8. Esimerkki sisällön analyysistä koulutuksen osallistujien palauteaineistosta.

6 Tulokset

Opinnäytetyön seurauksena kehitettiin SPR:n paikallisosastojen puheenjohtajille suunnattu johtamiskoulutus. Koulutus rakennettiin siten, että runko ja sisällöt ovat siirrettävissä eri piirien alueille, jolloin valtakunnallinen mallinnettavuus mahdollistuu.

Opinnäytetyön tehtävänä oli lisätä puheenjohtajien toiminnassa tarvittavaa johtamisosaamista. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin millainen johtamiskoulutus SPR:n paikallisosastojen puheenjohtajille pitäisi asiantuntijoiden mielestä toteuttaa. Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin miten koulutus

onnistui puheenjohtajien mielestä ja miten koulutusta tulisi kehittää. Opinnäytetyön tuotoksena kehitettiin ja toteutettiin johtamiskoulutus.

6.1 Vuorovaikutteinen, ihmisläheinen ja järjestöllistä osaamista sisältävä johtamiskoulutus

Koulutuksen kehittämisessä huomioitiin erityisesti järjestön eri asiantuntijoiden näkemyksiä sisällöllisistä tarpeista, koska heillä koettiin olevan läheisin kosketus juuri tämän koulutettavan kohderyhmän tilanteesta ja tarpeista. Taustalla on mukana myös kirjallisuudessa havaittuja näkökulmia järjestöjohtamiseen liittyen sekä SPR:n avaintoimijoiden havaintoja siitä, millaisia osaamisen puutteita puheenjohtajilla on ja millaista osaamista puheenjohtajille tulisi lisätä. Kehitystyössä on myös pyritty huomioimaan järjestön johtamisjärjestelmän uudistuksen dokumentteja ja ajatuksia. Koska koulutus kehitettiin ja toteutettiin nopeammasa aikataulussa kuin järjestön johtamisjärjestelmän uudistus eteni, ei kaikkia johtamisjärjestelmän näkökulmia pystytty hyödyntämään.

Vapaaehtoisorganisaatioon koulutuksia toteuttaessa on tärkeää oivaltaa koulutusten merkitys osana vapaaehtoistoiminnan tukemista. Samalla on hyvä ymmärtää, että koulutus tukee tehtävän hoitamista, mutta ei vielä tee kenestäkään kyseisen substanssin ammattilaista. Ensinnäkin, koulutuksen kesto ja laajuus on usein hyvin rajattua, mikä ei aina mahdollista syväluotaavaa osaamista. Kokemus vapaaehtoistoiminnan tukitehtävistä on osoittanut, että mitä selkeämpi ja pelkistetympi koulutus on kyseessä lähes poikkeuksetta myös vastaanotto kentällä on parempi. Tämä näkyy usein positiivisesti osallistujamäärien kasvuna. Toisaalta vapaaehtoisuskoulutus kannattaa laatia siten, että mahdollisimman yleisellä koulutuksella voidaan vastata mahdollisimman suureen kysyntään. Tämä on myös resurssikysymys toimihenkilötasolla, koska kentältä nousee esiin monenlaisia tarpeita, joihin organisaation tarjoamalla ammattihenkilöstön tarjoamalla tuella pyritään vastaamaan.

Puheenjohtajien johtamiskoulutuksen pohjaksi hyödynnettiin asiantuntijoiden haastatteluista saatu aineisto. Runko muodostui aineiston pääluokista ja alaluokista saatiin koulutukseen suorina teemoja käsiteltäviksi teemoiksi.

Aluksi asiantuntijoilta saatu aineisto analysoitiin ja jaettiin pääluokkiin. Ensimmäiseksi pääluokaksi nousi **hallinto**. Asiantuntijoiden haastatteluissa tärkeänä nähtiin talousosaaminen, koska puheenjohtaja osana hallituksen johtamista on osaltaan vastuussa myös talousasioista ja toimii osaston nimenkirjoittajana, vaikka talousasioissa on yleensä osastoissa oma vastuuhenkilökin. Talousosaamisen tärkeyttä kuvaa esimerkiksi asiantuntijakommentti:

Vaikkei puheenjohtaja olekaan taloudenhoitaja, tietty talousosaaminen pitää olla, koska puheenjohtaja osaston nimenkirjoittajana joutuu muun muassa hyväksymään sopimuksia ja vastaamaan taloudesta osana hallitustyöskentelyä.

Tähän osioon nostettiin myös organisointiosaamisen ja työnjaolliset asiat. Näitä osaamisia puheenjohtaja tarvitsee siksi, etteivät asiat kasaannu yksin hänen hoidettavakseen ja koska ihmisten sitouttaminen onnistuu parhaiten työnjakoa toteuttamalla. Vastuuta lisäämällä myös ihmisten motivaatio osallistua toimintoihin lisääntyy. Viimeisenä tähän pääluokkaan kuuluvana asiana hallintoon määriteltiin aineistosta puheenjohtajan eri roolit, joissa hän osastoa johtaessaan joutuu toimimaan. Näitä rooleja ovat puheenjohtaja osaston johtajana, puheenjohtaja sääntömääräisten asioiden vastaavana, puheenjohtaja hallitustyöskentelyn vetäjänä, puheenjohtaja ihmisten johtajana sekä puheenjohtaja valmentajana.

Analyysin pohjalta toiseksi teemoittelun pääluokaksi nousi **ihmisten johtamisen**. Asiantuntijat kokivat tärkeänä sen, että puheenjohtaja pystyy hyödyntämään osaston toimijoista löytyvän erilaisuuden ja toimijoiden osaamisen. Tärkeänä koettiin myös, että puheenjohtaja pystyy johtamaan toimintaa toimijoita kuunnellen, ei autoritäärisesti käskien, kuten yksi asiantuntija asian esitti:

Autoritäärinen johtaminen ei sovi vapaaehtoisuuskentälle, koska toimijoita on kohdeltava inhimillisesti ja erilaisuutta hyväksyen.

Ihmisten johtamisessa koettiin keskeiseksi myös positiivinen asenne sekä hengen nostattaminen ja aikaansaaminen paikallisosaston toiminnassa. Erityisen hyvin ihmisten johtamisen tärkeys nousi esiin yhden asiantuntijan vastauksessa:

Puheenjohtajan pitää pyrkiä kannustavaan toimintatapaan johtaessaan osastoa. Siis siihen, että saa aikaan luottamuksen syntymistä, mahdollistaa palautteiden antamisen ja avoimen ilmapiirin, jota kautta syntyy hyvä me-henki.

Positiivisuutta puheenjohtaja saa aikaan motivoimalla, kannustamalla ja huomioimalla toimijoita.

Vuorovaikutusosaaminen oli kolmas esiinnousseista pääluokista. Onnistuneen vuorovaikutuksen taustalla on itsetuntemuksen lisääntyminen, samoin itsensä johtamiseen liittyvät asiat. Kuten yksi asiantuntija totesi:

Puheenjohtajan rooliin liittyy monenlaisia odotuksia henkilökohtaisella tasolla, mutta myös osaston sekä järjestön taholta. Puheenjohtajan on hyvä lähteä liikkeelle itsensä tuntemisesta toimintaa johtaessaan.

Vuorovaikutus-pääluokan alle sijoitettiin tiedonvälitykseen liittyvät asiat, koska tiedonvälitys nähtiin haastatteluissa keskeiseksi kysymykseksi asioita eteenpäin vietäessä. Hyvin hoidetun vuorovaikutusosaamisen kautta puheenjohtaja pystyy myös lisäämään yhteisöllisyyttä paikallisosastossa ja yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi asiaksi paikallistason toiminnan onnistumisen ja sitoutumisen taustalla. Vuorovaikutusosaamiseen yhdistettiin myös aineistossa esiin nousseen tarve, jonka mukaan puheenjohtajan tulee olla kiinnostunut ja läsnä osaston arjessa ja toimijoiden keskuudessa. Vuorovaikutusosaamisen tärkeys korostui myös Hän-

nisen (2012) opinnäytetyössä toteutetussa SPR:n Savo-Karjalan piirin paikallis-osastojen avaintoimijoille toteutetussa kyselyssä.

Neljänneksi pääluokaksi aineistosta nousi **järjestöllinen osaaminen**. Asiantuntijat korostivat puheenjohtajan tärkeäksi tehtäväksi yhteistyökuvioiden aikaan saamisen järjestön sisällä sekä sidosryhmiin päin. Myös erilainen vaikuttamistyö yhdessä muiden toimijoiden kanssa nousi esiin esimerkiksi paikallistasolla tapahtuvien epäkohtien poistamiseksi. Tärkeäksi koettiin myös SPR:n johtamisjärjestelmän tunteminen, jotta puheenjohtajat ymmärtävät johtamisen merkityksen ja toisaalta osastotoiminnan kuulumisen isompaan kokonaisuuteen koko järjestössä. Järjestöllisestä näkökulmasta myös valtakunnallisten toimintalinjausten jalkauttamisessa puheenjohtajalla nähtiin keskeinen rooli toimintojen käynnistäjänä ja tukijana.

6.2 Koulutuksen arviointi ja kehittämistarpeet

Tärkeä osa koulutuksen kehittämisen prosessia on arvioida miten koulutus on onnistunut, millaisia kokemuksia toteutetusta koulutuksesta osallistujille on välittynyt, miten koulutus palvelee puheenjohtajan tehtävän hoitamista ja miten koulutusta tulisi edelleen kehittää.

Koulutuksen toteuttamisen onnistumista arvioimme ennen kaikkea osallistujilta kerättyjen kirjallisten palautteiden valossa. Palautteet ja kehittämisideat/toiveet kerättiin etukäteen pohditun rakenteen mukaisesti molempien koulutuspäivien osalta. Aineiston teemoiksi ideoitii kokonaisuuksia, jotka palvelevat kehittämiss ryhmän mielestä koulutuksesta tarvittavaa informaatiota. Tämän aineiston pohjalta saatiin ajatuksia koulutuksen mahdollista jatkokehittelyä silmällä pitäen, koska koulutusta on tarkoitus toteuttaa myös jatkossa sekä myös muiden piirien alueella eri puolilla maata. Palautelomakkeet (liite 3) rakennettiin koulutuksen toteuttamiseen osallistuneiden kouluttajien yhteistyönä ja kommentteja palaute-

kyselyyn saatiin myös opinnäytetyön ohjaajalta. Arvioinnin teemoiksi valikoitui kokonaisarvio koulutuksesta, sisällön hyödyllisyys, kouluttajien osaaminen, osallistujien oma aktiivisuus, koulutuksen fyysiset tilat, ilmapiiri sekä koulutuksen kehittäminen.

Palautetta pyydettiin sekä numeroarvioinnilla (asteikolla 1–5) että avoimilla sanallisilla kysymyksillä. Numeroarviointiin liittyvä raportoinnin haasteellisuus tiedostettiin, mutta siitä ei haluttu luopua, koska sen pohjalta voi arvioida nopealla tarkastelulla sen suunnan, miten osallistujat koulutuksen kokevat. Numeroarvioinnin toteuttamista tuki myös se, että jokainen osallistuja antoi vähintään numeroarvioinnin jokaiseen kysytyyn asiaan, vaikkei sanallista arviointia olisi antanutkaan. Näin jokaisen osallistujan mielipiteet saatiin esiin vähintään numeroarvioinnin muodossa.

Ensimmäisenä teemana oli osallistujien **kokonaisarvio ensimmäisestä päivästä**. Aineiston perusteella koulutuksen toimivuus ja tapa toteuttaa koulutusta vaikuttivat sopivan osallistujille. Koulutuksen aikataulu koettiin pääasiassa toimivaksi. Sisällöt antoivat eväitä puheenjohtajana toimimiseen ja käsiteltyjä teemoja pidettiin tärkeinä. Joidenkin teemojen osalta sisäistämistä haittasi liika kiire ja/tai liian suuri käsiteltävien asioiden määrä. Kouluttajien toiminta koettiin rennoksi, asiantuntevaksi ja innostavaksi mikä auttoi positiivisen oppimisilmapiirin muodostumista. Teeman keskiarvoksi nousi 4,47 (asteikolla 1–5). Samassa yhteydessä kysytyssä sanallisessa palautteessa nousi esiin seuraavia kommentteja:

Tärkeitä sisältöjä, hyvä ilmapiiri, rento ote, täsmällinen aikataulu, välillä kiireen tuntua, innostavaa, mielenkiintoinen ja antoi eväitä tulevaan, innostava ilmapiiri, asiantuntevaa, positiivinen kokonaisuus, lopussa liian kiire, hyvää tietoa, varsinkin motivointiosuus osui kohdalleen.

Toisena ja kehittämistehtävän onnistumisen kannalta kenties tärkeimpänä arvioinnin teemana oli koulutuksen **teemojen hyödyllisyys omaa puheenjohtajuutta silmällä pitäen**. Koulutuksen teemojen osalta pyydettiin arvioinnit molempien koulutuspäivien osalta kaikkia koulutuksen sisältöjä koskien. Teemat olivat SPR:n johtamisjärjestelmän kokonaisuus, vaikuttamiseen liittyvät asiat, talouden hoitamiseen ja ennen kaikkea työnjakoon ja organisointiin liittyvät asiat. Lisäksi käsitelimme koulutuksessa ensimmäisenä päivänä myös yhteistyön rakentamiseen ja hallitustyöskentelyyn liittyviä asioita. Toisen koulutuspäivän teemoina oli ihmisten johtamiseen liittyvät asiat, vuorovaikutukselliset asiat sekä palaute- ja palkitsemisasioiden huomioiminen. Lisäksi toisen koulutuspäivän teemoina oli yhteisöllisyys, ryhmän toimintaan liittyvät asiat ja osio, jossa pohdittiin mistä puheenjohtaja saa tukea omalle toiminnalleen.

Saatujen palautteiden osalta osallistujat saivat uutta informaatiota, joka lisäsi osallistujien tietoa johtamisesta. Oppimista tukivat käytännön esimerkit ja konkreettiset ideat. Materiaalit sisälsivät hyvää perustietoa ja se koettiin tarpeelliseksi. Teemat koettiin tiiviiksi paketiksi. Aineistosta nousi myös esiin, että koulutuksen seurauksena puheenjohtajien innostus toimintaan lisääntyi, he saivat uusia näkökulmia ja potkua omaan toimintaan puheenjohtajana. Palautteiden pohjalta puheenjohtajat pitivät kehitettyjä teemoja hyvin omaa tehtävää tukevinä. Koulutuksen teemojen hyödyllisyyden arviointi oman tehtävän suorittamiseen on keskeisimpiä onnistumista mittaavia asioita, koska siinä selviää, onko koulutusta kehitetty oikeaan suuntaan. Koulutuksen teemojen hyödyllisyyden osalta keskiarvoksi muodostui 4,63 (asteikolla 1–5). Sanallisissa palautteissa nousi esiin:

Paljon uutta pitkään paitsiossa olleelle puheenjohtajalle, innostus taas lisääntyi, konkreettisia ideoita parantaa työnjakoa, sain potkua, hyviä perustietoja johtamisesta, tiivis ja napakka paketti, paljon tärkeää asiaa ja osa meni ylikin vireystilan vaihdellessa, antoisimpia asioita olivat käytännön esimerkit, ryhmädynamiikka kiehtoo aina, kiva kun kouluttajat olivat pienissä sessioissa, ei ehtinyt kyllästyä eli sopivan kestoiset jaksot, paljon eväitä aloittelevalle puheenjohtajalle, jakomateriaalia oli tarpeeksi, olen tuleva puheenjohtaja ja koulu-

tus tuli tarpeeseen aloittelijalle ja ryhmädynamiikan osalta tuli myös kertausta, koulutus antoi paljon uusia näköaloja toimintaan.

Seuraavana teemana selvitettiin, kuinka osallistujat kokivat **kouluttajien toiminnan ja osaamisen**. Palautteiden pohjalta osallistujat arvostivat kouluttajien toimintaa, aineiston mukaan erityisesti ammattitaito, kokemus ja asiantuntemus nousivat esiin. Myös innostava työote koettiin tärkeäksi. Palautteissa esiin noussut huomio kouluttajatoiminnasta, jossa edettiin koulutettavien tarpeiden, ei omien intressien mukaan, on rohkaiseva. Kouluttajat huomioivat koulutettavien tarpeet, mikä mahdollisti aidon ja puheenjohtajien tarpeita huomioivan lähestymisen. Palautteissa nousi esiin myös kouluttajien toiminnan johdonmukaisuus ja selkeys, mikä näkyi viestinnällisenä osaamisena. Kouluttajien toiminnan osalta molempien päivien keskiarvo oli 4,79 (asteikolla 1–5). Sanallisessa osiossa palautteina oli:

Ammattimaista toimintaa, selkeys ja innostavuus plussaa sekä kaikki olivat kokeneita järjestötoimijoita, joilla asiat hallussa, mielenkiintoisia näkökulmia johtajuudesta, nyt annettiin tarpeeksi aikaa pohdiskelulle eikä luennoitsija pitänyt kiinni kaikkien diojen esityksi tulemisesta, jatkakaa kehittämistä, osaavat kouluttajat, asiantuntevia, paneutuneet asiaan, ulosanti selkeää ja johdonmukaista, kouluttajat olivat asiansa tuntevia ja osaavia, viestintä selkeää, jokainen kouluttaja piti asiaansa tärkeänä ja sanottavaa oli paljon (ehkä enemmän kuin vastaanottokyky salli), vuorovaikutus +10, rento ote virkistävä silti rautaista asiantuntijuutta, kouluttajat asiantuntevia ja innostavia, selkeää, kaikki olivat ammattilaisia esiintymisessä ja osaamisessa, rauhallisen iloinen tapa tuoda asiat esille.

Yhtenä arvioinnin teemana oli myös **koulutuspaikan tilojen ja puitteiden toimivuus** osana koulutuksen toteuttamista. Yhteenvetona tämän osion palautteista voidaan sanoa koulutuspaikan valinnan onnistuneen hyvin. Tilat koettiin viihtyisiksi, erityisesti pidettiin valoisuudesta ja hyvästä sisäilmasta. Hyvin toimiva koulutustila tuki koulutuksen onnistumista, sillä tilan rauhallinen sijainti, hyvä sisäilman laatu ja muut puitteet (esim. ruoka) mahdollistivat keskittymisen oppimiseen, mikä tuki osallistujien motivaatiota. Tämä näkyi koulutuksen aikana

osallistujien aktiivisena otteena asioita käsiteltäessä. Kehittämistä koettiin osallistujien sijoittelussa koulutustilaan, sillä osa koulutettavista joutui istumaan selin näyttöön päin. Keskiarvoksi nousi 4,62 (asteikolla 1–5). Sanallisissa palautteissa tilojen osalta mainittiin:

Tilat olivat asialliset ja viihtyisät (useita), valoisaa ja raikasta, rauhallinen sijainti, ei happi loppunut, ruoka oli erinomaista, tuolit puuttavat, osa joutui istumaan selin näyttöön.

Lisäksi kysyttiin avoimella kysymyksellä, **miten osallistujat kehittäisivät koulutusta**. Kehittämisen näkökulmasta aineiston perusteella osallistujien keskinäisille keskusteluille olisi voinut antaa vieläkin enemmän tilaa. Koulutuksen tarpeellisuus myös jatkossa nousi esiin palautteissa, mistä voi päätellä, että koulutuksen kehittämiselle ja toteuttamiselle on ollut tarvetta puheenjohtajien keskuudessa. Osallistujien keskinäistä vuorovaikutusta olisi voinut olla vielä enemmän, esimerkiksi pohdintaosioita ja kokemusten vaihtoa lisäämällä. Toisaalta osallistavaa tekemistä koettiin olleen hyvin. Aineiston mukaan sisällöllisen kehittämisen näkökulmasta olisi pitänyt olla enemmän osaston rutiinien hoitamiseen liittyviä asioita. Sisältöjä voisi myös keventää ja koulutusmenetelmiä olisi voinut laajentaa esimerkiksi käyttämällä aineistossa ehdotettuja videoesityksiä. Koulutuksen laajentamisen osalta kyseistä koulutusta tulisi olla jatkossa säännöllisesti. Yhden palautteen mukaan koulutusta tulisi laajentaa myös hallituksen jäseniä koskevaksi. Lukuisissa vastauksissa nousi esiin:

Yhteistä keskustelua ja pohdiskelua vielä enemmän, osastotoiminnan vuosikello esille; moni puheenjohtaja tarvitsee tietoa osastojen vuosirutiineista ja niiden ajankohdista, osaatte kyllä itse kehittää koulutusta, koulutusta myös hallituksen jäsenille samaan malliin, järjestökoulutusta jonkin verran vähemmän – enemmän ryhmäkoulutusta ja kokemusten vaihtoa, jokasyksyiseksi (tai ainakin joka toinen vuosi) koulutukseksi, tällaisenaan antaa hyvää tietoa ja potkua toimintaan, aloitin puheenjohtajana ilman perehdytystä – uusille puheenjohtajille suunnattu koulutus jatkossakin tarpeellinen, porinaryhmät jos aika antaisi myöten, vähän kevennystä joko asioita vähentämällä tai taukoja lisäämällä, johtaminen vapaaehtoisena –

huomioiminen puheenjohtajuuden lisäksi toimintaryhmien johtajana, esim. videoesitys jonkun tekaistun hallituksen kokouksesta jossa teemoina voisi olla 1) sekava kokous 2) hyvin hoidettu kokous tai kurssilaisista koottu kokous edellisillä vaihtoehdoilla, nytkin oli osallistavaa tekemistä hyvin, samaa jatkossakin.

Lisäksi yhdeksi teemaksi valittiin **osallistujien oman osallistumisaktiivisuuden** selvittämisen. Vaikka osallistujien oma aktiivisuus sai matalimman arvioinnin, voi keskiarvoa 4,00 pitää silti varsin hyvänä eli osallistujat kokivat olleensa aktiivisia koulutuksen aikana. Tämä näkyi koulutuksen aikana monipuolisina ja runsaina vuorovaikutustilanteina. Vaikutuksia tai perusteluita osallistujien omaan aktiivisuuteen ei erikseen kysytty. Jälkikäteen ajateltuna avoimella kysymyksellä olisi ollut hyvä selvittää myös tästä teemasta, millaiset asiat vaikuttivat osallistujien aktiivisuuteen.

Koulutuksen ilmapiiri oli yksi numeerisesti arvioituista teemoista. Korkea tyytyväisyys koulutuksen ilmapiiriin kertoo siitä, että koulutukseen onnistuttiin luomaan luottamuksellinen ja oppimista edistävä ilmapiiri. Koulutuksen aikana rohkaistiin osallistujia ottamaan kantaa asioihin ja kysymään reilusti, jos epäselviä asioita nousee esiin. Myös tutustumisharjoitteet ja kouluttajien suhtautuminen osallistujiin tuki ilmapiirin rakentumista. Tyytyväisyys koulutuksen ilmapiiriin tukee sitä lähtökohtaista ajatusta, että onnistuneen ilmapiirin seurauksena yleinen tyytyväisyys toimintaan lisääntyy mikä puolestaan näkyi palautteissa. Tämä on tärkeä huomio myös puheenjohtajille siirrettäväksi oman paikallistoiminnan johtamiseen. Keskiarvo ilmapiirin osalta oli 4,76 (asteikolla 1–5).

Osallistujia pyydettiin myös antamaan **muita terveisiä järjestäjille**. Näissä terveisissä oli keskitytty kiittämään koulutuksen annista, varsinaisia ideoita ja negatiivisia palautteita ei tässä osiossa esiintynyt. Palautteissa nousi esiin kommentit:

Kiitos antoisasta koulutusviikonlopusta, iso kiitos!, olette innostuneita esittämästänne asiasta!, ruoka oli erinomaista ja majoituskin hy-

vä, antoisa koulutus!, kiitos viikonlopusta!, voimia työhön!, kiitos, erinomainen kokonaisuus, myös kokeneille hyvä tavata ja vaihtaa ajatuksia, hyvä ja tarpeellinen koulutus, oli ilo olla mukana koulutuksessa, kouluttajat osaavia, kiitos hienosta viikonlopusta.

Lopuksi kysyttiin **yleisarvosanaa koko koulutuksesta kouluarvosanoilla 4–10** ja keskiarvoksi saimme 9,4. Vaikkei numeroarviointille tässä enempää painoarvoa antaisikaan, kertoo saatu kouluarvosana, että koulutus oli osallistujien mielestä yleisesti varsin onnistunut ja puheenjohtajien tarpeisiin vastaava.

Palautteiden pohjalta voisi yhteenvedona todeta, että valitut koulutusteemat tukivat hyvin puheenjohtajan tehtävien hoitamisessa tarvittavaa osaamista. Osallistujat kokivat tärkeäksi kouluttajien kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista sekä innostavaa työtettä. Ryhmän tarpeiden mukaan eteneminen mahdollisti aidon ja puheenjohtajien tarpeita huomioivan lähestymisen. Koulutuksen tarpeellisuus myös jatkossa nousi esiin palautteissa, mistä voi päätellä, että koulutuksen kehittämiseksi ja toteuttamiselle on ollut tarvetta puheenjohtajien keskuudessa. Koulutukseen onnistuttiin luomaan oppimista tukeva ja avoin ilmapiiri, mikä tuki koulutuksen onnistumista. Myös koulutuspaikan valinta vaikutti onnistuneelta.

Kehittämistä silmällä pitäen teemoja ja asiakokonaisuuksia voisi karsia ja keskittyä pidemmiksi ajoiksi vielä täsmällisempiin teemoihin. Palautteiden pohjalta osallistujien keskinäisille keskusteluille olisi voinut antaa vieläkin enemmän tilaa. Koulutuksen sisällöissä olisi pitänyt olla enemmän osaston rutiinien hoitamiseen liittyviä asioita. Koulutusmenetelmiä olisi voinut laajentaa ja hyödyntää myös esimerkiksi ehdotettuja videoesityksiä. Samoin palautteista on nostettava esiin tarve vielä enemmän konkretiaa sisältävien teemojen käsittelyyn.

6.3 Puheenjohtajien johtamiskoulutuskokonaisuus

Opinnäytetyön ja kehittämisprosessin tärkeimpänä tuotoksena syntyi puheenjohtajien johtamiskoulutus. Johtamiskoulutus toteutettiin lokakuussa 2012 viikonloppukoulutuksena (la–su) Kylpylähotelli Kunnonpaikassa Siilinjärvellä. Koulutuksen markkinoinnissa ja ilmoittelussa onnistuttiin varsin hyvin, sillä pilottikoulutukseen osallistui 22 SPR:n paikallisosaston puheenjohtajaa Savo-Karjalan alueelta. Lopullisiksi teemoiksi viimeisteltiin kehittämisryhmän kanssa suurempia kokonaisuuksia, jotka sopivat järjestöjohtamiseen paikallisosastojen puheenjohtajille mahdollisimman hyvin. Valitut teemat pohjautuivat oppivan organisaation ajatukseen, jossa ensin tarkastellaan, millaista osaamista puheenjohtajana toimiminen edellyttää ja millaisia osaamistarpeita tehtävän hoitamiseen liittyy (Ojala 2008). Nämä tarpeet selvitettiin asiantuntijahaastatteluissa jo aiemmin.

Koulutuksen aluksi toteutettiin **orientaatiovaihe** tulevaan koulutukseen, jossa havainnollistettiin koulutuksen tavoitteet sekä vapaaehtoistoiminnan johtamiseen liittyviä erityispiirteitä sekä tutkimusasioita, joita aiemmista selvityksistä oli löydettävissä. Samassa kokonaisuudessa suoritettiin myös lyhyt esittelykierros, jossa puheenjohtajat kertoivat mistä he tulevat, lisäksi selvitettiin puheenjohtajien kuulumisia ja haasteita sekä odotuksia koulutukselle.

Seuraavaksi siirryttiin SPR:n johtamisjärjestelmän esittelyyn, jotta osallistujille aukeaisi, **mihin suurempaan kokonaisuuteen** käsillä oleva koulutus liittyi. Tästä jatkettiin vaikuttamistoiminnan pariin, jossa käsiteltiin muun muassa sääntömääräisten asioiden toteutumista ja vaikuttamista paikallistasolla. Teemaa jatkettiin **talousasioilla**, jossa näkökulmana oli, mitä puheenjohtajan on tärkeää tietää talouteen liittyvistä asioista. Talousteemassa käsiteltiin kirjanpitoon, varainhankintaan, toiminnantarkastukseen, talousarvioon, tilinpäätökseen, veroitukseen, sisäiseen valvontaan ja mahdollisiin työnantajavelvoitteisiin liittyviä asioita. Teema valittiin, koska puheenjohtaja osana hallituksen johtamista on osal-

taan vastuussa myös talousasioista ja toimii osaston nimenkirjoittajana, vaikka talousasioissa on yleensä osastoissa oma vastuuhenkilökin (rahastonhoitaja).

Tärkeää oli ottaa koulutukseen mukaan teema '**puheenjohtaja osaston toiminnan johtajana**'. Tässä osiossa työstiin, miten puheenjohtaja omassa roolissaan toimii uusien asioiden alullepanijana, luo kumppanuuksia ja yhteistyöverkostoja sekä varmistaa omalta osaltaan sitä, että paikallisosastoissa toimivat vapaaehtoiset saavat tukea toimintaansa.

Lopulliseen koulutusversioon otettiin myös osio '**puheenjohtaja hallituksen puheenjohtajana**', joka luonnollisesti on keskeinen osa koko puheenjohtajan roolia ajatellen. Tässä osiossa keskityttiin hallitustyöskentelyyn yleisesti, vastuunjakoon ja organisointiin sekä pohdittiin, kuinka hyvin toimivan hallituksen toteutuminen mahdollistuu. Erityisesti tässä osiossa selkeä vahvuus koulutuksessa oli kokemusten jakamisessa ja hyvien mallien ja menetelmien esiin nostamisessa.

Ensimmäisen päivän päätteeksi kerättiin palautteet päivän teemoista ja onnistumisista, koska kyseessä oli pilottikoulutus ja koska haluttiin saada palautteet, kun asiat ovat vielä tuoreina osallistujien mielessä. Palautteen jälkeen pidettiin lyhyt orientaatio seuraavan päivän teemoista.

Toisena koulutuspäivänä painotettiin koulutuksen sisällöllisessä toteutuksessa **ihmisten johtamista**. Päivä käynnistettiin teemalla '**puheenjohtaja valmentajana**', jossa keskityttiin aluksi itsensä johtamiseen sekä innostamiseen ja motivoimiseen. Saatuamme palautuneet ennakkotehtävät osallistujilta, niistä tehtiin yhteenvedot, joita hyödynnettiin itsensä johtamisen osiossa sekä motivointi- sekä vuorovaikutus-osioissa. Ennakkotehtävistä saatiin sisältöä ja elävyyttä koulutuksen toteutukseen ne myös toimivat hyvinä keskustelun herättäjinä teemoja käsiteltäessä.

Tärkeä osa oli myös työstää toimivan **vuorovaikutuksen** merkitystä sekä palautteen antamisen, palkitsemisen ja kiittämisen merkitystä osana johtamiskulttuuria. Iltapäivällä käsiteltiin **yhteisöllistä johtamista** ja ryhmädynaamisia asioita. Päivän viimeisenä teemana oli osio, jossa pohdittiin, mistä puheenjohtajat saavat **tukea omaan toimintaansa**. Lopuksi kerättiin palautteet, joilla selvitettiin osallistujien tyytyväisyyttä sunnuntain sekä koko koulutusviikonlopun osalta.

Koko koulutuskokonaisuus oli menetelmällisesti hyvin osallistava ja osallistujien aiempaan osaamiseen ja kokemuksiin pohjautuva – tähän myös pyrittiin alusta alkaen. Etukäteen jo tiedostettiin, että koska suurimmalla osalla puheenjohtajista on pitkä kokemus tehtävästä, vuorovaikutteiseen tapaan toimia on tärkeää nojata. Ojala (2008) mainitsee, että oppivassa organisaatiossa on tärkeää hyödyntää toimijoiden osaamisvahvuuksia. Koulutuksen toteuttamisessa tämä näkyi nimenomaan puheenjohtajien kokemuksen ja osaamisen käyttöön ottamisena. Luonnollisesti myös kouluttajien osaaminen ja sitä kautta syntynyt järjestöllinen näkökulma ohjasi koulutuksen suuntaa. Koulutuksen lopullinen runko liitteenä (liite 4).

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön laajana tutkimustehtävänä oli lisätä puheenjohtajien toimintaan tarvittavaa johtamisosaamista. **Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin, millainen johtamiskoulutus SPR:n paikallisosastojen puheenjohtajille pitäisi asiantuntijoiden mielestä toteuttaa.**

Asiantuntijoiden haastatteluissa tärkeänä nähtiin talousosaaminen, koska puheenjohtaja osana hallituksen johtamista on osaltaan vastuussa myös talousasioista ja toimii osaston nimenkirjoittajana, vaikka talousasioissa on yleensä osastoissa oma vastuuhenkilökin. Koulutuksen teoria-aineistoa kasattaessa yhdessäkään teoriaviittauksessa ei näkynyt talousosaamisen olevan merkittävässä asemassa vapaaehtoistoiminnan johtamista käsiteltäessä. Yllättävää myös oli, että visioinnin tärkeys paikallistoiminnan johtamisessa ei näkynyt lainkaan asiantuntijoilta kerätyssä aineistossa, vaikka esimerkiksi Seeck (2008) sekä Neilimo (2011) ovat nostaneet visioinnin ja tulevaisuuden tarkastelun tärkeäksi vapaaehtoistoiminnan näkökulmaksi.

Asiantuntija-aineistossa tärkeänä puheenjohtajan osaamisena ja koulutuksen teemana nousi esiin organisointiosaamisen ja työnjaolliset asiat, koska vastuuta lisäämällä myös ihmisten motivaatio osallistua toimintoihin lisääntyy. Myös Ilvonen (2011) on korostanut vastuujakoa tärkeänä osana kolmannen sektorin johtamista.

Analyysin pohjalta vahvaksi teemaksi nousi myös ihmisten johtamiseen liittyvät asiat. Asiantuntijat kokivat tärkeänä sen, että puheenjohtaja pystyy hyödyntämään osaston toimijoista löytyvän erilaisuuden ja toimijoiden osaamisen. Tätä tukee myös Neilimon (2011) korostama nykyaikainen johtamistapa järjestöjohtamisessa, jossa toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten osaaminen on huomioitu. Sydänmaanlakka (2004) nostaa esiin saman näkökulman omassa tutkimuksessaan. Myös Hänninen (2012) on nostanut tärkeäksi näkökulmaksi sen, että puheenjohtajilta vaaditaan yhä enemmän taitoja, jotka liittyvät toiminnassa mukana olevien ihmisten johtamiseen. Edelleen Lindgren (2012) nostaa esiin mielenkiintoisen näkemyksen, jonka mukaan kaiken johtamisen lähtökohdana tulee olla ajatus, ettei laatua, aatetta tai tuloksia voi johtaa suoraan vaan muutokset saadaan toteutumaan onnistuneen ihmisten johtamisen kautta.

Aineiston mukaan nähtiin tärkeänä, että puheenjohtaja pystyy johtamaan toimintaa toimijoita kuunnellen. Tätä tukee myös McBriden ym. (2012) näkemys, jonka mukaan paras tulos vapaaehtoistoiminnassa saavutetaan silloin, kun toiminnassa olevat vapaaehtoiset pystytään kohtaamaan aidosti. Ihmisten johtamisessa asiantuntijoiden taholta koettiin keskeiseksi myös positiivinen asenne sekä hengen nostattaminen ja aikaansaaminen paikallisosaston toiminnassa. Teeman huomioimista koulutuksessa tukee myös Leskelän (2002) korostama hyvän ilmapiirin luomisen tärkeys sekä innostava ja kannustava johtaminen vapaaehtoistoiminnassa.

Vuorovaikutusosaaminen oli myös yksi asiantuntijoiden esiin nostamista seikoista. Vuorovaikutuksen mukaan ottaminen osaksi johtamiskoulutusta oli yksi selkeimmin tutkimustiedon kautta vapaaehtoistoiminnan johtamiseen liittyvistä asioista. Vuorovaikutuksen merkityksen nostaa esiin esimerkiksi Camplin (2009) omassa tutkimuksessaan. Vuorovaikutusosaamisen tärkeys korostui myös Hännisen (2012) opinnäytetyössä toteutetussa SPR:n Savo-Karjalan piirin paikallisosastojen avaintoimijoille toteutetussa kyselyssä.

Aineiston mukaan tärkeää oli puheenjohtajan järjestöllinen osaaminen. Asiantuntijat korostivat puheenjohtajan tärkeäksi tehtäväksi yhteistyökuvioiden aikaansaamisen järjestön sisällä sekä sidosryhmiin päin. Myös erilainen vaikuttamistyö yhdessä muiden toimijoiden kanssa nousi esiin esimerkiksi paikallistasolla tapahtuvien epäkohtien poistamiseksi. Silenin (2006) mukaan kolmas sektori ei elä omaa elämäänsä irti yhteiskunnasta ja sen on reagoitava ympäristössä tapahtuviin ilmiöihin ja muutoksiin.

Asiantuntijat nostivat myös esiin SPR:n johtamisjärjestelmän tuntemisen, jotta puheenjohtajat ymmärtävät johtamisen merkityksen ja toisaalta osastotoiminnan kuulumisen isompaan kokonaisuuteen koko järjestössä. Järjestöllisestä näkökulmasta myös valtakunnallisten toimintalinjausten jalkauttamisessa puheenjohtajalla nähtiin keskeinen rooli toimintojen käynnistäjänä ja tukijana. Myös Mönk-

könen & Roos (2009) nostavat organisaation kannalta oikeiden asioiden toteuttamisen tärkeäksi vapaaehtoistoiminnassa. Järjestöllisten asioiden ottamista koulutukseen tukee myös Vesterisen (2006) näkemys, jonka mukaan vapaaehtoisorganisaation toiminnassa on tärkeää löytää organisaation kannalta yhteinen tahtotila ja perustehtävä.

Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin, miten koulutus onnistui puheenjohtajien mielestä ja miten koulutusta tulisi kehittää. Aineistona tässä oli osallistujilta saatu palaute koulutuksesta.

Ensimmäiseksi pyydettiin osallistujien **kokonaisarviota** ensimmäisestä päivästä. Aineistosta nousi esiin aikataulun toimivuus koulutuksen aikana. Koulutuksen sisällöt antoivat eväitä tulevaan, sisällöt koettiin tärkeiksi ja koulutuksesta sai hyvää tietoa puheenjohtajuutta silmällä pitäen. Harjun (2008) mukaan hyvin hoidettu vapaaehtoistoiminta vaatii organisoitumista ja hyvää johtamista. Johtamiskoulutuksella pyrittiin lisäämään johtamisessa tarvittavaa osaamista. Yhden vastaajan mukaan asiaa koulutuksessa oli liikaa. Kouluttajien toiminta koettiin kaiken kaikkiaan hyväksi. Aineistossa esiin nousi kouluttajien rento ote, innostavuus, asiantuntevuus sekä kyky motivoida osallistujia koulutuksen aikana. Tästä motivoivasta johtamistavasta, jota Leskeläkin (2002) korostaa omassa tutkimuksessaan, puheenjohtajat saivat malleja omaan johtamiseensa.

Toisena ja kehittämistehtävän onnistumisen kannalta kenties tärkeimpänä arvioinnin teemana oli koulutuksen **teemojen hyödyllisyys omaa puheenjohtajuutta silmällä pitäen**. Koulutuksen teemojen osalta pyydettiin arvioinnit molempien koulutuspäivien osalta kaikkiin koulutuksen sisältöihin. Teemoina olivat SPR:n johtamisjärjestelmän kokonaisuus, vaikuttamiseen liittyvät asiat, talouden hoitamiseen ja ennen kaikkea työnjakoon ja organisointiin liittyvät asiat. Koulutuksessa käsiteltiin ensimmäisenä päivänä myös yhteistyön rakentamiseen ja hallitustyöskentelyyn liittyviä asioita. Toisen koulutuspäivän teemoina oli ihmisten johtamiseen liittyvät asiat, vuorovaikutukselliset asiat sekä palaute- ja

palkitsemisasioiden huomioiminen. Lisäksi toisen koulutuspäivän teemoina oli yhteisöllisyys, ryhmän toimintaan liittyvät asiat ja osio, jossa pohdittiin mistä puheenjohtaja saa tukea omalle toiminnalleen.

Sisältöjen osalta palautteissa nousi esiin, että uutta informaatiota, materiaaleja, vinkkejä ja toimintatapoja puheenjohtajat saivat koulutuksesta paljon. Drucker (2008) korostaa keskeistä olevan organisaation kannalta oikeiden asioiden tekemisen. Tähän pyrittiin muun muassa SPR:n johtamisjärjestelmää käsittelemisen kautta. Toisaalta kehittämistä silmällä pitäen teemoja ja asiakokonaisuuksia voisi karsia ja keskittyä pidemmiksi ajoiksi vielä täsmällisempiin teemoihin. Palautteiden pohjalta puheenjohtajat pitivät kehitettyjä teemoja hyvin omaa tehtävää tukevinä. Koulutuksen teemojen hyödyllisyyden arviointi oman tehtävän suorittamiseen on keskeisimpiä onnistumista mittaava asia, koska siinä selviää, onko koulutusta kehitetty oikeaan suuntaan. Pessi ym. (2010) korostavat koulutuksen merkitystä onnistuneen vapaaehtoistoiminnan taustalla. Henkilökohtainen pitkä kokemus järjestötoiminnan tukitehtävistä piirittämällä osoittanut, että puheenjohtajille suunnattu johtamiskoulutus on nähtävä keskeisenä vapaaehtoistoiminnan tukitehtävänä. Tämä siksi, että monet asiat paikallisosaston toiminnassa ja eteenpäin menossa kulminoituvat usein siihen, miten puheenjohtaja asioita omassa osastossaan edistää. Johtamisen näkökulmasta tärkeiksi asioiksi tällöin muodostuvat työn- ja vastuunjako paikallistoiminnassa sekä viestinnällisten asioiden hoitaminen.

Seuraavana teemana selvitettiin, kuinka osallistujat kokivat **kouluttajien toiminnan ja osaamisen**. Palautteiden pohjalta osallistujat vaikuttivat arvostavan kouluttajien kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista, ammatillisuutta sekä innostavaa työtettä. Palautteissa esiin nousut ajatus kouluttajien toiminnasta, jossa edettiin koulutettavien tarpeiden, ei omien intressien mukaan, on rohkaiseva. Myös McBride ym. (2012) korostaa vapaaehtoistoimijoiden aidon kohtaamisen merkityksen tärkeyttä onnistuneen lopputuloksen taustalla. Ryhmän tarpeiden mukaan eteneminen mahdollistaa aidon ja puheenjohtajien tarpeita

huomioivan lähestymisen. Henkilökohtaisen kokemuksen perusteella tämä havainto ei tunnu yllättävältä vaan pikemminkin välttämättömyydeltä. Camplin (2009) viittaakin vuorovaikutuksen merkitykseen vapaaehtoisjohtamisessa. Palautteissa näkyi myös kouluttajien johdonmukaisuuden ja selkeyden tärkeys.

Lisäksi yhdeksi teemaksi valittiin **osallistujien oman osallistumisaktiivisuuden** selvittämisen. Vaikka osallistujien oma aktiivisuus sai arvioiduista osaluista matalimman arvosanan, voi keskiarvoa 4,00 pitää silti varsin hyvänä, eli osallistujat kokivat olleensa aktiivisia koulutuksen aikana. Tämä näkyi koulutuksen aikana monipuolisina ja runsaina vuorovaikutustilanteina. Vaikutuksia tai perusteluita osallistujien omaan aktiivisuuteen ei erikseen kysytty. Jälkikäteen ajateltuna avoimella kysymyksellä olisi ollut hyvä selvittää myös tästä teemasta, millaiset asiat vaikuttivat osallistujien aktiivisuuteen. Kouluttajien näkökulmasta osallistujien aktiivinen vireystilan havainnointi tulee olla osa hyvin hoidettua koulutuksen toteuttamista. Erilaisin menettelytavoin (mm. osallistava työskentely) aktiivisuustasoa voidaan nostaa koulutuksen aikana.

Yhtenä arvioinnin teemana oli myös **koulutuspaikan tilojen ja puitteiden toimivuus** osana koulutuksen toteuttamista. Yhteenvetona tämän osion palautteista voi sanoa koulutuspaikan valinnan onnistuneen hyvin. Hyvin toimiva koulutustila tukee koulutuksen onnistumista, sillä tilan rauhallinen sijainti, hyvä sisäilman laatu ja muut puitteet (esim. ruoka) mahdollistavat keskittymisen oppimiseen ja tukee osallistujien motivaatiota. Tämä näkyi koulutuksen aikana osallistujien aktiivisena otteena asioita käsiteltäessä.

Koulutuksen ilmapiiri oli myös yksi arvioiduista teemoista. Korkea tyytyväisyys koulutuksen ilmapiiriin kertoo siitä, että koulutukseen onnistuttiin luomaan luottamuksellinen ja oppimista edistävä ilmapiiri. Leskelä (2002) nostaa vapaaehtoistoimintaan liittyviksi perusteeseiksi muun muassa luovuutta edistävän ilmapiirin luomisen sekä innostavan ja motivoivan työotteen. Koulutuksen aikana rohkaistiin osallistujia ottamaan kantaa asioihin ja kysymään reilusti, jos epäsel-

viä asioita nousee esiin. Myös tutustumisharjoitteet ja kouluttajien suhtautuminen osallistujiin tuki ilmapiirin rakentumista. Tyytyväisyys koulutuksen ilmapiiriin tukee sitä lähtökohtaista ajatusta, että onnistuneen ilmapiirin seurauksena yleinen tyytyväisyys toimintaan lisääntyy mikä puolestaan näkyy palautteissa. Tämä on tärkeä huomio myös puheenjohtajille siirrettäväksi oman paikallistoiminnan johtamiseen. Ilmapiiriin panostamalla vapaaehtoistoiminnassa saavutetaan usein hyvä tulos, sillä motivoituneet vapaaehtoiset innostavat samalla muita toimintaan ja siten mahdollistavat onnistuneen lopputuloksen.

Lisäksi kysyttiin avoimella kysymyksellä, **miten osallistujat kehittäisivät koulutusta**. Järjestöjohtamista kehittämällä pystytään entistä paremmin siirtymään myös tulokselliseen järjestötoimintaan (Harju 2010). Kehittämisen näkökulmasta nousi esiin, että osallistujien keskinäisille keskusteluille olisi voinut antaa vieläkin enemmän tilaa. Tarve johtamiskoulutuksen toteuttamiselle myös jatkossa nousi esiin palautteissa, mistä voi päätellä, että koulutuksen kehittämiselle ja toteuttamiselle on ollut tarvetta puheenjohtajien keskuudessa. Sisällöissä olisi sanallisten palautteiden mukaan pitänyt olla enemmän osaston rutiinien hoitamiseen liittyviä asioita. Koulutusmenetelmiä olisi voinut laajentaa ja hyödyntää myös esimerkiksi ehdotettuja videoesityksiä. Palautteiden perusteella osallistujat haluaisivat koulutukseen lisää konkretiaa sisältäviä teemoja. Henkilökohtaisten havaintojen perusteella vapaaehtoisilta saa usein varsin vähän kehittämisideoita esimerkiksi tapahtumien tai koulutusten kehittämiseksi. Koska kyseessä oli pilottikoulutus, jossa kehitettiin uusi koulutuskokonaisuus, oli rohkaisevaa, että koulutukselle haluttiin jatkoa ja toistettavuutta. Toteutuksen osalta koulutuksen toteuttaminen on resurssikysymys, koska monenlaista tukitehtävää ja koulutuksia tällä hetkellä jo toteutetaan piiritasolla. Joka tapauksessa koulutuksen tärkeys paikallisosastojen toiminnan näkökulmasta on niin selkeä, että koulutus toteutetaan seuraavan kerran Savo-Karjalan piirissä syksyllä 2014.

Osallistujia pyydettiin myös antamaan **muita terveisiä järjestäjille**. Näissä terveisissä oli keskitytty kiittämään koulutuksen annista, varsinaisia ideoita ja negatiivisia palautteita ei tässä osiossa esiintynyt.

Lopuksi kysyttiin **yleisarvosanaa koko koulutuksesta kouluarvosanoilla 4–10** ja keskiarvoksi saimme 9,4. Vaikkei numeroarvioinnille tässä enempää painoarvoa antaisikaan, kertoo saatu kouluarvosana, että koulutus oli osallistujien mielestä yleisesti varsin onnistunut ja puheenjohtajien tarpeisiin vastaava.

Saadun aineiston perusteella voi sanoa osallistujien olleen tyytyväisiä johtamiskoulutukseen. Osallistujilta kerättyjen palautteiden pohjalta koulutuksen teemat ja toteutus tukivat puheenjohtajien roolia ja toimintaa erinomaisesti. Onnistumisella on tärkeä merkitys myös jatkon suhteen. Koulutuksen onnistunutta toteutumista voi pitää puheenjohtajana toimimisen kannalta tärkeänä. Tätä tukee myös teoriatarkastelussa esiin nostettu huomio, jonka mukaan vapaaehtoistoimijoille tarjottujen tukitoimien onnistuminen on suoraan yhteydessä vapaaehtoistoimijoiden hyvinvointiin (McBride ym. 2012). Vaikka vapaaehtoistoiminnan johtamisessa usein kohdataan karismaattista johtamista, voidaan ihmisten johtamisen osaaminen kehittyä myös vaihtoehtoisesti kouluttautumisen kautta (Itzhaky & York 2003). Vaikka johtamiskoulutus on vain yksi lisä puheenjohtajuuteen, on se samalla yksi askel osaamisen lisäämiseen puheenjohtajille.

Opinnäytetyön tuotoksena kehitettiin ja toteutettiin johtamiskoulutus. SPR:n osaamisen johtamisen reittioppaassa (2009) keskeisiä osaamistarpeita järjestön toimijoille ovat muun muassa järjestöosaaminen ja vapaaehtoisten johtaminen, joista tässä kehitetty johtamiskoulutus koostui. SPR:n paikallisosastojen puheenjohtajille suunnattua koulutusta ei kehitetty raskaaksi ja pitkäkestoiseksi vaan tietoisesti rakenteeltaan kevyehköksi ja helposti toistettavaksi. Kokemus on osoittanut, että näin toimien osallistujia koulutukseen saadaan hyvin mukaan, koska järjestötyön tuntemuksen perusteella on tiedossa, etteivät

pitkäkestoiset ja moniosaiset koulutusprosessit vapaaehtoistoiminnan tukemisessa useinkaan toimi. Tähän osasyynä on muun muassa toimijoiden vaihtuvuus vapaaehtoistoiminnoissa sekä usein varsin runsas muu tarjonta harrastus- ja siviilielämän puolella. Toisaalta myös piirin perustehtävän, paikallisosastojen tukitoimien organisoimisen kannalta oikein mitoitettujen koulutusten näkökulma on merkityksellinen. Tuen tarve kentällä on monitahoinen ja asiaa täytyy miettiä myös siitä lähtökohdasta, mihin piirien resurssit osastoja tuettaessa riittävät.

Tulosten tarkastelun yhteydessä on myös tärkeää pohtia, millaista yleistä hyötyä koulutuksesta on koko järjestölle yleisesti, mutta myös paikallistason toiminnalle. Viitala (2008) korostaa, että organisaation strategian kannalta on tärkeää turvata keskeinen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Vapaaehtoistoiminnan johtamiseen liittyvä osaaminen on SPR:n kannalta juuri tällaista osaamista. Koulutuksen merkityksellisyyttä on mahdollista tarkastella myös järjestöllisestä ja valtakunnallisesta kontekstista. Osaamisen johtamisen näkökulmasta keskeistä on nostaa toimijoiden osaamisen tasoa, ja siten myös koko organisaation osaaminen lisääntyy (Viitala 2008). SPR:ssä on käynnissä hallituksen alulle panema johtamisjärjestelmän uudistaminen ja siihen kokonaisuuteen paikallisosastojen puheenjohtajien johtamiskoulutus on valmis kokonaisuus, mikäli yhteisesti niin halutaan. Hankkeen kehittämissuunnitelmassa (2012) SPR:n johtamiskulttuurin kehittäminen tapahtuu pitkälti koulutuksen ja avoimen keskustelun kautta. Johtamisjärjestelmän muut osiot keskittyvät hallituksen koulutukseen sekä piirien hallitusten koulutukseen, nyt toteutettu pilottikoulutus tarjoaa eväitä myös paikallistason johtamiseen.

Koska uudistus on vasta kokonaisuutena alkumetreillä, varmistuu lopullinen johtamisjärjestelmän kokonaisuus sisältöineen vasta myöhemmin. Koska SPR:n johtamisjärjestelmän uudistaminen etenee eri tahdissa toteutetun puheenjohtajien johtamiskoulutuksen kanssa, lopullinen muoto koulutuksesta elänee asioiden etenemisen, erilaisten valintojen ja painotusten sekä saatujen palautteiden myötä. Joka tapauksessa tässä opinnäytetyössä toteutettu johtamiskoulutus

lisää järjestön sisällä tapahtuvaa johtamisosaamista paikallistasolla ja tarjoaa mahdollisuuksia paikallistason johtamisen tukemiseen. Ojala (2008) korostaa oppivan organisaation taustalla olevan yhteisten visioiden, toimintatapojen ja tavoitteiden löytymisen. Myös näiden seikkojen osalta johtamiskoulutuksen kautta oli tavoitteena yhtenäistää puheenjohtajien toiminnallista osaamista.

SPR on aiemmin määritellyt (2009) järjestössä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista vapaaehtoistoiminnan johtamisen, humanitaarisen auttamistoiminnan ja strategisten kumppanuuksien näkökulmasta. Ja edelleen järjestössä on pohdittu, mitä osaamiset näissä tarkoittavat sekä yksilö- että organisaation tasolla. Vapaaehtoisten johtamisen osalta yksilötason osaamisen keskiössä on tulevaisuudessa strategisen johtamisen osaaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa kykyä tunnistaa ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja reagoimista muutostarpeisiin. Toiminnan kannalta on myös oltava kykyä analysoida organisaation tilannetta. Olennaista on myös kyky kehittää ja hyödyntää vapaaehtoisten johtamisjärjestelmää sekä huomioida vapaaehtoisten innostaminen sekä motiivointi- ja mobilisointitaidot. Organisaatiotasolla vapaaehtoisten johtaminen nousee keskiöön. (SPR osaamisen johtamisen reittiopas 2009.) Tässä opinnäytetyössä kehitetty puheenjohtajien johtamiskoulutus antaa eväitä yksilötason osaamiseen puheenjohtajalle osaamisen lisääntymisen kautta. Organisaatiotasoa ajatellen keinot johtaa vapaaehtoistoimintaa osastossa myös lisääntyivät.

Merkityksellistä on tarkastella koulutuksen hyötyjä järjestön toiminnan kannalta keskeisen yksikön paikallisosaston näkökulmasta. Ojalan (2008) mainitsemien osaamishaasteiden ja -vajeiden paikkaaminen puheenjohtajien osaamista lisäämällä on yksi keskeisistä hyödyistä. Koska koko SPR:n toiminta pohjautuu vapaaehtoistoimintaan, siellä tapahtuva johtaminen ja asioiden organisoiminen muodostuu tärkeäksi. Aiemmin paikallisosastojen puheenjohtajille ei ole SPR:ssä toteutettu johtamiseen keskittyvää koulutusta ja siten tämän opinnäytetyön seurauksena kehitetty koulutus paikkaa tarpeellista vajetta koulutusjär-

jestelmässä. Koulutuksesta puheenjohtajat saavat lisää osaamista ja keinoja johtamiseen, mutta myös pääsevät jakamaan kokemuksia, onnistumisia ja haasteita koulutuksen aikana toisten vertaisryhmässä, koska koulutuksen toteuttamisessa on laitettu painoarvoa osallistaviin menetelmiin. Menetelmät mahdollistavat kokemuksellisen oppimisen ja huomioivat osallistujien aiemman kokemuksen ja osaamisen. Koska puheenjohtajuuden vaihtumiseen paikallisella tasolla ja uuden puheenjohtajan löytyminen voi varsinkin pienillä paikkakunnilla olla haasteellista, on myös tärkeää ymmärtää, että tässä opinnäytetyössä kehitetty johtamiskoulutus voi toimia uudenaikaisena mahdollisuutena tarjota tuleville puheenjohtajille luonteva portti koulutuksen kautta toimintaan. Puheenjohtajien johtamiskoulutus on uudenaikainen mahdollisuus tarjota työkaluja paikallistoiminnan entistä parempaan johtamiseen, mistä hyötyy ennen kaikkea paikallisosasto ja sitä kautta koko järjestö.

7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistehtävän luotettavuutta arvioitaessa on syytä arvioida opinnäytetyön tekijän roolia kehittämistehtävän taustalla. Tässä prosessissa opinnäytetyön tekijällä on ollut monenlaisia rooleja. Johtamiskoulutuksen kehittämisessä roolina oli toimia vastuullisena kehittäjänä. Järjestötyöntekijän taustasta johtuen opinnäytetyön tekijä toimi myös asiantuntijan roolissa muun asiantuntijaryhmän lisäksi. Koska koulutuksen kehittämisen taustalla oli tausta-aineistojen kokoaminen ja uuden tiedon esiin nostaminen, myös tutkijan rooli oli keskeinen. Pohjolan (2007) mukaan kehittämistyö, jossa tutkija toimii monessa roolissa, tekee tutkijan aseman haasteelliseksi. Samalla nousee esiin eettisiä kysymyksiä, esimerkiksi kuinka tutkija voi tutkia kriittisesti ja luotettavasti prosessia, missä on itse toimijana vahvasti mukana. (Pohjola 2007.) Luotettavuutta ja eettisyyttä ajatellen keskeistä koulutuksen kehittämisessä oli tutkimustiedon ja –aineiston kautta tapahtuva kehittämistoiminta. Toki opinnäytetyön tekijän oma asiantuntijuus varmasti myös näkyi kehittämisessä.

Tutkimustyössä tulee välttää epärehellisiä asioita, kuten toisten osallistujien osuuden vähättelyä, harhaanjohtavaa ja puutteellista raportointia sekä tekstin plagiointia. Lisäksi tavoitteiden tulee olla korkean moraalien mukaisia. Työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, lisäksi tulee noudattaa samoja eettisiä sääntöjä kuin yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleensäkin. (Ojasalo ym. 2009.) Tässä opinnäytetyössä nostettiin tarkastelun alle vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen liittyviä näkökulmia ja kehitettiin puheenjohtajille suunnattu johtamiskoulutus. Vaikka tutkijan rooli prosessissa oli monitahoinen, kerätyt aineistot ja niistä rakennetut kokonaisuudet saatiin nimenomaan asiantuntijoiden ja puheenjohtajien vastauksista. Näitä vastauksia ja aineistoja on kehittämisen pohjalla hyödynnetty. Myöskään henkilökohtaisia intressiristiriitoja ei asioiden välille päässyt syntymään, koska aineistolähtöisyys oli kaiken kehittämisen taustalla.

Opinnäytetyön aineistoa kasattaessa haastateltiin järjestön asiantuntijoita koulutuksen sisältöjen kehittämiseksi. Hirsjärvi & Hurme (2001) muistuttavatkin, että haastattelijalla on oltava etusijalla tiedon hankkiminen ja hänen on muistettava olla puolueeton haastattelutilanteissa. Kehittämisprosessiin osallistuvien henkilöiden on tiedettävä, mitä kehittäjä on tekemässä ja mikä on toiminnan kohde ja tavoitteet. Lisäksi näiden henkilöiden on tiedettävä, missä roolissa he prosessiin osallistuvat. (Ojasalo ym. 2009.) Kaikille prosessiin osallistuneille selvitettiin, mitä kehittämistyö koskee ja miten kerättyä aineistoa aiotaan hyödyntää.

7.3 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyönä toteutettu SPR:n paikallisosastojen puheenjohtajille suunnattu johtamiskoulutus pohjautui tarpeeseen, joka kentältä on noussut. Tarve kumpusi muun muassa Hännisen (2012) opinnäytetyössä esiin nousseista tuloksista, joissa paikallisosastojen aktiivitoimijoilta saatu viesti tuki selkeästi puheenjohtajille suunnatun koulutuksen kehittämistä ja toteuttamista. Samainen tarve oli

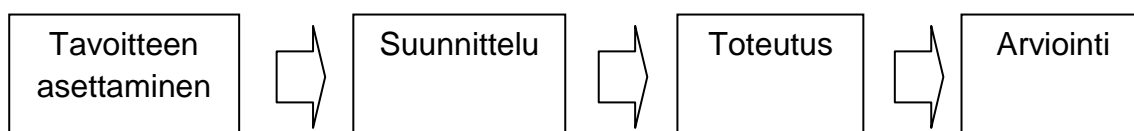
myös tullut omina havaintoina pitkän työskentelyn seurauksena järjestökentällä. Myös valtakunnallisesti Keskusjärjestötasolla on noussut samanlainen tarve ja huomio.

Yleisinä perusteluina johtamiskoulutuksen kehittämiseksi voi nostaa esille muutamia seikkoja. Asiajohtaminen on SPR:ssä hoidettu pääasiassa hyvin, koska eri sektoreilla (ensiapu, sosiaalipalvelut, nuorisotoiminta, valmiustoiminta) tapahtuvat asiat ja toiminnot jalkautetaan, tuetaan ja ohjataan sektorista vastaavan piirikohtaisen työntekijän tuella. Myös sääntömääräisten asioiden (esim. SPR:n paikallisosastojen kokoukset, toimintatilastot ja luottamushenkilöiden tiedot) hoitaminen toteutuu pääsääntöisesti aikataulujen, sääntöjen ja suositusten mukaan. Kriisitilanteiden johtaminen on myös melko hyvin hoidettua, koska tilanteen vaatiessa SPR toimii katastrofitilanteissa viranomaisten tukena (taustalla laki Punaisesta Rististä) ja asiaan on järjestössä panostettu, perustehtävä huomioiden. Sen sijaan paikallistoiminnan johtamiseen osastoissa jatkossa tarvitaan enemmän ihmisten johtamista. Myös tämä oli tärkeä seikka koulutuksen kehittämistyön takana.

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja vaiherikas. Prosessi eteni varsin jouhevasti, kunnes väliaikainen työpaikanvaihdos hidastutti opinnäytetyön etenemisen kannalta hidastava vaikutus, sillä opinnäytetyön teema ei liittynyt millään tavalla uuteen työtehtävään. Tällöin motivaatio ja ajankäyttö oli prosessin etenemiseen oli kadoksissa. Paluu entiseen työtehtävään, johon myös opinnäytetyö läheisesti liittyi, sai prosessin jälleen käyntiin ja työ alkoi edetä tavoitteiden mukaisesti.

Kehittämistehtävässä hyödynnettiin design-tutkimuksen viitekehystä, jossa prosessin eteneminen toteutuu nelivaiheisesti. Mallissa analysoidaan ensin ongelmat ja kehityskohteet, rakennetaan mahdollisia ratkaisuja, testataan niitä ja lopuksi arvioidaan ja raportoidaan tulokset. Design-malli soveltui parhaiten eri vaihtoehtoja pohdittaessa. Vaihtoehtoisena kehittämismallina oli lineaarisen kehittämistoiminnan mallin (kuviokuva 9), jossa asetetaan aluksi tavoite kehittämis-

toiminnalle. Seuraavaksi suunnitellaan mitä ja miten tavoitteeseen pyritään. Tästä siirrytään toteutusvaiheeseen, jossa kehitettyjä menetelmiä tai asioita testataan ja kokeillaan. Lopuksi arvioidaan onnistumista. (Toikko & Rantanen, 2009.)



Kuvio 9. Lineaarinen malli.

Opinnäytetyön prosessin arvioinnin osalta tärkeää on myös miettiä yhteistyön onnistumista prosessiin osallistuneiden toimijoiden välillä. Oli hienoa havaita, että prosessiin löytyi koulutuksen kehittämisen näkökulmasta asiaan paneutuneita toimijoita paikallisosastoista, piireistä ja keskustoimistosta. Ilman yhteistyön tekemistä ei koulutuksen kehittäminen olisi onnistunut. Erityisesti koulutuksen sisällöllisen kehittämisen vaiheessa asiantuntijoiden haastatteluista nousi koulutuksen kannalta keskeisiä näkökulmia esiin. Myös Keskustoimiston kehittämistyöryhmän panos koulutuksen kehittämisessä kasvoi prosessin edetessä ja panos oli tärkeä myös koulutuksen toteuttamisessa. Keskustoimistolla on myös tärkeä rooli koulutuksen levittämisessä, sillä heillä on työnsä puolesta luontevat yhteydet eri piireissä tapahtuviin järjestökoulutuksiin.

Prosessin onnistumisen näkökulmasta tärkeää oli myös SPR:n Savo-Karjalan piirin panostaminen prosessiin. Piiri mahdollisti koulutuksen kehittämisen puitteet niin ajankäytöllisesti kuin muidenkin resurssien osalta. Koska johtamiskoulutus on kehitetty Savo-Karjalan piirin alueella toimivien osastojen puheenjohtajille ja koulutus toimi eräänlaisena jatkumona Hännisen (2012) opinnäytetyölle, suurin toiminnallinen hyöty koulutuksesta on myös saatu piirin alueelle ja erityisesti alueella toimiville osastoille. Tätä tukee myös vapaaehtoisten taholta saatu palaute ja tahtotila koulutuksen toteuttamiselle myös vuoden 2014 aikana.

Henkilökohtaista oppia opinnäytetyön prosessista tuli ainakin prosessimaisen työskentelyn osalta. Asioiden vaiheistaminen, suunnittelun tärkeys, suunnitelmien muutos ja prosessin johtaminen tulivat varsin tutuksi opinnäytetyön tekemisen aikana. Myös asioiden kehittäminen tutkimuksiin ja selvityksiin pohjautuen oli erilaista kuin työssä tutuksi tullut kokemuksiin nojautuva kehittäminen.

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessia arvioitaessa oli monta asiaa voinut tehdä toisin. Opinnäytetyössä olisi kannattanut lähteä selkeämmin puhtaalta pöydältä luomaan alusta alkaen uutta eikä perustaa kirjallisen tuotoksen toteuttamista henkilökohtaisiin aiempiin oppimistehtäviin, kuten nyt ensin kävi. Tämän seurauksena turhaa aikaa ja vaivaa kului etenkin opinnäytetyön rakenteellisiin muutoksiin. Aiempiin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöihin olisi ollut järkevää tutustua jo varhaisemmassa vaiheessa, jotta kokonaiskuva siitä, millaisista asioista opinnäytetyön tulisi koostua, olisi selkeytynyt.

Onnistumisena voi pitää myös ylipäänsä koulutuksen kehittämisen aikaansaamista sekä koulutuksen toteutumista. Kehittämistyön alkuun liittyy aina paljon epävarmuustekijöitä ja asioiden eteneminen kohti asetettua tavoitetta meni pienistä takapakeista huolimatta hyvin. Myös koulutuksen onnistumista saatujen palautteiden ja kouluttajien kokemuksen valossa voi pitää onnistuneena ja puheenjohtajien toimintaa palvelevana.

Prosessiin liittyvänä tuloksena voisi pitää myös koulutuksen leviämistä muihin piireihin. Lokakuussa 2013 koulutus toteutetaan samansuuntaisena SPR:ssä Helsingin ja Uudenmaan piirissä (HUP) eli koulutus alkaa ottaa tuulta siipiensä alle valtakunnallistamista ajatellen. Konsultaatiota koulutuksen sisällöistä ja toteuttamisesta on käyty Savo-Karjalan piirin ja HUPin välillä syksyllä 2013. Koulutusmateriaalit HUP on saanut SPR:n Keskustoimistosta.

Tässä opinnäytetyössä kehitetystä johtamiskoulutuksesta voisi olla hyötyä myös SPR:ssä syksyllä 2013 alkavassa työyhteisövalmennuksessa, työyhteisötal-

koissa. Hankkeen yhtenä osana on johtamiskoulu SPR:n johdolle (laajennettu johtoryhmä ja SPR:n hallitus), jossa lähdetään työstämään 'kohti yhteistä hyvää' ajatusta. Koska osallistujista osa toimii luottamustehtävissä vapaaehtoisena, heille voisi olla hyötyä puheenjohtajien johtamiskoulutuksen sisällöistä. Toisaalta myös koulutukseen osallistuvat SPR:n toimihenkilöt voisivat saada uusia näkökulmia työhönsä, koska työnkuvat linkittyvät tehtävien hoitamisen kautta myös paikallisosastojen tukemiseen.

7.4 Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet

Koulutuksen suunnittelun ja toteuttamisen seurauksena ajatuksia jatkotutkimuksesta on alkanut hahmottua mieleen. Yksi näkökulma olisi jatkossa arvioida johtamiskoulutuksen sisältöä vielä täsmällisemmin, osioittain ja sen pohjalta edelleen kehittää koulutuksen runkoa, sisältöä ja toteuttamista vielä paremmin tarkoitustaan vastaavaksi.

Edelleen olisi mielenkiintoista paneutua koulutuksen systemaattiseen alueellistamiseen sekä koulutuksen toteuttamiseen tarvittavan osaamisen siirtämiseen kaikkiin piireihin. On hienoa huomata, että koulutus alkaa levitä myös muihin piireihin. Lokakuussa 2013 koulutus toteutetaan samansuuntaisena SPR:ssä Helsingin ja Uudenmaan piirissä eli koulutus alkaa ottaa tuulta siipiensä alle valtakunnallistamista ajatellen.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää, kun koulutuksesta on kulunut tietty aika, onko koulutus vaikuttanut osallistujien toimintaan puheenjohtajan tehtävää hoidettaessa. Ja jos vaikutuksia toimintaan on ollut, mihin suuntaan johtaminen paikallisosastoissa on muuttunut.

Tarve kyseiselle koulutukselle vaikuttaa olevan SPR:n sisällä yhteinen ja tällä hetkellä hämäränpeitossa on ainakin osittain, kuinka jalkautuminen valtakunnal-

lisesti tapahtuu. Tämä oli alusta alkaen myös yksi syy, miksi SPR:n Keskustoimiston järjestötiimi oli aktiivinen koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa – yhdessä toimien saatiin koulutus luotua ja pilotoitua, mistä on hyötyä koulutuksen jalkauttamisessa piirien alueille. Lopullinen sanansaattaminen asiassa etenee siis Keskustoimiston tukiprosessien ja piirien tarpeiden mukaisesti. Tärkeää on huomioida, että piirien tukeminen on ensisijaisesti Keskustoimiston tehtävä, osastojen tukeminen piirien.

Yksi kysymys johtamiskoulutuksen jatkon suhteen valtakunnallisesti on yhteensovittaminen koko SPR:n johtamisjärjestelmän uudistamisen kanssa. Nyt kehitetty johtamiskoulutus vastaa nimenomaan kentän (avaintoimijat ja puheenjohtajat) tarpeisiin ja osaamisvajaisiin. Toki järjestöllinen kokonaiskehittäminen valtakunnallisen kehittämisprosessin tahdissa voisi olla perusteltua, jotta voidaan välttyä joka tapauksessa esiin tulevien asioiden erillisestä toteuttamisesta. Uskon kuitenkin johtamiskoulutuksen myös antavan sisällöllisiä eväitä myös johtamisjärjestelmän kehittämiseen koko SPR:ssä.

Lähteet

- Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 11-24.
- Bannan-Ritland, B. (2003). The role of design in research: The integrative learning design framework. *Educational Researcher*, 32 (1), 21–24.
- Bereiter, C. 2002. Design Research for Sustained Innovation. URL: http://ikit.org/fulltext/2002Design_Research.pdf. Luettu 18.5.2013.
- Bowling, A. 2002. Research methods in health. Investigating health and health services. Second edition. Buckingham: Open University Press.
- Campling, J. C. 2009. Volunteers leading volunteers. *Professional safety*. May 2009, 36-42.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical: Education, knowledge and action research*.
- Cohen, L. & Manion, L. 1992. *Research Methods in education*. London: Croom Helm.
- Collins, A., Joseph, D. & Bielaczyc, K. (2004). Design research: theoretical and methodological issues. *The Journal of the Learning Sciences*, 13 (1), 15–42.
- Drucker, P. 2008. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Hämeenlinna. Karisto Oy:n Kirjapaino.
- Eskola, A. & Kurki, L. (toim.) 2001. *Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena*. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.
- Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto 2006/C 325/13. Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto aiheesta: "Vapaaehtoistoiminta, sen rooli ja vaikutukset eurooppalaisessa yhteiskunnassa." Euroopan unionin virallinen lehti C 325. 49 vuosikerta. 31.12.2006.
- Hakkarainen, P. 2003. *Tukea ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminnalle. Kansalaisareena ry:n julkaisu*.
- Harju, A. 2003. *Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Vantaa: Dark Oy.

- Harju, A. 2008. Artikkelikirjoitus. Vapaaehtoistyön haasteet ja mahdollisuudet. *Epilepsia-lehti*, 2/2008.
- Harju, A. 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Helsinki. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Heikkinen, H. L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-viestintä, 25-62.
- Heikkinen, H.L.T. 2010. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 214-229.
- Helander, V. & Laakso, H. 1999. Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely, ja kansainvälinen vertailu. Helsinki: STKL-tuotanto Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoadley, C. M. (2004). Methodological alignment in Design-based research. *Educational Psychologist*, 39 (4), 203–212.
- Hokkanen, S. - Strömberg O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Paino-Porras Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hänninen, T. 2012. ”Nöyrä, ymmärtävä ja kannustava” – opinnäytetyö Suomen Punaisen Ristin vapaaehtoistyön tulevaisuuden johtamisesta. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Ilvonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK-opintokeskus.
- Itzhaky, H. & York, A.S. 2003. Leadership competence and political control: The influential factors. *Journal of community psychology*, vol. 31, no. 4, 371–381.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Otava.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpa-jan kirja.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.

- Kenny, S., McNevin, A. & Hogan, L. 2008. Voluntary activity and local government: managing volunteers of facilitating active citizenship? *Social Alternatives* Vol. 27 No. 2, 2008, 45-48.
- Korpela, T. 2008. Tämä on Punainen Risti. Monta tapaa välittää –esite.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Laasanen, J. 2010. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Raportteja 70. Helsingin Yliopisto, Ruralia Instituutti.
- Lehto, S.T. 2001. Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Gummerus kirjapaino Oy, Saarijärvi.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen – ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna. Saarijärven Offset.
- Lindgren, G. 2012. Järjestöihmisten johtamisesta. Opintotoiminnan Keskusliiton luentomateriaali.
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen, puheenjohtajan käsikirja. Juva: WSOY. Helsinki.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Talentum.
- Mauno, A.-L. 2012. Henkilökohtainen neuvonanto. Sähköpostiviesti 3.1.2012.
- McBride, A. M., Greebfield, J.C., Morrow-Howell, N., Lee, Y. S. & McCrary, S. 2012. Engaging Older Adult Volunteers in National Service. *Social Work Research*, September, 12, 101-112.
- Musick, M. & Wilson, J. 2008. *Volunteers. A Social Profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Mykkänen-Hänninen, R. 2007. Vapaaehtoistyön rajapinnoilla. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Neilimo, K. 2011. Hyvä johtaja, johtamisosaaminen ja johtajuus – näkökulmia nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Teoksessa *Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä*. 2. painos. Tampere: Traff Finland Oy.

- Nurminen, R. 2007. Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 74/2007.
- Nuutinen, T. 2011. Lehtori. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Toimintatutkimuksen luennot 21.9.2011.
- Nylund, M. & Yeung, A. B. 2005. Vapaaehtoisuuden arvot, anti ja osallisuus murroksessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY
- Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. 2005. Kuntaosaaja 2012 –työkirja. Efeko Oy.
- Otala, L.-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua. WSOY.
- Pessi, A. & Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. Helsinki: Yliopistopaino.
- Pessi, A.B., 2011. Suomalainen vapaaehtoistoiminta – unelmia ja uhkakuvia. Koulutusmateriaali.
- Pessi, A. B. 2011. Hyvien ihmisten maa. Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Diakonia ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Pohjola, A. 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Viinämäki, L. & Saari, E. (toim.). Polkuja soveltavaan yhteiskunnalliseen tutkimukseen. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi, 11-30.
- Pönkä, H. 2009. Oppimisen design-tutkimus.
http://www.slideshare.net/hponka/designitutkimus?from=share_email
[ladattu 9.3.2012]
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Sosiaalialan kehittämistoiminnan metodologista paikannusta - artikkeli.
- Reeves, T. 2006. Design research from a technology perspective. In J. V. D. Akker, K. Gravemeijer, S. McKenney & N. Nieveen (Eds.), Educational design research (pp. 52–66). New York: Routledge.
- Rochester, C., Paine A. E. & Howlett, S. 2010. Volunteering & society in the 21st century. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Roihuvuo, J. 2010. Lehtori. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Johtamisen luennot 17.9.2010.

- Ruohonen, M. 2003. Järjestöt vapaaehtoistoiminnan areenoina ja mahdollistajina. Teoksessa Niemelä, J. & Dufva, V. (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhannella. Jyväskylä: PS-kustannus, 40-55.
- Seeck H. 2008. Johtamisopit Suomessa, Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy.
- Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sovala, A. 1990. Toimimme yhdessä – käynnistämme vapaaehtoistoimintaa. Mänttä: Mäntän Kirjapaino.
- Suomen Punainen Risti. 2012. Johtamisjärjestelmän kehittäminen, powerpointesitys.
- Suomen Punainen Risti. 2010. Johtamistoiminnan arviointi.
- Suomen Punainen Risti. 2011. Toimintalinjaus 2011-14. Hannun tasapaino.
- Suomen Punainen Risti. 2009. Reitti oppivaksi organisaatioksi, osaamisen johtamisen reittiopas.
- Suomen Punainen Risti. 2008. Vapaaehtoistoiminnan linjaus.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen ja johtaminen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2006. Huomaa, kohtaa, kuuntele ja keskustele - alaisten toiveita esimiehilleen. Teoksessa Vesalainen, J. & Viitala, R. (toim.) Viestejä ja merkityksiä - Expertus Dico. Tutkimuksia nro 275, Vaasan yliopisto. Vaasa: Vaasan Yliopistopaino, 169-198.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Virtanen, P. & Stenvall J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.

Vuoti, M. 2006. Vapaaehtoistoiminnan lähtökohtia. Selvitys AVEK -hankkeelle yksilökohtaisen vapaaehtoistoiminnan perusteista, tukemisesta, organisoinnista, toiminnan edellytyksistä ja kohdentumisesta. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Oulun toimintayksikkö.

Åhman, H., Bärlund, A. & Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmät – 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Juva: WS Bookwell Oy.

Savo-Karjalan piiri kouluttaa

OSASTOJEN PUHEENJOHTAJIEN JOHTAMISKOULUTUS

SPR Savo-Karjalan piiri toteuttaa osastojensa **puheenjohtajille ja varapuheenjohtajille** suunnatun johtamiskoulutuksen.

Koulutus liittyy SPR:n luottamushenkilöiden johtamiskoulutusjärjestelmän uudistamiseen ja toimii valtakunnallisena pilottikoulutuksena.

Koulutuksessa annetaan valmiuksia osastotoiminnan johtamiseen, erityisesti ihmisten johtamiseen. Kyseessä on ensimmäinen puheenjohtajille suunnattu johtamiskoulutus, joten kannattaa tarttua tilaisuuteen!!

Koulutukseen otetaan max. 40 osallistujaa, ensisijaisesti tällä hetkellä puheenjohtajana toimivista.

Koulutus toteutetaan
13.-14.10.2012 Kunnanpaikassa, Vuorelassa

Hinta: 40 € (sis. ruokailut ja materiaalit) ilman majoitusta,
85 € majoituksella (2 hh)

Sitovat ilmoittautumiset **25.9.2012 mennessä Aila Niemelle;**
aila.niemi@punainenristi.fi tai 0400-158 390.

Lisätietoja SPR Savo-Karjalan piiristä:
ismo.nuutinen@punainenristi.fi puh. 040 - 7372179.



OIK-opintokeskus

Asiantuntijoiden teemahaastattelun runko

Onko puheenjohtajien johtamiskoulutukselle tarvetta? Jos on, miksi?

Millaisiin asioihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota puheenjohtajien johtamiskoulutuksessa?

Millaisiin sisällöllisiin teemoihin koulutuksessa tulisi keskittyä?

Miten koulutus tulisi organisoida?

Millaisia koulutusmenetelmiä toteutuksessa tulisi käyttää?

**SPR Puheenjohtajien johtamiskoulutus
13.-14.10.2012**

Palaute lauantai 13.10

1) Päivä onnistui kokonaisuutena (ympyröi sopivin)...

1= huonosti, 2= kohtalaisesti, 3= ihan jees, 4= hyvin, 5= erinomaisesti

Sanallista palautetta päivästä: _____

2) Lauantain teemat olivat mielestäni hyödyllisiä puheenjohtajuutta silmällä pitäen...

1= huonosti, 2= kohtalaisesti, 3= ihan jees, 4= hyvin, 5= erinomaisesti

Sanallista palautetta lauantain teemoista tai käsittelytavoista: _____

3) Kouluttajien toiminta ja osaaminen oli mielestäni...

1= huonoa, 2= kohtalaista, 3= ihan jees, 4= hyvää, 5= erinomaista

Sanallista palautetta kouluttajien toiminnasta: _____

4) Oma osallistumisaktiivisuuteni oli mielestäni...

1= huonoa, 2= kohtalaista, 3= ihan jees, 4= hyvää, 5= erinomaista

KIITOS PALAUTTEESTASI JA PANOKSESTASI!!

Puheenjohtajien koulutus, Savo-Karjala
13.-14.10.2012 Kunnonpaikka, Vuorela

OHJELMA

Lauantai 13.10

- Klo 10 Tulokahvit
Koulutuksen tavoitteet
Tutustuminen
Puheenjohtajakierros
Orientaatio koulutukseen
- 10:45 **Puheenjohtaja osaston johtajana**
Osaston puheenjohtaja-koulutus osana SPR:n johtamisjärjestelmää
- 11:30 **Puheenjohtaja sääntömääräisten asioiden vastaavana**
Vaikuttamistoiminta
- 12:30 Lounas
- 13:30 **Puheenjohtaja sääntömääräisten asioiden vastaavana**
Mitä pj:n on hyvä tietää/hallita talouden hoitamisesta
- 14:45 **Puheenjohtaja osaston toiminnan johtajana, hallitustyöskentely**
vastuunjako ja organisointi
hyvin toimiva hallitus
- 15:50 Kahvitauko
- 16:15 **Puheenjohtaja osaston toiminnan johtajana,**
Uusien asioiden alullepanijana
yhteistyö ja kumppanuudet
Vapaaehtoisen polku
- 17 **Puheenjohtaja hallituksen puheenjohtajana, hallitustyöskentely**
Vastuunjako ja organisointi
Hyvin toimiva hallitus
- 18 Palaute ja orientaatio sunnuntaihin. Päivän päätös.
Päivällinen

