

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



*VolExpo*

# VolExpo Toolbox 1

Management and Supervisional Skills  
collected from Volunteer management  
expedition-1

*VolExpo*

# VolExpo Toolbox 1

**Management and Supervisional Skills  
collected from Volunteer management  
expedition-1**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Sisällysluettelo

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Demokraattinen johtaminen ..... | 2 |
| Ole sankari, ole mentori! ..... | 6 |

## Demokraattinen johtaminen

Tässä artikkelissa käsitellään erityyppisiä organisaatioita vaihtoehtoisten hallinnointimuotojen mukaan ja tarkastellaan, mitkä arvot ovat etusijalla ja kuinka demokraattiset kriteerit täyttyvät erilaisissa organisaatioissa. Tarkastelussa on kokousten demokraattisen johtamisen mahdollisuudet.

### Erityyppiset organisaatiot – erilaiset hallinnan muodot

#### Yritykset ja viranomaisorganisaatiot

Organisaation päätöksentekoprosessi on harvoin, jos koskaan, täysin demokraattinen. Esimerkiksi yksityisissä yrityksissä päätäntävalta ei jakaudu tasaisesti, vaan työnantaja nimittää johtajia ohjaamaan ja kohdentamaan työtehtäviä. Yrityksissä, joissa on monia osastoja, on usein hierarkkinen johto. Tätä perustellaan yleensä sillä, että toimintoja täytyy johtaa tehokkaasti ja että johtotehtäviin vaaditaan erityistä pätevyyttä. Työntekijöiden ei yleensä ole mahdollista vaikuttaa johtajien nimityksiin, vaan niistä päättää useimmiten yrityksen hallitus, joka edustaa suurimpia osakkeenomistajia.

Johtamisrakenne julkishallinnossa on samankaltainen kuin yrityksissä, paitsi että poliittiset elimet nimittävät kansallisten ja paikallisten yksiköiden hallitukset. Voi kuitenkin olla niin, että jäsenyys on toiminnan luonnetta tärkeämpi määrittäjä sille, onko organisaatiossa asiantuntijavalta vai johdetaanko sitä demokraattisin kriteerein. Tästä esimerkkinä ovat yritykset, jotka ovat työntekijöiden omistamia ja joissa noudatetaan tiukasti tasapuolisen huomioon ja henkilökohtaisen autonomian periaatteita.

#### Säätiöt

Säätiöt ovat erityistapaus. Koska niillä ei ole jäseniä, ne eivät voi olla demokraattisia. Kun säätiön perustajat ovat nimittäneet säätiön ensimmäisen hallituksen, se korvataan säännöllisesti uudella ja sen toimintaa säätelee säätiön perustamiskirja, jota voidaan muuttaa vain poikkeustapauksessa. Vaikka säätiöt eivät olekaan demokraattisia, ne voivat silti toisinaan edistää demokraattisia tavoitteita. Esimerkki tällaisesta on sellaisen pääoman hallinta, jonka tuotot menevät kehitysapuun asianomaisten valvonnassa.

## Järjestöt

Työelämää muokkaavat osaamisen ja tehokkuuden kaltaiset arvot, ja ensisijaisena hallinnan muotona on autoritaarinen johtamistapa. Järjestöissä on toisaalta enemmän sijaa tasapuolisen huomioon ja henkilökohtaisen autonomian periaatteille.

Pienimmälläkin järjestöllä on yleensä johtokunta. Itseään demokraattiseksi kutsuvassa järjestössä johtokunnan on oltava suoraan vastuuvollinen jäsenille säännöllisin väliajoin järjestettävissä yhdistyksen kokouksissa. Yhdistyksen kokoukset ovat näin ollen yhdistyksen korkein päätöksentekaelin. Kunkin jäsenen edut ansaitsevat tulla tasapuolisesti huomioiduiksi, eikä kenelläkään, ei edes puheenjohtajalla, ole viime kädessä enempää valtaa kuin kenellä tahansa jäsenellä päättää, mitkä edut ovat ensisijaisia.

Isoilla järjestöillä, joilla on taloudellisia resursseja, on usein myös työntekijöitä. Yhdistyksen kokousta voikin verrata eduskuntaan, johtokuntaa hallitukseen ja työntekijöitä kansallisiin virastoihin, jotka toteuttavat hallituksen päätöksiä.

## Verkostot

Verkosto on yhteistyö- ja neuvottelufoorumi. Se on ”anarkistinen” organisaatiomuoto, joka järjestöistä poiketen ei tee sitovia päätöksiä vaan vapaaehtoisia sopimuksia. Tärkeimpänä arvona on vapaus: kenelläkään ei ole velvollisuutta osallistua yhteisiin toimiin tai hankkeisiin vastoin tahtoaan. Verkosto ei ole oikeushenkilö. Sen ei ole mahdollista tehdä sitovia sopimuksia, edustaa ketään, paitsi verkostokumppaneitaan, tai antaa lausuntoja muiden puolesta. Verkostoa ei myöskään voida pitää vastuullisena verkostokumppaneidensa toimista.

Esimerkiksi Academy for Democracy on verkosto, jossa noin neljäkymmentä organisaatiota tarjoaa vapaaehtoisesti ideoita ja rahaa pienelle sihteeristölle, joka kehittää menetelmiä ja koulutusta demokratiaan liittyvien kysymysten edistämiseksi. Jäsenyyttä ei ole, vaan organisaatiot yksinkertaisesti tekevät yhteistyötä, ja kukin niistä päättää myöntääkö se varoja osallistumiseen, käyttääkö se verkoston sivustolla olevaa kalenteria, työskenteleekö se sihteeristön kanssa koulutuksen järjestämiseksi tai onko se yhteydessä muihin verkostokumppaneihin yhteishankkeiden toteuttamiseksi. Academy for Democracy ei siis ole organisaatio, vaan se on foorumi, jota isännöi yksi verkostokumppaneista, kulttuurijärjestö Ordfront. Ordfront on organisaatio, joka on vastuussa sihteeristön budjetista ja toiminnasta.

## Organisaatiotyypit ja demokratiakriteerit

### Tasa-arvoinen jäsenyys keskeisenä kriteerinä

Ehdottoman tärkeä vaatimus on, että kaikilla on yhtäläinen oikeus osallistua päätöksentekoon. Yhdistys on demokraattinen vain, jos jokaista kohdellaan tasavertaisesti ja kunnioitetaan itsenäisenä yksilönä ja tasa-arvoisena kansalaisena. Kaikenlainen syrjintä on tämän vaatimuksen rikkomista.

Syrjintää voidaan torjua jokaisessa organisaatiossa, jos sen kulttuurissa vaikuttavat tasapuolisen huomioinnin ja henkilökohtaisen autonomian periaatteet.

Lisäksi tasa-arvoisen jäsenyyden kriteeri edellyttää tiettyjä muodollisia instituutioita, jotka ovat ominaisia vain tietyntyyppisille organisaatioille. Kaikilla jäsenillä on esimerkiksi oltava yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa hallituksen ja johtajien nimittämismenettelyyn. Jos asioita ei järjestetä tällä tavalla, joidenkin jäsenten eduilla on enemmän painoarvoa kuin muilla, mikä rikkoo tasapuolisen huomioinnin periaatetta.

Yhdistys voi täyttää tämän vaatimuksen, jos se on avoin kaikille, joihin sen toiminta vaikuttaa, ja jotka tukevat yhdistyksen tavoitteita. Muussa tapauksessa yhdistys muistuttaa enemmän valikoivaa kerhoa, joka päästää sisään jotkut ihmiset ja evää pääsyn toisilta. Toisaalta on selkeästi ja syrjimättömästi ilmaistava, ketkä ovat jäseniä ja ketkä eivät. Vaikka ihmiset saisivatkin osallistua tiettyihin toimintoihin olematta yhdistyksen jäseniä, pitää pystyä selvästi erottelemaan jäsenet (joilla on oikeus osallistua päätöksentekoon) ja ei-jäsenet. Tässä on pohjimmiltaan kysymys vallasta: vallan perustan on oltava objektiivinen ja selkeästi määritelty, jos sitä jaetaan. Jos joidenkin jäsenyys riippuu toisten hyväntahtoisuudesta, päädytään helposti nepotismiin ja klikkeihin.

Yleinen ratkaisu on jäsenmaksu. Sillä luonnollisesti rahoitetaan yhdistyksen toimintaa, mutta sen tärkein tehtävä on jäsenyyden vahvistaminen: se on tosine oikeudesta osallistua. Tämä pätee erityisesti pitkäaikaisten jäsenten tarpeeseen säännöllisesti ilmaista, että he tukevat edelleen yhdistyksen tavoitteita ja toimintaa, ja siihen, että heidät lasketaan mukaan tulevaisuudessa. Muutoin kriisitilanteessa, kun jäsenet ottavat kantaa vaihtoehtoihin ehdotuksiin, menneisyyden haamut voivat vaikuttaa kohtuuttoman paljon päätöksiin.

## Kokousten demokraattinen johtaminen

### Erityyppiset kokoukset – erilaiset hallinnointimuodot

Kokouksiin suhtaudutaan yleensä välttämättömänä pahana, ja niitä pidetään usein tavan vuoksi. Harvoin tulee mahdollisuutta keskustella kokouksen tarkoituksesta ja löytää sille sopiva muoto:

- Jos on kyse vain tiedon välittämisestä kokousväelle, voidaan ehkä tyytyä perinteiseen yksisuuntaiseen viestintään, jossa pomo tai asiantuntijat puhuvat ja muut kuuntelevat.
- Tilanteessa, joka edellyttää muutoksia organisaatiossa, voidaan suositella demokraattisempaa kokousmuotoa, kuten yhteinen asialista (Common Agenda), joka antaa kaikille mahdollisuuden tulla kuulluksi.
- ”Anarkistisempi” kokousmuoto voi antaa osallistujille mahdollisuuden vapaammin tuoda julki haluamansa aiheet ja keskustella niistä pienemmissä ryhmissä, jotta saadaan selville, mitä organisaatiossa todella tapahtuu.

### Kokoukset ja valta

Kokoukset vievät aikaa. Ihmiset haluavat usein keskustella heitä kiinnostavista asioista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa varmistuakseen siitä, että asiat tulevat käsitellyiksi, jos aika loppuu kesken. Tällaisessa tilanteessa he eivät ehkä halua käyttää arvokasta aikaa menettelytapakysymyksiin. Tämä todennäköisesti kääntyy itseään vastaan. Ilman rakennetta kokouksesta tulee helposti luonteeltaan epäoikeudenmukainen: muutamat päättäväiset jäsenet kilpailevat tilasta, tai puheenjohtaja ottaa kokouksen ohjat käsiinsä, palauttaa järjestyksen ja johtaa kokousta omilla ehdoillaan. Kummassakin tapauksessa hiljaiset jäsenet ihmettelevät kokouksen jälkeen, miksi he olivat paikalla ollenkaan – heidän läsnäolollaan ei ollut merkitystä.

Kaikki ymmärtävät, että kokouksen aikana aika on valtaa, ja monet ihmiset epäröivät kilpailla siitä. Kokemus on opettanut heille, kuinka helposti itsevarmat ihmiset hiljentävät toiset ja saavat tahtonsa läpi erilaisten dominointitapojen avulla. Kokousten demokraattiseen johtamiseen liittyy siis kaksi päätehtävää:

- kannustaa passiivisia osallistujia rohkaisemaan mielensä ja pitämään puoliaan
- jakaa aikaa tasaisesti osallistujien kesken

Lähde: <http://www.democracy.se/>

## Ole sankari, ole mentori!

Ole sankari, ole mentori! on käsikirja vapaaehtoismentoreille. Käsikirja tarjoaa oivalluksia ja kurkistuksia teorian tietoihin sekä käytännön työkaluja mentorointia koskeviin kysymyksiin.

Käsikirja on tarkoitettu ihmisille, jotka ovat ryhtyneet vaatimaan mutta palkitsevaan tehtävään: tulemaan mentoriksi vapaaehtoistoimintaan. Sen on tarkoitus olla päivittäinen opas mentorille vapaaehtoisen henkilökohtaisen kehityksen tukemisessa.

Käsikirjassa käsitellään esimerkiksi seuraavia aiheita: mitä mentorointi on, mitkä mentorin ja vapaaehtoisen roolit ovat, kuinka rakennetaan luottamusta mentorointisuhteessa, miten käsitellä kulttuurieroja ja hallita konflikteja, millaisia vapaaehtoisen oppimisprosessit ovat. Erityisesti syvennytään mentoroinnissa hyödyllisiin työkaluihin: neuvonta, valmennus, aktiivinen kuuntelu, palaute. Lisäksi tarkastellaan mentorin hyvinvointia, ajan- ja stressinhallintaa, haasteita ja riskejä sekä saavutuksista palkitsemista. Myös kulttuurienvälinen tietoisuus, vapaaehtoisen oppiminen sekä konfliktit ja konfliktienhallintatekniikat ovat mukana käsikirjassa.

Kaikilla näillä aiheilla on paikkansa käytännönläheisessä oppaassa.

Oppaan tavoitteet: Parannetaan ymmärrystä mentorin roolista, lisätään tietoisuutta mentoroinnin ja valmennuksen erilaisista lähestymistavoista, parannetaan valmiutta tukea vapaaehtoisen oppimista, tarjotaan työkaluja vapaaehtoisten tukemiseen.

## Ole sankari, ole mentori! -käsikirja englanniksi

Englanninkielisen käsikirjan *Be a hero, be a mentor!* on julkaissut vuonna 2017 Latvian Erasmus+: Youth in Action -ohjelman kansallinen toimisto.

[http://jaunatne.gov.lv/sites/default/files/web/ErasmusPlus/2018/mentor\\_pdf.pdf](http://jaunatne.gov.lv/sites/default/files/web/ErasmusPlus/2018/mentor_pdf.pdf)

**Lähde:** Teksteistä vastaavat kouluttajat Santa Krastina ja Siiri Liiva. Avustaja: Vladislava Skele. Julkaistu ensimmäisen kerran 2013. Julkaisija Agency for International Programs for Youth, Latvia. Tarkistettu uusintapainos, johon on lisätty tietoa Euroopan solidaarisuusjoukoista, 2017. © Latvian National Agency of the Erasmus+: Youth in Action program, 2017.



## Sivis Study Centre

Opintotoiminnan Keskusliitto ry Helsinki – FINLAND  
+358 40 3504500  
[ok-sivis.fi](mailto:ok-sivis.fi)



## BÜYÜK ORTADOĞU SAĞLIK VE EĞİTİM VAKFI

Hacıbayram Mahallesi Eşme Sokak No:2 Altındağ/Ankara  
+90 312 311 60 65  
[ekucukarslan@gmail.com](mailto:ekucukarslan@gmail.com)  
[bosev.org](http://bosev.org)



ACTA Center - Abilities Carrer  
Training Attitude  
Oradea – ROMANIA  
0034 96 208 71 10  
[actacenter.ro](http://actacenter.ro)



Cooperazione Paesi Emergenti  
Catania – ITALY  
+39 095317390  
[cope@cope.it](mailto:cope@cope.it)



KERIGMA

Kerigma, Instituto de  
Inovação e  
Desenvolvimento Social de  
Barcelos  
Barcelos – PORTUGAL  
00351 253 825 353  
[europa@kerigma.pt](mailto:europa@kerigma.pt)



ASPECT – MIR  
Plovdiv – BULGARIA  
[office@aspectmir.eu](mailto:office@aspectmir.eu)  
[www.aspectmir.eu](http://www.aspectmir.eu)



Foundation of Knowledge  
Hódmezővásárhely – HUNGARY  
+36 30 2483431  
[tudasalapitvany.hu](http://tudasalapitvany.hu)



AHE - University of Humanities and Economics  
Lodz – POLAND  
+4842 6315800  
[ahe.lodz.pl](http://ahe.lodz.pl)

Akademia  
Humanistyczno  
Ekonomiczna  
w Łodzi



Foundation for Society  
Rīga – LATVIA  
+371 26558079  
[fondssabiedribai.lv](http://fondssabiedribai.lv)



VolExpo