



Lauri Heikkilä

Paula Heikkilä

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden

ammattikorkeakoulututkinto

Sosiomoni (AMK) –

kirkon nuorisotyön ohjaaja

Opinnäytetyö, 2018

KEHITYSYHTEISTYÖTÄ KENIASSA

Johtajuuden ja yhteistyön kokemuksia Furaha Seed Academyssä



TIIVISTELMÄ

Heikkilä, Lauri & Heikkilä, Paula

Kehitysyhteistyötä Keniassa

45 sivua, 3 liitettä

Marraskuu 2018

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan koulutusohjelma, kristillinen lapsi- ja nuorisotyön suuntautumisvaihtoehto

Sosionomi (AMK) + kirkon nuorisotyönohjaaja

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jossa selvitettiin suomalaisen kehitysyhteistyöjärjestö Seed ry:n sekä kenialaisen Furaha Seed Academy (FSA) -peruskoulun hallituksen jäsenten kokemuksia toimijoiden välisestä yhteistyöstä sekä johtajuudesta FSA:ssa. Yhteistyön painopiste on ollut koulutusseminaareissa, joissa Seed ry on tarjonnut johtajuuskoulutusta FSA:n hallituksen jäsenille jaetun johtajuuden mallin mukaisesti.

Aineisto kerättiin kahdeksalla teemahaastattelulla, joista seitsemän toteutettiin Keniassa yksilöhaastatteluina ja yksi Suomessa parihaastatteluna. Haastateltavina olivat kaikki FSA:n hallituksen jäsenet sekä kaksi Seed ry:stä projektiin aktiivisesti osallistunutta toimijaa. Teemahaastatteluissa selvitettiin haastateltavien kokemuksia koulun johtajuudesta, siitä miten se käytännössä toimii, mitä johtajuudella on saavutettu ja millaista kahden eri järjestön välinen yhteistyö on ollut. Teemahaastatteluista saatu materiaali analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa materiaali pelkistettiin, ryhmiteltiin ja lopuksi käsitteellistettiin.

Tutkimuksessa selvisi, että molempien osapuolten johtajuuskäsitykset ovat melko avoimia ja demokraattisia. Johtajuudessa haastavana pidettiin erityisesti yhteisön mukaan saamista ja johtajuuden vahvuutena nähtiin osallisuus ja omistajuus sekä hyvät rakenteet. Johtajuuden saavutuksena pidettiin sitä, että FSA on alueen parhaita kouluja. Yhteistyön haasteena pidettiin kulttuurieroja ja vahvuutena ajan kanssa rakennettua suhdetta sekä voimien yhdistämistä. Koulun nykytilaa pidettiin yhteistyön suurimpana saavutuksena.

Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin, että Seed ry:n ja FSA:n edustajien ymmärrys johtajuudesta ja yhteistyöstä on monin paikoin yhtenevää ja että Seed ry:n tekemä kehitysyhteistyö on merkityksellistä ja paikallisia hyödyttävää.

Asiasanat: Itä-Afrikka, johtajuus, kehitysyhteistyö, Kenia, koulutus, yhteistyö

ABSTRACT

Heikkilä, Lauri & Heikkilä, Paula
Development co-operation in Kenya
45 p. Three appendices
November 2018
Diaconia University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services, Option in Christian Youth Work
Degree: Bachelor of Social Services

This thesis is a qualitative research, in which experiences of leadership and co-operation between Finnish non-profit organization Seed ry and Kenyan primary school Furaha Seed Academy (FSA) were investigated. The focus of the co-operation has been in training seminars, in which Seed ry has offered training in leadership with the principals of shared leadership to the board members of FSA.

The data was collected through eight semi-structured theme interviews, seven of which were conducted in Kenya as individual interviews, and one of which was conducted in Finland as a pair interview. The interviewees were all the board members of FSA and two active participants of the project from Seed ry. In the semi-structured theme interviews the experiences of school leadership, how it works in practice, what has been achieved through leadership, and how has the co-operation between the two organization been, were investigated. The data provided with the interviews were analysed using content analysis, in which the data were reduced, clustered, and finally conceptualized.

The results showed that both organizations had quite open and democratic view on leadership. In leadership, including the surrounding community was described as a challenge, as participation and ownership as well as good structure were described as strengths. FSA being one of the best schools in the area was described as a major achievement. Cultural differences were described as the challenges for co-operation as relations built with time and uniting the powers were described as strengths. Having the school as it is today was described as the major achievement of the co-operation.

In conclusion it can be said that the views on leadership and co-operation are in many ways similar with both FSA and Seed ry. Also, it can be said that the development co-operation coordinated by Seed ry is important and useful to the local Kenyans.

Keywords: co-operation, development co-operation, East Africa, education, Kenya, leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA	6
2.1 Kehitysyhteistyö	6
2.2 Koulutus Keniassa.....	7
2.3 Seed ry:n ja Furaha Seed Academyn yhteistyö	8
3 JOHTAJUUS	10
3.1 Afrikkalainen johtajuus	11
3.2 Jaettu johtajuus	12
4 TUTKIMUSPROSESSI.....	14
4.1 Tutkimuskysymysten muodostuminen	14
4.2 Kohderyhmä	15
4.3 Teemahaastattelu.....	16
4.4 Sisällönanalyysi.....	17
5 TUTKIMUSTULOKSET	20
5.1 Johtajuus	20
5.1.1 Näkemys johtajuudesta	20
5.1.2 Johtajuuden muita ulottuvuuksia	22
5.2 Yhteistyö.....	25
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	28
7 POHDINTA JA ARVIOINTI.....	31
7.1 Tutkimusaiheen peilaus lähetystyöhön	31
7.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	32
7.3 Tavoitteiden onnistuminen ja ammatillinen kasvu	35
7.4 Työn pohjalta syntyneitä havaintoja ja ideoita.....	36
LÄHTEET	38
LIITE 1. Teemahaastattelurunko Keniassa	42
LIITE 2. Teemahaastattelurunko Suomessa	44
LIITE 3. Furaha Seed Academyn johtajuuden rakenteet organogrammissa.....	45

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee suomalaisen Seed ry:n kehitysyhteistyöprojektia Furaha Seed Academyssa (FSA) Yalan kylässä Keniassa. Kehitysyhteistyöprojektissaan Seed ry:n on muun muassa kouluttanut Furaha Seed Academyn hallituksen jäseniä jaetun johtajuuden idean mukaisesti ja opinnäytetyömme keskittyykin tarkastelemaan FSA:n johtajuutta sekä FSA:n hallituksen ja Seed ry:n hallituksen välistä yhteistyötä. Jaettu johtajuus on viime vuosien yksi yleisimpiä johtamistrendejä etenkin koulutuksen parissa ja sen vuoksi käsitteenä ajankohtainen. Kehitysyhteistyössä ja kehitysmatutkimuksessa on viime vuosina painotettu paikallisen väestön osallisuutta heitä koskevissa päätöksissä ja projekteissa. Myös globaalin etelän valtavan väestönkasvun myötä on tärkeää löytää ja tutkia malleja, joilla koulutuksen järjestäminen tehokkaasti ja tuloksia saavuttaen onnistuu. Maailmanpankin mukaan Itä-Afrikassa 6. luokan oppilaista 37 prosenttia ei osaa lukea riittävän hyvin ja 60 prosenttia ei osaa matematiikkaa riittävällä tasolla (Maailmanpankki 2018, 71).

Aiheen ajankohtaista merkitystä vahvistaa Suomen ulkoministeriön Taloustutkimuksella keväällä 2018 teettämä tutkimus, jossa selvitettiin suomalaisten mielipiteitä kehitysyhteistyöstä. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että suomalaisten kehitysyhteistyön kannatus on korkeimmillaan kymmeneen vuoteen. Tutkimuksen mukaan 47 % suomalaisista pitää kehitysyhteistyötä erittäin tärkeänä ja 41 % melko tärkeänä, vain 2 % suomalaisista pitää sitä yhdentekeväenä. Tutkimuksessa selviää, että kansalaisten mielestä Suomen pitäisi keskittyä kehitysyhteistyössään erityisesti koulutukseen. Myös naisten ja tyttöjen aseman parantamisen tärkeimpänä tekijänä pidetään koulutusta. (Kantola & Rahkonen 2018.) Aihepiirimme on ajankohtainen, sillä tutkimamme kehitysyhteistyöprojekti mahdollistaa koulutuksen niin Furaha Seed Academy -peruskoulun oppilaille kuin koulun johtoportaalle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää FSA:n hallituksen sekä Seed ry:n hallituksen jäsenten kokemuksia Furaha Seed Academyn johtajuudesta sekä FSA:n ja Seed ry:n välisestä yhteistyöstä. Tavoitteena on tarkastella,

kuinka johtajuus koetaan niin Furaha Seed Academyn hallituksen jäsenten kuin Seed ry:stä aktiivisesti projektiin osallistuneiden näkökulmasta, sekä selvittää johtajuuden ja yhteistyön avulla saavutettuja tuloksia Furaha Seed Academyssa. Seed ry voi tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta arvioida kehitysyhteistyöprojektiaan FSA:ssa ja erityisesti johtajuuden kouluttamisesta seuranneita kokemuksia. Parhaimmillaan erityisesti jaetun johtajuuden kokemuksista saatu tieto voi vaikuttaa myös muiden kehitysyhteistyötä tai lähetystyötä tekevien järjestöjen toimintaan.

Tässä opinnäytetyössä keskitymme seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Millaiset ovat Furaha Seed Academyn hallituksen jäsenten sekä Seed ry:stä projektissa mukana olleiden kokemukset FSA:n johtajuudesta?
- 2) Miten FSA:n hallituksen jäsenet ja Seed ry:stä projektissa mukana olleet kokevat keskinäisen yhteistyön?

Opinnäytetyöhön sisältyy myös aiheemme peilaaminen kirkon lähetysjärjestöiden näkökulmasta kaksoispätevyyteen oikeuttavan tutkintomme vuoksi. Koulutus ja johtajuus ovat ajankohtaisia teemoja kehitysyhteistyössä ja tämän kautta myös lähetystyössä lähetysjärjestöjen holistisesta lähetyskäsityksestä johtuen, johon kuuluu evankeliumin levittämisen lisäksi kehitysyhteistyöllinen puoli. Tämän vuoksi opinnäytetyössämme käsittelemme johtajuutta ja sen kouluttamista myös lähetysjärjestöiden kontekstissa.

Yhteistyötahomme Seed ry on suomalainen kansalaisjärjestö, joka tekee kehitysyhteistyötä Keniassa edistään lasten ja nuorten koulutusta, hyvinvointia sekä yrittäjyyttä.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tarkastelemme työssämme suomalaisen kansalaisjärjestön toteuttamaa kehitysyhteistyöprojektia. Tästä johtuen tämä luku aloitetaan käsittelemällä käsitettä kehitysyhteistyö. Keskeisessä roolissa opinnäytetyömme kannalta on myös kenialainen koulutus, johon Seed ry:n ja FSA:n välinen yhteistyö vaikuttaa niin koulun hallituksen kuin oppilaidenkin tasolla. Koulun johtoportaan kouluttaminen vaikuttaa välillisesti myös oppilaiden koulutukseen. Tästä johtuen tarkastelemme tässä luvussa myös koulutusta Keniassa.

2.1 Kehitysyhteistyö

Kehityspolitiikka pyrkii maailmanlaajuiseen köyhyyden vähentämiseen, kestäväen kehityksen edistämiseen sekä perusoikeuksien toteutumiseen. Yksi kehityspolitiikan toteuttamisen keinoista on kehitysyhteistyö. Kehitysyhteistyö on niin sanotun kehittyneen maan (globaali pohjoinen) ja kehitysmaan (globaali etelä) välillä tapahtuvaa yhteistyötä, jossa mukana voi olla myös muita yhteistyökumppaneita, kuten kansalaisjärjestöt ja kansainväliset järjestöt. (Ulkoministeriö i.a.)

Kansalaisjärjestöjen rooli suomalaisessa kehitysyhteistyössä on merkittävä, kymmenet kansalaisjärjestöt osallistuvat kehitysyhteistyöhön ympäri maailmaa. Ulkoministeriö tukee kansalaisjärjestöjen tekemää työtä ja globaalikasvatusta 65 miljoonalla eurolla vuosittain (Kepa ry i.a.a). Myös yhteistyökumppanimme Seed ry on saanut Suomen ulkoministeriön tukea kehitysyhteistyöprojektiinsa Furaha Seed Academyssa. Ulkoministeriön hanketuki on mahdollistanut FSA:n hallituksen kouluttamisen hallinnoimaan ja kehittämään projektia. (Seed ry 2014a.)

Suomen kehityspolitiikka kulkee vuoden 2016 valtioneuvoston selonteon mukaisesti. Selonteko linjaa Suomen kehityspolitiikan tavoitteet ja painopisteet. Se määrittää myös keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehitysyhteistyö vaatii

työskentelyä niin globaalilla, kansallisella kuin paikallisellakin tasolla. Kehitysyhteistyön konkreettisia vaikutuksia on ajoittain vaikea osoittaa. Kepan mukaan siitä kuitenkin osaavat parhaiten kertoa paikalliset toimijat. (Kepa ry. i.a.b.).

Gillsin mukaan globaalin etelän merkitys koko maailman kattavassa kontekstissa on lisääntynyt ja globaali etelä tulee sen myötä myös muovaamaan koko maailman tulevaisuutta (2017, 155). Gills korostaa, että tulevaisuuden kehittämistyössä on tärkeää hajauttaa johtajuutta kaikilla hallinnon tasoilla (2017, 161). Globaalissa kehitysyhteistyössä (Global Development) korostuu kestävä kehitys (Gills 2015, 826), jonka toteutumiseksi myös YK on laatinut tavoitteet (Agenda 2030). Agenda 2030:n tavoite 4: ”Taata kaikille avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet” liittyy suoraan opinnäytetyömme aiheeseen ja useampi sen tavoitteista välillisesti (YK 2015, 14).

2.2 Koulutus Keniassa

Keniassa väestönkasvu on erittäin nopeaa ja viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana väkiluku on kasvanut 40 miljoonalla asukkaalla (Maailmanpankki 2017) ja suurin osa väestöstä on kouluikäisiä (Kenya National Bureau of Statistics 2010, 27). Koulutuksen vaikuttavuus on havaittu ja koulutusta on pyritty Keniassa kehittämään koko itsenäisyyden ajan (Asuga ym. 2016, 25). Keniassa on meneillään koulutusuudistus, jossa perusasteen, toisen asteen ja yliopistokoulutuksen suhde toisiinsa on muuttumassa (Kenya Institute of Curriculum Development 2016, vii, 15).

Koulutuksen historiaan Keniassa on vaikuttanut suuresti lähetystyön ja kolonialismin historia, mikä näkyy eurooppalaisina ja erityisesti brittiläisinä vaikutteina, kuten myös rotuerottelun myötä syntyneinä useina erillisinä valtiollisina tai yksityisinä kouluina (Ojaniemi 2013, 32). Koulutuksen tyyli ja painopisteet ovat historian saatossa muuttuneet useasti alkuperäisen heimokulttuurin yhteisöön vahvasti linkittyneestä koulutuksesta, kolonialismin tarpeita palvele-

maan pyrkivään koulutukseen ja jälkikolonialistiseen ajan koulutukseen. Esihiwanin (1993) mukaan kolonialismin jälkikolonialistisen ajan aluksi panostettiin akateemiseen koulutukseen, josta on siirrytty käytännönläheisempään orientaatioon. Ojaniemi esittelee Bennaarsin (2005) sekä Mwakan ym. (2011) havaintoja kenialaisen koulutuksen tämänhetkisistä painopisteistä, jotka ovat jaettavissa yhteisöllisiin ja yksilöllisiin. Yhteisöllisissä korostuvat kansallinen yhtenäisyys ja kehitys, sekä kansanvälinen tietoisuus, yksilöllisissä korostetaan taito- ja arvokoulutusta. (Ojaniemi 2013, 34.)

Asugan ym. (2016, 26) mukaan kansainvälisessä kirjallisuudessa on viime vuosikymmeninä todettu tehokkaan johtamisen parantavan oppilaiden oppimistuloksia. Asuga ym. nostavat esiin kuusi isompaa teemaa, jotka toistuvat kenialaisen koulutusalan johtajuuskoulutuksessa:

”Oikeudenmukaisuuteen, saatavuuteen ja tasa-arvoon johtaminen
 Yhteistyön rakentaminen koulujen ja yhteisöjen välille
 Ohjelmien ja resurssien hallinnointi
 Opetussuunnitelman ja arvioinnin valvonta
 Muutos- ja innovaatiojohtajuus
 Perustietämys johtamisen teorioista” (Asuga ym. 2016, 29).

Kenialaiset johtajakoulutusta tarjoavat laitokset tuntuvat korostavan käytännöllistä johtamista (management) koulutuksessaan paljon. Tämä käytännön johtaminen ponnistaa teoriapohjasta, josta voi ammentaa omaan käytännön työhön (Asuga ym. 2016, 35).

2.3 Seed ry:n ja Furaha Seed Academyn yhteistyö

Seed ry on vuonna 2007 perustettu kehitysyhteistyöjärjestö, joka työskentelee lasten ja nuorten koulutuksen, hyvinvoinnin sekä yrittäjyyden tukemiseksi kehittyvissä maissa. Järjestön nimi on lyhenne englannin kielestä ”Sustainable Education and Equality in Development”, joka suomennettuna tarkoittaa ”kestävää koulutusta ja tasa-arvoista kehitystä”. (Seed ry 2014b.)

Furaha Seed Academy -peruskoulu on ensimmäinen kehitysyhteistyöprojekti, johon Seed ry -kansalaisjärjestö on osallistunut. FSA on Rianna's Furaha lastenkodin yhteyteen perustettu koulu Yalan kylässä Keniassa, joka on toiminut vuodesta 2009 asti Seed ry:n tukemana ja paikallisten johtamana. Koulussa opiskelee niin lastenkodista kuin ympäröivästä yhteisöstä tulevia lapsia. Projekti on saanut useampana vuonna Ulkoministeriön hanketukea. (Seed ry 2014a.)

Yksi Seed ry:n ja FSA:n välisen yhteistyön muoto on taloudellinen tuki, jota Seed ry on tarjonnut FSA:lle esimerkiksi koulurakennusten rakentamiseen ja remontoimiseen, opettajien palkanmaksun tukemiseen sekä tarvittavien opiskelumateriaalien hankintaan. Pidemmän aikavälin tavoitteena pidetään kuitenkin rahoituksen hoitumista paikallisten projektin omistajien toimesta. (Seed ry 2014b.)

Ensisijainen yhteistyön muoto on Keniassa kahdesti vuodessa järjestettävät seminaarit, joihin osallistuu koko FSA:n hallitus sekä Seed ry:n hallituksen jäseniä. Seminaareissa toteutetaan hallitusten välistä suunnitteluyhteistyötä, tiedon ja taitojen jakamista sekä FSA:n hallituksen johtajuuskoulutusta. Seed ry:n tutkimuksemme taustoittamiseen tarjoamat materiaalit sisältävät muun muassa puolivuotissuunnitelmat työskentelyvaiheineen, luentojen ja alustuksien alkuperäiset havaintomateriaalit sekä seminaarien aikataulut, joista ilmenee seminaareissa käsitellyt teemat. Näiden perusteella voidaan todeta seminaarien johtamiskoulutuksen keskittyneen erityisesti jaetun ja kestävän johtamisen kouluttamiseen. Tulevaisuudessa yhtenä yhteistyön muotona nähdään nuorten yrittäjyyden tukeminen. (Seed ry 2011-2018.)

Tässä opinnäytetyössä puhuttaessa Seed ry:n ja Furaha Seed Academyn välisestä yhteistyöstä puhutaan ensisijaisesti seminaareista ja niissä tapahtuvasta suunnitteluyhteistyöstä sekä johtajuuskoulutuksesta.

3 JOHTAJUUS

Johtajuus ja erityisesti jaettu johtajuus, joka esiintyy tutkimassamme kehitysyhteistyöprojektissa niin järjestöjen välisessä yhteistyössä kuin Seed ry:n tarjoamassa johtajuuskoulutuksessa yhteistyökumppanilleen, on yksi tutkimuksemme keskeisimpiä käsitteitä. Tutkimuksemme toteutuksessa on tärkeää huomioida johtajuuden kulttuurisidonnaisuus ja tämän vuoksi tässä luvussa käsittelemme myös afrikkalaista johtajuutta.

Johtajuutta on pyritty määrittelemään lukemattomia kertoja. Useimpia tällaisissa johtajuusmäärittelyissä toistuvia elementtejä ovat tavoitteet, ryhmä, vuorovaikutus, vaikuttaminen, yhteinen päämäärä, motivaatio ja sitoutuminen. Yhtä ainoaa johtajuusmääritelmää ei kuitenkaan ole olemassa. Usein johtajuus ymmärretään sosiaalisena prosessina, jossa yksilö vaikuttaa ryhmän jäseniin tavalla, joka auttaa saavuttamaan ryhmälle tai organisaatiolle asetetun tavoitteen. Ihmiset ovat aina kokeneet johtajuuden merkityksen suureksi ja sitä on 1900-luvun alusta lähtien tutkittu kaikista organisaatiotoimintaan liittyvistä tekijöistä eniten. (Viitala 2005, 8-9.)

Toisin kun aikaisemman käsityksen mukaan, nykyään vallalla on käsitys, jonka mukaan kukaan ei synny johtajaksi, vaan johtajuuteen kasvetaan ja omia johtajuustaitoja on mahdollista kehittää kouluttautumalla ja harjoittelemalla. Johtajalla tulee olla päämäärä, sekä taito innostaa ja inspiroida muita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ihmiset haluavat kokea itsensä tärkeiksi ja työnsä merkittäväksi ja johtajat ovat avainasemassa tämän toteutumisessa. Johtajan rooliin kuuluu tukea ihmisiä kokemuksessaan siitä, että he ovat tekemässä jotain arvokasta ja heidän tekemisellään on merkitys. (Tracy 2014, 9-12.)

Northousen (2015) mukaan johtajuudesta puhuttaessa tulee ottaa huomioon etninen tausta ja poliittinen kulttuuri. Eri valtioissa johtajuutta saatetaan ymmärtää ja toteuttaa hyvin erilaisin tavoin. Toisissa maissa ja johtajuuskulttuureissa pyritään demokratiaan ja johtajuuden jakautumiseen laaja-alaisesti, kun taas toisilla alueilla ja kulttuureissa vahvat johtajat ja monarkia kuvaavat johta-

juuden ymmärtämistä. Ihmiset kokevat tarvitsevansa hyvää johtajuutta elämäänsä, eikä johtajuuden tarve rajoitu ainoastaan työelämään, vaan johtajia kaivataan työn lisäksi niin henkilökohtaisessa kuin myös hengellisessä elämässä. Kysyntä vaikuttavalle johtajuudelle on ajassamme suuri. Ihmisten kaipaamien hyvien johtajien ominaisuuksiin kuuluu kyky kuunnella, ymmärtää ja samaistua erilaisiin elämäntilanteisiin. Johtajuuden avulla halutaan tavoittaa positiivisia tuloksia. (Northouse 2015, 7-9.)

3.1 Afrikkalainen johtajuus

Tätä kappaletta lukiessa on hyvä tiedostaa, ettei afrikkalainen johtajuus ole jotain täysin eurooppalaisesta tai länsimaisesta johtajuudesta poikkeavaa, vaan johtajuusmalleista löytyy varmasti paljon samankaltaisuuksia kulttuurista tai maanosasta riippumatta. On hyvä myös tiedostaa, etteivät kaikki afrikkalaiset varmasti ymmärrä tai toteuta johtajuutta samalla tavalla, sillä maanosassa on valtava määrä erilaisia kulttuureita. Tällä alaluvulla haluamme kuitenkin luoda katsauksen afrikkalaisen johtajuuskulttuurin vaiheisiin. Esittelemme afrikkalaisen johtajuuden kolmessa aikakaudessa: perinteinen aikakausi, kolonialismin jälkeinen aikakausi sekä Afrikan renessanssi.

Perinteisessä afrikkalaisessa johtajuuskäsityksessä ei tunneta eroa uskonnollisten johtajien ja niin sanottujen maallisten johtajien välillä. Uskonto on niin tiiviisti osana muuta elämää, että ei ole eroteltavissa maallisia ja uskonnollisia johtajia, vaan on johtajia, joille kuuluvat myös uskonnolliset tehtävät. Perinteisiä johtohahmoja olivat kylien vanhimmat, kuninkaat ja kuningattaret, heimojohtajat sekä erityiset henkilöt, kuten sateentekijät. Johtajan rooli ja saama arvostus perustui myytteihin ja traditioihin johtajien ympärillä, ei niinkään hyvän johtajan ominaisuuksiin. (Mbiti 1990, 182-188.)

Kolonialismin jälkeisen ajan johtajuus oli jonkinlainen yhdistelmä länsimaalaisen ja afrikkalaisen johtajuuden ajatusmallia. Johtajuudessa näkyi näiden kahden mallin välinen jännite ja ideaalinen, toivottu johtajuus ja käytännössä toteutunut johtajuus erosivat toisistaan (Ojaniemi 2013, 97). Afrikkalaisessa kulttuurissa vaikuttavan johtajan ajatellaan antavan alaisilleen selviä ohjeita. Hyvä

johtaja kohtelee alaisiaan huomaavaisesti ja tukee sekä auttaa heitä työssään. Hyvä johtaja on enemmän ihmiskeskeinen kuin tehtäväkeskeinen ja häntä voisi kuvailla eräänlaiseksi isähahmoksi. (Blunt & Jones 1997, 19-20.)

Afrikan renessanssiajan johtajuuden fokus on tulevaisuudessa, vaikka sen vaikutuksia on jo nyt nähtävissä johtamismallissa. Renessanssiajan johtajuudessa puhutaan usein ubuntu-ajattelusta tai ubuntuismista, joka on tunnettu Etelä-Afrikan Totuus- ja sovintokomission filosofia. Renessanssiajan historia on saanut alkunsa erilaisten länsimaalaisten johtamismallien sekä poliittisten järjestelmien epäonnistumisessa Afrikassa. Tämä on saanut useat afrikkalaiset miettimään, että afrikkalaiset tarvitsevat oman johtamismallinsa, joka pohjautuu afrikkalaiseen ajatteluun ja kulttuuriin. (Ojaniemi 2013, 101.)

Afrikan renessanssin mukanaan tuomissa aatteissa, erityisesti ubuntuismissa, tärkeää on konsensuksen löytyminen. Siinä missä länsimaisessa ajattelussa korostuu yksilö ja eurosentrisyys, on afrikkalainen johtajuusajattelu yhteisöllisempää, perinteisempää ja etnosentrisempää. Ubuntuismissa johtajaan vain henkilöityy yhteisön yhteinen näkemys. (Ojaniemi 2013, 101-102.)

3.2 Jaettu johtajuus

Idea johtamisen jakamisesta ei ole uusi, vaan se on herättänyt keskustelua jo 1960-luvulla (Kyllönen 2011, 80). Ilmiönä jaettu johtajuus ei kuitenkaan ole yksinkertainen (Juuti 2013, 17), eikä käsite ole vakiintunut, vaan pyrkii kuvaamaan erilaisia hajautetun johtajuuden tyyppejä, kuten yhteisöllistä johtajuutta, demokraattista johtajuutta tai yhdessä johtamista (Kyllönen 2011, 80).

Jaetun johtajuuden mallissa johtajuus ymmärretään yhteisöllisenä ilmiönä, jota toteutetaan useamman henkilön tai ryhmän kesken, eikä johtajuuden katsota olevan vain yksittäisen henkilön toimintaa (Kyllönen 2011, 80). Johtajuus on parhaimmillaan jaettua ja kyseessä on koko yhteisön toiminta kohti yhteistä päämäärää jokaisen osaamista ja taitoja hyödyntäen (Juuti 2013, 145). Kyllö-

sen (2011, 80) mukaan jaetun johtajuuden malli on noussut suosituksi erityisesti koulumaailmassa, minkä vuoksi sen tutkiminen juuri kenialaisessa koulussa toteutuneessa kehitysyhteistyöprojektissa on ajankohtaista.

Jaettu johtajuus on saanut osakseen myös kritiikkiä, muun muassa siitä, mitä tapahtuu vallalle ja vastuulle johtajuuden ollessa jaettua. Corriganin mukaan jaettua johtajuutta on kritiikeissä muun muassa pidetty vain perinteisenä hierarkkisenä johtajuutena nykypäivän organisaatioille sopivaan muottiin muokattuna. Jaetun johtajuuden suosiota voi selittää se, että se vertaa käsitteellistettyä ideaalia johtajuudesta sekä tämän päivän että menneisyyden järjestelyihin. Corrigan väittää koulumaailman perustuvan vastuunkantoon hierarkkisen järjestelmän kautta, jota jaetun johtajuuden termien käyttö ei muuta. Hän kertoo kritiikin kohdistuneen myös jaetun johtajuuden terminologian ja käsitteiden käyttöön olemassa olevien hallinnollisten rakenteiden vahvistamiseen sekä johtajuusmallin vaikutuksien tutkimisen vaikeuteen ja sen myötä vaikeuteen todentaa kausaliteetti johtajuusmallin ja oppimistulosten välillä. (Corrigan 2013, 66-70.)

4 TUTKIMUSPROSESSI

4.1 Tutkimuskysymysten muodostuminen

Opinnäytetyömme on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus ja se on toteutettu Seed ry:n toivomasta aiheesta. Laadullinen tutkimustyyppi mahdollistaa kokonaisvaltaisen kuvan tutkimuksen aiheesta (Kananen 2014, 16-17). Opinnäytetyössämme keskitymme tarkastelemaan kahta tutkimuskysymystä:

- 1) Millaiset ovat Furaha Seed Academyn hallituksen jäsenten sekä Seed ry:stä projektissa mukana olleiden kokemukset FSA:n johtajuudesta?
- 2) Miten FSA:n hallituksen jäsenet ja Seed ry:stä projektissa mukana olleet kokevat keskinäisen yhteistyön?

Tutkimuksen taustoittamisessa käytössämme oli Seed ry:n keräämää materiaalia kehitysyhteistyöprojektista vuodesta 2011 vuoteen 2018 asti. Käytimme näitä materiaaleja opinnäytetyömme viitekehyksen määrittelyssä, tutkimuskysymysten muodostamisessa, teemahaastattelurunkojen luomisessa sekä haastatteluihin valmistautumisessa.

Materiaali sisältää tietoa Seed ry:n järjestämistä koulutusseminaareista FSA:n hallitukselle, seminaarialustusten havaintomateriaalia sekä seminaarien työpajojen tuotoksia, kuten puolivuotissuunnitelmia ja budjetteja. Nämä materiaalit auttoivat meitä ymmärtämään yhteistyön muotoja ja hallituksen koulutusten sisältöjä.

Perehdyimme materiaaliin lukemalla sitä huolellisesti läpi. Erityisesti kiinnitimme huomiota seminaarien päiväohjelmissa ilmoitettuihin toimintamuotoihin ja luento- sekä keskusteluteemoihin, joiden perusteella muodostimme käsityksen seminaarien koulutusosuuksien tavoitteista. Sen jälkeen perehdyimme kyseisten teemojen luento- ja alustusten havaintomateriaaleihin, kuten Power-Point -esityksiin ja monisteisiin. Näistä saimme tarkemman kuvan siitä, mistä seminaareissa on keskusteltu. Lisäksi perehdyimme materiaaleista löytyviin

toimintasuunnitelmiin, joista selvisi, millaisiin tavoitteisiin FSA:n hallitus on pyrkinyt ja missä tavoitteissa se on vuosien varrella onnistunut.

Havaitsimme, että merkittävässä roolissa seminaareissa on ollut jaetun ja osallistavan johtamisen kouluttaminen sekä suunnittelutyö. Havaitsimme myös, että toimintasuunnitelmissa ja todellisuudessa toteutuneissa asioissa oli eroja. Materiaaleista ei sen sijaan selvinnyt osapuolten kokemukset ja ymmärrys johtajuudesta, yhteistyöstä ja siitä, mitä FSA:ssa on saavutettu. Nämä havainnot auttoivat meitä rajaamaan tutkimuksen aiheen ja muodostamaan tutkimuskysymykset.

Edellä mainittujen tutkimuskysymysten kautta lähdimme toteuttamaan tutkimustamme. Valitsimme käyttämämme tutkimusmenetelmät niin, että ne tukisivat kokonaisvaltaisen kuvan saamista aiheestamme. Tiedonkeruumenetelmäksi valitsimme teemahaastattelun sen avoimen luonteen vuoksi, jonka avulla on mahdollista saada laaja ja syvälinen kuva tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 87-88). Aineiston analyysikeinoksi puolestaan valitsimme aineistolähtöisen sisällönanalyysin, sillä se soveltuu hyvin laajojenkin tutkimusaineistojen laadulliseen ja objektiiviseen tarkasteluun (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

4.2 Kohderyhmä

Tämän tutkimuksen kohderyhmä muodostuu Furaha Seed Academyn sekä Seed ry:n hallituksen jäsenistä. Valitsimme kenialaisista toimijoista haastateltaviksi Furaha Seed Academyn hallituksen jäsenet. Tutkimusaiheen kannalta tämä oli järkevä ratkaisu, sillä FSA:n ja Seed ry:n välinen yhteistyö tapahtuu pääasiassa suomalaisten toimijoiden ja koulun hallituksen välillä. Tutkimuksen kohderyhmän rajaamisessa auttoi lisäksi FSA:n johtajuusrakennetta kuvaava organogrammi (LIITE 3). Haastattelimme kaikki seitsemän FSA:n hallituksen jäsentä, sillä heistä jokainen on ollut pitkäaikaisesti mukana hallituksessa. Keskustelimme haastatteluista FSA:n hallituksen kanssa alustavasti jo sähköpostitse Suomesta ja saavuttuamme Keniaan kutsuimme jokaisen haastateltavan mukaan tutkimukseen henkilökohtaisella puhelinsoitolla.

Seed ry:stä tutkimuksemme aiheen kannalta tarkoituksenmukaista oli haastatella hallituksen kahta jäsentä, jotka ovat vaikuttaneet tässä kehitysyhteistyöprojektissa aktiivisesti projektin alusta lähtien. Heidät kutsuttiin mukaan tutkimukseen henkilökohtaisesti tapaamisen yhteydessä. Haastattelimme tutkimukseen kehitysyhteistyön molempien osapuolien jäseniä saadaksemme hollistisen kuvan toteutuneesta yhteistyöstä.

Tutkimusta toteutettiin niin Suomessa kuin Keniassa. Suomessa haastattelu toteutettiin syksyllä 2018 parihaastatteluna. Keniassa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastattelukielenä toimi englanti, joka on myös FSA:n ja Seed ry:n välisessä yhteistyössä käytetty kieli. Haastattelut toteutettiin kevään 2018 aikana Länsi-Keniassa. Haastatteluiden kestot vaihtelivat haastateltavasta riippuen noin 30 minuutista 50 minuuttiin ja ne nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella sekä litteroitiin. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 51 sivua.

4.3 Teemahaastattelu

Tutkimuksemme aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teimme kaksi teemahaastattelurunkoa tutkimuksemme viitekehyksen mukaisesti johtajuuden ja kehitysyhteistyön teoriaa sekä Seed ry:ltä ennakkoon saatua projektin materiaalia hyödyntäen. Toista runkoa käytettiin Keniassa toteutetuissa haastatteluissa (LIITE 1) ja toista Suomessa (LIITE 2).

Teemahaastattelu rakentuu etukäteen valittujen, keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelun runko rakentuu tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti ja haastattelu tapahtuu aina haastateltavan ehdoilla (Kananen 2014, 76-77). Meidän tutkimuksessamme haastattelurungot rakentuivat käsittelemään kehitysyhteistyöprojektia erityisesti yhteistyön näkökulmasta sekä johtajuutta yleisellä tasolla, tutkimuskohteena olevassa kehitysyhteistyöprojektissa sekä koulussa. Haastateltavat olivat mukana tutkimuksessa vapaaehtoisesti ja haastattelut toteutettiin heidän valitsemissa paikoissa, heidän ehdottaminaan ajankohtina.

Haastateltavat tiesivät osallistuvansa tutkimukseen anonymine ja oikeudettaan olla vastaamatta kysymyksiin vasten omaa tahtoaan.

Teemahaastattelussa kerätään haastateltavan kokemuksia tutkittavasta aiheesta ja esitetään tarkentavia kysymyksiä vastausten perusteella. Haastattelun tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa teemaa ja rakentaa haastateltavan vastauksien yksityiskohdista kokonaiskuva tutkimuskohteesta. (Kananen 2014, 72-77.) Tutkimuksemme haastattelutilanteet rakentuivat valitsemiemme teemojen ympärille ja etenivät haastateltavan kertoessa kokemuksiaan ja haastattelijoiden esittäessä lisäkysymyksiä. Pyrimme pitämään haastattelutilanteet keskustelunomaisina ja tartuimme haastateltavien vastauksiin esittäen niistä nousevista ajatuksista jatkokysymyksiä. Tästä johtuen haastattelutilanteet etenivät jokseenkin eri järjestyksessä kuitenkin kattaen haastattelurunkojen ennakkoon valitut teemat.

4.4 Sisällönanalyysi

Analysoimme haastattelumateriaalimme aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysi aloitettiin redusoimalla eli pelkistämällä litteroitu materiaali (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123). Redusointivaiheessa materiaalista poimitaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiat ja toisaalta karsitaan pois epäolennaiset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123). Toteutimme redusointivaiheen alleviivamalla materiaalista kaikki tutkimuksen fokusta vastaavat ilmaisut ja listasimme ne yhteiseen tiedostoon alkuperäisilmauksen viestiä vastaavalla pelkistetyllä ilmauksella.

Pelkistämisen jälkeen vuorossa on aineiston klusterointivaihe eli ryhmittely, jossa pelkistämävaiheessa listatuista alkuperäisilmauksista etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Näiden mukaisesti materiaali ryhmitellään niin, että samaa ilmiötä kuvaavat termit yhdistetään niin kutsutuiksi alaluokiksi, joille annetaan sisältöä kuvaava nimi. Ryhmittely jatkuu yhdistämällä alaluokista yhteisiä yläluokkia ja vielä edelleen yläluokista yhdistetään pääluokkia, jotka nimetään kuvaamaan aineistosta nousevia ilmiöitä. (Tuomi & Sara-

järvi 2018, 123-125.) Tutkimuksessamme tämä tapahtui luomalla Word-tiedosto, jossa pelkistetyt ilmaiset ryhmiteltiin niitä kuvaaviksi alaluokiksi, samaan ryhmään sopivat alaluokat alleviivattiin samalla värillä ja tämän jälkeen samanvärisille alaluokille nimettiin sisältöä kuvaavat yläluokat. Tämän jälkeen yläluokista alleviivattiin samalla värillä samaan ryhmään sopivat luokat ja niille nimettiin sisältöä kuvaavat pääluokat (Taulukko 1).

Aineiston käsitteellistämistä kutsutaan abstrahointivaiheeksi. Klusterointi nähdään osana käsitteellistämistä, jonka tarkoituksena on tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon pohjalta muodostaa teoreettisia käsitteitä. Abstrahointivaiheessa edetään alkuperäisilmaisuista teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan aina pääluokkiin ja niitä yhdistäviin luokkiin asti. Analyysin jokaisessa vaiheessa tulee tarkkailla, että analyysi vastaa alkuperäismateriaalia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125-127.) Tutkimuksessamme analyysi johti kahteen pääluokkaan, joista muodostimme vielä niitä yhdistävän luokan.

Haastatteluaineiston analyysi tuotti kaksi pääluokkaa, jotka ovat *johtajuus* ja *yhteistyö*. Johtajuus-pääluokka muodostui yläluokista *näkemys johtajuudesta*, *johtajuuden haasteet*, *johtajuuden vahvuudet*, *johtajuuden saavutukset* sekä *johtajuus kahden järjestön välillä*. Yhteistyö-pääluokka muodostui yläluokista *yhteistyön haasteet*, *yhteistyön vahvuudet* ja *yhteistyön saavutukset*. Analyysi tuotti pääluokkia yhdistäväksi luokaksi *johtajuuden ja yhteistyön kokemuksia Furaha Seed Academyssa*.

ANALYYSIN ETENEMINEN ALKUPERÄISILMAUKSESTA PÄÄLUOKKAAN

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
"I think if you are helping others to grow that is some high level leadership"	Johtaja auttaa kasvamaan	Johtajuus vastuullisuutena	NÄKEMYS JOHTAJUUDESTA	JOHTAJUUS
"You must be someone who is responsible."	Johtaja on vastuullinen			
"Leadership is being able to give directions."	Johtaja on suunnannäyttävä			
"We encourage views from here and there, and we would like all to participate."	Kaikki osallistuvat	Johtajuus yhteisenä		
"Even the children you also care for because they have opinions which you maybe could not be having."	Lapsetkin mukana päätöksenteossa			
"Johtajuuden määntään yhteisön ominaisuutena"	Yhteisön ominaisuus			
"For one to succeed, you must have a very good organogram. So that each and every person in any institution will have to know this is what I'm supposed to do"	Menestys vaatii struktuurin	Johtajuus strukturoituna toimintana		
"So, we made our organogram which really control us in a leadership."	Struktuuri auttaa johtamaan			
"Koska jaettu johtajuus ei toteudu, jos ei oo rakenteita"	Struktuuri on jaetun johtamisen edellytys			

Taulukko 1. Esimerkki analyysin vaiheista.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tuloksien esittely on jaettu analyysistä nousseiden pääluokkien, *johtajuus* ja *yhteistyö*, mukaan. Johtajuus-alaluku on jaettu kahteen alempaan lukuun, joista ensimmäisessä esitellään yläluokka *näkemykset johtajuudesta* ja jälkimmäisessä yläluokat *johtajuuden haasteet*, *johtajuuden vahvuudet*, *johtajuuden saavutukset* ja *johtajuus kahden järjestön välillä*. Tuloksissa ja johtopäätöksissä puhuttaessa Seed ry:n näkemyksistä viitataan Seed ry:stä haastateltujen henkilöiden näkemyksiin ja FSA:n näkemyksistä puhuttaessa viitataan FSA:n hallituksen jäsenten näkemyksiin.

5.1 Johtajuus

5.1.1 Näkemys johtajuudesta

Furaha Seed Academyn hallituksen jäsenten näkemykset johtajuudesta ovat melko lähellä toisiaan ja samat ajatukset toistuvat useaan otteeseen. Eniten vastauksissa toistuu, että johtajan on oltava vastuullinen ja kannettava vastuunsa joka tilanteessa. Johtajan ajatellaan olevan myös ohjeiden antaja sekä auttaja ja toisista huolehtija.

You must be someone who is responsible. You must love it. (H4)

Hieman harvemmin haastatteluissa mainittiin, että johtaminen on suunnan näyttämistä ja toisten auttamista kasvamaan. Johtajan ominaisuuksina pidettiin muun muassa kykyä pitää kiinni sovitusta, kärsivällisyyttä, rohkeutta, uhrautuvaisuutta ja johtamisen rakastamista. Johtamisen nähtiin olevan avain edistyvän organisaation synnylle.

I think if you're helping others to grow that is some high-level leadership. (H3)

Seed ry:ssä johtajuuden ymmärretään olevan toiminnan tapa ja johtajuus nähdään koko yhteisön ominaisuutena. Johtajuus on tilan antamista sekä luottamuksen osoittamista. Johtaja luo muille mahdollisuuksia ja kutsuu muita yhteistyöhön. Kestävän ja onnistuneen toiminnan lähtökohtana nähdään olevan se, että kaikki organisaation toimijat kantavat johtajuutta yhdessä.

Johtajuus on tapa toimia ja se on aika vahvasti linkitynyt siihen organisaation toimintakulttuuriin. (H8)

Seed ry:n mukaan koordinoitussa kehitysyhteistyöprojektia ollaan tietynlaisessa johtaja-asemassa. Tällaisessa asemassa on tärkeää, ettei projektin rahoittava osapuoli pyri viemään läpi omaa ajattelutapaansa vaan mietitään, miten yhteinen johtamistehtävä rakentuu kunnioittavassa vuoropuhelussa eri tahojen välillä. Kehitysyhteistyössä toimiessa johtajuuden haasteena voidaan nähdä kulttuuritaustoista johtuva erilainen ymmärrys. Tämän seurauksena joissain tilanteissa saatetaan kuvitella puhuttavan samasta asiasta, vaikka osapuolet ehkä ymmärtävät aiheen hyvin eri tavoin. Johtajuuden kehittämiseen ja luottamuksen osoittamiseen on tärkeää panostaa. Kehitysyhteistyössä omistajuuden tulee aina olla paikallisella toimijalla.

FSA:n hallituksen jäsenten mukaan hallituksen johtajuus on avointa ja kaikki saavat tuoda omat näkemyksensä esille. Käytäntönä on ottaa ideoita eri puolilta ja valita niistä toimivimmat. Hallitus pitää johtajuutta myös osallistavana kaikille organisaation osille, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikkien mielestä niin lapset kuin kaikki työntekijätkin otetaan ja tulee ottaa mukaan päätöksentekoon.

We encourage views from here and there, and we would like all to participate. (H1)

Each and everybody is involved. (H2)

FSA:n hallituslaisten haastatteluvastauksissa merkittäväksi nousee myös organogrammi (LIITE 3) ja johtamisen rakenteet sekä selvä ketju hallituksesta palkattujen johtajien ja opettajien kautta lapseen. Johtajuuden nähdään jakaantuneen monelle tasolle ja haastattelujen perusteella päätöksiä tehdään myös alemmilla tasoilla. Kaikkiin päätöksiin ei tarvita koulun hallitusta, vaan

käsittävän asian koskettamista tahoista voidaan koota komitea tekemään päätös.

We made our organogram which really control us in a leadership. (H2)

Even the children you also care for because they have opinions which you maybe could not be having. (H6)

Seed ry:n näkökulmasta FSA:n johtajuus on kymmenen vuoden aikana kokenut muutoksia. Laadullisesti johtajuus näyttää kehittyneen demokraattisempaan, jaettuun ja osallistavampaan suuntaan. Viimeisten vuosien aikana projektin omistajuuden nähdään siirtyneen vielä voimakkaammin Keniaan.

5.1.2 Johtajuuden muita ulottuvuuksia

FSA:n hallituksen jäsenet näkevät johtajuuden suurimpana haasteena yhteisön mukaan saamisen ja sellaisen ajattelun, jossa koulu nähdään eurooppalaisten projektina, voittamisen. Haastateltavien mukaan ympäröivässä yhteisössä on ajattelua, jonka mukaan kaikkien pitäisi saada koulutus ilmaiseksi, koska koulu on vanhempien mukaan ”valkoisten omistama”. Lisäksi koulussa on paljon oppilaita, joiden vanhemmilla ei ole varaa maksaa koulumaksuja. Kun koulumaksuja ei makseta, koululla ei ole varaa maksaa opettajien palkkoja. Haastateltavien mukaan koulu pyrkii keksimään tuloja tuottavaa toimintaa ja omavaraisuuteen, mutta ilman yhteisön tukea se on haastavaa ja siksi rahoitus on jatkuva haaste työn jatkumiselle.

Our community, the way they look at FSA is like that's a mzungu [swahili: valkoihoinen] thing and being a mzungu thing there is money there and therefore they should get in and get it for free. (H3)

Johtamistyylin mukanaan tuomina haasteina haastateltavat näkevät aikatauluissa pysymisen; jos yksi osa-alue myöhästyy, muutkin myöhästyvät, sekä olennaisessa pysymisen haasteen, jos ideoita on liikaa ja ohjaus ei ole kunnonollista. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että joidenkin kenialaisten on vaikea

olla alaisena avoimessa ja keskusteleavassa johtamiskulttuurissa, sillä he ovat tottuneet ylhäältä tulevaan käskyttävään johtamiseen.

If certain parts fail to do things at the right time, definitely that failure is reflected in other parts. (H1)

Haasteina Seed ry:n edustajien mielestä nähdään ympäröivän yhteisön sitoutuminen projektiin, maan kulttuuriin liittyen tottumus vahvoihin johtajiin sekä hallituksen laajalle maantieteelliselle alueelle hajautumisen vuoksi vastuun leppäminen yhden henkilön harteilla. Seed ry:n mukaan FSA:n hallituksen jäsenillä on heidän kanssaan samankaltainen ymmärrys johtajuudesta, mutta haasteena pidetään jaetun johtajuuden ajattelun ja ymmärryksen tuomista käytännössä koulu yhteisöön.

Jokapäiväisessä johtamisessa se johtaminen leppää tosi paljon managerin harteilla. (H8)

Ehkä siellä on totuttu vahvoihin johtajiin, joita Afrikassa taitaa olla paljon (H9)

FSA:n hallitus näki johtajuuden vahvuutena vapauden, avoimuuden ja osallisuuden. Tärkeimpänä pidettiin sitä, että kun jotain päätetään, kaikki ovat tietoisia päätöksestä ja omistavat päätöksen. Johtamismallin nähtiin välttävän konflikteja ja tuovan jokaisen vahvuudet huomioiduksi, eikä ketään ei pakoteta tekemään mitään vastentahtoisesti. Malli on luonut myös rauhallisemman ja stressittömämmän ympäristön useampien vastuunkantajien myötä. Erään haastateltavan mukaan ilman tällaista johtajuutta FSA:ssa ei saavutettaisi mitään. Toinen haastateltava sanoi, että FSA on muita kouluja edellä, koska muissa kouluissa koulun hallitus sanelee päätökset, eikä niitä omisteta.

We are ahead of other board members in other schools because we are educated. We are given some knowledge, and it really makes us enlightened of whatever we are doing. (H2)

Lisäksi hyvää johtamisen rakennetta, jossa lapsi on keskiössä, pidettiin vahvuutena. Haastateltavien mukaan tämä johtamismalli opettaa avoimuuteen ja parempaan kommunikointiin, jonka myötä henkilö voi kehittyä paremmaksi ihmisiksi. Nähtiin myös, että tällä johtamismallilla saatiin kontakti vanhempiin ja

oppilaisiin kummankin ryhmän hallinnollisten edustajien (Parents' Chairman ja Head Boy/Girl) ansiosta.

Meaning at the end of the day all these people from the hierarchy work for the children. (H7)

Seed ry:n näkökulmasta FSA:n johtajuuden vahvuuksia ovat vahva sitoutuminen, paikallisten luomat hyvät rakenteet johtajuudelle sekä luottamus. Hallituksessa on myös vahvaa johtajuusosaamista jäsenten taustoista johtuen ja halua kehittyä.

He ovat itse luoneet hyvät rakenteet. (H8)

FSA:n hallituksen mukaan tärkein saavutus tällä johtamismallilla on koulun rakentaminen, kaikkien tarvittavien lupien saanti ja koulun ylläpito ilman vaikeuksia viranomaisten kanssa. Myös sitä, että opettajat tai opiskelijat eivät ole kertaakaan lakkoilleet pidettiin merkittävänä saavutuksena. Hallituksen jäsenet pitivät myös koulun hyvää koulumenestystä johtajuuden saavutuksena. Erään haastateltavan mukaan kaikki koulusta valmistuneet ovat päässeet jatko-opintoihin ja avoimen johtamiskulttuurin myötä sopeutuvat yhteiskuntaan helposti.

This kind of leadership has made us succeed very very much without any suspicion. (H2)

FSA:n hallituslaiset näkivät, että johtajuus Seed ry:n ja FSA:n välillä on tällä hetkellä tasavertaista. Joidenkin haastateltavien mukaan Seed ry:llä on ollut projektissa aikaisemmin enemmän valtaa, mutta tällä hetkellä valta on Keniassa. Haastateltavat totesivat, että rahallisesti suomalaiset ovat edellä, mutta kenialaisilla on valta toimeenpanossa. Haastateltavat näkivät, että FSA:n hallituksella on viime kädessä määräysvalta FSA:n asioista, johon Seed ry:n hallitus ei voi eikä halua puuttua. Seed ry:n näkökulmasta FSA:n johtajuuden koetaan olleen vahvasti Keniassa alusta asti ja idea koulun perustamisesta on tullut paikallisilta. Koulua johtaa hallitus ja jokapäiväisessä toiminnassa koulun johtaja, apulaisjohtaja sekä johtajatar (matron).

It's good. It's co-operative. We have a deep understanding. (H3)

5.2 Yhteistyö

FSA:n hallituksen mukaan yhteistyössä Seed ry:n kanssa ei ole kovinkaan paljon haasteita. Erilaiset kulttuuritaustat nimettiin yhteistyön haasteeksi, vaikka toisaalta niiden nähtiin olevan toissijainen asia, jonka kumpikin osapuoli kykenee sulkemaan pois yhteisen päämäärän tavoittelemiseksi. Isoimpana haasteena pidettiin kommunikaatiota seminaarien välillä, esimerkiksi tilanteessa, jossa Keniassa on usean päivän kestäviä sähkökatkoja. Seed ry:n näkökulmasta yhteistyön haasteiden katsotaan johtuvan kulttuurisista eroista. Haasteina nähdään Suomen ja Kenian erilainen aikakäsitys sekä projektin tiedonkulku Keniasta Suomeen.

You see we have our values as the locals, and the international people has also their culture. (H7)

FSA:n hallituksen jäsenten mielestä voimien yhdistäminen auttaa saavuttamaan tavoitteet ja tulokset ovat parempia, kun kaksi tahoa työskentelee saman tavoitteen eteen. Seminaareilla on ollut suuri merkitys haastateltaville Keniassa. Yleisesti ottaen seminaarit ovat olleet opettavaisia ja hyödyllisiä. Haastateltavien mukaan seminaarit ovat auttaneet hallitusta ymmärtämään omat roolinsa FSA:n johdossa. Heidän mukaansa seminaarit ovat myös auttaneet ymmärtämään omat heikkoudet johtamisessa ja ne kehittävät hallitusta sekä auttavat jatkamaan työtä. FSA:n hallituksen jäsenten mielestä seminaarit ovat suunnittelun kannalta välttämättömiä. Seminaareissa tehdään toimintasuunnitelmat, joita ei välttämättä saataisi ilman seminaareiden tarjoamaa työalustaa tehdyksi.

You see, when you are one, you can't do as much as two put together. (H1)

Now the Finns give us a platform to work. (H1)

Seed ry:n mukaan FSA:n kanssa tekemänsä yhteistyön vahvuus on ajan kanssa rakennetussa suhteessa. Yhteistyö nähdään kumppanuutena ja ystävyytenä, johon sisältyy avoimuus, luottamus sekä rehellisyys. Furaha Seed

Acedemy hallituksen jäsenillä on alusta asti ollut halu tutustua ja he ovat olleet yhteistyössä aidosti mukana, eikä ole tullut tunnetta siitä, että yhteistyöstä toivotaan ainoastaan helppoa rahallista hyödykettä.

Ajattelisin, että sen selkeä vahvuus on se, että sitä on rakennettu ajan kanssa. (H8)

FSA:n hallituslaisten mukaan yhteistyön saavutuksina pidettiin sitä, että FSA on alueen parhaita kouluja, jossa lasten koulumenestys on hyvällä tasolla ja jossa on parhaat opettajat sekä hyvä johtaja ja rehtori. Koulun rakentuminen yhdestä luokasta kaksikerroksiseen 11 eri luokka-astetta kattavaan kouluun nähtiin myös yhteistyön saavutuksena. Haastateltavat näkevät, että FSA:n johtajuus on nyt paremmassa kunnossa kuin ennen yhteistyötä, sillä vastuuta on opittu jakamaan.

Henkilökohtaisella tasolla haastateltavat kokivat saaneensa yhteistyön myötä uusia ystäviä, joilta voi oppia paljon uutta. He myös näkivät olevansa parempia johtajia ja ymmärtävänsä lapsia sekä lasten mahdollisia haasteita oppimisessa paremmin. He uskoivat yhteistyön myötä oppineensa tukemaan lapsia paremmin.

I feel like I'm quite useful for a Kenyan child now. (H1)

FSA:n hallituksen jäsenet kokivat johtamisnäkemysiensä kehittyneen yhteistyön myötä. Erään haastateltavan mukaan hän on oppinut, että kaikki – myös lapset – mukaan ottava johtajuus on tärkeää. Toinen haastateltava totesi oppineensa yhdistelemään ideoita, kolmas sanoi ennen ajatelleensa omien ideoiden olevan parhaita, mutta ymmärtävänsä nyt, että on myös muita yhtä hyviä, tai jopa parempia tapoja hoitaa asioita. Neljännen mukaan hän on ymmärtänyt, että johtajuus on hankalaa vain silloin, jos yrität tehdä kaiken yksin.

It [näkemys johtajuudesta] has improved quite a well. What you call inclusive leadership is very important. When you include everyone in decision making, it is very important, because what you are doing impacts on them. So, before you impact their lives they should be involved. (H3)

Seed ry:n edustajien mukaan yhteistyön ansiosta Furaha Seed Academysta on tullut koulu 250 oppilaalle. FSA:n ja Seed ry:n välille on syntynyt keskinäinen luottamus, avoimuus ja yhteinen ymmärrys rakentaa parempaa tulevaisuutta lapsille. Myös paikallisten johtajuus ja omistajuus projektissa nähdään suurena saavutuksena.

Kun unelmana oli saada muutama opettaja puun alle opettamaan niitä lapsia, niin siitä on kuitenkin tullut akatemia. (H9)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen perusteella kummallakin yhteistyön osapuolella oli melko yhtenevät käsitykset yhteistyöstä sekä FSA:n johtajuudesta. Suurimmat erot olivat johtajuuden määrittelyssä. Seed ry:n puolella puhuttiin enemmän johtamisesta johtajuuden kautta, abstraktilla tasolla ja siitä, miten johtajuus voi olla jaettu yhteisön kesken, kun taas FSA:n puolella johtamista lähestyttiin enemmän hyvän johtajan ominaisuuksien kautta.

Seed ry:n edustajien ajattelussa johtajuudesta oli selvästi tunnistettavissa jaetun johtajuuden malli, kun taas FSA:n hallituksen ajattelu oli selvemmin sekoitus erilaisia johtajuusteorioita, joissa vaikuttivat sekoittuvan jaettu johtajuus, Afrikan jälkikolonialistisen ajan johtajuusmallit sekä Afrikan renessanssiajan ubuntuistinen ajattelu. Toisaalta jaettu johtajuus ja ubuntuismi ovat lähtökohdiltaan melko lähellä toisiaan. Näistä ubuntu on käsitteenä todennäköisesti kuitenkin lähempänä kenialaista kontekstia kuin jaettu johtajuus. FSA:n hallituksen ajattelu todennäköisesti onkin monella tapaa jaetun johtajuuden ideaalien mukaista, vaikka johtajuudesta puhuttaessa käytetyt termit eivät olisikaan aina yleisesti jaetun johtajuuden yhteydessä käytettyjä. Esimerkiksi johtajuuden ei sanota missään vaiheessa olevan yhteisön ominaisuus, mutta kuitenkin sanotaan, että kaikkien organisaation tasojen tulee olla mukana päätöksenteossa.

Molemmat osapuolet kertoivat FSA:n johtajuuden olevan avointa sekä osallistavaa ja muuttuneen merkittävästi parempaan yhteistyön aikana. Molemmat osapuolet tunnistivat FSA:n johtamisessa demokraattisen lähestymistavan ja pitivät johdon rakenteita selkeinä sekä nimesivät ne johtamisen vahvuudeksi. Tämä osaltaan viestii siitä, että Seed ry:n voi ajatella onnistuneen jaetun johtajuuden mukaisen toiminnan valmiuksien kouluttamisessa FSA:n hallitukselle.

Myös haasteita pohtiessaan niin FSA:ssa kuin Seed ry:ssä ymmärretään koulua ympäröivän yhteisön puolelleen voittamisen haastavuus ja toisaalta myös tärkeys. Sen lisäksi niin suomalaiset kuin kenialaiset näkevät kenialaisen joh-

tamiskulttuurin tuomat haasteet melko samanlaisina. Etenkin FSA:n hallituksen kertomissa haasteissa on yhtäläisyyksiä Corriganin (2013) esittämään kritiikkiin jaetun johtajuuden haasteista vastuunjaon ja -kantamisen kanssa. Ylhäältä alas -johtajuuteen tottuneessa kenialaisessa kulttuurissa korostunevat vastuunkannon hierarkkiset rakenteet ja haluttomuus osallistua johtajuuteen alemmilla tasoilla saattaa johtua siitä, että kokemusta vastuun kantamisesta ei ole.

Yhteistyön kannalta niin Seed ry:ssä kuin FSA:ssa tunnustettiin kulttuurierojen todellisuus. Siinä missä FSA:ssa todettiin, että ne laitetaan syrjään yhteisissä tapaamisissa, Seed ry:ssä todettiin, että ne ovat asioita, jotka kannattaa käsitellä ja joista on myös puhuttu yhteisissä tapaamisissa. Kulttuurierojen nähtiin kuitenkin olevan rikkaus. Erityisesti tiedonkulun haasteet myönnettiin molemmin puolin.

Kaiken kaikkiaan kaikki haastateltavat näkivät, että Furaha Seed Academyn tämänhetkinen tilanne on mahdollista ainoastaan yhteistyöllä ja pitivät koulun nykytilaa yhteistyön suurimpana saavutuksena. Tämä on vahva signaali sen puolesta, että yhteistyö on arvokasta ja Seed ry:n työ on ollut onnistunutta. Tuloksissa esitettyjä kokemuksia vahvuuksista ja saavutuksista voi pitää mahdollisina myös muissakin kehitysyhteistyöprojekteissa. Kuitenkin on huomiotava, että Seed ry:n saavuttamat tulokset ovat kymmenen vuoden työn tuloksia. Molempien osapuolten kokemus osapuolten välille syntyneestä avoimesta sekä rehellisestä ystävydestä vaikuttaa linkittyvän vahvasti yhteistyön menestykseen.

Lisäksi, esimerkiksi Harriesin (2008, 156) mukaan kehitysyhteistyössä on välttämätöntä mahdollistaa riittävä palautteen antaminen niin sanotulle apua tarjoavalle osapuolelle. Tutkimuksessamme käy ilmi, ettei Seed ry pyri ohjaamaan FSA:ssa tehtyjä päätöksiä, vaan ainoastaan tarjoamaan eväitä koulun johtajuusosaamiseen. Tällöin FSA:n hallituksen palautteenantomahdollisuuksien tulee kohdistua johtajuuskoulutukseen, mikä on Seed ry:ltä saadun projektimateriaalin perusteella otettu seminaariohjelmassa huomioon (Seed ry 2011-2018). Avoimessa ja rehellisessä ystävydessä sekä rakenteellisten

mahdollisuuksien ollessa kohdallaan palautteenanto on todennäköisesti mahdollista ja mielestämme nämä seikat tulee ottaa huomioon, jos tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia halutaan hyödyntää tulevissa kehitysyhteistyöprojekteissa.

Maailmanpankin World Development -raportissa voi koulutuksen tila globaalissa etelässä näyttää lohduttomalta. Globaalin etelän kouluissa oppimisen taso saattaa monen vuoden koulussa käynnin jälkeenkin olla hyvin alhainen. Kuudesluokkalainen itäafrikkalainen oppilas ei välttämättä kykene vielä lukemaan. (Maailmanpankki 2018, 71.) Peilattaessa tämän tutkimuksen tuloksia raportin antamaan kuvaan globaalin etelän koulutustilanteeseen, tutkimus osoittaa, että pitkäjänteisellä yhteistyöllä voidaan kuitenkin saavuttaa hyviä tuloksia koulutuksen edistämiseksi. Lasten ja nuorten koulutuksen laadun paraneminen voidaan nähdä seurauksena koulun hallituksen tietotaidon ja johtajuusosaamisen kehityksestä.

7 POHDINTA JA ARVIOINTI

7.1 Tutkimusaiheen peilaus lähetystyöhön

Valmistumme sosionomin pätevyyden lisäksi kirkon nuorisotyönohjaajan virkaan päteviksi ja sen vuoksi käsittelemme tässä kappaleessa johtajuutta ja sen kouluttamista lähetysjärjestöissä vastaavassa kontekstissa kuin Seed ry:n ja Furaha Seed Academyn välisessä yhteistyössä.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon mukaan se tekee lähetystyötään paikallisia toimijoita tukien ja paikallisten seurakuntien kautta. Tärkeänä työmuotona kerrotaan olevan paikallisten toimijoiden kouluttaminen. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko i.a.a.) Näemmekin, että seurakunnan toiminnan kannalta, oli se missä päin maailmaa tahansa, on äärimmäisen tärkeää kouluttaa johtajia johtamaan toimintaa, sillä muuten lähetystyöntekijöiden lähdettyä seurakunta saattaa jäädä ilman johtajaa, mikä pahimmillaan aiheuttaa työn valumisen hukkaan.

Havaintojemme mukaan kenialaisissa paikallistasolla toimivissa seurakunnissa on keskimäärin yksi palkattu työntekijä. Tämä tarkoittaa suuren johtamisvastuun keskittymistä yhdelle henkilölle, jos johtajuuden hajauttamiselle ei ole työvälaineitä. Johtamisrakenteiden, jaetun johtajuuden ja vastuunjaon kouluttaminen tällaisiin paikkoihin lienee viisasta, etteivät yksittäiset palkatut työntekijät väsy, vaan kykenevät jakamaan vastuutehtäviä esimerkiksi seurakunnan vapaaehtoisten kanssa. Kestävä johtajuus omalta osaltaan tukee myös seurakunnan toimintaa ja työntekijöiden sekä vastuunkantajien jaksamista.

Sen lisäksi, että ev.lut. -kirkon lähetystyössä tehdään työtä yhdessä seurakuntien kanssa, työhön kuuluu olennaisesti myös kehitysyhteistyö (Suomen evankelis-luterilainen kirkko i.a.b). Myös kirkon tekemään kehitysyhteistyöprojektiin pätevät kaikki samat mahdollisuudet ja haasteet kuin mihin tahansa muuhunkin kehitysyhteistyöprojektiin, joissa vastaavanlainen johtajuuskoulutus ja sen vaikutukset ovat mahdollisia pitkäjänteisellä työllä.

Harries tarjoaa artikkelissaan *Providence and Power Structures in Mission and Development Initiatives from the West to the Rest: a critique of current practice* (2008) mielenkiintoisen näkökulman lähetys- ja kehitysyhteistyöhön Saharan eteläpuolisessa Afrikassa. Harriesin mukaan joidenkin afrikkalaisten on vaikea ymmärtää, että eurooppalainen ihminen tekee hyvää Afrikassa, vaikka ei tunnustakaan Jumalan olemassaoloa (2008, 157). Tässä suhteessa lähetystyöllä on hyvä asema sen ollessa lähtökohtaisesti Jumalan tunnustavaa toimintaa ja siten lähetystyöntekijällä on ainakin yksi yhdistävä tekijä paikallisten kanssa. Tämä voi vaikuttaa positiivisesti paikallisten ja lähettien väliseen tasavertaiseen kumppanuuteen ja onnistuneeseen yhteistyöhön. Tämä niin kauan kuin erilaiset raamatuntulkinnat eivät aiheuta ongelmia.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekijöillä on aina vastuu tutkimuksensa rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä. Tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin, on tutkijan kiinnitettävä erityistä huomiota tutkittavien suojaan. Tutkimukseen osallistuvalla tulee antaa tietoa tutkimuksesta niin, että hän ymmärtää, mihin on osallistumassa, osallistumisen tulee olla vapaaehtoista, eikä tutkimuksella saa tuottaa vahinkoa tutkittavalle. Tutkimuksessa tulee huomioida luottamuksellisuus ja osallistujien nimettömyys. Tutkijan tulee aina pitää kiinni lupaamistaan asioista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151-157.)

Opinnäytetyömme jokaisessa vaiheessa pyrimme toimimaan mahdollisimman eettisesti ja kohtaamaan tutkimuksessamme haastateltavat henkilöt kunnioittaen. Tutkimuslupa haettiin sekä Seed ry:n että Furaha Seed Academyn hallituksilta. Tutkimukseen osallistuneille kerrottiin etukäteen avoimesti ja rehellisesti siitä, mihin he ovat osallistumassa ja he olivat mukana vapaaehtoisesti. Haastattelujen nauhoittamiseen pyydettiin jokaiselta haastateltavalta lupa ja tutkimuksessa kerätyt materiaalit säilytettiin turvassa ulkopuolisilta. Vastaajat esiintyvät tutkimuksessa anonyymeinä, eikä haastattelumateriaaleja käytetty muuhun, kuin sovittuun tarkoitukseen. Erityisesti kenialaisia toimijoita haastateltaessa pyrimme huomioimaan suomalaisesta taustastamme johtuvan haasteen puolueettoman ja täysin todellisuutta vastaavan tiedon saannista.

Tuloksia tarkastellessa täytyy muistaa haastattelun erityispiirre tiedonkeruumenetelmänä. Haastateltavalta saatu tieto ei välttämättä aina vastaa täysin todellisuutta. (Kananen 2014, 71.) Tässä tutkimuksessa on hyvä huomioida kehitysyhteistyöprojekteissa piilevä valtasuhde mahdollisen rahoittajan ja rahan vastaanottajan välillä. Rahan vastaanottajan on turvallista sanoa projektin sujuvan hyvin, vaikka mielenkiinto sitä kohtaan olisikin hävinnyt, rahavirran jatkuvuuden takaamiseksi (Harries 2011, 35). Tutkimustamme tarkastellessa tulee kuitenkin muistaa, että Seed ry:n ja FSA:n yhteistyö on jatkunut jo yli 10 vuotta ja molemmat osapuolet kuvailevat yhteistyötä avoimeksi, luotettavaksi ja sellaiseksi, ettei toiselta osapuolelta tarvitse salata mitään. Tämän hetkessä yhteistyössä rahoitus ei ole niin suuressa roolissa, mutta projektin aikaisempina vuosina Ulkoministeriön hanketuki on ollut huomattavaa.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudesta puhuttaessa tutkija on keskeisessä roolissa, sillä tutkijan tehtävä on päättää keitä hän haastattelee, mitä kysyy haastateltavilta ja mitä jättää kysymättä. Tutkija päättää myös aineiston keruu- ja käsittelykeinoista. (Kananen 2014, 150-151.) Tutkijan tulisi aina olla puolueeton ja pyrkiä aidosti kuuntelemaan ja ymmärtämään haastateltavaa hänen omasta perspektiivistään, ei tutkijan näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tutkimuksessamme toimittiin eri kulttuurien välillä käyttäen kieltä, jota niin haastateltavat kuin haastattelijatkin puhuvat sujuvasti, mutta joka ei kuitenkaan ole kummankaan äidinkieli. Tästä johtuen pyrimme kiinnittämään erityisesti huomiota siihen, että haastattelutilanteissa emme ymmärtäisi väärin mitä haastateltavat tarkoittavat, vaan esimerkiksi pyysimme heitä itse kuvailemaan kuinka he ymmärtävät haastatteluissa nousseita käsitteitä ja epäselvyyksiltä välttyäksemme esitimme haastattelujen aikana paljon tarkentavia kysymyksiä.

Projektin halki kulkeva huolellinen dokumentointi on keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Dokumentointiin liittyen kaikki tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja ratkaisut on perusteltava. Myös useista eri lähteistä kerätyllä aineistolla, joka tukee tutkimuksessa saatuja tuloksia, voidaan vahvistaa niiden luotettavuutta. (Kananen 2014, 152-153.) Tutkimuksemme luotettavuuden puolesta

puhuu se, että tietoa tutkimusaiheeseemme liittyen on kerätty useista suomalaisista ja kansainvälisistä lähteistä ja tutkimustuloksia lähdemateriaaleihin peilattaessa on löydetty yhteneväisyyksiä. Olemme dokumentoineet kaikki opin- näytetyömme vaiheet ja käyttämiemme menetelmien valinnat ovat olleet perusteltuja ja niiden avulla olemme onnistuneet saamaan vastaukset tutkimus- kysymyksiimme.

Tutkimustulosten ymmärtäminen on selkeämpää ja lukijalla on mahdollisuus myös arvioida tuloksia, jos hän ymmärtää miten tutkimus on toteutettu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164). Opinnäytetyöprosessimme eteneminen on pyritty kuvaamaan vaihe vaiheelta tarkasti niin, että lukija saa käsityksen siitä, mitä tutkimuksen toteutuksessa on tapahtunut. Tutkimuksen aineiston tulkinnassa useamman henkilön saama sama lopputulos vahvistaa tulkinnan luotettavuutta (Kananen 2014, 153). Tutkimuksemme tulkinnan luotettavuuden puolesta puhuu se, että molemmat tutkijat ovat käyneet läpi aineiston ja tehneet samat tulkinnat ja johtopäätökset.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on hyvä kiinnittää huomiota myös tutkimukseen valittuihin haastateltaviin, siihen millä perusteella heidät on valittu ja kuinka monta henkilöä on ollut mukana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164). Haastateltavien valinta on ollut tutkimuksemme kannalta perusteltua ja tarkoituksenmukaista. Luotettavuuden puolesta puhuu se, että haastateltavien joukko on tutkimusaiheeseemme nähden laaja (9 hlö) ja pitää sisällään koko Furaha Seed Academyn hallituksen.

Haastattelujen toteuttamisesta täytyy ottaa huomioon se, että FSA:n hallituksen jäseniä haastateltiin yksittäin, kun taas Seed ry:n hallituksesta tutkimukseen osallistuneet jäsenet olivat yhteisessä haastattelussa. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, millaisia vastauksia haastateltavat ovat antaneet, sillä erilaiset vuorovaikutustilanteet voivat vaikuttaa vastauksiin sekä erilaisesta ryhmädynamiikasta johtuen yksilö- ja parihaastatteluista saatujen aineistojen luonne voi poiketa toisistaan (Alasuutari 2011, 151-152).

Yksilöhaastattelun vastauksissa usein korostuu enemmän subjektiivinen näkökulma haastattelun aiheeseen, kun taas ryhmä- tai parihaastattelussa keskitytään enemmän ryhmäläisiä yhdistäviin tekijöihin ja näin ollen vastausten yksilölliset eroavaisuudet sekä subjektiiviset kokemukset voivat jäädä pienempään rooliin. Haastattelutilanteessa, jossa on useampia haastateltavia samanaikaisesti, ei tilanne välttämättä etene kysymys-vastaus-kaavalla, vaan haastattelija saattaa välillä jäädä sivurooliin haastateltavien keskustellessa keskenään. (Alasuutari 2011, 151-152.)

Nämä tekijät on otettava huomioon tutkimuksemme luotettavuutta arvioidessa. Tutkimuksessamme haastattelutilanteet etenivät hieman erilaisella dynamikalla yksilö- ja parihaastatteluina. Kerätyssä tutkimusmateriaalissa ei kuitenkaan ole havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia haastatteluympäristöstä johtuen.

7.3 Tavoitteiden onnistuminen ja ammatillinen kasvu

Työssä tavoiteltiin kokemuksia johtajuudesta ja toimijoiden välisestä yhteistyöstä. Kokemuksista toivottiin hyötyä projektin tarkasteluun sekä tulevaisuuden projektien toteuttamiseen. Tavoitteet voidaan katsoa saavutetuiksi, sillä haastattelumateriaaleista nousi monipuolisia kokemuksia, haasteita sekä vahvuuksia molempiin aihealueisiin, niin johtajuuteen kuin yhteistyöhön. Nämä kokemukset auttavat FSA-kehitysyhteistyöprojektin arvioinnissa, sekä luovat suuntaviivaa niin tulevien kuin käynnissä olevien projektien toiminnalle, kuten myös FSA-projektin jatkolle.

Koemme, että Seed ry:n ja FSA:n lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muualla. Seed ry:n kaltaiset ruohonjuuritason kehitysyhteistyötä tekevät järjestöt voivat hyödyntää tämän opinnäytetyön tuloksia vastaavanlaisissa projekteissaan. Tehdyn yhteistyön ja johtajuuden kokemukset olivat positiivisia ja johtajuuden koulutuksen sekä yhteistyön kautta saavutetut tulokset merkittäviä, joten voidaan nähdä hyödylliseksi panostaa tällaisiin tekijöihin myös muissa kehitysyhteistyöprojekteissa.

Opinnäytetyö on tukenut omaa ammatillista kasvuamme merkittävästi ja vahvistanut ammatti-identiteettiä. Opinnäytetyöprosessissa olemme päässeet vahvistamaan osaamistamme tutkimustyöskentelyssä. Tutkimuksen teoretietoihin perehtyminen ja erityisesti haastattelutilanteet ovat olleet opettavaisia ja vahvistaneet omaa mielenkiintoa kansainvälisyyttä ja erityisesti kestävästä kehitysyhteistyötä kohtaan.

Opinnäytetyöprosessi on luonut meille myös vahvemman osaamisen hyvästä ja kestävästä johtajuudesta. Ymmärryksemme johtajuudesta on laajentunut ja tutkimusta tehdessä olemme tutustuneet erityisesti jaetun johtajuuden ideaan. Projekti on herättänyt huomaamaan, kuinka pitkäjänteinen prosessi uudenlaisen johtajuusmallin istuttaminen on kulttuuriin, jossa on totuttu ylhäältä päin tulevaan käskyttävään johtamistyyliin ja vahvoihin johtajiin.

Opinnäytetyöprojekti on vahvistanut myös omaa tulevaisuuden työnäkyä. Kansainvälinen osaaminen on tärkeää sosionomin sekä kirkon nuorisotyöohjaajan työssä, toisaalta tutkimuksen toteuttaminen on vahvistanut myös halua jatkaa oman osaamisen kehittämistä kehitysyhteistyön ja globaalin etelän tutkimisen osalta.

7.4 Työn pohjalta syntyneitä havaintoja ja ideoita

Vietimme opinnäytetyötä tehdessämme kolme kuukautta Keniassa ja pääsimme seuraamaan Furaha Seed Academyn jokapäiväistä toimintaa aivan läheltä. Opinnäytetyömme aineistonkeruun menetelmiin emme kuitenkaan valinnut havainnointia sillä koimme sen mahdollisesti vaikuttavan olemiseemme ja yhteistyöhön paikallisten kanssa.

Opinnäytetyön tulosten ohella nousi tutkimusta tehdessä kuitenkin myös muita ideoita ja havaintoja. Tässä opinnäytetyössä kohderyhmäksi täytyi resurssien vuoksi rajata ainoastaan FSA:n hallituksen jäsenet. Mielenkiintoista olisi kuitenkin tutkia johtajuutta myös organogrammin muilla tasoilla. Opettajien, hen-

kilökunnan ja lasten ymmärrys ja kokemukset Furaha Seed Academyn johtajuudesta antaisivat varmasti arvokasta lisätietoa aiheesta ja havainnollistaisivat sitä, kuinka hyvin johtajuusmalli on istutettu koko kouluyhteisöön.

Tutkimusta tehdessä useassa haastattelussa kävi ilmi, että FSA:n johtajuus poikkeaa perinteisestä kenialaisesta johtajuustavasta ja juuri tällaisella mallilla koettiin olevan vaikutusta koulumenestykseen. Koulun koettiin olevan muita paikallisia kouluja edellä johtajuuden kanssa. Kolmen kuukauden aikana tehtyjen havaintojen perusteella olisikin mielenkiintoista tutkia tätä käytännössä. Tutkimuksessa voisi esimerkiksi tarkastella alueen eri koulujen johtajuusmalleja, kouluyhteisön hyvinvointia ja koulumenestystä.

Haastatteluissa kävi ilmi myös, että FSA:n hallitukseen ollaan liittämässä uusia, nuorempia jäseniä niin, että tämänhetkisten jäsenten eläköityessä hallituksesta uusilla jäsenillä on jo ymmärrys siitä, kuinka FSA toimii ja heidän on helppo jatkaa työtä. FSA:n ja Seed ry:n väliseen yhteistyöhön kuuluu vahvasti johtajuuden koulutus ja tämänhetkisen hallituksen jäsenet ovat omaksuneet koulutuksen myötä johtajuustaitoja. Voisi olla mielenkiintoista tutkia tulevien hallituksen jäsenten ymmärrystä johtajuudesta nyt ja uudelleen muutaman vuoden päästä, kun he olisivat olleet mukana FSA:ssa jo jonkin aikaa.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Asuga, Gladys Nyanhama, Scevak, Jill, & Eacott, Scott 2016. Bringing a 'local' voice to a 'universal' discourse: School leadership preparation and development in Kenya. *International Studies in Educational Administration*, 44(1), 25-39.
- Blunt, Peter & Jones, Merrick L. 1997. Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa. *Personnel Review* 26 (1/2), 6-23.
- Corrigan, Joe 2013. Distributed leadership: rhetoric or reality? *Journal of Higher Education Policy and Management*.
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2013.748479>
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gills, Barry K. 2015. Global Development in the Anthropocene, *Globalizations*, 12:5, 824-827.
- Gills, Barry 2017. The Future of Development from Global Crises to Global Convergence, *Forum for Development Studies*, 44:1, 155-161.
- Harries, Jim 2008. Providence and Power Structures in Mission and Development Initiatives from the West to the Rest: a critique of current practice. *Evangelical Review of Theology*, Volume 32, No. 2, April 2008. 156-165
- Harries, Jim 2011. The Immorality of Aid to the 'Third World'. Teoksessa Harries, Jim 2011 *Vulnerable Mission: Insights into Christian Mission*

to Africa from a Position of Vulnerability (s. 23-40). Pasadena, CA: William Carey Library.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kantola, Petra & Rahkonen, Juho 2018. Suomalaisten mielipiteet kehitysyhteistyöstä 2018. Taloustutkimus Oy. Viitattu 4.10.2018.
https://um.fi/julkaisut/-/asset_publisher/TVOLgBmLyZvu/content/kehitysyhteistyon-mielipidemittaus-2018

Kenya Institute of Curriculum Development 2016. Basic Education Curriculum Framework. <https://kicd.ac.ke/partners/downloads.html>

Kenya National Bureau of Statistics, 2010. The 2009 Kenya Population and Housing Census. <https://www.knbs.or.ke/publications/>

Kepa ry i.a.a Kehitysyhteistyön kattojärjestö. Viitattu 1.2.2018.
<https://www.kepa.fi/vaikuttamistyo/kehitysyhteistyon-tulokset>

Kepa ry i.a.b Kehitysyhteistyön nykykoneisto. Viitattu 4.10.2018. <https://itse-opiskelu.kepa.fi/fi/node/85>

Kyllönen, Marjo 2011. Tulevaisuuden koulu ja johtaminen. Skenaariot 2020-luvulla. Tampere: Tampereen yliopisto.

Maailmanpankki 2017. Kenya – Data. Viitattu 1.2.2018. <https://data.worldbank.org/country/kenya>

Maailmanpankki 2018. World Development Report 2018. Viitattu 3.10.2018.
<file:///C:/Users/Paula/Downloads/9781464810961.pdf>

- Mbiti, John. S. 1990. African religions and philosophy. New York Praeger Publishers.
- Northouse, Peter G 2015. Introduction to Leadership. Concepts and Practice. Lontoo: SAGE Publications.
- Ojaniemi, Markku 2013. Changes in the Conceptualization of Leadership during an African College Course. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Seed ry 2014a. Viitattu 1.2.2018. <http://www.seed.fi/kohteemme/furaha-seed-academy-yala/>
- Seed ry 2014b. Viitattu 30.6.2018. <http://www.seed.fi/yhdistys/historia/>
- Seed ry 2011-2018. Seed ry:n keräämä julkaisematon aineisto kehitysyhteistyöprojektista Furaha Seed Academyssa.
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko i.a.a. Paikallisia toimijoita tukien. Viitattu 4.10.2018. <https://evl.fi/maailmalla/lahetys/yhteistyossa-paikallisten-kanssa>
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko i.a.b. Köyhyyttä voidaan vähentää. Viitattu 4.10.2018. <https://evl.fi/maailmalla/lahetys/koyhyiden-vahentaminen>
- Tracy, Brian 2014. Leadership. New York: AMACOM.
- Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Ulkoministeriö i.a. Viitattu 1.2.2018. <http://www.formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=49273&contentlan=1&culture=fi-FI>

Viitala, Riitta 2005. Suomen Ekonomiliiton teoksessa: Johtajuus! Helsinki:
Suomen Ekonomiliitto.

Yhdistyneiden Kansakuntien Yleiskokouksen päätöslauselma 2015.
A/RES/70/1.[http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?sym-
bol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)

LIITE 1. Teemahaastattelurunko Keniassa

MAIN THEMES:

Experience of leadership

How leadership is put in action

Achievements

Co-operation with Seed ry Finland

EXAMPLE QUESTIONS:

How did you find yourself in the Furaha Seed Academy project?

-When? By Whom? Do you know why?

Describe your role in the FSA.

-What do you do concerning FSA? Tell me more about it. How often do you meet?

How do you find the project development during the time you have been involved?

-How was the situation when you started? Has there been any development?

Do you find that positive or negative?

How would you define leadership in general?

-For what leadership is needed?

Describe the leadership model in FSA. Benefits and challenges?

-How does the leadership work in FSA? Have you faced any benefits/challenges due to your leadership model?

How is this model visible in FSA?

Can you tell us how did you adopt this model of leadership?

-What was the main reason of having this model of leadership? Were there any other issues which made you pick this model?

What achievements you have had due to leadership model in FSA?

-Do you think there has been some achievements because of the leadership model?

How do you see leadership between FSA and Seed ry?

-Is there shared leadership between these two? How do you find it?

How do you find co-operation with FSA and Seed?

-Have you seen any benefits/challenges with co-operation between FSA and Seed?

How would you describe the seminars provided by Seed ry?

-What is done in seminars? How do you feel about those seminars? Any benefits?

Has your view of leadership changed during the time you've been involved in FSA?

-Do you still remember what were you thinking about leadership then? Does it differ from now?

LIITE 2. Teemahaastattelurunko Suomessa

PÄÄTEEMAT:

Johtajuus

Johtajuus FSA:ssa

Yhteistyö

Saavutukset

ESIMERKKIKYSYMYKSIÄ:

Määrittele käsite johtajuus.

Kuvaile johtajuutta FSA:ssa.

Miten yhteistyö Seed ry:n ja FSA:n välillä toimii?

Millaisia saavutuksia projektissa on tullut?

LIITE 3. Furaha Seed Academyn johtajuuden rakenteet organogrammissa.

