

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi YAMK

2012

Säde Suominen

OSAAVA JOHTAMINEN KOLMANNEN SEKTORIN PALVELUNTUOTANNOSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Joulukuu 2012 | 79 sivua

Eija Koivisto

Säde Suominen

OSAAVA JOHTAMINEN KOLMANNEN SEKTORIN PALVELUNTUOTANNOSSA

Tämän työn tarkoituksena on selvittää millaista johtamisosaamista kolmannen sektorin palvelua tuottavissa organisaatioissa tarvitaan, tutkia miten kolmannella sektorilla palveluja tuottavissa yhdistyksissä johdon osaaminen vastaa osaamistarpeita, osaamiseen vaikuttavia tekijöitä ja miten osaamista voitaisiin kehittää. Tavoitteena on myös selvittää, millä tavoin johtaminen on organisaatioissa jaettu vastuuhenkilöiden kesken. Työn tuloksia voidaan käyttää apuna johdon johtamisosaamisen edistämiseksi, rekrytoinnissa ja koulutuksen suunnittelussa. Tavoitteena on tuoda esille vastuuhenkilöiden omia näkemyksiä ja kokemuksia johtamistyöstä ja siinä tarvittavasta osaamisesta.

Tutkimus on laadullinen, ja se toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Haastateltavat henkilöt valittiin heidän taustojensa, asiantuntijuutensa ja monipuolisen kokemuksensa perusteella. Haastateltavilla on johtamiskokemusta - tai asiantuntemusta kolmannen sektorin lisäksi joko julkiselta - tai yrityssektorilta. Mukaan haluttiin ottaa vapaaehtoistoiminnan - ja projektien johtamisen asiantuntemusta. Yksi haastateltavista edustaa tällä hetkellä koulusektoria ja kouluttaa tulevia esimiehiä ja johtajia. Haastateltavia henkilöitä oli kuusi kappaletta, ja he edustivat kaikki eri organisaatioita.

Koulutus, persoonalliset tekijät ja kyky johtaa omaa itseä ovat tärkeitä menestystekijöitä. Tutkimuksen mukaan johtaminen on kolmannella sektorilla vaativaa ja edellyttää visionäärisyyttä, verkostoitumista, substanssiosaamista, resurssien, työvoiman ja ajankäytön allokointia, liiketoiminta- ja markkinointiosaamista sekä rahoitusmallien ja toimintaympäristön tuntemusta. Henkilöstöjohtaminen on tärkeässä osassa. On tunnettava yhteiskunnan toimintamekanismit ja markkinavoimien merkitys ja huolehdittava siitä, että on sopusoinnussa arvopohjan kanssa.

ASIASANAT:

kolmas sektori, osaaminen, palveluntuotanto, johtaminen, yhdistykset

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Hospitality Management

December 2012 | 79 pages

Eija Koivisto

Säde Suominen

SKILFUL MANAGEMENT IN THIRD SECTOR SERVICE PRODUCTION

The aim of this research is to find out which kind of management skills are necessary in the organizations producing third sector services, how the skills of the management respond to the need, which factors contribute to these skills and how they could be developed. The research also aims at explaining the ways in which management tasks are divided between people in charge of these organizations. Its results can be used in improving the skills of the management, in recruitment and educational planning. The purpose is to bring forward the managers' insights into and experiences of their work and the expertise it requires.

The research is qualitative and it was carried out by means of theme interviews. The interviewees were chosen on the basis of their background, expertise and versatile experience. They had management experience and/or expertise from both the third sector and either public or enterprise sector. It was also necessary to study the skills needed in the management of volunteer activities and projects. Also one of the interviewees works in the educational sector, training future supervisors and managers. There were six interviewees altogether, all from different organizations.

The education, personal factors and capability of self-management are important success factors. According to the research, third sector management is demanding and requiring visionarity, networking, field-specific knowledge, the allocation of resources, workforce and time, expertise in business and marketing and knowledge of funding models and the operational environment. The role of personnel management is also crucial. One must know the operational mechanisms of society and the significance of market forces and make sure that one acts in concordance with the basic values of the organization.

KEYWORDS:

Third sector, expertise, service production, management, organizations

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1 Työn taustaa	7
1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset	9
1.3 Tutkimusmenetelmä	11
1.3.1 Kvalitatiivinen tutkimus	11
1.3.2 Teemahaastattelu	13
1.3.3 Aineiston käsittely ja analysointi	14
2 KOLMANNEN SEKTORIN JOHTAMINEN	16
2.1 Kolmannen sektorin tutkimus	16
2.1.1 Käsitteiden selkeyttäminen ja yhtenäistäminen sekä vertailtavuuden parantaminen	19
2.1.2 Kolmas sektori palvelujen tuottajana	19
2.1.3 Moninainen ja erilaistuva järjestökenttä	22
2.2 Toimintaympäristön muutokset	25
2.2.1 Yhdistysten menestystekijöitä	26
2.2.2 Yhdistysten toiminnan muuttuneet reunaehdot ja niiden vaikutukset yhdistysten toimintaan	27

3 JOHDETVANA IHMISET, ASIAT JA MINÄ ITSE	30
3.1 Operatiivinen, strateginen ja visionäärinen johtaminen	30
3.2 Yhdistysten toiminnan ohjaus ja johtaminen	32
3.3 Ihmisten, asioiden ja itsensä johtaminen	35
3.4 Muutosten vaikutukset ja niihin varautuminen	40
4 KÄYTÄNNÖN JOHTAMINEN KOLMANNELLA SEKTORILLA	45
4.1 Haastateltavien taustatiedot	45
4.2 Haastattelutuloksia	46
4.2.1 Koulutuksen merkitys	46
4.2.2 Muita osaamiseen ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä	48
4.2.3 Toimintaympäristölähtöiset tekijät – tulevaisuuteen varautuminen	53
4.2.4 Työntekijöihin liittyvät tekijät	55
4.2.5 Kolmannen sektorin johtamisen erityispiirteitä	57
5 TARVITTAVA OSAAMINEN, SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT JA SEN KEHITTÄMINEN	66
5.1 Osaaminen ja siihen vaikuttavat tekijät	66
5.2 Osaamisen kehittäminen	69

6 YHTEENVETO	71
---------------------	-----------

KUVIOT

Kuvio 1. Hyvinvointipalveluiden kenttä	18
Kuvio 2. Tilaaja-tuottajamallin perusrakenne	21
Kuvio 3. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin osuus tuotettujen sosiaalipalvelujen arvosta vuosina 2000 ja 2008	22
Kuvio 4. Järjestöt erilaistuvat	23
Kuvio 5. Yhdistystoimintaan kohdistuvat yhteiskuntakulttuuriset ja hyvinvointipoliittiset muutokset	29
Kuvio 6. Yhdistystoiminnan kokonaisuus	34

LÄHTEET	73
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Etukäteiskysely	
--------------------------	--

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Nyysölä (2009, 5,134) toteaa, että yleishyödyllisten yhdistysten odotetaan toimivan palveluntuottajina sekä itsenäisinä demokratian, osallisuuden ja sosiaalisen yhteisyyden eheyttäjinä. Vaikka yhteisöjä ohjaa ideologinen, sosiaalipolitiikkaan ankkuroitunut näkemys siitä, että ”toisen ihmisen hädällä ei saa ansaita”, ohjaa niitä hyvinvointiyhteiskunnan murroksessa myös paine toiminnan muuttamiseen. Tässä kilpailuympäristön muutospainessa yhteisöjen arvoperusta on koetuksella. Yhteisöt tasapainottelevat historiastaan ja toimintansa peruslähtökohdista kumpuavan yleishyödyllisen arvoperinteen ja julkisen sektorin managerialismin välissä. Viinamäen (2008, 111) mukaan arvovalinnat tehdään organisaation sisäisten arvojen ja strategisten päämäärien sekä toimintaympäristön asettamien odotusten pohjalta. Yhdessä nämä muodostavat johtamistyön arvokombinaation.

Virtanen & Wennberg (2007, 90- 91) puolestaan toteavat johtamisen olevan käytännön johtamistyötä erilaisissa organisaatioissa, riippumatta siitä, johdetaanko yksityisellä, julkisella tai kansalaisjärjestösektorilla. Heidän mukaansa *kaikkeen johtamiseen liittyy yleispäteviä piirteitä, jotka ilmenevät erilaisin painoituksin erilaisissa tilanteissa ja organisaatioissa.*

Johtamisopit ja johtamisominaisuudet ovat vaihdelleet eri aikakausina, eri maissa ja kulttuureissa, eri toimialoilla ja eri kehitysvaiheissa olevissa erikokoisissa organisaatioissa. Kauppisen (1999) mukaan suomalaiset ovat odottaneet omalta johtajaltaan vision hallintaa, yhteistyökykyä, rehellisyyttä, ammattitaitoa, innovatiivisuutta ja uudistumiskykyisyyttä. Sellaisina historiallisina ajankohtina, jolloin on pitänyt tuottaa ennustettavia tuloksia ja vakautta, johdolta on edellytetty erityisesti ongelmanratkaisutaitoja ja kykyä kontrolloimiseen. Kun on ollut tarvetta tuottaa muutosta ja sopeutumista muuttuneisiin markkinaolosuhteisiin, on johdolta sitä vastoin edellytetty kykyä innostamiseen ja motivointiin. (Kauppinen 1999, 188, 194–195.) Organisaatioiden toiminnan ennustettavuus on vähenty-

nyt ja nykyisin johtamistaidoissa korostuvat monimutkaisten tilanteiden kokonaishallinta ja strateginen ajattelukyky (Lönnqvist 2007, 35).

Organisaation johtaminen menestykseen, hyvinvointiin ja kestäväan kehitykseen on ehkä haasteellisempaa kuin koskaan aikaisemmin. Kiihtyvä globalisaatio, jatkuvasti uudelleen ryhmittävyä kilpailu ja tekninen kehitys pakottavat työyhteisöt jatkuvaan muutosvalmiuteen, jotta ne pärjäisivät tässä kilpailussa.

Työterveyslaitoksen (14.10.2011) mukaan tulevaisuuden organisaatioiden menestyksen kulmakiviä muutoksessa ovat:

- yrityksen ja henkilöstön hyvinvointi
- jatkuva uudistuminen ja oppiminen
- kehittyminen innovaatioiden kautta
- toimintaympäristön muutokseen joustavasti toimintansa muokkaava organisaatorakenne.

Henkilöjohtaminen on kaikilla organisaation tasoilla keskeisimpiä jatkuvan kehittämisen välineitä. Onnistunut vuoropuhelu koko organisaatiossa on olennaisen tärkeää: organisaation menestykseen vaikutetaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

Collianderin ym. (2009, 46) mukaan voimistuvassa kilpailutilanteessa ei riitä pelkästään, että keksitään uusia tuotteita ja palveluja, vaan myös johtamista on kehitettävä ja sitä varten on pyrittävä tekemään sosiaalisia keksintöjä ja innovaatioita. Sydänmaanlakka, Kontio ja Merisalo (2010) toteavat ennaltaehkäisyn, riskianalyyysien, kustannusten hallinnan ja tietotekniikan hyödyntämisen olevan arkipäivää. Heikkojen signaalien tunnistaminen erityisesti asiakasrajapinnassa on olennaista ja entistäkin tärkeämpää, sillä palveluntuotantoon on pystyttävä laatimaan useita tulevaisuusskenaarioita. Johtamisen edellytetään muuttuvan käskyttävästä ohjaavaksi, kehittäväksi, osallistavaksi ja viimein valtuuttavaksi. Johtamista tukevat edelleenkin toimiva työnjako, selkeät tehtävät, kiinteän yhteisön luominen ja työntekijöiden urakehityksestä huolehtiminen. Johtamisen

tulisi olla vastuullista, oikeudenmukaista, motivoivaa ja luovuuteen kannustavaa ja johdon tulee osata innostua, innostaa ja innovoida. Johtaja toimii palveluammattissa, ja jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Kehittämistyöni sijoittuu kolmannella sektorilla toimivien, julkisen sektorin ja yritysten rinnalla, palveluja tuottavien yhdistysten moniulotteiseen johtamiseen muuttuneessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä.

Vaikka yhdistysten rooli palvelujen tuottajina on yhteiskunnallisesti merkittävä ja johtamistyö haasteellista, on yhdistyksien johtamista tutkittu kovin vähän. Yhdistyksien johtamisesta ja johtamisosaamisesta ei löydy juurikaan kansainvälistä eikä kotimaista tutkimustietoa.

Tämän kehittämistehtävän aihe syntyi alun perin lukiessani Fakta-lehden (4/2010) artikkelia, jossa Helsingin Sanomien markkinoinnissa pitkän uran tehnyt ja sittemmin sosiaalialan järjestön johtotehtäviin siirtynyt HelsinkiMission yhteisöjohtaja Sari Vapaavuori toteaa, että johtaminen pörssiyhtiössä ja kolmannella sektorilla eivät lopulta eroa paljonkaan toisistaan ja samat lainalaisuudet toimivat molemmissa. Artikkelissa Vapaavuori kuitenkin toteaa, että molemmissa keskeistä on taito johtaa ihmisiä, rakenteista ja prosesseista on pidettävä huolta ja jatkuvaan kehittämiseen on panostettava. Pörssiyhtiön ja kolmannen sektorin välimatka tuntui ensi ajatteleamalla valovuosien pituiselta.

Ennako-olettamukseni on, että pienten organisaatioiden johtamishaasteet ovat erilaiset kuin suurissa organisaatioissa. Tämä näkyy ainakin resursoinnissa ja moninaisuutena; johtotehtävät vaativat moniosaamista. Kun toiminta ei perustu voitontavoitteluun eikä toimintaa rahoiteta liikevoitoilla, resursointi on haasteellisempaa kuin pienissä yrityksissä.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tutkia, miten johdon osaaminen kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä vastaa osaamistarpeita tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, mitkä ovat osaamiseen vaikuttavia tekijöitä ja mil-

laista osaamisvajetta mahdollisesti esiintyy. Hallitusten rooli ja osaaminen strategian luojana ja johdon tukena on merkityksellinen osa kokonaisuutta. Tutkin miten johtaminen on jaettu vastuuhenkilöiden, johtoryhmien ja toiminnanjohtajan kesken, mikä on ryhmien jäsenten yhteenlaskettu osaamispääoma ja miten sitä voisi kehittää. Tavoitteena on selvittää millaista osaamista kolmannen sektorin organisaatioissa tarvitaan ja löytää sitä kautta välineitä vastuuhenkilöiden rekrytointiin ja johtamisosaamisen edistämiseen.

Keskityn työssäni johtamiseen erityisesti kolmannen sektorin palveluntuotannossa. Ideologiset, eettiset ja arvoihin liittyvät kysymykset sekä voittoa tavoittelemattomuus tuovat johtamiseen erityispiirteitä ja vaikuttavat johtamisen painotuksiin, yritystoimintaan ja julkiseen sektoriin verrattuna. Kuten Harju (2004, 110) toteaa suuremmissa yhdistyksissä luottamusjohto ja palkattu ammattijohto hoitavat johtamistyön yhdessä. Yhdistyksen johtamistyö on vaativaa, sillä johdettavana on henkilöstö, talous, erilaiset toiminnot ja koko organisaatio. Yhdistysjohdon on tunnistettava ja hallittava oma organisaationsa ja sen perustehtävä. Lisäksi johdon on tärkeää tunnistaa ja hallita vapaaehtoisuuden, valtion ja markkinoiden ulottuvuuksiin liittyvät erilaiset toiminnalliset logiikat ja merkitysrakenteet.

Työskentelen kiinteistöpäällikkönä yhdistyksen palveluksessa toiminnanjohtajan alaisuudessa ja työnkuvani on monipuolinen. Vastuualueinani ovat kiinteistön, eli yhdistyksen kiinteän omaisuuden hoidon, huollon sekä ylläpidon organisointi ja suunnittelu sekä ravintohuolto ja puhtaanapito ja toimin näiden kolmen vastualueen työntekijöiden lähiesimiehenä ja vastaan niiden toiminnasta ja taloudesta. Työnkuvaani kuuluvat myös koko työyhteisön turvallisuuteen, teknisiin järjestelmiin ja tietotekniikkaan liittyvät asiat. Olen johtoryhmän jäsen ja sitä kautta osavastuussa koko organisaatiosta ja sen operatiivisesta johtamisesta. Organisaatiomme johtoryhmään kuuluvat lisäksi toiminnanjohtaja, kehittämisspäällikkö ja projektikoordinaattori.

Työssäni en ”johdolla” tarkoita pelkästään toiminnanjohtajia, vaan kaikkia johdosta vastaavia henkilöitä.

Työni teoriaosuus pohjautuu tutkittuun tietoon ammatillisesta johtamisesta ja johtamisosaamisesta sekä kolmannesta sektorista ja sillä operoivista sosiaali- ja terveysalan toimijoista. Olen lisäksi pyrkinyt saamaan tietoa kohderyhmään kuuluvien organisaatioiden menestyksekkään johtamisen osaamisvaatimuksista tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin haastatteluina.

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää apuvälineenä johtamisen kehittämisessä, johtohenkilöiden rekrytoinnissa ja johtamiskoulutuksen suunnittelussa.

1.3. Tutkimusmenetelmä

1.3.1

Kvalitatiivinen tutkimus Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän perusajatus on kuvata todellista elämää. Se pyrkii kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan, jossa tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Usein tutkimuksen tekijä käyttää tiedon keruun välineinä ihmisiä, ja luottaa sekä heidän kanssaan käymiinsä keskusteluihin että omiin havaintoihinsa. Tiedon keruun apuna voidaan käyttää esimerkiksi lomakkeita, mutta niillä saatuun tietoon luotetaan vähemmän kuin luonnollisissa tilanteissa koottuun aineistoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.)

Laadullista tutkimusta ohjaavia kysymyksiä ovat esimerkiksi, mitä, miksi ja miten. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu tutkimusaiheesta saatavilla olevan tutkimustiedon vähäisyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 31.) Laadullisessa tutkimuksessa sovelletaan perussääntöjä luovasti ja luodaan usein uusia sääntöjä, ja prosessi onkin aina jossain määrin ainutkertainen. (Alasuutari 1999, 24.) Tilastollisiin yleistyksiin ei pyritä, vaan pyrkimyksenä on kuvata jotain tapahtunutta, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai löytämään teoreettisesti mielekkäitä tulkintoja ilmiöistä. Tutkijalla ei ole lukkaan lyötyjä ennako-odotuksia tutkimuksen tuloksista tai kohteesta (hypoteesittomuus). Tutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin tutkijan subjektiviteetin tunnistaminen, sillä tutkija on tutkimuksensa

keskeinen työväline. (Eskola & Suoranta 2005, 19, 61, 210.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on odottamattomien seikkojen esille tuominen ja tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen, ei niinkään perustelujen löytäminen jo laadituille väittämille. Tiedonantajat valitaan tarkoituksenmukaisesti ja siksi tutkittavia käsitellään ainutlaatuisina. Ainutlaatuisuus huomioidaan myös kerättyä aineistoa tutkittaessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluvat myös joustavuus ja suunnitelmien muuttaminen olosuhteiden sitä vaatiessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 157, 160.) Aiheet ovat usein hyvin henkilökohtaisia, jota voidaan pitää kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä ominaispiirteinä. Tavoitteena on tutkimukseen osallistuvien näkökulman ymmärtäminen. Tutkimuksen tekijän rooli on aktiivinen ja hän pyrkii selvittämään tutkittavaa ilmiötä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen aikana tutkimustehtävät voivat tarkentua tai niitä voi syntyä lisää. (Kylmä & Juvakka 2007 20, 26, 28- 29, 31.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta on tärkeää, että henkilöillä, joilta tieto kerätään, on mahdollisimman paljon tietoa tai omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. Valinnassa voidaan käyttää apuna erilaisia kriteerejä: haastateltavien tulee olla esimerkiksi aikaan ja paikkaan orientoituneita ja heidän täytyy pystyä ilmaisemaan itseään hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87- 89.) Laadulliseen analyysiin kootaan vain aineistoa, joka antaa riittävät edellytykset tulkintojen tekemiseen. (Anttila 2007, 124.)

Tutkimuksessa osallistujia on yleensä vähän (Kylmä & Juvakka 2007, 31). Kerätyn aineiston riittävyttä tarkastellaan saturaatiokäsitteen pohjalta. Tutkimuksen tekijä esimerkiksi jatkaa haastattelujen tekemistä, kunnes hän ei enää saa niiden avulla uutta tietoa asetettuihin tutkimustehtäviin. Aineiston keruuta aloittaessaan tutkija ei siis tiedä, montako haastateltavaa hän tulee ottamaan mukaan tutkimukseensa. Saturaation toteutumisen kannalta aineisto on riittävä, kun haastatteluissa esiin nousevat asiat alkavat toistaa itseään (Hirsjärvi ym. 2007, 177). Saturaatiopisteen määrittäminen saattaa olla vaikeaa, kun tutkittavana ovat ihmisten kokemukset jostakin asiasta, sillä ne ovat aina ainutkertaisia. Saturaatio ei näin ollen ole toimiva tapa jokaisen kvalitatiivisen tutkimusaineiston riittävyden määrittämiseen (Vilka 2005,128).

Jos tutkija haluaa selvittää, mitä haastateltavat ajattelevat, kokevat, tuntevat tai uskovat, aineisto kannattaa kerätä haastatteluin. Haastattelun merkittävänä etuna pidetään sitä, että tilanteen mukaan ja tiedonantajia myötäillen tiedon keruuta voidaan haastattelun aikana säädellä joustavasti: tutkija voi selventää tai syventää saatuja vastauksia lisäkysymysten avulla. Haastatteluun saatetaan päätyä silloinkin, jos tutkijan on ennen haastatteluihin ryhtymistään vaikea tietää vastausten suuntaa, tai jos hän ennakoi saatavien vastausten olevan monitahoisia. Tiedonantaja voi haastattelun aikana kertoa esimerkiksi itsestään ja tutkittavasta ilmiöstä enemmän kuin haastatteliija on ennakoanut. Haastateltaviin on mahdollista ottaa yhteyttä, mikäli aineistoa halutaan täydentää varsinaisten haastatteluiden jälkeen. Tämä on yksi haastattelun eduista. (Hirsjärvi ym. 2007, 180, 200- 201.)

1.3.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on keskustelu, jolla on tarkoitus. Haastattelumenetelmä on peräisin jo Aristoteleen ajoilta. Platon osoitti, miten keskustelemalla saadaan esiin asioiden moniselitteisyys, Sokrates puolestaan käytti haastattelua saadakseen oppilaat ajattelemaan. Menetelmänä haastattelu perustuu siis kielelliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus korostuu keskustelunomaisissa haastatteluissa, ja tutkijan on näin mahdollista lähestyä vaikeitakin tutkittavia asioita kuten sitä, kuinka ihmiset ymmärtävät maailmaa ja elämäänsä ja millaisia merkityksiä he antavat kokemilleen tapahtumille. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 11.)

Teemahaastattelun avulla pyritään samaan merkityksellisiä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aluksi valitaan tietyt keskeiset teemat, ja haastattelu etenee teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa. Teemojen valintaa ohjaa se, mitä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on tiedetty jo aikaisemmin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77- 78.) Keskeiset teemat helpottavat tutkijaa haastattelun eteenpäin viemisessä ja mahdollistavat samalla tutkittavan mielipiteiden esiin nousemisen. Teemahaastattelussa huomioidaan se, että sekä ihmisten tulkinnat asioista että heidän niille antamansa merkitykset ovat tärkeitä. Keskei-

senä pidetään sitä, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Tutkijan on huomioitava, että ihmisten kielelliset valmiudet ja kommunikaatiotyylit vaihtelevat ja sanojen sivumerkitykset vaihtelevat eri ihmisillä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 53).

Anttila (2007, 124- 125) kuvaa teemahaastattelua puolistrukturoiduksi (avarasti jäsennellyksi) haastattelurungoksi, joka luo keskustelun kululle ”juonen”, johon ei välttämättä tarvitse sitoutua tiukasti. Haastattelun aihe on kontekstiinsidonnainen siinä mielessä, että tarkoituksena on saada tietoa määrätystä kohteesta, joten vastaaja kertoo oman näkemyksensä haastattelijan ennalta laatimista teemoista.

1.3.3 Aineiston käsittely ja analysoiminen

Ellei oteta huomioon jälkikäsitteilyä, haastattelu on nopea ja helppo tapa koota suhteellisen vähätoisesti suuriakin aineistoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole kuitenkaan mitään syytä pyrkiä samansuuruisiin aineistoihin kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Usein riittää, että haastatellaan 5- 10 tarkasti valittua henkilöä, jotta lopputuloksena on luotettava aineisto. (Anttila 2007, 127.)

Laadullisen tutkimuksen analyysivaihetta pidetään yleisesti haastavana. Koska laadullista tutkimusta eivät ohjaa tiukat säännöt, valintamahdollisuuksia on useita. Analyysivaihetta on toisaalta mielenkiintoinen ja haastava myös aineiston runsauden ja sen elämänläheisyyden vuoksi. Pääsääntö on, että tutkijan tulee valita sellainen analyysitapa, joka antaa parhaiten vastauksen asetettuun tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2007, 219- 220.)

Analyysitekniikoita ja työskentelytapoja on moninaisia. Laadullisessa tutkimuksessa on yleisesti vähän standardoituja tekniikoita, eikä ole yhtä oikeaa tai muita ehdottomasti parempaa analyysitapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136.)

Aineiston analyysivaihe on hyvä aloittaa mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on useimmiten runsas, mutta yleensä ei ole tarpeen analysoida kaikkea kerättyä materiaalia, eikä se usein

ole mahdollistakaan. Yksittäisiä tuloksia on pyrittävä tarkastelemaan laajasta perspektiivistä ja kokonaisuus huomioon ottaen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135.)

Tutkittavasta ilmiöstä pyritään sisällönanalyysin avulla laatimaan tiivistetty kuvaus ja kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti. Induktiivisen (aineistolähtöisen) sisällönanalyysin avulla, käsitteitä yhdistelemällä, saadaan vastaus tutkimustehtävään. Tämä perustuu sekä tulkintaan että päättelyyn, joiden avulla edetään kokemusperäisestä aineistosta pois päin ja pyritään luomaan käsitteellisempi näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi etenee vaihe vaiheelta. Ensin haastattelut kuunnellaan ja litteroidaan (kirjoitetaan auki sana sanalta). (Hirsjärvi ym. 2007, 217.)

Litteroinnin jälkeen haastattelut luetaan läpi ja niiden sisältöön perehdytään. Analyysin ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto karsitaan pois haastatteluaineistosta. Seuraava vaihe on klusterointi (ryhmittely), jossa aineistosta esiin nostetut alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi. Aineistosta etsitään joko samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, tai molempia. Klusterointia seuraa abstrahointi (käsitteellistäminen) eli teoreettisten käsitteiden muodostaminen. Tutkimuksen alkuperäisinformaatiossa käytetyistä kielellisistä ilmauksista edetään edelleen teoreettisiin käsitteisiin ja sitä kautta johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105, 107, 111- 112, 114- 115.)

2 KOLMANNEN SEKTORIN JOHTAMINEN

2.1 Kolmannen sektorin tutkimus

Vaikka kolmannella sektorilla toimivat sosiaaliset, taloudelliset, kulttuuriset ja poliittiset liikkeet, jotka ovat organisoituneet puolueiksi, järjestöiksi ja yhdistyksiksi, ovat olennaisesti vaikuttaneet länsimaisen kansalaisyhteiskunnan syntyyn (Lattunen & Saukkonen 2008), kolmannen sektorin toimintaa on tutkittu vasta 1980-luvulta alkaen Yhdysvalloissa, ja Euroopassa vasta 1990-luvulta alkaen. Tutkimusten käynnistävinä voimina ovat olleet länsimaisen yhteiskunnan rakenteelliset ja ideologiset muutokset, jotka ovat luoneet tarpeen selvittää kolmannen sektorin merkitystä yhteiskunnallisesti (Helander 1998, 10–11).

Hietalan (1997, 45) mukaan kolmannen sektorin tilastokäytännöt ovat puutteellisia, eivätkä ne anna realistista kuvaa enempää laadullisesti kuin määrällisestikään. Harju (2006, 1) toteaa, että yhdistysten johtamiseen liittyvä tieto puuttui kokonaan vielä vuonna 2006. Yhdistyksissä on Vaalikiven (2006, 142- 151) mukaan mieluummin puhuttukin järjestödemokratiasta kuin johtamisesta. Onnistunut johtaminen on kuitenkin olennainen tekijä yhdistyksissä ja siksi olisikin tärkeää tietää mitä, miksi ja miten yhdistyksissä johdetaan.

Kolmannen sektorin tutkimusta on edelleenkin tehty vähän ja yhdistysten toimintaa kuvaavissa käsitteissä on ristiriitaisuuksia ja sekavuutta. Käsitteiden yhtenäistämiseksi on ensin ratkaistava, onko kolmas sektori nykyisten toimintojen täydentäjä, itsenäinen kokonaisuus, vai kokonaan uusi tai uudenlainen toimintajärjestelmä, ja määritelläänkö kolmatta sektoria sisältä vai ulkoa käsin. (Suikkanen 1998, 42–43, 63–65.)

Helander (2002, 33- 52) toteaa, että eri tieteenalat ovat luoneet tälle toimijajoukolle omat ja omista teoriapohjistaan johtavat käsitteensä, joita käytetään usein toistensa synonyymeina. Puhutaan kolmannesta sektorista, järjestösektorista, nonprofit -sektorista, vapaaehtoistyönsektorista, voittoa tavoittelemattomasta sektorista, kansalaisyhteiskunnasta ja niin edelleen. Anheierin (2005, 38- 39)

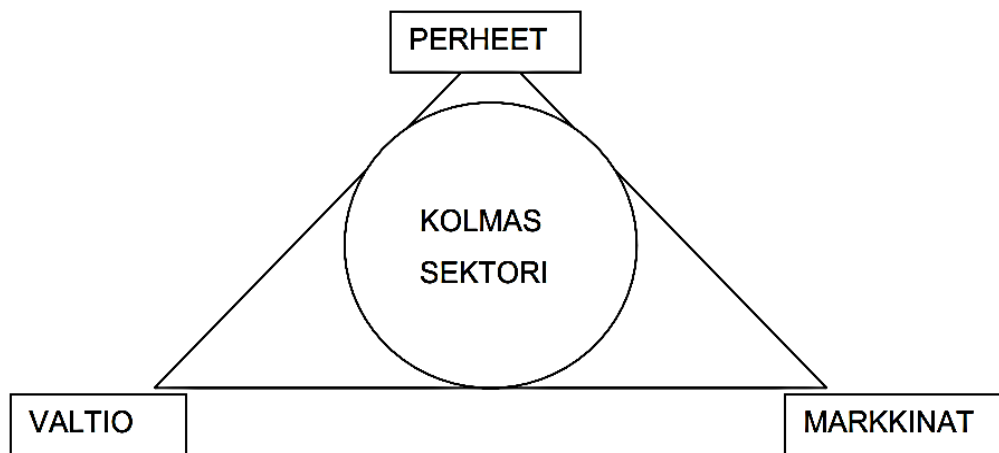
mukaan keskeisiä kolmatta sektoria määritteleviä käsitteitä ovat hyväntekeväisyys, riippumaton sektori, vapaaehtoisorganisaatiot, vapaaehtoissektori, ei-valtiollinen organisaatio, filantropia, nonprofit- organisaatiot, nonprofitsektori sekä sosiaalinen ekonomia.

Anheier (2005, 38- 39) tarkentaa hyväntekeväisyyden tarkoittavan sitä, että organisaation tuki tulee yksityisiltä tahoilta lahjoituksina. Riippumattomalla sektorilla tarkoitetaan valtiosta ja liiketoiminnasta irrallaan ns. kolmantena voimana toimivaa organisaatiota. Filantropia viittaa henkilökohtaisen varallisuuden ja taitojen käyttämiseen yhteiseksi hyväksi. Käsite nonprofit liittyy voiton (profit) vastakohtaan eli voittoa tavoittelemattomaan. Sosiaalisen ekonomian käsite viittaa Anheierin mukaan liiketoimintaa harjoittaviin organisaatioihin, jotka tuottavat palveluja laajemmalle joukolle kuin pelkästään voittoa omistajille. Nämä organisaatiot ovat johtamistavaltaan ja organisoitumiseltaan itsenäisiä, päätöksentekovaltaan demokraattisia ja korostavat sosiaalisia tekijöitä suhteessa pääomaan. (Nonprofit- sektorin ekonomisten määritelmien ydin liittyy itse sanaan nonprofit ”ei voittoa”, jonka mukaan instituutiot eivät saa katetta tuotteiden tai hyödykkeiden myynnistä eivätkä verotuksen kautta, vaan vapaaehtoislähteistä, jäseniltä tai tukijoilta apuna ja avustuksina (kontribuutioina).

Kuten muutkin yhteiskunnalliset toimintasektorit, on myös kolmannen sektorin toiminta järjestäytyntä. Toimintaa ei suoranaisesti ylläpidetä verovaroin, mutta se tähtää samansuuntaisiin päämääriin kuin valtio. Yksityissektorista kolmas sektori poikkeaa siinä, että se toimii markkinoiden ulkopuolella, eikä se tavoittele voittoa, mutta sen toiminnan on kuitenkin taloudellisesti kannattavaa. (Rönneberg 1998, 11.) Rönneberg (1999, 79) näkee, että itse asiassa yhdistystoiminnan ja yritystoiminnan ero kiteytyy suhtautumisessa voiton tuottamiseen. Yhdistystoiminnan taloudellisen ajattelunperustana on, että kulut ja tuotot ovat yhtä suuret. Voittoa ei tavoitella, eikä sitä pidä jäädä.

Katajamäki & Lindedahl (1998, 13) toteavat kolmannen sektorin rajaamisen olevan epäselvää. Yhteiskunnan jakaminen julkiseen, kolmanteen ja yksityissektoriin on heidän mukaansa usein juridinen kysymys.

Myöskään Jokisen & Saariston (2002, 252- 254) mukaan kolmannen sektorin käsite ei ole yksiselitteinen; sen määritelmät ovat väljiä ja saattavat muuttua asiayhteydestä riippuen. Kolmas sektori nähdään usein valtion ja markkinoiden välissä olevana toimijana, joka toimii itsenäisesti mutta tiiviisti liitoksissa muihin yhteiskunnallisiin toimijoihin. Hyvinvointipalveluja voidaan kuvata kolmiomallilla (kuvio 1), jossa perheet, valtio ja yksityiset markkinat muodostavat kolmion kulmat. Tällöin kolmas sektori sijoittuu kolmion keskelle.



Kuvio 1. Hyvinvointipalveluiden kenttä. (Jokinen & Saaristo 2002, 254).

Yhtenä yleishyödyllisen toiminnan tunnuspiirteenä on Myllymäen (2006, 78) mukaan pidetty myös sitä, että toiminta on sellaista, mikä jonkin julkisyhteisön olisi muuten toteutettava. Hietalan (1997, 42) mukaan ”kolmas sektori on se heterogeeninen jäännös, joka jää jäljelle, kun poistetaan julkinen ja yksityinen markkinamekanismin ehdoilla toimiva sektori”. Katajamäki & Lindedahl (1998, 13) toteavat, että myös kolmannen sektorin toiminta voi kuitenkin tuottaa voittoa, mutta sitä ei saa antaa organisaation ulkopuolelle, vaan voitto pitää käyttää organisaation ennalta määriteltujen periaatteiden mukaisesti. Tämän määritelmän mukaan kolmannen sektorin toiminta on voittoa tuottamatonta.

2.1.1 Käsitteiden selkiyttäminen ja yhtenäistäminen sekä vertailtavuuden parantaminen

Epäselvät ja epäyhtenäiset käsitteet ovat ongelmana kolmannen sektorin toiminnan vertailussa myös eri maiden välillä. Kolmannen sektorin toimintaympäristöön onkin alettu systemaattisesti luoda yhtenäistä käsitteistöä, joka mahdollistaa kolmannen sektorin toiminnan vertailun kansainvälisesti. Vuonna 1991 käynnistetty John Hopkins Comparative Nonprofit Sector -projekti (JH-projekti) on tähän tarkoitukseen rakennettu laaja hanke, joka on laajentunut vuosittain. (Helander & Laaksonen 1999,16–17.)

JH- hankkeessa kolmannen sektorin tunnusomaisiksi piirteiksi on kirjattu rakenteellisuus, yksityisyys, voittoa tavoittelematon jakaminen, itsehallinnollisuus, vapaaehtoisuus sekä uskonnollinen ja poliittinen sitoutumattomuus. *Rakenteellisuuden* tärkeäksi institutionaalisuuden tunnuspiirteeksi on määritelty toimintaa ohjaavat säännöt ja se, että toiminta on muodollisesti järjestetty. *Yksityisyyden kriteerissä* on keskeistä, että toiminta ei ole julkisen viranomaisen välittömässä ohjauksessa, vaan se on korkeasti autonomista. *Voittoa tavoittelematonta toimintaa* määrittää se, ettei se tuota taloudellista voittoa omistajilleen eikä johtajilleen. *Itsehallinnollisuudesta* on kirjattu, että organisaatiolla itsellään on edellytykset valvoa omia toimintojaan. *Vapaaehtoisuus* tarkoittaa, että kaikilla toiminnan tasoilla sitoutuminen ja osallistuminen on enimmäkseen vapaaehtoista. (Suikkanen 1998, 57; Helander & Laaksonen 1999, 16–17).

JH- hankkeen määrittelyjen mukaan esimerkiksi säätiöt eivät kuulu kolmannen sektorin toimijoihin, koska ne ovat luonteeltaan suljettuja. Sitä vastoin yhdistykset muodostavat toisenlaisen organisoitumistyyppin, sillä ne perustuvat avoimuuteen ja vapaaehtoisuuteen (Helander 2001, 7; Jokinen & Saaristo 2002, 251).

2.1.2 Kolmas sektori palvelujen tuottajana

Kolmas sektori ei ole palvelujen tuottajana Suomessa suinkaan uusi eikä marginaalinen ilmiö. Itse asiassa monien järjestöjen palvelutoiminta on käynnistynyt

jo paljon aikaisemmin kuin kuntien vastaava toiminta. Erityisesti monien sosiaalialan järjestöjen toiminta on vuosikymmenien kuluessa kehittynyt erityisasiantuntemusta edellyttäväksi mittavaksi palvelujen tuottamiseksi ja myymiseksi. (Kunnallisanalan kehittämissäätö 2010, 32)

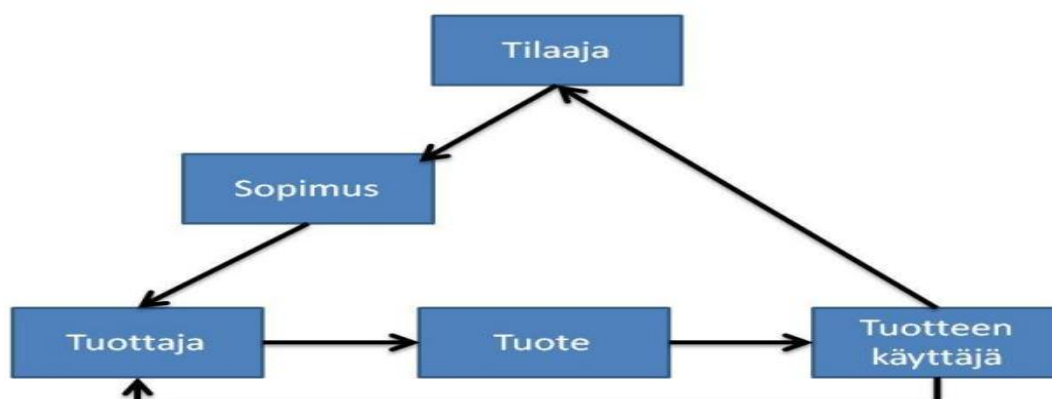
Järjestöjen merkitys palvelujen tuottajana on suuri myös taloudellisessa mielessä ja työllistäjänä on. Kolmannen sektorin palvelujen laajuutta on helppo kuvata sosiaalipalvelujen saralla, sillä niistä on saatavilla kattavia tilastoja, toisin kuin kolmannen sektorin toiminnasta yleisesti. Yhteisöt ja yhdistykset voivat toimia markkinoiden ja hyvinvointivaltion täydentäjinä (Helander 1998, 52). Vähitellen kolmas sektori on lisännyt tuotantoaan ja työllistämistään (Södergård 1998, 5). Työpaikat ovat lisääntyneet sekä kansainvälisesti että erityisen paljon Länsi-Euroopassa, painottuen voimakkaasti hyvinvointisektorille (Helander & Laaksonen 1999, 69).

Sosiaalialan järjestöjen tuottamien palvelujen arvo kaikista sosiaalipalveluista oli vuonna 2008 16,6 prosenttia eli yhteensä 1,32 miljardia euroa. Erityisesti päihdehuollossa ja ensi- ja turvakotien sekä työ- ja päivätoimintayksiköiden ylläpitäjänä järjestöjen osuus on merkittävä, mutta myös järjestöjen ylläpitämiä palvelutaloja ja ryhmäkoteja sekä lasten päivähoitoa on paljon. Ennen kaikkea suurten järjestöjen palvelutuotannon yhtiöittämisen vuoksi järjestöjen tuottamien sosiaalipalvelujen suhteellinen osuus kaikkien tuotettujen sosiaalipalvelujen arvosta on viime vuosina hieman pienentynyt. Silti järjestöjen tuottamien palvelujen kokonaisarvo on kasvanut jatkuvasti. Vuodesta 2007 vuoteen 2008 järjestöjen tuottamien sosiaalipalvelujen arvo kasvoi lähes 80 miljoonalla eurolla. (Kunnallisanalan kehittämissäätö 2010, 32.)

Yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin asemaan palvelujen tuottajana vaikuttavat julkisen sektorin tehtävien uudelleen organisointi sekä hyvinvointipalvelujen hankinta ostopalvelusopimuksin. Kolmannen sektorin toimijat ja järjestöt tuovat julkisyhteisöjen hyvinvointipalveluille vaihtoehtoja, ja sosiaali- ja terveysalalla järjestöt tuottavatkin sosiaalipalveluista merkittävän osan. Näin julkisiin palveluihin saadaan kattavuutta; esimerkiksi vertaistuen saanti olisi muuten erittäin hankalaa. Tosin viimeisinä vuosina sosiaali- ja terveysalalla toimivat järjes-

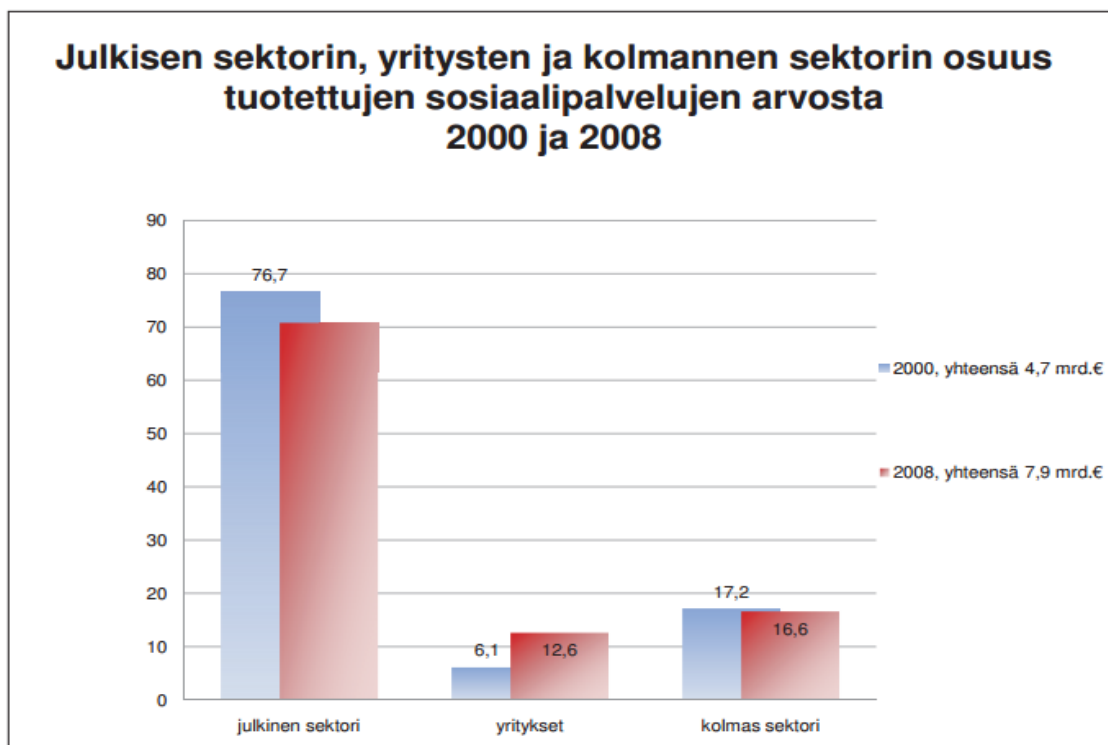
töt ovat ammattimaistuneet ja monissa niistä vapaaehtoistyöntekijät vain täydentävät palkallista työvoimaa (Myllymäki 2003, 9- 10, 77.)

Kunnat ostavat järjestöiltä ostopalvelusopimuksin palveluja, jotka niiden on pysyttävä järjestämään tavalla tai toisella. Käytössä olevaa järjestelmää kutsutaan tilaaja-tuottajamalliksi. Järjestöt ovat tilaaja-tuottajamallissa kunnan ulkoisia tuotantoyksiköitä, jotka tuottavat kunnalle palveluita. Tilaaja-tuottajamalli on yksinkertaisimmillaan kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tilaaja-tuottajamallin perusrakenne (Karsio 2011, 15).

Kunnallisan alan kehittämissäätiön vuonna 2010 julkaisema Kolmas sektori ja julkinen valta -tutkimus osoittaa, että samaan aikaan kun julkisen sektorin suhteellinen osuus kaikista tuotetuista sosiaalipalveluista on pienentynyt, yritysten osuus kasvanut ja kolmannen sektorin pysynyt ennallaan, tuotettujen sosiaalipalvelujen kokonaisarvo on noussut 4,7 miljardista eurosta (2000) 7,9 miljardiin euroon (2008). Kuvio 3 havainnollistaa vuosina 2000 ja 2008 tuotettujen sosiaalipalvelujen jakautumista tuottavien sektorien kesken.

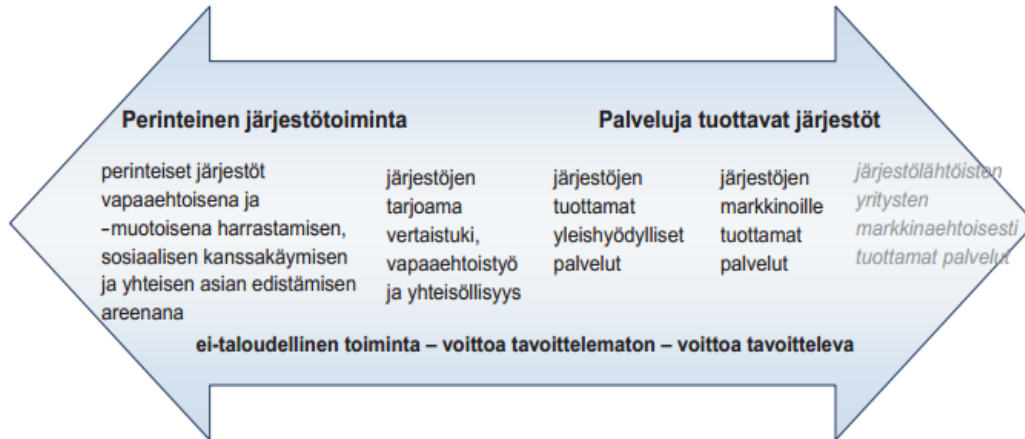


Kuvio 3. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin osuus tuotettujen sosiaalipalvelujen arvosta vuosina 2000 ja 2008 (Kunnallisanon kehittämissäätiö 2010, 33).

2.1.3 Moninainen ja erilaistuva järjestökenttä

Palvelujen tuottaminen on vain yksi järjestöjen tehtävistä. Järjestöillä on kuntien ja järjestöjen yhteistyön näkökulmasta monia muitakin tehtäviä: järjestöt lisäävät sosiaalista pääomaa ja hyvinvointia, tarjoavat ihmisille kanavia huolehtia ja välittää toisista ihmisistä, tarjoavat ihmisille ja ihmisryhmille aineksia oman identiteetin rakentamiseen ja vahvistamiseen, luovat osallistumisväyliä, toimivat äänettömien äänenä, toivon tuottajina sekä innovaatiomoottoreina. Osa järjestöistä erikoistuu, ammattimaistuu ja siirtyy palvelujen tuottajaksi, osa jatkaa perinteistä yhdistystoimintaa. Järjestökentän erilaistumista ja järjestöjen tuottamien palvelujen

lujen moninaista kenttää voidaan havainnollistaa kuvion 4 avulla. (Kunnallisalan kehittämissäätö 2010, 35.)



Kuvio 4. Järjestöt erilaistuvat (Kunnallisalan kehittämissäätö 2010, 35).

Druckerin (2008, 21) näkemys on, että nonprofit organisaation tarkoituksena on muuttaa yksilöitä ja yhteiskuntaa. Helanderin (2001, 5-8), mukaan yhtenä kolmannen sektorin tärkeimmistä tehtävistä pidetään sosiaalisen pääoman tuottamista. Kolmas sektori kehittää ja jakaa vaihtoehtoisia yhteiskunnallisia palveluita, nostaa esiin hyvinvointijärjestelmän palvelujen aukkokohtia ja osallistuu asenteiden ja arvojen luomiseen ja muokkaamiseen. Jotkut kolmannella sektorilla toimivat yhdistykset, esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeet, ohjaavat maan politiikkaa ja taloutta yhteistyössä maan hallituksen kanssa, ja koska kolmannen sektorin yhteiskunnallista roolia pidetään vahvana, on jopa YK tarjonnut yhdistyksille avointa mukaantuloa poliittiseen vallankäyttöön.

Kolmas sektori haluaa aktivoida ihmistä itseään vaikuttamaan omaan elämäänsä ja arkeensa. Tätä ilmentävät vapaaehtoisuuteen, maksuttomuuteen ja keskinäiseen tukeen perustuvat toimintamuodot, jollaisia ovat esimerkiksi vapaaehtoistoiminta ja vertaistuki.

Mansukosken mukaan teoksessa Drucker (2008, 8), kolmannen sektorin organisaatioita ja niissä toimivia ihmisiä yhdistävät yhteisiksi koetut arvot, arvok-

kaaksi koettu missio ja aate sekä näistä johtuva vahva ja vapaaehtoinen sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Mansukosken (2008) mukaan kolmannen sektorin johtamisen merkittävyyttä ilmentää se, että aatteellisia yhteisöjä on Suomessa yli 125 000. Isoissa kolmannen sektorin organisaatioissa on johdettavana paitsi palkattu ammattilais- ja asiantuntijaorganisaatio, usein myös paikallisyhdistyksiksi organisoituneita vapaaehtoistyöntekijöitä. Ammattilais- ja asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii tiivistä ja ammattimaista liikkeenjohdollista otetta, kun taas vapaaehtoisorganisaation johtaminen edellyttää poliittisluonteista, motivoivaa kansalaisliikkeen johtamista.

Taloudellinen perusta ohjaa yhdistyksen toimintaa ja niukat resurssit on kohdistettava oikeisiin asioihin ja tehtäviin. Drucker (2008, 63, 65) toteaa, että on tärkeää tuntea asiakkaansa ja muistaa palveluja ja markkinointia suunniteltaessa keskittyä vain niihin asioihin, jotka osataan, ja joissa ollaan päteviä. Yleishyödyllinen instituutio ei ole pelkästään palveluntuottaja; se ei halua asiakkaansa olevan vain käyttäjä vaan myös toimija. Palvelun tuottaminen on instituution tapa aikaansaada ihmisessä muutos.

Druckerin mainitsemat yleishyödyllisen yhteisön toiminnan periaatteet ja linjaukset asiakkaan kuuntelemisen tärkeydestä sopivat myös hanketoiminnan pohjaksi. Kaiken kaikkiaan samat linjaukset ja periaatteet, jotka on asetettu yhdistyksen toiminnalle ohjaavat yhdistyksen hanketoimintaa.

Drucker (2008, 113- 114, 176) toteaa, että yleishyödyllisen instituution toiminnassa on ensisijaisen tärkeää kohdistaa resurssit oikeisiin toimintoihin ja oikeiden asioiden tekemiseen ensisijaisen tärkeäksi. Hänen mukaansa nonprofit-organisaatioiden johtajilla ja johtokunnilla on taipumus ajatella, että mitä tahansa tehdäänkin, sille on moraalinen peruste ja toimintaa pitää jatkaa riippumatta siitä, syntykö tuloksia vai ei. Yhdistyskentällä hankkeiden johtaminen on vaativa tehtävä ja suhteet yhteistyötahoihin ja sidosryhmiin ovat monesti haastavampia verrattaessa yrityksen johtamiseen. Siksi ihmisten johtaminen ja yhteistyösuhteiden merkitys on johtamisessa korostunut.

2.2 Toimintaympäristön muutokset

Kaikille organisaatioille on yhteistä, että ne ovat olemassa jotain tiettyä tehtävää varten ja tuottavat perustehtävänsä mukaisia tuotteita omaan toimintaympäristöönsä, josta ne erottuvat ja johon ne liittyvät aktiivisen rajapinnan kautta (Lönnqvist (2007, 17). Toimintoja, joiden järjestäminen on kunnan vastuulla, voidaan kehittää yhteistyössä järjestöjen kanssa. Näin on mahdollista saada kehitystyö onnistumaan menestyksekkäämmin kuin ilman järjestöjä. (Möttönen & Niemelä 2005, 210.)

Sosiaali- ja terveystalvuluja tuottavat yleishyödylliset yhteisöt voivat saada julkista tukea mm. Raha-automaattiyhdistykseltä (RAY). RAY onkin sosiaali- ja terveysalalla merkittävä rahoittaja (Myllymäki 2003, 77; Södergård, 1998, 71). Kuntien ostaessa palveluja yleishyödyllisiltä yhteisöiltä voidaan katsoa RAY:n jakamien avustusten kohdentuneen oikein, sillä avustusten tarkoituksena on varmistaa apua tarvitsevien ihmisten palvelujen saanti ja uudenlaisten toimintakäytäntöjen kehittäminen. Järjestöjen tuottamilla palveluilla voi olla tietynlaisia vahvuuksia kuntien omaan palveluntuotantoon verrattuna. Palvelut voivat olla käyttäjien kannalta joustavampia, ja ne voivat myös ylittää kunta- ja toimialarajoja, jolloin uusia toimintamalleja voidaan kehittää monipuolisemmin. Uudet tavat järjestää palveluja sekä niiden uudelleen organisointi voivat luoda uusia palvelumuotoja perinteisten rinnalle. (Myllymäki 2003, 77- 78.)

Kolmas sektori on selkeästi lähentynyt muita toimintasektoreita, kun palkkatyö ja ammatillistuminen ovat lisääntyneet sen toiminnassa. Osaltaan tähän on vaikuttanut rahoittajien rahoituskohteille asettamat kriteerit ja vaatimukset, jotka samalla ohjaavat toimintaa ja sisältöä. Yleisessä keskustelussa on ajoittain pohdittu mahdollisuutta siirtää kolmannen sektorin toimintoja julkiselle sektorille, ja toisaalta taas kolmannelle sektorille on haluttu siirtää julkisen sektorin toimintoja. Viime vuosina on julkisuudessa keskusteltu paljon kolmannen sektorin verotuksesta sekä kolmannen sektorin ja markkinoiden välisestä yhteydestä. Kol-

mas sektori saa rahoitusta myös muualta kuin toimintansa tuotoista ja keskustelua on käyty siitä vääristääkö kolmannen sektorin palvelutuotanto kilpailua.

Kolmannen sektorin palveluntuottajat ovat yleisimmin joko yhdistyksiä tai säätiöitä. Keskityn kehittämistyössäni yhdistystoimijoihin.

2.2.1 Yhdistysten menestystekijöitä

Jurvansuu (2002) ja Loimu (1989) ovat esittäneet menestystekijäanalyysimallit yhdistyksen nykytilan selvittämiseksi, ja jäljempänä Loimu (2005) esittää ympäristöanalyysimallin toimintaympäristön muutosten tutkimiseen.

Jurvansuun (2002), teoksessa Loimu (2005, 161) tutkimuksen perusteella paikallisyhdistysten menestystekijöitä ovat sitoutunut ydinjoukko, koulutusmyönteisyys, valmius ottaa haasteita ja riskejä, jäsenten mahdollisuus vaikuttaa järjestettävään toimintaan, avoimuus ympäristön suhteen sekä monipuoliset toimintatavat ja osallistumismahdollisuudet.

Myös Loimu (1989) on päätenyt kuuteen menestystekijään (Loimu 2005, 161), jotka hänen mukaansa ovat jäsenlähtöisyys, ihmisläheisyys – johtaminen yhdistyksessä on ihmisläheistä, tuloshakuisuus - toiminnalla on selkeät tavoitteet, uudistumiskykyisyys – yhdistys kykenee ottamaan hallittuja riskejä ja uudistumaan toimintaympäristön muuttuessa joka tapauksessa, käytännönläheisyys ja yksinkertaisuus – yhdistyksen hallinnon tarvitsema toiminta ja byrokratia on mahdollisimman kevyttä, jotta resurssit pystytään kohdistamaan varsinaiseen toimintaan sekä yhtenäinen ja vahva toimintakulttuuri – yhteinen käsitys siitä, millä tavoin toimien ja mitä arvostaen yhdistys menestyy.

Loimu (2005, 161- 163) esittää mielenkiintoisen ympäristöanalyysimallin, jonka avulla voidaan tutkia, mitä yhdistyksen toimintaympäristössä on tapahtumassa.

1. Poliittista toimintaympäristöä tutkittaessa selvitetään mahdollisia lainsäädännön muutoksia, rahoittajien toiminnan muutoksia ja esimerkiksi kunnan omien tilojen käytön muutoksia.
2. Sosiaalisen toimintaympäristön tilannetta ja kehitystä selvitetessä tutkitaan väestörakenteen muutoksia sekä ihmisten arvojen ja asenteiden muuttumista.
3. Taloudellisen toimintaympäristön tutkimuksessa selvitetään kansantalouden ja esimerkiksi jäsenten tulotason kehitystä.
4. Teknologisen toimintaympäristön selvityksessä tutkittavana voivat olla esimerkiksi teknologian kehitysnäkymät. Toimintaympäristön tutkimuksen tuloksia peilataan yhdistyksen toimintaan ja pohditaan niiden vaikutuksia yhdistyksen toimintaan

2.2.2 Yhdistysten toiminnan muuttuneet reunaehdot ja niiden vaikutukset yhdistysten toimintaan

Ajankohtainen poliittinen puhe tuo kolmannen sektorin esille nimenomaan palvelujen tuottajana. Maan hallitus on kirjannut ohjelmaansa tavoitteen edistää julkisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta palvelujen tuotannossa. Myös kunnat nostavat kolmannen sektorin kanssa tehtävän yhteistyön yhdeksi keskeisimmistä keinoista parantaa palvelujen tuottamisen tehokkuutta ja tuottavuutta. Lisäksi järjestökentällä keskustellaan koskien muun muassa järjestöjen rahoituksesta, verotuksesta ja järjestöjä koskevien lainsäädännöllisten ja hallinnollisten tehtävien lisääntymisestä. (Kunnallisalan kehittämissäätö 2010, 68).

Rantamäki & Witick (2008) ovat tutkineet yhdistystoiminnan haasteita ja he toteavat, että sosiaali- ja terveysalan palvelutuotannossa toimivia yhdistyksiä tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota toiminnan reunaehtoihin sekä niissä tapahtuneisiin muutoksiin. Reunaehdoilla he tarkoittavat yhdistysverotuslain ja hankinta- ja kilpailulainsäädäntöjen uudistuksia sekä niiden vaikutuksia Raha-automaattiyhdistyksen uusiin strategisiin linjauksiin.

Aiemmin yhdistyksillä on ollut selkeä etuoikeus saada RAY:n tukea laajoihinkin investointeihin, palvelujen tuottamiseen pienille kohderyhmille ja uudenlaisten toimintamuotojen kehittämiseen ja kokeilemiseen. Tätä on perusteltu niiden erityisyydellä: yhdistysten toiminnassa korostuvat vapaaehtoisuus, yleishyödyllisyys ja taloudellisen voiton tavoittelemattomuus. RAY:n avustusstrategiassa avustustoiminnan ulkopuolelle rajataan nykyään kaikki toiminta, joka on verrattavissa elinkeinotoimintaan. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että suuri osa yhdistysten aikaisemmin harjoittamasta palvelutoiminnasta jää ilman RAY:n taloudellista tukea. Taustalla on Euroopan Unionin päätös muuttaa kilpailulainsäädäntöä siten, että NPM-ajattelun (New Public Management), mukainen tasavertainen kilpailu pääsee toteutumaan. Tilaaja-tuottaja-ajattelua voidaan pitää yhtenä *New Public Managementin* innovaatioista.

Verohallitus on määritellyt uudelleen yleishyödyllisen ja elinkeinotoiminnan rajapintaa. Uudet ohjeet ovat kiristäneet huomattavasti yleishyödyllisyyskäsitteen tulkintaa. Ongelmalliseksi tilanteen yhdistyksille tekee se, että ratkaisut toiminnan yleishyödyllisyydestä tehdään aina verovuosittain. Tämä koskee erityisesti (osto) palvelutoimintaa harjoittavia yhdistyksiä, mutta myös kaikkea sitä toimintaa, jolla yhdistykset rahoittavat toimintaansa. Epäselvä tilanne ja muuttuneet ohjeet ovat johtaneet siihen, että yhdistykset ovat päätyneet yhtiöittämään toimintansa. Myös RAY:n strategiset linjaukset ohjaavat järjestöjä eriyttämään yleishyödyllisen järjestötoiminnan ja elinkeinotoiminnaksi luokiteltavan markkinaehtoisen palvelutuotannon. Vaarana on se, että yhdistykset eivät enää jatkossa kykene tarjoamaan ja kehittämään joustavia sektorirajat ylittäviä palveluita.

On oletettavaa, etteivät ihmiset sitoudu vastaavalla tavalla työskentelemään vapaaehtoisesti yhtiön toiminnan eteen. Järjestöt menettävät näin suuren osan ydinosaamisestaan ja monet palvelumuodot saattavat kadota kokonaan. Yhdistysten elinkeinotoimintaan verrattavan toiminnan yhtiöittäminen on myös ristiriidassa uuden hyvinvointipoliittisen ajattelun kanssa, jossa vastuuta hyvinvoinnista siirretään yksilön itsensä lisäksi kolmannelle sektorille. Palvelutoimintaa harjoittavia yhdistyksiä ohjataan näin muuttumaan yksityissektorin hyvinvointipalve-

luurytyksiksi, ja kansalaisjärjestöjen tehtäväksi jää demokration ja kansalaisyhteiskunnan ylläpitäminen sekä vastuun kantaminen kansalaisen hyvinvoinnista yhteisvastuun yhteiskunnassa. Yleishyödyllisyyden määrittely sekä voittoa tavoittelevan toiminnan ja järjestötoiminnan suhteiden määrittely tulevat vaikuttamaan vahvasti järjestöjen toiminnan kehittymiseen.

Sekä yhteiskunnalliset että sosiaaliset muutokset ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat voimakkaasti sosiaali- ja terveysalalla toimivien yhdistysten toimintaan. Muutoksen kohteena ovat tähän mennessäkin olleet niin yhdistystoiminnan rakenne ja organisoituminen, yhdistysten toimintaedellytykset, ihmisten osallistuminen, kuin toimintaan kohdistuvat odotukset. (Rantamäki & Witick (2008, 35-37.)

Kuviossa 5 on Rantamäen & Witickin (2008, 37) esittämä yhteenveto muutoksista sekä siitä, kuinka ne heidän näkemyksensä mukaan ilmenevät yhdistysten toiminnassa.



Kuvio 5. Yhdistystoimintaan kohdistuvat yhteiskuntakulttuuriset ja hyvinvointipoliittiset muutokset (Rantamäki & Witick (2008, 37).

3 JOHDETTAVANA IHMISET, ASIAT JA MINÄ ITSE

”Ensiksi on hallittava ja osattava johtaa itseään, ennen kuin voi hallita muita”

(Kiinalainen sananlasku. [Jabe, 2006, 103].)

Sananlasku kiteyttää osuvasti sen, mitä itsensä johtaminen merkitsee johtamisessa. Hyvää itsensä johtamisen taitoa pidetään yleisesti välttämättömänä menestyksellisen johtamisen edellytyksenä ja peruspilarina.

Rissanen (2006, 162) näkee johtamisen prosessina, joka voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat *ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen* sekä *itsensä johtaminen*.

3.1 Operatiivinen, strateginen ja visionäärinen johtaminen

Yleisesti johtamisessa voidaan puhua lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin johtamisesta. Usein puhutaan myös operatiivisesta, strategisesta ja visionäärisestä johtamisesta.

Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan kausi- ja vuosisuunnitteluun liittyvien toiminnan kokonaisuuksien hallintaa. Näitä kokonaisuuksia ovat esimerkiksi tuotanto- tai palveluprosessien, seurannan, kirjanpidon, myynnin, ostojen ja töiden suunnittelu. Suunnittelu kohdistuu nykyhetkeen ja sen hetkiseen todelliseen tietoon, jonka avulla voidaan lyhyellä aikavälillä vahvistaa päätöksentekotilannetta ja itse vaihtoehtoja.

Holstiuksen ja Malaskan (2004, 45) mukaan tulevan vuoden tarkkaa suunnittelua voidaan pitää operatiivisena suunnitteluna. Kamenskyn (2000, 278- 279) mukaan operatiivisen johtamisen malliin sisältyvät organisaation tavoitteet, toimintasuunnitelmat, budjetti, henkilökohtaiset tavoitteet, työn tekeminen tavoitteiden mukaisesti, tulosten valvonta sekä saatujen tulosten mukaan palkitseminen. Operatiivinen johtaminen on eri toimijoiden yhteistyön suunnittelua. Välttämättä operatiivinen johtaja ei pääätä mihin päämäärään pyritään, vaan miten

siihen pyritään. Operatiivinen johtaminen on päivittäisen toiminnan johtamista, josta vastaavat esimiehet ja pienissä organisaatioissa yleensä toimitusjohtaja.

Strategisen johtamisen aikaväli on operatiivista pidempi ja siinä päähuomio kohdistuu liikeidean, toiminnan tavoitteiden ja strategian luomiseen sekä niiden seurantaan ja jatkuvaan uudelleenarviointiin. Strateginen suunnittelu on tiedon kehittämistä tulevaisuuden päätöksenteon pohjaksi.

Holstius & Malaska (2004, 45) toteavat strategisen suunnittelun tapahtuvan yleisesti 3-5 vuoden tähtäimellä. Åhmanin & Runolan (2006, 113) mukaan strategia tarkoittaa johdon näkökulmasta kokonaisuuden ymmärtämistä. Tämä merkitsee mahdollisuuksia, tavoitteiden saavuttamista ja ihmisten osaamisen hyödyntämistä sekä selkeää päämäärätietoista toimintaa. Jotta strategiset tavoitteet saavutetaan, tarvitaan arkipäivän konkreettisia toimenpiteitä, joita ilma- piiri edesauttaa.

Virtanen & Wennberg (2007, 106) esittävät strategiaa rakentavan johtamisen olevan etenemistapojen kartoittamista ja vastuuta siitä, että määritelty organisaation ”maali” konkreettisen tekemisen kautta myös paikantuu. Konkreettisella tekemisellä Virtanen & Wennberg tarkoittavat käytännön strategian suunnittelua - sitä, että organisaatio tietää, mitä siltä ”maaliin” pääsemiseksi odotetaan.

Visionäärinen johtaminen on organisaation luotaamista kohti haluttua tulevaisuutta yhteisen, jaetun vision avulla. Se on koko organisaation hyvin tavoitteellista ja punnitsevaa elinkaaren suunnittelua. Aikajänne on pidempi kuin strategisen johtamisen. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten vaihtoehtojen punnitsemista, vertailua ja sen arviointia, kuinka eri vaihtoehdot toteutuessaan vaikuttaisivat koko toimintaan: päivittäiseen toimintaan, talouteen ja pidemmällä aikavälillä koko organisaation menestymiseen. Koko prosessi suunnittelusta päätöksentekoon sisältää erilaisten vaihtoehtojen vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien pitkällistä arviointia.

Holstius & Malaska (2004, 35) ja Hietanen ym. (2009, 15) toteavat, että visionäärinen johtaminen on tärkeä osa kehittynyttä strategista johtamista. Visionäärisen suunnittelun aikajänne vaihtelee pitkästä tähtäimestä hyvin pitkään;

voidaan kuitenkin yleistää, että visionäärinen johtamisen aikajänne on yli viisin vuotta. Visionäärinen johtaminen voidaan nähdä ennakkoinnin synonyymina. Sen avulla organisaatio suunnataan tekemään tekoja, jotka auttavat sitä etenemään asetettua visiota kohti.

Kamppisen ym. (2002, 113–114) mukaan visionäärisen päätöksenteon tärkeys on korostunut 1990-luvulta lähtien. Visionäärinen päätöksenteko täydentää strategista päätöksentekoa luomalla strategiselle johtamiselle proaktiiviset, tulevaisuuden näkemyksiin perustuvat edellytykset. Merkityksellisiksi menestystekijöiksi nousevat tulevaisuustiedon etsiminen ja hyödyntäminen sekä visionääriset kyvyt.

Virtanen & Wennberg (2007, 106) esittävät visiojohtajan osoittavan toiminnalle suunnan sekä tulevaisuuden ”maalin”. Visiojohtajalla pitäisi olla selkeä käsitys realistisesta tulevaisuuden tavoitteesta ja myös suhteellisuudentajua organisaation optimaalisesta rakenteesta tavoitteeseen pääsemisen kannalta.

3.2 Yhdistysten toiminnanohjaus ja johtaminen

Pienimmistä yhdistyksistä puuttuu usein kokonaan ammatillinen tai palkattu johtaja, kun taas isompien yhdistysten johtamisesta vastaavat luottamusjohto ja ammattijohto yhdessä. Yhdistystoiminnalle on tyypillistä, että tehtäväroolit vaihtelevat tilanteiden mukaan. Yhdistysten ammattijohtajan tehtävänimikkeinä ovat useimmiten toiminnanohjaaja tai toiminnanjohtaja.

Yhdistysjohdon tehtävät ovat moninaiset. Toiminnan vaatimat taloudelliset resurssit koostuvat oman toiminnan tuotosta, avustuksista ja lahjoituksista. Johdon on huolehdittava riittävästä fyysisistä puitteista ja tarvittavasta osaamisesta. Oman haasteensa johtamiseen tuo se, että osaaminen koostuu yhdistyksen jäsenien, luottamushenkilöiden, palkatun henkilöstön ja vapaaehtoisten sekä yhteistyö - ja verkostokumppaneiden osaamisesta. Johdon tulee johtaa moninaista osaamista ja eri lähtökohdista toiminnassa mukana olevia ihmisiä. Kuten Harju (2006) toteaa, toiminnan ja resurssien johtamisen lisäksi johdettavana on

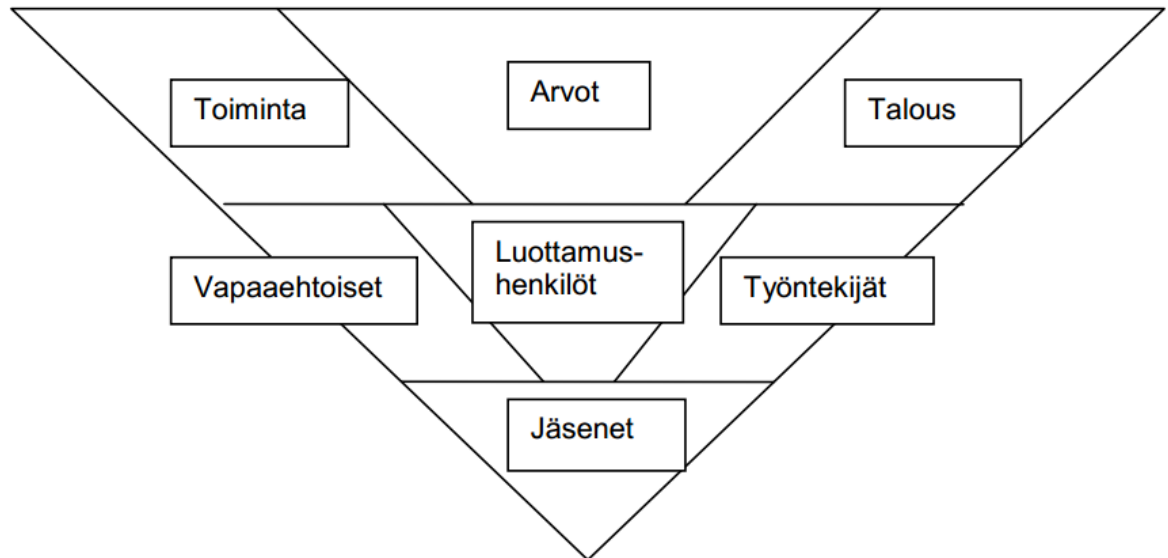
ilman kosketuspintaa oleva näkymätön kulttuuri, joka on muodostunut historian, nykyhetken, traditioiden ja myyttien sekoittuessa ja yhdistyessä.

Järjestön johtamisessa tehtävä on tärkein, ja sen määrittelemiseen kannattaa keskittyä ja toteuttamiseen paneutua. Tehtävän selkeys antaa suuntaa tekemiselle, auttaa keskittämään voimavarat oikeisiin asioihin ja takaa sen, että toivotut tulokset on mahdollista saavuttaa. Järjestön kannattaa ja pitää tehdä oikeita asioita oikealla tavalla, sillä rajallisten resurssien vuoksi tehtävän epämääräisyyteen ja siitä koituihin vaatimattomiin tuloksiin ei ole varaa. Harjun (2009) mukaan järjestössä on kysyttävä, saammeko ponnistuksiin nähden riittävän tuloksen ja onko resurssit kohdennettu parhaalla mahdollisella tavalla.

Harjun (2006) mukaan järjestöjen johtavat kouluttautuvat liian vähän järjestöjohtamisen haasteellisuuteen nähden. Hänen mukaansa syynä voi olla joko johtajien itseriittoisuus ja usko omiin kykyihinsä, johtokuntien haluttomuus varata rahaa ja aikaa koulutukseen, tai nämä molemmat. Ongelmaksi Harju näkee myös koulutustarjonnan puutteen. Suomessa on tarjolla mitä moninaisinta johtamiskoulutusta liikeyritysten ja kuntien johtajille ja esimiehille, mutta johtamiskoulutusta, joka lähtee järjestötoiminnan omasta logikasta ja tarpeista, on tarjolla vähän. Lisäksi järjestöjohtamisen tutkimus puuttuu kokonaan. Harju toteaa, että koulutuksen lisäksi tarvitaan coachingia ja mentorointia; ne soveltuvat hyvin myös järjestöjen johtajien ammatillisen kehittymisen tueksi.

Yhdistysten toimintaa säätelevät yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt. Yhdistyksen johtamisjärjestelmä on moniportainen. Ylin päätösvalta kuuluu yhdistyksen jäsenille, jotka käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksissa. Jäsenet valitsevat yhdistykselle hallituksen ja vastaavat näin ollen siitä, että hallituksen jäsenillä on yhdistyksen tehtävän ja tarkoituksen kannalta riittävä ja monipuolinen kokemus ja osaaminen. Ellei yhdistyksen säännöissä määritellä toisin, hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Hallituksen puheenjohtajalla on sekä hallitustyöskentelyssä että koko yhdistyksen toiminnassa keskeinen rooli. Jotta yhdistys voi menestyä, se tarvitsee osaavien jäsenten lisäksi osaavan puheenjohtajan.

Yhdistystoimijat ovat yleensä luottamushenkilöitä, palkattuja työntekijöitä ja vapaaehtoistoimijoita. Harju (2004) havainnollistaa yhdistystoimintaa kolmiomallilla (kuvio 6) jossa kolmion kantana on yhdistyksen jäsenistö.



Kuvio 6. Yhdistystoiminnan kokonaisuus (Harju 2004, 21).

Yhdistyslain mukaan hallituksen on hoidettava yhdistyksen asioita huolellisesti lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan. Huolellisuusveloitteeseen liittyy se, että hallituksen jäsenillä tulee olla yhdistyksen toiminnan kannalta mahdollisimman monipuolista ja laajaa osaamista. Hallitus vastaa päätösten toteuttamisesta ja se antaa ohjeita ja määräyksiä toiminnanjohtajalle. Hallituksen puheenjohtaja on yleensä toiminnanjohtajan esimies. On tärkeää, että hallituksen jäsenten ja erityisesti puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välinen työnjako on selkeästi kirjattu. (Hyvä hallintotapa järjestössä 2011.)

Toiminnanjohtaja vastaa yhdessä muiden toimihenkilöiden (johtoryhmän) kanssa yhdistyksen operatiivisesta johtamisesta hallituksen ohjeiden mukaisesti ja on muiden toimihenkilöiden esimies. Toiminnanjohtajan tehtäviin kuuluvat myös edustustehtävät sekä yhteydenpito sidosryhmiin ja muihin yhteisöihin. Usein toiminnanjohtaja huolehtii näistä tehtävistä yhdessä hallituksen tai sen puheenjohtajan kanssa.

Osana ohjaus- ja valvontatehtäväänsä hallituksen tulee huolehtia siitä, että myös yhdistyksen johtavien toimihenkilöiden roolit ja tehtävät on määritelty selkeästi ja että noudatettavista keskeisistä periaatteista ja menettelytavoista on sovittu yhteisesti. Myös hallituksen ja yhdistyksen johtavien toimihenkilöiden roolista ja tehtävien jaosta on syytä sopia kirjallisesti esimerkiksi työsopimuksessa tai vastaavassa hallinnollisessa ohjeessa. Toiminnan kannalta on tärkeää, että kukin toimija voi hoitaa hänelle kuuluvat tehtävät itsenäisesti, ennalta sovittujen toimintatapojen mukaan. Hallituksella on kuitenkin tarvittaessa oikeus puuttua sekä toiminnanjohtajalle kuuluviin tehtäviin että tehdä päätöksiä myös yhdistyksen juoksevaan hallintoon kuuluvissa asioissa. Hallituksen tulisi käyttää tätä päätöksenteko-oikeuttaan vain poikkeustilanteissa ja erittäin perusteellisen harkinnan jälkeen. Ensi sijassa hallituksen tehtävänä on toiminnanjohtajan tukeminen. (Hyvä hallintotapa järjestössä 2011.)

Yhdistyksen toimintaa tulee arvioida sekä taloudellisten – että sosiaalisten tulosten näkökulmasta. Jotta tavoitteiden toteutumista voidaan seurata, käytössä tulee olla oikeat ja riittävät mittarit. Hallituksen on varmistuttava siitä, että yhdistyksen taloudesta ja toiminnasta tuotetaan riittävästi tietoa, ja että tieto on oikeasisältöistä. Hallitus vastaa siitä, että arvioinnin tulokset huomioidaan yhdistyksen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä (Hyvä hallintotapa järjestössä 2011).

3.3 Ihmisten, asioiden ja itsensä johtaminen

“the art of getting things done through people”

(Mary Parker Follett)

Yhdysvaltalaisen tutkijan Mary Parker Follettin määritelmä on yleisesti hyväksytty ja kuvaa hyvin sitä, että johtaminen tapahtuu aina vuorovaikutuksessa ja sen päämääränä on tulosten aikaan saaminen ihmisten kanssa ja avulla – ei itse tehden.

Hyvinvoiva henkilöstö on avain menestykseen. Nelimo (2010) toteaa hyvän johtajuuden määrittävän johtajan ja hänen henkilökuntansa välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Hyvän johtajuuden edellytykset syntyvät henkilökunnan hyväksyessä johtajan vision, liiketoiminnan arvot ja tehdyt strategiset linjaukset ja pyrkiessä toteuttamaan niitä työssään. Näin ollen hyvän johtajuuden määrittely tulee palautteen kautta henkilökunnalta ja sidosryhmiltä.

Sydänmaanlakan (2006, 297) mukaan ihmisten johtaminen (leadership) on sosiaalista johtamista, jonka tavoitteena on sekä edesauttaa tiedonkulkua että motivoida ja innostaa työntekijöitä ja asiakkaita. Juuti & Vuorela (2002, 18–19) esittävät, että ihmisten johtaminen perustuu henkilöstön osallistumiseen ja työyhteisön hyvään ilmapiiriin, jossa henkilöstön osallistuminen parantaa työmotivaatiota, innovatiivisuutta ja sitoutumista. Rissanen (2006, 156) toteaa puolestaan, että organisaation tavoitteiden konkretisoimiseksi tarvitaan ihmisten johtamisen laadullisia tavoitteita.

Sydänmaanlakan (2002, 103- 104) mukaan organisaation kilpailukyky muodostuu pitkälti henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta ja siksi ihmisten johtaminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi. Ihmisten johtaminen edellyttää johtajalta kykyä tehdä yhdessä, kommunikoida, ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä, näyttää suunta ja saada muut seuraamaan. Ihmisten johtaminen onkin yksi vaikeimmista johtamisen lajeista.

Hyvällä ihmisten johtamisella (leadership) voidaan vaikuttaa paljon ihmisten motivaatiotasoon. Transformationaalinen johtamistapa viittaa ihmistenvälisiin suhteisiin, jotka nostavat sekä johtajan että alaisten motivaatiota ja moraalialia ja auttavat alaisia saavuttamaan täyden potentiaalinsa. (Sydänmaanlakka 2004, 43.) Koska, ihmiskeskeisen johtamisen päämäärä on saada aikaan muutosta, se edellyttää visiointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivointia, inspirointia ja pyrkimystä saada ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen. (Sydänmaanlakka 2004, 22- 25.)

Hyvinvoiva esimies on hyvinvoivan ja tulosta tekevän työyhteisön edellytys. Tutkimusten mukaan hyvä suhde esimieheen on ensiarvoisen tärkeä tekijä

työntekijän hyvinvoinnille ja työstä suoriutumiselle. Esimiesten stressi on kuitenkin lisääntynyt ja siksi on esiarvoisen tärkeää huolehtia myös johtajan ja esimiesten omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Työterveyslaitoksen mukaan organisaation tuloksellisen toiminnan ja työyhteisön terveyden kannalta johtamisen ja esimiestyön haasteita ovat:

- strategian jalkauttaminen
- muutosten läpivienti
- toimintaprosessien kehittäminen
- vuorovaikutustavat ja kehityskeskustelujen käyminen
- työyhteisöjen ongelmatilanteiden käsittely
- henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen.

(Työterveyslaitos 14.10.2011).

Asioiden johtaminen (management) keskittyy tekniseen ja tilastolliseen johtamiseen, kuten esimerkiksi budjetointiin (Sydänmaanlakka 2006, 295). Management perustuuakin sääntöjen noudattamiseen ja valvontaan, ja organisaation menestymistä tarkastellaan oikein tekemisen ja numerojen avulla. Asioiden johtamisessa tulos nähdään usein tärkeämpänä kuin ihmiset, ja Juutin & Vuorelan (2002, 12- 17) näkemyksen mukaan juuri tämä seikka tekee innovatiivisesta ajattelusta mahdollistavan.

Asiakeskeinen johtaminen kohdistuu organisaation järjestyksen varmistamiseen kuten suunnitteluun, budjetointiin, organisointiin, kontrollointiin ja ongelmien ratkaisemiseen. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi kuitenkin nähdä kokonaisuutena, johon kuuluu myös itsensä johtaminen. Johtamisprosessiin liittyy suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Nämä ovat johtamisen perustehtävät, oli kyse sitten asioiden, ihmisten tai itsensä johtamisesta.

Jabe (2006, 103) sekä Salmimies & Salmimies (2002, 14) jakavat yhteisen näkemyksen siitä, että jos ei osaa johtaa itseään, omaa oppimistaan ja tunteitaan, kuinka voisi kyetä johtamaan toisiakaan.

Sydänmaanlakan (2010, 5) mukaan itsensä johtaminen on nähtävä johtamisen ytimenä, jonka kautta voi oppia johtamaan muita. Muun muassa vuoden 2010 Tulevaisuuden johtajuusseminaarissa Sydänmaanlakka on käsitellyt samaa aihetta todeten johtamisen lähtevän ensin itsensä johtamisesta ja laajenevan sitten ihmisten johtamiseen, tiimien johtamiseen, virtuaalitiimin johtamiseen, verkoston johtamiseen, ja päätyen lopulta moninaisuuden johtamiseen, jossa johdetaan useita erilaisia ja monikulttuurisia asiantuntijoita. Mahatma Gandhin ajatus, *"Muutos, jonka haluat nähdä ympärilläsi, lähtee sinusta itsestäsi"*, kuvaa erittäin hyvin itsensä johtamisen olennaista merkitystä johtamisessa.

Sydänmaanlakka (2010, 15 -16) toteaa älykkään itsensä johtamisen olevan tasapainoisen, hyvän elämän edellytys. Nykyään suurten yritysten johtamiskoulutusohjelmat alkavatkin yleensä itsensä johtamisen jaksolla. Yksilön näkökulmasta työn hallinnasta on siirrytty kokonaisvaltaisempaan elämänhallintaan ja ajanhallinnasta itsensä johtamiseen. Älykäs itsensä johtaminen ei ole ainoastaan rationaalista älykkyyttä, vaan itsensä johtamisessa keskeistä on kokonaisvaltaisen älykkyyden käyttö.

Fyysisen, rationaalisen, emotionaalisen ja henkisen älykkyyden yhdistämisellä saatetaan Sydänmaanlakan (2010, 17, 87, 162) mukaan saavuttaa jotain, jota voidaan nimittää viisaudeksi. On selvítettävä oma visionsa ja toiminta-ajatuksensa. Itseään oppii johtamaan omakohtaisen reflektoinnin ja harjoittelun kautta. Kehittynyt tieto joka todella on tietoisuutta, ilmenee aina käytännössä. Tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välinen ero on suuri; todellisesta oppimisesta voidaan puhua vasta kun jotain sovelletaan käytäntöön. Erityisesti tulevaisuudessa johtamiseen liittyy rationaalisen päätöksenteon lisäksi paljon muutakin. Intuitio on tietoisuuden laajentamista, ja tulevaisuuden johtajan pitää systemaattisesti osata johtaa intuitiivista päätöksentekoaan.

Sundvik (2006, 63) katsoo, että itsensä johtamisessa on kysymys muun muassa oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä, omien tavoitteiden ja päämäärien sekä omien vahvuuksien ja kehittymiskohteiden tiedostamisesta. Itsetuntemus ja itsesäätelykyky liittyvät oleellisesti itsensä johtamiseen. Itsetuntemukseen kuuluu kyky tunnistaa omia sisäisiä prosesseja eli tunteita, ajatuksia, mielikuvia ja pyrkimyksiä sekä näiden välisiä suhteita.

Saramiehen ym. (2006, 78- 80) näkemyksen mukaan itsensä johtamisella tarkoitetaan omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista sekä oman mielen johtamista tiedostaen, että on oma valintamme, miten suhtaudumme kokemuksiin työyhteisössä ja elämässä. Itsensä johtamisen edellytyksiä ovat hyvä itsetunto ja itsetuntemus, vahva persoonallisuus, joustavuus sekä nopea oppiminen. Itsetuntemuksen taso riippuu siitä, miten paljon henkilöllä on ollut aikaa, kykyä ja mahdollisuuksia pohtia asiaa.

Sydäänmaanlakka (2006, 5, 29- 35) jakaa itsensä johtamisen neljään osa-alueeseen; *ammattilliseen, henkiseen, psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen* itsensä johtamiseen. Ne kytkeytyvät toisiinsa luoden pohjan hyvälle itsensä johtamiselle.

Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan Sydänmaanlakan (2006, 227) mukaan ammatillisten tietojen ja taitojen sekä työtä kohtaan tunnettavan motivaation lisäksi kokemuksia ja kykyä luoda sekä ylläpitää ammatillista verkostoa.

Henkisen ja psyykkisen itsensä johtamisen kannalta Sydänmaanlakka (2006, 207- 209) toteaa olevan tärkeää tiedostaa omat arvonsa. Ne ovat yksilön käyttäytymistä ohjaavia henkilökohtaisia tunteita ja ajatuksia, jotka voivat perustua niin tunteisiin kuin järkeenkin. Arvojen ja tekojen keskinäinen sopusointu on henkisen ja psyykkisesti tasapainoisen elämän lähtökohta. Arvoja on osattava soveltaa käytäntöön, jotta ulkoisen paineen alla ei toimisi vastoin omia arvojaan ja periaatteitaan. Albert Einstein on kuvannut arvojen ja menestyksen välistä suhdetta ja tärkeysjärjestystä seuraavasti: *”Älä yritä tulla menestyneeksi ihmisiksi, vaan pikemminkin ihmiseksi, jolla on arvot”*.

Kasken & Kianderin (2007, 22- 23, 35, 41) näkemyksen mukaan itsetuntemus on tietämystä omasta minuudesta. Itsetietoinen ihminen osaakin tulkita ja hallita omia tunteitaan tunnistuen niiden vaikutukset omaan toimintaansa. Itsetunto on ihmisen oma subjektiivinen käsitys siitä, millainen ihminen hän on. Kun ihminen tuntee heikkoutensa ja vahvuutensa ja hyväksyy itsensä sellaisena kuin on, voidaan sanoa, että hänellä on hyvä itsetunto. Sekä itsetunto että itsetuntemus ovat keskeisiä tekijöitä henkisessä ja psyykkisessä itsensä johtamisessa. Itsetuntoa ei pidä sekoittaa itseluottamukseen; itseluottamus on hetkestä riippuvaisista varmuutta ja luottamusta itseensä.

Ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus. Liikunnan merkitys terveydelle tiedetään, mutta tietoa ei useinkaan sovelleta käytäntöön.

Fyysisellä kunnolla on kuitenkin suora yhteys ihmisen työssä jaksamiseen, innovatiivisuuteen ja hyvinvointiin. Kiireinen elämänrytmi jättää usein levolle aivan liian vähän aikaa, vaikka ihminen tarvitsee myös aikaa lepoon ja olemiseen. Uni on keino huoltaa kehoa ja mieltä; kunnolliset yöunet auttavat palautumaan ja uusiutumaan ja pääsemään yli niin psyykkisestä kuin fyysisestäkin rasituksesta. (Sydänmaanlakka 2006, 97, 116 -120.)

Onnistunut sosiaalinen itsensä johtaminen vaatii tunneälyä ja tunteiden hallintaa. Tunneälykäs tunnistaa omat tunteensa ja osaa ilmaista ja hallita niitä. Hän ymmärtää myös muiden tunnemaailmaa. Tunneäly on myös kykyä ylläpitää tyydyttäviä ihmissuhteita tulematta kuitenkaan riippuvaiseksi vastapuolesta. Tunneälykäs ihminen osaa toimia vuorovaikutustilanteissa alistamatta toista ja menettämättä kontrollia omiin tunteisiinsa. (Sydänmaanlakka 2006, 173.)

3.4 Muutosten vaikutukset ja niihin varautuminen

Tulevaisuuden ennakointi on oleellinen osa organisaation johtamista. Yrityksen tai organisaation pitkän aikavälin näkymä, visio, on luonnollisesti keskeinen lähtökohta. Tulevaisuutta pohdittaessa analysoidaan oman toimintaympäristön muutoksia suunnitellulla aikavälillä ja mietitään, mitkä ovat tärkeimmät muutoksia eteenpäin ajavat voimat ja trendit. Kun ennakoitavissa olevaan tulevaisuu-

teen varautumisen aika on entistä lyhyempi, vaihtoehtoja on yhä enemmän ja tulevaisuus muuttuu entistä yllätyksellisemmäksi, vaatii myös johtaminen entistä enemmän näkemystä, rohkeutta ja hyviä toimintatapoja. Johtamisessa korostuu tiimien ja verkostojen hallinta, valmentava ja jaettu johtajuus sekä uudenlainen yhteistyö. Kun innovatiivisuus ja jatkuva uudistuminen ovat menestyksen avaimia ja edellytyksiä, ovat johtajat ja esimiehet haasteen ja sisäisen pohdinnan edessä. Ovatko he vanhojen, itselleen turvallisten, toimintatapojen turvaajia vai uskaltavatko he todella käytännössä kokeilla ja kehittää uutta, ottaa riskejä ja sietää myös virheitä, joita väistämättä tulee.

Elinkeinoelämän keskusliiton Tulevaisuusluotain – Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen - loppuraportin (2006) mukaan tulevaisuuden osaajat ovat työssään joko ratkaisujen toteuttamiseen painottuneita tekijöitä, osaamisen soveltamiseen asiakkaan tarpeiden mukaisesti painottuneita soveltajia tai kehittämiseen ja uuden luomiseen painottuneita näkijöitä. Laaja-alainen työtehtävien hallinta mahdollistuu osaamistason kasvaessa, jolloin myös eri ammattiryhmien rajat hämärtyvät. Raportin mukaan uuden luominen onnistuu osaamista jakamalla, yhdessä kehittämällä ja jalostamalla.

Muutos ei ole itsetarkoitus, eikä kaikessa voi olla edelläkävijän asemassa. Suuri ja varmasti kauaskantoisin virhe on pitää itsepintaisesti kiinni vanhasta, sulkea silmänsä kehitykseltä ja olla valmistautumatta tulevaisuuteen.

Tulevaisuuden johtamisen huippuseminaarissa vuonna 2009 Sydänmaanlakka esitti, että tulevaisuuden johtajan tärkeimpiä taitoja ovat prosessien ja tiedon hallinta ja osaamisen ostaminen sekä näiden johtaminen. Johdon on kyettävä kokoamaan yhteen innovatiivinen ja tulosta aikaansaava ihmisten joukko ja johdettava verkostoa. Sydänmaanlakka toteaaakin johtamisen tapahtuvan tiimeissä ja verkostoissa, jotka mahdollistavat uudenlaisen yhteistoiminnan. Sydänmaanlakan mukaan hierarkkinen, byrokraattinen ja kontrolloiva organisaatio ei enää pärjää nopeasti muuttuvassa ympäristössä verkostomaiselle, itseohjautuvalle ja avoimeen yhteistoimintaan perustuvalle organisaatiolle.

Toimintaympäristöjen muutos on jatkuvaa ja muutosvauhti kiihtyy. Toimintaympäristöstä on tullut monikulttuurinen ja monimuotoinen, ja globalisaatio jatkuu. Uudet toimintatavat, uuden kehittäminen ja innovaatiot edellyttävät usein riskien ottoa ja virheiden sietämistä, mutta ovat tuloksellisen toiminnan edellytyksenä, erityisesti tulevaisuudessa. Jotta toiminnalla on tulevaisuus, on toimijan oltava tietoinen paitsi nykytilasta, myös toimintaympäristössä käynnissä olevista ja odotettavissa olevista muutoksista ja niiden vaikutuksista organisaation toimintaan. Virtanen & Wennberg (2007, 82- 84) toteavat, että toimintaympäristön muutostekijöiden tunnistamisen perustuu luovan ongelmanratkaisun pohjalta tapahtuvaan älylliseen prosessiin, jossa ongelma pitää tunnistaa, määritellä ja ratkaista. Se ei siis suinkaan ole sattumankauppaa tai arvaamista, eikä ylipääntään mahdollista ilman kohdennettua ajattelua. Toimintaympäristön muutostekijöiden tutkiminen ja muutoksiin varautuminen suuntautuu aina tulevaisuuteen, sillä ei ole järkevää keskittyä vain nykytilan arvioimiseen.

Tulevaisuuteen varautuminen on menestyvän organisaation tunnusmerkki. Toimintaympäristön muutostekijät on arvioitava systemaattisesti, kriittisesti ja realistisesti. Tällöin yksilöidään kilpailijat, strategiset ja muut muutostekijät ja ennen kaikkea, miten organisaatio arvioi toimintaympäristön muuttuvan esimerkiksi kilpailutilanteen ja strategisten kumppaneiden kohdalla. Organisaation tulevaisuuden tekeminen kiteytyy käytännössä visioon ja siihen, millainen strategia sillä on vision saavuttamiseksi. Toimintaympäristön analyysi antaa perustan organisaation strategian määrittelylle. (Virtanen & Wennberg (2007, 82- 84.)

Johdon tehtäviin sisältyy normaalin toiminnan suunnittelun, ohjaamisen ja seurannan lisäksi kehityshankkeiden ja uudistusten valmistelua. Muutoksen johtaminen on entistä enemmän normaalia päivätyötä. Muutoksen johtaminen on nyky-yhteiskunnassa niin merkittävä osa johtamista, että se on OECD:n (2001, 85- 87) raportissa nostettu erääksi johtajan keskeiseksi pätevyysalueeksi. Muita tärkeitä pätevyysalueita ovat ihmisten johtaminen, päämääräsuuntautuneisuus, liikkeenjohdolliset taidot sekä verkostojen ja suhteiden rakentaminen.

Johtaminen edellyttää vahvaa strategista otetta ja visiointikykyä, joilla luodaan yhteistä tulevaisuutta ja aikaansaadaan todellisia muutosprosesseja, joilla vaikutetaan koko organisaation toimintaan ja -organisaatiokulttuuriin.

Murron (1992, 85- 87) näkemyksen mukaan johdolta vaaditaankin tulevaisuudessa yhä enemmän sekä sopeutumista että viestinnän hallintaa. Arvonon (1991, 13- 15) näkee, että tulevaisuudessa johtaminen edellyttää myös visionäärisyyttä, tavoitteellisuutta, innostavuutta, itsenäisyyttä ja kykyä antaa tukea. Johtaminen on avaintekijä valmisteltaessa uusia kehitysuomia ja johtamisen keinoin vähennetään ihmisten epävarmuuden tunnetta muutosvaatimusten ja tulevien muutosten keskellä.

Viestinnän hyvä hallinta on muutosjohtamisen peruselementtejä. Hyvä muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja, joka viestittää visioista ja organisaation tavoitteista asettaen muutoksille realistisia tavoitteita. Muutosjohtajan tulee kyetä itsehillintään ja -hallintaan, mikä osoittaa hänellä olevan edellytyksiä suhtautua asioihin realistisesti ja objektiivisesti. Tunteita ei voi välttää ja niitä pitääkin kokea, mutta johtajan on tärkeää hallita reagoititapansa. Muutosjohtajan pitää olla läsnä ja kiinnostunut tavoitteista ja toteutumisesta. Kompetenssilla tarkoitetaan pätevyyttä ja kyvykkyyttä tietyissä tilanteissa; kykyä toimia ja käyttäytyä työtehtävässään tiettyjen kriteerien mukaan. Muutosjohtamisessa korostuu voimakkaasti kyky oppia. (Stenvall & Virtanen 2007, 16, 147- 149.)

Muutosjohtaja uskaltaa pistää itsensä likoon ja sitoutuu kulloiseenkin hankkeeseen luoden siten luottamusta muillekin. Hän luo esimerkillään mallin, jonka

mukaisesti toimia ja johon muut voivat luottaa. Hän ei pelkää itseensä kohdistuvaa arvostelua. (Murto 1992, 131- 13; Stenvall & Virtanen 2007, 105- 106).

Keskeneräisyyttä ja muutosvastarintaa sietävä johtaja on tavoitteellinen ja rohkea. Hän uskaltautuu myös dialogiin, jolloin hänellä on hyvät mahdollisuudet onnistua tehtävässään. Hyvä muutosjohtaja etsii uusia muutoksia, suhtautuu muutoksiin mahdollisuutena ja löytää oikeita vaihtoehtoja. Omalla esimerkillään johtaja kykenee viemään muutokset läpi organisaation sisä- ja ulkopuolella. Muutos vaatii keulakuvia, muutosagentteja ja nimenomaan johtajia, jotka uskaltavat panna itsensäkin peliin. (Stenvall & Virtanen 2007, 149; Haapalainen 2005, 24; Drucker 2000, 89–100).

4 KÄYTÄNNÖN JOHTAMINEN KOLMANNELLA SEKTORILLA

Sarajärven & Tuomen (2009, 96) mukaan olennaisinta aineistolähtöisessä tutkimuksessa on, että analyysi tapahtuu haastateltavien ehdoilla eivätkä tutkijan ennakkoluulot ja olettamukset vaikuta analyysiin.

Tutkimuksen haastatteluvaiheessa vältettiin tietoisesti haastateltavien ohjailua ja teema-alueista tehdyt lisäkysymykset olivat tarkentavia, jotta varmistui yhteinen ymmärrys siitä, että haastattelija ja haastateltava ymmärsivät kyseisen asian samalla tavalla. Myös analysoinnissa pyrittiin tarkoin objektiivisuuteen.

Haastattelujen jälkeen nauhoitukset kuunneltiin useampaan kertaan läpi, jolloin aineistosta muodostui kokonaiskuva. Tavoitteena oli kiinnittää huomiota teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisimpiin asioihin. Vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja niiden välisiä eroja.

4.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat henkilöt valittiin tarkoin heidän taustojensa, asiantuntijuutensa ja monipuolisen kokemuksensa perusteella. Painoarvoa valinnassa oli sillä, että haastateltavilta löytyi johtamiskokemusta tai asiantuntemusta kolmannen sektorin lisäksi joko julkiselta - tai yrityssektorilta. Mukaan halusin ottaa kolmannelle sektorille tyypillisen ja tärkeän vapaaehtoistoiminnan - ja projektien johtamisen asiantuntemusta ja yksi haastateltavista edustaa tällä hetkellä korkeakoulusektoria ja kouluttaa tulevia esimiehiä ja johtajia. Haastateltavia henkilöitä oli kuusi ja he edustivat eri organisaatioita. Heille lähetettiin sähköpostitse etukäteistiedustelu mahdollisuudesta haastatella heitä osana opinnäytetyötäni (liite1). Osa haastateltavista ei halunnut esiintyä omalla nimellään, joten muidenkaan nimiä ei mainita. Henkilöitä ei myöskään koodattu, vaan haastatteluista on tehty koonnit aihealueittain ja tulokset esitetään kokonaisnäkemysinä teema-alueittain.

Haastateltavien joukossa oli sekä ylintä että keskijohtoa edustavia, tai edustaneita henkilöitä. Haastateltavista yksi on suorittanut opistotason tutkinnon ja viisi ylemmän korkeakoulututkinnon. Tutkinnot sijoittuivat eri tieteenaloille. Yksi korkeakoulututkinnon suorittaneista on suorittanut tohtorin tutkinnon. Kaikilla kuudella on takanaan lisäopintoja, myös johtamisopintoja. Kaikkia yhdistää vankka työkokemus palvelujen tuottamisesta, myynnistä tai markkinoinnista.

Heidän yhteenlaskettu työkokemuksensa on kertynyt yritysliiketoiminnasta, sosiaali- ja terveystieteiden opetustyöstä, tutkimuksesta, suunnittelusta, kehittämisestä, diakoniatyöstä, lastensuojelusta, lapsi- ja perhetyöstä, sosiaalityöstä, vanhustenhuollosta, omaishoidosta, terveyden- ja sairaanhoidosta, vapaaehtoistyöstä, päihdetyöstä, järjestötyöstä sekä projekti- ja hanketyöstä. Haastateltavista yhdellä on johtamiskokemusta 5 vuotta, kolmella 6-10 vuotta, yhdellä 11-20 vuotta ja yhdellä yli 30 vuotta.

Haastatellut kuvaavat työuriansa muun muassa seuraavasti:

”... olin eri konttorien johtajana... se oli raakaa bisnestä.”

”... olen tehnyt vapaaehtoistyötä nuoresta lähtien.”

”... kotiavustajasta johtajaksi, lastensuojelusta vanhustenhuoltoon...”

4.2 Haastattelun tuloksia

4.2.1 Koulutuksen merkitys

Haastateltavilta kysyttiin, millaiseksi he kokivat koulutuksen merkityksellisen johtamistyössään ja millaisia eväitä koulutus oli heille siihen antanut. Haastateltavat kokivat koulutuksen tärkeäksi tekijäksi johtamistyössä menestymisen kannalta. Koulutus ei kuitenkaan tee kenestä tahansa hyvää johtajaa, vaan myös ”kasvualustan” pitää olla hyvä ja koulusta pitää jatkuvasti päivittää. Erityistä joh-

tamiskoulutusta ja sen päivittämistä pidettiin tärkeänä. Monen kohdalla johtamiskoulutusta oli sisällytynyt pohjakoulutukseen.

”Koulutus ei ole koskaan huono... antaa eväitä tiimin johtamiseen.”

”Koulutus on aina hyväksi... koulutus ei koskaan mene hukkaan.”

”Kaikki koulutus antaa eväitä itsensä kasvuun, ja johtaminen on aina itsensä kasvattamista lainausmerkeissä.”

”Johtamiskoulutus on tärkeä.”

”Muodollinen koulutus antaa tietyn laatutason... on joutunut lukemaan, miettimään, keskustelemaan.”

”Koulutus takaa tietyn laatutason, mutta ei tee johtajaa... ei itsearvona tuota hyviä johtajia, täytyy olla hyvä kasvualusta... pitää lisäksi olla otetta, näkemystä, viitseliäisyyttä, vastuunkantoa, itsenäisyyttä... ajatusten vaihto on koulutuksen tehtävä.”

”Koulutuksen myötä pätevyysvaatimukset kasvavat yleisesti.”

”80-luvun maisterin opeilla ei pärjätä nykyään... lisäkoulutusta pitää hankkia.” *”Edustan nopean toiminnan joukkoja... en oo mikään teoreetikko, mutta ei koulutuksesta ole haittaakaan...”*

Ylemmän korkeakoulututkinnon merkitys

Ylempi korkeakoulututkinto ei ole itseisarvo. Ylempää korkeakoulututkintoa pidettiin kuitenkin yleisesti tärkeänä, jopa ratkaisevan tärkeänä. Tutkinto antaa valmiuksia, näkemystä ja tietoa laajalla rintamalla. Erityisesti ylimmässä johdossa sen merkitys haastateltavien mielestä korostuu. Heidän mielestään tutkinto antaa muun muassa sisältöä, pohjaa, mihin peilata, laajaa näkemystä, substanssia, varmuutta, lainsäädännön tuntemusta, henkilöstö-, talous-, kilpailutus-, markkinointi- ja tuotekehitysosaamista, arviointimenetelmien tuntemusta, kieli-taitoa ja valmiuksia osaamisen hankkimiseen. Teorian kautta tuntee myös käy-

tännön. Koulutuksella hankitaan status ja mitä enemmän työhön kuuluu henkilöjohtamista sitä tärkeämmäksi ylempi korkeakoulututkinto nähtiin.

”Näkee asioita ja näkee niitten yhteyksiä ja todennäköisyyksiä, seuraamuksia ynnä muita, ynnä muita...” ”On pohja, mihin peilata... osaa suhteuttaa asioita laajoihin kokonaisuuksiin... näkee kokonaisuuksia.”

”Kun tuntee teorian, niin ymmärtää käytännön, ja sen takia tulee silmät avoinna aina sitte seurata teorioita ja teorioitten kehityksiä, vaikkei se olekaan pääasia johtamisessa, mutta se on aivan olennainen asia... ja sieltä löytyy kuitenkin äärettömän kriittisellä otteella toimiessa ne valmiudet toimia johtajana.”

”Osaa perustella asioita... osaa etsiä tietoja... kaikki hankehakemukset, raportit ja tutkimussuunnitelmat, ni niihin auttaa kyl tosi paljon... Kasvatustieteen ja sosiologian opinnoissa oli paljon just hallintoa ja suunnittelua... ylempi korkeakoulututkinto on sopiva hanketyöhön...”

”Johtamiskoulutus on avainasemassa ylemmissä (AMK- tutkinnoissa)... antaa näkemystä, sisältöä, substanssia, huomaa onko johtajaksi vai ei, antaa varmuutta, lainsäädäntö, talous, markkinointi, tuotekehittely, kilpailutus, taloushallinto, henkilöstöhallinto, näkemys 2010-luvun johtamisesta sosiaalipalveluissa.”

”Mitä enemmän liidershippiä, niin lukeneisuus kyllä auttaa... myös prosessien ymmärtämisessä se auttaa... Ylemmässä (ammattikorkeakoulututkinto) opitaan niin sanottu johtamisen kieli... siellä myös opiskelija huomaa, onko hänestä johtajaksi.”

4.2.2 Muita osaamiseen vaikuttavia tekijöitä

Koulutuksen lisäksi esille tulleita tärkeitä osaamiseen ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on paljon. Johtajan on oltava esimerkkinä. Me - hengen luominen on tärkeää, johtajan on kyettävä innostamaan alaisiaan ja hänen on oltava ai-

dosti avoin, luotettava ja oikeudenmukainen. Oman itsensä johtamisen merkitys on olennainen. Vertaistuella, verkostoitumisella, kokemuksella, persoonalla, henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja kompetenssilla on suuri merkitys. On oltava kykyä ottaa riskejä, organisointikykyä, oltava innostunut, kiinnostunut, jämäkkä ja luova vastuun kantaja. On seurattava yhteiskuntaa, suuntauduttava tulevaisuuteen, johtaminen on osattava sijoittaa kontekstiinsa ja on otettava huomioon historia tämä päivä ja tulevaisuus. On keskityttävä olennaiseen, siedettävä jatkuvaa keskeneräisyyttä, osattava delegoida ja myös luotettava alaisiinsa. Syvälistä substanssiosaamista ei tarvitse johtotasolla olla, mutta sitä pitää olla käytettävissä. Talousosaamista on ehdottomasti oltava ja se nähtiin myös yleisimpänä puutteena ja kehittämisalueena. Vertaistuella on suuri merkitys ja myös johdettavien taitoja olla johdettavina pidettiin tärkeänä tekijänä ja johtamisen ”toisena ulottuvuutena”.

Henkilökohtaiset ominaisuudet - ja osaamisalueet

”Tärkeää on henkilökohtainen kompetenssi, pätevyys, ottaa vastuu asioista, olla luova, olla kiinnostunut, viedä asioita eteenpäin, osaa sanoa ei ja joo.”

”Yhtä oikeaa johtamismallia - tai oppia ei ole, mutta myönteisen johtamisen psykologiasta voidaan ammentaa, sieltä löytyy monta vastausta. On oltava aidosti avoin, luotettava ja oikeudenmukainen. Ne ovat avain sanat yhdistettynä mihin tahansa johtamisen malliin... Johtaja on yksi meistä ja näin johtaja vie ryhmää, loukkaamatta ja astumatta minkään ryhmän, tai minkään muun varpaille.”

”Nykyisin tulee hylätä keppi ja porkkana... hyvä johtaja osaa innostaa alaisiaan oma-aloitteiseen ja itsenäiseen työhön... työntekijä on pieni yrittäjä... kaikki puhaltaisivat yhteen hiileen ja me-henki olisi kaikki kaikessa”... täytyy ottaa huomioon historia, tämä päivä ja tulevaisuus. Suhautua kriittisesti.”

”Jalat täytyy olla tukevasti ilmassa... ja on oltava lähellä ihmisiä, joissa konkretisoituvat avoimuus, luotettavuus ja oikeudenmukaisuus, näin voidaan tehdä yksi plus yhdestä kolme tai neljä.”

”Johtaja on johtaja silloin, kun on seuraajia, jotka tunnustavat hänet johtajaksi”... ”johtaja toimii aina jossain kokonaisuudessa ja on yhtä riippuvainen alaisistaan kuin alaiset johtajasta... johtajaa seurataan, koska hänessä ryhmäidentiteetti personoituu, ruumiillistuu”... ”johtaja on elävänä esimerkkinä.”

Oman itsen johtaminen

Kyky johtaa ja hallita omaa itseään koettiin monessa mielessä perustavaa laatua olevaksi edellytykseksi toimia johtotehtävissä. Vaaditaan ajankäytönhallintaa ja paniikin - ja kaaoksen sietämistä. Oma henkilökohtainen kasvu, hyvinvointi ja harmonia ovat tärkeitä tekijöitä. Tärkeää on myös tietoisesti kehittää oman itsensä johtamistaitoja. On oltava intuitiivinen, siedettävä keskeneräisyyttä, epävarmuutta, kritiikkiä sekä keskittyttävä olennaiseen. Päätöksentekokyky ja itseohjautuvuus, määrätietoisuus, aikatauluttaminen, oman toiminnan suunnittelu ja kriittinen arviointi, nöyryys sekä valmius omaksua uutta ovat tekijöitä, jotka tulivat esille haastatteluissa. Henkisen hyvinvoinnin ohella on pidettävä huolta myös fyysisestä hyvinvoinnistaan. Työnohjaus nähtiin yhtenä keinona kehittää itsensä johtamista.

”Tosi tärkeää! Määrätietoisuus, aikatauluttaminen, oman toiminnan suunnittelu, kritisointi ja arviointi”... ”Ilman tavoitteita jäisi aika lillumiseksi”

”Intuitiivinen osuus on aivan käsittämättömän tärkeä asia... ja valmius omaksua mitä tahansa uutta ja hylätä mitä tahansa vanhaa.”

”Täytyy kouluttaa ja kasvattaa itseään henkisesti... myös fyysinen itsensä johtaminen on äärettömän tärkeää... Itsensä johtaminen vaatii nöyryyttä... Oman itsensä mielipiteet ja maailmankatsomus täytyy niin

monesti muuttaa... Ei osaaminen ja tietäminen ole vain sitä, mitä me osataan... täytyy vaan hyväksyä, ettei itse varmaankaan oikeassa ole, mutta täytyy saada muut hyväksymään jotain itsestään... Kaikki on kompromissia, ja johonkin suuntaan ollaan menossa.”

”Epävarmuuden sietokyky täytyy olla suuri ja sitä on kasvatettava koko ajan”... täytyy muistaa, että epävarmuus on koko ajan läsnä ja sitä täytyy sietää... On paljon asioita, jotka ovat koko ajan prosessissa ja täytyy olla valmius ottaa ne käsittelyyn”... päätöksiä on tehtävä, mutta ei hosuen.”

”Omalla kasvamisella, hyvinvoinnilla ja harmonialla on suuri merkitys... Jos ei pysty hallitsemaan kaaosta itse, ei pysty tiimikään.”

Taloulosaaminen

Taloulosaamista on ehdottomasti oltava ja se nähtiin myös yleisimpänä puutteena ja kehittämisalueena.

”Taloulosaaminen on äärettömän tärkeää. Se on konkretisoitunut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kolmannella sektorilla...”

”Missä tahansa on töissä, pitää tarkastella taloutta.”

”Vaikka ihminen tulee ensin, mutta täytyy ajatella kokonaisuutta.”

”Talouspuoli on heikoin lenkki.”

Vertaistuki

Vertaistukiverkko ja kyky verkostoitua koettiin merkittäväksi tuen jakamisen ja saamisen, sekä osaamisen jakamisen ja kehittämisen välineeksi. Myös mentoointi koettiin erittäin tärkeänä. Vertaistukiverkko ja kyky verkostoitua nähtiin merkittäväksi tuen jakamisen ja saamisen sekä osaamisen jakamisen ja kehittämisen välineeksi. Verkostoituminen yhdistää voimat ja auttaa pysymään ajan tasalla. Tärkeänä pidettiin verkostoitumista ja yhteistyötä yli sektorirajojen. Verkostojen kautta saa myös apua rekrytointiin.

”Tosi tärkeää... koulutuksiinkin menen sen takia, et siellä saa vertaistukea muilta koulutuksessa olijoilta.”

”Sillä on hirveän suuri merkitys ... kollega on tärkeä... tukiverkko on tärkeä.”

”... ihminen, joka ymmärtää, IHANAA” ...”pystytään auttamaan ja tukemaan toisiamme.”

Verkostoituminen

Verkostoituminen nähtiin keinona yhdistää voimat, pysyä ajan tasalla, vaikuttaa, jakaa ongelmia, auttaa ja saada apua. Tärkeänä pidettiin verkostoitumista ja yhteistyötä yli sektorirajojen. Verkostoitumisen etuna nähtiin myös se, että niiden kautta saa apua rekrytointiin.

”Ehdotonta! Muuten on lyhyt tie. Verkostojen merkitys tulee lisääntymään.”

”...on yhteiset ongelmat. Me hoidetaan oma siivumme. Kumppanuus on tärkeää... Ei niin, että on julkinen, privaatti ja kolmas sektori... kaikki hyötyy yhteistyöstä.”

”...verkostojen kautta vaikuttaminen, koska julkisella puolella ei näy olevan ymmärtämystä... vaikuttaminen opiskelijoiden suuntautumiseen, eli oppilaitosyhteistyö.”

Substanssiosaaminen

Kaikki haastatellut peilasivat substanssiosaamisen merkitystä sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa johtamisen näkökulmasta. Johtaja tarvitsee tietoa kaikesta, mutta ei spesifistä terveydenhoitoalan tietoa tai, koulutusta. Täytyy nähdä laajempia kokonaisuuksia. Mitä ylemmässä johdossa toimii, sitä vähemmän pitää yksityiskohtaista tietoa olla. Tässä aihealueessa tuli esille jo edellä käsitellyn verkostoitumisen merkitys – tietoa on oltava saatavissa ja sitä pitää osata hankkia. Talousosaaminen tuli tässäkin aihealueessa esille ja hallinnollisen ja kaupallisen koulutuksen todettiin antavan eväät johtamiselle. Myös oikeustie-

teellinen osaaminen on tarpeellista. Substanssiosaamisen todettiin olevan asiakaspalveluosaamista.

”Hoitoalan koulutuksesta on paljon hyötyä... mutta se voi joskus olla myös taakka. Talousosaamista tarvitaan... Johtajalla voi olla myös kaupallinen koulutus.”

”Ei välttämättä tarvita terveydenhuollon koulutusta... täytyy nähdä laajempia kokonaisuuksia. Kuitenkin pitää olla hyvä hallinnon koulutus.”

”No, substanssiosaaminen voi olla niin monel taval. Mun mielest vahva asiakaspalveluosaaminen on se.”

”Johtaja tarvitsee kaikkea osaamista... mitä korkeammalla johtaja on, sitä vähemmän täytyy yksityiskohtaisesti tietää. Kaikki täytyy tietää, kaikki mikä liittyy toimintaan. Eli täytyy verkottua omassa työyhteisössä ja yhteiskunnassa siten, että tieto on käytettävissä ja saatavissa... Oikeustieteellisesti pitää olla tietoa... tietää, mistä on kysymys. Osaa kysyä ja verkottua.”

4.2.3 Toimintaympäristölähtöiset tekijät – tulevaisuuteen varautuminen

Toimintaympäristön tuntemus on välttämätöntä ja siinä tapahtuvat muutokset tuovat tulevaisuuden näkökulmasta katsottuna osaamiselle entistä suurempia haasteita. Voimien yhdistäminen ja kaikkien sektoreiden yhteistyö tulee olemaan välttämätöntä.

Kolmannen - ja yksityisen sektorin merkitys palvelujen tuottajana tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Haastattelussa esille tulleita tulevaisuuden muutostekijöitä ovat väestörakenteen muutokset, työvoiman saatavuuden heikkeneminen ja työvoiman liikkuvuus, globalisoitumisen vaikutukset, yhteiskunnan jakautuminen, kovenevat yhteiskunnalliset arvot, lainsäädännölliset asiat kolmannen sektorin toiminnan mahdollistajina, monikansallisten yhtiöiden laajentuminen, kansalaistoiminnassa tapahtuvat muutokset, yksilön oman vastuun lisääntyminen, ”y-sukupolven” työmarkkinoille tulon vaikutuksia.

Johtamiselle näiden tekijöiden katsottiin asettavan suuria haasteita. Muutoksissa mukana pysyminen ja muutoksen johtaminen edellyttävät laajojen kokonaisuuksien hallintaa, ja koulutuksen merkitys tulee vielä entisestään korostumaan.

Kehityksen kärjessä pysyminen edellyttää yhä enemmän tietoja ja taitoa, henkilökohtaista kompetenssia, uskallusta, vastuunottokykyä, luovuutta ja idearikautta. Johtaminen suuntautuu enemmän ulos organisaatiosta ja verkostoitumisen merkitys kasvaa. Yrityshenkisyys, talousosaaminen, markkinointiosaaminen, kielitaito, kulttuurinen osaaminen, sosiaalisen median ja teknologian hallinta, yhteiskunnallisten asioiden seuraaminen, henkilöstöjohtaminen, henkilökunnan osaamisen varmistaminen, laatuasiat ja kilpailutusosaaminen ovat tekijöitä, joita vaaditaan tulevaisuuden johtamiselta.

Tulevaisuuden johtamisen tärkeitä funktioita tulevat olemaan vastuullisuus, itsenäisyys, haasteellisuus ja kannustavuus.

”Ei ainakaan vähemmällä tiedolla ja osaamisella tulla pärjäämään... yhteiskunta muuttuu, paineita globalisoitumisen myötä... Kaikki liittyy kaikkeen. Edellytyksiä täytyy lainsäädännön tasoltakin lähteä kolmannella sektorilla parantamaan ja ainakin varmistamaan. On kaikkien etu, yksityisen-, julkisen- ja kolmannen sektorin. Ennen kaikkea kansalaisen etu.”

”Koulutuksen merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa. On oltava verkottunut, kouluttaa itseään, seuraa yhteiskuntaa... peilaa kaikkia edellisiä oman johtamisen ja organisaation kautta.”

”...täytyy osata lukea yhteiskuntaa... Kulttuurinen osaaminen, työvoiman liikkuvuus, väestön ikääntyminen, monikulttuurisuus, koulutus, työvoima.”

”tulevaisuudes vaaditaan viel enemmän osaamista... on talous, yrityshenkisyys, kilpailutus, lainsäädäntö, palvelusetelit, laatu, markkinointi ja mainonta, kohderyhmien löytäminen, monikulttuurisuus, kielitaito, verkostoituminen ympäri maailmaa. Yksin toimiminen on vanhanaikasta, pitää kauheasti laajentua... Pitää hallita laajempia kokonaisuuksia...”

”Oma vastuu tulee lisääntymään ... täytyy osata lukea yhteiskuntaa... kulttuurinen osaaminen, työvoiman liikkuvuus, väestön ikääntyminen, monikulttuurisuus, koulutus, työvoima... tulevaisuudessa johtaminen tapahtuu paljon myös työyhteisön ulkopuolella... koulutus, ymmärrys, lukeneisuus, verkostoituminen, näkemysten vaihto on äärimmäisen tärkeitä... tulevaisuusverstaat... täytyy olla kehityksen kärjessä...”... tulevaisuudessa kehittämistoiminta siirretään kolmannelle sektorille...”

4.2.4 Työntekijöihin liittyvät tekijät

Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot, johdettavien kyky olla johdettavina on olennainen johtamiseen vaikuttava tekijä ja johtamisen ”toinen ulottuvuus”. Myös johdettavien itseohjautuvuus ja persoonan merkitys tulivat esille haastatteluissa. Itseohjautuvuuden merkitys korostuu työyhteisössä, jota johdetaan keskeltä, joissa johtaja on ”yksi meistä”.

”Alaistaidot ovat aivan olennainen asia”... ”avoimuus molempiin suuntiin vaatii alaisiltakin uutta osaamista... osaamisen jatkuva lisääminen on tärkeää”

”Työyhteisötaidot on johtamisen toinen linkki. Että ottaa vastuun omasta työstään. Pomo ei voi aina olla ohjastamassa...”

”Y-sukupolvi”

Työn tekemisen merkityksen todettiin muuttuneen. Työmarkkinoille tulevien työntekijöiden ajattelumaailma ja asenne ovat erilaiset. Työhön suhtaudutaan eri lailla kuin ennen. Osa haastateltavista näki asian melko negatiivisena, mutta mielipiteet jakautuivat ja positiivisia näkemyksiä löytyi p. Johtamiselle tämä ”y-sukupolvi” asettaa haasteita. Työntekijät ovat kyseenalaistavia ja vaativia ja johtamiselta tämä edellyttää uudenlaista suhtautumista. Auktoriteetteihin perustuva ja hierarkkinen johtamistapa ei johda tuloksiin.

"...näkyä sitoutumisessa, ei välttämättä sitouduta. Vaihdetaan työpaikkaa sinne, missä on kivaa... ajattelumaailma on erilainen. Suhtautuminen työhön on muuttunut."

"Siinäpä meil on haasteita... jo opiskelijana on eri asenne. Tekevät kyllä töitä, mutta asenne on eri."

"Nään positiivisena omat kokemukseni... ovat kyl kyseenalaistavia ja vaativia... ovat ajassa. Pitää antaa tilaa miettiä itse..."

"Esimiehen tehtävä heidän kohdallaan on osata löytää heistä parhaat puolet ja ohjata sellasiin tehtäviin, että he kukoistavat omassa tehtävässä... sosiokulttuurinen innostaminen ja siihen pohjautuva johtamiskäsitys."

"Protestanttinen työn etiikka ei ole tiensä päässä, mutta tulossa... Avoin mielin... Täytyy nähdä tulevaisuuteen... Pieniä viitteitä on opittava lukemaan."

Ulkomaalaiset työntekijät

Maahan muuttavien tuloon työmarkkinoille suhtauduttiin osin positiivisella mielenkiinnolla, mutta katsottiin myös, että olemassa oleva työvoimaresurssi pitää saada ensin käyttöön ja toimenkuvia on hiottava. Sekä johtajien että koko työyhteisön koulutus on tärkeää, jotta kulttuurien kohtaaminen sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Kielitaito on merkittävä tekijä.

"... tuovat positiivista väriä ja iloa..."

"... erilainen kieli, kulttuuri, uskonto ja arvopohja..."

"... olemassa oleva resurssi katsottava uudelleen... jäykkiä toimenkuvia on hiottava... Kannustavuus, että suomalaiset tulevat töihin ja koulutautuvat."

"... on suomalaisen kulttuurin opettelu, kulttuurien ymmärtäminen ja uskonto, johtajien koulutus, kielitaito... koko henkilökunnan koulutuksella"

on iso rooli... myös rikkaus. Suomi on osa Eurooppaa ja tarvitaan työvoimaa.”

4.2.5 Kolmannen sektorin johtamisen erityispiirteitä

Haastateltavien valintavaiheessa oli kiinnitetty huomiota heidän monipuoliseen ja sektorirajat ylittävään johtamiskokemukseensa. Johtamisen todettiin kolmannella sektorilla olevan vaativaa. Arvopohjan ja talouden yhteensovittaminen on haasteellista ja aiheuttaa arvostiriitoja. Johtamiselta edellytetään visionäärisyyttä, tutkimuksellista osaamista, verkostoitumista, substanssiosaamista, resurssien, työvoiman ja ajankäytön allokointia, liiketoimintaosaamista sekä rahoitusmallien, viranomaiskäytäntöjen ja lupamenettelyjen tuntemusta. Toiminta on lainsäädännöllä tarkkaan säädeltyä ja luvanvaraista. Täytyy tuntea yhteiskunnan toimintamekanismit ja markkinavoimien merkitys. Imagon on samalla oltava puolueeton ja kunnossa ja sopusoinnussa arvopohjan kanssa.

Julkiset palvelut rahoitetaan verovaroilla, mutta kolmannen sektorin rahoitus kertyy sen toiminnasta. Myös yritystoimintaan verrattuna kolmannen sektorin johtaminen vaatii enemmän osaamista kuin kaupallisella puolella, jossa markkinavoimat ja raha ovat merkitseviä. Kolmannella sektorilla ei ole taloudellisia puskureita. Voittoa ei tavoitella eikä tuoteta, mutta toiminnalla on katettava menot. Kolmannen sektorin päätöksenteko on hitaampaa ja vähemmän resursoitu johtuen sen luonteesta ja lainsäädännöstä. Tämä koskee nimenomaan organisaatioiden ulkoista päätöksentekoa.

Yrittäjähenkisyys on ominaista sekä kolmannelle että yksityiselle sektorille ja siellä johtamisen voi asettaa samalle viivalle myös konsernin johtamisen kanssa. Kun julkisen sektorin tarkoituksena on hyvinvoinnin tuottaminen ja yksityisen sektorin tuloksen tekeminen, yhdistyvät kolmannella sektorilla nuo molemmat.

”Täytyy olla visionääri... kontaktien hankkiminen, verkostoituminen, oleminen sosiaalisessa mediassa... rahoitus tulee niin monesta suunnasta.”

”Vaatii enemmän osaamista kuin kaupallisella puolella, koska siellä markkinavoimat ja raha ratkaisevat niin paljon. Taloudelliset puskurit puuttuvat, millä mennä huonomman ajan yli.”

”...yksityisellä sektorilla tuloksen tekeminen, julkisella... hyvinvoinnin tuottaminen, hyvän tuottaminen. Kolmannella yhdistyy molemmat.”

”... arvopohjan ja talouden yhteen sovittaminen... arvoriitaa on välillä... hallituksen ja johdon on huolehdittava arvojen toteutumisesta, että rahat käytetään arvopohjan mukaan.”

Haastateltavat vertasivat toisiinsa kolmannen sektorin ja pörssiyrityksen johtamista todeten, ettei suurta eroa ole. Henkilöstö on etusijalla ja prosessien on oltava kunnossa. Erona nähtiin kolmannen sektorin toimintaa ohjaavat syvälliset arvot, kun sijoitusmaailmassa pyritään voiton tuottamiseen.

”Johtaminen ei missään eroa paljon. Prosessien pitää olla kunnossa ja henkilöstö tärkein. Eettinen osaaminen on suurempaa kolmannella sektorilla.”

”Varmaan näin on... mutta en ihan niin oikasis. Taloudella ei loppuun asti hoideta hoivayrityksiä. Täytyy olla substanssia. Pelkällä hoivaosaamisella ei pärjää...”

”Yhdistystoiminta on tavallaan myös yrittämistä. Kansalaisyhdistyksissä toimitaan määrättyjen syvällisten arvojen pohjalta, sijoitusmaailmassa yritetään saada voittoa ja vastinetta sijoitetuille rahoille. En ihan allekirjoita, mutta en kielläkään.”

Johtamisen ydinalueet, työajan jakautuminen - mikä on tärkeintä johtamisessa

”...johtamisen sietämätön ihanuus on siinä, miten voi allokoida aika...”

Lause on hyvä yhteenveto ja koonti kaikista haastatteluista. Yhdistyksen arvot, visio ja toiminta-ajatus on pidettävä sopusoinnussa toiminnan kanssa ja huolehdittava viitekehyksen toteutumisesta. Henkilöstöhallintoon liittyviin asioihin kuuluu suuri osa työajasta. Haastatteluissa nousee esille lukuisia työssä läsnä olevia tekijöitä, joita ovat taloushallinto ja rahoituksen etsiminen, markkinointi ja viestintä, kehittäminen, asiakaspalvelu, yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ja laatujärjestelmän rakentaminen. Mainittuja asioita ovat myös itsensä johtaminen, uusiutuminen, asiakkaan kohtaaminen, tasapainon löytäminen, työnkuvien selkiyttäminen, esimerkkinä oleminen, käytettävissä oleminen, keskeltä johtaminen, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, asiakaskeskeisyys ja tuotteen elinkaariajattelu.

”...arvot, visio ja toiminta-ajatus. Johtaa siihen suuntaan, että yhdistyksen strategia ja arvot toteutuvat... työhyvinvoinnin johtaminen, talouspuoli aisoissa... kehittäminen, työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen... Palapelin kokoaminen vie paljon aikaa. Henkilöstöjohtaminen, vapaaehtoiset ja palkattu... harjoittelijat.”

”...noin puolet työajasta on markkinointia.”

”... osata rekrytoida oikeat ihmiset... tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen... että työntekijät kehittyvät myös ihmisenä.”

”...hakemukset, selvitykset, rahoitusanomukset... teettää paljon paperityötä... se vie suuren osan työajasta.”

”Oman itsensä johtaminen, aikataulutus, ajankäytön hallinta, asiakkaan kohtaaminen! Keskeytykset... ei vastaanottoaikoja. Ei voi linnoittautua... silloin ei tunne asukkaita eikä henkilöstöä, ei tiedä, mitä tapahtuu.”

Hankkeet ja kehittäminen

Hankkeet, projektit, ja kehitystoiminta niiden kautta, ovat tärkeä osa yhdistysten toimintaa ja niiden johtaminen ja hallinnointi vaatii erityisosaamista. Tämä tuli

aiemmin esille myös ylempää korkeakoulututkintoa käsittelevässä osiossa, jossa ylempään korkeakoulututkintoon todettiin antavan hyvän pohjan hanketoiminnan johtamiseen. Hanketoiminta on myös keino pysyä kehityksen kärjessä ja edelläkävijänä. Osittain projektit nähdään yhdistyksen keinona olla olemassa.

Kehittämistoiminnan johtaminen vaatii osaamista ja näkemystä. Raha-automaattiyhdistyksen uusi arviointimalli ja kiristyneet avustusten myöntämiskriteerit asettavat uusia vaatimuksia projektien hallinta- ja johtamisosaamiselle. Vaikka vaikuttavuuden arvioinnin ja seurannan kiristyminen aiheuttaa kilpailua yhdistysten välillä, ovat arvioinnin ja seurannan kehittymisen hyviä puolia itse toiminnan- sekä toiminnan laadun kehittyminen ja yhteistyön lisääntyminen. Isojen hankkeiden hallinta tuo yhteistyön myötä etuja ja haasteita. Talousosaamisen tärkeys tulee esille tässäkin teemassa ja esimiestyön erityishaasteet tulevat muun muassa määräaikaisten työsuhteiden ja epävarmuuden kautta.

Tärkeä osa kehittämistoimintaa on oppilaitosyhteistyö, jota yhdistykset tekevät huomattavan paljon. Yhdistykset ovat myös itse haluttuja kouluttajia.

”Se (RAY:n muuttuneet ja kiristyneet avustuskriteerit) teettää lisää työtä liittyen vaikuttavuuden arviointiin ja seurantaan. Pitää tuntea laajemmin verotusta ja kilpailutuksia... talouden osaamista ja tukea tarvitsisi lisää.”

” Ne (yhdistykset, järjestöt, isommat organisaatiot) näyttäis olevan kehityksen kärjessä ja sosiaali- ja terveystalouden kehitystä johdetaan sitä kautta.”

”...rahoituspohjan turvattomuus aiheuttaa huolta... Esimiehen tuki on tärkeää, ei voi jäädä tuleen makaamaan...”

”Aiheuttaa (RAY:n muuttuneet ja kiristyneet avustuskriteerit) varmaan myös kilpailua yhdistysten välillä, eikä siksi ole aina hyvä asia, vaikka seuranta ja arviointi ovat hyviä, koska niiden kautta toiminta kehittyy ja samoin toiminnan laatu... Myös yhteistyön lisääntyminen ja isojenkin hankkeiden hallinta, ja sen kautta yhteistyön edut ja haasteet ovat tulleet enemmän kuvioon.”

Vapaaehtoistyö

Vapaaehtoistyö on perinteinen ja olennainen osa yhdistysten toimintaa. On jokaisen ihmisen kansalaisoikeus saada toimia vapaaehtoisena, ja yhteiskunnallisesti ajateltuna olisi erittäin tärkeää saada ihmisiä mukaan vapaaehtoistoimintaan. Tänä päivänä kansalaisaktiivisuuden ja yhteisöllisyyden vähenemisestä puhutaan kuitenkin yleistyvänä ilmiönä. Vapaaehtoistoimintaan pitäisi resursoida ja toiminnan edellytyksiä olisi parannettava yhteiskunnan taholta.

Vapaaehtoistyön ja vapaaehtoisten työntekijöiden johtaminen poikkeaa palkatun työvoiman johtamisesta monin tavoin. Johtaminen edellyttää tavallista enemmän empatiakykyä ja sympaattisuutta, on löydettävä potentiaaliset ihmiset ja saatava heidät mukaan toimintaan. Tyypillisesti yhdistyksissä toteutetaan viriketoimintaa vapaaehtoisvoimin. Suuren vastuun ja paineita esimiestyöhön tuo se, etteivät vapaaehtoistyöntekijät useinkaan ole alalle koulutettuja, vaan he toimivat maallikon tietojen ja taitojen pohjalta.

Vapaaehtoiset eivät ole työsuhteessa eivätkä alaisen asemassa. Toimintaa täytyy kuitenkin organisoida ja johtaa. On huolehdittava siitä, että vapaaehtoistyö palkitsee tekijöitään muutoin, kun rahallisen korvauksen muodossa.

Palkatun työvoiman ja vapaaehtoisten välille saattaa syntyä jännitteitä, mutta tiedon lisäämisen ja koulutuksen kautta saadaan poistettua palkatun työvoiman mahdollisia ennakkoluuloja vapaaehtoisia kohtaan.

Kansalaistoiminnan nähdään oleva voimissaan ja kansalaisjärjestöjen toiminnan nähdään jatkuvan ja. Kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysalan palveluntuotannon tulevaisuudessa on epävarmuustekijöitä suuryritysten laajentaessa toimintaansa.

”Yhteiskunnalla on suuri taloudellinen intressi saada vapaaehtoistyötä tekeviä toimimaan... intressin pitäisi myös näkyä... pitäisi resursoida lainsäädännöllisesti, taloudellisesti, tilallisesti...”

...”vaatii (johtamiselta) empatiakykyä, sympaattisuutta, saada ihmiset mukaan, löytää ihmisiä... itsestään joutuu antamaan. Täytyy muistaa, että johtaminen on erilaista... he tulee silloin, kun haluavat...”

”Vapaaehtoiset toimii tavallisen ihmisen taidoilla. Vastuu on kova, jos satuu jotain jonkun vanhuksen kanssa... et, mitä työtä voi antaa ja, mitä voi odottaa... ... on oltava laadullisia, henkisiä ja motivoivia elementtejä, jotta he pysyvät täällä vapaaehtoisesti.”

”Kansalaisjärjestöt säilyy senkin jälkeen, kun kaikki muu on kaatunu. Sosiaalilla ei varmaan oo tulevaisuutta. Suuryritykset ostaa ne...”

Johtamisorganisaation rakenne, osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Johtamisorganisaation optimaalinen rakenne on nähtävä kontekstistaan käsin ja suhteutettava käytössä oleviin resursseihin. Organisaation sisältä löytyviä resursseja täydennetään tarvittaessa verkottumalla, kouluttamalla ja osaamisen ostamisella. Osaamisen jatkuvasta päivittämisestä on pidettävä huolta.

Yhdistysten johtamisorganisaatiot ovat rakentuneet eri tavoin. Kaikkia yhdistää kuitenkin se, että ylin päätösvalta on jäsenistöllä, joka valitsee yhdistykselle hallituksen.

Koulutus, vertaistuki, verkostot, mentorointi, omaehtoinen tiedon etsiminen ja opiskelu, tulevaisuusverstaat, osaamisen ostaminen ja kokemuksen kautta oppiminen nähtiin keinoina, joiden avulla johtamista kehitetään vastaamaan tulevaisuuden haasteita.

”Kaikki osaamistarpeet ovat siihen kontekstiin ja resursseihin, mitä on. Ideaalista kokoonpanoa ei ole... tehdään hyvä mixi plus verkottuminen, plus hallitus, plus kouluttaminen, plus ostaminen... oppilaitokset, korkeakoulut... osaamisen päivittämisprosessi täytyy olla käynnissä koko ajan.”

”... meil on johtokunta, johtaja ja viisikko, johon kuuluu hallinnon-, sosiaali- ja terveystieteiden- ja ravitsemus- ja puhdistuspalvelujen palvelupäälliköt. Sit on laajennettu viisikko, johon kuuluu vastaavat työntekijät... Isännöit-

sijä on ulkopuolelta ja kiinteistöhuolto on ulkoistettu. Tietotekniikan palveluihin ostetaan...”

”...taloushallintopuoli on erikseen ja sieltä saa apua ja tukea.”

”... oli hallitus ja johtaja... oli vastaava hoitaja, emäntä ja toimistonhoitaja, jotka ei olleet vastuussa omista alueistaan, eli oli kokonaisbudjetti.”

Käytännössä hallituksen rooli ja kokoonpano on haastattelujen perusteella erittäin tärkeä osa kokonaisuutta. Hallituksen pitäisi pystyä tukemaan johtajaa ja operatiivista toimintaa kaikilla osaamisalueilla. Hallituksesta olisi löydyttävä laajalla rintamalla kaikkea yhdistyksen toimialueeseen kuuluvaa osaamista, näkemystä ja asiantuntijuutta, ja sen jäsenten olisi oltava omien alojensa ammattilaisia.

Hallitukselta odotetaan vahvaa substanssiosaamista. Osassa yhdistyksien hallituksia sen jäsenillä on omat vastuualueet, joita tarkastellaan määrärajoin, ja kaikki näkivät tämän tarkoituksenmukaiseksi.

Hallituksen tehtäviksi nähtiin suurten linjausten tekeminen ja strategioiden luonti, yhdistyksen tavoitteiden ajaminen, arvojen ja asenteiden aktiivinen eteenpäin vieminen, visiointi, ja tulevaisuuden suunnitelmien tekeminen. Hallituksen vahvan osaamisen katsottiin olevan myös hallituksen itsensä etu. Poliittisin perustein kootun hallituksen ja pelkin maallikon taidoin varustettujen jäsenten toimintaedellytyksiä kyseenalaistettiin.

”Hallitus pitäisi olla sellainen, että se pystyy tukemaan joka osaamisen alueella johtajaa ja operatiivista toimintaa.”

”...kaikkea osaamista, mitä yhdistyksen toimialueeseen kuuluu ja niiden alueiden suunnittelu yhdessä johtoryhmän kanssa... linjan vetoja ja viedä arvoja ja asenteita aktiivisesti eteenpäin.”

”...heil on kaikil omat vastuualueet... kulttuuri, vapaaehtoistyö, talous, yhteiskuntasuhteet... kahdesti vuodessa käydään vastuualueiden tilan- teet läpi kokouksissa.”

”Johtamisen osaaminen on tärkeää”... esimiehen tukena toiminnanjohtajalle...”

”Hallituksen tehtävänä on tehdä tulevaisuuden suunnitelmia ja strategisia linjauksia, joita johtoryhmä ja muut toteuttavat”

Hallituksen puheenjohtajan osuutta pidettiin erityisen merkityksellisenä. Hänet nähtiin yhdistyksen käyntikorttina, ja hänen roolinsa on tärkeä sekä johdon esimiehenä, kehittäjänä, yhteiskunnallisena vaikuttajana, verkostojen luoja ja kumppanien etsijänä.

”Täytyy tuntea alaa ja osata suuntautua tulevaisuuteen... puheenjohtaja on yhdistyksen käyntikortti johtoryhmän lisäksi.”

”Puheenjohtajan rooli on tärkeä. Kolmannella sektorilla se on äärettömän tärkeä.”

”Puheenjohtajan rooli on suuri mahdollisuus. Voi ottaa kantaa ja osaa yhteiskunnalliseen keskusteluun, on vaikutusvaltaa... verkostojen luonti ja kumppaneiden löytäminen.”

”Puheenjohtaja on toiminnanjohtajan esimies ja hänen kanssaan käydään tuloskeskustelut... välillä puuttuu palautetta, miten on onnistunut, vaikka tavoitteita asetetaan...”

Johtohenkilöiden rekrytointi

Rekrytoitaessa uusia osaajia johtamisorganisaatioon huomiota on kiinnitettävä koulutukseen, laaja-alaiseen osaamiseen ja työkokemukseen, liike-elämän tuntemukseen, arvoihin, verkostoihin ja verkostoitumisosaamiseen, palveluosaamiseen, paineensietokykyyn, organisointikykyyn, persoonaan, johtamistaitoihin, sektorirajat ylittävään johtamiskokemukseen, aitoon avoimuuteen, luotettavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.

”...viimeinen tekniikka hallussa, vahva koulutus... laaja työkokemus, arvostaa työtä ja sen tekemistä, omaa verkostoja, osaa verkostoitua.”

"... mielellään olis ihan toisesta maailmasta, liike-elämästä... substanssiosaaminen on palveluosaaminen."

"Koulutus tietenkin... paineensietokykyä... Moniosaamista tarvitaan... organisointikykyä, koska on laaja toimenkuva... persoona on merkityksellinen... työkokemus,... johtamistaidot, monipuolista työkokemusta myös eri sektoreilta, se lisää ymmärrystä."

"Kykenee omaksumaan myönteistä johtamisen psykologiaa plus aidosti avoin, luotettava ja oikeudenmukainen... yksi meistä."

5 TARVITTAVA OSAAMINEN, SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT JA SEN KEHITTÄMINEN

5.1 Osaaminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Johtamisen edellytetään muuttuvan yhä enemmän käskyttävästä ohjaavaksi, kehittäväksi, osallistavaksi ja valtuuttavaksi. Tärkeää on toimiva työnjako, selkeät tehtävät, kiinteän yhteisön luominen ja työntekijöiden urakehityksestä huolehtiminen. Johtamisen tulee olla vastuullista, oikeudenmukaista, motivoivaa ja luovuuteen kannustavaa ja johdon tulee osata innostua, innostaa ja innovoida. (Kontio & Merisalo 2010.)

Johtaminen on osattava sijoittaa kontekstiinsa ja on otettava huomioon historia tämä päivä ja tulevaisuus. Henkilöstöjohtamiseen menee suuri osa johtavien henkilöiden työajasta. Johdon on oltava esimerkkinä koko työyhteisölle. On pysyttävä luomaan yhteen hiileen puhaltamisen ilmapiiri, kokemus siitä, että ollaan ”samassa veneessä”. On kyettävä innostamaan henkilökuntaa ja oltava aidosti avoin, luotettava ja oikeudenmukainen, luova vastuun kantaja.

Menestyksen avain on hyvinvoiva henkilöstö. Nelimon (2010) mukaan hyvä johtajuus määrittyy johtajan ja hänen henkilökuntansa välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Hyvän johtajuuden edellytykset syntyvät, kun henkilökunta hyväksyy johtajan vision, liiketoiminnan arvot ja tehdyt strategiset linjaukset ja pyrkii toteuttamaan niitä työssään. Hyvän johtajuuden määrittely tulee siis palautteen kautta henkilökunnalta ja sidosryhmiltä.

Itsensä johtaminen on johtamisen ydin, jonka kautta voi oppia johtamaan muita. Sydänmaanlakka (2010, 5). Hyvän oman itsensä johtamisen merkitys on olennainen, jotta voi johtaa muita. Persoonaa, henkilökohtaiset ominaisuudet ja kompetenssi ovat merkittäviä hyvän johtamisen elementtejä. On uskallettava ottaa riskejä, oltava innostunut ja suuntauduttava tulevaisuuteen. On seurattava yhteiskuntaa. On keskityttävä olennaiseen, siedettävä jatkuvaa keskeneräisyyttä, osattava delegoida ja myös luotettava alaisiinsa. Jos ei osaa johtaa itseään,

omaa oppimistaan ja tunteitaan, kuinka voisi kyetä johtamaan toisiakaan (Jabe 2006, 103), (Salmimies & Salmimies 2002, 14).

Harjun (2006) mukaan järjestöjen johtohenkilöt kouluttautuvat liian vähän järjestöjohtamisen haasteellisuuteen nähden. Vaalikiven (2006, 142- 151) mukaan yhdistyksissä on mieluummin puhuttukin järjestödemokratiasta kuin johtamisesta. Onnistunut johtaminen on kuitenkin olennainen tekijä yhdistyksissä ja siksi olisikin tärkeää tietää mitä, miksi ja miten yhdistyksissä johdetaan. Järjestön on tehtävä oikeita asioita oikealla tavalla, sillä rajallisten resurssien vuoksi tehtävän epämääräisyyteen ja siitä koituihin vaatimattomiin tuloksiin ei ole varaa. Harjun (2009) mukaan on kysyttävä, saammeko ponnistuksiin nähden riittävän tuloksen ja onko resurssit kohdennettu parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että operatiivisessa johdossa toimivat henkilöt näkevät kolmannen sektorin johtamisen olevan haasteellista ja vaativan kouluttautumista ja koulutuksen jatkuvaa päivittämistä. Koulutus antaa vankan teoreettisen pohjan, tiedot ja taidot ja antaa valmiuksia tiedon hankintaan. Eriytyinen johtamiskoulutus on tärkeää. Harju (2006) näkee ongelmaksi järjestötoiminnan omasta logiikasta ja tarpeista lähtevän johtamiskoulutuksen puuttumisen. Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että samat johtamisen lainalaisuudet pätevät riippumatta siitä johdetaanko kolmannella, yksityisellä tai julkisella sektorilla. Yrityksen ja henkilöstön hyvinvointi, jatkuva uudistuminen, kehittyminen innovaatioiden kautta ja toimintaympäristön muutoksiin toimintansa joustavasti muokkaava organisaatorakenne ovat tulevaisuuden kulmakiviä (Työterveyslaitos 14.10.2011).

Harju (2006) toteaa, että koulutuksen lisäksi tarvitaan coachingia ja mentorointia, jotka soveltuvat hyvin myös järjestöjen johtajien ammatillisen kehittymisen tueksi. Muita tässä tutkimuksessa esille nousseita kehittymisen keinoja ovat vertaistuki, verkostot, omaehtoinen tiedon etsiminen ja opiskelu, tulevaisuusverstaat, osaamisen ostaminen ja kokemuksen kautta oppiminen.

Yrittäjähenkisyys on ominaista kolmannelle sektorille ja siellä johtamista voi verrata voi verrata myös konsernin johtamisen kanssa. Erityisesti monien sosiaa-

lialan järjestöjen toiminta on vuosikymmenien kuluessa kehittynyt erityisasiantuntemusta edellyttäväksi mittavaksi palvelujen tuottamiseksi ja myymiseksi. (Kunnallissalan kehittämissäätiö 2010, 32). Kontion & Merisalonen (2010) mukaan heikkojen signaalien tunnistaminen erityisesti asiakasrajapinnassa on tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpää. On pystyttävä laatimaan palveluntuotantoon on useita tulevaisuusskenaarioita.

Tärkeimmäksi kehittämisalueeksi tässä tutkimuksessa nousi talousosaamisen vahvistaminen. Palvelujen tuottaminen ja myynti edellyttävät hyvää liiketaloudellista ymmärrystä, hankintaosaamista ja säädösten asiantuntemusta, resurssien, työvoiman ja ajankäytön allokointia sekä rahoitusmallien, viranomaiskäytäntöjen ja lupamenettelyjen tuntemusta. On tunnettava yhteiskunnan toimintamekanismit ja markkinavoimien merkitys. Imagon on oltava puolueeton ja kunnossa sekä sopusoinnussa arvopohjan kanssa. Käytännön toiminnassa arvopohjan ja talouden yhteensovittaminen on usein hyvin haasteellista ja aiheuttaa arvoriittoa.

Yhdistyslaki ja yhdistysten säännöt säätelevät yhdistysten toimintaa. Monipuolisessa johtamisjärjestelmässä ylin päätösvalta kuuluu yhdistyksen jäsenille, jotka valitsevat yhdistykselle hallituksen.

Hallituksen jäsenillä tulee olla yhdistyksen toiminnan kannalta mahdollisimman monipuolista ja laajaa osaamista. Hallitus vastaa päätösten toteuttamisesta ja se antaa ohjeita ja määräyksiä toiminnanjohtajalle. Hallituksen puheenjohtaja on yleensä toiminnanjohtajan esimies. (Hyvä hallintotapa järjestössä 2011.)

Hallituksen pitäisi pystyä tukemaan johtajaa ja operatiivista toimintaa kaikilla osaamisalueilla. Osassa yhdistyksien hallituksia sen jäsenillä on omat vastuualueet, joita tarkastellaan määrääjain, ja kaikki haastateltavat näkivät tämän hyvin tarkoituksenmukaiseksi.

Kolmannen sektorin johtamisen erityispiirteenä on erikoisosaamista vaativa hankkeiden ja projektien johtaminen ja hallinnointi. Hanketoiminta on myös yhdistysten keino pysyä kehityksen kärjessä ja edelläkävijänä. Kehittämistoiminnan johtaminen vaatii osaamista ja näkemystä. Erityisesti isojen hankkeiden

hallinta tuo yhteistyön myötä etuja ja haasteita. Talousosaamisen merkitys korostuu ja määräaikaiset työsuhteet ja rahoituksen epävarmuus tuovat esimiestyöhön omat erityisvaatimuksensa. Druckerin (2008, 113- 114, 176) mukaan yhdistyskentällä hankkeiden johtaminen on vaativa tehtävä. Suhteet yhteistyötahoihin ja sidosryhmiin ovat monesti haastavampia verrattaessa yrityksen johtamiseen. Siksi ihmisten johtaminen ja yhteistyösuhteiden merkitys on johtamisessa korostunut. Myös arviointimenetelmien tuntemus on välttämätöntä ja hakemukset ja raportointi vaativat spesifistä osaamista. Tiivis oppilaitosyhteistyö on yhdistyksille tyypillistä ja edelläkävijyys tuo myös yhdistyksille itselleen mukanaan koulutusosaamisen vaatimuksen.

Toinen kolmannen sektorin tyypillinen toimintamuoto on, yhteiskunnallisestikin ajateltuna erittäin tärkeä vapaaehtoistyö, jonka johtaminen poikkeaa palkatun työvoiman johtamisesta monin tavoin. Vapaaehtoisten löytäminen ja johtaminen edellyttää tavallista enemmän empatiakykyä ja sympaattisuutta. Druckerin (2008, 21) mukaan vapaaehtoistoiminta ja vertaistuki ilmentävät kolmannen sektorin pyrkimystä aktivoida ihmistä itseään vaikuttamaan omaan elämäänsä ja arkeensa.

5.2 Osaamisen kehittäminen

Johtamiseen vaikuttavat, paitsi johtajan itsensä tiedot, taidot, osaaminen ja persoona, myös ympäristöstä tulevat tekijät ja johdettavien työyhteisötaidot. Osaamisen kehittäminen lähtee strategiasta ja sen pitää kattaa koko henkilöstö, jotta johtamiselle ja koko organisaation menestymiselle ja hyvinvoinnille luodaan parhaat mahdolliset edellytykset.

Kaiken kaikkiaan koulutuksen ja sen jatkuvan päivittämisen merkitys on merkityksellinen. Koulutusta ja tietotaitoa pitää olla, ja osaamisen kehittämisestä ja kehittymisestä on pidettävä huolta organisaation joka tasolla.

Muita esille tulleita johtamisosaamisen kehittämisen välineitä ovat työnohjaus, verkostot, mentorointi, vertaistuki, työnohjaus, tulevaisuusverstaat, osaamisen ostaminen, oppimista ja kehittymistä tukeva ilmapiiri, itsearviointi, itsensä johtamisen tietoinen kehittäminen ja itsestään ja jaksamisestaan huolehtiminen.

Kun rekrytoidaan uusia osaajia johtamisorganisaatioon, haastateltavat totesivat, että huomiota on kiinnitettävä koulutukseen, laaja-alaiseen osaamiseen ja työkokemukseen, liike-elämän tuntemukseen, arvoihin, verkostoihin ja verkostoitumisosaamiseen, palveluosaamiseen, paineensietokykyyn, organisointikykyyn, persoonaan, johtamistaitoihin, sektorirajat ylittävään johtamiskokemukseen, aitoon avoimuuteen, luotettavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.

Tässä tutkimuksessa on edellä mainittujen osaamisalueiden lisäksi tullut esille valtava määrä tarvittavaa osaamista, jota tarvitaan kolmannen sektorin palveluntuotannon johtamisessa ja johtamisessa yleisesti.

6 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli tutkia, miten kolmannella sektorilla toimivissa, palveluja tuottavissa, sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä johdon osaaminen vastaa osaamistarpeita tällä hetkellä ja tulevaisuuden näkökulmasta, johtamisosaamiseen vaikuttavia tekijöitä ja millaista mahdollista osaamisvajetta esiintyy. Tavoitteena oli tuoda esille vastuuhenkilöiden omia näkemyksiä ja kokemuksia johtamistyöstä ja siinä tarvittavasta osaamisesta. Tarkoitus oli tutkia miten johtaminen on eri organisaatioissa jaettu vastuuhenkilöiden kesken, mikä on ryhmien jäsenten yhteenlaskettu osaaminen ja miten sitä voisi kehittää? Tavoitteena oli selvittää millaista johtamisosaamista kolmannen sektorin organisaatioissa tarvitaan ja löytää apuvälineitä vastuuhenkilöiden rekrytointiin ja johtamisosaamisen edistämiseen.

Aineisto koottiin teemahaastattelumenetelmällä. Haastateltavat edustivat kaikki eri organisaatioita ja heidät valittiin heidän taustojensa, asiantuntijuutensa ja monipuolisen kokemuksensa perusteella. Haastateltavilta löytyy johtamiskokemusta tai syvempää tietämystä kolmannen sektorin lisäksi myös julkiselta - tai yrityssektorilta. Joukosta löytyy asiantuntemusta myös, kolmannelle sektorille tyypillisen ja tärkeän vapaaehtoistoiminnan ja hanketoiminnan johtamisesta sekä johtamiskoulutuksen osa-alueelta. Haastateltavien joukossa on sekä ylintä että keskijohtoa edustavia, tai edustaneita henkilöitä. Haastateltavien johtamiskokemus vaihteli 8 -35:een vuoteen.

Työni teoriaosuus nojaa tutkittuun tietoon ammatillisesta johtamisesta ja johtamisosaamisesta sekä kolmannelle sektorille ja sillä operoivista sosiaali- ja terveysalan toimijoista. Olen pyrkinyt keräämään tietoa kohderyhmään kuuluvien organisaatioiden menestyksekkään johtamisen osaamisvaatimuksista tällä hetkellä ja selvittämään tulevaisuuden osaamisvaatimuksia.

Kun julkisen sektorin tarkoituksena on hyvinvoinnin tuottaminen ja yksityisen sektorin tuloksen tekeminen, yhdistyvät kolmannella sektorilla nuo molemmat. Palveluja tuottavan yhdistyksen osaavan johtamisen elementit ovat hyvin pitkälti verrattavissa yrityksen johtamiseen. Ideologiset, eettiset ja arvoin liittyvät ky-

symykset, sekä voittoa tavoittelemattomuus tuovat johtamiseen erityispiirteitä ja vaikuttavat johtamisen painotuksiin, yritystoimintaan ja julkiseen sektoriin verrattuna.

Yhdistyksissä tarvitaan vahvaa ja ammattimaista ihmisten ja asioiden johtamistaitoa. Koulutus, persoona, henkilökohtainen kompetenssi, tiedot, taidot ja kokemus luovat edellytykset taitavalle johtamiselle. Itseään on osattava johtaa, jotta voi johtaa muita. Vuorovaikutustaidot korostuvat ja omasta kehittymisestään ja kasvustaan on pidettävä huolta. Verkostoituminen, viestintätaidot ja jatkuvasti lisääntyvän tekniikan hallintaa ovat olennaisia. Kehittämistoiminnan, hankkeiden ja projektien hallinnointi- ja johtamisosaaminen ja vapaaehtoistyön organisointi ja johtaminen ovat kolmannen sektorin johtamisen erityispiirteitä.

Yhdistysten johtamisorganisaatiot ovat rakentuneet eri tavoin eikä optimaalista, kaikille sopivaa mallia ole. Kaikkia yhdistää kuitenkin se, että ylin päätösvalta on jäsenistöllä, joka valitsee yhdistykselle hallituksen. Hallitus vastaa strategisesta johtamisesta ja sen alaisena operatiivista toimintaa johtaa toiminnanjohtaja yhdessä muun johtamisorganisaation kanssa. Osaavan palkatun johdon lisäksi ovat hallituksen rooli ja osaaminen erittäin merkittäviä yhdistysten menestystekijöitä.

Opinnäytetyöni aihe syntyi alun perin lukemastani väittämästä, etteivät pörssi-yhtiön johtaminen ja kolmannen sektorin johtaminen poikkeaisi paljonkaan toisistaan ja kysyin haastateltavien mielipidettä asiaan. Yleinen mielipide tuki pitkälti alkuperäistä väittämää. Kolmannella sektorilla tarvitaan lisäksi osaamista, jota pörssi-yhtiön johtamisessa ei tarvita. Samojen johtamisen lainalaisuuksien todettiin pätevän, huolimatta siitä, missä johdetaan, henkilöstö on tärkein ja prosessien on oltava kunnossa. Eroavaisuuksia nähtiin eniten toiminnan arvopohjassa ja eettisissä periaatteissa.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Anheier, H. K. 2005. Nonprofit Organizations. Theory, management, policy. Routledge.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATIIMI OY.

Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. Jyväskylä: Gummerus.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen L- K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. PS- kustannus. Juva: WS Bookwell Oy.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006 a. Tulevaisuusluotain. Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen. EK- raporteja. [Viitattu 16.7.2012]. Saatavana: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/18_10_06_Tulevaisuusluotain_final.pdf

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies. Helsinki: Edita.

Harju, A. 2004. Järjestöjen kehittäminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Harju A. 2006. Järjestön johtaminen. Kansalais- ja järjestötoiminnan verkkolehti. 27.3.2006. [Viitattu: 16.10.2009].

Harju A. Järjestön johtaminen. Pääkirjoitus, Kansalaisfoorumi.net - verkkolehti, 27.3.2006. [Viitattu 15.7.2012]. Saatavana:

http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen_ ja_ ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net_johtaminen_ ja_ ohjaaminen/jarjeston_johtaminen

Harju A. 2009. Johtaminen – tehtävät ja tulokset. Kansalais- ja järjestötoiminnan verkkolehti. [Viitattu 3.6.2009]. Saatavana:

http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=444 .

Helander, V. 1998. Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.

Helander, V. 2001. Paikallisyhdistys lähikuvassa. Yhteydet rakenne ja toiminta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Helander, V. 2002: Kolmas sektori. 3. painos (1. painos 1998). Saarijärvi: Gaudeamus

Helander, V., Laaksonen, H. 1999. Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Hietanen, O., Kuusisto, R., Siivonen, K. 2009. Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi. Ohjelman väliraportti. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen e-julkaisu. 15/2009. Saatavana: http://ffrc.utu.fi/julkaisut/e-julkaisuja/eTutu_2009-15.pdf. (Viitattu: 27.12.2010).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. TUTKIMUSHAASTATTELU. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, H. & Hurme, H. 2010 TUTKIMUSHAASTATTELU. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Holstius, K., Malaska, P. 2004. Advanced Strategic Thinking. Visionary Management. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. 60 s. ISBN 951-564-187-X.

Hyvä hallintotapa järjestössä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus ry. 8/2011. Helsinki: Painotalo Casper. [Viitattu 18.7.2012]. Saatavana: http://www.sosteryty.fi/filebank/634-hyva_hallintotapa_netki_FINAL.pdf

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön. Kirjapaja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jokinen, K. & Saaristo, K. 2002. Suomalainen yhteiskunta. Helsinki: WSOY.

Jurvansuu, S. 2002. Paikallisyhdistysten menestystekijät. Tutkimus kansalais-toiminnan hyvistä käytännöistä. Sarja A. Tutkimuksia 2. Kansalaistoiminta ja nuorisotyö 1 /2002. Kauniainen: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2002. Tulevaisuudentutkimus. Peruskäsitteet ja sovellutukset. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seuran toimituksia 896.

Karsio O. 2011. Verkostoja, hierarkiaa vai markkinoita? Kolmas sektori, tilaaja-tuottaja-malli ja hallinnan muutos. Pro gradu-tutkielma. Yhteiskunta- ja kulttuuri-tieteiden yksikkö. Sosiaalipolitiikka. Tampereen yliopisto

Katajamäki, H. & Lindedahl C. 1998. Yrittävä kolmas sektori. Vaasa: Vaasan yliopiston tutkimuslaitos.

Kauppinen, T. 1999. Navigoiva johtaminen. Onnistumisen organisointi ja navigointi jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Otava.

KOLMAS SEKTORI JA JULKINEN VALTA. 2010. Kunnallisalan kehittämistä tutkimusjulkaisu, nro 61. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5801-21-7 (nid.). ISBN 978-952-5801-20-0 (PDF). ISSN 1235-6956.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lattunen, T. & Saukkonen, P. [verkkajulkaisu] 2008. Kansalaisjärjestöt ja yhteiskunnalliset liikkeet. Suomen poliittinen järjestelmä – verkko-oppikirja. Helsingin yliopisto. [Viitattu 30.7.2012]. Saatavana: <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj>.

Loimu, K. 1989. Yhdistystieto 2. Espoo: Weilin+Göös.

Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 4. Painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Mansukoski, S. Esipuhe teoksessa Drucker P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.

Myllymäki, A. 2003. Kolmas sektori kilpailuyhteiskunnan hyvinvointipalvelujen täydentäjänä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Möttönnen, S. & Niemelä, J. 2005. KUNTA JA KOLMAS SEKTORI. Yhteistyön uudet muodot. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Nelimo, K. 2011. Teoksessa: Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä! 19 näkökulmaa hyvästä johtamisesta. Toinen painos. Saarijärvi: Saarijärven Offset, 16.

Nyysölä S. 2009. PUUN JA KUOREN VÄLISSÄ. Yleishyödyllisten yhteisöjen näkemyksiä omista pärjäämismahdollisuuksistaan kilpailuympäristössä. Ammattillinen lisensiaatti- tutkimus/ yhteisösosiaalityö . Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

OECD. 2001. Public Sector Leadership for 21st Century. Paris: OECD Publishing. [Viitattu 25.5.2012]. Saatavana myös:

http://books.google.fi/books?printsec=frontcover&vid=ISBN9264195297&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

[Rantamäki N. & Witick T. 2008. YHDISTYSTOIMINNAN NYKYHAASTEET - Tutkimuskohteena keskipohjalaiset sosiaali- ja terveysalan yhdistykset. Sosiaalityön pro gradu –tutkielma. Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. Jyväskylän yliopisto.](#)

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjan-tähti Polestar Ltd.

Rönneberg, L. 1998. Kolmannen sektorin mahdollisuus. Teoksessa Kinnunen, P. & Laitinen, R. (toim.). Näkymätön kolmas sektori. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 10 – 22.

Rönneberg, L. 1999. Eriytynyt ja moniulotteinen kolmas sektori. Teoksessa Liisa Hokkanen, Petri Kinnunen & Martti Siisiäinen (toim.), Haastava kolmas sektori. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: Ekonomia. WSOY. WS Bookwell Oy.

Sarajärvi, A. & Tuomi, T. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Saramies, A., Solovjew, M.-L. & Raivio, M. 2006. Tyytyväisenä työssä. NLP työhyvinvoinnin välineenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suikkanen, A. 1998. Unohduttu sektori epäonnistumisen ajan pelastajaksi? Teoksessa Kinnunen, P. & Laitinen, R. (toim.). Näkymätön kolmas sektori. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka P. 2009. Tulevaisuuden johtamisen huippuseminaari. [Viitattu 1.6.2012] Saatavana: <http://www.pertec.fi/?x101844=131361> .

Sydänmaanlakka, P., Kontio, R. Merisalo R. 2010. Hallinto- lehti 6/2010. Tulevaisuuden johtajuus – seminaari 2010. [Viitattu 1.6.2012]. Saatavana myös: <http://www.hallinto-lehti.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2193>.

Sydänmaanlakka P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Säätiön hyvä hallinto. 2010 Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy. [Viitattu 19.7.201]. Saatavana myös: <http://www.saatiopalvelu.fi/>

Södergård, H. 1998. SOSIAALI- JA TERVEYSALA KÄÄNNEKOHDASSA. yksityisen ja kolmannen sektorin perusanalyysi ja kehittämisen suuntaviivat. Helsinki: Yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 14.10.2011. [Viitattu 20.7.2012]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/sivut/default.aspx

Vaalikivi, K. 2006. Unelmoi, uskalla, tee – järjestöjohtamisen kasvavat haasteet. Teoksessa Harju A. (toim.) Kansalaistoiminnan kätketty aarre. Helsinki: Sivistysliitto, Kansalaisfoorumi.

Vapaavuori, S. 2010. Motivaationa tarve tehdä hyvää. Fakta 4/2010, 36- 38.

Viinamäki, O- P 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Tutkimuksia 283, Hallintotiede 35. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Virtanen, P., Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åhman, H. & Runola J. 2006. STRATEGIA ON KUOLLUT? Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita Publishing Oy.

KYSELY

Säde Suominen
Luolavuorentie 42
21250 MASKU
p. 040- 841 5172

Suoritan ylempää korkeakoulututkintoa Turun ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa.

Opintojeni lopputyö sijoittuu kolmannen sektorin palveluntuotantoon. Kehittämistyöni tavoitteena on tutkia, miten kolmannella sektorilla toimivissa sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä johdon osaaminen vastaa osaamistarpeita tällä hetkellä ja tulevaisuuden näkökulmasta, osaamiseen vaikuttavia tekijöitä ja millaista mahdollista osaamisvajetta esiintyy. Tarkoitus on tutkia miten johtaminen on jaettu vastuuhenkilöiden kesken, mikä on ryhmien jäsenten yhteenlaskettu osaaminen ja miten sitä voisi kehittää? Tavoitteena on selvittää millaista johtamisosaamista kolmannen sektorin organisaatioissa tarvitaan ja saada esille tietoa, jota voidaan käyttää apuna rekrytoinnissa ja vastuuhenkilöiden johtamisosaamisen edistämiseksi. Kyselyn tavoitteena on tuoda esille vastuuhenkilöiden omia näkemyksiä ja kokemuksia johtamistyöstä ja siinä tarvittavasta osaamisesta.

Suunnitelmani mukaan tulen käyttämään teemahaastattelumenetelmää. Toivon Teidän osallistuvan tähän kartoitukseen.

Lopputyöni noudattaa ylemmän korkeakoulututkinnon kriteereitä, jotka sisältävät myös tutkimuseettiset ohjeet ja sopimukset.

Yhteistyöterveisin

Säde Suominen