

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2023

Ahmed Abdirahman Said

Organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen vapaaehtoistyössä

– Case: Nuorten Muslimien Foorumi ry



Opinnäytetyö (AMK) | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi

2023 | 37 sivua

Ahmed Abdirahman Said

Organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen vapaaehtoistyössä

- Case: Nuorten Muslimien Foorumi ry

Organisaatiokulttuuri on käsite, joka ilmenee jokaisessa ryhmittymässä. Käsitteellä tarkoitetaan ryhmään muodostuneita tapoja ja toimintaperiaatteita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia organisaatiokulttuurin rakentumista. Työssäni keskityin siihen, miten organisaatiokulttuuri ilmenee järjestömaailmassa ja tarkemmin vapaaehtoisvoimin toimivassa järjestössä.

Työssä selvitettiin ensin mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan. Tämän jälkeen jatkoin selvittämään miten organisaatiokulttuuri ilmenee Nuorten Muslimien Foorumin järjestön toiminnassa. Tavoitteenani oli selvittää mitkä ovat järjestön arvot ja toimintaperiaatteet ja miten näkyvät järjestön toiminnassa. Työssä toteutettiin haastattelu Nuorten Muslimien Foorumin järjestön hallituksen jäsenille.

Nuorten Muslimien Foorumissa järjestön toimintaa on lähdetty kehittämään järjestön arvojen ja toimintaperiaatteiden kirkastamiseksi. Tutkimuksen kehittämissuunnitelmissa tuli esille piirijärjestö systeemin jatkokehittäminen, kommunikoinnin parantamisen ja olemassa olevan suunnitelman pitkäjänteinen toteuttaminen.

Asiasanat:

Organisaatiokulttuuri, arvot, johtaminen, kulttuurin kehittäminen, vapaaehtoistyö

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Bachelor degree of business administration

2023 | 37 pages

Ahmed Abdirahman Said

Organizational culture and its management in voluntary work

- Case: Nuorten Muslimien Foorumi ry

Organizational culture is a concept that manifests itself in every group. The concept refers to the habits and operating principles formed in the group.

The aim of the thesis was to investigate the structure of organizational culture. In my work, I focused on how organizational culture manifests itself in the world of organizations and, more specifically, in an organization operating with voluntary workers.

The work first clarified what is meant by organizational culture. After this, I continued to find out how the organizational culture manifests itself in the activities of the Young Muslims Forum organization. My goal was to find out what the organization's values and operating principles are and how they are reflected in the organization's operations. The work included an interview with the board members of the Young Muslims Forum organization.

In the Young Muslims Forum, the organization's activities have been developed in order to clarify the organization's values and operating principles. The research came as suggestions for development: further development of the district organization system, improvement of communication and long-term implementation of the existing plan.

Keywords:

Organizational culture, strategy, values, management, culture development, volunteering

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen	7
2.1 Organisaatiokulttuuri pähkinän kuoressa	7
2.2 Organisaatiokulttuuriin kerrokset	8
2.2.1 Ilmentymät (artefaktit)	9
2.2.2 Arvot	10
2.2.3 Perusoletukset	11
2.3 Organisaatiokulttuuriin johtaminen	12
2.4 Vapaaehtoistyön johtaminen	17
2.4.1 Vapaaehtoistyön määritelmä	18
2.4.2 Vapaaehtoistyön johtamisen polku	19
3 Organisaatiokulttuurin ominaispiirteet NMF:ssa	21
3.1 Nuorten Muslimien Foorumi ry:n esittely	21
3.2 Miten NMF:ssa näkyvät organisaatiokulttuurin ominaispiirteet	22
3.3 Tutkimuksen taustaa ja tavoite	24
3.4 Tutkimuksen toteutus	24
3.5 Haastattelujen tulokset	25
4 Kehittämisehdotukset ja yhteenveto	32
Lähteet	35

Liitteet

Liite 1. Haastattelu kysymykset

Kuviot

Kuvio 1. Scheinin Organisaatiokulttuurin tasot Luukan esittäminä. (Luukka 2019)

9

Kuvio 2. Vapaaehtoistyön johtamisen polku

20

1 Johdanto

Organisaatiokulttuuri on ryhmä ihmisiä, jotka kuuluvat tiettyyn organisaatioon ja omaavat kyseiselle organisaatiolle tyypillisiä olettamuksia, ongelmanratkaisutapoja ja tottumuksia. Organisaatioilla on monesti olemassa missiot ja visiot sekä niiden tukena arvot ohjaamaan kulttuuria, työntekijöiden sisäistä yhteistyötä ja ulkoisia käytäntötapoja. Yhteisiä uskomuksia, arvoja, tapoja ja käyttäytymismalleja, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja sen jäsenten käyttäytymistä kutsutaan kulttuuriksi. Nämä ylös kirjoitetut arvot eivät kuitenkaan ole itsestään omiaan johtamaan organisaatiota vaan vaativat selkeää ja johdonmukaista jalkautusta ja johtamista. Jalkautuksen lisäksi myös seuraa aina yhtä johdonmukainen ylläpito. Menestyvän organisaation strategiaan kuuluu organisaatiokulttuurin hallinta. Kulttuurijohtamisen tavoitteena siis on systemaattisesti ja tietoisesti vaikuttaa organisaation kulttuuriin.

Oma intohimoni organisaatiokulttuurin johtamiseen vapaaehtoistyössä heräsi, kun vietin monia vuosia vapaaehtoisena nuorisojärjestössä. Tämä antoi minulle mahdollisuuden päästä tutustumaan vapaaehtoismaailmaan sekä muihin nuorisojärjestöihin ja nähdä miten vahvasti järjestön sisäinen kulttuuri vaikutti täysin tai osittain talkoovoimin toimivan järjestön menestymiseen ja ennen kaikkea olemassaoloon.

Opinnäytetyössäni tutkin ja analysoin miten organisaatiokulttuuri rakentuu ja muodostuu vapaaehtoistyössä. Teoria osuudessa tulen käymään organisaatiokulttuurin ja vapaaehtoistyön käsitteenä. Tämän jälkeen esittelen ja tutkin tarkemmin vapaaehtoisvoimin toimivan case nuorisojärjestöni: Nuorten Muslimien Foorumi ry:n organisaatiokulttuuria haastattelumuodossa ja tuotan tuloksien avulla kehittämissuhteita heidän organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

2 Organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen

2.1 Organisaatiokulttuuri pähkinän kuoressa

Sana kulttuuri tulee latinalaisesta sanasta cultura. Culturalla tarkoitetaan maaperän hoivaamista ja sen kultivointia. Pitämällä pellostaan huolta maanviljelijä pyrkii omalla toiminnallaan varmistamaan, että hän saa syksyllä korjattua sitä satoa mitä hän keväällä kylvi. (Luukka 2019, 18)

Terminä yritys- tai organisaatiokulttuuri on vielä varsin nuori. Termit yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri pääsääntöisesti eivät eroa toisistaan ja molempien käyttö on yhtä hyväksyttävää. Ensimmäisen kerran yrityskulttuuri mainittiin kanadalaisen Jaques Elliottin vuonna 1951 julkaisemassa kirjassa *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. Kirjassaan Jaques tutki tehtävää, jonka hän sai Glacier Metal Companyilta. Hänen piti selvittää kyseisen yrityksen johdon ja työntekijöiden suhdetta ja niitä ylläpitävien rakenteiden haasteita. (Luukka 2019, 18)

Edgar Schein, organisaatiokulttuurin ensimmäisiä tutkijoita, toteaa teoksessaan yleisimmän näkemyksen olevan, kun kulttuurista puhutaan ihmisten keskinäistä suhdetta tietyssä organisaatiossa. Hän myös määrittelee organisaatiokulttuurin olevan ”ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma”. (Schein 2001, 42–43.)

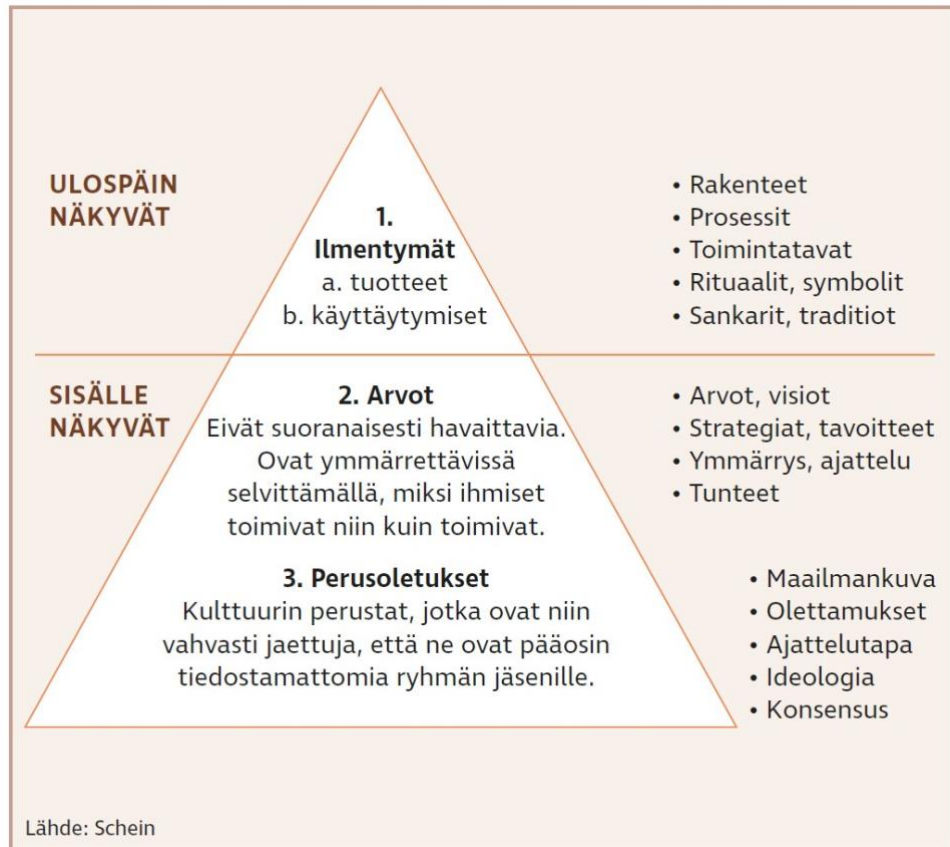
Organisaatiokulttuurista puhuttaessa viittaamme ryhmän sisällä vakiintuneisiin tottumuksiin ja käytäntöihin. Tällaisissa tapauksissa kulttuurin määrittelee organisaation jäsenten käyttäytyminen. Organisaatiokulttuuri voi ilmetä myös symbolien ja arvojen kautta, kun ihmiset käyttävät ajatteluprosessejaan ja kehyksiään ymmärrykseen ympärillään olevista tapahtumista ja tapahtumista.

Lisäksi kulttuuri voidaan nähdä tapana toimia tietyllä tavalla; tässä yhteydessä kulttuuri määritellään "yleisesti hyväksytyksi tavaksi havaita, uskoa, arvioida ja käyttäytyä". Tässä yhteydessä kulttuurilla tarkoitetaan menetelmää, jolla ihmiset ovat oppineet ajan mittaan käsittelemään kokemuksiaan, jolloin he voivat tulkita ja ymmärtää niitä tehokkaammin. (Juuti 2013, 111.)

2.2 Organisaatiokulttuuriin kerrokset

Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen konsepti ja se operoi monessa kerroksessa. Schein jakaa sen ulos- ja sisäänpäin näkyviin kerroksiin, toisin sanoen kulttuurin ilmentymiin ja näiden ilmentymien juurisyihin. (Luukka 2019, 30) Scheinin mallissa yrityksen ilmentyvät (artefaktit) ilmentävät yrityksen arvoja, jotka vastaavasti rakentuvat jaetun maailmankuvan, olettamusten ja ideologian päälle. Sitä vastoin yrityksen yhteinen ideologia verbalisoituu tukeviksi arvoiksi ja visioiksi, jotka näkyvät erityisenä käyttäytymismuotona ja artefakteina.

Organisaation sisällä näkyviä kerroksia on Scheinin mallissa kaksi: omaksutut arvot ja perusoletukset. (Luukka 2019, 31) Seuraava kuvio avaa tarkemmin yllä mainittua.



Kuvio 1. Scheinin Organisaatiokulttuurin tasot Luukan esittäminä. (Luukka 2019)

2.2.1 Ilmentymät (artefaktit)

Organisaatiokulttuurin ensimmäistä tasoa kutsutaan ilmentymiksi, jota voidaan toisin sanoen kutsua artefakteiksi. Nämä ilmentymät ovat niitä asioita, jota yritys ja sen työntekijät ilmaisevat ulospäin. Näihin lukeutuvat yrityksen logo, toimiston sijainti ja sen sisustus, tapa vastata puhelimeen ja sähköposteihin, tarinat, organisaation oma kieli eli kaikki perustasolla huomattavissa olevat tekijät. (Luukka, 2019, 31).

Organisaatiokulttuurin alktasolla olevat vaikuttajat voivat jäädä tuntemattomiksi jopa kulttuurin vaikutuspiirissä oleville henkilöille. He eivät ehkä ole tietoisia

omista saavutuksistaan, minkä vuoksi heidän on vaikea tunnistaa näitä saavutuksia, vaikka heiltä kysyttäisiin (Schein 1987, 32).

2.2.2 Arvot

Scheinin kulttuurimallin mukaan arvot sijoittuvat organisaatiokulttuurin toiselle tasolle (Schein 1987, 33). Toisin kuin ensimmäisellä tasolla, arvoja ei voida helposti nähdä tai havaita pintatasolla. Arvot joko kehittyvät luonnollisesti ajan myötä tai ovat tarkoituksella muotoiltuja. Jokaisella organisaatiolla on arvot olleet sitten tarkoituksella luodut tai itsestään syntyneet. (Luukka 2019, 31). Arvot ovat organisaation omaksumia tavoitteita tai tavoitteita. Ne myös määrittelevät ja ohjaavat hyväksyttävää käyttäytymistä organisaatiossa. Arvoihin perustuen järjestön jäsenet myös "rakentavat yhteistä identiteettiään ja etsivät oikeutusta organisaatiossa" (Kinnunen 2011, 173.) Kun organisaatiossa johdon toimesta luodaan tarkoituksella tietyt arvot niillä, pyritään viestimään samalla mihin organisaatio haluaa kehittyä ja pyrkii. Nämä arvot ohjaavat myös työntekijöiden päivittäistä toimintaa. Työntekijät myös pyrkivät työskentelemään sellaisissa organisaatioissa missä on arvoja, jossa nähdään vaivaa kulttuurin luomiseen ja jonka kulttuurin perustana on vahva arvopohja. (Frost 2014, 124.)

Scheinin mukaan "kulttuurinen oppiminen heijastaa aluksi arvoja, jotka ovat peräisin joltakulta." Organisaation arvot ilmenevät muille tavassa käsitellä ja ratkaista asioita. Jos organisaatio tai tietty ryhmä kohtaa ongelman ja johtaja tarjoaa tietyn ratkaisun, ryhmä näkee ratkaisun johtajan arvojen ruumiillistuksena, jos se toimii ja ongelma ratkeaa. Tässä tapauksessa "arvo käy läpi asteittaisen kognitiivisen muutoksen, muuttuen uskomuksesta lopulta olettamukseksi". Kun arvot käyvät läpi tällaisia muutoksia ja tulevat itsestään selviksi, ne muotoutuvat vähitellen alitajuisiksi uskomuksiksi ja olettamuksiksi, jotka ylittävät tason, jolla organisaation jäsenet voivat tietoisesti tunnistaa ne (Schein 1987, 33–34.)

2.2.3 Perusoletukset

Scheinin mallissa kolmas osa koostuu perusoletuksista. Hänen mukaansa, jos tietyllä ongelmalla on jatkuvasti sama ratkaisu ajan mittaan, se tulee itsestään selväksi. Tässä tapauksessa oletamus, joka on alun perin perusteltu tunteilla tai arvoilla, muuttuu oletuksesta todellisuudeksi. Organisaation yksilöt uskovat sitten, että elämä toimii tällä erityisellä tavalla (Schein 1987, 35). Perusoletukset paljastavat organisaation maailmankuvan, oletukset ja ajattelutavan. Luukan mielestä perusoletukset saattoivat alun perin olla olemassa vain arvojen muodossa, mutta ajan myötä ne voivat jähmettyä itsestään selviksi totuuksiksi. Arvoista, jotka ovat kehittyneet itsestään selviksi totuuksiksi, ei enää keskustella tai kyseenalaisteta. Organisaatioissa vaikuttavat perusoletukset ovat kehittyneet pitkällä aikavälillä ja juurtuneet syväälle organisaatiossa toimiviin yksilöihin. Tällaisissa tilanteissa on haastavaa havaita perusoletukset sisältäpäin, koska ihmiset eivät usein ole tietoisia näistä kulttuurisista perustavanlaatuisista uskomuksista, jotka ovat syvästi juurtuneet organisaation jäsenten ajatteluun. (Luukka 2019, 32.)

Kinnusen mielestä perusolettamukset ovat ”itsestänselvyyksiä ja usein sen piirissä toimiville tiedostamattomia”. Kun organisaatioon tuleva uusi ulkopuolinen henkilö oppii, omaksuu ja sisäistää vallalla olevat perusolettamukset hän ei enää järkeile tätä järkevästi ilman hyvin erityistä syytä. (Kinnunen 2011, 173–174.) Juutin mielestä perusolettamukset ovat asioita, joita organisaatiossa työskentelevät ovat joutuneet sisäistämään selviytyäkseen heidän ympäröivässä ympäristössä ja yrittäessään samalla pitää ryhmän henkeä yllä. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri koostuu tämänkaltaisista perusoletuksista. Edellä mainitut uskomukset ja perusoletukset ovat juurtuneet yksilöihin niin syväälle henkilöihin, että ne määrittelevät organisaation jäsenten itsestänselvytensä pitämät toimintatavat ja joiden

ohjaamana organisaatio pyrkii navigoimaan ympäristöönsä parhaan kykynsä mukaan (Juuti 2013, 113.)

2.3 Organisaatiokulttuuriin johtaminen

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa. Organisaatiokulttuuri joko kehittyy spontaanisti ilman jäsentensä tietoista vaikutusta tai se on tietoisesti ja määrätietoisesti rakennettu. (Luukka 2019, 34.) Kinnunen yhtyy tähän näkökulmaan ja toteaa, että kaikilla organisaatioilla on omat kulttuurijärjestelmänsä. Näin ollen organisaation jäsenet ovat alttiina kulttuurijärjestelmän vaikutuksille päivittäisessä työssään. (Kinnunen 2011, 168.) Jos organisaatio pyrkii viljelemään tietyn tyyppistä kulttuuria, sitä on johdettava määrätietoisesti alusta alkaen. Ilman tarkoituksellista ohjausta organisaatiokulttuurin muovaamisessa se ei todennäköisesti omaksu erillistä identiteettiä, vaan se muotoutuu sen sijaan jäsentensä toimien ja toimettomuuden perusteella (Luukka 2019, 34.)

Schein korostaa ryhmän perustajien, vahvojen persoonallisuuksien ja ryhmän sisäisten johtajien vaikutusvaltaista roolia kulttuurin kehityksen muokkaamisessa ja ohjaamisessa tiettyyn suuntaan (Schein 1987, 233–244). Johdon käsitys yksilöistä organisaation sisällä määrää merkittävästi kehittyvän kulttuurin luonteen. Organisaation arvot, rakenteet ja toimintamallit heijastavat taustalla olevaa ihmiskäsitystä ja mihin nämä elementit perustuvat (Luukka 2019, 183). Vaikka omistajat tai johtoryhmä eivät tarkoituksella yrittäisi vaikuttaa organisaation kulttuuriin heidän maailmankäsitys ja käsitys ihmisistä vaikuttaa vahvasti kulttuurin muodostumiseen. Organisaation perustajat ovat yrittäjähenkisiä ja omaavat vahvoja mielipiteitä, siitä miten asiat kuuluisivat hoitaa. Tämän lisäksi heillä on vahva oma ymmärrys ympäristö missä he ovat, yleisesti maailmasta ja kyseisen organisaation roolin. Tämän lisäksi heillä vahva käsitys ihmisistä. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat organisaation

kulttuurin muodostumiseen. (Schein 2017, 131–132.) Organisaation omistavat saattavat toimia enempi tai vähempi organisaation arjessa, mutta tämä ei silti vähennä heidän persoonansa vaikutusvaltaa kulttuuriin. Isommissa pörssiyrityksissä omistajat eivät ole arkipäiväisissä toimissa mukana ja tällöin johtoryhmällä on vastuu kulttuurin muovautumisessa. (Luukka 2019, 51–52.)

Yrityskulttuuri on kuningas kirjassaan Luukka käy läpi termiä ”kulttuuristrategian viitekehystä”. Termi alun perin loi Suomen Great Place to Work® Institutun hallituksen puheenjohtaja Asta Rossi ja hän määritteli sen *kulttuurin kautta tapahtuvaa yrityksen kokonaisvaltaista johtamista*. Luukalle kulttuuristrateginen viitekehys tarkoittaa yhtä tapaa määrittää kulttuurin johtamisen keskeiset osa-alueet. Nämä osa-alueet ovat seuraavat:

1. valitseminen
2. innostaminen
3. viestiminen
4. kuunteleminen
5. kiittäminen
6. kehittäminen
7. välittäminen
8. juhlistaminen
9. jakaminen

Luukka painottaa, että keskeistä kulttuurin rakentamisessa on se, että sen tulee näkyä tasaisesti kaikissa rakenteissa ja prosesseissa. Rekrytoinnissa kulttuuri ei voi näkyä yhdenlaisena, perehdytyksessä toisenlaisena ja palkitsemisessa

omanlaisena. Kaikki nämä tekemiset tulee kulttuuristrategian näkökulmasta tietoisesti määritellä.

Johtajat ilmaisevat alaisilleen omista arvoista, mihin he uskovat ja välityksen kohteistaan kiinnittäessään huomiota toistuvasti tiettyihin asioihin (Schein 1987, 233–244). Luukka yhtyy Scheiniin ja lisää, että johtajien toiminta, keskustelunaiheet, kommunikaatiotyylit ja se, kenen kanssa ollaan tekemisissä, määrittävät merkittävästi organisaatiokulttuuria (Luukka 2019, 55). Lisäksi tapa, jolla johtajat käyttäytyvät kiireisinä aikoina ja kriisien aikana, synnyttää uusia normeja, arvoja ja toimintatapoja kulttuurin sisällä (Schein 1987, 233–244). Scheinin pohdinnoissaan johtajissa ja heidän rooleista hän päätyy lopputulokseen, jossa hän määrittää johtajien ainoaksi rooliksi organisaatiokulttuurin luomisen ja sen johtamisen (Schein 1987, 20). Hän myös lisää, että johtajan tärkein yksittäinen keino vaikuttaa organisaationkulttuuriin on hänen käyttäytymisensä (Schein 2001, 113).

Jos johto haluaa organisaationkulttuurista vahvan, tulee heidän suunnitella kaikki tekeminen tukemaan vallalla olevaa kulttuuria. Tällä tarkoitetaan kaikkia prosesseja, tapahtumia ja palkintoja tai tunnustuksia. Kun kaikki tekeminen organisaatiossa rakennetaan kulttuurin ehdoilla varmistetaan tällä tavoin vahva ja elävä kulttuuri, joka voi hyvin päivittäisessä arjessa (Luukka 2019, 86–87.). Kulttuurin johtaminen on aikaa vievää mutta ajallisella investoinnilla on vaikutus kulttuurin kehittymiseen. Ajankäytöllään johtaja määrittellee organisaation jäsenille mikä on tärkeää ja mikä ei. Tämän lisäksi hän antaa esimerkin organisaation jäsenille vallasta olevasta kulttuurista (Kuusela 2015, 146.). Yrityskulttuurin tulee olla aina johtajan tai johtoryhmän pöydällä ja sitä tulee tietoisesti ajaa eteenpäin. Organisaatioon kehittyvä kulttuuri on pitkälti kiinni johtajan tai johtajien omista toimista (Luukka 2019, 56). Kuuselan mukaan kulttuurin johtaminen vaatii aikaa ja vaivaa, mutta se kannattaa. Hyvin johdetun kulttuurin tulokset näkyvät asiakaspalautteessa ja henkilöstön tyytyväisyydessä

ja hyvinvoinnissa. Edellä mainitut tekijät osoittavat, että positiiviset vaikutukset näkyvät myös organisaation suorituksessa ja asiakaskokemuksissa, sillä tyytymätön työvoima ei ole taipuvainen edistämään organisaation pitkän aikavälin menestystä. (Kuusela 2015, 146–147.) Tutkimukset ovat toistuvasti osoittaneet, että tyytyväinen työvoima takaa yritykselle paremman tuloksen (Martela & Jarenko 2014, 22).

Kulttuuria johdattaessa on tärkeää ottaa huomioon, että organisaation jäsenet saadaan seuraamaan johtajaa ja tekemään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa organisaation jäsenet tekevät työtä yhteisten tavoitteiden eteen omasta tahdosta eikä johtajan käskystä. Johtajalla on iso vaikutus siinä seuraako organisaation jäsenet häntä vai ei (Kuusela 2015, 146.). Schein myös korostaa johtajien toimien merkitystä. Hänen mukaansa, mikäli johto haluaa luoda omiin arvoihinsa pohjautuvan kulttuurin kiteytyy tämä heidän päivittäiseen käyttäytymiseen ja päätöksentekoihin.

Juutin mukaan, kun johdon toimet ja päätökset ovat organisaation kulttuurin kanssa samalla aaltopituudella todennäköisyys, että näitä päätöksiä tuetaan kasvaa (Juuti 2013, 115). Myös palkitsemiset ja tunnustukset tulee tehdä organisaatiossa niin, että ne tukevat kulttuuria ja ne tuovat johdonmukaisesti esiin omistajien ja johtajien arvoja (Schein 1987, 233–244). Johtamisen perusta on tarjota organisaation jäsenille ratkaisuja, jotka tyydyttävät heitä tunne tasolla. Kun johtajan tarjoama ratkaisu on linjassa organisaation perinteiden kanssa ovat ne tunne tasolla hyväksytyksi. Ratkaisut, jotka koetaan moraalisesti oikein tulevat myös tunnetasolla hyväksytyksi. Ratkaisut ovat tärkeää saada tunnetasolla hyväksytyksi, jotta alaiset kokevat johtajuuden oikeutetuksi. Johtajat ja esimiehet ovat organisaationsa ruumiillistumia, ja heidän tulee edustaa alaistensa uskomuksia. Kun johtaja käyttäytyy edellä mainitulla tavalla, yksilöistä tuntuu, että esimies ajaa heidän etujaan (Juuti 2013, 119).

Kuuselan mukaan identifioitumisella on merkittävä rooli johtamisessa. Kulttuuria johtaessa ollaan aina tekemisissä ihmisten kanssa. Johtajat ja esimiehet eivät työskentele eristyksissä, vaan ovat aina ryhmän johtajia, ja niihin liittyy pohjimmiltaan ryhmän ja johtajan välinen suhde. Yksi esimiehen näkökulmasta organisaatiokulttuurin johtamisen keskeinen osa on saada ryhmän jäsenet samaistumaan johtajaan ja yhteisöön. Kun esimies saa työntekijät samaistumaan heihin ja organisaation yhteisiin tavoitteisiin, syntyy tilanne, jossa työntekijät työskentelevät mielellään yhteisten tavoitteiden eteen. Identifiointiin liittyy käsitys, että esimies on ryhmän jäsen, joka edistää aktiivisesti toiminnallisen ryhmän etuja ja tavoitteita. Identifioitumisen kannalta on myös tärkeää, että ryhmä kokee hyötyvänsä kuulumisesta ja uskoo ryhmän pitävän huolta jäsenistään (Kuusela 2015, 134.).

Haasteena identifioitumisessa voi Kuuselan mukaan joskus olla se, että esihenkilöt ovat eri keskustelupöydissä kuin muu henkilöstö ja ovat aina huomion alla. Identifioitumisen edellytyksenä ei välttämättä ole esihenkilön persoona, vaan mitä hänellä on tarjota ryhmän jäsenille ryhmän ja organisaation avulla ja miten hän pystyy vastaamaan heidän odotuksiin. Kulttuurijohtamisen läpi identifiointi tapahtuu vähitellen työntekijöistä välittömään esimieheen, välittömästä esimiehestä esimieheen ja aina ylimpään johtoon asti (Kuusela 2015, 144–146).

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on äärimmäisen haastava prosessi, jonka tulokset eivät heti näy lähitulevaisuudessa. Kun halutaan muuttaa kulttuuria, se vaatii selkeitä muutoksia johdolta organisaation jäsenten työ- ja ajattelutavoissa. Näiden muutosten on oltava heille myös kokemuksellisia. Kun nämä kokemukset toistuvat ajan myötä vahvistaen jo saatuja kokemuksia, ne muuttavat vähitellen työntekijöiden uskomuksia. Vasta silloin voidaan havaita muutos organisaatiokulttuurissa.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on pohjimmiltaan erittäin haastavaa ja aikaa vievää. Usein on helpompi aloittaa uuden kulttuurin rakentaminen tyhjästä kuin muuttaa olemassa olevaa (Luukka 2019, 102–103.). Kinnunen puolestaan väittää, että kulttuurin muutos on vaikea, monimutkainen ja vuosia kestävä operaatio (Kinnunen 2011, 180.). Scheinin mukaan kulttuurin muutoksessa on tärkeää, että työntekijät kokevat uusien tapojen oppimisen tärkeämpään kuin vanhoihin takertumisen. Tämän onnistumiseksi johdon pitää luoda positiivinen kuva muutos projektista, jota organisaation jäsenet pitävät tarpeeksi houkuttelevana. Mielekkään tunteen luominen edellyttää, että johto ensisijaisesti noudattaa ja elää muutosta omalla esimerkillään todeksi. (Schein 2009, 141).

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on erittäin pitkäjänteinen prosessi eikä sen tuloksia nähdä lähitulevaisuudessa. Kun kulttuuri halutaan muuttaa, vaati se johdolta selkeitä muutoksia organisaation jäsenten työskentely- ja ajattelutavoissa. Muutosten tulee olla myös sellaisia asioita, joita he pystyvät kokemaan. Kun nämä kokemukset toistuvat uudestaan ja uudestaan vahvistavat ne jo koettuja kokemuksia ja ajan saatossa muuttavat vähän kerrallaan työntekijöiden uskomuksia. Vasta tämän jälkeen voidaan havaita muutos organisaatiokulttuurissa. (Luukka 2019, 106–107.)

2.4 Vapaaehtoistyön johtaminen

Vapaaehtoistyön ytimessä on tuntee vahvasti organisaatio ja sen toimintakulttuuri, joiden avulla toimintaa johdetaan prosessinomaisesti. Lisäksi olennaista johtamisessa on työhön rohkaiseminen ja innoittaminen, jotta organisaation yhteiset tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa.

Vapaaehtoistyön johdon tulee suojella työn puitteet mahdollisimman hyvällä toiminnan suunnittelulla ja koordinoinnilla. (Kuuluvainen 2015, 9.)

2.4.1 Vapaaehtoistyön määritelmä

Vapaaehtoistyö on toimintaa, jota tehdään yleensä tärkeäksi koetun asian puolesta. Siihen liittyy muun muassa vahva tunne muuttaa maailmaa, puuttua epäkohtiin ja tehdä vaikutusta lähellä ja kaukana. Vapaaehtoisuus ei vaadi ammattitaitoa ja sitä voi tehdä hyvin ihmisen omalla osaamisella. Kuitenkin vapaaehtoisuudessa henkilö voi hyödyntää omaa erityisosaamistaan ja tuoda sillä hyötyä muille. (Vapaaehtoisuus ja vapaaehtoistoiminta 2016.)

Oleellista vapaaehtoistyössä on se, ettei se ole ammattityötä. Vapaaehtoinen ei allekirjoita työsopimusta vaan toimii omasta vapaasta tahdostaan ja voi lopettaa silloin kuin haluaa. Kuitenkin vapaaehtoistyö ja normaali päivittäinen työ ovat lähellä toisiaan ja myös tukevat toisiaan. Jos vapaaehtoistyötä ja ammatillista työtä tehdään rinnakkain, on tärkeää määritellä ja linjata molempien tekijöiden roolit. (Willberg 2015, 6,10.)

Vapaaehtoisuus on vahvasti Suomessa elävä konsepti, jonka pohjalta moni järjestö toimii. Suomessa vapaaehtoisuutta löytyy kaikista ikäryhmistä ja taustoista. Vuoden 2023 Vapaaehtoistyön arvo Suomessa laskelmassa vapaaehtoistyön arvo oli 3,2 miljardia euroa. Tämä on 1,2 % Suomen BKT arvosta. Vuonna 2021 tehdyn tutkimuksen perusteella joka toinen henkilö ilmoitti tehneensä vapaaehtoistyötä viimeisen kuukauden aikana. Eniten vapaaehtoistyötä tehtiin liikunnassa ja seuraavina olivat lapset ja nuoret. Vapaaehtoistyö tunteja he olivat tehneet kuukauden aikana reilut 12 tuntia. (Vapaaehtoistyö Suomessa 2021 tutkimusraportti, 2021)

Vapaaehtoistyö on toimintaa, jota tehdään yleensä tärkeäksi koetun asian puolesta. Siihen liittyy muun muassa vahva tunne muuttaa maailmaa, puuttua epäkohtiin ja tehdä vaikutusta lähellä ja kaukana. Vapaaehtoisuus ei vaadi ammattitaitoa ja sitä voi tehdä hyvin ihmisen omalla osaamisella. Kuitenkin vapaaehtoisuudessa henkilö voi hyödyntää omaa erityisosaamistaan ja tuoda sillä hyötyä muille. (Vapaaehtoisuus ja vapaaehtoistoiminta 2016.).

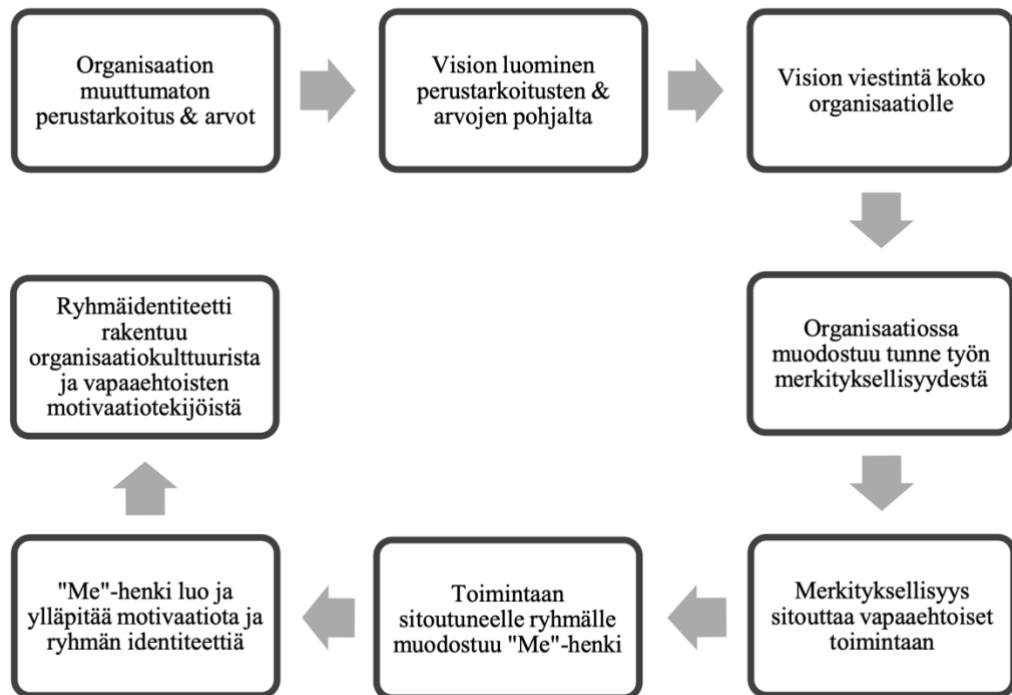
2.4.2 Vapaaehtoistyön johtamisen polku

Organisaation visio on vapaaehtoistyön johtamisen kulmakivi. Tämä pitää sisällään organisaation toiminnan arvot ja idean mihin pyritään organisaation toiminnalla vaikuttamaan sekä organisaation perustarkoituksen. On tärkeää, että koko vapaaehtoisista koostuva yhteisö on tietoinen visiosta, sen ymmärtäminen ja omaksuminen antaa vapaaehtoistyölle merkityksen.

Merkityksellisyys työssä on tunne siitä, että tehdyllä vapaaehtoistyöllä on arvoa ja tarkoitus. Vapaaehtoiset sitoutuvat paremmin ja ryhmään muodostuu ”Me”-henki, kun he kokevat tekevänsä jotain tärkeää. ”Me”-henki, eli tunne samankaltaisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta, ylläpitää ryhmään luotua motivaatiota sekä identiteettiä.

”Me”-henki antaa liekkiä ryhmäidentiteetille mutta se pohjautuu organisaatiokulttuuriin ja vapaaehtoisten motivaatiotekijöihin. Vapaaehtoisten johtamisessa on tärkeää ymmärtää organisaatio ja sen tarkoitus perinpohjaisesti, sekä syyt ja tarpeet vapaaehtoisten vapaaehtoisuudelle. Kun ymmärrys organisaatioon on aukoton ja motivaatiotekijät ovat kirkkaasti tiedossa voi johto vapaaehtoisorganisaatiossa käyttää näitä elementtejä optimoidusti vapaaehtoistyön suunnitteluun ja arjen käytännön tekemiseen.

(Kuuluvainen 2015, 9.) Edellä selvitettyä vapaaehtoistyön johtamisen polkua kuvataan alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 2. Vapaaehtoistyön johtamisen polku

3 Organisaatiokulttuurin ominaispiirteet NMF:ssa

3.1 Nuorten Muslimien Foorumi ry:n esittely

Nuorten Muslimien Foorumi ry, toisin tunnettu lyhenteellä NMF, on turkulaislähtöinen kansallisesti musliminuoria palveleva nuorisjärjestö. Järjestön idea sai alkunsa Tampereella vuonna 2003, kun tarve musliminuoria palvelevalle järjestölle nousi. Tuolloin järjestö toimi rekisteröimättömänä Tampereella hetken, jonka jälkeen se siirtyi Helsinkiin uuden ryhmän hoitoon. Järjestö toimi vielä myös tuolloin rekisteröimättömänä. Seuraavana vuonna järjestö siirtyi Turkuun, jolloin se sai jalansijaa allensa. Järjestö rekisteröitiin myös silloin patentti- ja rekisterihallitukseen. Järjestölle muodostettiin myös virallinen hallitus ja toimintaa lähdettiin heidän toimesta kehittämään.

Järjestö on määritellyt seuraavat asiat toimintaperiaatteeseensa:

- Teemme työmme arvopohjaisesti ja osallistavasti kolmen tärkeän periaatteen voimin; voimaannuttaminen, kannustaminen ja osallistaminen.
- Voimaannuttamme nuoret huomaamaan omat lähtökohtaiset vahvuutensa ja mahdollistamme onnistumisen tunteen kautta omien taitojen hallitsemista tulevaisuutensa rakentamiseksi. Itsevarmuuden kehittyessä kannustamme nuoria uskomaan mahdollisuuksiinsa ja pääsemään eroon uhrimentaliteetista – jokainen on oman elämänsä seppä.
- Kun nuori on valmis kantamaan vastuun itsestään osallistamme hänet kantamaan kortensa kekoon myös yhteisönsä eteen ja laajemmin vaikuttamaan yhteiskunnallisesti. Rauhallinen yhteiselo ja moninaisuuden hyödyntäminen paremman suomalaisen yhteiskunnan rakentamiseksi on tärkein tavoitteemme. (Järjestön sisäiset asiakirjat, 2023)

Ensimmäisiä toimintoja mitä järjestö tuotti, olivat vuosittaiset kesäleirit. Tämä toiminta on myös pysynyt vuosittaisesti mukana järjestön lippulaivatapahtumana tähän päivään saakka. Muita lippulaiva toimintoja ovat Ramadan kokoaa meidät (RKM) ja seminaarit. Nämä tapahtumat ovat yleensä suurimpia ja taloudellista panostusta vaativia tapahtumia. Näiden suurimpien tapahtumien lisäksi tuotetaan pienempiä ja toistuvampia toimintoja ympäri vuoden. Näistä esimerkiksi lajikokeilu, jossa nuoret pääsevät tutustumaan uusiin lajeihin.

Järjestö on jakanut toimintansa viikoittaisiin, kuukausittaisiin, kausittaisiin ja vuosittaisiin tapahtumiin. Viikoittaisiin tapahtumiin lukeutuvat viikoittaiset uskonnolliset luennot, avoin nuorisotalotoiminta, liikuntavuorot jne. Kuukausittaisiin toimintoihin lukeutuvat esimerkiksi edellisessä kappaleessa mainittu lajikokeilu. Kausittaisiin ja vuosittaisiin tapahtumiin lukeutuvat jo mainitut leirit, seminaarit ja Ramadan kokoaa meidät.

Järjestön toiminta toteutetaan nuorilta nuorille konseptilla. Nuoria kannustetaan osallistumaan järjestön toimintaan ja kannustetaan ottamaan roolia aina hallitusrooliin asti. Järjestö näkee, että toiminnan kehittymisen kannalta on elintärkeää, että toimintaa järjestävät ne henkilöt ketkä tuntevat kohderyhmää parhaiten. Vapaaehtoisille on myös kehitetty koulutussuunnitelma, joka antaa heille työkalut menestymään joko järjestössä tai omassa elämässään vieden nämä työkalut kouluun tai työelämään. Nuorilta nuorille konseptin lisäksi NMF on toiminut alusta alkaen vahvasti vapaaehtoisvoimin toimivana järjestönä.

3.2 NMF:n organisaatiokulttuurin ominaispiirteet

NMF on sijoittanut paljon energiaa ja aikaa heidän nykyisen organisaatiokulttuurin kehittämiseen mm. uudella strategialla ja struktuurilla. Viime vuoden aikana järjestö kehitti uuden strategisen suunnan järjestölle uudistetun struktuurin kera. Tässä strategiassa määriteltiin uudestaan järjestön slogan, missio ja visio sekä arvot.

Slogan: Rakentamassa yhteistä tulevaisuutta.

Missio: Yhteisen tulevaisuuden saavuttamiseksi tuomme nuoret yhteen, kehitämme heidän osaamista ja olemme monipuolisesti mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa.

Visio: Toimia musliminuorten äänenä Suomessa voimaannuttamalla, kannustamalla ja osallistamalla yhteisen tulevaisuuden puolesta.

Arvot: Luovuus, jumalallisuus, erinomaisuus, yhtenäisyys ja suvaitsevaisuus.

Myös uudessa strategiassa erikseen nostettiin esille vapaaehtoisten saama ns. urakokemus järjestössä. NMF tavoitteena on ohjata nuoria ensisijaisesti mukaan toimintoihin. Toiminnassa tavoitteena on herättää nuorissa mielenkiintoa toiminnan järjestämiseen. Tämän tavoitteen toteutumista vahvasti tukee nuorilta nuorille toteutetut toiminnat. Vapaaehtoiseksi saavuttuaan nuorille annetaan mahdollisuus ottaa roolia ja vastuuta omasta roolista ja järjestön tavoitteiden onnistumisesta. Nuoren itsevarmuuden kasvaessa häntä kannustetaan ja annetaan mahdollisuus päästä päätösvaltaiseen rooliin hallitukseen, jossa tilaa kasvaa tulee lisää. (Järjestön sisäiset asiakirjat, 2023)

Yllä mainitut tekijät ovat Scheinin kolmion mukaisesti sisälle päin näkyviä organisaatiokulttuurin elementtejä. Schein listasi kolmiossaan sisäänpäin näkyviksi elementeiksi mm. arvot ja visiot ja strategiset tavoitteet. Nämä tulevat vahvasti esille järjestön nykyisessä strategiassa ja strategisissa tavoitteissaan.

Järjestön toimintaa johdetaan vahvasti arvopohjaisesti aina hallituksen käyttäytymisestä vapaaehtoiisiin. Toimintaa suunnitellaan ja tuotetaan arvopohjaisesti ja tavoitteita silmällä pitäen, jotta järjestön sisäinen arvomaailma huokuisi myös ulospäin toimintaan osallistuville nuorille.

3.3 Tutkimuksen taustaa ja tavoite

Nuorten Muslimien Foorumi on täysin vapaaehtoisvoimin toimiva nuorisojärjestö. Toimintaa järjestetään ympäri Suomea nuorilta nuorille konseptilla. Järjestö on viimeisten vuosien saatossa uudistanut strategiaansa ja struktuuriansa vapaaehtoistyön organisoimiseen ja järjestelmällisen sekä tehokkaan järjestelmän luomiseen. Viime vuonna tämä suuri projekti toteutui mutta järjestö oli silti kiinnostunut kuulemaan tutkimusmuodossa heidän nykyisestä systeemistään ja miten sitä voisi kehittää eteenpäin tulevaisuudessa.

Olen ollut mukana NMF:n toiminnassa mukana vuodesta 2019 asti ja olen ollut myös hallitustasolla auttamassa järjestön toiminnan ja strategian kehittämässä. Opinnäytetyöni tavoitteena on saada selville, miten tämä viime vuonna sisään ajettu strategia ja struktuuri ovat toimineet ja miten sitä voisi kehittää entisestään.

3.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmänäni opinnäytetyössä käytin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää aineistonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelussa käytin puolistrukturoitua haastattelumuotoa, jossa kysymyksiin voi vastata keskustelumaisesti. Valitsin tämän tutkimusmenetelmän, jotta voisin saada syvällisemmin selville järjestön tilanteesta ja sen kautta käydä syvällisemmin

läpi opinnäytetyön aihetta sekä saada henkilökohtaisempaa näkökulmaa haastateltavista heidän omien mielipiteiden kautta.

Haastattelussa keskityin yhteen pääteemaan, joka oli: Miten järjestön hallitus kuvailisi nykyistä organisaatiokulttuuria ja mihin suuntaan he haluaisivat sen kehittyvän? Valmistelin kysymykset etukäteen haastatteluun, joka löytyvät opinnäytetyön liitteestä (Liite 1).

Haastatteluuni tavoittelin ensisijaisesti järjestön hallitusta. Tavoitteeni oli saada haastateltavaksi henkilöitä, jotka ovat muovaamassa järjestön organisaatiokulttuuria heidän arkipäiväisessä tekemisessä. Aloitin haastattelut lyhyellä esittäytymisellä ja kunkin hallituksen jäsenen polusta järjestössä sekä heidän rooleistaan. Tätä kohtaa ei dokumentoida vaan, jotta saan itselleni parempaa ymmärrystä johdosta. Monella hallituksen jäsenellä oli pitkä kokemus hallituksessa järjestön piirijärjestöissä ja myös liiton hallituksessa. Kaikilla myös ura järjestössä lähti liikkeelle vapaaehtoisena toimintaa järjestämässä.

3.5 Haastattelujen tulokset

Haastattelun alussa pohjustin hallitukselle vielä kertaalleen opinnäytetyöni aiheesta. Heille on jo aihetta läpikäyty aikaisemmin, mutta kertauksena avulla yritin saada tarkempi vastauksia heiltä.

Organisaatiokulttuurin sisälle näkyvistä ilmentymistä arvot nousevat esille. Jokaisella organisaatiolla on joko tarkoituksella luodut arvot tai ajan saatossa kehittyneet arvot. Arvot yleensä ohjaavat järjestössä toimijoita heidän

jokapäiväisessä tekemisessä ja käytöksessään. NMF arvoja ovat: jumalallisuus, luovuus, erinomaisuus, yhtenäisyys ja suvaitsevaisuus. Lähdin ensimmäisen selvittämään miten nämä arvot näkyvät järjestön jokapäiväisessä tekemisessä:

Kansallisena liiton roolissa toimivana järjestönä tuemme jokaista vapaaehtoista ja piirijärjestöämme olemaan luovia heidän tekemisessään ja ajattelemaan ydintoimintaamme luovemmin uudestaan. Järjestöä vahvasti ohjaa omien arvojen lisäksi avustuksen myöntämät tavoitteet ja näiden yhteensovittaminen vaatii tietynlaista luovuutta meiltä ja piirijärjestöiltämme

Erinomaisuus arvona on tärkeä pilari järjestössämme. Vaikka toimimme vapaaehtoisvoimin toimivana järjestönä, pyrimme aina tuottamaan toimintamme parhaalla mahdollisella tasolla. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi otamme myös huomioon vapaaehtoisten mielenkiinnon kohteet. Tuottamalla myös vapaaehtoisille mielekästä tuotettavaa toimintaa pystymme pitämään toiminnan tason korkealla.

Tietyt arvot heijastuvat enemmän kuin toiset. Luovuus ja jumalallisuus näkyvät eniten päivittäisessä toiminnassa. Muslimi järjestönä yritämme pitää vahvasti uskontoa mukana toiminnassa, ja luovuus tekemisessä ilmenee eniten kahdessa asiassa: toiminnan tuottamisessa ja vähäisten avustussummien luovassa käytössä. Joka vuosi hintojen noustessa joudumme aina miettimään miten teemme paremmin ja tehokkaammin niukemmilla varoilla.

Missio ja visio ovat toinen sisäänpäin näkyvä organisaatiokulttuurin ilmentymä. Nämä ovat tärkeitä järjestön isoja tavoitteita ohjaavia lausuntoja. Missio ilmaisee organisaation tarkoituksen ja mitä varten ollaan olemassa. Missiolla myös luodaan vahvaa perustaa arvoille. Visio on suunta, johon organisaatio haluaa mennä ja jota toiminnalla tavoitellaan. Näinkin tärkeät lauseet pitää johdonmukaisesti näkyä jokapäiväisessä toiminnassa, ja hallituksen jäsenet kuvailivat sen näkyvän seuraavanlaisesti:

Jokainen toimintamme on erilaisten ihmisten yhteen tuomista. Missiossamme järjestön yksi olemassaolon syistä on tuoda nuoria yhteen ja kehittää heidän osaamista. Toiminnassamme pyrimme tuomaan aina erilaisia osaajia nuorille, jotta heidän osaaminen kehittyisi monipuolisesti. Pyrimme myös tuomaan mahdollisimman paljon eri taustan omaavia nuoria, jotta vertaisoppimista tapahtuisi. Tämän mahdollistaa pitkälti meidän valtakunnallinen status ja tekeminen.

Visiomme on toimia musliminuorten äänenä Suomessa ja olemme pyrkineet toiminnassamme, ja kampanjoissamme antamaan nuorille vapaaehtoisille tilan vaikuttaa. Tämä on toki ollut haastavaa saada nuoret ottamaan tämän tilan haltuun.

Visiossamme lausumme, että haluamme toimia musliminuorten äänenä Suomessa. Meillä on hyvät alustat tälle mm. somen puolella ja hyvät suhteet viranomaisiin. Verraten meidän mahdollisuuksiin näihin alustoihin ja suhteisiin emme ole vielä saavuttaneet meidän sekä jäseniemme silmin sitä vaikutusta mitä olemme visiossamme lausuneet. Tämä on toki oli kunnianhimoinen lausunto ja työ on vielä kesken.

Kulttuurin sisälle näkyvissä ilmentymissä kolmannessa tasossa ovat perusoletukset. Nämä ovat mm. maailmankuva, ideologia, ajattelutapa ja konsensus. NMF:lla uskonnollisen taustan omaavana järjestönä ideologia perustuu vahvasti islamilaisen uskonnon oppeihin. Kuitenkin maailmankuva on vahvasti kansainvälinen ja Suomalainen ajattelutapa haastateltavien mukaan:

On olemassa kulttuurillinen aspekti uskonnollisen lisäksi. Järjestön toiminnassa käy monipuolisesti eri etnisen taustan omaavia ihmisiä, ja tätä myös otamme huomioon aina toiminnan suunnittelussa ja kutsuissa. Pyrimme suunnittelemaan mahdollisimman geneerisiä toimintoja, johon kaikille on matala kynnyks tulla ja pyrimme kutsumaan eri taustan omaavia sinne avataksemme ovia eri kulttuureille. Joskus myös kutsumme ihmisiä ilmoituksen lisäksi henkilökohtaisesti mukaan tapahtumaan. Joissain kulttuureissa odotetaan tämänkaltaista kutsua ja meille ei ole ongelma tuottaa heille tämänkaltaista ns. "extra" palvelua. Verrattuna esimerkiksi Suomalaiseen järjestöön he eivät saisi ehkä heiltä tällaista palvelua.

Meidän nuorissa ilmenee vahvasti osaaminen ja ymmärrys eri aspekteista elämässä. Vaikka omaamme islamilaisen taustan pyrimme kuitenkin myös ymmärtämään länsimaalaista kulttuuria ja toimia sen mukaan. Tämä on kahden kulttuurin välillä elämistä.

Yksi kysymyksistä keskittyi ulkoisiin organisaatiokulttuuri ilmentymiin. Scheinin organisaatiokulttuuri tasojen mukaan ulkoisiin kulttuuri ilmentymiin lukeutuvat

traditiot, prosessit ja toimintatavat sekä organisaation rakenteet jne. Toimintaan osallistuva henkilö mm. voi huomata toiminnassa olevat toimintatavat ja traditiot. Mikäli nämä toistuvat ne luovat toimintaan osallistuvalla tunteen järjestöstä oli se sitten hyvä tai huono. Hallituksen jäsenet saavat monesti palautetta osallistujilta joko itse tapahtumasta tai yleisesti toiminnasta ja heidän muistelmat näistä keskusteluista olivat seuraavanlaisia:

Olemme saaneet monesti palautetta siitä, että vapaaehtoiseksi mukaan pääseminen on tuntunut ihmisille vähän liian korkealta kynnykseltä. Syynä tähän on kuultu olevan, että järjestössä toimivat henkilöt näyttävät ns. korkeasti koulutetuilta ja oletetaan, että työtä mitä tehdään järjestössä ja hallituksessa voisi olla liian vaikeaa, vaikka asia ei ole niin. Etsimme aina uusia ihmisiä mukaan järjestämään toimintaa ja tämä oletus ns. ulkopuoliselta tarkkailijalta ei auta tätä.

Me olemme pyrkineet meidän viestinnässä näyttämään mahdollisimman matalakynnykselliseltä ja selkeältä, jotta toimintaan osallistuville on helppoa tulla mukaan tai vaikka kysellä lisää toiminnasta. Tämä esimerkiksi näkyi vahvasti tänä vuonna niin, että meidän dm viestit Instagramin puolella lisääntyivät huomasti jokaisessa tapahtuman markkinoinnissa, mikä on tosi positiivinen juttu.

Kulttuurin rakentaminen organisaatioon vaatii pohjan luomista ja sen jälkeen määrätietoista johtamista ja seuraamista. Kysymykseeni miten tällä hetkellä kulttuuria johdetaan NMF:ssä sai yllättäviä vastauksia:

Kulttuuria ei tällä hetkellä johdeta määrätietoisesti hallituksessa. Meillä on missiot ja visiot sekä arvot, jotka jokainen uusi mukaan tuleva vapaaehtoinen oppii koulutuksissa. Ihanteellista olisi, että olisi yksi henkilö hallituksessa, joka ottaa tästä koppia esimerkiksi kehitysvastaavamme. Tämän lisäksi järjestön rakenne vaikeuttaa kulttuurin johtamista. Liiton alla toimii omilla y-tunnuksilla kolme muuta järjestöä ja heillä jokaisella on omat rahoittajat. Rahoittajat tuovat mukaan omia vaatimuksia toiminnasta ymmärrettävästi. Tämä joskus lyö kapuloita rattaisiin mm. yhteisen toiminnan mallista ympäri Suomen ja sen myötä myös yhteistä kulttuuria yli piirijärjestöjen. Ehkä ratkaisu olisi lopettaa muut y-tunnukset ja toimia yhden järjestön mallilla.

Olemme tänä vuonna aloittaneet pitämään kuukausittaisia palavereita piirijärjestöjen kanssa kommunikoidaksemme heidän kanssa ja seurata heitä paremmin. Mutta tämän lisäksi en ole huomannut, että seuraisimme kulttuuria sen tarkemmin. Joskus huomaa, että asiat vain loksahtavat paikoilleen ja homma jatkuu. Olisi ehkä hyvä joskus pohtia miten ja miksi asiat loksahtavat paikoilleen.

Järjestämme aina uusille vapaaehtoisille koulutuksia järjestöstä ja sen tavasta toimia. Kun koulutukset päättyvät monesti seuranta jää siihen. Toki aina silloin tällöin on kommunikointia heidän kanssa mutta suurimmaksi osaksi se tapahtuu, kun heillä on kysyttävää. Tämän lisäksi piirijärjestöt ovat eri tasoilla osaamisen suhteen, ja sen myötä huomio heihin jakautuu tosi epätasaisesti ja eniten apua tarvitsevat saavat huomiota eniten.

Haastattelun tullessa päätökseen viimeisenä kysymyksenä kysyin kehitysideoita itse järjestön hallitukselta. Haastattelua ennen ja sen aikana he oppivat eri termejä ja teorioita ja saivat uusia ideoita kulttuurin kehittämiseen, joita mm. hyödynnän omaa kehittämispakettia kirjoittaessa:

Keskustelun lisääminen läpi organisaation tukisi meitä saavuttamaan halutun kulttuurin. Tällä hetkellä emme mm. käy läpi raskaita strategisia tavoitteita vapaaehtoisten kanssa mutta ehkä pitäisi. Tähän asti tämänkaltainen keskustelu on pysynyt liiton hallituksen tasolla.

Keskustelun lisäämisen lisäksi meidän pitäisi tehdä seurantaa paremmin ja ennaltaehkäisevämmiin.

Lisää palautekeskusteluja koko organisaation kanssa. Näillä palautteilla voimme tehokkaammin ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan, jossa jokainen tuntee olevansa myös kuultu.

Panostetaan siihen, että kirjoitetaan mahdollisimman hyvin alas kirjallisuutta esimerkiksi toiminnan järjestämisestä mm. best practises oppaita jne.

4 Kehittämisehdotukset ja yhteenveto

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia organisaatiokulttuurin rakentumista vapaaehtoistyön voimin toimivalle järjestölle. Tutkin tätä käymällä läpi organisaatiokulttuuria teoriana ja haastattelemalla case järjestöäni: Nuorten Muslimien Foorumi ry:n hallitusta.

Työssä käsiteltiin melko syvällisesti organisaatiokulttuuria ja miten se rakentuu vapaaehtoisjärjestön ympärille. Ensimmäisissä kappaleissa kävin melko kattavasti läpi, miten organisaatiokulttuuri muodostuu. Se jakautuu Scheinin mukaan kahteen ilmentymään: ulkoisiin ja sisäisiin. Haastattelussani päätin keskittyä sisäisiin, sillä tarkoitukseni oli antaa kehittämisehdotuksia järjestölle heidän sisäisen kulttuurin kehittämiseen. Sisäisen kulttuurin kehittäminen vaikuttaa suoraan myös ulkoisen kulttuurin ilmentymiseen. Sisäiseen kulttuuriin lukeutuu organisaation arvot, tavoitteet, missio ja visio lausunnot, strategia jne. Ulkoiseen taas lukeutuu prosessit, rakenteet, toimintatavat jne.

Sisäisen kulttuurin ilmentymät ovat asioita, jotka automaattisesti huokuvat vapaaehtoisilta, mikäli heillä on työn tarkoitus ja syy selkeää. Sivutuotteena tässä on hyvin toteutetut toiminnat, johon tavoiteltu kohderyhmä osallistuu innokkain mielin ja poistuu tyytyväisenä. Tämän tilan saavuttaminen oli case järjestöni tavoite ja jossa minä autoin heitä tuottamalla mahdollisimman selkeitä kehittämisehdotuksia.

Haastattelun aika tuli esille, että järjestö on jo tehnyt hyvää pohjatyötä tämän tavoitteen saavuttamiseen. Heillä on lähtenyt kaksi vuotta sitten käyntiin projekti, jossa he uusivat mission ja vision ja rakensivat strategian sekä struktuurin. Tämän oli tarkoitus tuoda järjestön toimintaan lisää järjestelmällisyyttä ja selkeyttä. Kaksi vuotta eteenpäin ja nämä tavoitteet on

hyvin iskostettu liiton hallituksessa mutta ei ole vielä päästy ajamaan tätä yhtä hyvin sisään järjestön piirijärjestöille. Syiksi tälle ilmeni monia. Järjestöllä on tällä olemassa raskas hallitusrakenne, jossa jokainen liitto ja piirijärjestöt omaavat oman hallituksen. Näiden roolien täyttäminen ja ylläpitäminen vaatii paljon huomiota ja energiaa. Tämä on osoittautunut vievän paljon aikaa pois nykyisten vapaaehtoisten ylläpitämisestä, ja tämä on johtanut siihen, ettei ei hallitusroolissa toimivien vapaaehtoisten täyttä potentiaalia ole saavutettu.

Toisena huomiona keskusteluista tuli ilmi tehokkaan kommunikaation puute. Case järjestöni on täysin vapaaehtoisesti johdettu järjestö, ja tämä tarkoittaa sitä, ettei vapaaehtoisilla ole aina heidän normaalien elämän lisäksi aikaa antaa tehokkaasti aikaa järjestön johtamiseen. Tämä on asia minkä hallitus on tiedostanut jo jonkun aikaa.

Nämä kaksi ovat suurimmat nostot haastattelumme pohjalta ja sen perusteella olen listannut alla olevat kehitysehdotukset järjestölle. Olen päättänyt listata kolme kehitysehdotusta järjestölle, sillä heillä on jo hyvä paketti ja pohja tehtynä. Tämä pohja eli heidän strategia on hyvin mietitty paketti, joka olisi tehostamista vaille valmis. Kehitysehdotukseni järjestölle ovat seuraavanlaiset:

1. Piirijärjestö systeemistä osittainen tai kokonaisvaltainen luopuminen. Tämä systeemi on osoittautunut olevan raskasta ylläpitää vapaaehtoisvoimin. Järjestöllä menee ylimääräistä energiaa hallitusroolien ja hallinnollisten tehtävien ylläpitoon. Tämä ei ole kiinnostanut vahvasti nykyisiä nuoria vapaaehtoisia eikä ole myöskään motivoinut uusia vapaaehtoisia liittymään järjestöön, joka on vapaaehtoisvoimin toimivan järjestön yksi elinehdoista.

2. Kommunikaation tehostaminen. Tällä hetkellä liiton hallituksella on keskitason kommunikointiyhteys piirijärjestöihin. Kanavat kommunikoida ovat olemassa ja järjestö omaa resurssit tämän tehostamiseen. Hallitus tällä hetkellä vaatii yhteistä ymmärrystä kommunikaation tärkeydestä ja yhteistä vaivannäköä tämän edistämiseen. Järjestön arvoista ja tavoitteista voi käydä koulutuksen mutta vain jatkuvalla kommunikaatiolla nämä iskostetaan vapaaehtoisin.
3. Viimeisimpänä muttei vähäisimpänä on suunnitelmaan uskomisen. Kuten edellisessä pointissani mainitsin järjestöllä, on olemassa hyvä pohja menestyä heidän tavoitteessaan. Heillä on selkä strategia, selkä struktuuri ja uskottavat missio ja visio sekä arvot. Kahdella edellisellä pointilla ja uskolla uskon, että järjestön tulokset seuraavat perässä.

Opinnäytetyöni tekeminen oli haastavaa mutta mielekästä. Lopullinen aiheeni oli henkilökohtainen mielenkiintoni kohde, sillä olen aina kiinnittänyt erityistä huomiota johtamiseen ja eritoten kulttuurin muodostumiseen sekä sen johtamiseen. Tämän lisäksi case järjestöni on järjestö, joka on omaa sydäntäni lähellä oleva toimija, jossa itsekin olen vuosia ollut aktiivinen. Työni alussa minulla oli haastavaa rajata aihe ja tutkittava kohde niin, että saisin selkeän tuloksen. Lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen ja case järjestöni oli myös iloinen saadessaan osviittaa antavaa tutkimusta heidän jo käynnissä olevasta projektista. He olivat myös tyytyväisiä minun havaintoihin ja olivat yhtä mieltä niiden tärkeydestä.

Lähteet

Frost, J. 2014. Values based leadership. Emerald Group Publishing Limited.

Viitattu 6.10.2023

<https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/037/2014/00000046/00000003/art00002>

Juuti, Pauli. 2013, Jaetun johtajuuden taito. Adlibris

Kinnunen, J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki: WSOYpro OY.

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Helsinki: Alma Talent.

Luukka, Panu. 2019, Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja Alma Talent bisneskirjastosta. Helsinki: Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 5.10.2023. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HAGBFXDTEB](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HAGBFXDTEB)

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki. Viitattu 6.10.2023.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Schein E. (1985) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös.

Schein, Edgar. 2001, Organizational culture and leadership. Helsinki: Adlibris

Vapaaehtoistyö Suomessa 2021 tutkimusraportti, 2021 [Verkkosivu].
Kansalaisareena. Viitattu 17.10.2023. Saatavana: https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2021/05/Vapaaehtoistyö_tutkimusraportti_2021.pdf

Vapaaehtoisuus ja vapaaehtoistoiminta. 2016. [Verkkosivu]. Kansalaisareena.
[Viitattu 16.10.2023]. Saatavana:
<http://www.kansalaisareena.fi/aineistoa/vapaaeh-tois-ja-vertaistoiminnan-maaritelmat/>

Willberg, Elina. 2015. Vapaaehtoistoinnasta iloa monille: Hyvinvointia tukevan vapaaehtoistyön vastuut ja käytännöt. [Verkkojulkaisu]. Sitran selvityksiä 93.
Viitattu 16.10.2023. Saatavana:
<https://media.sitra.fi/2017/02/27174908/Selvityk-sia93-2.pdf>

Liitteet

Liite 1. Haastattelu kysymykset

- Miten järjestön omat arvot näkyvät NMF toiminnassa?
- Miten järjestön missio ja visio tavoitteet näkyvät toiminnassa?
- Kulttuurin perusoletukset ovat asioita, jotka on vahvasti jaettu järjestön sisällä mutta ovat tiedostamattomia ulkopuolisille. Näitä ovat mm. maailmankuva, olettamukset, ajattelutapa, ideologia, konsensus jne. Mitä tällaisia perusoletuksia ilmenee NMF:ssa?
- Miten järjestön toimintaan osallistuva tai vapaaehtoiseksi liittyvä henkilö tuntee tai huomaa järjestössä vallitsevan organisaatiokulttuurin?
- Kun halutaan kehittää järjestön kulttuuria sitä pitää määrätietoisesti johtaa haluttuun suuntaan. Miten järjestössä johdetaan tai seurataan tällä hetkellä kulttuurin kehittymistä?
- Yllä käytyjen kysymysten vastausten perusteella miten nykyistä organisaatiokulttuuria voisi kehittää