

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Järjestöjohtaminen muutoksessa

Yhdistykset yhteistoiminnan näyttämöinä

Maria Kallio

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

Marraskuu 2010

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Maria Kallio	Sivumäärä 47 ja 2 liitesivua
Työn nimi Järjestöjohtaminen muutoksessa. Yhdistykset yhteistoiminnan näyttämöinä.	
Ohjaava opettaja Annikki Ahlqvist	
Työn tilaaja Humanistinen ammattikorkeakoulu	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia johtamista järjestöjen muutosprosesseissa, erityisesti yhdistymis- ja fuusiotilanteissa. Tutkimuskohteina ovat järjestöerityisyys ja Harisalon (2009) strategisen johtamisen ja nimenomaan tarkoitusten/merkitysten johtamisen tehtävistä muokatut väittämät.</p> <p>Työn merkitys tilaajalle eli Humakille on ilmeinen järjestöjen johtamiskoulutusten kehittämisen kannalta ja toisaalta ammattialalla ei ole kovin runsaasti suomalaista johtamiskirjallisuutta. Järjestöille kaikki johtamiseen ja muutosprosesseihin liittyvä apu tulee tarpeeseen tämän hetken tilanteissa ja toimintaympäristöissä, joissa muutoksen vaatimukset korostuvat.</p> <p>Työ on tehty yhdistämällä kokemustietoa laajaan tietoperustaan, joka on hankittu tutustumalla järjestöihin ja johtamiseen sekä muutosjohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen. Käytännön näkökulmaa ja väittämien testaamista palvelivat kaksi syvällistä teemahaastattelua. Haastateltavina olivat rautatieläisten liiton puheenjohtaja emeritus Mauri Lundén ja Setlementtinuorten liiton toiminnanjohtaja Harri Sarjanoja. Edellisellä on pitkä ja vahva kokemus ammattiyhdistysliikkeestä ja mm. viidestä isosta järjestöfuusiosta ja jälkimmäinen on juuri nyt osallisena suuressa järjestöfuusiossa, kun Setlementtiliitto ja Setlementtinuorten liitto yhdistyvät.</p> <p>Johtopäätöksinä syntyi vaatimuksia järjestöjohdolle ja kehittämisideoita järjestöjen johtamis- ja kehittämiskoulutuksiin. Työ on hyödynnettävissä sekä tilaajan että muiden koulutusorganisaatioiden toimesta järjestöjen kehittämiskoulutuksia tai muita palvelutuotteita suunniteltaessa sekä suoraan järjestöissä muutostilanteissa, kehittämissankkeissa ja yleisemminkin johtamista pohdittaessa.</p>	
Asiasanat fuusio, johtaminen, järjestöt, muutos, muutosjohtaminen, organisaatio, organisaatiokulttuuri	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Civic Activities and Youth Work

ABSTRACT

Author Maria Kallio	Number of Pages 47
Title NGO Leadership in Transition. Non-governmental Organizations as Scenes of Cooperation	
Supervisor Annikki Ahlqvist	
Subscriber Humak University of Applied Sciences	
Abstract <p>The objective of the present study is to investigate leadership as it appears in the transitional processes of non-governmental organizations with special emphasis on situations related to mergers and fusions. The targets of the study include organizational specificity as well as the statements worked out on the basis of the ones made by Harisalo (2009) regarding strategic leadership and the tasks related to the management of purpose and significance.</p> <p>The importance of the study is quite evident to the commissioner of the study, the Humac University of Applied Sciences, as it provides information related to the development of leadership education in the field of non-governmental organizations in a situation where Finnish literature on the topic is quite scarce. As far as the organizations themselves are concerned, there is a clear demand for any literature on managing transitional processes in the present working environment where constant requirements for change are emphasized.</p> <p>The study was conducted by combining experiential information to a wide knowledge base on the topic acquired through familiarization with the organizations in question and their leadership, as well as through the study of related literature on managing change. Two extensive in-depth theme interviews provided a practical angle into the topic while also serving as a testing ground for the statements on leadership. The interviewees were the chairman emeritus of the Finnish Union of Railway Workers (Rautatieläisten liitto) Mauri Lundén as well as the leader of the Youth Federation of Settlements in Finland Harri Sarjanoja. The former has a long-term solid experience in the labour union movement, including five large organizational fusions, while the latter is currently involved in a large-scale organizational fusion where the Finnish Federation of Settlements is being fused with the youth organization.</p> <p>The resulting conclusions include demands for organizational leadership and ideas for further improvement of the leadership and development education geared to the needs of non-governmental organizations. The results of the study can be used both by the commissioner of this study and by educational organizations in the planning of development courses or other service products. And finally, the study provides useful information to non-governmental organizations that are undergoing transition and development, in addition to being a useful source when contemplating leadership in general.</p>	
Keywords fusion, leadership, non-governmental organizations, transition, leadership in transition, organization, organizational culture	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
2. JÄRJESTÖT JA JOHTAMINEN	7
2.1 Järjestöjen erityispiirteet	9
2.2 Järjestö organisaationa	10
2.3 Organisaatiokulttuuri	11
2.4 Toimijoiden aktiivisuus perustuu luottamukseen	14
2.5 Järjestöjohtamisen haasteet	16
2.6 Muutoksen johtaminen	18
3. MERKITYSTEN JA MUUTOSTEN JOHTAMINEN: HYPOTEESEJA JA KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ	21
3.1 Visioiden luominen, suunnan osoittaminen ja tulevaisuuteen katsominen	23
3.2 Hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot, läsnä oleminen, luovuus ja rohkeus	24
3.3 Koko organisaation palveleminen	26
3.4 Innostaminen ja kannustaminen	28
3.5 Subjektivisten asioiden käsitteleminen	30
3.6 Itsesäätely	31
3.7 Huomattavan epävarmuuden kohtaaminen	33
3.8 Muutosvastarinnan hyödyntäminen ja sen aiheuttamien haittojen minimointi	35
3.9 Tulevan potentiaalin henkilöiminen	36
3.10 Osaamisen johtaminen	38
4. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISIDEOITA	40
4.1 Vaatimuksia järjestöjohdolle	40
4.2 "Kaikki ihmiset haluaa olla näyttämöllä."	42
LÄHTEET	46
LIITTEET	49

1. JOHDANTO

Tutkin opinnäytetyössäni johtamista muutostilanteissa ja –prosesseissa. Aiheeni rajautuu järjestöihin ja niiden johtamiseen yhdistymistilanteissa eli kun yhdistyksiä yhdistetään tai järjestöjä fuusioidaan. Tutkimuskohteenani on ”järjestöerityisyys” ja tulokselliseen johtamiseen liittämäni teoriasta kumpuavat hypoteesit. Opinnäytetyöni on puhtaasti tutkimuksellinen. Toteutin opinnäytetyöni yhdistämällä kokemustietoa kirjallisuudesta hankkimaani tietoperustaan. Haastatteleamalla Rautatieläisten liiton puheenjohtaja emeritus Mauri Lundénia sekä Setlementtinuorten liiton toiminnanjohtaja Harri Sarjanoojaa testasin teorian avulla luomieni väittämien todenperäisyyttä ja pohdin tulosten perusteella järjestöjohtajan osaamistarpeita muutoksen johtamisessa. Haluan tässä esittää nöyryimmät kiitokseni näille todellisille järjestöosaajille, jotka auliisti antoivat asiantuntemustaan tuoreen ”järjestötutkijan” käyttöön.

Aiheen ensisijaisena valintaperusteena on oma mielenkiintoni johtamisen kysymyksiin ja organisaatiokulttuureihin sekä organisaatioiden muutosprosesseihin. Aihe on osoittautunut tärkeäksi myös Järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan kehittämisen opinnoissani. Opinnäytetyöni tilaaja on Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Erilaisten organisaatioiden kehittämisprosessit ja muutoshankkeet ovat tällä hetkellä yleistä ja jatkuvasti esillä olevaa tietoa. Julkisissa ja erityisesti kuntasektorin organisaatioissa pysyvää on vain muutos. Tämän lisäksi ja osittain tästä syystä ns. kolmannen sektorin muutostarpeet ovat viime vuosina konkretisoituneet ja kehitystyö on tullut välttämättömäksi toiminnan varmistamiseksi jatkossakin. Heikkala fokusoi kirjansa Järjestön strategia (2001, 11) tarkoituksiksi ”järjestötoiminnan pitkäjänteisen kehittämisen strategisen suunnittelun avulla”. Järjestötoiminnasta ja sen kehittämisestä on kuitenkin Suomessa kirjoitettu suhteellisen vähän. Järjestöt ovat kohdanneet ja kohtaamassa moninaisia muutoksia, joista osa ohjautuu ulkopuolelta ja osa johdetaan sisäisistä syistä, kuten jäsenkunnan ja sen tarpeiden ja motiivien muuttamisesta. Nämä muutospaineet vaativat järjestöiltä ja niiden johdolta erilai-

sia toimenpiteitä, joista verkostoituminen ja voimien yhdistäminen muiden organisaatioiden kanssa ovat tuntuneet olevan toimivimpia ratkaisuja moniin haasteisiin. Yhdistyminen ja yhteistyö vaativat johtamiselta erityistä panosta, jonka tutkimiseksi teen opinnäytetyöni.

Teemoitan tutkimukseni viiteen väittämään hyvästä johtamisesta. Teemat olen nostanut Harisalon (2009, 244) strategisen johtamisen ja nimenomaan tarkoitusten/merkitysten johtamisen tehtävistä. Hänen mukaansa nuo tehtävät ovat:

1. visioiden luominen, suunnan osoittaminen ja tulevaisuuteen katsominen
2. koko organisaation palveleminen
3. subjektiivisten asioiden käsitteleminen
4. huomattavan epävarmuuden kohtaaminen ja
5. tulevan potentiaalin henkilöiminen.

Mielestäni nämä tehtävät vaativat johtajalta ainakin seuraavia ominaisuuksia

1. hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot, läsnä oleminen, luovuus ja rohkeus
2. innostamisen taito
3. itsesääätelytaidot
4. muutosvastarinnan hyödyntäminen ja sen aiheuttamien haittojen minimointi
5. osaamisen johtaminen.

Näiden teemojen kautta pääsin pureutumaan syvemmälle yhteisöjen ja organisaatioiden kulttuureihin ja niistä hankkimani tiedon kautta joihinkin väitteisiin hyvästä johtamisesta muutos- ja yhdistymisprosesseissa.

Halusin saada selville, ovatko järjestöjohtamisen kriteerit näissä tilanteissa samoja kuin minkä tahansa muunkin organisaation johtamisen. Missä määrin palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten toimijoiden johtamisessa ja ohjaamisessa pitää olla eroa? Oletukseni oli, että järjestöjen jäsenten ja vapaaehtoisten toimijoiden keskeistä sosiaalista pääomaa on luottamus, joka kohdistuu järjestön ajamaan asiaan, sen toimintatapoihin sekä voimaan edistää asiaansa yhteiskunnassa.

Toisaalta ensin oli selvitettävä, mitkä ovat sellaisia olennaisia kriteerejä johtamiselle tai johtajan tuloksellisen toiminnan ehdottomia edellytyksiä, joiden vuoksi tai avulla menestyksekkäitä muutoksia voidaan toteuttaa. Näiden kriteerien hahmottamisessa on mielestäni huomioitava myös organisaatiokulttuuriset kysymykset. Scheinin (2001, 22) mukaan organisaatioiden yrittäessä fuusioitua tai ryhtyessä erilaisiin yhteistyöhankkeisiin, kulttuurikysymys nousee näkyväksi. Kuitenkin usein organisaatiokulttuurit jätetään suhteellisen vähälle huomiolle (Schein 2001, 22). Halusin tutkimustyölläni löytää joi-takin sellaisia johtamiseen liittyviä paikkansa pitäviä väittämiä, jotka huomioivat organisaatio(yritys-)kulttuurin eri tasot eli näkyvien rakenteiden ja prosessien (artefaktit) sekä strategioiden, päämäärien ja filosofioiden (ilmaistut arvot) lisäksi pohjimmaisia perusoletuksia eli niitä tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita, jotka ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde (Schein 2001, 30). Näiden väittämien avulla muotoilin järjestöjohtajalle osaamisvaatimuksia, jotka täyttämällä järjestöjen nykymentä voi selviytyä menestykseen. Järjestöissä muutoksen johtamisen keskeisiä elementtejä ovat läsnäolo ja kuunteleminen, osallisuus ja yhteisöllisyys, innostus sekä rohkeus tarttua syvimpiinkin kulttuurisiin kysymyksiin sekä hyväksyä erilaista ajattelua. Ehdotan työni lopuksi yhden tavon, jolla näihin asioihin voisi järjestöjen johtamis- ja kehittämiskoulutuksissa perehtyä.

2. JÄRJESTÖT JA JOHTAMINEN

Suomalaista järjestökenttää ovat viime vuosina ravistelleet suuret toimintaympäristön muutokset. Erityisesti järjestöjohtolta vaaditaan taitoa nähdä sellaisia ilmiöitä ja muutoksia, joilla on ratkaiseva merkitys järjestön tulevaisuuden kannalta (Heikkala 2001, 25). Nämä muutokset voivat liittyä ympäristötekijöiden lisäksi jäsenistön tarpeisiin ja viestinnän kehittämispaineisiin. Erityisen paljon järjestöjen tulevaisuuteen ja järjestökentän muotoutumiseen vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit: raha, vapaaehtoistoimintaan osallistuvien määrä ja järjestön osaaminen omalla sarallaan. Järjestöiltä vaaditaan entistä enemmän strategista suunnittelua. Jotta voidaan jäsentää stra-

tegian tekemisen lähtötilannetta, strategian tehtävää ja järjestön tavoitteiden yleistä suuntaa, kannattaa ensin arvioida järjestön strateginen asemoituminen. Tätä tehtävää varten täytyy tarkastella sekä järjestön toimintaorientaatiota että ympäristöorientaatiota. Onko järjestö proaktiivinen eli tietoisesti ja tavoitteellisesti toimintansa kehittämiseen ja hallinnointiin pyrkivä vai reaktiivinen eli tapahtumiin reagoiva eikä niinkään vaikuttamaan pyrkivä? Ympäristöorientaatioltaan järjestö voi puolestaan pyrkiä säilyttämään olemassa olevan asemansa ilman suuria muutoksia (säilyttävä järjestö) tai etsiä aktiivisesti uudistumisen lähteitä (ekspansiivinen järjestö). (Heikkala 2001, 129-136). Strategisen asemoinnin seurauksena valittu etenemistapa ja strategiamalli täytyy saada istutettua koko järjestöorganisaatioon, jotta tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Niemelän (2003, 108) mukaan järjestöt joutuvat entistä enemmän pohtimaan omaleimaisuuttaan ja sitä lisäarvoa, jota voivat jäsenilleen tuottaa suhteessa markkinoihin ja julkiseen valtaan. Järjestöjen ensisijainen tehtävä on ajaa jäsenistönsä tai oman asiakasryhmänsä asiaa ja tätä ydintehtävää ei voi hoitaa taloudesta käsin. Toiminnan ehtojen muuttuminen haastaa järjestöjen muodostaman yhteisöllisyyden kansalaisyhteiskunnassa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Yhteisöllisyyden laajentaminen on mahdollista tietoverkkojen suomen kunkin oman mielen mukaisen osallistumisen myötä. (Niemelä 2003, 117-118).

Koska muutoksesta on tullut osa arkea suurimmassa osassa organisaatioita ja ainakin kehittäminen ohjaa toimintaa jatkuvasti, on vaikeaa enää tehdä eroa päivittäisjohtamisen ja ns. muutosjohtamisen välille (Mattila 2007, 9). Kaikki johtotehtävissä toimivat tarvitsevat nykyään valmiuksia myös muutostilanteissa toimimiseen. Haastavissa muutostilanteissa, joita yhdistymiset ja fuusiot ovat, voi osoittautua erityisen hankalaksi ns. keskijohdon vastarinta eli sen johtotason toimiminen uudistusten tulppana, jolta muutokset uhkaavat viedä saavutettuja etuja ja etenemismahdollisuuksia (Mattila 2007, 20). Sen lisäksi, että johtaminen sinänsä on taito, jota pitää oppia ja opiskella, täytyy radikaaleissa muutoksissa huomioida myös kunniallisen syrjään siirtymisen mahdollisuudet. Toisaalta tehokkainta muutosjohtajuutta eivät aina

ole suuret linjapäätökset vaan pienet arkiset teot ja johtajan oma esimerkki (Mattila 2007, 76). Valpola (2004, 29) tiivistää muutoksen edellytykset viiteen kriittiseen kohtaan:

- muutostarpeen määrittely
- yhteisen näkemyksen luominen
- muutoskyvystä huolehtiminen
- ensimmäiset toimenpiteet ja
- ankkurointi käytäntöön.

2.1 Järjestöjen erityispiirteet

Heikkala (2001, 40) määrittelee järjestön organisoituneen kansalaistoiminnan perusyksiköksi. Järjestö koostuu jäsenyhdistyksistä. Käytän kuitenkin tässä opinnäytetyössä selkeyden vuoksi järjestö-sanaa yleiskäsitteenä kuvaamaan erilaisia yhdistyksiä ja niiden muodostamia liittoja ja järjestöjä. Järjestöjen toiminta-ajatukset tai aatteelliset lähtökohdat kumpuavat jäsenten ja jäsenyhdistysten arvoista, intresseistä ja tarpeista. Järjestöt voidaan jakaa kansalais-, ammatti- ja poliittisiin järjestöihin. (Heikkala 2001, 40). Niiden selkärangan muodostaa ruohonjuuritason toiminnan vapaaehtoisuus (Heikkala 2001, 48).

Järjestöjä voidaan määritellä monilla eri tavoilla ja monista näkökulmista, mutta toiminnan johtamisen kannalta olennaisimpia eroja muihin organisaatioihin nähden ovat voittoa tavoittelemattomuus ja toimijoiden pääosan vapaaehtoisuus. Jäsenyys ja vapaaehtoisuus tekevät järjestön, mutta merkittävät samalla moniäänisyyttä, joka voidaan kokea sekä voimavarana että resurssien rajallisuutena. Huomioitavaa on myös järjestötoiminnan merkitys yksityisille jäsenille ja yhteiskunnalle. Järjestöorganisaatiossa korostuvat toiminnan aatteellinen perusta ja päätöksenteon demokraattisuus. Jäsenet osallistuvat omista tarpeistaan, lähtökohdistaan ja aatteellisesta innoituksestaan lähtien ja toisaalta järjestöt tuottavat julkista vaikuttamista, keskustelua, innovaatioita ja entistä enemmän palveluita yhdessä julkisen sektorin kanssa. Myös palkatun henkilöstön motivaatio tehdä työtä on luultavasti muualla

kuin rahassa, materiaalisissa arvoissa tai virka- tai valta-asemassa. (Heikkala 2001, 42 ja 88-89).

Yhteiskunnan muuttuessa järjestöjen toimintaympäristöt muuttuvat ja niiden pitää sopeuttaa toimintaansa ”ympäristövastaavaksi”. Ympäröivä maailma asettaa järjestötoiminnan reunaehdot, mutta toisaalta tarjoaa myös mahdollisuudet. (Heikkala 2001, 57). Järjestöjä kohdanneet muutokset voidaan jakaa historiallisiin, rakenteellisiin-hallinnollisiin, työelämää kohdanneisiin, kulttuurisiin sekä itse kansalaistoiminnan muutoksiin (Heikkala 2001, 57). Järjestöjen muutosprosessien suunnittelemisen ja johtamisen kannalta on olennaista huomioida:

- a. kansalaisten lisääntyneet vapaa-ajan käyttömahdollisuudet ja uudet tavat
- b. valtakunnan poliittiset linjaukset, jotka ohjaavat järjestöjen rahoitusta ja toimintaa (tähän liittyvät markkinoistaminen, asiakasohjautuvuus, tehokkuusvaatimukset, verkostoitumisen tarve ym.)
- c. järjestötyön ammatillisuuden korostuminen
- d. yksilöllisyyden korostuminen yhteiskunnassa yhteisöllisyyden kustannuksella ja samalla sosiaalisen pääoman kasvatusvastuun siirtyminen kodeista kouluille ja järjestöille (kansalaistoiminnalle)
- e. ihmisten osallistumistapojen muutokset ja tekniikan kehitys sekä yksilöllisen hyödyn korostuminen (uhrautumisen aika on ohi)
- f. jäsenyyksistä järjestöissä on tullut moniäänisiä asiakkuuksia, ”rusinat pullasta” –asenne. (Heikkala 2001, 58-77).

2.2 Järjestö organisaationa

Kuten Harju toteaa, kansalaisjärjestöllä on aina jonkinlainen organisaatio (Harju 2004, 22). Organisaatio mahdollistaa vision ja strategian luomisen, asioiden hoitamisen ja yhteiset pelisäännöt (Harju 2004, 22). Toisaalta esim. Alapuro (1998, 335) kuvaa organisoitumisen olevan yhteisen identiteetin kylästä vuorovaikutusta. Ihmiset ja heidän välisensä suhteet ja vuorovaikutus muodostavat organisaation vaikka rakenteitakin tarvitaan. Järjestöt ovat oikeastaan olemassa vain, koska jokin aate tai asia on yhdistänyt jou-

kon samanhenkisiä ihmisiä toimimaan yhdessä. Järjestöorganisaatioille on myös tyypillistä, että jäsenet käyttävät niitä omaksi hyödykseen. Jäsenet ovat järjestön edunsaajia, mahdollisia toiminnan kohteita sekä toimijoita. Jäsenet valitsevat keskuudestaan järjestön luottamushenkilöt, jotka käyttävät valtaa ja toteuttavat järjestön tarkoitusta säännöissä määritellyllä tavalla. Tätä kutsutaan järjestödemokratiaksi. Järjestössä voi olla myös palkattuja työntekijöitä. Tällöin järjestöorganisaatio toimii myös työnantajana. Organisaatiossa määritellään työnjako, toimenkuvat, valta ja vastuu. Järjestöorganisaatiot ovat eri kokoisia ja niissä voi olla monta tasoa, esim. paikallisyhdistys-, piiri- ja liittotaso. (Harju 2004, 22-23).

Organisaation muutosvalmiutta voidaan tarkastella monestakin eri näkökulmasta. Mielestäni olennaisia katsantokantoja ja tutkimisen aiheita ovat järjestön avoimuus tai sulkeutuneisuus, organisaation ikä ja pysyvyys sekä organisaatiokulttuuri, johon liittyy virallisuus-epävirallisuus-aspekti. Harju (2004, 24) toteaa, että jokaisessa ihmisyyhteisössä on sekä virallinen että epävirallinen organisaatio.

2.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatioiden muutosprosesseissa ja erityisesti eri organisaatioita yhteen saatettaessa on tärkeää huomioida, että organisaatio on aina sanattomien sitoumustensa, alaorganisaatioidensa ja näiden lojaliteettien, erityisen kulttuurinsa ja jäsentensä piirteiden säätelemä (Mattila 2007, 15). Kaikki mahdolliset kulttuurimuutokset laukaisevat mittavan määrän ahdistusta ja vastarintaa (Schein 2001, 41). Fuusio voidaan nähdä organisaatiomuutosten tyypeistä radikaaleimpana, koska siinä jokin aiempi lakkaa olemasta ja toiminta jatkuu uudessa organisaatiossa (Mattila 2007, 16). Tällainen muutos on kyseisessä organisaatiossa toimivien ihmisten kannalta usein järjestyttävä ja järjestöjen vapaaehtoistoimijoiden ja jäsenten mielissä omiaan aiheuttamaan pohdintaa uuteen järjestykseen kuulumisesta tai halukkuudesta toimia aktiivisesti järjestössä.

Schein (2001, 30) jakaa kulttuurin kolmeen tasoon:

- artefaktit eli organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit
- ilmaistut arvot eli julkaistut tai julki lausutut strategiat, päämäärät ja filosofiat
- pohjimmaiset perusoletukset eli yhteisesti opitut, tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet, jotka ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde.

Kulttuurin avaintehtäviä ovat auttaa organisaatiota säilymään ja sopeutumaan toimintaympäristössään sekä auttaa sitä pitämään koossa omia sisäisiä prosessejaan (Mattila 2007, 34). Heikkalan (2001, 111) mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa tosiasiallista tapaa toimia esimerkiksi järjestössä. Näkymätön, epävirallinen puoli organisaatiokulttuuria sisältää järjestössä esim. sen historian, nykyisen henkisen ilmapiirin ihmissuhteineen, konflikteineen ja rintamalinjoineen sekä ns. nokkimisjärjestyksen (Heikkala 2001, 111).

Organisaatiomuutoksissa ja etenkin organisaatioita yhdistettäessä tuo koko organisaation, esim. ns. "vanhan liikkeen", vuosien ja vuosikymmenien saatossa yhdessä opittu tapa toimia on uhattuna. Toimintaa viime kädessä ohjaavat pohjimmaiset perusoletukset ovat kuitenkin tehneet elämästä organisaation jäsenille ennustettavaa ja merkityksellistä ja niihin perustuu ihmisten päivittäinen käyttäytyminen organisaatiossaan. Järjestön perustajien ja johtajien keskeiset arvot ja uskomukset, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi ja järjestön menestyksen takeiksi, ovat muuttuneet aikojen saatossa yhteisiksi ja itsestään selviksi. Niistä on tullut piileviä oletuksia maailman luonteesta ja siinä menestymisestä. Tästä näkökulmasta jokin toinen organisaatio tekee aina väärin ja sen toimintaa on vaikea ymmärtää. Näkyvistä artefakteista on vaikeaa, jopa mahdotonta, tulkita kulttuurin syvintä olemusta. (Schein 2001, 34-40).

Jos muutosta halutaan johtaa menestyksekkäästi, kulttuuri on nostettava esiin heti muutosprosessin alkuvaiheessa. Muutoksen johtamisen kannalta kulttuuri voi merkitä sekä voimaa että vastusta. (Mattila 2007, 35). Muutoksen johtaminen on myös vastarinnan johtamista (Mattila 2007, 26). Kulttuuri

on kuitenkin pysyvä ja vaikea muuttaa, koska se edustaa ryhmälle kertynyttä oppimista, jonka tuloksena ryhmä on menestynyt. Kulttuurin tärkeät osat ovat näkymättömiä. Mattilan (2007, 43) sanoin:” Se, mikä ei ole dokumentoitu tai julkilausuttua, on usein pysyvämpää ja ohjaa enemmän kuin alati vaihtuvat virallisen organisaation teesit.” Määääviä ovat sellaiset yhteiset mentaaliset mallit, jotka ovat organisaation jäsenille itsestään selviä. Niinpä oikeaa tai väärää, parempaa tai huonompaa kulttuuria ei ole kuin suhteessa siihen, mitä organisaatio yrittää tehdä ja mitä sen toimintaympäristö sallii. (Schein 2001, 36). Järjestöjen muutosprosesseissa törmätään usein vastarintaan, josta helposti syytetään järjestön ”vanhoja” jäseniä. Järjestölle luotu uusi strategia ei tahdo muuttua teoksi ainakaan paikallisyhdistystasolla. Uusien ja erityisesti nuorten jäsenten hankinnasta etsitään ratkaisua paljon monimutkaisempaan haasteeseen. Kulttuuria voi ymmärtää vain sellaisen vuoropuhelun tuloksena, joka mahdollistaa ihmisten ajatusten syvempien tasojen ja piilevien oletusten esiin tulemisen (Schein 2001, 197). Jotta yhdistymis- tai fuusiotilanteissa voidaan yhdessä muodostaa uusia oletuksia, uudelle organisaatiolle jäsenineen on annettava nopeasti velvoittava yhteinen tehtävä (Schein 2001, 203).

Scheinin mukaan usein ei tarpeeksi ajoissa välitetä siitä, että organisaatioiden yhdistymistilanteissa kahden organisaation päämäärien saavuttamiskeinot saattavat olla hyvin erilaisia ja pohjimmaiset oletukset toiminnasta ja ihmillisistä prosesseista voivat olla keskenään suorastaan ristiriidassa. Kulttuurien yhteensopimattomuus voi olla merkittävä riski. Tulos voi olla se, että eri kulttuurien sekoittumisen uudeksi kulttuuriksi sijaan vanhat kulttuurit pysyvät edelleen itsenäisinä rinnakkain tai toinen kulttuuri alkaa hallita ja lopulta vallata toisen kulttuurin. (Schein 2001, 189-192). Yhdistymistilanteet voivat myös laukaista kulttuurisia ansoja. Voidaan alkaa liioitella keskinäistä yhteisymmärrystä, korostaa tarvetta pitää kiinni omasta tavastaan tehdä asioita ja tukahduttaa viestinnässä keskustelu erimielisyydestä ja stereotyyppioista. (Schein 2001, 196).

2.4 Toimijoiden aktiivisuus perustuu luottamukseen

Järjestöillä nähdään yleisesti, ainakin Suomessa, olevan suuri merkitys kansalaisten sosiaalisen pääoman vahvistajina. Terveystieteiden, sosiaalihuollon ja sosiaaliturvankin näkökulmasta sosiaalisella pääomalla voidaan nähdä olevan vaikeasti euroiksi muutettava mutta merkityksellinen asema kustannustehokkuutta lisäävänä tekijänä (Niemelä 2003, 120-122). Sosiaalisen pääoman tärkeimmäksi elementiksi voidaan ymmärtää luottamus (Ilmonen & Jokinen 2002, 130). Järjestöissä osan päätöksenteosta tai koko johtamisen hoitaa luottamusjohto. Putnamia mukaillen Ilmonen & Jokinen (2002, 130) näkevät vapaaehtoiset yhdistykset tai kansalaistoiminnan verkostot mahdollisina luottamuksen aineellistumina, joiden jäsenet ovat yhteiskunnallisesti muita aktiivisempia, todennäköisempiä äänestäjiä sekä välittävät muista ihmisistä keskimääräistä enemmän. Niemelä (2003, 124) vahvistaa tätä käsitystä toteamalla, että sosiaaliset liikkeet ja yhdistykset ovat hyvinvointivaltion perusta ja niiden arvokkain tehtävä on tukea kansalaistoiminnan vahvistamista osana sosiaalista ja demokraattista prosessia. Jotta yhdistykset voisivat toimia demokratian airueina, niiden jäsenillä pitää olla yhdistyksen (tai järjestön) päämääristä ja keinoista kohtalaisen yhtenäinen käsitys. Myös jäsenten poliittisen ja kulttuurisen taustan samankaltaisuus edistää järjestön toiminnan tavoitteellisuutta ja tehokkuutta. (Ilmonen & Jokinen 2002, 131). Tällöin jäsenistön luottamus toisiinsa lisääntyy. Täytyy kuitenkin kysyä, missä määrin nykykehitys entistä voimakkaampine yksilöllisyyspyrkimyksineen enää mahdollistaa jäsenistön homogeenisyyden? Toisaalta demokratian edistäminen ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen vaativat yhdistyksiltä (järjestöiltä) avointa ja luottamukseen perustuvaa toimintaa erilaisissa vuorovaikutusverkostoissa (Niemelä 2003, 124).

Muutostilanteissa organisaatioiden jäsenten työnantajaa kohtaan tuntema luottamus vahvistaa myönteistä muutostietoa. Yksilöllisten tekijöiden lisäksi tärkeitä ovat riittävä ja avoin vuorovaikutus, hyvät henkilösuhteet sekä kokemukset vaikutusmahdollisuuksista. Kysymys on ns. psykologisen sopimuksen vahvistamisesta ja mahdollisesta uudistamisesta. (Mattila 2007, 51-52). Psykologisen sopimuksen merkitys on vahva yritysten palkatulle henki-

löstölle. Vapaaehtoisille ja järjestöjen jäsenille sen voisi ajatella olevan vielä merkityksellisempi, vaikka sen sisältö voikin olla joissain asioissa erilainen. Siinä missä palkattu työntekijä odottaa saavansa sellaisia tehtäviä, joissa voi käyttää omia taitojaan ja vahvistaa ammatillista itseluottamustaan, kannustusta ja tukea esimieheltään ja organisaatiolta huolenpitoa terveydestään ja hyvinvoinnistaan, vapaaehtoinen tai järjestön jäsen voi odottaa omien arvonsa mukaista toimintaa, mahdollisuutta päästä käyttämään omia taitojaan sekä muiden että itsensä hyväksi ja järjestöjohtolta demokraattista päätöksentekoa jne. (Keskinen 2005, 71). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan kirjoittamatonta ja osittain sanatontakin sopimusta organisaation johdon ja toimijoiden välillä siitä, mitä on oikeus odottaa vastineeksi tietynlaisesta panoksesta. Organisaatiot ja varsinkin niiden epävirallinen osa nojaavat vahvasti näihin psykologisiin sopimuksiin (Mattila 2007, 63). Jokaisen henkilön psykologinen sopimus on hänen mielessään persoonallinen, mutta se sisältää piirteitä, jotka johtuvat organisaation kulttuurista pohjimmaisine perusoleuksineen.

Psykologisen sopimuksen ehtona voidaan pitää luottamusta. Sopimus on molemminpuolinen ilmiö johdon ja toimijoiden välillä, jossa molemmat muodostavat mielessään odotuksia toinen toista kohtaan (Keskinen 2005, 74). Luottamus ilmenee sekä tunnetasoisena ilmiönä, päättelynä ja havaintoina toisten käyttäytymisestä että käyttäytymisen tasolla eli toiminnallisena lojailiutena (Keskinen 2005, 79). Luottamuksen kannalta merkittäviä asioita ovat ainakin johdon kyky luoda kuva johdonmukaisesta jatkumosta ja säännöistä, mikä lisää turvallisuutta. Tämä edellyttää johdolta toiminnan arjen tuntemusta eli asiantuntijuutta järjestön perustyöstä. Luottamuksen syntyyn ja säilymiseen organisaatiossa vaikuttavat ainakin taipumus luottaa itseensä, toisiin ja yleiseen asioiden järjestymiseen, työolojen ja työn perusteltu ja toimiva organisointi sekä toimiva johtaminen ja hyvät esimies-alaisuhteet (Keskinen 2005, 80). Järjestöissä nämä asiat voisivat tarkoittaa luottamusta yleensä itseensä ja muihin ihmisiin, työnjaon tasapuolisuutta ja riittävän haastavia tai kykyjen mukaisia työtehtäviä vapaaehtoisille, aika- ja raharesurssien riittävyttä sekä johdon tiedotus- ja viestintätaitoja. Johdon tehtävä on toimia esimerkkinä ja esimerkillisesti. Luottamusta rakentaa myös kokemus yhteisön

jäsenten yhdenvertaisuudesta. Erityisesti menettelytapoihin liittyvän oikeudenmukaisuuden kokeminen saa ihmiset oma-aloitteisesti kehittämään taitoja ja kompetensseja, jotka tukevat muutoksen onnistumista. Valmentava ja osallistava johtamisote saavat aikaan voimaistumista, joka on osa itseluottamusta. Itseä kohtaan tunnettua luottamusta voi pitää merkittävänä osana osaamisen kehittämistä. Voimaistuminen on intoa sekä hallinnan ja itsemääräämisoikeuden tunnetta. (Mattila 2007, 52-59).

2.5 Järjestöjohtamisen haasteet

Järjestöjen ja kansalaistoiminnan murros on tällä hetkellä voimakasta. Perinteiset järjestöorganisaatiot demokraatioineen, kokouskäytäntöineen ja jopa jäykkine hierarkioineen ovat saaneet haastajia uudenaikaisia medioita ja kevyitä organisaatioita sekä joustavia toimintatapoja hyödyntävistä uusista kansalaistoiminnan muodoista. Järjestöjohtaminen on pakko ainakin reagoida ympäristön tarpeisiin, mikäli järjestön säilyttäminen näyttää merkitykselliseltä. Kansalaisjärjestön menestyksen näyttää takaavan taito luoda toiminnassaan tuore tulkinta tehtävästään suhteessa muuttuvaan maailmaan (Juote 2007, 54).

Kirsti Vaalikivi pohtii artikkelissaan (2007, 143-151) järjestöjohtamisen haasteita sekä järjestöön liittymisen perusteiden näkökulmasta että erilaisten sosiaalisten tarpeiden näkökulmasta. Aatteen innoituksen rinnalle tai tilalle järjestöön liittymisen syyksi on tullut sen hyötyä tuottava tarkoitus. Uudenlaiset verkostot houkuttelevat osaa ihmisistä enemmän kuin perinteiset järjestöt, koska ne palvelevat erilaista liittymisen ja vuorovaikutuksen tarvetta kuin fyysiseen läsnäoloon, keskusteluun ja paikalliseen yhteisöllisyyteen perustuva toiminta. Aikaprospektiivillä verrattuna uudet liikkeet hyödyntävät nopeutta ja nykyhetkeen tarttumista ja voivat palvella osallistujien lyhytaikaisen sitoutumisen tai toimimisen tarvetta. Nykyelämään kuuluu tarve liittyä ja irtautua silloin, kun itse haluaa tai aikaa on. Mihin tahansa ei kuitenkaan liitytä, vaan kaikilla kansalaistoiminnan ”yksiköillä” voimavarana ja motivaation perustana toimii muiden samalla asialla olevien kanssa yhteinen päämäärä. Johtamisen tehtäväksi jää tuon päämäärän selkiyttäminen strategiaksi, jonka

ydintä ovat toiminnan arvot, visio tulevaisuudesta, perustehtävä, erilaisuus suhteessa muihin saman alan tai asian toimijoihin sekä jäsenille tai osallistujille tuleva lisäarvo kyseisessä liikkeessä toimimisesta. Järjestön tarkoituksena voi olla ympäristöön ja sen muutoksiin sopeutuminen tai ympäristön haastaminen muuttumaan. Olennaisia kysymyksiä järjestöä johdettaessa ovat moniarvoistuvan ympäristön havainnointi, mikä mahdollistaa reagoinnin tai ennakkoinnin, moninaistuvan toimijajoukon johtaminen selkeän, perustehtävän ja toiminnan samansuuntaisena pitävän strategian avulla, päätöksenteon ja rakenteiden tarkoituksenmukaisuus sekä toiminnan riittävä arviointi ja oikeiden asioiden mittaaminen. Jotta järjestön toiminnasta voidaan muodostaa yhteinen näkemys eri toimijoiden kesken, on huolehdittava roolien selkiyttämistä ja työnjaosta, joka kestää yli luottamuselinten toimikausien. Muuten järjestö toimii tuuliviirin tavoin kulloisenkin puheenjohtajan tai hallituksen mielitekoja toteuttaen. Tällaiset johtamisen vaatimukset tuovat väistämättä osaamisvaatimuksia myös vapaaehtoisille toimijoille ja järjestötoiminnan johtamisen tulee ammattimaistua. (Vaalikivi 2007, 143-151).

Järjestöissä johtamisen tekee haasteelliseksi ainakin se, että järjestöissä voi olla sekä palkattua ammattijohtoa että luottamusjohtoa. Järjestön johtaminen kohdistuu myös poikkeuksellisen moniin seikkoihin, kuten ihmiset ja asiat, organisaatio ja sen kulttuuri, aatteet ja arvot. Talouden johtaminen asettaa koko ajan enenevässä määrin vaatimuksia. Riippuen järjestön tarkoituksesta ja toimintakentästä, johdon pitää hallita myös sekä vapaaehtoisuuden, valtion (kansalaistoiminnan) että markkinoiden logiikat ja merkitykset. Kaikki tämä vaatii verkostoitumis- ja verkostoissa toimimisen osaamista, vuorovaikutus- ja viestintäosaamista sekä aatteellisen palon ylläpitämisen tai työhön innostamisen taitoa vapaaehtoisten keskuudessa. Kansalaistoiminnan ydintä on myös sen voittoa tavoittelemattomuus, mikä tekee tuloksen ja vaikuttavuuden mittaamisesta yritystoiminnan kannattavuuden mittaamista vaikeampaa. Toiminnan tulosten täytyy olla aina suhteutettavissa perustehtävään eli mittaustulokset voivat olla määrällisiä, tiettyjä suoritteita tai laatua. Tavoitteina pitää muistaa pitää myös sosiaalista vahvistamista ja hyvää elämää, jotka voivat olla, tulevaisuudessa vieläkin voimakkaammin, jäsenten mukana olon vahvimpiä motiiveja. Huomioitavaa suomalaisessa järjestökentässä on

myös resurssien rajallisuus, koska monissa muissa maissa vallitsevaa hyväntekeväisyys- tai lahjoituskulttuuria meillä ei suuressa mittakaavassa ainakaan vielä ole. Niukkojen resurssien ohjaaminen järjestön toiminnan kannalta parhaisiin asioihin, kuten kehittämiseen, tulee usein vaikeaksi. Johtamisen kannalta haasteellista on myös järjestön eri toimijoiden ja tasojen välinen heterogeenisyys, jonka vuoksi saumaton strategiatyö osoittautuu jopa mahdottomaksi. Järjestön johtaminen onkin keskeisesti asioiden mahdollistamista ja tekojen liikkeelle saattamista, ajatuksella, että vähemmän voi joskus olla enemmän. (Harju 2004, 110-112).

2.6 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on jo olemassa olevan organisaatiokulttuurin uudistamista. Esimies ja alaiset (johto ja toimijat) luovat toimintaa motivoivan suuren tehtävän eli arvokkaan päämäärän, jonka puolesta taistella ja joka antaa merkitystä elämälle. (Juuti 2003, 65-66). Hyvä lähtökohta uudistamistyölle on johdon luoma selkeä visio, sitä toteuttava strategia sekä onnistuminen näiden viestimisessä. Olennaista on saada luotua organisaatioon muutoksen välttämättömyyden tunne. (Mattila 2007, 109). Muutostarve on perusteltava niin, että toimijat voivat sen hyväksyä (Valpola 2004, 30). Ymmärtääkseni tämä vaatii perustehtävän säilyttämisen kannalta pohdittuja näkemyksiä muutoksen tuomista mahdollisuuksista ja lähtötilanteen rehellistä ja realistista analysointia. Organisaation tiedon on oltava kaikkien yhteistä.

Muutoksen läpiviennin tulee perustua yhteiseen, hyvin kiteytettyyn näkemykseen perusratkaisuista, joilla haluttuun tulokseen pyritään (Valpola 2004, 30). Yhteisen näkemyksen aikaan saaminen edellyttää koko organisaation mukanaoloa ja mahdollisuutta esittää mielipiteitään muutosprosessin alusta asti. Johdon tehtävä on kuunteleminen, strategisten valintojen tekeminen ja kiteyttäminen sekä selkeyttäminen. Juutin mukaan oikea muutoksen johtaminen perustuu ihmisen pyrkimykselle löytää itselleen, elämälleen ja olemassaololleen merkitys ja tarkoitus. Koska erityisesti vapaaehtoistyössä ja järjestötoiminnassa ihannoidut arvot, kulttuurin uskomusjärjestelmät sekä toiminnan merkityksellisyys hyvän elämän kannalta mahdollistavat intohi-

moisen suhtautumisen työhön ja omien unelmien toteuttamiseen, pitää muutoksen johtaja persoonallisuuden kasvua itseisarvona ja arvostus mahdollistaa yhteisön muuntamaan toimintaansa ja ajattelutapojaan uudelle tasolle. Pysähtyneisyyttä ei pidetä arvokkaana. Kulttuuriset kysymykset on kuitenkin nostettava keskusteluun heti alkuvaiheessa, jotta niiden merkitys ja vaikutukset voidaan huomioida ja niitä voidaan yhdessä yrittää ymmärtää. Järjestötoiminnan sosiaalisen vahvistamisen näkökulma voikin siis toimia muutosten moottorina. Kansalaistoiminta sinänsä edustaa pyrkimystä parempaan. (Juuti 2003, 66-67).

Muutoskyvyn luomisessa avainasemassa on johdon jatkuva pyrkimys käsitellä organisaation tavoitteita ja vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia sisäisessä viestinnässään (Mattila 2007, 109). Uuden vision hahmottuminen ihmisten tietoisuuteen edistää ihmisten tietoisuuden tason nousua, tietoisuutta oikein ja hyvän tekemisestä ja täten muutoksen johtamista (Juuti 2003, 67). Muutoskyvykkyyden ääripäinä voidaan pitää muutosvoimaa ja muutosvastarintaa. Muutosvoima muodostuu toisaalta muutokseen ja kehittämiseen totuttamisesta ja toisaalta kulttuurisista tekijöistä sekä luottamuksesta organisaation johtoon ja omiin kykyihin (Valpola 2004, 31). Muutosta edistävät ja estävät teot perustuvat kuitenkin usein ryhmän enemmän tai vähemmän aktiiviseen yhteispeliin (Mattila 2007, 90). Sellainen yhteisö, jonka historiassa on aitoa yhteen hiileen puhaltamista, on vahvoilla myös muutostilanteissa. Yhteisön selviytymistarinoita ja ”vaikeuksien kautta voittoon” -muistoja kannattaa vaalia yhteisissä tilaisuuksissa ja keskusteluissa. (Mattila 2007, 94). Kaikki toimijatason kriittisyys ja osallistuminen ei myöskään ole vastarintaa eikä sitä aina kannata sellaiseksi tulkita. Muutoksen johtaminen on myös vastarinnan johtamista, mutta ei pelkästään sitä. (Mattila 2007, 20-29).

Muutoksen käynnistämisen ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ne ovat tärkeitä viestinnällisesti ja siksi niiden tulee olla selkeitä ja näkyviä. (Valpola 2004, 32-33). Näiden käynnistystoimien tarkoituksena on varmistaa sujuva liikkeellelähtö, luoda innostusta ja sitoutumista sekä vaimentaa muutosvastarintaa. Tärkeintä on saada koko toimiva johto muutoksen taakse. Sekä innokkaimmille aktivisteille löydetyt helpot ta-

vat tarjota apuaan muutoksen edistämässä että ns. epäilijöiden sitouttaminen vievät muutosta eteenpäin. Hyvä ensiaskel voi olla uuden ”yritysilmeen” käyttöönotto eli esim. uuden logon lanseeraaminen. Tällöin tehdään symbolien avulla muutosta ja visiota näkyväksi. Myös mahdolliset pilottihankkeet, joiden avulla saadaan nopeasti tuloksia näkyviin, ovat hyviä. Joka tapauksessa lähtökäskyn pitää olla ymmärrettävä ja omiaan luomaan organisaatioon sekä tietoisuutta että halua. Eritoten yhdistymistilanteissa velvoittava yhteinen tehtävä edistää muutoksen alkamista. (Mattila 2007, 153-160).

Muutoksen pitkällisin ja monipolvisin vaihe on sen ankkurointi käytäntöön. Se voi kestää kuukausista vuosiin. Yhdistymistilanteissa olennaista on saada yhteisiä kokemuksia suunnittelusta ja tulosten aikaan saamisesta. (Valpola 2004, 33-34). Mattilan (2007, 164-192) mukaan hallittu eteneminen muutoksessa edellyttää ainakin toiminnan laajentumista koskemaan kaikkia asianosaisia, sääntöjen ja roolien vahvistamista, oikeudenmukaisuutta, psykologisten sopimusten tarkistamista, kokouskulttuurin kehittämistä ja keskustelua, rankaisemista ja palkitsemista, tiedottamista ja osaamisen kehittämistä, arviointia ja mittaamista (myös palautteen ja tyytyväisyyden keräämistä toimijoilta), viestintää ja toistoa, kaiken kaikkiaan jatkuvaa sisäistä markkinointia ja työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestinnässä on syytä huomioida suunta yksityisestä yleiseen päin eli tuoda esiin, mitä muutos tarjoaa juuri kuulijan omalta kannalta. Ainakin henkilökohtaisten taloudellisten etujen ja muutoksen positiivisen yhteyden osoittaminen vahvistaa olennaisesti muutoksen kannatusta. (Mattila 2007, 177, 188). Järjestöissä johdon tehtäväksi jää pohtia, mitkä ovat kyseisessä järjestössä sellaisia vapaaehtoistyön ”ura-ankkureita”, joihin viittaaminen viestinnässä edistää muutokseen sitoutumista.

3. MERKITYSTEN JA MUUTOSTEN JOHTAMINEN: HYPOTEESEJA JA KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ

Toteutin opinnäytetyöni yhdistämällä kokemustietoa järjestöihin, organisaatioihin ja johtamiseen liittyvään kirjallisuudesta hankkimaani tietoperustaan. Haastatteleamalla Rautatieläisten liiton puheenjohtaja emeritus Mauri Lundénia ja Setlementtinuorten liiton toiminnanjohtaja Harri Sarjanojaa testasin teorian avulla luomieni viiden hypoteesin eli väittämän toimivuutta käytännössä. Nuo väittämät näkyvät seuraavissa kappaleissa tummennetulla tekstillä. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseeni kumpikin vahvan, joskin erilaisen, järjestöjen muutosprosessien kokemuksen vuoksi. Mauri Lundén on erityisesti ammattiyhdistyskentän osaaja, joka on aikanaan siirtynyt teollisuuden asiantuntija- ja kehittämistehtävistä ensin SAK-opiston rationalisointiaineiden ja työntutkimuksen sekä myöhemmin perustetun SAK:n kehittämiskeskuksen johtamistaidon opettajaksi, sitten Työturvallisuuskeskuksen apulaisjohtajaksi ja myöhemmin Rautatieläisten liiton puheenjohtajaksi. Uralaan hän osallistui lukuisten asiantuntija- ja kehittämistehtävien joukossa viiteen liittofuusioon kouluttamalla ja kehittämällä uusien organisaatioiden rakentamista. Harri Sarjanoja toimii puolestaan tällä hetkellä Setlementtinuorten liiton toiminnanjohtajana, Setlementtiliiton lapsi- ja nuorisotyön toimialajohtajana ja lisäksi monikulttuurisen ja kansainvälisen työn toimialajohtajana. Tämä kolmoisrooli johtuu Setlementtinuorten liiton ja Setlementtiliiton parhaillaan meneillään olevasta yhdistymisprosessista.

Menetelmällisesti tutkimukseni lähenee deduktiivista päättelyä, jossa teoreettinen päättely edeltää empiirisen aineiston keräystä (Grönfors 2008, s.14). Tutkimukseni haastatteluosuuden toteutin teemahaastatteluna, jonka teemat nostin teoreettisen perehtymiseni aikana muodostamistani hypoteeseista. Näin kiinnitin myös haastattelun avulla hankkimani aineiston tutkimusongelmiini.

Mielestäni tutkimusmenetelmäni vastaa melko hyvin Hirsjärven & Hurmeen (2001, 47) esittämä kuvaus Mertonin, Fiskin & Kendallin kohdennetun haastattelun mallista:

- haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen
- tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta
- tämän sisällön- tai tilanneanalyysin avulla tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määrittävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille ja hän kehittää haastattelurungon
- haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista (tai asioista), jotka tutkija on ennalta analysoinut.

Haastattelukysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteinä 1. ja 2.

Tutkimukseni analyysitapana käytin teemoittelua eli valitsin sanatarkasti litte-roimistani haastatteluista viiden valitsemani teeman ja väitteen yhteyteen mielestäni ne kommentit, jotka parhaiten kuvaavat kutakin teemaa. Kyseessä on luonnollisesti oma tulkintani haastatteluista. Seuraavat kappaleet 3.1-3.10 yhdistävät tutkimukseni tulokset Harisalón (2009, 244) strategisen johtamisen ja nimenomaan tarkoitusten/merkitysten johtamisen tehtäviin. Hänen mukaansa nuo tehtävät ovat:

1. visioiden luominen, suunnan osoittaminen ja tulevaisuuteen katsominen
2. koko organisaation palveleminen
3. subjektiivisten asioiden käsitteleminen
4. huomattavan epävarmuuden kohtaaminen ja
5. tulevan potentiaalin henkilöiminen.

Suoraan haastatteluista lainaamiani kommentteja on tekstissä verrattain paljon, koska aineisto oli runsas ja haastateltavat erittäin asiantuntevia vastauksissaan. Mauri Lundénin kommentit merkitsin M-kirjaimella ja Harri Sarjanojan H-kirjaimella.

3.1 Visioiden luominen, suunnan osoittaminen ja tulevaisuuteen katsominen

Yhteisen näkemyksen luominen siitä, mikä on muutosprosessin tavoite (yhteinen visio) ja millä perusratkaisuilla tuohon tavoitteeseen päästään (strategia) on olennainen osa muutoksen toteuttamista (Valpola 2004, 30). Järjestön toimivuutta edistää yhteisiin käsityksiin sekä jaettuihin merkityksiin järjestön identiteetistä, paikasta ja suunnasta perustuva yhteisymmärrys (Heikkala 2001, 114). Yhteistyön kehittyminen yhdistymistilanteissa edellyttää vuoropuhelun luomista kahden kulttuurin jäsenten välille. Tämä mahdollistaa eroavien oletusten esille tulemisen. Tällainen vuoropuhelu on keskustelumuoto, joka sallii osallistujien rentoutua riittävästi, jotta voidaan alkaa arvioida heidän ajatusprosessiensa taustalla olevia oletuksia. Vuoropuheluprosessissa on olennaista keskustelun hidastaminen miettimisen ja kuuntelemisen mahdollistamiseksi. Näkyvien artefaktien (rakenteet ja menettelytavat) vertailu voi olla hyvä alku vuoropuhelulle, kunhan sitä seuraa pohdiskeleva prosessi, joka tuo esiin ne pohjimmaiset oletukset, joista syntyvät näkyvät erot kulttuureissa. Uuden suunnan ottamiseksi täytyy ensin olla omasta kulttuuristaan mahdollisimman suuri ymmärrys. Tärkeää on voittaa väistämätön puolustusasenne ja harhaluulo samanlaisuudesta. (Schein 2001, 197-201).

Johdon tehtävä on varmistaa tasa-arvon toteutuminen ja kokemukset oikeudenmukaisuudesta menettelytavoissa, lopputuloksessa ja vuorovaikutuksessa.

Tuloksellinen muutoksen johtaminen koostuu runsaasta tiedottamisesta, avoimesta vuorovaikutusympäristöstä, joka sallii kysymykset puolin ja toisin sekä henkilöstön (järjestössä myös jäsenistön) osallistamisesta suunniteluun ja toteutukseen (Arikoski & Sallinen 2008, 92-93). Viestinnän perusasioita ovat Valpolan (2004, 62-63) mukaan totuudellisuus, viestien samansuuntaisuus ja uskottavuus, runsaat toistot, riittävyys, mahdollisuus keskustella ja jäsentää tietoa sekä johdon luotettavuus ja läsnäolo. Muutostilanteiden viestinnässä olennaisimpia asioita ovat viestien ja perustelujen selkeys, se että viestit tavoittavat niitä tarvitsevat ja keskustelumahdollisuus (Valpola

2004, 63-64). Puro viittaa samaan asiaan puhuessaan vuorovaikutusjohtamisesta, jossa keskeistä on esimiehen (johtajan) pyrkimys viedä organisaatiotaan eteenpäin keskustellen, kuunnellen ja yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kamenskya ja Puroa mukaillen voi todeta, että strateginen johtaminen on syytä sitoa pitkän aikajänteen asioihin ja vuorovaikutus voidaan nähdä ikuisuusasiana ja siten erottamattomana osana organisaation perustoimintaa. (Puro 2002, 143-144).

Organisaation kulttuuria muodostavat mm. ihmisten käsitykset siitä, mitä arvostetaan, mitä palkitaan, mikä on kiellettyä, mistä saa puhua ja kenen kanssa, mikä on siedettävää, mikä oikein ja mikä väärin. Näitä käsityksiä pohtimalla voi arvioida organisaation valmiutta dialogikulttuuriin. Perinteistä keskustelua on mahdollista muuttaa avoimeksi dialogiksi muuttamalla organisaatiokulttuuria avoimeksi, vuorovaikutteiseksi ja sallivaksi. Olennaista dialogissa on jokaisen osallistujan arvo ainutlaatuisena asiantuntijana omine, erilaisine kokemuksineen. Jokainen voidaan siis nähdä tarpeellisena informaatiolähteenä. Dialogin tavoitteena on yhteisten merkitysten tuottaminen ja tällöin on parasta, että yhdessä työskentelevät saavat käyttöönsä mahdollisimman paljon kokemustietoa ja kokemustunnetta. Dialogia riittävästi harjoittelemalla voidaan vähitellen puhua avoimesta maailman kohtaamisen perusvalmiuden kehittymisestä, josta hyötyy koko organisaatio erityisesti muutos- ja kehittämistilanteissa ja –prosesseissa. Dialogi vaatii osallistujilta esim. sellaisia valmiuksia kuin empaattinen kuunteleminen, kritiikin lykkääminen tuonemmaksi, (syvällinen) itsereflektiokyky ja persoonallinen rohkeus. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 197-200).

3.2 Hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot, läsnä oleminen, luovuus ja rohkeus

Väittäjä:

Johdon tehtävä on varmistaa tasa-arvon toteutuminen ja kokemukset oikeudenmukaisuudesta menettelytavoissa, lopputuloksessa ja vuorovaikutuksessa.

M:” Ne, jossa me on epäonnistuttu tai epäonnistutaan, on ne jotka tehdään ylhäältä alempaan. Pojat ja tytöt jossain kabineteis muistaa tai keksii, että tää ois tosi hieno juttu, kun mekin kuuluttais yhteen. Sitten jaetaan jo puheenjohtaja-sihteeritehtävät keskenään eli johto ja sit sanotaan niin et hoidetaan tää sit niin, että kenttäkin tulee tähän mukaan.”

M:” Yks, jonka toivoisin...niin on se että tämmöset perinteiset johtamisjärjestelmät ja luovuusjärjestelmät ja kaikkii mitä meil on olemas, niin nehän lähtee siitä, että mitä mieltä massa on ja jos tehdään näitä...erilaisii aivoriihiä ja muita niin sitte kysytään jotain, kuka saa enemmän viivoja ja sitä hommaa lähdetään kuljettaa eteenpäin ja niin edelleen, mutta useimmiten ne...tavallaan ne maan hiljaiset ja sit semmoset, jotka esimerkiks aika tavalla poikkeaa, tämmöset kylähullut ja luovuuden ihmiset, niin niillä on se kultajyvä, mitä pitäis tehdä ja millä sä saat sen niinku aikaseks.”

M:” ...mä aina sallin ja toivon ja ärsytän niinku itte, vaikka se ei ehkä ihan luonteeseen kuulu, että sais poikkeavia mielipiteitä aikaseks, kun taas järjestömaailmas aikoinaan niin tehdään kaikemme, ettei tu poikkisanoja sen takia et joskus aikoinaan on ollu hajalla...mut mä tarkotan sitä, että mitä moninaisemmin sä saat sitä keskusteluu aikaseks niin se varmempi on et se (muutos) toteutu...”

H:” ...toiminnanjohtaja on kyllä se, joka hoitaa liiton sisäistä viestintää ja on keulakuva ja myöskin mä näen niin, että kyl niinko liiton toiminnanjohtaja on se, joka on ensisijaisesti äänessä jäsenistölleen, kun puhutaan tiedottamisesta...varsinkin tämmönen...missä mennään nyt –tyyppinen tiedottaminen kuuluu sit toiminnanjohtajalle eli että saadaan jäsenistö pidetty informoituna...”

H:” ...siihen perustettiin työryhmä pohtimaan tätä yhdistymistä, jota veti ulkopuolinen jäsen...hän selkeestikin tuli niinko organisaation työntekijöiden ulkopuolelta...ja tota sen selvityksen pohjalta laadittiin jäsenistölle kysely, jossa tätä yhdistymisasiä ja ylipäätään organisaatiouudistusta kysyttiin ja siinä oli semmonen...oisko ollu 74-78 % toi vastaajien kanta se et tää yhdistyminen on hyvä asia eli se oli niinku tämmönen ensimmäinen signaali kentältä...”

H:” ...tottakai tämmöset järjestöjen lopettamispäätökset, nehän on vuosikokousasioita tai liittokokousasioita...”

H:”...Setlementtinuorten liitolla ja Setlementtiliitolla on aivan erilaiset tämmöset päivittäiset toimintakulttuurit ...en nää tässä niinko ongelmaa, mut se on hauskaa ...yhteensovittaa näitten kahden, siis samassa kerroksessa olevien organisaatioiden toimintakulttuuria...niihin pitää oikeesti paneutua, jotta ne jossain kohtaa alkaa toimimaan hyvin, koska ilman tämmöstä päivittäisten toimistorutiini-

en yhteensovittamista meistä ei tuu yhtä toimistoa... ja meidänhän pitää olla keskusjärjestönä esimerkkinä muille, että kentällä, siis paikallissetlementeissä ja paikallissetlementtien nuorisoyhdistyksissä... heidän pitää pystyä tulemaan toimeen tulevaisuudessa niissä samoissa niinko palaveripöydissä...”

H:” Kyl pitäis ehottomasti (päästä puhumaan taustaoletuksista ja perimmäisistä asioista), koska ...meidän kaikkien on tehtävä niinko olomme niin kotoisaksi kuin mahdollista, niin siksi se on musta tosi tärkeää ja mä kyl uskon et senkin aika vielä tulee... mut on vähän tylyäkin sanoa, et tämmösessä isossa myllerryksessä... niin mennään kyllä sillee, että asiat tärkeysjärjestykseen et ensiks me tähän suuret linjat ja tää yhdistyminen loppuun ja sit me keskitytään... meihin itseemme.”

Haastateltavien vastaukset kertovat siitä, että on tärkeää ensin yhdessä luoda yhteinen käsitys visiosta ja muutosstrategiasta. Sen lisäksi, että kaikkien osapuolten täytyy tietää mihin ollaan menossa ja miten, olennaista on sellaisen vuoropuhelun aikaansaaminen, jossa kaikkien erilaisten äänten kuuluminen mahdollistuu. Osallisuuden kokeminen lisää tasa-arvon tunnetta. Prosessia johtavalta tai mahdollistavalta henkilöltä edellytetään rohkeutta, suvaitsevuuutta ja luovuutta löytää menetelmiä, jotka edistävät avointa keskustelua. Keskustelujen tavoitteena on yhdistymistilanteissa uuden yhteisen kulttuurin ja yhtenäisen järjestön muodostuminen.

Oikeudenmukaisuuden merkityksestä kertovat kommentit myös ns. säröäänten eli luovien ratkaisujen huomioimisesta ja toisaalta järjestödemokratian toteuttamisesta niin, että kaikkia kuullaan ja tärkeät asiat käsitellään järjestön sääntöjen mukaan.

3.3 Koko organisaation palveleminen

Jotta johtaminen voi järjestöissä näyttäytyä koko organisaation palvelemisena, täytyy ymmärtää ja huomioida järjestön työntekijöiden motivaatiotekijöiden lisäksi jäsenien ja vapaaehtoisten toimijoiden liittymisen ja osallistumisen syitä. Kuten jo aiemmin tässä työssä totesin, voi järjestön jäsen tai vapaaehtoinen toimija odottaa omien arvojensa mukaista toimintaa, mahdolli-

suutta päästä käyttämään omia taitojaan sekä muiden että itsensä hyväksi ja järjestöjohtolta demokraattista ja siten luotettavaa päätöksentekoa.

Vision muotoileminen on olennainen alku organisaation muutosprosesseille. Johdon tehtävänä on nähdä ja viestiä visio organisaation suurena kutsuna, joka toimii kaikkien osapuolten motivaation ja vireyden lähteenä. Erityisenä tavoitteena ja taitona tulee pitää kykyä luoda vision avulla henkilökohtainen merkitys mahdollisimman monille organisaation jäsenille. Tämä synnyttää itseohjautuvuutta ja organisaation muutosvalmiutta. (Mattila 2007, 140-143).

Järjestöissä muutosvalmiuden taustatekijöitä ovat väistämättä vapaaehtoisten osallistumisen motiivit. Ihmiset omistavat aikaansa oman arvopohjansa kannalta olennaiseen toimintaan ja myös järjestöt pyrkivät toiminnallaan ja tiedottamisellaan vaikuttamaan ihmisten arvomaailmaan. Osallistumisen syyt ovat kuitenkin moninaisempia. Niitä voivat olla esim. tarve oppia uutta ja kehittää itseään, tuntea itsensä hyödylliseksi ja hyväksytyksi tai kuulua johonkin. Tarpeet voidaan luokitella ainakin kolmeen pääluokkaan:

1. autonomian tarve eli ihmisen halu itse valita tavoitteensa ja olla itsenäinen
2. saavuttamistarve eli ihmisen halu saavuttaa tuloksia, oppia uutta ja kontrolloida ympäristöä
3. yhteenkuuluvuuden tarve eli ihmisen halu päästä jäseneksi haluamaansa ryhmään tai saada siltä arvostusta (Malmbergia ja Littlea mukailen).

Motivaatiota voidaan selittää myös palkkion avulla (ulkoinen motivaatio). Konkreettisten palkintojen, kuten tarjoilujen tai jäsenalennusten, lisäksi palkkio voi olla esim. toisilta ihmisiltä saatavaa arvostusta, asiantuntijaroolin saavuttamista tai vaikkapa mukavia tuttavuuksia. Todellinen sitoutuminen toimintaan vaatii aina myös sisäistä motivaatiota eli sitä, että ihminen tuntee saavansa tyydytystä itse tekemisestä, mikä taas vaatii aitoa kiinnostusta asiaan. Järjestöissä toimiminen on yksi tapa toteuttaa itseään ja samalla mahdollisuus vahvistaa myönteistä minäkuvaa. Vapaaehtoistoiminnan tavoitteisiin vaikuttavat lisäksi ihmisen elämänkaaren vaiheet ja niihin liittyvät kehitystehtävät sekä merkittävät elämäntapahtumat. Joka tapauksessa tarpeiden täyt-

tymättömyys tai jatkuvat epäonnistumiset vähentävät motivaatiota tai kadottavat sen kokonaan. (Laitinen 1 2006, 6-13).

Järjestöjen muutosprosesseissa, erityisesti fuusioissa, on vaarana, että jäseniltä, vapaaehtoisilta ja myös työntekijöiltä häviää se toimintakenttä, jonka tavoitteisiin ja työtapoihin he ovat sitoutuneet ja idea, joka on innostanut heidät alunperin mukaan järjestöön. Vaikka tuo vaara ei olisikaan realistinen, se voi elää pelkoina tai kuvitelmina ihmisten mielissä. Hyvin toimiva yhteisö pyrkii mahdollistamaan jäsentensä voimaantumisen. Voimaantuminen on mahdollista turvalliseksi koetussa ilmapiirissä. Toimintaympäristön sosiaalisen vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkitys omiin voimavaroihin ja kykyihin luottamisessa on suuri. Henkilökohtaisen voimaantumisen edellytyksiä ovat itsensä hyväksyminen ja hyvä itsetunto. Näiden kehittyminen ja yllä pitäminen vaativat turvallisuuden lisäksi palautetta ja kannustusta. Johdon tehtävänä on huomioida voimavarojen riittävyys, ylläpitäminen ja uusintaminen. Tämän tehtävän merkitys kasvaa muutostilanteissa, koska niissä turvallisuus on uhattuna. Jos järjestö tavoitteensa mukaisesti palvelee toiminnallaan koko jäsenistöä myös muutoksissa, sillä on mahdollista vahvistaa asemaansa ja toimintakykyänsä entisestään. **Parhaimmillaan muutosprosessit siis uudistavat myös aatteen paloa ja innostavat uuteen nousuun.** (Nyman 2006, 46-48).

3.4 Innostaminen ja kannustaminen

Väittämä:

Parhaimmillaan muutosprosessit siis uudistavat myös aatteen paloa ja innostavat uuteen nousuun.

M:” ...mä oon käyttäny tämmöst sanontaa, että onks sillä liitolla tai järjestöllä tai jollain asemavoimaa, siis sill on talousvoimaa, poliittista, kaikkee muuta, mut ei oo asemavoimaa et sen sana ei niinku vaikuta siihen, että muuttuuko se (ajettava asia) Suomessa vai ei ja sillon se tarttee näitä ympärillä olevia joukkoja ja se on hyvä esimerkki siitä, että se (yhdistyminen) ei tuu... pakkoavioliiton kautta vaan se tulee ihan sen toiminnallisuuden kautta ja sen ne ihmiset aistii.”

M:” No olennaisinta on ainakin se, että jos sä oot vaikka vetäjä jos-sain hankkees niin jaksat jahnata sitä ja kiertää sitä niin kauan, että tavallaan kaikkien mielipide on tullu.”

M:”...sillon jos tota sä saat aikaseks sen, että se heikoinkin lenkki tai...hiljasin ja pohtija uskaltaa sanoo jotakin niin sillon sä oot voit-tanu sen pelin...mut ymmärsiksä, että perhana se idea, että jos se heikommankin ajatus lähtee kulkee, ni sitä on helppo niinku muitten tulla ja kääntää itsensä ja olla sen mukaan ja sillon se on meijän yhteisesti keksimä...”

M:” ...se viisaus oli se, että kaikki ihmiset haluaa olla näyttämöllä... siis et vaik me sanotaan, et me ei olla mitään karaokekansaa eikä mitään, mut et kyl joku, kun on näytelmä tai joku, löytää sielt roolinsa tai paikkansa...”

M:” He elää siin joka päivässä, siis se ongelma on siinä tai se hy-vyys on siinä, et he elää joka päivä tilanteessa ne järjestöihmiset ja näkee, että täs on jotain, jota pitäis tehdä...”

M:” ...se vetäjän rooli on ihan poskettoman kova, mut se on myös-kin kaikenlainen informointi, että sun oli pitänyt antaa sitä tietoo en-nakkoon...”

H:” No kyyninen vastaus tähän (innostamiseen) on se, että se vaatii sitä et joka ikinen aamu, kun avaat toimiston oven, niin muistutat it-telles, et tää on hyvä juttu, koska ei se muuten tartu...”

H:” ...sen pitää meijän, ketkä ollaan oltu sitä tekemässä alusta al-kaen ja niinko siinä ytimessä...se pitää meistä jotenkin näkyä ulos-päin, että me ollaan ikään kuin niinko tän, voisko sanoa tän aatteen miehiä ja naisia, että luvassa on niinko hyvä tulevaisuus meijän jär-jestölle, se henkilöityy...tosi vahvasti ja se viesti pitää olla yksiselit-teisesti ja koko ajan se, et hyvä, täst tulee hyvä juttu.”

Haastateltavien vastaukset kertovat avoimuuden, vahvan viestinnän ja voi-maantumisen tunteen merkityksestä toiminnassa ja toiminnan muutostarpei-den määrittelemisessä. Koska järjestöjen toiminta-ajatukseen kuuluu yhdes-sä tekemisen periaate, se ulottuu myös johtopäätösten tekemiseen järjestös-tä tai järjestön toimintaympäristön analysoinnista kerätystä tai saadusta tie-dosta. Toimijoiden aktiivisuuden lisäämiseksi ja yhteisen suunnan pitämi-seksi täytyy ”vetovastuussa” olevien jatkuvasti varmistaa riittävä tiedotus, muistuttaa muutoksen merkityksestä järjestön aatteen edistäjänä (henkilö-kohtaisella ja yhteiskunnallisella tasolla), tuoda esiin onnistumiset ja pysyä

vahvasti muutoksen kärjessä. Innostaminen perustuu innostumiseen ja innostuneena pysymiseen.

3.5 Subjektiiivisten asioiden käsitteleminen

Johtamistyö voi olla järjestöissä eri tavoin organisoitua. Suuri osa vastuusta strategian toteuttamisessa voi olla palkatulla toiminnan- tai puheenjohtajalla tai pääsihteerillä, järjestön tai yhdistyksen vapaaehtoisvoimin toimivalla hallituksella tai yhdistyksen aktiivisella vapaaehtoisten toimijoiden joukolla. Muutostilanteissa voidaan myös nostaa asian edistäjäksi järjestön sisältä aktiivinen toimija tai hankkia myös ulkopuolista konsultti- tms. apua. Miten näissä eri tilanteissa voidaan varmistaa toiminnan ja johtamisen laatua ja kehittää sitä?

Kuten jo on tullut todettua, organisaatiokulttuurin käsitteleminen ja organisaation vahvistuminen vaativat avointa vuorovaikutusympäristöä. Johtamisen yhtenä tavoitteena on osallistaminen ja koko yhteisön tehtävänä osallistuminen. Dialogikulttuuriin siirryttäessä johtaja on avainasemassa luomassa mahdollisuuksia jokaisen yhteisön jäsenen oman itsensä tuntemaan opettelulle. Tämä vaatii sosiaalista ympäristöä, jossa tarkastella ja alkaa ymmärtää itseään suhteessa toisiin. Luodakseen realistisen käsityksen itsestään ja siten lopulta kehittyäkseen ihminen tarvitsee palautetta ja arviointeja muilta sekä itsereflektiomahdollisuuksia. Heikkilän & Heikkilän mukaan itsearviointin avulla organisaation jäsenet voivat kasvattaa tietoisuuttaan

1. omista kokemuksistaan monista eri arkipäivän tilanteista
2. päivittäisistä tekemisistään ja tekemättä jättämisistään yksin ja ryhmässä
3. valitsemistaan rutiineista, mutta myös uusista ratkaisuista
4. käytetyistä prosesseista, valinnoista, strategioista ja tuloksista
5. sosiaalisista ja yhteistoiminnallisista prosesseista sekä suhteista ja niissä tapahtuvista muutoksista
6. itsensä ja muiden ymmärtämisestä ja ymmärtämättömyydestä.

Johtajan tehtävänä on huolehtia, että itsearviointi organisaatiossa tapahtuu suhteessa kyseisen organisaation toimintakehykseen, filosofiaan, tarkoituk-

seen, valittuun strategiaan ja tehtäviin. Johtajan on lisäksi oltava valmis näyttämään esimerkkiä myös itsetuntemuksen kasvattamisessa ja itsensä kehittämisessä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 203-205).

Ihmisellä on oltava hyvää itsetuntemusta, itseluottamusta ja reflektointitaitoa, jotta hän voisi uudistua. On siis uskallettava venyä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, otettava riskejä ja tunnustettava oma keskeneräisyys. Johtajan keskeisiä ominaisuuksia on kyky reflektoida itseään ja omaa ajatteluaan. Näin hän voi kehittää omaa tietoisuuttaan ja siten pystyä ymmärtämään todellisuutta laaja-alaisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 33-34). Schein (2001, 207) kannustaa johtajia erityisesti fuusiotilanteissa olemaan kulttuurisesti herkkiä, mikä edellyttää hyvää käsitystä omasta kulttuurista, tutustumista muihin organisaatioihin sekä vuoropuheluryhmien muodostamista kaikkien kulttuuristen rajojen yli. **Ns. ykkösjohtajalla on tärkein rooli suunnan näyttäjänä, tuen ilmaisijana ja oman esimerkin antajana (Mattila 2007, 154).** Muutoksen johtajan luotettavuutta mitataan esimerkillisyydellä muutoksen hengen toteuttamisessa, osallistumisella ja aktiivisuudella sekä asiantuntijuudella omasta organisaatiosta ja muutoksesta. Myös muutoksen avainhenkilöille eri organisaatiotasoilla on syytä antaa julkista tunnustusta ja palkita heitä reilusti. (Mattila 2007, 155).

3.6 Itsesäätely

Väittämä:

Ns. ykkösjohtajalla on tärkein rooli suunnan näyttäjänä, tuen ilmaisijana ja oman esimerkin antajana (Mattila 2007, 154).

M:” No, kyllä yleensä mones hankkees on joku, mä oon käyttäny sanaa championi, joku joka haluaa esiintyä, olla ja tehdä, mutta totta helkkaris puheenjohtajan rooli on läsnäolooli...mä tarkotan sitä hyvässä ja pahassa on niinku lähellä sitä muutosta...”

M:” ...mun kokemus on jo aikoinaan terästeollisuudes, että niin pientä juttuu ei ollu, jos se koettiin tärkeenä, etteikö ison yrityksen toimitusjohtaja ollu koko päivän ja istunu mejän kans siellä etupenkis ja kukaan ei lähteny pois...läsnäolollaan hän niinku sanoo, et tää on nyt meille tosi tärkeä homma...”

M:” Sekin on taas semmonen meidän perinteeseen johtuva niinku ay-puolel tosi hankala, koska puheenjohtajaks tullaan sillä tavalla, että sä oot ollu hyvä vaikka luottamusmies, hyvä toimitsija, hyvä palkkasihteeri ja sit sust tulee puheenjohtaja, niin sä oot edelleen hyvä ja vain sinä tiedät, vain sinä osaat...on aika vaikee niinku vaihtaa rooli niinku muutokses ja sanoo et en mä osaakaan tätä, mä en tiedäkään tätä hommaa...kuvittele, mä menin rautatieläisten liittoon niin en hallinnu työehtosopimusta, en hallinnu tota rautatiemaailmaa, en ollu koskaan ennen ollu siellä töis aikasemmin...niin silloin mä ensimmäisen kerran sain toteuttaa sitä, mitä mä opetin, että mun alaiset on ne osaajat ja mä oon vaan niinku siinä petaamassa...”

M:”... silloin kun ne kaksi yhdistettiin niin olennaist oli se, et me järjestettiin hirveesti kaikenlaisii joukkotilaisuuksii, jossa puheenjohtajat oli mukana...ne ei ollu mitenkään vielä fuusioituneet, vaan että ne vast keskusteli, niin se oli upeeta kun mä sitte aina sekotin ne ryhmät niin, että puheenjohtajat oli aina... uusissa ryhmissä...”

M:”... no se on puheenjohtaja joo, mut jos se on auki eikä kehdata valita eikä haluta sitä viel tehdä niin silloin se puheenjohtaja ei pääse siihen niin sanottuun turvallisuuden rakentajan rooliin, joka hänelle kuuluu.”

H:” ...kun tämmöstä prosessia on lähetty vetämään kaksi ja puoli vuotta sitten niin silloin se ykkösjohtaja on ollu puheenjohtaja. Puheenjohtajat tällasissa kohtaa minun mielestä käyttää semmosta linjanvetovaltaa...ja nimenomaan semmosta hyvin objektiivista johtamista ja sitten taas me toiminnanjohtajatasolla ollaan niitä, ketkä ehkä ennemminkin tekee sitä analyysia, et jos näin tehdään, niin mitä siit seuraa ja mitä meidän pitäis tehdä seuraavas vaiheessa...”

H:” ...kyl mä näen puheenjohtajan roolin tärkeenä niinkun tämmösenä keskustelukumppanina nimenomaan toiminnanjohtajan ja puheenjohtajan luottamuksellisissä keskusteluissa...siin on niinko tämmönen tasavertanen suhde ja hyvä puheenjohtaja on sellanen, joka ymmärtää tän oman sitoutumisen isoihin päätöksiin ja sitte myöskin sen, että hän osaa laittaa sen oman ammattitaitonsa kehiin oikeessa kohtaa.”

H:” ...hyvä puheenjohtaja on nimenomaan se, joka näkee sen laajasti ja sit on viel tämmönen hyvin niinko keskusteleva puheenjohtaja.”

H:” ... (muutoksen johtaminen) vaatii välillä hiukan niinkun kärsivällisyyttä, koska tuntuu että tää nyt on sadaskolmanneskymmeneskaheksas kerta, kun mä selitän tän... ja siin tullaan taas siihen positiiviseen asenteeseen, että tätä vaan käydään niin mont kertaa läpi,

että tää ikään kuin ostetaan... ja se vaatii niikon niitten ytimessä olevien ihmisten väliset hyvät suhteet...”

Haastateltavien vastauksista kuvastuu voimakkaasti johtajan läsnäolon merkitys. Puheenjohtaja, joka voi kyllä jakaa tehtäviä ja vastuita myös muiden järjestön toimijoiden, kuten palkatun toiminnanjohtajan kanssa, on viime kädessä se johtaja, jonka on tunnettava laajasti järjestönsä ja sen toimintaympäristö, johtamansa muutosprosessi visioineen ja strategioineen sekä itsensä ja joukkonsa. Tärkeintä on, että löytyy mahdollisimman varhaisessa vaiheessa johtaja, jota muutoksessakin voi luottavaisin mielin seurata. Avoin keskustelukulttuuri syntyy myös oman ja muiden osaamisen tunnistamisesta ja tunnustamisesta. Muutoksen johtajalta vaaditaan kestävyyttä, esimerkillistä sitoutumista prosessiin ja joissain tilanteissa myös suorastaan itsehillintää.

3.7 Huomattavan epävarmuuden kohtaaminen

Erityisesti organisaatioiden radikaaleissa muutoksissa on selvää, että ihmiset käyttäytyvät inhimillisesti ja itseään suojaen. Muutosvastarinnalle voi olla moninaisia syitä, joista johdon täytyy olla selvillä reagoidakseen oikealla tavalla. Galpinia mukaillen Mattila suosittelee eri muutosvastarinnan tasoihin erilaisia johtamistapoja:

1. vastarinta johtuu riittämättömästä tiedosta – viesti, perustelee, toista
2. vastarinta johtuu riittämättömistä taidoista – kouluta, valmenna, ohjaa
3. vastarinta johtuu haluttomuudesta – perustelee, ohjaa, kannusta, palkitse ja rankaise.

Pitää myös muistaa, että kaikki osallistuminen ja kriittisyys ei ole vastarintaa, vaan tervettä epäilystä tai kehittämishalukkuutta. Valitettavasti usein uudistusten pahimpana tulppana toimii huippua lähempänä oleva johtotaso, jonka jäseniltä muutos uhkaa viedä saavutettuja etuja. Muutoksen johtaminen on myös vastarinnan johtamista tai hyödyntämistä. **Myös muutosvastarinta**

voidaan nähdä vahvuutena, mikäli siihen osataan reagoida oikein ja sitä halutaan hyödyntää. (Mattila 2007, 20-26).

Schein puhuu poisoppimisen vaikeudesta yhtenä muutosvastarinnan aiheuttajana. Poisoppiminen on epämukavaa ja tuottaa ahdistusta. Oppimisteoriat ja -mallit eivät myöskään yleensä huomioi poisoppimisen ja muutosvastarinnan voittamisen dynamiikkaa. Kuitenkin erityisesti pitkään kehittyneissä organisaatioissa muutoksen täytyy yleensä alkaa jollain eloonjäämisahdistuksen muodolla tai jonkinlaisella kyseenalaistumisella. Eloonjäämisahdistusta syntyy, kun paljastuu, että vanhaan tilanteeseen jääminen tulee aiheuttamaan vahinkoa ja selviytymiseen vaaditaan ponnistelua. Fuusiotilanne on selkeä kyseenalaistumisen lähde, mutta sitä voivat olla myös esim. karismaattinen johtajuus tai vaikkapa koulutus. Muutoksen dynamiikan luo eloonjäämisahdistuksen ja oppimisahdistuksen välinen vuorovaikutus. Oppimisahdistusta aiheuttaa uuden omaksumista, oppimista ja omia kykyjä kohtaan tunnettu epäily. Muutoksen johtamisessa olennaista on se, että eloonjäämisahdistuksen täytyy voittaa oppimisahdistus, mikä tapahtuu mieluummin oppimisahdistusta vähentämällä kuin eloonjäämisahdistusta lisäämällä. Tämä edellyttää psykologisen turvallisuuden kokemista. Johtajan on siis luotava positiivinen visio, tarjottava osallistavaa koulutusta, epävirallisia ryhmiä sekä keskustelu- ja harjoittelumahdollisuuksia, palautetta, positiivisia roolimalleja sekä rakennettava uuden organisaation strategian ja toimintamallien kanssa yhdenmukaiset järjestelmät ja rakenteet. (Schein 2001, 131-142). Stenvall et al. ovat tutkimuksissaan todenneet yksilöllisestä henkilöstövoimavarasta ja muutosdynamiikasta, että paremmat suoritukset vaativat hyvin aktiivista ihmisjohtamista. Johtajuudessa korostuu psykologinen tilanneherkkyys. Psykologisten sopimusten erityismerkitys kasvaa muutostilanteissa. (Stenvall et al. 2007, 111-112).

3.8 Muutosvastarinnan hyödyntäminen ja sen aiheuttamien haittojen minimointi

Väittäjä:

Myös muutosvastarinta voidaan nähdä vahvuutena, mikäli siihen osataan reagoida oikein ja sitä halutaan hyödyntää.

M:” Aina tulee olemaan porukkaa, joka on sun takana ja joka on sua vastaan.”

M:” Mä oon joskus ajatellu sitä näin päin, et tartteeko ees kaikkia saada tai täytyykö kaikkia olla mukana...”

M:”... aina joku vallitseva tilanne on semmonen, et siin on... tasapaino: riittävästi niitä, jotka haluais muuttaa ja riittävästi niitä, jotka halua pitää paikallaan, sit ku se tasapaino järkkyy ni tapahtuu joku muutos...siis elämähän on aina niin, että siin on tämmönen tavaltaan... häiriötilaks sanotaan , kun tapahtuu muutos ja sillä mä tarkoitan, että sehän on upeeta, et sulle jää jatkossakin, ei nyt sellasii, jotka sanoo koko ajan, et sitähän minä sanoin, mutta siinä muutoksessa niin kun he on sen sanoneet, niin sä tiedät et tämmönenkin riski on tähän muutokseen olemas ja ihan totta, että toikin pitäis huomioida... ja sitte periaattees sä yrität niin paljo ku mahdollista huomioida sen ja kun sä teet sen muutoksen niin fiksuimmat hoksaat, et ne tekikin niin kun mä sanoin taikka ne otti huomioon mun puheenvuoroja.”

M:”... sun ympärillähän on aina ne jees-miehet ja -tytöt, jotka on aina puheenjohtajan ja jonkun kans, et ´tää on hyvä, tää on hyvä´, mut ne ei välttämättä oo tekijöitä, siis ne , jotka itse asias tekee sen muutoksen ja tekee sitä uutta. Siks on hirveen tärkeä huomioida se porukka, joka on niinku siinä ainakin siinä alkutilantees vastaan...mut se vaan, et se ei saa niinku häiritä sitä tekemistä, et sehän on siinä se olennainen, ette ne ala sabotoimaan.”

M:” Emmä halua, et kaikel on sil taval niinku yksimielisyys. Mä käytän tämmöst sanontaa ku yhteisymmärryspäättös, ei yksimielistä, ei auktoriteetti-, vaan se et mää tiedän, et noi kolme on vaik eri mieltä ja tää on samaa mieltä ja tommonenkin ajatus tuli, mut silti me porukalla tehtiin tämmönen päätös... että alkais nitistää niitä, kun on vastaan tai jotain tämmöstä, niin sitä ei saa koskaan tehdä.”

M:” No siin voi käyttää sanaa luottamus tai mä käytän jopa enemmän niinku turvallisuutta ja se on se, että ihminenhän on valmis melkein mihin tahansa, jos sää voit rakentaa sille semmosen turvallisen alustan...”

H:” Mä en tiedä ihan tarkkaan, mun täytyy sanoo, et mun ammattitaito toistaseks vielä ei oo pystyny selvittämään niitä kaikkia hyötyjä, mitä muutosvastarinnasta on. Mä oon päässy niinko niin pitkälle, et mä oon ottanu sen muutosvastarinnan itselleni sellasena tietona, että: ´Ahaa, hän vastustaa tätä asiaa tuon takia.´... ja sit mä oon niinku kysyny itteiltäni, että: ´Okei, Harri, että selvitä, että mitä tuo tarkoittaa.´, eli mun tavote on ollu ihan... yksiselitteisesti perustella se hänen muutosvastarinta pois...mut samanaikaisesti kuitenkin mä oon ottanu oppia siit, että: ´Okei, toi on hyvä pointti...toi on niin hyvä juttu...joka tapauksessa tohon meidän pitää puuttua.”

H:”...sellasiakin jäseniä meillä ja varmasti muillakin järjestöillä on, että se sellanen vastarinta keskusjärjestön isoja muutoksia kohtaan on aina ollu se muutos mikä hyvänsä...”

Vaikka näistä haastateltavien vastauksista onkin selkeästi havaittavissa kokemuksen ja työuran vaiheen aiheuttamat erot ajattelussa, molemmat haastateltavat tuntuvat olevan yksimielisiä ainakin seuraavista asioista: muutosta kohtaan esiintyy aina epäilystä ja vastarintaa ja se täytyy hyväksyä ja vastarinnan perusteluista on mahdollisuus oppia ja niitä voi ja pitää hyödyntää muutoksen suunnittelussa. Päätösten perusteleminen myös kriittiset mielipiteet huomioiden on olennaista kaikkien osapuolten osallistamiseksi. Johdon tehtävänä on luoda sellainen turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen voi tuoda esiin myös ahdistusta tuottavia asioita ja pohtia yhdessä parhaita ratkaisuja ilman pelkoa vaikkapa asemansa menettämisestä. Tällöin ei välttämättä jää tarvetta muutoksen estämiseen, vaan maaperä muuttuu otolliseksi oppimiselle ja muutoksen hyväksymiselle.

3.9 Tulevan potentiaalin henkilöiminen

Järjestöjen vaikuttamis- ja palvelutehtävien tarve yhteiskunnassamme lisääntyy jatkuvasti. Niin vapaaehtoistoiminnassa kuin muissakin organisaatioissa elinvoima, kehittyminen ja toiminnan tuloksellisuus ovat keskeisesti riippuvaisia organisaation osaamisesta ja osaamisen hyödyntämisestä. Muutoksissa pärjäämisen ratkaisee osaamisen uudistuminen (Viitala 2006, 11). Johtaja, joka ennakoii, on parempi kuin johtaja, joka vain reagoi. Ennakointi on osa strategiatyötä. Tulevaisuuden toimintaympäristöjen muutoksien ennakkoinnin lisäksi johtajan on osattava ennakoida näiden muutosten ja or-

ganisaation kehityssuuntien vaatimukset organisaation osaamistarpeille. Edistyneissä organisaatioissa vallitsee kokonaisvaltaisempi osaamisen hahmottamisen ja johtamisen tila, jossa korostuu strategia ja sen edellyttämä organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen. (Viitala 2006, 13).

Sen lisäksi, että johtajan on tunnettava johdettaviensa tiedot, taidot ja osaaminen sekä erityislaatu, heille on uskallettava luottaa riittävän haastavia sekä heidän osaamistaan hyödyntäviä tehtäviä. Järjestöissä kysymys on aina myös jäsenistön ja vapaaehtoisten osallistumisen asteesta ja osallisuuden tunteesta. Siihen vaikuttavat mm. toiminnan kokeminen tärkeäksi ja arvokkaaksi, riittävän tiedon saanti osallistumistavoista ja niiden merkityksestä, osallistujan kyvyistä ja muista resursseista sekä hänen uskostaan omiin kykyihinsä ja vaikutusmahdollisuuksiinsa. Merkittäviä tekijöitä ovat järjestön näkökulmasta esim. sisäpiirin avoimuus, tehtävien mielekäs jako kykyjen ja kiinnostusten mukaan, jäsenen kokema tunne kunnioituksesta sekä mahdollisuudet vaikuttaa toiminnan sisältöön ja toimintatapoihin. Järjestöissä on syytä pohtia erilaisia osallistumisen muotoja siitäkin näkökulmasta, että ihmisten osallistumisvalmiudet kohtaisivat järjestön vaatimukset sitoutumisen asteesta ja kestosta. (Laitinen 2 2006, 88-89). **Vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa ja tehtävien delegoinnissa järjestön johdolle olisi suureksi avuksi vapaaehtoistoiminnan tuotteistaminen.** Kun tehtävät on valmiiksi määritelty, on niitä helpompi markkinoida vapaaehtoisille ja toisaalta löytää oikeanlaista osaamista oikeisiin tehtäviin vapaaehtoisten joukosta. (Kallio, 2010).

Erityisesti muutoksissa hyvät johtajat osaavat myös kohdistaa huomionsa ihmisten potentiaalin ja mahdollisuuksien avaamiseen ja aktivoimiseen (Harrisalo 2009, 245). Myös osaamisen johtamisen näkökulmasta tämän päivän vapaaehtoistoiminnan johtamisen pitää olla ammattimaista. Osaamisen johtaminen on organisaation tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan ja sen kiinnekohta on organisaation tulevaisuuden tahtotila (Viitala 2006, 14-15). Harjun (2004, 18-19) mukaan järjestön eri tasoilla (liitto, piiri, paikal-

lisyhdistys) on kovin erilaiset mahdollisuudet kokonaisuuden tarkasteluun ja useimmilla paikallistason toimijoilla aika ja energia menee yhdistyksen juoksevien asioiden, kerhojen, tapahtumien yms. hoitamiseen ja järjestämiseen.

Toisaalta järjestöjen erityisten tehtäväkenttien osaamisvaatimukset edellyttävät joissakin tapauksissa toimijoilta asiantuntijatasoa erityisosaamista. Alansa huipuilla saattaa joskus olla taipumusta keskittyä omalle, joskus kaipaallekin, osaamisalueelleen jopa yhteisistä tavoitteista piittaamatta. Tällainen huippu voi hyvinkin tulla valituksi myös järjestön johtoon ja asiantuntijuus yhdistettynä karismaan voi saada aikaan paljon, järjestön kannalta joko hyvää tai pahaa. (Kallio 2010). Vaikka osaaminen on luonteeltaan hyvin ihmillistä ja ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän kykenee, jaksaa ja tahtoo, on osaamista voitava organisaatiossa tarkastella myös raaka-aineen tavoin. Tätä kautta voidaan osaamiseen ottaa samanlainen, tarvittaessa viileä ja mekanistinenkin, johtamisote kuin muidenkin organisaation menestystekijöiden johtamiseen. (Viitala 2006, 17). Muutoksien ja kehityksen aikaansaamiseksi johtajilla on lisäksi oltava kykyä havaita uusia mahdollisuuksia ja kehittämistarpeita, rohkeutta ja aktiivisuutta tarttua kehittämiskohteisiin, ideointikykyä, kykyä saada aikaan yhteistyötä kehityksen aikaansaamiseksi sekä visionäärisyyttä (Viitala 2006, 299-300).

3.10 Osaamisen johtaminen

Väittämä:

Vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa ja tehtävien delegoinnissa järjestön johdolle olisi suureksi avuksi vapaaehtoistoiminnan tuotteistaminen.

M:” No mä luulen et järjestöis on helpompi osaamisen johtaminen sen takia, että siellä on totuttu näihin virtuooseihin ja kylähulluihin ja tällaisiin eli että niillä on kaikilla niinku pohjana joku hirveän hyvä osaaminen...eli semmonen kunnioitus tavallaan siihen et jokasella on tämmönen hyvin vahva osaamiskenttä...”

M:” ...mut et tää idea, mikä... asiantuntijajohtajuudessa on, että sul se paras joukko on siellä alapuolella... niin mä en pidä sitä niin suurena ongelmana järjestömaailmas...”

M:” ... mut siel on sisäl semmonen pelko mulla, joka tulee tähän nuorempiin, että kun järjestömaailmas aina tehdään töitä niinku sanosin ylöspäin jollekin joka sit kirjottaa, jollekin joka puhuu, jollekin joka esiintyy televisios, niin tää vanha kansahan on oppinu siihen aikoinaan, että se on puheenjohtaja ja joku järjestösihteeri, mut nää nuoret niin hyväksyyks ne sen, et heidän nimeään ei näy...”

M:” ... mutta jos ajatellaan, et sä oot yksittäisenä ihmisenä, niin vois kuvitella, että se puree, että se porukka...se vois se tiiminä kertoo jotain ja toimia kuin että sen tarttee niinku aina käyttää sitä niin sanotusti talon leimaa...”

M:” ... se mikä meil on se sairaus niin on se hallinnointi ja johtamisen ero ja siinä hallinnoinnissa on fiksu, ettei kukaan tuu mistään eikä sekota sitä korttipakkaa eikä tuo sinne semmosii tavallaan juttuja, joita olis vaikee hallita ja taas johtamisessa niin sä sallit epävarmuuden ja semmosen luovuuden ja poikkeavuuden...”

M:” ... niin meillä puhutaan paljon koulutuksesta, mut meillä ei itse asias oo niin vahvoja johtamiskoulutuksia tai muutosjohtamiseen tai tämmöseen liittyvää... ku kukaan ei halua niinku osottaa etteikö osais näit juttuja...

H:” ...projektit ja projektipäälliköt ja he ovat erityisesti substanssiosaajia ja mun käsitys on se, että tälläsiä osaajia pitää johtaa niin, että se tila mikä heille annetaan on todella iso...”

H:” ... ylipäättään meidän niinko linja on se, että vapaaehtosia pitää johtaa kuten muitakin...me tarjotaan heille työnohjauspalvelut, me tarjotaan heille koordinaation apu, me tarjotaan heille tämmösiä tukipalveluita... kyl me sitten niinko vaaditaankin niiltä vapaaehtosilta... vastapuolena on myöski sen vapaaehtoistyöntekijän velvollisuudet, ne on musta kans tosi tärkeitä...”

Haastateltavien vastaukset kertovat toisaalta järjestöjen valtavasta osaamispotentialista ja toisaalta sen hyödyntämisen haasteellisuudesta. Osaamisen johtaminen ja vapaaehtoistoiminnan organisoimnin ja koordinoimnin vaatimukset ovat varmasti kovemmat sellaisissa järjestöissä, jotka tuottavat yleisiä esimerkiksi sosiaali- tai terveyspalveluja. Näissä järjestöissä vapaaehtoistenkin pitää osata toimia ammattimaisemmin. Joissain järjestöissä uhkana osaamisen kehittymiselle voi olla johtamis- tai ennakoitiosaamisen puutteellisuus tai haluttomuus reagoida toimijoiden ja ympäristön muutok-

siin. Aktiivisten toimijoiden olisi kohtuullista saada oma tekemisensä ja näkemyksensä vahvemmin esille järjestössä.

4. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISIDEOITA

Tietoperustan ja kokemustiedon yhdistäminen tuotti vahvistusta kaikille viidelle väitteelleni muutosjohtamisesta. Ainoastaan vapaaehtoistoiminnan tuotteistaminen ei sellaisenaan tullut esille haastateltavien vastauksissa, tosin en sen merkitystä suoraan kysynytään. Tutkimukseni perusteella aloin itse epäillä, olisiko tuotteistaminen sittenkään järkevää siihen nähden, mikä tekee järjestöistä vapaaehtoisuuteen perustuvia toimijoita ja mitä opin järjestöjen johtamisesta.

Järjestöerityisyys ja järjestöjohtamisen erityisyys perustuvat siihen, että järjestöjen ja vapaaehtoisten toimijoiden motiivit toimintaan ovat yleensä sisäisiä ja perustuvat järjestön arvoihin, aatteeseen ja kulttuurin uskomusjärjestelmiin. Olennaista on toiminnan merkityksellisyys hyvän elämän ja sosiaalisen vahvistamisen kannalta. Järjestöissä ja erityisesti järjestöjen muutostilanteissa luottamukseen perustuvan psykologisen sopimuksen merkitys korostuu. Johtaminen ei voi perustua työnantajan oikeuksiin ja velvollisuuksiin vapaaehtoisten osalta. Sanoisin, että järjestöjohtaminen vaatii omanlaisensa panoksen ainakin viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, innostamisessa, johdon itsesääätelytaidoissa, muutosvastarinnan käsittelyssä ja hyödyntämisessä sekä osaamisen johtamisessa. Näihin samoihin asioihin panostaminen myös muiden organisaatioiden johtamisessa tuottaa kuitenkin myös menestystä.

4.1 Vaatimuksia järjestöjohdolle

Muutosprosesseissa, joista järjestöjen yhdistäminen on radikaalein, johdon ensimmäinen tehtävä on luoda yhdessä järjestöväen kanssa sellainen tavoittelemisen arvoinen tulevaisuuden visio, joka on linjassa järjestön arvojen ja aatteen sekä tarkoituksen kanssa. Jotta muutos etenee strategian mukaisesti, kaikkien on tunnettava tulleeensa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti

kohdelluiksi. Kaikkien, jotka haluavat, on siis saatava äänensä kuuluviin ja voitava tuntea itsensä osallisiksi yhteisessä asiassa. Yleensä kaikki, myös hiljaisimmat, haluavat vaikuttaa. Johdolta vaaditaan rohkeutta, luovuutta ja kärsivällisyyttä, kun tavoitellaan uutta organisaatiokulttuuria.

Mikäli muutosprosessi järjestössä toteutetaan avoimesti ja yhteisesti, voivat järjestön toimijat edelleen sitoutua järjestöönsä muutoksen jälkeenkin. Pääasia on, että muutosta ei ohjata pelkästään ylhäältä päin eikä missään vaiheessa mitätöidä työntekijöiden, vapaaehtoisten ja jäsenten mielipiteiden merkitystä kehittämisessä. Muutosta johtavien pitää itse säilyttää uskonsa parempaan tulevaisuuteen sekä pysyä innostuneina ja esimerkillisinä muutoksen toteuttajina. Johtajan, tyypillisesti puheenjohtajan, on oltava jatkuvasti ja näkyvästi läsnä lunastaakseen väkensä luottamuksen. Hänen on tunnettava itsensä ja luotava muillekin mahdollisuuksia itsetuntemuksen ja itseluottamuksen kehittämiseen ja oppimiseen. Jotta jokainen voisi tuoda esiin omaa osaamistaan ja olla osana kehittämässä järjestöön dialogikulttuuria, täytyy palaute- ja kannustusjärjestelmien olla kunnossa. Dialogi on sellaista vuoropuhelua, joka on välttämätöntä organisaatiokulttuurin syvimpien kerroksien eli pohjimmaisten perusoletusten käsittelemiseksi. Se vaatii aikaa, halua ja kärsivällisyyttä eikä synny itsekseen. Johdon tehtävä on varmistaa, että tilaisuuksia vuoropuheluun järjestön sisällä ja fuusioissa järjestörajojen yli on tarjolla riittävästi.

Näkemykseni mukaan järjestöissä on yllin kyllin osaamista johdettavaksi. Järjestöön liitytään oman intressin tai asiantuntijuuden perusteella. Toisaalta järjestöjen jäsenet ja vapaaehtoiset ovat yleensä muutenkin aktiivisia ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta kiinnostuneita ihmisiä. Olennaista on osaamisen kanavointi yhteisen tarkoituksen ja edun mukaisiin asioihin siten, että osallistuja voi tuntea onnistumisen kokemuksia ja hyödyntää aidosti taitojaan. Jäsenille tai asiakkaille tarjottavien palvelujen kyseessä ollen laatuvaatimukset ja myös palvelujen tuotteistaminen ovat nykyisissä toimintaympäristöissä tärkeitä. Toimijoiden osallisuuden pitää kuitenkin syntyä yhteisistä päämääristä ja yhdessä suunnitelluista toimintatavoista, joiden joustavuus lisää toiminnan mielekkyyttä. Mikäli järjestössä on käytettävissä riittävästi ns.

ennakointitietoa, järjestön on mahdollista uudistua jatkuvasti. Uudistuminen ja uudistusmielisyys lisäävät varmasti myös uusien ja nuorien jäsenten mielenkiintoa toimintaa kohtaan.

Jotta suuria muutosprosesseja yleensä uskaltaa lähteä toteuttamaan järjestöissä, on ensin hyväksyttävä se tosiasia, ettei muutos ole koskaan ongelmaton ja mitä suurempi se on, sitä varmemmin se herättää vastustusta. Kaikki kriittisyys ja osallistuminen ei suinkaan kuitenkaan ole vastarintaa. Kaikkien osallistujien kuunteleminen ja heidän esiin tuomiensa näkökulmien tarkka pohdiskelu tuottaa prosessille paremmat etenemismahdollisuudet, kuin vain joidenkin äänekkäimpien tai myötämielisimpien mielipiteiden toteuttaminen. Myös johtajilla on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja tuon mahdollisuuden hyödyntäminen tuottaa hyvää muutoksen johtamista.

Lähestyipä järjestöjohtamisen kysymyksiä sitten tietoperustan näkökulmasta tai käytännöllisestä lähestymistavasta käsin, tulee helposti selväksi, että kyseessä on oma osaamisen lajinsa, joka vaatii sekä muodollista että epämuodollista oppimista ja oppijan asemaan asettumista. Asiantuntijoiden johtaminen edellyttää johtamisen asiantuntijuutta. Muutoksen johtamisen kannalta olennaisia opittavia asioita ovat ainakin inhimilliseen osallisuuteen ja yhteisöllisyyteen liittyvät kysymykset. Miten siis kannattaa lähestyä omaa järjestöään ja sen toimijoita, jotta pääsee kaiken sen osaamisen ja luovuuden äärelle, josta on järjestön tulevaisuudelle välttämätön hyöty? Miten voi onnistua varmistamaan kaikkien osallistujien roolit niin, että saa heidät pysymään sitoutuneina ja aktiivisina?

4.2 "Kaikki ihmiset haluaa olla näyttämöllä."

Mauri Lundénin haastattelusta saattoi poimia useita todisteita otsikon lauseelle. Hänen käyttämänsä käsite "yhteisymmärryspäättös" edellyttää johdolta kykyä rakentaa tilanteita, joissa dialogissa asioista keskustelemalla ja kaikki mielipiteet huomioimalla voidaan päästä yhteiseen tulokseen ja yhteisymmärrykseen. Jokaisella osallistujalla täytyy siis olla oma arvokas roolinsa toiminnassa ja paikkansa näyttämöllä. Myös Harisalo ottaa kantaa or-

ganisaatiokulttuuriin teatterina. Hän on käyttänyt lähteenään Goffmania (vuodelta 1959), joka puhuu organisaatiosta näytelmänä, jossa jokaisella on roolinsa, käyttäytymisvaatimuksensa ja vuorosanansa ja jossa organisaation rakenne tarjoaa näytelmälle yleiset puitteet. Näytös etenee kokousten, neuvottelujen, toistuvien tapaamisten ja tapahtumien avulla ja ne vahvistavat osallistujien asemaa näytelmässä. Olennaista organisaation toiminnalle ja muutoskyvyille on näiden roolien ja tapahtumien sitovuus. (Harisalo 2009, 274). Goffman tarkoittaa sellaisia arkipäivässä syntyviä ja ainakin osittain tiedostamattomia rooleja, joita ihmisillä on tapana ryhmissä toteuttaa. Bahtin puolestaan toteaa, että näytelmissä voidaan sallia rooli myös niille, jotka uskaltavat olla eri mieltä, kyseenalaistaa asioita ja nähdä niitä eri ulottuvuuksissa. Hän myös puolustaa näytelmän muuttamista karnevaaliksi, jota osallistujat eivät vain katso, vaan ovat osana toteuttamassa. Karnevaaleilla on merkitystä vakavuuden vastapainona, pelkojen vähentämisessä, ajattelun rohkaisemisessa sekä pyhien ja kiellettyjen asioiden uudelleen arvioimisessa. (Bahtin 2002, 8-9). Nauru on ihmisten elämässä aina liittynyt tulevaisuuteen, uuteen ja sarastavaan ja raivannut sille tietä (Bahtin 2002, 87).

Bahtinin karnevaalikuvauksesta löytyvät kaikki tämän tutkimukseni keskeiset tulokset: järjestöissä muutoksen johtamisen keskeisiä elementtejä ovat läsnäolo ja kuunteleminen, osallisuus ja yhteisöllisyys, innostus sekä rohkeus tarttua syvimpiinkin kulttuurisiin kysymyksiin sekä hyväksyä erilaista ajattelua. Nämä asiat voivat toteutua sellaisessa turvallisessa ympäristössä ja vuorovaikutustilanteessa, jossa kenenkään ei tarvitse pelätä kasvojensa tai minkään arvokkaaksi kokemansa menettämistä. Johtajan täytyy olla läsnä siten, että hän on sekä fyysisesti paikalla että keskittyneesti mukana hetkessä ja niiden ihmisten kanssa, joiden seurassa kulloinkin on. Näin hän voi varmistaa, että ihmiset kokevat itsensä huomatuiksi ja motivoituneiksi. Kiinnostusta kannattaa osoittaa kysymyksillä eikä huumorin viljeleminen, luonnollisesti hyvän maun rajoissa, ole vaarallista. Johtamisen vetovoima alkaa tilanteen sisäistämisestä. (Halpern & Lubar 2005, 33-35).

Johtajalta vaaditaan siis aitoa halua ja kykyä kuunnella muita. Toisaalta johtajien tehtävänä on pyrkiä aktiivisesti tavoittamaan toiset ihmiset eikä päin-

vastoin. Ihmisillä on perustarve tulla huomatuiksi ja olla jotakin sekä saada tunnustusta. Tällaiset tuntemukset syntyvät ainoastaan suhteista, joiden ylläpitäminen on johtajien tehtävä. (Halpern & Lubar 2005, 89-90). Mauri Lundén puhui samasta asiasta viitaten johtajan tehtävään asioiden peittämisessä alaisille. Johtaja on myös vastuussa energian ja aidon innostuksen määrästä organisaatiossaan. Vaikka tunteiden ilmaiseminen voi tuntua vaikealta, se kannattaa, koska väkevä päämäärä (vrt. järjestön aate tai tarkoitus) herättää tunteita ja innostus syntyy tunteiden ilmaisemisesta. Kuitenkin vain aitoja tunteita tulee osoittaa. (Halpern & Lubar 2005, 143-145). Tarinoiden kertomisen kautta yksilöt ja yhteisöt tutustuvat ja oppivat ymmärtämään itseään ja omia arvojaan, perususkomuksiaan ja periaatteitaan ja tuomaan niitä esille sekä viestimään niistä toisille. Johtajina innottavimpia ovat ne, jotka tuntevat itsensä ja jotka hyödyntävät kokemustaan omien oppiensä ja elämänohjeidensa jalostamisessa ja niiden välittämisessä muille. (Halpern & Lubar 2005, 190-191).

Vaikka ns. ihmissuhteiden koulukunta, jonka tarkoituksena on saada johtajat ottamaan alaisensa paremmin huomioon, onkin huomattavassa asemassa johtajuuden tutkimuksessa, sen käytännöllinen merkitys ei vielä ole hallitseva. Organisaatioissa saattaa siis elää kaksi todellisuutta, teoreettisesti toivottava ja käytännössä mahdollinen tai toiminnassa oleva. (Harisalo 2009, 122-123). Jotta johtajilla oli parempi mahdollisuus ”näyttämöllistää” järjestöjään ja saada kokemusta ja ymmärrystä ihmisten erilaisista rooleista, järjestöjen kehittämisen ja johtamisen koulutuksissa voisi miettiä mahdollisuuksia huomioida opinnäytetyöni tulokset ja johtopäätökset sekä sisällöissä että menetelmissä. Esimerkiksi soveltavan draaman keinoin on mahdollista kokemuksellisesti ja syvällisesti oppia kaikkia niitä taitoja, jotka tutkimukseni osoitti tärkeiksi järjestöjohtamisessa ja muutosprosesseissa. Draama antaa mahdollisuuden heittäytymiseen, itseensä tutustumiseen ja toisten huomioimiseen. Esimerkiksi draamatarinat antavat mahdollisuuden hyödyntää erilaisia oppimistyyliä, toimintoja ja ryhmätyön muotoja (Owens & Barber 1998, 11). Oppiminen voi tällöin kohdistua sisällön lisäksi myös menetelmiin, joita järjestöjohto toimijoita osallistaessaan ja yhteisöllisyyttä tukiessaan tarvitsee. Kun opettamisessa käytetään dialogista mallia, jonka tavoitteena on vuoro-

puhelu yksisuuntaisen tiedonjakamisen sijaan ja oppijan vapaus, on mahdollista muuntaa johtamisajattelua syvällisemmin. Tiedon ei tarvitse virrata yksisuuntaisesti alas statusportaikkoa, vaan se prosessoituu tasavertaisessa vuorovaikutuksessa ja keskustelussa. (Routarinne 2007, 117). Tavoitteena täytyy pitää johtamistoiminnan muutosta hallinnoinnista johtamiseksi.

Lähteet:

Alapuro, Risto. 1998. Sosiaaliset verkostot ja kollektiivinen toiminta. Teoksessa Ilmonen, Kaj & Siisiäinen, Martti (toim.) Uudet ja vanhat liikkeet. Tampere. Vastapaino, 333-345.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu. Otava.

Bahtin, Mihail. 2002. Francois Rabelais – keskiajan ja renessanssin nauru. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Grönfors, Martti. 2008. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät (pdf.). Hämeenlinna. Sofia.

Harisalo, Risto. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere. Tampere University Press.

Harju, Aaro. 2004. Järjestön kehittäminen. Kokemäki. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Heikkala, Juha. 2001. Järjestön strategia. Tampere. Tampere University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Ilmonen, Kaj & Jokinen, Kimmo. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä. SoPhi. Jyväskylän yliopisto.

Juote, Atso. 2007. Järkiperäisestä hulluudesta moniäänisyyteen. Teoksessa Aaro Harju (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Espoo. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi, 44-63.

Juuti, Pauli. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki. Otava.
Keskinen, Soili. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarja.

Laitinen, Hanna 1. 2006. Vapaaehtoisen osallistumisen syitä ja selityksiä. Teoksessa Hanna Laitinen (toim.) Tule mukaan. Osallistumisen edellytyksiä järjestötyössä. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy, 16-19.

Laitinen, Hanna 2. 2006. Osallistumisen merkitykset ja mahdollisuudet järjestötoiminnassa. Teoksessa Hanna Laitinen (toim.) Tule mukaan. Osallistumisen edellytyksiä järjestötyössä. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy, 85-96.

Mattila, Pekka. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu. Talentum.

Niemelä, Jorma. 2003. Järjestöt ajan hengen uudistajina. Teoksessa Niemelä, Jorma & Dufva, Virpi (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhanella. Juva. PS-Kustannus, 108-128.

Nyman, Tarja. 2006. Yksilöllinen ja yhteisöllinen voimaantuminen yhteisön kehittämisessä. Teoksessa Hanna Laitinen (toim.) Tule mukaan. Osallistumisen edellytyksiä järjestötyössä. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy, 42-57.

Owens, Allan & Barber, Keith. 1998. Draama toimii. Helsinki. Cosmoprint Oy.

Puro, Jukka-Pekka. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo. WSOY.

Routarinne, Simo. 2007. Valta ja vuorovaikutus. Statusilmaisun perusteet. Keuruu. Tammi.

Schein, Edgar H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere. Tammer-Paino.

Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija, Syväjärvi, Antti, Vakkala, Hanna & Selin, Antti. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Helsinki. Kuntaliitto.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Vaalikivi Kirsti. 2007. Unelmoi, uskalla, tee – järjestöjohtamisen kasvavat haasteet. Teoksessa Aaro Harju (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Espoo. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi, 142-151.

Valpola, Anneli. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki. WSOY.

Viitala, Riitta 2006. johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otava.

Julkaisemattomat lähteet:

Kallio, Maria. 2010. Osaamisen johtaminen. Osa Järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja voimavarat -opintokokonaisuuden verkkokeskustelun raporttia.

liite 1.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Opinnäytetyö Yhdistykset yhteen
Maria Kallio

haastateltava

Mauri Lundén, Rautatieläisten liiton puheenjohtaja emeritus

1. Kuka, mitä, missä, milloin – järjestötoiminta ja sen lähtökohdat
2. Millaisissa muutosprosesseissa ja yhdistämistilanteissa mukana?
3. Miten viestintä muutostilanteissa hoidettiin, missä onnistuttiin, missä kehitettävää? Millaista vuoropuhelua järjestön sisällä muutoksen onnistuminen edellyttää?
4. Miten kaikki toimijat saa innostumaan? Yhteisen suunnan löytäminen?
5. Mikä on puheenjohtajan (jos ajatellaan että hän on ykkösjohtaja) rooli muutostilanteissa?
6. Miten on mahdollista kääntää muutosvastarinta voimavaraksi?
7. Miten järjestöissä hyödynnetään/pitäisi hyödyntää ja johdetaan osaamista? Ammatillisuuden ja laadun merkitys?
8. Mitä muita asioita pitää huomioida, mikä ovat tärkeitä yhdistymistilanteissa?

liite 2.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Opinnäytetyö Yhdistykset yhteen
Maria Kallio

haastateltava
Harri Sarjanoja, Setlementtinuorten liitto

1. Kuka, mitä, missä, milloin – järjestötoiminta ja sen lähtökohdat
2. Millaisissa muutosprosesseissa ja yhdistämistilanteissa mukana?
3. Kuka on ns. ykkösjohtaja?
4. Mikä on ykkösjohtajan rooli/tehtävä muutostilanteissa? Millaista ”itsesääntelyä” tehtävä edellyttää?
5. Millaista vuoropuhelua järjestön sisällä muutoksen onnistuminen edellyttää? Innostaminen?
6. Muutosvastarinnan merkitys ja hyödyntäminen?
7. Osaamisen johtaminen
8. Muita tärkeitä näkökulmia?