



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

## Jaettu johtajuus järjestötyössä

*Sami Rantanen*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

Marraskuu / 2014

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Sami Rantanen	<b>Sivumäärä</b> 52 ja 20 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Jaettu johtajuus järjestötyössä	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Reijo Viitanen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Paikallinen yhdistys	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyön tavoite on vertailla järjestöjen erilaisia johtamismalleja ja peilata niitä keskenään. Painotus ja vertailu tapahtuvat jaetun johtajuuden johtamismalli vastaan toiminnanjohtaja- sekä hallitusveitoisten järjestöjen kesken. Vertailussa pyritään löytämään hyviä toimintamalleja ja mahdollisuuksia johtamisen kehittämiseksi tilaajayhdistyksen jaetun johtajuuden johtamiskäytäntöihin. Lisäksi pyritään tuomaan läpinäkyväksi kriittisiä jaetun johtajuuden ongelmakohtia järjestössä.</p> <p>Työn merkitys tilaajalle eli yhdelle alueelliselle keskisuurelle yhdistykselle on tulevaisuuden johtamisjärjestelmän kehittämisen kannalta ilmeinen. Työssä keskitytään siihen, miten järjestöjen johtajat näkevät oman organisaationsa johtamiskulttuurin. Kyseistä kirjallista materiaalia on järjestöpuolelta suhteellisen vähän, joten kaikenlainen arviointi sekä vertailu johtamisjärjestelmissä nykyisessä muuttuvassa järjestökentässä ovat tarpeen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Kysely annettiin 19 järjestöpuolen johtotehtävissä oleville henkilöille. Kyselylomakkeiden numeraalinen osio taulukoitiin, jotta saadut tulokset saatiin helposti havainnollistettua. Avoimien kysymysten osalta suoritettiin kysymysten jakamista kokonaisuuksiin ja tehtiin vertailua eroavaisuuksien löytämiseksi johtamismalleista sekä jaetun johtajuuden johtamismallin mahdollisia hyviä ominaispiirteitä, joita kannattaa säilyttää tulevaisuudessakin.</p> <p>Opinnäytetyössä on hyödynnetty omaa kokemustietoa johtajuudesta, lisäksi kokemus on yhdistetty luettuun kirjallisuuteen järjestöjen johtajuudesta (jaettu johtajuus-kirjallisuus). Kyselylomakkeiden vastaajat olivat järjestöjen johtoasemassa olevia henkilöitä, joiden vastaukset käsiteltiin anonyymisti.</p> <p>Työn haastavimmaksi osaksi näytti nousevan teoriamateriaalin löytäminen, sillä yleisesti jaettua johtajuutta käsitellään esimiehen sekä työntekijän vastavuoroisen tiedon sekä vastuiden jakamisena. Ei siis niin, että jaettua johtajuutta tarkastellaan ja toteutetaan johtajien kesken.</p> <p>Johtopäätökset osoittavat, että organisaatio, jossa työnantajan asemaa toteuttaa vain johtokunta, ei ole käytännön johtamisen kannalta kovinkaan rakentava. Perustyön lisäksi työntekijät tekevät johtajien töitä ja johtaminen arjessa puuttuu. Toiminnanjohtaja- ja jaetun johtajuuden malleissa on keskenään samoja elementtejä ja kyselyiden vastaukset olivat ammattimaisempia sekä koko organisaation kannalta mietittyjä kuin johtokunnan vastaukset.</p> <p>Kehittämissideana nousi esille malli, joka olisi selkeään toiminnanjohtaja malliin siirtyminen. Muut kehittämissideotukseni mm. tukevat johtamisen selkeyttämistä ja ajan ottamista arjen johtamistyöhön.</p>	
<b>Asiasanat</b> johtaminen, johtajuus, jaettu johtajuus, järjestöt, kolmas sektori	

# HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Name of the Degree Programme

### ABSTRACT

<b>Author</b> Sami Rantanen	<b>Number of Pages</b> 52
<b>Title</b> Shared leadership in the society work	
<b>Supervisor(s)</b> Reijo Viitanen	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Local society	
<b>Abstract</b> <p>The aim of this thesis is to compare various leadership models in societies. The comparison focuses on the leadership models in board-led organizations. Shared leadership and executive models are studied in particular. The motive for the comparison is to find examples of good practice, as well as opportunities for developing the shared leadership practices at client organization. In addition, this work seeks to highlight the main problem areas of the shared leadership.</p> <p>Shared leadership theories have traditionally focused primarily on the relationship of the manager and the employee. The shared leadership among the leaders has not previously been addressed much. This caused some additional challenge for finding the material for this thesis.</p> <p>The importance of this work to the client is obvious, considering the future development of the management system. The work focuses on how leaders see their society's leadership culture. This type of written material is rather rare in the society world, so any kind of evaluation and comparison of the management systems in the changing society field is valuable.</p> <p>This work uses a qualitative research method. The study material was collected by querying 19 persons, who all work at organizations in management positions. The responses were treated anonymously. The obtained results were illustrated by tabulating answers, where appropriate; open questions were segmented by using their type. The results were analyzed for the differences in the management styles and for the characteristics worth keeping for in the shared leadership model. The thesis uses the author's own leadership experiences combined with the literature.</p> <p>The conclusions show that the society in which the board is the only one in the position of the employer, is not very constructive in the terms of practical leadership. The employees are doing managers work in addition to their basic work and the everyday leadership is missing. It was also observed that the executive and the shared leadership models share some elements with each other, and that the answer given by the board of directors were not so professionally or thoroughly thought-out as the answers from the others.</p> <p>In addition, the conclusions raised some clear ideas for development, one of which was the transition to the executive model. Other proposals were related to the clarifying of the leadership tasks and increasing the time spent to everyday leadership.</p>	
<b>Keywords</b> management, leadership, shared leadership, societies, the third sector	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Johtamisteorioita	6
2.2 Jaetun johtajuuden tarpeen synty	9
2.3 Jaetun johtajuuden määritelmä	10
2.4 Järjestöjohtaminen	12
2.5 Yhteisöllisyys jaetussa johtajuudessa	15
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	17
3.1 Tutkimustehtävä	17
3.2 Kehittämiskysymykset	18
3.3 Aineistonkeruu	19
3.4 Aineiston analyysitapa ja menetelmä	20
4 JAETUN JOHTAJUUDEN ORGANISAATIO	21
4.1 Yhdistyksen rakenne	24
4.2 Yhdistyksen johtamisjärjestelmä	25
5 SELVITYKSEN TULOKSET	28
5.1 Toiminnanjohtaja	28
5.2 Johtokunta	32
5.3 Jaettu johtajuus	35
5.4 Yhteenveto ja vastakkainasettelu	38
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
6.1 Kyselyn luotettavuus	50
6.2 Opinnäytetyön kirjoittaminen ja aikataulu	51
LIITTEET	55

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tarkastelen jaettua johtajuutta (jaettu johtajuus voidaan ajatella mm. vastuun, työtehtävien ja tiedon jakamisena organisaatiossa) järjestökentällä. Jaettu johtajuus mielletään usein vaikeaksi johtajuuden malliksi, jossa asia- sekä henkilöjohtaminen ovat vaikeahkoa. Lisäksi teoriapohjalta on huomattava, että jaettua johtajuutta käsitellään tutkimuksissa yleensä esimiehen ja hänen työntekijöidensä välisenä johtajuusmallina. Opinnäytetyöni tilaaja Tamperelainen yleishyödyllinen yhdistys käyttää jaettua johtajuutta esimiestasolla toimintamallinaan.

Tämä opinnäytetyön kysely perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Työotteeni on kriittinen ja perustan sen omakohtaisiin ja muiden kokemuksiin sekä teorialähteisiin että kirjalliseen lomakekyselyyn, joka tehtiin järjestöjen esimiestasolla. Kyselylomakkeeseen sisällytetään sekä avoimia kysymyksiä että numeraalisia monivalintakysymyksiä.

Käytän aineistoni hankinnassa empiirisiä menetelmiä, joissa tietoa hankitaan kokeamalla, havainnoimalla ja kyselylomakkeella. Lähestymistapa on ainakin jossain määrin relativistinen ja minun tulkintaani kyselyistä sekä teoria-aineistosta. Keskityn työssäni pääasiassa jaetun johtajuuden pohdintaan, tarkasteluun sekä vertailuun. Toisaalta tuon kyselylomakkeen vastauksien myötä myös osaltaan kokemuksia muihin yleisiin malleihin johtaa järjestöä, kuten johtokunta- ja toiminnanjohtaja mallit. Valitsin laadullisen tutkimusmetodin, koska haluan päästä mahdollisimman lähelle arkea ja ihmisten omia johtamiskokemuksia omassa organisaatiossaan (Induktiivinen päättely).

Aihe valikoitui oman työyhteisöni tarpeiden sekä oman mielenkiintoni pohjalta. Johtajuus ja sen erilaiset muodot ovat aina kiinnostaneet minua niin työ- kuin harrastuspuolellakin. Opinnäytetyöni tilaaja on oma työyhteisöni eli alueellinen yhdistys, jossa itse työskentelen esimiehenä ja johtoryhmän jäsenenä yhdistyksessä. Lisäkseni yhdistyksessä toimii kolme muuta yksikön esimiestä. Tämä esimiespooli on kyseisen organisaation toimintaelin, joka yhdistystä johtaa jaetun johtajuuden mallilla. Näin

voidaan todeta jaetun johtajuuden teeman ajankohtaisuus, joka linkittyy paljolti myös tiimipohjaiseen ajatteluun ja työn organisoitiin sekä sen tuomista vaatimuksista nykyaikaiseen johtajuuteen.

Perinteinen yhden johtajan aikakausi päätöksenteossa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on niin monisäikeinen, että substanssiosaaminen ei yksinkertaisesti enää riitä (Sydänmaanlakka 2004, 7). Tiimin jäsenet voivat omata valmiuden ja tiedot kyseisiin päätöksiin paremmin kuin johtaja. Lisäksi jaettu johtajuus tuo päätöksenteolle nopeutta ja näin ollen se pystyy reagoimaan tilanteisiin äärimmäisenkin nopeasti. Ydinosaaminen ei ole enää vain johtajalla, vaan ”johtajuus” on jaettu organisaatiossa laajemmalle kuin esimiehelle. Kysymys on asioiden yhteiseksi tekemisestä ja päätökset perustuvat tiimin yhteiseen tietopohjaan ja vuorovaikutukseen. Johtamisessa on kuitenkin edelleen kyse asiantuntemuksesta, luottamuksen saavuttamisesta sekä kyvystä lunastaa johtajuutensa (Juuti 2013, 61).

## 2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Johtamisteorioita

Olen pyrkinyt opinnäytetyössäni pitämään käsiteltävät asiat selkeinä ja helposti ymmärrettävinä. Teorialähtökohtanani olen tarkastellut johtajuutta sekä johtamista eri tavoin mm. seuraavien teorioiden kautta:

#### 1. Älykäs johtaminen (itsensä johtaminen)

Itsensä johtaminen on älykkään johtamisen ydin asia. Itsensä johtaminen on jatkuvaa oppimis- ja vaikuttamisprosessia, jossa itsetuntemus, itseluottamus ja reflektointitaidot ovat keskiössä. Itsensä johtaminen on laaja-alaista itsensä kehittämistä ja reflektointia. Itsensä johtaminen on omien mukavuusalueiden ylittämistä ja jokapäiväistä oppimista sekä omasta työstään vastuunottamista (Sydänmaanlakka 2004, 200.)

## 2. Asioiden johtaminen

Asioiden johtamisella (*management*) tarkoitetaan organisaation toiminnan hallintaa, suunnittelua, organisointia, sääntöjen noudattamista, hallinnollisia ohjeita sekä näiden kaikkien valvontaa (Juuti & Vuorela 2002, 11–12). Asioiden johtamisessa keskeisessä asemassa ovat strategiat, rakenteet ja järjestelmät. Asioiden johtamiselle luonteenomaista on pyrkimys organisaation toiminnan vakauteen ja ennustettavuuteen (Seeck 2013, 357–358.)

## 3. Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisella (*leadership*) tarkoitetaan prosessia, jossa vaikutetaan organisoitun ryhmän toimintaan sen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Ihmisten johtamisessa keskeistä on osallistaminen, avoin keskustelu, innostaminen, suunnan luominen, yhteiset tavoitteet, sitoutuminen sekä visioiminen (Seeck 2013, 357–358.)

## 4. Tiimijohtaminen

Tiimijohtaminen on uusimpia johtamisen teorioita, jonka päämääränä on päästä eroon eriarvoisuuksista (Sydänmaanlakka 2004, 47). ”Perinteisessä” ylhäältä johtamisen mallissa esimies on työntekijöiden sekä tiimin yläpuolella. Nykyään johtaminen on enemmänkin verkostoitumista ja avointa kaksisuuntaista dialogia. Tiimijohtamisessa otetaan huomioon johtajien ja alaisten mahdollisia muuttuvia rooleja organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2004, 52). Tiimijohtamisessa tiiminjäsenten ja esimiehen kaksisuuntainen vuorovaikutus ja luottamus ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tiimin määritelmä on ryhmä ihmisiä, jotka sitoutuvat toimimaan yhteiseen päämäärään tiettyjä toimintamallia käyttäen. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja he pitävät yhteisvastuullisesti huolta tavoitteiden saavuttamisesta. Kyseisessä mallissa on keskiössä keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutus (Seeck 2013, 268).

## 5. Syväjohtaminen

”Syväjohtamisen malli on koonnos hyväksi havaituista johtamisperiaatteista. Se korostaa ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan. Mallin kantavana ajatuksena on johtajan kasvaminen ja kehittyminen johtajana. Syväjohtamisessa sana syvä viittaa syväoppimiseen ja johtaminen ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen viittaa myös itsensä johtamiseen, koska voimme muuttaa vain omaa käyttäytymistämme. Syväoppiminen toimintana ja käsitteenä vastasi näihin vaatimuksiin. Syväjohtamisen käsitteen määrittelyä tehdään usein seuraavan yhtälön avulla: *syväoppiminen + ihmisten johtaminen = syväjohtaminen.*” (Kinnunen, Herrala, Perheentupa, Aalto, Intke, Ohrankämmen, Halonen, Pukaralammi, Collin, Hyppönen, Pesonen, Horila, Lehtonen, Leskinen, Westersund & Jokitalo 2012, 17, 29.)

## 6. Strateginen johtaminen

Käsite strateginen johtaminen koostuu kahdesta osa-alueesta, organisaation strategian laatimisesta sekä strategian toteuttamisesta. Strateginen johtaminen pyrkii olennaisten päätösten tekemiseen, niiden toteuttamiseen sekä päätösten arviointiin, jotta organisaatio saavuttaisi ennalta määritellyt päämäärät tiettyjä keinoja käyttäen (Karlöf 2002, 38–39). Johtamismallissa painottuu vahvasti kontrolloiminen ja johdon näkemys pidemmän aikavälin organisaation voimavarojen ja osaamisen kohdentamista (Seeck 2013, 34–35.)

## 7. Taylorismi

Taylorismi (1900-luvun alkupuolen teoria) johtamisteorian korostaa hyvän organisaation ominaisuuksina selkeitä määriteltyjä työnjakoja, työntekijät ovat omassa työssään asiantuntijoita, sekä selkeitä käskyvaltasuhteita. Taylorin esittämiin periaatteisiin sisältyy näkemys tehokkaasta organisaatiosta, jossa työntekijät motivoidaan työhönsä taloudellisilla kannusteilla mm. urakkapalkkaus (Juuti 2013, 29). Taylorin tavoitteena on organisaatiossa työskentelevien ihmisten tiukka kontrolli. Huomion keskiössä on johtaminen sekä se, että johtajat ovat ammattijohtajia, joilla on ensiluokkainen asiantuntemus omasta johtamisestaan (Seeck 2013, 76). Kyseessä on vanhakantainen ylhäältä johtamisen malli.

## 8. Tilannejohtaminen



Tilannejohtaminen keskittyy johtamiseen erilaisissa muuttuvissa tilanteissa. Kyseinen teoria perustuu siihen ajatukseen, että erilaiset tilanteet vaativat aina myös erilaista johtamista sekä toimintatapoja. Johtajan onnistuminen työssään tässä teoriassa merkitsee johtajan muuttuvaa ja reflektointia johtamistyyliä. Johtajan on siis muokattava johtamistyyliään erilaisten tilanteiden vaatimilla tavoilla (Sydänmaanlakka 2004, 35).

## 9. Jaettu johtajuus

”Jaettu johtajuus on seurausta prosessista, jossa koko työyhteisö alkaa ajaa samoja päämääriä käyttäen kaikkien osaamista ja taitoja hyväkseen. Tässä prosessissa yksittäisistä työntekijöistä tulee joukkue” (Juuti 2013, 145.)

Omasta mielestäni jaettu johtajuus käytännössä tarkoittaa organisaatiossa tiedon sekä työtehtävien jakamista. Lisäksi se on avointa vuorovaikutteista dialogisuutta työyhteisön eri ammattiryhmien kesken.

### 2.2 Jaetun johtajuuden tarpeen synty

Jaetun johtajuuden johtamismalli on alkujaan syntynyt yhteiskunnan sekä työelämän nopeiden muutosten (turbulenssi) ja lisääntyneen monimutkaisuuden (kompleksisuus) paineiden kautta. Muutokset, tilapäisyys, nopealiikkeisyys organisaatioiden toiminnassa ja toimintaympäristöissä ovat järjestökentällä nykyään arkipäivää (Juuti & Vuorela 2002, 9). Näihin haasteisiin sekä muutoksiin pitää pyrkiä sopeutumaan ja organisaation kehittyä niiden mukaan (Ojala 2000, 23). Samoin vanhakantaisesta pelkästään ylhäältä johtamisesta ja työntekijöiden kontrolloinnista on pyritty pääsemään eroon ja tilalle on pyritty luomaan vuorovaikutteista ja henkilöstön itseohjautuvaa johtamismallia ns. työntekijän osaamisvaltaa (Ekman 2004, 117). Tällöin voidaan puhua mm. tiimeistä, jolloin toiminnassa on nopeampi kyky reflektoida ja muuttaa tarvittaessa toimintaa nopeallakin aikavälillä, toisin kuin hierarkkisessa ylhäältä joh-

tamisen mallissa. Silloin myös vallan ja vastuun valmius on tietoisesti annettu itseohjautuville tiimeille tai toimintayksiköille, tällöin puhutaan jaetusta johtajuudesta.

Tiimeissä jokainen on lopulta vastuussa omasta työnsä laadusta, työssä oppimises-taan sekä työn kehittämistä (kyseenalaistaminen), jolloin jaetun johtajuuden näkökannasta kaikkien tehtävä on analysoida toiminnan tehokkuutta ja sen laatua, eikä se ole ainoastaan johtajan tehtävä. Näin pystytään luomaan organisaatioon yhteistä ymmärrystä esim. toiminnan kehittämistä. Lisäksi mahdollisten tulevien kriittisten ”virheiden” määrä vähenee yhteisen analysoinnin kautta. (Ojala 2000, 178–179.)

Jaetun johtajuuden syntyyn on varmasti vaikuttanut myös nyky-yhteiskunnan työn luonteen muuttuminen projektimaisemmaksi, verkostotyön lisääntyminen sekä asiantuntijuuden ja osaltaan moniosaajien lisääntyminen organisaatioissa. Näin valtaa on pitänyt siirtää esimiehiltä asiantuntijatyöläisille. Ajatuksena voidaan pitää, että jokainen työntekijä on pääsääntöisesti oman työnsä asiantuntija. (Ekman 2004, 116–118.)

### 2.3 Jaetun johtajuuden määritelmä

Jaettu johtajuuden määritelmä on omasta mielestäni tiedon jakamista ja siirtämistä sekä avointa dialogia. Kiteytettynä ja yksinkertaistettuna jaetussa johtajuudessa voisi olla kyse organisaation sisällä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta johtajuustapahtumassa, jotta organisaation tavoitteet täyttyisivät. Tältä pohjalta olen opinnäytetyössäni asiaa myös tarkastellut.

Usein johtamisesta ajatellaan, että se on vain yhden ihmisen käyttäytymistä, valtaa ja vastuuta, joka pohjaa individualistiseen näkemykseen johtajuudesta. Nykypäivän johtamisessa kuitenkin painottuu vahvasti generalistinen näkemys, joka pitää sisällään moniosaamista työyhteisössä myös esimiestasolla. Moniosaaminen on tuonut muutospainetta siihen suuntaan, että enää ei pärjätä autoritäärisellä yhden johtajan asiantuntijuusmallilla (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005,19). Työyhteisöt varsinkin järjestöpuolella tarvitsevat enemmän avointa kaksisuuntaista vuorovaikutusta johtajan suunnalta. Pääsääntöisesti organisaatioiden tai

palveluyksiköiden johtoon ei pitäisikään palkata pelkästään ns. pätevintä, saati paperilla parasta hakijaa, vaan työhön ja tiimiin sopivin henkilö. Tätä toimintamallia toteutetaan usein valitettavasti vain työntekijäportaassa, ei esimiestehtävissä. Kuitenkin taitava vuorovaikutukseen oikeasti pyrkivä sekä pystyvä johtaja koetaan monesti kuuluvan tittelistään huolimatta tiimin jäseneksi (Juuti 2013, 222–223).

Jaetun johtajuudenmallin pitäisi osaltaan madaltaa hierarkkista ajattelua työyhteisössä johtaja vastaan alaiset. Jaetussa johtajuudessa työntekijöiden mukaan ottaminen oman työn ja työyhteisön kehittämiseen on keskeisessä roolissa mallin onnistumisen kannalta. Johtaja on vain suunnan näyttäjä, toiminnan edellytyksen luoja sekä organisaation strategioiden toteutumisen vastuun kantaja (Valvisto 2005, 222).

Myös Suomen puolustusvoimat on muuttanut omaa johtamiskoulutustaan ihmislähtöisempään suuntaan 1990-luvulla. Tuolloin Vesa Nissinen loi puolustusvoimille käsitteen syväjohtaminen, joka tulee yhtälöstä syväoppiminen yhdistettynä ihmisten johtamiseen. Syväjohtamisessa pyritään yksilön arvostamiseen ja yksilön kasvamisen tukemiseen sekä molemminpuolisen luottamuksen rakentamiseen. Näin yhdessä tekeminen on tavoitteellista ja vuorovaikutus toimii kehittävästi aidossa dialogissa. (Kinnunen ym. 2012, 15–18.)

Myöskään Sydänmaanlakan mukaan jaetussa johtajuudessa ei haeta perinteistä yksilöjohtamista, vaan jaettua tietämystä, yhteistoimintaa, vastuiden jakamista työyhteisössä sekä avointa kaksisuuntaista viestintää. Voidaan jopa sanoa, että jaettu johtajuus olisi eräänlaista tiimityöskentelyä tai jopa tiimijohtamista, jossa yksilöt sekä tiimit itseohjautuvat ottamaan vastuuta (Sydänmaanlakka 2004, 139–140). Tällöin voidaan ajatella johtamisen olevan kokonaisuus, jota voidaan jopa pilkkoa osiin ja jakaa työyhteisössä. Tämän kaltaisia johtamistyön osia voivat olla esimerkiksi työprosessien tehostaminen, alaisten kannustaminen tai työyhteisön sisälle tiimien rakentaminen. Tavoitteena tällöin jaetussa johtajuudessa on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen organisoinnin ja delegoinnin kautta. Jaetussa johtajuudessa pyritään tekemään asioita yhdessä ja toisten ideoille sekä taidoille annetaan tilaa. Jaetussa johtajuudessa jaetaan avoimesti yhteisön kokemuksia, tietoa, arvostusta sekä luottamusta ja toiminnan tavoitteet on tällöin tehty yhteiseksi päämääräksi. Ymmärretään se perus-

ajatus, että itse ei voi osata kaikkea, vaan delegoimalla päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen (Ropo ym. 2005, 32).

Sydänmaanlakan määritelmä jaetulle johtajuudelle on johtajan tai johtajien ja työyhteisön jäsenien välinen dialogi, jolla pyritään saavuttamaan organisaation yhteiset tavoitteet, visiot ja strategia. Sydänmaanlakka kutsuu tätä myös ”Älykkääksi johtajuudeksi”. Älykkäässä organisaatiossa taas Sydänmaanlakan mielestä johtajuusrooleja voidaan myös kierrättää. Älykkäässä organisaatiossa Sydänmaanlakan teoriassa on kolme osa-aluetta, joita voidaan käyttää ajatusmallina myös jaetussa johtajuudessa. Näitä ovat tehokkuus (=suorituksen johtamista), hyvinvointi (=tiedon johtamista) ja oppiminen (=osaamisen johtamista). Jokainen näistä kolmesta kohdasta taipuu johtajuusteeman alle organisaation jokaisella tasolla yksilö, tiimi, toimintayksikkö/osasto sekä koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2004, 100–104.)

Lisäksi olennaista jaetun johtajuuden mallissa on vastavuoroinen sitoutuminen omien alaistaitojen tai esimiestaitojen kehittämiseen. Monesti organisaatioissa ei keskitytä molemminpuoliseen itsensä kehittämiseen, vaan useasti nähdään vain toisen henkilön kehitettävät osa-alueet. Useimmin esille nousee esimiestaidon puute, joka otetaan yhteisössä puheeksi. Olisiko syynä, että työyhteisöjen esimiestaidoista on kirjoitettu teoksissa enemmän kuin alaistaidoista. Alaistaidot koen itse omassa työssäni yhtä tärkeiksi kuin esimiestaidotkin, koska työskentely nyky-yhteiskunnassa on vuorovaikutusta sekä yhteisen asian eteen tehtyä vastuullista tiimityötä.

## 2.4 Järjestöjohtaminen

Yleisin järjestökentän johtamisen muoto on Suomessa edelleen toiminnanjohtajan malli. Järjestöjohtajan toimi on usein yksinäistä puurtamista, vaikka näennäisesti ympärillä onkin paljon ihmisiä. Toiminnanjohtajan työnkuvaan kuuluu monesti laaja yhteiskunnallinen tuntemus sekä vahva vaikuttaminen omalla alueellaan. Työssä on usein vapautta, mutta paljon vastuuta, jossa pitää taiteilla usein työntekijöiden, asiakkaiden, vapaaehtoisten sekä luottamusjohdon välissä. Vaikka toiminnanjohtajalla val-

taa onkin, suurinta valtaa organisaatiossa hänen ohitsensa käyttävät järjestön jäsenkokous eli järjestön jäsenet sekä hallitus (Somerkivi 2011, 7,13).

Nykypäivänä järjestöjohtajuudessa vaaditaan muutoksensietokykyä, avointa vuoro-vaikutusta, aktiivisuutta, demokraattisuutta sekä päätöksentekovalmiutta. Nykyajan esimiehen pitää pystyä muuntamaan omaa toimintaansa melkein ääripäästä toiseen (Juuti 2013, 179). Johtajalta toivotaan avointa dialogia ja viestintää, jolloin myös työntekijöiden pitäisi olla valmiimpia muutoksiin sekä tehokkaampia työsuorituksissaan. Toki viestinnän kuuluu toimia molempiin suuntiin eli myös esimiehen suuntaan. Suurin muutosvastarinnan tuoja organisaatiomuutoksissa on epätietoisuus, johon pystytään vaikuttamaan viestinnällä sekä työyhteisön osallistamisella mukaan muutosprosesseihin. Muutokset järjestöissä ovat arkipäivää ja jaetussa johtajuudessa se tarkoittaa johtajan ”vastuiden jakamista”, organisointia ja yhdessä tekemistä (Ropo ym. 2005, 18–20).

Järjestökentällä muutos- ja kehittämistyö ovat osa jokapäiväistä arkea. Koen omaakohtaisesti, että työyhteisön osallistaminen mukaan mm. kehittämis- sekä muutostyöhön on jaetussa johtajuudessa ensiarvoisen tärkeää. Työyhteisön mukaan ottaminen (osallisuus) tukee ihmisten tunnetta tulleen kuulluiksi ja olleensa osallisina päätöksen teoissa, joka osaltaan vähentää muutosvastarintaa. Näin vaikeatkin päätökset mahdollisesti hyväksytään organisaatiossa helpommin. Osallistavassa johtamistavassa työyhteisön mukaan ottaminen tuo mukanaan myös sitoutumista ja laatua, koska useista erilaisista työyhteisön näkemyksistä saadaan enemmän tietoa sekä ideoita kuin vanhakantaisessa johtajan yksipuolisesti sanelemassa muutostyössä, joka on osaltaan kohtalaisen kapeakatseista ja autoritaarista (Helin 2006, 156–157). Haittana osallistavasta suunnittelusta on kuitenkin sen aikavievyys, jossa mahdolliset erilaiset ja jopa ristiriitaiset näkemykset asioista pitää saada koottua yhteen. Osallistaminen ei siis aina ole pelkkä itseisarvo, vaan sen käyttämistä pitää arvioida tilannekohtaisesti (Honkanen 2006, 369–374).

Jaetun johtajuuden mallista voidaan todeta, että oma järjestöni, jossa työskentelen, on ottanut kyseisen johtamismallin käyttöönsä ”pakkotilanteessa”, jossa organisaatiomuutoksessa yhteisön resurssit eivät riittäneet esim. toiminnanjohtajan palkkaamiseen. Kirjassa Jaetun johtajuuden särmät kirjoittajien toteamus on, että ”jaettu johta-

juus ei synny luonnostaan”. Kirjassa myös mainitaan, että organisaation, joka ottaa johtamismallikseen jaetun johtajuuden on oltava ”joustava ja valmis elämään erilais-ten jännitteiden kanssa, johtamiseen kietoutuvien erilaisten arvojen tunnistaminen sekä särmän ja ristiriitojen hyväksyminen ja salliminen” (Ropo ym. 2005, 159). Oma- na arvioni sekä kokemuksenani voin alleviivata kirjoittajien ajatukset kokonaisuudessaan jaetun johtajuuden mallin kriittisistä pisteistä. Kun jaetun johtajuuden johto tekee työajastaan liiaksi perustyötä, eikä työaika riitä tarpeeksi esimerkiksi henkilös- töjohtamiseen eikä esimiestyöskentelyyn, tuloksena on väistämättä ristiriitoja. Järjes- tön sisäinen perustehtävä unohtuu ja yksiköiden välinen kritiikki mahdollisesti lisään- tyä. Myös työnjako ja työyhteisön järjestelmällinen kehittäminen jää vähemmälle (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 104–105).

Erimielisyyksiä eli ristiriitoja syntyy järjestössä, kun perustyönkuvat eivät ole selkeitä, tavoitteet ovat epäselviä, johtaminen puuttuu tai on vajavaista (Ristikangas & Grun- baum 2014, 72–73). Lisäksi näkemuserojen syntyminen luo ristiriitoja sekä tunne- kuohuja, jotka helposti henkilöityvät. Esimiehen tehtävä onkin olla neutraali ja toimia asiapohjalta ristiriitatilanteissa. Monesti esimiehen työ myös jaetun johtajuuden mal- lissa on erilaisten ihmisten näkökulmien työstämistä. Ristiriitoja ei kuitenkaan pidä vältellä, vaan ne pitää oppivassa organisaatiossa käsitellä johtajan toimesta. Muutoin ne kasaantuvat hallitsemattomaksi vyyhdeksi, joka hankaloittaa organisaation toimin- ta (Juuti & Vuorela 2002, 122–128).

Järjestökentällä nykypäivän esimiehen tehtävä on perinteisestä johtajan roolista luo- puminen ja olla toiminnan koordinoija, vision välittäjä sekä toimia taustalla toiminnan mahdollistajana (Honkanen 2006, 94–95). Työntekijä on organisaation ja esimiehen tärkein voimavara, jolloin kaksisuuntaisen rakentavan viestinnän ja alaistaitojen mer- kitys on valtava. Esimiehen omalla viestinnän ja vuorovaikutuksen esimerkillä on suuri merkitys koko työyhteisön vuorovaikutuksen kehittymiselle (Nissinen, Anttalai- nen & Kauppinen 2008, 25). Omat vaikeutensa johtamiseen, jopa arjen tasolla, tuo- vat myös monikulttuuriset tiimit tai organisaatio, joissa on monesta eri kansallisuu- desta työntekijöitä (Nissinen ym. 2008, 41). Tällöin korostuu entisestään viestinnän ja avoimen dialogin tärkeys työyhteisössä esimiehen sekä työntekijöiden kesken.

Pystyn samaistumaan siihen mitä Ekman tekstissään toteaa, että ”esimiehenä oleminen on yksinäistä” (Ekman 2004, 102). Esimies on se, joka ei pääsääntöisesti pysty olemaan yksi tiimin jäsenistä vaikka haluaisikin, vaan hän on lopulta se yksinäinen vastuunkantaja. Aina on olemassa tiettyä jännitettä esimiehen ja työntekijöiden välillä vaikka sitä kuinka yritettäisiin madaltaa. Usein osaltaan jännitettä luo jo se, että esimies olettaa jokaisen työntekijän toimivan organisaatiossa itsenäisesti, kantavan automaattisesti vastuuta sekä ottavan laajempaakin vastuuta toimintaympäristöstään (Järvinen 2011, 31–32). Osa näin toimiikin, mutta eivät kaikki, jolloin työyhteisö saattaa nähdä asian johdon ongelmaksi.

Muodollinen johtaja ei voi olla työyhteisössä ”se kaveri”, vaan pyrkii saavuttamaan luottamuksen toiminnallaan johtajana (Ekman 2004, 111). Jokaisessa organisaatiossa on olemassa virallisen johtamisorganisaation rinnalla ns. epävirallinen johtamisorganisaatio, joka esimiehen on hyvä tiedostaa. Yleensä kyseessä on henkilö, joka on tehnyt työtään pitkään tai häntä pidetään erittäin kokeneena ja taitavana organisaation sisällä. Kyseinen epävirallinen johtaja voi olla uhka organisaation muodolliselle johtamiselle. Toisaalta kun epävirallisen johtajan ja hänen olemassaolon tiedostaa ja asian osaa käsitellä, sitä voidaan käyttää myös hyödyllisenä johtamisvälineenä. Itse olen oman työhistoriani aikana pyrkinyt viestinnän keinoin vaikuttamaan tähän epäviralliseen organisaatioon, jolloin olen pystynyt valjastamaan sen työyhteisön strategian mukaiseen toiminnan tuottamiseen.

## 2.5 Yhteisöllisyys jaetussa johtajuudessa

Nykypäivän muotisana työrintamalla on yhteisöllisyys. Kauniita sanoja, mutta aina yhteisöllisyys ei ole sellaista kuten luullaan. Esimerkkinä yhteisö, jossa kuvitellaan kaikkien päätösten menevän demokraattisesti työntekijöiden kautta. Näinhän asia ei käytännössä ole. Esimies on se henkilö, joka viimekädessä vastaa toiminnan tulokista sekä laadusta. Esimiehen tehtävänä on tehdä isoja päätöksiä, jotka eivät aina ole kaikille työyhteisön jäsenille mieluisia, mutta kyseiset päätökset ovat työyhteisön etuja edistäviä (Risitkangas & Grunbaum 2014, 83). Yhteisöllisyyden nimissä mielestäni mennään joskus liian pitkälle ja luullaan kaiken olevan kollektiivisia pää-

töksiä työyhteisön sisällä. Johtajan tärkeänä tehtävänä on kuitenkin jalkauttaa järjestön arvot, visiot sekä motivoida henkilökuntaa (Seeck 2013, 226).

Toimintaan liittyviä isompia päätöksiä voidaan käsitellä alemmissa foorumeissa, mutta lopulliset versiot sekä päätökset tehdään esimiehen toimesta. Työyhteisöön on kuitenkin luotava tunnetila, että kaikkia sen jäseniä on kuultu mahdollisissa käsiteltävissä olevissa yhteisissä asioissa, esim. toiminnan tavoitteet tulevalle vuodelle tai toimintasuunnitelmaa laadittaessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että päätökset syntyisivät aina yhteisön toiveita mukaillen, vaan toiminnan päämäärät ja tavoitteet sekä työnantajan tarpeet huomioiden. Paras tilanne olisi tietysti, jos työyhteisö pystyy ottamaan mukaan koko organisaation kun rakennetaan tai päivitetään vaikka järjestön visioita tai strategiaa. Tällöin pystytään oikeasti sitouttamaan sekä juurruttamaan koko työyhteisö käsiteltävien asioiden taakse. Näin niitä ei sanella vain ylhäältä päin alas käytännön toimijoille.

Esimiestyö on nykyään ennen kaikkea toimintaa ihmisten kanssa sekä jatkuvaa kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista laajan ihmishuhdeverkoston piirissä. Vanhakantainen hierarkkinen monologi eli johtajan yksisuuntainen viestintä ei tuota kuin turhautumista organisaation sisällä (Juuti 2013, 136). Toisaalta yhteisöllisyys ei ole käsitteenä työyhteisön yksilöllisyyttä poissulkeva asia, vaan sopivassa määrin molempien toimintamallien rinnakkain kulkemista, jolloin yksilöiden kaikki osaamiset pystytään hyödyntämään koko yhteisön päämäärien täyttämiseen (Juuti 2013, 58).

Johtajuutta voidaan myös jakaa pienempiin osiin, jos halutaan tarkastella asiaa eri tasoilla. Ensimmäinen taso on itsensä johtamista, toinen ihmisten johtamista ja kolmas taas on tiimin tai yksikön johtamista. Neljäntenä tasona on jo organisaation johtaminen kuten esim. yhdistyksen johtaminen. Viidentenä verkoston johtaminen ja kuudentena voisi olla muuttuvan toimintaympäristön johtaminen, jolloin on pyrkimys sen muutosten ennakointiin sekä jonkinasteiseen toimintaympäristön hallintaan. Toisaalta toimintaympäristön täydellinen hallinta taitaa olla enemmänkin johtajan haave kuin realismia. Ydinasia johtamisen jakamisessa pienempiin osiin on siinä, että johtajuus ei ole vain yksilön (johtajan) ominaisuus, vaan kaikkien ominaisuus sekä ulottuvilla oleva asia. Työyhteisön arkipäiväisetkin tilanteet edellyttävät erilaista reflek-



toivaa johtajuutta, kuten esim. itsensä johtamista tai tilannejohtamista. Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet niin hektisiksi ja monimuotoisiksi, että johtajan ylhäältä yksin sanelema päätöksenteko ei enää vastaa kentän tarpeita. Voidaan todeta nykyjohtajan olevan enemmänkin suunnannäyttävä sekä alaistensa tuki (Aunela 2010, 29).

Yhteisöllisyys ei siis ole johtamista tai johtamisen muoto missään johtajuusmallissa. Yhteisöllisyys voitaisiin ajatella organisaation sisällä mahdollistajana yhdessä oppimiselle, osaamisen jakamiselle sekä työyhteisön avoimelle vuorovaikutukselle. Näin johtamisessakin painottuu työntekijöiden yksilöllisten potentiaalien tiedostaminen ja hyödyntäminen yhteisön yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Heikkilä & Heikkilä 2001, 31). Lisäksi yhteisöllisyys luo hyvän perustan menestymiselle ja vastuullisten tulosten syntymiselle dialogien kautta.

### 3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella jaettava johtajuutta järjestökentän näkökulmasta ja tuoda siihen mahdollisia käytännön parannusehdotuksia. Tavoitteena on tuottaa tietoa eli kartoittaa mahdollisia kehittämisalueita tilaajayhdistysten johtamisessa.

Lisäksi kartoitan ja kuvailen tämän hetkistä tilannetta yhdistyksien johtajien kokemana sekä pyrin tunnistamaan mahdollisia kehittämisen painopisteitä järjestöpuolen johtamismalleissa. Opinnäytetyön selkeänä painopisteenä tulevat toimimaan oman työyhteisöni jaetun johtajuuden toimintamallit, johon vertailu ja pohdinta tulevat suuntautumaan.

Lopputuloksena toivon saavani selkeitä konkreettisia parannusehdotuksia jaetun johtajuuden esimiestyöskentelyyn, jotka pystytään ottamaan käytäntöön tai hyödyntämään toimipaikasta ja järjestöstä riippumatta.

Lopputulos voi myös olla, ettei jaettu johtajuus ole järjestöpuolella lainkaan toimiva johtajuuden ilmentymä. Sekä parannusehdotukset, päätelmät, että opinnäytetyö kokonaisuudessaan, tullaan toimittamaan yhteistyössä toimineille järjestöille sekä oman yhdistyksen hallituksen ja johtoryhmän käyttöön.

### 3.2 Kehittämiskysymykset

Kehittämistehtävä toteutetaan laadullisena selvityksenä, jossa lähestytään kyselylomakkeella kuutta (6) eri järjestöä, joilla on keskenään erilaiset johtamisjärjestelmät. Lomakkeet lähetetään tai viedään henkilökohtaisesti järjestöjen hallintoon anonyymeinä. Kyselyssä on lähtökohtana kuvata aitoja tosielämän organisaatioiden johtamistilanteita, jossa perusta on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, oli johtamismalli mikä tahansa. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii lähestymistapaani paremmin kuin määrällinen sen vuoksi, että haastateltava ryhmä on suhteellisen pieni. Määrällisen tutkimuksen toteuttamiseen tämä henkilömäärä ei riitä, sillä luotettavuus kärsisi pienen henkilömäärän vuoksi ja todennäköisesti lomakkeiden palautusprosentti saattaisi määrällisessä jäädä alle 40 %.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisena johtajuus nähdään jaetun johtajuuden organisaatiossa
2. Millaisia haasteita ja kehitettävää on jaetun johtajuuden mallissa
3. Miten eri järjestöjen johtamistapoja voi hyödyntää jaetun johtajuuden mallissa

Käytännössä vertailen kyselyistä saamaani tietoa keskenään sekä osittain teorian kanssa. Poimin yhteneväisyyksiä eri järjestöjen johtamisen toimintatavoista, niin

myönteisistä kuin kriittisistäkin kohdista. Lisämateriaalina käytän osaltaan yhdistysten toimintakertomuksia, joissa johtamisen rakennetta sekä toimivuutta on mahdollisesti kuvattu edellisen toimintavuoden ajalta.

### 3.3 Aineistonkeruu

Aineiston keruussa käytettiin kyselylomakkeita (ks. Liite 1), jotka toimitettiin yhdistysten johtotehtävissä toimiville henkilöille. Kyselyt toimitettiin henkilökohtaisesti tai sähköisesti jokaiseen kuuteen (6) järjestöön ja palautus tapahtui mukana toimitetulla palautuskuorella anonyymisti. Kyselyitä lähti yhteensä 19 kappaletta, joista täytettynä takaisin palautui 15 kappaletta. Se, miksi päädyin kyselylomakkeeseen, on sen joustavuus ja nopeus. Kerättävä tieto on selkeässä muodossa ja jokaisen lomakkeen täyttäjän itsensä kirjaamaa tietoa, ei minun. Lisäksi en vaikuta olemuksellani tai läsnäolollani vastaajiin millään tavalla ja lomakkeella on mahdollisuus esittää runsaasti aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Toisaalta kyselylomake vaatii vastaajalta kykyä ”oman” organisaationsa realistiseen tarkasteluun sekä kysymysten ymmärtämiseen. Jos kysymykset koetaankin liian haastaviksi, saattaa vastaaja tällöin vain ympyröidä numeraalisen vastausvaihtoehdon isommin miettimättä tai jättää avoimia kysymyksiä jopa täysin tyhjiksi.

Edellä kuvattu pätee kyselylomakkeisiin, joissa käytetään numeraalisia vastauksia kysymyksiin (asteikkoihin perustuvat kysymykset) ja joissa on valmiit vastausvaihtoehdot esim. yhdestä viiteen (1-5). Koen, että avointen kysymysten kohdat ovat lähempänä haastattelua mittausominaisuuksiltaan, koska niistä saatava tieto on henkilön täysin itsensä miettimää ja kirjoittamaa.

Lomakkeen alussa olevat kysymykset olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä, joihin vastattiin numeraalisesti (asteikolla 1-5). Toisessa osiossa käytettiin avoimia kysymyksiä. Lomakekyselyn yhtenä etuna pidän myös sitä, että vastaajalla on oikeasti aikaa pohtia vastauksiaan ja täydellinen anonyymiys prosessin eri vaiheissa.

Kriittisenä haasteena on kysymysten sisällöllinen oikeanlaisuus ja avointen kysymysten vastausten vertaaminen luotettavasti keskenään. Lisäksi haasteena on miten erilailla ihmiset kysymykset ymmärtävät vastauksia laatiessaan, myös ihmisen sen hetkinen tunnetaso vaikuttaa osaltaan vastausten muotoon.

### 3.4 Aineiston analyysitapa ja menetelmä

Kyselylomakkeiden analysointi aloitettiin ensin vastanneiden järjestöjen taustatietojen luokittelulla, jossa selviää, minkä johtamismallin järjestöstä vastauksessa on kyse. Lisäksi kysyttiin vastanneiden työyhteisön henkilöstömäärää, jolloin saadaan käsitys vastanneen järjestön kokoluokasta.

Avoimien kysymysten vastausten osalta tehdään vertailu toiminnanjohtaja- sekä hallitus/johtokuntamalliset yhdistykset vastaan jaetun johtajuuden organisaation vastaukset. Kysymysten numeraaliset vastaukset jaettiin diagrammimuotoon, josta näkee jokaisen kysymyksen jakautuneen tuloksen. Lisäksi tulokset jaetun johtajuuden osalta eriteltiin myös diagrammimuotoon, josta vastauksia on helppo vertailla keskenään muiden organisaatioiden vastauksien kesken.

Avointen kysymysten aineiston vastaukset jaettiin aluksi kysymyksittäin ja niille tehtiin sisällönanalyysi, jossa etsin yhtäläisyyksiä sekä eroja. Lisäksi kyselystä saatuja vastauksia tiivistettiin aihealueittain isommiksi kokonaisuuksiksi. Yhdessä vastauksessa saattoi olla viittauksia muihinkin kysymyksiin, joten vastauksista haettiin yhtäläisyydet samojen kysymysten vastausten alle. Lopuksi vertailtiin avoimien kysymysten vastausten mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroja jaetun johtajuuden johtamismalli vastaan kaksi muuta johtamismallia.

Tutkittua aineistoa tarkastellaan kvalitatiiviselta näkökannalta ja kyselystä saatuja vastauksia vertaillaan keskenään. Tuloksia tulkitaan järjestöpuolen esimiesten näkökulmasta, painottuen jaetun johtajuuden toimintamalliin sekä kyseisen johtamismallin kriittisiin painopisteisiin. Tutkimuksen aineistoon kuuluu työn tilanneen yhdistyksen laatukäsikirja sekä organisaation johtamiskäytänteisiin liittyvä muu materiaali mm.

yhdistyksen johtamisjärjestelmän ja johtoryhmän toiminnan arviointiraportti, jonka on tehnyt Markus Anttila vuonna 2010.

#### 4 JAETUN JOHTAJUUDEN ORGANISAATIO

Opinnäytetyön tilaajayhdistys on perustettu 19.4.1990 Sosiaali- ja terveysministeriön alueellistamiskokeilun tuloksena yleishyödylliseksi ja lähellä ihmistä toimivaksi järjestöksi.

Yhdistyksen perustehtävä ja toiminnan päämäärän tarkoitus on tukea asukkaita, erityisesti elämisen vaikeuksissa olevia ja syrjäytyneitä henkilöitä järjestämällä osallistavia, aktivoivia ja työllistäviä mahdollisuuksia heidän kiinnittymisekseen työelämään ja yhteiskuntaan. Yhdistys kehittää yhteisöllisiä sosiaali- ja terveysalan työmuotoja ja menetelmiä.

##### **Toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet**

Toimintaa ohjaavat arvot ovat ihmislähtöisyys, yhdenvertaisuus ja yhteisöllisyys.

##### 1. Ihmislähtöisyys

Yhdistyksen palvelut ja toiminnot syntyvät ja kehittyvät ihmisten (mm. asiakkaiden) tarpeista tehdä muutosta olemassa olevaan tilanteeseen.

##### 2. Yhdenvertaisuus

Yhdistyksen toiminnoissa kaikilla on tasa-arvoinen ja yhdenvertainen mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaan ja yhteisön kehittymiseen.

##### 3. Yhteisöllisyys

Toiminta perustuu yhteisölliseen sosiaalityön muotoihin ja yhteisesti mietittynä se tarkoittaa ”Yhteinen asia, johon jokainen antaa osansa yksilönä ja voi myös vaikuttaa yhteiskunnan tasolla”.

### **Yhdistyksen toimintayksiköt**

Kuntouttava työtoiminta:

Kuntoutuspalveluiden työllistymiseen tukevan toiminnan kohderyhmänä ovat työ- ja sosiaalihuollon asiakkaat, joiden työvalmiuksien parantamiseen tai työelämään kiinnittymiseen normaalit palvelut eivät riitä.

Palvelu tarjoaa tukea työllistymiseen työkokeilujen, harjoittelujen, palkkatuetun työn sekä kuntouttavan työtoiminnan muodossa. Kuntouttavassa toiminnan tavoitteena on tarjota pitkään työelämästä poissa olleille työllistymis- tai kuntoutumismahdollisuuksia. Toiminnalla ei ole ulkopuolista rahoitusta.

Matalankynnyksen tapaamispaikka:

Tapaamispaikka yhdistyksen kolmivuotinen (2014–2016) kehittämishanke, jonka rahoittaa Raha-automaattiyhdistys. Toiminta on aikuisille suunnattu sitoutumaton, ilmainen ja päihteetön vapaa-ajantoimintapaikka, joka on auki arki- ja viikonloppuiltaisina.

Vapaaehtoistoiminta:

Perustehtävänä on tarjota ja kehittää palveluluonteisen vapaaehtoistoiminnan ja vertaistuen mahdollisuuksia. Tätä kautta tarkoituksena on eri-ikäisten asukkaiden elämänlaadun, sosiaalisten suhteiden sekä apu- ja tukiverkoston parantaminen. Toiminta on rajattu kattamaan sellaisia sosiaalisen kanssakäymisen alueita, jotka eivät pääosin ole ammatillista toimintaa.

Rahoittajina toimivat Tampereen kaupunki ja Raha-automaattiyhdistys. Yhteistyötä tehdään tiiviisti kotihoidon, viranomaisten, alueen järjestöjen, kehittämishankkeiden ja oppilaitosten kanssa.

Varhaisnuorisotyö:

Yksikkö on yhdistyksen ja Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhteistyömuoto, jota rahoittavat Tampereen kaupunki ja Raha-automaattiyhdistys.

Yksikkö on perustettu vuonna 1995 yhdyskuntatyöhön pohjaten paikkaamaan alueen tarvetta matalankynnyksen lastensuojelutyöstä ja tukemaan lapsiperheiden jaksamista sekä hyvinvointia. Yksikkö toteuttaa alueellista ennaltaehkäisevää erityisvarhaisnuorisotyötä sekä osaltaan tukee toiminnallaan viranomaislähtöistä korjaavaa lastensuojelutyötä alueella.

Toiminnan päämääränä on turvata lapsen kasvu ja kehitys alueen monikulttuurisessa ympäristössä, sukupuoleen, uskontoon, kulttuuritaustaan, taitoihin tai muihin ominaisuuksiin katsomatta. Toiminta tarjoaa turvallisen ja virikkeellisen matalankynnyksen kohtaamispaikan ja maksuttomuudella tasavertaiset mahdollisuudet osallistua ja viettää vapaa-aikaa lähellä lapsen omaa elinpiiriä.

Vertaistueella, yhteisöllisyydellä sekä ohjatulla avoimella toiminnalla, -ryhmä-, retki- ja leiritoiminnalla mahdollistetaan lapselle uusia osallisuuden kokemuksia.

Jatkuva aikuisen läsnäolo mahdollistaa tarvittavan tuen ja ohjauksen sekä turvallisen ilmapiiirin olla ja toimia yksikön tarjoamien virikkeiden parissa.

Tukiprosessit:

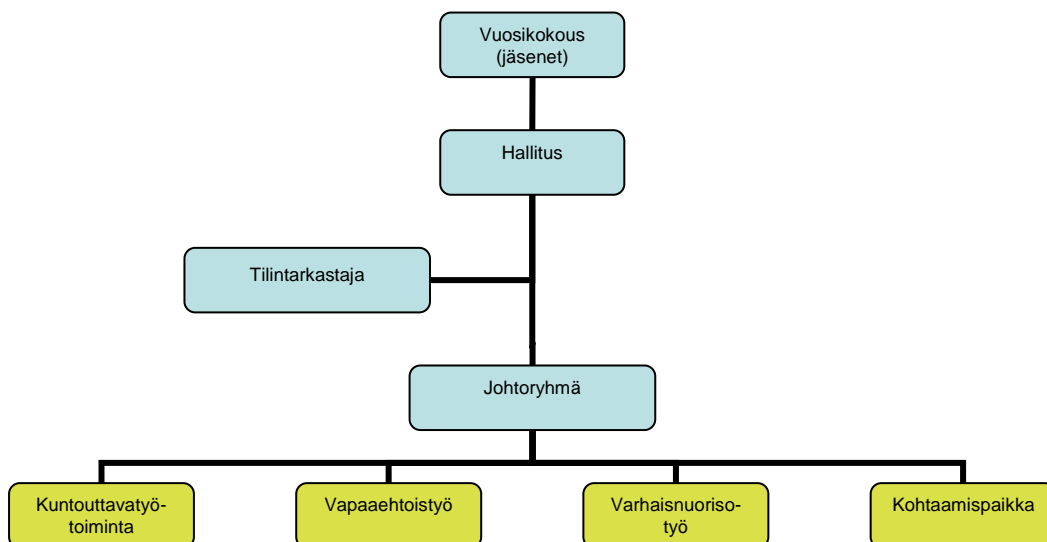
Toimintayksiköiden perustehtävän toteuttamista tukevat prosessit, jotka toteutetaan yhdistyksen toimistossa.

## 4.1 Yhdistyksen rakenne

Yhdistyksen ylintä päätösvaltaa käyttää jäsenistöstä koostuva vuosikokous. Hallitus on vuosikokouksessa joka toinen vuosi valittu jäsenistön edustaja, jonka tehtävänä on hoitaa yhdistyksen asioita vuosikokouksen päätösten mukaisesti, huolehtia yhdistyksen hallinnosta ja taloudesta sekä toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutumisesta.

Hallituksen valitsema johtoryhmä koostuu yksikön vastaavista ja johtoryhmän sihteerinä toimii yhdistyksen taloussihteeri. Johtoryhmä vastaa yhdistyksen varsinaisen toiminnan johtamisesta ja hallituksen talousarviossa sitä varten osoittaman käyttötalouden hoitamisesta, hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelusta, yhteisten toimintojen suunnittelusta ja järjestämisestä sekä henkilöstö- ja työsuhteasioiden hoitamisesta. Johtoryhmä koordinoi ja valvoo yksiköiden toiminnan tarkoituksenmukaisuutta. Yhdistyksen organisaatorakenne on kuvattu tarkemmin kuviossa 1.

### Yhdistyksen organisaatorakenne



KUVIO 1. Organisaatiokaavio



## 4.2 Yhdistyksen johtamisjärjestelmä

Yleinen järjestöjen johtamismalli on vastuullisen toiminnanjohtajan malli. Yhdistyksen jaetun johtajuuden mallissa toimintaa koordinoi yhdistyksen eri toimintayksiköiden yksiköiden vastaavat. Tästä syntyy organisaation operatiivinen päätäntäelin eli johtoryhmä. Yleisenä käytäntönä olisi, että johtoryhmä avustaisi yhdistyksen toiminnanjohtajaa, jos sellainen olisi (Mansukoski ym. 2007, 37). Kyseisessä yhdistyksessä tämä ei toteudu, vaan asioista päätetään jaetun johtajuuden mallilla ja jopa osaltaan yhteisöllisyyden periaatteella. Yhteisöllisyys korostuu eri toimintayksiköiden kesken tapahtuvalla tiedonsiirrolla, ammatillisena tukena sekä yhteisinä tapahtumina. Tällöin henkilöstö kokee olevansa yhdistyksen henkilökuntaa, eikä ns. vain organisaation yhden toimintayksikön työntekijöitä. (Somerkivi 2011, 58.)

Jaetusta johtajuudesta puhuttaessa on yleinen käsitys, että se on pelkästään esimiesten ja työntekijöiden välistä toimintaa (Juuti 2013, 13). Itse käsittelen sitä oman organisaation kautta esimiesten keskeisenä viestintänä, asioiden jakamisena, yhteisenä tekemisenä sekä yhteisinä käytäntöinä ja toimintamalleina. Monesti jaettu johtajuus käsitetään myös yhteisöllisenä koko organisaation päätöksentekojärjestelmänä, jossa melkein "huutoäänestetään" jokaisesta päätettävästä asiasta. Kuitenkin kaikissa johtajuuden malleissa pitää olla se, joka tarvittaessa käskyy miten ja mitä tehdään eli johtaja asettaa rajat (Somerkivi 2011, 50). Johtajuus on laaja tehtäväkenttä, jossa pitää olla generalistinen osaaja ja joskus tehtävä ristiriitaisiakin päätöksiä, joissa ei painotu työyhteisön yhteisymmärrys vaan päämäärä johon pyritään (Karlöf 2002, 76–77).

Jaettu toiminnanjohtajuus ei välttämättä ole helpoin mahdollinen, varsinkin jos tehtävänkuvia ei ole selkeästi määritelty kuten esim. kenen vastuualuetta ovat henkilöstöhallinto, taloushallinto tai systemaattinen yhdistyksen toiminnan kehittämistyö. Kuten Helsingin yliopiston hallinnon julkaisussa todetaan, heidän mallissaan johtajille on määritelty selkeät vastuualueet (Lavonen 2014, 94). Ilman selkeitä toimintamalleja ja vastuunjakoja voivat organisaation ongelmia olla mm. päätöksiä tekemättömyys (flow-tila), ei tiedetä kuka päätöksen tekee ja kenen kanssa siitä pitäisi mahdollisesti neuvotella. Lisäksi kenelle päätöksestä informoidaan, kuka päätöksen pistää täytäntöön ja valvoo sen toteutumista (Mansukoski ym. 2007, 211).

Jaettu johtajuus ei tule itsestään organisaatioon eikä se toimi ilman, että jokainen jäsen on sitoutunut, innostunut, joukkuehenkinen, vuorovaikutteinen keskenään sekä halusta elää jännitteiden ja muutosten keskellä (Ropo ym. 2005, 159). Toisaalta vaarana on, että varsinkin pienessä yhdistyksessä, kuten tässä opinnäytetyössä jaetun johtajuuden organisaatiossa, esimiehet tekevät liiaksi rutiinityötä (asiakastyö), jolloin johtamiseen sekä esimiestyöhön jää liian vähän aikaa (Mansukoski ym. 2007, 104). Tällöin saattaa yksiköiden perustyönkuva unohtua ja tuottaa henkilöstön keskuudessa kitkaa. Tullaan ”esimiesriippuvaiseksi” eikä osata suoriutua arkisista perustöistä ilman esimiehen läsnäoloa, tukea ja turvaa. Toisaalta esimiehen on oltava läsnä ja luotava turvallinen ja välittävä ilmapiiri työskennellä (Juuti 2005, 138–139).

Hallituksen rooli on jaetun johtamisen mallissamme heilahdellut vuosien saatossa puolelta toiselle. Toisaalta hallitus on halunnut päättää kaikesta, jopa operatiivisesta toiminnasta, ja toisaalta se on taas jäänyt erittäin etäiseksi. Yhdistyksessä on haluttu kollektiivista johtamista ja toisaalta taas vahvempaa esimiehen tehtävän suoma päätöksentekomahdollisuutta. Esimiehen valta ja vastuu ovat tulleet esille yleensä aina jonkinasteisen konfliktin noustessa esille työyhteisössä, jolloin yhteisöllisyykään ei enää kannata työyhteisön rakenteissa. Organisaatioiden johdon puuttumattomuuden kulttuuri luo omalta osaltaan huonoa työilmapiiriä (Seeck 2013, 319). Konfliktitilanteissa jaetun johtajuuden järjestössä hallituksen rooli on aina noussut näkyvämmäksi kuin operatiivisen johdon. Olisiko näin, jos yhdistyksellä olisi toiminnanjohtaja tai jaetussa johtajuudessa johtajilla olisi selkeät toimialueet kuten henkilöstöhallinto. Olisiko selkeällä vastuunkantajalla pystytty konfliktien avoimeen kohtaamiseen, ilmikonfliktien määrä olisi ollut pienempi tai klikkiytymistä ei olisi syntynyt, jolloin voidaan puhua menestyvästä työyhteisöstä (Nakari 1995, 31).

Oma kokemukseni on, että oli työyhteisö julkisen puolen tai järjestökentän toimija, pitää organisaatiolla olla yksi työsuhteessa oleva johtaja, eikä sitä korvata luottamus-toimessa olevalla johtajalla, kuten esim. hallituksen puheenjohtajalla (strateginen johtaja). Monen tasa-arvoisen johtajan malli organisaatiossa on vaikea hahmottaa. Lopulta kukaan ei välttämättä ota vaikeassa tilanteessa vastuuta tai yrittää valuttaa sitä eteenpäin sanoen, että ei tiennyt asian kuuluvan hänelle. Malli, jossa ei ole ns. ylintä operatiivista johtajaa, on äärimmäisen hankala kokonaisuus johtaa ja toimia. Joudu-

taan jatkuvasti miettimään, mihin esimiehellä on valtuudet ja kenellä esimiehistä on valtuudet mihinkin päätöksiin. Tämä on täysin arkea omassa työssäni ja omakohtaisesti koettua arkijohtamista vuosien varrelta esim. kuntapuolelta, jossa liikuntapalveluilla oli tekninen johtaja sekä vapaa-aikatoimen johtaja. Toinen vastasi tiloista ja toinen vain välillisesti henkilöstöstä. Malli ei käytännössä kuitenkaan toiminut ja hankaloitti arjessa toiminnan- sekä henkilöstön johtamista.

Kuten Markus Anttila yhdistyksen johtamisjärjestelmän toiminnan arvioinnissaan (Anttila, 2010) toteaa, että lauseet ”en pidä itseäni esimiehenä, yhdessä tiiminä tehdään” voivat olla ideologisesti kauniita, mutta käytännössä systeemiä ”korruptoivia”. Kun johtaja ei ota vastuuta, kenenkään ei tarvitse ottaa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna voi olla tärkeää, että jaettu johtamisen malli yhdistyksen sovelluksena jää tarkkarajaisesti vain johtoryhmän piiriin eikä siten ulotu yksikötason johtamiskäytäntöihin.” (Anttila, 2010) Tämä on osaltaan näkynyt yhdistyksen esimiestasolla vaikeiden päätösten sekä asioiden mahdollisena henkilöitymisenä, jolloin työntekijät kyseenalaistavat johtajan päätösvallan sekä auktoriteetin.

Jaetun johtajuuden mallissa johtoryhmälle on valittu puheenjohtaja, jolle on sovittu selkeähkö rooli, joka kuitenkin yhdistyksessä nähdään monella erilaisella variaatiolla. Jory:n (johtoryhmä) puheenjohtaja on jory:n muiden jäsenien esimies, mutta tämä valtasuhde on vaihtuva kahden vuoden välein, jolloin johtoryhmän puheenjohtajuus vaihtuu ryhmän sisällä ja valta-asetat muuttuvat. Kuten jo aiemmin olen maininnut, onko mahdollista antaa realistista saati kriittistä palautetta alaiselle, jos tietää hänes-tä tulevan vuoden tai kahden sisällä esimies. Omakohtaisesta kokemuksestani tiedän, ettei ole kovinkaan helppoa antaa kriittistä palautetta ja varsinkin mahdolliselle tulevalle esimiehelle. Lisäksi koko organisaation kannalta vaihtuvan esimiehen toimintamalli ei ole kovinkaan rakentavaa saati kauaskantoista toimintaa, joka loisi pysyvyydentunnetta yhdistyksen johtoon.

Johtoryhmän työnjako kuten jo edellä mainitsin, on varsin suppeaa, eikä kenelläkään ole selkeitä vastuualueita hoidettavanaan. Usein myöskään päätettyihin asioihin ei organisaatiossa palata tai niiden valmistelijaa ei muisteta, jolloin asiat jäävät päättämättä (flow-tila). Kyseinen toimintatapa vie tarpeettomasti aikaa, vaivaa sekä syö uskottavuutta toimivalta johdolta. Miten johtoryhmän kesken ristiriidat tai erimielisyydet

ratkaistaan? Onko puheenjohtajalla valta päättää vai äänestetäänkö asiasta. Kuka paikkaa toisen esimiehen työt, jos joku jää pidemmälle sairauslomalle, kun ei ole selkeitä tehtäväalueita määritetty?

Yleisimmässä organisaatioiden johtamismallissa keulakuvana ja näkyvimpänä hahmona ulospäin toimii toiminnanjohtaja (TJ), joka on aktiivinen sidosryhmien kanssa vuorovaikutusta tekevä henkilö. Hän markkinoi yhdistystä ja sen eri toimintoja sekä pyrkii löytämään uusia innovatiivisia toiminnan kehittämismahdollisuuksia suhteita luomalla. Tämän lisäksi hänen tehtävänänsä ovat usein ulkoisen toimintaympäristön muutosten havainnoiminen ja mahdollisten organisaatioin muutostarpeiden hahmottaminen pidemmällä aikavälillä mm. rahoituspohjat sekä toiminnan laajentaminen.

Yhden luukun rahoituspolitiikka ei nyky-yhteiskunnassa enää ole pidemmän ajan suositeltava toimintamalli järjestössä, jossa rahoituksen mahdollisesti loputtua jäädään täysin tyhjänpäälle ja koko järjestön perustoiminta vaarantuu. Tämä työ jää tällä hetkellä ilman suurta panostusta opinnäytetyöni tilaajayhdistyksen näkökulmasta. Yhdistyksessä ei ole selkeää visionäärtä, jolla olisi aikaa paneutua perustyönsä sekä esimiestehtävien jälkeen koko yhdistyksen kehittämiseen. Omien toimintayksikön pienimuotoista kehittämistä kyllä tehdään, mutta ei mitenkään järjestelmällisesti.

Johtoryhmän työnkuva on käytännössä yhdistyksessä jakautunut niin kuin sen jäsenet tekisivät toiminnanjohtajan työnkuvaan, mutta siihen kuuluu lisäksi omien yksiköiden esimies- sekä perustyöt. Organisaation johtoryhmän jäsenten työnkuvaukset löytyvät liitteistä (ks. Liite 2).

## 5 SELVITYKSEN TULOKSET

### 5.1 Toiminnanjohtaja

Toiminnanjohtajan työnkuvaan kuuluu järjestöpuolella mm. organisaation strategian jalkauttaminen ja sen päivittäminen. Hänelle kuuluu organisaation perustoiminnan turvaaminen ja arjessa sen johtaminen, sekä toimiminen työntekijöiden esimiehenä sekä järjestön kokonaistaloudesta vastaaminen. Sen lisäksi hän pitää yhteyttä ulkoiisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Toiminnanjohtaja myös useimmiten toimii käsiteltävien asioiden esittelijänä hallituksen kokouksissa.

Kyselylomake jätettiin neljälle eri järjestön toiminnanjohtajalle, joista kolme vastasi määräaikaan mennessä. Toiminnanjohtajien numeraalisissa kysymyksissä vastaukset olivat kahden järjestön osalta suhteellisen tasaisia, mutta kolmannen järjestön edustajan organisaatiossa nousi esiin selkeitä eroja muiden vastauksiin verrattuna. Numeraaliset vastaukset tukivat avointen kysymysten vastauksia hyvin organisaatioiden kesken. Toiminnanjohtajat pitivät itseään arjen esimiehenä ja toiminnan pyörittäjinä, eli kiteytettynä ovat arjen esimiehiä organisaatioissaan.

Vastuut ja tehtäväalueet olivat jokaisella toiminnanjohtajan omaavalla organisaatiolla selkeästi kirjattu ja niitä toteutettiin. Työntekijöiden luottamusta ja vuorovaikutusta korostettiin ja niiden todettiin olevan hyvällä tasolla.

Organisaation mahdollisista muutoksista viestitään asiallisesti jo ennen muutoksen tapahtumista eli ennakoidaan muutoksen tuomia ennakkoluuloja ja ennaltaehkäistään mahdollisten väärin informaatioiden syntymistä.

Vastauksissa korostettiin avointa vuorovaikutusta, sekä ihmisten kohtaamista ihmisinä. Yhdessä organisaatiossa vastausten mukaan ongelmana koettiin muutosvastarinta, jolloin pitää pohtia viestitäänkö kyseisessä organisaatiossa tarpeeksi ja läpinäkyvästi asioista. Otetaanko henkilöstöä mukaan etukäteen muutoksien suunniteluissa ja niiden ennakoinnissa?

Organisaation johtajuudelle nähtiin tärkeinä asioina seuraavia kohtia

1. Sitoutuminen organisaatioon ja johtamisjärjestelmään
2. Organisaation selkeät vastuut ja roolit
3. Avoimuus ja molemminpuolinen luottamus

4. Vastuun jakaminen
5. Vastuun ottaminen kuuluu jokaiselle, ei vain esimiehelle
6. Viestinnän onnistuminen

Organisaation johtamistyyleistä avoimista kysymyksistä nousi kriittisenä esille ns. ”vanhanaikainen ylhäältä johtaminen”, joka ei vastaajan mukaan pysty enää nykypäivänä vastaamaan toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Muissa vastauksissa tuli selkeästi esille organisaatioiden avoin kaksisuuntainen vuorovaikutus (dialogi) toiminnanjohtajan ja työyhteisön välillä. Organisaatioissa pyritään vähentämään byrokraatia ja päättämään demokraattisesti asioista yhdessä.

Kaksi toiminnanjohtajaa vastasi kysymykseen numero 11: ”Onko organisaationne asioiden vai ihmisten johtamista”, että ”Kummassakin organisaatiossa käytetään molempia tyyliä, mutta asia on tasapainossa”. Heidän vastauksissa painotettiin vahvasti työyhteisössä yksilöllistä ihmisen kohtaamista ja yhdessä tekemistä. Selkeän eron näihin kahteen vastaajaan teki yhden organisaation vastaus, jossa yksikantaisesti todettiin johtamisen olevan pelkästään asioiden johtamista. Siinä koettiin mm. jaettu johtaminen organisaatiossa vastuunjakamisen kannalta erittäin haasteelliseksi, jolloin mm. nopeiden päätösten tekeminen arjessa vaikeutuisi.

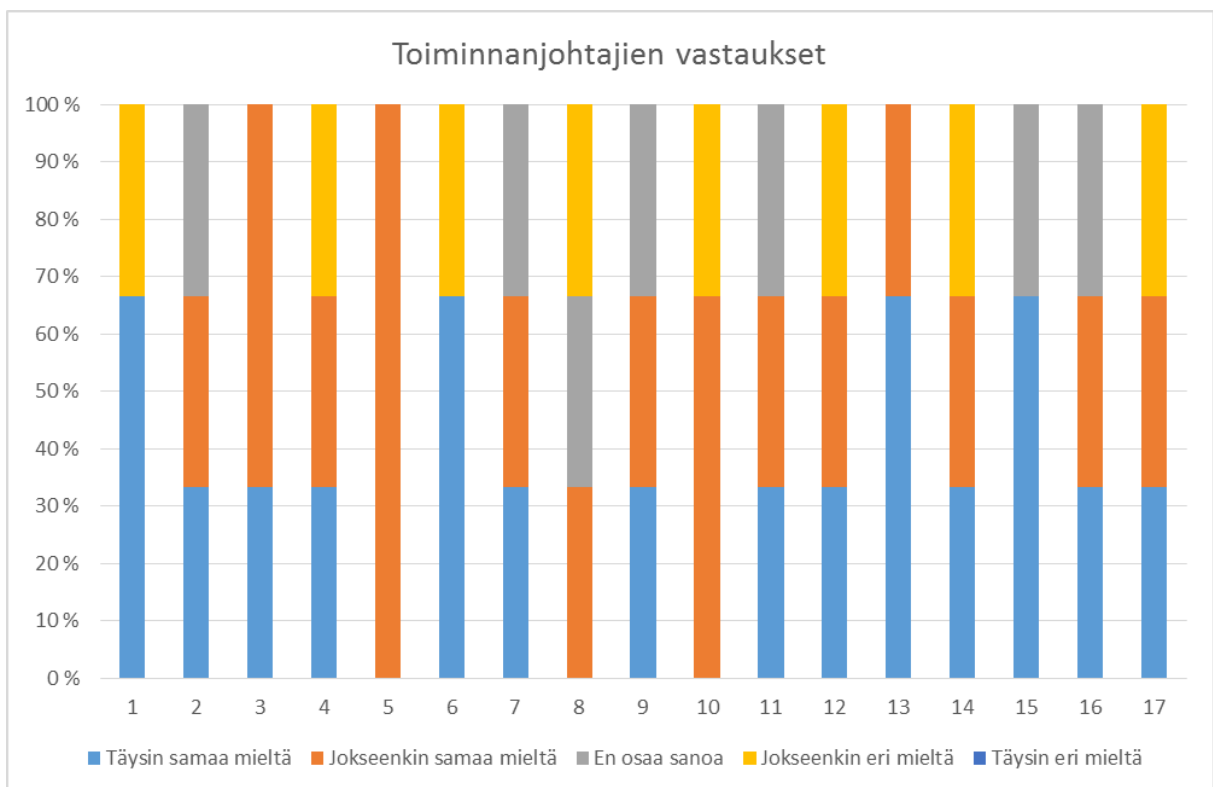
Asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) omakohtaisesta kokemuksestani sekä kyselyn vastauksien perusteella ovat nykypäivän järjestössä rintarinnan kulkevia johtamismalleja. Niitä ei pitäisi kyseenalaistaa, vaan nähdä integroituna yhtenä johtamisen kokonaisuutena, jossa pyritään järjestyksen, vakauden sekä mukautuvan ja rakentavan muutoksen johtamiseen (Sydänmaanlakka 2004, 22–25).

Kehitettävänä asioina nostettiin esille vuorovaikutuksen parantaminen työyhteisössä. Vastauksista sai kuitenkin kokonaiskuvan, että organisaatioiden viestintä ja arjen johtamien on vähintäänkin kohtalaisella tasolla. Organisaatioiden ja toimintaympäristön muutosten vaikutusten ennakointi järjestöön luo omia paineitansa johtamiseen vastausten perusteella. Hiljaisen tiedon väheneminen pilvipalveluiden (ulkopuolinen tietojen tallennuspalvelu) yleistyttyä on edesauttanut organisaation tiedonjakamista.

Näin ei tieto ole yhden henkilön varassa, vaan tieto jakaantuu läpi koko organisaation.

Paineita johtamiseen tuotti myös organisaatioiden rahoituspohjat nykyisessä säästötaloudessa, jossa mm. kuntien sekä Raha-automaattiyhdistyksen avustukset järjestöille pienenevät tasaiseen tahtiin. Lisäksi järjestötyön kuormittavuus, vaativuus ja vapaaehtoisten mukaan saaminen ovat johtamisen nykyisiä sekä tulevaisuuden haasteita. Vastausten perusteella organisaatioiden perustehtävä ja johtamisjärjestelmä kuitenkin tiedostetaan organisaation eri tasoilla ja pääsääntöisesti ne myös toteutuvat. Voidaan todeta vastausten perusteella, että esimiehet ovat onnistuneet sitouttamaan työntekijänsä sekä jalkauttaneet organisaationsa strategiaa työntekijätasolle asti (Ristikangas & Grunbaum, 2014).

Alla yhteenvedot kysymyksistä ja niiden numeraalisista vastauksista



**KAAVIO 1. diagrammi toiminnanjohtajien vastauksista**

**KYSYMYKSET:** 1) Organisaation johto huolehtii, että työyhteisön perustehtävä toteutuu. 2) Organisaatiossa hyödynnetään henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista. 3) Organisaation työntekijöillä on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan kehittämiseen. 4) Yhteiset pelisäännöt, käytännöt ja toimintaohjeet luodaan yhdessä. 5) Organisaation johtamismalleja noudatetaan työyhteisössä. 6) Organisaatiossa arvostetaan yhteistyötä eri työntekijäryhmien kesken. 7) Organisaation viestintä toimii johdon ja henkilöstön välillä. 8) Henkilöstö tuntee organisaation johtamismallin ja käytännöt. 9) Henki-

löstö on mukana suunnittelemassa uusia toimintamalleja. 10) Käytännön johtamisteot ja prosessit uudistusten toteuttamiseksi tehdään näkyväksi koko organisaatiolle. 11) Organisaation johtamis- ja toimintakulttuuri mahdollistaa jatkuvan oppimisen yksilö- ja organisaatiotasolla. 12) Organisaation johtaminen tukee arjen toimintaa. 13) Organisaatiossa jaetaan vastuita. 14) Palveluita, toimintaa ja yhteistyötä kehitetään organisaatiossa yhdessä. 15) Viestintä toimii työyhteisössä kaksisuuntaisesti. 16) Työyhteisö on sitoutunut yhteisiin päämääriin. 17) Vuoropuhelu hallituksen kanssa on joustavaa/luontevaa.

Tarkemmat diagrammit yksittäisten kysymysten vastauksien jakaumista löytyvät liitteistä (ks. Liite 3).

## 5.2 Johtokunta

Jokaisella yhdistyksellä on oltava nimetty hallitus ja sillä valittu puheenjohtaja. Yhdistyksen hallitusta voidaan kutsua myös muilla nimillä, kuten tässä kyselylomakkeisiin vastanneita kutsutaan johtokunnaksi. Tehtävät ja vastuut ovat kuitenkin samat riippumatta siitä, millä nimellä tätä yhdistyksen toimielintä kutsutaan. Johtokunnalla on lain mukaan yleisvaltuutus hoitaa yhdistyksen asioita mm. toiminnan ja budjetin hyväksyminen sekä nimenkirjoitusoikeus (yleensä puheenjohtaja tai kahden hallituksen jäsenen yhdessä kirjoittamana).

Johtokuntaan lähti yhteensä kymmenen kyselylomaketta, joista kahdeksan palautui täytettynä ja kaksi jäi palautumatta.

Huomattavaa johtokunnan vastauksissa oli, että numeraalisten kysymysten vastusmarginaalit sijoittuivat varsin isolla skaalalla vaihtoehtojen 1-5 väliin. Myös avoimissa kysymyksissä vastaukset olivat laidasta laitaan. Osissa vastauksista oli kirjoitettu, että ”en osaa sanoa” tai ”en tiedä”. Lisäksi oli monia kohti, useammassakin kyselylomakkeissa, joissa oli täysin tyhjäksi jätettyjä kohtia. Kertooko tämä johtokunnan jäsenten sitoutuneisuuden eriasteista vai organisaation mahdollisista viestinnän ja avoimen vuorovaikutuksen puutteellisuudesta? Itse näkisin sen ns. maallikkojohtokunnan ongelmaksi, jolla ei ole tarpeeksi tietoja tai taitoja johtaa organisaatiota strategisesti.



Organisaation johtajuudelle nähtiin tärkeinä asioina seuraavia kohtia

1. Puheenjohtajan ammattitaito, osaaminen ja vahva rooli organisaatiossa
2. Vastuun kantaminen
3. Alaisten (työntekijöiden) tukeminen

Organisaation johtamistyyleistä avoimista kysymyksistä nousi kriittisenä esille johtokunnan ja johtokunnan puheenjohtajan maallikkotietämys asioista. Organisaation johdossa koettiin haastavana tehdä päätöksiä ja toimia organisaatiossa työnantajan roolissa.

Vuoropuhelu esimiesten, eli tässä mallissa johtokuntaan nähden, ei vastausten perusteella ollut riittävällä tasolla, eikä sitä ole riittävästi arjessa. Organisaation mm. muutosviestintä ilmoitettiin tapahtuvan sähköpostilla tai puhelimen välityksellä. ”Kriisiytyneiden” työyhteisöjen ongelmien pohjalla saattaa useasti olla yhteisten foorumeiden ja ajan puuttuminen (Nakari & Valtee 1995, 32). Muissa organisaatioissa viestintä hoidettiin esim. henkilöstöpalavereilla tai vastaavilla tapahtumilla, jossa ihmiset ovat fyysisesti samassa paikassa. Tiedon jakaminen ja asioiden yhteiseksi tekeminen on kuitenkin organisaation toimivuuden kannalta oleellisen tärkeä, myös johtamisen väline (Ropo ym. 2005, 159).

Johtaminen hoidetaan kyseisessä järjestössä jakaen vastuita johtokunnan kesken. Tämä ei vastausten perusteella ole kovin tehokasta. Tässä tulevat varmasti vastaan ”maallikko” johtokuntamallin heikkoudet, jossa ei välttämättä ole tarpeeksi esimerkiksi talous- tai henkilöstöhallinnon osaamista, järjestön johdolla pitäisi kyseisten asioiden olla vankalla osaamispohjalla (Somerkivi 2011, 16). Puheenjohtajan toivotaan olevan organisaation keulakuva, joka näkyy ulospäin, mutta se ei avoimien vastausten pohjalta vedetyssä yhteenvedossa näyttäisi tällä hetkellä toteutuvan.

Kysymykseen numero 11 ”Onko organisaationne asioiden vai ihmisten johtamista?”, vastaus oli asioiden johtamista. Kuitenkin kysymyksessä 7 ”Miten kuvailisit organisaatiosi johtamistyyliä”, vastaus oli matalan profiilin johtamista, jäsenlähtöistä, ihmisläheistä ja perusasioiden äärellä tapahtuvaa toimintaa. Tällöin voisi olettaa, että organisaatiossa toteutettaisiin ihmisten johtamiskulttuuria. Onko asiasta käyty organi-

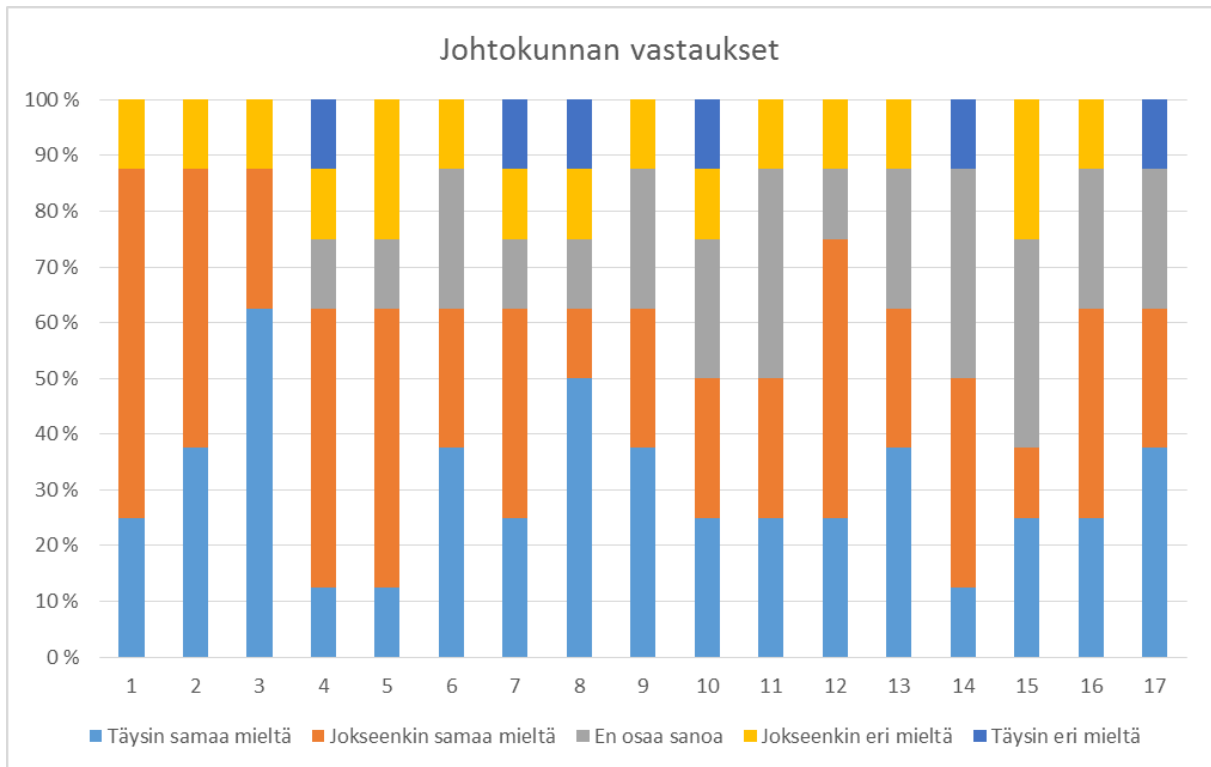
saation sisällä keskustelua ja kirjattu yhteistä päämäärää miten asioita viedään eteenpäin, myös johtamisen tasolla? Pitäisikö kyseisten, johtamisen muotojen olla kuitenkin integroituna keskenään eli johtamisessa käytettäisiinkin sekä asioiden- että ihmisten johtamista (Sydänmaanlakka 2004, 22–24).

Yhteenvedona voidaan todeta, että pelkän johtokunnan varassa toimiva järjestö on käytännössä vailla arjen johtamista. Johtokunta ei kykene olemaan arjen johtamisen väline, jolla pystyisi oikeasti organisaatiota ja sen ihmisiä johtamaan, oli kyse sitten järjestön työntekijöiden tai vapaaehtoisten johtamisesta.

Läsnä oleva lähiesimies tuntuisi olevan organisaatiossa enemmän kuin tarpeellinen. Jotta viestintä olisi rakentavan kaksisuuntaista ja annettuja toimintamalleja pystyttäisiin valvomaan sekä systemaattisesti kehittämään, on operatiivisen johtajan oltava arjessa jollain tasolla mukana oleva palkattu henkilö. Kun arjesta puuttuu johtaja niin työntekijät joutuvat keskenään jakamaan myös johtoportaan työtehtäviä, mikä ei pidemmän päälle ole laadukasta toimintaa, eikä tue työyhteisön jaksamista. Toiminta näyttäytyy vastausten perusteella yhteisölliseltä toiminnalta, jossa ei ole lopullista vastuunkantajaa. Esimiehen tehtävä on pääsääntöisesti huolehtia, että organisaation toimintamalleja ja ohjeistuksia noudatetaan (Järvinen 2011, 38).

Organisaation vastauksista näkyi selkeästi, että sen toimintaa pyrkii ohjaamaan maallikkojohtokunta, joka ei pysty kaikilta osin vastaamaan työnantajan kuuluviin velvoitteisiin, mm. viestintä, henkilöstöhallinta, perustyön tukeminen sekä kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen luominen työyhteisöön. Huomion kiinnittää myös useimpien avoimien kysymysten vastausten puuttuminen suurelta osin tai kokonaan.

Alla yhteenvedot kysymyksistä ja niiden numeraalisista vastauksista



## KAAVIO 2. diagrammi johtokunnan vastauksista

KYSYMYKSET: 1) Organisaation johto huolehtii, että työyhteisön perustehtävä toteutuu. 2) Organisaatiossa hyödynnetään henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista. 3) Organisaation työntekijöillä on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan kehittämiseen. 4) Yhteiset pelisäännöt, käytännöt ja toimintaohjeet luodaan yhdessä. 5) Organisaation johtamalleja noudatetaan työyhteisössä. 6) Organisaatiossa arvostetaan yhteistyötä eri työntekijäryhmien kesken. 7) Organisaation viestintä toimii johdon ja henkilöstön välillä. 8) Henkilöstö tuntee organisaation johtamismallin ja käytännöt. 9) Henkilöstö on mukana suunnittelemassa uusia toimintamalleja. 10) Käytännön johtamisteot ja prosessit uudistusten toteuttamiseksi tehdään näkyväksi koko organisaatiolle. 11) Organisaation johtamis- ja toimintakulttuuri mahdollistaa jatkuvan oppimisen yksilö- ja organisaatiotasolla. 12) Organisaation johtaminen tukee arjen toimintaa. 13) Organisaatiossa jaetaan vastuita. 14) Palveluita, toimintaa ja yhteistyötä kehitetään organisaatiossa yhdessä. 15) Viestintä toimii työyhteisössä kaksisuuntaisesti. 16) Työyhteisö on sitoutunut yhteisiin päämääriin. 17) Vuoropuhelu hallituksen kanssa on joustavaa/luontevaa.

Tarkemmat diagrammit yksittäisten kysymysten vastauksien jakaumista löytyvät liitteistä (ks. Liite 3).

### 5.3 Jaettu johtajuus

Jaetussa johtajuudessa yhdistyksen johtoryhmä, joka koostuu toimintayksiköiden vastaavista hoitaa operatiivisen johtamisen, kehittämisen sekä vastaa toiminnanjohtajan toimenkuvaan kuuluvista työtehtävistä yhtenä tiiminä. Tarkempi erittely työnku-

vasta liitteissä (ks. Liite 2). Yhdistystä johdetaan siis ”yhteisöllisellä”, yhteisvastuullisella ja keskustelevalle mallilla. Kyselyitä lähti eteenpäin viisi, joista neljä palautui annetun ajan puitteissa.

Jaetun johtajuuden (esimiesten tasolla) mallin kysymysten numeraalisissa vastauksissa oli selkeästi hajontaa vastaajien kesken. Vastauksissa oli useampia ”jokseenkin erimieltä” ruksattuja kohtia (numero 4). Johtamismalleja ei välttämättä noudateta tai niitä ei organisaatiossa tunneta. Organisaatioiden tärkeänä johtamisen työkaluna pitäisi kuitenkin olla viralliset pelisäännöt ja normit, jotka on työyhteisössä yhdessä pohdittu ja julkisesti kaikkien tiedossa olevia asioita (Ristikangas & Grunbaum 2014, 81–82). Viestintä organisaatiossa koettiin myös osaltaan hankalaksi tai ei ainakaan kaksisuuntaiseksi. Työyhteisön sitoutumista yhteisiin päämääriin sekä organisaation sisäistä yhteistyötä kritisoitiin. Johdon tehtävänä on jakaa organisaation visiota ja päämääriä työyhteisön sisällä alaisilleen, jotka sitouttavat yhteisön työntekijöitä yhteisten päämäärien suuntaan (Sydänmaanlakka 2004, 118). Lisäksi hallituksen kanssa käytävää viestintää ei koettu kovinkaan luontevaksi tai vuorovaikutteiseksi.

Organisaation johtajuudelle nähtiin tärkeinä asioina seuraavia kohtia

1. Yhdistyksen päämäärät ja tavoitteet etusijalla
2. Yhdistyksen johto näkyy arjessa
3. Organisaation selkeät vastuut ja roolit
4. Yhteisöllisyys
5. Osallisuus
6. Avoimuus

Organisaation johtamistyyleistä avoimista kysymyksistä nousi kriittisenä esille jokaisen vastaajan kesken samankaltaisia asioita. Johtamisen vastuut eivät olleet selkeitä tai niistä oltiin jopa erimieltä. Johtamisen osalta koettiin, että organisaation vastuita ei jaeta. Osaamista sekä asiantuntemusta johtajuudessa, talousosaamisessa ja henkilöstöhallinnossa puuttuu. Hallituksen ja johtoryhmän vastuut on kirjattu johtosääntöön, mutta arjessa niiden toteutuminen on sekavaa. Asioita jää tekemättä tai niitä tekee päällekkäin useampi henkilö. Järjestön luottamustehtäviin valittaessa kannattaa miettiä järjestön tarpeita eli otetaanko hallitukseen esimerkiksi ns. alan asiantunti-

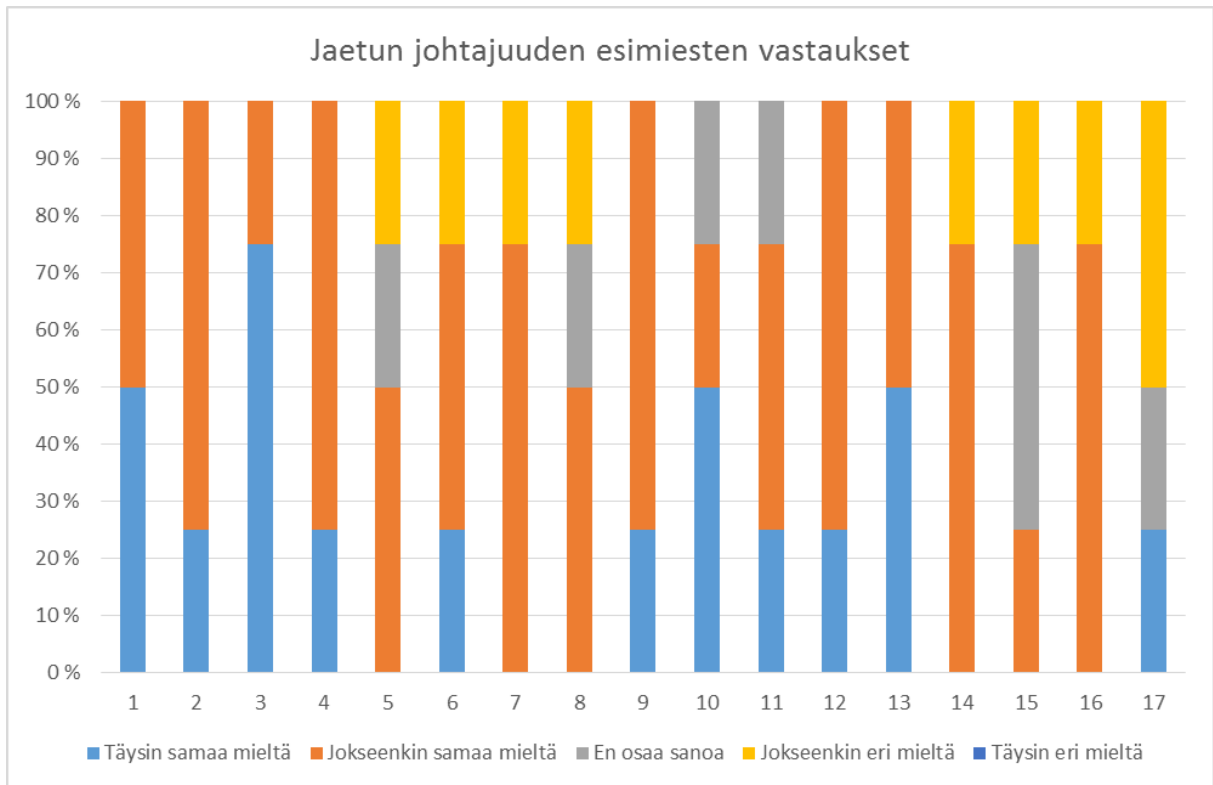
joita, maallikoita vai ammattipoliitikko sekä mikä on järjestön mahdollinen tarve ja mille ajanjaksolle henkilöt valitaan (Somerkivi 2011, 31–32).

Vastausten perusteella myös toimintaympäristön muutoksiin ja tulevaisuustyön ennakointi jää kokonaan organisaatiossa tekemättä. Samoin koettiin, ettei yhdistyksen kokonaisuuden hallinta ole kenenkään hoidettavana. Yksiköiden perustoiminta pyörii, mutta yhdistyksen kehittäminen jää paitsioon.

Vastauksissa kysymykseen numero 11 ”Onko organisaationne asioiden vai ihmisten johtamista”, vastauksista ilmenee, että kyseisessä organisaatiossa käytetään asioiden sekä ihmisten johtamista. Vain yksi vastaaja oli täysin ihmisten johtamiskulttuurin takana. Monialainen johtamismalli jaetun johtajuuden esimiehien vastauksissa voidaan ajatella tilannejohtamisena, jossa yhdistetään asioiden ja ihmisten johtamisen malleja tilanteen mukaan (Sydänmaanlakka 2004, 22–23). Yhteisöllisyys yhdistyksen toimintamallina nostettiin tavalla tai toisella jokaisessa vastauksessa esille.

Vastausten perusteella tarkasteltuna (kysymykset 12–14) johtaminen jaetun johtajuuden mallilla näyttäisi olevan kiinni henkilöistä eli mallin toteutuminen on suurelta osin henkilöriippuvaista. Organisaation toimintamallien pitäisi olla selkeitä ja johtamisen osa-alueita pitäisi jakaa organisaatiossa.

Alla yhteenvedot kysymyksistä ja niiden numeraalisista vastauksista



### KAAVIO 3. diagrammi jaetun johtajuuden esimiesten vastauksista

KYSYMYKSET: 1) Organisaation johto huolehtii, että työyhteisön perustehtävä toteutuu. 2) Organisaatiossa hyödynnetään henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista. 3) Organisaation työntekijöillä on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan kehittämiseen. 4) Yhteiset pelisäännöt, käytännöt ja toimintaohjeet luodaan yhdessä. 5) Organisaation johtamismalleja noudatetaan työyhteisössä. 6) Organisaatiossa arvostetaan yhteistyötä eri työntekijäryhmien kesken. 7) Organisaation viestintä toimii johdon ja henkilöstön välillä. 8) Henkilöstö tuntee organisaation johtamismallin ja käytännöt. 9) Henkilöstö on mukana suunnittelemassa uusia toimintamalleja. 10) Käytännön johtamisteot ja prosessit uudistusten toteuttamiseksi tehdään näkyväksi koko organisaatiolle. 11) Organisaation johtamis- ja toimintakulttuuri mahdollistaa jatkuvan oppimisen yksilö- ja organisaatiotasolla. 12) Organisaation johtaminen tukee arjen toimintaa. 13) Organisaatiossa jaetaan vastuita. 14) Palveluita, toimintaa ja yhteistyötä kehitetään organisaatiossa yhdessä. 15) Viestintä toimii työyhteisössä kaksisuuntaisesti. 16) Työyhteisö on sitoutunut yhteisiin päämääriin. 17) Vuoropuhelu hallituksen kanssa on joustavaa/luontevaa.

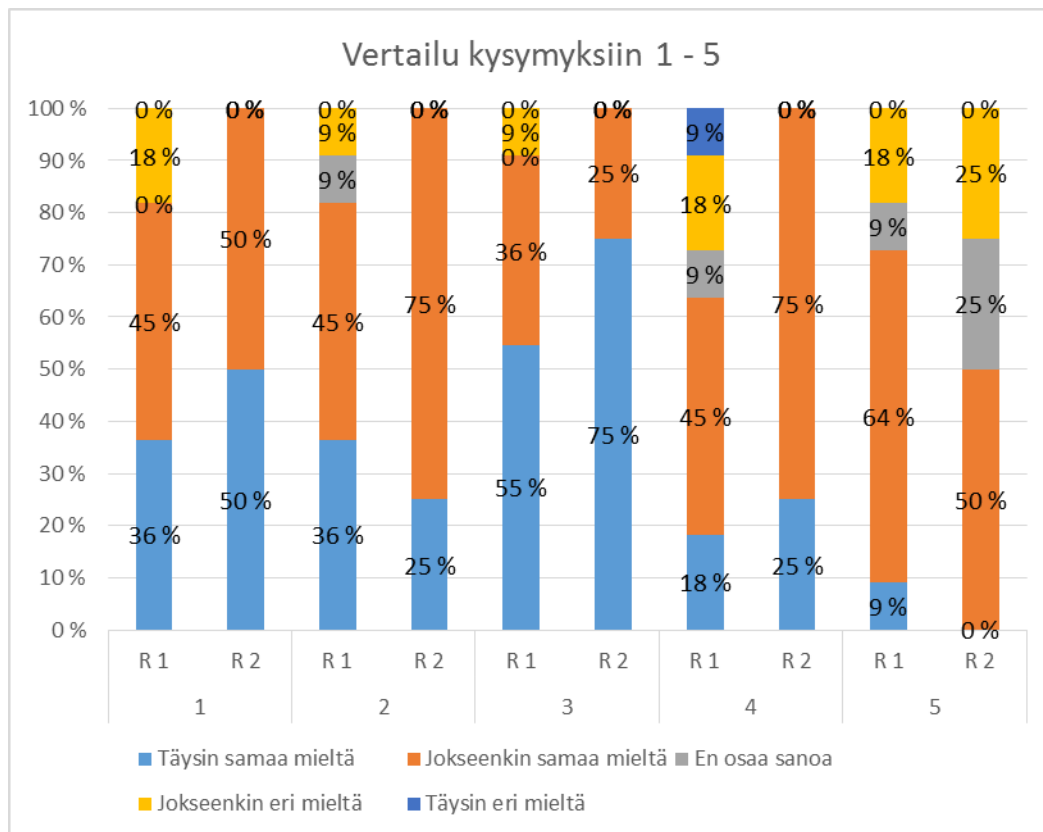
Tarkemmat diagrammit yksittäisten kysymysten vastauksien jakaumista löytyvät liitteistä (ks. Liite 3).

#### 5.4 Yhteenveto ja vastakkainasettelu

Alapuolella ovat jaetun johtajuuden numeraalisten kysymysten vastaukset laskettuna yhteen, sekä toiminnanjohtaja- ja johtokuntavetoisten järjestöjen vastaukset laskettu-

na yhteen. Kaavioissa R1 on aina toiminnanjohtajien sekä johtokunnan vastauksien yhteenveto. Kaavioissa R2 on aina jaetun johtajuuden vastauksien yhteenveto. Kysymyksen kohdalla on aina molempien ryhmien vastauksien pylväät, jotta niitä pystyy vertailemaan keskenään. En ole lähtenyt jokaista diagrammien kysymysten vastauksia aukikirjoittamaan, vaan vain ns. omasta näkökulmasta tärkeimmiksi kokemani sekä sellaiset kysymysten vastaukset, joissa on eniten mahdollisia eriäviä vastauksia prosentuaalisesti.

R1= Toiminnajohtaja/johtokunnan vastaukset R2= Jaetun johtajuuden esimiesten vastaukset



KAAVIO 4. diagrammi vertailevista vastauksista

KYSYMYKSET 1-5

- 1 Organisaation johto huolehtii, että työyhteisön perustehtävä toteutuu
- 2 Organisaatiossa hyödynnetään henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista
- 3 Organisaation työntekijöillä on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan kehittämiseen
- 4 Yhteiset pelisäännöt, käytännöt ja toimintaohjeet luodaan yhdessä
- 5 Organisaation johtamismalleja noudatetaan työyhteisössä

Organisaatioiden johto näyttäisi kaikissa johtamismalleissa saavan suhteellisen hyvät arviot. Perustehtävän toteutumisen tukeminen ja mahdollistaminen koetaan siis ylempään johdon toimesta onnistuneen. Kysymysten vastaukset ovat molemmissa

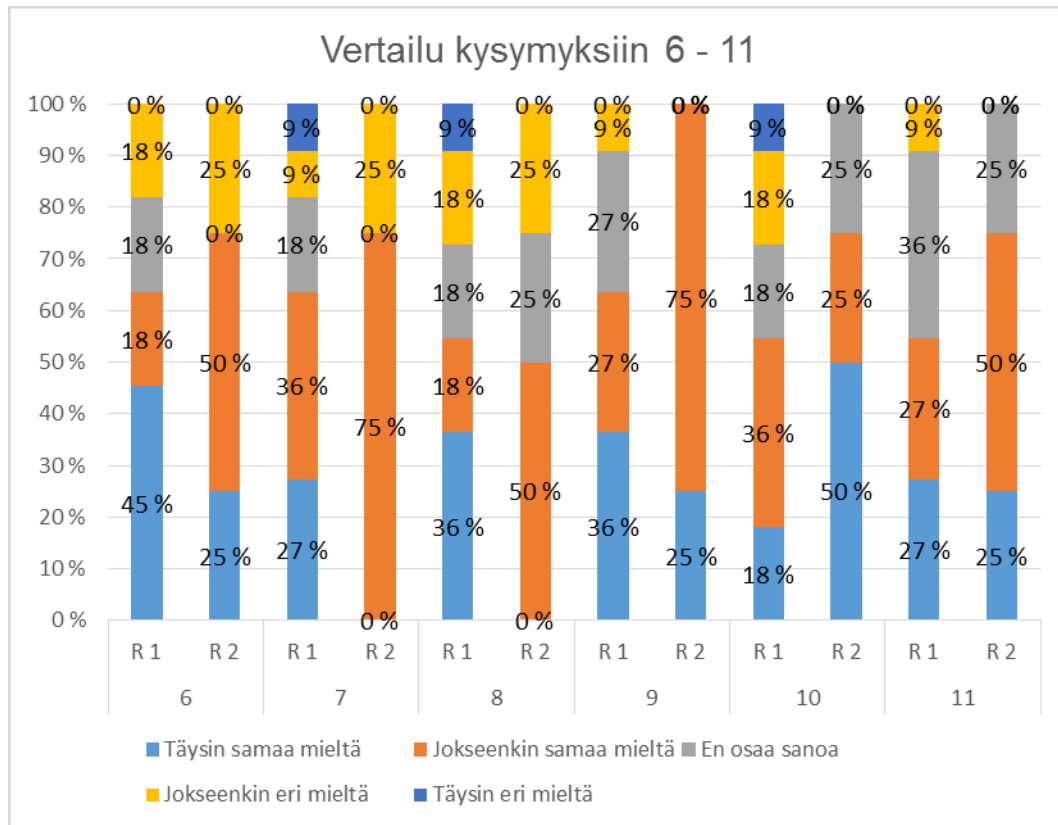
ryhmissä ”täysin”- ja ”jokseenkin samaa mieltä”-kohdissa. Ryhmien vastausten prosentuaalinen tulos on yhteensä ryhmässä yksi 81% ja ryhmässä kaksi 100%.

Kyselyn perusteella jaetussa johtajuudessa näytetään hyödyntävän henkilöstön itsensä johtamista ja oma-aloitteellisuutta enemmän kuin kahdessa muussa johtamisen mallissa. Ryhmässä yksi osa vastaajista on jokseenkin erimieltä tai ei osaa vastata kysymykseen. Saman yhteenvedon voi vetää kysymyksestä numero neljä. Ryhmä kaksi näyttäisi olevan yhtäläistä mieltä käytäntöjen ja toimintamallien luomisesta yhteisöllisesti koko työyhteisöä kuunnellen. Ryhmä yhden vastaukset selkeästi hajoavat tässä kysymyksen kohdassa, jolloin voidaan olettaa, ettei työyhteisöä oteta mukaan esim. uusien toimintamallien suunnitteluun yhtä laajasti kuin jaetun johtajuuden organisaatiossa tehdään.

Hämmäntävää tämän taulukon kysymyksessä viisi on se, että ryhmän kaksi organisaatiossa tuli huomattavaa hajontaa johtamismallin noudattamisesta työyhteisössä. Kuitenkin pelisäännöt ja käytännöt koetaan yhdessä luoduiksi, mutta miksi niitä ei välttämättä kuitenkaan tunnisteta tai noudateta? Muissa johtamisen malleissa eli ryhmän yksi vastauksissa oltiin selkeästi tyytyväisempiä johtamismallin noudattamiseen organisaation sisällä.



R1= Toiminnajohtaja/johtokunnan vastaukset R2= Jaetun johtajuuden esimiesten vastaukset



### KAAVIO 5. diagrammi vertailevista vastauksista

#### KYSYMYKSET 6-11

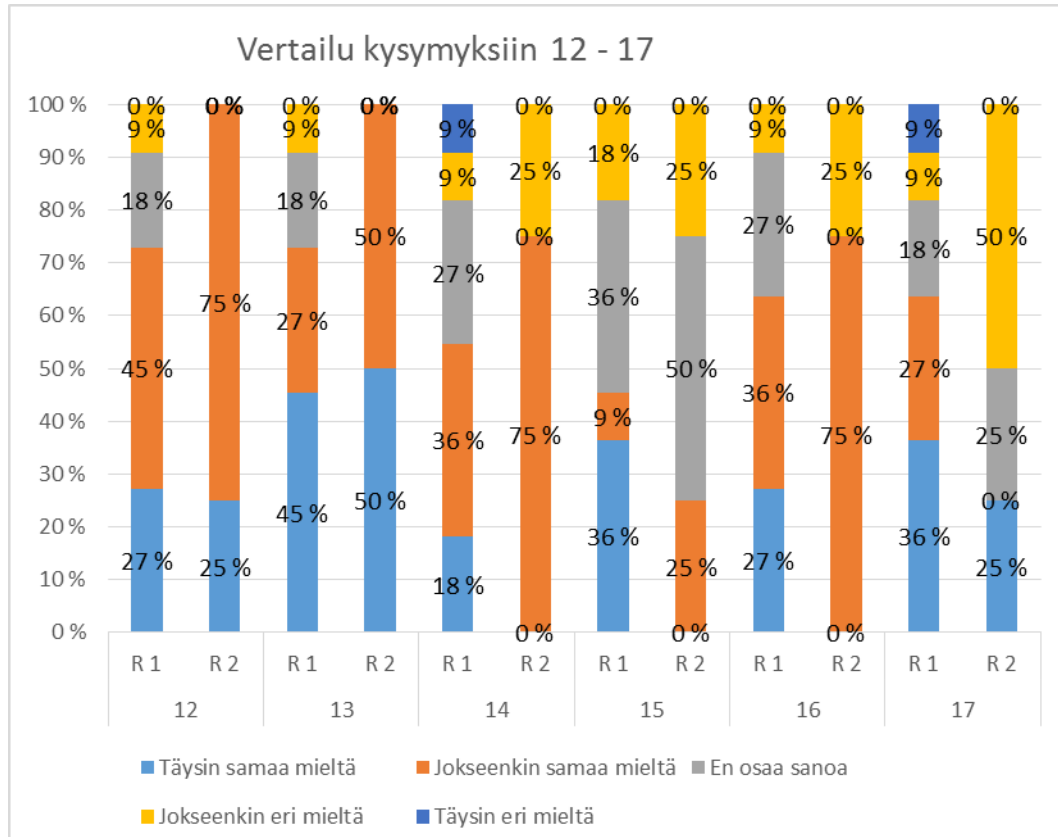
- 6 Organisaatiossa arvostetaan yhteistyötä eri työntekijäryhmien kesken
- 7 Organisaation viestintä toimii johdon ja henkilöstön välillä
- 8 Henkilöstö tuntee organisaation johtamismallin ja käytännöt
- 9 Henkilöstö on mukana suunnittelemassa uusia toimintamalleja
- 10 Käytännön johtamistavat ja prosessit uudistusten toteuttamiseksi tehdään näkyväksi koko organisaatiolle
- 11 Organisaation johtamis- ja toimintakulttuuri mahdollistaa jatkuvan oppimisen yksilö- ja organisaatiotasolla

Kaavion kysymyksen seitsemän vastauksessa on molemmilla ryhmillä hajontaa vastauksien kesken. Ryhmän yksi vastauksissa 27 % on sitä mieltä, että viestintä organisaatioissa on toimivan kaksisuuntaista, mutta samassa ryhmässä on myös ”jokseenkin” sekä ”täysin erimieltä” olevia vastaajia. Ryhmän kaksi vastauksissa kukaan ei täysin allekirjoita toimivaa viestintää, mutta 75 % kokee viestinnän olevan suhteellisen toimivaa (”jokseenkin samaa mieltä”). Tässä kohtaa voidaan miettiä, miten organisaatioissa viestitään ja kenelle. Onko viestintä yksipuolista vai onko sitä liian vähän. Työhistorian aikana olen nähnyt useamman organisaation viestintää ja poikkeuksetta viestintä on se suuri tunnekuohuja aiheuttava asia työyhteisössä. Viestinnän tärkeyttä ei siis voi eikä pidä aliarvioida. Työyhteisöissä, joissa on mahdollisesti mo-

nia täysin fyysisesti erillään sijaitsevia toimipisteitä eikä esimies aina ole fyysisesti läsnä, kannattaa kaksisuuntaiseen viestintään kiinnittää eritoten huomiota.

Henkilökunnan mukaan ottaminen (=osallistaminen) yhteisten uusien toimintamallien suunnitteluun on jaetun johtajuuden mallissa, eli ryhmän kahden vastauksissa, selkeästi parempi kuin ryhmän yksi vastauksissa. Ryhmä yhden vastauksien painotus oli täysin ja jokseenkin samaa mieltä 100 %. Ryhmän yksi yhteenlasketuissa vastauksissa oli hajontaa. Vastauksissa oli raksitettu kohtia, ”en osaa sanoa” 27 % ja ”jokseenkin erimieltä” 25 %. Lähtökohtana voidaan varmasti pitää, että työyhteisö on vahvasti organisaation sisäisissä muutoksissa mukana, jotta kaikilla on oikeus tulla kuulluksi työtään koskevissa asioissa. Näin saadaan muutosvastarintaa vähäisemmäksi ja henkilöstö helpommin sitoutettua mahdollisiin uusiin toimintamalleihin. Käytännössä kaavion vastauksien osalta kysymyksen kymmenen kohdalla voidaan todeta, että ryhmä numero kahden vastaukset ovat selkeästi paremmat. Jaetun johtajuuden vastauksissa 75 % vastaajista piti käytännön johtamistekojen ja prosessien uudistusten toteuttamista olevan läpinäkyviä koko organisaation kannalta. Toiminnanjohtaja- ja johtokuntamallien vastauksissa näkyvät selkeä epävarmuus asian suhteen, vain 18 % oli täysin samaa mieltä ja 36 % jokseenkin samaa mieltä. Kyseisissä organisaatioissa osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemuksia henkilöstön ja johdon kesken kannattaisi lisätä tai ainakin kokeilla. Toisiko se organisaatioon ja sen perustoimintaan lisäarvoa, esim. avoimempaa viestintäkulttuuria tai perustyön laadun parantamista?

R1= Toiminnajohtaja/johtokunnan vastaukset R2= Jaetun johtajuuden esimiesten vastaukset



**KAAVIO 6. diagrammi vertailevista vastauksista**

**KYSYMYKSET 12-17**

- 12 Organisaation johtaminen tukee arjen toimintaa
- 13 Organisaatiossa jaetaan vastuuta
- 14 Palveluita, toimintaa ja yhteistyötä kehitetään organisaatiossa yhdessä
- 15 Viestintä toimii työyhteisössä kaksisuuntaisesti
- 16 Työyhteisö on sitoutunut yhteisiin päämääriin
- 17 Vuoropuhelu hallituksen kanssa on joustavaa/luontevaa

Organisaation johtaminen tukee arjen toimintaa eli kysymys numero 12, tuo vastauksen ryhmän numero kaksi kohdalla 100 % yhteenlasketun summan vaihtoehdoissa ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä”. Voidaan siis kyseisen ryhmän osalta todeta sen johtajien olevan kiinteästi arjen työssä mukana. Onko se lopulta kuitenkin hyvä asia? Pystyykö esimies silloin tekemään suunnitelmallisesti yksikön tai koko organisaation hallinnollisia työtehtäviä? Onko johtajan tarkoituksenmukaista olla pääsääntöisesti organisaation perustyn ääressä suurin osa työajastaan? Pitääkö esimiehen olla työntekijän käytettävissä koko työaikansa ajan? Mielestäni se ei ole tehokasta organisaation saati tiimin johtamista. Ryhmässä yksi oli kyseisessä kohdassa ”täysin ja jokseenkin samaa mieltä” olevien vastausprosentin summa 72 %, 18 % ei osannut sanoa ja 9 % oli jokseenkin erimieltä. Arjen toiminnan tukemi-

nen käytännössä on toiminnan mahdollistamista ja henkilökunnan tietojen sekä taitojen hyödyntämistä, ei välttämättä läsnäoloa työyhteisön keskellä.

Organisaation vastuiden jakaminen (kysymys numero 13) oli jaetun johtajuuden vastauksissa paremmalla mallilla kuin kahdessa muussa vastaaja organisaatiossa. Kuten edellisissä vastauksissa jo todetaan, osallistaminen ja vastuun antaminen työyhteisössä arjen työssä on nykyaikaista johtamista ja joka on nykyisessä toimintaympäristön nopeassakin muutosvauhdissa elintärkeää. Nopeat toiminnan muutokset ja niistä päättämiset eivät enää tue ns. yhden johtajuuden mallia.

Viestintä ja sen toimiminen organisaatiossa kaksisuuntaisesti näytti selkeästi toimivan paremmin toiminnanjohtaja- ja johtokuntayhteisöissä. Molemmista ryhmistä oli vastauksissa hajontaa, mutta ryhmällä yksi oli 36 % täysin samaa mieltä onnistumisesta ja 9 % jokseenkin samaa mieltä asiasta. Häkellyttävänä oli jaetun johtajuuden organisaation vastauksien, ”ei osaa sanoa” määrä, joka oli 50 %. Toisaalta avoimissa kysymyksissä tulee viestinnän ongelma selkeästi esille johtokunnan vastauksissa. Niissä organisaation ja johdon viestinnästä ei osata sanoa mitään tai sitä hoidetaan esimerkiksi sähköpostilla, tekstiviesteillä tai soittamalla. Kokouksien, tiimien tai yhteisöpalavereiden viestinnästä ei käytännössä monessakaan kirjallisissa vastauksissa mainittu sanallakaan.

Ryhmän kaksi vastauksissa vuoropuhelu hallituksen ja operatiivisen toimivan johdon kesken ei koettu olevan kovinkaan luontevaa ja avoimien vastausten perusteella se koettiin olevan paljolti henkilöriippuvaista. Problematiikkaa organisaation toimintaan tuo varmasti, jos toimivan operatiivisen johdon ja hallituksen välillä on toimenkuvissa tai viestinnässä ongelmia. Toimenkuvien ja viestintäkanavien tulisi olla selkeitä. Esimerkkinä mm. organisaation hallitus tai hallituksen puheenjohtaja vastaavat strategisesta johtamisesta, eivät pääsääntöisesti arjen johtamisesta. Kaksi johtajaa arjessa ei ole toiminnan ja henkilöstön kannalta järkevää. Se voi tuoda arkeen organisaation sisällä hämmennystä ja sekaannuksia. Ryhmä yhden vastauksissa tämä asia koettiin olevan enemmän hallinnassa kuin ryhmä kahden vastauksissa.

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön aineistosta voi selkeästi vetää johtopäätöksen, että järjestöjen johtajuuden keskeisimpinä asioina ovat esimiehen näkyminen arjessa ja päätöksien tekeminen, jopa vaikeissakin asioissa, kuten esimerkiksi henkilöstöasiat. Päätökset eivät saa pääsääntöisesti jäädä vain ”leijumaan” eli käytännössä päättämättä. Johtajuuden ja alaisten vaikutussuhde pitää olla kaksisuuntaista. Lisäksi jokaisen organisaation ”akilleenkantapää” eli viestinnän onnistuminen kaikilla organisaation tasoilla on ensiarvoisen tärkeää muussakin kuin organisaation muutosviestinnässä ja kehittämisviestinnässä. Jaetun johtajuuden organisaatiossa toivotaan selkeää johtajuutta, jossa valta on keskitettyä ja se tiedostetaan myös työntekijätasolla. Toiminnanjohtajamallissa tämä johtajuuden esiintuominen sekä tiedostaminen organisaatiossa olivat selkeästi sellaisia asioita, joita voidaan kehittää jaetun johtajuuden mallissa.

Omiin kokemuksiini sekä vastaukset ja teoriapohjan huomioiden pystyn opinnäytetyöni johtopäätöksenä toteamaan, että opinnäytetyöni tilanneella yhdistyksellä johtamismalli ei ole jaetun johtajuuden malli. Mallissa on kyllä yhtäläisyyksiä jaettuun johtajuuteen, mutta voidaan todeta, että kyseessä on yhdistys, joka toimii ”normaalin” yhdistyksen tavoin. Yhdistyksestä vain puuttuu yhteisön keulakuva sekä kokonaisvastuun kantaja, vastuut on pyritty jakamaan kolmen esimiestason henkilön kesken.

Järjestössä oli kyselyn perusteella kuitenkin paljon myös hyviä piirteitä. Vastauksista niin numeraalisista kuin avoimistakin käy ilmi, että toimintamalleja pyritään selkeästi jalkauttamaan ennakoivasti koko työyhteisön kesken. Yhdistyksessä otetaan aktiivisesti henkilökuntaa mukaan vaikuttamaan mm. organisaation muutoksiin, toiminnan kehittämiseen sekä laadun arviointiin. Muutoinkin huomionarvoista on jaetun johtajuuden yhdistyksen vastauksissa ns. omalla esimerkillä johtaminen. Tämä tarkoittaa, että esimies on käytännössä arjessa (asiakastyössä) mukana vaikka hoitaa myös esimiestehtävät yksikössä ja koko järjestön tasolla esim. henkilöstöhallinnon, raportoinnit sekä kaikki muut yksiköiden perustyöhön kuulumattomat asiat, jotta toimintaa on mahdollista pyörittää.

Vastausten perusteella johtajuus nähdään jaetun johtajuuden organisaatiossa tällä hetkellä sellaisena, jossa johtaja on vahvasti arjessa läsnä. Organisaatiossa on myös osaltaan vastuut sekä roolit selkeästi määritelty, jolloin yhdistyksen tavoitteet ovat yhteisön yhteisinä päämäärinä. Tilaajajärjestössä painottuu johtamisessa vahvasti työntekijöiden osallistamisen toimintakulttuuri sekä yhteisöllinen työilmapiiri. Lisäksi esiin nousi avoimen johtamisen ilmapiiri.

Tässä kohtaa voidaan ottaa huomioon myös yhteisöllisyys toimintamallina kyseisessä organisaatiossa. Vastausten perusteella organisaatiossa pyritään hyödyntämään jokaisen työntekijän asiantuntijuus mahdollisimman hyvin. Jatkuvan oppimisen ajattelumallin tukeminen työnantajatason, jossa mm. henkilökunnan jatkokoulututtamiseen suhtaudutaan positiivisesti. Jokaiselle työntekijälle pyritään löytämään se oman ammattitaidon mukainen työtehtävä, jossa hän pystyy parhaiten antamaan yksilöllisen ammattitaitonsa yhteisön yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Nykyistä johtamismallia tulisi kehittää johtoryhmän kesken jaetuilla vastuualueilla, jolloin jokaisella olisi oma johtamisen osa-alueen painotuksensa esim. talous, henkilöstöhallinta, viestintä tai yhdistyksen systemaattinen kehittäminen. Nyt käytännössä jokainen vastaa omasta yksiköstään ja osaltaan johtoryhmätyöskentelystä. Vain johtoryhmän puheenjohtaja vastaa käytännössä kaikesta muusta hallinnollisesta työskentelystä yhdistyksessä. Mitä tapahtuu, jos johtoryhmän puheenjohtaja joutuisi pidemmäksi aikaa pois työelämästä? Kuka pystyisi ns. paikkaamaan häntä kun kaikki tieto on vain yhden ihmisen takana? Vastuualueiden jakamisella olisi varmasti samat ongelmat, mutta kuitenkin pienemmässä mittakaavassa, kun jokainen esimies huolehtii oman yksikkönsä osalta kokonaisuudesta ja yhdistyksen tasolla olisi isompi vastuualueiden jako, kuten vaikka henkilöstöhallinto tai viestintävastuu.

Lisäksi omakohtaisena kokemuksena voin todeta käytännön, jossa johtoryhmän puheenjohtaja vaihtuu vuorovuosin, ei ole järkevä eikä tulevaisuusorientoitunut. Silloin esim. ristiriitatilanteissa ei välttämättä uskalleta toimia tarpeen vaatimalla painokkuudella. Ajatuksena taustalla on ilmeisesti se, miten vuorollaan johtoryhmän puheenjohtajana oleva ojennettu jäsen mahdollisesti ”kostaa” saaneensa sanktion edelliselle puheenjohtajalle. Vertaisten kesken syntyvät ristiriidat eivät ole paha asia, vaan tärkeä tulevaisuuden kannalta on se, miten ne keskenään käsitellään (Juuti & Vuorela

2002, 122–123). Rasitteena on myös se, että puheenjohtajan työtehtävät opittuaan joutuukin taas opettamaan seuraavan henkilön puheenjohtajan tehtäviin ja se ei ole kustannustehokasta ajattelua. Puheenjohtajan tehtävässä ei siis ole ns. jatkumoa, vaan jatkuvaa uuden henkilön opettamista ja uuden opettelua. Onko se järjestön johtamisen kannalta järkevää saati tuloksellista johtamista?

Toisena kehittämisen paikkana näkisin nykyisessä mallissa johtoryhmän puheenjohtajan toimivallan ja vastuun kasvattamisen. Nyt kyselyiden jaetun johtajuuden vastauksissa oli selkeästi mainittu ”löysä” johtaminen. Kokemuksestani voin myös itse alikirjoittaa vastauksen löysä johtaminen esimerkiksi siinä, että esim. päätöksien toteutumista ei välttämättä valvota tai päätöksiä ei oikeasti synny, vaan ne jäävät ”leijumaan”. Yhteisvastuu ei päätösten toteutuksen valvonnassa toimi edes organisaatioiden johtajatasolla, miten se voisi toimia työntekijätasollakaan. Organisaatioissa esimiehen tehtävä on tehdä vastuullisia päätöksiä, ei aina yksin, vaan yhteistyössä ”tiiminsä” kanssa (Ristikangas & Grunbaum 2014, 83). Kyseinen yhdistys onkin tehnyt opinnäytetyöni kirjoittamisen aikana hyvän päätöksen kasvattaa johtoryhmän puheenjohtajan valtaa ja vastuita, mutta tämä ei tarkoita toiminnanjohtajamalliin siirtymistä. Käytännössä hänen työpanoksensa kohdistuu lokakuusta 2014 alkaen 50 % yhdistyksen hallinnollisiin työtehtäviin kuten mm. henkilöstöhallinnon tehtäviin. Tämän pitäisi tuoda selkeää ryhtiliikettä johtamisen ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta, koska johtamisessa lopulta auktoriteettiasemassa oleva henkilö tekee organisaatiossa lopulliset päätökset (Mansukoski ym. 2007, 213).

Pienimpinä kehittämiskohteina olisi hallituksen ja johtoryhmän vastuiden jakaminen selkeästi niin, että kaikki ne sisäistävät ja niiden mukaan myös toimitaan. Organisaation hallituksen puheenjohtajan ja johtoryhmän puheenjohtajan tehtävänkuvien selkeyttäminen niin, ettei yhdistyksen arjessa ole ns. kahta johtajaa. Tämä on vaarana, jos kaksisuuntainen viestintä ei heidän kesken toimi tai tehtävänkuvat ovat joltain osin puutteellisia. Johtoryhmän ja hallituksen roolien on oltava selkeitä, jossa on määritelty kyseisten elinten tehtävät, vastuut ja valta (Mansukoski ym. 2007, 53). Tämä ohjeistus on hyvä pitää selkeänä jokaisessa järjestössä ja ilman, että se on henkilösidonainen asia.

Kolmas nykyisen mallin kehittämisen kohta on johtoryhmän jäsenien yksikön perustyön selkeä vähentäminen. Kun perustyö eli asiakastyö täyttää suurimman osan työajasta, ei johtamiselle eikä ns. käytäväkeskustelulle käytännössä jää aikaa (Ekman 2004, 31–32). Tällöin ei henkilöstöhallinnon, taloussuunnitteluun, tulevaisuuden visiointiin, yhdistyksen kehittämiseen eikä mahdollisiin kriiseihin pystytä paneutumaan riittävän ennakoivasti. Kaikki tapahtuu vain yksiköiden tasolla ja vain pakolliset hallinnolliset työt tehden. Pitkällä aikavälillä tämä tarkoittaa, ettei organisaatio pysy muuttuvan toimintaympäristön mukana eikä pysty enää vastaamaan rahoittajien tai sidosryhmien odotuksia (Juuti 2013, 79–80). Esimiehelle on oltava aikaa tehdä omaa työtänsä esimiehenä (Seeck 2013, 281).

Yhtenä mahdollisuutena, jos organisaatio muuttaisi nykyistä johtamismalliaan, olisi palkata toiminnanjohtaja tai hallinto- ja talousvastaava, joka toimisi hallituksen ja johtoryhmän välissä. Tämä ei estäisi jaetun johtajuuden mallin toteuttamista, mutta toisi asiantuntemusta ja selkeän vastuunkantajan organisaatioon. Lisäksi yhdistys saisi näkyvän keulakuvan, joka olisi palkallinen henkilö eikä luottamustoimessa oman palkkatyönsä ohessa toimiva kuten esim. hallituksen puheenjohtaja käytännössä järjestöissä on. Toisaalta nykypäivänä pystytään myös ulkoistamaan henkilöstö- ja taloushallinnon esimiestyöt mm. ostamalla ne alihankintana. Tämä on myös pienemmissä yhdistyksissä varteenotettava vaihtoehto ja voi tietyissä tapauksissa olla jopa kustannustehokkaampaa kuin palkata esim. talousvastaava yhdistyksen palkkalistoille. Työsuorituksen ulkoistamista on enemmänkin käytetty yrityksissä, mutta miksei se toimisi myös järjestökentällä. Organisaation osan työtehtävien ostaminen oman organisaation ulkopuolelta ei välttämättä aina onnistu, mutta saattaa onnistuessaan luoda asiakas-toimittaja verkostosuhteen kautta uusia näkemyksiä toimintaan (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2008, 45).

Lisäksi eduksi olisi organisaatioon pilvipalvelun hankkiminen, jolloin eri toimipisteiden esimiehet sekä työntekijät pääsevät reaaliaikaisiin tietoihin käsiksi, mm. sopimukset, hakemukset, raportit sekä työajanseuranta. Helpottaa huomattavasti arjen johtamista sekä toimintaa kun yhdistyksen hallinnon materiaalit ovat johtoryhmän jäsenien käytettävissä. Esimiestyön suorittaminen kun monesti pitää sisällään tietoutta taloudesta, lainsäädännöistä, hallinnollisista asioista, strategioista, laadusta sekä viestinnällisistä asiakokonaisuuksista (Järvinen 2011, 142).



Yhtenä opinnäytetyön tuloksena voidaan pitää myös sitä, että kyselyn tulosten sekä teoriapohjien valossa tilaaja organisaatio on johtamismalliltaan enemmänkin tiimijohtamisen organisaatio, jossa pyritään painottamaan älykästä johtajuutta. Nykyisessä yhdistyksen johtamismallissa ei siis ole kyse jaetun johtajuuden mallista kuten sitä on markkinoitu järjestön ulkopuolelle. Monesti kyseisen yhdistyksen johtamisessa varsinkin henkilöstön puheissa kuulee sanan yhteisöllisyys, joka pitää osata erottaa organisaatiossa, ettei se ole johtajuutta tai johtamista millään tasolla. Jaettua johtajuutta ei ole missään mallissa järkeä valuttaa työntekijätasolle, jota aikanaan mallin käyttöönottaessa minun oman näkemykseni mukaan yritettiin. Yhteisöllisyys ei siis organisaatiossa ole sitä, että kaikki päätökset työyhteisössä tehdään demokraattisesti kaikkien työyhteisön jäsenien mielipiteet huomioiden. Johtajuutta ja vastuuta ei voi kiertää, vaan se pitää lunastaa. Esimiehen ja esimiesten tehtävä on arjessa työntekijöiden työsuorituksen mahdollistaminen ja tukeminen (Juuti & Vuorela 2002, 13). Osaltaan sen takia koen, että jaetussa johtajuudessa henkilöiden persoonat ja sitoutuminen yhteisiin päämääriin vaikuttavat suurelta osalta mallin onnistumiseen tai sen epäonnistumiseen.

Järjestökentällä myös johtamisen näkökulmasta kehittämiskohteena nousee esille henkilöstön rekrytointin tärkeys ja sen onnistuminen. Rekrytointiprosessissa pitää ymmärtää, että on kyse investoinnista organisaatiossa. Onko tarkoituksen mukaista palkata heti henkilö kun ”tarvetta” esiintyy esim. eläköitymisen myötä vai rakentaa rauhassa selkeä nykyiseen strategiaan tarpeisiin sopiva työnkuvanprofiili (Valvisto 2005, 27). Lisäksi esimiehen pitää miettiä täytetäänkö paikka organisaation sisältä, josta jo mahdollisesti löytyy substanssiosaamista vai mennäänkö hakuprosessissa ns. avoimeen hakuprosessiin. Uskalletaanko mahdollisesti käyttää kunnollisia rekrytointikanavia vaikka ne maksaisivatkin enemmän kuin organisaation kokonaan itse hoitama rekrytointiprosessi. Vai käytetäänkö organisaation avainpaikkoja täytettäessä hakuprosessissa rekrytointifirmoja avuksi, jotta saadaan valikoitua tarkoituksenmukaista asiantuntijuutta hakijoiden joukosta. Yleensä halvin työnhakuilmoitus ja rekrytointiprosessi eivät ole se kustannustehokkain väylä pidemmällä aikavälillä. Jos työtä suorittamaan palkataankin ”epäpätevä” henkilö, välilliset kulut työnantajalle ovat huomattavasti isommat kuin siinä tapauksessa, että olisi käytetty rekrytointiprosessissa asiantuntijaorganisaatiota avuksi. (Valvisto 2005, 27–34.)

## 6.1 Kyselyn luotettavuus

Kyselyyn (empiirinen tiedonkeruumenetelmä) vastanneiden määrä on suhteellisen pieni, mutta riittävä, jotta otannasta pystytään tekemään johtopäätöksiä, eikä se heikennä kyselyn validiteettia. Kyselylomakkeen kysymyksiä testattiin useampaan kertaan työyhteisössä sekä kolmannen osapuolen toimesta, joka keskittyi kysymyksiä muotoiluun. Kyselyiden tulkinnessa pyrin hyödyntämään omaa kokemuspohjaani sekä teorian tietoutta jaetusta johtajuudesta sekä järjestöjohtajuudesta. Näiden pohjalta pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiini, millaisena johtajuus nähdään jaetun johtajuuden organisaatiossa, millaisia haasteita ja kehitettävää on jaetun johtajuuden mallissa ja miten eri yhdistyksen johtamistapoja voi hyödyntää jaetun johtajuuden mallissa.

Diagrammeissa on numeraalisesti esitetty kaikkien vastausten jakaumat, sekä lisäksi toisessa eroteltu vastauksista jaetun johtajuuden vastaukset. Avoimissa kysymyksissä on haettu selkeitä eroavaisuuksia ja vertailtu jaetun johtajuuden vastauksia muiden organisaatioiden vastauksiin.

Kysymykset laadin mahdollisimman konkreettisiksi ja tarkoiksi ilman, että kuitenkaan vastaajia on johdateltu. Kyselylomakkeiden avointen kysymysten suhteen isoksi haasteeksi näytti kuitenkin nousevan kysymysten ymmärtäminen vastaajien kesken. Osa vastaajista kirjoitti kysymyksiin suoraan esim. pelkän kysymysmerkin. Ymmärsivätkö he kysymyksenasettelua vai eivätkö he osanneet linkittää kysymystä omaan organisaationsa toimintaan? Lisäksi huomasin, että kaikki eivät ajattele kysymyksiä samoin kuin itse olin ne ajatellut, eli yksiselitteisyys ei täysin onnistunut halutulla tavalla. Organisaatioiden ”tunnetilat” myös näyttivät vaikuttavan vastauksiin.

Avoimien vastausten yhteenveto osoittautui myös aikaa vieväksi, mutta ne kertoivat enemmän kuin numeraaliset vastaukset. Vaikka numeraalisen kyselyn jälkeen oli ns. vapaakenttä, johon olisi voinut kommentteja sekä tarkennuksia kirjoittaa, eivät vastaajat sitä hyödyntäneet. Kyselyn pituus ja kysymysten määrä oli selkeästi liian suuri.

## 6.2 Opinnäytetyön kirjoittaminen ja aikataulu

Opinnäytetyön aiheen valitseminen oli itselleni suhteellisen helppoa, koska olen kiinnostunut oman yhdistyksen johtamisen kehittämisestä sekä yleisesti erilaisista johtamiskulttuureista.

Vaikeutensa alkuun toi aiheen rajaaminen. Olisin halunnut jaetun johtajuuden lisäksi käsitellä yleisimpiä johtamismalleja laajemmin kuin nykyisessä työssäni olen tehnyt. Lisäksi selkeänä rajauksena tein organisaatioiden kyselyiden supistamisen vain organisaation johtoportaan ja jätin kyselystä henkilöstön sekä mahdolliset vapaaehtoiset toimijat pois. Kyselylomaketta tehdessäni ja teorian tekstiä kirjoittaessani huomasin, että siten tekemästäni työstä tulisi liian suuri ja vaikeasti analysoitava, koska ns. avoimia kysymyksiä oli niin monta.

Kyselylomakkeiden palautuksen yhteydessä huomasin valintani olleen oikean, koska edes organisaatioiden johtotehtävissä olevat eivät välttämättä osanneet kysymyksiin vastata. Tämä heijastui varsinkin johtokuntamallin vastauksissa, mutta myös toiminnanjohtajien vastauksissa, joita piti useampaan kertaan tulkita.

Teoriakirjallisuuden löytäminen jaetusta johtajuudesta järjestötyössä toi myös omia haasteitaan. Suoranaisesti aiheeseen liittyvää materiaalia löytyi kohtalaisen vähän. Suurimmassa osassa jaettua johtajuutta kuvaillaan isoissa ja tuottavissa organisaatioissa tai sitten vain johtajan ja henkilöstön välisenä johtajuusmallina. Jaetun johtajuuden johtamismallia ei oikeastaan nähdä esimiestason keskuudessa tapahtuvana mallina, kuten tämän työn tilaajan organisaatiossa asia tällä hetkellä vielä nähdään. *Kiteytettynä ja yksinkertaistettuna jaetussa johtajuudessa voisi olla kyse organisaation sisällä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta johtajuustapahtumassa, jotta organisaation tavoitteet täyttyisivät.*

Kysymysten analysoinnin hankaluuden tuotti avointen kysymysten jakaminen pienempiin kokonaisuuksiin ja niistä johtopäätösten vetäminen. Vastaukset saattoivat

erota paljonkin toisistaan saman organisaation sisällä, mikä nosti ajatuksen mahdollisen viestinnän ja selkeiden toimintamallien kirjaamisen puutteellisuudesta joidenkin vastaajatahojen toiminnassa. Analysointi käsin ilman minkäänlaista valmista ohjelmaa oli hankalahkoa, mutta antoisaa. Näin yksittäisiin vastauksiin piti palata useampaankin kertaan. Koen sen edesauttaneen siihen, että materiaalista tuli itselleni suhteellisen ”tuttua”, eikä vain pakollista numeraalista aineistoa diagrammeineen, jota linkitetään tekstiin.

Omien havaintojen tuottaminen tekstiin oli mielenkiintoista, mutta en voi olla nostamatta esille, että itselläni oli alkujaan jo olemassa tietynlainen ajatusmalli jaetusta johtajuudesta, mikä varmasti ei ollut paras mahdollinen työn objektiivisuuden kannalta. Koen kuitenkin onnistuneeni kohtalaisen hyvin pitämään omat ajatusmallini takalalla kun työtä kirjoitin.

Toivon, että työni herättää mielipiteitä, niin kriittisiä kuin myönteisiäkin, ja tuo järjestökentän jaettuun johtajuuteen ajatuksia, joita voi ottaa organisaatioiden arjessa käyttöön.

## LÄHTEET

- Anttila, Markus 2010. Johtamisjärjestelmän ja johtoryhmän toiminnan arviointia. Tampere: Kehityspiikki Consulting Oy
- Aunela, Ahto 2011. Suomalainen johtaja- huoju,heilu,ole terästä!. 2. painos. Tampere: Traff Finland Oy
- Ekman, Gunnar 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Juva: WS Bookwell Oy
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy
- Helin, Kari 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy
- Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen, Helsinki: Edita Publishing Oy
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Juuti, Pauli 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Järvinen, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy
- Karlöf, Bengt 1994. Suom. Riikonen, Esko & Tillman, Maarit. Johtamisen käsitteet ja mallit. 3. painos. Helsinki: WSOY
- Kinnunen, Tommi, Herrala & Janne & Perheentupa, Christian & Aalto, Janne & Intke, Pekka & Ohrankämmen, Olli & Halonen, Pekka & Pukaralammi, Pauli & Collin, Rami & Hyppönen, Hannu & Pesonen, Jukka & Horila, Jyrki & Lehtonen, Yrjö & Leskinen, Jukka & Westersund, Mikko & Jokitalo, Juha 2012. Johtajan käsikirja. Helsinki: Pääesikunta/Henkilöstöosasto
- Mansukoski, Seppo & Mitronen, Lasse & Porenne, Pertti & Salmimies, Pekka 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Helsinki: Talentum
- Nakari, Risto & Valtee, Pasi 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki
- Niiniluoto, Ilkka & Forsberg, Ulla-Maija & Evers, Aino-Maija (toim.) 2014. Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä. Helsinki: Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja
- Nissinen, Vesa & Anttalainen, Jarno & Kauppinen, Risto 2008. Sovella syväjohtamista- huipputuloksien vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. 3. painos. Porvoo: Otala ja WSOY
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Grunbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum

- Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum
- Seeck, Hannele 2013. Johtamisopit Suomessa. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Somerkivi, Pirjo 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Pirjo Somerkivi
- Sydänmaalakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum
- Ukkonen, Otto 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki: Konsultointi Otto Ukkonen Oy
- Valkokari, Katri & Hyötyläinen, Raimo & Kulmala, Harri I & Malinen, Pekka & Möller, Kristian & Vesalainen, Jukka (toim.) 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro
- Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum

## LIITTEET

- Liite 1.
- Liite 2.
- Liite 3.

Liite 1.

**Sami Rantanen, Humanistinen ammattikorkeakoulu, Nurmijärvi**  
**Opinnäytetyön haastattelulomake**  
**Jaettu johtajuus järjestötyössä**

**Ohjeistus**

Kysely toteutetaan täysin anonyymisti ja sitä tullaan käyttämään vain kyseisen opinnäytetyön jaetun johtajuuden organisaation toimivuuden arviointiin. Yhdistyksien saati henkilöiden nimiä EI tulla julkaisemaan missään vaiheessa.

Pyydän vastaamaan kyselyyn ja palauttamaan sen täytettynä kirjekuores-  
sa (viimeistään xx.x.14 mennessä), jonka saat lomakkeen mukana. Kiitos.

=====

Rastita johtamisjärjestelmän malli, joka organisaatiossasi on käytössä:

Toiminnanjohtaja \_\_\_\_ Hallitus/johtokunta \_\_\_\_ Jaettu johtajuus \_\_\_\_

Työyhteisön koko 1-5henk \_\_\_\_ 5-10henk \_\_\_\_ yli 10 henk \_\_\_\_

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin ympäröimällä lähinnä omaa näkemystäsi oleva vaihtoehto.

- 1 = täysin samaa mieltä
- 2 = jokseenkin samaa mieltä
- 3 = en osaa sanoa
- 4 = jokseenkin eri mieltä
- 5 = täysin eri mieltä

Vapaat kommentit voit kirjoittaa jokaisen kysymyksen jälkeen varattuun tyhjään tilaan, jos sellaisia valintakysymyksissä haluat tehdä.

1. Organisaation johto huolehtii, että työyhteisön perustehtävä toteutuu

1 2 3 4 5

2. Organisaatiossa hyödynnetään henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista

1 2 3 4 5



3. Organisaation työntekijöillä on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan kehittämiseen

1 2 3 4 5

---

4. Yhteiset pelisäännöt, käytännöt ja toimintaohjeet luodaan yhdessä

1 2 3 4 5

---

5. Organisaation johtamismalleja noudatetaan työyhteisössä.

1 2 3 4 5

---

6. Organisaatiossa arvostetaan yhteistyötä eri työntekijäryhmien kesken

1 2 3 4 5

---

7. Organisaation viestintä toimii johdon ja henkilöstön välillä

1 2 3 4 5

---

8. Henkilöstö tuntee organisaation johtamismallin ja käytännöt

1 2 3 4 5

---

9. Henkilöstö on mukana suunnittelemassa uusia toimintamalleja

1 2 3 4 5

---

10. Käytännön johtamisteot ja -prosessit uudistusten toteuttamiseksi tehdään näkyviksi koko organisaatiolle

1 2 3 4 5

---

11. Organisaation johtamis- ja toimintakulttuuri mahdollistaa jatkuvan oppimisen yksilö- ja organisaatiotasolla

1 2 3 4 5

---

12. Organisaation johtaminen tukee arjen toimintaa

1 2 3 4 5

---

13. Organisaatiossa jaetaan vastuita?

1 2 3 4 5

---

14. Palveluita, toimintaa ja yhteistyötä kehitetään organisaatiossa yhdessä

1 2 3 4 5

---

15. Viestintä toimii työyhteisössä kaksisuuntaisesti

1 2 3 4 5

---

16. Työyhteisö on sitoutunut yhteisiin päämääriin

1 2 3 4 5

---

17. Vuoropuhelu hallituksen kanssa on joustavaa/luontevaa

1 2 3 4 5

---

**Omat kommentit ja mielipiteet**, jos kommentti on selkeästi johonkin yllä esitettyyn kysymykseen, merkitse kysymyksen numero kommenttiin:

---

---

---

---

---

**Seuraavat kohdat ovat avoimia kysymyksiä, joihin vastataan sanallisesti. Pyri vastaamaan jokaiseen kysymykseen oman näkökulmasi kautta.**

1. Mitä odotuksia **sinulla** on organisaatiosi johtajuudelle?

---

---

---

2. Millaisia haasteita mielestäsi organisaatiosi johtajuudella on?

---

---

---

3. Jaetaanko organisaatiossasi vastuita ja miten se näkyy?

---

---

- 
4. Miten organisaatiossa hoidetaan mahdolliset toimintaa koskevat muutokset?

---

---

---

5. Miten organisaatiossa hoidetaan muutosviestintää?

---

---

---

6. Miten organisaatiossasi hoidetaan henkilöstöhallinto?

---

---

---

7. Miten kuvailisit organisaatiosi johtamistyyliä?

---

---

---

8. Miten organisaatiosi johtamista voisi kehittää?

---

---

---

9. Miten johtamistyyli vaikuttaa työpaikkasi ilmapiiriin?

---

---

---

10. Miten johto näkyy työpaikallanne?

---

---

---

11. Onko organisaatiossanne asioiden vai ihmisten johtamiskulttuuri (kumpi painottuu enemmän)?

---

---

---

12. Mitä hyötyä näkisit jaetusta johtajuudesta omassa organisaatiossanne (jaettu johtaminen: jaettua tietämystä, yhteistoimintaa sekä vastuiden jakamista työyhteisössä)?

---

---

---

13. Mitkä työpaikalla esiintyvistä haasteista liittyvät johtamiseen?

---

---

---

14. Miten johtamisen vuoropuhelu toimii esimiehen kanssa (hallitus/johtokunta, TJ tai vast.)?

---

---

---

**Omat kommentit ja mielipiteet**, jos kommentti on selkeästi johonkin yllä esitettyyn kysymykseen, merkitse kysymyksen numero kommenttiin

---

---

---

---

---

**Kiitos vastauksestasi ja ajastasi!**

Kysely suoritetaan luottamuksellisesti ja sitä hyödynnetään vain Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä.

Liite 2.

## Johtoryhmän työnkuva ja vastuu

**Yhdistyksentasolla johtoryhmän jokaiselle jäsenelle kuuluu seuraavat työtehtävät ja vastuut:**

- taloushallinto
  - Yhdistyksen budjetointi, talouden seuranta, maksuvalmius
- henkilöstöhallinto
  - Työsuhdeasiat, esimiestehtävät, henkilöstön hyvinvointi
- yhteistyö
  - Rahoittajat, yhteistyökumppanit, palveluiden tilaajat, jäsenet
- kehittäminen yhteistyössä hallituksen kanssa
  - Tarjouskilpailut, tulevaisuus, perustoimintojen kehittäminen
- yksiköiden perustoiminta
  - toimintaympäristöstä nousevat kehittämistarpeet, yksikön resursointi (henkilöstö, talous, välineet), henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvointi, päivittäisen toiminnan johtaminen
- lakisääteiset velvollisuudet
  - työnantajavelvollisuudet, vakuutukset, sopimukset, kokoukset
- verotus
  - yleishyödyllisen statuksen säilyttäminen
- toiminnan vastuut
  - vastuu henkilöstöstä, asiakkaista, yhdistyksen omaisuudesta
  - strategian mukaisen yhteisöllisen toiminnan toteuttamisesta
- markkinointi ja viestintä
  - yhdistyksen viestinnän suunnittelemisesta ja toteuttamisesta yhdessä hallituksen kanssa
  - yksiköiden / yhdistyksen toiminnoista tiedottaminen
- tulevaisuustyö hallituksen kanssa
  - millainen yhdistys on tulevaisuudessa; nykyiset toiminnat, uudet toiminnat, muutostarpeet, mahdollisuudet, uhat, mitä muut tekevät (Tre, RAY ym.), vaikutus meihin



**Lisäksi oman toimintayksikön vastaavan tehtävät, jotka kuuluvat johtoryhmän jäsenelle:**

- oman yksikön toiminnan ja talouden suunnittelusta, kehittämisestä ja toteuttamisesta ja seurannasta
  - yksikön henkilöstöhallinnosta ja esimiestehtävistä (puheeksi otto)
  - osaltaan asiakkaiden ja muiden toiminnassa mukana olevien kohderyhmien ohjauksesta
  - yhteistoiminnasta (rahoittajat, päättäjät ym.)
  - tiedottamisesta ja viestinnästä (yksikkö- ja yhdistystasolla)
  - yksikön asioiden raportoinnista joryn puheenjohtajalle ja hallitukselle
  - yksikön toimintaan liittyvistä sopimuksista (esim. vuokra-, projekti-, tilaus- ja hankintasopimukset)
  - yhdistyksen hallinnointiin liittyvistä tehtävistä
    - johtoryhmätyöskentely / yhdistyksen operatiiviseen johtoon osallistuminen
    - budjetti- ja talousvastuu
    - yhdistyksen kehittäminen
    - strategian toteutuminen
  - yksikköä koskevista edustustehtävistä johtoryhmän puheenjohtajan ohjeiden mukaan

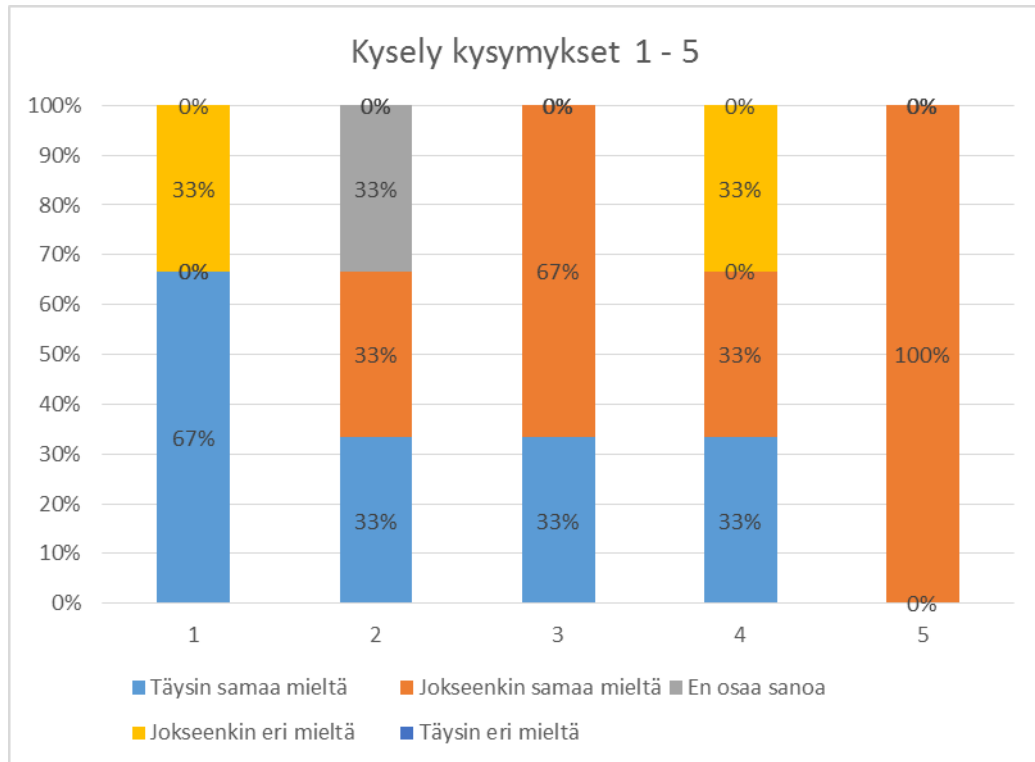
**Johtoryhmän puheenjohtajan lisävastuut:**

- johtaa yhdistyksen käytännön toimintaa hallituksen ohjeiden mukaisesti
  - toimii hallituksen kokouksissa esittelijänä
  - yhdistyksen toiminta- ja taloussuunnitelmien laatimisen valvonnasta ja toteutuksen seurannasta
  - toimii yksiköiden vastaavien ja toimiston henkilökunnan esimiehenä
  - vastaa tehtävien jakamisesta ja vastuuttamisesta johtoryhmässä sekä niiden seurannasta
  - käsittelee yhdistykselle saapuneen postin sekä kutsut ja päättää omasta ja muiden osallistumisesta niihin

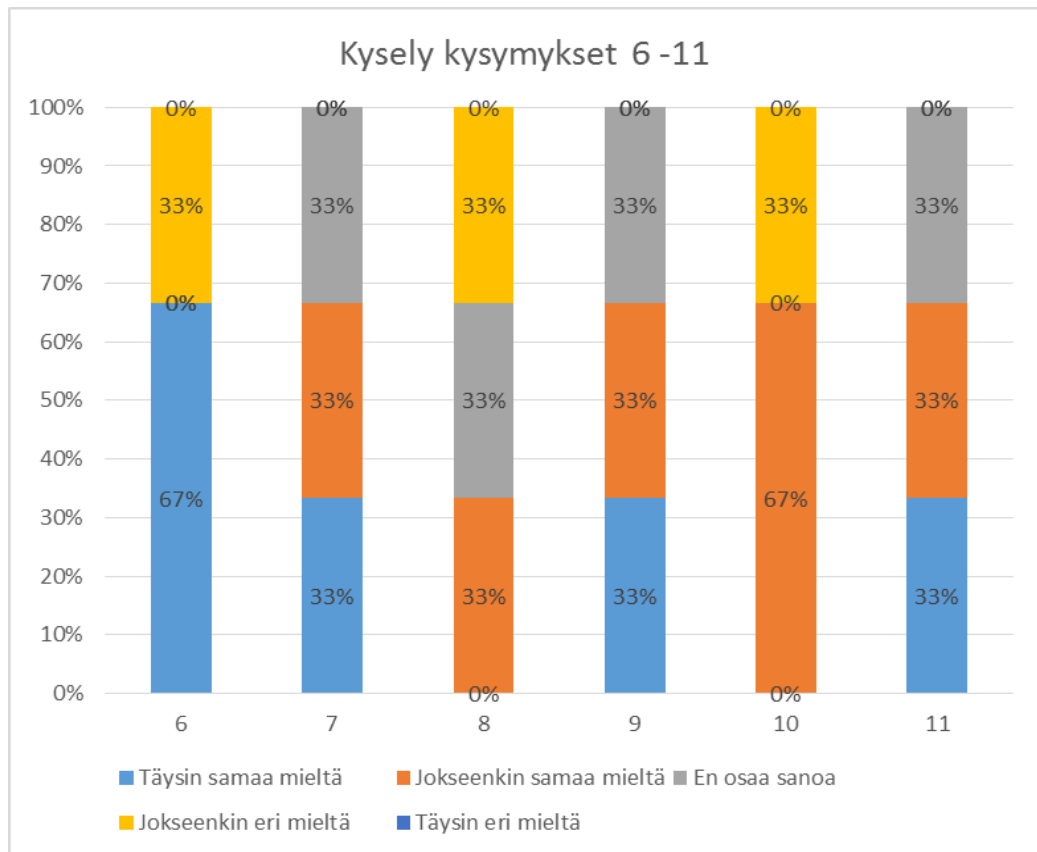
- vastaa yksiköiden vastaavien sekä toimistohenkilöstön työsopimukseen liittyvistä asioista

## Liite 3

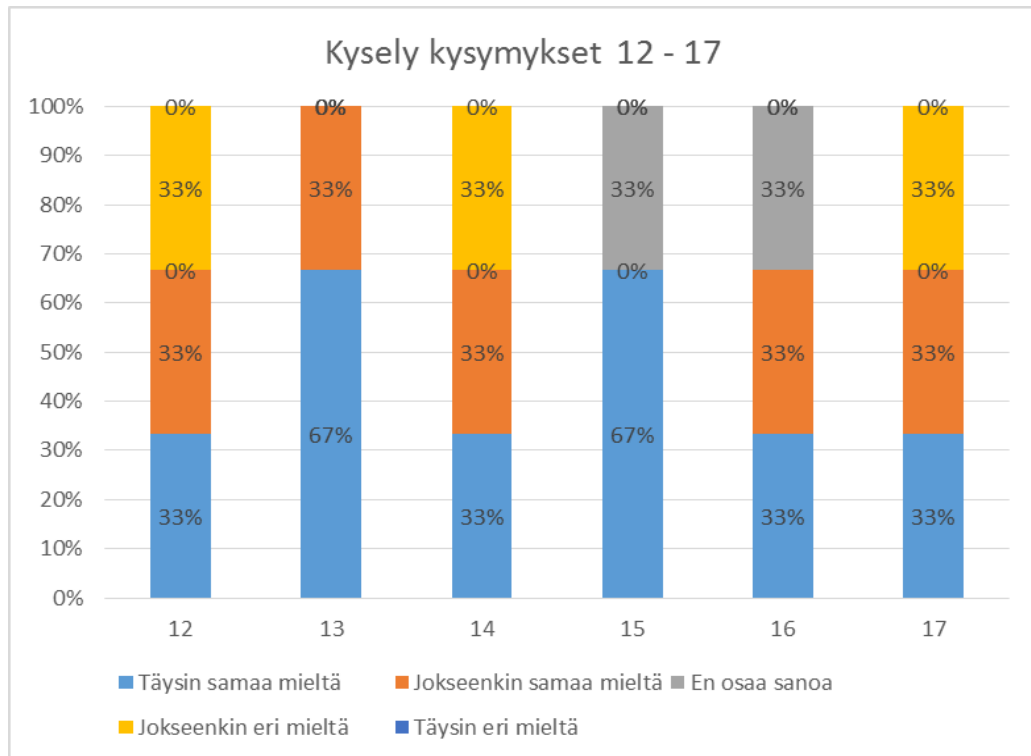
## Toiminnanjohtaja organisaatioiden vastaukset



1. Organisaation johto huolehtii, että työyhteisön perustehtävä toteutuu
2. Organisaatiossa hyödynnetään henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista
3. Organisaation työntekijöillä on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan kehittämiseen
4. Yhteiset pelisäännöt, käytännöt ja toimintaohjeet luodaan yhdessä
5. Organisaation johtamismalleja noudatetaan työyhteisössä
6. Organisaatiossa arvostetaan yhteistyötä eri työntekijäryhmien kesken

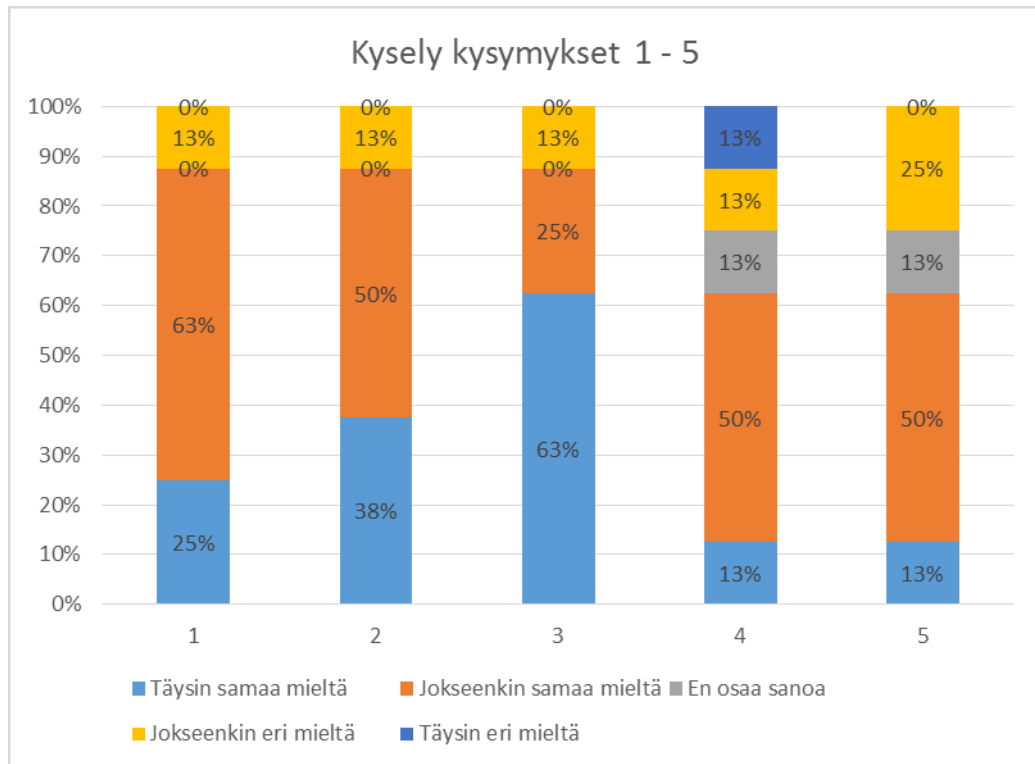


- 6 Organisaatiossa arvostetaan yhteistyötä eri työntekijäryhmien kesken
- 7 Organisaation viestintä toimii johdon ja henkilöstön välillä
- 8 Henkilöstö tuntee organisaation johtamismallin ja käytännöt
- 9 Henkilöstö on mukana suunnittelemassa uusia toimintamalleja
- 10 Käytännön johtamisteot ja prosessit uudistusten toteuttamiseksi tehdään näkyväksi koko organisaatiolle
- 11 Organisaation johtamis- ja toimintakulttuuri mahdollistaa jatkuvan oppimisen yksilö- ja organisaatiotasolla

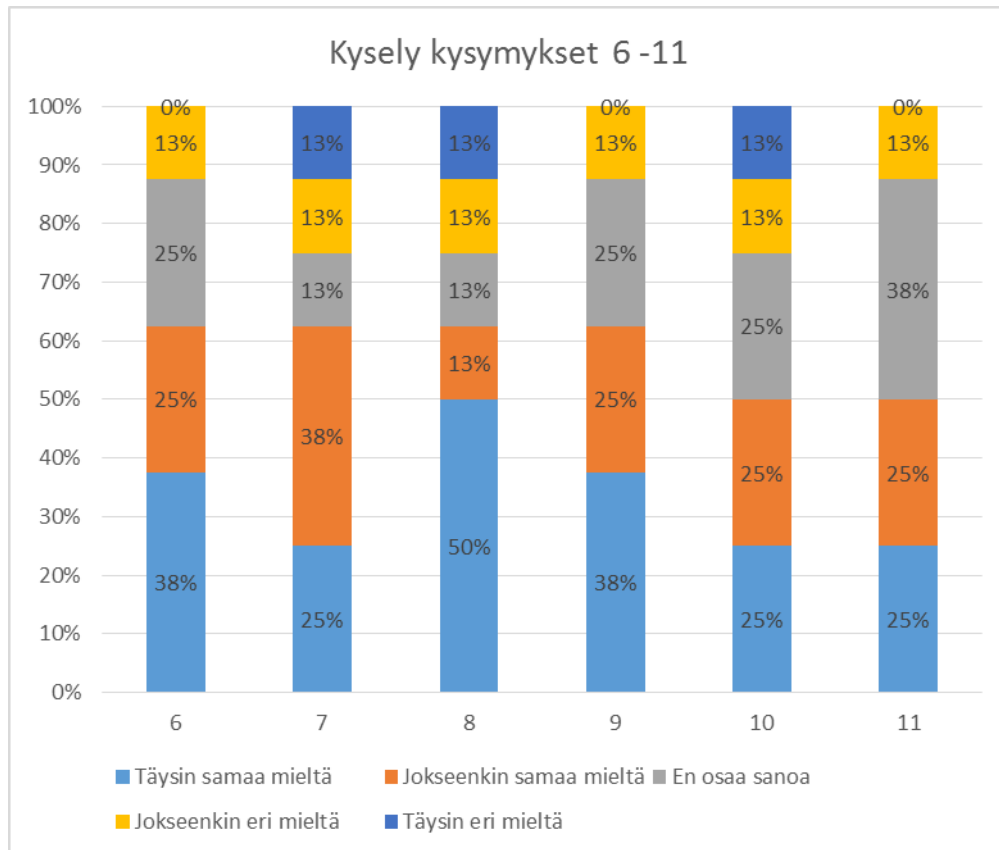


- 12 Organisaation johtaminen tukee arjen toimintaa
- 13 Organisaatiossa jaetaan vastuita
- 14 Palveluita, toimintaa ja yhteistyötä kehitetään organisaatiossa yhdessä
- 15 Viestintä toimii työyhteisössä kaksisuuntaisesti
- 16 Työyhteisö on sitoutunut yhteisiin päämääriin
- 17 Vuoropuhelu hallituksen kanssa on joustavaa/luontevaa

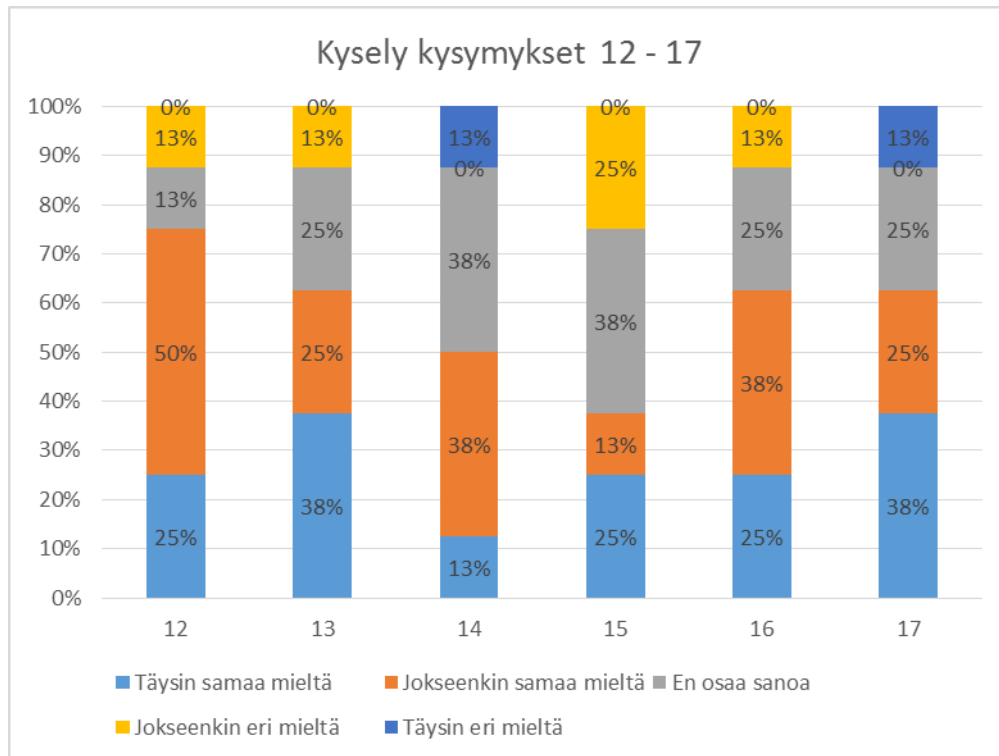
## Johtokunta organisaation vastaukset



1. Organisaation johto huolehtii, että työyhteisön perustehtävä toteutuu
2. Organisaatiossa hyödynnetään henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista
3. Organisaation työntekijöillä on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan kehittämiseen
4. Yhteiset pelisäännöt, käytännöt ja toimintaohjeet luodaan yhdessä
5. Organisaation johtamismalleja noudatetaan työyhteisössä



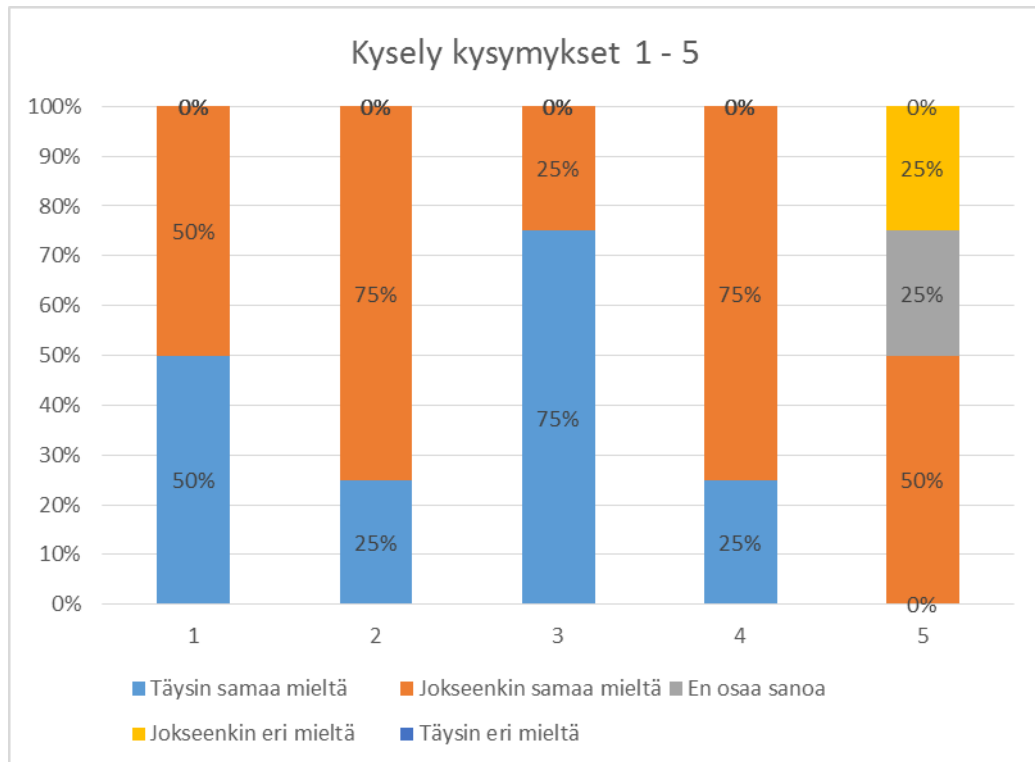
6. Organisaatiossa arvostetaan yhteistyötä eri työntekijäryhmien kesken
7. Organisaation viestintä toimii johdon ja henkilöstön välillä
8. Henkilöstö tuntee organisaation johtamismallin ja käytännöt
9. Henkilöstö on mukana suunnittelemassa uusia toimintamalleja
10. Käytännön johtamisteot ja prosessit uudistusten toteuttamiseksi tehdään näkyväksi koko organisaatiolle
11. Organisaation johtamis- ja toimintakulttuuri mahdollistaa jatkuvan oppimisen yksilö- ja organisaatiotasolla



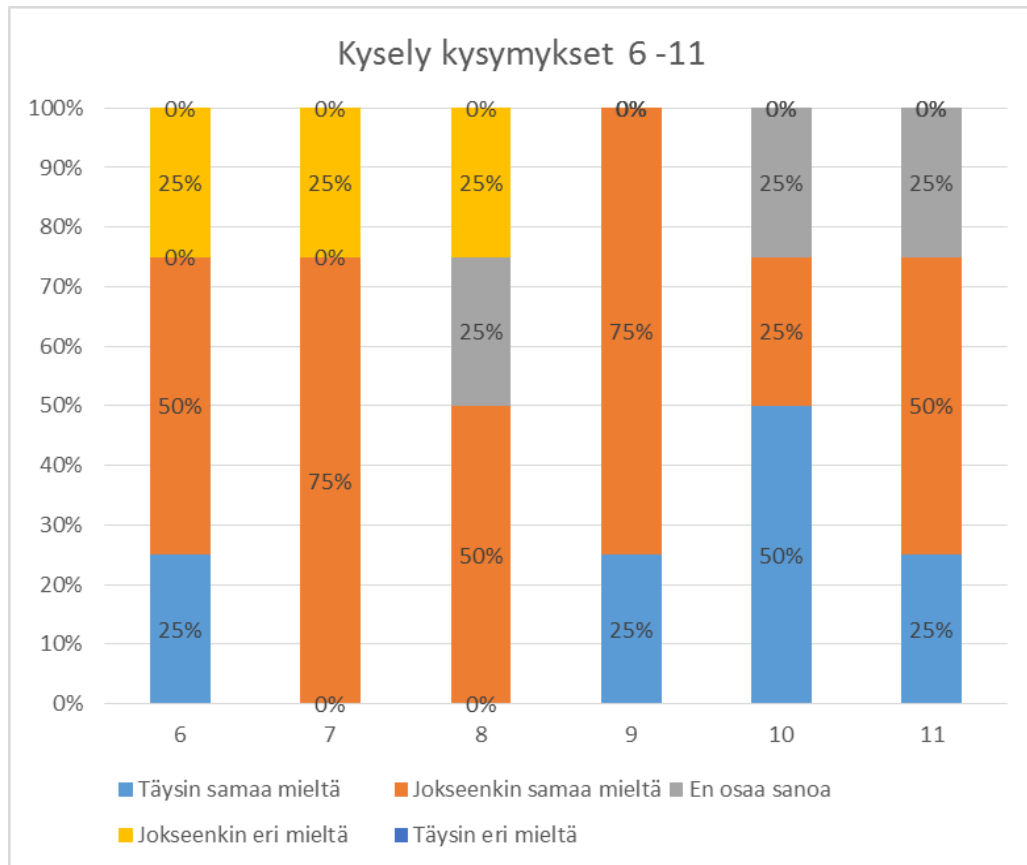
12. Organisaation johtaminen tukee arjen toimintaa
13. Organisaatiossa jaetaan vastuita
14. Palveluita, toimintaa ja yhteistyötä kehitetään organisaatiossa yhdessä
15. Viestintä toimii työyhteisössä kaksisuuntaisesti
16. Työyhteisö on sitoutunut yhteisiin päämääriin
17. Vuoropuhelu hallituksen kanssa on joustavaa/luontevaa



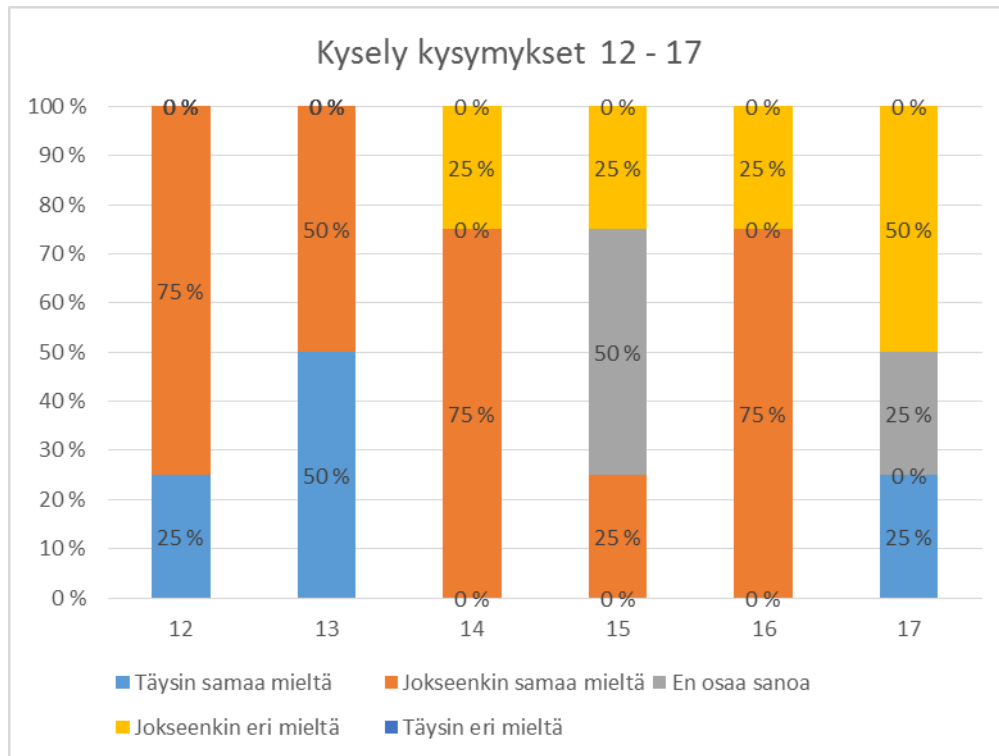
## Jaetun johtajuuden organisaation esimiesten vastaukset



1. Organisaation johto huolehtii, että työyhteisön perustehtävä toteutuu
2. Organisaatiossa hyödynnetään henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista
3. Organisaation työntekijöillä on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan kehittämiseen
4. Yhteiset pelisäännöt, käytännöt ja toimintaohjeet luodaan yhdessä
5. Organisaation johtamismalleja noudatetaan työyhteisössä



6. Organisaatiossa arvostetaan yhteistyötä eri työntekijäryhmien kesken
7. Organisaation viestintä toimii johdon ja henkilöstön välillä
8. Henkilöstö tuntee organisaation johtamismallin ja käytännöt
9. Henkilöstö on mukana suunnittelemassa uusia toimintamalleja
10. Käytännön johtamisteot ja prosessit uudistusten toteuttamiseksi tehdään näkyväksi koko organisaatiolle
11. Organisaation johtamis- ja toimintakulttuuri mahdollistaa jatkuvan oppimisen yksilö- ja organisaatiotasolla



12. Organisaation johtaminen tukee arjen toimintaa
13. Organisaatiossa jaetaan vastuita
14. Palveluita, toimintaa ja yhteistyötä kehitetään organisaatiossa yhdessä
15. Viestintä toimii työyhteisössä kaksisuuntaisesti
16. Työyhteisö on sitoutunut yhteisiin päämääriin
17. Vuoropuhelu hallituksen kanssa on joustavaa/luontevaa