

Veli-Matti Annala

JOHTAMINEN VAPAAEHTOISORGANISAATIOSSA

CASE: METSÄSTYSSEURA

Liiketalouden koulutusohjelma

2020

Johtaminen vapaaehtoisorganisaatiossa CASE: metsästysseura

Annala, Veli-Matti

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Huhtikuu 2020

Sivumäärä: 26

Liitteitä: 1

Asiasanat: johtaminen, vapaaehtoisorganisaatio, haasteet

---

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli metsästysseurat, joiden puheenjohtajia ja jahtipäälliköitä haastateltiin tutkimusta varten. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten vapaaehtoisorganisaation johtaminen eroaa työelämäorganisaation johtamisesta ja mitkä ovat keskeisimpiä haasteita vapaaehtoisorganisaation johtamisessa.

Teoreettinen viitekehys muodostui johtamisesta, vapaaehtoisorganisaation johtamisesta ja johtamisen keskeisistä haasteista. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti vapaaehtoisorganisaation johtamiselle keskeisiin haasteisiin. Tutkimusta varten haastatelluilla oli erittäin pitkä historia metsästysseuran toiminnasta ja johtamisesta, joten heidän kokemuksensa muodostuivat tutkimuksen kannalta olennaisiksi tekijöiksi. Tasapuolisuus metsästysseuran johtamisessa, luo pohjan menhengen luomiselle.

Metsästysseurat saattavat olla hyvin patriarkkaalisia organisaatiota, joista saatetaan luulla, etteivät ne kestä ajan muutoksia, kun suuret ikäluokat luopuvat vastuusta. Kuitenkin, juuri metsästyksen ja seuratoiminnan tärkeys ja esimerkin merkitys olivat erittäin tärkeitä motivaattoreita toiminnan johtamisessa. Metsästysseurat tarvitsevat tulevan vuosikymmenen aikana paljon uusia sitoutuneita vastuunkantajia. Uuden sukupolven johtajilla on paljon mukaan otettavaa suurten ikäluokkien johtajilta, koska metsästysseuran onnistunut johtaminen vaatii laaja-alaista asia-, alue- ja ihmistuntemusta.

## LEADERSHIP IN VOLUNTRTY ORGANISATION CASE: HUNT CLUB

Annala, Veli-Matti

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business administration

April 2020

Number of pages: 26

Appendices:1

Keywords: leadership, voluntary organization, challenges

---

The target organizations of the thesis were hunting clubs whose chairmen were interviewed for the research. The aim of this research was to investigate how the leadership of a voluntary organization differs from that of a work organization and to find out what the most essential challenges of managing a voluntary organization are.

The theoretical framework consisted of leadership, the leadership of voluntary organizations and the central challenges of leadership. The research is particularly focused in the central challenges of managing a voluntary organization. The interviewees are members of long standing in a hunt and all have experience of leading a hunt as well which made their experience essential for the research. In leading a hunt the community spirit is created by sportsmanship.

Hunts may be very patriarchal organizations which may lead people to the assumption that they do not endure change as the older generation gives up responsibility. Yet, the importance of both hunting and organizational activity and the significance of setting an example were specifically important motivators in management. Hunts will need many new committed people in charge within the next decade. Leaders of the new generation can follow the example of the older generation as the successful management of a hunt demands extensive know-how, regional familiarity as well as the knowledge of human nature.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA ...	6
3	METSÄSTYSSEURA VAPAAEHTOISORGANISAATIONA .....	7
4	VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN VERRATTUNA TYÖELÄMÄN JOHTAMISEEN .....	9
5	JOHTAMISEN HAASTEET .....	14
5.1	Itsensä johtaminen .....	15
5.2	Kysymykset haasteiden takana .....	15
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	18
6.1	Case-tutkimus .....	18
7	HAASTATTELUT .....	19
7.1	Tausta.....	19
7.2	Metsästysseuran johtaminen .....	20
7.3	Vapaaehtoisorganisaation johtaminen verrattuna työelämän johtamiseen...	21
7.4	Johtamisen haasteet .....	22
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	23
8.1	Johtopäätökset.....	23
8.2	Pohdinta .....	24
8.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	25
8.4	Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotus.....	26
	LÄHTEET.....	27
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Olen ollut viimeiset 20 vuotta metsästysseuran jäsenenä usean eri puheenjohtajan ja jahtipäällikön johdettavana. Samaan aikaan olen ollut omassa työssäni esimiesasemassa 9 vuotta, mikä on saanut minut pohtimaan, miten vapaaehtoisorganisaation johtajat onnistuvat omassa tehtävässään, ilman suoraa direktio-oikeutta.

Ensimmäiset omat johtamisen kokemukset koin nuorena, noin 12-vuotiaana poikana kesäisellä lastenleirillä. Sain johdettavakseni viisi nuorta vilkasta pojanviikaria. Tehtävän oli pitää huoli, että he olivat leiriohjelman määräämässä paikassa oikeaan aikaan ja oikeassa varustuksessa. Nämä pojat eivät oikein osanneet johtaa itseään järkevästi tai pysyä hetkeäkään paikallaan. Kuitenkin leirin edetessä, huomasin kuinka he oppivat pienillä askelilla tekemään oikeita valintoja, eli johtamaan itseään ja tekemään järkeviä päätöksiä edellisten päivien kokemusten pohjalta. Huomasin, että kun luotin heihin ja vaadin heiltä luottamuksen arvoista toimintaa, pojanviikarit alkoivat suorastaan loistaa, kun heihin uskottiin ja luotettiin. Sitä kai me kaikki kaipaamme johtajiltamme, luottamusta ja luottamuksen arvoista toimintaa, sekä aitoa läsnäoloa.

Pyrin näkemään tämän työni kautta, mitkä haasteet nousevat keskeisiksi vapaaehtoisjohtamisessa ja mitä johtamisen keinoja on käytetty näistä selviämiseen. Tutkin, mitä yleisesti vapaaehtoisorganisaation johtamisesta kerrotaan ja mitkä asiat nousevat keskiöön, kun puhutaan johtajasta, joka on vapaaehtoisesti tehtävässään, johtamassa vapaaehtoisia, jotka vapaaehtoisesti ovat mukana vapaaehtoisorganisaation toiminnassa. Metsästysseurojen pohjalla on yhdistyslain mukainen yhdistys, jonka jälkeen seura laatii perustamiskokouksessaan säännöt ohjaamaan seuran toimintaa. Seuran kokouksissa valitaan puheenjohtaja, joka toimii keulakuvana ja johtajana seuralle, jäsenistön kuitenkin käyttäessä ylintä päätäntävaltaa yhdistyslain mukaisesti.

Tässä opinnäytetyössä kokoan teoriapohjaa yleisesti johtamisesta sekä vapaaehtoisjohtamisesta metsästysseurassa. Tämän jälkeen kootun teorian pohjalta laadin kysymyslomakkeen, jolla pyrin testaamaan koottua teoriaa. Opinnäytetyössäni kysyn, pitääkö yleisesti vapaaehtoisjohtamisen perusperiaatteet paikkansa myös metsästysseurassa, vai löytyykö sieltä joitain yksilöllisiä piirteitä.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA

### TUTKIMUSONGELMA

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu konteksti ja tarkoitusperä. Jotta voi ymmärtää asettaa tutkimuskysymyksiä ja kyetä analysoimaan niitä, on pyrittävä ymmärtämään tutkimuksen kohteen sosiaaliset ja kulttuurilliset taustat. On siis tärkeää huomioida, että vastaaja kertoo yksilöllisen kokemuksensa. Tutkijan tulee ymmärtää tutkimuskohteen lainalaisuudet. Tarkoitusperä, eli vastaajan syy ja peruste hänen antamilleen vastauksille. Mitkä ovat motiivit toimia ja vastata kysymyksiin niin, kuin henkilö vastaa? Hanna Vilka (2015) esittää, että laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole löytää pohjimmaista totuutta, vaan havainnoida tutkimuksen kohteen havaittuja kulttuurillisia ja sosiaalisia vaikuttimia. Haastattelun tutkimuksellinen onnistuminen edellyttää, että kysymykset on asetettu oikein, riittävällä rajauksella mutta ei ohjaavasti, jotta haastateltavan oma näkemys ja kokemus asiasta tulee esille. (Vilka 2015.)

Tutkimuksessani haastattelen metsästysseurojen puheenjohtajia ja jahtipäälliköitä. Haastattelun pääkysymyksinä on kaksi avointa kysymystä.

1. Millaista on johtaminen vapaaehtoisorganisaatiossa verrattuna työelämän johtamiseen?
2. Millaisia haasteita vapaaehtoisorganisaation johtamisessa kohdataan ja miten niistä selvittää?

Näiden kahden pääkysymyksen kautta pyrin ymmärtämään johtajien kohtaamia haasteista johtaessaan vapaaehtoisia. Saatujen vastausten analysoinnin pohjalta, pyrin löytämään keskeisimmät haasteet sekä toimintatavat näissä tilanteissa. Tämän jälkeen vertaan haastatteluiden tuloksia kokoamaani teoriaan.

Haluan nähdä, onko keräämäni teoria johtamisesta yleisesti, sekä vapaaehtoisjohtamisesta, linjassa todellisiin johtajiin, sekä heidän mietteisiin ja kokemuksiin johtamisesta. Onko vapaaehtoisten johtaminen jopa vaikeampaa kuin palkkatyössä tapahtuva johtaminen, jossa tehtävien suorittamiseen motivoi myös palkka, asuntolaina, lapset ja niin edelleen. Vapaaehtoiset saattavat olla todella sitoutuneita harrastukseensa ja valmiita sijoittamaan paljonkin omaa aikaa ja rahaa. Toisaalta taas vapaaehtoinen saattaa jättää sovitut vastuunsa hoitamatta, ilman ilmoitusta, jolloin toisten vapaaehtoisten ja loppukädessä johtajien tulee ottaa vastuu tehtävästä.

Johtamisen opit itsessään ovat aikojen saatossa toisaalta pysyneet samana, mutta toisaalta muuttuneet paljon. Omien kokemuksieni valossa, niin sanottu kova johtaminen on kokenut inflaation ja keskusteleva, kuunteleva johtaminen on saanut entistä enemmän jalansijaa. Metsästysseurat ovat hyvin patriarkkaalisia johtamisen paikkoja, yleensä kokenein ja pitkän harrastushistorian omaava valitaan seuran puheenjohtajaksi. Tämä on ymmärrettävää, koska seuran johtamisessa hyvät suhteet maanomistajiin ja muun muassa kuntaan, ovat todella tärkeässä asemassa. Konservatiivinen johtaminen ei kuitenkaan puhuttele nousevaa sukupolvea, joten myös johtaminen on muututtava seuroissa. On metsästysseuroja, joissa on puheenjohtajaksi valittu keski-ikäinen nainen. Hienoa, että näin perinteisessä ja konservatiivisessa kontekstissa on joissakin seuroissa rohkeutta valita tehtävään siihen johtamistaidoiltaan sopivin. Pitkä historia harrastuksen saralta, kun ei automaattisesti tuo ihmiselle johtamisen taitoja.

### 3 METSÄSTYSSEURA VAPAAEHTOISORGANISAATIONA

Vapaaehtoisorganisaatioita ovat muun muassa yhdistykset ja säätiöt, kuten kirkot ja järjestöt (Drucker, 2008, 177). Tässä tutkimuksessa keskitytään metsästysseuran johtamiseen vapaaehtoisorganisaationa. Metsästysseuran toiminta on yhdistysmuotoista toimintaa. Virallinen yhdistystoiminta edellyttää, että yhdistyksessä on vähintään kolme jäsentä, joita yhdistää sama aatteellinen tarkoitus ja sen toiminta

on pysyväisluontoista. Yhdistyksen perustaminen on hyvin helppoa ja kevyttä. Metsästysseurat saattavatkin olla kooltaan joko hyvin suuria, monen sadan jäsenen organisaatioita tai muutaman ystävän yhteisö. (Loimu 2013.)

Metsästysseuran johtajana toimii seuran valitsema puheenjohtaja. Puheenjohtaja johtaa yhdistystä, ja siksi hänen on hyvä tuntea metsästysseuran säännöt sekä yhdistyslaki, jotta hän tietää oman toimintansa rajat, edellytykset ja velvollisuudet. Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu muun muassa seuran kokousten valmisteleminen, käytännön toimintasuunnitelmien laatiminen, taloudesta vastaaminen, yhteyshenkilönä toimiminen sekä päävastuun kantaminen, yhdessä hallituksen kanssa. Riippuen yhdistyksestä, vastuuta on saatettu keskittää merkittävästi tai jakaa laajalle yhteisön sisällä. Suurissa metsästysseuroissa erilaisia jaostoja saattaa olla useita, jolloin vastuu toiminnan organisoinnista laajenee myös hallituksen ulkopuolelle. (Ahlholm & Grenfors 2012, 35–36.)

Suomen metsästäjäliitto on määritellyt metsästysseuran yhdistystoiminnan yksinkertaisuudessaan näin: ”Seura tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden metsästä, minkä lisäksi seura hoitaa toimialueensa riistakantaa ja ympäristöä” (Ahlholm & Grenfors 2012, 11). Metsästää voi ilman yhdistystoimintaakin, mutta seura luo toiminnalle järjestelmällisyyttä, yhteisöllisyyttä ja arvomaailman yhtenäisyyttä. Metsästäjäliiton mukaan metsästysseuran elinehto on, että se ylläpitää ja hoitaa ihmissuhteita, talouttaan sekä maanomistajasuhteitaan. Metsästysseuran tarkoituksena on mahdollistaa mahdollisimman laaja metsästysalue jäsenilleen ja luoda yhteiselle arvopohjalle rakentuvaa toimintaa. (Ahlholm & Grenfors 2012.)

Metsästys on hieno luontoharrastus. Eläimen tappaminen ei ole pääasia, vaan metsästys on paljolti luonnossa liikkumista ja eri lajien tuntemista. Saaliin saaminen ei todellakaan ole helppoa. Nykyisin myös moni kaupungissa asuva pitää metsästystä hienona harrastuksena. Ovatpa jotkut ostaneet maatakin vain sen takia, että pääsevät metsästysseuraan. Kestävä metsästys tarkoittaa valikoivaa metsästystä ja riistanhoitoa. Siinä on tärkeää tietää ja tuntea metsästysalueen riistakanta, jotta kantoja pystyy



metsästämään kestävästi. Seuraamalla luontoa ja metsästysaluetta ympäri vuoden metsästäjät pysyvät ajan tasalla riistakannasta. (Iltalehti 29.2.2020.)

Omien kokemuksieni mukaan, metsästysseuran johtotehtävissä on henkilöitä, jotka ovat työelämässä esimiestehtävissä, mutta johtajina voi olla myös henkilöitä, jotka tekevät työelämässä suorittavan portaan tehtäviä. Monet seurojen jäsenistä tuntevat toisensa myös työelämästä ja muista vapaa-ajan yhteyksistä. Metsästysseurassa vallitsee parhaimmillaan erittäin vahva yhteisöllinen me-henki, jossa kaikki haluavat ponnistella aikaa ja rahaa säästämättä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Harrastustoiminnassa, kuten myös metsästysseurassa aktiiviselle harrastajalle syntyy oma sosiaalinen maailma, saman mielisten ihmisten muodostama verkosto. Harrastus on itse valittua ja iloa tuottavaa aktiviteettia, johon ollaan valmiita ja halutaan käyttää aikaa. Motiivina on sisäinen palo harrastukseen ja palkintona hyvä olo. Harrastukset vaikuttavat ihmisen käyttäytymisen, asenteisiin ja tunteisiin. Vapaaehtoistoiminnassa yhdessä tekeminen kasvattaa kurinalaisuutta ja tavoitteellisuutta. Harrastukset luovat loistavan vastapainon vaativalle tai yksitoikkoiselle työlle. (Heinonen 2019.)

## 4 VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN VERRATTUNA TYÖELÄMÄN JOHTAMISEEN

Johtaminen on esillä nykypäivän elämässä paljon ja monet eri mediat kertovat, mitkä ovat hyvän ja mitkä huonon johtamisen määritelmät, uusimmat trendit ja suuntaukset. Lööpit kertovat, miten nämä seitsemän asiaa tekemällä saavutat hyvän johtajuuden. Kuitenkin, hyvää johtamista ei takaa saatavilla oleva tieto ja osaaminen, vaan tärkeintä on toimeenpano. Johtaminen voi jäädä ns. vajaaksi juuri tekemättömyyden vuoksi. Johtaja saattaa olla hyvinkin kiinnostunut oman harrastustoimintansa johtamisesta, sen organisoinnista ja visioinnista, mutta silti johtaminen jää vajaaksi, koska oma ajankäyttö tai vuorovaikutustaidot eivät salli aktiivista tekemistä ja toimeen tarttumista. (Sydänmaanlakka 2016.)

Salla Kuuluvaisen (2015) mukaan vapaaehtoisorganisaation johtaminen on toiminnan ja tavoitteiden suunnittelua, vapaaehtoisten inspiroimista sekä vapaaehtoistyön organisoimista. Olennaista vapaaehtoisorganisaatiossa on tuntee sille tyypillinen organisaatiokulttuuri, eli ominaiset toimintatavat ja arvot. Vapaaehtoisorganisaation johtamisessa tavoitellaan organisaatiolle yhteisesti määriteltyä päämäärää. Johtajan tehtävänä on kannustaa vapaaehtoisia toimimaan organisaation hyväksi ja koordinoida toiminta tavoitteelliseksi. (Kuuluvainen 2015, 9–11.)

Osassa ihmisistä on synnynnäisen johtajan piirteitä ja toisissa taas ei. Kuitenkin, jokainen voi oppia paremmaksi ihmisten johtamisessa, riippumatta luontaisista lahjoista tai niiden puutteista. Osa haluaa johtajaksi, koska kokee olevansa siinä hyvä ja haluavansa vaikuttaa, osa pelkää vallan himosta. Toiset eivät missään nimessä halua olla johtamassa, vaan nimenomaan pitävät, että joku muu sanoo mitä ja miten tehdään ja saa itse vain suorittaa. On tärkeää, että johtaja itse tiedostaa, millä perusteilla minä olen hakeutunut tehtävään, jossa johdan muita ihmisiä? Onko motivaatioina parempi palkka, arvostus, halu vaikuttaa vai onko vain jotenkin ajautunut kyseiseen tehtävään? Joissakin tilanteissa johtajaksi saatetaan niin sanotusti ajautua, jolloin johtamisasemassa olevan henkilö saattaa yhtäkkiä huomata, että hän on päättämässä yhteisistä asioista.

Kuten Sydänmaanlakka sanoi, tärkeintä johtamisessa on panna toimeen yhdessä määriteltyjä asioita. Toimettomuus, vastuunpakoilu, päätösten teon seurauksien pelkääminen tai suoranainen laiskuus, ovat omiaan rapauttamaan johtajan arvostusta. Jos tämän arvostuksen omassa organisaatiossa menettää, saattaa sitä olla todella vaikeaa palauttaa. Tässäkin tilanteessa, avoimuus ja rehellisyys auttavat selviytymään haasteellisista tilanteista.

Varusmiespalveluksen aikana aliupseerikoulussa huomasin, että pidän itse johtamisesta ja tarkkailen minua johtavia henkilöitä ja heidän tapansa johtaa. Pidän johtajista, jotka osasivat oman asiansa, olivat rauhallisia, mutta tarvittaessa jämäköitä. Puolustusvoimien selkeä hierarkia oli minulle kotoisa paikka, jossa selkeä organisaatio ja johtamissuhteet loivat turvaa. Kun itse pääsin johtamaan muita varusmiehiä, oli ensimmäiset johdettavat vertaisia, eli toisia aliupseerikoulun oppilaita. Vuorollamme

me vedimme toisillemme harjoitteita ja sen jälkeen avoimesti annoimme palautteen kehittämiskohteineen.

Sitran teettämän tutkimuksen mukaan, hyvän johtamisen tuntomerkkejä on 11. Alansa parhaat tutkijat ovat listanneet, että hyvä johtaja esimerkiksi kuuntelee, mahdollistaa, työskentelee rohkeasti eri tasoilla organisaatiota yhteisen päämäärän hyväksi, ei tee hätiköityjä johtopäätöksiä ja luottaa alaisiinsa. Herkästi nämä yllä mainitut hyvän johtajan tuntomerkit saattavat kuulostaa itsestään selviltä. Kuitenkin kun syvennymme vaikka luottamukseen, jota itse pidän johtamisen tärkeimpänä asiana, on se käsitteenä hyvin moniulotteinen ja haastava. Ensin pitää luottaa itseensä, jotta voi luottaa toisiin. Miten paljon luottamusta voi antaa kullekin alaiselle ja missä vaiheessa? Kuka kestää täydellisen luottamuksellisen keskustelun raadollisuuden ja kenen kanssa pitää osata edetä rauhallisesti. Jotta johtajaan voidaan luottaa, on hänen ensin osoitettava luottamuksensa alaisilleen. Osaaminen ja tietotaito auttavat johtajaa osoittamaan oman kompetenssin riittämisen tehtävään, mutta toisaalta, sitä ei tulisi liikaa alleviivata, vaan antaa tulla esille selkeinä tekoina. (Leadership under complexity 2016.)

Sveitsiläinen IMD-korkeakoulu tutki, voidaanko internetin luoman rajattomuuden aikana luottaa vanhoihin johtamisoppeihin vai tuleeko ne hylätä uuden edeltä. Heidän havaintonsa oli, että nykyajan suurimpien yritysten ja menestyvimpien startuppien johtajat liputtavat juuri nöyryyden puolesta. Heidän mielestään, muuttuneen maailman ja erikoistumisen myötä, johtajan tulee erityisesti olla nöyrä omaa rajallisuuttaan ja muiden ammattimaisuutta kohtaan. Koko ajan muuttuvassa maailmassa johtaja ei voi eikä pysty tietämään vastausta kaikkeen, eikä edes ole mahdollista, että johtajalla olisi paras vastaus kaikkeen. (IMD www-sivut 2020.)

Vapaaehtoisorganisaation johtamisessa organisaatiokulttuurin tunteminen nousee keskiöön. Jotta johtajana voisi onnistua, on elintärkeää tietää, miksi organisaatio on olemassa. Mitä tarkoitusta varten vapaaehtoiset uhraavat aikaa ja rahaa vuodesta toiseen. Pahinta, mitä johtaja voi tehdä, on pitää vapaaehtoisten sitoutuneisuutta itsestään selvyytensä, jolloin organisaatio voi ajautua pikkuhiljaa, kuin varkain, tilaan, jossa vapaaehtoiset alkavat miettiä, miksi he ovat mukana organisaation toiminnassa. Ihmisten vapaa-ajasta kilpaillaan erittäin paljon nykyään ja vaikkapa urheiluseuroja

on kaupungeissa useita, joten seuran on pystyttävä johtamaan omaa toimintaansa paremmin saadakseen ihmiset valitsemaan heidät.

Peter F. Drucker (2008, 35–36) esittää, että johtajan tärkeimpänä tehtävänä on kyky kuunnella ja halu kommunikoida vapaaehtoisorganisaation jäsenten kanssa. Johtajan on kyettävä olemaan objektiivinen, jotta kykenee hoitamaan kaikki tehtävänsä. Erityisesti vapaaehtoisorganisaatiossa erityisen merkityksellistä on se, että johtaja kokee organisaation arvomaailman omakseen. Ilman yhteisön keskeiselle arvomaailmalle omistautumista johtaminen ei ole tehokasta. (Drucker 2008, 181–192.) Lyhykäisyydessään johtaminen on ihmissuhdetyöskentelyä sekä tiettyjen organisaatiolle ominaisten tehtävien toteuttamista ja yhteisöllistä vaikuttamista (Peltonen 2007, 20).

Vapaaehtoisorganisaation johtaminen on mahdollisuuksien luomista vapaaehtoisille, kun he pyrkivät toimimaan ja tavoittelemaan yhdistyksen päämääriä. Organisaation johdon on tärkeää tietää, mitä seuran jäsenet hakevat harrastukseltaan. Kaiken organisoinnin ja suunnittelun lomassa seuran johtaja ei saa unohtaa, että johtaminen on erityisesti ihmisten johtamista ja heidän inspiroimistaan. Näin ollen pelkkä asiantietämys ei saisi olla perusteena, kun seuran johtotehtävään valitaan johtajaa. Me-hengen luominen on yksi olennaisimpia asioita, jotka mahdollistavat seuratoiminnan menestymisen. Jäsenten pitää haluta pitkän päivän tai viikon jälkeen lähteä vapaaehtoistoimintaan mukaan, joten heidän tulee kokea vahvasti, että tämä on se asia, mihin he haluavat sitoutua elämässään. (Kuuluvainen 2015.)

Identiteetti johtamisen teorian mukaan hyvä johtaja on niin sanotusti ”yksi meistä”, hän pyrkii luomaan ja vahvistamaan ryhmän identiteettiä, ajaa ryhmän etua sekä toiminnallaan osoittaa ajavansa tehokkaasti ryhmän tavoitteita, sovittuja päämääriä ja arvoja. Johtajan tulee ymmärtää oma inhimillisyytensä ja se, ettei johtajaa ole ilman johdettavia. Kuitenkin, jotta johtaja voi pitää oman tasapuolisuutensa omassa johtamisessa, on hänen huomioitava tämä omassa toiminnassaan samalla, kun pyrkii

olemaan ”yksi meistä”. Johtaja on siis melkoinen kameleontti riippuen tilanteesta ja yhteisöstä. (Kuuluvainen 2015, 74.)

Johtaminen on tilanteissa tapahtuvaa tavoitteellista toimintaa. Johtajan luonne vaikuttaa hänen tapansa johtaa, mutta tutkimuksissa on havaittu myös yleistettävissä olevia johtamisen tyylejä. Johtamista voidaan toteuttaa muun muassa autoritaarisesti, demokraattisesti neuvotellen, valtuuttaen sekä osallistaen. Johtamisessa voidaan ottaa huomioon ryhmän ideat ja ehdotukset hyvinkin tarkasti osaksi päätöksentekoa tai johtaja voi hallinnoida toimintaa yksinvaltiaan tavoin. Yhdistyksessä päätäntävalta on sen jäsenillä, joten johtaja ei voi toimia täysin itsenäisesti jäsenien mielipiteitä kuuntelematta. Hallintovalta kuitenkin kuuluu hallitukselle. (Loimu 2013, 39.) Olennaista johtamisessa, johtamisen tyylistä huolimatta, on asettaa organisaation arvomaailmaan ja toimintaan sopiva tavoite. Ilman selkeää tavoitetta ja visiota saattaa yhtiön kurssi saattaa johtaa harhaan kuin huomaamatta. Vision ei tarvitse olla markkinatoimiston brändäämä korkealentoinen saavuttamaton tavoite. Vision tulee vain yksinkertaista kertoa, mitä me olemme, mitä varten organisaatio on olemassa, mitä sillä halutaan saavuttaa ja miten organisaatio toimii toteuttaakseen olemassa olonsa tehtävän. (Lönngqvist 2007, 51–75.)

Vapaaehtoistyössä mukana olemisella on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia myös työelämään. Esimerkiksi urheilussa tarvittava sinnikkyys, periksi antamattomuus ja tavoitteellisuus ovat omiaan muokkaamaan ihmisen kykyjä pärjätä paremmin myös työelämässä. Vapaa-aika on antiikin Kreikan ”scole”- ajattelun mukaisesti viisauden kehittymistä ja aktiivista toimintaa tai sitten rentoutumista. Empatia on johtamisessa olennainen ominaisuus ja sitä voi kehittää vaikkapa lukemalla kaunokirjallisuutta, tekemällä sukututkimusta tai toimimalla vapaaehtoistyössä. (Heinonen 2019.)

## 5 JOHTAMISEN HAASTEET

Johtamisen haasteet ovat hyvin moninaisia. Silloin kun organisaation tai yhteisön toiminta menee hyvin eteenpäin ja kaikki sen jäsenet ovat tyytyväisiä, on vaikeaa löytää haasteita johtamisessa. Kun muutos- ja kriisitilanteet nousevat esille, katseet kääntyvät johtajaan. Alaiset odottavat, että esimies ratkaisee eteen tulleen erimielisyyden tai muutostilanteessa perustelee muutoksen tarpeellisuuden tyhjentävästi ja on valmis myös itse tekemään uhrauksia sen vuoksi.

Haasteet saattavat liittyä oman johtamisen/työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmista, yhteisön stressistä tai uupumuksesta tai vaikkapa kahden työntekijän tai yhteisön jäsenen ilmiriidaksi kärjistyneestä ristiriidasta. Haasteissa johtajan tulisi pysyä rauhallisena, osattava viheltää pilliin riittävän ajoissa ja tehdä sitten oikeat toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi.

Työelämässä pääsin ensimmäiseen esimiestehtävään 23-vuotiaana. Omassa työryhmässäni oli työntekijöitä, jotka olivat olleet kyseisessä työssä pidempään kuin minulla oli ikää. Hyvin nopeasti huomasin, että nöyryys omaa tekemistä kohtaan oli parhain työkalu. Nuorena koin ja luulin ajoittain, että tiedän ja osaan jo melko paljon asioita. Ajoittain tämä myös näkyi ulos, mutta onneksi fiksu työporukka veti minut nopeasti alas luuloistani. Oltuani kaksi vuotta esimiehenä, tein osana erästä koulutusta kyselyn noin 20 alaiselleni. Kyselyn aiheena oli kartoittaa oma johtamisprofiilini, sen vahvuudet ja kehittämiskohteet. Sain hyvää palautetta innokkuudesta ja asiantuntemuksesta, mutta moni koki, etten kuunnellut, vaan painoin asioita jääräpäisesti eteenpäin. Palaute ei sinänsä ollut minulle yllätys, sillä olin tottunut hierarkkiseen johtamiseen ja pidin itse siitä paljon. Nyt kuitenkin minun johtamisen tapani tuli muuttua, jotta pystyin vastaamaan alaisteni tarpeisiin paremmin.

Perinteisesti metsästysseuraan on otettu uusia jäseniä todella nihkeästi. Seurat ovat kuitenkin ison ongelman edessä vanhojen metsästäjien lopettaessa, eikä uusia tule samaan tahtiin tilalle. Seurojen on otettava uusia metsästäjiä riveihinsä selvittääkseen hengissä. Selvä fakta on, että tässä tapauksessa nuori tarkoittaa alle 50-vuotiasta. Jos seurojen metsästäjämääriä ei saada kasvamaan, olemme kymmenen vuoden kuluttua pahassa tilanteessa riistanhoidollisesti. Jo nyt esimerkiksi peurankaatolupia saattaa

yhdellä seuralla olla satoja, mutta metsästäjiä vain kymmenkunta. (Iltalehti 29.2.2020.)

### 5.1 Itsensä johtaminen

Kaikki lähtee itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisessa tärkeää on työpäivän rytmittäminen, johdettavien kanssa neuvottelemine vastavuoroisesti. Johtaja johtaa aina omalla persoonallaan. On tärkeää, että johtaja kykenee suuntaamaan tekemisensä oikeisiin asioihin, pitämään elämän kokonaisvaltaisesti tasapainossa, huolehtimaan omasta terveydestä ja hyvinvoinnista sekä analysoimaan näitä kaikkia kehittyäkseen. Saattaa nopeasti kuulostaa vaikealta, mutta me kaikki teemme sitä jokaisena päivänä tiedostamattakin. Johtajan tulee tietää omien kykyjensä rajat, heikkoutensa ja vahvuutensa, voidakseen auttaa toisia onnistumaan. (Salmimies, Ruutu, 2014.)

Ihmisen, joka työ- tai vapaa-ajallaan johtaa ihmisiä, on tärkeää oppia tuntemaan itsensä, vahvuuksineen ja heikkouksineen. Itsensä johtaminen ei ole ulkoisten paineiden ja tehtävien orjallista suorittamista, vaan se kurinalaisesti ja johdonmukaisesti oman elämänsä valintojen tekemistä niiden päätösten mukaan, jotka tiedetään olevan lopulta minun hyväkseni. Harvoin nämä itsensä johtamista koskevat päätökset ovat siinä hetkessä omaa tilannetta helpottavia, vaan pitkän tähtäimen kehitysaskelia eteenpäin. Vaikkapa pitkän työpäivän jälkeen, kun väsyttää, päätänkö jäädä sohvalle vai lähteä marraskuiseen iltaan lenkille? Hetkessä lämmin sohva ja viltti tuntuvat paremmalta, mutta lenkin jälkeen et koskaan ole pettynyt valintaasi. Yleensä omaa elämää koskevissa muutoksissa kannattaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Tulee pyrkiä valitsemaan yksi asia, jonka haluaa muuttaa ja keskittyä siihen. (Salminen 2008.)

### 5.2 Kysymykset haasteiden takana

Johtajana voi törmätä usein tilanteisiin, joissa alaisten käyttäytymistä tai suhtautumista ihmettelee ja miettii, mitä voin tehdä paremmin. Näiden haasteiden taustalla voi olla monesti jokin seuraavista kysymyksistä:

- Miksi aikuiset ihmiset eivät toimi aloitteellisesti ja vastuullisesti?
- Miksi itse työnteko unohtuu niin helposti?
- Miksi kaikki yhteisön jäsenet eivät toimi yhteisten pelisääntöjen mukaisesti?
- Miksi muutokset saavat aikaan vastarintaa?
- Miksi ihmiset käyttäytyvät asiattomasti toisiaan kohtaan?
- Miksi syystä annettu palaute ei mene perille, vaan aiheuttaa loukkaantumisen?

Yllä oleva listaus on Pekka Järvinen esittämä, hänen kirjassaan: Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Johtamisen haasteet löytyvät usein näiden kysymysten takaa. Esimerkiksi yhteisön jäsen, joka ei noudata yhdessä sovittuja pelisääntöjä, voi pahimmassa tapauksessa myrkyttää nopeasti muidenkin yhteisön jäsenten mielen. Esimiehen tulisi puuttua tämänlaiseen toimintaan ja osoittaa henkilölle, että pelisäännöt koskevat kaikkia, myös häntä. Tämän on tärkeää myös koko yhteisön kannalta, koska näin muutkin yhteisön jäsenet huomaavat, että rikkomuksiin puututaan. (Järvinen 2012.)

Muutosvastarinta on henkilön kokemaa jännitystä tai pelkoa tulevan muutoksen vaikutuksista omaan elämään. Muutoksen ei tarvitse olla lähtökohtaisesti kielteinen asia omaan elämään, mutta pelkkä muutos itsessään voi aiheuttaa ihmisessä pelkoa. Vanha tapa tehdä asioita tuntuu muutoksen kynnyksellä turvallisemmalta. Eräässä yrityksessä henkilöstö halusi muutosta heidän yksitoikkoiseksi kokemaansa työhön. Esimies pohti asiaa yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa ja päätyi ratkaisuun, jossa lisättäisiin työnkiertoa ja työryhmien uudelleen organisoimista. Tämä muutos oli työntekijöiden mielestä hyvä, joten sitä kohti päätettiin lähteä. Kun muutoksia oltiin ottamassa käytäntöön, alkoivat työntekijät yhtäkkiä vastustelemaan ja todistelemaan esimiehelle, kuinka vanha tapa tehdä asioita on sittenkin parempi. (Järvinen 2012.)

Jokainen ihminen on ainutlaatuinen kokonaisuus hyvine ja pahoine tapoineen ja tottumuksineen. Ihmisten johtaminen saattaa tuntua välillä todella haasteelliselta, etenkin jos johtaja ei tunne alaisen tapaa tehdä asioita tai puhua. Esimiehen tulisi pyrkiä näkemään syyt toiminnan takana, mutta se on monesti haasteellista, koska se vaatisi myös alaiselta kykyä nähdä oman käyttäytymisensä syyt ja seuraukset sekä



olemaan niistä avoin. Ihmisen käyttäytymiselle saattaa olla monia erilaisia syitä jotka voidaan karkeasti jaotella kolmeen osa-alueeseen:

A. Työperäiset ongelmat
• organisaatiosta, työstä tai työolosuhteista johtuvat ongelmat
B. Henkilölähtöiset ongelmat
1. Elämäntapa- ja päihdeongelmat 2. Elämänkriisit ja mielenterveydelliset ongelmat 3. Persoonallisuus- ja asenneongelmat 4. Fyysiset sairaudet ja vammat
C. Sekä työstä että henkilöstä johtuvat ongelmat

Kuva 1. Ongelmien ryhmittely syiden mukaan. (Järvinen 2012.)

Johtamisen kannalta johtaja pystyy vaikuttamaan parhaiten työperäisiin ongelmiin, ja suurin osa työpaikan ongelmista ovat myös työperäisiä. Esimerkkejä työperäisistä ongelmista on huono perehdytys, epäselvyydet vastuissa, huono ergonomia, työyhteisön riidat, koettu epätasa-arvo ja niin edelleen. Henkilökohtaiset ongelmat saattavat myös vaikuttaa suuresti työntekijän suoriutumiseen työssä, mutta vaikuttamismahdollisuudet niihin ovat rajalliset. Niiden kanssa voidaan ohjata muun avun piiriin. (Järvinen 2012.)

Stressi työssä on yleistä ja jossain määrin myös eteenpäin työntävää. Ihmisten kyky, ns. resilienssi, stressiä kohtaan vaihtelee paljon. Psykologi Kelly McGonigal on sanonut:

”En halua, että luovut stressistä. Haluan, että tulet paremmaksi sen hallinnassa.”

Johtamisessa haasteen luo oman stressin sietokyvyn rajojen tunnistaminen ja sen hallinta. Esimiestehtävissä työskennellessä vahva itsetuntemus on erittäin tärkeä työkalu. Pystyäkseen ymmärtämään ja auttamaan toista, on oltava tietoinen, että ihminen on erittäin monimutkainen kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri asiat.

Siviili elämän asiat eivät saisi vaikuttaa työsuoritukseen, ne monesti näin tekevät. Samalla tavalla työelämän stressi ja paineet vaikuttavat myös vapaa-aikaan. (Järvinen 2012.)



Kuva 2. Käsitteellinen viitekehys.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Case-tutkimus

Tutkimus suoritetaan case-tutkimuksena, eli tapaustutkimuksena. Teorian pohjalta luoduilla kysymyksillä haastatellaan metsästysseuran johtajia. Haastattelukysymykset on asetettu avoimiksi, koska case-tutkimuksessa kyllä/ei vastaukset eivät anna toivottua, kokemusperäisistä tilanteista tulevia johtamisen oivalluksia. Case-tutkimuksessa henkilön oma kokemus ja koetun elämän tapahtumat antavat loistavia esimerkkejä vapaaehtoisorganisaation johtamisesta käytännössä.

## 7 HAASTATTELUT

Opinnäytetyötä tehdessäni, oli covid-19 virus asettanut rajoituksia ihmisten kohtaamisen, joten tästä syystä haastattelut suoritettiin puhelimitse. Alkuperäisessä suunnitelmassa olisi kasvatusten haastatellut johtajia, mutta nyt se ei ollut mahdollista. Tutkimusta varten katsoin tarvitsevani vähintään kaksi eri haastateltavaa. Haastattelupyynnön esitin neljälle johtajalle, joista kolme vastasi myöntävästi. Haastateltavat tunsin metsästysharrastukseni parista. Koin, että tämä oli positiivinen asia, koska haastatteluiden ilmapiiri oli täten rento ja avoin. Kukin haastattelu kesti noin 45-75 minuuttia. Haastattelun kysymykset muodostuivat kootun teorian pohjalta ja mukailivat tämän työn järjestystä, jotta niiden vertaaminen koottuun teoriaan olisi loogista. Haastattelun kysymykset oli jaoteltu kolmeen pääotsikkoon, jotka olivat:

- Tausta
- Metsästysseuran johtaminen
- Vapaaehtoisorganisaation johtaminen verrattuna työelämän johtamiseen
- Johtamisen haasteet

### 7.1 Tausta

Aluksi haastattelussa käytiin läpi haastateltavan historiaa metsästysseurassa ja sen johtamistehtävissä. Pyrittiin näkemään, mikä hänet on aikoinaan vetänyt mukaan vapaaehtoisorganisaatioon ja eritoten sen johtamiseen.

Haastatteleman metsästysseuran johtajat olivat kaikki olleet pitkään mukana metsästysseuran toiminnassa. Seuran johtotehtävissä, joko puheenjohtajana tai jahtipäällikkönä, he olivat olleet useita vuosia, jopa vuosikymmeniä. Pitkä historia metsästysseuran jäsenenä ja metsästäjänä oli kunkin kohdalla aikanaan johtanut seuran johtotehtäviin, yhdellä haastateltavista jo erittäin nuorena. Harrastus oli peritty isältä tai muilta läheisiltä, kuten serkulta. Tällainen perinnöllinen jatkumo oli johtanut seuran jäseneksi hakeutumiseen.

*”Yhteishenki, talkoohenki, reipas terveellinen sosiaalinen tapahtuma.”*

Kysyttäessä, mitä metsästysseura antaa yksittäiselle metsästäjälle, kertoivat johtajat, että se antaa vapauden ja mahdollisuuden metsästää seuran mailla, sekä porukan sellaisiin metsästysmuotoihin, joissa sitä tarvitaan esim. hirven metsästämiseen. Luonto ja sen tuoma hyvä olo vetävät myös haastattelemia metsästäjiä puoleensa. Hyvä porukka, jossa saa yhdessä jakaa rakkaan harrastuksen, nousi keskeiseksi osaksi seuraan kuulumisessa. Yksi vastaajista sanoikin, että yhdessä syötä makkara ja juotu nokipannukahvi, maistuvat aina paremmalta kuin yksin. Kaikki haastateltavat olivat olleet johtotehtävissä myös työelämässä, joten he pystyivät vertailemaan omakohtaisesti vapaaehtoisorganisaation ja työelämän organisaation johtamista.

## 7.2 Metsästysseuran johtaminen

*”Johtaminen vapaaehtoisorganisaatiossa on välillä rasite, mutta yhteinen mielihyvä paikkaa tämän. Porukassa tekeminen on tärkeää ja jokainen joka osallistuu toimintaan, kokee sen omakseen”*

Kun taustat olivat selvillä, pureuduttiin haastattelussa varsinaisesti metsästysseuran johtamiseen. Vapaaehtoisorganisaation johtajalle rakkaan harrastuksen parissa työskennellessä johtaminen saattaa viedä paljonkin aikaa, sekä vaatia vaivannäköä seuran yhteiseksi hyväksi. Kysyttäessä, minkälaisena metsästysseuran johtaja ovat kokeneet johtamisen harrastuksen parissa, on seuran yhteinen hyvä ja yhdessä tekeminen noussut keskiöön. Välillä johtajat olivat miettivät, että miksi tähän piti lähteä. Kuitenkin onnistumiset olivat jälleen luoneet uskoa toimintaan.

Johtajuutta vaativat haasteet, joita haastateltavat kohtasivat, oli muun muassa konfliktitilanteet. Haastateltavat yleisesti kokivat, että porukan keskellä on silloin tällöin ”kitinää”, mutta heidän mukaansa näihin ei ole kannattanut reagoida kovin herkästi. Monesti hetken huumassa koetut ja sanotut asiat laimenevat nukuttujen öiden jälkeen. Tietysti aina asioita ei voi vain sivuuttaa, vaan tiettyihin asioihin on puututtava välittömästi. Esimerkiksi kun kyse on turvallisuudesta, olivat kaikki haastateltavat samaa mieltä, että silloin on oltava jämäkkä ja selkeä. Metsästystilanteen johtajalla on myös lain edessä suuri vastuu.

Onnistumisia oli myös koettu, esimerkiksi kun isojen investointien eteenpäin viemiseksi oli saatu vakuutettua seuran jäsenet, että muutos on oikea suunta tai kun yksittäinen metsästystapahtuma oli saatu onnistuneesti suoritettua. Kaikki haastateltavat myös kokivat, että kehittämistä on vielä jokaisella tehtävänä. Mitä pidempään vastaajat olivat olleet metsästysseuran johtotoimissa, he halusivat johtaa esimerkillään ja auttaa muita löytämään ja nauttimaan metsästyksestä harrastuksena.

Haastateltavilta kysyttäessä, mitä kaikkia sidosryhmiä mitä kaikkia sidosryhmiä metsästysseuran päätöksenteossa tulee ottaa huomioon, lista oli monesti pitkä, mutta kaksi tärkeintä löytyi jokaisen vastauksista. Päätöksenteossa tärkeää on huomioida maanomistajat ja oman seuran jäsenet. Ilman maanomistajien suostumusta, ei seuroilla olisi metsiä ja soita, missä metsästää. Oman seuran jäsenet taas ovat keskeinen ryhmä päätöksenteossa. Aktiivisimmin päätöksenteossa mukana ovat seuran johtokunnat, joiden kanssa yhdessä sovitaan paljon käytännön asioita seuran toiminnassa. Muita sidosryhmiä olivat naapuriseurat, riistanhoitoyhdistys ja riistakeskus muun muassa lupa-asioissa.

### 7.3 Vapaaehtoisorganisaation johtaminen verrattuna työelämän johtamiseen

Kaikki haastatelluista metsästysseuran johtajista olivat tai olivat olleet myös työelämässä esimiesasemassa. Kysyttäessä, mitä eroja vapaaehtoisorganisaation ja työelämän johtamisessa on koettu, esiin nousi johtamistyyli. Vapaaehtoisorganisaatiossa aktiivijäsenet ovat yleensä halukkaita tarttumaan edessä oleviin tehtäviin, jolloin yleensä myös tehtävät jaetaan niille, joiden tiedetään olevan halukkaita niihin tarttumaan. Työelämässä taas jokaisen työntekijän on osallistuttava ja tehtävä oma osansa. Työelämäjohtaminen koettiin olevan jokseenkin selkeämpää ja vakavampaa, kuin vapaaehtoisorganisaation johtaminen. Haastateltavat olivat kaikki samaa mieltä, että työelämäjohtamisesta voi oppia jotain, mistä on apua vapaaehtoisjohtamisessa ja toisinpäin. Eräs vastaaja kertoi, kuinka johtajan tulee pystyä kääntämän takkinsa, jos huomaa, että on ollut väärässä. Johtajan tulee pystyä

myöntämään olleensa väärässä. Yksi vastaajista nosti ihmistuntemuksen ja keskustelun taidon erittäin tärkeään asemaan johtamisessa yleisesti.

*”Tulee huomioida, mihin työhön ketäkin käsketään. Vapaaehtoistyössä tulee osata laittaa oikeat ihmiset tekemään oikeaa asiaa. Käskyt tulee asettaa kysymysmuotoon.”*

Kysyttäessä, voiko samanlainen johtaja onnistua niin vapaaehtoisorganisaatiossa, kuin työelämässä, vastaukset olivat hieman epäileväisiä. Yksi vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, että rehellisyys on kaiken pohja ja se muodostaa myös hyvän johtamisen perustan. Vapaaehtoisorganisaation johtamisessa on kyettävä muuntamaan omaa, mahdollisesti työelämässä omaksuttua johtamistapaa. Vapaaehtoisia johdettaessa ei voi käskää ja määrätä samalla tavalla kuin työelämässä.

#### 7.4 Johtamisen haasteet

Minkälaiset tilanteet muodostuvat haasteellisiksi johdettaessa vapaaehtoisia? Miten näistä haasteista on selvitty? Haastateltavien kokemat haasteet vapaaehtoisorganisaation johtamisessa liittyivät yleensä konfliktitilanteisiin sekä koko porukan motivoimiseen seuran muuhunkin toimintaan, kuin metsästyksen. Konfliktitilanteissa yksi haastateltavista koki tärkeäksi konfliktin selvittämistä hetimiten, muuten sääntöjen vastainen toiminta saattaisi muodostua tavaksi. Haasteena koettiin myös se, ettei saa antaa ystävyys- tai perhesuhteiden vaikuttaa omaan päätöksentekoon, vaan tulee pyrkiä pysymään tasapuolisena. Tasapuolisuus nousi merkittäväksi johtajuuden taidoksi jokaisen haastateltavan haastattelussa. Metsästysseurassa on saman henkistä, metsästyksestä kiinnostunutta väkeä, mutta taustoja ja mielipiteitä on melkein pä yhtä monta kuin jäsentä. Tässä johtajan tulisi saada kaikki puhaltamaan yhteen hiileen, yhteisen hyvän edessä.

*”Sanoisin, että pitäisi itselle luoda sellaiset ajatukset ja asenteet, että pystyisi jakamaan työt porukan kesken.”*

Itsensä johtaminen on tärkeää, koska sanonnan mukaan, jos et osaa johtaa itseäsi, miten voit johtaa muita. Haastateltavien puheesta nousi esille kerta toisensa jälkeen

seuran yhteinen hyvä. Johtaminen ja joskus vastatuultakin aiheuttavat päätökset pyritään aina perustamaan koko porukan yhteiseksi hyväksi. Yhteisen hyvän saavuttaminen vaatii paljon muutakin, kuin pelkkää metsästystä. Esimerkiksi riistapeltojen teko, on olennainen osa metsästyksen onnistumisen edellytyksiä luotaessa.

Hyvän työelämäjohtajan ja hyvän metsästysseuran johtajan tunnusmerkkejä kysyttäessä, nousivat esille rauhallisuus, tasapuolisuus ja auktoriteetti. Hyvä johtajan tunnusmerkit olivat hyvin samanlaisia niin johtamisesta yleisesti kysyttäessä, kuin metsästysseuran johtamisesta. Metsästysseuran johtajalta vaadittiin myös asia- ja aluetuntemusta, jotta seuran toiminnan ja metsästyksen suunnittelun ja johtamisen taustalla on vankka tieto siitä, miten asiat tulee hoitaa. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että varsinkin metsästysseuran johtamisessa oman esimerkin vaikutus on todella suuri. Haastateltavista yksi kertoi, että päätökset tulee perustella hyvin ja painottaa laillisuutta ja turvallisuutta. Varsinkin turvallisuutta koskevissa kysymyksissä tulee olla selkeä ja tiukka.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten vapaaehtoisorganisaation johtaminen eroaa työorganisaation johtamisesta. Lisäksi tutkimuksessa havainnoitiin vapaaehtoisorganisaation keskeisiä haasteita. Vapaaehtoisorganisaationa tutkimuksessa tarkasteltiin yksinomaan metsästysseuroja, joiden puheenjohtajia tai jahtipäälliköitä haastateltiin teorian pohjalta luoduilla kysymyksillä. Metsästysseuran johtaminen vaatii pitkämielisyyttä, hyvää ihmistuntemusta ja esimerkillä johtamista onnistuakseen. Eri johtajien tapa suhtautua kohtaamiinsa haasteisiin oli jokseenkin samanlaista. Johtajan persoona vaikutti myös hänen tapansa reagoida eteen tuleviin tilanteisiin. Työorganisaation ja vapaaehtoisorganisaation johtaminen erosivat haastattelussa toisistaan monella eri tapaa, mutta samat periaatteet johtamisen takana pysyivät. Vapaaehtoisorganisaation johtamisessa ihmis- ja asiantuntemus nousevat

keskeiseksi, kun työsopimuksen kautta tulevaa direktio-oikeutta ei ole. Metsästysseuran johtamisessa on mahdollista jakaa tehtävät parhaiten osaaville ja niihin herkimmin tarttuville, kun taas työelämässä työt jaetaan kaikille tasapuolisesti.

Teorian mukaan vapaaehtoisorganisaation johtajan tulee tietää, mitä yhteisön jäsenet odottavat ja haluavat toiminnalta. Johtajalta vaaditaan myös asiantuntemusta auktoriteetin pohjaksi. Tutkimuksessani seuran johtajat nostivat useasti esille metsästysseuran yhteisen hyvän ja me-hengen tärkeyden. He myös korostivat asia- ja aluetuntemuksen tärkeyttä johtamisen oikeutuksena. Metsästäjäliiton mukaan seura tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden metsästä ja lisäksi seura hoitaa toimialueensa riistakantaa ja ympäristöä, sekä luoda yhteiselle arvopohjalle rakentuvaa toimintaa. Tutkimuksessani tämä pitää paikkansa ja johtajat olivatkin selkeästi sitä mieltä, että ei vain se, että jäsenyys antaa metsästysoikeuden seuran maa-alueille, vaan seuran sosiaalinen ulottuvuus nousi erittäin tärkeäksi.

Teorian mukaan johtamisessa kohdataan monenlaisia haasteita. Vapaaehtoistoiminnassa saman henkiset ihmiset yhdistäytyvät yhteisen kiinnostuksen innoittamana. Kaikki eivät kuitenkaan noudata aina annettuja pelisääntöjä, ota muita huomioon, ole valmiita tarttumaan toimeen tai eivät osaa ottaa annettua palautetta vastaan. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että tasapuolisuuden toteutuminen, konfliktitilanteet ja koko yhteisön motiivointi koettiin keskeisimmiksi haasteiksi. Metsästysseuroissa on paljon erilaisia ihmisiä, eri lähtökohdista ja eri syistä. Näiden kaikkien yhteen hiileen puhaltamaan saaminen koettiin johtajuudessa tärkeänä.

## 8.2 Pohdinta

Tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiini, sekä alakysymyksiini. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen verrattuna työelämän johtamiseen on haasteellista ja erilaista, vaikka johtamisen peruspilarit pysyvät samoina. Eri osa-alueiden painotus vaihtelee näiden kahden johtajuuden välillä. Tutkimus osoitti, miten sitoutuneita, esimerkillisiä ja omistautuneita metsästysseuran johtajat ovat. Johtajat kertoivat, kuinka he olivat ajan kanssa kehittyneet ja oppineet näkemään johdettavat yksilöinä, joita tulee johtaa eri



tavoin. Metsästysseuran johtotehtävät vievät paljon aikaa, mutta antavat mielihyvää yhteisen hyvän toteutuessa. Halu olla esimerkkinä ja innostaa tärkeän harrastuksen pariin motivoivat metsästysseuroissa johtamistehtäviin. Kuitenkaan, pelkkä asiantuntemus ei tee hyvää johtajaa, vaan siihen kasvetaan ja kouliinnutaan.

Metsästysseuran johtajan tulisi oppia tuntemaan oman seuran jäsenet, maa-alueet ja sidosryhmät. Vapaaehtoisten johtamisessa on pyrittävä olemaan nöyrä omaa tehtävää ja johdettavia kohtaan. Oman johtamisen kehittämiseksi johtajan olisi hyvä opiskella jotain johtamiseen liittyvää. Opiskelun ei tarvitsisi olla metsästyksen liittyvää, vain yleisesti ihmisten johtamisen opiskelua. Uskon, että tämä auttaisi parantamaan metsästysseurojen johtamista tulevaisuudessa.

### 8.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla ja validiteetilla voidaan mitata tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kautta saatujen vastausten pysyvyyttä ja validiteetilla tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta oikeiden asioiden tutkimista. Tutkimukseen haastateltiin kolmea metsästysseuran puheenjohtajaa ja/tai jahtipäällikköä. Kaikilla oli metsästysseuraan kuulumisesta useiden vuosikymmenien kokemus, sekä erittäin pitkä ja vahva kokemus metsästysseuran johtotehtävistä. Johtamiskokemukset ovat aina yksilöllisiä, mutta keskeisimmät asiat olivat yhteneväisiä haastateltavien vastauksissa, joten niitä voidaan pitää luotettavina.

Haastattelun pohja suunniteltiin teorian pohjalta niin, että kysymykset pyrkisivät olemaan avoimia, mutta silti vastaamaan tutkimusongelmaan. Tutkimuksen reliabiliteettia tarkasteltaessa, voidaan todeta, että haastattelussa kysyttiin useita eri kysymyksiä, joissa kysyttävät asiakokonaisuudet täydensivät toisiaan. Haastattelukysymysten pohjalta tutkimus voidaan toteuttaa sellaisenaan uudestaan eri vastaajille.

Haastattelut sujuivat hyvin. Teorian pohjalta luodut kysymykset avautuivat pääsääntöisesti haastattelussa johtajille. Joidenkin kysymysten huomasi haastattelun edetessä toistavan itseään, kun haastateltava innostui kertomaan omaa tarinaansa. En

näkisi tätä ongelmaksi, vaan halusin näillä hieman samanlaisilla kysymyksillä varmistaa, että tietyt asiat tulevat kysytyiksi, jos haastattelu ei niihin luonnollisesti ohjaudu. Esimerkiksi vastaukset kysymyksiin hyvän johtajan ja hyvän metsästysseuran johtajan tunnusmerkeistä, tuli kahdessa haastattelussa jo ensimmäisen kysymyksen kohdalla.

#### 8.4 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotus

Johtamista itsessään on tutkittu paljon ja siitä on kirjoitettu ajan saatossa runsaasti kirjallisuutta. Työelämän johtamista on myös tutkittu paljon ja siitä on tehty useita opinnäytetöitäkin, eri tulokulmista ja erilaisia organisaatioita tarkastellen. Vapaaehtoisorganisaation johtamista ei ole tutkittu yhtä paljon, vaikka voisin väittää, että se saattaa johtamiselta vaatia jopa enemmän, kuin työelämäjohtaminen. Oman tutkimukseni rajasin metsästysseuran johtamiseen, koska asia on itseäni kiinnostanut paljon, enkä löytänyt siitä tehtyjä opinnäytetöitä. Oli hyvä rajata työni selkeästi, koska aihe on erittäin laaja ja mielenkiintoinen. Tutkimus voisi osoittaa vielä tarkemmin vapaaehtoisjohtamisen haasteita, mikäli haastatteluja oltaisiin tehty useampia. Mielestäni tutkimus kuitenkin osoitti jo nykyisellään aineiston ja teorian yhdenmukaisuuden.

Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa tarkastella metsästysseurojen muutosta, kun suurten ikäluokkien johtajat antavat johtamisen viestikapulaa eteenpäin. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla esimerkiksi, kuinka metsästysseurojen johtaminen muuttuu, kun uusi sukupolvi astuu esille. Selviääkö kaikki metsästysseurat tästä suuresta muutoksesta ja miten eri seuroissa ollaan onnistuttu ottamaan uusi sukupolvi vastaan. Toinen kiinnostava aihe voisi olla naisten osuus metsästysseurojen johtotehtävissä ja sen vaikutukset seuran toimintaan yleisesti. Uskon, että metsästysseurojen johtaminen on suuren muutoksen edessä tulevien vuosien tai vuosikymmenien aikana. Miten ikärakenteen muutos ja kaupunkilaistuminen vaikuttavat metsästysseurojen johtamiseen ja kulttuuriin?

## LÄHTEET

- Ahlholm, A. & Grenfors, E. (toim.) 2012. Metsästysseuran käsikirja. Suomen metsästäjäliitto: Joensuu.
- Drucker, P. F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talentum: Hämeenlinna.
- Heinonen, E. 2019. Hyvää työtä ja pitkää uraa! : mietelmiä työelämästä. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Iltalehti 29.2.2020
- IMD www-sivut. 2020. Viitattu 29.2.2020. <https://www.imd.org/dbt/digital-business-transformation/>
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Alma Talent Oy.
- Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Lönnberg: Helsinki.
- Loimu, K. 2013. Yhdistyksen ABC: opas suomalaiseen yhdistystoimintaan. Into: Helsinki.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista. Edita: Helsinki.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-palvelu Oy: Keuruu.
- Salmimies, R., Ruutu, S. Itsensä johtaminen. Alma Talent Oy.
- Salminen, R. Onnistu itsesi johtamisessa. Alma Talent Oy.
- Sitra. Leadership under complexity 2016.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum media: Helsinki.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus: Jyväskylä.

Veli-Matti Annala  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

Haastattelukysymykset opinnäytetyötä varten

Pääkysymykset ovat:

- Millaista on johtaminen vapaaehtoisorganisaatiossa vertailtuna työelämän johtamiseen?
- Millaisia haasteita vapaaehtoisorganisaation johtamisessa kohdataan ja miten niistä selvitään?

Tutkin opinnäytetyössäni sitä, minkälaista johtaminen vapaaehtoisorganisaatiossa on. Pyrin löytämään, mitkä tekijät nousevat keskeisiksi juuri nimenomaisesti vapaaehtoisorganisaation johtamisessa. Tutkimuksessa olen koonnut teoriaa yleisesti johtamisesta, johtamisesta työelämässä ja johtamisesta vapaaehtoisorganisaatiossa. Pyrin näkemään, mitkä tekijät nousevat keskeisiksi onnistuneessa johtamiskokemuksessa, sekä minkälaiset haasteet nousevat esille. Haluan nähdä, miten johtajat ovat niistä selviytyneet ja onnistuneet pääsemään eteenpäin.

## Tausta

Miten pitkään olet ollut metsästysseuran toiminnassa mukana ja miten siihen päädyit?

Missä vaiheessa nousit johtamistehtäviin metsästysseurassa ja kuinka pitkään olet ollut niissä?

Miksi haluat olla mukana metsästysseurassa?

Oletko/ oletko ollut työelämässä johtamistehtävissä?

## Metsästysseuran johtaminen

Metsästäjä on yleensä erittäin motivoitunut ja pitää harrastuksestaan paljon. Mitä metsästysseura antaa yksittäiselle metsästäjälle?

Minkälaisena koet johtamistehtävät harrastuksen parissa?

Minkälaisia tosi elämän tilanteita olet kohdannut ollessasi metsästysseuran puheenjohtajana/jahtipäällikkönä?

Mitä kaikkia sidosryhmiä metsästysseuran johtamisen päätöksenteossa tulee ottaa huomioon?

## Vapaaehtoisorganisaation johtaminen verrattuna työelämän johtamiseen

Mitä eroja mielestäsi vapaaehtoisorganisaation johtamisessa on työelämän johtamiseen?

Oletko oppinut vapaaehtoisorganisaatiota johtaessasi jotain, mistä on ollut hyötyä työelämässä, tai toisinpäin?

Voiko samanlainen johtaja onnistua vapaaehtoisorganisaation ja työorganisaation johtamisessa? Jos ei, niin miksi ei?

## Johtamisen haasteet

Mitkä ovat mielestäsi yleisimpiä ja keskeisimpiä haasteita vapaaehtoisten johtamisessa?

Miten olet selvittänyt nämä haasteet?

Itsenä johtaminen on läsnä meidän jokaisen elämässä. Mitä käsite itsensä johtaminen mielestäsi tarkoittaa?

Mitkä ovat hyvän johtajan tunnusmerkit?

Mitkä ovat hyvän metsästysseuran johtajan tunnusmerkit?