

---

**NUORI NAINEN JOHTAJANA**  
NNKY:n johtajuus



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Visamäki 19.12.2013

Riitta Röntilä



## VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

**Tekijä**

Riitta Rantilä

**Vuosi 2013****Työn nimi**

Nuori nainen johtajana – NNKY:n johtajuus

## TIIVISTELMÄ

NNKY:n Maailmanliiton visiona on kaikille ihmisille täysin yhdenvertainen maailma, jossa oikeudenmukaisuus, rauha, terveys, ihmisoikeudet, vapaus ja huolenpito ympäristöstä toteutuvat naisten johtajuuden vaikutuksesta.

Tutkimusaiheeni Nuori nainen johtajana kuvaa käytäntöä kansainvälisessä ja kansallisessa NNKY-liikkeessä. Aiheen valintaan vaikutti NNKY:n Maailmanliiton huoli eri puolilla maailmaa keski-ikäistyivistä NNKY-yhdistyksistä. Maailmanliitto antoi 1990-luvun lopulla ohjeen, että NNKY:n hallituksiin ja muihin päättäviin elimiin tulee valita 25% alle 30-vuotiaita naisia.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia nuorten naisten johtajuutta, miten he määrittelevät ja kokevat sen; millaisia taitoja tai ominaisuuksia heillä on johtajuuteen; onko nuorten ja aikuisten naisten johtamistavoissa eroa, jos on, millaisia. Nuori nainen johtajana on laadullinen tutkimus, sen taustateorioina ovat sukupuolentutkimus, naisten historian tutkimus, Paulo Freiren sosiaalipedagogiikka sekä johtajuusteoriat. Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu. Haastattelua koskeva aineisto saatiin seitsemältä noin 30 -vuotiaalta tai nuoremmalta naiselle, jotka toimivat erilaisissa NNKY:n työ- tai luottamustehtävissä. Haastattelupyynnö oli lähetetty kymmenelle nuorelle naiselle.

Tutkimustuloksissa näkyy nuorten naisten osaaminen, rohkeus, taidot johtajuudessa, heillä on joustavuutta asettautua nuoremman johdettavaksi. Nuorilla naisilla on tahtoa ja kiinnostusta yhteistyöhön eri sukupolvien kesken. Yhteistyön onnistumisessa tarvitaan luottamusta nuoriin naisiin, heidän osaamiseensa ja johtajuuteensa. Nuorten ja aikuisten naisten johtamistavoissa nähdään sekä hyvää että huonoa johtamisperinnettä. Johtamistapojen erot nousevat kuitenkin esteeksi nuorten naisten johtajuudelle. Jos nuoria naisia ei kuunnella eikä heidän näkökulmiaan oteta huomioon, ei synny luottamusta, jolloin heidän on vaikea tehdä yhteistyötä eri-ikäisten kanssa.

NNKY:n Maailmanliiton uudet tavoitteet sukupolvien välisestä johtajuudesta tulevat näkyviin myös tutkimustuloksissa. Tarvitaan eri ikäisten naisten avoimia keskustelufoorumeja yhteisen ymmärryksen löytämiseksi. Jatkotutkimuksiksi johtajuuteen ehdotan kahta eri näkökulmaa: miten ekumeenisuus ja organisaation arvopohja vaikuttavat johtajuuteen ja toiseksi sukupolvien välisen johtajuuden kehittäminen.

VISAMÄKI

Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

---

**Author**

Riitta Röntilä

**Year** 2013

**Subject of Master's thesis**

Young women's leadership – at YWCA

---


ABSTRACT

The vision of the World YWCA is a fully inclusive world where justice, peace, health, human dignity, freedom and care for the environment are promoted and sustained by women's leadership. My thesis of Young women's leadership will describe the practice of YWCA's at the worldwide and national level. The reason for the thesis has been the worry of the World YWCA: around the world are several national and local YWCA branches with only middle aged or elderly ladies, young women and girls are missing. The constitution does guide members, association shall be led by women committed to the purpose of the World YWCA, of whom at least 25% must be aged thirty (30) years or under.

The purpose of the thesis was to research the leadership of the young women, how they describe and experience it; what kind of talents or skills young women have for the leadership; are there any differences in the leadership between young women and women, if yes, what kind of differences. The thesis Young women's leadership is a qualitative research and the theories of sex role, the theory of women's history, the social pedagogic of Paulo Freire and also the theories of the leadership are the ground of the research. The thematic interview has been used as method. Seven young women, about 30 years or younger, did participate in to the interview. These young women are employees at YWCA or voluntaries or members of the board or are group leaders. 10 young women were asked to participate.

The results of the research exhibit the talents, skills and courage of young women in leadership and their flexibility to submit themselves under the leadership of younger women. Young women have strong will and interest to cooperate with the intergenerational leadership. Young women need the trust of women to succeed in the cooperation. There are differences in the leadership between young women and women in the light of positive and negative tradition. The negative tradition is an obstacle to young women. If you do not listen to the young women and understand them it will be difficult to create the trust for their abilities to lead and thus would create difficulties for intergenerational leadership.

The themes for the new research could be the Christianity in the leadership and the development of the intergenerational leadership.





## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	MIKÄ ON NNKY? .....	2
2.1	Kansainvälinen liike .....	2
2.2	Ekumeeninen liike .....	3
2.3	Naisten liike .....	4
2.4	Organisaatorakenne .....	5
2.5	NNKY:n Maailmanliiton strategia vuosille 2012 - 2015 .....	6
3	NNKY:N NUORI NAINEN .....	6
3.1	Tytöt .....	6
3.2	Nuoret naiset .....	10
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ METODI JA AINEISTO .....	11
4.1	Sukupuolentutkimus .....	13
4.2	Paulo Freiren sosiaalipedagogiikka .....	15
4.3	Teemahaastattelu .....	17
4.4	Narratiivisuus .....	18
5	NAISTEN JOHTAJUUS .....	19
5.1	Hyvä johtajuus .....	20
5.2	Johtajuuden haasteet .....	22
5.3	Muutosten johtaminen .....	23
5.4	Arvojohtaminen .....	24
5.5	Syväjohtaminen .....	25
5.6	Jaettu johtajuus .....	26
5.7	Sukupolvien välinen johtajuus .....	27
5.8	Nuorten naisten johtajuus .....	30
6	TULOKSET .....	32
6.1	Määritelmiä nuorten naisten johtajuudelle .....	33
6.2	Yhteisvoimaa .....	34
6.3	Eroja nuorten naisten ja aikuisten naisten johtajuudessa .....	34
6.3.1	Eroista esteeksi .....	35
6.4	Toiveita .....	36
6.4	Haastateltavat ja haastattelumuoto .....	38
6.5	Analyysimenetelmä .....	39
6.6	Luotettavuuden arviointi .....	39
6.7	Eettisyyden arviointi .....	41
7	POHDINTA .....	42
7.1	Nuorten Naisten Kristillinen Yhdistys eli NNKY .....	42

---

7.2 Tutkimuksen tuloksia .....	43
8 ASIASANAT .....	45
LÄHTEET .....	46

Asiasanat: nuori nainen, tyttö, aikuinen nainen, ekumenia, johtajuus, johtaminen, kansainvälisyys, NNKY, paikallisyhdistys, Suomen NNKY-liitto, NNKY:n Maailmanliitto

Liite 1 Kysymys- / haastattelulomake



## 1 JOHDANTO

Valitsin tutkimusaiheekseni Nuori nainen johtajana, sillä se on todellisuutta kansainvälisessä NNKY-liikkeessä, ja se on todellisuutta myös Suomessa. Valintaani vaikutti NNKY:n Maailmanliiton todellinen huoli eri puolilla maailmaa keski-ikäistyivistä NNKY-yhdistyksistä. Maailmanliitto antoi 1990-luvun lopulla ohjeen kansallisille NNKY:ille, että NNKY:n hallituksiin tulee valita 25% alle 30-vuotiaita naisia. Tätä ohjeistusta on pyritty toteuttamaan kansallisella tasolla ja osin paikallisellakin, mutta käytännössä ohjeen noudattaminen ei ole aina mahdollista ainakaan paikallisyhdistyksissä.

Mitä tämän ohjeen noudattaminen käytännön yhdistyselämässä tarkoittaa, miten se voi käytännössä toteutua. Ohjeella on pyritty liikkeen jatkuvuuden turvaamiseen ja tietoisesti sukupolven vaihdoksen tekemiseen myös päättäjien osalta. NNKY-liike on toiminut kansainvälisenä liikkeenä 120-vuotta, sukupolvet toisensa perään ovat vuorollaan kantaneet vastuuta ja pitäneet naisten ja tyttöjen hyvinvoinnista maailmanlaajuisesti huolta. Kun sukupolvet ovat vaihtuneet, voidaan kysymystä johtajuudesta lähestyä myös mahdollisen perinteen siirtämisen näkökulmasta.

Suomen NNKY-liitossa on NNKY:n Maailmanliiton ohjeistusta noudatettu ja se on todettu toimivaksi, sillä sukupolvenvaihdos on toteutettu. Järjestön nimestä Nuorten Naisten Kristillinen Yhdistys, käydään usein keskustelua liikkeen sisällä ja erityisesti sen ulkopuolella, miten sana 'nuorten' näkyy käytännössä. Millainen kuva NNKY:stä muodostuu, kun sen aktiivisimmat jäsenet ja osallistujat ovat aidon nuoruutensa ohittaneet jo muutama vuosikymmen sitten. Naiset ovat saaneet kantaa myös tähän liittyvää halveksunnan ja vähättelyn taakkaa. Tämä ei ole enää huolenaihe, sillä NNKY-liike on kaikenikäisten naisten ja tyttöjen liike, ja sinne ovat tervetulleita kaikki mukaan.

NNKY:n johtajuus voidaan määritellä ainakin seuraavilla näkökulmilla: se on naisten johtajuutta, se on ekumeenista johtajuutta, se on kansainvälistä johtajuutta. Millaista on nuorten naisten johtajuus, ja miten nuoret naiset itse kokevat johtajuuden, millaisia ominaisuuksia tai lahjoja heillä on johtajuuteen, että miten he näkevät nuorten naisten ja aikuisten naisten johtajuuden, onko siinä eroja. Näissä vastauksissa haluan kuulla nuorten naisten äänen ja sanat miten he johtajuuden näkevät ja kokevat.

Edellä mainittuihin kysymyksiin pyrin etsimään vastauksia haastatteleamalla NNKY:n Maailmanliitossa, Suomen NNKY-liitossa tai paikallisyhdistyksissä työskenteleviä, harjoittelijoita, vapaaehtoisia tai hallituksen jäseniä nuoria, noin 30 -vuotiaita tai nuorempia naisia. Tutkimuskysymyksiä pohdin sukupolventutkimuksen, naisten historian, Paulo Freiren sosiaalipedagogisen lähestymistavan, johtajuuteen liittyvien teorioiden ja kerronnallisuuden avulla.

## 2 MIKÄ ON NNKY?

NNKY (Nuorten Naisten Kristillinen Yhdistys) on ekumeeninen ja kansainvälinen nais- ja nuorisojärjestö. Suomessa toimii 26 yhdistystä 23 eri paikkakunnalla. Maailmassa NNKY-toimintaa on 120 maassa noin 23 000 yhteisössä.

NNKY:n tehtävänä on kristillisen uskon innoittamana kehittää ja lisätä naisten ja tyttöjen yhteisvoimaa ja johtajuutta, jotta täydet ihmisoikeudet, hyvinvointi, turvallisuus, vapaus, oikeudenmukaisuus ja rauha voidaan taata kaikille ihmisille. NNKY on yksi Suomen vanhimmista naisjärjestöistä, sillä se on perustettu vuonna 1896. Toimintaa ohjaavia periaatteita ovat ekumeenisuus, kansainvälisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja pyrkimys tasa-arvoon tytöjä ja naisia kouluttamalla ja vahvistamalla.

([www.ywca.fi](http://www.ywca.fi) / luettu 8.1.2012.)

### 2.1 Kansainvälinen liike

NNKY-liikkeen historia alkaa 1850-luvulta, jolloin ensimmäiset naisten yhdistykset aloittivat toimintansa Englannissa. Kansainvälinen yhteistyöelin, NNKY:n Maailmanliitto (World YWCA) perustettiin vuonna 1894 ja Suomen NNKY-liitto vuonna 1896. NNKY-liike toimii nykyisin 120 maassa ja toiminnan piirissä on noin 25 miljoonaa naista ja tyttöä.

Kansainvälinen NNKY pyrkii naisten ja tyttöjen aseman parantamiseen koulutuksen, pienlainojen ja kehitysprojektien avulla sekä puuttumalla naisiin kohdistuvaan väkivaltaan ja ihmiskauppaan. Tärkeä työmuoto on myös nuorten naisten kouluttaminen johtajuuteen ja vastuuseen.

Suomalaisten nuorten naisten on mahdollista osallistua kansainvälisiin koulutuksiin, kokouksiin ja tapahtumiin NNKY:n Maailmanliiton sekä Euroopan NNKY:iden kautta. NNKY:n Maailmanliiton toimisto Sveitsissä Genevessä tarjoaa myös harjoittelupaikkoja alle 30 -vuotiaille naisille. Suomalaiset ovat olleet käytännössä vaikuttajina Maailmanliiton toimintaan myös historian saatossa, sillä 1960-luvulla työskenteli suomalainen Inga-Brita Castrén NNKY:n Maailmanliiton toimistolla. (Antikainen, 269.)

Pohjoismainen yhteistyö tapahtuu joka toinen vuosi lasten ja nuorten leirien järjestämisenä. Kukin maa vastaa vuorollaan käytännössä leiristä. Tätä toimintaa varten on olemassa Pohjoismainen lapsi- ja nuorisotyökomitea (Nordisk barn- och ungdomskommitté), jonka jäsenet edustavat kukin omaa maataan. Komitea kokoontuu kaksi kertaa vuodessa sekä suunnittelemaan ja arvioimaan toimintaa, mutta myös vuorollaan tutustumaan kutsujamaan lasten ja nuorten toimintaan sekä maan kulttuuriin, historiaan ja tapoihin.

Kansainvälisenä liikkeenä NNKY pitää tärkeänä, että myös eri uskontoja edustavien naisten perinteitä ja pyhiä asioita kunnioitetaan ja ymmärretään. Tällöin oman uskonnon juurien tunteminen helpottaa eri uskontoihin kuuluvi-



en ihmisten kohtaamista. Monikulttuurisuus on arkipäivää Suomen NNKY-liitossa ja myös useissa NNKY:n paikallisyhdistyksissä ([www.ekumenia.fi](http://www.ekumenia.fi) / Ekumenian tietopankki / luettu 7.1.2012; [www.ywca.fi](http://www.ywca.fi) / Mikä on NNKY / luettu 8.1.2012.)

NNKY:n toiminta keskittyy kaikkiin tavoin niihin päämääriin, joilla pyritään saavuttamaan NNKY:n yhteinen tehtävä eli naisten ja tyttöjen johtajuuden vahvistaminen ja yhteisvoiman kasvattaminen. NNKY:t jatkavat paikallisesti ja kansallisesti niihin haasteisiin vastaamista, jotka ovat heidän omilla alueillaan. Maailmanliitto keskittyy seuraavien neljän vuoden aikana seuraaviin toiminnan teemoihin: Nuorten naisten johtajuus, Seksuaaliterveyteen liittyvät asiat sekä Naisiin kohdistuva väkivalta. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Our Priorities / luettu 8.1.2012.)

Saavuttaakseen toimintansa tavoitteet Maailmanliitto kirjasi tärkeimmät toimintatavat, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan: kehitetään osaamista ja taitoja, välitetään tietoa sekä yhteisön sisällä että sen ulkopuolella, kehitetään sukupolvien välistä muutos- ja luovaa johtajuutta, tarjotaan nuorille naisille ja tytöille mahdollisuuksia toimia Maailmanliiton Power to Change -rahastosta haettavien avustusten tuella, dokumentoidaan toiminnan tuloksia ja parhaita käytäntöjä sekä sitä mitä niistä on opittu, toimitaan hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti, kaikki työntekijät ja vapaaehtoiset toimivat yhteisten tavoitteiden suuntaisesti, yhdistyksen toiminta perustuu naisten ja tyttöjen voimaantumiseen ja vahvistamiseen, käytetään tehokkaasti teknologian tarjoamia mahdollisuuksia tiedon välittämisessä ja yhteyksien ylläpitämisessä. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Our Priorities / luettu 8.1.2012.)

## 2.2 Ekumeeninen liike

Suomen NNKY-liiton säännöissä NNKY määrittää ekumeeniseksi liikkeeksi. Sana kristillisyyden on laajentunut 2000-luvun alussa ekumeniaksi, jonka tarkoituksena on antaa tilaa Suomessa toimivalle monimuotoiselle kristillisyydelle.

Ekumenian tavoitteena on hajallaan elävän kristikunnan saattaminen keskinäiseen yhteyteen. Kristittyjen yhteys on sekä uskon että elämän yhteyttä. Työ kristittyjen yhteyden ja Kristuksen kirkon ykseyden puolesta perustuu Jeesuksen rukoukseen:

Minä rukoilen, että he kaikki olisivat yhtä, niin kuin sinä, Isä, olet minussa ja minä sinussa. Niin tulee heidänkin olla yhtä meidän kanssamme, jotta maailma uskoisi sinun lähettäneen minut. (Joh. 17:21, Raamattu.)

Ekumenia tulee kreikankielen sanasta oikoumene, joka tarkoittaa koko asuttua maailmaa. Ekumeeninen liike on kristillisiin kirkkoihin ja yhteisöihin kuuluvien kristittyjen yhteinen liike, joka syntyi 1800- ja 1900 -lukujen vaihteessa, joten se on kristillisen kirkon historiassa nuori ilmiö.

Sanoja ekumenia ja ekumeeninen on kristikunnan historian aikana käytetty seuraavissa eri merkityksissä:

Ekumenia voi tarkoittaa koko asuttua maanpiiriä, koko (Rooman) valtakunnan kattavaa, koko kristillistä kirkkoa kattavaa, koko kristillisessä kirkossa voimassa olevaa. Sanalla voidaan viitata kirkon maailmanlaajuiseen lähetystehtävään, kahden tai useamman kirkon tai niiden välisiin suhteisiin, sekä sellaiseen asenteseen, joka korostaa ja toivoo kristittyjen ykseyttä.

Kansalliset ekumeeniset neuvostot, mukaan lukien Suomen Ekumeeninen Neuvosto (SEN), ovat käytännössä ymmärtäneet ekumenian nimenomaan kristillisten kirkkojen välisenä ja siten kristinuskon sisäisenä toimintana. Ekumeenisen liikkeen päämäärä on kristittyjen ykseys. Ekumenia on eri asia kuin uskontojen kohtaaminen. ([www.ekumenia.fi](http://www.ekumenia.fi) / luettu 8.1.2012.)

Suomen NNKY-liitto on Suomen Ekumeenisen Neuvoston kumppanuusjäsen, ja sillä on omat edustajat SEN:n eri jaostoissa. NNKY:n ekumenia toteutuu käytännössä sekä osallistumalla SEN:n toimintaan että oman organisaation sisällä. Suomen NNKY-liiton hallituksen jäsenet edustavat eri kristillisiä kirkkoja ja seurakuntia, samoin paikallisten NNKY-yhdistysten jäsenet ja toimijat ovat eri kristillisten perinteiden edustajia. NNKY:n jäseneksi liittymisen yhteydessä keneltäkään ei kysytä mihin kirkkokuntaan tai seurakuntaan liittyjä kuuluu, vai kuuluuko mihinkään, vaan säännöissä todetaan, että jokainen 15-vuotta täyttänyt nainen, joka hyväksyy NNKY:n perustan ja sen säännöt, voidaan hyväksyä jäseneksi. Suomen NNKY-liiton visio on Näkyvä kristillinen sisarus. Tämän vision ydin on siinä, että jokainen liikkeen toimintaan osallistuva nainen tuo oman näkökulmansa ja oman perinteensä mukanaan ja tekee näin liikkeestä monimuotoisen ja henkisesti ja hengellisesti rikkaan. ([www.ywca.fi](http://www.ywca.fi) / NNKY – strategia / luettu 8.1.2012.)

### 2.3 Naisten liike

”NNKY:n Maailmanliitto perustettiin vuonna 1894 neljän maan toimesta – Ison Britannian, Norjan, Ruotsin ja Amerikan Yhdysvaltojen. Tuolloin kansainväliset organisaatiot olivat harvinaisia, mutta nämä uudisraivaajat katsoivat kansallisten ja kansainvälisten rajoittavien esteiden tuolle puolen, ja näkivät horisontissa uuden kansainvälisen maailmanliikkeen. NNKY:n Maailmanliiton toimisto sijaitsi vuoteen 1930 saakka Lontoossa, jonka jälkeen se siirrettiin Geneveen Sveitsiin. Maailmanliitto yhdistää eritoutiset ja eri kansallisuuksia edustavat naiset ja tytöt.” (Woodsmall, 1947.)

NNKY-liikkeen perusta oli alun alkaen evankelinen, sillä liikkeen kaikki johtajat olivat käytännössä joko Englannin kirkon (Anglikaaninen kirkko) tai vapaakirkkojen jäseniä ja niissä vaikuttavia.

Maailmanlaajaan NNKY-liikkeen toimintaan kuuluu nykyisin 120 maata, joista 108:ssa on kansallinen yhdistys, 12 maata työskentelee edelleen jäseneksi pääsemiseksi, liikkeeseen kuuluu 20.000 yhteisöä, 7,6 miljoonaa osallis-

tuu vuosittain ohjelmiin, NNKY-liikkeen toimintaan osallistuu maailmanlaajuisesti 25 miljoonaa naista ja tyttöä, joista jäseniä on noin 3 miljoonaa. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / luettu 19.9.2013.)

NNKY perustettiin vuonna 1896 NMKY:n (nuorten miesten...) sisarjärjestykseksi, jolla on oma sisältö, rakenne ja omat toimintatavat. Kun NNKY perustettiin Suomeen, vaikutti sen syntymiseen myös joukko miehiä, jotka myös aluksi toimivat eri tehtävissä. Hallitukseen valittiin ainoastaan naisia, joten järjestön päätösvalta pysyi naisilla alusta alkaen. NNKY:n arvopohja antoi motivaation naisten ja tyttöjen hyvinvoinnin sekä myös yhteiskunnallisten oikeuksien edistämiseksi. NNKY pyrki toimimaan siten, että koko yhteiskunnasta tulisi parempi paikka naisille toimia ja elää. (Antikainen 2006, 9.)

Suomen lainsäädännössä tapahtui 1900-luvun alkupuolella naisten kannalta merkittäviä muutoksia, naiset saattoivat mennä palkkatöihin, ja 25-vuotiaille naisille myönnettiin oikeudellinen täysvaltaisuus, jolloin he olivat vapaita mm. solmimaan avioliiton oman tahtonsa mukaisesti. Näin nainen päätti omasta palkkatulostaan ja omaisuudestaan sekä allekirjoitti sopimuksia omalla nimellään. (Antikainen 2006, 11.)

Osa naisista ajatteli tuolloin, että koko yhteiskunta on kuin suuri koti, jonka asioita tulee jokaisen naisen huolella hoitaa kaikilla sen alueilla. Tämä tarkoitti naisten oikeutta omaan ammattiin, esimerkiksi naimattomille naisille oli kasvatusta- ja hoiva-alan tehtäviä hoidettavana ja tällä tavoin he saattoivat osallistua luontevasti äidinkutsumuksen hoitamiseen. (Annola 2011, 70, 128.)

## 2.4 Organisaatorakenne

NNKY on kansainvälinen, ekumeeninen naisten ja tyttöjen liike, jonka tehtävänä on kristillisen uskon innoittamana kehittää ja lisätä naisten ja tyttöjen yhteisvoimaa ja johtajuutta, jotta täydet ihmisoikeudet, hyvinvointi, turvallisuus, vapaus, oikeudenmukaisuus ja rauha voidaan taata kaikille ihmisille. NNKY-liiton taustayhteisö on NNKY:n Maailmanliitto eli World YWCA, se perustettiin vuonna 1894 ja Suomen NNKY-liitto vuonna 1896. (Suomen NNKY-liiton säännöt)

Eri puolilla Suomea toimivia paikallisia NNKY-yhdistyksiä on tällä hetkellä 26 ja jäseniä niissä yhteensä noin 2250.

Suomen NNKY-liitto toimii paikallisten NNKY-yhdistysten keskusjärjestönä, ja edistää omalta osaltaan NNKY:n Maailmanliiton toimintaohjelmien ja periaatteiden toteutumista kansallisesti ja paikallisesti. Liitto edistää naisten ja tyttöjen toimintamahdollisuuksia, työskentelee kristittyjen yhteyden ja kansainvälisen ymmärryksen rakentamiseksi sekä oikeudenmukaisuuden toteuttamiseksi. ([www.ywca.fi](http://www.ywca.fi) Suomen NNKY-liiton säännöt, luettu 7.1.2012.)

Tarkoituksensa toteuttamiseksi liitto tukee yhteisöjäseniään eli paikallisia NNKY-yhdistyksiä näiden toiminnan kehittämässä ja jäsenhankinnassa, kokeilee ja kehittää uusia toimintamuotoja. ([www.ywca.fi](http://www.ywca.fi) Suomen NNKY-liiton säännöt, luettu 7.1.2012.)

Suomen NNKY-liiton käytännön toiminnasta vastaavat pääsihteeri, talouspäällikkö, järjestösihteeri, tiedottaja, toimittaja ja toimistonhoitaja. Päättävänä elimenä on Suomen NNKY-liiton hallitus, joka koostuu paikallisten NNKY-yhdistysten edustajista. Ylimpänä päättävänä elimenä on Suomen NNKY-liiton kokous, joka kokoontuu kerran vuodessa.

### 2.5 NNKY:n Maailmanliiton strategia vuosille 2012 - 2015

Maailmanliiton visiona on kaikille ihmisille täysin yhdenvertainen maailma, jossa oikeudenmukaisuus, rauha, terveys, ihmisoikeudet, vapaus ja huolenpito ympäristöstä toteutuvat naisten johtajuuden vaikutuksesta.

Maailmanliiton tehtävänä on kehittää naisten ja tyttöjen johtajuutta ja yhteisvoimaa kaikkialla maailmassa siten, että edellä mainitut asiat voidaan saavuttaa. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / About us / Constitution / Maailmanliiton säännöt pykälä 4, luettu 11.9.2013.)

Johtavina arvoina ovat Maailmanliiton sääntöjen perustassa mainitut arvot ja periaatteet, ja ne ohjaavat joka puolella maailmaa NNKY:n vision ja tehtävien toteuttamisessa. Arvot ja periaatteet ovat:

- naisten, nuorten naisten ja tyttöjen voimaantuminen on keskeisintä työsämme
- kristillisen perustamme arvostaminen ja avoimuus erilaisia uskontoja ja taustayhteisöjä kohtaan
- erilaisuuden kunnioittaminen ja ihmisoikeuksien toteuttaminen käytännössä, ketään ei jätetä ulkopuolelle
- sukupolvien välisen ja jaetun johtajuuden mallintaminen
- vapaaehtoisuuden ja tehokkaiden kahdenvälisen kumppanuuksien vahvistaminen
- hyvän hallinnon periaatteiden mukaan työskenteleminen kaikilla organisaation tasoilla
- NNKY:n historian, nykyisyyden ja sen erilaisuuden arvostaminen ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / About us / Strategic Framework 2012 – 2015, luettu 11.9.2013.)

## 3 NNKY:N NUORI NAINEN

### 3.1 Tytöt

NNKY-liikkeessä tyttöyttä tai naiseutta ei määritellä kovin tarkasti, vaan tavoitteena on, että liike on kaikkia naisia ja tyttöjä varten olemassa, ja että nai-

set ja tytöt määrittelevät itse itsensä. Tällä tavoin jokainen nainen ja tyttö saa oman äänensä kuuluviin ja tulee nähdyksi ja kuulluksi naisten ja tyttöjen keskuudessa.

Tyttöyden tarkastelupinta NNKY-liikkeessä on kansainvälinen, sillä se sisältää tyttöjen elämäntavat ja tilanteet kaikkialla maailmassa. Suomalainen, pohjoismainen tai eurooppalainen tyttö elää erilaisessa kulttuurissa kuin afrikkalainen tai aasialainen, tyttöyden tarkastelussa kansainvälisyys toimii peilauspintana suomalaiselle tyttöyden määrittelemiselle. NNKY-liikkeen tytöt muodostavat omanlaisensa yhteisön, peruslähtökohta kaikilla maailman tytöillä on samanlainen, kasvaa ja kehittyä tasapainoisiksi nuoriksi naisiksi. Olosuhteet, kulttuuri, uskonto ja perinteet määrittävät sen millaisia tyttöjä kasvaa ja kehittyy, miten he ilmaisevat itseänsä ja omaa tahtotilaansa.

NNKY:ssä tytöt saavat eväitä ja valmiuksia oman elämänsä ratkaisujen tekemiseen ja olemaan omassa elämässään itsenäisiä tekemään päätöksiä. Itsetunnon vahvistaminen ja erilaisten elämään liittyvien häiriötekijöiden tiedostaminen ja välttäminen antaa rohkeutta olla oman elämänsä johtaja. Esimerkiksi oma ruumis tai keho on jokaisen omaa reviiriä eikä kenelläkään ole oikeutta kajota siihen ilman lupaa.

Suomalainen tyttötutkimus on monitieteinen tutkimussuuntaus, jossa keskitytään eri-ikäisten tyttöjen tutkimukseen hyödyntäen naistutkimuksessa käytettyjä teorioita ja metodisia pohdintoja. Tutkimussuuntaus yleistyi Suomessa 1980-luvun lopulla, jolloin ensimmäiset tyttöihin keskittyvät opinnäytetyöt valmistuivat. Tyttötutkimus sijoittuu lapsuuden-, nuoriso- ja naistutkimuksen välisille rajapinnoille. Riippumatta näistä rajapinnoista, on tyttötutkimusta perusteltua tarkastella kokonaan omana tutkimuskenttänä, sillä nuoriso- tai lapsudentutkimus ei kiinnitä riittävästi huomiota sukupuoleen. (Ojanen 2011, 10.)

2000-luvun tyttötutkimuksessa kysymyksenasettelut muistuttavat usein naistutkimukselle tyypillisiä tapoja tarkastella sekä kulttuurisia että yhteiskunnallisia ilmiöitä, kuten millä ehdoilla ja normeilla määritellään tyttöyden rakentumista ja miten tytöt itse tai ja tyttöyden kulttuuriset kuvaukset niitä muodostavat. Tai millaista on olla tyttö koulussa tai vapaa-ajalla, millaisia kulttuurisia tiloja tytöillä on ja mitä merkityksiä tytöt niille antavat. Tai miten tytöt toimijoina sijoittuvat yhteiskunnalliseen sukupuolijärjestykseen. Tyttötutkimuksessa kiinnostus kohdistuu sukupuolen merkityksiin, joten se sisältää myös kriittistä eli feminististä teoriaa hyödyntävää, poikien tutkimusta. Naistutkimuksen tarkastelutavoilla on huomattu, että tytöt ovat keskenään erilaisia ja heidän paikkansa yhteisössä määräytyy sukupuolen lisäksi myös muiden eroja tuottavien luokitusten (esimerkiksi luokka, seksuaalisuus, etninen tausta) mukaisesti. (Ojanen 2011,10-11.)

Karoliina Ojanen toteaa, että ”tyttötutkimusta voisi luonnehtia naistutkimuksen pikkusiskoksi tai tyttäreksi”, sillä kumpikin tutkimusalue on muotoutunut rinnakkain kullekin ajalle tyypillisten feminismien kanssa ja keskusteluttanut

niitä. 2000-luvulla tyttötutkimuksessa on pohdittu esimerkiksi eri medioissa esitettyjä käsityksiä, että tasa-arvo olisi toteutunut jo siinä määrin, että tytöt eivät enää feminismiä tarvitsisi. Tyttötutkijat ovat nähneet tällaisten näkemysten olevan yksi feminismin takaiskun muoto. (Ojanen 2008, 11.)

Julkisessa keskustelussa tytöt nähdään toisinaan liian viltteinä, toisinaan liian tasa-arvoisina tai menestyvinä ja oman tiensä raivaajina, heitä käsitellään yhtenäisenä ja pojille vastakkaisena ryhmänä. (Aaltonen & Honkatukia 2002, 9.)

Suomalaisessa tyttötutkimuksessa tyttöyttä voidaan jäsentää sosiaalisena, kulttuurisena ja materiaalisena kategoriana, johon sijoittumisella on käytännön merkitystä. Tyttöys on olemassa jo ikään kuin valmiina, mutta samalla sitä tuotetaan ja rakennetaan jatkuvasti suhteessa poikuuteen, naiseuteen ja miehuuteen. Tämä näkökulma tekee eron tyttöjen ja poikien välille, mutta tyttöjen väliset erot ja eron tekeminen erilaisista feminiinisyyksistä nousevat tyttötutkimuksessa esille. (Aaltonen & Honkatukia 2002, 9.)

Yhteiskunnallinen kehitys on vaikuttanut niihin teemoihin, joilla tytöistä ja tyttöydestä puhutaan. 1990-luvun aikana tapahtui muutos, hyvin pärjäävien tyttöjen sijaan alettiin puhua myös tyttöjen ongelmista, joiksi katsottiin tyttöjen väkivaltainen käyttäytyminen ja päihteidenkäyttö. Tyttöjen käyttäytymistä verrattiin poikien ja miesten käyttäytymiseen, jota on yhteiskunnassa pidetty käyttäytymisen mittarina. Tyttöjen käyttäytymisen arvioitiin muuttuneen miehiseen suuntaan. (Aaltonen & Honkatukia 2002, 8.)

Tyttötutkimuksen kehittyminen on tuonut ymmärrystä tyttöydestä ja tytöistä sosiaalisesti rakentuneina sekä eri tavoin muuttuvina ilmiöinä. (Tuomaala 2011, 72.)

Tyttötutkimuksessa tyttöyttä tarkastellaan moniarvoisuutta korostavana asiana, tyttöys on neuvoteltava, jatkuvasti liikkeessä oleva historiallinen prosessi. Se ei ole vain yksi elämänvaihe, jota määrittävät biologiset prosessit ja psykologiset kehityskaaret, (esim. Aapola ym. 2005; Aapola 1999), vaan se on esimerkiksi luokitusten risteyksissä toimiva prosessi (Aapola ym. 2005). Tyttöjä tutkittaessa ikä on merkittävä tytön sosiaalista paikkaa määrittävä tekijä, kuitenkin tyttöyttä ei sidota tiukasti mihinkään tiettyyn ikään. Tyttötutkimuksessa voidaan käyttää tyttöydestä myös nimeä nuori feminiinisyyys. (Ojanen 2008, 3.)

Tyttötutkimuksessa tyttöyteen kuuluvat toisaalta perinteiset odotukset ja tavanomaiset sukupuolen esittämisen ja tekemisen tavat, tyttö (poika) on kulttuurinen kategoria. 2000-luvun tyttötutkimuksissa sukupuoliteoriaan nojaava ymmärrys sukupuolista on muodostunut vallitsevaksi käsitteeksi tytöistä ja tyttöydestä puhuttaessa. Ojanen toteaa, että ”teorian mukaan jako kahteen sukupuoleen (tyttöihin ja poikiin tai miehiin ja naisiin) on keinotekoinen ilmiö, joka on muodostunut heteronormatiivisen vallan seurauksena, ja jota tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa ja kulttuurisissa käytännöissä.” (Ojanen 2008, 11.)

Historiallinen, kansainvälinen näkökulma tyttöjen elämään ja kasvatukseen liittyviin kysymyksiin löytyy 1700-luvun loppupuolelta. Mary Wollstonecraft kirjoitti jo vuonna 1792 teoksen *Vindication of the Rights of Woman*, jossa hän pohti tyttöjen kasvatukseen liittyviä kysymyksiä. (s.50), kirjoittaja vaati jo tuolloin, ettei tyttöä tule kasvattaa riippuvaiseksi miehestä, vaan että hänen on oltava älyllinen omilla ehdoillaan, ja otettava elämä omaan hallintaansa ja käytettävä itseään koskevaa valtaa. (Naskali 1998, 52.)

18-vuotiaan tansanialaisen Saran näkökulma tyttöyteen haastaa suomalaista tyttötytökimusta: “On tärkeää, että tytöillä ja pojilla on yhtäläiset oikeudet päästä opiskelemaan samoja aineita, sillä naiset voivat osallistua nykyisin parlamentin työskentelyyn eli voivat olla kansanedustajia. Meillä tytöillä pitäisi olla yhtäläiset oikeudet opiskeluun.” (Because I am a Girl 2009, 72.)

Kansainvälisestä näkökulmasta katsottuna tyttöjen koulutukseen panostamisella on kauaskantoinen sosiaalinen ja taloudellinen merkitys, sen positiiviset vaikutukset siirtyvät käytännössä sukupolvelta toiselle. Koulutetuilla tytöillä on paremmat mahdollisuudet ensinnäkin ansaita enemmän ja näin vaikuttaa yhteiskunnan taloudelliseen hyvinvointiin ja köyhyyden vähenemiseen. Koulutettuina he voivat osallistua yhteiskunnan elämään ja päätöksentekoon. He tulevat avioitumaan myöhemmin, jolloin ei ole vaaraa tulla pakotetuksi lapsena avioliittoon. He hankkivat vähemmän lapsia, jotka he kouluttavat. Toisin sanoen “koulutetut tytöt vähentävät köyhyyttä, vaikuttavat taloudelliseen kasvuun ja haluavat muuttaa oman elämänsä kokonaan, nämä todisteet ovat selkeät”, toteavat yhteenvetona eri puolilla maailmaa köyhimmässä maissa elävät nuoret tytöt. (Because I’m a Girl 2009, 20.)

Tämän päivän tytöt ovat huomisen naisia. Tyttöjen taitoja, ajatuksia ja voimavaroja tarvitaan tasa-arvoisuuden, kehittämisen ja rauhan tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta tytöt voivat kehittyä ja saavuttaa oman täyden osaamisensa, heidän pitää voida kehittyä sellaisessa ympäristössä, jossa heidän henkiset, älylliset ja materiaaliset tarpeensa elämässä selviytymiseen, suojelemiseen ja kehittämiseen on ymmärretty ja heidän tasa-arvoisuutensa turvattu. (Because I am a Girl 2009, 200.)

Naisten ja tyttöjen ihmisoikeudet ovat luovuttamaton, kokonaisuuteen kuuluva, jakamaton osa yleismaailmallisia ihmisoikeuksia. Ihmisoikeuksiin kuuluu täysi ja yhdenvertainen mahdollisuus osallistua poliittiseen, kansalais-, taloudelliseen, sosiaaliseen ja kulttuurielämään kansallisilla, alueellisilla ja kansainvälisillä tasoilla. Wienin ihmisoikeuksien maailmankonferenssi vuonna 1993 oli tärkeä virstanpylväs ihmisoikeuksien yleisten periaatteiden tunnustamisessa. Konferenssissa määriteltiin, että ihmisoikeudet ovat yleismaailmalliset, jakamattomat ja toisistaan riippuvaiset.

(<http://www.formin.fi/public/default.aspx?nodeid=42533&contentlan=1&culture=fi-FI> / ihmisoikeudet / luettu 26.10.2013.)

([http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(symbol\)/A.CONF.157.23.En?OpenDocument](http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(symbol)/A.CONF.157.23.En?OpenDocument) / luettu 26.10.2013.)

### 3.2 Nuoret naiset

NNKY:n nuoriksi naisiksi määritellään iältään alle 30-vuotiaat, näin ikäky-symys tai nuoruus on tulkittu NNKY:n Maailmanliiton säännöissä kaikissa niissä pykälissä, joissa tehdään valintoja, hallituksen jäseniksi tai eri toimikuntiin. Kaikissa valinnoissa on otettava huomioon 25 %:n nuorten naisten osuus.

Nuorten naisten elämässä identiteetin rakentumiseen liittyy erilaisia jännitteitä, jotka pohjautuvat odotuksiin naisten erilaisista rooleista ja toimintamalleista. Kysymys identiteetistä on keskeinen ja poikkeaa perinteisestä ymmärryksestä, jossa identiteetit olivat selkeitä, niihin ikään kuin synnyttiin ja ne ilmensivät ihmisten sosiaalista asemaa, kuten ammattia tai yhteiskuntaluokkaa. Perinteisessä ajattelutavassa sukupuolten väliset erot olivat selkeitä, niihin synnyttiin ja sukupuolet olivat toisiaan täydentäviä niin biologisesti, sosiaalisesti kuin kulttuurisestikin. (Väyrynen 2007, 31.)

Modernissa ja postmodernissa ajattelutavassa identiteettiä sen sijaan rakennetaan, näiden ero on siinä, että modernissa pyritään löytämään puhdas muoto ja perusta, joka peilaa identiteetin aitoutta tai oikeanlaisuutta suhteessa vastakohtiin. Postmodernius taas kyseenalaistaa jyrkät vastakohtaisuudet ja mahdollistaa näin erilaisten identiteettien kirjon ja haastaa nuoret naiset erilaisiin identiteettikokeiluihin. Postmodernissa ajattelutavassa esimerkiksi sukupuolten välinen ero on kyseenalaistettu, sosiaalinen, kulttuurinen ja psykologinen sukupuoli on pyritty purkamaan sekä määrittelemään uudelleen. Sukupuolen ruumiillisuudesta on tullut selkein sukupuolta raamittava tekijä. (Väyrynen 2007, 31.)

Lisäjännitteenä nuorten naisten elämässä on heidän ruumiiseensa kytketyt erilaiset olettamukset ja arvostukset. Esimerkiksi Isto Ruoppilan (1995, 162-163) mukaan varhainen ruumiillinen kypsyminen saattaa altistaa tytön tai nuoren naisen erilaisille aikuisuuteen liittyville käyttäytymismalleille, kärjistyneimpinä esimerkkeinä ovat päihteiden käyttö ja varhain aloitetut sukupuolisuhteet. Tämä tulkinta on myös ongelmallinen, koska se asettaa tytöt ja nuoret naiset tietynlaiseen kategoriaan ja pahimmillaan leimaa kasvavan nuoren naisen hänen luonnollisen fysiologisen kehityksensä pohjalta eikä ota huomioon yhteiskunnassa vaikuttavia moninaisia sosiaalisia tekijöitä (Vrt. Aapola 2001). (Väyrynen 2007, 33.)

Julkisessa keskustelussa huolen aiheeksi noussut tyttöjen ja nuorten naisten käyttäytymisen väkivaltaistumisen voi olla seurausta modernin ja postmodernin ajattelutavan luomista jännitteisistä kulttuurisista asenteista. (ks. esim. Honkatukia 2002; Saarikoski 2002; Perho 2002). Kulttuuriin kuuluvat ristiriitaiset odotukset siitä, millainen tytön tai naisen pitäisi olla, voivat lisätä sekä sisäistä että ulkoista aggression tunnetta. Tunne, että elämä on vaikeasti hallittavissa, se on liian nopearytmistä ja jos siitä puuttuu selkeitä esikuvia, nämä



seikat saattavat lisätä nuoren naisen pelkoa jäädä syrjään yhteiskunnan hyvinvoinnista. Tämä voi lisätä vihan ja aggression tunteita, jotka ovat reaktioita henkiseen pahaan oloon ja mahdollisesti ainoita selviytymiskeinoja. (Oinas 2001; Tolonen 2001; Perho 2002; myös 2005; Näre 2002). (Väyrynen 2007, 33.)

Toinen nuorille naisille merkittävä raja, on raja nuorten ja aikuisten maailmojen välillä. Tyttöjen ja naisten elämässä tämä näkyy muun muassa nuoruuden ihannoitina. Ruumiillisuutta korostavassa kulttuurissa median luoma kauneusihanne on trendikäs nuori nainen. Tätä esikuvaa tavoittelevat sekä aikuiset naiset että nuoret tytöt, mikä merkitsee toisesta päästä nuoruusajan alkamisen aikaistumista ja toisesta päästä sen jatkumista aikaisempaa pidempään. (Ziehe 1991; Kemppinen 1997; Näre 2002). (Ziehe 1991, 42-53.)

Median välityksellä ja arjen tilanteissa nuoret naiset samaistuvat jo varhain aikuisten ongelmiin, tahtomattaankin he joutuvat tulkitsemaan niitä ja voivat asettua aikuisten tukijoiksi ja heidän ongelmiansa ratkaisijoiksi. Nuorilla naisilla ei ole elämäkokemusta ja arkitietoa aikuisten naisten elämisen vaikeuksista, kuten esimerkiksi avioeroista ja parisuhdeongelmista, joten heidän kykynsä tulkita niitä on vähäinen. Aikuisten naisten asemaan asettuminen kuitenkin kyseenalaistaa nuorten ja aikuisten välistä valta-asemaa ja pätevyys-suhteita. Nuori nainen voi kokea, ettei kukaan voi sanoa tai ettei kenelläkään ole valtaa sanoa, miten hänen tulisi elää ja mihin uskoa. Valinnanvapauden mukana saattaa seurata paineita, jotka synnyttävät epävarmuutta ja ahdistusta. Elämän vaikeudet saattavat merkitä kokemusta omien vaikuttamismahdollisuuksien puuttumisesta sekä tunnetta yhteiskunnallisesta ulkopuolisuudesta. Jos arjen todellisuus ja elämän odotukset eivät kohtaa toisiaan, niiden välillä oleva kuilu saattaa syrjäyttää nuoret naiset positiivisista ja suojaavista sosiaalisista suhteista ja toiminnoista sekä lisätä heidän psyykkisiä ja sosiaalisia ongelmiaan (Ziehe 1991). (Väyrynen 2007, 33-34.)

#### 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ METODI JA AINEISTO

Tutkimuksen tehtävänä on kartoittaa millaista on nuorten naisten johtajuus NNKY:ssä, heidän itsensä määrittelemänä sekä millainen johtajuuden perinne on siirtynyt vanhemmilta naisilta nuorille naisille vai ovatko nuoret naiset luoneet oman johtamistyylinsä. NNKY:ssä voi toimia esimerkiksi paikallisyhdistyksen, Suomen NNKY-liiton tai NNKY:n Maailmanliiton hallituksen jäsenenä eli luottamushenkilönä, harjoittelijana, vapaaehtoisena, työryhmän vastuuhenkilönä ja työntekijänä ja toteuttaa johtajuutta näissä tehtävissä. Tämä on laadullinen tutkimus. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi 2008, 157.) Tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastattelua, jossa tutkittavien oma ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Haastateltaviksi olen valinnut tarkoituksellisesti niitä nuoria naisia, jotka toimivat johtamiseen ja johtajuuteen liittyvissä tehtävissä joko luottamushenkilöinä, vapaaehtoisina, työryhmien vastuuhenkilöinä, harjoittelijoina tai työntekijöinä.

Tarkastelen tehtävää sukupuolentutkimuksen erilaisista näkökulmista, aiemmin tämä tieteenala oli naistutkimus, joten se on luonteva perusta NNKY-liikkeessä myös kansainvälisesti. Naisten historiankirjoitus sisältyy osaksi sukupuolentutkimusta. Kun puhutaan feministisestä lähestymistavasta, se on yksi osa sukupuolentutkimusta, mutta se ei saa varauksetonta hyväksymistä NNKY-liikkeessä, sillä naiset ja tytöt nähdään laaja-alaisemmin kuin ainoastaan feministisestä näkökulmasta.

Toiseksi tarkastelen aihetta sosiaalipedagogisen lähestymistavan kautta, NNKY:n toimintatavat perustuvat tietoisesti tai tietämättä siihen. Erityisesti brasilialaisen Paulo Freiren sosiaalipedagoginen lähtökohta ihmisten kanssa toimimisessa ja kanssakäymisessä on NNKY:lle ominaista.

Kolmanneksi tarkastelen johtajuuden teorioita seuraavien termien avulla, toimiva johtajuus, muutosjohtaminen, arvojohtaminen, syväjohtaminen, jaettu johtajuus, sukupolvien välinen johtaminen ja nuorten naisten johtajuus, näistä erityisesti kaksi viimeistä liittyvät NNKY:n Maailmanliiton strategiaan. Maailmanliiton johtajuudessa korostetaan sukupolvien välistä johtajuutta sekä nuorten naisten johtajuudessa oman elämän hallintataitoja. Tähän kysymykseen pysähdyn tässä tutkimuksessa, miten nuoret naiset rakentavat oman johtajuutensa, mihin he tarvitsevat aikuisia ja vanhempia naisia johtajuuden opimisessa, vai tarvitsevatko.

Tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastattelua johon liitän kerronnallisuutta eli narratiivisuutta. Valitsin haastateltaviksi NNKY:n Maailmanliiton ja Suomen NNKY-liiton nuoria naisia, jotka työskentelevät, harjoittelevat tai ovat hallituksen jäseniä tai NNKY:n edustajana työryhmässä. Haastateltavat olen tavannut henkilökohtaisesti erilaisissa yhteyksissä, ja valinnan tein oman kokemukseni ja intuitioni perusteella, heitä on yhteensä 10. Tarkoituksena on välittää nuorten naisten kertomuksia ja kokemuksia johtajuudesta heidän itsensä kertomana ja sellaisilla sanoilla, jotka ovat heille ominaisia. Tällä tavoin teemahaastattelu saa oman sävynsä narratiivisuudesta. Haastattelu tapahtuu käytännössä sähköpostin välityksellä. Narratiivisuus antaa kehyksen haastattelulle, jossa kertomukset itsessään ovat arvokkaita, ja nuoret naiset tulevat kuulluiksi omana itsenään.

Ikäiseni sukupolvi on saanut osansa menneitten sukupolvien johtamis- ja kasvatustavoista, meidät on opetettu olemaan kilttejä ja kuuliaisia ja tottelemaan johtajia, riippumatta johtamistavoista. Nuori sukupolvi suhtautuu johtajuuteen rohkeammin. Yksilöllisyyttä ja yksilöä korostava elämäntapa muokkaa ihmiskuvaa. Ainakin pohjoismaisessa yhteiskunnassa ilmiöksi muuttunut yksilökeskeisyys on nostanut esille yhteiskunnan kovia arvoja, itsekkyyttä ja ylemmydentuntoa, jossa toista ihmistä ei tarvitse ottaa huomioon. NNKY-liikkeessä tämä yhteiskunnallinen muutos on nostanut huolen lähimmäisyyden unohtamisesta, ja siihen on reagoitu järjestämällä kokoontumisia ja koulutuksia lähimmäisyys -teemalla. Muutos on otettu todesta käytännössä, ja nyt yksilökeskeisestä itsensä toteuttamisesta ollaan vähän kerrassaan siirtymässä

yhteisöllisempään elämään ja toisten huomioon ottamiseen. Narsistinen minäkulttuuri on tietyllä tavalla tullut tiensä päähän, ja tämä toivottavasti tervehdyttää henkisesti ja yhteisöllisesti nuorten naisten elämää.

Tutkimukseni sisältää NNKY:n ja naisten historiaan, nuorten naisten ja tyttöjen elämän määrittelyyn liittyvää teoriaa sekä nuorten naisten haastattelun kautta saatua tutkimustietoa. Tarkastelen aihetta laaja-alaisesti, sillä naisten ja tyttöjen elämä ja toimintatavat ovat hyvinkin erilaisia, joten lähtökohtana on kuulla naisten ja tyttöjen omaa ääntä sekä kuunnella heidän mielipiteitään ja mielenmaisemiaan. Naiset ja tytöt ovat monitahoinen, monimuotoinen ja joskus monimutkainenkin asia, on ihanaa olla nainen, mutta helppoa se ei ole. Tutkimuksessani käytän haastattelua, jonka teen s-postin välityksellä. Haastateltavat ovat NNKY:n Maailmanliiton, Suomen NNKY-liiton ja paikallisyhdistysten nuoria naisia, työsuhteessa olevia, harjoittelijoita, hallituksen ja työryhmän jäseniä. Nuorten naisten avulla koetan löytää vastauksia ja näkökulmia tutkimustehtävään eli kartoittaa NNKY:n nuorten naisten johtamista ja johtajuusmalleja sekä sitä millainen johtajuuden perinne on siirtynyt vanhemmilta naisilta nuorille naisille vai ovatko nuoret naiset luoneet aivan oman johtamistyylinsä.

Tutkijana pyrin tarkastelemaan tutkimusaihettani ulkopuolisena henkilönä. Työskentelen NNKY:ssä, joten ulkopuolisuuteen pyrkiminen on samalla tutkijan omaa prosessia tutkimuksen kannalta, ”tutkija on toimijana prosessissa, jota hän tutkii” (Metsänen 2006, 57.) Tutkija on ihminen, jolla on omat mielityksensä, uskomuksensa ja arvonsa sekä oma taustansa. Tutkijan oma ymmärrys itsestään vaikuttaa siihen, miten hän ymmärtää ja tulkitsee tutkimuskohdettaan (Varto 1992, 163). Perttula (1995, 99-100) korostaa tutkijan oma tajunnallisuuden tiedostamista tutkimustyön välttämättömänä edellytyksenä. Tutkija ei ole vain ulkopuolinen tarkkailija, vaan hän osallistuu tutkimusprosessiin ihmisenä, jolla on omat käsityksensä, tietonsa, ja kokemuksensa. (Varto 1992, 135) (Metsänen 2006, 57). Jaana Saarinen toteaa, että ”kysymys on siitä, miten tutkija suuntautuu kohti toisia ja asettuu erilaisiin vuorovaikutuksellisiin suhteisiin.” (Saarinen 2003, 47.)

### 4.1 Sukupuolentutkimus

Sukupuolentutkimus on monitieteinen sekä tieteidenvälinen ala. Sen tutkimusongelmat, menetelmälliset ratkaisut ja käsitteellinen ajattelu perustuvat feministisiin teoriaperinteisiin ja kysymyksiin. Sukupuolentutkimus keskittyy sukupuolten ja seksuaalisuuksien kulttuurisia merkityksiä koskevaan teoretisointiin sekä sukupuolittumisen ja sukupuolittamisen prosesseja ja sairauksia koskeviin analyysiin. Sukupuolentutkimuksella pyritään tuottamaan uutta tietoa sukupuolten välisistä suhteista sekä naisten elämästä ja asemasta sekä sukupuolen merkityksestä yhteiskuntaa, historiaa ja kulttuuria jäsentävänä tekijänä. Tutkimuskohteina voivat olla yhteiskunnan tai kulttuurin eri alueet. Osassa yliopistoja oppiaineen nimi on naistutkimus (kvinnoforskning) ja osassa sukupuolentutkimus (genusforskning). Nais- ja sukupuolentutki-

musalalla harjoitetaan ja opetetaan myös mies-, tasa-arvo- ja queertutkimusta, joka keskittyy sukupuolen, seksuaalisuuden ja heteroseksuaalisuuden kriittiseen tarkasteluun. Sukupuolentutkimuksen asiantuntemusta tarvitaan monilla eri työelämän alueilla julkishallinnosta mediaan.

(<http://www.helsinki.fi/sukupuolentutkimus/> luettu 24.10.2013)

(<http://www.hilmaverkosto.fi/naistutkimus> / luettu 24.10.2013)

Kasvatustieteellisen naistutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ovat Bronwyn Daviesin (1989) mukaan olleet sukupuolirooleihin sosiaalistamisen teoria (sex role socialisation theory) ja reproduktio- eli lisääntymisteoria. Molemmissa käytetään käsitettä sosiaalinen sukupuoli (gender) erotukseksi biologisesta. Sukupuoli nähdään tällöin kasvatuksen ja sosialisointin aikaansaamaksi 'tuotteeksi'. (Naskali 1998, 38.)

NNKY:n arvopohjaan liittyen teologia on keskeinen tieteenala. Teologista naistutkimusta Suomessa on tehty 1980-luvulta alkaen ja tätä tutkimusaluetta kutsutaan yleisesti feministiteologiaksi. Etuliitteenä 'feministi' kertoo jotakin naisten ja teologian suhteesta. Teologia on vanhimpia tieteenalojamme, ja pitkään sitä kutsuttiin 'tieteiden äidiksi'. Syvemmällä tasolla naisten ja teologian välinen suhde liittyy uskonnollisen tai teologisen maailmankuvan merkitykseen ihmisille yleensä, erityisesti moraalikysymyksissä. Kristinusko on keskeinen osa kulttuurimme syvärakennetta ja sen välittämä mies- ja naiskuva on pitkälti koko kulttuurimme ihmiskuvan perustana. Monet feministiteologit katsovat, että kirkon teologia ja historia sisältävät paljon naisiin kohdistuvaa väkivaltaa sekä kielteisen tai vääristyneen naiskuvan. (Vuola 1995, 209-211.) Feminiinisyyden idea juutalaisuudessa on, että "ei ole mitään, mikä ei muodostuisi maskuliinisesta ja feminiinisestä," toteaa Dov Baer. (Seppälä 2013, 217.)

Historiantutkimuksessa naiset nähdään historiallisten kokonaisuuksien välttämättömiksi osiksi. Naiset ovat historian rakenteisiin ja henkiseen mielenlaatuun kiinnittyviä ja niitä muovaavia tekijöitä, eivät he myöskään tulkinnoissaan heittäydy passiivisiksi kohteiksi. Naisten rooli nähdään täsmälleen yhtä keskeiseksi kuin miestenkin. Naiset eivät ole olleet uhreja, mutta eivät myöskään sankareita, eivät syyttömiä, mutta eivät myöskään syyllisiä, naiset ovat ennen kaikkea ihmisiä, jotka yhdessä, oman aikansa ehdoilla ja ymmärryksellä ovat koettaneet selviytyä ihmisten yhteisestä, usein kovastakin olemassaolon taistelusta. (Sulkunen 1991, 27.)

Historiantutkimuksen näkökulmasta naisliikettä on pidetty lähinnä aatteellisena ilmiönä, jonka tehtävänä on murskata perinteisiä käsityksiä naisen alistetun aseman lainomaisesta välttämättömyydestä, ja sitä kautta nopeuttaa yleistä liberalisoitumista. Sulkusen (1991, 35) mukaan naisasiajärjestöt sisällyttivät omiin ohjelmiinsa vaatimuksia, jotka koskivat kaikkien naisia koskevien epäoikeudenmukaisuuksien poistamisesta. Nämä vaatimukset eivät saaneet edes passiivista koko naisväestön kannatusta. Naisasiajärjestöjen toiminta ei ollut kaikkien naisten eturyhmätoimintaa vaan pienen ja tarkasti rajatun naisryh-

män yhteistoimintaa. Toiminta oli sidoksissa ryhmän ponnistuksiin sosiaalisen nousunsa varmistamiseksi. (Sulkunen 1991, 31-32, 35.)

Hannele Varsan mukaan valta ilmenee naisiin kohdistuvana kontrollina. Naiset saadaan itse toteuttamaan hajota ja hallitse -mallia esimerkiksi antamalla valtaa huhuille. Tällä tavoin erilaisten ryhmien ja yhteisöjen kontrolloiminen tulee mahdolliseksi. (Varsa 1994, 101.)

Sukupuolen ja kielen merkitystä on 1990-luvulla tutkinut Cameron Deborah, hän kirjoittaa naisten keskinäisestä dialogista teoksessaan Sukupuoli ja kieli: ”On vapauttavaa kyetä ilmaisemaan sanoin sellaisia kokemuksia, jotka ovat aiemmin tuntuneet hämäriltä ja epämääräisiltä tai niin hävettäviltä, ettei niitä ole voinut sanoa ääneen. Naiset saavat myös voimaa siitä, että he voivat keskustella asioista toisten naisten kanssa ja että he voivat ymmärtää ja tulkita näitä kokemuksia yhdessä uudelleen.” (Cameron 1996, 24.) Näissä sanoissa tiivistyy NNKY-liikkeen voima ja naisten voimaantumisen yksinkertainen salaisuus. Runoilija Audre Lorden mukaan naiset puhuvat kokemuksistaan senkin uhalla, että ne vääristyvät ja että ne ymmärretään väärin. (Cameron 1996, 231.)

Maaseudulla tehdyssä tutkimuksessa sukupuolen merkityksestä todetaan, että ’sukupuoli rakentaa minuutta, identiteettejä, toimijuutta sekä laajemmin kulttuuria ja yhteiskuntaa kaikkialla’. Sukupuolella on merkitys myös sellaisissa tilanteissa, joissa sitä ei edes haluttaisi nähdä tai joissa sillä ei koeta olevan merkitystä, mutta sukupuoli toimii määrittävänä tekijänä muiden ihmistä määrittävien erojen kanssa.

(<http://www.hilmaverkosto.fi/uudet-julkaisut/> luettu 24.10.2013)

#### 4.2 Paulo Freiren sosiaalipedagogiikka

Brasilialaisen Paulo Freiren sosiaalipedagoginen lähtökohta ihmisten kanssa toimimisessa ja kanssakäymisessä on NNKY:lle ominaista. Freiren pedagogiikkaa on nimetty kriittiseksi tai vapauttavaksi pedagogiikaksi, sillä se perustuu tahtoon asettua heikoimmassa asemassa olevien ihmisten rinnalle ja puolelle. Hän on elänyt itse yhteiskunnassa, jossa osa ihmisistä kärsii ja on heikossa asemassa. Freirelainen pedagogiikka perustuu lähimmäisenrakkautteen, jossa toinen ihminen on arvokas riippumatta hänen sosiaalisesta tai muustakaan statuksestaan.

Freire kehitti pedagogiikkansa oppimiseen ja oppimisprosesseihin, jossa toinen ihminen kohdataan yhdenvertaisena, kunnioittaen häntä, jolloin toisen on myös mahdollista luoda itsestään myönteinen käsitys. Freiren pedagogiikkaan kuuluu kuunteleminen, hän toteaa, että siihen ei kuulu sellainen opettaja, joka kuulee vain omat sanansa. Silloin kun halutaan päästä lähelle toisen ihmisen elämää ja ajatuksia on opeteltava kuuntelemaan, siedettävä hiljaisuutta ja epävarmuutta. Silloin kun heikoimmassa asemassa olevia ihmisiä halutaan kuulla ja kuunnella, heidän rinnalleen ei voi mennä ylpeänä ja itsetietoisena, vaan on

asetuttava nöyrästi ja rakkaudellisesti samaan tilaan heidän kanssaan. Näin tunnustellaan tilannetta ja rakennetaan luottamusta. (Freire 1987, 40.)

Freiren pedagogiikka perustuu siihen, että opettaja on yksi oppilaista ja dialogi on perusta yhdessä tiedon etsimiselle ja yhdessä oppimiselle. Tähän pedagogiikkaan perustuu Suomen NNKY-liitossa kehitetty nuorten naisten johtajuuskoulutus, NNKY:n Akatemia, kolmen viikonlopun koulutus, jossa erikäiset naiset yhdessä pohtivat ja käsittelevät oman elämänsä johtajuutta ja pyrkivät löytämään itsetuntoa vahvistavia elementtejä. Tietoa etsitään ja kokemuksia jaetaan yhdessä. Tietoa ei vain siirretä opettajalta oppilaalle, vaan tieto ja oppiminen kulkee suuntaan ja toiseen.

Freireläinen pedagogiikka perustuu omaan tahtoon asettua alistettujen puolelle. Tämä selkeä kannan ottaminen juontaa juurensa hänen uskonnollisesta vakaumuksestaan sekä kärsimyksen kokemuksesta yhteiskunnassa, jossa hän eli ja kasvoi aikuiseksi. Freireläisen vapauttavan pedagogiikan perustavana ideana voitaneen pitää sellaista oppimisprosessia, jonka avulla oppijan on mahdollista luoda itsestään myönteinen käsitys. (Keskitalo-Foley 1996, 6-7.)

Kathleen Weiler (1991) on tutkinut brasilialaisen Paulo Freiren pedagogiikan ajatuksia, jotka ovat keskeisiä lähtökohtia myös feministiselle pedagogiikalle. Freiren pedagogiikkaa on nimitetty vapauttavaksi tai kriittiseksi pedagogiikaksi, koska hän tarkastelee tietoa ja koulutusta oppimistilanteissa. Keskeisimpänä asiana Freirellä on ajatus koulutuksesta vapauden käytäntönä (education as the practice of freedom).

Arvokasvatuksessa ehkä vahvin oletus koskee persoonan arvoa: Kasvatettava on aina ehdoitta arvokas ja ainutlaatuinen persoona. Kasvatuksen päämäärä on yleispätevä ja myös ainutlaatuinen, sillä kasvattaja ei koskaan kasvata yleensä ihmistä, vaan juuri tiettyä Saaraa ja Jenniä ja tietysti myös itseään (Skinnari 2011, 25). (Gjerstad 2011, 84.)

Jokainen ihminen välittää omaa elämis- ja arvomaailmaansa jollakin tavalla toiselle ihmiselle, käytännössä arvoja käytetään perustelemaan valintoja sekä sulkemaan toisia vaihtoehtoja pois (Helkama 2009, 32). Traditioihin liittyvät, ideologiset, poliittiset ja uskonnolliset käsitykset vaikuttavat vahvasti siihen, mitä hän ylipäättään tuo esille ja mitä asioita hän sulkee ulkopuolelle. (Gjerstad 2011, 82-83.)

Freireläinen pedagogiikka (1988, 78) tuo keskusteluun myös rakkauden ja nöyryyden käsitteitä, jotka eivät yleisesti kuulu pedagogiikan termistöön. Edellä mainittujen termien voi tulkita tarkoittavan vastuullisuutta ja sitoutumista muihin ihmisiin: ”And this commitment, because it’s loving, is dialogical”. Nöyryys voisi liittyä Freiren ajatukseen siitä, että opettaja on yksi oppijoista, ja dialogisuus opiskelijoiden kesken on hänen pedagogiikassaan tulkittavissa opettajan aseman haastamisena ainoana tietäjänä. Freiren (1979, 150) mukaan luokkahuone on tapaamispaikka tiedon yhdessä etsimiselle, ei sen siirtämiselle. Rakkaudessa emme näe ihmistä ainoastaan sellaisena kuin hän

on, vaan sellaisena mitä hän voi olla ja millaiseksi hänen on mahdollista tulla, rakkaus muuttaa ihmisen. Arvojen näkeminen voi johtaa ihmisen sisäiseen rikastumiseen. (Purjo 2011, 58.)

Arkikielessä rakkaudella tarkoitetaan haluavaa ja itselle hyvää etsivää rakkautta sekä palvelevaa ja toisen hyvää tahtovaa rakkautta. Viktor Frankl pitää toisen hyvää tahtovaa ja tarkoitukseen suuntautuvaa rakkautta korkeimpana muotona. On kysymys aidosta ja palvelevasta rakkaudesta. Ihastuminen, eroottisuus ja seksuaalisuus ovat romanttisen tai haluavan rakkauden erilaisia tasoja. Heidegger puhuu samasta rakkauden laadusta, jolla hän tarkoittaa rakastavaa katsetta toisen olemuksen vahvistamisena. Hän kuvailee kuinka rakastava katse kiinnittyy toisen olemukseen ja asettaa sen omalle perustalleen. Sellainen olemuskatse ei laskelmoi. (Purjo 2011, 59.)

Olemuksen vahvistamiseen liittyvät toisaalla termit empowerment ja voicing. Ne ovat keskeisiä käsitteitä feministisessä pedagogiikassa. Maailmanlaaja NNKY-liike on ottanut käyttöön empowerment -sanon 1990 -luvulla, sitä käytetään keskeisenä käsitteenä puhuttaessa naisten hyvinvoinnin vahvistamisesta. Empowerment ja voicing kuuluvat keskeisinä käsitteinä girouxlaiseen kriittiseen teoriaan kuin feministiseen pedagogiikkaankin. Termeillä on hie-man erilaiset merkitykset kummassakin ajattelutavassa. Empowermentin käsite kuuluu opiskelijoiden oman olemassaolon oikeuden tunnistamiseen ja voimistamiseen. Voicing tarkoittaa opiskelijoiden omien äänten tunnustamista ja ilmaisemista. Feministinen pedagogiikka käyttää käsitettä voice kielikuvana naisten mahdollisuudelle määrittellä itsensä feministisen ajattelun kautta. (Ellsworth 1992; Weiler 1988, 1991, 11.)

Luottamuksellisessa ja myötätuntoisessa ilmapiirissä kasvaneiden ihmisten väliset suhteet ovat erilaiset kuin autoritaarisessa ilmapiirissä kasvaneiden. Luottamus antaa rohkeutta suuntautua toista ihmistä ja maailmaa kohti, ja näin mahdollistaa ihmisten välille syntyvän todellisuuden, aidon kohtaamisen. Autoritaarisuus pakottaa suojautumaan ja vetäytymään, jolloin se on kohtaa-mista estävää ja kapeuttaa myös kasvattajan mahdollisuutta oppia kasvatetta-valtaan. (Väri 1997, 137.)

NNKY:ssä on perimmiltään kysymys ihmisenä olemisesta kokonaisena, henkisesti, hengellisesti ja fyysisesti hyvinvoivana ihmisenä, joka voi turvallisin mielin elää jokapäiväistä elämäänsä ja päättää omista henkilökohtaisista ratkaisuksistaan. Tähän NNKY:n toiminta pyrkii vaikuttamaan, että jokainen ihminen voisi olla sinut itsensä ja elämänsä kanssa niissä yhteisöissä missä kukin elää. Tästä syntyy myös yhteisvoima, joka vahvistaa kokemusta ja tunnetta, että kukaan ei ole yksin, vaan kuuluu maailmanlaajuiseen sisarpiiriin, ja jokainen että on hyväksytty sellaisena kuin on, kaikkine hyvine ja huonoine puolineen.

#### 4.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomake-haastattelun välimuoto, sille on tyypillistä, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkempi muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 203.)

Tällä tutkimusmenetelmällä tuotetaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Teemahaastattelua voidaan käyttää silloin kun tutkittava aihe on arka tai kun selvitetään vähän tunnettuja tai tiedettyjä asioita (Metsämuuronen 2005, 226.) Menetelmä sopii hyvin myös silloin kun ei tiedetä millaisia vastauksia tullaan saamaan tai kun vastaus perustuu haastateltavan omaan kokemukseen, tai kun halutaan syventää tietoa jostain asiasta. (Hirsjärvi-Hurme 2000, 35.)

Menetelmän etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan joustavasti huomioitua haastateltavat sekä kerättyä tietoa eri tilanteissa. Haastattelun etuna on se, että tutkija voi olla varma keneltä haluttu informaatio saadaan. (Lobiondo-Wood-Haber 2002, 303.)

#### 4.4 Narratiivisuus

Teemahaastattelun yhteyteen liitän narratiivisuutta, jolloin tutkimus kohdentuu haastateltavien ihmisten kertomuksiin, haastateltavat antavat itse merkityksen asioille omien kertomustensa kautta. Narratiivisuudessa kohdistetaan huomio haastateltavien omiin kokemuksiin ja niihin merkityksiin, joita he itse asioille antavat. (Lusa 2009, 42.)

Narratiivi osoittaa mitkä tekijät luovat puitteet yksilöllisen vapauden toteutumiselle. Toisaalta se näyttää miten yhteisön tuottama vertauskuvallinen kokonaisuus antaa hahmotuksen tilanteelle, jota päätöksenteko koskee. Samassa yhteydessä tulee näkyviin se, missä määrin yksilö voi luoda mielikuvituksen varassa oman hahmotelmansa tilanteesta ja keksiä ainutlaatuisia ratkaisuja moraalisiin pulmatilanteisiin. (Ollila, 1997).

Sisäinen tarina toimii elämänmuutosten -tilanteiden ja -tapahtumien tulkkina. Se sijoittaa yksilön elämän laajempaan sosiaaliseen kokonaisuuteen ja määrittelee ihmiselle hänen identiteettinsä. Narratiivi nostaa tilanteen joitakin puolia esiin ja jättää joitakin varjoon, valottaa uhkia ja mahdollisuuksia, hahmottaa tapahtumakulkuja monitasoisina syinä ja seurauksina, arvottaa asioiden tärkeysjärjestystä, asettaa rajoja toiminnalle rajoja ja muovaa tapahtumien emotionaalista merkitystä. (Hänninen 2000, 58.)

Narratiivisuus pohjautuu historiaan ja samanaikaisesti se on uutta historiaa tuottava prosessi. Sisäinen tarina muodostuu historiallisesti kehittyneiden elämäntilanteiden ja historiallisesti muodostuneiden tarinoiden ehdoilla, ja samanaikaisesti sen ilmaisut, toiminta ja kerronta tuottavat uudenlaisia aineksia historiaan. (Hänninen 2000, 23.)

NNKY:n lähtökohta kaikissa tapaamisissa on, että jokaisella osallistujalla on oikeus kertoa oma näkökulmansa ja antaa asioille oma merkityksensä. Sisäisiä kertomuksia luodaan pohdittaessa esimerkiksi mikä on minun tehtäväni tässä



elämässä, kuka tai mikä on minulle jonkin arvoista ja mitkä ovat minulle niitä tekijöitä, joiden vuoksi jaksan ponnistella, työskennellä, elää, rakastaa saavuttaakseni jotakin. (Rabesteiner 2011, 190.) Lähtökohta on, että jokainen tulee kuulluksi ja hyväksytyksi sellaisena ihmisenä kuin on. Rabensteinerin (173) mukaan ihmisenä oleminen, tietoisena oleminen ja vastuullisena oleminen luonnehtivat jokaisen ihmisen loukkaamatonta perusarvoa.

## 5 NAISTEN JOHTAJUUS

Naisjohtajuuden tutkimuksen historia juontaa juurensa Yhdysvalloista (Powell & Graves 2003; Burke & Mattis 2005). Keskeisenä pidetään Rosabeth Moss Kanterin (1977) yhdysvaltalaiseen tutkimusaineistoon perustuvaa teosta *Men and Women of the Corporation*. Siinä kirjoittaja esittelee huomiota saaneen käsitteen ”token” – ainokainen. Termi viittaa vähemmistön edustajaan jossakin ryhmässä, esimerkiksi naisjohtajaan johtajien joukossa. Johtajana vähemmistöä edustavaa naista arvioidaan helposti yleistysten ja stereotyyppien ja perusteella, jolloin hänestä tulee helposti myös sukupuolensa symboli. (Lämsä ym. 2007, 295.)

Suomessa naisjohtajuuskeskustelu ja -tutkimus pääsi liikkeelle vasta 1980-luvulla (Vanhala 1986, Aaltio-Marjosola 2001, Lilius 2003, Lämsä 2003, Wuolijoki 2004). Aikaisemmat väitöskirjat käsittelivät liike-elämän johtajia, ja ne kohdistuivat pelkästään miesjohtajiin (Ahlstedt 1978, Hajba 1982 (s.295, Lämsä ym.)). Laaksonen tutki 1960-luvulla johtajuutta, tutkimusaineisto koostui 720 johtajasta, joista kuusi (6) oli naisia. Aineistoa käsiteltiin ’sitä kuin se koostuisi yksinomaan miehistä’. (Laaksonen 1962, 13.)

Lämsä ym. (2007) tarkoittavat naisjohtajuuden tutkimuksella akateemista tutkimusta, joka kohdistuu naisiin yritysten tai muiden organisaatioiden johtajina ja naiseuteen johtamistyössä. (Lämsä ym. 2007, 296.) Naisten oma ääni on ollut heikosti kuuluvilla johtajuustutkimuksen historiassa, sillä aikaisempi tutkimus on perustunut joko miesten kirjoittamiin tai heidän nimiinsä kirjattuihin teksteihin (Martin 2000, Lämsä 2003). (Lämsä ym. 2007, 296.)

Kansainvälistä naisjohtajuustutkimusta on tehty 1970-luvulta lähtien (Kanter 1977), mutta tutkimuksesta löytyy esimerkkejä jo 1960-luvulta (Calás & Smircich 1996; Powell & Graves 2003). Tämän perusteella näyttää siltä, että naisjohtajuustutkimus Suomessa yleistyi hitaasti. 1980-luvulla ja 1990-luvun puoliväliin asti tutkimusta tehtiin jonkin verran (esim. Asplund 1986, Vanhala 1986, Hajba 1990, Hänninen-Salmelin & Petäjaniemi 1993), mutta varsinainen läpimurto naisjohtajuuskeskustelussa tapahtui Suomessa vasta 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa. Voidaan todeta, että kansainväliseen tutkimukseen verrattuna naisjohtajuustutkimus rantautui Suomeen 10-15 vuotta myöhemmin, ja sen määrä alkoi kasvaa erityisesti 1990-luvun lopulta lähtien. (Lämsä ym. 2007, 311.)

Kortelaisen (2007) mukaan Suomessa ensimmäiset naiset pääsivät johtajina valtaan perimällä yrityksen miehensä kautta. Johtajuus tuli myöhemmin mahdolliseksi myös omistajayrittäjyyden kautta, ja viimeisenä tuli mahdollisuus toimia toimihenkilöjohtajana (Kortelainen 2007, 95). (Junttila 2008, 17.)

Suomalaiseen johtajuuteen liittyviä myyttejä eli uskomuksia ja vanhoja tarinoita on tutkinut Aaltio-Marjosola 2000-luvun alussa. (Aaltio-Marjosola 2001, 56-57.) Hänen mukaansa mytologioissa yhdistyvät sankaruus ja johtajuus, jotka ovat tyypillisiä miehisiä toimintamalleja. ”Johtajan on ennen kaikkea katsottu tarvitsevan maskuliinista rohkeutta ja riskinottoa. Lisäksi miehillä on ajateltu olevan kapasitettia jättää tarpeettomat tunteet syrjään johtamistyöstä” (Aaltio-Marjosola 2001, 68). (Junttila 2008, 18.)

Naiseuteen puolestaan yhdistyvät äitiys ja hoiva. Aaltio-Marjosolan havaintojen mukaan Suomesta puuttuvat naispuoliset johtajaesikuvat, eikä vanhoista tarinoista löydy sankarillista naisjohtajan roolia. Esimerkkinä vahvasta tahtoisesta on toisinaan viitattu Kalevalan Louheen. Louhi oli kuitenkin epäluotettava ja viekas eikä hänestä löydy varsinaisia sankarin piirteitä. (Junttila 2008, 18.)

Puhuttaessa naisten urakehityksestä, mainitaan usein ns. lasikatto-ilmiö. Tällä viitataan naisten kokemuksiin uralla etenemisessä. Terminä lasikatto viittaa esteisiin, jotka ovat pääosin näkymättömiä ja pysyvät paikoillaan naisten omista kyvyistä huolimatta. (Valian 1995, 1.) Katon olemassaololle löydetään selittäviä tekijöitä usein organisaation rakenteista sekä naisten erilaisista arvostuksista uralla etenemisessä. Organisaatio voi olla myös järjestäytynyt tiettyjen sukupuolimallien mukaisesti, ja tämä voi joko heikentää tai vahvistaa naisten urakehitystä. (Ekonen & Lämsä 2005, 138.) Lisäksi naisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja työtä koskevat valinnat voivat vaikuttaa naisten asemaan työorganisaatiossa. Tutkimuskirjallisuus on kuitenkin naisten omien ominaisuuksien sijasta keskittynyt etsimään syitä naisten heikommalle urakehitykselle organisaatioiden rakenteista ja yhteiskunnassamme vallitsevista enakkoluuloista. (Junttila 2008, 20.)

### 5.1 Hyvä johtajuus

Annika Räsänen (2012) on tutkinut naisjohtajien hyvään johtajuuteen ja naisjohtajuuteen liittämiä mielikuvia ja merkityksiä. Räsänen mukaan tyypillinen mielikuva hyvästä johtajasta sisältää maskuliiniseksi miellettyjä piirteitä, kuten jämäkkyyttä, tuloskeskeisyyttä, isähahmomaista tyyneyttä ja rauhallisuutta sekä feminiiniseksi miellettyjä piirteitä, kuten empaattisuutta ja keskusteluvuutta. Naisjohtajuuden yhtenä keskeisenä merkityksenä voidaan pitää äitiyttä. Muita naisjohtajuutta kuvaavia termejä olivat ainokaisuus (ks. Kanter, 1977), miesjohtajuus ja naisjohtajan ruumiillistaminen eli ulkoisen muodon antaminen.

Naisjohtajat tuottivat tasa-arvon teemasta käsin myös niin kutsuttua tasa-arvon puheenlajia (ks. Marková, 2000), jossa korostuu sukupuolineutraali lähestymistapa johtamiseen. Naisjohtajuuden irrottaminen sen omasta identiteetistä tuotti myös kielteisiä naisjohtajuuden mielikuvia, kuten naisjohtajien ruumiillistamista median toimesta. Räsänen tutkimustulokset viittaavat ilmiönä naisjohtajuuden ristiriitaiseen luonteeseen. Toisaalta naisjohtajuus näyttäytyy luonnollisena ilmiönä, toisaalta sitä myös problematisoidaan. Naisjohtajuuteen ja hyvään johtajuuteen liitettiin monipuolisesti sekä kielteisiä että myönteisiä mielikuvia. Naisjohtajuutta voi Räsänen mukaan tarkastella yhteiskunnassamme sekä luonnollisena ilmiönä että hyvin stereotyyppisesti, esimerkkeinä äitiyden myönteinen vaikutus naisjohtajuuteen ja toisaalta naisjohtajiin liitettävä kaksinkertainen vaatimus, joka koskee naisjohtajan pätevyyttä mutta myös hänen ulkonäköään. (Räsänen 2012. Kuvaus tutkimuksesta, Abstrakti.)

Johtaminen on ihmissuhdetyötä ja vaatii psykologista asiantuntemusta, jolloin esimiestyötä voisi kutsua myös psykososiaaliseksi työksi (Perttula 2006). Sen perusteella voidaan ajatella, että johtaminen on eri tavoin maailmaa hahmottavien ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa sekä johtaja että alaiset elävät omien kokemustensa muodostamassa todellisuudessa. Johtamisessa tarvitaan ymmärrystä erilaisten todellisuuksien olemassaolosta ja niiden vaikutuksesta yhteisössä, jos tällainen ymmärrys puuttuu, voi olla vaikea toimia muutosten johtajana. Professori Arja Ropo (2005) puhuu johtamisesta arkisena, inhimillisenä ja konkreettisena yhdessä tekemisessä. Hyvään johtamiseen vaaditaan monipuolisesti elettyä elämää.

Hyvän johtajuuden tunnusmerkkeihin kuuluu se, että yhteisössä tiedetään kuka johtaa ja ketä, kun asioista ja arvostuksista tehdään yhteisiä. Johtajan tehtävänä on myös sanoa, ettei tiedä tai osaa. Niin sanottujen vanhojen oppien mukaan myöntäminen olisi ollut mahdotonta, koska silloin johtaja olisi myöntänyt oman heikkoutensa. Johtamistapoihin liittyvät muutokset tapahtuvat hitaasti, tämä on näkynyt käytännössä siinä, kun naisia on tullut lisää johtotehtäviin. Arja Rovon (2005) mukaan johtajan sukupuoli ei yksin ole ratkaiseva tekijä muutoksessa, 'mies voi olla hyvä jaetun johtajuuden toteuttaja ja nainen johtaa maskuliinisemmin kuin kukaan mies.'

Monissa organisaatioissa työskentelee asiantuntijoita ja osaajia, jolloin entiset johtamismallit eivät enää riitä. Työyhteisöissä pitää oppia tulemaan toimeen erilaisten särmien kanssa sekä sietämään jännitteitä ja ristiriitoja. Harmonian sijasta on totuteltava luovaan kaaokseen. Silloin kun työyhteisöissä on tilaa ihmisten erilaisille kokemuksille ja luovuudelle, niistä voi syntyä jotakin uutta. Innovatiivisuus syntyy myönteisessä ja kannustavassa ilmapiirissä. Pelolla hallitussa työyhteisössä on mahdotonta kokea yhdessä tekemisen iloa.

Perinteisen johtamiskulttuurin rinnalle Ropo (2005) nostaa sosiaalisen osaamisen: tunteet, aistilliseen kokemukseen ja kehon ymmärrykseen liittyvän tiedon. Jokainen tuo työpaikalleen mukanaan myös sukupuolensa ja eletyn elämänsä. Näitä ei voi tai pidä irrottaa älyllisestä tietämyksestä ja osaamisesta.

Johtajuutta luodaan pienissä asioissa. Ihmisten väliset kohtaamiset työpaikoilla toimivat päivittäin johtajuuden testinä. Juhlapuheisiin kuuluvat mystiikka ja abstraktius, mutta erilaiset särmät tulevat näkyviin arkipäivässä. Johtajuus toteutuu käytävillä, kahvihuoneissa ja erilaisissa palaverissa. (Ropo 2005.)

Hyvää johtajuutta ja toimivaa työyhteisöä voi verrata orkesteriin. Kaunis soitto ja onnistunut konsertti syntyvät yhteisestä tekemisestä. Jokainen ääni ansaitsee tulla kuulluksi, myös riitasointuja tarvitaan. Työtä tehdään harjoitellen ja kuunnellen. Tilannetta tarkennetaan koko ajan muiden soittamiseen, ja kapellimestarin tehtävä on kuunnella orkesterin kokonaisuutta. (Ropo 2005.)

## 5.2 Johtajuuden haasteet

Johtajuuteen ja päätösten tekemiseen liittyy aina moraalinen ja eettinen vastuu. 'Etiikan perusta on dialogissa, kohtaamisessa', toteaa Veli-Matti Värrö (1997, 84.) Ei ole olemassa sellaista yleispätevää etiikkaa, joka antaisi aina päteviä eli tulkintayhteydestä riippumattomia moraalisia normeja. Jokainen moraalinen päätös on aina riski, oikealle päätökselle ei ole varmuutta, ja vastuu on kannettava. Oikea ja totuus voivat tulla esille ainoastaan sellaisessa konkreettisesti tilanteessa, jossa on valittava ja riskistä huolimatta tehtävä moraalisia päätöksiä eletyn kokemuksemme perusteella. (Värrö 1997, 84.)

Organisaatiossa vastuu on yleensä kollektiivinen eli yhteisöllinen. Johtaja ei itse kausaalisesti aiheuta mitään, hänen ohjeensa, lupansa tai käskynsä alaisille eivät tuota tulosta ilman alaisten omaa päätöstä totella ja ilman heidän omaa toimintaansa. Toisaalta vastuu ei ole yksin alaisten, koska heillä on auktoriteetin antamat ohjeet tai määräykset. Näin siis toimija ei ole vastuussa ja vastuussa oleva ei toimi, tilanne on ristiriitainen, jolloin johtajan vastuu on silloin vain vertauskuvallista. Vaikka johtaja itse toimisi parhaalla mahdollisella tilanteen sallimalla tavalla, mutta jos alaiset tekevät jotain väärin, on johtaja siitä vastuussa. (Airaksinen 1991, 53.)

Yhteisöllinen vastuu näkyy käytännössä järjestö- eli yhdistystoiminnassa, sen rakenteet antavat aivan omat haasteensa johtajuudelle. Yhdistyksen olemassaolo ja sen rakenteet määrittävät yhdistyslaissa.

(<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503/> luettu 11.9.2013.)

Yhdistyksessä tulee olla hallitus, joka muodostuu vähintään kolmesta henkilöstä. Hallitus valitsee tarpeen mukaan muita toimihenkilöitä, kuten sihteerin ja rahastonhoitajan. ([www.prh.fi](http://www.prh.fi) / luettu 11.9.2013.) Jos yhdistys päättää palkata työntekijän tai työntekijöitä, vastaa hallitus valinnoista, toimenkuvista, ja toimii kaikin puolin työnantajan roolissa. Jos yhdistyksessä on yksi työntekijä, toimii ensisijaisesti hallituksen puheenjohtaja hänen esimiehenään tai hallituksen nimeämä muu hallituksen jäsen.

Hallituksen jäsenet ovat yhdistykseen valittuja luottamushenkilöitä, mutta tehtävät voivat olla luottamustehtäviä laajemmat. Tämä asettaa työnantajan ja työntekijän väliselle suhteelle monia haasteita, esimerkiksi jos työntekijä ei

henno ottaa yhteyttä esimieheensä niin usein kuin tarvitsisi, koska ajattelee, että esimiehellä on paljon muutakin, kuten oma työ, perhe, mahdollisesti pienet lapset, ja aika on rajallinen. Esimies on luottamushenkilö, joka toimii samalla myös esimiehen roolissa, ja jossa pitäisi paneutua hoitamaan yhdistyksen tehtävät ja velvoitteet myös työnantajana.

Yhdistyksessä johtamistilanne on erilainen, jos työntekijöitä on useampia, silloin mahdollisesti yksi heistä nimetään esimieheksi. Tällaisessa tilanteessa esimiehen esimiehenä toimii yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja. Ongelmaksi voi nousta se, jos puheenjohtaja on nuori, monin tavoin työllistetty ja kiireinen nainen, ja esimiehen tehtävien hoitamiseen käytettävissä oleva aika on rajallinen. Asiat pitää olla hyvin etukäteen valmisteltuja, että ne saadaan huolella hoidettua. Tämä vaatii asiantuntemusta ja psykologista silmää yhdistysten johtajilta kuin alaisiltakin.

Yhdistystoiminnassa hallituksen puheenjohtajuus tai jäsenyys voivat olla yksittäisille henkilöille merkittäviä, ja he toimivat mielellään tällaisessa organisaatiossa, jossa on vain vähän byrokratiaa. Henkilö, joka tekee jotain tiettyä toimintaa tuon toiminnan itsensä vuoksi ilman, että hän voisi saada toiminnastaan ulkoisia palkkioita, on sisäisesti motivoitunut. Itse asiassa melko suuri osa ihmisen käyttäytymisestä on sisäisesti motivoitua. Tyypillinen sisäisesti motivoitunut toiminta on harrasteluonteista. Se on itseisarvoista, ja sitä tehdään toiminnasta saadun mielihyvän tunteen vuoksi. (Juuti 2006, 61.)

### 5.3 Muutosten johtaminen

Presidentti Tarja Halonen kertoi näkemyksiään millaista on toimia ensimmäisenä naisena kansakunnan huipulla: ”Edelleen tuntuu olevan niin, että kun nainen sanoo jotain kriittistä, hän narisee tai kiukuttelee. Mies puolestaan arvostelee tai haastaa. Mutta ei siitä kannata hapattua, presidentti Halonen sanoo. Ja lisää, että on asioita, joista puhutaan, ja niitä joista vaietaan.”

”Hän ei halua puhua vihamielisyydestä, mutta myöntää, että naisten vähättely on sitkeässä. Naisten asemasta tulee osa valtavirtaa, kun meitä on korkeilla ja näkyvillä paikoilla. Tiellä on vain paljon näkymättömiä ja puhumattomia esteitä. Omiakin asenteita ja ennakkoluuloja joutuu peilaamaan päivittäin. Olemme jokainen piintyneiden ajatuskuvioiden vankeja. Paljon on vielä tekemistä, vaikka saadaankin syödä sisällä.” (Kotiliesi 1 / 2012. 28.12.2011, 15.) Presidentti Halonen toimi tehtävässään käytännössä yhteiskunnan todellisenä muutosjohtajana, ensimmäisenä naispresidenttinä.

Erika Sauer ym. (2010) on tutkinut luovuuden johtamista työpaikalla. Tutkimuksen mukaan taide voi auttaa johtajuudessa muistamaan, että on hyvä olla uskollinen niille arvoille ja syvemmille merkityksille jotka valitsee, sillä muutostilanteissa johtaja edustaa pysyvyyttä ja tukea, mutta jos työyhteisö on pysähtynyt paikoilleen, johtaja toimii muutoksen alullepanijana. Johtajan tehtävänä on etsiä uusia mahdollisuuksia sekä kyseenalaistaa entisiä toimintatapoja, jolloin taide voi auttaa riskien ottamisessa, ja toisaalta se voi antaa rohke-

utta olla ottamatta riskejä. Taiteen avulla voi oppia enemmän ihmisistä, vuorovaikutuksesta ja sosiaalisesta kanssakäymisestä siten, että osaa toimia avoimesti ja luovasti vaikeissakin tilanteissa. (Sauer ym. 2010, 16.)

Muutoksen johtamisessa on mahdollista hyödyntää erilaisia työkaluja ja menetelmiä niin että työyhteisö kokee olevansa mukana ja osallisena toteuttamassa muutosta. Työyhteisö, tiimi tai yksikkö voi neuvotella ja sopia yhdessä millaista johtamista halutaan. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita, mutta odotusten ja tarpeiden selkiyttäminen työntekijöiltä esimiehelle ja esimieheltä ryhmälle saattaa ehkäistä ristiriitoja muutostilanteissa. Sopimuksen tarkoituksena on luoda yhdessä ryhmää tyydyttävä kokonaisuus yhteistyöstä, mahdollisesti jaetuista vastuista, yhteisen johtajuuden reunaehdoista sekä esimiehen roolista. Sauerin ym. mukaan 'osallistava muutosjohtaminen sisältää ristiriidan itsessään, sillä ihmiset otetaan mukaan muuttamaan omaa maailmaansa'. (Sauer ym. 2010, 14, 22.)

Muutosten johtaminen toimii oletettavasti jo lähtökohtaisesti hyvin niin kutsutussa oppivassa organisaatiossa, tällä tarkoitetaan sellaista organisaatiota, joka tutkii johdonmukaisesti omaa toimintaansa, ottaa oppia kokemuksistaan ja kehittää toimintaansa sen pohjalta. Oppivan organisaation idea perustuu kontekstuaaliseen oppimisenäkemykseen, jossa korostetaan oppimisen, toimintatapojen ja toimintaympäristön tarkastelua eli oppimiskontekstin välistä yhteyttä (Sarala & Sarala, 1997). (Keski-Luopa 2001, 442.)

Muutosten tekeminen järjestötoiminnassa on helppoa, sillä rakenteet ovat kevyet ja uuden kehittäminen nopeassakin tahdissa on mahdollista. Yhdistyksen hallitus tekee päätökset toiminnasta ja henkilöstöstä, mutta esimerkiksi kiinteistöjä ja muuta omaisuutta koskevat päätökset on tehtävä sääntömääräisissä jäsenkokouksissa. Muutokset tapahtuvat yleensä spontaanisti tietoa ja oppimista luomalla (Stacey 2001), kun työntekijät innostuvat jostain tärkeänä pitämästään asiasta tai temasta, jonka he katsovat olevan merkittävän NNKY-toiminnassa. Tämän jälkeen asia etenee päätettäväksi hallituksessa.

Muutosten johtamisessa tulisi ymmärtää, että muutosten tekemisessä tarvittava tieto ja toimintatavat liittyvät NNKY:n toimintaympäristöihin sekä sellaisiin tilanteisiin, joihin työyhteisön jäsenet asemoivat itsensä, kukin omien kokemustensa ja identiteettinsä pohjalta.

#### 5.4 Arvojohtaminen

Arvojohtamisen nimestä voi päätellä, että tässä johtamismallissa arvot ovat keskeisessä asemassa. Arvojen lisäksi johtamismallissa olennaista on organisaation luoma visio, sillä aito tahto perustuu yhteisiin arvoihin. Näiden molempien määrittely saa alkunsa organisaation johdosta, mutta todellinen taito piilee siinä, kuinka ne saadaan jalkautettua työntekijöiden jokapäiväiseen arkeen ja siihen tapaan, kuinka he tekevät työnsä. Johdon tehtävänä on arvojen ja vision kehittämisen lisäksi toteuttaa niitä käytännössä, jotta ne pystyttäisiin

ymmärtämään sekä ottamaan osaksi yrityksen strategian toteutumista käytännössä. (Kauppinen 2002, 41.)

Johtaja, joka haluaa johtaa toimintaa arvoihin perustuen, tietää aina perimmäisen syyn tekemilleen päätöksille ja pystyy nauttimaan niiden tekemisestä eri tavoin kuin johtaja, jolla ei ole yhtä vakaita perusteita. Arvojohtajilla on yleisesti ottaen läheisemmät suhteet työntekijöihin, sillä heidän suhtautumisensa asioihin ei ole jyrkkää vaan enemminkin kannustavaa. Arvoihin tukeutumisen sanotaan myös aiheuttavan sen, että elämä sinällään on stressittömämpää ja sitä kautta myös terveempää. Arvojohtamisella näyttäisi olevan myös kauaskantoisempia vaikutuksia kuin pelkästään organisaation hyvinvointi. (Rue 2001, 5.)

## 5.5 Syväjohtaminen

Asiantuntijuus on aina aikaansa sidoksissa. se, mitä kunakin aikakautena tiedeessä ajatellaan, heijastelee sen aikakauden ajattelutapoja ja tarpeita. (Keski-Luopa 2001, 83.)

Perustava ihmisen maailmassa olemisen tapa näyttää olevan dialogisuus. se on luontainen, elämää yllä pitävä ominaisuus. Kokonaisvaltaisesti toimiva ihminen on koko ajan dialogissa omaan itseensä ja esimerkiksi omaan kehoonsa ja omaan tajuntaansa, mutta myös siihen ulkomaailmaan, jonka kanssa hän on välittömässä vuorovaikutuksessa. Dialogia tapahtuu siis monella tasolla yhtä aikaa, sisäisesti ja ulkoisesti. (Keski-Luopa 2001, 207.)

Syväjohtaminen keskittyy olennaiseen eli ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustaitojen hiominen on elinikäinen prosessi, jota tarvitsee kehittää läpi johtamisuran. Ihmiset ympärillä vaihtuvat ja muuttuvat, eikä samanlainen toiminta ole ajankohtaista aina. Näin ollen syväjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, motivointi, virikkeet sekä yksilön kohtaaminen. (Nissinen 2004, 30-35.)

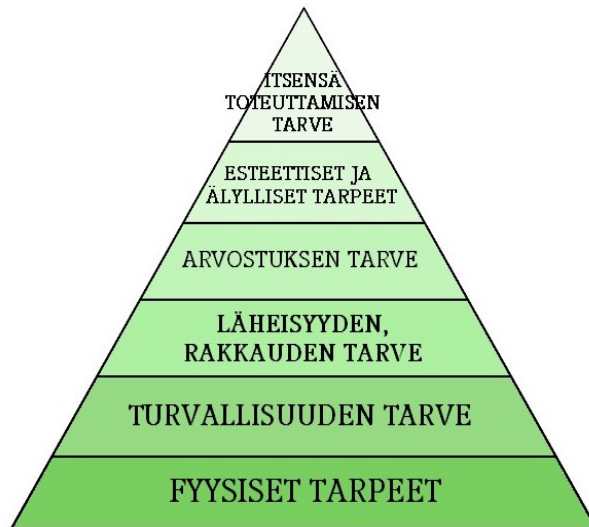
Bergqvist (2008) täsmentää vielä kulmakivien luokittelua. Luottamuksen rakentaminen perustuu oman esimerkin näyttämiseen, vastuun kantamiseen, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja tasapuolisuuteen. Nämä näkyvät esimerkiksi sotilasjohtamisessa rauhallisuutena ja kylmäpäisyytenä vaikeissakin tilanteissa. Motivointi onnistuu vain, jos itse pystyy näyttämään innostavaa ja myönteistä esimerkkiä. Motivoimalla alaiset saadaan näkemään yhteinen tavoite myönteisenä ja tavoittelemisen arvoisena. Kolmas ja viimeinen kulmakiivi syväjohtamisessa on älyllinen stimulointi. Alainen on saatava ajattelemaan, ja näin tapahtuu, jos tuntee alaisensa hyvin ja tietää millaisilla sanoilla tai asioilla hänet saa toiminaan halutulla tavalla.

Näillä kulmakivillä syväjohtaminen vastaa ihmisten sellaisiin tarpeisiin, joiden toteutuminen on jokaisen ihmisen kohdalla merkityksellistä. Tarvehierarkian perustarpeet, turvallisuus, vuoro-vaikutus ja arvostus sekä kasvu ovat to-

teutettavissa, kun johdetaan syväjohtamisen oppien mukaan. (Nissinen 2004, 30-35.) Syväjohtamisessa arvot ovat keskeisiä, kuten arvojohtamisessakin. Arvot antavat perustan eettiselle toimintatavalle, jota pidetään hyvän johtajuuden tärkeänä osana. Syväjohtamisessa arvojen pohtimisen kysymykset vievät perimmäisten kysymysten äärelle, tekeekö oikein myös muita ajatellen, vai ajaako vain omaa etuaan. (Nissinen 2004, 22.)

Syväjohtajuus ja uudistava johtajuus näkyvät molemmat esimerkiksi Suomen puolustusvoimien johtajuusajattelussa. Uudistava johtajuus tunnetaan ehkä paremmin englanninkielisenä terminä transformational leadership. Sillä tarkoitetaan johtajaa, joka pystyy tunnistamaan työntekijän potentiaaliset tarpeet ja tyydyttämään niiden lisäksi myös ylempät tarpeet, jotka ohjaavat voimakkaammin. Uudistavalla johtamisella saavutetaan korkea motivaatio ja sitoutuminen. On oletettu, että uudistava johtaminen pystytään toteuttamaan kolmella eri tavalla. Tietoisuuden lisääminen lopputuloksen saavuttamisesta ja sen tärkeydestä on yksi, toinen on ylittää oma itsekkyyks organisaation hyväksi, ja kolmantena se, että pystytään muuttamaan tarvekerrosta esimerkiksi Maslowin hierarkiakartassa. Kartassa alimmaisena ovat fyysiset tarpeet (Hautala & Routamaa 2006, 1-4.)

### MASLOW'N TARVEHIERARKIA



<http://studythings.files.wordpress.com/2012/09/maslowintarvehierarkia.jpg> Kuvio 1  
(luettu 29.11.2013.)

## 5.6 Jaettu johtajuus

Sanoista jaettu johtajuus mieleen nousee kuva siitä, kuinka joukko ihmisiä yhdessä pohtii miten työ suoritettaisiin tehokkaimmin. Mielikuva ilmaisee hyvin peruseriaatetta, joka jaetussa johtajuudessa on tärkeintä. Tarkoituks-



na onkin, että organisaation jäsenet ovat vapaasti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja käyttävät siten heiltä löytyvää tietotaitoa yhteisten päätösten tekemisessä. Johtajuutta voidaan näin ajatella toimintona, jossa jokainen astuu esiin silloin, kun heidän osaamistaan tarvitaan ja väistyy, kun tietotaito loppuu. Tällainen toimintatapa ei ole yksinkertainen, sillä organisaatiossa toimivilla ihmisillä on erilaisia ammatillisia näkemyksiä, tavoitteita ja tulkintoja käsiteltävissä olevasta asiasta. Lisäksi voi olla vaikea tunnistaa sitä, milloin oma osaaminen loppuu ja milloin kannattaa antaa muiden johtaa toimintaa. Jaettu johtajuus ei synny itsestään, sen edellytyksiä ovat joustava organisaatio, halu ja kyky elää erilaisten jännitteiden kanssa, johtamiseen liittyvien erilaisten arvojen tunnistaminen sekä särmien ja ristiriitojen hyväksyminen ja salliminen. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen 2005, 14-18.)

Johtajan tulisi pystyä toimimaan puolueettomana tilannejohtajana, joka pystyisi hallitsemaan tilanteita siten, että jokainen pystyy esittämään oman näkökulmansa asiaan, ennen kuin lopullinen päätös tehdään. Jaettu johtajuus on sitä, että johtaja tietää tavoitteet, antaa myös toisten olla esillä sekä kannustaa heitä toiminaan luovasti yhteisen hyvän eteen. Tämä vaatii myös johtajalta itseltään paljon työtä, että hän osaa sopeutua jaetun johtajuuden maailmaan sekä pystyy vakuuttamaan organisaation muut jäsenet tästä. Jaetun johtajuuden onnistuminen edellyttää ryhmiltä sen oivaltamista, että osaamisen ja tiedon jakaminen on hyödyllistä kaikille osapuolille. (Jabe & Häkkinen 2010, 268-272.)

Jaettua johtajuutta voidaan kuvailla siten, että se on dynaamista ja lokeroimattomaa. Jaettu johtajuus on myös interaktiivinen vaikutteiden välisessä prosessissa, jossa tavoitteena on johtaa toinen toistaan kohti yhteistä päämäärää. Syy siihen, miksi jaettu johtajuus nostaa entistä enemmän päätään juuri nyt, on se, että suuri kilpailu aiheuttaa johtajalle yhä enemmän paineita, mutta kun johtajuus ja myös sen paineet on jaettu, pystytään yhdessä saavuttamaan entistä paremmin halutut tavoitteet. Vaikka jaettu johtajuus toimiikin hyvin, ei sen ole tarkoitus olla kuitenkaan koko yrityksen johtajuutta. Jaettua johtajuutta tulisi käyttää tilanteissa, joissa se on tarpeellista. Täten se tarjoaa yritykselle sen tarvitsemää joustavuutta, jota käyttämällä sillä on käytössään kilpailukykyisiä työntekijöitä, joilla on loistavat yhteistyökyvyt. (Pearce, Manz & Sims Jr. 2009, 1-5.) Jaettu johtajuus tarkoittaa sekä - että ajattelua, samaan aikaan tarvitaan sekä kontrollia että joustavuutta.

### 5.7 Sukupolvien välinen johtajuus

Yksi kansainvälisen NNKY:n tärkeimmistä arvoista käytännössä on sukupolvien välinen ja jaettu johtajuus, tämä tarkoittaa kaikenlaisten tietojen ja taitojen jakamista ja siirtämistä sukupolvelta toiselle. Tällä pyritään varmistamaan tehokas ja kaikilla tasoilla hyvin toimiva johtajuus. 73 % kaikista NNKY-yhdistyksistä tarjoaa nuorille naisille koulutusta, joka auttaa heitä pääsemään

sellaiseen asemaan, jossa tarvitaan johtajuustaitoja. 37 % tarjoaa nuorille naisille aktiivisesti mentorointia, jolla siirretään osaamista ja tietoa, myös hiljais-tietoa, kokeneemalta henkilöltä kokemattommalle. ([www.wikipedia.fi](http://www.wikipedia.fi) / luettu 12.12.2013.) Perehdytyksestä, tuesta, tiedon jakamisesta ja koulutuksesta, muodostuu hyvän hallinnon perustyökalu kaikille uusille johtamistaitoja tarvitseville. Näin jokaista osallistujaa autetaan omien kykyjensä ja taitojensa saavuttamisessa. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Our Priorities / Young Women's Leadership / luettu 9.9.2013.)

Käytännön johtajuuden oppiminen tapahtuu Maailmanliiton harjoitteluohjelmien avulla. NNKY:n Maailmanliitto tarjoaa vuosittain harjoittelupaikan kuudelle nuorelle naiselle hallinnon, ohjelmien ja tiedotuksen alueilla. Harjoitteluohjelmat käynnistettiin vuonna 1990. Yhden vuoden harjoitteluohjelmaan vuonna 2009 kuului kansainvälisen nuorten naisten foorumin koordinointi, selvityksen tekeminen nuorten naisten osallistumisesta NNKY:n toimintaan, osallistuminen naisiin kohdistuvan väkivallan vastaiseen ja naisten turvallisuuteen liittyvään työhön, osallistuminen HIV / AIDS- ja seksuaaliterveyteen liittyvään työhön, osallistuminen NNKY:n Maailmanliiton edustajiston kanssa YK:n ihmisoikeuskokoukseen, osallistuminen CEDAW -komiteaan (YK:n sopimus naisiin kohdistuvan syrjinnän poistamisesta). Lisäksi harjoittelija osallistui muihin kansalaisjärjestöjen eli NGO:n (Non Governmental Organizations) työryhmiin, kehittämisen analysointiin sekä dokumentointiin. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Our Priorities / Young Women's Leadership / luettu 9.9.2013.)

NNKY:n Maailmanliiton sukupolvien välisen johtajuuden kulmakivenä on se, että vähintään 25 prosenttia kaikilla päätöksenteon tasoilla on nuoria alle 30 -vuotiaita naisia. Tämä on sääntöjen mukainen suositus kaikille 108:lle yhdistykselle, jotka ovat Maailmanliiton täysjäseniä ja tämä suositus sisältyy NNKY:n hyvän hallinnon periaatteisiin. Suositus johti siihen, että NNKY:n Maailmanliiton hallituksessa on tällä hetkellä 40 prosenttia nuoria alle 30-vuotiaita naisia ja 60 % yli 30 -vuotiaita aikuisia naisia Maailmanlaajuisesti nuoria naisia on NNKY:n hallitusten jäsenenä ja päättävissä elimissä yli 60 maassa ja näin toteutuvat yhteiset toiminnan tavoitteet. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Resources / Annual Report 2011 / luettu 24.5.2013.)

Sukupolvien välisen johtajuuden tavoitteena on, että eri-ikäiset naiset, erityisesti nuoret naiset ja tytöt harjoittavat johtajuutta omassa elämässään ja yhteisössään ja puolustavat oikeuksiaan. Tavoitteiden saavuttaminen näkyy naisten toteuttamana uudistavana, luovana, jaettuna ja sukupolvien välisenä johtajuutena, joka vahvistaa ja kunnioittaa naisten oikeuksia kaikkialla maailmassa. Toiseksi nuoret naiset voivat toimia ja osallistua kaikilla NNKY-liikkeen strategisten toimintojen tasoilla voimaantuneina (empowerment), verkottuneina ja sitoutuneina. Kolmanneksi NNKY:n Maailmanliiton säännöt velvoittavat, että nuoria naisia on vähintään 25 prosenttia kaikissa johtajuuteen liittyvissä tehtävissä ja että heidän tehtävänsä ovat tarkoituksenmukaisia. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) Our Priorities / Young Women's Leadership / luettu 15.5.2013.)

Sukupolvien välinen johtajuus sisältää myös nuorten naisten seksuaaliterveyteen ja naisten oikeuksiin liittyviä tavoitteita. Siihen kuuluu eri-ikäisten naisten ja tyttöjen sosiaalisten, taloudellisten, kulttuuristen, kansalais- ja poliittisten oikeuksien edistäminen ja suojeleminen hyvän hallinnon, erilaisten ohjelmien ja palveluiden avulla. Tällä tavalla edistetään ja suojellaan naisten seksuaali- ja lisääntymisterveyteen liittyviä oikeuksia esimerkiksi HIV:iin ja AIDS:iin liittyvissä asioissa.

Naisiin kohdistuva väkivalta on kaikenikäisten naisten ja tyttöjen maailmanlaajuinen murhe. Sen esille nostaminen merkitsee sitä, että naisilla on heidän erilaisuutensa huomioon ottaen oikeus sellaisiin ohjelmiin ja palveluihin, jotka tukevat monipuolisesti ja kattavasti heidän seksuaalisuuteensa ja lisääntymiseensä liittyvää terveydenhuoltoa, oikeuksia ja HIV-hoitoa ja näin myös ehkäisevät väkivaltaa naisia kohtaan. Eri-ikäiset naiset ja tytöt työskentelevät rauhan, oikeudenmukaisuuden ja vapauden puolesta sekä julkisilla että yksityisillä alueilla. Väkivallasta kärsiviä naisia ja HIV:n kanssa eläviä naisia tuetaan ja heidän oikeuksiaan suojellaan. NNKY:t puolustavat sosiaalista, taloudellista ja elinympäristöä koskevaa oikeudenmukaisuutta.

([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) Eliminating Violence Against Women, Young Women and Girls. World YWCA Position Paper. June 2013 /luettu 15.5.2013.)

NNKY-liikkeen sukupolvien välisen johtajuuden rakentamiseen ja hyvään hallintoon liittyvänä tavoitteena on, että NNKY:n Maailmanliitto liikkeenä toteuttaa tehokkaasti omaa perustehtäväänsä kehittämällä naisten ja tyttöjen johtajuutta niin, että kaikilla sen organisaation tasoilla työskennellään vastuullisesti. Tästä seuraa, että NNKY:n Maailmanliiton voimavarat ja osaaminen kehittävät naisten, nuorten naisten ja tyttöjen johtajuutta. Tehokas hallinnonhoitaminen tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä, luottamushenkilö ja vapaaehtoinen noudattaa henkilökohtaisesti hyvän hallinnon periaatteita. NNKY:n Maailmanliitto tekee pitkän aikavälin strategian kehittämään sen visiota ja parantamaan naisten, nuorten naisten ja tyttöjen elämää.

Maailmanliiton näkökulmasta edellä mainittujen tavoitteiden toteutuminen merkitsee sitä, että nuoret naiset ja tytöt toimivat ikään kuin muutosagentteina kaiken erilaisuuden keskellä, he uskaltavat vaatia oikeuksiaan ja osaavat kantaa vastuuta niistä asioista jotka vaikuttavat jokapäiväiseen elämäämme ja omiin yhteisöihimme. Nuoret naiset ovat parhaita asiantuntijoita heitä itseään koskevissa ja heidän kokemuspäiriinsä liittyvissä asioissa, kuten esimerkiksi seksuaaliterveyteen, HIV:iin sekä nuoriin naisiin ja tyttöihin kohdistuvaan väkivaltaan. NNKY:n tulee tarjota turvallisia, yhdenvertaisia ja voimaannuttavia tiloja aikuisten naisten, nuorten naisten ja tyttöjen käyttöön. NNKY voi vaikuttaa lakeihin, yhteiskuntapolitiikkaan ja erilaisiin järjestelmiin, siten että kaikissa päätöksentekorakenteissa on nuoria naisia vähintään 25 prosenttia. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Our Priorities / Young Women's Leadership / luettu 15.5.2013.)

NNKY:n Maailmanliitto rohkaisee nuoria naisia puhumaan suoraan kunkin maan hallituksen poliittisten päättäjien kanssa alueellisissa ja kansainvälisissä tapahtumissa. Esimerkiksi Afrikassa NNKY:n nuoret naisjohtajat ovat tehneet aloitteita ja esittelevät niitä suoraan päätöksentekijöille Afrikan Unionin kokouksissa ja Terveysministerin tapaamisissa. Aasian ja Tyynenmeren alueella NNKY:n Maailmanliitto kouluttaa nuoria naisia johtajuuteen, seksuaaliterveyteen sekä naisiin kohdistuvaan väkivaltaan liittyvissä asioissa, koulutus on 10 maan yhteisprojekti. Vuosittain nuoret Maailmanliiton harjoittelijat pääsevät osallistumaan YK:n naisten asemaan ja ihmisoikeuksiin liittyviin kokouksiin. He toimivat samanaikaisesti sekä harjoittelijoina että vaikuttajina sille miten maailmanlaajuiset prosessit rakennetaan ja miten ne etenevät. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Member Associations / Leadship Toolkit / Empowering Young Women to Lead Change / luettu 9.9.2013.)

Maailmanliitto kehittää nuorille naisille neljän vuoden ohjelman, jolla luodaan johtajuuteen tarvittavia työkaluja ja malleja. Ohjelmalla pyritään tukemaan eri-ikäisten naisten osaamista ja nostamaan esiin kokemusten kautta syntyneitä taitoja. Ohjelma sisältää mentorointia, harjoitteluohjelmia, sukupolvien välistä dialogia ja koulutusta. Ohjelmassa kehitetään maailmanlaajuisen malli turvallista, yhdenvertaista ja voimaannuttavista tiloista erikäisille naisille ja tytöille. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Our Priorities / Young Women's Leadership / luettu 9.9.2013.)

NNKY:n Maailmanliitto perusti vuonna 2003 Power to Change -rahaston, josta tuetaan NNKY:n toimintoja eri puolilla maailmaa. Tarkoituksena on, että rahastosta käytetään 25 prosenttia nuorten naisten aloitteiden tukemiseen. Tällä varmistetaan, että nuorista naisista vähintään 25 prosenttia osallistuu oman yhteisönsä toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Nuorten naisten johtajuus sisältyy NNKY:n kaikkiin maailmanlaajuisiin ja alueellisiin koulutusaloitteisiin. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / young women and girls using their power to make change. World YWCA Power to Change Fund / luettu 11.9.2013.)

## 5.8 Nuorten naisten johtajuus

Yksi toimiva esimerkki nuorten naisten johtajuudesta ovat NNKY-taustaiset partiolippukunnat, joita ovat Tampereen Lokit, Turun Tähti-Tytöt, Jyväskylän Reippaat Tytöt ja Helsingfors Scoutgruppen. Niiden johtamismalli on sama kuin kansainvälisen partioliikkeenkin. Näissä lippukunnissa toteutuu käytännössä nuorten naisten, jopa tyttöjen johtajuus, taidot opitaan pienenä, ja niitä osataan rohkeasti käyttää. Käytännössä aloitetaan nuorena tyttönä pienten ryhmän vetäjänä, josta edetään iän ja kokemusten ja suoritusten mukaan yhä laajemman partioryhmän vastuunkantajaksi ja johtajaksi. Partioiden johtajuuskoulutusmalli on toiminut käytännössä niin kauan kuin partioliike on ollut olemassa. Lippukunnat ovat itsenäisiä yhdistyksiä, joilla on puheenjohtaja ja

hallitus ja lippukunnan johtaja sekä muut tarvittavat toimihenkilöt. (<http://www.partio.fi/tietoa-meista/lippukunnat/> luettu 29.9.2013.)

Nuorten naisten johtajuudessa ei voi ohittaa heidän osaamistaan ja taitojaan digitaalisten viestinten käytössä. Näillä taidoilla on merkitys monentasoisessa kanssakäymisessä ja tiedon välittämisessä. ”Tämän päivän lapsia ja nuoria voidaan kutsua digitaaliseksi sukupolveksi, jonka mediankäyttökompetenssit ylittävät monissa tapauksissa heidän vanhempiensa taidot uusien digitaalisten viestinten käytössä”, todetaan opetusministeriön Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelmassa 2007 – 2011 (31.)

1980-luvun jälkeen syntyneitä lapsia, nuoria ja nuoria aikuisia kutsutaan julkisessa keskustelussa esimerkiksi termeillä diginatiivi (digital natives), nettisukupolvi (Google tai online generation) sekä millenniaali (the millennials). Termit korostavat internetin tärkeyttä ja merkittävyyttä lapsen ja nuoren elämässä, he ovat syntyneet verkkomaailmaan, joten teknologia on luonteva osa elämää. Matkapuhelimet ja tietokoneet ovat aina olleet heille olemassa, ja he käyttävät luontevasti eri sähköisiä medioita. Nettisukupolvi toimii avoimen verkottuneesti, he auttavat toisiaan, osallistuvat monin eri tavoin netin kautta ja tuottavat myös sisältöjä aktiivisesti. Tutkimusten mukaan vain vähemmistö nuorista verkottuu kansainvälisesti ja tuottaa esimerkiksi videosisältöä nettiin. Vielä pienempi osa pyrkii muuttamaan maailmaa paremmaksi netin avulla esimerkiksi perustamalla kannatusryhmiä tai allekirjoittamalla adresseja. Alkuperäismerkityksessä diginatiiveja näyttää olevan varsin vähän, suurin osa nuorista ja lapsista käyttää eri medioita ja teknologioita perinteisesti osallistumiseen. (<http://www.mediakasvatus.fi/artikkelit/diginatiivi/> luettu 11.12.2013.)

Hyvillä mediataidoilla varustetut lapset voivat käyttää taitojaan myös kiusaamiseen tai uhkailuun mediavälineiden kautta, joten osaamisella ja mahdollisuuksilla on myös kääntöpuolensa, esimerkkinä vihapuhe ja kouluampumiset, joilla on yhteiskunnassa kovin ikävät seuraukset. Lasten, nuorten ja aikuisten välillä teknisessä ja digitaalisessa osaamisessa ja taidoissa puhutaan kuilusta, jonka toisella puolella ovat nuoret ja lapset ja toisella aikuiset. Tällainen erojen osoittaminen voi olla haitallista yhteisöllisyyden ja sukupolvien välisen yhteisymmärryksen näkökulmista. (<http://www.mediakasvatus.fi/artikkelit/diginatiivi/> luettu 11.12.2013.)

NNKY:n nuorten naisten johtajuus voi toteutua käytännössä myös tällä tavoin. Salomon saarilta nuori nainen oli harjoittelijana NNKY:n Maailmanliitossa vuonna 2011. Kun hän harjoittelun päätyttyä palasi kotimaahansa, hänet valittiin Salomon saarten NNKY:n pääsihteeriksi. ” Me uskomme ja luotamme, että hän jatkaa hyvää työtä, ja Maailmanliiton tason harjoittelijan kokemustensa myötä hän pystyy vahvistamaan ja laajentamaan NNKY:n toimintaa.” Näin eri-ikäiset naiset osoittivat luottamuksensa nuoren naisen osaamista kohtaan, samoin hänen kokemuksensa nostettiin esille, sitä ei vähätelty sen vuoksi, että hän on nuori nainen. Hänen asemansa pääsihteerinä vahvistettiin.

Nuorten naisten johtajuuteen panostaminen on NNKY-liikkeen tärkein painopiste. NNKY:llä on pitkä ja vahva historia sukupolvien välisessä ja pitkäkestoisessa toiminnassa luoda tilaa nuorten naisten johtajuudelle. Vuoden 1938 maailmanlaajuisissa toimintasuosituksissa katsottiin yhdeksi tärkeimmistä asioista nuorten naisten asema päätöksenteossa. Sääntömuutoksilla ja erilaisilla toimintasuosituksilla on asiaa pidetty vireillä NNKY:ssä vuodesta toiseen. Nykyään nuorten naisten osuus NNKY:n Maailmanliiton hallituksessa on 45 prosenttia, ja tällä on suora vaikutus nuorten naisten osallistumiseen ja voimaantumiseen.

NNKY:n Maailmanliitto luo määrätietoisesti tilaa nuorten naisten johtamiselle ja toimintaan vaikuttamiselle kaikilla sen tasoilla. Maailmanliitossa uskotaan siihen, että nuorten naisten tulee olla mukana ja edustamassa kaikilla niillä päätöksen teon ja vaikuttamisen paikoilla, jotka vaikuttavat suoraan heidän elämäänsä. Nuoret naiset itse tietävät parhaiten mitä he tarvitsevat, mitä heiltä puuttuu ja mitä he itse voivat tehdä. Vain tällä tavoin nuorten naisten ihmisoikeudet voidaan ottaa todesta. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Our Priorities / luettu 8.1.2012 ja 15.8.2013.)

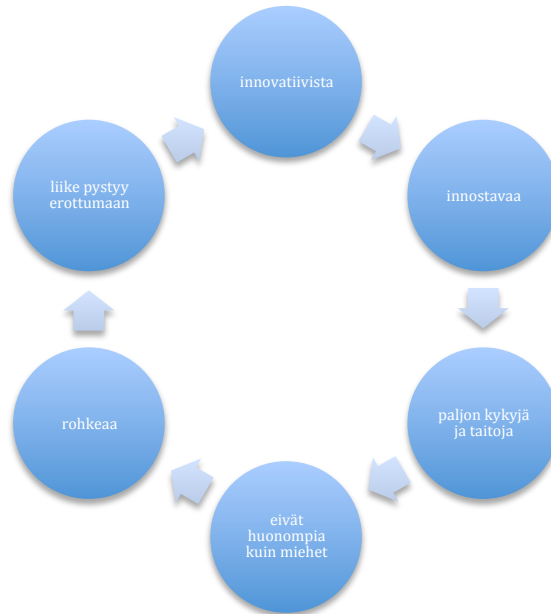
Suomessa NNKY-liikkeen kansainvälisessä toiminnassa ovat ihmisoikeudet olleet keskeisenä aiheena jo 1960-luvulta alkaen. (Antikainen 2006, 269.)

Tulevina vuosina NNKY:n Maailmanliitto järjestää eri puolilla maailmaa nuorten naisten tapaamisia ja pyrkii tällä tavoin vaikuttamaan pitkälle tulevaisuuteen. Nuoret naiset ovat yksi suurimmista ryhmistä maailmassa, joka omassa elämässään joutuu kosketuksiin köyhyyden, väkivallan ja heikon terveyden kanssa. Tapaamisten tavoitteena on varmistaa, että nuorten naisten äänet ja näköalat tulevat kuulluiksi kaikilla toiminnan tasoilla ja näin voidaan keskittyä paremmin heidän tulevaisuuteensa. (Because I am a Girl. 2009, 130.)

## 6 TULOKSET

Tutkimuksen tehtävänä oli kartoittaa millaista on nuorten naisten johtajuus NNKY:ssä, heidän itsensä määrittelemänä sekä millainen johtajuuden perinne on siirtynyt vanhemmilta naisilta nuorille naisille vai ovatko nuoret naiset luoneet oman johtamistyylinsä. Tarkastelin NNKY-yhdistyksissä eri asemassa olevien ja eri tavoin toimivien nuorten naisten johtajuutta, millaisia ominaisuuksia heillä itsellään on johtajuuteen. Tarkoituksena oli myös kuulla miten nuoret naiset kokevat nuorten naisten ja aikuisten naisten johtajuuden, löytävätkö he siitä eroja. Jos he löysivät eroja, pyysin vielä erittelemään tarkemmin sekä tuomaan esille sekä myönteisiä tapoja, joita nuoret naiset myös itse haluaisivat jatkaa että kielteisiä tai haitallisia puolia, joita nuoret naiset eivät halua omassa johtajuudessaan toteuttaa. Samalla se tarkoittaa myös huonojen ja hai-

tallisten perinteiden katkaisemista. Alla olevassa kuviossa on poimittuina termit, joilla nuoret naiset kuvasivat johtajuuttaan.



Nuorten naisten johtajuus heidän itsensä määrittelemänä. Kuvio 2.

### 6.1 Määritelmiä nuorten naisten johtajuudelle

Haastateltavat kuvailivat nuorten naisten johtajuutta seuraavin termein: se on innovatiivista, rohkeaa, ja uskaliaista, sillä NNKY-liike pystyy erottumaan muista, nuorilla naisilla on paljon kykyjä ja taitoja, he osaavat antaa tilaa nuoremmille, pitää huolen kokonaisuudesta ja yhteisestä visiosta, he osaavat kuunnella toisia, tehdä päätöksiä ja panna tarvittaessa pisteen keskustelulle. Nuoret naiset johtajina ovat kunnianhimoisia, toisista välittäviä, avoimia uusille ideoille, innokkaita ja erittäin kykeneviä, heillä on intoa ja virheiden kautta oppimista, on taitoa peilata omaa tai toisten johtajuutta.

Toiset haastateltavat kokivat, että nuoret naiset saattavat olla johtajina vaativia, ja toisten kokemusten mukaan nuoremmilla naisilla on ollut rennompia ote johtamiseen, ottavat paremmin alaisia huomioon keskimäärin. Esimiehen rooli nähtiin työyhteisön myönteisenä johtajana, jotta jokainen työntekijä tietää paikkansa työyhteisössä. Nuoret naiset johtajina ovat avoimempia uusille ideoille, ja nuoret tukevat ainakin toisiaan ilman, että titteleillä olisi mitään väliä.

Tutkimustuloksena edellä mainituista määreistä voi päätellä, että nuoret naiset luottavat itseensä ja omiin kykyihinsä ja taitoihinsa, he näkevät nuorten naisten johtajuuden hyvänä, merkittävänä ja kauaskantoisena asiana. Nuoret naiset eivät ajattele olevansa miehiä huonompia. Nuorilla naisilla on paljon viimeaikaista tietoa nuorista ja siitä millä tavoin näkökulmat ja ajatukset muut-

tuvat nuorten keskuudessa. He kokivat myös, että jos pääsee nuorena johtamaan, voi myös aikuisena olla valmiimpi ja kokeneempi johtotehtäviin.

## 6.2 Yhteisvoimaa

Nuorten naisten johtajuudesta löytyi myös yhteisen ja yhdessä tekemisen mahdollisuuksia eri ikäisten kanssa. Esimerkiksi partiossa johtajuus koettiin mahdollisuutena jokaiselle halukkaalle.

”... on paikka, jossa jokaiselle halukkaalle annetaan johtamismahdollisuuksia. Niitä annetaan jo esimerkiksi sudenpennuissa (7-9-vuotiaat) pienten johtamistehtävien muodossa. Toisaalta johtamismahdollisuus annetaan nuorena myös sellaisille, jotka sitä eivät ehkä esimerkiksi työelämässä kaipaisi ja eivät niihin muuten hakeutuisi.”

Haastattelu toi esille myös sellaisen näkökulman, joka voi kuulostaa vanhoihin tuttuihin tapoihin tottuneille vieraalta, ehkä pelottavaltakin: ”...partiossa on kuitenkin tavallista, että johtajat ovat itseä nuorempia ja on hienoa, että siellä on mahdollisuus asettua myös johdettavan asemaan ja antaa nuorille tilaa.” Partio on paikka, jossa voi antautua nuorempien johdettavaksi.

Tutkimuksen kannalta merkittävä uusi näkökulma johtajuuteen on, että asetaudutaan johdettavan asemaan ja antaudutaan nuorempien johdettavaksi.

## 6.3 Eroja nuorten naisten ja aikuisten naisten johtajuudessa

Tarkasteltaessa johtamistapojen eroja nuorten ja aikuisten välillä, osa haastateltavista koki, että johtamistavoissa on selkeitä iän mukanaan tuomia eroja. Ikä nähtiin sekä varmuutena ja osaamiseen liittyvänä, mutta myös jarruttavana tekijänä. Toiset näkivät, että kysymys ei ole niinkään iästä tai sukupuolesta vaan persoonasta ja asenteesta. ”Tärkein ratkaiseva tekijä on mielestäni asenne ja soveltuvuus johtajaksi.”

”En halua niinkään erottaa nuoren ja aikuisen naisen johtamista, sillä koen, että isoin muutos näiden välillä on vain iän tuoma kokemus. Kokemusta tuovat esimerkiksi perhe, työ ja muut elämässä tällä välillä tapahtuneet asiat.”

”Mielestäni nuorten naisten ja aikuisten naisten johtamistavoilla on eroa. Kuitenkin suurimmat erot ovat varmasti persoonakohtaisia.”

”Nuoret pystyvät usein toimimaan joustavammin. Maailma on myös lyhyessä ajassa muuttunut niin paljon, että nuorten näkemysten huomioon ottaminen on tärkeää, koska he ovat syntyneet ns. uuden maailman sisään, esimerkkinä sosiaalisen median hyödyntäminen.”

”Nuorilla joustavuus, nopea mukautuvuus vaihtuviin tilanteisiin. Vanhemmilla varmuus ja kokemuksen tuoma osaaminen.”



“Aikuiset naiset johtavat määrätietoisesti, ovat keskustelevia ja kriittisiä, mutta silti pyrkivät yhteiseen hyvään. Tällaisen kuvan olen saanut NNKY-liikkeen myötä. Edellä mainitut asiat ovat tapoja, joita haluan jatkaa.”

Nuorten naisten kokemuksena haastattelussa nousi esille myös puolia, joihin nuoret eivät itse voi juurikaan vaikuttaa, kokemusten ja iän merkitys johtajuudessa. Kokemuksen korostaminen voidaan nostaa esteeksi nuorten naisten vastuun ottamiselle. Mikä on silloin riittävä määrä kokemusta, että nuori nainen voi uskaltautua esiin. Kun ihmisellä on ikää noin 25 vuotta, ei kokemusta ole voinut kertyä kuin elettyjen vuosien ajalta. Ikää ja kokemuksia ei voi ulkopuolelta ihmiselle lisätä, ne kertyvät vain eletyn elämän aikana ja niiden valintojen myötä, joita ihminen tekee. Lisäksi elämässä on otettava huomioon erilaiset muuttuvat tekijät, joihin ei itse voi vaikuttaa, mutta jotka tuovat lisää elämäkokemusta.

“Mielestäni tällä hetkellä kaikessa johtajuudessa nostetaan esille kokemusta. Monet puhuvat siitä kuinka arvokasta pitkä ura ja kokemus johtamisen osilta ovat. Tämä johtaa usein siihen, ettei nuoret naiset uskalla ottaa itse vastuuta, sillä pelkäävät olevansa vielä liian nuoria. Tässä asiassa olisi parannettavaa. Vaikka kokemus on rikkautta, tulisi myös nuorten uskaltautua esiin, sillä heillä on myös paljon sellaista tietoa ja ajatuksia, joita olisi mahdollista käyttää hyödyksi.”

”Koen, että ikä tuo varmuutta johtamiseen. Toisaalta ikä ja pitkään samassa johtotehtävässä toimiminen vievät väistämättä pois alkuinnostusta ja asian uusin silmin näkemistä.”

”... vaikka pääsee johtamaan nuorena, ei tarkoita automaattisesti sitä, että olisi hyvä johtaja. On olemassa yhtä lailla huonoja nuoria johtajia kuin huonoja aikuisia johtajiaakin. Jokainen ei ole syntynyt johtajaksi ja koen, että joitakin johtamisen osa-alueita on mahdollista opetella, mutta osa johtajuudesta on sisäsyntyistä.”

Kysymys nuorten ja aikuisten naisten johtamistavoista jakautui nuorten naisten näkemyksissä ja kokemuksissa. Nuorten naisten johtajuuteen kuuluvat innostuneisuus, joustavuus ja osaaminen. Aikuisille määriteltiin kokemuksen merkitys, iän tuoma varmuus, määrätietoisuus ja kriittisyys. Osa haastateltavista ei tarkastellut eroja niinkään nuori ja aikuinen, vaan hyvä ja huono, näkökulmista. Nämä jakautuvat näkökulmat ovat tutkimuksen yksi tulos.

### 6.3.1 Eroista esteeksi

Haastattelussa ilmeni, että nuorten naisten johtajuudessa, taitojen käyttämisessä ja esiin tuomisessa nousee heidän eteensä esteitä, jotka tulevat mm. aikuisten naisten kateudesta. Toisinaan aikuisten vanhat ja tutut tavat saattavat jarruttaa uusia ja raikkaita ideoita ja päätöksiä. Nuoret naiset voidaan helposti

sivuuttaa perustellen, että he eivät ole tarpeeksi päteviä, heiltä puuttuu kokemusta sekä uskallusta. Itseään vanhempien johtaminen voi olla nuorille vaikeaa ja se saattaa hetkittäin vaikeuttaa asettumista todelliseen johtaja-asemaan.

Esteiksi voivat nuorelle naiselle nousta pätevyys todistelun tarve, jolloin johtajuus ei välttämättä ole enää niin rentoa ja joustavaa. Lisäksi nuorten naisten liiallinen optimistisuus voi koitua kompastukseksi, kun ei välttämättä vielä tiedetä kuinka maailma toimii. Vanhemmat naiset pitävät liiallisesti kiinni vanhoista tavoista tehdä asioita. Tavat ovat olleet aikanaan toimivia, mutta eivät enää, sillä maailma on muuttunut.

Haastateltavien kokemuksissa huolestuttavimpana asiana nousi esille, että nuoria naisia ei kuunnella. Silloin kun heitä ei kuunnella, ei myöskään heidän ajatuksiaan eikä näkökulmiaan voida kuulla eikä ottaa huomioon. Nuoria naisia voidaan kohdella itsevaltaisoin ottein ja heihin voidaan kohdistaa epäluottamusta. Muutosvastarinnan ydinlauseella 'näin on aina ennenkin tehty' voidaan helposti mitätöidä uudet ehdotukset. (ks. Värri 1997, 137.)

”Aikuiset vanhemmat naiset eivät ole ottaneet mielipiteitäni ja hyvinvointia tarpeeksi huomioon, johtaminen autoritääristä vallalla johtamista.”

”Työntekijöiden pompotteleminen, epäluottamus alaisiin, muutosvastarinta”

”Joskus olen törmännyt tähän: näin on tehty aina ennenkin, eikä kuunnella parannusehdotuksia.”

Yhteistyön rakentamisessa ja kehittämisessä nuorten ja aikuisten naisten kesken voisi tarkastella jatkossa lähemmin tutkimuksen tulosta, josta ilmeni, että nuorten naisten ja aikuisten naisten johtamistapojen erilaisuus on esteenä nuorten naisten johtajuudelle, nuorten naisten omien kokemusten mukaan.

Edellä mainitut näkökulmat huomioon ottaen vaikuttaa siltä, että johtajuuden muuttumisessa ja muuttamisessa on NNKY-liike vielä keskellä muutosprosesseja. Sukupolvien välinen johtajuus syntyy toistensa kuuntelemisesta ja molemminpuolisesta luottamuksesta. Asenteet näkyvät ja kuuluvat käyttäytymisessä ja vaikuttavat sukupolvesta toiseen. Silloin kun ikävät asenteet halutaan katkaista, niiden ääreen on pysähdyttävä, ja tarkasteltava mistä on kysymys. Kun tämä ymmärretään, on mahdollista tehdä tietoinen päätös käyttäytymisen muuttamisesta. Tästä tilanteesta käsin voi tutkia hyviä käyttäytymismalleja sekä aloittaa käytännössä muutoksen toteuttaminen jokapäiväisessä elämässä. (ks. Freire 1987, 40.)

### 6.4 Toiveita

Tutkimuksen mukaan nuoret naiset ovat halukkaita ja kiinnostuneita tekemään yhteistyötä ja toimimaan eri-ikäisten naisten kanssa, sillä he katsovat, että vain yhdessä saadaan rakennettua NNKY-liikettä yhteisten tavoitteiden

suuntaan ja visioida tulevaisuutta yhteiseksi hyväksi, kaikkien ja kaikenikäisten naisten ja tyttöjen parhaaksi. (ks. Freire 1987, 40.)

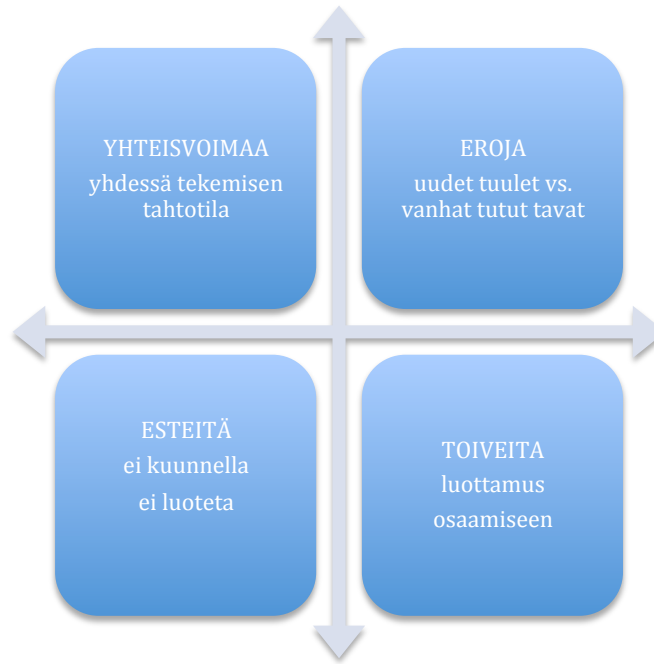
”Usein into ja virheiden kautta oppiminen korvaavat iän tuomaa kokemusta hyvin. Monilla on taito reflektoida omaa tai toisten johtajuutta, mutta harmit-tavan usein rakentavan palautteen saaminen on vaikeaa. Usein tuntuu, että itseään vanhempien johtaminen on nuorille vaikeaa ja se hetkittäin saattaa vai-keuttaa joidenkin asettumista todelliseen johtaja-asemaan.”

”...partiossa on kuitenkin tavallista, että johtajat ovat itseä nuorempia ja on hienoa, että siellä on mahdollisuus asettua myös johdettavan asemaan ja antaa nuorille tilaa.”

“... puhuin kokemuksesta ja olen edelleen sitä mieltä, että kokemus on rik-kautta. Mielestäni ei ole tarvetta karsia tapoja pois, vaan tuoda mukaan jotain uutta. Nuorilla naisilla on paljon viimeaikaista tietoa nuorista ja siitä millä ta-voin näkökulmat ja ajatukset muuttuvat nuorten keskuudessa. Mitä useampi erilainen ajatus kohtaa, sitä parempia päätöksiä syntyy.”

“... tärkeää on, että nuoret ja aikuiset tekevät tiivistä yhteistyötä. Nuorten ei ole tarkoitus tulla ja sivuuttaa aikuisten asemaa, vaan tulla ja kertoa mitä uutta he tietävät ja tuntevat. Näin saadaan koottua yhteen arvokkaat kokemukset ja uudet ajatukset.”

Tutkimuksen yksi tulos voidaan myös tiivistetysti ilmaista seuraavalla haasta-teltavan lauseella: ”Ihanne olisi toimiva sukupolvien välinen johtajuus, mikä kuitenkin vaatisi myös vanhemmilta johtajilta aitoa luottamista nuorten ky-kyihin ja ideoihin.”



Nuorten naisten näkökulmia johtajuuteen Kuvio 3

#### 6.4 Haastateltavat ja haastattelumuoto

Haastateltaviksi kokosin niitä nuoria naisia, yhteensä kymmenen, jotka työskentelevät ja harjoittelevat NNKY:n Maailmanliitossa sekä niitä, jotka työskentelevät, harjoittelevat toimivat vapaaehtoisina tai ovat hallituksen jäseninä Suomen NNKY-liitossa tai paikallisissa NNKY-yhdistyksissä. Pyysin Maailmanliiton tiedottajaa välittämään haastattelupyynnön myös niille nuorille naisille Maailmanliiton toimistolla, joita en henkilökohtaisesti tunne, mutta jotka mahdollisesti toimivat eri tehtävissä, lyhyemmän tai pidemmän aikaa.

Pyysin vastauksia tiettyyn päivämäärään mennessä ja kymmenestä vastaajasta kahdelta sain vastaukset. Lähetin seuraavana päivänä vielä jokaiselle henkilökohtaisesti viestin tiedustellakseni onko edellinen viestini mennyt perille. Lisäksi lähetin viikon päästä vielä muutamalle haastateltavalle tekstiviestin, joilta en ollut vielä saanut vastauksia.

Kaikkiaan sain seitsemältä nuorelta naiselta vastaukset haastattelukysymyksiini. Valitsin haastateltavat sillä perusteella, että NNKY:n Maailmanliiton toimisto, Suomen NNKY-liiton toimisto ja NNKY:n paikallisyhdistykset ovat keskeisimmät toiminnan paikat NNKY-liikkeessä, ja halusin tutkia miten nuorten naisten johtajuus käytännössä näkyy ja tuntuu.

Tutkimusmenetelmänä käytin temahaastattelua, jossa tutkittavien oma ääni ja näkökulmat pääsivät esille. Haastateltaviksi olin valinnut tarkoituksellisesti niitä nuoria naisia, jotka toimivat johtamiseen ja johtajuuteen liittyvissä tehtävissä joko luottamushenkilöinä, vapaaehtoisina, työryhmien vastuhenkilöinä,

harjoittelijoina tai työntekijöinä. Haastattelun (liite 1) tein sähköpostin välityksellä. Pyysin lähettämään vastaukset sähköpostikentässä varmistaakseni sen, että saan vastaukset avattua. Liitetiedostona lähetetyt viestit eivät välttämättä avaudu, jos tietokoneohjelmat eivät keskustele keskenään.

## 6.5 Analyysimenetelmä

Haastattelun tulosten analyysimenetelmä kertoo mitä metodia tässä tutkimuksessa on käytetty. Lähetin haastattelupyynnön kymmenelle valitsemalleni nuorelle naiselle sähköpostilla. Valinnan tein ensinnäkin sillä perusteella, että etsin sekä suomalaisesta että kansainvälisestä NNKY-liikkeestä niitä nuoria, jotka ovat noin 30 -vuotiaita tai nuorempia. Toiseksi olin tavannut jokaisen näistä haastateltavista ainakin yhden kerran eri tilanteissa, joten tiesin tai tunsin haastateltavat jollain tavalla. Tapaamisten aikana olin tehnyt myös havaintoja heistä nuorina naisina.

Kysymykset kirjoitin viestikenttään. Pyysin haastateltavia lähettämään vastaukset myös viestikentässä, että saan viestit varmasti avattua. Liitetiedostoina niiden avaaminen saattaa tuottaa ongelmia, jos tietokoneet tai ohjelmat eivät seurustele keskenään. Näin halusin välttää tekniset ongelmat.

Vastaukset saatuani, nimesin haastateltavat vastaaja 1, vastaaja 2 jne., viimeinen on vastaaja 7. Haastateltavien ikä on merkityksellinen tässä tutkimuksessa, tutkin nimenomaan nuorten naisten johtajuutta. Haastateltavien ikäjakama on 19 – 35 vuotta. Kokosin ja lajittelin vastaukset kysymysten mukaisesti. Kaikki vastaukset eivät rakenteeltaan olleet kysymys – vastaus -periaatteella tehtyjä, vaan niissä oli myös esseetyyppisiä vastauksia, joten poimin niistä vastaukset kysymyksissä olleisiin aiheisiin. Tämän jälkeen kokosin kuhunkin kysymykseen seitsemän haastateltavan vastaukset allekkain. Sen jälkeen merkitsin väreillä sanat, jotka ilmaisivat haastateltavan näkemistä ja kokemista kysymyksessä olevaan asiaan. Vastauksista kysymyksiin 3, 4, 5a ja 5b muodostui tässä tutkimuksessa nuorten naisten ääni, kirjoitin heidän vastauksensa siinä muodossa kuin he itse vastauksensa lähettivät. Nämä erilaiset äänet näkyvät tutkimustekstin sisällä myös suorina lainauksina, jotka silloin on varustettu lainausmerkein.

## 6.6 Luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan tutkimuksen tarkoitusta, yhteenveotaa taustateorioista sekä miten ne tukevat tai eivät tue tutkimusta.

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli kartoittaa millaista on nuorten naisten johtajuus NNKY:ssä, heidän itsensä määrittelemänä sekä millainen johtajuuden perinne on siirtynyt vanhemmilta naisilta nuorille naisille vai ovatko nuoret naiset luoneet oman johtamistyylinsä. NNKY:ssä voi toimia esimerkiksi paikallisyhdistyksen, Suomen NNKY-liiton tai NNKY:n Maailmanliiton hallituksen jäsenenä eli luottamushenkilönä, harjoittelijana, vapaaehtoisena, työryhmän vastuuhenkilönä ja työntekijänä ja toteuttaa johtajuutta näissä tehtä-

vissä. Tämä on laadullinen tutkimus. Lähtökohtana oli todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi 2008, 157.)

Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastattelua, jossa tutkittavien oma ääni ja näkökulmat pääsivät esille. Haastateltaviksi valitsin tarkoituksellisesti niitä nuoria naisia, jotka toimivat johtamiseen ja johtajuuteen liittyvissä tehtävissä joko luottamushenkilöinä, vapaaehtoisina, työryhmien vastuuhenkilöinä, harjoittelijoina tai työntekijöinä.

Tarkastelin tehtävää sukupuolentutkimuksen erilaisista näkökulmista, aiemmin tämä tieteenala oli naistutkimus, joten se on luonteva perusta NNKY-liikkeessä myös kansainvälisesti. Naisten historiankirjoitus sisältyy osaksi sukupuolentutkimusta. Feministinen lähestymistapa on yksi osa sukupuolentutkimusta, mutta se ei ole saanut varauksetonta hyväksymistä NNKY-liikkeessä. Sukupuolentutkimuksen näkökulmasta tarkastelin tyttöyttä ja nuorta naiseutta.

Toiseksi tarkastelin aihetta sosiaalipedagogisen lähestymistavan kautta, NNKY:n toimintatavat perustuvat tietoisesti tai tietämättä siihen. Erityisesti brasilialaisen Paulo Freiren sosiaalipedagoginen lähtökohta ihmisten kanssa toimimisessa ja kanssakäymisessä on NNKY:lle ominaista, se näkyy myös tutkimustuloksissa.

Johtajuutta tarkastelin seuraavien johtajuuteen liittyvien teorioiden avulla, toimiva johtajuus, muutosjohtaminen, arvojohtaminen, syväjohtaminen, jaettu johtajuus, sukupolvien välinen johtaminen ja nuorten naisten johtajuus, näistä erityisesti kaksi viimeistä liittyvät NNKY:n Maailmanliiton strategiaan. Maailmanliiton johtajuudessa korostetaan sukupolvien välistä johtajuutta sekä nuorten naisten johtajuudessa oman elämän hallintataitoja. Tähän kysymykseen pysähdyin tässä tutkimuksessa, miten nuoret naiset rakentavat oman johtajuutensa, mihin he tarvitsevat aikuisia ja vanhempia naisia johtajuuden oppimisessa, vai tarvitsevatko.

Nuorten naisten johtajuuden kartoittamisessa käytän teemahaastattelua, joka sisältää myös kerronnallisuutta. Haastateltavat olin tavannut henkilökohtaisesti erilaisissa yhteyksissä, ja valinnat tein oman kokemukseni ja intuitioni perusteella. Haastateltavia oli yhteensä 10, ja seitsemältä sain vastaukset kysymyksiini. Tarkoituksena oli välittää nuorten naisten kertomuksia ja kokemuksia johtajuudesta heidän itsensä kertomana ja sellaisilla sanoilla, jotka ovat heille ominaisia. Tällä tavoin teemahaastattelu sai oman sävynsä narratiivisuudesta. Haastattelu tapahtui käytännössä sähköpostin välityksellä. Narratiivisuus antoi kehyksen haastattelulle, jossa kertomukset itsessään ovat arvokkaita, ja nuoret naiset tulivat kuulluiksi omana itsenään. "Nykyiselle ajalle on ominaista ajattelun ja elämän tarinallisuutta koskevan tietoisuuden kasvu (Ryan 1998), josta yksi ilmentymä on juuri narratiivinen tutkimus." (Hänninen 2000, 41.)

Haastattelussa johtajuuden arviointi perustui haastateltavien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin esimerkiksi nuorten naisten ja aikuisten naisten johtamistavoista, niiden samankaltaisuudesta tai eroista, tämä tulee esiin kysymyksenasettelussa ja vastauksissa.

### 6.7 Eettisyyden arviointi

Nuori nainen johtajana on laadullinen tutkimus. Sen taustateorioina ovat sukupuolentutkimus, Paulo Freiren sosiaalipedagogiikka, johtajuusteoriat, ja tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu lisättynä narratiivisuudella. Tutkimus perustuu dokumentoituun aineistoon sekä teorioiden että haastattelun pohjalta. Tässä tutkimuksessa on pyritty antamaan ääni NNKY:n nuorille naisille, heidän näkemyksilleen ja kokemuksilleen. Haastattelukysymykset lähetin yhteensä kymmenelle nuorelle naiselle, seitsemältä sain vastaukset kysymyksiin. Pyrin tekemään tutkimukseni niin, että kenenkään haastateltavan henkilöllisyys ei paljastu, vaan se jää ainoastaan tutkijan tietoon.

Nuorten naisten näkemysten ja kokemusten ääni tulee esille kerronnallisesti, he itse antavat merkitykset asioille ja sanoittavat ne kukin omin sanoin. Vastaukset kysymyksiin on tässä tutkimuksessa kirjoitettu niin kuin nuoret naiset ne itse kirjoittivat. Hännisen (2000, 34) mukaan juuri kertomukset välittävät merkityksiä parhaiten.

Tutkimuksessa nuorten naisten äänessä kuuluvat sekä platonilainen, järjen arvoa korostava merkitys että rousseaulainen, tunteen merkitystä korostava, jolloin ihmisen on oltava uskollinen moraalille intuitiolleen ja kuunneltava tunteitaan. (Hänninen 2000, 43-44.)

## 7 POHDINTA

### 7.1 Nuorten Naisten Kristillinen Yhdistys eli NNKY

Nuori nainen johtajana tutkimuksessa tarkastelen NNKY:n eli organisaation nimeltä Nuorten Naisten Kristillinen Yhdistys nuorten naisten johtajuutta. Jo organisaation nimi kertoo, että on kysymys naisjärjestöstä. Järjestö täyttää pian 120 vuotta, joten naisjohtajuus on ollut yhtä pitkään arkipäivän asia. Organisaatiossa voivat olla päättäjinä vain täysi-ikäiset naiset ja jäseninä vain tytöt ja naiset. NNKY on kansainvälinen ja ekumeeninen naisten ja tyttöjen järjestö. Suomessa on 26 paikallista NNKY-yhdistystä 23 eri paikkakunnalla. Maailmanlaajuisesti toimintaa on 120 maassa ja noin 23 000 yhteisössä.

Kysymyksessä on organisaatiovanhus, joten voisi olettaa, että johtajuuden taidot ja opit olisivat siirtyneet sujuvasti sukupolvelta toiselle kaikkien näiden vuosikymmenten aikana. Nyt 2010-luvulla kerrotaan edelleen, että NNKY:n perustehtävänä on kristillisen uskon innoittamana kehittää ja lisätä naisten ja tyttöjen yhteisvoimaa ja johtajuutta, jotta täydet ihmisoikeudet, hyvinvointi, turvallisuus, vapaus, oikeudenmukaisuus ja rauha voidaan taata kaikille ihmisille. ([www.ywca.fi](http://www.ywca.fi) / luettu 8.1.2012.) Maailmanliiton tehtävänä on kehittää naisten ja tyttöjen johtajuutta ja yhteisvoimaa kaikkialla maailmassa siten, että edellä mainitut asiat voidaan saavuttaa. ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / luettu 8.1.2012.)

Luin yhä uudestaan NNKY:n toiminnan määrittelyä, että naisten ja tyttöjen johtajuuden vahvistaminen ja yhteisvoiman kasvattaminen on NNKY:n yhteinen tehtävä kaikkialla maailmassa, ja että kaikin voimin keskitytään tehtäviin, joilla tämä tavoite saavutetaan. NNKY:n Maailmanliiton visiona on kaikille ihmisille täysin yhdenvertainen maailma, jossa oikeudenmukaisuus, rauha, terveys, ihmisoikeudet, vapaus ja huolenpito ympäristöstä toteutuvat naisten johtajuuden vaikutuksesta.

Nämä lauseet ovat tutkimukseni taustalla, ja näihin myös palaan silloin kun perustehtävän tarkastelu unohtuu. Itse asiassa näiden lauseiden innoittamana lähdin tutkimusmatkalle nuorten naisten johtajuuden kartoittamiseen. Millainen on nuorten naisten maailma ja millainen on heidän johtajuuskäsityksensä, miten he kokevat ja näkevät sen. Maailmanliiton visio on mielen kohottava ja erittäin vaativa. Se on perusta tutkimukselleni, 'kaikille ihmisille yhdenvertainen maailma, jossa oikeudenmukaisuus, rauha, terveys, ihmisoikeudet, vapaus ja huolenpito ympäristöstä toteutuvat naisten johtajuuden vaikutuksesta.

NNKY:n Maailmanliiton arvot ja periaatteet tulisi näkyä kaikkialla maailmassa NNKY:n vision ja tehtävien toteuttamisessa, näihin NNKY on sitoutunut:

- naisten, nuorten naisten ja tyttöjen voimaantuminen on keskeisintä työsämme



- kristillisen perustamme arvostaminen ja avoimuus erilaisia uskontoja ja taustayhteisöjä kohtaan
- erilaisuuden kunnioittaminen ja ihmisoikeuksien toteuttaminen käytännössä, ketään ei jätetä ulkopuolelle
- sukupolvien välisen ja jaetun johtajuuden mallintaminen
- vapaaehtoisuuden ja tehokkaiden kahdenvälisen kumppanuuksien vahvistaminen
- hyvän hallinnon periaatteiden mukaan työskenteleminen kaikilla organisaation tasoilla
- NNKY:n historian, nykyisyyden ja sen erilaisuuden arvostaminen ([www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / About us / Strategic Framework 2012 – 2015 / luettu 1.9.2013.)

Pyrin tarkastelemaan tutkimustehtävääni NNKY:n nykyisyyden ja sen historian välisellä aikajänteellä. Nuorten naisten johtajuus ei ole syntynyt vain tällä vuosituhanella, vaan se on ollut NNKY-liikkeen peruskysymyksiä 1930-luvulta alkaen. Miten johtajuus on muuttunut vuosikymmenten aikana, miten naiset ovat muuttuneet, miten yhteiskunnallinen tilanne on vaikuttanut muutoksiin. NNKY-liike on edelleen olemassa ja sen tehtävät naisten ja tyttöjen kaikenpuolisessa tukemisessa ja vahvistamisessa ovat edelleen välttämättömiä.

Yksi näkökulma, jota olen tutkimuksessani vain lyhyesti sivuuttanut, on arvo-pohjan eli kristillisyyden ja ekumeenisuuden merkitys sen toimintatapoihin ja johtajuuteen. Tämä voisi olla toisen tutkimuksen aiheena, sillä oman uskonnon juurien tunteminen helpottaa eri uskontoihin kuuluvien ihmisten kohtaamista. Kansainvälisenä liikkeenä NNKY pitää tärkeänä, että myös eri uskontoja edustavien naisten perinteitä ja pyhiä asioita kunnioitetaan ja ymmärretään. Monikulttuurisuus on myös arkipäivää sekä Suomen NNKY-liitossa että useissa NNKY:n paikallisyhdistyksissä. ([www.ekumenia.fi](http://www.ekumenia.fi) / luettu 8.1.2012.)

## 7.2 Tutkimuksen tuloksia

Tutkimuksen tehtävänä oli kartoittaa millaista on nuorten naisten johtajuus NNKY:ssä, heidän itsensä määrittelemänä sekä millainen johtajuuden perinne on siirtynyt vanhemmilta naisilta nuorille naisille vai ovatko nuoret naiset luoneet oman johtamistyyliinsä.

Pyrin tarkastelemaan aihetta laaja-alaisesti, ja tutkimukseni lähtökohtana oli kuulla nuorten naisten omaa ääntä, heidän näkökulmiaan, mielipiteitään ja mielenmaisemiaan. Tutkimukseni avulla halusin antaa äänen NNKY:n nuorille naisille ja kuulla mitä kerrottavaa heillä on. Aikuisena naisena en voi tietää nuoren naisen ajatuksia enkä mielipiteitä. Sitä on kysyttävä heiltä itseltään, et-tä tietää eikä oletta.

Lähtökohtaisesti epäilin hieman, että saanko näillä muutamilla kysymyksilläni minkäänlaista käsitystä nuorten naisten johtajuudesta ja nuorten ja aikuisten naisten johtajuuseroista. Vastaukset yllättivät. Luettuani niitä useampaan otteeseen, havahduin näihin oivalluksiin:

’että asettaudutaan johdettavan asemaan ja antaudutaan nuorempien johdettavaksi’

’että nuorten naisten ja aikuisten naisten johtamistapojen erilaisuus voi olla esteenä nuorten naisten johtajuudelle’

’että ihanne olisi toimiva sukupolvien välinen johtajuus, mikä kuitenkin vaatisi myös vanhemmilta johtajilta aitoa luottamista nuorten kykyihin ja ideoihin’

Tutkimuksen tulokset ovat vielä kertaalleen selkeyden vuoksi kirjattuna tässä.

a) Nuoret naiset luottavat itseensä ja omiin kykyihinsä ja taitoihinsa, he näkevät nuorten naisten johtajuuden hyvänä, merkittävänä ja kauaskantoisena asiana. Nuoret naiset eivät ajattele olevansa miehiä huonompia. Nuorilla naisilla on paljon viimeaikaista tietoa nuorista ja siitä millä tavoin näkökulmat ja ajatukset muuttuvat nuorten keskuudessa. He kokivat myös, että jos pääsee nuorena johtamaan, on myös aikuisena valmiimpi ja kokeneempi johtotehtäviin.

b) Tutkimuksen kannalta merkittävä uusi näkökulma johtajuuteen on, että asettaudutaan johdettavan asemaan ja antaudutaan nuorempien johdettavaksi.

c) Kysymys nuorten ja aikuisten naisten johtamistavoista jakautui nuorten naisten näkemyksissä ja kokemuksissa. Nuorten naisten johtajuuteen kuuluvat innostuneisuus, joustavuus ja osaaminen. Aikuisille määriteltiin kokemuksen merkitys, iän tuoma varmuus, määrätietoisuus ja kriittisyys. Osa haastateltavista ei tarkastellut eroja niinkään nuori ja aikuinen, vaan hyvä ja huono, näkökulmista. Nämä jakautuvat näkökulmat ovat tutkimuksen yksi tulos.

d) Yhteistyön rakentamisessa ja kehittämisessä nuorten ja aikuisten naisten kesken olisi oleellista nostaa avoimeen keskusteluun tämän tutkimuksen yksi tulos, se että nuorten naisten ja aikuisten naisten johtamistapojen erilaisuus voi olla esteenä nuorten naisten johtajuudelle, nuorten naisten omien kokemusten mukaan.

e) Tutkimuksen yksi tulos voidaan myös tiivistetysti ilmaista seuraavalla haastateltavan lauseella: ”Ihanne olisi toimiva sukupolvien välinen johtajuus, mikä kuitenkin vaatisi myös vanhemmilta johtajilta aitoa luottamista nuorten kykyihin ja ideoihin.”

Edellä mainittujen nuorten naisten näkökulmien ja ajatusten syvällisemmällä tarkastelulla olisi mahdollista edetä NNKY:n Maailmanliiton sukupolvien välisen luottamuksen vahvistamiseen ja johtajuuden mallintamiseen.

## 8 ASIASANAT

Nuori nainen tarkoittaa alle 30 -vuotiasta naista. NNKY:n sääntöjen mukaan jäseneksi voi liittyä 15 vuotta täyttänyt.

Tyttö on alle 15 -vuotias.

Aikuinen nainen on 30 vuotta täyttänyt, työikäinen nainen.

Ekumenia tarkoittaa kristillisten kirkkojen ykseyspyrkimyksiä, NNKY:ssä se tarkoittaa, että jäsenet ja toiminnassa mukana olevat kuuluvat eri kirkkokuntiin, seurakuntiin tai sääntökuntiin. NNKY ei ole minkään kirkkokunnan tai seurakunnan tai sääntökunnan järjestö

Johtaja, johtajuus, johtaminen

Kansainvälinen

Maailmanliitto eli NNKY:n Maailmanliitto on perustettu 1894 ja sen toimipaikka on Genevessä Sveitsissä, se yhdistää eri puolilla maailmaa toimivat NNKY:t. Maailmanliiton toimisto vastaa joka neljäs vuosi järjestettävästä NNKY:n Maailmanliiton kokouksesta, tuottaa ohjelmia, julkaisuja, osallistuu kansainvälisiin foorumeihin merkittävänä vaikuttajana.

NNKY on Nuorten Naisten Kristillinen Yhdistys, se on laajin kansainvälinen kristillinen naisten ja tyttöjen järjestö, perustettu 1894, toiminta lähtöisin 1850-luvulta Isosta Britanniasta / Englannista, toimii 110 maassa, mukana toiminnassa on noin 25 miljoonaa naista ja tyttöä.

Paikallisyhdistys eli NNKY:n paikallisyhdistys, joita on 26 eri puolilla Suomea, esimerkiksi Hämeenlinnan NNKY.

Suomen NNKY-liitto on perustettu 1896, sen toimisto sijaitsee Helsingissä. Liitto on Suomessa toimivien NNKY-yhdistysten kattojärjestö, joka palvelee ja tukee paikallisia toimijoita järjestämällä koulutusta, tapahtumia, julkaisemalla jäsenlehteä.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. WSOY. Helsinki.
- Aaltonen Sanna & Honkatukia Päivi, toim. 2002. Tulkintoja tytöistä. Nuorisotutkimusverkosto. Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 27. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Antikainen, Marjo-Riitta, 2006. Suuri sisarpiiri. NNKY-liike Suomessa 1890 – luvulta 1990 – luvulle. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Airaksinen, Timo (toim.) 1991. Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista. Yliopistopaino. Helsinki.
- Annola, Johanna, 2011. Äiti, emäntä, virkanainen, vartija. Köyhäintalojen johtajattaret ja yhteiskunnallinen äitiys 1880 – 1918. SKS. Helsinki. Teos on annettu julkaistavaksi annettujen väitöslupalausuntojen perusteella.
- Because I am a Girl. The state of the world's girls 2009. Girls in the Global Economy: Adding It All Up. Plan. Be a part of it. Printed by Amadeus, Italy.
- Cameron, Deborah. 1996. Sukupuoli ja kieli. Feminismi ja kielentutkimus. Vastapaino. Tampere.
- Ekonen, M. & Lämsä, A-M. 2005. Moninaiset urat – Uratutkimus muutoksessa. Teoksessa Lämsä, A-M & Uusitalo, O. & Lämsä, V. Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Ellsworth, Elisabeth 1992. Why Doesn't this Feel Empowering? Working Through the Repressive Myths of Critical Pedagogy. In Luke, Carmen & Gore, Jennifer (eds.) *Feminism and Critical Pedagogy*. London: Routledge, 90-119
- Freire, Paulo 1979. *Education for Critical Consciousness*. London. Sheed and Ward.
- Freire, Paulo & Macedo, Donaldo 1987. *Literacy: Reading the Word and the World*. London: Routledge.
- Freire, Paulo 1988. *Pedagogy of the Oppressed*. New York: Continuum.
- Girls' Economic Rights and Empowerment under the Law: Analysis and Commentary on the Legal Framework supporting Girls' Economic Rights. By Erica Hall, Children's Legal Centre, Essex University. Teoksessa *Because I am a Girl*. 1995.

Gils Economic Rights. Beijing Platform for Action. Teoksessa Because I am a Girl. 1995.

Gjerstad Eevastiina, 2011. Arvokasvatuksen mahdollisuudet ja rajat. Teoksessa Arvojen ja tarkoitusten pedagogiikka. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hyyppä, H. & Miettinen, A. (toim.). 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia Instituutti. Oulu.

Hänninen, Vilma. 2000. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. 5.painos 2002. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Ikonen, Hanna-Mari (toim.) 2008. Syrjäsilmillä – sukupuolen jäsenyyksiä maaseudulla. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä.

Jabe, Marjatta & Häkkinen, Helena, 2010. Uusi uljas johtaminen. Talentum.

Junttila, Tiina. 2008. ”Minun ihmiseni sanovat, että näen seinien läpi”. Diskurssianalyysi naisjohtajuuden rakentumisesta johtajanaisista kertovissa artikkeleissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

Juuti, Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsingissä Kustannusosakeyhtiö Otava. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kauppinen, Tero, J. 2002. Arvojohtaminen. Otava.

Keski-Luopa, Leila. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Metanoia Instituutti. Kirjapaino Kaleva. Oulu.

Keskinen Soili, 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan Kehittämissätiö.

Keskitalo-Foley, Seija. 1996. Sivuttamisista kohtaamisiin – vallan ulottuvuuksia pedagogiikassa. Teoksessa Pulpetti ja karttakeppi?

Kortelainen, Anna. 2007. Varhaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä johtajanaisia. Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportti. Julkaistu 10.5.2007.

Kotiliesi 1 / 2012. 28.12.2011. s.15. Presidentin tilinpäätös. Tarja Halonen. Vieläkö nainen huipulla ärsyttää? Teksti: Leeni Peltonen. Otavamedia Oy. Helsinki.

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2007 – 2011. ”Tulevaisuus velvoittaa, tämä päivä ratkaisee”. Pääministeri Matti Vanhasen II hallitus. Opetusministeriön julkaisuja 2007:41. Yliopistopaino, Helsinki 2007.

LoBiondo-Wood, Geri & Haber, Judith. 2002. Nursing Research: Methods, Critical Appraisal and Utilization. 5. Edition. Mosby. St. Louis. Missouri.

Lusa Arja, 2009. Naisjohtajat kirkon nuorisotyössä. Opinnäytetyö, kevät 2009. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak-Etelä, Järvenpää. Sosiaalialan ylempi amk-tutkinto. DIKA 2007 – 2008. Sosionomi ylempi amk.

Lämsä Anna-Maija & Vanhala Sinikka & Kontioniemi Nea & Hiillos Minna & Hearn Jeff. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Artikkelit LTA 3 / 07 p. 294 – 321.

Metsänen Riitta, 2006. Nuorten johtajien sopeutuminen uuteen kulttuuriin. Akateeminen väitöskirja. HAMK, yhteistyössä: Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Saarijärvi

Naskali, Päivi, toim. 1996. Pulpetti ja karttakeppi? Feministisen pedagogiikan kysymyksenasetteluja. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja. C 14. Katsauksia ja puheenvuoroja. Rovaniemi.

Naskali, Päivi. 1998. Tyttö, äiti, kasvatust. Kohti feminiinistä kasvatustilfilosofiaa. Lapin yliopisto. Rovaniemi

Ojanen, Karoliina. Elore (ISSN 1456-3010), vol. 15 - 1 / 2008. Katsausartikkeli: Tyttötutkimuksen tytöt: Keskusteluja tyttöyden moninaisuudesta ja tyttöjen vallasta. Julkaisija Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura ry.

Ojanen, Karoliina & Mulari, Heta & Aaltonen, Sanna (toim.) 2011. Entäs tytöt. Johdatus tyttötutkimukseen. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 113. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Ojanen, Karoliina. 2011.Katsaus tyttötutkimuksen suomalaisen historiaan ja keskusteluihin. Teoksessa Entäs tytöt.

Ollila, Maija-Riitta,1997. Moraalin tuolla puolen. WSOY, Juva.

Pearce, Graic L. & Manz, Charles C. & Sims Jr. Henry P. 2009. Is Shared Leadership the Key to Team Success? Organizational Dynamics, Vol. 38, No. 3, pp. 234–238, 2009. Published by Elsevier Inc.

Perkka-Jortikka, Katriina, 1998. Reilu peli työelämässä. Edita.

Perkka-Jortikka, Katriina, 1994. Lähellä työyhteisö. Gummerus.

Perttula, J. 1996. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: SUFI.

Purjo, Timo. 2011. Mitä Viktor E. Frankl tarkoitti ihmisen elämän tarkoituksilla. Teoksessa Arvojen ja tarkoitusten pedagogiikka. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Purjo, Timo & Gjerstad, Eevastiina, (toim.). 2011. Arvojen ja tarkoitusten pedagogiikka. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Raamattu. Johanneksen evankeliumi. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkolliskokouksen vuonna 1992 käyttöön ottama suomennos. Suomen Piplia-seura. Painopaikka Länsi-Savo Oy, Mikkeli.

Rabensteiner, Pia-Maria. 2011. Schule vor dem Abgrund? Existentielle Pädagogik und Reformpädagogik? Teoksessa Arvojen ja tarkoitusten pedagogiikka. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Rice Anna V. 1947. Ensimmäinen painos. 1988. Toinen painos. A History of the World's Young Women's Christian Association. The Woman's Press. New York. Esipuhe, kirjoittanut vuonna 1947 Ruth F. Woodsmall, NNKY:n Maailmanliiton silloinen pääsihteeri.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ropo Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso Heidi & Pietiläinen Tarja & Koivunen Niina. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Talentum.

Rue B. 2001. Values-based Leadership. Determining our personal values. Viitattu 15.7.2012. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/rue-ja.pdf>

Räsänen, Annika, 2012. Laivan kapteenit, mehiläiskuningattaret, tippaleipäivot ja viilipytyt – Suomalaisten naisjohtajien mielikuvia naisjohtajuudesta ja hyvästä johtajuudesta. Pro gradu -työ. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaali-tieteiden laitos. Helsingin yliopisto.

Saarinen, Jaana, 2003. Naistutkijat tiedemaailmassa. Kertomuksia tutkimusprosesseista. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi.

Salo, Irmeli & Blåfield, Ville, 2007. EVA Raportti. Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. Yliopistopaino. Helsinki.

Seppälä, Serafim, 2013. Naiseus. Varhaiskristillisiä ja juutalaisia näkökulmia. Kirjapaja. Helsinki.

Sulkunen, Irma. 1991. Retki naishistoriaan. Hanki ja jää. Helsinki

Szirom, Trizia & Dyson, Sue. 1984. Greater Expectations. A Source Book for Working with Girls and Young Women. Published by YWCA Of Australia. Globe Press, Brunswick, Victoria  
Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Hygienia, terveyden ja sairaanhoitajan kirjasto. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tuomaala, Saara. 2011. Menneisyyden tytöt ja tyttöjen tarinat. Teoksessa Entäs tytöt. Johdatus tyttötutkimukseen. Toim. Ojanen, Karoliina & Mulari, Heta & Aaltonen, Sanna. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 113. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Valian, Virginia. 1995. Why So Slow? The Advancement of Women. Cambridge. MIT Press.

Varsa, Hannele. 1994. Sukupuolinen häirintä ja ahdistelu työelämässä. Teoksessa Heinämaa, Sara & Näre, Sari, toim. Pahan tyttäret. Sukupuolitettu pelko, viha ja valta. Gaudeamus. Tammer-paino Oy.

Vuola, Elina. 1995. Eevan ja Marian tyttäret. Kristinuskon naiskuva. Teoksessa Heinämaa, Sara & Näre, Sari (toim.) Pahan tyttäret. Sukupuolitettu pelko, viha ja valta.

Värri, Veli-Matti, 1997. Hyvä kasvatusta – kasvatusta hyvään. Dialogisen kasvatuksen filosofinen tarkastelu erityisesti vanhemmuuden näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Matemaattisten tieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Vammalan kirjapaino. Vammala.

Väyrynen, Sanna. 2007. Usvametsän neidot. Tutkimus nuorten naisten elämästä huumevideoissa. Lapin yliopisto. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi.

Weiler, Kathleen. 1991. Freire and a Feminist Pedagogy of Difference. 1991. Harvard Education Review. Volume 61. Number 4. Winter 1991. Harvard Education Publishing Group.

Woodsmall, Ruth F. 1947. NNKY:n Maailmanliiton silloinen pääsihteeri. Esipuhe teoksessa Rice, Anna V. A History of the World's Young Women's Christian Association.

Ziehe, Thomas. 1991. Uusi nuoriso – epätavanomaisen oppimisen puolustus. Suomentaneet Raija Sironen ja Jussi Tuormaa. Vastapaino. Tampere.



[www.ekumenia.fi](http://www.ekumenia.fi) / 7.1. ja 8.1. 2012

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/rue-ja.pdf> / 15.7.2012

<http://www.hilmaverkosto.fi/uudet-julkaisut/> / 24.10.2013

<http://www.partio.fi/tietoa-meista/lippukunnat> / 29.9.2013

[www.ywca.fi](http://www.ywca.fi) / Mikä on NNKY / 8.1.2012

[www.ywca.fi](http://www.ywca.fi) / NNKY-strategia / 8.1.2012

[www.ywca.fi](http://www.ywca.fi) / Suomen NNKY-liiton säännöt / 7.1.2012

[www.prh.fi](http://www.prh.fi) / 7.1.2012, 11.9.2013

<http://www.formin.fi/public/default.aspx?nodeid=42533&contentlan=1&culture=fi-FI> / ihmisoikeudet / 26.10.2013

[http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(symbol\)/A.CONF.157.23.En?OpenDocument](http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(symbol)/A.CONF.157.23.En?OpenDocument) / 26.10.2013

[www.ekumenia.fi](http://www.ekumenia.fi) / Ekumenian tietopankki / 8.1.2012

[www.ywca.fi/paikallis/](http://www.ywca.fi/paikallis/) / Oulu / Oulun NNKY:n säännöt / 11.9.2013

[www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / About us / Constitution / Constitution of the World Young Women's Christian Association / Preamble / 11.9.2013

[www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / About us / Constitution / Maailmanliiton säännöt / 7.1.2012

[www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / About us / Strategic Framework 2012 – 2015 / 11.9.2013

[www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Eliminating Violence Against Women, Young Women and Girls. World YWCA Position Paper. June 2013. / 12.9.2013

[www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Our Priorities / 8.1.2012

[www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Our Priorities / Young Women's Leadership / 9.9.2013

[www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Member Associations / Leadership Toolkit / Empowering Young Women to Lead Change / 9.9.2013

[www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Resources / Annual Report 2011 / 10.9.2013

[www.worldywca.org](http://www.worldywca.org) / Women and girls using their power to make change.  
World YWCA Power to Change Fund / 11.9.2013

[www.elsevier.com/locate/orgdyn](http://www.elsevier.com/locate/orgdyn) / 11.12.2013

<http://www.mediakasvatus.fi/artikkelit/diginatiivi> / Koonnut: Anniina Lundvall, Mediakasvatusseura ry / luettu 11.12.2013

[www.wikipedia.fi](http://www.wikipedia.fi) / luettu 12.12.2013

Liite 1

KYSYMYS- / HAASTATTELULOMAKE

1. Minkä ikäinen olet
2. Asemasi NNKY:ssä
3. Kuvaile nuorten naisten johtajuutta, miten näet ja koet sen
4. Millaisia lahjoja tai ominaisuuksia sinulla on johtajuuteen
5. Onko nuorten naisten ja aikuisten naisten johtamistavoilla eroa
  - a. Myönteiset tavat (joita haluat jatkaa)
  - b. Kielteiset tavat (jotka haluat katkaista)
6. Mitä muuta haluat sanoa