

**VALMENTAVA JOHTAJUUS NUORISOJÄRJESTÖISSÄ.  
Uusi tapa johtaa vai uusliberalistisen ajattelun ilmentymä?**

Nuorisotyön ja nuorisotutkimuksen pro gradu –  
tutkielma  
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö  
Tampereen yliopisto  
Olli Joensuu  
23.2.2018

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

JOENSUU OLLI: Valmentava johtajuus nuorisojärjestöissä. Uusi tapa johtaa vai uusliberalistisen ajattelun ilmentymä?

Pro gradu –tutkielma, 97 sivua, 7 liitesivua.

Nuorisotyö ja nuorisotutkimus

Helmikuu 2018

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten nuorisojärjestöjen johtajien vertaisvalmennukseen osallistuneet henkilöt ymmärtävät vertaisuuden ja valmentamisen nuorisojärjestöjen johtamisessa. Tutkimus toteutettiin järjestämällä nuorisojärjestöjen johtajille neljä kertaa puolen vuoden aikana kokoontunut vertaisvalmennusryhmä. Tutkimuksessa käytettiin toimintatutkimuksellista tutkimusstrategiaa. Toimintatutkimuksella pyrittiin paitsi hahmottamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin myös kehittämään nuorisojärjestöjen johtamista ja esimiestyötä. Aineisto koostuu vertaisvalmennusprosessin havainnoinnista, valmennukseen osallistuneiden haastatteluista sekä heille tehdyistä etu- ja jälkikäteiskyselyistä. Näiden lisäksi aineisto koostuu vertaisvalmennuksessa tuotetuista materiaaleista, muistiinpanoista ja tutkimuspäiväkirjasta. Analyysi suoritettiin aineistolähtöisesti teemoitteleamalla ja teemoja tulkitsemalla.

Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu johtajuutta yhteiskunnallisessa muutoksessa sekä uuden johtamisen tarvetta yhteiskunnassa ja nuorisojärjestöissä käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta.

Tutkimuksen informantit suhtautuivat valmentavaan johtajuuteen positiivisesti. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten ja johtajien mukaan nuorisojärjestöjen esimiehillä on organisaatioiden pienen koon ja niukkojen taloudellisten resurssien johdosta erityisen vähän mahdollisuuksia toimintaan, jossa vertaisuuden kokemus toteutuu. Toinen keskeinen tulos on, että valmentavan johtajuuden ideat sopivat nuorisojärjestöihin, sillä johdettavat ovat usein vapaaehtoisia. Lisäksi järjestöjen missio ja eetos vaikuttavat johtamiskulttuuriin ja intressi johtamisen kehittämiseen valmentavaan suuntaan syntyy niiden perustehtävän mukaisesta aatteellisen toiminnan järjestämisen motiivista. Tässä suhteessa järjestöt eroavat yrityksistä, joissa tavoite syntyy viime kädessä taloudellisen tuloksen maksimoinnista. Uusliberalistisen ajattelun ja valtavirran taloustieteen hyödyn maksimointia korostava rationaalisuuskäsitys ei siis toimi järjestökentällä samalla tavalla kuin yrityksissä.

Järjestöjen johtaminen poikkeaa muiden yhteiskunnan sektoreiden johtamisesta, mutta yhteiskunnan hybridisaatio muuttaa tilannetta ja asettaa johtamiselle uusia haasteita. Nuorisojärjestöissä toimijoiden nopea vaihtuminen asettaa vaatimuksia johtamisen muutokselle ja uudistumiselle. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtaminen ja sen kehittäminen tulisi nostaa järjestöissä keskeisempään rooliin.

---

Asiasanat: nuorisojärjestöt, järjestöt, valmentava johtajuus, johtaminen, vertaisuus, valmentaminen

## **ABSTRACT**

UNIVERSITY OF TAMPERE

Faculty of Social Sciences

JOENSUU, OLLI: Coaching in Youth Organisations. New Way to Lead or Culmination of Neoliberal Thinking?

Master's thesis, 97 pages, 7 attachment pages

Youth Work and Youth Studies

February 2018

---

The purpose of this research was to study how the participants of peer coaching group experience equality and coaching in the management of youth organisations. The goal was also to develop the management of youth organisations.

The research was implemented by organizing four peer coaching group meetings for the managers of youth organisations and by using action research methods as research strategy. Research data was acquired by interviewing the participants and by making inquiry for them both before and after the meetings. The rest of the research material was my notes, research diary and the materials produced during the peer group meetings. The analysis of the research material was done by using data-driven categorizing and interpreting these categories.

Theoretical background of this study consists of research literature of management in a social change, the need of new management in society in general and in the youth organisations.

The informants of this study felt coaching as a method very positively. According to the informants, the managers of youth organisations have limited opportunities for peer support. Youth organisations are usually very small in size and there are not often other workers in leading position in the same organisation. Another challenge is that the youth organisations often lack resources to pay for these types of services. Another result of this study was that coaching as a method suits well the management of the youth organisations. Especially the management of volunteer work seems to benefit from coaching.

According to this study, the mission and ethos of NGOs seem to affect their management culture and therefore their interest to develop management is related to promoting their mission. This type of leading is in contrast with the private sector where the motivation for the development is usually linked to the mission of maximizing revenue. The idea of maximizing profit, which is the background of neoliberal thinking and mainstream economics, is not working in NGOs in the same way as in private companies.

In conclusion, the NGO management has traditionally differed from the management in the other sectors of the society. However, the hybridization of the society is changing things rapidly, causing new challenges for the NGO management as well. In youth organisations also the rapid changing of workers and volunteers is a challenging factor for the progress and development of the management. According to this study, it seems that the management should have a bigger role in the youth organisations too.

---

youth organisations, NGOs, coaching, management, NGO management, peer support

## Sisällys

LIITTEET, KUVAT JA TAULUKOT	4
1. JOHDANTO	5
2. JOHTAJUUS YHTEISKUNNALLISESSA MUUTOKSESSA – TEORIOITA JA KÄSITTEITÄ	8
2.1. Valmentava johtajuus	8
2.1.1. Valmentavan johtajuuden käsitteiden määrittely ja rajaus	10
2.1.2. Valmentava johtajuus vertaisvalmennuksessa	12
2.1.3. Valmentavan johtajan Pilari-malli	17
2.2. Miksi tarvitaan uudenlaista johtamista?	20
2.2.1. Uudet sukupolvet muuttavat työelämää	24
2.2.2. Järjestöjen toimintaympäristö muutoksessa	27
2.2.3. Nuorisojärjestöjen rooli yhteiskunnassa	31
2.3. Tutkimuskysymysten täsmennys	35
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
3.1. Mitä on toimintatutkimus	38
3.2. Kriittinen toimintatutkimus	44
3.3. Yhteisöllisyys ja oma roolini tutkimuksessa	46
3.4. Prosessissa syntyneen aineiston kuvaus ja analyysimenetelmät	48
3.5. Tutkimuseettiset kysymykset	50
4. VERTAISUUS JA VALMENTAVA JOHTAJUUS NUORISOJÄRJESTÖJEN JOHTAMISESSA	51
4.1. Vertaisvalmennusprosessi	52
4.2. Vertaisuus johtamisessa	62
4.3. Valmentava johtajuus nuorisojärjestöissä	66
4.4. Nuorisojärjestöjen johtaminen	72
4.4.1. Johtaminen ja vapaaehtoisuus	72
4.4.2. Asiantuntijat johtamassa asiantuntijoita	74
4.4.3. Nuorisojärjestöjen johtamisen erityisyys	75
4.4.4. Järjestöjen johtaminen suhteessa muihin yhteiskunnan sektoreihin	78
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	82
LÄHDELUETTELO	92
LIITTEET	98

## LIITTEET, KUVAT JA TAULUKOT

Liite 1. Hakuilmoitus vertaisvalmennus.

Liite 2. Suostumuslomake

Liite 3. Johtajuuden ydinroolit

Liite 4. Pilari-mallin vaiheet ja esimerkkikysymykset

Liite 5. Valokuva piirtoseinästä

Liite 6. Teemahaastattelun runko

Kuva 1. Valmentavan johtajuuden ydinroolit s. 13

Kuva 2. Valmentavan johtajan Pilari-malli s. 17

Kuva 3. Kansalaistoiminnan rakenne s. 28

Kuvio 1. Toimintatutkimuksen vaiheet s. 41

Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraali s. 42

Taulukko 1. Tiedon intressit toimintatutkimuksessa s. 45

## 1. JOHDANTO

Nuorisojärjestön johtaminen on erityislaatuista. Olen itse toiminut järjestöjohtajana yli kahdenkymmenen vuoden ajan, josta valtaosan nuorisojärjestöissä. Oma tieni järjestöjohtajaksi on kulkenut nuorisotyön asiantuntijuuden kautta. Ensimmäiset ammatilliset nuorisotoiminnan ohjaajan opintoni Suomen Nuoriso-opistossa eivät juurikaan sisältäneet johtamis- tai esimieskoulutusta. Kuitenkin jo noin kahden vuoden jälkeen valmistumisesta toimin esimiestehtävissä. Myöhemmin olen työurani varrella käynyt tutkintoon johtavien koulutusten lisäksi useita johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä koulutuksia. Koulutusta erityisesti järjestöjen johtamiseen ei ole ollut juurikaan tarjolla.

Järjestöjen johtamiseen ei ole olemassa omaa johtamismallia, vaan johtamisopit tulevat yhteiskunnan muilta sektoreilta, yksityiseltä ja julkiselta. Järjestöjohtaminen kuitenkin mielestäni poikkeaa selkeästi kahden muun sektorin johtamisesta, joskin viime vuosien yhteiskunnallisen kehityksen tuloksena eri sektorit ja niille ominaiset piirteet ovat alkaneet sekoittua keskenään. Järjestöjen johtamisesta paljon kirjoittaneen Aaro Harjun (2004, 14) mukaan järjestöjen johtaminen on erityisen haastavaa, koska johtamista ei voi toteuttaa suoraan muualta työelämästä lainattujen oppien avulla, vaan tarvitaan järjestöjen omista arvoista ja piirteistä kumpuavaa johtamista.

Esimiestyön arjessa kohtaaminen ja vuorovaikutus korostuvat. Onnistumalla niissä, saavutetaan usein hyviä tuloksia. Perinteistä autoritääristä johtamista ei enää arvosteta. Nykyaikainen hyvä johtaja nähdään kannustavana toimijana, joka auttaa johdettaviaan hyvin suorituksiin. Tällä hetkellä monet yksityisellä sektorilla trendikkäinä pidetyt johtamismallit tähtäävät juuri vuorovaikutuksen parantamiseen. Uudet johtamistrendit tulevat järjestösektorille usein viiveellä. Tämä voi johtua siitä, että järjestöjen taloudelliset resurssit eivät välttämättä mahdollista osallistumista kaupallisiin koulutuksiin. Kokemukseni mukaan myös vuorovaikutus muiden sektoreiden kanssa on vähäistä.

Yksi johtamisen trendi ja johtamisen valtavirtaan noussut johtamismalli on valmentava johtajuus. Valmentavasta johtajuudesta ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää, eikä se ole oma itsenäinen teoriansa, vaan enemmänkin johtamisen ilmiö. Tutkimuksessani käytän erityisesti Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan (2013, 43) määritelmää. Sen mukaan valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen johdettavien motivoimiseen perustuva johtamismalli, jossa

arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen yhteistoiminnan kautta yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Valmentavan johtajuuden peruselementeissä voi havaita paljon yhteistä järjestöjen arvojen ja toimintatapojen kanssa.

Oma suhteeni valmentavaan johtajuuteen syntyi havainnoistani omassa esimiestyössäni, jossa kaipasin lisää työkaluja työntekijöiden motivointiin ja innostamiseen. Tutustuin tarkemmin valmentavaan johtajuuteen aiemmissa opinnoissani Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan (2013) aihetta käsittelevän kirjan kautta. Olen soveltanut johtamismallia aiemmassa työssäni Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry:n pääsihteerinä ja kouluttanut johtoryhmässäni työskennelleitä esimiehiä sen toteuttamiseen. Oma kokemukseni on, että osallistava ja valmentava johtajuus sopii hyvin nuorisojärjestöjen johtamiseen.

Tarkastelen tutkimuksessani, miten järjestöjen johtajat ja esimiehet ymmärtävät vertaisuuden ja valmentavan johtajuuden, sekä mitä erityistä näihin liittyy, kun toimintakontekstina on nuorisojärjestö. Hain vastauksia tutkimuskysymyksiini järjestämällä nuorisojärjestöjen johtajien ja esimiesten vertaisvalmennusryhmän. Kiinnostukseni oli tutkia, miten valmentava johtajuus soveltuu järjestöjen ja erityisesti nuorisojärjestöjen johtamiseen. Samalla tavoitteeni on ollut kehittää nuorisojärjestöjen johtamista, jotta niissä tehtävän nuorisotyön vaikuttavuus kasvaisi entisestään.

Tutkimuksessani olen inspiroitunut toimintatutkimuksellisesta lähestymistavasta. Tutkimusaineisto on muodostunut vertaisvalmennukseen osallistuneiden järjestöjohtajien haastattelusta, heille suunnatuista kyselyistä, ryhmässä tuotetuista materiaaleista sekä omista muistiinpanoistani ja kehittämisspiväkirjasta. Haastattelut ja kyselyt ovat analysoitu teemottelemalla ne kolmen teeman alle ja tulkitsemalla niistä nousseita merkityksiä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2014, 229). Muuta aineistoa on hyödynnetty vertaisvalmennusprosessin analysoinnissa. Tarkastelen teoriaosuudessani ja tuloksissa, mistä syntyy tarve uudellisille johtamismalleille yhteiskunnassa ja kenen intresseissä johtamisen kehittäminen tähän suuntaan on.

Nuorisojärjestöjen ja nuorisotyön johtamista on tutkittu vähän. Nuorisotyön tietotarpeitaan kartoittaneessa raportissaan Jonna Henriksson (2016, 91) nostaa nuorisotyön johtamisen tutkimuksen katvealueeksi. Myöskään järjestöjen johtamista Suomessa ei ole tutkittu kovin paljoa, mutta siitä on kirjoitettu käsikirjan tyyppisiä tietopaketteja (esim. Harju & Ruuska-

nen-Himma 2016). Tutkimusalueeni kohdistuu nuorisotyön ja johtamisen tutkimuksen rajapintaan, johon liittyviä kysymyksiä ei juuri ole tieteellisesti pohdittu. Tämä voi johtua myös kahden eri tutkimusalueen yhteensovittamisesta aiheutuvasta monitieteellisyyden ja moniulotteisuuden haasteesta.

Tutkimukseni etenee siten, että aluksi luvussa 2 avaan tutkimukselliset lähtökohdat valmentavasta johtajuudesta sekä siitä minkälaisia intressejä johtamisen kehittämiseen sisältyy. Tämän jälkeen täsmennän tutkimuskysymykseni. Luvussa 3 kerron tutkimuksen toteuttamisesta, toimintatutkimuksesta, omasta roolistani tutkimuksessa, tutkimusaineistosta ja eettisistä kysymyksistä. Luvussa 4 esittelen tutkimustulokset ja lopuksi luvussa 5 esitän tutkimuksen johtopäätökset. Niiden mukaan nuorisojärjestöjen johtajilla on erityisen vähän mahdollisuuksia vertaisuuden kokemuksiin. Totean myös valmentavan johtajuuden johtamismallin sopivan hyvin nuorisojärjestöjen johtamiseen ja että järjestöjen johtaminen poikkeaa muiden yhteiskunnan sektoreiden johtamisesta.



## **2. JOHTAJUUS YHTEISKUNNALLISESSA MUUTOKSESSA – TEORIOITA JA KÄSITTEITÄ**

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa ja avata tutkimukseni tutkimukselliset lähtökohdat. Tarkastelen ensin valmentavaa johtajuutta. Tarkennan sen käsitteistöä, sekä analysoin, millaiseen käsitykseen valmentavasta johtajuudesta vertaisvalmennus perustui. Esittelen myös valmentavan johtajan Pilari-mallin (Ristikangas & Ristikangas 2013, 113-114). Tämän jälkeen suhteutan valmentavan johtajuuden yhteiskunnalliseen kehykseensä, eli pohdin yhteiskunnallisia ja työelämän muutoksia, joista syntyy tarve uudentlaisille johtamismalleille. Lähestyn asiaa mm. liberalistisesta viitekehyksestä (Räsänen 2017) ja Michel Foucault'n hallinnan käsitteen kautta (Tiisala 2010). Seuraavaksi tarkastelen nuorten sukupolvien johtamisen erityisyyttä sekä tämän jälkeen tarkemmin kolmannen sektorin järjestöjen johtamistarpeita ja niissä tapahtuneita muutoksia. Edelleen tarkastelen nuorisojärjestöjen roolia yhteiskunnassa.

Tutkimuksessa käytetään paljon termejä johtaja ja esimies. Kielitoimiston sanakirjan mukaan johtaja johtaa jotakin ryhmää, yritystä tai laitosta. Johtaja on johtava henkilö, johtavassa asemassa oleva, jonkin johdossa oleva henkilö, päällikkö tai esimies. Esimies on henkilö, joka on joidenkin toisten suhteen määräävässä asemassa. (Kotimaisten kielten keskus 2017.) Esimies-sanan korvaaminen sukupuolineutraalilla termillä on ollut esillä julkisessa keskustelussa, mutta toistaiseksi sitä käytetään tässä muodossa.

### **2.1. Valmentava johtajuus**

Valmentava johtajuus on johtamismalli, joka perustuu siihen, että esimiehen tehtävä on valmentaa ja motivoida johdettavaa saavuttamaan tavoitteensa ja yltämään parempiin suorituksiin. Perusajatuksena on, että johtajuudella mahdollistetaan johdettavan yksilön tai ryhmän työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien keinojen oivaltaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12.) Everedin ja Selmanin (1989, 17-18) mukaan valmentavassa johtajuudessa luodaan kommunikaation avulla ilmapiiri ja ympäristö, joka voimaannuttaa yksilöt ja tiimit saavuttamaan tavoitteensa.

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas (2013, 43) määrittelevät valmentavan johtajuuden seuraavasti: ”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön.” Työssä koetut onnistumiset innostavat työntekijöitä edelleen pyrkimään entistä parempiin tuloksiin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43-44.) Johtamismallina valmentava johtaminen näyttäytyy hyvin tavoitehakuksena ja –lähtöisenä.

Valmentavan johtajuuden määritelmässä korostetaan sen arvopohjaa. Esimerkiksi Carlsson ja Forssell (2012, 25) nostavat valmentavan johtajuuden määreiksi eettisen kestävyuden, sekä uskon ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiseen. Hellbomin, Mauron ja Salon (2006, 67) mukaan valmentava johtajuus on eettisesti kestävää sekä ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskova johtamismalli (Hellbom ym. 2006). Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2011, 302) pohtivat valmentavan johtajuuden eettistä pohjaa ja toteavat, ettei valmentava johtaminen voi olla yksilöiden riistoa. Kvistin ja Mäenpään (2009, 11-12) mukaan valmentava johtajuus perustuu arvostavalle ihmiskäsitykselle ja luottamukseen ihmisen kykyyn kantaa vastuuta ja olla oma-aloitteinen. Arvostava ihmiskäsitys pohjaa siihen, että kaikki ihmiset ovat arvokkaita. Heidän mukaansa ihmiset haluavat tulla kohdatuiksi yksilöinä, onnistua ja saada työssään haasteita. Ihmiset ovat myös kykeneviä kehittymään. Mallissa uskotaan myös siihen, että parhaat tulokset saavutetaan sitouttamalla työntekijä toimimaan oma-aloitteisesti, ei valvonnan tai pakon avulla. Kun johdettavalle annetaan haasteita, hän työskentelee innokkaammin ja sitoutuneemmin. (Kvist & Mäenpää 2009, 11-12.)

Valmentavan johtamisen englanninkielisen määritelmän – coachingin – juuret ulottuvat kauas menneisyyteen. Harmajan ja Hellbomin (2007, 214-215) mukaan jo antiikin filosofien aikoihin arvossa oli hyvien kysymysten tekemisen taito, mikä on keskeistä coachauksessa ja valmentavassa johtamisessa. Heidän mukaansa sana coach tuli englannin kielen sanastoon 1500-luvulla. Sillä tarkoitettiin vaunua, kärryä tai muuta apuvälinettä, jolla päästiin paikasta toiseen. Wilsonin (2004, 96) mukaan sana tulee unkarilaisesta Kocsin kylässä, jossa tehtiin korkealaatuisia kärryjä. Alkuperäisellä määritelmällä ”kärryllä” on edelleen analogia nykykäyttöön. Coach on henkilö, joka auttaa asiakastaan pääsemään kärryn tavoin nykytilasta tavoitteeseen.

Myöhemmin 1850-luvulla coachilla tarkoitettiin Englannin yliopistomaailmassa henkilöä tai tutoria, joka auttoi opiskelijoita valmistautumaan kokeisiin ja valmistumaan opinnoistaan.

Ensimmäisiä viitteitä coachingista työelämässä löytyy 1930-luvulla. 1950-luvulla coaching nousi johtamiskirjallisuuteen yhtenä johtamisen osa-alueena. Coachingin tunnettuus lisääntyi erityisesti 1970-luvulla, jonka puolivälissä pyrittiin soveltamaan urheiluvalmennusta liike-elämään. Seuraavalla vuosikymmenellä coaching alettiin nähdä johtamisen kehittämisen välineenä. Merkittävään rooliin johtamiskulttuurissa se nousi 2000-luvulla – ymmärrettynä valmentavana johtajuutena. (Harmaja & Hellbom 2007, 214-215. Evered & Selman 1989, 20.)

### **2.1.1. Valmentavan johtajuuden käsitteiden määrittely ja rajaus**

Valmentavalla johtajuudella on paljon lähikäsitteitä. Seuraavaksi pyrin tarkentamaan kuvaa valmentavasta johtamisesta ja johtajuudesta sekä asemoimaan sen suhteessa muuhun valmentamiseen ja eri henkilöstönkehittämismenetelmiin. Valmentava johtajuus pohjautuu vahvasti coachingiin, mutta terminä ja suomeksi käännettynä coaching on niin moniselitteinen, että se kaipaa tarkempaa avaamista.

Tässä tutkimuksessa puhutaan sekä johtajuudesta että johtamisesta, joten on hyvä tarkastella, mitä eroja näillä termeillä on. Johtamisella tarkoitetaan niitä tapoja, joilla johtajuutta toteutetaan. Esimiestyö tai esimiehen status eivät välttämättä sisällä johtajuutta. Johtajuus voidaan jakaa luonnollisesti otettuun, muodollisesti annettuun, vähitellen ansaittuun ja tekemällä opittuun johtajuuteen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 28). Ahonen (2008, 50) jakaa johtajuuden käsitteen johtajuuteen ja johtamistoimintoihin tai -tehtäviin. Johtamistoiminnoilla tarkoitetaan työtehtävien muodostamaa kokonaisuutta, joita toteuttamalla johtajuus konkretisoituu (Ahonen 2008, 50.) Sydänmaanlakka (2004, 106) määrittelee johtajuuden prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään tavoitteiden saavuttamiseksi tehokkaasti.

Coachingin ja valmentamisen käsitteitä käytettäessä tulee olla tarkkana, sillä eri yhteyksissä niille annetaan erilaisia merkityksiä. Coaching-sana käännetään useimmiten valmentamiseksi, jolla taas on suomen kielessä useita merkityksiä, kuten urheilu- tai yritysvalmennus.

Carlsson ja Forssell (2012, 25) tekevät eron valmennukseen ja coachingin välillä ja johtavat siitä valmentavan johtamisen määritelmän. Valmennus on koulutuksen kehittyneempi muoto, jossa tarkoituksena on siirtää valmennettavalle tietoa ja konsultoida valmennettavaa. Kaikki osaaminen on asiantuntevalla valmentajalla, jota hyödyntäen hän opettaa ja kannustaa valmennettavaa muutokseen. Coaching taas on kokonaisvaltainen prosessi, jossa perusoletuksena kaikki osaaminen, tieto ja taito ovat coachattavalla ja oppiminen tapahtuu hänen omista lähtökohdistaan. Oppiminen tapahtuu oivaltamisen kautta. Coaching on myös jatkuva prosessi, joka ei pääty koulutussession loppuessa. Valmentava johtaminen on taas enemmän kuin pelkkä valmentaminen. Valmentava johtaja on coachin roolin ottava esimies. (Carlsson & Forssell 2012, 25, 46-49.)

Evered ja Selman (1989, 16) määrittelevät valmentavan johtajan roolin samalla tavalla. He puhuvat johtaja valmentajana –näkökulmasta (manager as coach –view). He näkevät coachingin johtamisen työkaluksi, kun taas valmentavan johtamisen kokonaisvaltaiseksi johtamismalliksi. Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas (2013) näkevät niin ikään valmentavan johtajuuden coachingia laajempänä käsitteenä, jossa esimiestyö yhdistyy coaching-osaamiseen. Erona on, että esimies ei ole riippumaton ja ulkopuolinen toimija työyhteisössään vaan täysin sisällä yhteisössä ja osa ryhmää. Valmentava johtaja ei voi olla ulkopuolinen ammatti-coach vaan hänen tulee olla mukana päivittäisessä johtamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13; 21-22.)

Coachingin ja valmentavan johtamisen eroksi määritellään myös työyhteisön merkitys. Ammattimaisessa coachingissa painotetaan kahdenvälistä vuorovaikutussuhdetta ja coachattavan auttamista ja voimaannuttamista siten, että hänen itse asettamansa tavoitteet toteutuvat. Valmentavassa johtamisessa ei kuitenkaan keskitytä vain kahdenkeskiseen sparraussuhteeseen vaan ryhmän ja sen johtamisen merkitys nousee tärkeään rooliin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13; 21-22.)

Carlsson ja Forssell (2012) ovat pohtineet valmentavan johtajuuden eroja muihin henkilöstönkehittämismenetelmiin. Valmentaminen poikkeaa opettamisesta, jossa opettaja kertoo oppilaalleen faktoja sekä tarjoaa valmiita ratkaisuja asioihin. Valmentaminen eroaa työnhajauksesta, jossa painopiste on usein työyhteisön tai työntekijän kokemissa työhön liittyvissä haasteissa, kun taas valmentamisessa keskitytään henkilön tavoitteisiin, voimavaroihin ja niiden suuntaamiseen. Valmentaminen poikkeaa myös mentoroinnista, jossa pääpaino on mentorin oman kokemuksen hyödyntämisessä mentoroitavan tukemisessa. Mentoroinnin

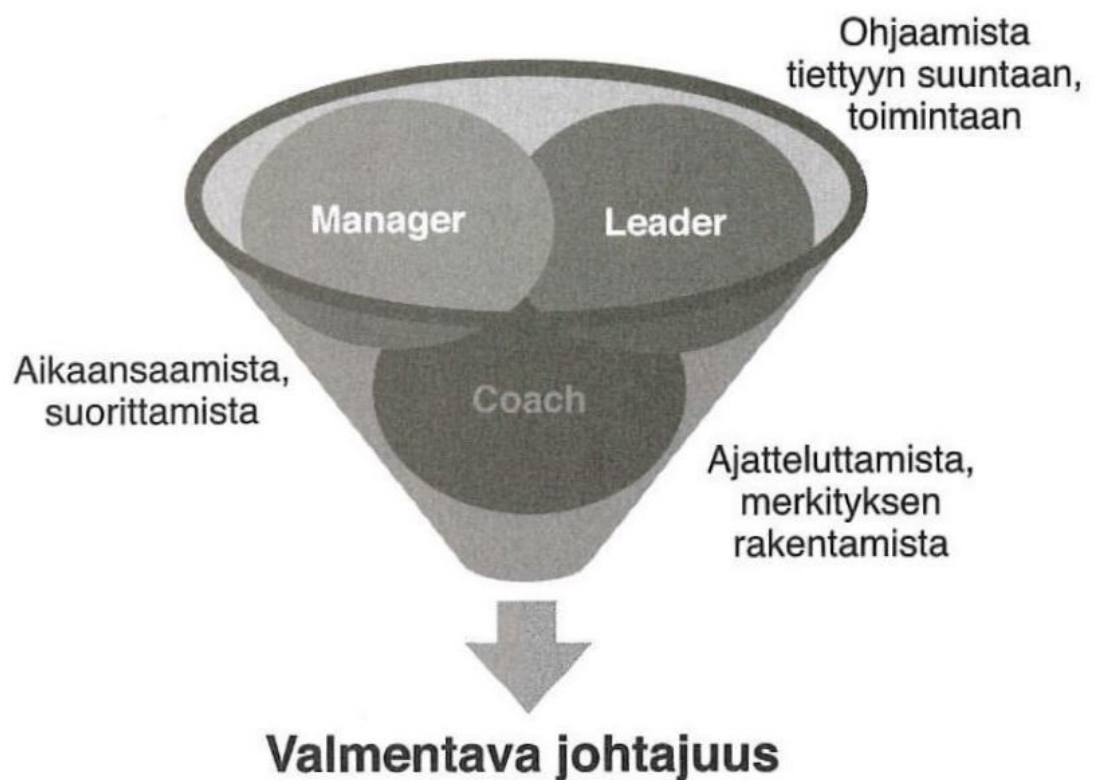
pääpaino on urakehityksessä ja se sisältää kaikki elämän osa-alueet. Keskeinen ero muihin henkilöstönkehittämismenetelmiin on siis siinä, että valmentamisessa keskitytään valmentavan omaan oivaltamiseen ja kykyyn löytää ratkaisut ongelmiin. (Carlsson & Forssell 2012, 43-45. Ellinger & Hamlin & Beattie 2008, 242-243)

Ellinger, Hamlin ja Beattie (2008, 295) määrittävät neljä valmentamisen kategoriaa. 1) Valmentamisella (coaching) tarkoitetaan olemassa olevien taitojen, kyvykkyyksien ja tuloksellisuuden parantamista ja henkilökohtaisen tehokkuuden, -kehityksen tai kasvun vahvistamista. 2) Ylemmän johdon valmentamisella (executive coaching) tarkoitetaan johtajien auttamista saavuttamaan henkilö- tai yrityskohtaisia tavoitteita menestyksen varmistamiseksi. 3) Yritysvalmennuksella (business coaching) autetaan yrityksiä, omistajia tai työntekijöitä saavuttamaan heidän henkilö- tai yrityskohtaisia tavoitteita. 4) Elämäntaitojen valmentamisen (life coaching) tavoitteena on elämänlaadun parantaminen ja henkilökohtainen kasvu. Näistä kategorioista valmentaminen kytkeytyy mielestäni parhaiten valmentavaan johtamiseen, sillä siinä tavoitellaan työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä ja kasvua. Yritysvalmennus sisältää samankaltaisen tavoitteen valmennettavan henkilökohtaisten tavoitteiden täyttymisestä kuin valmentava johtaminen, mutta yritysvalmennusta toteuttaa käytännössä ulkopuolinen ammattikonsultti, ei esimies. (Ellinger, Hamlin & Beattie 2008, 295)

### **2.1.2. Valmentava johtajuus vertaisvalmennuksessa**

Valmentavalle johtajuudelle on siis olemassa monta erilaista määritelmää ja yhteinen käsitys siitä vaikuttaa puuttuvan. Tutkimuksessani ja osana sitä toteutetussa vertaisvalmennuksessa käytin valmentavan johtajuuden käsitteitä ja sisältöjä erityisesti Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan määritelmien mukaisesti. Valmentava johtajuus on siis osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön (Ristikangas & Ristikangas (2013, 43). Aavaan seuraavaksi tarkemmin heidän näkemyksiään valmentavasta johtajuudesta.

Ristikankaat (2013) nojaavat Myles Downeyn määritelmään esimiehistä. Hän erottaa esimiehen rooleista kolme osa-aluetta, jotka ovat manager, leader ja coach. Nämä ovat valmentavan johtajuuden ydinroolit. Valmentavan johtajuuden ajatellaan poikkeavan perinteisistä asioiden johtamisesta (management) ja suunnan näyttämisestä (leadership) siten, että johtajuuden tehtävä on oivalluttaa ja ajatteluttaa johdettavia (ks. Downey 2003; Ristikangas & Ristikangas 2013; Mintzberg 1980). Manager –tehtävät ovat asioiden aikaansaamista ja suorittamista. Tässä roolissa johtaja huolehtii prosessien toiminnasta, laadusta sekä lakisääteisten velvollisuuksien hoitamisesta. Leader –tehtävät ovat asioiden ohjaamista tiettyyn suuntaan. Tässä roolissa johtaja osoittaa organisaation suunnan ja varmistaa että kaikki kulkevat sitä kohti. Coach –rooli on johdettavien ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista työn tekemiselle. Coach-roolissa esimies sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään organisaation yhteisten tavoitteiden sunnassa. Näiden roolien yhdistelmänä syntyy johtajuutta. Valmentavassa johtajuudessa nämä kolme roolia ovat tasapainossa. Kuvan 1 suppilosta tulee ulos vain valmentavaa johtamista, jossa eri johtajuuden osa-alueet ovat eri tavoin painottuneet. Eri johtotehtävissä eri johtajuuden osa-alueiden väliset suhteet ovat erilaisia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38-40; Mt., 2013, 39-40.)



**Kuva 1.** Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38).

Grünbaum ja Ristikangas (2014, 14-16) tarkastelevat johtamismallien kehittymistä kolmen erilaisen johtajasukupolven ja johtajuuden ydinroolien kautta, joita voidaan tarkastella myös johtajuuden tasoina ja historiallisena jatkumona. He ovat pelkistäneet eri aikakausien johtamismallit kolmeen johtajasukupolveen. Ensimmäisen johtajasukupolven johtajat olivat autoritäärisiä ja kaikkietäviä pomoja (manager). Tällöin keskityttiin asioiden ja prosessien johtamiseen ja johtajuudessa korostui vahva hierarkia ja viralliset rakenteet. Esimies käski, kertoi, delegoi ja tiesi parhaiten. Toinen johtajasukupolvi oli demokraattinen ja delegoiva tiiminvetäjä, joka keskittyi ihmisten johtamiseen ja yksittäisten työtehtävien valtuuttamiseen (leader). Tämä johtamismalli yleistyi tiimiorganisaatioiden myötä viime vuosituhannen lopulla. Se muutti esimiestyötä ihmisten huomioimiseen ja tiimin merkityksen ymmärtämiseen. Valta ja vastuu säilyivät esimiehellä, joka delegoi sitä edelleen. Kolmas johtajasukupolvi on valmentava esimies. Siinä huomio on ryhmän resurssien valjastamisessa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Esimies ei kerro, miten toimitaan vaan osallistaa ja valtuuttaa. (Grünbaum & Ristikangas 2014, 14-16)

Ristikankaiden (2013, 18; 21) mukaan valmentava johtaminen on noussut kohti johtamisen valtavirtaa tämän vuosituhannen alusta alkaen. Sen suosion taustalla ovat yhteiskunnalliset ja toimintaympäristöön liittyvät muutokset. Nyky-yhteiskunnassa tieto ja osaaminen korostuvat. Tämän päivän työelämässä parhailla osaajilla on kyky uuden oppimiseen ja yhteistyön tekemiseen. Esimiestyössä olennaista on mahdollistaa työntekijän kehittyminen. Myös uusien sukupolvien saapuminen työelämään muuttaa näkökulmaa työntekoon ja työelämän toimintaympäristöä. Tätä pohdin tarkemmin luvussa 2.2.1. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18; 21.)

Nuorisotutkijoiden, kuten Jaana Lähteenmaan (2000, 54) mukaan myöhäismodernissa ajassa nuorisokulttuuri-ilmiöiden kannalta merkittävin taustatekijä on suurten kollektiivisten edistyskertomusten mureneminen ja tilalle on astunut yksilöllinen onnentavoittelu, ”jokainen on oman onnensa seppä” –eetos. Ristikankaiden (2013, 20) mukaan taas yhteisöllisyys on lisääntymässä yhteiskunnassa ja yksilöllisyyden korostaminen on tiensä päässä. Entistä tärkeämpää on tarve kuulua ryhmään ja olla hyväksytty sen jäsenenä. Muutos yksilökeskeisestä ajattelusta ryhmäkeskeiseen tuo vaatimuksia esimiestyölle ja koko työyhteisön vuorovaikutustaidoille. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 20.)

Valmentavassa johtajuudessa johtajalta edellytetään tiettyjä ominaisuuksia. Motivoidakseen muita valmentavan johtajan tulee olla itse motivoitunut auttamaan johdettaviaan kehittymään. Tärkeää on jatkuva, välitön ja rakentava palaute sekä johdettavien kannustaminen. Johtajalta vaaditaan itsetuntemusta ja nöyryyttä, sillä hänen tulee luottaa siihen, että muillakin on viisautta ja hyviä ajatuksia. Valmentavan johtajan on luotettava johdettaviinsa ja tunnustettava, että he usein tietävät asioista enemmän kuin hän itse. Johtaminen pohjautuu keskusteluihin ja vuorovaikutukseen. Työntekijän annetaan itse löytää vastaukset ongelmiin. Tämän uskotaan lisäävän motivaatiota. Johtajalla tulee olla rohkeutta kohdata johdettavat niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä. Valmentavan johtajan tehtävä on näyttää suuntaa. Hän pyrkii varmistamaan, että organisaatio kulkee kohden asetettua tavoitetta ja että kaikilla on innostavia ja haastavia tehtäviä. Hän ei myöskään pyri lyhytjänteisesti saamaan työntekijöistään kaikkea irti lyhyessä ajassa vaan hän huolehtii, että jaksamista ja tekemisen mielekkyyttä tarkastellaan pidemmällä aikavälillä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 23-24.)

Ristikankaiden mukaan valmentava johtajuus koostuu viidestä osa-alueesta, tavasta suhtautua toisiin, keinovalikoimasta, jolla päästään tavoitteisiin, ryhmäkeskeisyydestä, olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja luottamuksen tärkeydestä. Valmentava johtaja suhtautuu toiseen kokonaisvaltaisesti ja kunnioittavasti. Hän on kiinnostunut itsensä ja muiden kehittymisestä. Hänen fokuksensa on ryhmässä ja sen potentiaalin hyödyntämisessä. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille, ei vain esimiehille. Luottamus on kaiken perusta. Valmentavaa ajattelua ja toimintaa ei synny ilman luottamusta. Se tarkoittaa, että johtaja pitää lupauksistaan kiinni ja hän kommunikoi avoimesti. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43-45.) Valmentavaa johtamista koskevassa kirjallisuudessa valmentava johtaminen nähdään pelkästään myönteisenä. Tarkastelen myöhemmin tässä työssä valmentavaa johtajuutta kriittisesti esimerkiksi Foucault'n hallinnoinnin käsitteen kautta (Tiisala 2010). Sen mukaan ihmiset ohjataan toteuttamaan vapaaehtoisesti työnantajien haluamia päämääriä, johon tähtäävänä johtamismallina myös valmentava johtajuus voidaan nähdä. Tämä on tärkeä näkökulma siksi, että johtamismalleja tulee tarkastella myös syvällisemmin sen takana olevien motivaatioiden ja pyrkimysten näkökulmasta.

Ryhmän rooli johtamisessa on tärkeä. Ryhmässä opitaan toisilta ja sen toimivuutta rakennetaan yhdessä. Mitä enemmän ryhmässä toimitaan, sitä enemmän toiminta kehittyy. Yhteinen keskustelu, suunnittelu ja linjausten tekeminen ovat tärkeitä. Ristikankaiden mukaan hyvästä



yksilötyöstä kehittyä onnistunutta yhteistyötä, kun myös ryhmällä on yhteinen selkeä ja jaettu tavoite. Tavoitteen toteutumista tulee arvioida tiiviisti ja onnistumiset nostaa esille. (Mt., 44; 213; 218-221.)

Grünbaum ja Ristikangas (2014, 67) nostavat John Katzenbachin määritelmän toimivan tiimin edellytyksistä, jotka ovat tavoitteisiin sitoutuminen, osaamisen täydentävyys, yhteinen toimintamalli, yhteisvastuu tuloksista ja halukkuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Tiimin johtaminen poikkeaa kuitenkin yksilöiden johtamisesta. Ihmiset käyttäytyvät eri tavalla ryhmässä kuin yksin ja myös ryhmän sosiaalinen normisto muuttaa käyttäytymistä. (Grünbaum & Ristikangas 2014, 66-67.) Yhteisön ja yksilön välinen suhde ovat molemmat tärkeitä elementtejä valmentavassa johtamisessa. Vertaisvalmennuksessa keskityimme erityisesti yksilöiden johtamiseen.

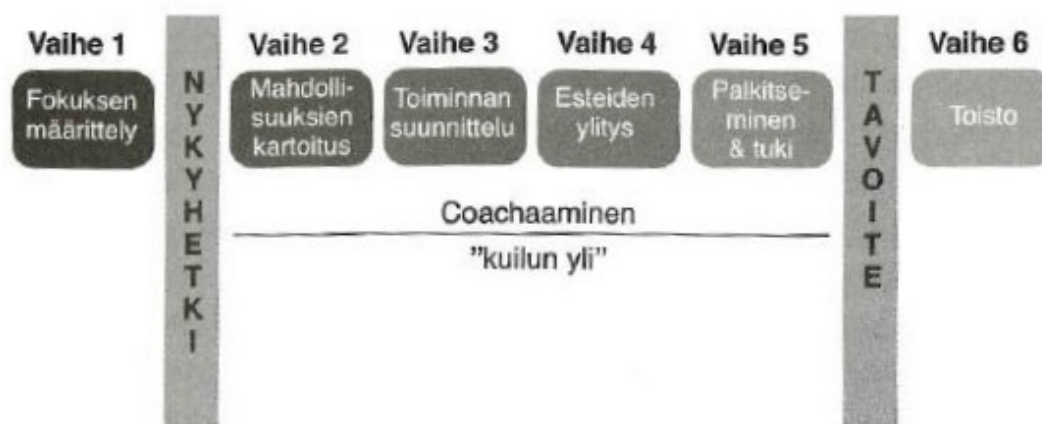
Itse valmennus on prosessi ja joukko keskusteluja, jotka auttavat valmennettavaa oivaltaamaan, mitä hän tarvitsee suoriutuakseen tehtävistään ja rooleistaan. Valmentava johtajuus perustuu tiiviiseen yhteistyösuhteeseen, jossa painotetaan valmentajan ja valmennettavan yhteistyötä ja valmennettavan potentiaalinen voimavarojen vapauttamista. Kahdenvälinen oppimisprosessi tähtää valmennettavan itse asettamien tavoitteiden saavuttamiseen. (Ristikangas & Ristikangas, 22.) Valmentava johtaminen on jatkuvaa valmentajan ja valmennettavan välistä dialogia ja vuorovaikutusta henkilön ja organisaatioiden tavoitteista. Valmentavassa johtamisessa on yhtymäkohtia dialogisuuteen, jolla tarkoitetaan pyrkimystä yhteisen ymmärryksen rakentumiseen ja taitoa edesauttaa vuorovaikutuksen kulkua siihen suuntaan. Dialogisuuden tärkeä elementti on vastavuoroisuus. Se ei ole vain puhetta, vaan molemmat voivat oppia ja muuttaa näkemyksiään ja mielipiteitään. Dialogisen vuorovaikutuksen edellytyksenä on luottamus. (Mönkkönen 2007, 86-89.)

Valmentavan johtamisen käytännön toteuttamiseen käytetään erilaisia valmennusprosessi- ja vuorovaikutusmalleja. Tällaisia ovat esimerkiksi GROW –valmennuskeskustelumalli (Kvist & Mäenpää 2009), Oivaltava coaching (Carlsson & Forssell 2012), ROSA (Kärnä 2014) ja Valmentavan johtajan Pilari-malli (Ristikangas & Ristikangas 2013). Eri mallien välillä on paljon yhtäläisyyksiä. Kaikissa korostetaan valmentajan ja valmennettavan välisen luottamuksen tärkeyttä, keskustelujen tavoitteellisuutta, ratkaisuhakuisuutta, esteiden ja ennakkoluulojen ylittämistä sekä innostavien ja oivalluttavien kysymysten kysymistä. Esimerkiksi GROW –mallin keskusteluprosessin neljä vaihetta sisältyvät Pilari-mallin kuuteen vaiheeseen. Tutkimukseeni liittyvässä vertaisvalmennuksessa käytimme ja harjoittelimme

valmentavan johtajan Pilari-mallia (Ristikangas & Ristikangas 2013, 113-122). Se eroaa kai- kista muista malleista siinä, että siinä korostetaan nykytilan ja tavoitetilan välistä kuilua, jonka yli valmennettava valmennetaan. Se on myös malleista ainoa, jossa on huomioitu val- mennettavan palkitseminen osana keskusteluprosessia. Pilari-malli oli keskeisessä roolissa vertaisvalmennusryhmässämme, joten kuvaan sen tarkemmin seuraavaksi.

### 2.1.3. Valmentavan johtajan Pilari-malli

Valmentavan johtajan Pilari-malli (ks. kuva 2) on erityisesti kahdenkeskisiin keskusteluihin soveltuva vuorovaikutusmalli. Se perustuu ratkaisukeskeiseen oppimiskäsitykseen. Malli on tavoitehakuinen ja keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Perusajatuksena on, että riittä- vän houkuttelevaksi määritelty tavoite motivoi muutoksen toteuttamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 113-114.)



**Kuva 2.** Valmentavan johtajan Pilari-malli (Ristikangas & Ristikangas 2013, 114).

Pilari-mallin kaksi pilaria muodostuvat nykyhetkestä ja tavoitteesta (kuvan 2 pitkät pysty- suuntaiset palkit), joiden välille muodostuva kuilu pyritään ylittämään keskusteluhetken avulla. Pilari-malli on strukturoitu malli keskustelulle, jossa etsitään keinoja tukea valmen- nettavaa eteenpäin kohti tavoitteen saavuttamista. Se auttaa pitämään keskustelun aikana fo- kuksen toisessa ja antaa rakenteen, jolla valmentajan ja valmennettavan yhteistyösuhdetta voidaan lähteä vahvistamaan. Malli on esitetty lineaarisena etenemistapana, jossa vaiheet 1-

6 seuraavat toisiaan (ks. kuva 2). Käytännössä keskustelu ei yleensä toteudu näin, vaan sen aikana siirrytään joustavasti eri vaiheista toisiin ja saatetaan palata myös aiempiin vaiheisiin. (Mt., 114.)

Pilari-mallissa tärkeää on oikeanlaisten oivalluttavien kysymysten esittäminen. Ne voivat olla joko suljettuja tai avoimia. Suljetuilla kysymyksillä voidaan hyvin kartoittaa valmennettavan tahtotilaa. Ne ovat kysymyksiä, johon voidaan vastata yhdellä sanalla, kuten kyllä tai ei. Avoimilla kysymyksillä taas luodaan tilaa uusille avauksille ja innovaatioille. Avoimia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi mitä, miten, miksi, kuka, kenelle, kuka ja ketkä. Tärkeää on kysyä oivalluttavia kysymyksiä, jotka virittävät ajattelua ja auttavat löytämään erilaisia polkuja tavoitteen saavuttamiseksi. (Mt., 111-112.) Ristikankaat jaottelevat kysymykset neljään eri luokkaan. Kuvailevat kysymykset vastaavat kysymykseen ”mistä on kysymys?” Ne auttavat selvittämään tiettyä tilannetta ja rohkaisevat valmennettavaa kertomaan oman tarinansa. Kontekstuaaliset kysymykset vastaavat kysymykseen ”mistä jokin johtuu?” Niiden tavoitteena on auttaa johdettavaa löytämään oman toiminnan syy-seuraus –suhteet. Reflektiiviset kysymykset edistävät johdettavan itsetutkiskelua auttamalla tiedostamaan tekemisen perusteita. Strategiset kysymykset ohjaavat toimintaan, joka linkittyy tulevaisuuteen ja mahdollisiin tavoitteisiin. Pilari-mallin jokaiseen vaiheeseen on laadittu hyödyllisiä kysymyksiä, jotka auttavat juuri kyseisen vaiheen tavoitteiden saavuttamiseen. (Mt., 112-113.)

Käytännön toteutuksessa on ennen aloittamista tärkeää sopia keskustelun reunaehdoista. Keskusteluun käytettävän ajan määrä on tärkeää olla molempien osapuolten tiedossa. Myös olosuhteiden on oltava kunnossa. Tämä voi tarkoittaa rauhallista neuvottelutilaa tai vastaavaa. Myös häiriötä aiheuttavat elementit on syytä minimoida, kuten kytkeä puhelimet ja muut laitteet äänettömälle. Myöskään muistiinpanovälineitä ei pääsääntöisesti tarvita ennen viimeistä toisto –vaihetta (ks. kuva 2). (Mt., 114.)

Ensimmäinen vaihe (vaihe 1) on fokuksen määrittely, jossa huomio kiinnitetään kahteen pilariin, nykytilaan ja tavoitteeseen. Keskustelun aluksi rajataan aihealue, johon tullaan keskittymään. Aihe voi olla määritelty jo etukäteen tai se voidaan tehdä keskustelun aluksi kysymysten avulla. Valmentaja pitää huolta, että fokus määritellään riittävän tarkasti, jotta keskustelu säilyy oikealla radallaan. Nykytilan ja fokuksen kartoittamisen jälkeen luodaan tavoite. Onnistumisen kannalta on olennaista, että tavoite on riittävän motivoiva ja houkutteleva. Tällöin näky tavoitteen saavuttamisesta antaa energiaa ja voimaa toimissa sen saavuttamiseksi. (Mt., 115-116.)

Toinen vaihe (vaihe 2) on mahdollisuuksien kartoitus. Sen tarkoituksena on ideoida ja keksiä mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja kohti edellisessä vaiheessa määritettyä tavoitetta. Ensimmäinen on hyvä todeta ne keinot, joita valmennettava on jo ehtinyt kokeilemaan aiemmin. Tarkoituksena on, että valmennettava itse löytää ratkaisuvaihtoehdot ja valmentajan rooli on kuunnella ja auttaa kysymysten avulla häntä keksimään niitä. Valmentaja ei saa ryhtyä tietäjän ja neuvojan rooliin. Hyvänä sääntönä on, että valmentajan puheen määrä on noin viidesosa valmennettavan puheen määrästä. Huomio kannattaa myös kiinnittää eri vaihtoehtojen seurausten analysointiin. Tavoitteena on löytää valmennettavan kannalta sopivimmat ratkaisuvaihtoehdot. (Mt., 116-117.)

Kolmannessa toiminnan suunnittelu –vaiheessa (vaihe 3) määritetään konkreettiset toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi. Vaihe on tärkeä valmennettavan sitoutumisen kannalta. Valmentajan johtajan rooli on auttaa valmennettavaa määrittämään toimenpiteet. Toimenpiteet kannattaa pilkkoa mahdollisimman pieniin osiin, mikä helpottaa niiden toteuttamista ja arviointia. Toimenpiteiden tulee myös olla samansuuntaisia organisaation muiden tavoitteiden kanssa. (Mt., 117-118.)

Neljännessä esteiden ylitys -vaiheessa (vaihe 4) varmistetaan, että laadittu suunnitelma on toteutuskelpoinen. Esteet ensin määritellään ja sitten pyritään löytämään keinot niiden ylittämiseksi. Tässä vaiheessa valmennettava usein keksii selityksiä, miksei jotain tavoitetta voida saavuttaa. Valmentajalta vaaditaan jämäkkää otetta viedä valmennettava selitysten ja esteiden yli. Esteiden avulla voidaan myös mitata valmennettavan motivaatiota tavoitteen saavuttamiseen. Mitä isompi este, sitä enemmän tarvitaan tahtoa ylittää se. Esteiden poistamisen lisäksi vaiheessa varmistetaan, että valmennettavalla on riittävät resurssit niiden ylittämiseksi. (Mt., 118-119.)

Viides vaihe (vaihe 5) on palkitseminen ja tuki. Palkitsemisessa varmistetaan, että aiemmissa vaiheissa määritellyn tavoitteen saavuttamisesta myös tullaan nauttimaan ja palkitsemaan. Vaiheessa siis määritellään etukäteen, miten tavoitteen saavuttamista huomioidaan. Tavoitteen saavuttamisen jälkeen on tärkeä saada palautetta omalta esimieheltä ja tiimiltä. Tarkoituksena on myös varmistaa onnistumisen huomiointi määrittämällä esimerkiksi, miten valmennettava palkitsee itseään tai pohtia ehdotuksia siitä, miten ryhmä voisi juhlistaa onnistumista. Tällainen palkitseminen voi motivoida eteenpäin esteiden ilmaantuessa. Myös toisten tuki on tärkeää tavoitteen saavuttamiseksi. Vaiheessa määritellään, millaista tukea

tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan, kuka sitä voi tarjota ja mitä resursseja onnistumiseen vaaditaan. (Mt., 119-120.)

Viimeinen vaihe (vaihe 6) on kertaus ja toisto. Sen tavoitteena on juurruttaa suunnitelma osaksi valmennettavan arkea. Kertaus varmistaa, että suunnitelmasta on valmennettavan ja valmentajan välillä yhteinen ymmärrys ja sitouttaa valmennettavaa keskustelussa esiin nousseihin asioihin. Myös asioiden ääneen sanominen sitouttaa vahvemmin suunnitelman toteuttamiseen. Valmennettavaa pyydetään lopuksi tekemään asiasta yhteenveto, jolloin hän pääsee kiteyttämään tärkeimmät yksityiskohdat. Toinen tärkeä tehtävä tässä vaiheessa on vahvistaa ne tukitoimet, jotka suunnitelman toteuttamiseksi tarvitaan. (Mt., 120-122.)

## **2.2. Miksi tarvitaan uudenlaista johtamista?**

Valmentavassa johtajuudessa valtaa ja vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta jaetaan työntekijälle itselleen. Tästä ajatuksesta voidaan helposti päätyä johtopäätökseen, että pyrkiessään kohti asetettuja tavoitteita ja määrittämällä parhaat keinot niiden saavuttamiseksi, työntekijä johtaa itse itseään. Näkökulmaa on syytä tarkastella myös kriittisesti. Samalla kun valmentava johtajuus voimaannuttaa ja vapauttaa yksilön potentiaalin organisaation käyttöön – yksilö voi kokea tämän positiivisesti ja työmotivaatiota kasvattavana – tulee tarkastella, mistä intresseistä lähtien muutosta tämänkaltaiseen johtamiseen toteutetaan.

Valmentavan johtajuuden yksinomaiseksi tarkoitukseksi voidaan myös nähdä pyrkimys tuottavuuden kasvuun (Burdett 1988, 144). Toisaalta Bond ja Seneque (2013, 59) näkevät, että kun aiemmin valmentava johtaminen nähtiin erityisesti tuloksellisuutta kasvattavana johtamismallina, tänä päivänä pääpaino on yksilön kasvussa ja kehittämisessä. Uudet johtamismallit syntyvät erityisesti yksityisen sektorin yrityksissä, joissa tärkeimmät motiivit ovat taloudelliset. Ajattelen, että tällöin myös johtamismallin valinnalla tavoitellaan erityisesti taloudellisen tuottavuuden kasvua.

Vallitseva valtavirtainen talouskäsitys on uusklassinen taloustiede, joka perustuu vahvasti liberalistiseen perinteeseen. Uusklassisen taloustieteen rationaalisuuskäsitys perustuu konsekventialismiin, hyötyyn ja rationaaliseen toimintaan, jotka korostavat oman hyödyn maksimoimista. Jokaisen valinnan tulee tuottaa yksilölle hyötyä. (Räsänen 2017.) Olettaen, että johtamismalleja kehitetään tämän perimmäisen motiivin kautta, on valmentavan johtajuudenkin taustalla intressi suuremman taloudellisen hyödyn tavoittelusta. Tavoitteena on kasvattaa yrityksen potentiaalia ja siten kautta saavuttaa suurempaa hyötyä. Tällainen on ainakin yritysten intressissä.

Räsänen (2017) mukaan myös poliittinen päätöksenteko on sitoutunut vahvasti taloudellisiin intresseihin ja taloudelliset rakenteet ja ajattelutavat asettavat viitekehysten poliittiselle päätöksenteolle. Jos kuuntelee poliittista keskustelua Suomessa ja globaalisti, päätöksiä tehdään usein taloudellisten intressien näkökulmasta. Kun politiikassa vallitsee tällainen diskurssi, sen vaikutukset ovat merkittävät. Jos kaksi kolmesta yhteiskunnan sektorista, julkinen ja yksityinen, painottavat taloustieteen liberalistista viitekehystä, vaikutukset käytävään keskusteluun ovat suuret. Tarkastelen myöhemmin tätä ilmiötä mm. Michel Foucault'n hallinnan käsitteen (Tiisala 2010) kautta sekä hallintaan liittyviä subjektifikaatiovaikutuksia Ben Arnold Lohmayerin (2017) pohdinnan kautta.

Järvensivu ja Koski (2008, 18) pohtivat työelämän muutosta ja siirtymistä Fordilaisesta tuotantomallista uudenlaiseen malliin. Tämän päivän organisaatioiden menestyksen avain on innovaatiokyky, mikä edellyttää työntekijöiltä hyviä oppimisvalmiuksia. Oppiminen voidaan myös nähdä työnantajan kontrollin muotona. Kannustamalla oppimaan työnantaja voi myös pyrkiä saamaan hallintaansa työntekijän ”käsien” lisäksi myös ”järjen” (henkiset suoritukset) ja ”sydämen” (emotionaaliset toiminnot) niin työssä kuin vapaa-ajalla. Uudessa tuotantomallissa tuottavuuden ydinkysymys on, miten henkilöstön henkiset ja fyysiset taidot pystytään hyödyntämään entistä laajemmin. Keinoja ovat esimerkiksi tiimimäinen organisaatio ja muut osallistavat tekniikat, joilla työntekijöiden kyvyt ja ammattitaito pystytään hyödyntämään tehokkaammin. (Mt., 21.)

Korkeatuottoisten työjärjestelmien tutkimus on etenkin USA:ssa vahvaa jalansijaa saanut tutkimussuuntaus. Siinä tutkimuksen kohteina ovat erilaisten työkäytäntöjen ja yrityksen suorituskykymittauksen välinen suhde. Korkeatuottoisten työjärjestelmien tutkimuksessa on havaittu, että työntekijöiden osallistumista lisäävät, joustavat ja päätöksentekoa desentrali-

soivat työjärjestelmät synnyttävät parempaa laatua, joustavuutta, innovatiivisuutta, työmotivaatiota ja –hyvinvointia, vähentävät poissaoloja ja parantavat tulosta. Korkeaa sitoutumista luovat muun muassa erilaiset HR-käytännöt. Lisääntyvä osallisuus parantaa motivaatiota ja tyytyväisyyttä sekä auttaa työntekijöitä jakamaan organisaation tavoitteet, sitoutumaan organisaatioon ja hyväksymään mahdolliset tarvittavat uudelleenorganisoinnit. Työnantajan tavoitteista pyritään tekemään työntekijän tavoitteita. (Ichniowski & Kochan & Levine & Olson & Strauss 1996, 299).

Tämä voidaan nähdä myös työntekijöiden riistämisen välineenä. Heidän odotetaan ottavan työnantajan tavoitteet omikseen, ajattelevan työnantajan asiakkaat omiksi asiakkaikseen ja palvelevan heitä itseään säästämättä. Tähän kannustaa myös työurien epävarmuus. Työsuhteen jatkumisen kannalta työntekijän on sitouduttava työnantajan tavoitteisiin. (Mt., 31; 40; Järvensivu & Koski 2008, 40).

Mielestäni valmentavan johtajuuden motiivina voidaan perustellusti olettaa olevan henkilöstön voimavarojen tehokkaampi hyödyntäminen. Jo korkeatuottoisten työjärjestelmien tutkimuksen tutkimussuunnan olemassaolo kertoo, että on olemassa intressejä kehittää työelämää tehokkuuden ja henkilöstöressurssien hyödyntämisen maksimoimiseksi. Tämä tehdään osallistamalla ja siirtämällä vastuuta tuloksista työntekijälle. Mielenkiintoista on, että pääsääntöisesti tuloksena on myös parempi työtyytyväisyys, joskin vastuun kantaminen voi aiheuttaa työhön liittyvää stressiä.

Jos on olemassa intressi muuttaa työelämää tiettyyn suuntaan, minkälaisin keinoin asiaan voidaan vaikuttaa? Tarkastelen seuraavaksi asiaa hallinnan käsitteen kautta. Ranskalainen filosofi ja historioitsija Michel Foucault (1926-1984) kehitti oman valta-analyysinsä, joka poikkesi huomattavasti aiemmista liberaalin ja marxilaisen perinteen valtakäsityksistä. Tuomo Tiisalan (2010) mukaan Foucault ymmärtää vallan toimintana, joka kohdistuu muiden ihmisten toimintaan. Foucault puhuu strategisista peleistä (*jeux de pouvoir*), joissa ihmiset pyrkivät toiminnallaan saamaan toiset toimimaan tietyllä tavalla, eli tuottamaan tietynlaista toimintaa. Analyyseissään hän kiinnitti huomiota valtasuhteiden institutionalisoihiin muotoihin, eli pitkäkestoisiin strategisiin käytäntöihin, jotka pyrkivät muokkaamaan ihmisen toimintaa tiettyyn suuntaan. Vakiintuneina käytänteinä nämä saavat persoonattoman luonteen, vaikka tavoittelevatkin tiettyjä päämääriä. Näitä valtasuhteita Foucault kutsuu hallinnaksi (*gouvernement*). Tällaisen vallankäytön kautta yksilöistä on

muokattu ”kuuliaisia ruumiita” erilaisissa yhteiskunnan instituutioissa, kuten vankiloissa, armeijassa, tehtaissa, mielisairaaloissa ja kouluissa. (Tiisala 2010.)

Foucault erottelee kolme teknologiaa, joiden kautta hallintaa rakennetaan. 1) Hierarkkinen valvonta perustuu yksilöiden erotteluun, jossa valvonnan kohteet ja valvojat jaetaan eriarvoisiin ryhmiin, joissa ylempiarvoiset valvovat alempiarvoisia. Aika jaksetaan pieniin yksiköihin täsmällisten päiväjärjestysten avulla. 2) Normaalistava rangaistus normaalistaa poikkeavasti käyttäytyviä yksilöitä toistuvilla rangaistuksilla ja rangaistuksenluontoisilla työtehtävillä. Kuuliaisuutta voidaan kannustaa myös palkkioin ja mahdollisuuksin edetä hierarkiassa. 3) Tutkinnan avulla tuotetaan tarvittavaa tietoa yksilöiden kontrollisoimiseksi ja rakennetaan käsitystä siitä, mikä on normaaliudesta poikkeavaa toimintaa. (Tiisala 2010.)

Foucault’n hallintaan käytettävät teknologiat on helppo sovittaa myös työyhteisön kontekstiin. Tarkasteltaessa niitä suhteessa valmentavan johtajuuden johtamismalliin ja sen pyrki- myksiin tuottaa tietynlaista toimintaa, syntyy mielenkiintoisia näkökulmia. Hierarkkinen valvonta on läsnä työpaikalla jo sitä kautta, että on olemassa esimiehiä ja työntekijöitä, sekä noudatettava päiväjärjestys, kuten työaika. Mutta valmentava johtajuus pyrkii ainakin osin eroon hierarkkisuudesta ja perustuu sille, että työntekijä tietää itse parhaat keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen roolin voidaan sanoa olevan valvova, mutta se vaikuttaa olevan selvästi vähemmän hierarkkinen kuin perinteisemmässä esimiesroolissa. Normaalistavia rangaistuksia toteutetaan valmentavassa johtajuudessa erityisesti palkitsemalla. Foucault’n jaottelun mukaan onnistumisista palkitsemalla ja ennen kaikkea palkitsematta jättämällä luodaan käsitystä normaaliudesta. Valmentavaa johtajuutta voidaan mielestäni tarkastella myös nerokkaana työntekijöiden hallintaan käytettävänä johtamismallina. Siinä Foucault’n hallinnan teknologia esitetään positiivisen diskurssin kautta, jolloin työntekijät eivät edes huomaa tullessa hallituiksi vaan pikemminkin päinvastoin: he kokevat saavansa apua ja tukea. Mallissa hierarkkisuus ei katoa minnekään, normaalistavat rangaistukset ovat palkkioita – jolloin rangaistus on palkkiotta jättäminen – ja mallin käyttäminen jo sinällään tuottaa tarvittavaa tietoa ja käsitystä normaaliudesta.

Myös yhteiskunnassa vallitsevat puhetavat voivat tuottaa tietynlaista diskursiivista todellisuutta, joka perustuu hallintamentaliteettiin. Ben Arnold Lohmeyer (2017, 1) tarkastelee kriittisesti Australiassa harjoitettavaa uusliberalistista sosiaalipolitiikkaa ja sitä, millaiseen nuorisokäsitykseen pohjautuen nuoria hallinnoidaan. Uusliberalistinen sosiaalipolitiikka nä-



kee hänen mukaansa nuoret syrjäytymisvaarassa olevana väestönosana ja ongelmakeskeisesti. Lohmeyer käyttää subjektifikaatiovaikutusten käsitettä (subjektification effects) (Mt., 1), jolla tarkoitetaan yksilöksi tulemisen prosessia. Prosessissa yksilö rakentaa subjektivi-teettiaan omaksumalla ympäröivän yhteiskunnan tarjoamia diskursseja. Ne omaksutaan usein läpitunkevinä ja näkymättöminä siten, että diskurssit tuntuvat luonnollisilta ja omilta. (Davies 1993, 8.) Tätä diskurssia määrittävät paitsi poliittiset päättäjät, mutta myös monet muut tahot ja nuoret itse. Toimijat luovat oman näkökulmansa ja siihen vaikuttaa vahvasti ympäröivässä yhteiskunnassa käytävä keskustelu. Näin he voivat tahtomattaan ja huomaamattaan vahvistaa tarjottuja diskursseja ja syntyy Foucault'n esiin nostamia ”kuuliaisia ruumiita”. Subjektifikaatio kuvaa, millaisia subjekteja, yksilöitä ja ryhmiä eri diskurssit tuottavat. (Lohmeyer 2017, 2.)

Kuten Lohmeyer (Mt.) esittää, tämä vallitseva puhetapa omaksutaan huomaamatta. Totesin aiemmin, että yksityisen ja julkisen sektorin diskurssia leimaa liberalistinen ajattelu ja uusklassisen talousteorian periaatteet. Tämä diskurssi on omien havaintojeni mukaan levinnyt myös kolmannelle sektorille, jossa taloudellinen diskurssi on ollut jo pitkään keskiössä. Sen rooli on vahvistunut entisestään. Lohmeyerin ajattelun pohjalta voidaan ajatella että, omaksumalla tämän diskurssin, myös järjestöt itse vahvistavat sitä. Yksityisen sektorin toimintatavat – myös johtamismallit – leviävät tätäkin kautta järjestösektorille.

Kriittinen analyysi siitä, kenen intresseissä johtamisen kehittäminen valmentavan johtajuuden johtamismallin kaltaiseen suuntaan ohjaa työni johtopäätöksissä pohtimaan myös johtamisen kehittämisen motivaatioita yhteiskunnassa ja erityisesti nuorisojärjestöissä. Myöhemmin tämän tutkimuksen tuloksissa väitän, että nuorisojärjestöissä johtamisen kehittämisen intressit poikkeavat muiden sektorien intresseistä.

### **2.2.1. Uudet sukupolvet muuttavat työelämää**

Työelämässä on ollut ja on käynnissä murros, kun suuret ikäluokat ovat pikkuhiljaa poistuneet työmarkkinoilta. Y-sukupolvi määritellään 1980-1990 –luvuilla syntyneiksi. Heistä käytetään myös nimityksiä nettisukupolvi, diginatiivit ja milleniaalit. Heitä edeltävä sukupolvi on X-sukupolvi, eli 1960-1980 –luvuilla syntyneet. Y-sukupolvi muuttaa työelämää,

sillä heidän arvonsa, asenteensa ja odotuksensa työelämää kohtaan poikkeavat aiemmista sukupolvista. (Vesterinen 2011, 116; 119). Samaan sukupolveen kuuluvat yksilöt eivät kaikki suinkaan ole samanlaisia, vaan Vesterisen, kuten muidenkin tässä alaluvussa lainattujen tutkijoiden, analyysit ovat jossain määrin yleistäviä.

Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn suomalaisten työtä koskevia arvoja asenteita selvittäneen kyselytutkimuksen mukaan 1970-luvulla ja sen jälkeen syntyneet ikäluokat eivät enää pidä työntekoa ”jokaisen velvollisuutena” tai ”ihmisen kunniana”. Nuoret ikäluokat korostavat työn sisäistä merkitystä, mahdollisuutta toteuttaa itseään, osaamispääoman kartuttamista sekä työstä saatavia onnistumisen kokemuksia. (Haavisto 2010, 38.) Sen sijaan itse työn arvostus nuorten keskuudessa on säilynyt yhtä korkeana kuin edellisilläkin sukupolvilla (Pyöriä & Ojala & Saari & Järvinen 2017). Vastoin yleisiä väittämiä, nuoret arvostavat työntekoa. Heidän uudenlainen suhtautumisensa työntekoon edellyttää toimintatapoja, jotka luovat mahdollisuuksia itsensä toteuttamiselle. Tässä johtaminen on avainroolissa.

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 19) näkevät Y-sukupolven kyseenalaistavan hierarkiat. Uudet sukupolvet tulevat työelämään ja heillä on erilainen näkökulma työhön. Perinteiset autoritääriset johtamismallit eivät enää tunnu toimivilta. Tästä on syntynyt tarve kehittää uudenlaisia työn merkittävyttä korostavia johtamismalleja. Esimerkiksi Puolustusvoimissa maailman muuttumiseen on vastattu toteuttamalla yli kymmenen vuoden ajan syväjohtamisen johtamismallia (Nissinen 2004), joka perustuu asioiden johtamisen sijaan ihmisten johtamiseen.

Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet lapsesta asti toimimaan digitaalisissa ympäristöissä ja ovat omaksuneet tasa-arvon koulussa ja sosiaalisessa mediassa, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa samanarvoisena toimijana. He ovat tottuneet siihen, että tieto löytyy nopeasti netistä, se on kaikkien saatavilla ja voidaan myös kyseenalaistaa. Esimiehen esittämiä faktoja ei välttämättä uskota, koska asiasta voi löytyä internetistä toisenlaistakin tietoa. (Vesterinen 2011, 123.) Y-sukupolvi tekee töitä elämää varten, eikä elä elämää työtä varten. Heille on tärkeää tehdä arvokasta työtä, eivätkä he välttämättä ole valmiita arvostamaan esimiestä pelkän aseman vuoksi. Työnantajaa arvioidaan siitä näkökulmasta, voiko omaa osaamista tuoda esille, miten osaamista arvostetaan, miten voi kehittyä ja miten esimies on kiinnostunut johdettavistaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18-20.)

Y-sukupolvi on tottunut myös aktiiviseen vuorovaikutukseen ja palautteeseen jo päiväkodissa ja koulussa. Siirtyessään työelämään he odottavat molemminpuolista vuorovaikutusta myös esimieheltään. Tyypillistä on jatkuva kyseenalaistaminen. Esimiehen on oltava kiinnostunut työntekijöistään, oma mielipide pitää voida esittää ja se on huomioitava. Esimiehen on kyettävä vastaamaan kysymykseen ”miksi?”. Päätökset pitää perustella hyvin ja työstä pitää antaa palautetta. Johtajan tulee osata olla läsnä ja laittaa itsensä peliin. (Vesterinen 2011, 125-128.)

Kultalahti ja Viitala (2014, 575) selvittivät ”milleniaalien” työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työmotivaatiota kasvattavia tekijöitä olivat kiinnostava työn sisältö, työajan joustavuus, mahdollisuus oppia uutta ja kehittää työtään, hyvä työilmapiiri sekä hyvä esimies. Erityisen tärkeäksi motivaation tekijäksi nousi tarve nähdä työntekijä ihmisenä ja kokonaisuutena. Motivoiva työ on heille tärkeää, mutta he eivät halua uhrata sille tärkeäksi kokemiinsa asioita, kuten harrastuksia, perhettä ja ystäviä. Esimieheltä he odottavat palautetta ja työntekijöiden kokonaisvaltaista huomioimista. Esimiehen vähäinen kiinnostus työntekijöitään kohtaan vähentää työmotivaatiota.

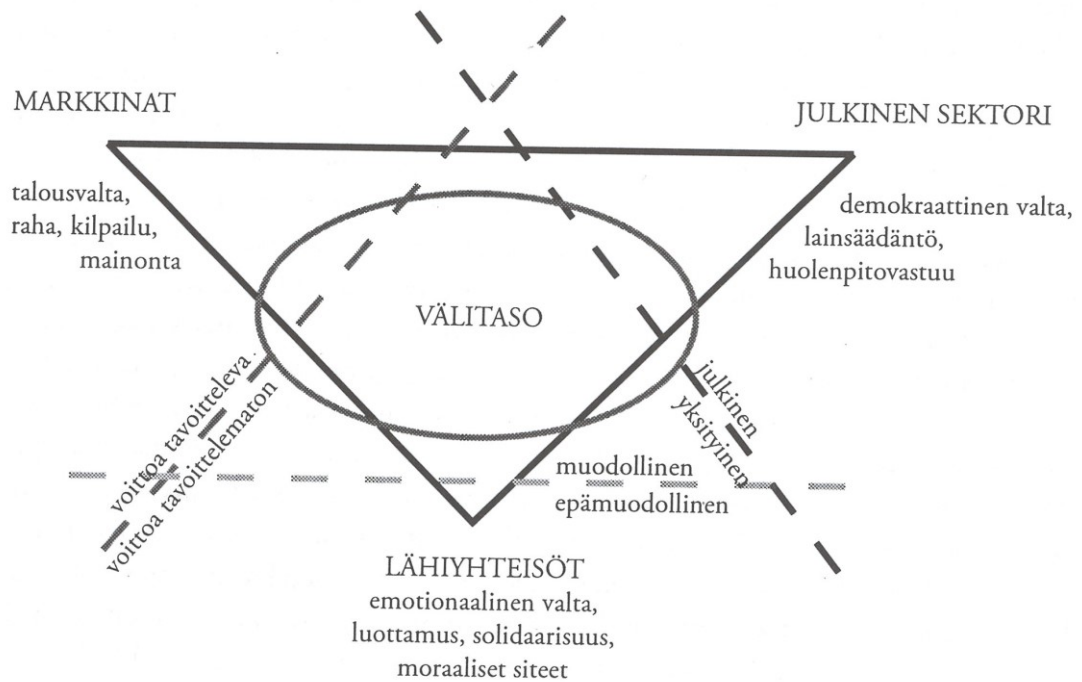
Vesterisen (2011, 126-127) mukaan työelämään on siirtynyt sukupolvi, joka ei välttämättä tunne työelämän perusasioita. Työnantajat ovat arvelleet syyksi 90-luvun lamaa, jolloin nyt työhön tulevien nuorten vanhemmista osa kohtasi työttömyyttä, eikä työelämän taitoja opittu kotona. Vesterinen nostaa esiin myös nuorten jakautumisen kahteen ryhmään, jossa osa nuorista suoriutuu työelämässä hienosti ja tuntee sen pelisäännöt, kun taas osa ei. Vieraita voivat olla esimerkiksi työelämän vuorovaikutustaidot, sosiaaliset- ja työelämätaidot sekä työaikaan ja työläinsäädäntöön liittyvät säännöt. Esimiehet joutuvat heidän kanssaan toimiessaan toteuttamaan myös kasvatustehtävää. (Vesterinen 2011, 126-127.)

Uudet sukupolvet synnyttävät haasteita esimiestyölle, mutta samalla ne tuovat uudenlaisia mahdollisuuksia työyhteisöiden menestymiselle. Heidän korkea itseluottamuksensa ja monipuolinen osaamisensa ovat hyviä mahdollisuuksia työnantajalle. Tämän potentiaalin hyödyntäminen ei onnistu perinteisillä autoritäärisillä ja hierarkkisilla johtamismalleilla. Uutta sukupolvea johdetaan coachaamalla ja valmentamalla. He haluavat kumppanuutta, tavoitteita, palautetta ja ihmisläheistä johtamista. Haasteen synnyttää se, että työelämässä on samaan aikaan eri sukupolvia ja heitä on osattava johtaa eri tavoin. Myöskään yksilöiden erilaisuutta ei voi jättää huomiotta. (Vesterinen 2011, 116; 127-128.)

### 2.2.2. Järjestöjen toimintaympäristö muutoksessa

Seuraavaksi tarkastelen järjestöjä toimintaympäristöinä, niiden tehtävää yhteiskunnassa ja millaisia muutoksia järjestöjen toimintaympäristössä on tapahtunut. Pohdittaessa valmentavan johtajuuden soveltuvuutta järjestöjen johtamiseen, voidaan tarkastella järjestöjen sisäistä toimintaympäristöä ja siinä tapahtuneita muutoksia. Valmentavan johtajuuden peruselementit vaikuttavat olevan samankaltaisia järjestöille ominaisten toimintatapojen kanssa. Järjestöjen toiminta on – tai ainakin tulisi olla – osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa. Järjestöt ovat usein asiantuntijaorganisaatiota ja valmentavan johtajuuden sanotaan soveltuvan hyvin juuri asiantuntijaorganisaatioon. Näiden tekijöiden valossa voidaan olettaa, että valmentava johtajuus soveltuu hyvin järjestöjen toimintaan. Yhteiskunnalliset muutokset tuovat järjestöille uudenlaisia haasteita – joita kuvaan jäljempänä – ja ulkoiset tekijät muovaavat järjestötyötä ja sen toimintamalleja. Tämä asettaa haasteita myös johtamismalleille.

Kansalaistoiminnan kenttä on hyvin moninainen. Sillä tarkoitetaan yksittäisten kansalaisten julkista toimintaa yhteiskunnan ja yhteisön jäsenenä erilaisissa yhdistyksissä, kansalaisjärjestöissä ja vastaavissa. Moninaisuutta kuvaa hyvin se, että niin sanotun kolmannen sektorin määrittelemisen on ollut vaikeaa ja yhtenevää käsitettä asiasta ei ole pystytty muodostamaan. Viitanen (2008, 272) määrittelee kansalaistoiminnan koko yhteiskuntarakennetta määritteleväksi kentäksi, ei vain yhdeksi yhteiskunnan sektoriksi (kuva 3). Kansalaistoiminta sijoittuu markkinoiden, julkisen sektorin ja ihmisten lähiyhteisöjen väliseen maastoon, jota Viitanen kuvaa välitasoksi. Suhteessa markkinoihin tai yksityiseen sektoriin rajapintana on voitontavoittelu, suhteessa julkiseen sektoriin julkisen ja yksityisen rajapinta sekä suhteessa lähiyhteisöihin muodollisen ja epämuodollisen rajapinta. Yhteiskunnallisten muutosten johdosta nämä kaikki rajapinnat ovat muuttuneet häilyvimmiksi ja epäselvemmiksi. Suhteessa markkinoihin järjestöistä on enenevässä määrin tullut yksityisiä palveluntuottajia, suhteessa julkiseen niistä on tullut julkisen sektorin tehtävien järjestäjiä ja suhteessa lähiyhteisöihin ihmiset kiinnittyvät kasvavassa määrin epämuodolliseen kansalaistoimintaan. (Mt. 2008, 272-273.)



**Kuva 3.** Kansalaistoiminnan rakenne.

Järjestöt ovat perusluonteeltaan aatteellisia yhdistyksiä, jotka ovat vapaaehtoisten henkilöiden tai yhteisöjen perustamia yhteisöjä aatteellisen toiminnan järjestämiseksi. Aatteita ja tarkoituksia on lukuisia, kuten poliittiset ja ammattialakohtaiset pyrkimykset, harrastustoiminnan edistäminen, edellytysten järjestäminen harrastamiselle, jäsenistön etujen ajaminen, sivistykselliset ja uskonnolliset tarkoitukset, tiedonvälitys ja niin edelleen. (Mt., 267-268.) Alun perin aatteellisten järjestöjen toiminta perustui kokonaan vapaaehtoisuuteen. Järjestöt ovat muuttuneet entistä ammattimaisemmiksi toimijoiksi, erityisesti viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Tämä näkyy järjestöihin palkatun henkilöstön määrän vahvasta kasvamisesta. Työnantajina toimivien järjestöjen määrä on kaksinkertaistunut vuosien 1990-2011 välisenä aikana ja vuodesta 1994 henkilötyövuosien määrä kolmannella sektorilla on noussut alle 50 000:sta vuoteen 2011 mennessä 74 000:een henkilötyövuoteen (Ruuskanen & Silander & Anttila 2013, 17-18). Edelleen on olemassa hyvin erilaisia järjestöjä puhtaasti vapaaehtoisuuteen perustuvista hyvin ammattimaisesti johdettuihin toimijoihin. On hyvä muistaa, että suurimmassa osassa suomalaisissa yhdistyksissä ei edelleenkään ole työntekijöitä, vaan ne toimivat vapaaehtoisuuden pohjalta. Kuuluvainen (2015, 17) jaottelee vapaaehtoistoimintaa tekevät järjestöt ammattimaisesti johdettuihin ja kansalaisyhdistyksiin. Ammattimaisesti johdetuissa järjestöissä vastuuhenkilöinä toimivat palkatut työntekijät; kansalaisyhdistyksissä resurssit ovat pienet ja toimintaa pyörittävät vapaaehtoiset. (Kuuluvainen 2015, 17-18.)

Kaikissa järjestöissä vapaaehtoisilla on jokin rooli; he toimivat ainakin hallituksen jäseninä ja päätöksentekijöinä yhdistyksen kokouksissa. Tutkimukseni kohteena olevat järjestöt ovat ammattimaisesti johdettuja ja niissä toteutetaan pääosin ammattilaisten tekemää järjestötyötä. Aaro Harjun (2004, 110) mukaan ammattimaisesti johdetuissa järjestöissä oman mielenkiintonsa johtamiseen tuo se, että toimintaa johtaa niin luottamus- kuin ammattijohto. Toimiva työnjako on menestyksekkään toiminnan ehto. Ammattijohto johtaa työntekijöitä ja operatiivista työtä, luottamusjohdon tehtävä on strateginen johtaminen. Nämä roolit (valitettavan) usein menevät sekaisin, mikä vaatii palkatulta järjestöjohtajalta erityistä osaamista tuoda esiin ja selkeyttää eri toimijoiden tehtäviä. Puuttuessaan esimerkiksi luottamusjohdon liian operatiivisen tason johtamiseen, hän samalla saattaa tulla arvostelleeksi päätöksentekohierarkiassa ylempänä olevan hallituksen tai esimiehenään toimivan puheenjohtajan toimintaa. (Harju 2004, 110.)

Haasteita johtamiselle tuo lisäksi se, että myös johdettavina voi olla sekä ammattilaisia että vapaaehtoisia. Järjestöjen johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen. Palkattuja työntekijöitä ja vapaaehtoisia tulee osata kannustaa, innostaa, motivoida ja palkita. Erityisesti vapaaehtoisten johtamisessa käytettävät motivointikeinot ovat muita kuin aineellisia palkintoja. Vapaaehtoisen tulee tuntea merkityksellisyyttä ja saada työstä itselleen jotain. Järjestötyössä, jossa tavoitellaan muuta kuin taloudellista tulosta, ihmislähtöinen johtamisote on välttämätön. (Harju 2004, 112-116; 125-126.)

Yleisesti puhutaan, että kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on tiukentunut ja osallistuminen järjestötoimintaan on vähentynyt (vrt. Laitinen & Taavetti 2016). Järjestöjen tulee kyetä houkuttelemaan lisää vapaaehtoisia. Tällöin merkityksellisyyden kokemisen ja motivaation rooli nousee tärkeään asemaan. Järjestöjen toimintaa rakennetaan lähtökohtaisesti jäsenistön päätösten mukaisesti, joten yksityisellä sektorilla tapahtuva muutos ei-hierarkkiseen ja osallistavan johtamisen suuntaan on järjestöille jo niiden toiminnan alusta asti tuttua. Tämän vuoksi voidaan ajatella, että edellytykset valmentavalle johtajuudelle järjestöissä ovat hyvät.

Suomessa järjestöjen rahoitus on järjestetty erinomaisesti. Rahapelien yksinoikeusjärjestelmän syntyvät tuotot kanavoidaan merkittävässä määrin järjestöjen toiminnan rahoitukseen. Rahapelituottojen suotuisa kehitys on mahdollistanut kasvavan, vaikuttavamman ja ammattimaisemman toiminnan. Samalla järjestöjen palkatun henkilöstön määrä on lisääntynyt. Järjestöjen saaman rahoituksen ehdot ovat tiukentuneet erityisesti viimeisen vuosikymmenen

aikana. Tähän johtaneita syitä ovat olleet erilaiset julkisuudessa käsitellyt kohut alkaen avustusrahojen väärinkäytöstä erilaisiin poliittisiin vaikuttamistoimenpiteisiin. Esimerkkinä tällaisesta on julkisuudessa käyty keskustelu Nuorisosäätiön ympärillä. Samanaikaisesti Suomen talous on ollut taantumassa ja käytettävissä olevat julkiset varat ovat vähentyneet. Näiden tapahtumien seurauksena on ryhdytty vaatimaan entistä vaikuttavampia toimenpiteitä rahapeliteuttojen käytössä. Vastikkeena myönnettyistä avustuksista, yhteiskunta haluaa vaikutuksia. Tämä on pakottanut kansalaisjärjestöjä tehostamaan toimintaansa ja tekemään siitä entistä ammattimaisempaa. Vaikutteita ja toimintamalleja otetaan aiempaa vahvemmin yritystoiminnasta ja -kulttuurista. Voidaan ajatella, että tarve valmentavan johtajuuden kaltaisille liike-elämästä tuleville johtamismalleille järjestöissä syntyy kasvavan tehokkuuden vaatimuksen kautta.

Valtion kehittämisen yksi keskeinen suunta tänä päivänä on markkinoiden merkityksen korostaminen julkisen sektorin kustannuksella. Kehityssuunta pohjaa uusliberalistiseen ajattelumalliin, jonka tavoitteena on vapauttaa markkinoita entisestään ja kaventaa julkista sektoria. Käytännössä julkisella sektorilla kehityssuuntaa on toteutettu New Public Management –kehittämisdoktriinin kautta. Siinä kevennetään julkista hallintoa siirtämällä tehtäviä markkinoille ja hyödyntämällä yksityisen sektorin johtamistapoja. (esim. Pollitt & Boukaert 2000.) Kun julkisen hallinnon tehtävät siirtyvät markkinoiden toteutettaviksi, niitä toteuttamaan ovat tulleet yksityisten yritysten lisäksi järjestöt. Yhteiskunnan perinteiset roolit ovat sekoittumassa.

David Billis (2010) esittää teorian hybrideistä organisaatioista. Tällaisissa organisaatioissa kolmannen, julkisen ja yksityisen sektorin toimintatavat ja tehtävät sekoittuvat. Hybridisaatioissa järjestöt omaksuvat julkisen ja yksityisen sektorin toimintaperiaatteita, kuten ryhtyvät hoitamaan julkisen sektorin tehtäviä tai hakevat yksityiseltä sektorilta tapoja tehostaa toimintaansa. Billisin mukaan yksi askel kohti hybridisaatiota järjestössä on ensimmäisen työntekijän palkkaaminen. Muita väyliä järjestöjen hybridisaatioon ovat julkisen tai yksityisten varojen saaminen toimintaan, järjestön riippuvuus palkatuista työntekijöistä sekä vapaaehtoisten ja työntekijöiden roolin sekoittuminen. (Billis 2010, 58-60.)

Verrattuna Billisin tutkimuksessaan kuvaamaan brittiläiseen todellisuuteen, Suomessa – kuten aiemmin totean – julkisten avustusten saamiselle järjestötoimintaan on pitkät perinteet. Meillä hybridien järjestöjen syntyyn on julkisten varojen saamista ja riippuvuutta palkatuista työntekijöistä vahvemmin vaikuttanut järjestöjen siirtyminen kasvavassa määrin tuottamaan

julkisia palveluita. Osa järjestöistä on siirtynyt pois puhtaasti kolmannen sektorin toiminta-alueelta joko julkiselle tai voittoa tavoittelevalle sektorille. Usein tie näille sektoreille on johtanut järjestön jäsenten tai toiminnan kohderyhmän etujen puolustamisen kautta. Saadakseen välineellistä arvoa ja taatakseen palveluita heille, järjestöt ovat ryhtyneet järjestämään ja tuottamaan palveluita. Samalla ne ovat joutuneet omaksuma muiden sektoreiden pelisääntöjä. Palvelujen tuottaminen, myyminen, liiketoiminta edellyttävät yhdistysten toiminnasta poikkeavia taitoja. Järjestöt toimivat markkinasuuntauksen ja laajaa hyvinvointivastuuta korostavan hyvinvointipolitiikan ristipaineessa. Kolmas sektori ikään kuin pakotetaan markkinasektorin pelisääntöjen noudattajaksi, ja sen tehtävät rajautuvat niiden hyvinvointitehtävien vastaanottajiksi, joita kunnat siirtävät pois julkiselta sektorilta. (Möttönen 2009, 67-68.) Billisin (2010, 59) mukaan kasvava palvelutuotanto edellyttää uudenlaista asiantuntijuutta, jota täyttämään palkattu kasvava työntekijöiden määrä tuottaa siinänsä jo hybridisaatiota.

Järjestöt ovat siis kehittyneet sekä julkisen rahoituksen lisääntymisen, että hybridisaation kautta entistä ammattimaisemmiksi toimijoiksi. Vaikuttavamman ja tuloksekkaamman toiminnan takaamiseksi toimintamalleja otetaan käyttöön yksityiseltä sektorilta. On perusteltua olettaa, että tarve uudennlaisille malleille on osittain syntynyt tämän kehityksen kautta.

### **2.2.3. Nuorisojärjestöjen rooli yhteiskunnassa**

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on erityisesti nuorisojärjestöjen johtaminen. Seuraavaksi avaan nuorisojärjestön käsitettä ja pohdin niiden roolia yhteiskunnassa. Nuorisojärjestöt ovat moninainen toimijajoukko. Erilaisia nuorisojärjestöjen jaotteluja on olemassa useita. Tässä tutkimuksessa tarkastelen pääosin valtakunnallisia nuorisojärjestöjä. Käytän tutkimuksessani Martti Siisiäinen (1988, 15-16) laajaa määritelmää nuorisojärjestöstä. Siisiäinen mukaan nuorisojärjestöjä ovat kaikki sellaiset järjestöt, joissa toimijat ovat itse nuoria tai joiden toiminnan intressit kohdistuvat nuorisoon. Kuvatakseni nuorisojärjestöjen toimintaa tarkemmin, avaan myös muita määritelmiä asiasta. Määritelmät lähtevät usein liikkeelle järjestöjen tehtävistä, toimintatavoista tai nuorten roolista käsin.



Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja nuorisopolitiikasta (2017) jaottelee nuorisojärjestöt neljään luokkaan. 1) Nuorisojärjestöissä jäsenistä vähintään kaksi kolmasosaa on nuoria. Puhtaimmillaan nuorisojärjestö on siis nuorten itsensä johtama ja sen jäsenistö koostuu pääosin nuorista. 2) Nuorisotoimintaa edistävällä järjestöllä ainakin osa toiminnasta on nuorten omaehtoista toimintaa. Tällaisia järjestöjä ovat usein esimerkiksi suuret monialajärjestöt, joilla on erillinen nuorisotoiminta ja tälle autonominen budjetti ja päätöksentekorakenne. 3) Nuorisotyötä tekevällä järjestöllä ainakin osa toiminnasta on nuorisotyötä. Näissä järjestöissä nuorisotyötä järjestetään nuorille pääosin aikuisten toimesta. 4) Nuorisoalan palvelujärjestön pääasiallinen tarkoitus on tarjota palveluja nuorisoalan järjestöille, kunnille tai muille nuorisoalan yhteisöille. Palveluita tarjotaan siis enimmäkseen nuorten kanssa toimiville yhteisöille. (Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä 2017, 5§.)

Laitinen ja Taavetti (2016) jaottelevat nuorisojärjestöt niiden erilaisten tehtävien ja toimintatapojen mukaan viiteen eri luokkaan. Heidän valtakunnallisille nuorisojärjestöille suunnattuun kyselyynsä vastanneista järjestöistä suurin ryhmä on vapaa-ajan järjestöt. Näihin kuuluvat erilaiset 1) harrastusmahdollisuuksia tarjoavat järjestöt, joita yhdistää harrastukseen perustuva intressi. Toiseksi suurin ryhmä ovat 2) sosiaalisen vahvistamisen ja nuorisokasvatuksen järjestöt, joita yhdistää huoli nuorista tai heidän kasvamisestaan aktiiviseen kansalaisuuteen. Kolmas järjestöryhmä ovat 3) intressijärjestöt, jotka ajavat edustamiensa ryhmien etuja yhteiskunnassa. 4) Aktivistijärjestöt ajavat jotakin aatetta yhteiskunnassa – tällaisiksi luetaan poliittiset- sekä ympäristö- ja eläinoikeusjärjestöt. Pienin ryhmä ovat 5) kristilliset järjestöt, jotka suuntavat toimintansa pääosin omaan uskontokuntaan kuuluville nuorille. Tärkeimmiksi nuorisojärjestöjen tehtäviksi muissa kuin intressi- ja aktivistijärjestöissä nousi nuorten kasvun tukeminen. Intressi- ja aktivistijärjestöissä tärkein tavoite oli yhteiskunnalliseen päätöksentekoon vaikuttaminen. Tärkeimmät toimintamuodot olivat hyvin samankaltaisia kaikissa järjestöluokissa. (Laitinen & Taavetti 2016, 60-61.)

Osallistuminen nuorisojärjestöjen toimintaan on muuttumassa. Nuorten kulttuuri-, harrastus- ja liikuntajärjestöjen merkitys on kasvanut, mikä on myös yleisempi järjestöosallistumisen trendi (Siisiäinen & Kankainen 2009, 98). Tämä tuli esille myös Taavetin ja Laitisen (2016) artikkelissa, jossa suurin ryhmä olivat vapaa-ajan järjestöt. Nuorisojärjestöjen erilaisiksi tehtäviksi voidaan edellisiä määritelmiä mukaillen luetella ainakin nuorten harrastus- ja vapaa-ajan toiminnan järjestäminen, nuorisokasvatus ja sosiaalinen vahvistaminen, intressi- ja edunvalvontajärjestönä toimiminen, aatteen tai uskonnon edistäminen yhteiskunnassa ja palveluiden järjestäminen nuorten kanssa toimiville.

Nuorten järjestöosallistumisen laskusta on keskusteltu 1980-luvulta asti. Osallistumista verrataan usein 1970-lukuun, joka oli monella tapaa järjestöosallistumisen ja erityisesti poliittisen osallistumisen kulta-aikaa. Tänä päivänä eniten huolissaan ollaan poliittisen osallistumisen laskusta. Poliittisten nuorisojärjestöjen jäsenmäärät ovat vähentyneet ja nuorten äänestysaktiivisuus vaaleissa on laskenut (esim. Myllyniemi 2009, 34-45). Nuorten yhteiskunnallinen osallistuminen ei myöskään enää perustu yhtä vahvasti järjestön jäsenyyteen, vaan kasvavassa määrin uudenlaisiin osallistumisen muotoihin, kuten kampanjoihin, projekteihin ja muihin vähemmän sitoutumista vaativiin toimintoihin. Myllyniemen ja Bergin (2013, 47-48) mukaan 72 prosenttia nuorista osallistuisi järjestöjen toimintaan mieluummin ilman jäsenyyttä.

Jaana Lähteenmaan (2000, 54) mukaan myöhäismodernissa ajassa nuorisokulttuuri-ilmiöiden kannalta merkittävin taustatekijä on suurten kollektiivisten edistyskertomusten mureneminen. Tilalle on astunut yksilöllinen onnentavoittelu, ”jokainen on oman onnensa seppä” – eetos. Tämä ajattelu saattaa osaltaan vaikuttaa nuorten kiinnittymiseen järjestötoimintaan, jonka toiminta tähtää yleiseen hyvään.

Reijo Viitanen (2008, 266; 271) on pohtinut nuorisojärjestöjen paikkaa yhteiskunnassa. Hän toteaa nuorisojärjestöjen tehtäväksi toisaalta nuorten sukupolvien kasvattamisen ja toisaalta heidän integroimisen osaksi yhteiskuntaa. Tämä tapahtuu hänen mukaansa vanhempien sukupolvien näkökulmasta ohjatusti. Nuorisojärjestöt edustavat nuoria ikäpolvia ja välittävät heidän ääneensä yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Viitanen näkee nuorisojärjestöillä kaksisuuntaisen roolin suhteessa valtioon; nuorisojärjestöt toisaalta edustavat nuoria ikäpolvia ja välittävät nuorten näkemykset yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Toisaalta niiden kautta valtion on mahdollista ohjata ja kontrolloida nuoria. (Viitanen 2008, 266; 271.)

Nuorisojärjestöjen roolit ovat monenlaisia. Ne voivat toimia palvelujen tuottajina, tiettyjen harrastusmahdollisuuksien tarjoajina tai nuorten omaehtoisen yhteiskunnallisen toiminnan virittäjinä. Nuorisojärjestöjen siirtyminen yksityiselle ja julkiselle sektorille palveluiden tuottajiksi on ollut selvästi vähäisempää kuin esimerkiksi liikunta- sekä sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Esimerkiksi Laitisen ja Taavetin (2016) tutkimuksessa palveluiden tuottaminen nuorille ei noussut nuorisojärjestöissä tärkeimpien tavoitteiden joukkoon. Myös Petri Kinnunen (2010) näkee muutoksia, jotka vievät järjestöjen kehitystä hybridisaatiosta poikkeavaan suuntaan. Esimerkiksi nykyään järjestöjen toiminnassa korostuu informaalisen

toiminnan merkitys. Mukanaolon tavaksi järjestöissä muotoutuu enemmän elämäntavalliset kysymykset, kuten kulutukseen ja ympäristökysymyksiin liittyvät asiat. Mielekäs vapaaehtoisuus korostuu. (Kinnunen 2000, 224-225.) Hybridisaatiokehitys ei kuitenkaan ohita myöskään nuorisjärjestöjä (kts. Billis 2010). Laitisen ja Taavetin (2016, 65) mukaan niissä nuorisjärjestöissä, joissa palkattujen työntekijöiden määrä on kasvanut ja taloudellisia resursseja on hankittu toisilta sektoreilta, vapaaehtoisten merkitys ja vaikutusvalta on vähentynyt. Tämä koskee erityisesti nuorisopalveluja tarjoavia järjestöjä.

Vastavoimana esimerkiksi globaaleille markkinavoimille syntyy uudenlaisia liikkeitä ja toimintaverkostoja. Radikaaleiltakin kuulostavat toimintamuodot luovat uutta toimintapotentiaalia nuorisjärjestöille. Tärkeiksi toimintamuodoiksi ovat nousseet globalisaatiokriittiset, ympäristö- ja eläinsuojelujärjestöt ja harrastejärjestöt.

Ben Arnold Lohmeyer (2017, 7-11) pohtii australialaisten nuorisjärjestöjen roolia uusliberalistisen yhteiskuntapolitiikan diskurssin vahvistamisessa. Järjestöt ja nuorisotyöntekijät haluavat usein irtisanoutua uusliberalismin nuoria syyllistävästä ja rankaisevasta puheta- vasta korostamalla nuoria vahvistavaa työtettä. Samalla he kuitenkin huomaamattaan vahvistavat uusliberalismin mukaisia sisältöjä ja elementtejä. Ryhtyessään tuottamaan palveluita esimerkiksi Australian hallituksen käynnistämän nuorten työllistymiseen tähtäävän FLO -aloitteen merkeissä he sitoutuvat samalla sen tavoitteisiin koulunkäynnin tavoitteiden saavuttamiseksi. Nuorisotyöntekijöiden rooliksi tulee riskinuorten hoitaja, jonka tehtävänä on tuottaa hyviä tulevaisuuden työntekijöitä ja veronmaksajia. (Mt., 7.) ”Nuorten työntekijöiden tuotanto vaatii vuorostaan sitä, että nuorisotyöntekijät valmistavat niitä” (Mt., 9). Tämä diskurssi nuoruudesta ongelmallisena siirtymänä valtaa tilan muilta diskursseilta (kuten nuorten vahvistaminen) ja siksi nuorisotyöntekijät vahvistavat sitä tietämättään.

Tämä Lohmeyerin pohdinta on mielenkiintoinen mietittäessä nuorten kanssa toimivien organisaatioiden ja nuorisotyöntekijöiden roolia yhteiskunnassa ja nuorisokysymyksen rakentumisessa. Vahvistaako nuorisopolitiikan toteuttamisesta syntyvä diskurssi käsitystä nuoruudesta ongelmallisena siirtymänä? Honkatukian ja Niemisen (2017, 40-43) mukaan nuorisotutkimus suhtautuu lähtökohtaisesti yhteiskunnallisiin valtarakenteisiin kriittisesti, mutta miten on, kun kyseessä on hallituksen nuorisopolitiikkaa toteuttavat nuorisjärjestöt, jotka saavat rahoitusta näiden poliittisten ohjelmien toteuttamiseen? Mikäli ne eivät reflektoi toimintaansa rakenteellisessa ympäristössä, ne voivat tahtomattaan edistää arvojensa vastaisesti ongelmakeskeistä nuorisokäsitystä.

### 2.3. Tutkimuskysymysten täsmennys

Olen aiemmissa luvuissa kuvannut valmentavaa johtajuutta, pohtinut yhteiskunnallisia ja työelämän muutoksia, sekä tarkastellut järjestöjen ja erityisesti nuorisojärjestöjen johtamistarpeita. Tässä tutkimuksessani tutkin miltä nämä ilmiöt näyttävät vertaisvalmennukseen osallistuneiden esimiesten ja heidän edustamien järjestöjen tasolla. Pro gradu-tutkielmassani tutkin, miten vertaisvalmennukseen osallistuneet nuorisojärjestöjen johtajat ja esimiehet ymmärtävät valmentamisen ja vertaisuuden nuorisojärjestöjen johtamisessa. Vertaisuuden teema nousi aineistossa johdonmukaisesti ja se koettiin koko vertaisvalmennusprosessin keskeiseksi tekijäksi. Samoin valmentaminen oli koko vertaisvalmennusprosessin keskeinen käsite ja synnytti paljon keskustelua ja pohdintaa. Tämän vuoksi valitsin nämä käsitteet tutkimuskysymyksiini. Ymmärrys näistä käsitteistä suodattuu nuorisojärjestöjen yhteiskunnallisen tehtävän, järjestöjen muuttuvan toimintaympäristön ja työelämän muutosten kautta.

Nuorisojärjestöt koko järjestösektorin tavoin ovat johtamiseen liittyvien haasteiden edessä. Ratkaistavana on, miten saadaan uuden sukupolvet mukaan järjestöjen toimintaan. Ovatko valmentavan johtajuuden kaltaiset johtamismallit ratkaisu kannustaa ja motivoida lisää toimijoita järjestösektorille? Erilaiset johtamismallit tulevat kahdelta muulta yhteiskunnan sektorilta, yksityiseltä ja julkiselta. Mitä erityislaatuista järjestöjen johtamisessa on verrattuna näihin muihin sektoreihin?

Olen johtanut tutkimukselleni seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten vertaisvalmennukseen osallistuneet järjestöjen johtajat ja esimiehet ymmärtävät vertaisuuden?
2. Miten vertaisvalmennukseen osallistuneet järjestöjen johtajat ja esimiehet ymmärtävät valmentavan johtajuuden?
3. Mitä erityistä vertaisuuteen ja valmentavaan johtajuuteen liittyy, kun toimintakontekstina on nuorisojärjestö?

Hain vastausta tutkimuskysymyksiini järjestämällä nuorisojärjestöjen johtajien ja esimiesten vertaisvalmennusryhmän, jossa testattiin valmentavan johtajuuden soveltumista heidän työhönsä järjestöissään. Toimintatutkimuksen elementtejä sisältävän työn tavoitteena oli lisäksi kehittää nuorisojärjestöjen johtamisosaamista ja sen keinovalikoimaa järjestöjohtajien vertaisvalmennukseen osallistuvien esimiesten edustamissa nuorisoalan järjestöissä.

### **3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Keskeinen osa tutkimuksen toteuttamista oli se, että keväällä 2017 järjestettiin nuorisojärjestöjen johtajille ja esimiehille vertaisvalmennusryhmä. Valmennusryhmän toteuttajana toimi Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry (jäljempänä Allianssi). Hakuilmoitus (liite 1) julkaistiin Allianssin viestintäkanavissa, kuten AllianssiExpressissä, JärjestöAllianssissa ja kotisivuilla. Hakuilmoitus oli suunnattu erityisesti Allianssin jäsenjärjestöjen pääsihteerille, toiminnanjohtajille ja muille esimiestehtävissä toimiville. Ryhmän kooksi suunnittelin itseni lisäksi neljästä viiteen osallistujaa. Määräaikaan mennessä saapui kuusi hakemusta. Ryhmään valittiin viisi osallistujaa. Yksi hakija jätettiin valitsematta, sillä hän kuului järjestönsä luottamusjohtoon ollen järjestönsä puheenjohtaja. Ryhmään valitut olivat esimiehiä, jotka toimivat hyvin erilaisilla nuorisoalan järjestökentillä. Yksi ryhmään valittu henkilö ei osallistunut yhteenkään vertaisvalmennukseen, mutta hän vastasi osallistujille toteutettuun ennakkokyselyyn. Vastaus on mukana tutkimuksen aineistossa. Sen poistaminen olisi ollut mahdotonta, sillä vastaajat vastasivat kyselyyn anonyymisti.

Ryhmään valitut henkilöt olivat kaikki Siisiäisen (1988) määritelmän mukaisesti nuorisojärjestöissä toimivia esimiehiä. Vaikka kutsun kaikkien osallistujien taustaorganisaatiota nuorisojärjestöiksi, käytännössä järjestöt poikkeavat toisistaan. Valtioneuvoston nuorisotyötä ja nuorisopolitiikkaa koskevan asetuksen (2017) jaottelun mukaan kaksi taustajärjestöistä oli nuorisojärjestöjä, yksi nuorisotoimintaa edistävä järjestö ja kaksi nuorisotyötä tekeviä järjestöjä. Laitisen ja Taavetin (2016) jaottelun perusteella tutkimuksessa mukana olevista organisaatioista yksi edusti harrastusmahdollisuuksia tarjoavaa järjestöä, kaksi sosiaalisen vahvistamisen ja nuorisokasvatuksen järjestöä ja kaksi intressijärjestöä. Suhteessa vapaaehtoisuuteen, kaikissa järjestöissä vapaaehtoisilla oli rooli. Sen sijaan vain yksi järjestöistä oli

vahvasti vapaaehtois pohjalta toimiva järjestö. Kaksi järjestöistä tuotti palveluita julkiselle sektorille ja kaksi oli opiskelijajärjestöjä.

Vertaisvalmennusprosessi toteutettiin neljänä erillisenä tapaamiskertana 31.1.-31.5.2017 välisenä aikana. Kaikki valmennuskerrat olivat kestoaltaan kaksi tuntia. Viitekehyksenä valmennuksissa toimi valmentavan johtajuuden johtamismalli (Ristikangas & Ristikangas 2013). Vertaisvalmennuksesta kerättiin aineisto, joka koostui vertaisvalmennukseen osallistuneiden haastatteluista, ennako- ja jälkikäteiskyselyistä, vertaisvalmennuksen aikana tekemistäni muistiinpanoista, kehittämispäiväkirjasta sekä vertaisvalmennuksessa tuotetuista materiaaleista. Kuvaan aineiston tarkemmin luvussa 3.4.

Toimin Allianssin pääsihteerinä vertaisvalmennuksen toteuttamisen aikaan. Asemani puolesta toimin siis nuorisojärjestön johtajana ja siten kykenin toimimaan yhtenä vertaisena vertaisvalmennusryhmässä. Toimin myös vertaisvalmennuksen vetäjänä ja johdattelijana. Idea ryhmän perustamisesta syntyi keskusteluissa erään kollegan kanssa. Tällä järjestöjohtajalla oli kokemusta ja koulutusta coachaamisesta ja työnohjauksesta. Sovimme, että hän tulee mukaan vertaisvalmennusryhmään yhdeksi vertaiseksi, mutta myös toiseksi vetäjäksi ja asiantuntijaksi.

Tutkimukseni toteuttamisessa olin inspiroitunut toimintatutkimuksellisesta lähestymistavasta. Toimintatutkimus on käytännönläheinen lähestymistapa, joka soveltuu toiminnan kehittämiseen tähtäävään tutkimukseen hyvin. Tutkimuskysymykset muotoutuivat lopulliseen muotoonsa aineiston analyysivaiheessa. Alkuperäinen ajatukseni oli vielä vahvemmin tarkastella sitä muutosta, mitä valmennukseen osallistuvien esimiesten organisaatioissa valmennusprosessin myötä tapahtui ja miten heidän johtamisosaamisensa lisääntyi. Tutkimuksen edetessä huomasin, että vertaisvalmennusprosessi haastatteluineen tuottaa minulle kattavan laadullisen aineiston, jonka analyysin kautta vastaan tutkimuskysymyksiini. Tässä tutkimuksessa tarkastelen muutosta ja näkemyksiä erityisesti vertaisuudesta, valmentamisesta ja nuorisojärjestöjen johtamisesta. Raportoin toimintatutkimusta hahmottaen vastauksia tutkimuskysymyksiini.

### 3.1. Mitä on toimintatutkimus

Toimintatutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrateginen lähestymistapa, jota on käytetty perinteisesti erityisesti kasvatustieteissä ja työelämän tutkimuksessa (Heikkinen 2010, 214). ”Toimintatutkimus on tutkimustapa, jonka päämääränä on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa käytänteissä, mutta samalla myös tutkia näitä muutoksia” Jary & Jary 1991, 5). Toimintatutkimus on tutkimusta toiminnan sisällä toiminnan kehittämistä varten (Heikkinen 2010, 214-215.) Toimintatutkimus on myös vahva lähestymistapa nuorisotutkimuksessa. Esimerkiksi tyttötutkimuksessa on käytetty paljon emansipatoriseen (tutkittavat vapauttamaan pyrkivään) tiedonintressiin ja osallistavaan tutkimukseen perustuvaa tutkimusta (Lähteenmaa 2011).

Toimintatutkimuksen oppi-isäksi nostetaan useimmiten sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890-1947), joka käytäntöihin suuntautuvissa tutkimuksissaan onnistui kehittämään toimintatutkimuksen mallin. Hänen mielestään yhdistämällä tutkimus todellisessa elämässä tapahtuvaan muutokseen ja sen tutkimiseen, sosiaalinen todellisuus tulee paremmin ymmärretyksi. Lewin vei tutkimuksen arjen kentille ja erilaisiin yhteisöihin. Tunnetuimpia hänen toimintatutkimuksiaan on Harwoodin tehtaan tutkimus, jossa hän osoittaa, että työntekijöiden demokraattisilla osallistumismahdollisuuksilla on selkeä yhteys työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. (Kuula 1999, 29-36, 218.) Tutkimustulos heijastaa toimintatutkimuksen osallistavaa luonnetta, jota tarkastelen myöhemmin.

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja ratkaista erityyppisiä ongelmia. Arja Kuulan (1999, 9) mukaan tieteen kenttä voidaan kuvata kahden kategorian kautta. On olemassa autonomista yliopistotutkimusta, jossa vastataan tieteen itsensä asettamiin tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta lisätään ymmärrystä maailmaa ja yhteiskuntaa kohtaan. Toisaalta on olemassa tutkimusta, jolla etsitään ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin, jossa tutkimuskysymys syntyy niiden kautta. Toimintatutkimus sijoittuu ehdottomasti tähän jälkimmäiseen kategoriaan.

Toimintatutkimuksen perusajatus on käytännönläheisyydessä. Tutkimuksella on saatava aikaan muutakin kehitystä, kuin pelkkiä tutkimusraportteja. Tämän tutkimuksen tavoitteena

on tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi kehittää nuorisojärjestöjen johtamista. Toisaalta toimintatutkimus ei ole pelkkää arkista toimintaa, vaan se pyrkii luomaan uudenlaista ymmärrystä siihen. Toimintatutkimuksella on kahtalainen luonne. Siinä tuodaan toisaalta esiin tietoa toiminnasta ja toisaalta kehitetään sitä. Toimintatutkimuksen eri koulukunnat painottavat näitä rooleja eri tavoin. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25; 33 ja Kuula 1999, 10.)

Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 25) nostavat esiin toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksesta on kyse silloin, kun toimitaan yhteisössä, jossa yksilöt pohtivat ja kehittävät työtään, analysoivat toiminnan kehittymistä, kehittävät uusia vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi tai tavoitteiden saavuttamiseksi ja tuottavat uutta tietoa. Toimintatutkimuksessa käsiteltävä toiminta on ennen kaikkea sosiaalista toimintaa ja siinä tutkitaan ja kehitetään ihmisten yhteistoimintaa (Heikkinen 2010, 215).

Jos tarkastellaan tätä tutkimusta suhteessa Heikkisen ja Jyrkämän listaan toimintatutkimuksen piirteistä (ks. Heikkinen 2010, 227), tehdään seuraavia havaintoja. Tutkimuksessani toimin nuorisojärjestöjen johtajien ja esimiesten yhteisössä (=vertaisvalmennusryhmä), jossa ryhmän jäsenet pohtivat, refleктоivat ja kehittävät omaa työtään valmentavan johtajuuden viitekehyksessä. He analysoivat omaa esimiestyötään ja sitä, miten nykyinen vallitseva tilanne oli kehittynyt. Vertaisvalmennuksessa kehitettiin yhdessä vaihtoehtoja johtamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi ja johtamisen kehittämiseksi. Ryhmässä syntyi uutta tietoa, jonka pätevyyttä yhdessä arvioimme. Arvioinnin tapoja oli useita. Keskustelimme uusista tavoista tehdä esimiestyötä, kokeilimme niitä käytännössä työyhteisöissämme valmennusjaksojen välillä, rinnastimme uusia tapoja aikaisempiin käytäntöihin ja teorioihin. Ryhmän jäsenet myös kertoivat kokemuksistaan. Heikkisen ja Jyrkämän toimintatutkimuksen piirteiden perusteella tässä tutkimuksessa on kyse toimintatutkimuksesta.

Heikkinen (2010, 214) toteaa, että toimintatutkimus on tutkimusmenetelmän sijaan itse asiassa tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa välineenä voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Näin tehdään myös tässä tutkimuksessa. Lähtökohtanani on ollut toimia yhteisössä ja hakea ratkaisuja järjestöjen esimiestyöhön liittyviin haasteisiin. Aineisto on syntynyt osana tätä prosessia sen eri vaiheissa. Sen keräämisen olen käyttänyt kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja aineistot olen kerännyt haastatteluiden, kyselyiden ja havainnoinnin keinoin. Analyysin olen taas tehnyt teemoittelun ja teemojen tulkinnan keinoin. Toiminta-

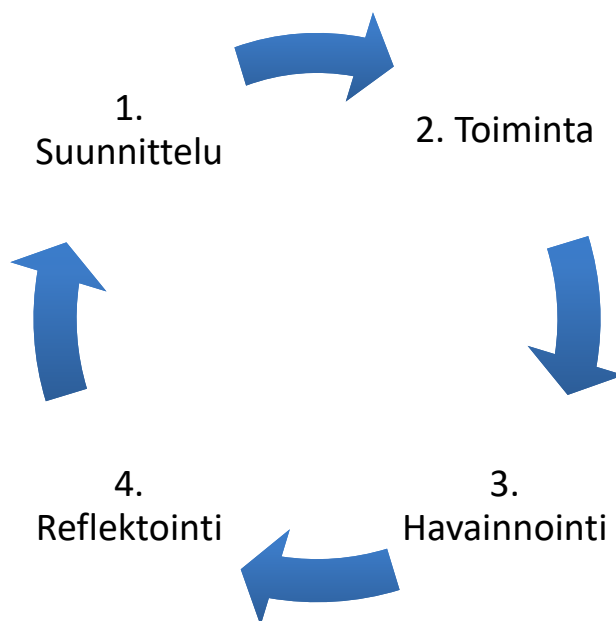


tutkimusta voidaan kuvata tämän tutkimuksen tutkimusstrategisena lähtökohtana. Tutkimuksen tuloksena järjestöjen esimiesten johtaminen kehittyi ja sen tuloksena syntyi uutta ymmärrystä järjestöjen johtamisesta.

Toimintatutkimukselle tunnusomainen piirre on, että sitä tehdessä tutkija on aktiivisesti osallisena tutkimuksen kohteena olevassa kehittämistyössä. Tutkijan ja tutkittavien toimijoiden välinen suhde perustuu yhteistyölle ja yhteiseen osallistumiseen (Kuula 1999,218). Oma roolini tutkimuksessa oli olla aktiivisesti osallisena yhtenä ryhmän jäsenenä ja sen toiminnan johdattelijana. Toimintatutkimuksessa eri koulukuntia erottava tekijä on juuri tutkijan rooli tutkimuksessa (ks. Heikkinen 2010, 224). Tätä problematiikkaa pohdin myöhemmin.

Toimintatutkimus on useimmiten ongelmakeskeistä eli sillä pyritään löytämään ratkaisu johonkin olemassa olevaan ongelmaan tai haasteeseen. Toimintatutkimus suuntautuu käytännön toimintaan ja sen kehittämiseen (Kuula 1999, 218). Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli hakea vastauksia järjestöjen johtamiseen liittyviin kysymyksiin. En hahmota tätä tutkimusta ongelmakeskeisyyden kautta. Toki ongelmaksi voidaan mieltää, että nykyinen nuorisjärjestöissä toteutettava esimiestyö – tai esimiestyö ylipäätään – ei olisi riittävän hyvää tai se ei täyttäisi tämän päivän johtamiselle asetettuja vaatimuksia. Sanana ongelma on vahva ilmaisu ja puhun itse mieluummin haasteesta tai mahdollisuudesta kehittää nuorisjärjestöjen toimintaa entistä vaikuttavammaksi. Sen sijaan tutkimukseni kehittäminen suuntautui käytännön toimintaan, esimiestyön kehittämiseen.

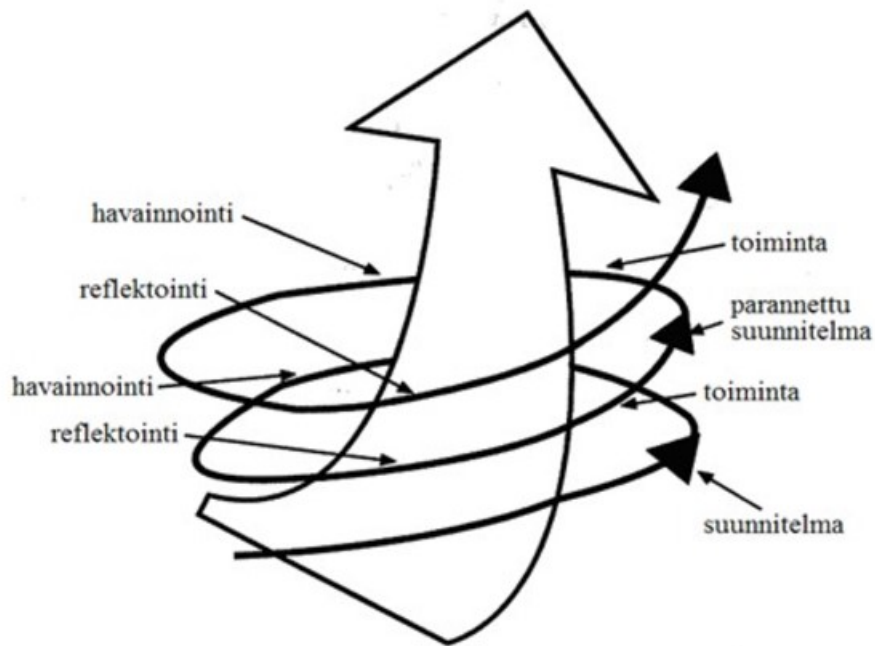
Toimintatutkimuksen tutkimusprosessille on ominaista syklistyys ja kehämäisyys. Syklistyys hahmotellaan usein spiraalin tai kehän kaltaiseksi prosessiksi (ks. kuvio 1), jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Spiraali yhdistää toisiinsa menneen ja tulevaisuuden. Olennaista on jatkuvuus. Toimintatutkimuksen kannalta tärkeää on, että tarkasteltava jakso on vähintään kahden kierroksen mittainen. (Kiviniemi 1999, 66-67.)



**Kuvio 1.** Toimintatutkimuksen vaiheet. (mukaelma Kiviniemi 1999, 67.)

Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski (2008, 78-79) erittelevät syklin vaiheet konstruoinnin ja rekonstruoinnin vaiheiksi. Konstruoivat vaiheet, suunnittelu ja toiminta, rakentavat uutta ja suuntavat tulevaisuuteen (kuvio 1, vaiheet 1 ja 2). Rekonstruoivat vaiheet, havainnointi ja reflektointi taas tarkoittavat toteutuneen toiminnan havainnointia ja arviointia sekä sen kautta uudelleenrakentamista (kuvio 1, vaiheet 3 ja 4). Käytäntö ja ajattelu siis liittyvät toisiinsa peräkkäisinä vaiheina, jotka johtavat jälleen uusiin kehittämisideoihin.

Toimintatutkimusta kuvataan usein myös spiraalin muotoisena tai päättymättömänä spiraalina (ks. kuvio 2) (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 81).



**Kuvio 2.** Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 81).

Toimintatutkimukselle keskeinen piirre on reflektiivisyys, jossa tutkimukseen osallistujat tarkastelevat omaa subjektiviteettia. Ihminen ikään kuin etäännyy itsestään ja tarkastelee omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta. Toimintatutkimuksen vaiheet ovat itsereflektiivinen kehä, jossa havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Toimintatutkimuksen spiraalimallia on arvosteltu sen kaavamaisuudesta. Spiraali kahlitsee tekijää keskittymään liikaa eri vaiheisiin, mutta tosiasiallisesti niitä ei voi erottaa toisistaan. Käytännössä tutkimus ei etene esitetyssä kehämäisessä syklissä, vaan eri vaiheet limittyvät ja menevät toisten kanssa päällekkäin. Spiraali myös antaa toiminnasta koko ajan kehittyvän kuvan. Todellisuudessa prosessin aikana voi syntyä kokonaan uusi suunnanavaus koko tutkimukselle. McNiff, Lomax ja Whithead ovatkin kehittäneet mallia edelleen, lisäten kuvioon sivuspiraaleja, jotka kuvaavat tutkimuksen aikana nousseita ennakoimattomia ongelmia ja tutkimustehtäviä. (Heikkinen 2010, 219-222.)

Toimintatutkimukseni koostuu neljästä vertaisvalmennuskerrasta, sekä niiden välillä ja jälkeen tapahtuvasta kehittymisestä. Spiraalin (kuvio 2) toteutumista voitaisiin tutkimuksessani mielestäni tarkastella kolmesta erilaisesta näkökulmasta. Jos sitä tarkastellaan omasta lähtökohdastani tutkijana, keskiöön nousee valmennuskertojen järjestäminen. Spiraali on silloin neljän kierroksen mittainen. Ensimmäinen vaihe on aina kunkin vertaisvalmennuspäivän

suunnittelu ja toinen vaihe on vertaisvalmennuskerran toteutus. Kolmannessa vaiheessa toteutan osallistuvaa havainnointia vertaisvalmennuksen aikana. Neljäs vaihe on toteutettava reflektointi kunkin vertaisvalmennuskerran päätteeksi ja jälkeen. Ensimmäisen valmennuspäivän jälkeen suunnittelin seuraavan ja niin edelleen, jolloin uusi kierros alkaa. Spiraalia voidaan tarkastella myös tutkimukseen osallistuvien ja heidän toiminnan kehittymisen kautta. Silloin itse vertaisvalmennus on spiraalin suunnitteluvaihe, jonka pohjalta syntyy idea toiminnasta ja kokeilusta työpaikalla. Toimintavaihe on käytännön kokeilun toteuttaminen, jota vaiheessa kolme havainnoidaan ja lopulta vaiheessa neljä reflektoidaan seuraavalla vertaisvalmennuskerralla. Kolmas tapa tarkastella spiraalia on mieltää koko tutkimus yhdeksi spiraalin kierrokseksi, jossa toiminta on vertaisvalmennusprosessi kokonaisuudessaan, ja sen havainnointi ja reflektointi tapahtuvat tutkimuksessani. Tällöin kuitenkin toimintatutkimuksen keskeinen ehto vähintään kahdesta perättäisestä kehästä jää toteutumatta.

Tutkimuksessani tarkastelen spiraalia tutkimukseen osallistuvien ja heidän toiminnan kehittymisen kautta. Ensimmäinen spiraalin kierros alkaa ensimmäisestä vertaisvalmennuksesta, jatkuu työpaikalla tehtävään harjoitustehtävään ja niin edelleen. Tutkimuksen pääpaino on siinä, mitä valmentaminen ja vertaisuus ovat nuorisjärjestöjen johtamisessa ja miten vertaisvalmennus muutti tai muokkasi valmennettavien ajatuksia tästä. Tarkastelen asiaa osallistujien kanssa reflektiivisesti, ja kartoitan, mitä uutta vertaisvalmennus on kokonaisuudessaan tuonut esimiesten toimintaan ja heidän työyhteisöihinsä.

Toimintatutkimusta on kritisoitu akateemisella kentällä aika ajoin antamalla sille epätieteellinen status mm. sen tarjoamien niukkojen teoreettisten työkalujen vuoksi. Toimintatutkimus ei menetelmävalintana takaa sitä, onko tutkimus tieteellistä vai ei. Jostain syystä se ei tutkimusmenetelmänä nauti laajaa akateemista arvostusta. Sen kritiikiksi voidaan lukea myös väite, että kaikki tutkimus on toimintatutkimusta, koska tutkimus ylipäätään saa aikaan muutoksia. (Kuula 2009, 224-225.) Kenties kritiikki nousee samoista tekijöistä kuin toimintatutkimuksen vahvuudetkin. Mieleeni tulee ainakin käytännönläheisyys sekä tutkijan rooli vain yhtenä toimijana muiden joukossa. Nämä seikat voivat luoda kuvaa, ettei tutkimus olisi akateemista eikä riippumatonta. Samalla näen nämä tekijät vahvuuksiksi kehitettäessä toimintaa aidossa toimintaympäristössä, tässä tapauksessa nuorisjärjestöissä.

### 3.2. Kriittinen toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen metodologiassa on olemassa suuri määrä erilaisia oppisuuntia. Sellaisia ovat ainakin kriittinen toimintatutkimus, toiminnan tiede, osallistava toimintatutkimus, sosiaalis-ekologinen toimintatutkimus ja kommunikatiivinen toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen eri koulukuntien eroissa on kyse erityisestä tavasta hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan kokonaisuuden välinen suhde. Kaikkia taas yhdistää tavoite muuttaa sosiaalisia käytäntöjä ja ymmärrys siitä, että tutkittavat ovat prosessissa itse aktiivisia. (Kuula 1999, 23.) Tarkastelen näistä oppisuunnista tarkemmin kasvatustieteiden kriittistä, emansipatorista toimintatutkimusta, sillä se vastaa parhaiten tutkimukseni tavoitetta muuttaa ja kehittää nuorisjärjestöjen johtamista. Sen käsitys tutkijan roolista toimintatutkimuksessa on myös lähellä ymmärrystäni omasta roolistani tässä tutkimuksessa.

Kriittisen toimintatutkimuksen juuret löytyvät yhteiskuntatieteiden klassisesta kriittisestä teoriasta ja yhteiskuntatieteiden Frankfurtin koulukunnasta (ks. Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 40-43). Kriittinen toimintatutkimus nojaa erityisesti vaikutusvaltaisen saksalaisen filosofin Jürgen Habermasin (1974) tiedonintressiparadigmaan. Teoriassaan Habermas kuvaa tiedon yleisiä intressejä eli tietämisellä olevia kolmea erilaista yhteiskunnallista intressiä. Todellisuus ilmenee monella tavalla, ja siitä etsitään tietoa eri näkökulmista. Habermasin mukaan tieteellinen tutkimus vastaa aina jonkin tiedonintressin vaatimuksia. Eri tiedonintressit eivät vääristä tutkimuksen tuloksia tai vähennä niiden luotettavuutta. (Piatarinen 2002, 63.)

Tieto syntyy ihmisten toiminnassa, jota motivoivat ja määrittävät tietyt yhteiskunnalliset intressit, jotka liittyvät ihmisten pyrkimyksiin tuottaa, uusintaa ja kehittää omaa olemassaoloansa. Nämä ovat tekninen, hermeneuttinen ja emansipatorinen tiedonintressi. Tekninen tiedonintressi muotoutuu työn kautta ja sen tavoitteena on pyrkiä tehokkaasti hyödyntämään luontoa ja tuottaa aineellisia edellytyksiä. Tästä intressistä pyrkii ymmärtämään maailman toimintaa syntyvät empiiris-analyttiset tieteet. Hermeneuttinen tiedonintressi perustuu ihmisen tarpeeseen ymmärtää ja välittää perinnettä eteenpäin. Tästä intressistä syntyvät historiallis-hermeneuttiset tieteet. Emansipatorisen tiedonintressin mukaan ihmisellä on myös tarve vapautua perinteestä ja liiallisesta yhteiskunnallisesta vallasta silloin, kun se koetaan ongelmalliseksi. Tätä tiedonintressiä on mahdollista tyydyttää toteuttamalla itsereflektiota.

Tätä tiedonintressiä toteuttavat filosofia ja kriittiset tieteet. (Räsänen 2017 ja Tuomi & Sarajärvi 2002, 39.)

Carl ja Kemmis (1986, 202-204) tarkastelevat toimintatutkimusta Habermasin tiedonintressiteoriaa mukaillen teknisestä, praktisesta ja kriittisestä (emansipatorisesta) näkökulmasta. Näkökulmat eroavat toisistaan sen suhteen, mikä on tutkijan rooli ja suhde osallistujiin ja mihin niillä pyritään vaikuttamaan. Zuber-Skerrit kiteyttää Carl ja Kemmisin jaottelun tiedon yhteiskunnallisista intresseistä toimintatutkimuksessa seuraavasti (taulukko 1) (ks. Heikkinen 2010, 226).

**Taulukko 1.** Tiedon intressit toimintatutkimuksessa Zuber-Skerritin mukaan (ks. Heikkinen 2010).

Orientaatio	Tavoitteet	Tutkijan rooli
Tekninen	Tehokkuus ja vakuuttavuus, opettajan kehittyminen työssään	Ulkopuolinen asiantuntija
Praktinen	Kuten edellä + kasvattajien itseymmärrys. Uuden tietoisuuden kehkeytyminen	Rohkaisee osallistuja osallistumaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa
Kriittinen (emansipatorinen)	Vapautuminen perinteisiin kiteytyneistä pakottavista ja itsestään selvinä pidetyistä ajatusmalleista ja ideologioista	Muutosagentti, yhteistoinnin koordinoija ja osallistuja

Kun tiedon intressi on tekninen, tutkijan rooli on ulkopuolinen havainnoijana ja osallistujien olla passiivisia kohteita. Tutkijan pyrkimyksenä on syy-seuraussuhteiden havainnointi. Teknisessä toimintatutkimuksessa kysymykset, joihin haetaan vastauksia, ovat ulkoisesti muotoiltuja ja ne eivät nouse ryhmän sisältä ja heidän omasta reflektiostaan (Carr & Kemmis 1986, 202). Praktisessa orientaatioissa osallistujien rooli on aktiivisempi. Tavoitteena on saada heidät ymmärtämään omaa toimintaansa paremmin. Tutkijan rooli on edelleen havainnoiva. Kriittisessä toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu toimintaan tasavertaisesti muiden

kanssa toimintaa tutkien ja pyrkien edistämään muutosta. Emansipatorinen toimintatutkimus vastaa parhaiten kasvatustieteiden kriittisen toimintatutkimuksen arvoja. Siinä ryhmä ottaa jaetun vastuun kehittämistyöstä, muutostavoitteet laaditaan yhdessä ja niistä otetaan yhteinen vastuu. Käytäntö ja teoria ovat vuorovaikutteisia. (Carr & Kemmis 1986, 203–205.) Kriittinen toimintatutkimus edellyttää vahvaa itsereflektiota ja itsekritiikkiä. Vaarana on, että tutkimuksessa viedään eteenpäin omia uskomuksia. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 48.)

Omassa tutkimuksessani tavoitteeni oli päästä kriittisen toimintatutkimuksen tasolle. Tavoite oli kunnianhimoisempi kuin vain rohkaista vertaisvalmennukseen osallistuvia reflektoimaan omaa toimintaansa ja lisäämään itseyemmärrystä esimiestyöstä. Ryhmän nimen valintakin viittaa tähän. Vertaisvalmennus tarkoittaa, että ryhmän jäsenet itseni mukaan lukien olivat vertaisia keskenään ja kehitimme yhdessä omaa esimiestyömme keinovalikoimaa. Ryhmä myös otti vastuun kehittämistyöstä, muutostavoitteet olivat jaettuina ja ryhmä otti niistä vastuun. Esimiestyön osaamisen kehittäminen ryhmässä voi alkuun olla teknistä. Tämän jälkeen se vaatii itseyemmärryksen kasvattamista. Mutta tämäkään ei riitä, sillä saadakseen aikaan muutosta, myös valmennettavien työpaikoilla on tehtävä jonkinlainen muutos, eli on vapauduttava itsestään selvistä aiemmista ajatusmalleista. Kuten myöhemmin tuloksissani kuvaan, vertaisvalmennukseen osallistuvat eivät kokeneet dramaattisia muutoksia esimiestyössään, mutta he saivat uusia työkaluja arjen työhön.

### **3.3. Yhteisöllisyys ja oma roolini tutkimuksessa**

Toimintatutkimuksen eri koulukuntia erottava peruskysymys on tutkijan rooli toimintatutkimuksessa. Enemmistö tutkijoista painottaa tutkimusprosessin yhteisöllisyyttä ja yhteistoinnillisuutta, jossa kaikki yhteisön jäsenet sitoutuvat kehittämiseen. Toinen koulukunta taas painottaa yksilön itsereflektiivistä toimintaa. Erotuksena tästä esimerkiksi Kemmis on alkanut kutsua omaa lähestymistapaansa osallistavaksi toimintatutkimukseksi. (Heikkinen 2010, 224.)

Osallistava toimintatutkimus nimensä mukaan osallistaa tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenet tutkimukseen. Tätä osallistamista on kuitenkin monen tasoista. Englannissa, Yhdysvalloissa ja useissa teollistuneissa länsimaissa osallistavuus toimintatutkimuksessa on sidoksissa tuotannon kehittämiseen ja teknisen tiedonintressin tyydyttämiseen, kun taas Etelä-Amerikassa, Australiassa ja kolmannessa maailmassa se merkitsee poliittisluonteista kansalaisliikkeen toimintaa, jossa ihmisiä aktivoidaan toimimaan sosiaalisen oikeudenmukaisuuden puolesta. Tällöin vastataan emansipatoriseen tiedonintressiin. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 50-51.)

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt omaksumaan kriittisen pedagogiikan mukaisen lähestymiskulman yhteisöllisyyteen. Tiedonintressi tutkimuksessani on emansipatorinen ja suhteeni osallistamiseen muistuttaa pyrkimystä vapautumaan perinteisistä ajatusmalleista. Analogia on myös kansalaisliikkeen omaiseen toimintaan. Vertaisvalmennusryhmässä kaikki jäsenet olivat nuorisjärjestöissä toimivia esimiehiä. Viime kädessä johtajuudella ja siinä käytettävillä menetelmillä tavoitellaan järjestön aatteen edistämistä ja sitä kautta maailman muuttamista.

Toimintatutkimuksen nykymääritelmässä korostetaan kaikkien mahdollisuutta osallistua tutkimusprosessiin. Tavoitteena on antaa kaikille mahdollisuus oppia. Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija, eikä tutkija ole asiantuntijan asemassa. Kuula (1999, 116-117) tarkastelee erilaisia toimintatutkijoiden sukupolvia ja päätyy siihen, että toimintatutkijat ovat nykyisin ryhmässä tasavertaisia osallisia, eivätkä muutosta ohjaavia asiantuntijoita tai konsultteja. Hän näkee tämän tutkijan roolin dilemman toisaalta tiedollisena auktoriteettina ja toisaalta tasavertaisena osallistujana haastavana (Mt., 25). Samalla hän pitää toimintatutkimuksen metodologisessa keskustelussa ongelmallisena sitä, että se filosofiaansa nojaten poistaa tutkijalta asiantuntijavallan. Hän näkee tämän kyllä tavoiteltavana asiana, mutta tutkijan rooliin liittyvät kysymykset vallasta ja roolista ohitetaan toimintatutkimuksessa liian helposti. (Mt., 221.) Tutkijan tehtävä on pyrkiä tasavertaiseen rooliin koko prosessin ajan, mutta käytännössä määritelmien mukainen tutkijan osallistuminen ei ehkä koskaan toteudu täydellisesti (Mt., 125).

Oma pyrkimykseni oli olla vertaisvalmennusryhmässä yhdessä muiden ryhmäläisten kanssa yksi tasavertaisista osallistujista ja yhdessä heidän kanssaan edistää muutosta ryhmäläisten toimintaa tutkien. Tiedostan, että kuten Kuula (1999, 125) toteaa, ei pyrkimykseni tasaver-



taisuuteen voi toteutua täydellisesti. Tässä tutkimuksessa oma roolini jakautui ainakin kolmeen. Olin yksi ryhmän jäsenistä ja vertainen ryhmäläisten kanssa. Toiseksi olin ryhmän vetäjä ja johdattelija. Lisäksi olin tutkija. Vertaisvalmennuksessa kerroin valmentavasta johtajuudesta ja siihen liittyvistä menetelmistä ja pyrin pitämään ryhmän toiminnan valmentavan johtajuuden viitekehyksessä. Tämä antoi käytännössä minulle asiantuntija-aseman ja -roolin ja aiheutti itselleni edellä kuvatun roolidilemman. Vaikka kehitimme työtämme yhdessä, havaitsin, että käytännössä minulla oli asiantuntijarooli, ja minulta kysyttiin, miten jokin asia pitäisi nähdä valmentavan johtajuuden mukaan. Näen kuitenkin, että tässä tutkimuksessa lähtökohtana oli selvittää, mitä valmennus ja vertaisuus nuorisjärjestöissä on. Tällöin se on tutkimuksen peruslähtökohta, jolloin valmentavan johtajuuden sisältöjen ja asiantuntijuuden tuominen vertaisvalmennukseen oli välttämätön toimintaedellytys. Tämä tiedostaen pyrin mahdollisimman tasa-arvoiseen asemaan ryhmässä. Tätä auttoi se, että toimin heidän tavoin itse esimiestehtävissä nuorisoalan järjestössä.

### **3.4. Prosessissa syntyneen aineiston kuvaus ja analyysimenetelmät**

Tutkimukseni tutkimusaineisto koostuu vertaisvalmennukseen osallistuneiden nuorisjärjestöjen johtajien ja esimiesten haastatteluista, ennako- ja jälkikäteiskyselyistä, vertaisvalmennuksen aikana tekemistäni muistiinpanoista, kehittämispäiväkirjasta sekä vertaisvalmennuksessa tuotetuista materiaaleista. Seuraavaksi kuvaan aineiston tarkemmin.

Kaikki ryhmään ja siten aineiston muodostukseen osallistuneet henkilöt toimivat esimiesasemassa nuorisjärjestöissä. Tässä tapauksessa nuorisjärjestö on määritelty laajasti Siisiäisen (1988) mukaan, joka määrittelee nuorisjärjestöiksi kaikki sellaiset järjestöt, joissa toimijat ovat itse nuoria tai joiden toiminnan intressit kohdistuvat nuorisoon. Tämän määritelmän myötä myös osallistujat ja heidän taustatahonsa voidaan kuvailla riittävän anonyymisti. Ryhmän jäseniksi haettiin nuorisjärjestöjen operatiivisesta toiminnasta vastaavia johtajia, kuten pääsihteereitä ja toiminnanjohtajia sekä muita esimiestehtävissä toimivia (liite 1). Ryhmän jäsenistä kaksi toimi nuorisjärjestön ylimmässä johdossa, pääsihteerinä tai toiminnanjohtajana. Kaksi osallistujista toimi nuorisjärjestön päällikkötehtävissä.

Keskeisimpänä aineistona toimivat haastattelut, jotka toteutettiin kesäkuussa 2017 heti vertaisvalmennuskokonaisuuden jälkeen. Haastatteluissa osallistujat reflektoivat oppimaansa ja kokemuksiaan vertaisvalmennusprosessista sekä arvioivat, mitä valmentaminen ja vertaisuus ovat nuorisojärjestöjen johtamisessa ja millaisia vaikutuksia sillä oli heidän järjestöisensä. Valitsin tiedonkeruutavaksi haastattelun, koska mielestäni tutkimuskysymykseni kannalta vertaisuutta ja valmentavaa johtajuutta nuorisojärjestöjen johtamisessa voidaan parhaiten arvioida vertaisvalmennukseen osallistuvien subjektiivisten kokemusten kautta. Valitsin haastattelutyypiksi teemahaastattelun, sillä halusin luoda haastattelutilanteesta avoimen ja vuorovaikutteisen keskustelun. Teemahaastattelussa keskustelu suunnataan ennalta suunniteltuihin teemoihin, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ei (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2014, 208). Minulla oli lista teemoista ja niiden alla tukikysymyksiä (liite 6). Osassa haastatteluista etenin melko tarkasti teemojen ja tukikysymysten mukaisessa järjestyksessä, osassa keskustelu lähti liikkeelle niin vuolaasti, ettei tukikysymyksiä tarvittu. Haastattelun teemat olivat vertaisvalmennus, valmentava johtaminen, järjestöjohtaminen ja nuorisojärjestöjen johtaminen.

Haastatteluja toteutettiin neljä. Määrä on sama kuin vertaisvalmennukseen osallistuneiden henkilöiden määrä. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ne kestivät 34-52 minuuttia. Haastatteluiden yhteenlaskettu kesto oli 2 tuntia 53 minuuttia 50 sekuntia. Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa tälle. Tämän jälkeen niiden sisältö litteroitiin.

Vertaisvalmennukseen osallistuville toteutettiin ennakkokysely koskien näkemyksiä omasta johtajuudesta sekä nuorisojärjestöjen ja nuorten johtamisen erityisyydestä. Valmennuksen päätteeksi toteutettiin jälkikäteiskysely, jossa kysyttiin pääosin samoja asioita kuin ennakkokyselyssä. Tavoitteena oli tehdä näkyväksi muutos, mikä valmennettavissa prosessin aikana mahdollisesti tapahtuu. Kyselyt toteutettiin anonyymisti hyödyntäen Allianssin käytössä olevaa verkkopohjaista Lyyti -tapahtumanhallintajärjestelmää ja sen kyselyominaisuutta käyttäen. Ennakkokyselyyn vastasi viisi henkilöä, eli kaikki valmennukseen valitut mukaan lukien henkilö, joka ei osallistunut yhtenkään valmennukseen. Jälkikäteiskyselyyn vastasivat kaikki valmennukseen osallistuneet neljä henkilöä.

Käytin aineistona myös osana valmennusryhmän toimintaa tuotettuja materiaaleja. Näitä ovat lehtiötaulun sivut, valokuvat piirtotauluista sekä viimeisellä valmennuskerralla toteutettu SWOT-analyysi. Tallensin nämä materiaalit joko valokuvaamalla ne tai säästämällä

lehtiötaululle kirjoitetut paperit. Tutkijana toteutin myös osallistuvaa havainnointia, tein niihin liittyviä muistiinpanoja sekä pidin vertaisvalmennuksen aikana henkilökohtaista kehittämisspäiväkirjaa.

Toteutin analyysin aineistolähtöisesti. Tutkimusprosessia siis ohjasi aineisto ja siitä pyrittiin luomaan teoreettinen kokonaisuus ilman, että aiemmilla teorioilla on mitään tekemistä analyysin toteuttamisen kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97). Kuuntelin haastattelut ja auki kirjoitin ne sanasta sanaan. Tämän jälkeen tutustuin haastattelujen litterointeihin ja koko aineistoon. Jatkoin analyysiä ensin järjestämällä aineiston haastatteluteemojen mukaiseen järjestykseen. Tutkiessani tarkemmin aineistoni ilmaisuja, olennaisiksi teemoiksi siitä nousivat vertaisuus, valmennus ja nuorisojärjestöjen johtaminen. Päätin analysoida aineiston teemoittamalla sen näiden kolmen teeman alle, etsien samalla vastauksia tutkimuskysymyksiini. Tässä vaiheessa karsin tutkimuskysymysten kannalta epäolennaiset osat pois. Haastattelujen lisäksi teemoittelin etu- ja jälkikäteiskyselyn tulokset.

Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston järjestämistä aineistossa esiintyvien ja tutkimuskysymystä valaisevien teemojen kanssa. Teemojen tulkintavaiheessa otin mukaan teoriat ja pyrin saamaan aineiston vuoropuheluun aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Aineistosta nousseiden teemojen tarkastelu teorian ja aikaisempien tieteellisten keskusteluiden valossa luo pohjan uusille tulkinnoille. (Eskola & Suoranta 1999, 175-181.)

Vertaisvalmennusprosessin analyysissä käytin aineistona sen aikana tekemiäni muistiinpanoja, kehittämispäiväkirjaani ja ryhmässä tuotettuja materiaaleja. Prosessin analyysissä keskityttiin huomioihin, joita vertaisvalmennuksen yhteydessä tuli esille koskien valmentavaa johtajuutta ja sen toimivuutta nuorisojärjestöjen johtamisessa.

### **3.5. Tutkimuseettiset kysymykset**

Tämän tutkimuksen tutkimuseettinen lähtökohta on ollut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje hyvästä tieteellisestä käytännöstä (2013). Tutkimuksessa on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, siihen on käytetty eettisesti kestäviä tutkimustapoja, muiden tutkijoiden työ on otettu huomioon asianmukaisesti lähdeviittauksissa, sekä tutkimus

on pyritty tekemään tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2013, 6-7.)

Vertaisvalmennuksessa ja tutkimusaineistossa käsiteltiin hyvin arkaluontoisia työyhteisöön liittyviä asioita. Tämän takia on tärkeää, että aineisto ja informantit ovat anonymoimattomia, eikä heille tai heidän työyhteisöilleen aiheudu vahinkoa tutkimuksen johdosta. Haasteen tälle löydyttiin, että tieto osallistumisesta vertaisvalmennukseen ei ollut salaista. Tämän vuoksi olen kiinnittänyt erityistä huomiota aineiston anonymisointiin. Haastatteluista ja kyselyistä nostetut lainaukset olen tehnyt ilman minkäänlaisia haastateltavaan liittyviä tunnisteita tai numerointeja, sillä niiden avulla yhdistelemällä eri vastauksia vastaajat voivat olla tunnistettavissa. Samoin poistin aineistosta eri organisaatioihin viittaavat maininnat, enkä lainannut aineistoa sellaisissa kohdissa, joissa esimerkiksi järjestön toiminnan sisältöjen kuvauksen kautta olisi voinut tunnistaa henkilön taustaorganisaation.

Vertaisvalmennukseen osallistuvilta pyydettiin tutkimuslupa, jonka he antoivat kirjallisesti ja vapaaehtoisesti heti ensimmäisen vertaisvalmennuskerran aluksi, kun heille oli kerrottu tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja raportoinnista. Edelleen he kertovat ymmärtäneensä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja siitä on mahdollisuus kieltäytyä milloin tahansa. Tutkimuslupa oli osallistujien informoitu suostumus (informed consent) (liite 2).

#### **4. VERTAISUUS JA VALMENTAVA JOHTAJUUS NUORISOJÄRJESTÖJEN JOHTAMISESSA**

Luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja vastaukset tutkimusongelmiin. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaan vertaisvalmennusryhmän prosessia ja sisältöä sekä nostan esiin ryhmässä tekemäni havainnot ja tulokset tutkimuskysymyksiin. Tulkitsemani tulokset tulivat esiin erityisesti työpaikalla ja ryhmässä tehtyjen harjoitusten ja niiden reflektointiksi käytyjen keskustelujen kautta. Ensimmäisen alaluvun aineistona olen käyttänyt valmennuskertojen toteutussuunnitelmia, muistiinpanoja, tutkimuspäiväkirjaa sekä ryhmässä tuotettuja materiaaleja. Seuraavat kolme alalukua pyrkii vastaamaan kussakin alaluvussa omaan tutkimuskysymykseensä ja niiden aineisto koostuu pitkälle tehdyistä kyselyistä ja haastatteluista.

#### 4.1. Vertaisvalmennusprosessi

Vertaisvalmennusprosessi toteutettiin neljänä erillisenä tapaamiskertana 31.1.-31.5.2017 välisenä aikana. Kaikki valmennuskerrat olivat kestoaltaan kaksi tuntia. Valmennuskokonaisuus rakentui toimintatutkimuksen spiraalin (Kuvio 2, s.42) vaiheiden kautta siten, että jokainen vertaisvalmennuskerta oli spiraalin suunnitteluvaihe, toimintavaihe oli käytännön kokeilun toteuttaminen työpaikalla, havainnointivaihe kokeilun vaikutusten havainnointi ja reflektointivaihe seuraavassa vertaisvalmennuksessa toteutettu reflektointi. Kaikkiaan tarkasteltava jakso oli kolmen kierroksen mittainen. Kuvaan seuraavaksi lyhyesti valmennuskertojen sisältöä.

Ensimmäisen vertaisvalmennuksen 31.1.2017 aihe oli tutustuminen ryhmään ja valmentavaan johtajuuteen. Kerroin tutkimukseni toteutuksesta ja vertaisvalmennusprosessin kulusta. Osallistujat myös allekirjoittivat tutkimusluvan (liite 2). Tutustuimme muihin ryhmäläisiin ja sovimme ryhmän pelisäännöistä. Pidin luennon valmentavasta johtajuudesta, jonka sisältö vastasi alaluvussa 2.1.2 esittelemääni valmentavan johtajuuden kuvausta. Pohdimme myös hyvää johtajuutta ja hyvän johtajan ominaisuuksia. Lopuksi teimme harjoituksen valmentavan johtajuuden ydinrooleista Ristikankaiden (2010, 39-40) tekemän listauksen avulla (liite 3).

Ryhmäläisille annettiin ensimmäiseksi omalla työpaikalla toteutettavaksi harjoitustehtäväksi harjoitus liittyen esimiehen ydinrooleihin. Tehtävänä oli tarkastella omia johtamisrooleja (manager, leader, coach) ja niiden keskinäistä suhdetta. Edelleen tehtävänä oli vahvistaa käytännön työssä vähimmälle jäävää roolia.

Toinen vertaisvalmennus järjestettiin 2.3.2017 ja sen teemana oli valmentavan johtajan Pilari-malli (ks. luku 2.1.3). Aluksi keskustelimme kokemuksista työpaikalla tehdyistä harjoituksista. Tutustuimme luennon muodossa valmentavan johtajan Pilari-malliin ja harjoittelimme pareittain sen käyttämistä. Harjoituksen jälkeen kävimme palautekeskustelun, joka siirtyi pian toisen parin käsittelyssä olleen asiasisällön kautta työyhteisön ja -tiimin ilmapiiriin ja keinoihin sen parantamiseksi. Listasimme lehtiötaululle asioita, joista huomaa

ilmapiirin työyhteisössä parantuneen. Työpaikalla toteutettavaksi harjoitustehtäväksi annettiin kehittää oman tiimin työilmapiiriä toteuttamalla lehtiötaululla pohdittuja toimenpiteitä. Lisäohjeistuksena oli käyttää tässä työssä avuksi valmentavan johtajan Pilari-mallia.

Kolmas vertaisvalmennuskerta piti järjestää 22.3.2017, mutta jouduin perumaan sen sairautumiseni vuoksi. Yritin löytää valmennuskerralle ylimääräisen ajankohdan, mutta ryhmäläisten kalenterit olivat niin tiukat, etten tässä onnistunut. Vertaisvalmennuskokonaisuudesta jäi siis pitämättä yksi valmennuskerta.

Kolmas tapaaminen pidettiin 3.5.2017. Edellisen kerran peruuntumisesta johtuneen pitkän tauon jälkeen aloitimme vertaisvalmennuksen kertaamalla tähän saakka käsitellyt sisällöt. Tämän jälkeen jaoimme työpaikalla tehdyn harjoituksen kokemuksia. Yhden ryhmäläisen puheessa nousi vahvasti esiin esimiestyön psyykkinen ja sosiaalinen haastavuus sekä tunteiden hallinta. Tämän aiheen käsittelyyn käytettiin reilusti aikaa. Tämän jälkeen suoritettiin pariharjoitus Pilari-mallin käyttämisestä. Myös työpaikalla suoritettavaksi kokeiluksi annettiin kokeilla Pilari-mallia kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa, kuten kehityskeskusteluissa ja lyhyissä sparraustuokioissa.

Neljäs ja viimeinen vertaisvalmennus järjestettiin 31.5.2017. Aloitimme työskentelyn purkamalla edellisellä kerralla annetun työpaikkatehtävän. Valmennuskerralla keskityttiin keskustelemaan Pilari-mallin toimivuudesta nuorisojärjestöjen johtamisessa. Aiheesta toteutettiin myös SWOT-analyysi. Viimeisen vertaisvalmennuksen lopuksi käytiin palautekeskustelu koko vertaisvalmennuksesta ja annettiin palautetta ryhmään osallistuneille.

Ryhmäläiset sitoutuivat vertaisvalmennukseen osallistumiseen erittäin hyvin. Sen sijaan sitoutuminen vertaisvalmennusten välillä tehtäviin työpaikalla toteutettaviin harjoituksiin oli vähäisempää. Jokainen osallistuja kyllä kokeili valmentavaa johtamisotetta jossain laajuudessa työpaikoilla, mutta kukaan osallistujista ei suorittanut kaikkia tehtäviä. Syyksi haastattelussa mainittiin kiire. Työpaikalla toteutettavaksi tarkoitetuista harjoituksista monet jäivät ryhmäläisiltä kokonaan tai osittain tekemättä. Syyksi he mainitsivat useimmiten kiireen. Yhdessä todettiin, että kiire on coachauksen ja valmentavan johtajuuden toteuttamisen suurimpia esteitä. Valmentavassa johtajuudessa esimiehellä pitää olla aikaa esimiestyöhön (Hellbom, Mauro ja Salo 2006,67). Osaltaan syy on varmasti myös siinä, että kolmas vertaisvalmennuskerta peruuntui kokonaan ja siten tehtävien suorittamisen kontrolli

väheni ja yksi tehtävä jäi kokonaan antamatta. Osittain syynä voi olla sekin, että vanha esimieskulttuuri ja normit ovat niin vahvoja, että kynnys lähteä kokeilemaan uutta on korkea. Valmennettavat myös kokivat valmentavan johtajuuden ominaisena elementtinä nykyisessä johtamisessaan, joten saattaa myös olla, että he eivät tunnistanee kehittämistarvetta johtamisessaan, jota harjoitusten kautta olisi voinut toteuttaa.

Vertaisvalmennuksessa refleктоitiin säännöllisesti työpaikalla tehdyt kokeilut ja harjoitukset. Useat havainnot nousevat näistä keskusteluista. Työpaikkakokeiluiden pohjalta ryhmäläiset tekivät havaintoja valmentavan johtajuuden soveltuvuudesta nuorisojärjestöjen johtamiseen.

Ryhmään osallistuneiden johtajien ja esimiesten ymmärrystä hyvästä johtajuudesta voidaan tarkastella heidän itsensä esiin tuomien hyvän johtajan ominaisuuksien kautta. Heidän mukaansa hyvä johtaja antaa palautetta, kiittää saavutuksista, refleктоi ja sparraa, arvostaa johdettaviaan, sekä luottaa ja uskoo heihin. Esiin nousseet johtajan piirteet muistuttavat paljon valmentavan johtajan piirteitä. Se, että ryhmäläiset heti ensimmäisen valmennuksen alussa nostivat esille keskeiset valmentavan johtajan piirteet, saattoi johtua siitä, että heillä oli tietty ennako-orientaatio valmennukseen saapuessaan. Jo ryhmän hakuilmoituksessa (liite 1) kerrottiin valmentavan johtajuuden viitekehuksesta, joka ei myöskään lähestymistapana ollut kenellekään täysin vieras.

Ensimmäisessä valmennuksessa ryhmäläiset toteuttivat yksilöpohdinnan valmentavan johtajuuden ydinrooleista Ristikankaiden (liite 3) tekemän listauksen avulla. Tavoitteena oli tehdä havaintoja johtajan tehtävien määrästä, moninaisuudesta, sekä synnyttää pohdintaa johtajan ydinroolien välisistä suhteista. Monisteeseen oli listattu konkreettisia työtehtäviä liittyen valmentavan johtajan kolmeen ydinrooliin. Valmennettavat merkitsivät monisteeseen ne tehtävät, jotka he tunnistivat omaan johtajan tehtäviinsä kuuluviksi. Yleisin havainto harjoituksesta oli, että johtajan työtehtävien määrä on valtava. Myös erilaisissa johtajan tehtävissä roolit painottuvat eri tavalla. Eniten työtehtäviä havaittiin sijoittuvan managerin ja leaderin rooliin, coachin rooli jäi vähäisemmäksi. Kuitenkin jokainen havaitsi omaan tehtäväänsä kuuluvan myös coach -rooliin kuuluvia tehtäviä. Valmennettavat näkivät, että coach -roolia voisi lisätä heidän johtamisessaan. Osa tehtävistä sekoittuu keskenään eri roolien välillä, eivätkä ole niin tarkkarajaisia, kuin listauksessa. Manager- ja leader -roolit koettiin niin aikaa vieviksi, että ne vievät tilaa coach -rooliin kuuluvilta sparraamiselta ja johdettavien oivalluttamiselta.

Kotitehtävänä oli tarkastella omia johtamisrooleja (manager, leader ja coach) ja niiden keskinäistä suhdetta ja edelleen vahvistaa vähimmälle jäävää roolia keskittyä siihen kuuluviin tehtäviin. Tämän jälkeen tehtävänä oli havainnoida muutoksia itsessä ja johdettavissa. Yksi ryhmäläinen kertoi haastattelussa, että tehtävä oli auttanut häntä ymmärtämään, että esimiestyössä pitää olla aikaa erilaisten esimiesroolien toteuttamiseen. Tehtävä myös auttoi tunnistamaan tietoisemmin niitä toimintatapoja, joita erilaisissa johtamistilanteissa tarvitaan: ”Esimerkiksi manager, leader, coach -jaottelu sai minut hahmottamaan hyvin tilanne- ja henkilösidonaisuutta johtamisessa.”

Kokemukset valmentavasta johtajuudesta olivat pääsääntöisesti hyvin positiivisia. Työpaikalla toteutetuista kokeiluista suurimman vaikutuksen teki valmentavan johtamisen Pilari-malli, jonka esittelin luvussa 2.1.3. Pilari-mallin käyttöä harjoiteltiin vertaisvalmennuksessa kahdella eri tapaamiskerralla ja siitä tehtiin kaksi työpaikalla tehtävää kokeilua. Valmentavan johtajuuden käytännön toteuttaminen tuntui kiteytyvän ryhmäläisten mielissä juuri Pilari-malliin. Siitä tuntui myös muodostuneen konkreettinen työväline työn tekemiseen valmennettavien järjestöissä. Parhaimpana ominaisuutena valmennettavat kokivat sen, että malli pakottaa esimiehen keskittymään kuuntelemaan johdettavaa, eikä keksimään ratkaisuja hänen puolestaan. Valmennettavat kokivat mallin auttavan keskittymään valitun haasteen ratkaisemiseen. Se koettiin toimivaksi malliksi moniin arjen keskusteluihin. Kuvaan seuraavaksi Pilari-malliin liittyvät havainnot niin vertaisryhmässä kuin myös muusta aineistosta nostamani havaintojen kautta.

Yksi ryhmäläisistä oli toteuttanut kehityskeskustelut tiiminsä kanssa soveltaen Pilari-mallia. Nämä keskustelut olivat liittyneet kuluneen kauden toiminnan kertaamiseen ja reflektointiin, joten Pilari-malliin sisältyvää tulevan kauden tavoitteiden asettamista ei oltu tehty. Ryhmäläinen koki hyödylliseksi valmentavaan johtajuuteen liittyvistä periaatteista erityisesti tilan antamisen valmennettavalle, hänen kuuntelemisensa ja keskustelun vaiheittaisen etenemisen. Keskustelut olivat olleet erittäin onnistuneita ja avoimessa hengessä toteutuneita. Pohdimme myös ryhmänä Pilari-mallin soveltuvuutta toiminnan reflektointiin liittyvissä keskusteluissa. Yhteinen näkemys oli, että mallia voi käyttää menneen arviointiin, kun muuttaa mallissa käytetyt esimerkkikysymykset ja sanamuodot imperfekti-muotoon. Havainto oli myös, että Pilari-malliin on sisäänrakennettu tavoitteiden saavuttamisen seuranta ja palkitseminen. Mikäli tavoitteet ovat aikanaan luotu mallin mukaisesti, myös seurannan pitäisi onnistua hyvin.



Toinen ryhmäläinen oli käyttänyt mallia käymissään kehityskeskusteluissa seuraavan toimintakauden tavoitteiden asettamiseen. Myös hänen kokemuksensa mukaan paras hyöty mallista oli, että se auttoi kuuntelemaan työntekijöitä aiempaa paremmin. Mallissa korostetaan, että oman puheen määrä on pidettävä minimissään ja valmennettavan annetaan oivaltavien kysymysten kautta keksiä itse tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. Mallia käyttämällä haastateltava oli ymmärtänyt olla itse keksimättä ratkaisuja tavoitteisiin pääsemiseksi: ”Mul oli se malli henkisesti kädessä, nii mä muistin nojata taaksepäin ja, ja kuunnella enemmän ja ajatella sen mallin kautta, sitä mitä mä niinku kuuntelen.”

Valmennettavat olivat vakuuttuneita hyvien kysymysten voimasta. Yksi valmennettavista oli toteuttanut tavoitekeskustelut valmentavan johtamisen hengessä, ei varsinaisesti Pilari-mallin mukaisesti. Hän oli saanut palautetta alaiseltaan, että vaikei esimies ollut tuntenut käsiteltävää asiaa juurikaan, oli hän osannut esittää erittäin hyviä kysymyksiä. Toinen haastateltava kertoi kokeilleensa mallia useissa vuorovaikutustilanteissa ja käyttänyt sitä esimiestyössään myös vertaisvalmennuksen jälkeen. Hän piti mallia toimivana. Tärkeimpänä oppina hän piti ylipäätään sitä, että esimiehen rooli on esittää kysymyksiä ja antaa johdettavan vastata niihin:

”Sun ei tarte välttämättä muuta ku koneellisesti tehdä ne kysymykset. Joskus jopa niin pitkälle, tossa naureskeltiin, et pitäskö tehdä semmonen appi et enää ei tarte sitä valmentajaa ollenkaa, vaa tietokone tekee sulle ne kysymykset, sä vastaat.”

Yksi valmennettava oli kokeillut Pilari-mallia useissa sparrauskeskusteluissa työntekijöidensä kanssa. Johdettavat olivat saaneet tehtäväksi valmistautua tavoitekeskusteluihin etukäteen pohtimalla tavoitteitaan. He olivat asettaneet esimiehen mukaan omat tavoitteensa kytkeytyen melko pieniin kokonaisuuksiin. Tavoitekeskustelussa tavoitteet olivat kysymysten ja keskustelun kautta jäsentyneet suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja niihin oli löytynyt punainen lanka. Valmentavan johtajuuden peruseriaate siitä, että johdettavat tietävät itse parhaiten keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, oli toteutunut tämän ryhmäläisen kokeilussa hyvin.

Kun samainen valmennettava oli käyttänyt mallia uusien työntekijöiden kanssa, he eivät olleet osanneet asettaa itselleen tavoitteita, koska eivät tunteneet omia työtehtäviään vielä riittävän hyvin. Esimiehelle oli tullut houkutus lähteä neuvomaan, mitä tavoitteet ovat, ja hän

kertoi, että ennen tätä vertaisvalmennusta hän olisi varmasti toiminut näin. Hän kuitenkin pystyi pysyttämään valmentavassa roolissa ja työntekijä oli keskustelun tuloksena asettanut tavoitteekseen sen, miten hän löytää omat tavoitteensa. Tämä esimies koki valmentavan johtajuuden rooliksi sekä kokonaisvaltaiseksi suhtautumiseksi ja näkökulmaksi asioihin. Keskustelussa todettiin, että valmentavassa johtajuudessa tärkeintä on tietynlaisen coachaavan roolin ottaminen ja toimiminen loogisesti tässä roolissa.

Yksi ryhmäläinen oli tiimeineen pohtinut lähiaikojen tavoitteita. Pilari-malliin sisältyvän palkitsemisvaiheen hengessä he olivat päättäneet pitää juhlat, kun tavoite on valmis.

Eräs havainto Pilari-malliin liittyvän harjoituksen toteuttamisesta oli, että yksilölliset tekijät vaikuttivat keskusteluiden kulkuun ja ne eivät kaikkien kohdalla edenneet yhtä luontevasti. Kaikki johdettavat eivät olleet kyenneet löytämään itse ratkaisuja haasteisiin. Vertaisvalmennusryhmän käymästä keskustelusta nousi esiin ajatus, että johdettavien kanssa käymiin keskusteluihin voisi liittää ratkaisukeskeisyyden elementtejä. Tästä olisi apua erityisesti silloin, jos esimiehen ja johdettavan näkemykset ovat kaukana toisistaan. Myös narratiivinen lähestymiskulma, jota esimerkiksi NLP:ssä<sup>1</sup> käytetään, voisi tukea keskustelua. Toinen valmentavista teki huomion, että valmentava johtajuus ja Pilari-malli toimivat, jos johdettava on motivoitunut ja haluaa ottaa vastuuta omasta työstään.

Yksi ryhmäläisistä oli käyttänyt aiemmin työssään ratkaisukeskeisyyden mallia. Hän piti sitä kuin myös valmentavan johtajan Pilari-mallia toimivana. Mallit ovat hänen mukaansa turvallisia; kun luottaa prosessiin, se toimii kuin juna. Ryhmän keskustelussa tuli myös esiin, että Pilari-mallin toteuttaminen on erityisesti johdettavalle vaativa malli, sillä siinä hänen tehtävänä on keksiä itse ratkaisut tavoitteisiin pääsemiseksi.

Pilari-mallin todettiin soveltuvan erityisesti tavoite-orientoituneisiin organisaatioihin. Se on järjestölle erinomainen työkalu, jos järjestöllä on olemassa tavoitteita. Järjestöjen väliset erot tavoitteiden konkreettisuudessa osoittautuivat suuriksi. Keskusteluun nousi myös, että tulosten mitattavuus järjestöissä suhteessa yrityksiin on heikompa. Järjestöillä on useimmiten olemassa selkeä toiminnan tarkoitus ja visio, mutta vaikeudet alkavat siitä, kun niiden toteuttamista pitäisi mitata. Vaikeaa on myös löytää keinot niiden saavuttamiseksi. Järjestöissä esimiestyöllä tavoitellaan erilaisia tavoitteita kuin yrityksissä, kuten aatteen toteutumista.

---

<sup>1</sup> Neurolingvistinen ohjelmointi (neuro-linguistic programming) on soveltavan psykologian suuntaus, jonka tarkoituksena on parantaa ihmisten välistä kommunikaatiota ja oppimista.

Yhden ryhmäläisen näkökulmasta tavoitteilla ei sinällään ole merkitystä, vaan kaiken johtamisen tavoitteena on saada työntekijät onnistumaan työssään.

Haastavaksi valmennettavat kokivat Pilari-mallissa sen, miten antaa työntekijälle syötteitä ja ideoita, sekä ohjata asioita oikeaan suuntaan. Keskustelun pohjalta totesimme, että jos valmennuskeskustelussa asetettavat tavoitteet ovat jollain tapaa ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa, tulee esimiehen viheltää peli poikki välittömästi. Uusiin työntekijöihin liittyen huomiomme oli, että valmentavasta johtamisotteesta huolimatta työntekijöille tulee taata riittävä perehdytysprosessi, ettei kaikkiin kysymyksiin tarvitse löytää vastauksia itse.

Yksi haastateltava koki haastavaksi Pilari-mallin palkitsemiseen liittyvän vaiheen, jossa karroitetaan keinoja, miten valmennettava palkitsee itsensä onnistuttuaan asettamissaan tavoitteissaan (kts. kuva 2, s. 17). Tämä vaihe ei ollut toiminut käytännössä, sillä hänen johdettavansa eivät keskustelussa olleet keksineet muita keinoja palkitsemiseen kuin rahallisen palkitsemisen. Kokeilujen jälkeen hän oli luopunut tämän vaiheen käyttämisestä.

”Sillä on siellä pulmana ehkä se palkitseminen. Mä en oo sitä nyt orjallisesti tarkoituksellisesti noudattanu. Ainakin meillä töissä nostaa kulmakarvaa, että tää ei nyt ihan toimi, mut muuten must se toimii ihan.”

Pilari-mallin vaiheittaisuus oli yhden haastateltavan mielestä ahdistavaa. Hänen mukaan keskusteluissa on tärkeämpää keskittyä itse vuorovaikutukseen kuin noudattaa konemaisesti jotain struktuuria. Ainakin Pilari-malli pitää sisäistää, ennen kuin sitä pystyy käyttämään tehokkaasti.

”Mul tulee ehkä enemmän ahdistus siitä, et mun pitää toteuttaa jotain hirveen vaiheittaisesti. Et ensiks kaikki täytyy olla teknistä ja harjotella niitä, kunnes niistä tulee sisäsyntyisiä ja tavallaan niinku luonnollisia toimintatapoja. Et mä ymmärrän senkin, että joku teoria on helpompi selittää ja ymmärtää, kun se laitetaan niinkun jäykkiin raameihin, mut sitten se on ehkä toisaalta vähän luotaantyöntävä elementti ainakin itselle, että on joku selkeä malli miten jotain toteutetaan. Sit kun just tosiaan ihmisjohtamisesta niin sitten haluan ainakin ajatella, et täytyy täysin elää siinä hetkessä kuitenkin ja ihmistä kuunnellen. Että tavallaan se on osittain ehkä läsnäoloa heikentävä tekijä, että jos tavallaan yrittää asettaa asioita johonkin malliin.”

Haastattelussa yksi ryhmäläisistä toi esiin, ettei ehtinyt toteuttamaan mallia tehtävän mukaisesti kahdenkeskisessä vuorovaikutustilanteessa, mutta oli käyttänyt sen elementtejä kehittämispäivän ja –palaverin yhteydessä ja oli innostunut sen käyttämisestä:

”Itseasiassa en ehtinyt sitä, mut et mul on nyt syksyllä tulossa kehityskeskustelut niin mä aattelin nyt siihen ottaa sen sitten kokeiluun. Mutta harmittaa et jäi kokeilematta. Et ei tullu sitä kokemusta siitä mitä se kahenkesken on. Mutta et kyl mä muutamissa meidän kehittämispäivässä ja kehittämispalaverissa käytin sitä ajattelua siinä session liidaamisessa. Mut jotenki se mua innostaa nyt ajatus niistä kehityskeskusteluista niinku siitä näkökulmasta, että päästään kokeilemaan.”

Jälkikäteiskyselyssä mainittiin myös useassa kommentissa Pilari-malli: ”Hyvien kysymysten tekemiseen keskittyminen ja Pilari-malli tuli entistä paremmin tutuksi”. Toinen haastateltava kertoi Pilari-mallista tulleen hänelle jokapäiväinen työkalu:

”Vertaisvalmennuksen hyöty oli juuri harjoitusten kautta ko. asiaan keskittyminen. Tuskin muuten olisin Pilari-mallia käyttänyt, jollen olisi osallistunut vertaisvalmennukseen. Nyt sen käyttö on siirtynyt arkipäivään.”

Yksi haastateltava ei ollut vielä sisäistänyt Pilari-mallia:

”Pidän kovin valmentavan johtamisen ajatusmallista. Kokeilin myös Pilari-mallia, mutten rakennetta vielä suoraan sisäistänyt. Enemminkin koin, että arvot, ihanteet ja toimintamallin idea oli helppo sisällyttää omaan työhön.”

Vertaisvalmennusryhmässä tuli esiin myös valmentavan johtajuuden toteuttamista haittaavia asioita. Yhdellä ryhmäläisellä oli kokemus siitä, että vaikka yhdessä johdettavan kanssa oli sovittu asioista ja tavoitteista, niihin ei koskaan päästy, sillä johdettava teki työtään erilaisista arvoista käsin ja tavoitteli eri asioita kuin esimies. Tähän ei valmentava johtajuus tuo vastausta. Valmentavaa johtamisotetta hankaloittaa yhden ryhmäläisen mielestä toimiminen avokonttorissa. Siinä syntyy kynnyksen kahdenkeskisille sparrauskeskusteluille, sillä rauhallista ja luottamuksellisiin keskusteluihin sopivaa tilaa ei ole välttämättä tarjolla. Toisen ryhmäläisen työpaikalla tämä ei ollut ongelma. Todettiin, että avokonttorissa pelisääntöjen luominen ja yhteinen käsitys toimintamalleista on tärkeää.

Yhtenä aiheena ryhmässä ja työpaikalla toteutetussa harjoituksessa oli työilmapiiri ja sen parantaminen työpaikalla. Jokainen ryhmäläinen arvioi asteikolla 1-10, miten hyvä ilmapiiri omassa työtiimissä on tällä hetkellä. Listasimme lehtiötaululle asioita, joista huomaa ilmapiirin työyhteisössä parantuneen. Listattuja asioita olivat kiinnostus toisten työtä kohtaan, yhteisten töiden jakaantuminen oikeudenmukaisesti, useammat ihmiset ovat kiinnostuneita yhteisistä asioista, tiimipalaverit toteutuvat ilman minua, kuuluu naurua ja itkua, puhutaan

vaikeista asioista sekä uskaltaa olla hauras. Seuraavaksi pohdimme keinoja ilmapiirin parantamiseksi. Keinoiksi listattiin mm. arvostava puhe työpaikalla, parempi tutustuminen työka- vereihin, työnkuvien rajapintojen kartoittaminen, positiivinen palaute, yhdessä tekeminen, aika yhteiselle tutustumiselle ja työntekijöiden WhatsApp –ryhmän perustaminen.

Näiden keinojen toimivuutta testattiin työpaikalla. Yksi ryhmäläisistä oli perustanut paran- taakseen tiedonkulkua työyhteisössään WhatsApp –ryhmän vapaamuotoisempia työyhtei- sön keskusteluja varten. Tämä oli toiminut hyvin. Hän oli myös kokeillut edellisellä kerralla määritellyn keinon mukaisesti järjestää tiimipalaveri ilman esimiestä. Tästä aikeesta syntyi työyhteisössä pienimuotoinen kriisi, joka johti yhteisön keskustelemaan työpaikan sään- nöistä, toiveista ja odotuksista. Keskustelu käytiin osin perustetussa WhatsApp –ryhmässä. Loppujen lopuksi tiimipalaveria ei oltu pidetty ilman häntä. Ryhmän jäsen oli oppinut tämän kokemuksen kautta, että negatiiviset asiat kuuluvat esimiestyöhön ja negatiivisia tunteita tu- lee ja on mahdollista sietää.

Toinen ryhmäläinen oli päättänyt nimetä työyhteisölleen kuukausittain työhyvinvointivas- taavan. Tämä toimenpide oli kiinnittänyt huomion työyhteisön hyvinvoinnin ja ilmapiirin tärkeyteen. Palaute työntekijöiltä oli ollut erittäin positiivista. Yksi konkreettinen tapa, jolla ensimmäinen työhyvinvointivastaava oli kehittänyt ilmapiiriä, oli positiivisen vertaispalaut- teen antaminen ryhmässä.

Vertaisryhmässä nousi esiin esimiestyön psyykkinen ja sosiaalinen haastavuus sekä tuntei- den hallinta. Asiaa käsiteltiin ryhmässä ja keskustelun tueksi ryhmän toisena johdattelijana toiminut henkilö piirsi keskustelusta kuvan piirtoseinälle (liite 5). Keskustelimme, miten esi- mies voi hallita omia tunteitaan ja miten hän voi puuttua passiivis-agressiiviseen käyttäyty- miseen. Vertaisryhmästä nousi seuraavia pohdintoja esille. Työyhteisön olisi hyvä oppia tuntemaan tunteiden merkitys ja rooli työyhteisössä. Tätä voidaan edistää kasvattamalla it- setuntemusta, johon soveltuvaksi menetelmäksi mainittiin DISC-testi<sup>2</sup>. Keskeistä on ymmär- tää ja mieltää organisaation perustehtävä ja miksi työpaikalla ylipäätään ollaan. Työyhteisön olisi hyvä itse määrittää rajat, joihin kaikki sitoutuvat. Ymmärryksen kasvattamiseksi mai-

---

<sup>2</sup> DISC-testi on työkalu, jota käytetään itsetuntemuksen ja viestinnän kehittämiseen. Sitä käytetään apuna oppia parem- min ymmärtämään ihmisten tapoja vuorovaikutustilanteissa.

nittiin seuraavia keinoja: asioiden puheeksi ottaminen, pyrkimys asettua toisen henkilön asemaan tai tarkastelemaan asiaa uudesta näkökulmasta (Bonon hattu -menetelmä<sup>3</sup>), toiminnalliset menetelmät ja dynaaminen fasilitointi<sup>4</sup>. Ryhmässä todettiin, että esimiestyöhön kuuluvat myös ikävät työtehtävät. Haasteiden kanssa ei kannata jäädä yksin, vaan apua tulee pyytää, vaikka kollegalta toisesta työyhteisöstä. Omalle työlle pitää myös asettaa rajat, etteivät työasiat muutu liian henkilökohtaiseksi. On tärkeää myös pitää huolta omasta hyvinvoinnista.

Ryhmässä keskusteltiin järjestöjen toimintaperiaatteista. Yhden ryhmäläisen mukaan järjestöissä on vallalla ”annetaan kaikkien kukkien kukkia” –ajattelu. Hänen mukaansa esimerkiksi ei-motivoituneita ja työtehtäviään laiminlyöviä työntekijöitä ei järjestöistä irtisanoa samalla tavoin kuin yksityisellä sektorilla. Järjestöissä toimii myös vapaaehtoisia, joita ei edes voida irtisanoa. Vapaaehtoisten HR<sup>5</sup> onkin nousemassa keskeiseen rooliin vapaaehtoisjärjestöissä. Esiin nousi Aaro Harjun (2004, 114) järjestöjohtamiseen liittämä duaalimalli, jossa ammattimaisesti johdetuissa järjestöissä oman mielenkiintonsa johtamiseen tuo se, että toimintaa johtaa niin luottamus- kuin ammattijohto. Keskustelussa pohdittiin sitä, missä määrin järjestöissä vapaaehtoiset johtavat ja missä määrin vapaaehtoisia johdetaan. Nuorisojärjestöissä erityisen haasteen johtamiselle asettaa se, että toiminnan kohderyhmä vaihtuu koko ajan. Myös luottamusjohto vaihtuu usein vuoden tai kahden välein.

Ryhmässä todettiin, että valmennukseen osallistuneiden edustamissa järjestöissä on viisi hyvin erilaista järjestöä mukana, joten asioiden yleistäminen ei onnistu edes tässä joukossa vaan konteksteilla on iso merkitys.

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja ratkaista eri tyyppisiä ongelmia. Vertaisvalmennuksen yksi tavoite oli liittää sen sisällöt työpaikalla toteutettavien harjoitusten kautta tiiviisti ryhmään osallistuneiden työhön. Ryhmäläiset pääsivät myös keskustelemaan ja analysoimaan omaa toimintaansa ja sen kehittymistä sekä saivat uutta tietoa toimintansa tueksi. Aineiston ja ryhmässä tekemiäni havaintojen perusteella tämä

---

<sup>3</sup> Edward de Bonon hattumenetelmä on tapa tehostaa ryhmätyötä. Erilaisia ajattelutapoja kuvataan erivärisillä hatuilla, joita ryhmän jäsenet vaihtelevat tarpeen mukaan.

<sup>4</sup> Dynaaminen fasilitointi on menetelmä, jossa fasilitaattorin tärkein tehtävä on kirjoittaa keskustelu kaikkien näkyville. Alaotsikoiden avulla keskustelu saadaan kulkemaan eteenpäin ja syvenemään: faktat, huolet, ydinkysymykset ja ratkaisut. Näistä kukin kirjataan esimerkiksi omalle fläpilleen.

<sup>5</sup> HR -lyhenne tulee englannin kielen sanoista human resources ja sillä tarkoitetaan henkilöstöjohtamista. Vapaaehtoisten HR on funktio organisaatiossa, jonka tehtävä on optimoida vapaaehtoisten suorituskykyä.

toimi hyvin. Erityisesti viimeisessä vertaisvalmennuksessa ja jälkikäitekyselyssä haastateltavat kertoivat käyttävänsä tai aikovansa käyttää valmentavaa johtamista työssään. Vertaisvalmennus sai aikaan muutosta heidän johtamisessaan valmentavaan suuntaan. He myös innostuivat valmentavan johtajuuden filosofiasta. Vallitsevat käytännöt siis muuttuivat. Muutoksen pysyvyyttä ja edelleen kehittymistä en osaa aineistoni perusteella arvioida, sillä viimeiset aineistot kerättiin välittömästi valmennuskokonaisuuden jälkeen.

Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan tavoitteena oli päästä kriittisen toimintatutkimuksen tasolle, jossa ryhmäläiset kehittävät omaa työtään, ottavat siitä jaetun vastuun sekä laativat muutostavoitteet keskenään (Carr & Kemmis 1986, 203-205). Kehittämisessä ja muutostavoitteissa jäätiin paikoitellen praktisen orientaation tasolle ja ryhmäläiset usein reflektoivat omaa toimintaansa sekä lisäsivät itseymmärrystään omasta esimiestyöstään. Toisinaan taas oli hetkiä, jolloin päästiin kriittisen orientaation tasolle ja ryhmäläiset vapautuivat aiemmista ajatusmalleistaan. Nuorisojärjestöjen johtajuus kehittyi valmennettavien järjestöissä tämän tutkimuksen toteuttamisen myötä. Todellista muutosta työpaikoilla en aineistoni perusteella voi todentaa.

## **4.2. Vertaisuus johtamisessa**

Tässä alaluvussa esitän ne havainnot ja tulokset, mitä olen tehnyt liittyen tutkimuskysymyksen koskien sitä, miten vertaisvalmennukseen osallistuneet järjestöjen johtajat ja esimiehet ymmärtävät vertaisuuden. Vertaisuuden teemat nousivat esille vahvasti teemahaastatteluiden ensimmäisessä teemassa koskien vertaisvalmennusta. Teeman avulla pyrin kartoittamaan ryhmäläisten näkemyksiä itse vertaisvalmennuksesta ja sen toimivuudesta metodina. Vertaisuuteen liittyvät näkökulmat tulivat esiin aineistossa niin johdonmukaisesti, että nostin vertaisuuden yhdeksi aineiston teemoittelun teemaksi.

Lähestulkoon kaikki kommentit koskien vertaisvalmennusta metodina ja oppimismuotona olivat positiivisia. Vertaisvalmennuksen voiman koettiin syntyvän erityisesti erilaisista taustoista tulevien ihmisten kohtaamisesta.

”Siin on eri tavalla voimaa, niinku semmosessa vähän isommassa porukassa ja se nytki näky tossa, et oli hirveen hedelmällistä, kun ihmisiä erilaisista taustoista erilaisilla kokemuksilla, erilaisella osaamisella. Niin tavallaan tommosessa vertaisvalmennuksessa huomas, että siitä tulee semmosta jaettavaa osaamista.”

Vaikuttaa siltä, että vertaisvalmennus synnytti erilaisuudesta ja erilaisista osaamisista jaettavaa osaamista. Ryhmäläiset kokivat, että heidän kaikkien vahvuudet kyettiin käyttämään koko ryhmän hyödyksi. Yksi selittävä tekijä tälle voi olla se, että valmennuksessa pyrittiin juuri vertaisuuteen, ja siihen että ryhmällä ei ole yhtä vetäjää vaan kaikki osallistujat pääsevät ääneen ja ottavat jaetun vastuun johtajuuden kehittämisestä. Tarkoitus olikin oppia toisilta ryhmäläisiltä.

Tärkeimmäksi vertaisvalmennuksen yksittäiseksi elementiksi kaikissa haastatteluissa nousi juuri esimiesten oma vertaisuus. Vertaisuuden tarve nousi siitä, että ryhmäläisten omissa työyhteisöissä ei juurikaan ollut samassa tilanteessa esimiestyöhön liittyvien haasteiden parissa toimivia tai heidän välillään ei ollut toimivaa vertaisvuorovaikutuksen mallia. Järjestöt ovatkin usein niin pieniä työpaikkoja, että vertaisia on vaikeaa löytää oman organisaation sisäلتä. Esimiestyöhön liittyvät asiat koettiin sellaisiksi, joita ei yleensä pysty tai joita ei ole hyödyllistä keskustella työpaikalla. Kahdessa haastattelussa todettiin, että esimiestyössä ihminen on varsin yksin ja omien ajatusten ja tunteiden keskustelemiselle ei ole mahdollisuuksia työpaikalla.

”Esimiestyössä tavallaan ihminen on yksin, ja sil on aika paljon tarve niinku kaikilla ihmisillä vähä niitä heijastaa, niitä omia ajatuksia ja tunteita ja tekemisiä toinen toisille. Normaalisti ilman sitä järjestämättä, nii sitä ei ole. Se ei ole mahdollista omalla työpaikalla, koska ei niistä asioista voi alaisten kanssa keskustella.”

”No must oli jotenki tosi innostavaa vaan niinku ylipäänsä jutella ihmisten kaa sellasista jutuista, mitä ei nyt iha silleen niinku verkostoitumistilaisuuksis cocktail-lasin ääressä rupee.”

Yksi haastateltava kyllä koki voivansa keskustella esimiestyöhön liittyvistä asioista työyhteisönsä kanssa, mutta näissä keskusteluissa ei ole mukana työyhteisön ulkopuolista näkemystä:

”Ja se että oltiin tosi erilaisista järjestöistä, toi must tosi mielenkiinnost semmosta twistiä, et yhtä hyvin mä voisin niin sanotusti avautua työkavereilleni, mutta me ollaan aina kuitenkin niinku sisällä.”



Vertaisvalmennuksesta muodostui paikka puhua työhön liittyvistä asioista ja siihen liittyvistä tunteista. Vertaisuuteen liittyvänä hyötynä pidettiin myös sitä, kun reflektoi omia ajatuksiaan ääneen muille vertaisille, hahmottaa omat ajatusmallinsa paremmin.

Tärkeänä elementtinä pidettiin myös luottamuksellista ilmapiiriä, joka vertaisvalmennusryhmässä saavutettiin. ”Must oli kivaa, että alusta asti oli itsestään selvää et se on luottamuksellista, ja siel voi niinku sanoo, et siit ei tarvinnu must ees niinku mitenkään neuvotella tai ihmetellä.” Toinen haastateltava koki, että vaikka ryhmässä oli alusta asti luottamuksellinen ilmapiiri, meni pari ensimmäistä kohtaamiskertaa tutustuesssa ja tunnustellessa. Toisin sanoen luottamus syveni tapaamiskertojen myötä. Ensimmäisen valmennuskerran aluksi sovimme yhdessä ryhmän pelisäännöistä, joista keskeinen oli, että kaikki ryhmässä käsiteltävät asiat ovat luottamuksellisia ja niistä ei puhuta ryhmän ulkopuolella. Pelisääntöön sitoutuminen tuntui onnistuneen ryhmässämme hyvin ja ilmapiiri muodostui luottamukselliseksi. Yksi syy korkeaan sitoutumiseen saattoi olla se, että esitys luottamuksellisuudesta nousi sovitusti esiin ryhmän sisältä toisen vetäjän toimesta, jolloin sitoutuminen oli arvioni mukaan vahvempaa, kuin jos vain itse olisi esittänyt asian.

Kirjallisessa jälkikäteiskyselyssä yksi valmennettava kuvasi vertaisuutta ja luottamuksellisuutta seuraavasti: ”Vertaisvalmennus antoi nimensä mukaisesti vertaistukea, joka on melko korvaamatonta. Oli huippua puhua asioista luottamuksella sellaisten ihmisten kanssa, jotka tulevat oman organisaation ulkopuolelta.” Tässä huomiossa korostui niin ikään työyhteisön ulkopuolisen näkemyksen tärkeys.

Haastatteluissa ja vertaisryhmän toiminnassa tuli selvästi esille, että esimiesten haasteet ovat eri organisaatioissa varsin samankaltaisia ja vertaisvalmennuksessa koettiin hienoksi huomata, ettei kukaan esimies ole yksin näiden pohdintojen kanssa. ”Samanlaisten asioidenhan kanssa me niinku painitaan.” Jäin pohtimaan, liittyivätkö yhdistävät haasteet enemmän esimies- vai järjestötyöhön. Uskoisin niiden johtuvan molemmista, sillä vaikka puhuimme erityisesti esimiestyön haasteista, ei yhdistävää toimintaympäristöä voi sivuuttaa pohdinnoissa.

Vertaisvalmennus antoi uutta perspektiiviä asioihin. Ryhmässä oli mukana erilaisissa ja eri kokoisissa organisaatioissa työskenteleviä ihmisiä. Tämä antoi uutta näkökulmaa oman or-

ganisaation toimintaan, sekä haasteiden määrään ja mittakaavaan. Yksi suurta järjestöä edustava haastateltava kiinnitti huomiota siihen, että heidän organisaationsa pääsee helpolla haasteidensa kanssa:

”Et se oli varmaan se suurin anti, et herranjestas tommost me ei ajatella ikinä. Ja myös siinä, et oho, kylläpäs me päästään helpolla. Ja myös, niinku liittyen siihen, minkä kokosis organisaatiois toimitaan.”

Myös jälkikäteiskyselyssä yksi haastateltava totesi valmennuksen auttaneen hahmottamaan oman järjestön piirteitä: ”Muiden järjestöjen toimintamallien kuuleminen ainakin helpotti hahmottamaan oman järjestön erityislaatuista.” Mielenkiintoista on, että haastateltavat toivat esiin, että järjestöjen esimiehet painivat samojen ongelmien parissa, mutta toisaalta he kuvasivat toisten esiin tuomia haasteita erilaisiksi kuin heillä itsellään.

Kaiken kaikkiaan aineiston perusteella järjestöjen esimiehille on tarjolla liian vähän vertaistukea. Haastateltavat toivoivat lisää vertaisvalmennuksen kaltaista toimintaa. Tarvetta tällaiselle esimiesten vertaisryhmätoiminnalle olisi paljon, ja toisaalta tällaisia vertaisuuden foorumeita on ainakin järjestöjen esimiehille tarjolla vähän. Harvalla järjestön esimiehellä on käytössään esimerkiksi työnohjausta. Järjestöt ovat usein myös niin pieniä henkilöstömäärältään, ettei vertaisia esimiehiä löydy oman organisaation sisäلتä.

Vertaisryhmän sisältöjen suunnittelussa ja toteuttamisessa koin tasapainottelevani sen kanssa, edetäänkö tapaamiskerroilla enemmän strukturoidusti esimerkiksi valmentavan johtajuuden sisältöjen ja menetelmien opettelussa vai keskitytäänkö enemmän vertaiskeskusteluihin. Ryhmäläisillä oli kova tarve ja halu puhua asioista ja nostaa esille esimerkiksi haastavia esimiestilanteita ja kokemuksia. Näen, että vertaisryhmässä olikin kaksi erilaista tietä tai linjaa. Toisaalta ryhmässä lähdettiin strukturoidulla mallilla kokeilemaan ja miettimään, miten esimiehen ja johdettavan välistä vuorovaikutusta voidaan parantaa. Toisaalta keskityttiin vertaisuuteen, eli kuulemaan toisten ryhmäläisten kokemuksia, haasteita ja neuvoja sekä antamaan vertaistukea ja neuvoa ryhmäläisille. Jälkimmäiseen linjaan käytettiin ajallisesti enemmän aikaa. Omaan tutkimuspäiväkirjaani kirjoitin useaan otteeseen, että emme tahdo päästä kiinni valmentavan johtajuuden viitekehykseen. Tarve vertaiskeskusteluille oli niin suuri, että se söi tilaa valmentavan johtajuuden viitekehystä. Valmennettavat kokivat aineiston perusteella ryhmän tärkeimmäksi anniksi vertaisuuden elementin. Vertaisvalmennuksen pituuden olisi pitänyt olla pidempi, jotta oltaisiin vielä vahvemmin

ehditty oppimaan ja toteuttamaan valmentavan johtajuuden strukturoituja malleja, kuten valmentavan johtajan Pilari-mallia. Ryhmäytymisprosessi vei oman aikansa. Yksi haastateltavista kaipasi myös tiheämpää tapaamisrytmiä.

”Mut toki sit iha tälleen niinku ryhmäytymisprosessina, nii varmastikkin olis voinu vielä olla tapaamisia. Must tuntu et se viimene tapaaminen, ehkä siinä tietyl taval kiteyty, vaikka kaikki ei ollu paikal, että tuntui siltä, että me olimme yhdessä saavuttaneet jotain.”

### 4.3. Valmentava johtajuus nuorisojärjestöissä

Tässä alaluvussa esitän ne havainnot ja tulokset, mitä olen tehnyt liittyen tutkimuskysymyksen, miten vertaisvalmennukseen osallistuneet järjestöjen johtajat ja esimiehet ymmärtävät valmentavan johtajuuden. Valmentava johtajuus nähtiin ryhmäläisten keskuudessa erittäin toimivana johtamismallina. Sen arveltiin sopivan hyvin järjestöjen johtamiseen. Erityisen hyvin se soveltuu vapaaehtoisten johtamiseen, jossa johtaminen ei voi perustua määräämiseen vaan toimijoiden motivoimisella ja innostamisella on tärkeä rooli.

”Mä ajattelen että, et ei pitäisi olla mitään johtajuutta ilman jotain osuutta myös valmentavaa johtajuutta. Et jotenki se, miten puhutaan johtajuudesta ja johtajista, on must usein todella yksilmästä. Et ehkä ku mä tuun ite erityisesti tuolta vahvan vapaaehtoistyön puolelta, niin silloin ku se johtaminen ei voikkaan perustua siihen, et minä määrään koska minulla on direktio-oikeus ja sinä teet, koska sinulle maksetaan tästä. Niin joutuu ylipäänsä paljo enemmän pelaamaan motivaatioilla ja innostuksella ja hyvällä ryhmäyttämällä, mikä vaatii sitä kuuntelua, että sä tiedät mikä ihmistä motivoi ja innostaa.”

Kaikki vertaisvalmennukseen osallistuneet kokivat valmentavan johtajuuden perusajatuksen tuttuna ja he olivat käyttäneet samankaltaisia menetelmiä omassa työssään järjestöissä.

”Mä nään sen toimintamallin hyvänä. Se on myös semmonen menetelmä, mitä niinku meidän järjestös käytetään. Et se on mulle silleen helppoa.”

”Sinänsä se viitekehys on itelle kohtuullisen tuttu, ku on tehnyt just työhönvalmennusta ja sparranu nuoria hakemaan töitä ja tekemään tulevaisuuden suunnitelmia. Et se oli mulle luontainen ja mielekäs tapa lähestyä asioita.”

Haastateltavat havaitsivat myös nykyisessä johtamisessaan valmentavan johtamisen elementtejä. ”Meil perustuu isosti, niinku ylipäänsä luottamukseen ja siihen keskusteluun, ja siihen että ihminen on itse oman työnsä paras asiantuntija”.

Jo etukäteiskyselyssä yksi haastateltava kuvasi itseään valmentavaksi johtajaksi seuraavasti:

”Olen ennen kaikkea osallistava ja kannustava esimies. Ehkäpä jos näistä nykyajan määritelmistä pitää valita, niin valmentava johtaja. Haluan haastaa ihmiset ylittämään itsensä ja kehittymään ja innostaa aitoon yhteistyöhön.”

Myös muut etukäteiskyselyyn vastanneet kuvasivat itseään johtajana mm. avoimuuteen ja keskustelevuuteen pyrkivänä, kuuntelevana, reiluna ja kannustavana esimiehenä. Luottamuksellinen ilmapiiri korostuu järjestöjen kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Yksi ryhmäläinen vertasi valmentavan johtajuuden filosofiaa hyvin samanlaiseksi hänen oman kasvatustilafilosofian kanssa: ”Et löydetään jokaisesta ne kyvyt ja pyritään kasvattamaan jokainen ihminen täyteen mittaansa ja vahvistamaan uskoa omiin kykyihinsä.”

Aineiston pohjalta vaikuttaa siltä, että valmentavasta johtajuudesta erityisesti motivoimisen, kannustamisen ja innostamisen elementit ovat järjestöille tuttua. Myös sen perusarvot – ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskova johtaminen – jaetaan (ks. Hellbom 2006, 67). Sen sijaan jäin pohtimaan, miten valmentavan johtajuuden tavoitteet ja tavoitteellisuus järjestöissä nähdään. Valmentavan johtajuuden johtamisfilosofiassa tärkeä elementti on, että sen keinojen avulla yksilöiden potentiaali vapautuu organisaation käyttöön ja hyödyksi (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43-44). Hyötynäkökulma ja ryhmän menestyminen eivät nouse esiin tutkimukseni aineistossa. Voiko olla niin, että valmentavan johtajuuden arvot ja elementit nuorisjärjestöissä syntyvätkin järjestön perustehtävään liittyvästä motiivista, ei hyödyntavoittelusta? Esimerkiksi nuorisotyön intresseistä, kuten nuorten tukemisesta ja auttamisesta eteenpäin. Yrityksissä intressi syntyy viimekädessä tavoitteesta maksimoida voitto. Tällä logiikalla järjestötyössä osallisuutta lisäävä ja päätöksentekoa desentralisoiva johtamismalli nähdään keinona kannustaa ja opettaa valmennettavaa muutokseen, kun taas yrityksessä välineenä parantaa tulosta.

Yritin myös haastatteluissa selvittää, mitä aineksia valmentava johtajuus sisältää nuorisotyöstä ja nuorisotyön erityisyydestä. Aineistossa tuli esiin jonkin verran yhtäläisyyksiä. Kuten valmentava johtajuus, myös nuorisotyö perustuu (nuorten) valmentamiseen ja

tukemiseen erilaisissa (elämän) tilanteissa. ”Ja jos nuorisotyö ei oo valmentamista, niin mitäs sitten?”. Nuoruudessa näitä nivelvaiheita ovat erilaiset siirtymät, joita ovat esimerkiksi Molgatin ja Taylorin (2012, 43-44) mukaan ammatillisen, taloudellisen, ihmissuhteisiin- ja identiteettiin liittyvät siirtymät. Nuorisotyössä erityisesti identiteettiin muodostusvaiheessa on tärkeää, että nuorta innostetaan ja että hän itse asettaa itselleen tavoitteita. Nuorisotyössä on kyse samanlaisesta nuorten innostamisesta, vastuuttamisesta ja mahdollisuuksien luomisesta tulevaisuuteen suunnaten kuin valmentavassa johtajuudessa. Myös valmentavan johtajan ja nuorisotyön substansseissa nähtiin yhtäläisyyksiä. Nuoria ja työntekijöitä valmentavalla henkilöllä on oletetusti hyvä taito ihmisten kohtaamiseen ja kuuntelemiseen. Näistä voi olettaa syntyvän synergiahyötyjä.

Esiin nousi myös valmentavan johtajuuden ja nuorten valmentamisen yhtäläisyydet ja eroavuudet. Yksi ryhmäläisistä koki nuorten valmentamisen hakemaan töitä ja tekemään tulevaisuuden suunnitelmia varsin samanlaiseksi valmentavan johtajuuden kanssa. Kuitenkin hän myös pohti, että aivan samat keinot eivät suoraan toimi molemmille kohderyhmille:

”Se oli yllättävää et ku mä oon kuitenkin tehny sitä työtä, niin et se olikin aika haasteellista siirtää sitä esimiestyöhön. Et sitä olis niinku luullu, et ei täs oo mitää, mut et sit se oliko yllättävän vaikee esimiesroolissa lähtee ikään kuin toteuttamaan sitä.”

Vaikuttaa siltä, että nuorten valmentamisen ja valmentavan johtajuuden perusideologia valmentamisesta on samanlainen. Niillä kuitenkin tavoitellaan eri asioita, mikä tekee myös keinot erilaisiksi. Nuorisotyö on nuorisolain (2016, 3§) mukaan nuorten kasvun, itsenäistymisen ja osallisuuden tukemista yhteiskunnassa, kun taas johtamisella tavoitellaan yksilön voimavarojen vapauttamista organisaation hyödyksi. Nuorisotyössä keskiössä ovat nuorena olemisen vahvistaminen ja kasvun tukeminen, ei hyödyntäminen.

Nuorisotyön koulutuksessa opiskellaan samankaltaisia sisältöjä, mitä valmentavassa johtajuudessa tarvitaan:

”Yhteisöpedagogin koulutuksesta mulla on sellanen oletamus, että se on oikeestaan ainoita tutkintoja jotka keskittyy vuorovaikutuksen kehittämiseen ja koutsaava johtaminenhan jos joku on vuorovaikutteisuuden oppimista.”

Nuorisotyön koulutuksessa opiskellaan myös toiminnan fasilitointiin liittyviä asioita, joita tarvitaan niin ikään valmentavassa johtajuudessa. Yhteisöpedagogin koulutuksen soveltuvuus myös muun työelämän kehittämiseen on huomattu, sillä Humanistinen Ammattikorkeakoulu on ryhtynyt kouluttamaan yhteisöpedagogeja työelämän kehittäjä – suuntautumisvaihtoehdolla perinteisen järjestö- ja nuorisotyön vaihtoehtojen lisäksi (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2017).

Toisaalta nuorisotyön koulutukseen liittyvät yhtäläisyydet esiin nostanut haastateltava ei kyttäessä nähnyt, että nuorisotyön osaaminen synnyttäisi parempaa johtamisosaamista:

”Nii tieteski täs keskustelus pitäs nähdä, että jos on yhteisöpedagogien johtamia organisaatioita. Ne on jotenki niinku tuloksellisempia hyvässä mielessä, kuin joidenkin muiden johtamat organisaatiot. Että tällasta väitettä mä en vielä olis valmis niinku allekirjoittamaan.”

Keskusteluun nousi myös eroavaisuus nuorisotyön ja valmentavan johtajuuden päämäärissä. Yksi haastateltava viittasi Frank Martelan valonöörin<sup>6</sup> ja hipin<sup>7</sup> käsitteeseen (Martela 2015, 11-14). ”Nii mä en oo sit iha varma et ohjaako se nuorisotyö enemmän tämmöseen hippeyteen vai ohjaaks se enemmän tämmöseen valonöörityteen, koska se valonööriys on hyvin niinku tavoitteellista.” Haastateltava jatkoi kuvaustaan siten, että nuorisotyössä keskitytään hyvään tunnelmaan ja hauskanpitämiseen, ei sen sijaan valmentavan johtajuuden tavoin tavoitteellisesti päämäärien saavuttamiseen.

Väitteen mukaan nuorisotyössä nuoret siis oppisivat Martelaa (2015) mukaillen elämänarvostusta, mutta ei elämänhallintaa. Asian esiin nostaneella valmennettavalla on vahva viitekehys nuorisotyössä. Miksi hän puhuu nuorisotyön ohjaavuudesta hippeyteen? Näen pohdinnan kytkeytyvän siihen, millaiseen käsitykseen nuoruudesta nuorisotyö pohjautuu. Onko nuoruus siirtymävaihe kohti aikuisuutta ja aikaansaamista (sosiaalinen kysymys) vai itseisarvoinen ja arvokas elämänvaihe (nuorisokysymys). Kun vastataan nuorisokysymykseen, keskiössä ovat nuorena olemisen vahvistaminen ja kasvun tukeminen. Sosiaalinen kysymys taas perustuu ongelmalähtöiseen tarkasteluun. Silloin tarkastelussa on yhteiskunnan

---

<sup>6</sup> Valonääri on ihminen, jolla on hallussaan sekä elämänarvostus ja elämänhallinta. Valonöörissä yhdistyvät valon säteileminen ympärilleen sekä insinööriys. Hänellä on kyky tavoitella oikeita asioita ja kyky saada asioita aikaan. (Martela 2015, 11-16.)

<sup>7</sup> Hippi on ihminen, jolla on hallussaan elämänarvostus, ei elämänhallinta. Hänellä on kyky tavoitella oikeita asioita ja hyvä tarkoitus, mutta kun elämänhallinnan taidot puuttuvat, hän ei saa mitä haluaa aikaiseksi. (Martela 2015, 14.)

rakenteiden tuottama eriarvoisuus ja ongelmissa olevien ihmisten ongelmien ratkaisu ja siihen tarvittavat keinot. (Honkatukia & Nieminen 2017, 36-38.) Nuorisotyön tulisi mielestäni vastata nuorisokysymykseen. Nuorisotyön päämäärissäkkin on varmasti paljon eroja riippuen nuorisotyön muodosta.

Pyysin haastateltavia arvioimaan, millaista lisäarvoa valmentava johtajuus voisi antaa heidän työpaikoilleen. Yksi haastateltava koki, että johtamismalli sopii erityisen hyvin heidän organisaatioonsa, jossa tehdään paljon kehittämishankkeita. Kehittämistyön tekemisessä luovuus ja innovaatiot sekä niiden saaminen organisaation hyödyksi on tärkeää. Toinen haastateltava pohti, että kun työntekijää rohkaistaan itse miettimään, miten asettaa oikeat tavoitteet ja miten edetä kohti niitä, on lopputulos parempi ja ihmiset ymmärtävät mitä ovat organisaatiossa tekemässä. Toisessa organisaatiossa mallin käyttäminen oli lisännyt motivaatiota: ”Ilman muuta se on nostanu semmosta ihmisten motivaatiota ja innostusta ja halua tehdä yhdessä ja naurua kuuluu enempi.”

Jälkikäteiskyselyssä kysyttiin, antoivatko vertaisvalmennus ja valmentava johtajuus jotain lisäarvoa järjestön työhön. Yksi vastaajista arvioi lisäarvoa varovasti seuraavasti:

”Tätä on vaikea arvioida, uskoisin, että hieman. Työntekijöiden omien tavoitteiden asettaminen oli menetelmiä käyttäen kenties aiempaa organisoidumpaa ja näin ollen tulokset, eli valmiit tavoitteet parempia.”

Toinen vastaaja totesi yhteishengen ja tiimityön vahvistuneen työpaikalla tehtyjen kokeilujen myötä. Kolmas vastaaja epäili muutoksen jäävän yksilötasolle:

”Näitä asioita on järjestössämme pohdittu paljon ja niihin on panostettu neljän viiden vuoden aikana. En osaa sanoa olisiko koko järjestön tasolla tämän valmennuksen takia tapahtunut muutosta. Luultavasti ei. Vaikutukset ovat jääneet yksilötasolle - ainakin näin lähellä valmennusta arvioitaessa.”

Neljäs vastaaja uskoi muutokseen pitkällä aikavälillä:

”Varmasti pitkällä aikavälillä valmentava johtaminen muokkaa järjestön toimintaa. Työntekijöiden osallistaminen ja voimaannuttaminen mielestäni mitä suurimmassa määrin liittyy järjestön sisäiseen ja ulkoiseen kuvaan ja sitä kautta tuloksellisuuteen.”

Kaikki kokivat valmentavan johtajuuden soveltuvaksi johtamismalliksi heidän työpaikoilleen ja kokivat sen luovan lisäarvoa heidän organisaationsa toimintaan. Sekä haastattelussa että jälkikäteiskyselyssä he ilmoittivat aikovansa hyödyntää ja käyttää menetelmää myös tulevaisuudessa. ”Aion. Ehdottomasti.”

Keskustelimme kahden haastateltavan kanssa, mikä estää toteuttamasta valmentavaa johtajuutta. Syyksi nousi arjen kiire. Sen keskellä tuntuu helpommalta ratkaista erilaiset haasteet ja kysymykset työntekijöiden puolesta ja antaa valmiit vastaukset. Tämänkaltainen toimintamalli koettiin niin juurtuneeksi, että siitä poisoppiminen on vaikeaa.

Kysyin haastateltavilta, muuttuiko heidän näkemyksensä itsestä esimiehenä vertaisvalmennuksen myötä. Positiivisesta palautteesta huolimatta kaikki haastateltavat kokivat, ettei mitään dramaattisia muutoksia tapahtunut – ennemminkin hidasta kehittymistä. He näkivät vertaisvalmennuksen aiempaa osaamista vahvistavaksi ja täydentäväksi elementiksi suhteessa aiempaan koulutukseen ja kokemuksiin. Valmennus myös toimi ikään kuin muistutuksena siitä, miten tärkeää työntekijöiden motivointi ja kannustaminen ovat. Vertaisvalmennus muistutti myös, että esimiehen työ on paljon muutakin kuin asiantuntijan työ ja että siinä tarvitaan vuorovaikutusta ja sen osaamista. Yksi haastateltava korosti, että vertaisvalmennus teki näkyväksi oman esimiestyön kehitysalueet ja antoi työkaluja tämän puolen vahvistamiseen: ”Et kyl mä niinku enemmän satsasin siihen tiimiytymiseen ja siihen ryhmähengen luomiseen.” Jälkikäteiskyselyssä suurimmaksi anniksi mainittiin se, että vertaisvalmennuksessa pystyttiin harjoitusten ja keskustelujen kautta keskittymään valmentavaan johtajuuteen.

Vaikka ryhmän jäsenet kokivat vertaisvalmennuksen erittäin positiivisesti, he eivät osanneet kovin konkreettisesti määritellä, mitä hyötyjä he olivat saaneet vertaisvalmennuksesta. Valmennuksia kuvattiin terapeuttisiksi ja että niistä sai valtavasti intoa omaan esimiestyöhön. ”Ja sitten et aina lähti täältä sen jälkeen ku oli ollu se sessio, niin lähti sillä innostuneella, et nyt mä tiedän, et mä lähen kokeileen tämmöstä ja tommosta.”



## 4.4. Nuorisjärjestöjen johtaminen

Tässä alaluvussa esitän ne havainnot ja tulokset, mitä olen tehnyt liittyen tutkimuskysymyseen, mitä erityistä vertaisuuteen ja valmentamiseen liittyy, kun toimintakontekstina on nuorisjärjestö. Tähän osioon aineistoa syntyi erityisesti haastattelun kahdesta viimeisestä teemasta, jotka olivat järjestöjen ja nuorisjärjestöjen johtaminen. Myös ennako- ja jälki-käteiskyselyssä oli omat osiot näille kysymyksille. Teemat herättivät haastatteluissa ja kyselyissä paljon keskustelua ja kommentteja. Ryhmäläiset pohtivat, mitä erityispiirteitä ja tarpeita on järjestöissä ja erityisesti nuorisjärjestöissä toteutettavassa esimiestyössä.

### 4.4.1. Johtaminen ja vapaaehtoisuus

Hyvin yleinen järjestöille ominaislaatuinen piirre aineistossa oli se, että järjestöissä johdettavina ovat usein vapaaehtoiset, joiden johtamiseen käytettävät keinot poikkeavat palkattujen työntekijöiden johtamisesta. Vapaaehtoisten johtamisessa käytettävissä keinoissa on paljon yhtäläisyyksiä valmentavan johtajuuden kanssa. Heitä johdettaessa motivointi ja kannustaminen ovat keskeisessä roolissa.

”Et ehkä ku mä tuun ite erityisesti tuolta vahvan vapaaehtoistyön puolelta, niin silloin ku se johtaminen ei voikkaan perustua siihen et minä määrään koska minulla on direktio-oikeus ja sinä teet, koska sinulle maksetaan tästä, niin joutuu ylipäänsä paljo enemmän pelaamaan, niil niinku motivaatioilla ja innostuksella ja hyvällä ryhmäyttämisellä, Mikä vaatii sitä kuuntelua, että sä tiedät mikä ihmistä motivoi ja innostaa.”

Järjestöjen johtamisessa korostuu se, että ihmiset saadaan toimimaan ilon kautta. Työn imun, innostuksen ja työn merkityksellisyyden löytäminen on tärkeää. Järjestöissä samoja elementtejä on haastateltavien mukaan sekä vapaaehtoisten että palkattujen johtamisen osalta. Jälki-käteiskyselyssä yksi vastaaja pohti asiaa seuraavasti:

”Vapaaehtoisten johtaminen ja työntekijöiden johtaminen ovat periaatteessa eri asioita, mutta siltikin näen, että samat asiat korostuvat molemmissa tapauksissa. Pakolla ei vapaaehtoisia voi johtaa, mutta varmaan myös työntekijöiden johtamisessa tulisi säilyttää sama valmentava ote.”

Järjestöjohtamiselle on ominaista, että myös esimies on vapaaehtoinen. Useimmiten esimies on järjestön puheenjohtaja, mutta myös joskus joku muu hallituksen jäsen.

”Se niinku että tulee vapaaehtoisten johtamaksi tuo kyl niinku aikamoisen lisätwistin tähän maailmaan. Ja mitä enemmän vapaaehtoisjohto on operatiivisessa toiminnassa läsnä, niin sitä enemmän twistiä.”

Tämä ”twisti” liittyi vapaaehtoisjohdon nopeaan vaihtumiseen jopa vuosittain. Tällöin pitkäjänteisyyden säilyttäminen nousee haasteeksi, ettei järjestön työtä tarvitsisi aloittaa aina vuosittain alusta. Tämä on olennainen kysymys erityisesti opiskelijajärjestöissä, jossa valtaosa hallituksen jäsenistä vaihtuu vuosittain. Näissä järjestöissä onkin rakennettu mittavia perehdytysohjelmia, jotta järjestön työ ei polkisi paikallaan. ”Mut sitte jokseenkin se toimintamalli ja kehys täytyy olla sama, koska liitto ei voi uudistua niin kauheen nopealla syklillä, kun toimijat uudistuu koko ajan.”

Jälkikäteiskyselyssä vastaaja kuvasi järjestöjohtamisen jännitteistä kenttää seuraavasti:

”Järjestössä toimiessa esimies pelaa yhtä aikaa järjestön toimihenkilöjohdon, luottamusjohdon ja operatiivisessa toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten odotusten ristipaineessa. Aina ei pääse itse johtamaan, vaan ammattitaito on auttaa vapaaehtoisia johtamaan toimistoa parhain päin, ja tehdä parasta siitä, minkälaisia päätöksiä vapaaehtoinen luottamusjohto on tehnyt.”

Toinen vastaaja jatkoi:

”Luottamustoimisten ja työsuhteisten toimijoiden yhteensovittaminen on toisinaan hankalaa. Toiminnanjohtajana olet juurikin näiden kahden ryhmittymän välissä, samalla yrittäen motivoida molempia ryhmiä.”

Yhden vastaajan mukaan oivalluttaviin kysymyksiin pohjautuva valmentava johtaminen voisi olla toimiva malli myös luottamustoimiselle puheenjohtajalle. Valmentavassa johtajuudessa lähtökohta on, että paras osaaminen on johdettavalla asiantuntijalla ja siksi esimieheltä ei odotetakaan substanssin tuntemista: ”Jos vapaaehtoispuheenjohtaja osais sen koutsaaavan tyylin, nii se olis aivan huikee edistysaskel suomalaises järjestömaailmas ja nuo-

risojärjestömaailmas.” Myös luottamustoimisen esimiehen johtamistaidot voivat olla puutteelliset. Erityisesti nuorisojärjestöissä voi esimiehenä ja hallituksen jäsenenä olla henkilöitä, jotka eivät ole olleet päivääkään työelämässä (ks. Vesterinen 2011, 126-127). Ammattijohtajan tehtävänä on myös auttaa luottamustoimista johtoa luottamaan itseensä ja luomaan edellytyksiä toteuttaa järjestön toimintaa.

#### **4.4.2. Asiantuntijat johtamassa asiantuntijoita**

Haastatteluissa nousi esille ammattijohtajuuden kehittämisen tarve järjestöissä. Järjestöjohtajina on paljon asiantuntijatehtävistä nousseita esimiehiä. Järjestöt ovat monesti niin pieniä toimijoita, että usein ei ole mahdollisuutta valita johtajaa nimenomaan johtajaksi. Yleensä järjestöjohtajilla on jonkinlainen substanssitausta ja myös johtajina substanssivastuualueita. Kaksi haastateltavaa käytti samanlaista vertausta siitä, että parhaat lääkärit eivät ole välttämättä parhaita sairaalanjohtajia, joten ei järjestön asiantuntijatkaan ole välttämättä parhaita järjestöjohtajia. ”Et tarvii olla jo aika iso järjestö, jotta johtajat valitaan nimenomaan johtajiksi, eikä ne oookkaan parhaita nuorisotyöntekijöitä.” Kyse ei kyseisen informantin mukaan ole vain mahdollisuuksien puutteesta valita ammattijohtajia, vaan myös siitä, että järjestöissä arvostetaan korkeammalle järjestötyön tuntemusta, järjestön substanssin osaamista ja järjestöverkostoja. Toiselta sektorilta tulevan ammattijohtajan voi olla vaikeaa saada luottamusta järjestön toimijoilta. Järjestötyössä korostuu sen aatteellisuuden kautta tunne ja arvopohja ja puhtaasti ammattimaisen johtajan voisi olla vaikeaa legitimoida oma asemansa ja tekemisensä. Järjestöjen johtamisessa tärkeää on luottamus ja työntekijöiltä tuleva arvostus.

Järjestötyö on lähes aina asiantuntijatyötä. Asiantuntijoilta odotetaan, että heillä on paras osaaminen omasta substanssistaan. ”Mun mielest asiantuntijaorganisaatiossa korostuu tää valmentavan johtamisen tarve erityisesti, koska se ei oo se iso pomo, joka osais kaiken paremmin.” Toinen haastateltava totesi ennakkokyselyssä: ”Minä haluan antaa alaisilleni työrauhan ja odotan myös kyvykkyyttä johtaa itseään ja omaa työtään”. Myös asiantuntijat odottavat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöihin. Siksi valmentava johtaminen on potentiaalisesti toimiva malli järjestöjen johtamiseen. Yhden haastateltavan mukaan käytännössä järjestöissä voi käydä niin, että työntekijöille annetaan kyllä

asiantuntijavaltaa, muttei tueta heitä tässä tehtävässä. Johtaja toisin sanoen jättää asiantuntijan ilman tukea hoitamaan asiantuntijatehtäviään.

Yleinen näkemys haastateltavilla oli, että järjestöissä johtaminen on vanhanaikaista, ja uudemmat johtamisen trendit, kuten valmentava johtaminen, saapuvat sektorille myöhässä. Järjestöissä ei myös välttämättä huomata kehittymisen tarvetta.

”Meil on se meidän oma narratiivi, et me ollaan kauheen joustavia ja matalahierarkisia organisaatioita. Nii sittei ehkä nähdäkään, että olis tarvetta tämmöselle uudennlaiselle johtamiskäsitykselle.”

Yksi haastateltava nosti järjestötoiminnan hankemaisuuden esiin johtamisen haasteena. Kun iso osa työntekijöistä on määräaikaississa hankkeissa hankerahoituksella, on vaikeaa saada heidät toimimaan yhtenäisenä tiiminä, kun koko ajan kilpaillaan tulevista työpaikoista. Järjestötoiminnassa on kuitenkin lähes välttämätöntä verkostoitua ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa.

#### **4.4.3. Nuorisojärjestöjen johtamisen erityisyys**

Nuorisojärjestöjen johtamisessa erityiseksi haasteeksi nähtiin nuorten uudennlaiset tavat osallistua ja sitoutua järjestöjen toimintaan:

”Ihmiset tahtoo osallistua johonkin yhteen tapahtumaan tai kampanjaan tai tehdä jonkun yhden siivun. Ei niitä kiinnosta hallituksessa istua välttämättä vuositolkulla ja kokouksissa miettiä, että minkä värisiä kukkia tilataan.”

Tämä tuo johtamiseen haastetta siitä näkökulmasta, että pitää luottaa toiminnan kohteena olevien nuorten näkökulmiin ja kehittämisehdotuksiin. ”Että mä en välttämättä tiäkkään mikä täs on nyt välttämättä parasta, et ne nuoret on sit niitä asiantuntijoita.”

Nuorisojärjestöissä muutosodotukset johtamisen kehittämiseen ovat aineiston perusteella vahvemmat kuin muilla sektoreilla johtuen siitä, että nuoret sukupolvet edellyttävät johtajuuden muuttumista. Toiminnan pitää myös olla nykyistä konkreettisempaa: ”Et ei riitä niinku tämmöset julistukset. Et se mitä tehdään, nii on tätä ja se näkyy tässä ja se on noin.

Sitä johtamista tarvitaan nuorisojärjestöissä.” Saman suuntaiset havainnot uusien sukupolvien vaikutuksesta työelämässä – joita käsittelin luvussa 2.2.1 – tukevat havaintoa (esim. Vesterinen 2010; Kultalahti & Viitala 2014).

Tarve uudennlaiselle johtamiselle voi syntyä myös tarpeesta kyseenalaistaa edellisen sukupolven saavutukset. Tuleville sukupolville ei välttämättä tule riittämään se, mikä on aiemmillle sukupolville riittänyt, vaan he haluavat kyseenalaistaa edellisen sukupolven saavutukset.

Haastateltavat arvioivat valmentavan johtajuuden sopivan hyvin erityisesti nuorisojärjestöihin. Yleisin argumentti oli ehdottomasti se, että nuoret sukupolvet vaativat uudenlaista johtamista. Tämän huomion esittivät kaikki haastateltavat. Nuorisojärjestöjen johtamisessa usko yksilöön on erityisen tärkeää: ”Must se sopii valtavan hyvin ja jotenkin se, se lähtökohta siitä, et uskotaan niinku yksilöön ja, ja halutaan niinku vahvistaa sitä ihmisen omaa ja myös niit itsen johtamisen taitoja.”

Näkemykset johtamismallin hyvästä soveltuvuudesta nuorisojärjestöihin oltiin yksimielisiä. Jäin miettimään, missä määrin haastateltavat perustivat huomionsa toisaalta faktojen ja toisaalta missä määrin olettamuksien varaan? Haastatteluissa käytettiin myös siihen viittaavia sanoja:

”Et ainoa mitä mä voisin olettaa olevan siinä, että nuorisojärjestöissä tavallaan vois olettaa, että nuoret odottavat nykyaikasempaa johtamistapaa ja silloin koutsaava johtaminen ehdottomasti sitä on. Mä oletan ja toivon että nykynuoret ei oo niin halukkaita toimimaan käskyjen varassa vaan nimenomaan vaikuttamaan siihen sisältöön.”

Yksi haastateltava alkoi kuitenkin pohtia, että eivätkö nimenomaan nuoret kaipaa selkeitä linjauksia johtamiselta:

”Mut toisaalta kokemuksen mukaan ne nuoret on kuitenkin jotenkin sen kaiken osaamisen ja itsevarmuuden takana vähän epävarmoja ja semmosia, kaipaa niitä selkeitä linjauksia ja toisaalta tuo semmosta turvallisuutta et on niinku selkeetä johtamista.”

Myös etukäteiskyselyssä korostettiin, että nuorisojärjestöissä tärkeää on tiettyjen perustoinnin ohjeiden selkeys ja helppous. Nuorten johtamisessa korostuu riittävän tuen antaminen: ”Nuorten johtamisessa tulee huolehtia erityisesti riittävästä tuesta ja läsnäolosta, kun ammatillista varmuutta ja aiempien työpaikkojen kokemusta ei välttämättä ole.”

Etukäteiskyselyssä haastateltava korosti, että nuorisojärjestöissä pitää olla myös mahdollisuuksia tehdä virheitä:

”Nuoristyöllinen, kasvattava ote näkyy epärealististen tavoitteiden, kokonaisuuden hahmotuksessa olevien aukkojen ja siinä, että nuorten pitää päästä vähän liian isoihin saappaisiin, ja mokia tulee aivan taatusti. Nämä piirteet ovat läsnä kaikessa vapaaehtoistyössä, mutta korostuvat nuorisosellisissa.”

Yksi haastateltava koki, että nuorisojärjestöjen johtajiin kohdistuu epärealistisia toiveita. Usein nuorisojärjestöissä johtajan tehtävät ovat määräaikaista, ja niihin palkataan opiskelija tai vastavalmistunut. Pitäisi olla samanaikaisesti iältään nuori sekä pitkän esimiestyön kokemuksen omaava.

Haastattelussa pohdittiin myös nuorisojärjestöjen tehtävää yhteiskunnassa. Useampi haastateltava nosti esiin kasvatustehtävän. Yksi haastateltava näki tehtävän kahtalaisena. Ensinnäkin tehtävänä on kulttuurin ja sivistyksen siirtäminen seuraavalle sukupolvelle. Toiseksi kyse on siitä, että nuorten pitää voida tulla kuulluksi, esittää mielipiteitä ja muodostaa omia näkökulmiaan asioihin. Nuorisojärjestöt ovat hyvä ympäristö kokeilla ja tehdä näitä asioita yhdessä.

Nuorisojärjestöillä nähtiin merkittävä rooli syrjäytymisen ehkäisemisessä. Niillä voi olla kasvava rooli nuorten tavoittamisessa, kun perinteiset instituutiot eivät enää heitä samassa määrin tavoita. ”Et jos nuorisojärjestöt onnistuu ja pystyy tekemään itensä houkutteleviksi, nii se hän ois iha niinku kullan arvosta.” Nuorisojärjestöt ovat hyvin luonteva paikka kasvatamisessa aktiiviseen kansalaisuuteen ja osallisuuteen. ”Että nyt ku tuntuu et on niinki muuten ihmiset vähä keinottomia tän kasvavan eriarvoistumisen ja syrjäytymisen kanssa niin sillon se on kyllä järjestöillä joku innovaation paikka.” Nuorisojärjestöillä on tärkeä rooli tarjota nuorille kuulumisen kokemuksia. Lapsille ja nuorille on erittäin tärkeää saada kuulua ja olla osa jotain ryhmää. Aktiivisista lapsista kasvaa myös aktiivisesti toimivia aikuisia.

Yksi haastateltava näki, että nuorisojärjestöjen roolina voisi olla entistä voimakkaammin suomalaisen johtajuuden kehittäminen. Jos muutospaine johtamiselle lähtee nuorista ikäluokista, nuorisojärjestöt voisivat ottaa roolia johtajuuden kehittämisessä. Nuorisojärjestöjen tehtäväksi mainittiin toimiminen kasvatuskumppanina yhdessä kodin ja koulun kanssa. Myös uusien taitojen, kuten talous-, medianluku ja empatiataitojen opettaminen mainittiin nuorisojärjestön tehtäväksi.

#### **4.4.4. Järjestöjen johtaminen suhteessa muihin yhteiskunnan sektoreihin**

Haastatteluissa pohdittiin eroja järjestöjen johtamisen sekä yksityisen ja julkisen sektorin johtamisen välillä. Yhden vastaajan mielestä järjestön johtaminen on helpompaa kuin yrityksissä tai julkisella. Merkitys työlle löytyy jo sääntöjen toisesta pykälästä, toiminnan tarkoituksesta. Etukäteiskyselyssä vastaaja kuvasi asiaa seuraavasti:

”Järjestöjen johtamista helpottaa kuitenkin se, että niillä on aina selvä missio ja vaikuttamisviestinnän tavoite, joka määrittelee sen, minkälaista johtamista järjestöissä tarvitaan ja minkälaiset organisaatiopiirteet edesauttavat mission toteutumista.”

Järjestöissä työntekijät sitoutuvat järjestön ideologiaan ja toiminnan tarkoitus koetaan omaksi.

Yksi haastateltava sen sijaan näki, että järjestöjohtaminen on kaikkien vaikeinta. Hän näki järjestöt hybrideinä toimijoina, joiden toiminnassa on elementtejä kaikkien sektorien toiminnasta. ”Se toiminta on niin moninaista, kun et jos bisnes on bisnes. Tai sitten jos sä oot julkisella sektorilla, niin sit sulla on ne tarkkaan määritellyt laista tulevat tehtävät. Mut jotenki järjestöis mun mielestä nää kaikki menee mössöksi.” Perinteisten yhteiskunnan toimijoiden roolien sekoittuminen, eli hybridisaatio vaikuttaa paljon ja asettaa haasteita järjestöjohtamiselle. Hybridisaatiossa järjestöt omaksuvat julkisen ja yksityisen sektorin toimintaperiaatteita (Billis 2010, 58-60). Tilanne vaikutti olevan haastateltavien todellisuudessa arkipäiväistä, sillä järjestöt ovat pitkään saaneet julkisia varoja toimintaansa, ne ovat riippuvaisia palkatuista työntekijöistä ja toimivat sekä yksityisellä, että julkisella sektorilla.

Hybridisaation koettiin edenneen jo niin pitkälle, että toinen haastateltava näki, ettei järjestöjohtaminen enää eroa muiden sektorien johtamisesta. ”Selvästi rupee tulee järjestösektorille tota julkishallinnon johtamisjärjestelmä ja sitten yksityiseltä sektorilta toisaalta nää tulostavoitteet ja, että itseasias ruvetaa olee jo aika lähellä kumpaakin jo.” Yksi haastateltava näki, että eroja eri sektoreiden johtamisessa ei ainakaan tulisi olla, sillä kaikissa on kyse ihmisten johtamisesta.

Keskeinen kaikissa haastatteluissa esiin tullut ero järjestöjen ja yritysten välillä oli toiminnan tavoitteiden erilaisuus. Yritystoiminnassa päämääränä on aina viimekädessä taloudellisen tuloksen tavoittelemine. Kuten Viitanen (2008, 272-273) toteaa, suhteessa markkinoihin järjestötoiminnan tärkein rajapinta on voitontavoittelu. Järjestötoiminnassa ei ole yhtä itsentään selvää ja ohjaavaa tavoitetta, vaan järjestön on kyettävä itse asettamaan päämääränsä. Tämä lisää johtamisen haasteita.

Erilainen tavoite tekee myös johtamisen erilaiseksi. Yksi ryhmäläisistä käytti esimerkkinä kuvitteellista Tasa-arvo ry:tä kertoakseen, miten vaikeaa yhdistysten on asettaa tavoitteita. Vaikka asetetut tavoitteet saavutettaisiin, voi käydä niin, että tosiasiallisesti tavoiteltu asia ei edistyäkään:

”Ja se pyrkis niinku vallottamaan koko maan. Ja ajatuksena ois mittari et joo, et meil on tällanen tasa-arvoyhdistys joka kunnassa ja siel on niinku ihminen, joka edistää tätä tasa-arvoa. Niin niin vielä tänkaa, et tää niinku saattaa olla vielä järjestön sisäisen logiikan kannalta iha järkevä ajatus et tämmönen tavote meillä on. -- Mut se ei välttämättä tarkota vielä sitä, että se tasa-arvo on edistyny pätäkääkään ja se tekee siitä niinku ongelma.... niinku vaikeemman.”

Järjestön ja julkisen sektorin johtamisen välillä nähtiin samankaltaisia elementtejä esimerkiksi tavoitteen asettamisen vaikeuden kanssa. Yksi haastateltava näki, että järjestötyössä työntekijöiden motivaatio on suurempi. Heidän järjestössään oli vierailut kunnan työntekijöitä. ”Siellä niinku ne sanoo, et meillä on tässä seittemän hengen työyhteisö, ja toi ja toi on sellasia jotka täällä vaan odottaa et millonka eläkkeelle jää. Ei järjestöissä, ei yrityksis ei oo varaa siihen, et julkisella sektorilla on edelleen varaa.”

Mistä sitten syntyy tarve johtamisen kehittämiseksi järjestöissä? Jo aiemmin mainittu hybridisaatio aiheuttaa järjestösektorille uudenlaisia haasteita. Ennakkokyselyssä vastaaja nosti asian esille seuraavasti:



”Toimintaympäristömuutosten seurauksena järjestöistä on muodostumassa ns. hybridioorganisaatioita, joissa sekoittuvat yksityisen ja julkisen sektorin keskeiset toimintaperiaatteet järjestöjen toimintaperiaatteiden kanssa; palkattu henkilökunta, markkinavaihto, byrokraattinen hallinta, palvelujen myyntiin perustuva resursointi sekä jäsenyys, missiot ja vapaaehtoisuus. Tämä tekee järjestöjen toiminnan johtamisesta hyvin haastavaa verrattuna muiden sektoreiden toiminnan johtamiseen.”

Järjestöt saattavat huomata ajautuneensa omasta roolistaan esimerkiksi bisneksen pyörittäjiksi ja hallitusohjelman toteuttajiksi. Yksi vastaaja näki, että järjestöjen pitäisi ensi ratkaista, mihin suuntaan järjestöjen toiminta on menossa, ennen kuin voidaan nähdä, mihin suuntaan johtamista pitäisi kehittää.

”Mä oon niinku aatellu et mä oon niinku yhteiskunnallinen saarnaaja ja sit yhtäkkii mä oonki niinku bisneksen pyörittäjä tai hallitusohjelman jatke jossain meidän hankkeessa, että kyllä vähän kipuilen tän muutoksen kanssa mitä tälle järjestösektorille on. Mun mielest silloin kuitenkin ollu vahva paikka suomalaisessa yhteiskunnassa just semmosena niinku vaikuttamistoimijana ja heikommän puolustajana. Ja yhtäkkiä nyt ruvetaan tuottaa palveluita ja toteuttaa hallitusohjelmaa. Että jahka me nyt tää saada ratkaistua niin sit me tiedetään miten sitä pitäs johtaakin.”

Samainen haastateltava jatkoi vielä tämän jälkeen pohdintaansa, että löytyykö kansalaistoiminnalle ylipäättään paikkaa tulevaisuudessa, jos se ei tuota mitään. Toinenkin haastateltava nosti esiin, että järjestöjen pitäisi tunnistaa, ovatko he pyrkimässä kansalaistoimintaan, bisnekseen vai osaksi julkisia palveluita.

Ennakkokyselyssä vastaaja pohti järjestöjen johtamisen muutosta seuraavasti:

”Järjestöjohtaminen on nykyään myös toimintaympäristömuutosten takia jatkuvaa muutosjohtamista. YT-neuvottelut, kilpailutukset ja tehokkuusvaatimukset ovat saavuttaneet järjestötkin ja niiden on täytynyt luoda strategioita ja harjoittaa tiukkaa säästö- ja sopeuttamistoimintaa. Ns. toivon johtaminen voi nykyään olla yksi keskeisimmistä johtamisstrategioista laatu-, tavoite- ja prosessijohtamisten rinnalla. Muutosjohtaminen voi olla organisaatiolle myös mahdollisuus ja osaava toimialamurrosten hyödyntäminen voi kasvattaa toimijan asemaa suhteessa muihin, mutta se edellyttää näkemyksellisyyttä ja rohkeutta sekä uskallusta myös panostaa muutokseen. Oman kokemukseni mukaan järjestöissä puuttuu usein tämä; uskallus panostaa muutokseen. Sen sijaan tehdään pieniä, näennäisiä muutoksia jatkuvasti, joka väsyttää koko organisaatiota. Vuonna 2016 julkaistussa Järjestöbarometrissa tutkittiin erityis-teemana järjestöjen henkilöstö- ja johtamiskäytäntöjä. Yleisimpiä vastaajien toteamia huolenaiheita olivat voimavarojen niukkuus, kuten taloudelliset resurssit ja henkilöstön jaksaminen. Isoiksi voimavaroiksi sen sijaan koetaan sitoutunut ja osaava henkilöstö sekä suuri vapaaehtoistoimijoiden määrä.

Organisaation arvot on saatava elämään käytännön työssä ja osaamisen kasvattamiseen on panostettava erityisesti taloudellisesti haastavissa tilanteissa. Toimintaympäristömuutokset ovat johtaneet siihen, että järjestöjen johtamis- ja henkilöstökäytännöt ovat nousseet entistä keskeisimmiksi tekijöiksi järjestöjen toiminnassa jo ihan senkin takia, että järjestöjen on kyettävä tarjoamaan kilpailukykyisiä työpaikkoja laadukkaan ja kilpailukykyisen toiminnan varmistamiseksi. Tämä on puolestaan johtanut siihen, että järjestöjen johtamiskäytännöt ovat lähentyneet yritysten johtamiskäytäntöjä (high performance work practises), jotka tutkimusten mukaan parantavat työntekijöiden kompetenssia, sitoutumista ja tuottavuutta ja edistävät organisaatioiden innovatiivisuutta, joustavuutta ja kykyä sopeutua toimintaympäristön muutoksiin. Kuitenkin arkisessa johtamisessa muutosjohtaminen on syvimmiltään sitä, että sataa pientä asiaa ryhdytään tekemään eri tavalla."

Muita mainittuja tarpeita järjestöjen johtamisen kehittämiseksi mainittiin niiden tärkeä rooli yhteiskunnassa, ja globalisaation asettamat haasteet. Itse järjestöjen toiminnalle nähtiin tilaa tulevaisuudessakin: "Aatteelle on kysyntää tulevaisuudessakin. Ja aatteita edistää yleensä järjestöt."

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa olen tutkinut, miten nuorisojärjestöjen esimiesten vertaisvalmennukseen osallistuneet järjestöjen johtajat ja esimiehet ymmärtävät vertaisuuden ja valmentavan johtajuuden nuorisojärjestöjen johtamisessa. Hain vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen: miten vertaisvalmennukseen osallistuneet järjestöjen johtajat ja esimiehet ymmärtävät vertaisuuden, miten vertaisvalmennukseen osallistuneet järjestöjen johtajat ja esimiehet ymmärtävät valmentavan johtajuuden sekä mitä erityistä vertaisuuteen ja valmentavaan johtajuuteen liittyy, kun toimintakontekstina on nuorisojärjestö?

Tutkimus toteutettiin siten, että keväällä 2017 järjestettiin nuorisojärjestöjen johtajille ja esimiehille vertaisvalmennusryhmä. Valmennus toteutettiin neljänä erillisenä tapaamiskertana. Tutkimuksessani olin inspiroitunut toimintatutkimuksellisesta tutkimusotteesta. Aineistoni koostuu vertaisvalmennukseen osallistuneiden nuorisojärjestöjen johtajien ja esimiesten haastatteluista, ennakko- ja jälkikäteiskyselyistä, muistiinpanoista, kehittämispäiväkirjasta sekä valmennuksessa tuotetuista materiaaleista. Arvioin seuraavaksi tutkimustuloksia, niiden merkitystä ja luotettavuutta.

### 1) Vertaisvalmennusprosessi

Tutkimukseni informantit kokivat neljän tapaamiskerran vertaisvalmennusprosessin erittäin positiivisesti ja sen tärkein ominaisuus oli sen tarjoama vertaistuki. Vertaisvalmennuksesta muodostui paikka puhua työhön liittyvistä asioista ja tunteista. Vertaisuuteen liittyviä johtopäätöksiä kuvaan tarkemmin seuraavassa osiossa. Valmennuksesta tekemäni huomiot nousivat erityisesti ryhmässä ja työpaikalla tehdyistä harjoituksista ja niihin liittyvistä keskusteluista.

Vertaisvalmennusryhmään osallistuneet halusivat kehittää omaa johtajuuttaan valmentavan johtajuuden suuntaan. Valmennettavat kertoivat arvostavansa johtajaa, jolla on valmentavan johtajan ominaisuuksia. Heidän mukaansa hyvä esimies antaa palautetta, kiittää saavutuksista, reflektoi ja sparraa, arvostaa johdettaviaan sekä luottaa ja uskoo heihin. Ryhmäläiset kokivat oman nykyisen työmääränsä suureksi, mikä voi olla este valmentavan johtajuuden

toteuttamiselle. Eniten heidän työtehtäviä sijoittui Downeyn jaottelun esimiehen ydinrooleista mukaan managerin ja leaderin ydinrooleihin (ks. kuva 1). Vähiten he tunnistivat omassa työssään coach-roolin tehtäviä. He näkivät tässä roolissa olevan suuri kasvupotentiaali ja mahdollisuus kehittää omaa johtajuuttaan.

Tutkimukseni informantit kokivat valmentavan johtajan Pilari-mallin hyödylliseksi ja konkreettiseksi työvälineeksi valmentavan johtajuuden toteuttamiseen. Työpaikalla tehdyissä kokeiluissa valmentavan johtajuuden hengessä ja valmentavan johtajan Pilari-mallin mukaan toteutetut keskustelut olivat toimineet hyvin. Malli auttoi antamaan tilaa valmennettavan ajatuksille, auttoi kuuntelemaan ja jäsentämään keskustelun etenemistä ja pakotti esimiehen keskittymään kuuntelemaan johdettavaa, eikä keksimään ratkaisuja hänen puolestaan. Tässä apuna toimivat hyvin oivalluttavat kysymykset. Esimiehen kannalta tärkeää valmentavassa johtajuudessa on looginen toimiminen coachin roolissa ja se, että mieltää tehtäväkseen auttaa valmennettavaa itse löytämään ratkaisut käsiteltävänä oleviin kysymyksiin. Työntekijät olivat oppineet organisoidummin asettamaan omat tavoitteensa menetelmän avulla. Aineistoni perusteella, myös lopputulos on parempi, kun ihmiset pistetään itse miettimään omia tavoitteita ja keinoja edetä kohden sitä. Se auttoi hahmottamaan oman organisaation tavoitteita sekä lisäsi motivaatiota työn tekemistä kohtaan. Myös yhteishenki ja tiimityö vahvistuivat työpaikalla tehtyjen harjoitusten myötä.

Haasteeksi ryhmäläiset kokivat käydyissä keskusteluissa sen, että johdettavien yksilölliset tekijät vaikuttavat keskustelujen kulkuun. Kaikki eivät olleet osanneet asettaa itselleen tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseen. Valmennettavat myös pohtivat, miten keskusteluissa voitaisiin antaa työntekijälle syötteitä ja ideoita, sekä ohjata asioita oikeaan suuntaan. Mallia voitaisiin kehittää liittämällä siihen ratkaisukeskeisyyden elementtejä. Ryhmässä todettiin myös, että uusille työntekijöille tulee taata riittävä perehdytysprosessi, ettei kaikkiin työpaikalla oleviin kysymyksiin tarvitse löytää vastauksia itse.

Pilari-malli soveltuu erityisesti tavoite-orientoituneisiin organisaatioihin. Tämä on järjestölle erinomainen työkalu, jos sillä on olemassa selkeitä tavoitteita. Järjestöjen väliset erot tavoitteiden selkeydessä ovat suuret.

Monet työpaikalla tehdyt harjoitukset olivat jääneet ryhmäläisillä tekemättä. Yhteinen havainto oli, että kiire on valmentavan johtajuuden toteutumisen suurimpia esteitä.

Vertaisvalmennuksessa nousi esille myös negatiivisten tunteiden käsitteleminen esimiestyössä. Niiden todettiin kuuluvan esimiestyöhön ja niitä on mahdollista oppia sietämään. Esimiehelle on tärkeää oppia tuntemaan tunteiden merkitys ja rooli työyhteisössä. Tätä voidaan edistää kasvattamalla itsetuntemusta. Ryhmässä käydyssä keskustelussa todettiin, että työyhteisössä on tärkeää ymmärtää organisaation perustehtävä ja se miksi työpaikalla ollaan. Myös seuraavat huomiot tulivat esiin keskustelussa. Työyhteisön on hyvä itse määrittää toiminnalleen rajat, joihin kaikki sitoutuvat. Omalle työlle pitää myös asettaa rajat, etteivät asiat muutu liian henkilökohtaiseksi. On tärkeää pitää huolta omasta hyvinvoinnista. Myös vertaisuuden tarve nousi esiin. Esimiehen ei kannata jäädä haasteiden kanssa yksin, vaan pyytää apua esimerkiksi kollegalta toisesta työyhteisöstä.

## 2) Vertaisuus

Vertaisuuteen liittyen aineistosta päätulokseksi nousi se, että nuorisojärjestöjen esimiehillä on erityisen vähän mahdollisuuksia toimintaan, jossa vertaisuuden kokemus toteutuu. Esimies kokee olevansa esimiestyössään yksin ja siihen liittyviä asioita ei voi keskustella johdettavien kanssa. Nuorisojärjestöt ovat yleisesti työntekijämäärältään pieniä, eikä oman organisaation sisällä ole juurikaan vertaisia esimiehiä. Myös taloudelliset resurssit ovat niukat. Tämän vuoksi osallistuminen erilaisiin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviin koulutuksiin on rajallista. Vertaisuus oman organisaation ulkopuolisten kanssa antaa näkemystä omaan organisaatioon ja sen haasteisiin. Järjestötyön haasteet ovat niin yhteneväiset, että vertaisuus nimenomaan muiden järjestöjen esimiesten kanssa nähtiin vaikuttavimpana. Työn arjessa tapahtuvat kohtaamiset muiden (organisaatioiden) esimiesten kanssa eivät vastaa vertaisuuden tarpeeseen, vaan vertaisuudelle pitää olla varattuna oma paikkansa ja aikansa. Tärkeä edellytys vertaistoiminnassa on luottamuksellisuus.

Havainto siitä, että erityisesti nuorisojärjestöjen esimiesten mahdollisuus vertaisuuteen on vähäinen, vaikuttaa kiinnostavalta jo siinäkin valossa, että vertaisuuden tärkeä rooli on Seppänen-Järvelä (2005, 12) mukaan tiedostettu pitkään nimenomaan järjestöissä, toki erityisesti terapia- ja hoitotyössä. Vaikuttaisi siltä, että vaikka vertaistoiminta on järjestöissä tiedostettu toimiva työmuoto, johtajien ja esimiesten kesken sitä ei käytetä riittävästi. Vertaisuudessa tärkeää on juuri itse vertaisuus. Mahdollisuus tasavertoiseen dialogiin, kokemusten jakamiseen, palautteen saamiseen ja asioiden kehittämiseen saman kokemusmaailman omaavan ihmisen kanssa. (Seppänen-Järvelä 2005, 12.) Tällaisen toiminnan ei olettaisi

myöskään synnyttävän korkeita kustannuksia, joten sen lisääminen järjestöjen johtajien ja esimiesten kesken on ainakin taloudellisesta näkökulmasta mahdollista.

Järjestöjohtajien keskuudessa on syntynyt joitain vertaisuuteen perustuvia verkostoja, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöjen keskuudessa toimiva rekisteröitymätön Toiminnanjohtajaverkosto (SOSTE 2018). Nuorisojärjestöjen kentällä verkostot ovat olleet tätäkin vapaamuotoisempia ja keskinäisiin kontakteihin perustuvia. Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry on järjestänyt aika ajoin vertaistapaamisia ja koulutuksia järjestöjen johtajina ja esimiesasemassa toimiville työntekijöille. Tämän tutkimuksen yhteydessä toteutettu vertaisvalmennus järjestettiin juuri Allianssin toimesta. Tarve tämän tyyppiselle toiminnalle on tutkimukseni mukaan suuri. Jotta nuorisojärjestöjen työ olisi entistä parempaa ja vaikuttavampaa, olisi yksi varsin yksinkertainen tapa kehittää järjestöissä toteutettavaa esimiestyötä lisätä mahdollisuuksia esimiesten vertaisuuteen ja kohtaamiseen. Tässä työssä nuorisojärjestöjen keskusjärjestöillä voisi olla suuri rooli.

### 3) Valmentava johtajuus

Aineistoni ja informanttieni mukaan valmentava johtajuus sopii hyvin järjestöjen ja erityisesti vapaaehtoisten johtamiseen. Järjestöissä valmentamiseen liittyvät kysymykset tekee erityiseksi se, että niissä johdettavina ovat myös vapaaehtoiset. Tätä pohdin tarkemmin nuorisojärjestöjen johtamista käsittelevien johtopäätösten kohdalla.

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että järjestöjen missio ja eetos vaikuttavat johtamiskulttuuriin. Valmentavan johtajuuden määritelmässä esiin nousee yksilöiden potentiaalinen vapautuminen organisaation hyödyksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. Ristikangas & Ristikangas 2013, 43-44 ja Evered & Selman 1989, 17-18). Valmentavan johtajuuden kaltaisissa työjärjestelmissä työnantajan tavoitteista pyritään tekemään työntekijän tavoitteita (Ichniowski ym. 1996, 31-40). Tällaiset motiivit eivät tulleet esille tutkimusaineistossani. Väitänkin, että nuorisojärjestöissä valmentava johtajuus, sen elementit ja arvot muodostuvat eri (pää)motiiveista, kuin yrityssectorilta. Yrityksissä intressi kehittää johtamista osallisuutta lisäävään suuntaan syntyy viimekädessä voiton maksimoinnin tavoitteesta. Järjestöissä intressi syntyy perustehtävän mukaisesta aatteellisen toiminnan järjestämisen motiivista. Tavoitteena on, että ihmiset jaksavat ja motivoituvat edistämään yhdessä tärkeäksi kokemia

arvoja ja asioita yhteiskunnassa. Nuorisojärjestöissä motivaatio voi syntyä esimerkiksi nuorisotyön intresseistä, kuten nuorten tukemisesta ja auttamisesta eteenpäin. Muita motiiveja voivat olla esimerkiksi poliittiset ja ammattialakohtaiset pyrkimykset, harrastustoiminnan edistäminen tai jäsenistön etujen ajaminen. (Viitanen 2008, 267-268).

Järjestötyössä osallisuutta lisäävä ja päätöksentekoa desentralisoiva johtamismalli on keino kannustaa ja innostaa muuttamaan maailmaa. Näen tämän kaltaisen johtamisen motiivin syntyvän järjestöissä yleiseen hyötyyn tähtäävistä päämääristä. Siten valmentavan johtajuuden arvopohja – eettinen kestävyys, usko ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiseen – vaikuttaisi sopivan aidommin järjestöjen, kuin yritysten johtamiseen. Päätelystä voidaan myös johtaa ajatus, että tämä arvopohja ja toimintamalli ihmisten kanssa toimimisessa voivat olla peräisin alun perin kansalaisyhteiskunnasta ja järjestöiltä.

Bartram, Cavanahg ja Hoyen (2017, 1906-1907) pohtivat, miten ja millaisella prosessilla järjestöt pystyisivät toteuttamaan yritysmaailmasta tulevaa strategista henkilöstöjohtamista (SHRM = strategic human resources management) samalla säilyttäen organisaation perinteiset arvot. Voidaanko strateginen henkilöstöjohtaminen linkittää järjestöjen omiin tavoitteisiin, kuten vaikka syrjäytymisen ehkäisemiseen? Nämä kysymykset he nostavat jatkotutkimuksen aiheeksi. Edelleen he esittävät, että hyvällä ja systemaattisella henkilöstöjohtamisella vapaaehtoisten parissa voidaan saada aikaan parempia tuloksia. Yhdeksi keskeiseksi henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi järjestöissä he nostavat vapaaehtoistyön jatkamisen tuen. (Bartram, Cavanahg & Hoyen 2017, 1906-1907). Strategisen johtamisen yhteensovittaminen järjestöjen arvoihin vaikuttaa haastavalta tehtävältä. Yritysjohtamisen käytännöt ja kulttuuri eivät välttämättä sovellu suoraan järjestöjen johtamiseen.

En aineistoni pohjalta pysty osoittamaan, pyritäänkö järjestöjen johtamisella rakentamaan hallintaa ja tietynlaista toimintaa. Mikäli näin on, ihmisten toimintaa pyritään näkemykseni mukaan muokkaamaan järjestön arvoista käsin. Foucault`lainen valtapolitiikka tuskin kuitenkaan puuttuu järjestötoiminnasta. Jos tarkastelee vaikka järjestötoiminnan historiaa, motiivit ovat mitä todennäköisimmin syntyneet hallinnan tavoittelun kautta. Kriittisesti tarkastellessa tällaisena voidaan nähdä esimerkiksi kansalaisyhteiskunnan syntyhistoria Suomessa 1800-luvun lopussa, joka syntyi tai synnytetettiin kansallisuusaatteen edistämiseen (ks. Harju 2007). Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia millaisilla motivaati-

oilla ja teknologioilla hallintaa rakennetaan (vai rakennetaanko) kansalaisjärjestöissä tai niiden kautta. Esimerkiksi Viitanen (2007, 271) näkee, että nuorisojärjestöjen avulla valtiolla on mahdollisuus ohjata ja kontrolloida nuoria.

Nuorisotyössä ja valmentavassa johtajuudessa on yhtäläisyyksiä motivoinnin ja valmentamisen näkökulmasta. Nuorten kanssa työskennellessä on tärkeää innostaa ja luoda nuorelle tulevaisuuden näkyä. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että nuori asettaa itse päämääränsä. Molemmissa on tärkeää onnistunut vuorovaikutus. Nuorisotyön ja valmentavan johtajuuden päämäärät poikkeavat. Nuorisotyö on nuorisolaissa (2016, 3§) määritelty nuorten kasvun, itsenäistymisen ja osallisuuden tukemiseksi yhteiskunnassa. Johtamisella taas tavoitellaan yksilön voimavarojen vapauttamista organisaation hyödyksi. Nuorisotyössä keskiössä ovat nuorena olemisen vahvistaminen ja kasvun tukeminen, ei hyödyntäminen.

Kaikki informantit kokivat valmentavan johtajuuden soveltuvaksi johtamismalliksi heidän työpaikoilleen ja kokivat sen luovan lisäarvoa heidän organisaationsa toimintaan. Vertaisvalmennus ei muuttanut merkittävästi informanttien näkemystä itsestään esimiehinä eivätkä he osanneet kovin konkreettisesti määritellä valmennuksesta saamaansa hyötyä.

#### 4) Nuorisojärjestöjen johtaminen

Erityisyys järjestöjen johtamisessa ja esimiestyössä syntyy siitä, että niissä toimijoina ovat niin vapaaehtoiset kuin palkatut työntekijät. Vapaaehtoistyössä johtaminen ei voi perustua esimiehen määräyksiin, vaan on tärkeää motivoida, kannustaa ja palkita vapaaehtoisia työssään. Vapaaehtoistyön tekemiselle tärkeimmät motiivit ovat toisaalta halu auttaa, mutta toisaalta myös individualistiset tekijät, kuten se mitä iloa tai hyötyä vapaaehtoinen tehtävästä itselleen saa (ks. Yeung 2002 ja 2004). Harjun (2004, 125-126) mukaan vapaaehtoisten tulee tuntea merkityksellisyyttä ja saada työstä itselleen jotain. Näiden seikkojen vuoksi järjestöissä on tärkeää kiinnittää huomiota vapaaehtoisten hyvinvointiin ja yleiseen ilmapiiriin. Esimerkiksi Evered ja Selman (1989, 17-18) valmentavan johtajuuden määritelmän mukaan voimaannuttavan ympäristön ja ilmapiirin luominen on johtamismallin keskiössä. Valmentavan johtajuuden elementit nuorisojärjestöissä näyttää synnyttävän kuvatus kaltaisen voimaannuttavan ympäristön, joka saa vapaaehtoiset motivoitumaan tehtäväänsä. Valmentavan johtajuuden elementeistä järjestöille onkin ennestään tuttua ja sen toiminnalle ominaista mo-



tivoimisen, kannustamisen ja innostamisen elementit. Kaikki vertaisvalmennukseen osallistuneet kokivat valmentavan johtajuuden filosofian soveltuvan hyvin heidän toteuttamaan esimiestyöhön ja sen arvot ja ihanteet oli helppo sisällyttää omaan työhön.

Voidaan olettaa, että järjestöissä vapaaehtoisten kanssa toteutettava valmentava ote siirtyy ainakin osittain palkattujen työntekijöiden johtamiseen. Vaikka vertaisvalmennukseen osallistuneet kokivat valmentavan johtajuuden toimintamallit tutuiksi, ei aineiston perusteella voida todeta, että järjestöissä sitä toteutettaisiin erityisen paljon tai hyvin. Näyttäisi kuitenkin siltä, että maaperä tällaiselle johtamiselle järjestöissä on hyvä.

Järjestöjohtamisen erityisyys syntyy myös siitä, että järjestöissä on kahdenlaisia johtajia. Luottamustoimisia – lähinnä järjestön puheenjohtaja – ja ammattijohtajia (Harju 2004, 110). Ammattijohtaja johtaa työntekijöitä, vapaaehtoisia ja operatiivista työtä. Luottamusjohdon tehtävänä on strateginen johtaminen. Informanttien mukaan järjestön esimies toimii yhtä aikaa toimihenkilöjohdon, luottamusjohdon ja operatiivisessa toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten odotusten ristipaineessa. Haasteena on myös luottamusjohdon nopea vaihtuminen. Nuoriso- ja erityisesti opiskelijajärjestöissä tämä voi tapahtua jopa vuosittain. Nuorilla luottamushenkilöillä voi olla myös puutteelliset tiedot työelämän pelisäännöistä. Aineiston perusteella järjestössä toimivan johtajan ja esimiehen on oltava moniosaaja. Hänen tulee osata johtaa ja huomioida kaikkia edellä kuvattuja toimijaryhmiä.

Järjestöt ovat usein niin pieniä toimijoita, että niillä ei ole mahdollisuutta valita johtajaa nimenomaan johtajaksi. Monipuolisen osaamisen vaade on suuri, kuten edellä kuvasin. Usein järjestöjohtajilla on jonkinlainen asiantuntijatausta ja myös johtajina substanssivastuualueita. Järjestöissä arvostetaan esimiestyön osaamista korkeammalle järjestötyön tuntemusta, järjestön substanssin osaamista ja järjestöverkostoja. Järjestötyössä korostuu tunne ja arvopohja. Järjestöjen johtamisessa tärkeää on luottamus ja arvostus.

Aineistoni pohjalta vertaisvalmennukseen osallistuneet näkivät järjestöjen johtamisen vanhanaikaisena ja että uudet johtamisen trendit, kuten valmentava johtajuus, saapuvat sektoreille myöhässä. Järjestöissä ei myös välttämättä huomata johtamisen kehittymisen tarvetta. Aineiston pohjalta vaikuttaa myös siltä, että johtajuutta ei järjestöissä osata arvostaa riittävän korkealle.

Valmentava johtajuus soveltuu hyvin asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen, jollaisia järjestöt usein ovat. Järjestöjen johtaminen perustuu pitkälle siihen, että työntekijöihin ja heidän asiantuntemukseen luotetaan. Myös asiantuntijat odottavat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöihin.

Erityisesti nuorisojärjestöjen johtamisen haasteeksi nousi aineiston perusteella se, että niissä toimintakulttuuri ja tavat muuttuvat kaikkein nopeimmin. Nuorisojärjestöissä aina uudet sukupolvet tulevat mukaan toimintaan ja muuttavat kulttuuria. Ajankohtaisena haasteena nähtiin nuorten uudenaikaiset tavat osallistua ja sitoutua järjestöjen toimintaan. Toimintaympäristö on muuttunut sellaiseksi, että järjestöjen pitää saada konkretisoitua ja selkeytettyä toimintaansa. Samanlainen toiminta ei enää tule riittämään uusille sukupolville. Edellisten sukupolvien toimintatavat halutaan kyseenalaistaa. Tärkeä elementti nuorisojärjestöissä on se, että nuoret saavat itse päättää ja toteuttaa oman näköistään toimintaansa.

Vertaisvalmennukseen osallistuvat eivät kuitenkaan nähneet esimiestyön poikkeavan kovinkaan paljoa johdettavien ollessa nuoria. Nuorten johtamisessa he korostivat tarvetta vahvalle perehdytykselle, pelisääntöjen sopimiselle, läsnäololle ja tuelle. Toisaalta esiin tulivat tutkimuksen teoriaosuudessa esiin nousseet sitouttaminen, innostaminen ja asioiden perusteleminen. Nuorten johtamisessa korostuu riittävän tuen antaminen. Heille pitää antaa vastuuta ja toisaalta antaa heiden tehdä virheitä, joista he voivat oppia.

Aineiston perusteella näen, että uusien sukupolvien tuleminen työelämään ei tule mullistamaan nuorisojärjestöjen työympäristöä, sillä muutos siellä tapahtuu jatkuvana tai on jo enimmäkseen tapahtunut. Nuorisojärjestöillä voisi olla annettavaa ja suurempi rooli johtamiskulttuurin kehittämiseksi yleisemminkin. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Ruotsin kuninkaan säätiön ja Ruotsin partiolaisten yhdessä kehittämä arvopohjainen johtajuus (Value Based Leadership) (Suomen Partiolaiset 2017.)

Nuorisojärjestöjen tehtäviksi yhteiskunnassa tässä tutkimuksessa nähtiin kasvatustehtävä, rooli syrjäytymisen ehkäisemisessä, sekä kasvattaminen aktiiviseen kansalaisuuteen ja osallisuuteen. Rooliksi nähtiin myös toimiminen kasvatuskumppanina yhdessä kodin ja koulun kanssa, sekä uusien taitojen, kuten talous-, medianluku ja empatiataidot, opettaminen. Nuorisojärjestöjen roolina voisi olla entistä voimakkaammin suomalaisen johtajuuden kehittäminen. Nämä ovat yhtäläisiä huomioita Viitasen (2007, 266; 271) kanssa, joka näki

nuorisojärjestöjen tehtäväksi kasvattaa nuoria sukupolvia, sekä integroida heitä osaksi yhteiskuntaa. Sen sijaan aineistossa ei noussut esille nuorisojärjestön roolia keinona ohjata ja kontrolloida nuoria.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös järjestöjen johtamisen erilaisuutta suhteessa muihin sektoreihin. Informantit näkivät järjestöjohtamisen sekä helpommaksi, että vaikeammaksi kuin johtamisen yrityksissä tai julkisella sektorilla. Helpommaksi sitä kuvattiin siksi, että järjestötyössä motivaatio ja merkitys työlle syntyy sitoutumisesta järjestön aatteeseen ja toiminnan tarkoitukseen. Informanttien mukaan motivaatio on siksi lähtökohtaisesti korkeampi kuin muilla sektoreilla. Järjestöissä mitattavissa olevien tavoitteiden asettamista pidettiin yksityistä sektoria vaikeammaksi. Vaikeaksi sen tekee myös yhteiskunnan hybridisaatio, jossa eri yhteiskunnan sektorit ja tehtävät sekoittuvat keskenään. Toimintaympäristön muutoksen ja hybridisaation vaikutuksena järjestöjen toimintaan on tullut elementtejä kaikilta yhteiskunnan sektoreilta ja siksi järjestöjohtaminen ei enää juurikaan eroa muiden sektorien johtamisesta. Järjestöjohtaminen on nykyään myös toimintaympäristömuutosten takia jatkuvaa muutosjohtamista.

Billisin (2010, 58-60) askeleet kohti järjestöjen hybridisaatiota ovat Suomessa jo toteutuneet. Kaikilla tutkimuksessani mukana olleiden taustajärjestöillä oli palkattuja työntekijöitä ja riippuvuus heistä korkeaa, järjestöt saivat toimintaansa varoja sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta sekä vapaaehtoisten ja työntekijöiden roolit olivat sekoittuneet. Hybridisaatio on suomalaisessa järjestötoiminnassa arkista todellisuutta. Tätä toimintaympäristön muutosta ei pidetty tutkimuksessani toivottavana. Yksi järjestötoiminnassa ratkaistava asia lähitulevaisuudessa on, mihin suuntaan järjestöt ovat menossa ja millaisessa roolissa ne haluavat yhteiskunnassa olla. Nostan tähän liittyvän tutkimuksen yhdeksi jatkotutkimusta tarvitseväksi aiheeksi.

Johtajuus järjestöissä on vaativa tehtävä. Tämän tutkimuksen perusteella syntyy vaikutelma, ettei järjestöissä kiinnitetä riittävästi huomiota johtamiseen, johtajien osaamiseen tai sen tukemiseen. Johtaminen ja sen kehittäminen kannattaisi nostaa järjestöissä keskeisempään rooliin ja tarkempaan tarkasteluun. Toimiva yksinkertainen tapa tähän olisi erilaiset vertaisryhmät. Valmentavan johtajuus vaikuttaisi olevan järjestöjen johtamiseen soveltuva johtamismalli, joka on linjassa järjestöjen aatteen ja mission kanssa. Nuorisojärjestöjen ja kaikkien järjestöjen suuri tulevaisuuden haaste on, mikä on niiden rooli tulevaisuuden yhteiskunnassa. Tällä hetkellä ne toimivat kaikilla yhteiskunnan sektoreilla.

Koen, että tämä tutkimus vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja ratkaista eri tyyppisiä ongelmia. Tavoitteenani oli tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi kehittää nuorisojärjestöjen johtamista. Vertaisvalmennus toimi yhteisönä, jossa valmennettavat pohtivat ja kehittivät työtään, analysoivat sen kehittymistä ja tuottivat uutta tietoa johtamiseensa. Aineiston perusteella tavoite nuorisojärjestöjen johtamisen kehittämisestä toteutui. Valmennettavien johtajuus muuttui valmentavaan suuntaan, he innostuivat valmentavan johtajuuden filosofiasta ja aikoivat hyödyntää näitä elementtejä työssään jatkossakin. Muutokset heidän esimiestyössään eivät informanttien mukaan olleet suuria, mutta he saivat uusia työkaluja arjen työhön. Muutoksen pysyvyyttä ja kehityksen suuntaan en osaa aineiston perusteella arvioida.

Uskon, että tutkimukseni luo lisäarvoa vähän tutkittuun järjestöjen, nuorisojärjestöjen ja nuorisotyön johtamiseen liittyvään tutkimukseen. Sitä voidaan hyödyntää jatkotutkimuksessa ja johtajuuden kehittämisessä alan toimijoiden toimesta. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi, että mikäli järjestöjen johtajuutta kehitetään eri motiiveista kuin yritysten johtamista, vaikuttaako se työhyvinvointiin ja työn tuloksiin. Kiinnostavaa olisi myös tutkia yhteiskunnan hybridisaation vaikutuksia järjestöjen rooliin yhteiskunnassa. Samoin liittyen järjestöjen rooliin yhteiskunnassa, kiinnostavaa olisi tarkastella, rakennetaanko järjestöjen kautta hallintaa yhteiskunnassa ja jos, niin millaisilla motivaatioilla.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltonen Tapio & Pajunen Heikki & Tuominen Kallu 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Ahonen Helena 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylän yliopisto, Research 352. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja.
- Bartram Timothy & Cavanagh Jillian & Russel Hoye 2017. The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. Julkaisussa *The International Journal of Human Resource Management*. 28:14, 1901-1911.
- Billis David 2010. Towards a theory of hybrid organizations. Teoksessa Billis David (toim.) *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Basingstoke & New York: Palgrave Macmillan 2010. (sivut 46-69).
- Bond Christopher & Seneque Megan 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. Julkaisussa *Journal of Management Development*. Vol. 32 Iss 1 pp. 57-72.
- Burdett John O. 1998. Forty things every manager should know about coaching. Teoksessa *Journal of Management Development*, Vol. 17 Iss 2 pp. 142-152.
- Carlsson Maria & Forssell Christina 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Carr Wilfred & Kemmis Stephen 1986. *Becoming critical. Education, knowledge and action research*. London: Falmer Press.
- Downey Myles 2003. *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*, 2. painos. New York: Texere.
- Drucker Peter F & Kankkunen Anna-Mari 2008. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: käytäntö ja periaatteet*. Helsinki: Talentum.
- Ellinger Anderea D. & Hamlin Robert G. & Beattie Rona S 2008. "Behavioral indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study." Teoksessa *Journal of Industrial Training*, 32(4), 240-257.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evered R & Selman J 1989. "Coaching and the art of management", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, 16-32.
- Grünbaum Leni & Ristikangas Marjo-Riitta 2014. *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum.
- Haavisto Ilkka 2010, *Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010*. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta.

Habermas Jürgen 1974. Theory and Practice. London:Heinemann.

Hamlin Robert G. & Ellinger Andrea D. & Beattie Rona S. 2008. "The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals", Human Resource Development International, 11:3, 287-305.

Harju Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Harju Aaro 2007. Lyhyt oppimäärä kansalais- ja järjestötoiminnan historiaa. [https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/historiaa/lyhyt\\_oppimaara\\_kansalais-ja\\_jarjestotoiminnan\\_historiaa](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/historiaa/lyhyt_oppimaara_kansalais-ja_jarjestotoiminnan_historiaa). Viitattu 29.12.2017.

Harju Aaro & Ruuskanen-Himma Eila 2016. Onnistu muutoksessa: järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Harmaja Tiina & Hellbom Kaj 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkinen L.T. Hannu & Jyrkämä Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-viestintä Oy, 26-62.

Heikkinen, L. T. Hannu & Kontinen, Tiina & Häkkinen, Päivi 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39-53.

Heikkinen, L. T. Hannu & Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. Heikkinen & E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78-93.

Heikkinen, L.T. Hannu 2010. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 214-229.

Hellbom Kaj & Mauro Seija & Salo Matti 2006. Johtamisen nyt: Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Edita Prima Oy, Helsinki.

Henriksson Jonna 2016. Nuorisotyö ja nuorten elämäntilanne Raportti nuorisotyön tutkimuksesta ja koulutuksesta. Tampereen yliopisto. (Moodle.)

Hirsjärvi Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2014. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy, Porvoo.

Honkatukia Päivi & Nieminen Juha 2017. Nuorisokysymyksen rakentuminen – neljä näkökulmaa. Teoksessa Hoikkala Tommi & Kuivakangas Johanna (toim.) Kenen nuorisotyö? Yhteisöpedagogiikan kentät ja mahdollisuudet. Humanistinen ammattikorkeakoulu, 35-51.

Humanistinen ammattikorkeakoulu 2017. Uutuus: Työyhteisön kehittäjä -yhteisöpedagogikoulutus Helsingissä. Helsinki. <https://www.humak.fi/uutiset/tyoyhteison-kehittaja-koulutus-vastaa-tyoelaman-tarpeisiin/>. Viitattu 27.12.2017.

Ichniowski Casey & Kochan Thomas & Levine David & Olson Craig & Strauss George 1996. What works at work. *Industrial Relations*, 35 (3), 299–333.

Jary David & Jary Julia 1991. *Collins dictionary of sociology*. Glasgow. HarpesCollins.

Järvensivu Anu & Koski Pasi 2008. Työelämäsuuntautuneen oppimisen tutkimus innovaatioaallon harjalla. Teoksessa Heiskanen Tuula & Leinonen Minna & Järvensivu Anu & Aho Simo (toim.) *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kinnunen Petri 2000. Yhdistelmätyön todellisuus – yhteenveto. Teoksessa Harju Aaro & Backberg-Edwards (toim.) *Uusi työ – kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti. Kohti uutta työtä*. Helsinki: Uusi työ –projekti, 218-226.

Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina? Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: PS-viestintä Oy, 63-83.

Kotimaisten kielten keskus 2017. Kielitoimiston sanakirja. <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>. Viitattu 9.2.2018.

Kultalahti Susanna & Viitala Riitta Liisa 2014. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. Teoksessa *Journal of organizational change management* Vol 27 (4) 569–582.

Kuula, Arja 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino

Kuuluvainen Salla 2015. *Vapaaehtoistyön johtaminen*. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Kvist Hasse & Mäenpää Riikka (toim) 2009. *Valmentava suoritusten johtaja. Opas työsuo-ritusten johtamiseen ja parantamiseen*. HappiTiimi. Espoo: Performance Power Associates.

Kärnä Anna-Riikka 2014. *Allianssi ry:n coachauksen perusteet –koulutus 14.5.2014 luento*. Helsinki: Allianssi-talo.

Laitinen Hanna & Taavetti Riikka 2016. *Valtakunnalliset nuorisojärjestöt ja nuorten osallistumismahdollisuudet*. Teoksessa *Yhteiskuntapolitiikka*. Vol 81. 55-68.

Lohmeyer, Arnold (2017). Youth and their workers: the interacting subjectification effects of neoliberal social policy and NGO practice frameworks. *Journal of Youth Studies* 7.5.2017. <http://dx.doi.org/10.1080/13676261.2017.1321109>. Haettu 9.5.2017.

Lähteenmaa Jaana 2000. *Myöhäismoderni nuorisokulttuuri. Tulkintoja ryhmistä ja ryhmiin kuulumisten ulottuvuuksista*. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.

Lähteenmaa Jaana 2011. *Powerpoint –luentomateriaali. Nuorisoon kohdistuva kiinnostus ja nuorisotutkimuksen tiedonintressit. Nuorisotutkimuksen tieto (jne.) – kurssin luento 26.10.2011*. [www.uta.fi/yky/sty/kaytannot/opetusmateriaaleja/Jaana\\_Lahteenmaa\\_26102011.pptx](http://www.uta.fi/yky/sty/kaytannot/opetusmateriaaleja/Jaana_Lahteenmaa_26102011.pptx). Viitattu 29.12.2017.

Martela Frank 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Gummerus Kustannus Oy.

Mintzberg Henry 1980. The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs,N.J: Prentice-Hall.

Molgat Marc & Taylor Susannah 2012. Transitions to adulthood and Canadian youth policy initiatives: some lessons for transitions research. Teoksessa Hahn-Bleibtreu, M. & Molgat, M. (toim.) 2012. Youth Policy in a Changing World: From Theory to Practice.

Myllyniemi Sami 2009. Aika vapaalla. Nuorten vapaa-aikatutkimus 2009. Nuorisotutkimusseuran/Nuorisotutkimusverkoston julkaisuja 92. Nuorisoasiain neuvottelukunnan julkaisuja 40. Helsinki: Opetus ja kulttuuriministeriö & Valtion liikuntaneuvosto & Nuorisoasiain neuvottelukunta & Nuorisotutkimusverkosto.

Myllyniemi Sami & Berg Päivi 2013. Nuoria liikkeellä! Nuorten vapaa-aikatutkimus 2013. Nuorisotutkimusseuran/Nuorisotutkimusverkoston julkaisuja 140. Nuorisoasiain neuvottelukunnan julkaisuja 49. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö & Valtion liikuntaneuvosto & Nuorisoasiain neuvottelukunta & Nuorisotutkimusverkosto.

Mönkkönen Kaarina 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Möttönen Sakari 2009. Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia? Yhteiskuntapolitiikka 74:1, (sivut 60-71).

Nuorisolaki 1285/2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161285?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=nuorisolaki>. Viitattu 11.2.2018.

Pietarinen Juhani 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Julkaisussa Karjalainen Sakari & Launis Veikko & Pelkonen Risto & Pietarinen Juhani (toim.), Tutkijan eettiset valinnat, Gaudeamus, Helsinki 2002. 58 – 69.

Pollitt Christopher & Bouckaert Geert 2000. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press: Oxford.

Pyöriä Pasi & Ojala Satu & Saari Tiina & Järvinen Katri Maria 2017. Nuoret työelämässä. Teoksessa Pyöriä Pasi (toim.). Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Raitakari Suvi & Virokannas Elina 2009. Nuorisotyön ja sosiaalityön jaetut kentät. Puheen- vuoroja asiantuntijuudesta, käytännöistä ja kohtaamisesta.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. 1. painos. Juva: WSOYpro Oy.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruuskanen Petri & Silander Kirsikka & Anttila Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013. Helsinki: Työ- ja



- elinkeinoministeriö. [http://www.tem.fi/files/37094/TEMjul\\_20\\_2013\\_web\\_27062013.pdf](http://www.tem.fi/files/37094/TEMjul_20_2013_web_27062013.pdf).  
Haettu 28.12.2017.
- Räsänen, Petri 2017. Powerpoint –luentomateriaali. Johdatus yhteiskuntafilosofiaan 2017 –  
kurssi. Tampereen yliopisto (Moodle).
- Seppänen-Järvelä Riitta 2005. Vertaisuuteen perustuvat kehittämis- ja arviointimenetelmät:  
innovatiivisia ratkaisuja. Teoksessa Seppänen-Järvelä Riitta (toim.) 2005. Vertaismenetel-  
mät kehittävän arvioinnin välineenä. Helsinki: Stakes.
- Siisiäinen Martti 1988. Nuorisojärjestöt itsenäisessä Suomessa. Jyväskylän yliopiston sosio-  
logian laitoksen julkaisuja. Nro 43/1988.
- Siisiäinen Martti & Kankainen Tomi 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäky-  
mät Suomessa. Teoksessa Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikut-  
tamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:5. Helsinki:  
Oikeusministeriö, 2009. 90-137.
- SOSTE Suomen sosiaali ja terveys 2018. Verkostot. [https://www.soste.fi/tapahtumat/ver-  
kostot.html](https://www.soste.fi/tapahtumat/ver-<br/>kostot.html). Viitattu 4.2.2018.
- Suomen Partiolaiset 2017. Value Based Leadership. [https://www.partio.fi/ajankoh-  
taista/value-based-leadership](https://www.partio.fi/ajankoh-<br/>taista/value-based-leadership). Viitattu 31.12.2017.
- Sydänmaanlakka Pentti 2004. Älykäs Johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaa-  
tioissa. Helsinki: Talentum.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäily-  
jen käsitteleminen Suomessa.
- Tiisala Tuomo 2010. Foucault, Michel. Filosofia.fi (Eurooppalaisen filosofian seura ry).  
<http://filosofia.fi/node/5351#top>. Viitattu 29.5.2017.
- Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä:  
Gummerus Kirjapaino Oy.
- Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä 211/ 2017, [https://www.finlex.fi/fi/laki/al-  
kup/2017/20170211](https://www.finlex.fi/fi/laki/al-<br/>kup/2017/20170211). Viitattu 11.2.2018.
- Vesterinen Pirkko-Liisa 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen Pirkko-  
Liisa & Suutarinen Marjaana (toim.) 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint.
- Viitanen Reijo 2008. Nuorisojärjestöt ja niiden muutos 2000-luvun Suomessa. Teoksessa  
Hoikkala Tommi & Snell Anna (toim.). Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, ra-  
jat ja mahdollisuudet. 2. muuttumaton painos. Helsinki: Nuorisotutkimusverko-  
sto/Nuorisotutkimusseura.
- Wilson Carol 2004. Coaching and coach training in the workplace. Industrial and Commer-  
cial Training, Vol. 36 Iss 3 pp. 96 -98.

Yeung Anne Birgitta 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa –ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistointaan. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry.

Yeung Anne Birgitta 2004. Individually together. Volunteering in Late Modernity: Social work in the Finnish Church. Helsinki: the Finnish Federation for Social Welfare and Health.

## LIITTEET

### Liite 1.

## HAKUILMOITUS ALLIANSSI EXPRESSISSÄ JA JÄRJESTÖALLIANSSISSA

### Nuorisoalan järjestöjohtajien vertaisvalmennus

Toimitko pääsihteerinä, toiminnanjohtajana tai muuten esimiestehtävissä nuorisoalan järjestössä? Kaipaanko uudenlaisia keinoja esimiestyöhön? Tämän päivän organisaatioissa ja erityisesti järjestöjen kaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa tarvitaan uudenlaista johtajuutta. Hyvä johtaja kannustaa ja valmentaa henkilöstöään entistä parempiin suorituksiin. Tule mukaan oppimaan Allianssin järjestämään järjestöjohtajien vertaisvalmennusryhmään.

Järjestöjen johtamiseen liittyvissä koulutuksissa keskitytään yleensä varsin vähän esimiestyöhön. Tässä vertaisvalmennuksessa etsitään keinoja ja työkaluja esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. Viitekehyksenä toimii valmentava johtaminen, joka on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikuteiksi. Perusideana on mahdollistaa valmennettavien työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen tarkoitettujen keinojen oivaltaminen.

Maksuttomaan vertaisvalmennusryhmään otetaan 4-5 esimiesasemassa toimivaa osallistujaa. Tapaamisia pidetään tammi-kesäkuussa 5-6 (á 2h) ja ne ajoittuvat tammi-kesäkuulle 2017. Valmennuksessa tutustutaan valmentavan johtamisen ideaan ja malleihin, kokeillaan keinoja omassa työssä ja opitaan toisilta. Kukin valmennukseen osallistuva vastaa yhden tapaamiskerran teemaan johdattelusta. Ryhmän johdattelijoina toimivat Allianssin pääsihteerit Olli Joensuu ja -.

Vertaisvalmennukseen kytkeytyy pro gradu tutkimus, jossa tarkastellaan valmentavan johtamisen soveltuvuutta nuorisoalan järjestöihin. Ryhmän keskusteluja, tuoksia ja mahdollisia haastatteluja voidaan käyttää ko. tutkimukseen tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen ja anonyymisti.

Haku vertaisvalmennukseen 4.1.2017 mennessä täällä (lyyti-linkki). Lisätietoja: [olli.joensuu@alli.fi](mailto:olli.joensuu@alli.fi).

## Liite 2.

### SUOSTUMUSLOMAKE

#### **Nuorisotyön ja nuorisotutkimuksen pro gradu –tutkielma: Valmentava johtaminen nuorisoalan järjestöissä. Uusi tapa johtaa. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen ja olen saanut tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä, sekä perua suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Helsingissä \_\_\_\_. \_\_\_\_2017

Suostun osallistumaan tutkimukseen: Suostumuksen vastaanottaja:

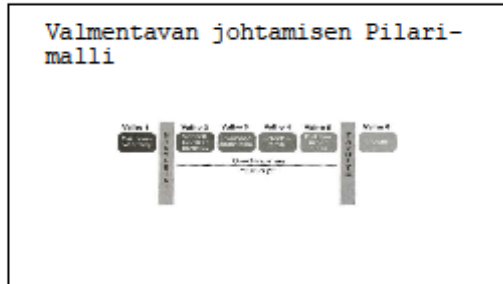
\_\_\_\_\_  
Henkilön allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Nimenselvennys

\_\_\_\_\_  
Olli Joensuu, pro gradu  
tutkimuksen tekijä

### Liite 3. Johtajuuden ydinroolit.

Manager	Leader	Coach
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakentaa visiota, strategiaa ja operaatioita</li> <li>• Varmistaa työvälineiden kunnon</li> <li>• Suunnittelee ja ohjaa työtä (työnjohto)</li> <li>• Rekrytoi ja varmistaa resurssien saatavuuden</li> <li>• Hoitaa hallinnollisia tehtäviä <ul style="list-style-type: none"> <li>– lomat</li> <li>– palkat, palkkiot</li> <li>– henkilöstöpalvelujen byrokratia: terveydenhuolto, asuntoasiat, ruokailu, virkistystoiminta...</li> </ul> </li> <li>• Työsuhdeasiat</li> <li>• Työsopimukset</li> <li>• Raportoi</li> <li>• Vastaa tuloksen tekemisestä</li> <li>• Priorisoi</li> <li>• Budjetoii</li> <li>• Suunnittelee toimintaa</li> <li>• Tunnistaa ja hallitsee kustannuksia</li> <li>• Pitää palaverieja</li> <li>• Käy kehityskeskustelut</li> <li>• Tekee päätökset</li> <li>• Huolehtii työympäristöstä</li> <li>• Laatii ja toteuttaa yrityksen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa (+arvot, visio ja missio)</li> <li>• Kehittää prosesseja</li> <li>• Johtaa osaamista</li> <li>• Tarkkailee ja varmistaa laadun</li> <li>• Delegoi</li> <li>• Valvoo</li> <li>• Seuraa sovittuja mittareita</li> <li>• Kehittää toimintaa</li> <li>• Irtisanoo</li> <li>• Toimii ja puhuu linjauksen mukaisesti</li> <li>• Vastaa työsuojelusta</li> <li>• Organisoii</li> <li>• Kartoittaa uusia mahdollisuuksia</li> <li>• Kyseenalaistaa</li> <li>• Hankkii tietoa</li> <li>• Asiantuntijatiedon käyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimii esimerkkinä ja esimerkillisesti</li> <li>• Viestii ja jakaa tietoa</li> <li>• Edistää ja ylläpitää ryhmän ilmapiiriä</li> <li>• Kuuntelee</li> <li>• Keskustelee</li> <li>• Osallistuu johdettavien arkeen</li> <li>• Toimii sielunhoitajana ja "säiliönä"</li> <li>• Sitouttaa</li> <li>• Ratkaisee ongelmallanteita</li> <li>• Perekhyttää</li> <li>• Antaa palautetta</li> <li>• Motivoi ja kannustaa</li> <li>• Ohjaa vastuuseen</li> <li>• Ryhmäyttää</li> <li>• Tarkkailee</li> <li>• Osallistaa ja aktivoi</li> <li>• Rakentaa siltoja</li> <li>• Asettaa rajoja</li> <li>• Keventää</li> <li>• Puuttuu epäkohtiin</li> <li>• Ottaa puheeksi</li> <li>• Sovittelee</li> <li>• Pitää rajansa</li> <li>• Näyttää suuntaa</li> <li>• Hahmottaa kokonaisuuksia</li> <li>• Tekee päätöksiä</li> <li>• Kantaa vastuuta</li> <li>• Punnitsee vaihtoehtoja</li> <li>• Osoittaa empatiaa</li> <li>• Puuttuminen epäkohtiin</li> <li>• Delegoi</li> <li>• Asettaa tavoitteita</li> <li>• Seuraa sovittuja asioita</li> <li>• Seuraa ryhmän toimintaa</li> <li>• Arvioi omaa ja toisten toimintaa</li> <li>• Kehittyy omassa toiminnassaan</li> <li>• Vastaanottaa palautetta</li> <li>• Ideoi yksin ja yhdessä</li> <li>• Oppii virheistään</li> <li>• Nauttii elämästään</li> <li>• Pysyy päätöksissään</li> <li>• Keskustelee dialogisesti</li> <li>• Suunnittelee tulevaisuutta</li> <li>• Verkostoituu</li> <li>• Huolehtii sidosryhmissuhteista</li> <li>• Kunnioittaa monimuotoisuutta</li> <li>• On tavoitettavissa</li> <li>• Kunnioittaa ihmisyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oivalluttaa</li> <li>• Kysyy kysymyksiä</li> <li>• Asettaa tavoitteita yhdessä toisten kanssa</li> <li>• Auttaa unelmien ja tavoitteiden toteuttamisessa</li> <li>• Mahdollistaa päämäärien saavuttamisen</li> <li>• Tukee yksilöä ja yhteisöä menestymään</li> <li>• Nauttii toisten menestymisestä</li> <li>• Varmistaa sitoutumisen</li> <li>• Keskittyy yksilöiden vahvuuksiin ja potentiaaliin.</li> <li>• Valmentaa</li> <li>• Innostaa</li> <li>• Tukee yksilöiden ja tiimin kehittymistä</li> <li>• Vahvistaa vastuunottoa ja itsensä johtamista</li> <li>• Arvioi yhdessä toisten kanssa</li> <li>• Tekee ajoittain isojaakin virheitä</li> <li>• Tekee toisista tähtiä</li> <li>• Kannustaa</li> <li>• Tukee yksilöä, tiimiä ja organisaatioita saavuttamaan tavoitteet ja jopa ylittämään ne</li> <li>• Asettaa itselleen omia kehittymistavoitteita</li> <li>• Pyytää tukea ja apua</li> <li>• On kiinnostunut</li> <li>• Kiinnostuu</li> <li>• Välittää</li> <li>• Näkee potentiaalia</li> <li>• Uskoo toiseen, jopa ilman hänen omaa "uskoa"</li> <li>• Ihmettelee</li> <li>• Pohtii</li> <li>• Haastaa</li> <li>• Tsemppaa</li> <li>• Mokaa ja oppii</li> <li>• Kokeilee</li> <li>• "Haistelee"</li> <li>• Pysähtyy</li> <li>• Sparraa</li> <li>• Arvostaa</li> <li>• Kohtaa</li> <li>• Huolehtii itsestään</li> <li>• On läsnä</li> </ul>



### VAIHE 1: FOKUKSEN MÄÄRITTELY

- Huomio piirisiin: nykytilä ja tavoitteet
- Nykytilä: aiheen raja ja määrittely
- Esimerkkikysymykset: Mitä haluat keskustella juuri nyt? Mihin toivot yhtäläisen ajan käytettävän? Mikä asia sinulla on mieleisellä juuri nyt? Mitä meidän olisi hyvä puhua?

### VAIHE 1: FOKUKSEN MÄÄRITTELY

- Tavoitteet: Unelmat ja tavoitteet kehittämisen ja muutoksen määrittely
- Tavoitteena valittavina mieluuisu tavoitteistaneista
- Esimerkkikysymykset: Mitä on tavoitteita? Mitä haluaisin muuttaa? Mitä maailma näyttää sen jälkeen? Mitä tiedät, että tavoite on saavutettu? Kuvittele, että tavoitteet toteutuu, miten kavat saavata laaverilla?

### VAIHE 2: MAHDOLLISUUKSIEN KARTOITUS

- Ties valmistettavan mielikuvituksella
- Päähuomio kartottaa katoja edellä kohti määritellyä tavoitetta
- Kuuntele, kuuntele ja kuuntele. Mielä tyhjää foku toiseen. Oma tiedän rooli pillossa.
- Oman puheen määrä videossa valmistettavan puheesta

### VAIHE 2: MAHDOLLISUUKSIEN KARTOITUS

- Esimerkkikysymykset: Mitä teille saavutat tavoitteita? Hyvä, mikä muuta? Sinulla on yksi vaihtoehto, mikä voisi olla toinen? Mitä tuntuu sillä hetkellä houkuttelevimmalta vaihtoehdolta ja miksi?
- Pohditsa eri vaihtoehtoja, jatkotyö on kannalta hyvä löytää vähintään yksi toteutettavainen suunta

### VAIHE 3: TOIMINNAN SUUNNITTELU

- Konseptuaalisen toimintamallin määrittely
- Tärkeä vaihe sitoutumisen kannalta
- Valmentaja ohjaa valmistettavaa itse määrittämään ajan teot kohti tavoitetta
- Toimintamallin pilkkominen pienin osiin helpottaa
- Arviointitapojen määrittäminen lisää onnistumistodennäköisyyttä
- Pää poikki, jos tavoitteet ratkittaisiin organisaation tavoitteisiin nähden

### VAIHE 3: TOIMINNAN SUUNNITTELU

- Esimerkikysymykset: Missä sinun tulee tehdä ensin, mitä sen jälkeen? Missä se tarkoittaa käyttämistä? Mitkä ovat kriittisimmät asiat onnistumiseen kannella? Kuka voi tukea sinua? Milloin voit kokeilla enimmäksi asioita? Miten suunnitelma edistää tavoitteen saavuttamista?

### VAIHE 4: ESTEIDEN YLITYS

- Tavoitus varmistaa, että suunnitelma on toteutuskelpoinen
- Päähuomio esteiden tunnistamisessa ja yrittämisessä
- Vaihele onnitella tekopyy, johtaja varmistaa, että esteet ohitetaan
- Esteiden poistamiseen liittyvät vaiheessa varmistetaan, että käytettävissä riittävät resurssit

### VAIHE 4: ESTEIDEN YLITYS

- Esimerkikysymykset: Esteiden tunnistus: Millaiset esteet haikaloittavat tavoitteen saavuttamista? Missä kohtaa suunnitelman toteutuksessa on haasteita? Miksi? Mihin esteisiin voi vaikuttaa? Mihin ei? Voiko joku auttaa ja miten?
- Esteiden ylitys: Miten aloit yrittää esteen? Miten este muuttui hidasteeksi? Kannele voiit kysyä neuvoa? Onko joku toinen onnistunut? Miten?

### VAIHE 5. PALKITSEMINEN JA TUKE

- Jokainen tarvitsee tukea, positiivista palautetta ja palkintoja
- Palkitseminen, esimerikikysymykset: Miten palkitset itseä onnistumieesta? Miten juhittel onnistumista? Miten juhittelat ryhmäsi onnistumista?
- Tuki, esimerikikysymykset: Millaista tukea tarvitset? Kuka voiit tukea sinua parhaan? Miten haikasi, että mitkä olen mukana prosessissasi? Missä resursseja tarvitset?

### VAIHE 6: KERTAUS JA TOISTO

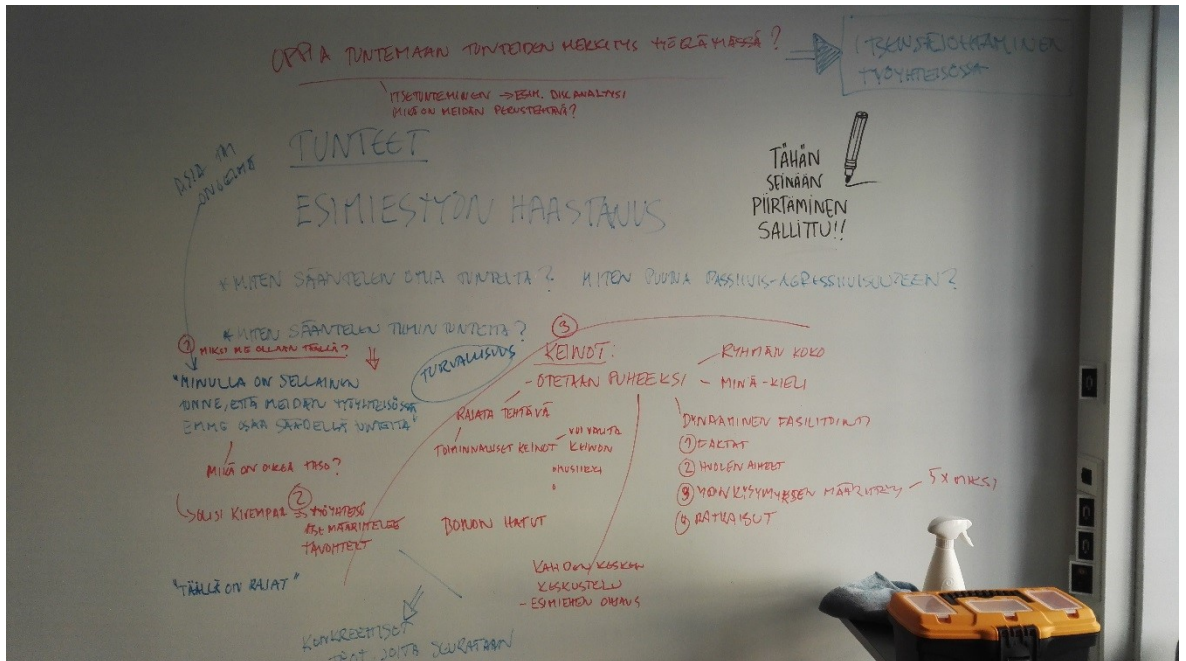
- Varmistetaan suunnitelman enkkurointi osaksi elias
- Sitoutus valmistettava
- Valmentajava voi pyytää tekemään yhteenveton, jolloin hän pääsee käyttämään
- Ääneen sanottu sitoutus enemmän kuin mielestä luettu
- Valmentajan rooli kuunnella yhteenvetoa ja esittää tarkempia kysymyksiä

### VAIHE 6: KERTAUS JA TOISTO

- Esimerikikysymykset: Missä viet mukana olleita keskusteluita? On aika vetää yhteen keskustelua, sanottu vielä ääneen suunnitelmaa koskevat asiat? Missä aloit tehdä ja koska? Kun nyt olet kertonut, missä suunnitelmasi tässä hetkessä tuntuu? Miten todennäköisesti pidit sen toteutamisesta? Miten realistisena näet aikataulun? Onko jotain, mitä on jäänyt sanomatta?



Liite 5. Valokuva piirtoseinästä.





## **Liite 6. Teemahaastattelun runko.**

### **Teemat ja apukysymykset**

#### Laaja teema: Vertaisvalmennus

Tarkentavat apukysymykset: Mitkä ovat päällimmäiset ajatukseksi vertaisvalmennuksesta? Muuttuiko näkemys itsestäsi esimiehenä vertaisvalmennuksen myötä? Saitko uusia väli-neitä esimiestyöhösi? Muuttuiko esimiestyösi vertaisvalmennuksen myötä ja miten? Mitä opit vertaisvalmennuksessa?

#### Laaja teema: Valmentava johtajuus

Tarkentavat apukysymykset: Mitä ajattelet valmentavasta johtajuudesta? Minkälaisia koke-muksia sait vertaisvalmennuksen aikana valmentavasta johtajuudesta? Antoiko se jotain lisäarvoa järjestössänne toteutettavaan työhön? Jäikö jokin asia valmentavassa johtajuu-dessa pohdittamaan / askarruttamaan? Miten valmentava johtajuus sopii sinun järjestösi johtamiseen? Miten valmentava johtajuus soveltuu yleisesti järjestöjen/ nuorisojärjestöjen johtamiseen? Miten nuorisotyön asiantuntijuutta voisi hyödyntää valmentavassa johtami-nessa? Miten nuorisotyön erityisyys näkyy/ vaikuttaa valmentavassa johtamisessa? Mitä aineksia valmentava johtajuus sisältää nuorisotyöstä ja nuorisotyön erityisyydestä?

#### Laaja teema: Järjestöjen johtaminen (esimiestyö)

Tarkentavat apukysymykset: Mitä erityispiirteitä ja tarpeita näet järjestöissä toteutettavassa esimiestyössä? Poikkeako järjestöjen johtaminen yksityisen ja julkisen sektorin johtami-sesta ja miten? Miten arvioit järjestöissä toteutettavaa esimiestyötä ja sen kehittämistar-peita? Tuleeko järjestöjen johtamista kehittää ja miksi? Mistä syntyy tarve johtamisen kehittämiseksi järjestöissä? Minkälaisten muutosten arvelet olevan tämän taustalla? Mitä erityistä on nuorisojärjestöjen johtamisessa?

#### Laaja teema: Nuorisojärjestöt

Tarkentavat kysymykset: Onko nuorisojärjestöillä tarpeita kehittää johtamistaan ja jos niin mihin suuntaan? Mikä on nuorisojärjestöjen rooli yhteiskunnassa? Mihin asioihin nuoriso-järjestöissä pyritään vaikuttamaan? Mikä on nuorisojärjestöjen johtamistarpeiden suhde yhteiskunnan muutoksiin?