

# SUOMEN PARTIOLAISTEN JOHTAMISKOULUTUS

**Milla Lindström**  
**Siru Nori**

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma  
Kevät 1997  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
TOURULAN KIRJASTO

*TOU 9.10.97*

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

<b>Tiedekunta</b> <b>HUMANISTINEN</b>	<b>Laitos</b> Viestintätieteiden laitos
<b>Tekijä</b> Milla Lindström ja Siru Nori	
<b>Työn nimi</b> Suomen Partiolaisten johtamiskoulutus	
<b>Oppiaine</b> Puheviestintä	<b>Työn laji</b> Pro gradu -tutkielma
<b>Aika</b> 4.2.1997	<b>Sivumäärä</b> 100
<b>Tiivistelmä - Abstract</b>  <p>Tutkimus käsittelee Suomen Partiolaisten johtamiskoulutusta, sen ominaispiirteitä, partiolaisten kokemuksia ja käsityksiä siitä sekä viestinnän roolia johtamiskoulutuksessa. Lisäksi pohditaan partiojärjestöä organisaationa sen johtamiskoulutuksen pohjalta. Tutkimuksessa on kaksi näkökulmaa partion johtamiskoulutukseen: tutkijan observoinnin perusteella saatu ja partiolaisten kokemuksiin ja käsityksiin perustuva. Teoreettisessa taustassa partio-organisaatiota käsitellään vapaaehtoisorganisaationa yritys- ja julkisorganisaatioiden rinnalla. Tausta valottaa erilaisten organisaatioiden tunnuspiirteitä, johtamis- ja rakennemalleja sekä johtamistutkimuksen suuntauksia, lähestymistapoja ja teorioita. Tutkimuksen aineisto on kerätty neljän eri partiopiirin partiojohtajien peruskursseilta observoimalla, kyselylomakkeen avulla sekä haastatteleamalla. Kyselyyn vastasi 109 ja haastatteluihin osallistui 24 partiolaista. Aineistoa käsiteltäessä on analysoitu myös kouluttajien ja Suomen Partiolaisten asettamat koulutustavoitteet. Aineisto on käsitelty ja analysoitu pääosin kvalitatiivisesti; osa aineistosta on kuitenkin muokattu laskettavaan muotoon.</p> <p>Suomen Partiolaisten johtamiskoulutukselle ovat tyypillisiä melko matalat koulutustavoitteet, laajat, vastuuta ja johtajan tehtävien tuntemista ja harjoittelua painottavat sisällöt ja melko monipuoliset koulutusmenetelmät. Partion johtamiskoulutus pyrkii antamaan valmiuksia yleisiin johtamisessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin, ei niinkään tiettyyn johtamistehtävään tai -tilanteeseen. Viestinnän rooli on koulutuksessa merkityksellinen mutta ei keskeinen. Viestintään liittyviä sisältöjä on löydettävissä koulutuksesta, mutta niitä ei tiedotusta lukuun ottamatta käsitellä omina aihepiireinään. Partiolaiset pitivät viestintään liittyviä sisältöjä tärkeänä osana koulutusta. Tulosten pohjalta syntyneitä koulutuksen kehittämisehdotuksia ovat mm. taitoajattelun ja -koulutuksen lisääminen sekä kouluttajakoulutuksen kehittäminen. Tulevaisuuden haasteeksi esitetään myös erilaisten organisaatioiden ja johtamiskoulutusta tarjoavien tahojen nykyistä tiiviimpää yhteistyötä pyrittäessä parempaan johtajuuteen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Johtamiskoulutus, organisaatio, vapaaehtoisorganisaatio, Suomen Partiolaiset	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, Tourulan kirjasto	
<b>Muita tietoja</b>	

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 TAUSTAA PARTIOSTA JA PARTIO-ORGANISAATIOSTA</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Partioliike</b>	<b>3</b>
2.1.1 Historiaa	3
2.1.2 Aate ja ideologia	4
<b>2.2 Suomen Partiolaiset</b>	<b>5</b>
2.2.1 Organisaatorakenne ja määrittelyt	5
2.2.2 Toiminta-ajatus ja ohjelma	7
2.2.3 Johtamiskäsitys	8
<b>3 JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Erilaisista organisaatioista</b>	<b>10</b>
3.1.1 Organisaatioiden määritelmiä	10
3.1.2 Tunnuspiirteitä ja vertailua	14
3.1.3 Rakennetyyppejä	17
<b>3.2 Organisaation johtaminen</b>	<b>20</b>
3.2.1 Johtamisen malleja, oppeja ja suuntauksia	20
3.2.2 Johtajien kouluttaminen	25
<b>3.3 Organisaation johtamisesta tehtyä tutkimusta</b>	<b>27</b>
3.3.1 Johtamistutkimuksen taustaa	27
× 3.3.2 Lähestymistapoja	29
× 3.3.3 Keskeiset teoriat	33
<b>4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Tutkimuskysymykset</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Muuttujat ja operationaalistaminen</b>	<b>43</b>
<b>4.3 Metodivalinnat ja mittarit</b>	<b>45</b>
4.3.1 Observointilomake	48
4.3.2 Kyselylomake	49
4.3.3 Ryhmähaastattelu	49

<b>4.4 Kohderyhmä</b>	<b>49</b>
<b>4.5 Tutkimusjärjestelyt ja aineistonkeruu</b>	<b>51</b>
<b>4.6 Aineiston käsittely ja analysointi</b>	<b>51</b>
<b>5 TULOKSET</b>	<b>56</b>
<b>5.1 Johtamiskoulutus partiossa</b>	<b>56</b>
5.1.1 Johtamiskoulutuksen ominaispiirteet partiossa	56
5.1.2 Partion johtamiskoulutuksen antamat valmiudet	66
5.1.3 Viestinnän rooli partion johtamiskoulutuksessa	68
<b>5.2 Partiolaisten arvioita johtamiskoulutuksesta partiossa</b>	<b>69</b>
5.2.1 Partiolaisten kokemuksia johtamiskoulutuksen antamista valmiuksista	69
5.2.2 Partiolaisten käsityksiä ihanteellisesta johtamiskoulutuksesta	74
5.2.3 Partiolaisten kokemuksia johtamiskoulutuksen viestintään liittyvistä sisällöistä	78
5.2.4 Suomen Partiolaiset organisaationa	80
<b>6 POHDINTAA</b>	<b>82</b>
<b>6.1 Tulosten pohdintaa</b>	<b>82</b>
<b>6.2 Teoreettisia johtopäätöksiä</b>	<b>85</b>
<b>6.3 Kehittämisehdotuksia</b>	<b>87</b>
<b>7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA</b>	<b>93</b>
<b>Kirjallisuus</b>	<b>97</b>
<b>Liitteet</b>	



# 1 JOHDANTO

Johtamisen ja johtajuuden tarkasteleminen on hyvin suosittu tutkimuskohde monilla eri tieteenaloilla. Näkökulmat vaihtelevat luonnollisesti sen mukaan, minkä alan tutkija on kyseessä; viestinnän, taloustieteen, sosiologian, psykologian, kasvatustieteen... Lähestymistapaan vaikuttavat tietysti myös ihmiskäsitys, mahdollinen tiettyyn koulukuntaan kuuluminen, tutkimuksen tarkoitus jne. Yhteistä lähes kaikille johtamistutkimuksille on kuitenkin se, että niiden avulla pyritään tavalla tai toisella parantamaan organisaation, ryhmän tai muun johdettavan yksikön tehokkuutta ja tuottavuutta: jos johtaminen on hyvää ja tarkoituksen mukaista, on myös organisaation toiminta tehokkaampaa.

Myös viestintätieteiden alueella tehty johtamistutkimus on keskittynyt - tosin ehkä välillisesti - organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden mahdolliseen lisäämiseen. Esimerkiksi hyvän viestintäilmapiirin ja hyvin toimivien viestintäkanavien ja -verkostoiden on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä, joka taas parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta jne. Viestintä on kiistatta hyvin tärkeä tekijä organisaation toiminnassa ja myös kaikessa johtajuudessa ja johtamisessa.

Tämä tutkimus syventyy tarkastelemaan johtajuutta koulutuksen näkökulmasta. Suurin osa organisaatioiden johtamistutkimuksesta on keskittynyt yritysorganisaatioihin; osa tehdystä tutkimuksesta tarkastelee myös julkista johtamista ja julkishallintoa, mutta vapaaehtoisorganisaatioiden johtamista ja johtamiskoulutusta on tutkittu hyvin vähän. Paneudumme tässä työssä yhden vapaaehtoisorganisaation, Suomen Partiolaisten, johtajuuden ja johtamiskoulutuksen tarkasteluun. Keskitymme siihen, millaista johtamiskoulutus on nimenomaan partioorganisaatiossa, millaista johtajuutta partiossa arvostetaan, millaista johtamiskoulutuksen pitäisi olla jne. Pyrimme hahmottamaan järjestön johtamiskoulutuksesta nykyistä selkeämpää kokonaiskuvaa: miten se on rakentunut ja mitä sen palaset pitävät sisällään. Haluamme siis selvittää, mikä partion johtamiskoulutukselle on ominaista.

Haluamme kuitenkin kuljettaa vapaaehtoisorganisaation näkemyksen rinnalla myös yritys- ja julkisorganisaatioiden näkökulmaa nähdäksemme löytyisikö niistä toisiaan täydentäviä aineksia. Näemme tärkeänä sen, ettei vapaaehtoisorganisaatioiden keskuudessa saavutettua kokemusta ja tietoa johtamisesta ja johtamiskoulutuksesta jätettäisi käyttämättä työelämän organisaatioiden kehittämisessä. Tutkimus ei kuitenkaan ole vertaileva tutkimus, vaan

aineisto keskittyy ainoastaan Suomen Partiolaisten johtamiskoulutukseen. Suomen Partiolaiset on suuri, sisällöltään ja toiminnaltaan monipuolinen ja elinvoimainen järjestö, jossa johtajuudella ja johtajien kouluttamisella on keskeinen merkitys. Kuitenkin Suomen Partiolaisia, kuten muitakin vapaaehtoisorganisaatioita, on tutkittu melko vähän. Mielenkiintomme kohdistuu tämän organisaation nykyiseen johtamiskoulutukseen ja sen kehittämismahdollisuuksiin. Yhtenä tutkimukseen motivoivana tekijänä on ollut oma partiotaukustamme, kokemukset ja elämykset johdettavina ja johtajina tässä organisaatiossa.

Organisaatiot jaetaan tässä tutkimuksessa karkeasti työorganisaatioihin ja vapaaehtoisorganisaatioihin; työorganisaatiot jaetaan edelleen yritys- ja julkisorganisaatioihin. Yritysorganisaatiolla tarkoitetaan tässä organisaatiota, jonka eräänä päätavoitteena on tuottaa voittoa. Julkisorganisaatio nähdään yhteiskunnan ylläpitämänä järjestelmänä, jonka olemassaolo ei ole riippuvainen sen tuottavuudesta. Vapaaehtoisorganisaationa pidämme organisaatiota, jonka tarkoituksena ei ole tuottaa itselleen voittoa, ja jonka jäsenet pääsääntöisesti toimivat ilman rahallista korvausta tekemästään työstä. Vapaaehtoisorganisaatioiden tavoitteet, toiminnan sisältö ja menetelmät voivat olla kuitenkin keskenään hyvinkin erilaisia (vrt. esim. Punainen Risti, urheiluseura). Johtamisella ja johtamiskoulutuksella tarkoitetaan tässä niitä ilmiöitä, jotka liittyvät organisaation toiminnan suunnitteluun ja hallintaan. Johtamiseen liittyvät myös käsitteet viestintä, yhteistyö, vastuu, organisointi, kasvatus, motivointi.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty neljältä, eri partiopiirien järjestämältä partiojohtajien peruskurssilta. Suomen Partiolaisten partiojohtajien peruskurssi on johtamisen peruskurssi, jossa keskitytään partiojohtajuuteen yleisesti eikä niinkään anneta valmiuksia tietyssä johtajatehtävässä toimiseen. Tämä kurssi on Suomen Partiolaisten tarjoamasta johtamiskoulutuksen kirjosta se, jossa katsomme pääsevämme lähimmäksi partion johtajuudelle ominaisia piirteitä. Aineisto ei kuitenkaan kata koko Suomen Partiolaisten johtamiskoulutuskenttää puhumattakaan kaikkien vapaaehtoisorganisaatioiden johtamiskoulutuksesta. Tutkimus antaa kuitenkin suuntaviivoja järjestön johtamiskoulutuksen yleisilasta ja kartoittaa toiminnallisesta ja kulttuurisesti erilaisten partiopiirien toteuttamaa johtajakoulutusta, jolla on kuitenkin samat, järjestön asettamat tavoitteet.

## 2. TAUSTAA PARTIOSTA JA PARTIO-ORGANISAATIOSTA

### 2.1 Partioliike

#### 2.1.1 Historiaa

Partioliikkeen perusti lordi Robert Baden-Powell vuonna 1907. Hän kokeili tuolloin kehittämänsä kasvatusjärjestelmää Brownsean saarella Englannissa, ensimmäisellä partioleirillä, 22 pojalle. Varsinaisesti partioliikkeen käynnisti Baden-Powellin kirja "Scouting for Boys", joka ilmestyi seuraavana vuonna. Baden-Powell sai satoja tuhansia englantilaisia poikia innostumaan partiosta, ja partioliike levisi myös maailmanlaajuisesti liikkeeksi. Suomeen partioliike saapui vuonna 1910, jolloin Suomesta tuli yksi ensimmäisistä partiomaista. Tällä hetkellä partio on yksi laajimmalle levinneistä ja suurimmista vapaaehtoisjärjestöistä. (Partiojohtajan käsikirja 1995:12.) Vuosisadan alkupuolella, samoihin aikoihin partioliikkeen synnyn kanssa, amerikkalainen kasvatusajattelija John Dewey (ks. esim. 1951 ja 1969) tuli tunnetuksi ajatuksineen. Deweyn keskeisiä ajatuksia olivat lasten kehittäminen yhteiskunnallisesti aktiivisiksi jäseniksi ja tekemällä oppiminen (learning by doing). Hänen perusajatuksiaan olivat myös kasvatuksen järjestäminen lapsen tarpeista lähtien ja ongelmakeskeinen oppiminen tiukan oppiainejaon sijasta. Baden-Powell lainasi ajatuksia partioliikkeeseen myös Ernest Thompson Setonilta, joka perusti 1901 poikaliikkeen, myöhemmin Woodcraft -intiaanit. Seton oli luonnontuntija, eränkävijä ja kirjailija ja toimi myöhemmin Amerikan partiopoikien ensimmäisenä ylijohtajana.

Partioliike on nykyään maailmanlaajuisesti levinnyt nuoriso- ja vapaaehtoisliike, johon kuuluu n. 25 miljoonaa partiolaista eri puolilta maailmaa. Liike on järjestäytynyt kansainvälisesti partiotyttöjen ja -poikien maailmanliittojen alle. Partiotyttöjen maailmanliitossa WAGGGS: ssa (World Association of Girl Guides and Girl Scouts) on jäseniä yhteensä 8.5 miljoonaa, jotka kuuluvat 128 kansalliseen partiotyttöjärjestöön. Maailmanliiton ylin päättävä elin on maailmankonferenssi, joka kokoontuu joka kolmas vuosi. Poikien vastaava kansainvälinen kattojärjestö on Partiopoikien maailmanjärjestö WOSM (World Organization of the Scout Movement), johon kuuluu 134 kansallista partiopoikajärjestöä, yhteensä 16 miljoonaa

partiopoikaa. Myös WOSM:n maailmankonferenssi kokoontuu joka kolmas vuosi. (Partiojohtajan käsikirja 1995: 243-248.) Kummankin maailmanliiton jäsenenä on myös kansallisia yhteisjärjestöjä, kuten Suomen Partiolaiset; näin ollen liittojen jäsenistö on osittain päällekkäistä.

### **2.1.2 Aate ja ideologia**

Partioliikkeellä on yhteisiä, kansainvälisesti hyväksytyjä pääperiaatteita, jotka yhdistävät eri maiden järjestöjä. Aatetta ja ideologiaa kuitenkin sovelletaan kunkin maan tapoihin ja kulttuuriin sopiviksi. Suomen Partiolaiset määrittelee partiotoiminnan periaatteet peruskirjassaan seuraavasti:

Partiointi on toimintaa, jossa nuorilla on mahdollisuus kunkin yksilöllisten ominaisuuksien rajoissa kasvaa persoonallisuudeltaan tasapainoisiksi, terveiksi, vastuuntuntoisiksi ja itsenäisesti ajatteleviksi yhteiskunnan jäseniksi. Partiointi on pääasiallisesti varhaisnuorisotoimintaa. Se on vapaaehtoista ja avointa kaikille. Partioliike on itsenäinen ja puoluepoliittisesti sitoutumaton. ( Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry:n Peruskirja 1974)

Toimintaperiaatteiden lisäksi partiolaisilla on yhteiset, partioaatteen mukaiset ja kunkin maan oloihin sovelletut partioihanteet, -tunnus ja lupaus ja (ks. liite 1). Partioihanteet koostuvat pitkälti yleisesti hyväksytyistä eettisistä ihanteista: kehittää itseään ihmisenä, tuntee vastuunsa ja velvollisuutensa, kunnioittaa toista ihmistä, rakastaa ja suojella luontoa jne. Partiossa näitä ihanteita kuljetetaan mukana tietoisesti toiminnassa ja ideologiassa; mm. partiolaisten antamassa partiolupauksessa sitoudutaan näihin ihanteisiin. Partioliike on siis vahvasti aatteellinen järjestö ja partio onkin jäsenilleen usein enemmän elämäntapa kuin pelkkä harrastus - " kerran partiolainen, aina partiolainen".

## 2.2 Suomen Partiolaiset

### 2.2.1 Organisaatorakenne ja määrittelyt

Suomen Partiolaisten organisaatorakenne koostuu keskusjärjestöstä, 18 partiopiiristä ja niihin kuuluvista lippukunnista. Yksittäiset partiolaiset kuuluvat jäsenenä lippukuntiin ja sitä kautta piireihin ja keskusjärjestöön.

#### Keskusjärjestö Suomen Partiolaiset- Finlands Scouter ry. (SP)

Suomen Partiolaiset on suomalaisen partiotoiminnan valtakunnallinen keskusjärjestö. Se on Suomen suurin nuorisojärjestö, jossa jäseniä on yhteensä noin 85 000 (Suomen Partiolaisten tilastot 1995). Suomen Partiolaisten ylin päättävä elin on jäsenkokous, joka pidetään joka toinen vuosi. Suomen Partiolaisten organisaatio jakautuu partioneuvostoon, hallitukseen, keskustoimistoon, erilaisiin valiokuntiin, toimikuntiin, työryhmiin sekä projekteihin.

#### Partiopiiri

Suomen Partiolaiset jakautuu 18 alueellisen partiopiiriin, jotka ovat Suomen Partiolaisten jäseniä. Yksi piireistä on kuitenkin valtakunnallinen, Finlands Svenska Scouter ry., joka vastaa maan ruotsinkielisestä partiotoiminnasta. Partiopiirien jäseniä ovat lippukunnat. Piirien koot vaihtelevat pienimmästä, tuhannen partiolaisen piiristä 12 000 jäsenen partiopiiriin. Piirit tukevat lippukuntia laadukkaan partiotoiminnan kehittämisessä ja ylläpitämisessä; myös suurin osa partiokoulutuksesta on organisoitu piireittäin. Partiopiiriin organisaatio muodostuu yleensä piirikokouksesta, piirihallituksesta, piiritoimistosta sekä erilaisista jaostoista ja ryhmistä, joiden kokoonpano ja olemassaolo vaihtelevat suuresti piireittäin.

#### Lippukunta (lpk)

Suomessa on n. 850 lippukuntaa. Lippukuntien jäsenmäärät vaihtelevat yleensä 50-200 välillä. Lippukuntien jäseniä ovat yksittäiset partiolaiset. Lippukunta on organisaation itsenäinen toimintayksikkö, rekisteröity tai rekisteröimätön yhdistys, joka järjestää partiotoimintaa alueellaan. Lippukunnan osia ovat laumat, vartiot, vaeltajaryhmät, johtajisto ja usein vanhempainneuvosto. Lippukunnan hallinnollisen organisaation muodostavat lippukunnan kokous, hallitus ja johtajaneuvostot.

Suomen Partiolaisilla on kattava johtamisjärjestelmä, joka on koko organisaation koossa pitävä voima. Johtamisjärjestelmä selkiyttää johtamista toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Seuraavassa määritellään lippukunnan yleisimmät johtajatehtävät. Näiden lisäksi partiossa on käytössä suuri määrä erilaisia nimikkeitä ja niiden lyhenteitä, joita ei tässä kuitenkaan käydä tarkemmin läpi. Seuraavien nimikkeiden lyhenteitä sitä vastoin tullaan käyttämään tässä tutkimuksessa mm. analysoitaessa aineistoa.

Laumanjohtaja (lj) on laumanjohtajan peruskurssin käynyt, vähintään 15 -vuotias partiolainen, joka johtaa 7-10 -vuotiaista koostuvaa ryhmää, sudenpentulaumaa. Sudenpentuja on laumassa yleensä 7- 15.

Akela on lippukunnan sudenpentuosaston johtaja. Akela vastaa lippukunnan sudenpentu toiminnasta ja tukee ja auttaa laumanjohtajia. Akela johtaa laumanjohtajaneuvostoa (ljn).

Vartionjohtaja (vj) on vartionjohtajan peruskurssin käynyt vähintään 13 -vuotias partiolainen, joka johtaa 10- 13 -vuotiaista koostuvaa ryhmää, vartiota. Vartioon kuuluu keskimäärin 4-7 vartiolaista.

Sampo vastaa lippukunnan vartiotoiminnasta, tukee vartionjohtajia ja edistää vartioiden toimintaa. Sampo on lippukunnan vartio-osaston johtaja. Sampo johtaa vartionjohtajaneuvostoa (vjn).

Vaeltaja on yli 15 -vuotias partiolainen, joka toimii yleensä toisten samanikäisten kanssa vaeltajaryhmässä. Vaeltajien ohjelmaan kuuluu erilaisten omien projektien ja hankkeitten parissa työskentely. Vaeltajat toimivat usein samanaikaisesti myös lippukunnan erilaisissa johtajatehtävissä.

Hankeohjaaja on hankeohjaajakurssin (hok) käynyt yleensä yli 16 -vuotias partiolainen, joka vastaa yli 15 -vuotiaista koostuvan vaeltajaryhmän projekteista. Hankeohjaaja tuntee ryhmän toiminnan periaatteet.

Vaeltajaohjaaja on yleensä kokeneempi vaeltaja, joka toimii yhdyshenkilönä vaeltajien ja lippukunnan välillä. Vaeltajaohjaaja tuntee tavoitteellisen ja mielekkään vaeltajatoiminnan periaatteet ja auttaa ja tukee yksittäistä vaeltajaa ja ryhmää.

Partiojohtaja (pj) on partiojohtajien peruskurssin käynyt vähintään 17 -vuotias partiolainen, jolla on valmiudet vaativampiin tehtäviin, mm. lippukunnanjohtajana tai piirikouluttajana toimimiseen.

#### Lippukunnanjohtaja (lpkj)

Lippukuntaa johtaa vähintään 17 -vuotias, partiojohtajien peruskurssin käynyt ja usein jo muissa johtajatehtävissä toiminut partiolainen. Lippukunnanjohtajan tehtäviä ovat mm. toiminnan suunnittelu lippukunnan muiden johtajien kanssa, toiminnan kehittämisestä huolehtiminen, vastuun kantaminen lippukunnan taloudesta, yhteydenpito taustayhteisöön, jäsenistöön, piiriin, keskusjärjestöön ja vanhempiin. Lippukunnanjohtaja vastaa viime kädessä lippukunnan toiminnasta ja muista johtajista.

### **2.2.2 Toiminta-ajatus ja ohjelma**

Partio-ohjelma on koko partiotoiminnan runko. Partio-ohjelmalla tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä lapset ja nuoret tekevät partiossa, miten ja miksi he partiota toteuttavat. Partioliikkeen tavoitteet voivat toteutua ohjelman - toiminnan ja tekemisen - kautta.

Partiotoimintaa toteutetaan partiolle ominaisten toimintatapojen ja -keinojen kautta. Näitä keinoja kutsutaan partiomenetelmäksi. Partiomenetelmällä tarkoitetaan kasvatukseen keinojen muodostamaa kokonaisuutta. Ajatuksena on, että kutakin partiomenetelmän osasta voidaan tarkastella erillisenä, mutta vasta yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, partiomenetelmän. Partiomenetelmä rakentuu viidestä peruselementistä, joita ovat tekemällä oppiminen, toiminta luonnossa, elämykset ja seikkailu, henkilökohtainen kehitys sekä yhdessä päättäminen. Nämä peruselementit toteutuvat partiomenetelmän ydinkohtien kautta. Ydinkohtia ovat aate, ihanteet ja henki, johtajat ja lippukunnan kulttuuri, ystävät ja oma ryhmä sekä ohjelmat, se mitä tehdään.

Lapsia ja nuoria eniten kiinnostava partiomenetelmän ydinkohdista on luultavasti ohjelmat. Se vastaa kysymykseen sisällöistä: “Mitä minä voin tehdä partiossa?” ja “Onko täällä minua kiinnostavaa tekemistä?” Lippukunnille on tarjolla joukko valmiita ohjelmia ja ohjelmamateriaalia. Ikäkausiohjelmien tuottamisesta ja kehittämisestä vastaa keskusjärjestö. Ohjelmien käyttäminen ja soveltaminen paikallisiin oloihin on puolestaan lippukuntien tehtävä. Partio-ohjelman on pysyttävä jatkuvasti ajan tasalla, jotta se vastaisi muuttuviin tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin. Viimeisin Suomen Partiolaisten ohjelmatarkistus on tehty 1990-luvun alkupuolella. Uudistetussa ohjelmassa ovat kuitenkin säilyneet ennallaan yleiset partiotoiminnan periaatteet, partioihanteet, partiolupaus ym.

Perusohjelman pääperiaatteita ovat nousujohteisuus, valinnaisuus ja joustavuus. Nousujohteisuus toteutuu mm. asteittain vaativimmiksi muuttuvissa ohjelmissa. Eri ikäkausille, sudennuolle, vartiolaisille ja vaeltajille (ks. luku 2.2.1), on kehitetty omat, eri ikäryhmien tarpeita vastaavat ohjelmat. Ohjelmat koostuvat mm. erilaisista ja vaatimustasoltaan eriasteisista tehtävistä ja projekteista. Nousujohteisuus näkyy myös johtamiskoulutuksessa. Partion johtamiskoulutusjärjestelmä koostuu esi-, perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksesta (ks. liite 2). Valinnaisuus ja joustavuus ovat mukana kaikissa ohjelmissa ja koulutuksessa; partiolaiset voivat valita oman mielenkiintonsa ja taitojensa mukaisia tehtäviä, projekteja tai kursseja ja tarvittaessa muunnella niitä itselleen sopiviksi.

### **2.2.3 Johtamiskäsitys**

Partiojohtajuus on näkökulma asioihin - vastuunkantamisen ja palvelemisen näkökulma. Partiossa johtamisen tuloksellisuutta on ihmisten hyvinvointi, joka näkyy innostuksena ja sitoutumisena, sekä laadukas toiminta joka näkyy partiohenkenä ja oppimisena. (Partiojohtajan käsikirja 1995:77.)

Suomen Partiolaisten johtamiskäsitys on muuttunut ja kehittynyt ajan myötä samalla tavoin kuin koko liike. Nykyään partiojohtajan ihanteellista johtamistyyliä pidetään tilannepainotteisena ja johtamistyyli tulisi mitoittaa johdettavien mukaan. Tämä vaatii johtamiskoulutukselta paljon: sen on annettava riittävästi sekä teoreettista tietoa että mahdollisuuksia harjoitteluun sekä luotava riittävä tiedollinen perusta kokemuksen kautta kehittymiseen. (Suomen Partiolaiset: kouluttajakansio, luku 5.)



Suomen Partiolaisten mukaan hyvän johtajan ominaisuuksia ovat mm. avoimuus ja uskallus olla oma itsensä, kyky kuunnella toisia, joustavuus ja oikeudenmukaisuus, demokraattisuus, halu toimia esimerkillisesti ja auktoriteettina, aktiivisuus, aloitekyky ja innostavuus, vastuun ottaminen ja antaminen, lojaalisuus ja sitoutuminen partioliikkeeseen sekä halu kehittyä. Tässä tutkimuksessa kartoitetaan myös sitä, voidaanko koulutuksen tavoitteiden, sisältöjen ja menetelmien kautta kehittää tällaisia ominaisuuksia.

Johtajuudella tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka syntyy niistä tiedoista, taidoista ja asenteista, joita olemme itse kukin elämämme aikana hankkineet. Olemme kaikki erilaisia. Jokainen toimii partiojohtajana oman elämänsä tuotteena. Näin ollen ei ole olemassa mitään valmista, kaikille sopivaa mallia johtajuudesta. ( Suomen partiolaiset: Kouluttajakansio, luku 3.)

## **3 JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA**

### **3.1 Erilaisista organisaatioista**

#### **3.1.1 Organisaatioiden määritelmiä**

Yleisimmin organisaatio on määritelty tavoitteelliseksi sosiaalisesti järjestelmäksi, jolla on tarkoituksellisesti luotu sen jäsenten tiedostama rakenne. Organisaatiolla on useampi kuin yksi jäsen. Muita organisaation ominaisuuksia ovat jatkuvuus ja vakaisuus toiminnassa, työnjako ja koordinointi sekä todettavissa olevat rajat: yksiselitteinen käsitys siitä, kuka on organisaation jäsen. (Laukkanen ja Vanhala 1994:101.)

Erilaisia määritelmiä erilaisista organisaatioista on hyvin paljon. Ne pureutuvat tarkastelemaan ja erittelemään omistussuhteita, jäsenyyttä, toiminta-alueita ja -periaatteita, tavoitteita, rakenteita jne. Tässä luvussa esitellään ja vertaillaan eräitä yritys-, julkis- ja vapaaehtoisorganisaatioista tehtyjä määrittelyjä sekä näiden organisaatiotyyppien yhtäläisyyksiä ja eroja. Vaikka erityyppiset organisaatiot voivat mm. määritelmien perusteella tuntua olevan melko erilaisia ja kaukana toisistaan, voivat ne kuitenkin olla paikoitellen riippuvaisia toisistaan, olla kytköksissä toisiinsa tai täydentää toisiaan.

Yritysorganisaatioiden piirteitä ei voida määritellä yhtä tarkasti kuin julkishallinnon, sillä yritysmaailma on monimuotoisempi ja vaihtelevampi kuin julkinen hallinto. Yksityinen sektori koostuu useista hyvinkin eri tyyppisistä yrityksistä, joilla ei välttämättä ole mitään yhteistä nimittäjää. Julkisen sektorin eri yksiköt taas ovat viime kädessä kaikki yhden elimen, valtion, alaisia.

Yritysorganisaatiot perustuvat yksityiselle omistuspohjalle. Yrityksillä on erityinen oikeudellinen muoto osakeyhtiö tms., joka säätelee osaltaan niiden organisaatiota ja toimintatapoja. Yritysorganisaatioiden keskeinen tavoite on taloudellisen voiton tavoittelu. Takalan (1994:17) mukaan yrityksellä on hyväksytyjä ja lainsäädännölläkin vahvistettuja oikeuksia ja velvollisuuksia kuten yksilöilläkin. Toisaalta yrityksiä voidaan lopettaa jos tahdotaan ja

yritykset saavat vapaasti kilpailla keskenään saadakseen toisensa nurin. Tämä viittaa siihen, että yritysten asema ei ole aivan sama kuin yksilöiden.

Laukkasen ja Vanhalan (1994:11-13) mukaan yrityksen- eli liikkeenjohtamisessa tärkeimpiä perussuorituksia ovat strategia ja sen toteuttaminen. Strategialla tarkoitetaan yrityksen perustehtävää ja toimintalinjaa; sitä minkä avulla pyritään tavoitteisiin. Strategian toteuttaminen vaatii ihmisten konkreettista yhteistyötä, tietämyksen ja tuotantovälineiden tehokasta käyttöä. Strategian avulla pyritään saamaan mahdollisimman suuria voittoja, voittamaan kilpailijat, pysymään alalla, välttämään tappiot jne.

Yritys nähdään tässä avoimena organisaationa, joka on sidoksissa muuttuvaan ympäristöön; näin strategiassa on otettava huomioon mm. ihmisten osaaminen ja tietämys, tuotantovälineet, yrityksen sidosryhmäsuhteet ja markkina-asema jne. Tätä kutsutaan ympäristöriippuvuuden ja vuorovaikutuksen logiikaksi. (Laukkanen ja Vanhala 1994: 11.) Klassisissa organisaatio- ja hallintoteorioissa julkisen hallinnon organisaatioita on perinteisesti tarkasteltu lähinnä suljettuina yksikköinä, joissa vuorovaikutusta ympäristön kanssa ei juurikaan tapahdu. Näissä teorioissa organisaation ympäristön merkitystä ei olla nähty koko merkityksessään, sillä myös julkinen hallinto on avoin systeemi, jonka tekijöinä ovat panos (esim. tiedot, taidot, välineet), prosessi (esim. projektit, itse toiminta) ja tuotos (esim. saavutetut tavoitteet, valmis tuote), ja joka on alati vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (ks. esim. Ahlstedt, Jahnukainen ja Vartola 1986: 21). Samoin kuin julkis- ja yritysorganisaation, myös vapaaehtoisorganisaation voidaan sanoa olevan näillä perusteilla avoin systeemi.

Menestyäkseen nyt ja tulevaisuudessa yritysten on otettava huomioon myös muun yhteiskunnan muuttuvat arvot ja vaatimukset; mm. kestävän kehityksen periaatteet ovat yksi tämän hetken suurimmista haasteista yrityksille. Yritysten on kyettävä oikeuttamaan olemassaolonsa yhä sitoutuneempana yhteiskunnan jäsenenä (Takala 1994:38).

Julkisella hallinnolla tarkoitetaan sekä valtion hallintoa keskus-, väliasteen- ja paikallishallinnon tasolla, että kuntien ja kuntainliittojen hallintoa. Julkisen hallinnon piiriin voidaan laskea kuuluvaksi myös sellaiset suoritettavat tehtävät, jotka toteutetaan valtion tai kunnallisen avun turvin (välillinen valtionhallinto) (Ahlstedt, Jahnukainen ja Vartola 1986:13). Julkiseen sektoriin sisällytetään myös säätiöt, rahastot, etujärjestöt ja muut aatteelliset organisaatiot (esim. puolueet) joiden julkishallinnollinen osuus on vahva. Tunnusomaista julkiselle sektoril-

le on, että sen tuotanto suuntautuu kaksille markkinoille: poliittisille ja kulutusmarkkinoille. (Granholm ja Karlöf 1990:16.)

Julkiselle sektorille kuuluvina erityispiirteinä voidaan Lanen (1993:45) mukaan pitää byrokratiaa, suunniteltua taloutta, auktoriteettia, julkisten varojen allokointia (kohdentamista), julkisten tulojen jakoa, julkista omistamista ja julkista työllistämistä.

Julkinen hallintojärjestelmä liittyy laajempaan järjestelmään, valtioon. Valtio koostuu siitä kokonaisjärjestelmästä, jonka puitteissa kansalaisia koskevista yhteisistä asioista päätetään. Kun poliittisen koneiston ohella näitä päätöksiä tehdään yhä enemmän julkishallinnon piirissä, viranomaisten ja virkamiesten toimesta, valtiota voidaan kutsua myös poliittis-hallinnolliseksi järjestelmäksi. (Nikkilä 1986:2.)

Lanen (1993:13-15) mukaan julkinen sektori voidaan määritellä päättävien elimien toiminnaksi ja tuotokseksi, hallituksen kulutukseksi ja sijoittamiseksi, varojen siirtämiseksi sekä hallinnon tuotannoksi. Hyvinvointivaltion keskeinen tunnuspiirre on se, että julkisen sektorin osuus sen rakenteissa ja toiminnoissa on suuri (Nikkilä 1986:76). Julkinen hallintojärjestelmä ja sen byrokraattisuus koetaan usein myös negatiivisena asiana, etenkin nyt, kun hallintokoneistoa ollaan purkamassa yksinkertaisempaan muotoon. Julkisen sektorin toiminnan mahdollistaa poliittinen budjetointi ja lainsäädäntö. Lanen (1993:2-3) esittämässä julkisen hallinnon mallissa määritellään julkiselle sektorille tyypillisiä piirteitä ja toimintatapoja. Keskeisimpinä kohtina mallissa mainitaan mm. seuraavat piirteet:

- \* Julkisten instituutioiden tehtävistä päättävät poliitikot mutta täytäntöönpanosta vastaavat hallinnon virkamiehet
- \* Hallinto perustuu kirjoitettuihin dokumentteihin ja lainsäädäntöön
- \* Virkamiehet ja tehtävät on järjestetty hierarkkisesti ja valta- ja vastuualueet on määritelty tarkkaan
- \* Julkisella sektorilla hallitseva mielenkiinnon kohde on kansan yleinen etu

Ahlstedtin, Jahnukaisen ja Vartolan (1986:13) mukaan julkisen hallinnon erottavat muista organisaatioista mm. se, että julkinen hallinto voi käyttää pakkokeinoja tarkoituksensa

toteuttamiseksi (legitiimiys). Verovaroilla rahoitetun toiminnan lähtökohtana ovat yhteiskunnan jäsenten tavoitteet ja tarpeet. Julkisen hallinnon toiminta koskee koko yhteiskuntaa ja siitä päättävät vaaleilla valitut päätöksentekuelimet.

Vapaaehtoisorganisaatioita ovat erilaiset järjestöt, liitot ja yhdistykset, joiden jäsenille tai työntekijöille ei pääsääntöisesti makseta rahallista korvausta, palkkaa. Toiminta on usein harrastuspohjaista ja palkinto tai palkkio saadaan itse toiminnasta. Vapaaehtoisorganisaatioita ovat mm. erilaiset hyväntekeväisyys- ja auttamisjärjestöt (punainen risti, pelastusarmeija, kirkon avustusjärjestöt), harrastusjärjestöt (partio, urheiluseurat, 4H) sekä erilaiset yhteiskunnallisen vaikuttamisen järjestöt (puolueiden paikallistoiminta, ay-liikkeet). Monet järjestöt ovat toistensa kanssa osittain päällekkäisiä; esimerkiksi vapaapalokuntatoiminta tai vapaaehtoinen pelastuspalvelu perustuvat sekä harrastukseen että ihmisten auttamiseen.

Vapaaehtoisorganisaatioiden toiminta tukee osittain julkisen sektorin järjestämiä palveluita. Varsinkin viime vuosien aikana, kun yhteiskunnan palveluita on jouduttu karsimaan ja ihmisillä on lisääntyneen työttömyyden seurauksena enemmän taloudellisia vaikeuksia ja vapaa-aikaa, on vapaaehtoisorganisaatioiden tarjoama apu ja toiminta saanut entistä suuremman merkityksen. Konkreettisen avun (esim. ruoka-apu) lisäksi toiminta erilaisissa järjestöissä tai yhdistyksissä täyttää usein esim. työttömyyden mukanaan tuoman tyhjiön - tavoitteellinen ja mielekäs toiminta on tärkeää.

Kaikki vapaaehtoisorganisaatiot eivät kuitenkaan ole yhteiskunnallisen tyhjiön täyttäjiä, vaan niiden tarjoama toiminta on yhtä tarpeellista ja haluttua riippumatta taloudellisten suhdanteiden nousuista tai laskuista. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi erilaiset nuoriso- ja kasvatusjärjestöt sekä muut harrastusjärjestöt.

Amerikkalaisen Druckerin (1990:45) mukaan vapaaehtoisorganisaatiot ovat olemassa toteuttaakseen valitsemaansa tehtävää, missiota. Ne pyrkivät muuttamaan yhteiskuntaa ja ihmisten elämää. Druckerin mukaan vapaaehtoisorganisaatioita tullaan tarvitsemaan aina, koska ihmisillä tulee aina olemaan ongelmia ja hätää, joihin tarvitaan lisäapua. Tätä lisäapua antavien hyväntekeväisyys- ja auttamisjärjestöjen rooli on amerikkalaisessa yhteiskunnassa keskeisempi kuin Suomessa johtuen mm. Amerikan heikommasta sosiaaliturvasta. Vaikka vapaaehtoisorganisaatioiden rooli ja asema vaihtelevat erilaisissa yhteiskunnissa, on niiden merkitys tulevaisuudessa kuitenkin myös Suomessa kiistaton. Vapaaehtoisorganisaatioille

tämä merkitsee lisää haasteita ja roolin muuttumista yhteiskunnan muuttumisen mukana. Näitä haasteita voivat olla mm. lisääntyvä vastuu yhteiskunnasta ja ympäristöstä sekä ihmisten henkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Erilaiset organisaatiot toteuttavat näitä haasteita niille ominaisilla ja sopivilla tavoilla. Kuitenkin myös vapaaehtois-, kuten yritysorganisaatioidenkin, on "ansaittava" paikkansa yhteiskunnan jäsenenä. Suomen Partiolaiset on vahvana kasvatus- ja nuorisojärjestönä keskeisessä asemassa tässä muutoshityksessä ja vastuun kantamisessa. Perinteisesti partiolaiset ovat olleet kiinnostuneita mm. ympäristön tilasta ja kansainvälisestä kehitysyhteistyöstä.

### **3.1.2 Erilaisten organisaatiotyyppien tunnuspiirteitä ja vertailua**

Granholmin ja Karlöfin (1990:14) mukaan eräs selkeimmistä yksityisen ja julkisen sektorin välisistä eroista on omistajien ja heidän etunsa määrittely. Julkisen viranomaisen kohdalla onkin mielenkiintoista tarkastella mitä omistajat haluavat, ts. heidän pääasiallinen etunsa ja tehtävänsä.

Yksityisissä yrityksissä omistajat ovat edustettuina hallituksessa, ja heidän etunsa on voitto, arvonnousu tai ehkä vain yrityksen hengissä pysyminen. Omistajat voivat myös suunnata toiminnan tietyllä tavalla. Myös valtiossa, kunnissa ja maakäräjäkunnissa ovat kysymykset omistajista ja heidän eduistaan välttämättömiä: hallinnon on hyväksyttävä, että äänestäjät ja poliitikot johtavat toimintaa. Omistajista ja heidän tehtävistään aloittaminen on melkein itsestään selvää siitakin syystä, että hallinnon rahan käyttö myös juoksevia menoja varten on tavallisesti keskitetty ja rahat jaetaan "omistajien" toimesta määrärahoina. (Granholm ja Karlöf 1990:14.)

Vapaaehtoisorganisaatiot ovat yleensä yhteisomistuksessa, toisin sanoen organisaation jäsenet omistavat yhdessä organisaation omaisuuden. Kiinteä tai irtain omaisuus on kuitenkin yleensä olemassa vain toiminnan puitteiden luomista varten, sillä toiminta itsessään on usein syy vapaaehtoisorganisaatioiden olemassaoloon. Toisinaan vapaaehtoisorganisaatiot saavat puitteet toimintaansa joltain ulkopuoliselta taholta: esimerkiksi seurakunnat antavat usein tilojaan partiolaisten käyttöön tai avustavat toimintaa taloudellisesti. Toiminta rahoitetaan vapaaehtoisorganisaatioissa yleensä jäsenmaksujen, avustusten sekä erilaisten varainhankinta-projektien avulla (esim. myyjäiset, keräykset jne.).

Kun yrityksen tulos on helposti mitattavissa, julkishallinnossa mittaaminen on vaikeampaa, koska julkishallinto tuottaa tyypillisesti palveluja. Julkishallinnon tavoitteet ovat myös moninaisemmat kuin yrityshallinnossa (lähinnä taloudellisen voiton tavoittelu). Julkisorganisaatiolla on mahdollisuus ottaa huomioon päätöksenteossaan ja strategioissaan moniarvoisempia vaihtoehtoja kuin yritysorganisaatiolla. Tämän mahdollistaa se, ettei julkisorganisaatioilla ole juurikaan kilpailijoita ja ettei sen päätavoite ole taloudellinen voitto. Vapaaehtoisorganisaatioiden tulosta mitataan organisaation tarkoitusperistä riippuen hyvin eri tavalla: esimerkiksi erilaisten hyväntekeväisyyskeräysten ja avustuslähetysten määrä tai tuotto voidaan mitata hyvinkin tarkasti, mutta rahan tai tavaran lisäksi vapaaehtoisorganisaatioiden tulosta on toiminta. Tuloksellisuutta voi olla myös ihmisten hyvinvointi, joka näkyy innostumisena ja sitoutumisena. Vapaaehtoisorganisaatiot eivät yleensä tuota taloudellista voittoa eikä niiden toiminta perustu voiton tavoitteluun.

Julkisen ja yksityisen sektorin rajankäynti on kuitenkin tullut yhä vaikeammaksi, koska valtioiden talous ja toiminta ovat muuttuneet paljon viime aikoina ja on syntynyt niin sanottu sekatalous. Sekataloudessa julkinen sektori voi itse toimia joidenkin hyödykkeiden tuottajana, tai se voi antaa tai myydä jollekin yritykselle monopolioikeuden jonkin tietyn hyödykkeen tuottamiseen. Tätä kautta julkisorganisaatiot ovat lähentyneet yritysorganisaatioiden toimintatapoja. Myös vaatimukset julkishallinnon tulosvastuullisuudesta ovat osaltaan johtaneet siihen, että julkisorganisaatioita tarkastellaan nykyään pitkälti samoista näkökulmista kuin yritysorganisaatioita. Vasta 1980-luvulla onkin ollut ensimmäisen kerran huomattavissa merkkejä siitä, että julkisen sektorin kasvun rajat ovat olemassa, ja tulevaisuudessa julkisen sektorin suhde yhteiskunnan yksityiseen alueeseen on keskeinen rakenteellinen kysymys (Nikkilä 1986:3). Johtaminen ei ole radikaalisti erilaista julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa, mutta johtamisen painopisteissä on eroja. Nämä erot innovaatiossa, motivaatiossa, stabiilitetissa, vallassa ja yrittäjyydessä muodostavat kaksi mallia johtamistyylistä, julkisen ja yksityisen johtamisen. Lane (1993:144-145) esittelee mallien eroavaisuuksia seuraavasti:

#### Innovaatio, uudistusten tekeminen

Julkisessa hallinnossa uudistusten tekeminen tapahtuu hitaammin kuin yksityisellä sektorilla. Julkisen hallinnon johtajat noudattavat herkemmin jo olemassaolevia ja käytettyjä prosedureja ja he pitävät kiinni perinteisistä toiminnan malleista. Innovaation painotus yksityisellä sektorilla on yleensä selkeästi suurempi kuin julkisella.

### Motivaatio

Julkisen hallinnon klassisen teorian mukaan julkishallinnon johtajat eroavat yksityisen sektorin johtajista motivaation suhteen. Julkisella sektorilla motivaation lähteenä on yleinen etu. Julkisen valinnan teorian mukaan (public choice theory) eroja julkisen ja yksityisen sektorin johtajien välillä ei kuitenkaan ole, sillä kumpiakin motivoi omien tavoitteiden saavuttaminen.

### Stabiliteetti

Julkisen sektorin johtajat eivät ole yhtä hienotunteisia ympäristönsä suhteen kuin yksityisen sektorin johtajat. Heidän täytyy kuitenkin sopeutua poliittisiin muutoksiin ja ympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Luottamukseen he kuitenkin suhtautuvat samoin kuin yksityisen sektorin johtajat.

### Valta

Julkisen sektorin johtajilla täytyy olla muodollinen pätevyys päästäkseen korkeaan asemaan ja pysyäkseen siellä. Heidän täytyy kyetä ymmärtämään poliitikkoja saadakseen esim. lisää varoja toimintaan. Julkisen hallinnon menestyvillä johtajilla saattaa kuitenkin olla huomattava määrä päätösvaltaa.

### Yrittäjäyys, yritystoiminta

Sekä yksityisen että julkisen sektorin johtajat yhdistävät yritystoimintaa ja hallintoa, mutta näiden painotus on erilainen. Kun julkisella sektorilla panostetaan enemmän keinoihin normien ja etiikan pohjalta, yksityisellä sektorilla painotus on tuloksessa.

Granholmin ja Karlöfin (1990:17) mukaan julkisen ja yksityisen hallinnon yhtenä erona on, että valtionhallinnon johtajien ongelmana on ilmapiirin ylläpitäminen, suhteet toimeksiantajiin ja poliitikkoihin sekä johtamisongelmien selvittäminen, kun taas yksityisellä puolella ongelmat koskevat lähinnä markkinoilla pysymistä sekä yrityksen strategioita. Johtaminen ja johtamisen ongelmat sijoittuvatkin julkisella sektorilla paljolti julkisen tuotantokoneiston ja poliitikkojen väliin.



### 3.1.3 Rakennetyyppejä

Laukkanen ja Vanhala (1994:105) jakavat organisaatiot viiteen eri rakennetyyppiin: pienyritysrakenteeseen, toimintokohtaiseen (funktionaaliseen) rakenteeseen, tulosityksikkörakenteeseen, matriisirakenteeseen ja verkostorakenteeseen. Lisäksi Ahlstedt, Jahnukainen ja Vartola (1986:135-138) nimeävät pääyksikköorganisaation (pääpiirteissään sama kuin tulosityksikköorganisaatio) ja projektiorganisaation. Seuraavassa esiteltyjä rakennemalleja löytyy niin yritys-, julkis- kuin vapaaehtoisorganisaatioidenkin parista, vaikka niissä esiintyvät nimitykset ja käsitteet voivatkin antaa mielikuvan nimenomaan yritysorganisaatioista.

Pienyritysrakenteella toimivissa yrityksissä ei yleensä ole osastojakoa niiden pienen koon vuoksi, vaan kaikki tekevät suunnilleen samoja töitä yritysjohto mukaan lukien. Henkilöstö on suoraan tekemisissä omistaja-johtajan kanssa. (Laukkanen ja Vanhala 1994:106.) Vapaaehtoisorganisaatioissa pienyritysrakenteella toimivaa organisaatiota voisi vastata esimerkiksi pieni yhdistys, opiskelijoiden ainejärjestö tms.

Toimintokohtaisessa organisaatiossa työnjako perustuu toimintokohtaiseen tehtäväryhmittymiseen (esim. hallinto, koulutus, suunnittelu). Suoritustehokkuus voi tällöin olla hyvin korkea, sillä siinä korostuvat resurssien tehokas käyttö ja pitkälle viety erikoistuminen. Jotta tehokkuus pysyisi hyvänä, edellytyksenä on, että organisaatio on kooltaan pieni eikä toimintoja ole monia. Haittana on hidas ja jäykkä päätöksenteko. Innovointi ja päämäärätehokkuus ei yleensä ole suuri, koska johdon täytyy keskittyä aktiivisesti lyhyen tähtäyksen toiminnallisiin ongelmiin. (Ahlstedt, Jahnukainen, Vartola 1986:135.) Suomen Partiolaisten organisaatiokenteessä on selviä piirteitä toimintokohtaisesta organisaatiosta. Keskusorganisaatio on jakautunut erilaisiin ryhmiin (esim. koulutusryhmä, talousvaliokunta jne.) jotka vastaavat kukin oman alueensa toiminnasta ja koordinoivat sitä. Partio-organisaatio ei kuitenkaan täydellään toteuta toimintokohtaisen organisaation piirteitä; esimerkiksi innovointiin ja hyvin pitkälle vietyyn erikoistumiseen liittyvät piirteet eivät ole ominaisia partio-organisaatiolle.

Tulosityksikköorganisaatiota käytetään, kun yritys kasvaa niin suureksi, ettei toimintokohtainen rakenne enää toimi, vaan se on liian kankea ja tehoton. Tulosityksikkörakenne on paljon joustavampi ja siinä muodostetaan eri alueiden (esim. liiketoiminta- ja markkina-alueet) hoitamista varten omat, usein varsin itsenäiset tulosityksiköt. Tätä muutosta kutsutaan myös

yhtiöittämiseksi. (Laukkanen ja Vanhala 1994:108.) Ahlstedt, Jahnukainen ja Vartola (1986:135-136) kutsuvat samantyyppistä organisaation rakennemallia pääyksikköorganisaatioksi. Heidän mukaansa tällaisessa organisaatiossa toiminnalliset päätökset syntyvät usein nopeammin, motivaatio on korkeampi, pääyksiköt ovat itsenäisempiä ja tehokkuuskin on yleensä parempaa kuin toimintokohtaisessa organisaatiossa. Pääyksikköorganisaatiossa on kuitenkin heikompi kokonaisresurssien hyväksikäyttö ja haittaavana tekijänä usein pääyksiköjen johtoon tarvittavan henkilöstön niukkuus. Jos partio-organisaation tuloksellisuuden voidaan katsoa olevan toimintaa, voidaan silloin piirejä ja lippukuntia pitää itsenäisinä tulosityksikköinä, jotka vastaavat omasta toiminnastaan. Suomen Partiolaisten keskusorganisaatiota voidaan tässä tilanteessa pitää hallinnollisena keskuksena, jolle kaikki tulosityksiköt ovat vastuullisia. Piirit ja lippukunnat eivät kuitenkaan ole yhtä sitovassa vastuusuhteessa keskushallintoon kuin vastaavat yksiköt yritysorganisaatiossa; ne esimerkiksi voivat aloittaa tai lopettaa toimintansa itsenäisesti eikä yksiköiltä vaadita esimerkiksi tietynlaista tulosta.

Matriisirakenne pyrkii yhdistämään toimintokohtaisen ja tulosityksikkörakenteella toimivien organisaatioiden hyvät puolet: se tavoittelee toisaalta kapea-alaista tehokkuutta, mutta toisaalta se pyrkii myös huomioimaan joustavasti asiakkaan ja markkinoiden tarpeet. Perusrakenne tällaisessa organisaatiossa on toimintokohtainen ja sitä täydennetään tuote- tai asiakaskohtaisesti. Eri päätoiminnoilla sekä liiketoiminta-alueilla on omat johtajansa, jotka kaikki ovat yritysjohton alaisia. Käytännön ongelmia tässä rakennemallissa voi tulla runsaasti neuvottelutyöstä ja epäselvyydestä vastuun ja tulosodotusten kohdistamisessa. Matriisirakenne on melko harvinainen verrattuna esim. edellä esiteltyihin. (Laukkanen ja Vanhala 1994: 109-110.) Matriisirakenne voidaan rinnastaa partio- tai muihin vapaaehtoisorganisaatioihin saman tyyppisesti kuin edellä esitetty tulosityksikköorganisaatio.

Verkstorakenne on viime vuosien tulokas. Sen idea on liikevaihtoon verrattuna hyvinkin pieni keskusorganisaatio, joka sopimuksiin perustuen tukeutuu toisiin, joskus ulkomailla toimiviin yrityksiin. Keskusorganisaatio ei hoida itse tavallisia liiketoiminnassa tarvittavia pääfunktioita (esim. valmistus, jakelu jne.), vaan vastuu on verkostoyrityksillä. Etuna verkstorakenteessa on joustavuus, ongelmina kontrollointi, toiminnan varmuus ja joskus tietojen salassa pysyminen. (Laukkanen ja Vanhala 1994:110.) Suomen Partiolaisten organisaatio voidaan nähdä myös verkstorakenteena, jossa piirit ja lippukunnat ovat verkostoituneet keskusorganisaation ympärille. Verkstorakenteen eduista joustavuus toteutuu osittain;

ongelmina eivät kuitenkaan ole kontrollointi, tietojen salassa pysyminen tai toiminnan varmuus. Keskusorganisaatiolla ei ole tarvetta kontrolloida yksiköiden toimintaa kovinkaan tarkasti, vaan monimuotoisuus ja monipuolisuus toiminnassa ovat positiivinen voimavara.

Projektiorganisaatio on organisaatio, joka toimii yksinomaan projektityöskentelyn periaatteen mukaan. Sillä ei ole varsinaista pysyvää perusorganisaatiota. Projektiorganisaatiolla voidaan kuitenkin tarkoittaa myös perusorganisaatiota täydentävää järjestelmää. Projektiorganisaation toiminnasta vastaavat kokoonpannut projektiryhmät ; pysyviä toiminnan toteuttamisesta vastaavia yksiköitä ei ole. (Ahlstedt, Jahnukainen, Vartola 1986:136.) Koko organisaatio Suomen Partiolaisissa ei toimi projektiorganisaation tyyppisesti. Organisaation sisällä on kuitenkin käynnissä lukuisia eri tyyppisiä ja eri laajuisia projekteja. Pieniä projekteja toteutetaan mm. lippukunnissa, mutta järjestöllä on myös monivuotisia suurprojekteja kuten esimerkiksi suurleirit ja kehitysyhteistyöprojektit.

Julkisen sektorin organisaatorakenteita ei voi suoraan rinnastaa edellä esitettyihin organisaation rakennemalleihin. Julkishallinto jakautuu lukemattomiin erilaisiin ja eri kokoiisiin organisaatioihin, joiden rakennemallit vaihtelevat suuresti keskenään. Heiskanen (1977:79) katsoo julkisen hallinnon rakenteen koostuvan erilaisia funktioita toteuttavista osista. Tällaisia funktioita ovat:

1. Julkiset infrastruktuuripalvelut, joihin kuuluvat jakamaton infrastruktuuri (tiet, satamat, vesijohdot jne.) ja hallinnollinen infrastruktuuri (koulut, sairaalat jne.)
2. Järjestyksen ylläpitopalvelut (esim. poliisi- ja oikeuspalvelut)
3. Tulonsiirrot hyvinvointipalveluina (esim. lapsilisät, eläkkeet jne.)
4. Varsinaiset merit- hyödykkeet (julkiset terveyspalvelut, koulutuspalvelut, sosiaalipalvelut jne.)

Yritysmaailmassa suurimmalle osalle näistä funktioista löytyy yksityisen sektorin vaihtoehto (yksityiset koulut, lääkärit, vartijat, juristit, yrittäjäeläkkeet jne.). Kuten aiemmin jo mainittiin, luo sekatalous paikoitellen kilpailutilanteen yksityisen ja julkisen sektorin välille; esimerkiksi kunta voi halutessaan valita paremman, sopivamman tai edullisemmän vaihtoehdon joltain yritykseltä, jos sen on itse vaikea järjestää kyseessä olevaa hyödykettä. Julkisella

sektorilla on kuitenkin tärkeä paikka yhteiskunnallisena palvelujen tarjoajana. Sen toiminnan periaatteissa korostuu tasapuolinen huolehtiminen kaikkien kansalaisten hyvinvoinnista ja palveluiden saannista - tätä ei voida taata yritysmaailmassa, jossa taloudelliset intressit ajavat yleensä yhteisen hyvinvoinnin edelle. Vapaaehtoisorganisaatioita, kuten Suomen Partiolaisia ei voi rinnastaa tässä yhteydessä kumpaankaan edellisistä organisaatiotyypeistä. Se ei pyri huolehtimaan kaikkien kansalaisten hyvinvoinnista mutta se ei myöskään aseta etusijalle taloudellisia intressejä. Vapaaehtoisorganisaatiot pyrkivät usein suuntaamaan toimintaansa tietyille kohderyhmille (esim. eri ikäryhmät); kuitenkin ne ovat yleensä avoimia kaikille.

## **3.2 Organisaation johtaminen**

### **3.2.1 Johtamisen malleja, oppeja ja suuntauksia**

Laukkasen ja Vanhalan (1994:34) mukaan organisaation johto koostuu kolmesta tasosta: Ylimmästä johdosta, keskijohdosta ja suoritustason johdosta. Ylin johto vastaa yrityksen strategiasta ja kokonaiskehityksestä sekä suoritusten ohjaamisesta ja henkilöratkaisuista. Ylin johto on yrityksen toimeenpaneva johto (toimitusjohtaja tai vastaava). Keskijohdolla on vastuu oman yksikkönsä kehittämisestä sekä yksiköiden välisestä koordinoinnista. Keskijohto ja sen alaiset yksiköt rakentuvat usein erityisosaamisen tai -teknologian perustalle. Suoritustason johdon työn painopisteenä on suorittavan työn tukeminen, ohjaaminen ja kannustaminen. Suoritustason johtajat osallistuvat usein myös itse kyseessä olevaan perustoimintaan.

Johtamisen tutkimuksen suuntauksien (ks. luku 3.3.2) lisäksi johtaminen on käytännön tasolla jakautunut lukemattomiin erilaisiin suuntauksiin, oppeihin tai malleihin. Joidenkin mallien takana on selvästi tietty johtamistutkimuksen suuntaus, toiset taas ovat lähtöisin puhtaasti käytännöstä tai ovat jonkin ideologian tai aatesuunnan synnyttämiä. Monet näistä malleista ovat myös osittain päällekkäisiä tai sisäkkäisiä keskenään - usein puhuttaessa samasta asiasta käytetään vain erilaista terminologiaa. Toisaalta joskus tapahtuu myös päinvastainen ilmiö; samat termit määritellään aivan eri tavalla.

Seuraavassa esitellään muutamia ehkä eniten käytettyjä - tai ainakin paljon suosiota ja julkisuutta saaneita johtamisoppeja. Kuten jo mainittiin, ne eivät välttämättä sulje toisiaan pois, eivätkä aina ole yksistään riittäviä kattamaan organisaation tarpeita. Esittelyjärjestyksessä on havaittavissa tiettyä tendenssiä, jota esiintyy myös "todellisessa" johtamisessa - linja-esikuntaorganisaatio on hiljalleen jäämässä oppivan organisaation jalkoihin.

Linja-esikuntaorganisaatio on perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen malli. Kaikilla on paikkansa hierarkkisessa pyramidimaisessa organisaatiossa siten, että kullakin on vain yksi esimies. Organisaation hierarkkisessa sivussa on asiantuntijaelimiä, joilla ei ole suoranaista valtaa yrityksessä; niiden tehtävä on lähinnä neuvojen antaminen erityiskysymyksissä. (Kettunen 1987:242.) Tähän johtamismalliin liittyy usein autoritäärinen johtamistyyli.

Strateginen johtaminen tai strategisten päätösten tekeminen on usein nähty nimenomaan johtajan tehtävänä, "oikeana johtamisena". Strategisilla päätöksillä ja linjanvedoilla pyritään kirkastamaan organisaation tehtävää ja löytämään sopivia menettelytapoja tavoitteisiin pyrittäessä. Strategiset päätökset sitovat resursseja ja pääomaa ja niiden seuraukset ovat pitkäaikaisia. (Eklund 1992:104-107.) Strategista johtamista ja strategisia päätöksiä on tehtävä kaikissa organisaatioissa riippumatta muista mahdollisista suuntauksista tai johtamistyylistä.

Yksi tunnetuimmista johtamismalleista on tavoitejohtaminen (MBO/Management by objectives). Sen esittäjänä pidetään amerikkalaista Druckeria. Sittemmin mallia on kuitenkin kehitetty useiden muiden tutkijoiden ja konsulttien toimesta. Sen tavalliset vaiheet ovat seuraavat (Laukkanen ja Vanhala 1994:148-150):

- 1) yrityskokonaisuuden tavoitteet määritellään
- 2) kokonaistavoitteista johdetaan eri organisaatiotasolle alayksiköiden tavoitteet yhteisesti niiden johdon, vastuhenkilöiden kanssa
- 3) tavoitteiden edellyttämät toimintasuunnitelmat määritellään eri yksiköiden vastuhenkilöiden ja heidän esimiestensä kesken
- 4) toimintasuunnitelmat toteutetaan
- 5) tuloksia seurataan ja toimintaa ohjataan tavoitejakson, tavallisesti vuoden, aikana määrävälein

6) kokonaistulokset eri tasoilla arvioidaan jakson päättyessä. Uusi kierros alkaa, tavoitteet määritellään jne.

Tavoitejohtaminen on välillistä johtamista - erotuksena perinteiseen välittömään, itse suoritukseen kohdistuvaan esimiestyöhön. Malliin kuuluu osallistuminen; eli vastuuhenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa, päätöksiin kehittämistoimista, käytettävistä resursseista jne. Myönteisiä seurauksia mallista on mm. motivaation ja viestinnän paraneminen sekä tulosten määrän ja laadun lisääntyminen. Tavoitejohtaminen vaatii lisäpanoksia, kuten neuvottelut, seuranta, informaation tuottaminen jne. (Laukkanen ja Vanhala 1994:149.)

Suomessa tavoitejohtamisesta (TAJO) on kehitelty muunnos, tulosjohtaminen (TUJO). Mallin tarkoituksena oli alunperin soveltaa tavoitejohtamista Suomen oloihin, lähinnä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, mutta mallia on muokattu sittemmin soveltuvaksi myös yhtymätyyppisiin yrityksiin ja julkishallintoon. Edut ja ongelmat ovat kuitenkin samantyyppisiä kuin TAJOssa. (Laukkanen ja Vanhala 1994:149-150.) Tulosjohtamisessa sovitaan strategisen suunnittelun pohjalta organisaatioiden yksiköiden tulostavoitteet. Ylin johto keskustelee ja sopii tavoitteista lähimmän linjajohdon kanssa ja nämä taas sopivat edelleen lähimpien alaistensa kanssa. Näin tulosvastuullisuus läpäisee koko organisaation. Jokaisella organisaation jäsenellä on omat tulostavoitteensa omalla alueellaan. Tulosjohtaminen korostaa tulosten saavuttamista ja tuloksia vertaillaan. Valta - ja samalla vastuu - siirtyy tulosyksiköille." Johtamispyramidi" madaltuu kaksi- tai kolmeportaiseksi. (Eklund 1992:107-109.) Tulosjohtaminen on saanut osaksi ikävää kaikua 1990-luvun alkupuolen laman ja säästöjen rinnalla. Tuloksellisuuden on katsottu polkevan muita, pehmeämpiä arvoja.

Laatujohtaminen (TQM - total quality management) ei ole yhtenäinen johtamismalli vaan mieluummin lähestymistapa, johon liittyy eri toimintamenetelmiä. Laatujohtaminen on kaikkea sitä toimintaa, joka tähtää tuotteen käyttöön sopivuuteen ja kykyyn vastata asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Tutuimpia laatujohtamisen muotoja ovat mm. markkinatutkimukset ja asiakkailta saatava konkreettinen palaute. Eräs laatujohtamisen toimintamuoto on tuotannon johtamisessa usein käytetty laatupiiri (ks. edellä). Laatujohtamisen keskeinen lähtökohta on asiakas ja tämän todelliset tarpeet. Yrityksen on jatkuvasti tunnettava ne ja ohjauduttava niiden mukaan. (Laukkanen ja Vanhala 1994:152-153.)

Laatupiirit (QC - quality circle) luetaan menetelmänä sitouttaviin johtamismalleihin. Ne ovat säännöllisin väliajoin (työajalla) kokoontuvia vapaaehtoisia ryhmiä, jotka keskustelevat keinoista parantaa tuotteiden laatua ja etsivät sekä ratkaisevat tuotannon ongelmia. Laatupiirit tekevät ehdotuksia, mutta eivät yleensä päättä asioista. Laatupiirityöskentelyyn kuuluu usein myös koulutusta esimerkiksi tuotannosta tai laadunvalvonnasta. Laatupiirejä voidaan muodostaa myös pienten erillisten yritysten kesken ja välillä, kun pyritään kehittämään kaikkia alan yrityksiä hyödyttäviä osa-alueita. (Laukkanen ja Vanhala 1994:151.)

Laatupiiritoiminta on hyvä esimerkki tiimityöstä. Tiimiorganisaatio on usein rinnakkaisorganisaatio jo olemassaolevalle organisaatiolle. Laajempi tiimiorganisaation soveltaminen edellyttää organisaation toimintakulttuurin radikaalia muutosta. Tiimiorganisaation luominen on yksi tapa yhdistää eri ihmisten asiantuntemusta ja saada heidät yhteistyössä vastaamaan uusiin haasteisiin. Tiimityöskentelyn suurimpia haasteita on jatkuvuuden ja sitoutumisen aikaansaanti. (Sarala ja Sarala 1996: 156-157.) Katzenbaum ja Smith (1993:53) määrittelevät tiimin seuraavasti:

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Ryhmä on myös yhteisvastuussa suorituksistaan

Prosessijohtamisessa keskitytään koko toimintaketjun tarkasteluun ja luodaan perusta jatkuvalle kehittämiselle - ei vain välittömien tulosten tarkastelulle. Jokaiselle määritellylle prosessille nimetään "omistaja" (yleensä ylempään johtoon kuuluva), joka vastaa prosessin toteutumisesta ja toimimisesta. Näin valta ja vastuu jakautuvat tasaisemmin organisaation eri osiin. Prosessiin osallistujilla on selkeät tavoitteet - prosessin "omistajalla" on määräysvalta yli prosessiin osallistuvien lähimpien esimiesten. (Salminen 1994: 17.)

Oppivan organisaation ajatus perustuu yrityksen ja sen henkilöstön jatkuvaan oppimiseen. Ihmisillä on kyky kehittää jatkuvasti suoritustaan haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. Ihmisten laaja-alaisempi ajattelumalli sekä yhteinen halu kehittää valmiuksia jatkuvaan yhdessä oppimiseen on oppivan organisaation lähtökohta. Oppivan organisaation tunnuspiirteitä ovat (Human Capital 1992 nro 2 , Kasanen Koulutusyhtiöt):

1. Strategia ja toimintatapa tukee oppimista
2. Henkilöstöllä on todellista valtaa ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä oman työnsä suunnitteluun
3. Informaatio on avointa ja sitä jaetaan tasapuolisesti kaikille
4. Valvonta tapahtuu työryhmien ja yksilöiden organisoimana rutiinina, ei siis esim. jälkikäteen tapahtuvana kustannuslaskentana ja kerran vuodessa pidettävien keskustelujen kautta
5. Osastorajat on hävitetty. Tavoitteena on asiakkaiden vilpittömän palveleminen eikä oman aseman varjelu ja sisäinen valtapeli
6. Palkitsemisjärjestelmät tukevat oppimista ja edistävät muutosta
7. Yrityksen perinteiset hierarkiat puretaan
8. Oppiminen tapahtuu ryhmissä
9. Sisäinen ilmapiiri perustuu avoimuuteen ja luottamukseen
10. Yksilöiden koulutusta ja kehittymistä vaalitaan ja siihen investoidaan kilpailijoita enemmän

Johtohenkilöiden näkökulma on kehityskykyisiä yksilöitä (resourceful humans), ei niinkään inhimillisiä voimavaroja (human resources) arvostava ja tukeva - "voimavarat" muutetaan näin siis yksilöiksi, ihmisiksi. Johdon mukana olo, sitoutuminen ja tuki ovat ensiarvoisen tärkeitä oppivan organisaation kehittymiselle ja toiminnalle; ts. ilman tätä tukea yhteinen kehittyminen ei onnistu. (Moilanen 1990:14-15.) Oppivan organisaation käsite ja sen mukanaan tuomat ajatukset ovat vallanneet alaa organisaatioiden ja niiden johdon piirissä kiihtyvällä tahdilla. Oppivan organisaation käsitteeseen liittyy myös elinikäisen oppimisen käsite - jatkuva oppiminen ja kouluttautuminen tulevat olemaan tulevaisuuden haasteita ja arkipäivää.

Suomen Partiolaisten johtamisjärjestelmässä on pitkään ollut vahvoja piirteitä linja-esikuntaorganisaation mallista. Huomattavaa kuitenkin on, että tässä organisaatiossa linja-esikuntaorganisaation piirteet toteutuvat lähinnä organisaation hierarkkisessa rakenteessa, mutta ei niinkään tavassa johtaa. Vaikka partiossa on helppo määritellä kuka on organisaatiossa kenenkin ylä- tai alapuolella, pyritään toiminnassa kuitenkin tasavertaisuuteen kaikkien partiolaisten välillä riippumatta nimellisestä asemasta. Tänä päivänä organisaation johtamiskulttuuri ja -malli on kuitenkin muuttumassa enemmän tiimiorganisaatioksi. Mm. kesällä 1996 järjestetyn Suomen Partiolaisten kansainvälisen suurleirin LOISTO 96:n organisaatio



toteutettiin tiimijattelun pohjalta. Tiimitoimintaa on tarkoitus jatkaa myös leirin jälkeen ja siirtää sen periaatteita lippukuntien ja piirien toimintaan.

Julkis- ja etenkin yritysorganisaatioiden johtamisessa on ajan mittaan esiintynyt lukuisia erilaisia johtamisen malleja ja oppeja. Nyt ehkä ajankohtaisimpina suuntauksina ovat oppiva organisaatio ja tiimityöskentely. Tulevina trendeinä julkisjohtamisessa Mäkinen (1996) näkee strategisen johtamisen, laatujohtamisen sekä valmentavan johtajuuden. Mallit ja opit peilaavat kunkin ajan käsityksiä hyvästä johtajuudesta ja ovat siksi tärkeitä indikaattoreita johtajille. Ne ovat kuitenkin harvoin sellaisenaan ja yksinään sopivia organisaatioiden käyttöön (esim. Kettunen 1996 ja Mäkinen 1996). Jokaisen organisaation tulisi luoda itselleen sopiva johtamiskäytäntö omista lähtökohdistaan, eikä luottaa valmiisiin malleihin pakettiratkaisuna.

### **3.2.2 Johtajien kouluttaminen**

Yritysorganisaatioiden johtajien koulutustaustat ovat hyvin erilaisia. Varsinaista johtamisen peruskoulutusta Suomessa annetaan kauppakorkeakouluissa (yrityshallinto jne.) ja johtamistaidon opistossa. Erilaista täydennyskoulutusta johtamiseen tarjoavat mm. yliopistojen täydennyskoulutuskeskukset sekä yksityiset yrittäjät. Kettusen (1996) mukaan noin puolella johtamisen täydennyskoulutukseen osallistuvista on teknisen alan koulutus. Noin 30 % heistä on akateemisen ja 40-50% opistotason koulutuksen saaneita. Teknisen taustan omaavien johtajien suuri osuus täydennyskoulutuksessa johtuu Kettusen mukaan siitä, että he ovat edenneet johtavaan asemaan alansa erikoisosaamisen eikä niinkään johtamistaitojensa vuoksi. Tällöin varsinainen johtamiskoulutus puuttuu usein lähes kokonaan.

Johtajilta nykyään vaadittavia ominaisuuksia ovat Bainin (1992:557-561) mm. visiot, strateginen taju ja kunnianhimo. Edelleen Bain peräänkuuluttaa enemmän neuvottelu- ja suostuttelutaitoisia "yleisjohtajia" kuin yhden alan spesialisteja. Tärkeitä ovat myös hyvä tiimityökyky, joustavuus ja sopeutuminen muuttuviin tilanteisiin. Koulut eivät Bainin mukaan voi tarjota välineitä näiden ominaisuuksien saavuttamiseen, vaan tarvitaan lisää integrointia, työharjoittelua, "oikeaan" elämään ja johtamiseen. Myös Skousenin ja Bertelsenin (1994) mukaan muutos on totta ja koulutuksen on sopeuduttava siihen. Ei saa elää "akateemisessa kuplassa", vaan koulutuksen täytyy antaa välineitä muutoksesta selviämiseen. Muutos on nähtävä etuna ja hyvänä, sillä haasteet synnyttävät erinomaisuuksia.

Julkisella sektorilla työskentelevien johtajien koulutustausta on yleisesti ottaen korkea ja tarkkaan määritelty. Suurimmalla osalla esim. kuntien johtavissa asemissa toimivista henkilöistä on vähintään maisteritason koulutus. Pätevyysvaatimukset julkisen sektorin virkoihin määritellään usein kuntien johtosäännöissä. Julkishallinnon johtamisen peruskoulutus ei ole koskaan kasvanut niin laajaksi kuin yrityspuolella. Tämä johtuu osaksi julkisjohtajien korkeasta koulutustasosta ja osaksi siitä, että johtamiskoulutusta on vaikea antaa henkilölle, jolla ei ole kokemusta julkisorganisaatiossa toimimisesta. Julkishallinnon täydennyskoulutusta tarjoavat yliopistojen täydennyskoulutuskeskukset, valtionhallinnon kehittämiskeskus, kuntaopisto, kaupunkioopisto sekä erilaiset yksityiset yritykset. (Mäkinen 1996.)

Vapaaehtoisorganisaatioiden johtamiskoulutusta ei olla organisoitu valtakunnallisella tasolla kuten julkis- ja yrityspuolella. Varsinaista peruskoulutusta ei ole tarjolla juuri tämän tyyppisten organisaatioiden johtamiseen. Myös täydennyskoulutuksen puolella tarjonta on melko vähäistä ja satunnaista. Vastuu koulutuksen järjestämisestä onkin lähes kokonaan järjestöjen ja yhdistysten omalla vastuulla.

Suomen Partiolaisissa johtamiskoulutuksella on suuri merkitys. Se on osa partiomenetelmää, joka muodostaa perustan koko toiminnalle, menetelmille partion tavoitteiden saavuttamiseksi. Suomen Partiolaisten johtamiskoulutusjärjestelmän perustana on, että jokaiseen partion johtajatehtävään on mahdollisuus saada koulutus. Johtamiskoulutusjärjestelmä jakautuu esi-, perus-, täydennys-, jatko- ja kouluttajakoulutukseen (ks. liite 2). Partiojohtajakoulutusta annetaan myös partion ulkopuolella, esimerkiksi nuorisonohjaajakoulutuksen yhteydessä joissain opistoissa. Koulutustoimintaa suunnittelee, toteuttaa, seuraa ja kehittää keskusjärjestön nimeämä koulutusryhmä, piirien koulutusryhmät sekä lippukuntien johto.

Suurimmalle osalle erilaisista partiokursseista on saatavilla Suomen Partiolaisten laatima kouluttajaohje, jossa on esitetty järjestön suosittelimat koulutustavoitteet, -menetelmät ja koulutuksen sisällöt. Kouluttajaohjeen mukana on lisäksi yleensä myös kurssiseloste, jossa on selvitetty kurssin puitteita, pituutta, kokoa jne. Kurssiselosteet ja kouluttajaohjeet on laadittu kurssien järjestäjien ja kouluttajien tukimateriaaliksi ja niiden pohjalta pyritään saavuttamaan keskinäistä vastaavuutta eri piirien eri puolilla Suomea järjestämille kursseille ja koulutukselle.

### **3.3 Organisaation johtamisesta tehtyä tutkimusta**

Johtamista tutkittaessa johtajuus jaetaan usein ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Näiden kahden osa-alueen erottaminen on kuitenkin toisinaan keinotekoisista ja mahdotontakin. Esimerkiksi tässä yhteydessä on mielekästä tarkastella ensin miltä organisaatiot näyttävät, millaisista palasista ne koostuvat ja millaisia malleja ja oppeja niiden koordinoimiseksi on kehitetty. Tätä kaikkea kutsutaan yleensä organisaation johtamiseksi (management); kuitenkin organisaatiot ja niiden palaset koostuvat ihmisistä - organisaatioiden johtamista voisi siis yhtä hyvin kutsua ihmisten johtamiseksi (leadership). Kun on ensin tarkasteltu sitä, miltä organisaatiot näyttävät, on helpompi syventyä pohtimaan varsinaista johtajan työtä. Johtajan työtä on lähestytty erilaisista näkökulmista (ks. luku 3.3.2) ja sen tehokkuuden lisäämiseksi ja oikeiden toimintatapojen löytämiseksi on kehitetty lukuisia erilaisia johtamisteorioita (ks. luku 3.3.3). Management ja leadership kulkevat monesti käsi kädessä niin, että ilman toista on vaikea ymmärtää toista. Johtajuus on niin monimutkainen ja monisäikeinen käsite, ettei se selkene tarkastelemalla yhtä osaa siitä. Kokonaiskuvan hahmottaminen, kaikkien säikeiden kokoaminen, on yksi päämäärä johon alan tutkimuksen tulisi pyrkiä.

#### **3.3.1 Johtamistutkimuksen taustaa**

Johtamista ja hallintoa on pohdittu ja tarkasteltu aina antiikin ajoista asti - kuitenkin lähinnä valtioteorioiden muodossa. Tieteellisessä mielessä julkishallinnosta ollaan kiinnostuttu ensin taloustieteellisesti. Nytemmin julkistaloudelliset asiat ovat olennainen osa valtio- ja hallintotieteellistä tutkimusta lähinnä poliittiseen ja hallinnolliseen käsitteistöön liittyvinä kysymyksinä. Oikeustieteellisesti julkishallinto on alkanut kiinnostaa tutkijoita kun tuli välttämättömäksi organisoida julkisen vallan suhde yhteiskunnan muihin osajärjestelmiin (byrokratian synnyn ja kehityksen aika viime vuosisadalla). Varsin pitkään julkishallintoa on tutkittu myös valtiotieteellisesti, jossa juuret ovat olleet klassisessa valtio- ja yhteiskuntafilosofiassa (esim. Hobbes, Locke, Montesquieu jne). (Nikkilä 1986:15-16.)

Nykyaikainen johtamisen tieteellinen tutkimus on käynnistynyt vuosisadan alkupuolella lähinnä Henry Fayolin ja Frederick Taylorin liikkeenjohdon tutkimusten myötä. Julkishallin-

non puolella tämän vuosisadan ehkä keskeisin tutkija on Max Weber (ks. luku 3.3.3), joka loi perustan byrokratiateorioille. Johtamistutkimuksen traditiossa on eriytynyt muutamia pääsuuntauksia (ks. luku 3.3.2), mutta kenttä on melko sekava huolimatta aiheen monilla tieteenaloilla saavuttamasta suuresta suosiosta. Kokoavan näkökulman etsiminen onkin haaste tämän päivän ja tulevaisuuden johtamistutkimukselle.

Vapaaehtoisorganisaatioiden tutkimus on jäänyt hyvin vähälle huomiolle niin viestinnän kuin talous- ja valtiotieteidenkin alueella. Amerikkalaisessa johtajuustutkimuksessa vapaaehtoisorganisaatioita (non-profit and voluntary organizations) on tutkittu jonkin verran, mutta vapaaehtoisorganisaatioiksi on tällöin käsitetty lähinnä erilaiset hyväntekeväisyysjärjestöt, jotka paikkaavat esimerkiksi sosiaaliturvan jättämiä aukkoja. Näissä tutkimuksissa keskityttiin tarkastelemaan lähinnä vapaaehtoisorganisaatioiden kutsumuksellista tehtävää, missiota. Amerikkalaista non-profit -tutkimusta ei voida sen erilaisten lähtökohtien takia rinnastaa esimerkiksi tässä tutkimuksessa esitettyihin näkemyksiin vapaaehtoisorganisaatioiden toiminnasta ja johtajuudesta. Suomalaista vapaaehtoisorganisaatioiden tutkimusta on tehty lähinnä juuri partiosta; tutkimus painottuu kuitenkin historian ja kasvatustieteiden opinnäytteihin (ks. esim. Heino ja Mäkelä 1995, Mikkola 1995, Heiskanen 1994) ja tarkastelun kohteena ovat olleet esimerkiksi yksittäisten lippukuntien vaiheet tai partion kasvatukselliset tehtävät. Suomen Partiolaisten keskusjärjestö on myös teettänyt viime vuosina erilaisia tilastotutkimuksia partiosta: partion imagosta, partiolaisten taustoista, heidän muista harrastuksistaan ja elämäntavoistaan jne. Tehty partiotutkimus ei kuitenkaan tarjoa sellaista teoreettista taustaa, joka olisi merkittävää tämän tutkimuksen kannalta.

Puheviestinnän alueella tehdylle johtajuustutkimukselle näyttää olevan tyypillistä tasapainoilu johtamistutkimuksen pääsuuntauksien välillä. Näin voitaisiin tosin sanoa todennäköisesti useimmista tieteenaloista. Puheviestinnän johtamistutkimuksessa suosittuja aiheita ovat olleet mm. erilaiset koulutustarvetutkimukset, organisaatioiden - ja sitä kautta myös johtajuuden - viestintäilmapiiriä ja viestintäkanavia koskevat tutkimukset, esimiehen ja alaisen välistä suhdetta koskevat tutkimukset sekä viestinnän funktiot johtajuudessa (ja organisaatioissa). Organisaatiotutkimus liittyy tai sivuaa väistämättä johtamistutkimusta, sillä organisaatioissaan johtaminen tapahtuu.

Aihepiiriltään kiinnostavia tulevaisuuden johtamistutkimuksen kohteita ovat mm. johtajan rooli/asema oppivassa organisaatioissa sekä tiimityössä, tiimien johtajana tai jäsenenä. Kuten

jo aiemmin todettu, johtaminen on suuntautumassa pois autoritäärisestä linja-esikuntaorganisaatiomallista kohti demokraattisempia vaihtoehtoja. Vastuu ja valta jakautuvat aikaisempaa tasaisemmin ja laajemmin - johtamisen pyramidi madaltuu. Tämä taas vaatii aikaisempaa enemmän koulutusta niin johtajille kuin työntekijöillekin. Viestintätaitojen osuus tässä koulutuksessa tulee epäilemättä olemaan huomattava. Johtamiskoulutuksessa, sen tutkimisessa ja toimeenpanemisessa riittää siis työsarkaa viestinnän ammattilaisille, kouluttajille ja tutkijoille.

### 3.3.2 Lähestymistapoja

Hallintotieteissä on erotettavissa kaksi perussuuntausta, yleinen ja julkishallintotiede. Yleisen hallintotieteen alle voidaan lukea kaikki hallintoilmiöt: julkiset, yksityiset ja järjestöt (tässä tutkimuksessa yritys-, julkis- ja vapaaehtoisorganisaatiot). Teoreettisesti yleisissä hallintotieteissä paneudutaan johtamisen, suunnittelun, päätöksenteon, organisaatorakenteiden jne. kysymyksiin. Vaikka hallinnon ongelmat tällä tasolla ovat usein samantyyppisiä, erot julkisen ja yritysorganisaation välillä voivat olla suuriakin. Keskeiset erot liittyvät omistuspohjaan, tavoitteiden asetteluun, toiminnan ja rakenteen formaalisuuteen sekä tehokkuuden ja oikeusvarmuuden yhteen sovittamiseen. (Nikkilä 1986:16-17.)

Julkishallintotiede puolestaan tarkastelee julkishallinnon yhteiskunnallista merkitystä. Tutkimuksen kohteena ovat ensisijaisesti makro-ongelmat, mutta erona valtioteorioihin on kuitenkin se, että hallintotiede näkee hallintoon liittyvien tekijöiden kytkeytyvän hallinnon omiin prosesseihin ja rakenteisiin, kun taas valtioteoriat näkevät hallintoon liittyvien tekijöiden johtuvan ennen muuta hallinnon ulkopuolisista tekijöistä. (Nikkilä 1986:17.)

Yleisen hallintotieteen alle sijoittuu myös perusta koko johtamistutkimukselle. Henri Fayol'in (1916/1949) työ klassisen liikkeenjohdonkoulukunnan isänä yhdessä Frederick Taylorin (1912/1946) kehittämän tieteellisen liikkeenjohdon teorian ja sen ympärille kerääntyneiden tutkimusten kanssa on ollut tämä perusta. Nämä tutkijat seuraajineen edustavat johtamistutkimuksen funktionaalista näkökantaa. Tästä lähestymistavasta irtaantui myöhemmin edellisen näkemyksen rinnalle johtamistutkimuksen toinen päähaara, ammattianalyysipainotteinen tutkimustraditio, jonka alkutaipaleen viitoittajana pidetään ruotsalaista Sune Carlsonia (1969). (Wahlgrén 1995:8.) Näiden "puhtaiden" päätraditioiden välimaastoon sijoittuu useita

tutkimuksia, jotka eivät varsinaisesti edusta kummankaan suuntauksen oppeja. Tämän hajaantumisen vuoksi johtamisen tutkimisessa ei olla saavutettu selkeää linjaa eikä yhteneviä tuloksia esim. kokonaisvaltaisen teorian luomisessa. (Wahlgrén 1995:12.)

Wahlgrén (1995:9) erittelee pääsuuntausten jakautumista (kuvio 1) funktionaaliseen ja ammattianalyysipainotteiseen näkemykseen. Funktionaalinen näkemys pitää sisällään klassisen funktionaalisen tarkastelutavan sekä työprosessitarkastelun. Ammattianalyysipainotteinen näkemys koostuu työaktiiviteetti-, työtehtävä- ja työkäyttäytymistutkimuksista.

Funktionaalinen näkemys		Ammattianalyysipainotteinen näkemys		
Klassinen funktionaalinen tarkastelu	Työprosessitarkastelu	Työaktiiviteettitutkimus	Työtehtävä-tutkimus	Työkäyttäytymistutkimus

Kuvio 1. Johtamisen tutkimisen päävaihtoehdot (Wahlgrén 1995: 9).

Funktionaalinen, johtamisteoriapainotteinen näkemys pureutuu tarkastelemaan sitä miten pitäisi johtaa - niitä tehtävänkuvauksia, joita noudattamalla päästään/pyritään tiettyyn tulokseen. Tämä suuntaus on kysymyksen asettelussaan korostanut seuraavaa:

Mitkä ovat johdon tehtävät organisaatiossa, mitkä ovat ne funktiot, joita johtaja tai johtajat työssään toteuttavat tai pitäisi toteuttaa (Routamaa ym. 1992:5).

Klassiset funktionaaliset teorit osittavat johtamisen erillisiksi funktioiksi, kuten suunnitteluksi, organisoinniksi, suoraksi johtamiseksi, koordinoinniksi ja valvonnaksi. Edellistä jaottelua (Fayol) on myöhemmin muokattu klassisen liikkeenjohtokoulukunnan piirissä. Erilaisten kokoavien katsausten mukaan johtamisen funktioiden kokonaismäärä on vaihdellut Fayol'in seuraajien parissa melkoisesti, kolmesta viiteentoista (ks. esim. Routamaa ym. 1992: 23-25). Kun erilaisia funktioita asetetaan peräkkäin haluttuun järjestyksen, muodostuu siitä prosessi - tämän prosessin luotaamiseen keskittyy työprosessitarkastelun näkökulma. Funktionaalisen näkemyksen pohjalta tutkittaessa tutkimusmenetelmät ovat usein kvantitatiivisia ja ote behavioralistiseen ihmis- ja tutkimuskäsitykseen painottuva - lähestymistapa on deduktiivinen, yleisestä yksityiseen etenevä. Deduktiivisuus onkin yksi keskeisimmistä kritisoinnin

kohteista tässä lähestymistavassa; käsitteitä ei ole riittävästi verifioitu empiirisellä tutkimuksella (Routamaa ym. 1992:41). Muuta kritiikkiä Routamaan mukaan johtamisteoriapainotteiselle lähestymistavalle on esitetty mm. siitä, että johtamistyön ja organisaation kuvaus nojaavat olennaisesti kirjoittajien subjektiivisiin käsityksiin: mitä he ovat vuosien aikana työssään havainneet ja mitä he pitävät ilmiössä toivottavana tai arvokkaana.

Tälle lähestymistavalle on ominaista organisaatiokontekstinen tarkastelu - liikkeenjohdon tehtävät organisaatiokontekstissa. Tämän vuoksi kyseisen näkemyksen voisi olettaa sopivan erityisen hyvin organisaation johtajuuden tutkimiseen - rajoituksetta? Rajoja, hyvinkin määrääviä, asettavat kuitenkin mm. mainitut tutkimusmetodologia ja behavioralistinen kytkeä. (Wahlgrén 1995:11.)

Huolimatta siihen kohdistuneesta kritiikistä ja tutkimussuuntauksen osittaisesta hajanaisuudesta, johtamisteoriapainotteisen tutkimustradition ansiot johtamistutkimuksessa ovat kuitenkin kiistattomat ja kauaskantoiset. Tätä näkökulmaa voidaan Routamaan ym. (1992:40) mukaan pitää varsin yleisenä johtamistehtävien kuvaustapana vielä nykyäänkin varsinkin perinteisessä liikkeenjohdon koulutuksessa ja oppikirjoissa. Sen suosio on siis yhä vankka ja kannattajia on runsaasti.

Ammattianalyysipainotteinen tutkimustraditio keskittyy tarkastelemaan, konkreettisemmin kuin edellä esitelty näkemys, sitä, mitä johtajat todella tekevät. Tämän lähestymistavan tutkimuksissa on pyritty vastaamaan kysymyksiin mm. fyysisestä työympäristöstä (missä?), interaktioiden osapuolista (keiden kanssa?) ja työajan käytöstä (kuinka, mihin ja miksi se jakautuu?). Sen piirissä on myös dokumentoitu työtyylejä, henkilöiden välisiä kontakteja, niiden rakennetta, työn luonteenpiirteitä, käyttäytymisrooleja, vaikuttamisstrategioita, sosiaalisia verkostoja ja monia muita aspekteja. (Wahlgrén 1995: 11.)

Wahlgrén (1995: 9, 12) jakaa lähestymistavan alasuuntaukset kolmeen ryhmään: 1) työaktiiviteettitutkimuksiin (work activity studies), 2) työtehtävätutkimuksiin (job analysis studies) ja 3) johtamiskäyttäytymisen tutkimuksiin (managerial behavior studies). Näistä näkökulmista tehdyillä tutkimuksilla on usein hermeneuttisia kytkeä ja tutkimusmetodologia painottuu kvalitatiiviseen suuntaan - pyritään ymmärtämään ja kuvailemaan. Lähestymistapa on induktiivinen, yksityisestä yleiseen etenevä - siis päinvastainen kuin funktionaalisessa suuntauksessa, jota kritisoitiin juuri tästä ominaisuudesta.

Keskeisimpiä tämän näkökannan edustajia ovat mm. Wahlgrénin (1995:23) ja Routamaan ym. (1992:5) mukaan Carlson (1951, työaktiiviteettitutkimus), Sayles (1964, työkäyttäytymistutkimus), Stewart (1967, 1976, 1982, työtehtävätutkimus), Mintzberg (1973, työaktiiviteettitutkimus) ja Kotter (1982, työkäyttäytymistutkimus ja työtehtävätarkastelua). Nämä tutkijat ovat luoneet valta osan nykyisestä tietämyksestämme ammattianalyytipainotteisen tutkimustradition alueella. Wahlgrén (1995:22) korostaa kuitenkin, että heidän tutkimuksensa pohjautuvat myös monien muiden aihealueiden tutkijoiden tuloksiin - näin ollen osa kunniaa kuuluu heille (Wahlgrénin mukaan esim. Dalton 1959, Hemphill 1959, Horne & Lupton 1965, Pheseey 1972, Silverman & Jones 1976, Luthans ym. 1985).

Funktionaalinen näkemys luo abstraktin ja normatiivisen vastausraamin, mutta sen yhteydet käytännön todellisuuteen ovat riittämättömät. Ammattianalyytipainotteisen tradition "vanhojen" vastausten punainen lanka on puolestaan vaikeasti löydettävissä ja uusia vastaehdotuksia on tarjottu hämmästyttävän vähän. Useimmat tutkijoista ovat ihastuneet omiin yksilöllisiin käsitteisiinsä, käyttäneet varsin eriäviä ennako-oletuksia ja pyrkineet eri tavoitteisiin idiografisissa tutkimusasetelmissaan. Kohdeilmiö on ilmeisen altis hajanaiselle tarkastelulle ja lähestyminen vaatii tuekseen kokoavaa näkökulmaa. (Wahlgrén 1995: 22.)

Wahlgrén tiivistää oivallisesti johtamisen tutkimuksen nykytilaa. Kenttä on hajanainen eikä eri suuntausten ja lähestymistapojen kautta saatuja tuloksia olla pystytty yhdistämään mielekkäästi johtamistutkimuksen perustaksi. Peräänkuulutetun kokoavan näkökulman löytäminen onkin suurimpia haasteita nykyajan johtamistutkimukselle.



### 3.3.3 Keskeiset teoriat

Johtamistutkimuksen alueella on syntynyt lukemattomia eri teorioita. Suurin osa näistä teorioista voidaan luokitella eräiden keskeisten teoriasuuntausten alle. Näitä suuntauksia ovat mm. piirreteoriat, käyttäytymisteoriat, kontingenssiteoriat, valta- ja vaikuttamisteoriat ja rooliteoriat. Saman tyyppistä jaottelua käytetään toki useilla eri tieteenaloilla, mutta seuraavassa tarkastellaan näitä suuntauksia kuitenkin nimenomaan johtamistutkimuksen näkökulmasta.

Piirreteorioiden tutkimuksen ensimmäinen painopiste ajoittuu 1940- ja 1950-luvuille. Uudelleen piirreteoriat nousivat esiin 1980-luvulla naisjohtajakeskustelun myötä (Laukkanen ja Vanhala 1994:167-170). Niiden taustalla on oletus yleisistä johtajalle tunnusomaisista piirteistä. Piirreteorioita on käytetty kuvailemaan esim. menestyneitä presidenttejä (amerikkalaisia) tai vertailemaan tehokkaiden ja "tehottomien" johtajien ominaisuuksia (Bensimon ym. 1989:35-36). Niiden tavoitteena oli erottaa menestyvät johtajat heikommin menestyvistä heidän ominaisuuksiensa perusteella.

Piirreteoriat korostavat Bensimonin ym. (1989:8) mukaan erilaisten piirteiden merkitystä. Näitä piirteitä ovat mm.

- \* fyysiset piirteet: ikä, paino, energiataso...
- \* luonteen piirteet: itsetunto, dominoivuus, tunnetasapaino...
- \* sosiaalinen tausta: koulutus, sosiaaliluokka...
- \* kyvyt: yleinen älykkyys, verbaalinen sujuvuus, tietämys, yksilöllisyys...

Eräs tunnetuimmista piirreteorioiden tutkijoista, Kotter (1982, Laukkasen ja Vanhalan 1994:168 mukaan), luettelee hyvän johtajan ominaisuuksiksi henkisen tasapainon, optimismin, intuitiivisuuden, keskimääräistä korkeamman mutta ei huippuluokkaa olevan älykkyyden, analyttisyyden, kunnianhimon, vallasta pitämisen, hyvin perillä olemisen paitsi työstään myös organisaatiosta ja alasta sekä hyvät suhteet henkilöstöön ja alan ihmisiin. Kotterin tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat kaikki miehiä ja valkoisia; vastaavia tuloksia on kuitenkin saatu monissa muissakin piirretutkimuksissa (Laukkanen ja Vanhala 1994:168).

Piirreteorioita nyttemmin tutkinut Kets de Vries (1991: mm. 36, 113-130) on pyrkinyt tutkimuksessaan vastaamaan kysymykseen miksi toisesta tulee hyvä johtaja ja toisesta ei ja miksi hyväkin johtaja voi lopulta olla surkea epäonnistuja. Kets de Vriesin tutkimuksessa esiintyy käsite E-tekijä (epäonnistumistekijä). E-ulottuvuus on johtajan sisäinen maailma, johtajuuden "pimeä puoli", joka ilmenee alttiutena regressiiviseen (taantuvaan) käyttäytymiseen. Johtajuuden onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu Ketsin de Vriesin (1991:76) mukaan pitkälti johtajien ja johdettavien persoonallisuuksista. Johtajan tehtäviin hakeutuvat muita useammin aggressiiviset ja kontrolloivat tyypit, kun taas alaisen asemaan päätyvät yleensä epäitsenäiset ja passiivis-vihamieliset henkilöt. Huomiohakuisia löytyy Kets de Vriesin mukaan kummastakin ryhmästä. Tulokselliseen johtajuuteen liittyvät Kets de Vriesin mukaan seuraavat mm. ominaisuudet:

- \* Riittävän voimakas unelma tai visio. Esim. Kingin unelma mustien ja valkoisten yhteisymmärryksestä
- \* Verkostojen rakentaminen, viestimien ja joukkoviestimien käyttö, herkkyys ihmissuhteissa
- \* Toistuvien mallien havaitseminen, kyky erottaa merkityksellinen epäolennaisesta, kyky nähdä irrallisissa tapahtumissa toistuvia malleja ja yhteyksiä, kyky tuoda järjestystä kaaokseen
- \* Kyky saada ihmiset sitoutumaan
- \* Pätevyys, osaaminen, oman alansa hallitseminen
- \* Kestävyys, sitkeys, stressin hallinta, myönteinen minäkuva

Vaikka erilaisia hyvän johtajan piirteitä onkin identifioitu runsaasti, niiden ennustusarvoa on pidetty vähäisenä ja yhteys piirteiden ja johtamisen välillä on osoittautunut löyhäksi (Laukkanen ja Vanhala 1994: 167-170). Tutkimuksilla on vaikea todistaa jonkun piirteen olevan edellytys esim. hyvään johtajuuteen (Bensimon ym, 1989:35-37). Piirteiden olemassaolon määrittely on hyvin subjektiivista.

Valta- ja vaikuttamisteoriat ovat keskittyvät tarkastelemaan sitä, miten tehokkaat johtajat käyttävät valtaa. Niiden mukaan johtajuus on yksilöiden välinen suhde, johon vaikuttamisen lisäksi kytkeytyy valta (Wahlgrén 1995:27). Valta- ja vaikuttamisteoriat jakautuvat kahteen pääluokkaan: sosiaaliseen valtaan (social power) ja transformaaliseen johtajuuteen sekä sosiaaliseen vaihtoon (social exchange) ja transaktionaaliseen johtajuuteen. Edellinen luokka

näkee johtajuuden ja vaikuttamisen yksisuuntaisena alaisiin vaikuttamisena kun taas jälkimmäisessä luokassa johtaminen nähdään syklisenä ja kaksisuuntaisena prosessina, jossa johtajat ja johdettavat ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa rakentaakseen, vakauttaakseen tai muuttaakseen suhdetta. Valta, vaikuttaminen ja johtaminen ovat vuorovaikutusta. (Bensimon ym. 1989:8-12.)

Perustuen ajatukseen, että organisaatiossa piilee erilaisia vallan lähteitä sosiaalinen valta jaetaan viiteen luokkaan (Wahlgrénin 1995:27 mukaan French ja Raven 1959): legitiimivaltaan (legitimate power), palkkiovaltaan (reward power), rangaistusvaltaan (coercive power), asiantuntijavaltaan (expert power) sekä referenssivaltaan (referent power). Valtatyypin ja tuloksellisuuden suhdetta on tutkittu varsin vähän, pääasiassa esimiehen ja alaisen välillä. Tutkimukset osoittavat, että menestyvät johtajat luottavat enemmän asiantuntija- ja referenssivaltaan (Wahlgrén 1995:27).

1960-luvulla johtamistutkimuksen painopiste siirtyi käyttäytymisteorioihin. Nyt pyrittiin seulomaan menestyvät johtajat heidän käyttämänsä johtamistyylin perusteella. Johtaminen alettiin nähdä tilanteesta toiseen vaihtuvana dynaamisena prosessina. Aineksina olivat ajatukset sekä Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan tehtäväkeskeisyydestä että Mayon ihmissuhdekoulukunnan ihmiskeskeisyydestä. (Laukkanen ja Vanhala 1994: 171.)

Käyttäytymisteoriat tarkastelevat sitä mitä johtajat todella tekevät; näistä lähtökohdista tehtyjen tutkimusten aineistonkeruumenetelmiä ovat mm. päiväkirjat, observoinnit, kyselyt jne. (Bensimon ym. 1989:12,15,43.) Käyttäytymisteorioilla on paljon yhteistä kontingenssteorioiden (ks. seuraava teoriasuuntaus) kanssa. Molemmille teorioille on keskeistä tilansidonnaisuuden korostaminen. Kummatkin teoriasuuntaukset olettavat, että tehokas käyttäytyminen on sidoksissa kontekstiin ja että johtajat ovat joko tehtävä- tai ihmissuhdekeskeisiä riippuen tilanteesta jossa johtamista harjoitetaan. (Bensimon ym. 1989:15.) Stogdill ja Coons (1957) (Bensimonin ym. 1989:13 mukaan) ovat tehneet jaottelun tehtävä- (task oriented) ja ihmissuhdekeskeisten (relationship oriented) ominaisuuksien välille. Tehtäväkeskeisessä johtamisessa painottuvat ohjaus, koordinointi, suunnittelu, valvonta ja ongelmaratkaisu, kun taas ihmissuhdekeskeisessä johtamisessa korostetaan ystävällisyyttä, tukemista, konsultointia ja avoimuutta. Kumpikaan näistä kahdesta äärilaidasta ei yksinään ole tehokas eikä hedelmällinen, vaan on pyrittävä löytämään oikea suhde näiden kahden välille.

Erilaiset johtamistyyli ja niistä tehdyt tutkimukset liittyvät kiinteästi käyttäytymisteorioihin. Johtamistyyleillä tarkoitetaan johtajien tapaa käyttäytyä johtamisen eri alueilla tai erilaisissa tilanteissa (Laukkanen ja Vanhala 1994:171). Johtamistyylejä ovat tarkastelleet mm. Lippert ja White (ks. esim. 1985:469-511), jotka lanseerasivat johtamistyyleihin käsitteet autoritääriinen, demokraattinen ja laissez-faire sekä Blake ja Mouton (1964, 1977, 1980), jotka loivat nelikentän johtajan erilaisista tyyleistä (Managerial Grid). Myös Mc Gregor (1960) on tunnustettu johtamistyylien tutkija - hänen käsitteitään ovat x- ja y-tyylit (autoritääriinen ja demokraattinen johtamistyyli).

Käyttäytymisteorioiden hyötyä etsittäessä keinoja tehokkaaseen johtamiseen on myös kritisoitu: esim. alaisten käyttäytyminen saattaa vaikuttaa johtajan käyttäytymiseen yhtä lailla kuin johtajan käyttäytyminen alaiseen (Bensimon ym. 1989:14). Yhteneviä tuloksia ei ole löydetty myöskään siitä, että tietty käytös tietyssä tilanteessa johtaa tiettyyn tulokseen/tehokkuuteen. Käyttäytymisteorioiden pohjalta voidaan osoittaa johtajan käytöksestä mikä siinä on tehokasta, mutta ei voida taata tilanteen toistettavuutta jonkun muun käyttäytymisessä (Bensimon ym.1989:13). Yhteneviä mielipiteitä ja tutkimustuloksia on kaiken kaikkiaan tällä alueella melko vähän.

Kontingenssiteoriat tarkastelevat sitä, kuinka tilannetekijät vaikuttavat johtamiseen. Ne painottavat ulkoisten muuttujien (eksternaaliset tekijät) kuten esimerkiksi tehtävän luonteen merkitystä, kun taas käyttäytymisteoriat antavat enemmän painoa sisäisille muuttujille (internaaliset tekijät), kuten esimerkiksi henkilökohtaiset ominaisuudet (Bensimon ym. 1989:25). Kuitenkin myös tämä teoriasuuntaus painottaa vahvasti tilannesidonnaisuutta: ollakseen tehokkaita, eri tilanteet vaativat johtajalta erilaisia piirteitä ja toimintatapoja. Kontingenssiteorioiden näkökulmasta mikään yksittäinen lähestymistapa johtajuuteen ei ole paras, vaan eri lähestymistapojen tehokkuus vaihtelee tilanteen mukaan. (Bensimon ym. 1989:14-15.)

Tunnettuja kontingenssiteorioita ovat mm. Housen (1971) the path-goal- theory, joka on kehitetty selittämään kuinka johtajan käytös vaikuttaa alaisten tyytyväisyyteen ja suoritukseen sekä Herseyn ja Blanchardin (1969) tilannelähtöinen johtamisteoria (situational leadership theory), joka pyrkii selittämään tehokasta johtajuutta johtamistyylien kautta (kertova, myyvä, osallistuva ja delegoiva). Vroomin ja Yettonin (1973) normatiivinen malli (the model

of decision participation) perustuu analyysiin siitä, kuinka johtajan päätöksentekokäyttäytyminen vaikuttaa päätöksen laatuun ja siihen, kuinka alaiset hyväksyvät päätöksen. (Bensimon ym. 1989:17.)

Rooliteoria tarkastelevat johtajan kohtaamia rooliodotuksia, kuten esimerkiksi miten hänen pitäisi käyttäytyä tai mitä hänen pitäisi välttää. Yukl (1989:149) esittää johtajan käyttäytymistä selittävässä mallissaan, että rooliodotuksia tulee mm. esimiesten, alaisten ja vertaisten taholta. Niitä voidaan antaa suullisesti tai kirjallisten työn kuvauksien ja sääntöjen kautta. Rooliodotuksia voidaan nähdä myös tehtävän luonteesta, ulkoisesta ympäristöstä, palautekäyttäytymisestä ja alaisten suorituksista. Näiden odotusten lisäksi johtajan käyttäytymiseen vaikuttavat Yuklin mukaan johtajan tarpeet, henkilökohtaiset piirteet, arvot ja taidot.

Mintzberg (1973:54-99) jakaa johtajien roolit henkilösuhderooleihin, tiedonkäsittelyrooleihin ja päätöksentekorooleihin. Nämä roolit liittyvät liikkeenjohtajan viralliseen toimivaltaan ja asemaan. Henkilösuhderooleihin kuuluvat keulakuvana, johtajana ja yhteyshenkilönä toimiminen. Tiedonkäsittelyrooleja ovat tarkkailija, tiedonlevittäjä ja puhemies. Päätöksentekorooleihin kuuluvat yrittäjänä, häiriöiden poistajana ja resurssien jakajana ja neuvottelijana toimiminen. Nämä roolit ovat tilanteen ja tehtävän mukaan vaihtelevia ja niiden kautta voidaan selittää ja kuvailla johtajan käyttäytymistä.

Rooliteoria on käyttökelpoinen kun halutaan tarkastella johtamistehtävien haltijoita (Fondas ym. 1994:86). Wahlgrénin (1995:42) mukaan on mahdollista tulkita ja analysoida yksilön käyttäytymistä muiden ihmisten lähettämiä rooliodotuksia heijastavana roolikäyttäytymisenä. Hänen mukaansa rooli kytkee yhteen sosiaalisen rakenteen ja yksilön käyttäytymisen. Rooliteoria ja sen käsitteet liittyvät välittömästi henkilöiden välisiin interaktioihin ja ovat kytkettävissä johtajien henkilösuhderooleihin, verkoston toimintaan, kontakteihin ja johtajuuteen. (Wahlgrén 1995:42.)

Kuten jo aiemmin on todettu, suurta osaa eri organisaatiotyyppejä tutkittaessa syntyneistä teorioista, määrittelyistä ja jaotteluista voidaan soveltaa myös muun tyyppisiin organisaatioihin. Julkishallintoa tarkasteltaessa on kuitenkin tärkeää huomioida myös makro- eli valtioteoriat, joita ei juuri yritys- ja vapaaehtoisorganisaatiota tutkittaessa käsitellä. Lähinnä julkishallintoa tarkastelee myös Weberin aloittama byrokratiateorioiden suuntaus.

Byrokratiateorialle on määriteltävissä kolme keskeistä merkityssisältöä: hallinnollisen organisaation muoto, kokoava nimitys hallinnossa työskenteleville tai tilanne, jossa tavalliset ihmiset eivät pääse vaikuttamaan heitä itseään koskevaan päätöksentekoon.

Byrokratiaa koskeva tutkimus on syntynyt vasta tämän vuosisadan alussa, jolloin julkinen hallinto hoiti lähinnä erilaisia valvontaan liittyviä tehtäviä. Yhtenä merkittävimmistä tukipilarista byrokratiateoriaa koskevan teorianmuodostuksen piirissä pidetään edelleen Max Weberin byrokratiateoriaa (ks. esim. Andreski 1983, Beetham 1985), sillä se selittää pitkälti länsimaisen julkisen hallintokoneiston syntyä, kehitystä ja keskeisiä piirteitä ja on koko byrokratia-ajattelun alkuunpanija.

Byrokraattinen hallintomalli perustuu kolmelle periaatteelle (Nikkilä 1986:59):

1. Hallinnon on oltava pysyvä
2. Hallinnon on oltava ennustettavissa
3. Hallinnon on taattava oikeusturva

Byrokratian ideaalimallin mukaan toiminta perustuu pysyviin lakeihin ja säädöksiin, julkinen organisaatio on rakennettu hierarkkiseen muotoon, organisaation toiminta perustuu aina kirjoitettuihin dokumentteihin ja virkamiehiltä edellytetään erilaisia päteyyksiä ja vaatimuksia. Byrokratian perustan muodostavatkin siis esimiehille ja hallinnolle lojaalit virkamiehet, jotka ovat palkattuja tehtävään. Virkamiehet eivät voi omistaa hallinnon välineitä eivätkä virkaansa, vaan ovat riippuvaisia hallinnollisten välineiden omistajista. Byrokratian pätevyys nojaa siis ennen muuta teknisyyteen ja legaalisuuteen. Käytännössä tämä kuitenkin johtaa valvontaan perustuvan tiedon ylivaltaan, jota on kritisoitu epäinhimilliseksi ja kykenemättömäksi yksittäisten ihmisten tarpeiden huomioimiseen. (Nikkilä 1986:59-60.)

Valtioteorioita on kehitetty ja muokattu aina antiikin ajoista asti, ja merkittävimmit nimiksi valtio- ja hallintotieteiden historiaan ovat jääneet mm. Platon, Hegel, Kant, Hobbes, Locke ja Montesquieu. Heidän tutkimuksiinsa ja näkemyksiinsä ei kuitenkaan paneuduta tässä, vaan keskitymme tarkastelemaan nykyisten valtioteorioiden pääpiirteitä.

Nykyiset valtioteoriat voidaan jakaa liberalistisiin ja marxilaisiin valtioteorioihin. Keskeinen erottelava tekijä nykyisten valtioteorioiden piirissä on käsitys valtion suhteesta yhteiskunnan tuotannolliseen toimintaan.

Liberalistinen näkemys korostaa, että valtio ja markkinatalousjärjestelmä ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja täydentävät toisiaan, eikä niiden välisessä suhteessa ole perustaltaan korjattavaa. Liberalistista valtiota pidetään funktionaalisen järjestelmän, jolloin teorioissa kiinnitetään huomiota neljään seikkaan: valtioon lain ja järjestyksen turvaajana, tasa-arvon edistäjänä, vallankäytön säätelijänä ja legitimitetin ylläpitäjänä. (Nikkilä 1986:32.)

Liberalistisista valtioteorioista tunnetuimpia ovat mm. Rawlsin oikeudenmukaisuusteoria, eliittiteoria sekä sidosryhmäajattelu.

Rawlsin (1988) oikeudenmukaisuusteoria on yksi tasa-arvoteorioista. Sen pääpaino on institutionaalisessa ja organisatorisessa rakennelmassa, ei niinkään tuotannossa ja jakelussa. Hänen mukaansa todellinen yhteiskunnallinen tehokkuus saadaan aikaan, jos yhteiskunnassa tietyt institutionaaliset järjestelyt ovat poliittis-hallinnollisella tasolla oikeudenmukaisia ja käyvät taloudellisen tehokkuusajattelun edelle.

Eliittiteoria näkee valtion aina hallitsevan vähemmistön instrumenttina, jota kansan enemmistö ei pysty valvomaan riippumatta hallinnollisista ja oikeudellisista muodoista. Valtaa pitävä vähemmistö ylläpitää valtaa ja alistaa muuta väestönosaa. Poliittinen toiminta on tällöin ensisijaista taloudelliseen toimintaan nähden (vrt. Marxilainen ajattelu). (Nikkilä 1986:38.)

Sidosryhmäajattelun mukaan organisaatio ja ympäristö ovat vaihdantasuhteessa. Sidosryhmät (henkilöt, ryhmät, organisaatiot, yhteisöt tms. jotka ovat omien etujensa ja päämääriensä vuoksi osallisina organisaation toiminnassa ja jollain tavalla siitä riippuvaisia) ovat organisaatiossa mukana erilaisin panoksin, joista ne vaativat vastiketta. (Nikkilä 1986:39.)

Vallankäytön säätelyyn keskittyvä tutkimus painottaa useiden valtonhallinnollisten ongelma-alueiden tärkeyttä: se selvittää vallankäytön yleisiä elitistisiä piirteitä, erilaisten sosiaalisten

ryhmittymien asemaa päätöksenteon piirissä ja ylimmän vallankäytön uusintamekanismeja. (Nikkilä 1986:40.)

Marxilainen valtiokäsitys nojaa ajatuksiin, joiden mukaan valtio on sosiaalisten vastakohtaisuuksien sovittamattomuuden tuote ja niiden ylläpitäjä. Etukiistoissa valtio on aina hallitsevien puolella. Valtion kehitys puolestaan on paljolti riippuvainen tuotantosektorin kehityksestä. Valtiolla on kaksi perustehtävää, taloudellinen ja poliittinen. Taloudellinen tehtävä on turvata yleiset materiaaliset tuotantoedut ja kansallisen pääoman muodostuminen ja poliittinen tehtävä puolestaan on luoda ja turvata yleiset oikeusolot sekä säänneltävä sosiaalisia konflikteja. (Nikkilä 1986:46-47.)

Marxilaiset valtio- ja byrokratiakäsitykset selkiyttävät hallinnon suhdetta tuotannon ja pääoman muodostumiseen, täsmentävät poliittisen järjestelmän suhteellisen itsenäisyyden taustaa ja osoittavan sosiaalisten ja taloudellisten intressien välittymismekanismeja hallintoon. Teoriat myös analysoivat byrokratiaa koskevan tietoisuuden ja ideologioiden muodostumista sekä analysoivat sosiaalisten ryhmien mahdollisuutta vaikuttaa hallintoon. (Nikkilä 1986:53.)

Merkittävimpiä Marxilaisia valtioteorioita ovat mm. valtiomonopolistisen kapitalismin teoria (VAMOKAP- teoria), pääomalooginen teoria, kriittinen teoria sekä strukturalistinen valtioteoria (Nikkilä 1986:47-52).

VAMOKAP- teoriassa valtiollinen toiminta määräytyy pitkälle kansainvälisten yritysten tarpeiden ehdoilla. Se on ratkaisevaa yhteiskunnan kehityksen kannalta nykyisessä kehitysvaiheessa. Teoria on melko ulkokohtainen ja hallintoa melko vähän selittävä. Parhaimmillaan se pystyy kuitenkin selittämään valtion taloudellisen toiminta-alueen mekanismien muotoutumista.

Pääomalooginen teoria näkee taloudellisen kilpailun kapitalistista riippumattomana ulkoisena lakina, joka pakottaa alati laajentamaan pääomaa, jotta sen voisi säilyttää. Poliittiset päättäjät toimivat viime kädessä markkinatalouden perussuhteiden ja intressien puolesta riippumatta ideologisista näkemyksistään. Teoria pyrkii selittämään valtion muutoksen luonnetta.

Kriittisen teorian mukaan valtio nähdään itse vallan lähteenä. Valtio on historiallisesti muuttuva järjestelmä, jonka piirissä ratkotaan sosiaaliset ongelmat. Tuotannollinen toiminta



ei ole tämän teorian mukaan enää mahdollista ilman julkisen vallan apua. Poliittinen toiminta saa yhä kielteisempiä piirteitä suuntautuessaan lähinnä taloudellisten epäkohtien peittelyyn.

Strukturalistisen valtioteorian tarkasteltavana ovat etenkin kielen ja kulttuurin symboliset ilmaukset ja yhteiskunnan organisaatiot. Ihmiset ovat taloudellisten, poliittisten tai ideologisten rakenteiden vankeja yhteiskunnan kehityksessä. Yhteiskunta edustaa siis ulkokohtaista sosiaalista pakkoa.

Edellä olemme käsitelleet johtajuutta monen eri näkökulman kautta. Sitä on tarkasteltu organisaatioiden ja asioiden johtamisena sekä ihmisten johtamisena, erilaisina johtamistyyleinä ja -tapoina. Siihen on pureuduttu kokoamalla erilaisia näkemyksiä sekä johtamisen malleista, opeista ja suuntauksista että sen tutkimuksessa käytetyistä lähestymistavoista. Olemme tarkastelleet myös erilaisia johtamisen teorioita ja sitä, millaisissa rakenteissa organisaatiot toimivat. Teoreettisessa taustassa on pyritty toisaalta erittelemään, toisaalta löytämään yhtäläisyyksiä eri organisaatiotyyppien välillä; jotkut tekijät ovat suoraan sovellettavissa organisaatiosta toiseen (esim. rakennetyypit), mutta toiset tekijät ovat niitä jotka erottelevat organisaatiot selkeästi toisistaan (esim. päämäärä). Erilaiset näkökulmat ja lähestymistavat ovat tarpeellisia ja välttämättömiä, kun pyritään muodostamaan kokonaiskäsitystä jostain ilmiöstä, tässä tapauksessa johtamisesta ja sen erilaisista alueista. Kaiken kattavan kokonaiskäsityksen haaliminen yksiin kansiin ei liene mahdollista, mutta annettujen palasten kautta on mahdollista ruveta rakentamaan muodostunutta kuvaa edelleen, laajemmaksi ja kattavammaksi. Suomen Partiolaisten johtamiskoulutus on yksi palanen johtamisen kentässä. Tämä tutkimus pyrkii analysoimaan ja tarkastelemaan tätä palasta syvemmin ja mahdollisimman monelta eri kulmalta. Seuraavassa esitetyt tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen ovat se perusta, jonka kautta analysoiminen ja tarkempi pohdiskelu ovat mahdollisia.

## 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä tässä työssä olivat seuraavat:

1. Mikä on partiolle ominaista johtamiskoulutuksessa?
  - a) Mikä on viestinnän rooli partion johtamiskoulutuksessa?
  - b) Miten partion johtamiskoulutus kuvastaa partiota organisaationa?
  - c) Millaisia valmiuksia partion johtamiskoulutus antaa?
  
2. Miten partiolaiset, sekä kouluttajat että kurssilaiset, arvioivat johtamiskoulutusta partiossa?
  - a) Mitä he kokevat saavansa johtamiskoulutukselta?
  - b) Millaista olisi parempi johtamiskoulutus?
  - c) Millaisina he pitävät sen viestintään liittyviä sisältöjä?

Lähtökohtana kahdelle päätutkimuskysymykselle oli saada kaksi eri näkökulmaa partion johtamiskoulutukseen. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta pyrimme saamaan kuvan siitä, mikä on ominaista partion johtamiskoulutukselle. Millaisia ovat sen tavoitteet, sisällöt ja menetelmät, miten se rakentuu ja miten se käytännössä toteutuu. Tämä kysymys edustaa tutkijan näkökulmaa. Toinen tutkimuskysymys tuo esiin partiolaisten näkökulman. Mitä he kokivat koulutukselta saavansa, mitä puuttui tai oli liikaa, millaista heidän mielestään olisi ihanteellinen johtamiskoulutus jne. Alakysymykset täydentävät ja syventävät pääkysymysten näkökulmia.

Partion johtamiskoulutuksen kokonaiskuvan hahmottaminen on välttämätöntä esimerkiksi koulutuksen kehittämisen kannalta. Jotta voitaisiin uudistaa oikeita tekijöitä, on hahmotettava niiden suhteet toisiinsa ja nähtävä yksittäisten muutosten vaikutus kokonaisuuteen. Koulutuksen ominaispiirteiden ja sen antamien valmiuksien tarkastelu auttaa kokonaiskuvan

luomisessa. Kokonaiskuvaava tarvitaan myös jos halutaan verrata partion johtamiskoulutusta muuhun johtamiskoulutukseen.

Partiolaisten kokemukset toimivat vertailukohtana ulkopuolisen tarkkailijan näkemyksille sekä koulutukselle asetetuille tavoitteille. Onko partion johtajakoulutus asetettujen tavoitteiden mukaista ja toisaalta ovatko tavoitteet ja sisällöt sellaisia joita kurssilaiset ja kouluttajat pitävät tärkeinä ja tarkoituksenmukaisina? Ovatko käytetyt menetelmät mielekkäitä? Koulutukseen osallistuvien näkemykset ja kokemukset tästä ovat ensiarvoisen tärkeitä mm. koulutusta kehitettäessä. Käsitteet ihanteellisesta johtamisesta ja koulutuksesta muuttuvat jatkuvasti. Koulutuksen tavoitteiden, sisältöjen ja menetelmien tulisi pysyä muuttuvien käsitysten perässä.

Johtamista ja koulutusta ei voida erottaa viestinnästä vaan viestintä on läsnä jatkuvasti myös tässä kontekstissa. Viestintä voi olla mukana johtamiskoulutuksessa koulutuksen erillisenä sisältönä, jolloin sen käsitteleminen on tietoisista. Viestintä on kuitenkin mukana koulutuksessa vaikka sitä ei käsiteltäisi tietoisesti; vuorovaikutus osallistujien välillä on väistämätöntä kun koulutusta tai johtamista tapahtuu. Kumpikin viestinnän muoto on yhtä merkityksellinen eivätkä ne sulje toisiaan pois.

## **4.2 Muuttujat ja operationaalistaminen**

Tutkimuskysymyksiin pääsimme mielestämme parhaiten käsiksi tarkastelemalla partiojohtajien peruskurssia. Partiojohtajien peruskurssi on Suomen Partiolaisten keskeisin ja suosituin johtamiskurssi. Se on johtamisen peruskurssi, jossa keskitytään johtamiseen yleisesti eikä niinkään valmenneta kurssilaisia johonkin tiettyyn johtajatehtävään. Johtamisen lisäksi kurssilla käsitellään erilaisia partiotietoja ja -taitoja (ks. liite 3, Suomen Partiolaisten kurssiseloste ja kouluttajaohjeen sisällysluettelo partiojohtajien peruskurssille). Kurssin alaikäraja on 17 vuotta.

Partion johtamiskoulutuksen ominaispiirteitä (1) lähestyimme tavoitteiden, menetelmien, sisältöjen ja painotusten kautta. Engeströmin (1984:66-67) mukaan tavoitteet, menetelmät ja

sisällöt ovat opetuksen tärkeimmät osatekijät. Sisältöjä ja painotuksia emme jakaneet erillisiksi muuttujaluetteloiksi, vaan käsitelimme niitä aluksi kokonaisuuksina ja erittelimme niitä vasta aineistonkeruun jälkeen. Tavoitteista ja menetelmistä tarkastelimme seuraavia muuttujia:

Tavoitteet:

- \* saavutettavuus
- \* arvioitavuus

Menetelmät:

- \* opetusmuodot
- \* opetuksen sosiaalimuodot
- \* opetukselliset menetelmät

Viestinnän roolia partion johtamiskoulutuksessa (1a) lähestyimme opetus-/koulutusviestinnän, ryhmäviestinnän, johtamisviestinnän ja tiedotuksen kautta. Näistä tarkastelimme seuraavia muuttujia:

Opetus-/koulutusviestintä:

- \* esiintyminen
- \* palaute
- \* arviointi
- \* suunnittelu

Ryhmäviestintä:

- \* koheesio
- \* päätöksenteko
- \* konfliktit
- \* roolit

Johtamisviestintä:

- \* johtamistyyli
- \* päätöksenteko

Tiedotus:

- \* kanavat
- \* organisaatorakenne

Luokittelu syntyi aineistoa analysoitaessa: koulutuksessa esille nousseet viestintään liittyvät tekijät voitiin jakaa mainittujen ryhmien alle.

Partion kuvastumista organisaationa partion johtamiskoulutuksen kautta (1b) tarkastelimme ja analysoimme koko aineiston ja oman kokemuksemme pohjalta. Rinnastimme kerättyä ja analysoitua aineistoa tutkimuksen teoreettiseen taustaan ja pyrimme sitä kautta löytämään yhteyksiä teorian ja empirian välillä.

Partion johtamiskoulutuksen antamia valmiuksia (1c) tarkastelimme neljän eri johtamisen alueen kautta. Näitä alueita olivat ryhmän johtaminen, organisaation johtaminen, tapahtuman/leirin johtaminen ja kouluttaminen. Näiden alueiden katsoimme olevan keskeisiä tulevien partiojohtajien toiminnassa johtamiskoulutuksen jälkeen. Kaikissa näissä muuttujina olivat tiedolliset, taidolliset ja asenteelliset valmiudet.

Toista tutkimuskysymystä lähestyttiin samojen muuttujien kautta kuin ensimmäistä. Vastaajina kysymyksissä olivat kuitenkin eri tahot: ensimmäisessä tutkijat ja toisessa koulutukseen osallistujat. Tätä kautta saadaan tietoa ja kokemuksia kahdesta eri näkökulmasta. Kysymyksen 2a muuttujia olivat ryhmän, organisaation ja tapahtuman/leirin johtaminen sekä kouluttaminen. Kysymystä 2b lähestyttiin jälleen tavoitteiden, menetelmien, sisältöjen ja painotusten kautta ja kysymyksen 2c muuttujia olivat ryhmä-, opetus-/koulutus- ja johtamisviestintä sekä tiedotus.

### **4.3 Metodivalinnat ja mittarit**

Laadullinen tutkimus on paikallaan, kun halutaan ymmärtää, selittää tai kuvailla jotain ilmiötä, johon valmiit luokittelut tai kategoriat eivät päde. Kvalitatiiviset menetelmät mahdollistavat yksityiskohdissaan rikkaan ja valaisevan tiedon hankinnan, jonka kautta kyseessä olevaa ilmiötä voidaan tarkastella monipuolisesti erilaisista näkökulmista.

Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa Alasuutarin (1993:192) mukaan luokitteluja, käsitteellisiä välineitä ja selityksiä erilaisille ilmiöille. Laadullinen aineisto koostuu näytteistä; se on pala tutkittavaa maailmaa jota voidaan tutkia ja mitata eri puolilta. Ennen kuin voidaan kuitenkaan vetää johtopäätöksiä yleisemmällä tasolla, on selvitetävä mistä pala on lohkaistu ja mihin kokonaisuuteen se liittyy. Kvalitatiivisen aineiston analysointi- ja tulkintamahdollisuudet eivät rajoitu yhteen tai kahteenkaan näkökulmaan siitä, mistä aineisto kertoo tai mitä se heijastaa. (Alasuutari 1993:70-71.)

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut halu ymmärtää ja kuvailla Suomen Partiolaisten johtamiskoulutusta, sen rakennetta, tavoitteita, menetelmiä ja toimintaa; mitä se pitää sisällään, mikä on sille ominaista ja miten sen valintoja tai toimintatapoja on perusteltu. Tutkimuskenttä on melko uusi ja se ei sovi valmiisiin luokitteluihin tai kategorioihin. Kvalitatiivisten menetelmien käyttö tarjoaa siis parhaan mahdollisuuden tällaisen tutkimusalueen ymmärtämiseen.

Tämä tutkimus voidaan sijoittaa johtamistutkimuksen alueella ammattianalyysipainotteisen lähestymistavan (ks. luku 3.32) piiriin. Se pyrkii, vaikka kysymyksessä onkin johtajien koulutus eikä varsinainen johtamistilanne, selvittämään mitä todella tapahtuu, miten johtamiskoulutus toimii. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ole johtamistyön tutkimusta, vaan se keskittyy koulutuksen toteutumisen tarkastelemiseen. Ammattianalyysipainotteiselle johtamistutkimukselle on ominaista painottaa empiiristä tutkimusta ja käyttää induktiivista lähestymistapaa. Ammattianalyysipainotteinen tutkimus on painottunut kvalitatiivisen metodologian käyttöön; suosituimpia ovat olleet erilaiset havainnointimentelmät (sekä osallistuva että ei-osallistuva), mutta tutkimuksissa on myös yhdistelty erialaisia tiedonkeruumenetelmiä ja täydennetty aineistoa esimerkiksi kyselyillä ja haastatteluilla (Wahlgrén 1995:52-53).

Tässä tutkimuksessa on monia ammattianalyysipainotteiselle lähestymistavalle ominaisia piirteitä: empiirisyys, induktiivisuus, kvalitatiivisuus, havainnointi ja tiedonkeruun täydentäminen muilla menetelmillä. Useammalla aineistonkeruumenetelmällä on pyritty parantamaan tutkimuksen luotettavuutta ja varmistamaan riittävän aineiston saaminen, jotta tutkimuskysymyksiin pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin. Useamman tiedonkeruumenetelmän käyttäminen auttaa myös valottamaan tutkittavasta ilmiöstä useampia puolia. Tutkimus ei kuitenkaan ole puhtaasti tämän tutkimustradition tai suuntauksen kannattaja tai jatkaja, vaan sillä on oma paikkansa myös viestintätieteiden tutkimuskentässä jossa sen voidaan katsoa sijoittuvan esimerkiksi organisaatio-, johtamis- tai koulutusviestinnän alueelle.

Perinteisen näkökulman mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa. Sen on katsottu sopivan mm. esitutkimuksiin, joiden avulla luodaan luokitteluja, käsitteitä tai hypoteeseja ja joita sitten todennetaan varsinaisessa tilastollisilla menetelmillä tehtävässä tutkimuksessa. (Alasuutari 1993:190). Alasuutari (1993:210) mukaan yleistettävyyttä parempi termi laadullisessa tutkimuksessa onkin suhteuttaminen. Yleistettävyyys ja tutkimusobjektien edustavuus liittyvät toisiinsa. Intensiivinen tiedonkeruu rajoittaa kuitenkin tutkimusaineiston määrää, jolloin otoksen edustavuus yleensä pienenee. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on usein ajatus, että asetelmat ja subjektit ovat melko samankaltaisia, mutta säilyttävät silti informaatioarvoltaan oleelliset, ainutlaatuiset piirteensä. (Wahlgrén 1995:57.)

Tässä tutkimuksessa toteutuvat monet kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteet, kuten pyrkimys ymmärtämiseen ja kuvailemiseen. Osaa laadullisesti kerätystä aineistosta on kuitenkin käsitelty myös määrällisin menetelmin: on pyritty mittaamaan ja laskemaan esimerkiksi käsityksiä ja kokemuksia jakamalla niitä erilaisiin luokkiin ja erittelemällä luokkiin kertyneitä havaintoja.

Operationaalistusten ja muuttujien pohjalta laadimme kaksi erilaista mittaria: observointilomakkeen (liite 4a, b, c), joka mittaa ulkopuolisen tutkijan näkemyksiä sekä kyselylomakkeen (liite 5), joka kartoittaa kouluttajien ja kurssilaisten kokemuksia. Lisäksi kartoitimme kurssilaisten kokemuksia koulutuksen viestintään liittyvistä sisällöistä (kysymys 2c) strukturoimattoman ryhmähaastattelun avulla ja pyysimme kouluttajia kirjaamaan (liite 6) omat tavoitteensa kullekin vastuualueenaan olleelle koulutusjaksolle. Kuviossa 2 esitetään tutkimuskysymysten suhde tutkimuksessa käytettyihin mittareihin ja tutkimusaineistoon. Eri tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä; menetelmiä esitellään tarkemmin luvuissa 4.3.1, 4.3.2 ja 4.3.3.

Kuvio 2. Tutkimuskysymysten suhde tutkimuksessa käytettyihin mittareihin ja aineistoon

<b>Tutkimuskysymys</b>	<b>Kysymykseen vastaamiseen käytetty mittari tai aineisto</b>
1. Mikä on partiolle ominaista johtamiskoulutuksessa?	Observointilomake, kouluttajien täyttämä tavoitelomake, kouluttajaohje
1a) Mikä on viestinnän rooli partion johtamiskoulutuksessa?	Observointilomake
1b) Miten partion johtamiskoulutus kuvastaa partiota organisaationa?	Koko aineisto, oma analyysi
1c) Millaisia valmiuksia partion johtamiskoulutus antaa?	Observointilomake
2. Miten partiolaiset arvioivat johtamiskoulutusta partiossa?	Kyselylomake
2a) Mitä he kokevat saavansa johtamiskoulutukselta?	Kyselylomake
2b) Millaista olisi parempi johtamiskoulutus?	Kyselylomake
2c) Millaisina he pitävät koulutuksen viestintään liittyviä sisältöjä?	Ryhmähaastattelu

### 4.3.1 Observointilomake

Observointilomaketta täytettiin kunkin koulutusjakson aikana, joten observoinnin yksiköksi muodostui yksi koulutusjakso. Koulutusjaksot muodostivat lähinnä sisältöjensä mukaan erillisiä kokonaisuuksia, joiden ajallinen pituus vaihteli noin tunnista useisiin tunteihin. Observointilomake koostui neljästä eri osiosta, joissa havainnoitiin johtamiseen ja viestintään liittyviä sisältöjä sekä koulutuksen menetelmiä ja muuta sisältöä.

Johtamisen sisältöjä (liite 4a) tarkasteltiin ryhmän johtamisen, tapahtuman/leirin johtamisen, organisaation johtamisen ja kouluttamisen kautta. Pyrimme havainnoimaan millaisia tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia valmiuksia koulutus antaa näiden kontekstien johtamiseen. Viestinnän sisältöjä (liite 4b) koulutuksessa tarkasteltiin koulutusviestinnän, johtamisviestinnän, ryhmäviestinnän ja tiedotuksen kautta - kirjassimme ylös näihin osa-alueisiin liittyviä koulutusjaksoissa käsiteltyjä sisältöjä (esim. palaute, arviointi, koheesio, viestintäkanavat jne.). Koulutuksessa käytettyjä menetelmiä eriteltiin ja havainnoitiin (liite 4c) opetusmuotojen, opetuksen sosiaalimuotojen ja opetuksellisten tehtävien kautta (Engeström 1984:122). Opetusmenetelmällä tarkoitetaan tässä niiden toimien ja järjestelyjen jäsentynyttä kokonaisuutta, joiden avulla opettaja tietyissä opetustilanteissa pyrkii ohjaamaan oppilaittensa tavoitteenmukaista oppimista; opetusmuoto on opetustilanteen toimintamuoto, esimerkiksi luokkaopetus (Hirsjärvi 1983:131-132, 196-197). Opetuksen sosiaalimuodoilla tarkoitetaan sitä, millä tavoin osallistujat on opetustilanteessa ryhmitelty; opetuksellisilla tehtävillä taas tarkoitetaan oppimisprosessin ohjaamisen keinoja. Opetusmuodot jaettiin esittävään, tehtäviä antavaan ja yhteistoiminnalliseen opetukseen, opetuksen sosiaalimuodot luokkaopetukseen, yksin tapahtuvaan työskentelyyn ja pienryhmätyöskentelyyn (Engeström 1984:123, 126). Havainnoimiamme opetuksellisia tehtäviä olivat valmistaminen uuteen, orientointi, uuden tiedon välittäminen, opetetun kertaaminen, systematisointi, harjoitus, soveltaminen ja kontrolli (Engeström 1984:127-129). Koulutusjaksojen sisältöjä ei eritelty muuttujien alle, vaan kirjassimme lomakkeeseen jakson sisällöllisen etenemisen kokonaisuudessaan. Koulutusjaksojen sisältöjä eriteltiin vasta analysointivaiheessa. Kouluttajat ja kurssilaiset olivat koko ajan tietoisia observoinnista ja tutkijan läsnäolosta.



### **4.3.2 Kyselylomake**

Kyselylomake (liite 5) koostui kahdesta osasta. Osassa A käsiteltiin partiojohtajien peruskurssilla saatavaa johtamiskoulutusta (ts. kurssi jolla osallistujat juuri nyt olivat) ja osassa B Suomen Partiolaisten johtamiskoulutusta kokonaisuudessaan. Kyselyn A -osassa kartoitettiin osallistujien kokemuksia siitä, millaisia tietoja, taitoja ja asenteita he saivat koulutuksen aikana. Kysymykset esitettiin esimerkkitapauksina erilaisista johtamistilanteista. Vastaajan piti arvioida millaisia valmiuksia hän oli saanut esitetyissä tilanteissa tai tehtävissä toimimiseen koulutuksen aikana. B -osassa kysyttiin osallistujien käsityksiä ihanteellisesta johtamiskoulutuksesta Suomen Partiolaisissa; millaisia olisivat sen tavoitteet, sisällöt ja menetelmät ja mitä asioita tulisi erityisesti painottaa. Kummankin osan kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kyselyyn osallistuivat kaikki kurssilaiset ja kouluttajat. Kyselyyn vastattiin valvotussa tilanteessa kurssin loppuvaiheessa.

### **4.3.3 Ryhmähaastattelu**

Ryhmähaastattelussa pyrittiin selvittämään osallistujien kokemuksia viestinnän sisällöistä koulutuksessa. Haastattelu oli strukturoimaton ja se perustui observointilomakkeista (liite 4b) saatuihin tietoihin viestinnän sisällöistä koulutuksessa. Haastattelussa esiintyi kysymyksiä mm. siitä, mitä koulutettavat käsittivät viestinnäksi, miten viestintä näkyi koulutuksen sisällöissä, mikä koettiin hyväksi, mikä huonoksi, mitä oltaisiin haluttu lisää jne. Haastattelu kesti n. puoli tuntia ja siihen osallistui 5-6 henkeä kullakin kurssilla. Ryhmähaastattelu suoritettiin kurssien lopussa ja haastattelut nauhoitettiin ääninauhalle.

## **4.4 Kohderyhmä**

Kyselyyn vastaajina olivat neljän eri partiopiirin partiojohtajien peruskurssin kouluttajat ja kurssilaiset ja observoinnin kohteena näiden kurssien koulutusjaksot. Vastaajia oli yhteensä 109. Heistä kouluttajia oli 17 ja kurssilaisia 92. Taustamuuttujina kyselyyn vastaajilta kysyttiin ikää, sukupuolta, aikaisempia johtamistehtäviä sekä aiemmin käytyjä partiokursseja.

Lisäksi kouluttajia pyydettiin kirjaamaan henkilökohtaiset tavoitteensa vastualueinaan olleille koulutusjaksoille. Vastajat ja ryhmähaastatteluun osallistujat pysyivät aineistonke-ruussa anonyymeinä ja vastaukset koodattiin kurssien (I, II, III, IV) ja vastaajien lukumäärän (kurssilaiset: 1, 2, 3....., kouluttajat: A, B, C.....) mukaan.

Kurssilaisten keski-ikä oli 18.7 vuotta ja kouluttajien keski-ikä 24.2 vuotta. Kurssilaisista naisia oli 60 ja miehiä 32. Vastaavasti kouluttajista naisia oli 10 ja miehiä 7. Kurssilaiset olivat aikaisemmin käyneet yhteensä 142 muuta partiokurssia. Kurseja oli yhteensä 13 erilaista. Suosituimpia kurseja olivat vartionjohtajan (77 kpl) sekä laumanjohtajan (24 kpl) peruskurssit. Kurssilaiset olivat toimineet partiossa yhteensä 192 johtamistehtävässä, joista eriteltiin 12 erityyppistä tehtävää. Eniten kurssilaiset olivat toimineet vartionjohtajan (80) sekä laumanjohtajan (44) tehtävissä. 17 kouluttajaa oli osallistunut yhteensä 64 kurssille, joista suosituimpia olivat vartionjohtajan peruskurssi (14) ja partiojohtajan peruskurssi (12). Kouluttajat olivat toimineet partiossa yhteensä 65 johtamistehtävässä, joista suosituimpia olivat vartionjohtajan (12) ja laumanjohtajan (11) tehtävät. Johtamistehtäviä kouluttajilla oli ollut yhteensä 14 erityyppistä.

Neljään ryhmähaastatteluun osallistui yhteensä 24 kurssilaista, 6 kullakin kurssilla. Haastatte- luun pyrittiin valitsemaan kurssilaisia niin, että koko kurssi olisi mahdollisimman hyvin edustettuna iän, sukupuolen ja partiokokemuksen mukaan.

Kyselyyn ja ryhmähaastatteluun osallistuneet edustivat melko tyypillistä partiojohtajien peruskurssia ikänsä, sukupuolensa sekä partiotaustansa perusteella. Suurin osa kurssilaisista on yleensä alle 20 -vuotiaita; kurssien keski-ikää nostavat muutamat selvästi aikuiset partiolaiset. Naisia tuntuu nykyään osallistuvan kurseille enemmän kuin miehiä - tämä näkyy myös tähän tutkimukseen valittujen kurssien sukupuolijakaumassa (naisia 70, miehiä 39). Partiolle on tyypillistä, että taito- ja johtamiskurseja käydään paljon. Myös tämän tutkimuk- sen vastajat olivat käyneet huomattavan määrän kurseja ja toimineet useissa johtamistehtä- vissä nuoresta iästään huolimatta. Tarkat tiedot taustamuuttujista ovat näkyvissä liitteessä 7.

## 4.5 Tutkimusjärjestelyt ja aineistonkeruu

Otimme yhteyttä neljään eri partiopiiriin ja sovimme aineistonkeruusta näiden piirien partiujohtajien peruskursseilla. Aineistonkeruu toteutettiin siten, että kumpikin tutkija osallistui kahdelle kurssille ollen paikalla koko kurssin ajan. Kurkseista kaksi kesti yhtäjaksoisesti noin neljä vuorokautta ja kaksi järjestettiin kahtena eri viikonloppuna. Kurssien aikana keräsimme aineistoa observoiden koulutusjaksoilla. Olimme läsnä kaikissa koulutustilanteissa niin, että kurssilaiset ja kouluttajat olivat tietoisia läsnäolostamme ja tehtävästämme. Havainnot kirjattiin puolistrukturoituun observointilomakkeeseen, joka vaihdettiin uuteen aina koulutusjakson vaihtuessa. Saimme koulutusjaksojen aikana saman jaetun materiaalin kuin kurssilaiset. Täytettyjä observointilomakkeita kertyi neljän kurssin aikana yhteensä 60 kappaletta. Kurssien lopussa osallistujat vastasivat kyselyyn valvotussa vastaustilanteessa. Kyselyyn vastaaminen kesti noin tunnin. Myös ryhmähaastattelut suoritettiin kurssien loppupuolella. Ryhmähaastattelutilanteessa läsnä oli kuuden osallistujan lisäksi ainoastaan tutkija, joka suoritti haastattelun. Haastattelu kesti noin puoli tuntia.

Aineistonkeruu sujui pääosin odotusten mukaisesti eikä suurempia yllätyksiä sattunut. Observointiin, kyselyyn ja haastatteluihin suhtauduttiin myönteisesti ja kiinnostuneesti, eikä aineistonkeruulle ollut esteitä.

## 4.6 Aineiston käsittely ja analysointi

Neljän aineistonkeruuseen osallistuneen partiujohtajien peruskurssin aineistoja käsiteltiin purkuvaiheessa erillisinä aineistoina. Tämän kautta halusimme tarkastella, olisiko eri kursseilla huomattavia eroavaisuuksia joidenkin tekijöiden suhteen tai painottuisivatko niissä hyvin eri tyyppiset asiat. Kun erot ja yhtäläisyydet oli havainnoitu eri kurssien aineistoista, käsiteltiin eri kursseilta kerättyä aineistoa kuitenkin yhdessä.

Kolmiossaisten observointilomakkeiden sisällöt kirjattiin yhteen aihepiireittäin (valmiudet, viestintä, menetelmät), kyselylomakkeet purettiin yhdistelemällä ja ryhmittelemällä lomakkeissa esiintyneitä vastauksia ja nauhoitetuista ryhmähaastatteluista kirjattiin ylös keskeisim-

mät kohdat. Alasuutarin (1993:26) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. Tällaiseen pelkistykseen ja tiivistykseen pyrimme jatkamalla aineiston analysointia tarkastelemalla sitä tutkimuskysymysten kautta seuraavassa esitetyn mukaisesti.

Tarkastelimme partion johtamiskoulutuksen ominaispiirteitä jäsentämällä niitä koulutuksen tavoitteiden, sisältöjen ja menetelmien kautta. Aineistoa ja tietoa ominaispiirteistä keräsimme observoimalla partiojohtajien peruskurssien koulutusjaksoja ja kokoamalla kouluttajien kirjaamia tavoitteita vastuualueinaan olleille koulutusjaksoille. Lisäksi meillä oli käytössämme Suomen Partiolaisten partiojohtajien peruskurssin kurssiseloste ja kouluttajaohje, joista saimme järjestön näkökulman partion johtamiskoulutukseen; sille asetettuihin tavoitteisiin, suositeltuihin sisältöihin ja menetelmiin.

Suomen Partiolaiset asettaa kurssiselosteessaan (1988) partiojohtajien peruskurssin yleistavoitteeksi kouluttaa kurssilaisista lippukuntien erilaisiin johtajatehtäviin partiojohtajia, jotka toimivat partion päämäärien ja periaatteiden mukaisesti toteuttaen partion kasvatusmenetelmiä. Lisäksi kouluttajaohjeessa eritellään jokaiselle koulutusjaksolle oma tarkempi tavoitteensa. Kouluttajat kirjasivat henkilökohtaiset tavoitteensa kullekin vastuualueenaan olleelle koulutusjaksolle. Näiden näkökulmien, Suomen Partiolaisten ja kurssien kouluttajien, kautta perehdyimme partion johtamiskoulutuksen tavoitteisiin.

Koulutuksen tavoitteita tarkastelimme kahden eri jaottelun kautta. Ensimmäiseksi jaoin Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeen antamat ja kouluttajien itse kirjaamat tavoitteet Bloomin (1956) tavoitetaksonomian mukaan (ks. luku 5.1.1) ja tarkastelimme niiden tavoitetasoa kognitiivisella, affektiivisellä ja psykomotorisella osa-alueella. Opetuksen kognitiivinen osa-alue koostuu kognitiivisten taitojen hierarkkisesta etenemisestä; tunnistamisesta ymmärtämiseen, ymmärtämisestä soveltamiseen jne. Opetuksen affektiivinen ja psykomotorinen osa-alue koostuvat samalla tavoin, kumpikin omalla alueellaan, hierarkkisesti etenevistä taidoista.

Toinen jaottelu perustui siihen, oliko tavoitteet määritelty pääteikäyttämistavoitteina vai sisällöllisinä tavoitteina. Pääteikäyttämistavoitteilla tarkoitetaan tavoitteita, joissa oppimistavoite on määritelty ulkoisena, havaittavana oppimissuorituksena. Tavoite ilmaistaan mitattavassa muodossa ja sen saavuttaminen on arvioitavissa ulkoisen käyttämisen

perusteella. Sisällöllisessä tavoitteen määrittelyssä kuvataan opittava sisäinen tieto- ja ajattelumalli eli suorituksen orientaatioperusta. Sisällöllinen tavoite antaa selkeän kokonaiskuvan opetettavasta asiasta ja toimivan mallin suoritukselle; se ilmaisee esimerkiksi opittavan taidon oleelliset osatekijät ja vaiheet. Näiden jaotteluiden pohjalta tarkastelimme partion johtamiskoulutukselle asetettuja tavoitteita; millaiset tavoitetasot ja osa-aluepainotukset ovat niille tyypillisiä ja painottuvatko niissä sisällölliset vai päätekäyttämistavoitteet. Valitsimme jaottelun perustaksi Bloomin tavoitetaksonomian, koska tavoitteiden tasot ja opetustavoitteiden eri osa-alueet antavat selkeän kuvan tavoitteiden ominaispiirteistä. Bloomin taksonomia soveltuu hyvin tavoitteiden luokitteluun, vaikka se tavoitteita laadittaessa onkin melko jäykkä. Jako sisällöllisiin ja päätekäyttämistavoitteisiin antaa suuntaviivoja koulutuksen painotuksista opetuksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden suhteen (Engeström 1984:16).

Koulutuksen sisällöt jaoimme aineiston käsittelyn myötä syntyneisiin seitsemään luokkaan, joiden kautta jäsensimme partion johtamiskoulutuksen erilaisia osa-alueita. Luokat rakentui-  
vat ryhmittelemällä koulutusjaksojen aiheita ja sisältöjä sen perusteella, millaisia johtamiseen liittyviä alueita niissä käsiteltiin. Luokkia ovat johtamisen teoria, johtamisharjoitukset, johtamisen ja johtajuuden pohdinta, johtajan tehtävien tunteminen ja harjoittelu, johtajan vastuu, partiotietous ja partion johtamiskoulutuksen yleinen rakenne. Kaikki aineistossa esiintyneet havainnot pystyttiin jakamaan näiden seitsemän luokan alle. Vertasimme observointilomakkeisiin kirjattuja koulutuksen aihepiirejä ja sisältöjä tekemäämme luokitteluun ja tarkastelimme eri aihepiirien painottumista koulutuksessa.

Menetelmiä tarkastelimme opetusmuotojen, opetuksen sosiaalimuotojen sekä opetuksellisten tehtävien kautta ja kartoitimme mitkä näistä muodoista ja tehtävistä ovat tyypillisimpiä partion johtamiskoulutukselle. Kartoitus tapahtui vertailemalla opetuksen muotoja ja tehtäviä keskenään observointilomakkeesta (ks. liite 4c) saatujen lukujen pohjalta. Koulutuksessa käytettyjä menetelmiä verrattiin myös Suomen Partiolaisten partiojohtajien peruskurssin kouluttajaohjeessa suositeltuihin menetelmiin. Lisäksi tarkastelimme eri kurssien painotuksia niiden sisällöissä, menetelmissä ja toimintatavoissa.

Partion johtamiskoulutuksen antamia valmiuksia tarkastelimme tiedollisten, taidollisten ja asenteellisten elementtien kautta. Käytimme valmiuksien tiedollisten, taidollisten ja asenteellisten elementtien jaotteluun samaa luokittelua (lukuun ottamatta johtamiskoulutuksen yleistä

rakennetta) kuin sisältöjen tarkastelussa. Vertasimme koulutuksen aihepiirejä ja käsiteltyjä sisältöjä sisällöistä tehtyihin luokituksiin ja tarkastelimme eri elementtien painottumista partion johtamiskoulutuksessa.

Partiolaisten kokemuksia koulutuksesta saamistaan valmiuksista kartoitimme kyselyn (ks. liite 5) avulla. Kyselyn osa A) oli jaettu viiteen kysymykseen, joiden kautta selvitimme erilaisten valmiuksien (tiedollisten, taidollisten ja asenteellisten) jakautumista eri tehtäväalueille (ryhmän, organisaation ja tapahtuman johtaminen sekä kouluttajana toimiminen). Kysely purettiin jakamalla vastaukset sisältöjen mukaan eri luokkiin. Luokituksen pohjana käytimme samaa jaottelua kuin sisältöjen ja valmiuksien yhteydessä. Näihin luokkiin lisäsimme kuitenkin vielä motivaation ja viestinnän lisääntymisen, koska kaikki vastaukset eivät selkeästi ryhmittyneet seitsemän aikaisemman luokan mukaan. Laadimme luokittelujen perusteella taulukot, joihin kokosimme kyselystä saadut vastaukset. Taulukoissa on omat paikkansa myös “ei vastausta” ja “ei saanut valmiuksia” -kohdille. Taulukoita analysoimalla vastasimme tutkimuskysymykseen 2a: mitä partiolaiset kokevat saavansa partion johtamiskoulutukselta?

Viestinnän roolia partion johtamiskoulutuksessa tarkastelimme observointilomakkeisiin kirjattujen viestinnän sisältöjen avulla (ks. liite 4b). Näiden pohjalta ryhmittelimme neljä sisällöllistä alakohtaa: tiedotus, esiintyminen, ryhmäviestintä sekä palaute ja arviointi. Alakohtien alle jaottelimme tarkemmat sisällöt, kuten ulkoinen ja sisäinen tiedotus, ryhmän koheesio, itsearviointi jne. Alakohdat rakentuivat koulutusjaksoissa esiintyneiden sisältöjen pohjalta. Vertasimme sisältöjen suhdetta koulutuksen muihin sisältöihin ja pohdimme niiden kautta viestinnän roolia ja painoarvoa partion johtamiskoulutuksessa.

Partiolaisten kokemuksia koulutuksen viestintään liittyvistä sisällöistä kartoitimme ääninauhoitettun ryhmähaastattelun avulla. Haastattelurunko laadittiin kurssien aikana observointilomakkeisiin kirjattujen viestinnän sisältöjen pohjalta; näin jokaisen haastattelun rungosta tuli erilainen. Haastattelut purettiin kirjaamalla ylös haastateltavien lausuntoja viestintään liittyvistä sisällöistä. Sisällöt jaettiin jälleen neljään alakohtaan: tiedotukseen, esiintymiseen, ryhmäviestintään sekä palautteeseen ja arviointiin. Jaottelun pohjalta tarkastelimme haastatteluun osallistuneiden kokemuksia ja teimme niistä yhteenvetoja.

Partiolaisten käsityksiä ihanteellisesta johtamiskoulutuksesta partiossa lähestyttiin tavoitteiden, sisältöjen ja menetelmien kautta. Käsityksiä kartoitettiin kyselyn avulla (ks. liite 5, osa

B). Partiolaisten käsityksiä koulutuksen ihanteellisista tavoitteista tarkasteltiin Bloomin tavoitetaksonomian sekä sisällöllisten ja pääteikäytymistavoitteiden jaottelun kautta. Samaa jaottelua käytettiin Suomen Partiolaisten koulututtajaohjeen ja kouluttajien itse nimeämien tavoitteiden analysoinnissa jo aikaisemmin (ks. edellä ja luku 5.1.1). Lisäksi vastaajat ehdottivat ihanteellisiksi koulutustavoitteiksi joitakin koulutuksen sisältöihin, menetelmiin, yleiseen rakenteeseen ja johtajan piirteisiin liittyviä seikkoja joita ei käsitelty Bloomin taksonomian mukaan, vaan myöhemmin omassa kappaleessaan (ks. luku 5.2.2).

Partiolaisten käsityksiä partion johtamiskoulutuksen ihanteellisista sisällöistä tarkasteltiin jakamalla kyselyssä nimetyt sisällöt seitsemään luokkaan (ks. edellä ja luku 5.1.1) joista laadittiin taulukko. Seitsemän edellä mainitun luokan lisäksi taulukossa on kohdat motivoinnille, viestinnälle ja soveltuvuudelle partion ulkopuolelle - lisätyt kohdat katsoimme tarpeelliseksi vastauksissa ilmenneiden suuntausten perusteella. Lisäksi taulukossa on kohta "ei vastausta". Taulukon pohjalta analysoimme partiolaisten käsityksiä ihanteellisen johtamiskoulutuksen sisällöistä.

Partiolaisten käsityksiä ihanteellisista koulutusmenetelmistä mittasimme niinkään kyselyn avulla. Vastaukset ryhmiteltiin eri tyyppisten opetusmuotojen mukaan ja niistä laadittiin taulukko (ks. luku 5.2.2). Taulukkoa tulkitsemalla tarkastelimme vastaajien käsityksiä ihanteellisista koulutusmenetelmistä partion johtamiskoulutuksessa.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Johtamiskoulutus partiossa

#### 5.1.1 Johtamiskoulutuksen ominaispiirteet partiossa

Tässä luvussa käsitellään partion johtamiskoulutuksen ominaispiirteitä sen tavoitteiden, menetelmien, sisältöjen ja painotusten kautta. Tavoitteita tarkastellaan Bloomin (1956) tavoitetaksonomian sekä pääteikäyttytymistavoitteiden ja sisällöllisten tavoitteiden kautta. Sisältöjen tarkastelu perustuu seitsemään aineiston perusteella syntyneeseen luokkaan ja menetelmiä käsitellään opetusmuotojen, opetuksen sosiaalimuotojen ja opetuksellisten tehtävien kautta. Lopuksi tarkastellaan neljää aineistonkeruuseen osallistunutta kurssia rinnakkain ja pyritään erittelemään niiden erityispiirteitä ja painotuksia.

#### Koulutukselle asetetut tavoitteet

Taulukko 1. Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeessa nimettyjen tavoitteiden jakautuminen eri osa-alueisiin ja tavoitetasoihin.

	1. tavoitetaso	2. tavoitetaso	3. tavoitetaso
Kognitiivinen osa-alue	(tunnistaa, muistaa) 20	(ymmärtää, eritellä) 13	(soveltaa, arvioida) 4
Affektiivinen osa-alue	(kiinnostua) 2	(osallistua) 3	(arvostaa) 2
Psykomotorinen osa-alue	(toimia ohjeen tai mallin mukaan) 2	(toimia itsenäisesti) 3	(toimia tarkoituksenmukaisesti) 0

Opetuksen tavoitetaksonomia (Bloom 1956).

Jaotellessamme tavoitteita Bloomin (1956) tavoitetaksonomian mukaan (taulukko 1), havaitsimme että Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeen tavoitteissa korostui kognitiivinen



osa-alue kun taas affektiivinen ja psykomotorinen osa-alue jäivät tavoitteiden määrittelyssä selvästi vähemmälle. Taksonomian kognitiivisessa osa-alueessa painottuivat matalimman tason (1. tavoitetaso) tavoitteet; korkeimpaan tavoitetasoon (3. tavoitetaso) tähtäsi ainoastaan neljä tavoitetta. Taksonomian avulla jaotellut tavoitteet sisälsivät taksonomiassa mainittujen esimerkkien (tunnustaa, ymmärtää, soveltaa jne) alle luokiteltavia taitoja. Matalimpaan tavoitetasoon kuului esimerkiksi seuraavia tavoitteita:

Kurssin jälkeen kurssilainen

- tuntee eri ikäkausiin liittyvät erityispiirteet
- tuntee lippukunnan hallinnon ja eri johtajatehtävät
- tuntee Suomen Partiolaisten johtamiskäsityksen
- tuntee Suomen Partiolaisten turvallisuusohjeet retki- ja leiritoiminnalle

Toiseen tavoitetasoon kuuluivat mm. jonkin merkityksen ymmärtäminen, toimiminen jossain tilanteessa tai tehtävässä tai jonkin asian pohtiminen ja erittely:

Kurssin jälkeen kurssilainen

- ymmärtää hyvän tiedonkulun merkityksen
- ymmärtää partiojohtajan vastuun kasvattajana
- ymmärtää palvelemisen merkityksen
- osaa toimia lippukunnan kokouksissa

Korkeimman tavoitetaso tavoitteita olivat esimerkiksi myönteinen tai kielteinen suhtautuminen johonkin ja oman harkinnan mukainen (tarkoituksenmukainen) toiminta jossain tilanteessa tai tehtävässä jne.

Kurssin jälkeen kurssilainen

- suhtautuu myönteisesti uskontokasvatukseen toteuttamiseen
- osaa soveltaa kansainvälisyys- ja rauhankasvatuksen menetelmiä lippukunnassaan

Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeessaan nimeämä yleistavoite partiojohtajien peruskurssille (kouluttaa kurssilaisista lippukuntien erilaisiin johtajatehtäviin partiojohtajia, jotka toimivat partion päämäärien ja periaatteiden mukaisesti toteuttaen partion kasvatusten menetelmiä) sijoittuu kuitenkin korkeimmalle tavoitetasolle ja siihen sisältyy elementtejä kaikista opetuksen osa-alueista.

Taulukko 2. Kouluttajien kirjaamien tavoitteiden jakautuminen eri osa-alueisiin ja tavoite-  
tasoihin.

	1. tavoitetaso	2. tavoitetaso	3. tavoitetaso
Kognitiivinen osa- alue	(tunnistaa, muistaa) 10	(ymmärtää, eritellä) 12	(soveltaa, arvioida) 1
Affektiivinen osa- alue	(kiinnostua) 3	(osallistua) 3	(arvostaa) 0
Psykomotorinen osa-alue	(toimia ohjeen tai mallin mukaan) 1	(toimia itsenäisesti) 3	(toimia tarkoituk- senmukaisesti) 2

Opetuksen tavoitetaksonomia (Bloom 1956).

Vastaavassa taksonomiassa kouluttajien itse kirjaamista tavoitteista (taulukko 2) esiintyi saman tyyppistä tendenssiä kuin kouluttajaohjeessa nimetyissä tavoitteissa: kognitiivinen osa-alue ja varsinkin sen alemmat tavoitetasot, painottuivat suhteessa affektiiviseen ja psykomotoriseen osa-alueeseen. Myös tässä taulukossa korkeimman tason tavoitteita nimettiin hyvin vähän (yhteensä 3).

Suomen Partiolaisten partiojohtajien peruskurssin kouluttajaohjeessa johtamiskoulutukselle nimetyistä tavoitteista kaksi kolmasosaa (30) oli määritelty pääteikäyttämistavoitteina ja yksi kolmasosa (15) sisällöllisinä tavoitteina. Kouluttajaohjeen yleistavoite partiojohtajien peruskurssille (ks. yllä) on määritelty pääteikäyttämistavoitteena. Partiojohtajien peruskurssin kouluttajien itse samalle koulutukselle määrittelemät tavoitteet jakautuivat lähes tasan (17 ja 18) pääteikäyttämistä- ja sisällöllisten tavoitteiden kesken.

### Koulutuksen sisällöt

Partion johtamiskoulutuksen sisältöjä tarkastellaan tässä seitsemän aineiston analyysin perusteella syntyneen johtamisen ja johtamiskoulutuksen eri osa-alueisiin liittyvän luokan kautta. Luokkia ovat johtamisen teoria, johtamisen harjoittelu, johtamisen pohdinta, johtajan tehtävien tunteminen ja harjoittelu, johtajan vastuu, partiotietous sekä koulutuksen yleinen rakenne.

Johtamisen teoriaan liittyvistä asioista tulisi Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeen mukaan käsitellä johtamisen osatekijöitä (suunnittelu, päätöksenteko, toteutus, seuranta/arviointi). Kursseilta kerätyn aineiston perusteella koulutuksessa käsiteltiin johtajan ja johtamisen määrittelyjä, stereotyyppioita, johtamistyyliä, -malleja ja -menetelmiä, erilaisia johtajatyyppejä, johtajan rooleja ja päätöksentekoa.

Johtamista harjoitellaan Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeen mukaan johtamistehtävän eli väli- tai jälkitehtävän muodossa. Väli- ja jälkitehtävät ovat koulutettavien omia johtamisprojekteja, jotka toteutetaan joko kahden kurssiosan välillä tai kurssin jälkeen. Koulutettavat suunnittelevat ja toteuttavat koko projektin alusta loppuun itse. Projektin vaativuusaste vaihtelee kunkin koulutettavan aikaisemman kokemuksen mukaan, mutta sen tulee olla vaativampi kuin aikaisemmat johtamisprojektit tai -tehtävät.

Aineiston perusteella koulutuksessa harjoiteltiin johtamista juuri tämän johtamistehtävän muodossa. Lisäksi johtamista harjoiteltiin koulutuksen aikana ratkomalla erilaisia ongelmatilanteita, ottamalla vastuuta erilaisista tilanteista (esim. iltaohjelman järjestelyt, johtamisharjoitus ryhmien välisessä kilpailutilanteessa). Koulutettavat saivat harjoitella myös leikin tms. ohjaamista.

Johtamista pohditaan kouluttajaohjeen mukaan käsittelemällä Suomen Partiolaisten johtaja- ja johtamiskäsitystä, partiojohtajan arvomaailmaa, partiojohtajuutta kasvuprosessina, persoonallisuuden vaikutusta johtamiseen sekä yleensä johtamista partiossa. Lisäksi suositellaan ideologista keskustelua kummikouluttajan kanssa. Keskustelussa käydään läpi mm. Baden-Powellin ajatuksia partiojohtajuudesta, omia käsityksiä johtajuudesta ja partiosta jne.

Koulutuksessa pohdittiin omaa johtamistyyliä, minäkuva, kehittymistä johtajana ja näkökulmia johtajuuteen. Koulutuksessa keskusteltiin myös hyvästä johtamisesta, partiojohtajan imagosta ja etiikasta, Suomen Partiolaisten johtamiskäsityksestä, Baden-Powellin ohjeista partiojohtajalle ja siitä, miten johtamisesta saadaan partiojohtamista ja mitä johtaminen on partiossa. Lisäksi pohdittiin suvaitsevaisuutta, henkilökohtaista kasvua, partion päämääriä, palautteen ja arvioinnin tärkeyttä itselle ja muille, omaa itseä kouluttajana sekä omaa paikkaa organisaatiossa.

Johtajan tehtävien tunteminen ja harjoittelu. Kouluttajaohjeen mukaan partiojohtajien peruskurssilla tulisi käsitellä ja harjoitella talousarvion ja toimintasuunnitelman laatimista, tiedotustoimintaa (sisäinen ja ulkoinen) ja ryhmässä toimimista. Lisäksi tulisi tarkastella johtajiston tehtäviä ja johtajahuollon merkitystä lippukunnassa.

Myös koulutuksessa käsiteltiin ja harjoiteltiin talousarvion ja toimintasuunnitelman laatimista, tiedotusta, johtajahuoltoa sekä ryhmän toimintaa. Näiden lisäksi koulutuksessa puhuttiin palautteen antamisesta ja saamisesta, johtajan paikasta organisaatiossa sekä johtajan suhteesta organisaatioon ja sen ulkopuolelle. Koulutuksessa käytiin läpi myös ajankohtaisia asioita, kuten Nuorten Akatemiaa ja partiopestiä.

Johtajan vastuu on Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeessa keskeisellä sijalla. Ohjeessa painotetaan johtajien kouluttamisessa uskontokasvatusta, yhdyskuntatyötä ja palvelua, kansainvälisyys- ja rauhankasvatusta, sisupartiointia (vammaispartiointi), ympäristönsuojelua sekä retki- ja leiriturvallisuutta (Suomen Partiolaisten turvallisuusohjeet). Näistä asioista tulisi koulutuksen käyneen partiojohtajan ottaa tarvittaessa vastuuta. Lisäksi kouluttajaohjeen liitteenä on erään partiojohtajien jatkokurssin tekemä yhteenveto partiojohtajien vastuualueista. Sen mukaan partiojohtajan tulisi tuntea vastuunsa toiminnan jatkuvuudesta, kriisitilanteiden ennakoimisesta, johtajareservin riittävydestä, toiminnan monipuolisuudesta ja kehittämisestä, ohjauksesta, koulutuksesta ja opetuksesta, toiminnalle luotujen perusedellytysten saatavuudesta, omien virheiden tarkkailusta ja niiden korjaamisesta sekä johtajatovereista (tuki ja apu).

Kerätyn aineiston mukaan koulutuksessa johtajan vastuuseen liitettiin johdettavien konkreettinen ja henkinen turvallisuus ja palvelu. Partiojohtajan tulisi toimia kasvattajana: suvaitsevaisuuskasvatus, sisupartiointi, kansainvälisyyskasvatus, uskontokasvatus, ympäristökasvatus, päihde- ja seksuaalikasvatus ovat kasvatuksen osa-alueita myös partiossa. Lisäksi partiojohtajan tulisi tukea ja motivoida muita johtajia ja ottaa huomioon eri ikäryhmien tarpeet.

Partiotietouteen sisältyy kouluttajaohjeen mukaan partiohistorian ja -perinteiden, partion peruseriaatteiden ja kasvatuskeinojen, vartiojärjestelmän sekä partio-ohjelman tunteminen. Partiojohtajan on tunnettava myös lippukunnan, piirin ja järjestöön organisaatorakenteet sekä Suomen Partiolaisten johtamiskoulutusjärjestelmä. Kouluttajaohjeen suosittelemat

sisällöt näkyivät myös koulutuksessa. Näiden lisäksi esille nostettiin taustayhteisöjen (esim. seurakunta) merkitys ja partion pykäliden tunteminen.

Partion johtamiskoulutuksen yleiseen rakenteeseen kuuluu koulutuspuitteiden tietynlainen järjestely ja toimintatapojen partiomaisuus. Koulutus järjestetään lähes poikkeuksetta kurssimuotoisena ja kurssit pidetään yleensä partiokämpillä, kurssikeskuksissa tms. niin, että kaikki osallistujat, kurssilaiset ja kouluttajat ovat paikalla koko kurssin ajan. Kurssi kestää yhtäjaksoisesti neljä vuorokautta tai vaihtoehtoisesti kaksi pitkää viikonloppua. Kurssilla voidaan viettää yksi tai useampia öitä ulkona maastossa tai toteuttaa vuorokauden mittainen vaellus eli haikki. Myös muu ulkoilu ja luonnossa liikkuminen kuuluvat partiokurssien rakenteeseen. Kurssin ihannekoko on Suomen Partiolaisten kurssiselosteen mukaan 25 kurssilaista ja 5 kouluttajaa; näistä luvuista kuitenkin joustetaan tarpeen vaatiessa. Kurssilaiset jaetaan useimmiten kurssin alussa kurssivartioihin eli ryhmiin joissa toimitaan ryhmätyötilanteissa koko kurssin ajan. Iltaohjelmat ovat tärkeä osa partiokurssien ja näin ollen myös partion johtamiskoulutuksen rakennetta. Rentoutumisen ja ns. partiohauskan lisäksi niillä on usein myös koulutuksellinen tehtävä. Iltaohjelmien kautta käydään usein läpi mm. partiotapoja ja -perinteitä, uskontokasvatusta ja kansainvälisyyskasvatusta. Partiokursseille on tyypillistä ryhmän vahva koheesio, me-hengen luominen ja hyvään ilmapiiriin panostaminen esimerkiksi leikkien laulujen ja muun yhteisen tekemisen kautta.

Verrattuamme koulutuksessa esiintyneitä aihepiirejä ja sisältöjä yllä olevaan luokitteluun, totesimme että koulutuksessa painoutuivat eniten johtajan tehtävien tuntemiseen ja harjoitteluun keskittyvät sisällöt. Seuraavaksi eniten käsiteltiin johtajan vastuuta ja partiotietouteen liittyviä asioita sekä pohdittiin johtajia ja johtajuutta. Varsin vähän koulutuksessa nostettiin esille varsinaisia johtamisen malleja, tyyliä, määrittelyjä tai muita johtamisen teoriaan liittyviä asioita. Myöskään johtamisen harjoitteluun ei käytetty paljoa aikaa itse kurssilla; on kuitenkin huomattava, että varsinainen koulutukseen kuuluva johtamisharjoitus suoritetaan kurssin ulkopuolella väli- tai jälkitehtävän muodossa (ks. johtamisen harjoittelu).

## Koulutuksessa käytetyt menetelmät

Koulutuksessa käytetyt menetelmät jakautuivat neljällä aineistonkeruuseen osallistuneella kurssilla melko saman tyyppisesti pieniä painotuseroja lukuun ottamatta. Yhteenvedo kaikkien kurssien menetelmistä on seuraava:

### Opetusmuodot:

- \* Esittävä opetus 33
- \* Tehtäviä antava opetus 21
- \* Yhteistoiminnallinen opetus 32

### Opetuksen sosiaalimuodot:

- \* Luokkaopetus 44
- \* Yksin tapahtuva opiskelu 7
- \* Pienryhmätyöskentely 34

### Opetukselliset tehtävät:

- \* Valmistautuminen uuteen 10
- \* Orientointi 31
- \* Uuden tiedon välittäminen 36
- \* opetetun kertaaminen 4

- \* Systematisointi 3
- \* Harjoitus 18
- \* Soveltaminen 13
- \* kontrolli 2

Koulutuksessa eri opetusmuotojen käytön jakautuminen oli melko tasaista. Esittävää ja yhteistoiminnallista opetusta käytettiin lähes yhtä paljon (yhteensä 33 ja 32 kertaa kurssien aikana) ja tehtäviä antavaa opetusmuotoa noin 1/3 vähemmän kuin kahta muuta (21 kertaa). Opetuksen sosiaalimuodoista käytettiin eniten luokkaopetusta (44 kertaa), jota kuitenkin käytettiin erilaisissa tiloissa, kuten luokkatilassa, ulkona, iltanuotiolla tms. Seuraavaksi eniten työskenneltiin pienryhmissä (34 kertaa) ja selvästi vähiten koulutuksessa käytettiin yksin tapahtuvaa opiskelua (7 kertaa). Tavallisesti yhden koulutusjakson aikana käytettiin kuitenkin useampaa kuin yhtä opetus- ja sosiaalimuotoa, esimerkiksi luento-opetuksen lisäksi tehtiin ryhmätöitä jotka purettiin yhteisessä keskustelussa, joten koulutusjaksojen lukumäärä ei ole yhtä suuri kuin opetuksen eri muotojen.

Myös opetuksellisia tehtäviä oli yleensä useampia sisältyneenä yhteen koulutusjaksoon. Koulutukselle oli tyypillistä, että kouluttaja orientoi (yhteensä 31 kertaa kurssien aikana) tai valmisti (10 kertaa) ensin tulevaan koulutusaiheeseen ja välitti sitten uutta tietoa koulutettaville (36 kertaa). Harjoituksia tai opetetun soveltamista käytettiin yhteensä noin puolessa koulutusjaksoista (yhteensä 31 kertaa, koulutusjaksoja 60). Opetetun kertaamiseen, systematisointiin tai opitun kontrollointiin käytettiin aikaa hyvin vähän (kaikki yhteensä 9 kertaa). Eri kursseilla oli eri määrä koulutusjaksoja, jaksojen pituudet vaihtelivat.

Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeessa partiojohtajien peruskurssille suositellaan käytettäväksi koulutuksessa vaihtelevia ja monipuolisia koulutusmenetelmiä. Menetelmiksi tarjotaan mm. keskusteluja, ryhmätöitä, leikkejä, kilpailuja, diasarjoja, tutustumiskäyntejä, kirjallisuuden tutustumista jne. Observoiduilla neljällä kurssilla erilaisia menetelmiä käytettiin melko monipuolisesti. Kuitenkin esittävän ja luokkaopetuksen määrä oli yllättävän suuri suhteessa muuntyyppiseen opetukseen ja kouluttajaohjeen suosituksiin.

### Kurssien painotukset ja ominaispiirteet

Neljä aineistonkeruussa mukana ollutta kurssia olivat kaikki keskenään jonkin verran erilaisia. Eroja oli lähinnä käytännön järjestelyissä sekä sisältöjen ja menetelmien painotuksissa. Suuria sisällöllisiä eroja eri kursseilla ei kuitenkaan ollut. Kursseilla käytettyjen koulutusmenetelmien määrää tarkasteltaessa on syytä huomata, että kaksi erillistä viikonloppua kestäneillä kursseilla oli määrällisesti enemmän koulutusjaksoja kuin yhtäjaksoisesti pidetyillä kursseilla. Seuraavassa eritellään tarkemmin neljän kurssin erityispiirteitä.

Ensimmäinen kurssi oli kahden erillisen viikonlopun mittainen ja sen aikana yövyttiin maastossa yksi yö. Maastossa yöpymiseen ei kuitenkaan liittynyt vaellusta. Kurssilla käytetyt opetusmenetelmät eivät poikenneet juurikaan yleisestä linjasta; esittävää opetusta ja luokkaopetusta kurssilla oli suhteellisen paljon (yht. 26 kertaa) ja harjoittelu ja soveltaminen jäivät vähälle (yhteensä 6 kertaa). Tehtäviä antavaa opetusta käytettiin vain kerran tämän kurssin aikana. Koulutus koostui pääsääntöisesti useista lyhyistä koulutusjaksoista. Sisällöistä mikään tietty osa-alue ei painottunut selvästi muita enempää, mutta yleisenä linjana saattoi huomata vastuu- ja kasvatuskysymysten esille nostamisen partiojohtajan toiminnassa. Lisäksi tällä kurssilla osallistuttiin partiolaisten kirkkopyhän jumalanpalvelukseen ja valmistettiin itse nahkainen osmonsolmu (huivisolki, joka on partiojohtajan tunnus).

Toinen kurssi kesti yhtäjaksoisesti neljä vuorokautta ja sen aikana yövyttiin yksi yö maastossa. Maastossa yöpymiseen liittyi vaellus. Myöskään tällä kurssilla käytetyt opetusmenetelmät eivät pääsääntöisesti poikkea yleisestä linjasta. Koulutus koostui useista lyhyistä ja muutamista pidemmistä koulutusjaksoista, joiden aikana keskityttiin laajemmin johonkin osa-alueeseen. Sisällöissä painottui ongelmanratkaisu lippukunnassa ja partiossa. Tämä kurssi oli ainoa, jolla käsiteltiin sisupartiointia ja vapaaehtoista pelastuspalvelua. Lisäksi kurssin aikana

osallistuttiin palvelutempaukseen paikallisessa vanhainkodissa ja järjestettiin pääsiäisaamun aamuhartaus.

Kolmas kurssi oli myös neljän vuorokauden yhtämittainen koulutus, mutta sen aikana ei yövytty kertaakaan maastossa. Kurssipaikkana oli vanha kartano, joka oli kouluttajien toimesta lavastettu englantilaiseksi hotelliksi piccoloineen, vastaanottotiskeineen ja “Festival Hall:eineen”. Tähän teemaan liittyi erilaisia ohjelmanumeroita koko koulutuksen ajan (esim. kartanon illalliset juhlapuvuissa). Koulutusmenetelmissä tehtäviä antavaa opetusta käytettiin paljon (6 kertaa) ja yleisestä linjasta poiketen orientointia ja uuteen valmistamista oli melko vähän (yht.4 kertaa). Tällä kurssilla suosittiin pitkiä koulutuskokonaisuuksia (mm. johtajuuden tarkasteluun käytettiin kokonainen päivä). Kurssin koulutussisällöissä painottuivat partiohistoria ja partion periaatteet. Tämän kurssin koulutussisällöissä ei juurikaan käsitelty partiojohtajan kasvatusvastuuseen liittyviä asioita, kuten esimerkiksi kansainvälisyyskasvatusta, suvaitsevaisuuskasvatusta tms. Varsinaisten koulutusjaksojen lisäksi kurssilla painottuivat palautteeseen liittyvät käytänteet. Kurssipaikan seinille oli mm. järjestetty tauluja (“Hyde Park”) jatkuvan palautteen kirjaamista varten. Kurssilla vietettiin pääsiäisyötä tekemällä ristisaatto ja nauttimalla pääsiäisyön ateria.

Neljäs kurssi kesti kahden erillisen viikonlopun ajan. Toinen viikonlopuista vietettiin kokonaan maastossa. Kurssilla ei jaettu osallistujia kurssivartioihin. Koulutusmenetelmissä tällä kurssilla painottuivat selvästi harjoittelu ja soveltaminen (yhteensä 12 kertaa). Myös tehtäviä antavaa opetusta käytettiin melko paljon (10). Kurssin sisällöissä painottuivat suvaitsevaisuuskasvatus ja kansainvälisyys. Tällä kurssilla ei järjestetty hartauksia, jumalanpalvelusta tai muita hengellisiä tilaisuuksia, mutta uskontokasvatuksesta keskusteltiin kuitenkin “suuren uskontokeskustelun” yhteydessä.

Yhteenvedona partion johtamiskoulutuksen ominaispiirteistä voidaan tämän aineiston perusteella todeta, että tyypillisiä tavoitteet, joiden tavoitetaso on muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta melko alhainen. Koulutuksen/opetuksen osa-alueista selvästi eniten suositaan kognitiivista osa-aluetta ja suurin osa tavoitteista tähtää juuri tämän alueen kehittämiseen. Sama suuntaus näkyy myös myöhemmin (ks. luku 5.1.2) koulutuksen antamissa valmiuksissa, jossa tiedolliset elementit painottuvat. Tavoitteet määritellään hieman yleisemmin pääteikäyttämisen- kuin sisällöllisiksi tavoitteiksi; tässä määrittelyssä on kuitenkin havaittavissa eroja Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeen ja kurssien kouluttajien välillä.



Kouluttajaohjeessa painottuvat päätekäyttämistavoitteet, kun taas kouluttajat määrittelevät omat tavoitteensa melko tasaisesti sekä sisällöllisiin että päätekäyttämistavoitteisiin. Järjestön näkökulma tai suositukset (kouluttajaohje) ovat auktoriteettiasemassa yksittäisten kouluttajien nimeämiin tavoitteisiin nähden.

Sisällöllisesti koulutukselle on ominaista johtajan tehtäviin liittyvien tietojen ja taitojen opettelu. Tiedot painottuvat kuitenkin tässäkin osuudessa; kaiken kaikkiaan partiojohtajien peruskurssi ei keskity taitojen harjoitteluun (huom. kuitenkin kurssin ulkopuolinen johtamisharjoittelu), vaan tietojen ja asenteiden käsittelyyn ja oppimiseen. Johtajan tehtävien jälkeen seuraavaksi eniten sisällössä keskityttiin johtajan vastuuseen liittyviin osa-alueisiin; niissä painottuu asenteellisten valmiuksien osuus (esim. suvaitsevaisuus- ja kansainvälisyyskasvatus, sisupartiointi jne.), mutta niihin sisältyy myös tiedollisia elementtejä (esim. turvallisuusohjeiden tunteminen). Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeen suosittelemista sisällöistä mitään keskeistä ei jäänyt koulutuksessa käsittelemättä. Sen sijaan koulutuksessa oli melko paljon sellaisia uusia sisältöjä, joita kouluttajaohjeessa ei mainittu (esim. partiopesti ja Nuorten Akatemia).

Partion johtamiskoulutuksessa käytetyt koulutusmenetelmät ovat melko vaihtelevia ja monipuolisia. Vaikka koulutuksessa käytetäänkin eniten esittävää opetusmuotoa ja luokkaopetusta, ovat erilaiset kokemuksiin ja elämyksiin perustuvat menetelmät (vierailut, erilaiset tempaukset, "seikkailut", ulkona tapahtuva koulutus jne.) kuitenkin olennainen osa koulutusta. Vierailut yms. eivät erotu menetelmien jaottelussa, koska ne voivat tapahtua opetusmuodoiltaan yhtä lailla luokkaopetuksena tai pienryhmätyöskentelynä kuin luokahuoneessa tapahtuva koulutus. Elämyksiin ja kokemuksiin perustuvaa koulutusta on kuitenkin eritelty käsiteltäessä eri kurssien painotuksia ja ominaispiirteitä (ks. yllä). Käytettyjen opetusmenetelmien, lähinnä opetuksellisten tehtävien, perusteella koulutuksessa keskitytään hyvin vähän minkäänlaiseen oppimisen arviointiin tai kontrollointiin. Niinpä esimerkiksi koulutustavoitteiden (tavoitetaso yleisesti matala) toteutumisen tai saavuttamisen arviointia ei koulutuksessa juuri tapahtunut. Menetelmät eivät poikenneet merkittävästi Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeen esimerkeistä.

### 5.1.2 Partion johtamiskoulutuksen antamat valmiudet

Johtamiskoulutuksen antamien valmiuksien tiedollisia elementtejä löytyy sisältöjen luokittelun (ks. luku 5.1.1) mukaisesti johtamisen teoriaan, johtajan tehtävien tuntemiseen ja partiotietouteen liittyvistä sisällöistä. Taidolliset elementit rakentuvat sisällöissä johtamisharjoittelun sekä johtajan tehtävien harjoittelun kautta. Asenteellisia valmiuksia koulutuksessa käsitellään johtajan vastuuseen ja johtamisen pohdintaan liittyvissä sisällöissä. Nämä elementit löytyvät sekä Suomen Partiolaisten partiojohtajien peruskurssin kouluttajaohjeesta että tutkimuksessa observoiduilta kursseilta.

Johtamiskoulutuksen sisältöjen yhteydessä havaittiin, että koulutuksessa painottuvat eniten luokat, jotka käsittelevät johtajan tehtävien tuntemista ja harjoittelua, johtajan vastuuta, partiotietoutta ja johtamisen pohdintaa. Tämän perusteella voidaan todeta, että koulutuksen keskeisimmistä sisällöistä löytyy valmiuksien tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia elementtejä. Näistä kuitenkin tiedolliset ja asenteelliset elementit ovat hallitsevia, kun taas taidolliset, harjoitteluun perustuvat elementit jäävät koulutuksessa selvästi vähemmälle. Tämä näkyy myös siinä, että luokka jossa käsiteltiin johtamisen harjoittelua jäi koulutuksen sisällöissä melko vähälle huomiolle. Kuitenkin, kuten edellä todettiin, varsinainen johtamisharjoittelu (väli- tai jälkitehtävä) tapahtuu kurssin ulkopuolella. Johtamisen teorian (tiedollisia elementtejä) luokkaan kuuluvia asioita käsiteltiin myös selvästi vähemmän kuin edellä mainittuja johtajan tehtäviä, vastuuta jne. käsitteleviä luokkia.

Partion johtamiskoulutuksen yleisen rakenteen luokan painottumista määrällisesti tai ajallisesti koulutuksessa on vaikea arvioida. Se sisältää kuitenkin valmiuksien kaikkia elementtejä (esim. tiedot maastossa liikkumisen säännöistä, taidot majoittuen pystyttämisestä ja asenteet ympäristöä kohtaan). Yleisen rakenteen luokan kautta saadaan valmiuksia mm. kädentaitoihin, erilaisten leikkien, kilpailujen tai ohjelmien vetämiseen, luonnossa liikkumiseen jne. Yleisen rakenteen kautta saadaan usein myös uusia ideoita, malleja ja esimerkkejä omaan toimintaan.

Partion johtamiskoulutus antaa siis valmiuksia erilaisiin sisältöjen kautta (ks. luku 5.1.1) rakentuviin taitoihin ja tehtäviin. Nämä tehtävät ja taidot taas rakentuvat valmiuksien tiedollisten, taidollisten ja asenteellisten elementtien kautta. Kuten jo edellä mainittiin, eniten koulutuksessa keskityttiin johtajan eri tehtävien tuntemiseen ja niiden harjoitteluun. Tämä

heijastuu myös valmiuksiin: partion johtamiskoulutus antaa ainakin määrällisesti eniten valmiuksia johtajan tehtävien tuntemiseen ja niiden harjoitteluun. Seuraavassa esitetään esimerkki johtamiskoulutuksen antaman valmiuden rakentumisesta eri elementtien kautta. Esimerkkinä on tässä valmius ongelmaratkaisuun.

Kurssilaiset saavat valmiuksien tiedollisia elementtejä esimerkiksi käytäessä läpi lippukunnan organisaatorakennetta, partion peruseriaatteita ja kasvatuskeinoja sekä eri johtajien tehtäviä ja vastuualueita lippukunnassa. Asenteellisia elementtejä käsitellään esimerkiksi pohtimalla hyvää johtajuutta, omaa johtamistyyliä ja kriisitilanteiden ennakoimisen tärkeyttä. Taidolliset elementit tulevat mukaan esimerkiksi ongelmaratkaisuharjoituksissa, vaikkapa ratkaistessa lippukunnan johonkin ongelmaan liittyvää casea.

Partion johtamiskoulutus ei pääsääntöisesti anna valmiuksia suoraan erilaisten tilanteiden johtamiseen tai johtamisen eri konteksteihin (esim. ryhmän, organisaation tai tapahtuman johtaminen), vaan sen antamat valmiudet ovat sovellettavissa erilaisiin tilanteisiin ja tehtäviin partiossa tai sen ulkopuolella. Suoraan konkreettisiin tehtäviin tai tilanteisiin tähtääviä valmiuksia ovat kuitenkin mm. organisaation hallinnollisten toimien (esim. toimintasuunnitelman tai talousarvion laatiminen) suorittamiseen tarvittavat valmiudet ja jotkut yleisen rakenteen antamat valmiudet (esim. kädentaidot).

### 5.1.3 Viestinnän rooli partion johtamiskoulutuksessa

Viestinnän sisällöistä koulutuksessa käsiteltiin tiedotusta, ryhmäviestintää, esiintymistaitoja sekä palautetta ja arviointia. Näistä sisällöistä käytiin koulutuksessa läpi seuraavia asioita.

#### Tiedotus:

- \* viestintäkanavat
- \* ulkoinen tiedotus
- \* sisäinen tiedotus
- \* tiedotteen tekeminen
- \* mitä on tiedotus ja viestintä?

#### Esiintyminen:

- \* oman mielipiteen ilmaiseminen ja perustelu
- \* ohjaaminen/opettaminen
- \* ryhmätöiden tms. esittelyt

#### Ryhmäviestintä:

- \* päätöksenteko
- \* ongelmaratkaisu
- \* motivointi
- \* roolit
- \* konfliktit
- \* koheesio

#### Palaute ja arviointi:

- \* itsearviointi ja palautteen saaminen
- \* toisten arviointi ja palautteen antaminen

Koulutusjaksojen otsikoissa näistä tiedotus oli kuitenkin selkeimmin käsitetty ja ryhmitelty omaksi aihepiirikseen. Muut sisällöt tulivat useimmiten esille muiden aihepiirien yhteydessä. Esimerkiksi ryhmäviestinnän asioita saatettiin käsitellä vartiojärjestelmän yhteydessä tai palauteasioita esimerkiksi partiopestin yhteydessä. Korostuneimmin esiintymistaidot olivat niitä viestinnän sisältöjä, joita kyllä tuli esiin käytännön tilanteissa, mutta joita ei kuitenkaan käsitelty omana aihepiirinään. Esimerkiksi ryhmätöiden esittelyn tai ohjaamisen opetteluun yhteydessä ei muutamia poikkeuksia lukuunottamatta puhuttu siitä, millaista olisi hyvä esiintyminen, mitkä asiat ovat tärkeitä muistaa kun esiinnyttään, ohjataan ryhmää jne.

Viestinnän sisältöjen määrää koulutuksessa on vaikea arvioida ajallisesti tai sen perusteella kuinka monta kertaa niitä on koulutusjaksoissa käsitelty. Arvioimista vaikeuttaa se, että suurinta osaa niistä ei olla koulutuksessa nähty omina aihealueinaan eikä luokiteltu minkään tietyn aihepiirin alle. Esimerkiksi ryhmässä toimimista, niissä tehtyjä päätöksiä tai ongelmaratkaisuja on mahdotonta kirjata ylös koulutusjaksoja observoitaessa; ryhmässä toimittaessa voidaan kuitenkin oppia paljon näistä aihepiireistä.

Viestinnän sisältöjä ei siis pääsääntöisesti nähdä partion johtamiskoulutuksessa omiksi erillisiksi aihealueikseen; koulutusjaksojen otsikoista ei löydy esiintymistaitoja, ryhmäviestintää tms. Yllä esitetyt viestinnän sisällöt ovat kuitenkin koulutuksessa mukana - tietoisesti tai vähemmän tietoisesti. Viestinnän roolin partion johtamiskoulutuksessa voidaan siis sanoa olevan merkityksellinen mutta ei keskeinen. Viestintää keskeisemmiksi sisällöiksi koulutuksessa nousivat esimerkiksi partiotietous tai johtajan tehtävien tunteminen ja harjoittelu. Viestintä on kaikessa koulutuksessa tai johtamisessa kuitenkin niin merkittävä tekijä, että vaikka sitä ei käsiteltäisi lainkaan sisällöissä, ei sen roolia voisi silti väheksyä. Kuitenkin tässä, kuten yllä jo todettiin, viestintä oli mukana myös sisällöissä, vaikka sitä ei aina käsiteltykään omana aihepiirinään.

## **5.2 Partiolaisten arvioita johtamiskoulutuksesta partiossa**

### **5.2.1 Partiolaisten kokemuksia johtamiskoulutuksen antamista valmiuksista**

Taulukoissa 3, 4, 5 ja 6 esitetään partiolaisten kokemuksia partion johtamiskoulutuksen antamista valmiuksista. Taulukot rakentuvat johtamisen teorian, harjoittelun ja pohdinnan, johtajan tehtävien tuntemisen ja harjoittelun, johtajan vastuun, partiotietouden, koulutuksen yleisen rakenteen, motivaation lisääntymisen ja viestinnän luokkien kautta. Ensimmäisten seitsemän luokan sisällöt on pääpiirteittäin selvitetty luvussa 5.1.1. Motivaation lisääntymisen luokkaan katsotaan tässä kuuluvaksi innostuneisuus, aktiivisuus, "uusi puhti" ja muut vastaavat motivaation lisääntymiseen liittyvät kokemukset koulutuksessa. Viestinnän luokkaan kuuluvia valmiuksia ovat mm. itseluottamukseen ja esiintymisvarmuuteen, mielipiteen ilmaisuun ja perusteluun, palautteeseen ja arviointiin, havainnollistamiseen jne. liittyvät asiat. Lisäksi taulukossa on kohta, jossa näkyvät vastaajien kokemukset siitä, etteivät he saaneet mielestään lainkaan valmiuksia kyseiseen tehtävään. Myös vastaamatta jättäneiden lukumäärä näkyy taulukoissa.

Taulukko 3. Partiolaisten kokemukset ryhmän johtamiseen saamistaan valmiuksista partion johtamiskoulutuksessa

Johtajan vastuu	132
Koulutuksen yleinen rakenne	96
Partiotietous	86
Johtajan tehtävien tunteminen ja harjoittelu	82
Johtamisen pohdinta	53
Viestintä	42
Johtamisen teoria	25
Motivaation lisääntyminen	25
Johtamisen harjoittelu	15
Ei saanut valmiuksia	10
Ei vastausta	35

Taulukossa 3 esitetään partiolaisten kokemuksia siitä, millaisia valmiuksia he ovat saaneet ryhmän johtamiseen partion johtamiskoulutuksessa. Selvästi eniten (132 vastausta) vastaajat kokivat saaneensa valmiuksia johtajan vastuuseen liittyvissä asioissa. Nämä asiat sisältävät pääasiassa valmiuksien asenteellisia elementtejä. Vastuualueista painottuivat partiojohtajan vastuu ryhmän toiminnasta ja sen jäsenten henkisestä ja fyysisestä turvallisuudesta. Partiojohtajan on siis tärkeää hallita esimerkiksi retki- ja leiriturvallisuusohjeet yhtä lailla kuin olla perillä ryhmän jäsenten erityispiirteistä (esim. tiettyyn uskontokuntaan kuuluminen, sisupartio toiminnan tunteminen jne.). Myös vastuu kasvatuksesta (esim. suvaitsevaisuuskasvatus, kansainvälisyyskasvatus) nousi keskeiselle sijalle partiolaisten vastauksissa.

Sain tietoja partion perusideoista. Tietysti tiesin niistä jo aiemmin, mutta täällä niitä on pohdittu syvemmin ja olen saanut virikkeitä siihen kuinka partiojohtajana voin siirtää partioaatetta pieniin partiolaisiin.  
(vastaaja 24/III.)

Koulutuksen yleiseen rakenteeseen kuuluvia valmiuksia vastaajat kokivat saaneensa seuraavaksi eniten (96 vastausta). Yleinen rakenne käsittää sekä tiedollisia, taidollisia että asenteellisia elementtejä. Eniten vastaajat mainitsivat saaneensa erilaisia ideoita ja esimerkkejä toiminnan järjestämiseen. Tärkeänä pidettiin myös koulutuksen aikana saatuja elämyksiä ja

kokemuksia, kurssin yhteishenkeä ja varsinaisten koulutusjaksojen ulkopuolella järjestettyä ohjelmaa (esim. iltaohjelmat, ulkoilu jne.).

Trangian ja laavun kasaamista tuli jälleen harjoiteltua. Myös solmut ovat hyvin muistissa ja opin uusia leikkejä. (vastaaja 6/I.)

Tärkeiksi valmiuksiksi ryhmää johdettaessa partiolaiset kokivat myös yleisen partiotietouden sekä johtajan tehtävien tuntemisen ja harjoittelun.

Tiedän enemmän organisaatiosta, historiasta ja toiminnasta. Olen valmiimpi vastailemaan partiotoimintaa koskeviin kysymyksiin. Tajuan paremmin kuinka suuri merkitys vartiolla on partiotoiminnassa. (vastaaja 4/III.)

Taulukko 4. Partiolaisten kokemukset organisaation johtamiseen saamistaan valmiuksista partion johtamiskoulutuksessa

Partiotietous	82
Johtajan tehtävien tunteminen ja harjoittelu	77
Johtajan vastuu	65
Johtamisen pohdinta	27
Viestintä	27
Motivaation lisääntyminen	17
Johtamisen teoria	11
Johtamisen harjoittelu	10
Koulutuksen yleinen rakenne	10
Ei saanut valmiuksia	4
Ei vastausta	92

Organisaation johtamiseen tarvittavia valmiuksia vastaajat saivat taulukon 4 mukaan eniten partiotietouden alueelta (82 vastausta). Vastaajat mainitsivat saaneensa tietoa mm. organisaation eri tasojen rakenteista, partiohistoriasta ja -perinteistä, partion peruseriaatteista ja ideologiasta, partio-ohjelmasta sekä partion kasvatuksesta. Keskeisiksi koulutuksesta saaduiksi valmiuksiksi nousivat myös tässä taulukossa johtajan vastuuseen (65 vastausta) ja johtajan tehtävien tuntemiseen ja harjoitteluun (77 vastausta) liittyvät asiat. Useimmin mainittuja johtajan tehtäviä olivat mm. delegointi, organisointi, lippukunnan hallintoon liittyvät tehtävät (esim. toimintasuunnitelman ja talousarvion laatiminen), tiedotus ja ongel-

manratkaisu. Myös eri johtajien tehtävien ja vastualueiden selvittäminen sinänsä tuntui partiolaisista tärkeältä.

Taulukko 5. Partiolaisten kokemukset tapahtuman johtamiseen saamistaan valmiuksista partion johtamiskoulutuksessa

Johtajan tehtävien tunteminen ja harjoittelu	140
Johtajan vastuu	76
Koulutuksen yleinen rakenne	21
Johtamisen pohdinta	20
Viestintä	18
Johtamisen harjoittelu	8
Johtamisen teoria	6
Motivaation lisääntyminen	6
Partiotietous	4
Ei saanut valmiuksia	7
Ei vastausta	98

Tapahtuman johtamisessa selvästi tärkeimmiksi koulutuksesta saamikseen valmiuksiksi vastaajat kokivat taulukon 5 mukaan johtajien tehtävien tuntemisen ja harjoittelun (140 vastausta). Tapahtuman johtamiseen saadut valmiudet keskittyivät ylivoimaisesti johtajan tehtäviin muiden luokkien jäädessä huomattavasti vähemmälle (esim. partiotietous 4 ja johtamisen teoria 6 vastausta). Tämän luokan alla esiintyvät valmiudet eivät kuitenkaan poikenneet muiden taulukoiden vastaavasta luokasta. Ainoa johtamisen tehtävien lisäksi tässä taulukossa merkittävä luokka oli johtajan vastuu (76 vastausta).



Taulukko 6. Partiolaisten kokemukset kouluttajana toimimiseen saamistaan valmiuksista partion johtamiskoulutuksessa

Johtajan tehtävien tunteminen ja harjoittelu	49
Johtamisen pohdinta	47
Koulutuksen yleinen rakenne	41
Johtajan vastuu	34
Partiotietous	33
Motivaation lisääntyminen	15
Viestintä	13
Johtamisen teoria	3
Johtamisen harjoittelu	2
Ei saanut valmiuksia	5
Ei vastausta	134

Johtajan tehtävien tunteminen ja harjoittelu oli keskeisin luokka (49 vastausta) myös taulukossa 6. Kuitenkin lähes yhtä paljon valmiuksia (47 vastausta) vastaajat kokivat saaneensa johtamisen pohdintaan. Johtamisen pohdinta keskittyy lähinnä valmiuksien asenteellisiin elementteihin; sen puitteissa pohdittiin mm. hyvää johtajuutta, johtamisen haasteita tänä päivänä, omaa henkistä kasvua, Baden-Powellin ajatuksia johtamisesta, partiojohtajan imagoa ja etiikkaa, erilaisia näkökulmia johtajuuteen jne. Johtamisen pohdinnan luokkaan kuuluivat myös omien asenteiden ja näkökantojen avartaminen, avoimuus, kriittisyys jne. Tässä taulukossa vastauksia oli kauttaaltaan vähemmän kuin kolmessa aikaisemmassa.

Kun tarkastellaan neljää edellä esitettyä taulukkoa rinnakkain, voidaan huomata että niissä kaikissa painottuvat johtajan vastuu ja johtajan tehtävien tunteminen. Partiotietous nousee myös vahvasti esille muissa paitsi tapahtuman johtamiseen tähtäävien valmiuksien yhteydessä. Kaikissa neljässä taulukossa johtamisen harjoittelu jää selvästi vähälle suhteessa muihin luokkiin. Tämä oli kuitenkin odotettavaa, sillä kuten jo edellä mainittiin, varsinainen koulutukseen kuuluva johtamisharjoittelu suoritetaan kurssin jälki- tai välitehtävänä. Johtamisen teoria painottui ryhmän ja organisaation johtamiseen tähtäävissä valmiuksissa ja teoreettisen johtamistiedon osuus vastauksissa väheni kyselyn loppua kohti (taulukko 6, vain 3 vastausta). Tämä trendi on kuitenkin havaittavissa myös muiden luokkien kohdalla; vastausten määrä vähenee pääsääntöisesti kyselyn loppua kohti kaikissa luokissa.

Partiolaisten vastauksissa painottuivat samat valmiuksien elementit kuin havainnointien perusteella kootussa aineistossa (ks. luku 5.1.2). Keskeisimmiksi saamikseen valmiuksiksi partiolaiset kokivat valmiuksien tiedollisiin ja asenteellisiin elementteihin lukeutuvia asioita, kun taas taidolliset elementit jäivät vähemmälle.

## 5.2.2 Partiolaisten käsityksiä ihanteellisesta johtamiskoulutuksesta

Taulukko 7. Partiolaisten käsitykset ihanteelliselle partion johtamiskoulutukselle asetettavista tavoitteista

	1. tavoitetaso	2. tavoitetaso	3. tavoitetaso
Kognitiivinen osa-alue	(tunnistaa, muistaa) 14	(ymmärtää, eritellä) 26	(soveltaa, arvioida) 6
Affektiivinen osa-alue	(kiinnostua) 23	(osallistua) 14	(arvostaa) 7
Psykomotorinen osa-alue	(toimia ohjeen tai mallin mukaan) 2	(toimia itsenäisesti) 6	(toimia tarkoituksenmukaisesti) 8

Opetuksen tavoitetaksonomia (Bloom 1956)

Taulukon 7 mukaan partiolaisten ihanteelliselle johtamiskoulutukselle asettamat tavoitteet painottuvat kognitiiviseen ja affektiiviseen osa-alueeseen psykomotorisen alueen jäädessä vähemmälle.

Koulutuksen pitäisi saada koulutettavat ajattelemaan asioita ja siltä pohjalta luomaan omia persoonallisia ratkaisuja, tällä tavoin toiminta rikastuu. (vastaaja 18/III.)

Avata ihmisille uusia näkökulmia ja avartaa maailmankuvaa. Pyrkä partioihanteisiin. (vastaaja 13/II.)

Kognitiivisen osa-alueen tavoitteiden tavoitetaso keskittyy ymmärtämään ja erittelemään tähtääviin tavoitteisiin (2. tavoitetaso), affektiivisessä painottuu alin tavoitetaso ja psykomotorisen osa-alueen tavoitteet painottuvat korkeimpaan tavoitetasoon. Kokonaisuudessaan kyselyn vastauksissa (ks. liite 5: kyselyn osa B, osio 5) mainitut ihannetavoitteet oli asetettu

korkeammalle tasolle kuin Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeessa nimetyt tavoitteet tai kouluttajien koulutusjaksoille nimeämät tavoitteet. Yhteneväisyyksiä on kuitenkin kognitiivisen osa-alueen painottumisessa (tässä kuitenkin myös affektiivinen alue vahvana) ja psykomotorisen osa-alueen jäämisessä hyvin vähälle. Kyselyyn osallistuivat sekä kurssilaiset että kouluttajat.

Taulukossa 7 jaoteltujen tavoitteiden lisäksi vastaajat ehdottivat kyselyn osiossa B5 koulutuksen tavoitteiksi myös koulutuksen sisältöihin (asennekasvatus 1, vanhojen asioiden kertaus 3, sekä ajankohtaisuus ja tulevaisuuden haasteisiin liittyvät asiat 3) , menetelmiin (ryhmässä toimiminen 7, itse osallistuminen 3 ja runsas toiminta 2) ja yleiseen rakenteeseen (viihtyminen, mielekkyys ja rentoutuminen 21, elämykset, perinteet ja partiomaisuus 6, monipuolisuus 6, kurssin jälkeinen toiminta ja jatkuva koulutus 4, hengellisyys 1, ystävyys-suhteet 1, kouluttajien ja kurssilaisten tasavertaisuus 5) liittyviä asioita. Koulutustavoitteiksi ehdotettiin myös joitakin johtajan piirteisiin liittyviä tekijöitä (vastuullisuus 6, tehokkuus 1, luovuus 1, oma-aloitteisuus 5, pitkäjännittäisyys 1, itsensä kehittäminen, minän kasvu ja kasvu johtajana 6 sekä itseluottamus 5). 11 vastaajaa jätti vastaamatta tähän osioon. Edellä mainitut tavoitteet eivät ole mukana taulukossa 7.

Partiolaisten nimeämistä ihannetavoitteista hiukan useammat (42) oli määritelty pääteikäyttämistavoitteina kuin sisällöllisinä tavoitteina (37), mutta kokonaisuudessaan tavoitteet jakautuivat hyvin tasaisesti. Suuntaus on sama kuin kouluttajien koulutusjaksoille asettamissa tavoitteissa. Tässäkään jaottelussa ei ollut mukana edellä mainittuja koulutuksen sisältöihin, menetelmiin jne. liittyviä tavoitteiksi ehdotettuja seikkoja.

Taulukko 8. Partiolaisten käsitykset partion johtamiskoulutuksen ihanteellisista sisällöistä

Johtajan vastuu	116
Partiotietous	91
Johtajan tehtävien tunteminen ja harjoittelu	91
Johtamisen pohdinta	48
Johtamisen teoria	46
Koulutuksen yleinen rakenne	31
Johtamisen harjoittelu	28
Motivointi	25
Soveltuvuus partion ulkopuolelle	18
Viestintä	16
Ei vastausta	73

Taulukossa 8 esitetään vastaajien käsityksiä siitä, millaisia olisivat ihanteelliset sisällöt partion johtamiskoulutuksessa. Selvästi tärkeimpinä sisältöinä vastaajat pitivät johtajan vastuuseen liittyviä seikkoja.

Kaikkea mikä liittyy johtamiseen ja siihen että jokainen joka haluaa johtajaksi osaisi myös olla johtaja ja ottaa vastuuta asioista. (vastaaja 16/II.)

Vastuun ottaminen, ongelmatilanteet ja niiden selvittäminen, mistä johtaja saa apua, stressitilanteet. (vastaaja 9/IV.)

Seuraavaksi eniten vastaajat painottivat johtajan tehtävien tuntemista ja harjoittelua sekä partiotietoutta. Vastaajien käsityksiin ihanteellisesta johtamiskoulutuksesta heijastuvat selvästi heidän kokemuksensa juuri käymästään koulutuksesta.

Tää kurssi oli ihan hyvä. (vastaaja 27/III.)

Kaikki nää mitä me ollaan käyty läpi täällä. (vastaaja 12/IV.)

Ihanteelliseen partion johtamiskoulutukseen he kuitenkin kaipasivat nykyistä enemmän johtamisen teoriaa ja harjoittelua. Viestintää vastaajat eivät kuitenkaan painottaisi enempää

kuin ennenkään huolimatta siitä, että ryhmähaastatteluun osallistuneet kurssilaiset pitivät viestinnän sisältöjä erittäin tärkeänä osana koulutusta (ks. luku 5.2.3).

Taulukko 9. Partiolaisten käsitykset ihanteellisista koulutusmenetelmistä partion johtamiskoulutuksessa

Käytännön läheistä, ei luennointia	45
Osallistuvat menetelmät, yhteistoiminnallinen opetus	40
Keskustelut, mielipiteiden/kokemusten vaihto	33
Ryhmätyöskentely	32
Monipuoliset menetelmät, monimuoto-opetus	31
Esittävä opetus	5
Yksin tapahtuva työskentely	4
Ei vastausta	6

Taulukon 9 mukaan vastaajat pitävät ihanteellisena koulutusmenetelmänä käytännönläheistä koulutusta eivätkä kaipaa luentoja tai muita koulumaisia menetelmiä (45 vastausta). Melko tasaisesti vastaajat kannattivat osallistuvia ja monipuolisia menetelmiä, ryhmätyöskentelyä sekä keskustelua joissa vaihdetaan mielipiteitä, kokemuksia ja näkemyksiä (vastauksia 31-40). Pienimmiksi luokiksi ihanteellisista koulutusmenetelmistä jäivät esittävä opetus (luennointi) ja yksin tapahtuva työskentely.

Partiolaisten vastausten ihanteellisen johtamiskoulutuksen tavoitetaso on hieman korkeampi kuin nykyinen ja tavoitteissa painottuu enemmän affektiivinen osa-alue kuin tämän hetkessä koulutuksessa. Sisällöistä tärkeimmiksi nousivat johtajan vastuuseen liittyvät seikat. Seuraavaksi eniten painotettiin partiotietoutta sekä johtajan tehtävien tuntemista ja harjoittelua. Samat sisällöt painoutuivat havainnointien perusteella myös todellisessa koulutuksessa - tosin käänteisessä järjestyksessä. Ihanteellisen johtamiskoulutuksen menetelmistä suosituimpia olivat käytännönläheiset, ei-koulumaiset menetelmät. Laaja käytännönläheisyys menetelmissä on kuitenkin hieman ristiriidassa sisältöjen kanssa, joihin haluttiin sisällyttää melko paljon teoreettista ainesta (esim. partiotietous 91, johtamisen teoria 46). Myös viestinnän osuuden jääminen ihanteellisen johtamiskoulutuksen sisällöissä jäi näin vähäiseksi (16) ihmetytti, sillä

ryhmähaastattelun perusteella (ks. luku 5.2.3) viestintä oli partiolaisten mielestä erittäin tärkeä sisältö partion johtamiskoulutuksessa.

### **5.2.3 Partiolaisten kokemuksia johtamiskoulutuksen viestintään liittyvistä sisällöistä**

Ryhmähaastatteluun osallistujien mielestä viestintään kuuluivat oli mm. puhe, ilmeet, eleet, radio, tv, puhelin, lehdet, viittomakieli, internet, telefaxit, tiedonsiirtäminen henkilöltä toiselle, vuorovaikutus, puheen ja eleiden yhdenmukaisuus ja kaikki mitä ihmiset ylipäättään tekevät.

Tiedottamiseen liittyvät asiat olivat joidenkin haastatteluun osallistujien mielestä itsestäänselvyksiä joiden läpi käymiseen ei kannattaisi tuhata aikaa; tiedottaminen on tärkeää, mutta siihen liittyviä asioita ei tarvitse käydä läpi koulutuksessa. Osan mielestä taas juuri tiedottamisen asiat olivat ensiarvoisen tärkeitä; laadukkaitten tiedotteiden tekemistä pitäisi opetella, tietoa ei ole koskaan liikaa. Kodin ja partion välisen tiedottamisen partiolaiset näkivät hyvin tärkeäksi.

Myös ryhmässä toimimiseen, ainakin koulutuksessa, haastateltavat suhtautuivat kahdella tavalla: Pienessä ryhmässä keskusteleminen ja toimiminen on helpompaa ja hedelmällisempää kuin suuressa joukossa. Ryhmässä oppii myös huomioimaan paremmin erilaisten ihmisten mielipiteitä - tämä nähdäänkin ryhmätyön tehokkuuden edellytyksenä. Toisaalta ryhmässä toimiminen tuntui haastateltavien mielestä jopa liian tutulta ja koko koulutuksen ajan samassa ryhmässä (kurssivartiossa) työskentelemistä ei koettu hyvänä; "kurssivartiossa oppii tuntemaan vain oman vartion, pitäisi päästä tutustumaan muihinkin". Roolien koettiin helpottavan ja selkiyttävän ryhmän toimintaa. Kaikkien ryhmien ei kuitenkaan katsottu tarvitsevan rooleja, tosin johtajaa tarvittiin haastateltavien mielestä aina. Ryhmän me-henki eli koheesio nähtiin erittäin tärkeäksi. Haastateltavien mielestä päätöksenteko ryhmässä on sitä, että kaikki sanovat oman mielipiteensä ja siitä johdetaan ratkaisu. Demokraattista päätöksentekoa ei kuitenkaan aina nähty hyvänä tai parhaana vaihtoehtona; joskus vaaditaan auktoriteettia ja päätös on pystyttävä tekemään myös yksin.

Haastateltavien mielestä koulutukseen olisi pitänyt sisältyä enemmän yksin esiintymisen harjoittelua. Kaivattiin mm. tietoa ja kokemusta siitä, miten esiinnyttään isolle yleisölle.

Esiintymisvarmuutta ja itseluottamuksen lisääntymistä pidettiin tärkeinä; uskallusta ottaa tilanne haltuun, toimia johtajana.

Kurssilla ei olla käsketty olemaan esillä, se on itsestä kiinni ja toiset eivät ole sitten sanoneet yhtään mitään. Jokaisen piti vetää yksi leikki, se on pieni harjoitus esiintymisestä. Ryhmätöiden esittelyssä puhuu aina vilkkain; jokaisen pitäisi päästä harjoittelemaan esiintymistä. (Ryhmähaastattelu, kurssi 3)

Kouluttajat antoivat haastateltavien mielestä erilaisia esimerkkejä esiintymisestä. Tärkeinä hyvässä esiintymisessä pidettiin varmaa esiintymistä, selkeää äänen käyttöä ja yleisölle kohdentamista. Myös katsekontaktin ylläpito yleisöön ja yleisön palautekäyttämisen havainnointi nähtiin oleellisena osana hyvää esiintymistä.

Argumentoinnin, oman mielipiteen ilmaisemisen ja perustelemisen harjoittelun haastateltavat kokivat mielekkääksi ja tärkeäksi. Harjoitus antoi itseluottamusta ja taitoa tuoda oma mielipide esille selkeästi ja perustellusti. Väittelyharjoituksesta saatuja valmiuksia katsottiin voitavan käyttää apuna myös esimerkiksi konfliktien ratkaisussa.

Palautteeseen liittyvät asiat haastateltavat näkivät erittäin tärkeiksi. Palautetta pitäisi antaa ja saada kaikesta toiminnasta, myös prosessin aikana. On myös tärkeää miten palaute annetaan; esimerkiksi negatiivinen palaute tulisi antaa aina kahden kesken.

Palaute on itsensä kehittämisen väline. Se on erittäin tärkeää, oli se sitten negatiivista tai positiivista. Palautteen pitäisi olla rakentavaa ja kannustavaa ja sen pitäisi olla analysoitua ja eriteltyä. (Ryhmähaastattelu, kurssi 4)

Rakentavan palautteen antaminen koettiin kuitenkin vaikeaksi, samoin kuin analysointi ja erittely. Myös arviointi nähtiin hyvin tärkeänä. Haastateltavat katsoivat arvioinnin, myös itsearviointin, olevan merkityksellistä jatkoon kannalta; siitä saa eväitä tulevaan toimintaan.

Kokonaisuudessaan haastateltavat pitivät viestintään liittyviä koulutussisältöjä erittäin tärkeinä. Varsinaisten sisältöjen ja tekemiensä harjoitusten lisäksi, he katsoivat saaneensa viestinnän kautta uusia näkökulmia ja kokemuksia muilta. Lisää harjoittelua toivottiin mm. esiintymiseen liittyvissä asioissa; itseluottamuksen ja esiintymisvarmuuden lisääntyminen tuntui olevan ryhmähaastatteluun osallistujille tärkeää.

## 5.2.4 Suomen Partiolaiset organisaationa

Partio-organisaatiota voidaan aineiston perusteella pitää selkeästi avoimena organisaationa. Koulutuksessa näkyi selkeä suuntaus partion kokemiseen osana muuta yhteiskuntaa: palvelutempaukset, ympäristönsuojelu, kansainvälisyys- ja rauhankasvatusprojektit, verkostoituminen ja yhteistyö esimerkiksi muiden nuorisjärjestöjen kanssa (Nuorten Akatemia) jne. Vaikka partio ei pyri olemaan poliittinen vaikuttaja, ohjataan nuoria löytämään paikkansa yhteiskunnan aktiivisena jäsenenä ja vaikuttajana. Koulutukseen osallistuneet partiolaiset näkivät tärkeänä koulutuksen ja sitä myötä johtamistaitojen ja organisaation toiminnan ajan tasalla pysymisen ja sovellettavuuden myös partio toiminnan ulkopuolelle. Partiosta saatavia valmiuksia haluttiin hyödyntää myös muussa elämässä; kenties “partiomaailma” koetaan eräänlaiseksi harjoituskentäksi “oikeaa elämää” varten.

Partion johtamiskoulutuksen antama malli johtajuudesta on väljä. Partiolaisia kannustetaan käyttämään omia persoonallisia taipumuksiaan, kykyjään ja näkemyksiään kehittyessään johtajana. Koulutuksessa käsiteltiin ja esiteltiin paikoitellen erilaisia johtamismalleja, mutta pääpaino pysyi aina oman pohdinnan merkityksen painottamisessa. Minän kasvun ja oman kehityksen pohtimiseen käytettiin koulutuksessa runsaasti aikaa. Järjestölle ei siis aineiston perusteella haluta kouluttaa tietyn kaavan mukaisia johtajia, vaan erilaisuus ja persoonallisuus koetaan rikkautena.

Thanteilla ja aatteella on vahva merkitys partio-organisaatiossa ja se näkyy myös johtamiskoulutuksessa. Suvaitsevaisuus ja erilaisuuden hyväksyminen, huoli ympäristön tilasta, vastuu lasten ja nuorten kasvatuksen tukemisesta jne. heijastuvat johtajien koulutuksesta koko organisaation toimintaan. Partio ei kuitenkaan ole avustus- tai hyväntekeväisyysjärjestö vaan nuorisjärjestö, joka pyrkii näkemään palvelun ja yhteiskunnan toimivana osana olemisen yhtenä luonnollisena osana partiolaisten elämää.

Partio on organisaationa hyvin hierarkkinen ja eri toiminnoilla on selkeästi omat paikkansa. Eri ikäryhmät on jaettu omiin lokeroihinsa, koulutuksesta, kilpailuista, taloudesta jne. vastaavilla ryhmillä ja valiokunnilla on selvästi kullakin omat tehtävänsä. Näiden organisaation osien tehtävät ja suhde toisiinsa on eräs keskeinen partion johtamiskoulutuksessa käsitelty alue. Partiojohtajien tulee hallita organisaatorakenteet ja tietää, mistä apua ja tietoa kulloinkin voi saada tai mistä itse on vastuussa toimiessaan johtajana. Hierarkia ja organisaation



lokerot näkyvät kuitenkin lähinnä rakenteessa, eivät niinkään itse toiminnassa. Käytännössä lokerot joustavat hyvin ja partiolaiset ovat kaikki partiolaisia riippumatta tehtävästään organisaatiossa. Tätä tasa-arvoisuutta ja joustavuutta painotettiin myös johtamiskoulutuksessa: vastualueet ja lokerot ovat apuvälineitä, eivät itsetarkoitusta.

Partio on vapaaehtoisjärjestö, joten kaikki toiminta on vapaaehtoista. Hyvin aktiivisten partiolaisten, lähinnä johtajien piirissä on syntynyt lentävä lause "partio on vapaaehtoista siihen asti kun siihen liittyy". Tämä sanonta on saanut alkunsa monien yllätyksien partiolaisten suusta. Vaikka toiminta on suurimmalle osalle harrastus, aktiivisille jäsenille kertyy usein töitä ja tehtäviä enemmän kuin olisi kohtuullista. Partioväsymys tuli useaan otteeseen ilmi myös koulutuksessa; vastuuta ja tehtäviä eivät olleet jakautuneet lippukunnissa tasaisesti, vaan kaikki tuntui kasaantuvan muutamien johtajien harteille. Partiossa oli siis käynyt kuten monesti työelämässäkin: stressaantuneet johtajat valittivat väsymystä ja motivaation puutetta. Koulutuksessa pyrittiin löytämään ratkaisuja näihin ongelmiin mm. opettelemalla sanomaan ei ja painottamalla selkeiden vastualueiden tärkeyttä. Johtajia kehoitettiin hakemaan apua ajoissa ja jakamaan vastuuta myös muille. Hyvin onnistuneen delegoinnin harjoittelu olikin yksi johtamisharjoittelun tärkeimmistä osista joka mainittiin monesti myös kyselyssä kurssilta saatuna valmiutena.

Partio on siis organisaationa osa yhteiskuntaa, jossa se haluaa jäsentensä löytävän paikkansa ja jonka kehittämisessä se haluaa olla mukana. Partio kasvattaa suvaitsevaisuuteen ja erilaisuuden hyväksymiseen ja pyrkii monipuoliseen toimintaan, jossa kaikilla on mahdollisuus löytää paikkansa. Partio on vapaaehtoinen nuorisjärjestö, jossa sen jäsenillä on mahdollisuus mielekkäässä harrastetoiminnassa harjoitella erilaisia elämän varrella tarvittavia tietoja ja taitoja. Organisaationa partiolla on varmasti paikkansa muiden järjestöjen, työyhteisöjen ja yritysten joukossa.

## 6 POHDINTAA

### 6.1 Tulosten pohdintaa

Suomen Partiolaisten johtamiskoulutukselle asetetut tavoitteet ovat tasoltaan melko matalia; kuitenkin partiolaiset asettavat ihanteellisen johtamiskoulutuksen (ks. luku 5.2.2) tavoitteet hieman korkeammalle tasolle kuin todelliset tavoitteet. Tämä voi johtua joko siitä, että tämän hetkisten tavoitteiden taso on liian matala ja niihin kaivataan lisää haasteellisuutta tai siitä, että kyselyssä mainitussa kuvitteellisessa tilanteessa on vaikeampi arvioida tavoitteiden realistisuutta: mitä todella pystytään saavuttamaan kahden viikonlopun aikana. Tavoitteiden jakaminen sisällöllisiin ja pääteikäyttämistavoitteisiin toi selvän eron Suomen Partiolaisten kouluttajaohjeessa mainittujen tavoitteiden ja kouluttajien itse kirjaamien tavoitteiden välille. Kouluttajaohjeen tavoitteista noin 2/3 oli määritelty pääteikäyttämistavoitteina kun taas kouluttajien kirjaamista tavoitteissa vastaava luku oli noin puolet. Engeströmin (1984:16) jaottelussa opetuksen ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin pääteikäyttämistavoitteet luokitellaan opetuksen ulkoisiksi tekijöiksi ja sisällölliset opetuksen tavoitteet sisäisiksi tekijöiksi. Engeström (1984:73,15) painottaa opetuksen sisäisten tekijöiden merkitystä ulkoisiin nähden:

Oppimisen kannalta olisi tärkeää, että jo tavoitteissa kuvattaisiin sisällöllisesti ne periaatteet ja rakenteet joiden ymmärtämiselle ulkoiset suoritukset rakentuvat.... Tavoitteiden asettelussa ei riitä oppilaiden ulkoisten loppusuoritusten kuvaaminen, vaan on selvitettävä millaiseen sisäiseen tieto- ja ajattelumalliin ne perustuvat.

Engeströmin oppien mukaan kouluttajat olisivat siis ymmärtäneet kouluttajaohjeen malleja paremmin hyvien tavoitteiden periaatteita. Partiolaisten kyselyssä nimeämät koulutuksen ihannetavoitteet sijoittuvat kouluttajien ja kouluttajaohjeen välimaastoon; niistä hieman useammat (42) oli määritelty pääteikäyttämistavoitteina kuin sisällöllisinä tavoitteina (37). Jako näihin tavoitetyyppeihin ei kuitenkaan ole välttämättä "hyvät ja huonot" -jaottelu. Tärkeämmäksi, kuin pääteikäyttämis- ja sisällöllinen määrittely, tavoitteiden asettamisessa tuntuisi olevan niiden realistisuus ja saavutettavuus. Tämä jaottelu antaa kuitenkin suuntaa pohdittaessa hyvien tavoitteiden kriteerejä - se tarjoaa yhden perustelun tavoitteiden pohjaksi.

Koulutukselle asetetuissa tavoitteissa oli myös useita toisen tason tavoitteita (ks. luku 5.1.1, Bloomin tavoitetaksonomia), kuten ymmärtämiseen, osallistumiseen ja itsenäiseen toimintaan tähtäävät tavoitteet. Monissa tavoitteissa tähdättiin esimerkiksi jonkun asian merkityksen ymmärtämiseen tms. Tällaisen tavoitteen saavuttaminen vaatiikin huomattavasti enemmän sekä kouluttajilta että koulutettavilta. Tavoitteiden saavuttamista ei koulutuksen aikana juuri kontrolloitu tai arvioitu. Tähän saattaa olla syynä se, että kokeet tai muut perinteisen oppimiskontrollin keinot eivät kuulu partiokurssien käytänteisiin tai se, ettei arvioimiseen katsota riittävän aikaa muutenkin tiukasta kurssiohjelmasta. Arvioinnin ja kontrollin puute voi johtua myös siitä, ettei niitä olla katsottu tarpeelliseksi tai siitä, ettei niiden merkitystä ymmärretä tai osata hyödyntää. Arvioinnin merkitys johtamisessa oli kyllä oivallettu ja se näkyi koulutuksen sisällöissä. Kuitenkin sen siirtäminen koulutuksen tavoitteiden, sisältöjen ja menetelmien analyttiseen arviointiin vaatii vielä työtä. Koulutuksesta kursseilla annettiin palautetta yleensä kurssilaisten kirjoittamien palautelappujen muodossa, joissa tuli esille lähinnä kommentteja siitä, mikä oli kivaa tai miten asiat oli tuotu esille.

Partion johtamiskoulutukselle on yleensä ottaen tyypillistä sisällöllinen laaja-alaisuus. Partiojohtajien peruskurssilla käsitellään aihepiirejä perinteistä ja historiasta, päihdekasvatuksesta ja kansainvälisyydestä, retkiturvallisuudesta ja johtamistyyleistä aina lippukunnan toimintasuunnitelmaan ja talousarvioon saakka. Näiden kaikkien, ja vielä paljon muun, mahdolluttaminen pariin viikonloppuun on melkoinen haaste, ja kun vielä ottaa huomioon sen, että sekä kouluttajat että koulutettavat ovat alan harrastelijoita, eivät ammattilaisia, urakka tuntuu suhteettoman suurelta. Sisältöjen laajuus heijastuu välttämättä myös tavoitteisiin; esittely ja läpikäynti ovat tällaisessa tilanteessa realistisia tavoitteita.

Sisällöissä esiin nousseessa johtajan vastuu -luokassa ei havahduta niinkään sen painottuminen ja merkitys, vaan luokan sisällöissä esitetyt haasteet tai vaatimukset partiojohtajalle. Nuoren johtajan odotetaan kantavan vastuuta - johdettaviensa henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin lisäksi - esimerkiksi toiminnan jatkuvuudesta, kriisitilanteiden ennakoimisesta, johtajareservin riittävydestä, kasvatuksesta, opetuksesta, koulutuksesta...

Partion johtamiskoulutuksen sisällöistä ei voida erottaa niitä asioita, jotka liittyisivät johtajuuteen ja niitä asioita, jotka eivät liity. Tämä sama todettiin myös viestinnän kohdalla: vaikka sitä ei olisi eritelty omaksi erilliseksi aihealueekseen, se on kuitenkin jatkuvasti mukana koulutuksessa. Johtamiskoulutusta ei siis ollut mielekäästä tai mahdollista jakaa johtajuuteen

ja ei-johtajuuteen, vaan koulutuksen kaikkien sisältöjen jako johtamista eri näkökulmista käsitteleviin luokkiin (ks. luku 4.6) tarjosi paremman mahdollisuuden tarkastella koko johtamiskoulutusta ja kaikkia siihen liittyviä elementtejä. Kognitiivisen osa-alueen painottuminen ja toisaalta harjoittelun jääminen vähemmälle lienee tyypillistä ja osin tarkoituksenmukaistakin tämän tyyppisessä, kurssimuotoisessa johtamiskoulutuksessa. Lyhyessä ajassa olisi käsiteltävä paljon tietopohjaista ainesta ja taitojen harjoittelu vie yleensä huomattavan määrän aikaa, usein enemmän kuin mikä olisi tarkoituksenmukaista suhteessa koulutuksen kokonaiskeston. Harjoittelu onkin partiujohtajien peruskoulutuksessa sijoitettu erilliseksi jaksoksi tai projektiksi varsinaisen kurssiosan ulkopuolelle; sama käytäntö esiintyy myös partiujohtajien jatkokoulutuksessa (ks. liite 2). Tässä muodossa toteutettavassa koulutuksessa harjoittelun siirtäminen kurssin ulkopuolelle lienee perusteltua.

Vastaajat halusivat ihanteellisen johtamiskoulutuksen menetelmiksi käytännönläheisiä, eikouluomaisia menetelmiä. Myös partimenetelmässä painotetaan tekemällä oppimista, elämyksiä, kokemuksia ja seikkailua. Suomen Partiolaiset (kouluttajakansio, luku 5) toteaa kuitenkin, että johtamiskoulutuksen on annettava riittävästi teoreettista tietoa sekä luotava riittävä tiedollinen perusta kokemuksen kautta kehittymiseen. Toisaalta myös vastaajat pitivät ihanteellisena koulutusta, jossa käsitellään johtajuutta tiedollisten ja teoreettisten elementtien kautta. Tilanne voidaan kokea ristiriitaisena: voidaanko johtamisen teorioita, malleja ja muita tiedollisia elementtejä oppia ”leikkien ja laulaen”? Toisaalta esittävä opetus, luennointi ja kalvojen näyttäminen eivät kuitenkaan ole ainoita keinoja tai menetelmiä tietopohjaisen aineksen opettamisessa ja oppimisessa. Järjestön ja kouluttajien haasteeksi jääkin kehittää menetelmiä ja toimintatapoja joissa voisi yhdistyä menetelmien monipuolisuus ja mielekkyys sekä tarvittava teoreettinen tieto. Partion johtamiskoulutuksen eräs voimavara on juuri sen omaleimaisuus; yhdessä tekemisen ja hyvän ilmapiirin painottaminen, partiomaisuus, elämyksellisyys jne. Tätä voimavaraa ei saisi hukata.

Partion johtamiskoulutuksen antamat valmiudet painoutuivat havainnointiemme perusteella johtajan tehtävien tuntemiseen ja harjoitteluun, johtajan vastuullisuuteen sekä partiotietouden lisääntymiseen ja pohdintaan. Partiolaisten kokemukset koulutuksesta saamistaan valmiuksista olivat hyvin saman suuntaisia. Ihanteellisia koulutussisältöjä kysyttäessä partiolaiset nostivat kuitenkin edellisten lisäksi esille tarpeen koulutuksen ajankohtaisuudesta sekä koulutuksessa saatujen valmiuksien sovellettavuudesta myös partion ulkopuolelle. Ihanteellisen johtamiskoulutuksen sisällöissä viestintä jäi melko vähälle huomiolle, vaikka se koettiin

hyvin tärkeäksi sisällöksi ryhmähaastattelujen perusteella. Tämä saattaa johtua siitä, että ryhmähaastattelu suoritettiin vasta kyselyyn vastaamisen jälkeen ja haastattelu todennäköisesti aktivoi koulutettavia pohtimaan viestinnän sisältöjä, jolloin he huomasivat ne tärkeiksi. Koska viestinnän sisältöjä ei koulutuksessa käyty läpi varsinaisina sisältöinä tai aihepiireinä (lukuun ottamatta tiedotusta), niitä ei myöskään huomattu nostaa esille pohdittaessa ihanteellisen johtamiskoulutuksen sisältöjä; ihanteellisen koulutuksen sisällöt muodostuvat usein omien kokemusten perusteella.

Partion johtamiskoulutusjärjestelmässä (liite 2) tarjotaan erilaisia kursseja erilaisia partion johtamistehtäviä varten. Laumanjohtajakurssilla keskitytään pienten lasten tarpeisiin ja toimintamuotoihin partiossa, vartionjohtajakurssilla painotetaan ryhmässä toimimisen periaatteita jne. Kartoittaessamme partion johtamiskoulutuksen antamia valmiuksia kävi kuitenkin ilmi, ettei koulutus anna valmiuksia niinkään tietyissä tehtävissä tai tilanteissa toimimiseen kuin yleisiin johtamisessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Tämä suuntaus taitoihin perustuvaan koulutukseen tuntuukin kehityskelpoiselta. Myös Suomen Partiolaisten johtamiskäsityksen mukaan ihanteellisena johtamistyylinä pidetään tilanpainotteista johtamistyyliä, joka mitoitetaan aina kunkin tilanteen ja johdettavien mukaan (kouluttajakansio, luku 5).

## **6.2 Teoreettisia johtopäätöksiä**

Partion johtamiskoulutuksella ja johtamiskäsityksellä on selviä yhteneväisyyksiä johtamisen eri teorioihin. Piirreteoreettista johtamisajattelua (ks. esim. Kets de Vries 1991, Bensimon 1989:8) partiossa edustavat erilaiset käsitykset hyvästä johtajasta ja hyvästä johtajuudesta. Nykypäivän hyvältä yritysjohtajalta tai hyvältä partiojohtajalta vaaditaankin melko lailla saman tyyppisiä ominaisuuksia: pätevyyttä, osaamista, sitkeyttä, kestävyyttä, organisointikykyä, motiivointikykyä, kykyä saada ihmiset sitoutumaan, ihmissuhdetaitoja... Partiossa samojen ominaisuuksien tai piirteiden kautta pyritään kuitenkin saavuttamaan melko erilaisia tuloksia kuin yritysmaailmassa. Laadukkaalla toiminnalla ja tyytyväisillä ihmisillä on arvoa jos sinänsä, tuloksellisuus ei ole riippuvainen taloudellisuudesta.

Käyttäytymis- ja kontingenssiteorioihin (ks. esim. Lippert ja White 1985, Blake ja Mouton 1964) partiota yhdistää käsitys johtajuuden tilannepainotteisuudesta ja dynaamisuudesta. Käyttäytymis- ja kontingenssiteorioissa oletetaan, että tehokas käyttäytyminen on sidoksissa kontekstiin ja että johtajat ovat joko tehtävä- tai ihmissuhdekeskeisiä riippuen tilanteesta jossa johtamista harjoitetaan (Bensimon ym. 1989:15). Partiossa johtajuutta ei olla jaoteltu tehtävä- tai ihmissuhdekeskeiseen johtamiseen, mutta erilaisten johtamistyylien kautta lähestytään kuitenkin tällaista ajattelua. Partion johtamiskoulutuksessa käydäänkin usein läpi erilaisia malleja ja teorioita johtamistyyleistä (mm. Blake ja Mouton 1964, Managerial Grid, Hersey ja Blanchard 1969, tilannelähtöinen johtamisteoria). Erilaisten johtamisen nelikenttien tai muiden mallien avulla pohditaan millaista hyvä johtaminen olisi missäkin tilanteessa tai tehtävässä: Millaista johtamista tarvitsevat sudenpennut, millaista vaeltajaikäiset? Millaista johtajuutta tarvitaan hätätilanteessa tai pitkällä vaelluksella? Partiossa, kuten muuallakin, tarvitaan siis yhtä lailla ihmissuhdekeskeistä kuin tehtäväkeskeistäkin johtamista - riippuen tilanteesta.

Partiojohtaja kohtaa myös rooliodotuksia: lapset ja nuoret, toiset johtajat, lasten vanhemmat, partioate ja -ideologia, organisaatio, partion ulkopuolinen ystäväpiiri jne. lähettävät kaikki erilaisia rooliodotuksia partiossa toimivalle johtajalle. Rooliteorioiden (ks. esim. Mintzberg 1973:54-99) mukaan edellisten lisäksi johtajan käyttäytymiseen vaikuttavat johtajan tarpeet, henkilökohtaiset piirteet, arvot ja taidot (Yukl 1989:149). Rooliteoreettinen malli tuntuisi sopivan myös partion johtajuuteen; erilaisiin rooleihin liittyviä johtajan tehtäviä käsiteltiinkin koulutuksessa runsaasti (esim. johtajan paikka organisaatiossa, johtajan rooli kasvattajana, suhteet partion ulkopuolelle jne.). Johtajalla saattaa siis olla monia erilaisia rooleja, jotka vaihtelevat tilanteiden, henkilöiden ja tehtävien mukaan.

Johtajan roolien ja erilaisten johtamistyylien suhde on mielenkiintoinen: Toteuttavatko eri johtajat samoja rooleja erilaisilla johtamistyyleillä? Onko tietyillä rooleilla ja tietyillä tyyleillä yhteneväisyyksiä? Toteutetaanko esimerkiksi tietyssä roolissa yleensä samaa johtamistyyliä? Sekä tyylit että roolit perustuvat kuitenkin ajatukselle, että johtaminen on jatkuvasti muuttuva prosessi, jossa tehokkuuden saavuttamiseksi johtajan on pystyttävä muuttumaan tilanteiden ja tehtävien mukana.

Partio on organisaationa avoin systeemi. Se on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa: palvelu, ympäristönsuojelu, kansainväliset projektit jne. ovat osa

jokapäiväistä toimintaa ja koulutusta. Partion johtamiskoulutus tähtää siihen, että partiolaisilla olisi mahdollisuus kehittyä ja kasvaa tasapainoisiksi ja aktiivisiksi partiojohtajiksi ja yhteiskunnan jäseniksi. Partion antama malli johtajuudesta ei pyri asettamaan johtajia tiettyyn muottiin, vaan se painottaa henkilökohtaisten taipumusten ja persoonallisen otteen merkitystä osana hyvää johtajuutta. Erilaisuus nähdään rikkautena niin johtamisessa kuin muussakin elämässä; pyrkimys suvaitsevaisuuteen ja erilaisuuden hyväksymiseen näkyy selkeästi partion johtamiskoulutuksessa.

### **6.3 Kehittämisehdotuksia**

Partion johtamiskoulutuksessa asetettujen matalien tavoitteiden, kuten “käydä läpi”, “esitellä”, “tutustuttaa” jne. mielekkyys ja tarkoituksenmukaisuus voidaan asettaa kyseenalaiseksi. Voisi olla mielekkäämpää pyrkiä saavuttamaan muutamia tärkeimpiä, hieman korkeamman tason tavoitteita, kuin suurta joukkoa pintaa raapaisevia matalan tason tavoitteita. Myös arvioinnin kannalta muutaman hyvin rakennetun tavoitteen asettaminen olisi hedelmällisempää koulutuksen selkeämmän jäsentymisen kannalta. Tavoitteiden saavuttamisen kontrollointiin ja arviointiin panostamisen pitäisikin olla partion johtamiskoulutuksen kehittämisessä keskeisellä sijalla. Nykyinen kurssilaisilta saatava palaute on tärkeää ja hyödyllistä, mutta todellinen vastuu arvioinnista tulisi olla kouluttajilla ja järjestöllä. Tavoitteiden saavuttaminen tai saavuttamatta jättäminen näkyy nykyisellään vasta johtajien toiminnassa lippukunnissa, mutta kuitenkin jo koulutuksen aikana tapahtuva arviointi olisi ensiarvoisen tärkeää koulutuksen laadun ja kehittymisen kannalta. Tavoitteiden, sisältöjen ja menetelmien tulisi olla keskenään realistisessa suhteessa ja samalla tasolla, jotta tavoitteita voitaisiin saavuttaa sisältöjen ja menetelmien kautta.

Koulutuksen laaja-alaisissa sisällöissä korostui vahvasti partiojohtajan vastuullisuus. Nuorten johtajien odotetaan kantavan vastuuta johdettavien kasvatuksesta, toiminnan jatkuvuudesta, kriisitilanteiden ennakoinnista, nuorempien opetuksesta, koulutuksesta jne. Tämän kaiken toimimisesta johtaja voi toki kantaa osavastuuta ja ymmärtää niiden merkityksen, mutta tämän kaltaisten tekijöiden nimeäminen partiojohtajan vastuualueiksi tuntuu liian vaativalta. Samoin kuin tavoitteissa, myös sisällöissä voisi olla mielekkäämpää keskittyä muutamaankin tärkeimmiksi koettuihin aihepiireihin sen sijaan, että yritetään sisällyttää koulutukseen sen

kaikki nykyiset sisällöt. Toisena mahdollisuutena voisi olla koulutusajan pidentäminen; kahden viikonlopun sijasta partiojohtajia koulutettaisiin vaikkapa neljä viikonloppua.

Partion johtamiskoulutuksessa koulutettavat saivat valmiuksia pääasiassa yleisiin johtamisessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin eikä niinkään tietyissä johtamistilanteissa tai -tehtävissä toimimiseen. Taitoihin perustuva koulutus, taitokoulutus, voisikin olla yksi mahdollinen koulutuksen kehittämissuunta. Taitokoulutuksessa ei keskitytä niinkään erilaisten tilanteiden tai tehtävien harjoitteluun, vaan harjoitellaan johtamiseen liittyviä tietoja ja taitoja (esim. organisointikyky, ongelmaratkaisu, delegointi) joita voidaan soveltaa muuttuviin tilanteisiin ja tehtäviin. Erilaiset taitokurssit etenisivät kumulatiivisesti kehittämällä pidemmälle jo aikaisemmin harjoiteltuja taitoja. Tämän tyyppistä taitoihin perustuvaa koulutusta onkin jo järjestössä tarjolla ja se on myös nimeltään taitokoulutusta. Esimerkiksi erätaitoja, ensiaputaitoja ja vesillä liikkumisen taitoja voidaan harjoitella kumulatiivisesti etenevillä taitokursseilla (I, II, III). Suurta osaa johtamiseen liittyvistä taidoista voitaisiin myös harjoitella tämän tyyppisen taitokoulutuksen avulla (johtamiskurssi 1, johtamiskurssi 2 jne.). Eri ikä- tai kohderyhmien johtamisessa on tietysti huomioitava hieman erilaisia asioita, mutta pääperiaatteet ja suurin osa tarvittavista tiedoista ja taidoista on silti sovellettavissa eri tilanteisiin ja tehtäviin. Johtamisen eri osatietoja ja -taitoja ei nykyisessä koulutuksessa juurikaan eritellä ja näin ollen voi myös olla vaikeaa hahmottaa johtamisen kokonaiskuvaa.

Johtamisen taitojen kumulatiivinen harjoittelu olisi tärkeää aloittaa heti koulutuksen alkuvaiheessa, sillä juuri nykyiseen esikoulutukseen (ks. liite 2) osallistuu kaikista eniten johtajina toimivia partiolaisia. Kumulatiivisuus johtamiskoulutuksessa auttaisi myös koulutuksen ja kurssien lähtötason diagnosoinnissa. Nykyisellään koulutukseen osallistuu vaikkakin ikäkaumaltaan melko homogeeninen, niin kuitenkin taidoiltaan ja kokemuksiltaan hyvin eri tasoinen joukko. Koulutus saattaa tällöin olla osallistujien tietoihin ja taitoihin pohjautuen jonkinlainen keskiarvo tai kompromissi, joka palvelee eri taustan omaavia osallistujia eri tavalla. Osallistujien aikaisemman kokemuksen hyödyntäminen koulutuksessa onnistuu paremmin, jos lähtötaso on suunnilleen sama.

Nykyinen johtamiskoulutusjärjestelmä perustuu rakenteeltaan esi-, perus-, jatko- ja täydennyskoulutukseen, mutta koulutuksen sisällöissä ei keskitytä taitoajatteluun. Jatkuvan koulutuksen periaate tarjoaa kuitenkin uusia haasteita itsensä kehittämiseen eri alueilla. Tyypillistä onkin, että partiolaisille muodostuu koulutuksen ja johtajatehtävien kautta



eräänlainen "partioura". Haasteita partiossa on tarjolla hyvin vaativienkin tehtävien ja projektien johtotehtävissä. Tehtävien toteuttamista tuetaan mm. koulutuksella. Koulutuksen hyvä saatavuus (kurssien suuri lukumäärä, monipuolisuus ja edullinen hinta) onkin eräs tukipilari laadukkaassa partiotoiminnassa. Myös koulutuksen valinnaisuus ja erikoistumismahdollisuudet mm. taitokoulutuksen kautta (erätaidot, vesillä liikkuminen, muonitus, viesti jne.) tuovat koulutukseen ja kouluttautumiseen mielekkyyttä. Valttikortteja partion johtamiskoulutuksessa siis ovat jatkuvan koulutuksen periaate, koulutuksen hyvä saatavuus sekä monipuoliset valinnan- ja erikoistumisen mahdollisuudet. Näitä periaatteita koulutuksessa pidetään tärkeinä ja haluttavina myös työorganisaatioissa; siellä usein kuitenkin koulutuksen esteeksi muodostuu kallis hinta ja ajalliset resurssit. Koulutukseen panostetaan kuitenkin nykyään enemmän kuin koskaan ennen.

Partion johtamiskoulutuksessa ja johtamiskäsityksessä korostuvat vastuullisuuteen, kasvatukseen, sitoutuneisuuteen ja motivoituneisuuteen liittyvät tekijät. Tuloksellisuus, eli mielekäs toiminta ja ihmisten hyvinvointi, on vahvasti sidoksissa innostumiseen ja sitoutumiseen, arvoihin ja asenteisiin - partiohenkeen. Kaikessa toiminnassa, niin retkeilyssä kuin koulutuksessaakin, painotetaan koheesion, hyvän ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden merkitystä. Keinoja näiden luomiseen ja ylläpitämiseen pyritään kehittämään ideoimalla, vaihtamalla kokemuksia, kokeilemalla jne.

Vastuullisuuden, sitoutuneisuuden ja motivoituneisuuden lisääminen ja ylläpito ovat alati ajankohtaisia seikkoja myös työorganisaatioissa. Työyhteisössä on jo aikaa sitten huomattu, ettei palkka ole ainoa motivoiva tekijä työssä, vaan esimerkiksi mielekkyys, itsenäisyys ja haasteellisuus ovat vähintään yhtä tärkeitä. Sitoutumista ja motivoituneisuutta on työorganisaatioissa pyritty parantamaan mm. tiimijattelun ja laatupiirityöskentelyn avulla (ks. esim. Laukkanen ja Vanhala 1994:151, Sarala ja Sarala 1996:56-57). Voisiko partiosta tai muista vapaaehtoisorganisaatioista ammentaa lisää "sitä jotain", joka saa ihmiset innostumaan ja sitoutumaan? Partiomenetelmä (ks. luku 2.2.2) koostuu peruselementeistä, joiden kautta partiotoiminnan mielekkyyttä, motivoivuutta ja sitouttavuutta toteutetaan. Tekemällä oppiminen, toiminta luonnossa, elämykset ja seikkailu, henkilökohtainen kehitys sekä yhdessä päättäminen ovat peruselementtejä jotka toteutuvat menetelmän ydinkohtien kautta. Ydinkohtia ovat aate, ihanteet ja henki, johtajat ja lippukunnan kulttuuri, ystävät ja oma ryhmä sekä se mitä tehdään. Näitä peruselementtejä ja ydinkohtia voisi helposti soveltaa melkein

mihin tahansa organisaatioon. Henkilökohtainen kehitys tai yhdessä päättäminen voisivat yhtä hyvin olla yritysorganisaation toimintaperiaatteita. Niitä voitaisiin toteuttaa yrityksen hengen ja organisaatiokulttuurin mukaisesti vaikkapa tiimityönä (oma ryhmä). Partiomenetelmä voisi siis olla nimeltään vaikkapa yritysmenetelmä, jonka kautta pystyttäisiin myös työorganisaatioissa kehittämään ja lisäämään sitoutumista ja motivaatiota.

Partio-organisaatio on ottanut mallia työorganisaatioista mm. soveltamalla erilaisia malleja ja teorioita omaan käyttöönsä. Mm. erilaiset johtamistyyliin liittyvät mallit tuntuvat olevan suosittuja partion johtamiskoulutuksessa. Tutkittua tietoa johtajuudesta, esimerkiksi erilaisen mallien, oppien ja rakenteiden toimivuudesta ja vaikutuksista toimintaan, voitaisiin kuitenkin hyödyntää nykyistä paremminkin. Johtajuus ilmiönä ei ole sidottu mihinkään tiettyyn organisaatioon tai kontekstiin. Siksi erilaisten organisaatioiden olisikin hyödyllistä tarkastella nykyistä enemmän toistensa toimintatapoja ja nimenomaan johtajuutta. Julkis- ja yritysorganisaatioiden välillä tämä on toteutunut jonkin verran, mutta lähinnä niin, että yritysmaailmassa kehitettyjä malleja on sovellettu julkisorganisaatioihin (esim. tulosjohtaminen, ks. esim. Eklund 1992), toisinaan huonolla menestyksellä. Vapaaehtoisorganisaatioiden johtamista on kuitenkin tutkittu ja sovellettu hyvin vähän. Eri tyyppisten organisaatioiden välinen yhteistyö ja toisista oppiminen onkin haaste tulevaisuuden organisaatiokehitykselle ja -tutkimukselle. Yksipuolinen mallien ja oppien siirto ei täytä niitä mahdollisuuksia, joita tällä saralla olisi tarjolla, vaan todelliseen kehittämiseen tarvitaan kaikkien osapuolien tietoja, taitoja ja kokemuksia.

Tämän tutkimuksen perusteella eräs tärkeimmistä partion johtamiskoulutuksen tulevaisuuden kehittämishaasteista, muista organisaatioista oppimisen ohella, olisi taitoajattelun laajentaminen varsinaisen taitokoulutuksen (erätaidot, ensiapu jne.) lisäksi myös johtamiskoulutuksen puolelle. Pohdinnan arvoista olisi myös se, onko kouluttajina toimiville partiolaisille tarjolla tarpeeksi kouluttajakoulutusta ja tukea tehtävässään. Kouluttajakoulutus on avainasemassa pyrittäessä kehittämään koulutusta. Koulutuksen tavoitteiden, sisältöjen ja menetelmien muokkaaminen ja kehittäminen on kuitenkin hyvin vaativaa työtä ja kouluttajat, jotka pääosin ovat itsekin harrastelijoita, tarvitsevat siinä apua sekä järjestön tukea ja näkemystä. Yhtenä kysymyksenä voitaisiinkin esittää, tarvittaisiinko koulutukseen (myös kouluttajakoulutukseen) apua järjestön ulkopuolisilta kouluttajilta, alan ammattilaisilta. Nykyisellään ulkopuolisia kouluttajia käytetään hyvin vähän, lähinnä kun tarvitaan jonkin kapean erikoisalnan osaamista (pelastuspalvelu, ensiapu tms.). Toisaalta partiokoulutuksen erääksi voimavaraksi

todettiin juuri partiohenkisyys, partiomaisuus, joka ei ulkopuolisen kouluttajan järjestämässä koulutuksessa pääsisi niin hyvin esille.

Koulutusta kehitettäessä tärkeitä ovat myös järjestön tarjoamat raamit, kouluttajaohjeet. Kouluttajaohjeen, tai muu vastaavan tukimateriaalin tulisi olla toisaalta selkeästi yhtenäinen ohje koulutuksen puitteista, tavoitteista, sisällöistä ja menetelmistä, mutta toisaalta sen tulisi antaa tarpeeksi liikkumavaraa ja sovellusmahdollisuuksia eri partiopiirien ja kouluttajien tarpeisiin, perinteisiin ja tapoihin nähden. Suomen Partiolaisilta onkin valmistumassa tätä tarkoitusta varten koulutuksen käsikirja, jossa käsitellään partiokoulutuksen syitä, sisältöjä, menetelmiä ja periaatteita. Lisäksi nykyisten kurssiselosteiden ja kouluttajaohjeiden tilalle on tulossa uudet kurssiselosteet. Uusissa kurssiselosteissa lähdetään tavoitteista, joiden perusteella kouluttaja itse pohtii millaisin keinoin hän parhaiten tavoitteeseen pääsisi; suosituksia tai vinkkejä menetelmistä ei siis enää tarjota.

Partiossa johtajuus ja johtamiskoulutus on vahvaa ja elinvoimaista. Koulutukseen ja erilaisille kursseille osallistuu vuosittain tuhansia partiolaisia. Koulutus järjestetään täysin vapaaehtoisvoimin, eli kouluttajina toimivat toiset partiolaiset. Johtajuus ja koulutus ovat merkittävä osa partiotoimintaa ja ideologiaa; ne tarjoavat nuorille, ja vanhemmillekin, mahdollisuuden kehittää itseään erilaisissa tiedoissa ja taidoissa. Koulutuksen jatkuva kehittäminen on suuri ja vaativa haaste tämän tyyppiselle vapaaehtoisorganisaatiolle, sillä uudistusten tekeminen ja läpi vieminen vaatii paljon työtä ja aikaa. Kehittäminen kuitenkin kannattaa: hyvä koulutus on perusta hyvälle johtajille, joita ilman taas mielekäs toiminta, sitoutuneisuus, motivoituneisuus ja elinvoimaisuus eivät voi toteutua.

Partion johtamiskoulutuksella on vakiintunut sija järjestön sisällä. Tämän koulutuksen näkeminen osana laajempaa johtamiskoulutuksen kenttää on kuitenkin vielä kaikkea muuta kuin vakiintunutta. Toisaalta koko johtamiskoulutuksen kenttä tuntuu olevan aika hajanainen ja jäsentymätön, aivan kuten koko johtamistutkimuksenkin kenttä. Eri tahojen, kauppa-keakoulujen, eri järjestöjen, armeijan jne. järjestämällä johtamiskoulutuksella on oma tehtävänsä ja erilaiset tarpeet. Yrityksissä, harrastustoiminnassa tai armeijassa tarvittava johtajuus ei todennäköisesti koskaan tule olemaan samanlaista. Silti johtamisen perustaidot ovat kaikkialla melko samanlaisia: tarvitaan organisointikykyä, delegointia, motivointia, sitouttamista, ihmissuhdetaitoja jne. Johtamiskoulutuksen kentän selkiyttäminen ja eri tahojen yhteistyö tällä alueella onkin yhtä lailla tulevaisuuden haaste kuin kokoavan näkökulman

löytäminen tämän päivän ja tulevaisuuden johtamistutkimukselle. Yksi merkittävä askel tämän yhteistyön kehittämisessä on paremman vuorovaikutussuhteen luominen eri organisaatioiden välille. Yhteinen päämäärä, hyvän johtamisen kehittäminen, on haaste jossa saadaan parhaat tulokset yhdistämällä eri tahojen kokemukset, tiedot ja taidot.

## 7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Aineistoa tutkimukseen keräsimme kolmen erilaisen mittarin avulla: observointilomakkeen, kyselylomakkeen ja ryhmähaastattelun avulla. Lisäksi kouluttajat kirjasiivat vastuualueinaan olleille koulutusjaksoille omat henkilökohtaiset tavoitteensa joita myöhemmin tarkastelimme.

Kolmiosaisen observointilomakkeen osan a) (ks. liite 4a) avulla pyrimme mittaamaan koulutuksen antamia valmiuksia erilaisiin johtamistilanteisiin tai tehtäviin. Lomakkeessa eriteltiin eri johtamistehtäviä sekä niihin tarvittavien valmiuksien tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia elementtejä. Observointilomakkeen osassa b) (ks. liite 4b) havainnoitiin koulutuksen viestintään liittyviä sisältöjä (koulutus-, johtamis- ja ryhmäviestintä sekä tiedotus). Näiden sisältöjen kautta pyrimme määrittämään viestinnän roolia partion johtamiskoulutuksessa. Osassa c) (ks. liite 4c) kartoitettiin koulutuksessa käytettyjä menetelmiä ja niitä sisältöjä, jotka eivät sopineet a) ja b) osiin.

Observointilomakkeiden osien a) ja b) jaottelu osoittautui havainnoitaessa toisinaan liian yksityiskohtaiseksi. Havainnoituja asioita kirjattiin usein lomakkeiden "lokeroiden" yli; esimerkiksi jokin käsitelty sisältö antoi valmiuksia kaikkiin erilaisiin johtamistehtäviin tai vastaavasti jokin valmius sisälsi sekä tiedollisia, taidollisia että asenteellisia elementtejä. Observointilomakkeisiin jäi myös paljon tyhjää, etenkin viestinnän sisältöjä käsittelevässä osassa c). Tyhjiys selittynee osaltaan sillä, että (kuten jo tuloksissa todettiin) viestinnän sisältöjä omana aihepiirinään käsiteltiin hyvin vähän ja niiden poimiminen koulutuksesta ja muusta toiminnasta yksityiskohtaisiksi sisällöiksi oli vaikeaa. Voisiko viestinnän roolia havainnoida paremmin muulla tavoin kuin sisältöjen kautta, jää tulevien tutkimusten arvioitavaksi. Osa a) ja b) osien tyhjistä lokeroista johtunee myös siitä, että suuri osa koulutuksen sisällöistä oli "muista sisältöistä", jotka kirjattiin observointilomakkeen osaan c). Lomakkeen osa c) olikin nopeatempoisessa havainnoinnissa hyvin toimiva ja siitä saadut tiedot olivat selkeitä ja helposti analysoitavia. Toisaalta a) ja b) osien monimutkaisuutta ei sinänsä voida pitää heikkoutena; niiden kautta päästiin kuitenkin mittaamaan sitä mitä halusimmekin.

Kyselylomakkeen avulla pyrittiin kartoittamaan partiolaisten kokemuksia koulutuksessa saamistaan valmiuksista sekä heidän käsityksiään siitä, millaista olisi ihanteellinen johtamiskoulutus partiossa. Kysymyksiin vastattiin kyselyn alkupuolella tarkasti ja tunnollisesti, mutta

vastausten väheneminen kyselyn loppuosaa kohti oli selkeää (ks. taulukot luvussa 5.2). Syynä vastausten vähenemiseen voi olla kyselyn työläys; kysely oli melko pitkä, kysymykset avoimia ja siihen vastaaminen kesti noin tunnin. Kyselyn loppupuolella oli havaittavissa vastaajien väsymistä tai kyllästymistä. Kyselyä purettaessa ja analysoitaessa huomattiin, että saadut tulokset olisivat selvinneet myös vähemmällä määrällä kysymyksiä - tällaisenaan kyselyssä esiintyi hieman toistoa ja samoja asioita kysyttiin useampaan kertaan. Paikoitellen oli myös havaittavissa, että vastaajat kokivat kyselyn jonkinlaisena palautelomakkeena kurssista ("se ja se oli kivaa" "kiitokset marille ja jarille" jne.). Haluttaessa tarkastella eri kurssien painotuksia ja ominaispiirteitä, kyselyt toimivat hyvinä indikaattoreina: niissä esitettyjen vastausten perusteella tuli selvästi esille, mitä vastaajille oli kursseista jäänyt mieleen päällimmäiseksi tai mitä he pitivät tärkeimpinä sisältöinä.

Ryhmähaastattelurunko rakennettiin kurssien aikana tai lopussa sen perusteella, millaisia viestinnän sisältöjä kullakin kurssilla oli käsitelty. Käsitelty viestinnän sisällöt saatiin observointilomakkeen osasta b). Rungon rakentaminen kiireisessä kurssitilanteessa osoittautui kuitenkin odotettua hankalammaksi, etenkin kun viestinnän sisältöjä sellaisenaan koulutuksessa käsiteltiin niin vähän. Haastattelurungon tekeminen vaati siis koulutuksen ja sen sisältöjen analysoimista jo kurssin aikana. Strukturoitu haastattelu olisi toiminut tässä tilanteessa paremmin; se olisi yhtenäistänyt eri kursseilla suoritettujen haastattelujen sisältöjä, olisi saatu kurssilaisten kokemuksia saman tyyppisistä asioista. Haastattelurunkoa ei voitu tehdä kuitenkaan etukäteen, koska emme tiedäneet mitä tai millaisia kunkin kurssin viestintään liittyvät sisällöt tulisivat olemaan. Haastatteluista tuli tällä tavoin suoritettussa aineistonkeruussa enemmänkin keskusteluja viestinnästä kuin varsinaisia haastatteluja joissa olisi kysytty vastaajien mielipiteitä tarkasti määritellyistä aiheista. Haastatteluaineistosta pystyttiin kuitenkin poimimaan tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta olennaiset seikat. Ryhmähaastattelu siis mittasi oikeita asioita, vaikka se ei tapahtunutkaan kuten ennalta suunniteltimme.

Vaikka mittareilla saatiin mitattua niitä asioita joita oli tarkoituskin, olisi esimerkiksi yhdellä partiojohtajien peruskurssilla suoritettu esitutkimus ja mittareiden testaus ollut hyödyllistä. Näin olisi ollut mahdollista huomata mittareiden epäkohtia ajoissa ja hioa niitä paremmiksi ennen varsinaista tutkimusta.

Tutkimuksessa käytetyt mittarit mittasivat kuitenkin pääosin sitä mitä oli tarkoituskin mitata: saimme vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin huolimatta siitä, että mittarit eivät aina toimineet kuten ennalta oli odotettu. Tutkimuksen validiteettia saattaa kuitenkin laskea esimerkiksi se, että kysely koettiin usein vaivalloiseksi ja loppuosassa "ei vastausta" -kohtien määrä lisääntyi huomattavasti. Samoin kyselyn pitäminen palautelomakkeena kurssista saattoi vaikuttaa osaan vastauksista. Vähentämällä kyselyssä esitettyjen avointen kysymysten määrää ja laatimalla kysymykset tarkemmiksi olisi saatettu välttää vastaajien väsymistä ja väärinymmärryksiä kysymyksissä.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan käyttämällä useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä ja huolehtimalla siitä, että tutkimukseen osallistujat edustaisivat tutkimuskohdetta mahdollisimman hyvin. Tutkimukseen osallistuneiden neljän partiopiirin (piirejä Suomessa yhteensä 18) partiojohtajien peruskursseille osallistuneet partiolaiset ovat maantieteellisesti edustava otos Suomen Partiolaisten aluejärjestöistä, eli piireistä. Piirien valinnassa kiinnitettiin myös huomioita siihen, että ne olisivat kooltaan ja kulttuuriltaan eri tyyppisiä. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös se, ettemme havainneet neljän partiopiirin johtamiskoulutuksessa suuria keskenäisiä eroavaisuuksia; luotettavuus tai yleistettävyyys ei siis olisi olennaisesti parantunut, vaikka otosta olisi suurennettu. Luotettavuuteen on voinut vaikuttaa mm. se, että kouluttajat tiesivät etukäteen tutkijoiden osallistumisesta kursseille tarkkailijoina - koulutuksen muuttumista tämän tiedon seurauksena ei kuitenkaan pidetä todennäköisenä. Tutkimuksen luotettavuus on näiden seikkojen varjolla hyvä.

Luotettavuus vaikuttaa olennaisesti myös yleistettävyyteen, sillä vaikka näin pienen otoksen perusteella yleistettävyyttä ei voida pitää kovin korkeana, voidaan sen kuitenkin katsoa antavan hyviä suuntaviivoja partion johtamiskoulutuksen tämänhetkisestä tilasta. Oma partiotausta johdettavina ja johtajina, kurssilaisina ja kouluttajina, on antanut meille tärkeitä tietoja ja näkökulmia aiheeseen ja aineistoon. Omia kokemuksia ja tapahtumien ja toiminnan peilaamista niiden kautta, voidaan pitää yhtenä tämän tutkimuksen vahvuutena, ilman niitä moni seikka olisi jäänyt ymmärtämättä ja tuloksia olisi ollut vaikeampi liittää isompaan kontekstiin, kokonaisuuteen. Toisaalta oma partiolaisuus saattoi toisinaan myös hämärtää käsitystä asioista: jotkut asiat vain tehdään näin, aina on tehty!

Yleinen käsitys kvalitatiivisen tutkimuksen heikosta yleistettävyydestä ja sopivuudesta esitutkimukseksi saattaa toteutua myös tässä tutkimuksessa. Emme näe sitä kuitenkaan

heikkoutena, vaan mahdollisuutena jatkaa tässä luotujen luokitusten ja käsitteiden testausta toisenlaisin menetelmin. Voisiko sisältöjen jaottelussa syntynyttä luokittelua käyttää johtamisen taitokoulutuksen pohjana? Voisiko koulutukseen tuleville tehdä laajempia ja pidemmälle kehitettyjä koulutustarveanalyyssejä ja koulutuksen käyneitä hyödyntää paremmin koulutuksen arvioinnissa ja kehittämisessä? Entä millainen on kouluttajien koulutustilanne; kaipaavatko he lisää apua ja tukea? Millaista? Kvantitatiivisilla menetelmillä saataisiin esimerkiksi näistä askarruttamaan jääneistä kysymyksistä lisää tietoa. Tutkimus jättää myös haasteen koulutuksen, muunkin kuin partiokoulutuksen, viestintään liittyvien sisältöjen kehittämiseksi - tai ennen kaikkea siinä, että ne tiedostettaisiin sisällöiksi jotka vaikuttavat vahvasti sekä koulutukseen että johtajuuteen. Miten tätä voisi edistää? Tiedostetaanko viestinnän sisältöjä ja pidetäänkö niitä tärkeinä? Onko viestintää tarpeellista ottaa omaksi koulutussisällökseen vai palveleeko nykyinen käytäntö koulutusta paremmin?

Partioon liittyvä tutkimus on Suomessa viime vuosina lisääntynyt merkittävästi. Sekä tehdyt opinnäytetyöt että Suomen Partiolaisten teettämät tilastotutkimukset ovat lisänneet partiotietoutta huomattavasti. Kiinnostus vapaaehtoisorganisaatioihin, ainakin kyseiseen, on siis kasvanut ja tietoa niiden toiminnasta ja ominaispiirteistä pidetään entistä tärkeämpänä. Organisaatioista voi tutkia lukemattomia eri puolia: niiden historiaa, taloutta, rakenteita, kehitystä, ilmapiiriä, sosiaalisia suhteita, vallan käyttöä tai vaikkapa johtamista. Johtamista tai tässä tapauksessa johtamiskoulutusta voidaan edelleen tutkia lukemattomilta eri kanteilta.

Tässä työssä on pyritty valottamaan koulutuksen ominaispiirteitä ja koulutukseen osallistuneiden kokemuksia ja käsityksiä siitä. Aihetta ei siis todellakaan ole vielä kaluttu loppuun, vaan jatkotutkimusideoista on pulan sijasta runsauden pula. Partiotutkimus, johtamistutkimus, koulutustutkimus, organisaatiotutkimus jne. voivat kaikki löytää oman näkökulmansa jatkoa ajatellen. Eräs jatkotutkimusidea voisi olla vertaileva tutkimus erilaisten organisaatiotyyppien välillä johtajuuden ja johtamiskoulutuksen näkökulmasta. Miten nyt saatuja tuloksia voisi hyödyntää peräänkuuluttamassamme organisaatioiden välisessä yhteistyössä? Millaisia koeasetelmia voisi kehittää sekoittamalla eri organisaatioiden toimintatapoja? Miten partio menetelmä toimisi yrityksessä? Miten yritysstrategia toimisi partiossa? Nähtäväksi jää, kuinka organisaatioiden välinen yhteistyö ja tietotaidon vaihto edistyy ja kehittyy. Yhden palasen, partion johtamiskoulutuksen, tarkempi ruotiminen on kuitenkin antanut oman panoksensa tämän yhteistyön ja tietysti koulutuksen itsensä kehittämiseksi.



## **Kirjallisuus**

- Ahlstedt, L., I. Jahnukainen & J. Vartola 1986. Organisaatio ohjausjärjestelmänä julkisessa hallinnossa. Amer-yhtymä. Espoo.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.
- Andreski, S. (ed. and partly newly transl.) 1983. Max Weber on Capitalism, Bureaucracy and Religion. A Selection of Texts. George Allen and Unwin. Lontoo.
- Bain, G.S. 1992. The Future of Management education. Journal of the Operational Research Society Vol 43:6, 557-561.
- Beetham D. 1985. Max Weber and Theory of Modern Politics. 2. ed. Cambridge Polity Press.
- Bensimon, E.M., A. Neumann, R. Birnbaum 1989. Making Sense of Administrative Leadership, The "L" Word in Higher Education. ASHE-ERIC Higher Education Report 1. The George Washington University. Washington DC.
- Blake, R.R., J.S. Mouton 1964. The Managerial Grid. Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R., J.S. Mouton 1977. Johtamisen psykologiaa. (Suom.) M. Jääskeläinen. Weilin & Göös. Espoo.
- Blake, R.R., J.S. Mouton 1980. Tehokas esimiestoiminta. (Suom.) G. Jauhiainen. Weilin & Göös. Espoo.
- Bloom, B.S. 1956. Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook I: Cognitive Domain. David McKay Company, Inc. New York.
- Burns, J., Mac Gregor 1978. Leadership. Harper & Row. New York.
- Carlson, S. 1969. Liikkeenjohdon työkenttä: tutkimus liikkeenjohtajan työtaakasta ja työmenetelmistä. (Suom.) R. Lehmusoksa. Weilin & Göös. Helsinki.
- Dalton, M. 1959. Men Who Manage. Wiley. New York.
- Dewey, J. 1951. Experience and education. New York.
- Dewey, J. 1969. The early works, 1882-1898. Carbondale, Ill.
- Drucker, P.F. 1990. Managing the Non-Profit Organization. HarperCollins Publishers. New York.
- Eklund, K. 1992. Asiantuntija - yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12. Jyväskylä.

- Engeström, Y. 1984. Perustietoa opetuksesta. Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- Fayol, H. 1916/1949. General and Industrial Management. Sir Isaac Pitman and Sons. London.
- Fondas, N., R. Stewart 1994. Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis. Journal of Management Studies 31:1, January 1994: 83-103
- French, J.R.P., B.H. Raven 1959. "The Bases of Social Power". Teoksessa D. Cartwright (ed.) Studies of Social Power. Institute for Social Research. Ann Arbor, Michigan.
- Granholm, A., B. Karlöf 1990. Julkisen hallinnon uudet strategiat. Asiakasnäkökulma. Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- Heino, R., I. Mäkelä 1995. Mitä kuuluu vaeltaja? Tutkimus Suomen Partiolaisten vaeltajatoiminnasta 1994. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Heiskanen, A. 1994. Toimen Pojista Eiran Vihervilleihin - Suomalaisten partiolippukuntien nimet vuonna 1993. Pro gardu -tutkielma. Oulun yliopisto, suomen- ja saamenkielen laitos. Oulu.
- Heiskanen, I. 1977. Julkinen, kollektiivinen ja markkinaperusteinen. DETA 31. Helsinki.
- Hemphill, J.K. 1959. "Job descriptions for executives". Harvard Business Review, September, October, 55-67.
- Hersey, P., K.H. Blanchard 1975. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. (Suom.) A. Miettinen. Weilin+Göös, Ekonomia-sarja 15.
- Hirsjärvi, S. (toim.)1983. Kasvatustieteen käsitteistö. Otava. Helsinki.
- Horne, J.H., T. Lupton 1965. "The Work Activities of "Middle Managers" , an Exploratory Study" Journal of Management Studies 2: 1, 14-33.
- House, R.J. 1971. "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness." Administrative Science Quarterly 16: 321-38.
- Human Capital 1992 nro 2 , Kasanen Koulutusyhtiöt.
- Katzenbaum, J., D. Smith 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Gummerus. Jyväskylä.
- Kets de Vries, M.F.R. 1991. Yritysmailman sankarit ja häviäjät. (Suom.) R. Liljamo. Weilin & Göös.
- Kettunen, J. 1996. Haastattelulausunto 24.10.1996.
- Kettunen, P. 1989. Yritys ja yhteiskunta. Ateena kustannus Oy.

- Kotter, J.P. 1982. *The General Managers*. The Free Press. New York.
- Lane, J-E. 1993. *The Public Sector. Concepts, Models and Approaches*. Sage Publications. Lontoo.
- Laukkanen, M., S. Vanhala 1994. *Liikkeenjohtamisen perusteet*. Otava. Keuruu.
- Lippert, R., R.K. White 1958. "An Experimental Study of Leadership and Group Life." In *Readings in Social Psychology*. Ed. E. McCoby, T.M. Newcomb, E.L. Hartley. 3rd ed. Holt, Rinehart & Winston. New York.
- Luthans, F., S.A. Rosenkrantz & H.W. Hennessey 1985. "What Do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities". *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 21, No.3, 255-270.
- Mc Gregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. Mc Graw-Hill Book Company. New York.
- Mikkola, M. 1995. *Partiotyö elämäntapana - Partioharrastus kasvun edistäjänä*. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, opettajainkoulutuslaitos. Turku.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature on Managerial Work*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J.
- Moilanen, R. 1990. *Koulutuksesta kehitykseen - Johtamiskoulutuksen kehittäminen Action Learning-prosessina*. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 5/1990. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Jyväskylä.
- Mäkinen, H. 1996. Haastattelulausunto 24.10.1996.
- Nikkilä, J. 1986. *Julkinen hallinto ja yhteiskunta. Johdatus julkishallinnon makroteorioihin*. Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- Partiojohtajan käsikirja. 1995. *Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry*. Oy Partio Scout Ab. Hämeenlinna.
- Phesey, D.C. 1972. "Activities of Middle Managers - A Training Guide". *Journal of Management Studies* 9, 158-171.
- Rawls, J. 1988. *Oikeudenmukaisuusteoria*. (Suom.) T. Pursiainen. WSOY. Porvoo.
- Routamaa, V., M. Hakuli & J. Ryhänen 1992. *Johtaminen ja johdon tehtävät; Johtamisteoria painotteinen lähestymistapa*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa.
- Salminen, H. 1994. *Laadulla tulosta, asiantuntijayrityksen uudet toimintamallit ja organisaatiorakenteet*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Sarala, U., A. Sarala 1996. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere.
- Sayles, L. 1964. Managerial Behavior. Administration in Complex Organizations. McGraw-Hill. New York.
- Silverman, D., D. Jones 1976. Organizational Work: The Language of Grading, the Grading of Language. Collier- MacMillan. London.
- Skousen, F., D. Bertelsen 1994. A look at Change in Management education. SAM Advanced management Journal Vol 59:1, 13-20.
- Stewart, R. 1982. Choices for the Manager. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- Stogdill, R.M., A.E. Coons 1957. Leader Behavior: Its Description and Measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research. Ohio.
- Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry:n kouluttajakansio 1990. Materiaalia koulutusohjaajille.
- Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry:n kouluttajaohje ja kurssiseloste partiojohtajien peruskurssille 1988.
- Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry:n Peruskirja 1974.
- Takala, T. (toim.) 1994. Esseitä taloudesta, johtamisesta ja ympäristöstä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisuja 96/94. Jyväskylä.
- Taylor, F.W. 1912. Scientific Management. Harper and Row. New York.
- Taylor, F.W. 1964. The Principles of Scientific Management, teoksessa F. W. Taylor, Scientific Management. London. (I)
- Wahlgrén, A. 1995. Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen, Rooliteoreettinen näkökulma. Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisuja N:o 98/1995. Jyväskylä.
- Vroom, V.H., P.W. Yetton 1973. Leadership and Decision Making. University of Pittsburgh Press.
- Yukl, A.G. 1989. Leadership in Organizations. Prentice-Hall Inc. New Jersey.

# Liitteet

## Liite 1

### Partioihanteet:

- \* Kehittää itseään ihmisenä
- \* Kunnioittaa toista ihmistä
- \* Auttaa ja palvella muita
- \* Tuntee vastuunsa ja velvollisuutensa
- \* Rakastaa ja suojella luontoa
- \* Olla uskollinen ja luotettava
- \* Rakentaa ystäväyttä yli rajojen
- \* Etsiä elämän totuutta

### Partiolupaus:

Tahdon rakastaa Jumalaani ja lähimmäistäni, isänmaatani ja ihmiskuntaa toteuttaen elämässäni partioihanteita

### Partiotunnus: Ole valmis

### Partiointi edistää:

- \* Myönteistä asennetta uskuntoon
- \* Uskollisuutta omaa maata kohtaan
- \* Kansainvälistä yhteisymmärrystä
- \* Palvelemista
- \* Toisen vakaumuksen kunnioittamista
- \* Vastuuta itsestä ja elinympäristöstä
- \* Yhteiskunnallista aktiivisuutta
- \* Terveitä elämäntapoja
- \* Luovuutta

(Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry:n Peruskirja 1974)

Liite 2. Suomen Partiolaisten johtamiskoulutusjärjestelmä

SUOMEN PARTIOLAISET -  
FINLANDS SCOUTER R.Y.

LIITE 11

PARTIOJOHTAJIEN PERUSKURSSI

KOULUTUSAIHE 7. KOULUTUSJÄRJESTELMÄ

Johtajakoulutusjärjestelmä

TEHTÄVÄ	ESIKOULUTUS	PERUSKOULUTUS	TÄYDENNYSKOULUTUS	JATKOKOULUTUS	KOULUTTAJAKOULUTUS	ERITYISKURSSIT
Sudenpentu-ajo	Laumanjohtajakurssi	Partiojohtajien peruskurssi	Akelakurssi (Sudenpentujohtajakurssi)	Partiojohtajien jatkokurssi: - johtamistaidon osa - leiriosa - toimintaosa	Kouluttajakurssit • NTC 1 • NTC 2 • CLT	• ITU • Seppo
Vartionjohtaja	Vj-peruskurssi Vj-jatkokurssi					
Sampo/Vj-kouluttaja	Joukkueenjohtaja		Sampokurssi (Vj-kouluttajakurssi)			
Vaeltaja-johtaja	Vaeltaja-johtajakurssi		Väiternannikurssi (Vaeltajaosastonjohtajakurssi)			
Lippukunnan johtaminen ja hallintotavat			Lippukunnanjohtamiskurssi			
Toimittajati edottaja	Toimittajien peruskurssi		Toimittajien jatkokurssi			
Leirinjohtaja			Leirinjohtajakurssi			
Vaellusohjaaja			Vaellusohjaajakurssi			
Sisupartiojohtaja			Sisupartiojohtajakurssi			
Pt-kiipailut	Pt-kiipailujen toimittajakurssi		Pt-kiipailujen johtajakurssi			
Meripartiojohtaja	Veneenohjaajakurssi		Kipparikurssi			
Viestipartiojohtaja	Viestikurssi					
"Vastaalkaja"	Tervetuloa Partioon -kurssi					

01.11.1988

## PARTIOJOHTAJIEN PERUSKURSSI

### 1 YLEISTA

Partiojohtajien peruskurssi on Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter r.y:n koulutusjärjestelmään lukeutuva kurssi, jonka järjestää partiopiiri, erityistilanteissa SP.

Kurssin yleistavoitteena on kouluttaa kurssilaisista lippukuntien erilaisiin johtajatehtäviin partiojohtajia, jotka toimivat partion päämäärien ja periaatteiden mukaisesti toteuttaen partion kasvatuserityksiä. Kurssin loppuun suorittaneille annetaan kurssitodistus. Kurssin suorittaminen on edellytyksenä partiojohtajavaltakirjan saamiseksi sekä täydennyskoulutuskurssille pääsemiseksi.

### 2 PARTIOJOHTAJIEN PERUSKURSSIN TAVOITTEET

Partiojohtajien peruskurssin tavoitteena on kouluttaa partiojohtajia, jotka

- ymmärtävät partiotoiminnan päämäärän ja periaatteet niin, että he osaavat toteuttaa ja ovat halukkaita toteuttamaan partiotoimintaa sen aatesisällön mukaisesti
- ymmärtävät, että kansainvälisyys, uskonnollinen kasvatuserityksiä ja palvelu kuuluvat olennaisena osana partion aatesisältöön
- osaavat partion kasvatuserityksiä
- osaavat suunnitella ja toteuttaa partio-ohjelmaa lippukunnassa
- ymmärtävät partiojohtajan tehtävän kasvattajana
- tuntevat johtamisen osatekijät
- ymmärtävät lippukunnan toiminnan kokonaisuuden
- osaavat eri ikäkausitoiminnat
- ymmärtävät lippukunnan yhteydet piiriin ja keskusjärjestöön
- saavat mahdollisuuksia itsensäkehittämiseen

### 3 KOULUTUKSEEN OSALLISTUMISEN EDELLYTYKSET

Partiojohtajien peruskurssi on avoin kaikille vähintään 17 vuotta täyttäneille johtajatehtäviin aikoville partiolaisille. Suositellaan kuitenkin, että kurssilaiset olisivat täyttäneet 18 vuotta. Yleisenä suosituksena kurssilaisilta odotetaan 1. luokan tietojen ja taitojen hallintaa. Ulkopuolelta mukaan tulevilta edellytetään Tervetuloa Partioon -kurssin käymistä sekä partion peruserityksiä-ten hyväksymistä.

### 4 PARTIOJOHTAJIEN PERUSKURSSIN KOULUTTAJAT

Kurssin johtajana toimii partiopiirin koulutusohjaaja tai koulutusryhmän tehtävään nimeäma partiojohtaja. Kouluttajina toimivat

riittävän kokemuksen omaavat partiojohtajat.

Kouluttajien tulee olla koko ajan kurssin mukana, ja heidän tulee kokoontua riittävän monta kertaa ennen kurssia niin, että kaikki tilanteet on ennakolta huolella valmisteltu. Kurssin jälkeen kouluttajat pitävät arviointitilaisuuden, jossa he kirjaavat kurssin piirin peruskurssiaineistoon, laativat raportin SP:lle ja lähettävät aineistoa keskustoimiston ylläpitämään materiaalipankkiin.

## 5 KOULUTUKSEN PUITTEET

- A. Kurssin ihannekokona voidaan pitää 25 kurssilaista ja 5 kouluttajaa. Kurssi voidaan jakaa vartioihin ja kullekin vartiolle voidaan nimetä oma kummikouluttaja. Tämä menettely helpottaa joidenkin käytännön järjestelyjen hoitamista.
- B. Kurssilaiset voivat hoitaa vartioittain
- herätyksen
  - lipunnoston
  - hetkipalvelut
  - ruokailujärjestelyt
  - muut päiväystehtävät
- C. Iltaohjelmia kannattaa käyttää hyväksi koulutuksessa. Eräistä keskeisistä teemoista voi rakentaa hyviä iltaohjelmakokonaisuuksia. Näitä voivat olla esimerkiksi:
- uskonnollinen kasvatus
  - retkeily ja luonto
  - kv-kasvatus
  - partioaate
  - vuositeema
  - kulttuuri
  - tutustumiskäynti
- D. Ohjattua ulkoilua voi toteuttaa johtaja- ja luontopolkuina. Myös aamu- ja iltatilanteisiin voidaan liittää ulkoilua. Maastoyöpyminen tarjoaa hyvät mahdollisuudet liikkumiseen ja ulkoiluun.
- E. Kurssilaisia innostetaan käyttämään partiotapoja ja -perinteitä sekä pohtimaan niiden merkitystä ja liittymäkohtia jokapäiväiseen elämään.
- F. Vartiojärjestelmän merkitys partion keskeisenä kasvatusmenetelmänä selviää kurssilaisille parhaiten käytännön toiminnassa.
- G. Mahdollisella haikilla voidaan:
- toteuttaa palveluaatetta
  - käydä ideologista keskustelua
  - nauttia luonnosta ja ihmissuhteista kiireettömästi ilman kilpailuhenkeä



## 6 KOULUTUKSEN RAKENNE

Partiojohtajien peruskurssi rakentuu viidestä osasta. Osat 2 ja 3 (kurssiosa ja johtamistehtäväharjoittelu) ovat pakollisia, muut valinnaisia.

- 1) Valmistautuminen kurssille  
Määräaikaan mennessä ilmoittautuneille kurssilaisille lähetetään kirjallisesti suoritettava ennakkotehtävä, joka voi olla esim. kirjasta "Ohjeita partiojohtajille". Lisäksi lähetetään ennakkomateriaalia tutustumista varten. Tähän voi kuulua mm. "Partiolaisena seurakunnassa", "Tietoisku", "Fakta", jne.
- 2) Kurssiosa  
Kurssi kestää yhtäjaksoisesti 4 vrk tai vaihtoehtoisesti kaksi pitkää viikonloppua (=35 h). Kurssilla voidaan viettää yksi tai useampia öitä ulkona maastossa/toteuttaa vuorokauden mittainen haikki. Kurssiosan aikana kouluttaja keskustelee n. 1/2 h kunkin kurssilaisen kanssa kahdenkesken tarkoituksena syventää henkilökohtaisia näkemyksiä partioideologiasta.
- 3) Johtamistehtäväharjoittelu  
Tehtävä toteutetaan kouluttajien ohjeiden mukaisesti omassa toimintayksikössä joko viikonloppujen välillä tai jälkitehtävänä.
- 4) Tutkinto-osa  
Kurssiosan aikana käytävän ideologisen keskustelun sijasta tai lisäksi voidaan toteuttaa ns. tutkinto-osa. Tämän tarkoituksena on perehdyttää kurssilainen partioideologiaan. Tutkinto-osa järjestetään varsinaisen kurssiosan jälkeen.
- 5) Loppukokoontuminen  
Kun kurssi on kokonaisuutena käyty läpi, voidaan kokoontua yhteen muistelemaan yhteisiä kokemuksia. Tässä tilaisuudessa kannattaa käydä vielä kurssiarviointia läpi. Loppukokoontuminen antaa hyvän mahdollisuuden myös jälkitehtävien arviointiin, todistusten jakamiseen sekä pj-valtakirjojen anomismenetellyn selvittämiseen.

SUOMEN PARTIOLAISET -  
FINLANDS SCOUTER R.Y.

KOULUTTAJAOHJE

## PARTIOJOHTAJIEN PERUSKURSSI

## SISÄLLYSLUETTELO

	h
1. Partio liikkeen historia, päääärä, periaatteet ja kasvatukseen (liitteet 1,2,3)	6
2. Vartiojärjestelmä ja ryhmätyö	2
3. Partio-ohjelma	3
4. Lippukunta (liitteet 4,5,6)	7
5. Johtaminen lippukunnassa (liitteet 7,8,9)	3,5
6. Piiri ja SP (liite 10)	1
7. Koulutusjärjestelmä (liite 11)	0,5
8. Uskontokasvatus	2
9. Yhdyskuntatyö ja palvelu (liite 12)	1
10. Kansainvälinen toiminta sekä kansainvälisyys- ja rauhankasvatus	1,5
11. Sisupartiointi	1
12. Partio ja luonto	2
13. Partio perinteet	2
14. Tutkinto-osa; ideologinen keskustelu	2,5
15. Johtamistehtävä	_____
	yht. 35

Liitteet	1	Partiotoiminnan aatteellisen taustan esittely
	2	Partioihanteet tänään - hallituksen kannanottoja ideologiseen kysymykseen
	3	Historiaa (ks. Tietoisku)
	4	Organisaatiomalli (lpk)
	5	Lippukunnan johtajiston tehtävät
	6	Lippukunnan mallisaannot (ks. Partion pykalat)
	7	SP:n johtaja- ja johtamiskäsitys
	8	Partiojohtajan vastuu ja tehtävät
	9	Johtamisen osatekijät
	10	Organisaatiomalli (piiri ja SP)
	11	Johtajakoulutusjärjestelmä
	12	Palvelu
	13	Esimerkki paiautelmakkeesta

Aihe:		Kouluttaja:			Kurssi:	
	Ryhmän johtaminen	Tapahtuman/leirin joht.	Organisaation johtaminen	Kouluttaminen		
Tiedolliset valmiudet						
Taidolliset valmiudet						
Asenteelliset valmiudet						

Aihe:	Kouluttaja:	Kursssi:
Koulutusviestintä - esiintyminen - palaute - arviointi - suunnittelu		
Johtamisviestintä - johtamistyö		
Ryhmäviestintä - koheesio - päätöksen teko - konfliktit - rooli		
Tiedotus - kanavat - org. rakenne		

\*Menetelmät

I Opetusmuodot:

- Esittävä opetus (luento, osallistujan esitys, demonstraatio...)
  
- Tehtäviä antava opetus (tentti, itsenäinen harjoitus, sovellustehtävä, kuuntelutehtävä, kirjallisuuteen perehtyminen itsenäisesti...)
  
- Yhteistoiminnallinen opetus (kyselevä opetus, opetuskeskustelu, yhteinen harjoitus, seminaari, ideointiryhmä...)

II Opetuksen sosiaalimuodot

- Luokkaopetus eli frontaaliopetus
  
- Yksin tapahtuva työskentely
  
- Pienryhmätyöskentely

III Opetukselliset tehtävät

2(3)

- Valmistaminen uuteen
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Orientointi
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Uuden tiedon välittäminen
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Opetetun kertaaminen
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Systematisointi
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Harjoitus
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Soveltaminen
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Kontrolli

**\* Sisällöt**

- millaisena johtaja nähdään?
- mitä johtajuudesta otetaan esille?
- onko johtaja malli?
- käytetäänkö aikaisempi kokemus hyväksi?
- reflektointi?
- sisällöt sellaisenaan

vastaaja nro (tutkija täyttää) \_\_\_\_\_

Ikä \_\_\_\_\_

Sukupuoli mies \_\_\_\_\_  
nainen \_\_\_\_\_

Olen kouluttaja \_\_\_\_\_  
kurssilainen \_\_\_\_\_

Aikaisemmat johtajatehtävät

---

---

---

Mihin muuhun johtajakoulutukseen olet osallistunut  
partiossa? \_\_\_\_\_

---

---

Osallistuin ryhmähaastatteluun

kyllä \_\_\_\_\_  
en \_\_\_\_\_



**OSASSA A) KÄSITELLÄÄN PJ- KURSSILLA SAATAVAA  
JOHTAJAKOULUTUSTA**

2(4)

**A) JOHTAJAKOULUTUKSEN ANTAMAT VALMIUDET**

1. Oletetaan, että aloittaisit nyt vartion/lauman/vaeltajaryhmän vetämisen. Mitä hyötyä sinulle tuossa tehtävässä olisi pj-kurssilla saamastasi johtajakoulutuksesta?

- koulutuksessa saamiasi tietoja

- koulutuksessa saamiasi taitoja

- mahdollisia asenteita

- muuta, mitä?

2. Jos toimisit/ olet jo toiminut oman piiriisi piirihallituksen jäsenenä, lippukunnan johtajana tai esim. SP:n johtajatehtävissä, millaisia valmiuksia pj- kurssilla saamasi johtajakoulutus on sinulle antanut siihen tehtävään?

- koulutuksessa saamiasi tietoja

- koulutuksessa saamiasi taitoja

- mahdollisia asenteita

- muuta, mitä?

3. Millaisia valmiuksia katsot saaneesi erilaisten tapahtumien (esim. leirit) johtamiseen tai vastuutehtävissä toimimiseen johtajakoulutuksesta pj- kurssilla?

- koulutuksesta saamiasi tietoja

- koulutuksesta saamiasi taitoja

- mahdollisia asenteita

- muuta, mitä?

4. Kouluttaminen pj-kursseilla voi olla sinulle yksi mahdollisuus toimia partiossa tulevaisuudessa/ myös jatkossakin. Millaisia valmiuksia pj- kurssilla saamasi johtajakoulutus on antanut sinulle nimenomaan kouluttajana toimimiseen?

- koulutuksesta saamiasi tietoja

- koulutuksesta saamiasi taitoja

- mahdollisia asenteita

- muuta, mitä?

5. Kerro vielä omin sanoin, mitä valmiuksia olet omaan johtamiseesi saanut johtajakoulutukselta partiossa?

**B) IHANTEELLINEN JOHTAJAKOULUTUS PARTIOSSA**

1. Millaisia tavoitteita ihanteelliselle johtajakoulutukselle tulisi mielestäsi asettaa partiossa?
2. Millaisia koulutusmenetelmiä partion johtajakoulutuksessa mielestäsi pitäisi käyttää, jotta koulutus olisi mahdollisimman onnistunutta?
3. Millaisia asioita mielestäsi ihanteellisessa johtajakoulutuksessa partiossa käytäisiin läpi?
4. Mitkä sisällöt mielestäsi ovat erityisen tärkeitä, mitä pitäisi painottaa?
5. Entä mitä muita valmiuksia hyvä johtajakoulutus partiossa antaisi johtamiseen?

**LÄMMIN KIITOS YHTEISTYÖSTÄ!**

Liite 6. Tavoitelomake kouluttajille

(Tutkija täyttää)	Kouluttaja:	Kurssi:
Rupeaman aihe:	Rupeaman tavoite:	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

**Ikäjakauma:****Kurssilaiset**

Ikä v.	Kpl
16	14
17	47
18	18
19	5
20	2
22	1
23	1
34	1
44	1
55	1
64	1
<b>Yht.</b>	<b>92 hlö</b>

**Keski-ikä: 18,7****Kouluttajat**

Ikä v.	Kpl
17	1
18	2
19	2
21	3
22	1
23	1
24	3
25	1
26	1
34	1
55	1
<b>Yht.</b>	<b>17 hlö</b>

**Keski-ikä: 24,2**

**Sukupuolijakauma:**

2(4)

**Kurssilaiset**

Miehiä	Naisia
32	60
Yht. 92	

**Kouluttajat**

Miehiä	Naisia
7	10
Yht. 17	

**Kaikki yhteensä: 109**  
(Miehiä 39, Naisia 70)

**Käytyt kurssit:****Kurssilaiset**

Kurssi	Kpl
Vj-perus	77
Lj-perus	24
JoJo	1
Sampo	3
Vj-jatko	19
Vihjepäivät	7
Veneenohjaaja	1
Toimittaja	2
Vj-peruskouluttaja	1
Pt-kilpailu	5
Etsintä	1
Viesti	1
HOK	2
<b>Yhteensä (92hlö)</b>	<b>142</b>

**Kouluttajat**

<b>Kurssi</b>	<b>Kpl</b>
Vj-perus	14
Lj-perus	7
VaJo	1
JoJo	2
Pj	12
Sampo	3
Ko-Gi (pj-jatko)	6
Vj-jatko	3
Koulutusohjaaja	4
Partiokouluttaja	4
Leirinjohtamis-	1
Lpk-johtamis-	1
Järjestönjohtamis-	1
Matkanjohtaja	1
Etsinnänjohtamis-	1
Viesti	1
Pt-kilpailu	1
ET	1
HOK	1
<b>Yhteensä (17hlö)</b>	<b>64</b>

**Kaikki yhteensä: 206 käytyä kurssia**

**Johtajatehtävät:**

4(4)

**Kurssilaiset**

Johtajatehtävä	Kpl
Vj	80
Lj	44
VaJo	2
Sampo	10
Akela	2
Alpkj	3
JoJo	3
Lpk:n hallitus	11
Lpk-lehti	4
Leirin/retken johto	15
Projektit	11
Kouluttaja	7
<b>Yhteensä (92hlö)</b>	<b>192</b>

**Kouluttajat**

Johtajatehtävä	Kpl
Vj	12
Lj	11
Sampo	7
Akela	1
JoJo	1
Valtermanni	1
Lpkj	7
Lpk:n hallitus	3
Leirin/retken johto	6
Projektit	4
Piirihallitus	2
Piirikouluttaja	6
SP	2
Koulutusohjaaja	1
<b>Yhteensä (17hlö)</b>	<b>65</b>

**Kaikki yhteensä: 257 johtajatehtävää**



Hyvä pj-kurssin kouluttaja,

teemme puheviestinnän pro gradu -työtämme Jyväskylän yliopistossa Suomen Partiolaisten johtamiskoulutuksesta ja keräämme siihen aineiston eri partiopiirien pj-kursseilta. Olemme saaneet luvan kurssin johtajalta kerätä aineistoa myös teidän kurssiltanne. Aineiston keruu tapahtuu seuraavasti:

**1) Kyselylomake kouluttajille ja kurssilaisille**

\* Kyselyyn vastataan kurssin lopussa (pyydämme varaamaan kurssirunkoon tunnin aikaa tätä varten ennen kurssin loppua).

**2) Ryhmähaastattelu kurssilaisille**

\* Haastattelemme noin viittä kurssilaista yhtä aikaa aiheesta, miten he kokevat koulutuksen viestintään liittyvät sisällöt. Haastattelu kestää noin puoli tuntia. Muiden kurssilaisten tai kouluttajien ei tarvitse olla tällöin läsnä.

**3) Havainnointi**

\* Toimimme itse kurssin aikana havainnoijina ja teemme muistiinpanoja koulutuksen sisällöistä, menetelmistä jne. Tätä ei tarvitse ottaa erikseen huomioon kurssia suunniteltaessa.

**4) Tavoiteanalyysi**

\* Pyydämme teitä (kukin kouluttaja itse omista osuuksistaan) kirjaamaan etukäteen oheisiin lomakkeisiin kunkin koulutusrupeamanne tavoitteet. Lomakkeet kerätään takaisin rupeamien alussa.

Lisäksi pyydämme kurssinjohtajaa toimittamaan meille jäljennöksen kurssin suunnitellusta kurssirungosta. Kurssirungon voi palauttaa esim. samaan aikaan kyselylomakkeen kanssa. Kullakin kurssilla meistä on mukana vain jompi kumpi.

Kaikkien aineistokeruuseen osallistujien henkilöllisyys jää salaiseksi ja kerättyä aineistoa käytetään ainoastaan tätä tutkimusta varten. Tietoa ei kerätä yksittäisten kurssien tai kouluttajien arvioimista varten, vaan tarkoitus on saada kuva Suomen Partiolaisten johtajakoulutuksesta yleensä.

Lisätietoja ja selvennyksiä saat meiltä:

Milla Lindström  
Vapaudenkatu 75 a 18  
40100 Jyväskylä  
p. 941 - 617 970  
e-mail: [limitu@tukki.jyu.fi](mailto:limitu@tukki.jyu.fi)

Siru Nori  
Nokikuja 6 as 24  
40700 Jyväskylä  
p. 941 - 310 2021  
e-mail: [nosian@tukki.jyu.fi](mailto:nosian@tukki.jyu.fi)

Isot kiitokset yhteistyöstä jo etukäteen, kurssilla tavataan,