

PUHEENVUOROJA**TULOKESELLISUUS ON TAVOITTELUN
ARVOISTA MYÖS JÄRJESTÖISSÄ****Minna Riikka Järvinen***

Tuloksellisuus on liiketoiminnan peruskäsitteistöä. Sitä käytetään tavallisesti yhtiön tai yrityksen taloudellisen tuloksen arvioinnin yhteydessä. Tuloksellisuus soveltuu myös järjestöjen toiminnan arviointiin. Koska järjestöjen toiminnan tavoitteena ei voi olla taloudellisen ylijäämän tavoittelu, tuloksellisuuden käsite latautuu toisilla sisällöillä. Tutkin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoululle tekemässäni MBA-tutkimuksessa, mitä tuloksellisuuden käsite tarkoittaa järjestötyön viitekehityksessä. Tutkimusaineistoni muodostui 15:sta operatiiviselle järjestöjohtajalle tekemästani teemahaastattelusta ja kansainvälisestä voittoa tavoittelemattomaan sektoriin (nonprofit sector) kohdistuneesta tutkimuskirjallisuudesta.

Tutkimuksen mukaan tulokselliseksi määriteltiin sellainen järjestötyö, joka pohjautuu järjestön perustehtävään. Perustehtävä on järjestön olemassaolon syy ja sen toiminnan oikeutus. Se on määritelty pitkäkestoiseksi ja ainoastaan sen representaatiot mukautuvat toimintaympäristön ja aikakauden vaateisiin. Järjestön työn ohjaaminen tuloksellisesti perustehtävästä käsin edellyttää tutkimukseni perusteella lisäksi tietyn tyyppistä johtamista. Sen elementtejä ovat:

1. proaktiivisuus,
2. koko organisaatiota osallistava orientoituminen strategiaan,
3. osuvien mittarien rakentaminen tulosten mittaamiseen,

*KT Minna Riikka Järvinen on Koulun kerhokeskuksen toiminnanjohtaja.

4. talouden balanssi,
5. riittävät turvaavat hallinnon ja esimiestyön rakenteet sekä
6. osallistava johtajuus.

Proaktiivisuudella tarkoitan järjestön aloitteellisuutta ja dynaamista toimintaa, jolla se pyrkii ennakoimaan toimintaympäristönsä muutoksia perustehtävänsä suunnassa. Parhaimmillaan järjestö pystyy proaktiivisuuden kautta vaikuttamaan toimintaympäristöönsä siten, että sen mission mukaiselle toiminnalle on aitoa tarvetta. Tämä voi tapahtua tekemällä ne yhteiskunnalliset epäkohdat näkyviksi, joiden poistamiseen tai parantamiseen järjestön ydintoiminta suuntautuu.

Koko organisaation osallistava orientoituminen järjestön strategian laadintaan, implementointiin ja arviointiin ottaa huomioon järjestön kaikkien toimijoiden, yleiskokousten, hallituksen, operatiivisen johdon, asiantuntijoiden ja muiden työntekijöiden, sidosryhmien, kohderyhmien, jäsenten ja asiakkaiden näkemykset järjestön kehittämisestä. Tämä luo perusteet motivoitumiselle ja sitoutumiselle järjestöön ja sen tehtäväkenttään, mikä näkyy parantuneina työsuorituksina, tiiviimpänä liittymisenä järjestön toimintaan ja vaikuttavuuden parane misena.

Järjestön onnistumista perustehtävänsä saavuttamisessa on arviotava systemaattisilla mittareilla. Järjestötyön mittarit pitää kuitenkin pystyä rakentamaan sellaisiksi, että ne ottavat huomioon sekä lyhyemmän että pidemmän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisen. Järjestötyön eetos velvoittaa tavoitteeseen muuttaa maailmaa ja ihmistä paremmaksi. Mittareita rakennettaessa on kiinnitettävä huomiota myös tämän tavoitteen seuraamiseen järjestön perustehtävän suuntaisesti. Toisin sanoen hyvä mittari ei väistä järjestötyön eetosta, vaikka mittaaminen olisikin vaikeaa tai jopa mahdotonta.

Järjestön talous on balanssissa, mikäli sillä on riittävät ja riittävän pysyvät resurssit, joilla se huolehtii perustehtävänsä toteuttamisesta. Taloudellinen kasvu ei ole itsetarkoitus, jos volyymin lisäys ei suuntaudu perustehtävän mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvä taloushallinnon osaaminen, jolla turvataan järjestön vakavaraisuus ja maksuvalmius, edesauttaa balanssin saavuttamista ja ylläpitämistä. Riittävät turvaavat hallinnon rakenteet ovat tuloksellisen järjestötyön

perälauta. Niiden kautta tulee huolehdittua, että johtamisen ja strategiatyön prosessit pysyvät yllä ja kehittyvät. Laatu on myös hyvää hallintoa, jonka kautta organisaation eri osat osallistetaan sen toimintaan, ja jossa jokainen organisaation osa ymmärtää, mikä panos sen on kokonaisuuteen annettava.

Järjestöt ovat ihmisen muutokseen ja parempaan huomiseen liittyvän eetoksensa takia asiantuntijaorganisaatioita, jotka käytössään olevan osaamisen kautta pyrkivät perustehtävänsä mukaiseen muutokseen. Tämä edellyttää järjestön operatiiviselta johtajalta kaikkia niitä osaamis- ja valmiuksia ja persoonallisuutta, joita luetaan osallistavaan johtajuuteen.

Tuloksellisuus järjestötyössä tarkoittaa siis monella tapaa modernia johtamisosaamista, jonka osaamista tai vähintään oivaltamista organisaatiossa pitäisi olla. Tuloksellisesti toimivan järjestön ohjaimissa oleva henkilö on yleisjohtaja, jolla on lisäksi oltava vahvaa näyttöä oman toimialansa asioiden ymmärryksestä. Järjestöjohtamisen tulisi olla erityisasiantuntemusta edellyttävä ammatti. Kysyntää on sellaiselle johtamisosaamiselle, joka vaikuttaa tulokselliseen ja tuottavaan toimintaan. Onnistuessaan tässä positiossa järjestön operatiivinen johtaja on todellinen 2000-luvun huippujohtaja.

Mikä on sitten järjestötyön, kolmannen sektorin rooli tulevaisuudessa, jos siihen liittyy tällaisia potentiaaleja? Pohdinta on aloitettava sen perustehtävän tarkastelusta. Kolmas sektori menettää omaleimaisuutensa, jos se alkaa jäljitellä yksityistä tai julkista sektoria. Se on oma toimijakokonaisuutensa, eikä sen pidä hukata tämän position tuomia mahdollisuuksia. Peter Druckerin mukaan voittoa tavoittelemattoman järjestön tehtävänä on muutoksen aikaan saaminen ihmisessä (Drucker 2008, 12). Tämä tehtävä edellyttää tuekseen Kramerin esittämän spesifioinnin siitä, että järjestöjen tulee tehtävässään olla kärjessä uusien toimintojen ja palvelujen kehittäjinä (vanguard role), työskennellä arvolähtöisesti (valueguardian role) ja vähemmistöjen tai vähäosaisten puolesta (advocacy role) (Kramer 1981).

Edellä mainitut tehtävät näyttävät selvän suunnan sille, missä järjestöjä tarvitaan. Ensinnäkin globalisaation ja modernin viestintäteknologian aikana kansallisten tai jopa maanosanlaajuisten poliittisten järjestelmien vallankäyttömahdollisuudet suhteessa yksittäisiin ihmisiin – ja

etenkin heidän liittymismahdollisuuksiensa ja mentaalisten yhteyksiensä valvomiseen, säätelymiseen ja/tai ohjaamiseen – kapenevat. Tällöin tarvitaan (maailmanlaajuisia) järjestöjä nostamaan, rakentamaan ja korostamaan ihmiskunnan yhteistä arvopohjaa, jolla voidaan vahvistaa ihmisten omaehtoista halua ja tarvetta hyvään, eettisesti kestävään toimintaan, toistensa ja ympäristön kunnioittamiseen. Koska tämä ei voi perustua pakkoon tai määräysvaltaan, on luotettava ihmisessä pohjimmitaan olevaan hyvään ja annettava mahdollisuus sen esiintuontiin: On annettava toiminnan kautta ihmisille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin. Tavoite voi vaikuttaa elitistiseltä, mutta sen kautta voidaan myös paikallisesti auttaa linkkien syntymiseen hyvä- ja huonoosaisten välillä, kun järjestöjen kautta rakentuu realistinen mahdollisuus osallistua toimintaan omien voimavarojen ja motiivien mukaisesti. Järjestöillä on mahdollisuus tähän verkostomaisen työtapsansa kautta. Kumppaneiksi haetaan tarvittavat partnerit sieltä, missä niitä tarvitaan.

Kolmannen sektorin positio julkisen ja yksityisen sektorin välissä liittyy nimenomaan sen riippumattomaan rooliin. Englanninkielisessä kirjallisuudessa sitä kutsutaan usein nimellä *nongovernmental sector*, ei-valtiollinen sektori, ja tämä on syytä muistaa. Riippumattomuus julkisesta sektorista tarkoittaa poliittista liikkumavapautta, joka on välttämättömyys, jotta järjestö voisi suorittaa arvovartijan ja puolestapuhujan roolejaan. Selvää on, että järjestöillä on oltava kontaktit myös poliittisiin toimijoihin, mutta jos politiikka tulee sisään järjestötyöhön, se menettää riippumattomuutensa. Järjestöstä ei voi tulla poliittista pelinappulaa, eikä se voi olla myöskään poliittinen pelikenttä. Tämä ei valitettavasti ole kaikille järjestötoimijoille selvää. Gary Hamelin mukaan demokratiassa on tyypillistä, että se antaa aktivisteille täyden suojan, koska demokratiassa pidetään tärkeänä, että kuka tahansa kansalainen voi olla politiikan uudistaja ja innovaattori (Hamel 2010, 201). Järjestöjen pitäisikin olla tässä suhteessa demokratian edistäjiä.

Toinen järjestösektorin tulevaisuuden tehtävä on uusien ja innovatiivisten toimintatapojen luominen ja aikaansaaminen. Tehtävä on seurausta globalisaatiohaasteesta: voidakseen toimia globaalissa toimintaympäristössä yhteisten arvojen ja ihmisyyden edistäjinä, on myös löydettävä uusia tapoja toimia ja osallistaa ihmisiä. Tämä laaja ja moni-

tasoinen kysymys liittyy paitsi kulttuurisiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin myös koko ketjuun järjestön johtamisesta henkilöstöpolitiikan kautta jäseniin ja vapaaehtoiisiin sekä syntyvien palvelujen käyttäjiin. Voidakseen olla arvostelevansa mukaisia suunnannäyttäjiä järjestöjen on kyettävä virittämään oma organisaationsa ja toimintatapansa muuttuvaan toimintaympäristöön. Järjestöillä on ehkä myös muita parempi mahdollisuus onnistua tässä tehtävässä, koska niiden rakenteellinen elementti ovat sen jäsenet. Jäsenet muodostavat itsestään selvän resonanssipohjan, joka haluaa ja kykenee antamaan järjestölle palautteen ja ideat siitä, onko toiminta ajassa. Ratkaisevaa on se, missä roolissa jäsenet järjestössä ovat. Jos jäsenet toimivat aktiivisesti tehden aloitteita ja antamalla kritiikkiä sekä toimimalla itse järjestössä, he ovat järjestönsä käyttövoima ja jatkuvan reflektion mahdollisuus. Myös vapaaehtoistyö tulisi nähdä samoin. Järjestöt tarjoavat organisoituneen mahdollisuuden hyvän tekemiseen. Se on vapaaehtoistyön merkittävin rooli, koska se antaa tekijälleen mielekkyyden kokemuksen.

Innovatiivisen toiminnan korostuminen järjestötyössä on myös kolmannen sektorin etulyöntiasemaa suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Se, mitä johtajuuden pitäisi olla, jotta se tuottaisi uusia innovaatioita ja johtaisi kansakuntaamme uuteen menestykseen, on todellisuutta jo valistuneimmissa järjestöissä. Tämä on perusteltavissa kahdella näkökulmalla: ensinnäkin järjestöjen työ perustuu verkostomaisuuteen ja toiseksi asiantuntijälähtöisessä järjestötyössä kunnioitetaan yksilöiden luovuspotentiaaleja. Aloitan jälkimmäisestä: koska työelämä on muuttunut, eikä meillä juurikaan ole taylorilaisuuden aikakauden teollisia prosesseja, on johtamisen muututtava hierarkisesta ja ylhäältä johdetusta innovaatioita ja yksilöiden luovuspotentiaaleja hyödyntävään ja tukevaan johtamiseen. Samoin toimintaympäristöjen muutos on niin alituista, että organisaatioiden on kyettävä reagoimaan jatkuvalla sykkeellä muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin. Koska hierarkiat ja kontrolliin perustuva johtaminen ovat reaktioiltaan liian hitaita, johtamisen on perustuttava luottamukselle. Sen perusoletus on, että asiantuntijoina työskentelevät työntekijät pystyvät sitoutuneisuudessaan reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja johtamaan osaamistaan sekä kokoamaan tarvitsemiaan verkostoja toimenpiteisiin ilman, että se tulee vaatimuksena organisaation johdon taholta. Tämä toteutuu valis-

tuneimmissa järjestöissä, joissa perustehtävästä ja arvoista sovitaan ja keskustellaan yhdessä, ja jokaisella on mahdollisuus oman työnsä ja työnsä sisältöjen kehittämiseen.

Koska järjestöjen nimenomainen tehtävä on luoda uusia toimintatapoja, tämä velvoite pitää myös ymmärtää velvoitteeksi luopua toiminnasta, jos se alkaa toteutua itselläänkin. Samoin, mikäli se tuottaa myös liiketaloudellista hyötyä, toiminta pitää yhtiöittää. Järjestöt voivatkin olla ikään kuin tunnustelijoita sellaisilla innovatiivisilla toimialoilla, joihin julkinen sektori ei voi lähteä, ja joka on yksityiselle sektorille liian riskialtis investointikohde. Kun toiminnan ei tarvitse tuottaa tuottoa sijoitetulle pääomalle, voidaan uskaliaampiakin hankkeita kokeilla, kuitenkin sillä reunaehdolla, että organisaation kokonaistalous pysyy balanssissa.

Johtaminen kaikilla toimialoilla on murroksessa. Johtamisen vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen käsitellään viikoittain erilaisissa työelämän kehittämisen seminaareissa. Johtamisen uudistamishaasteet liittyvät toimintaympäristön, laajasti ajatellen koko globaalin yhteiskunnallisen ympäristön turbulenssiin. Strategia perinteisesti ylhäältä alas johdettuna hierarkisena prosessina, jonka valmistumisen jälkeen alkaa implementointi, on myöhässä. Strategiaa on johdettava enemmän tai vähemmän päivittäisenä pohdinnan ja prosessin kohteena. Strateginen ketteryys ja muutuskyvyn nopeus ovat välttämättömyksiä. Tästä johtuvat myös monet esimiestyön haasteet. Jatkuva muutos heijastuu henkilöstöstä usein takaisin epävarmuutena ja haluna pitäytyä turvallisiin, mutta itse työn näkökulmasta kahlitseviin rakenteisiin. Kuinka siis johtaa ihmisiä pois tästä kohti suurempaa innovatiivisuutta ja luovuutta?

Tutkimassani järjestöjoukossa parhaimmiksi näyttäytyivät organisaatiot, joissa johto luottaa asiantuntijoidensa osaamiseen ja innovointikykyyn, antaa työvälineitä verkostotyöhön ja muihin nykyisen työelämän haasteisiin sekä kertoo jatkuvasti järjestön perustehtävää ja missiota muuttuvan toimintaympäristön kontekstissa. Hierarkisuutta ja käskyttämistä ei ole, kontrollia kaiken kaikkiaan hyvin niukasti. Perustehtävän ja arvojen kautta kasvaa sitoutuminen järjestön missioon, joka tuottaa työntekijöissä halun antaa parhaan osaamisensa. Johdon tehtävä on luoda johtamisprosessin ja arkitason suojaavien rakentei-

den kautta työskentelyilmapiiri, jossa yhteisöllisyyttä säröyttävät kariat voidaan välttää tai jatkuvan muutoksen aikaansaamaa kuormitusta keventää.

Tällaiselle johtamisinnovaatiolle, jota järjestöissä jo käytetään, voisi antaa nimen osallistava johtamiskulttuuri. Se tarkoittaa paitsi johdon ja työntekijöiden välistä suhdetta ja sen rakentumisperiaatetta, myös sitä kokonaisuutta, jolla työyhteisössä sallitaan poikittaisia ja toimialojen välisiä ideoiden ja mielipiteiden vaihtoja. Osallistava johtamiskulttuuri tarkoittaa, että kaikilla organisaatiossa työskentelevillä on mahdollisuus reflektoida mitä tahansa omaan toimenkuvaansa kuulumatonta sisältöaluetta oman asiantuntemuksensa raameissa. On myös huomattava, ettei asiantuntemus tarkoita pelkästään hankittua ammatillista osaamista, vaan koko sitä osaamis- ja kokemusvarantoa, jonka ihmiset ovat elämänsä aikana hankkineet harrastuksissaan, perheensä parissa, ihmissuhteissaan, loma-matkoillaan, kirjallisuudesta ja niin edelleen. Tätä luovuuspotentiaalia on hyödynnettävä, jos aiotaan löytää todellisia innovaatioita niiden rakenteiden puitteissa, joita meillä on. Kun organisaatioissa huomataan vielä antaa mahdollisuudet yksilöiden väliseen reflektioon, päästään osaamisessa ja osaamisen johtamisessa uudelle tasolle.

Parhaimmat järjestöt ovat huomanneet ottaa jo tätä potentiaalia käyttöön. Työ on tekijöilleen palkitsevaa, kun he huomaavat, että heitä arvostetaan paitsi työsuoritteensa myös sen kokonaisuosaamisen ja kokemuksen kautta, jota he yksilöinä edustavat. Käykin niin, että henkilöstö asettaa itse itselleen tavoitteet, ja ne ovat usein korkeammat, kuin johto on rojhennut uskaltaa toivoa tai joita se olisi realistisesti voinut asettaa, jos toimittaisiin hierarkisesti. Järjestöt ovat siis jo nyt uuden osallistavan johtamiskulttuurin, innovaatioiden ja luovuutta tukevan työilmapiirin tyyssijoja, joiden hallitsemista käytännöistä hyötyisivät sekä yksityinen että julkinen sektori.

Omatessaan tuloksellisen järjestötyön ominaisuudet, kolmannen sektorin järjestöillä on laaja-alaiset mahdollisuudet osallistua yhteisen globaaliakin solidaarisuutta rakentavan arvopohjan luomiseen, uusien ja innovatiivisten toimintamallien ja -tapojen luomiseen, osallisuuden ja demokratian lisäämiseen, ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseen palvelutuotantonsa ja tarjoamiensa osallistumisen mahdollisuuksien kautta,

vastakkainasettelujen purkamiseen eri ihmisryhmien väliltä, substanssilähtöisten ja laaja-alaisten verkostojen rakentamiseen, edistyksellisten ja osallistavien johtamiskulttuurien luomiseen ja levittämiseen. Tulokselliset järjestöt voivat olla tulevaisuuden tekijöitä kansallisessa ja kansainvälisessä viitekehyksessä.

Tutkimus on luettavissa kokonaisuudessaan osoitteessa www.kerhokeskus.fi.

Kirjallisuus

- Drucker, Peter, E. (2008).** *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Hamel, Gary (2009).** *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Kramer, Ralph, M. (1981).** *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley, CA: University of California Press.