

## PUHEENVUOROJA

# MITEN ONNISTUA JÄRJESTÖN JOHTAMISESSA NYT JA TULEVAISUUDESSA?

**Arja Koski & Riitta Kittilä\***

Järjestöt ovat vuosikymmenten ajan työalasta riippumatta reagoineet nopeasti yhteiskunnassa ja eri toimintaympäristöissä tapahtuviin muutoksiin ja auttaneet ihmisiä eri elämäntilanteissa. Kansalaisjärjestöt ovatkin viime kädessä huolehtineet ihmisten perusoikeuksien toteutumisesta. Edelleen on tärkeää kysyä: Miten järjestöt voivat onnistua tässä tehtävässä nyt ja tulevaisuudessa?

Tämä puheenvuoro perustuu ”Johtajuus muuttuvassa järjestötyössä”-työryhmään *Kansalaisyhteiskunnan tutkimuksen ja kehittämisen päivillä* 17.-18.2. 2011. Lisäksi puheenvuorossa on käytetty yleistä järjestöjohtamisen kirjallisuutta. Kirjoittajina tarkastelemme järjestöjohtamisen kysymyksiä sekä Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyöyhdistys YTY ry:n laajan jäsenkentän näkökulmasta että Diakonia-ammattikorkeakoulun Etelän yksikön asiantuntijoiden toteuttamien työyhteisöjen kehittämishankkeiden ja johtamiskoulutusten näkökulmista.

Erittelemme tässä artikkelissa johtajuutta erityisesti palveluita tuottavissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä, jotka toimivat julkisten ja yksityisten palvelutuottajien rinnalla tarjoten ammatillisia palveluja, vertaistukea ja vapaaehtoistoimintaa. Pohdimme järjestöjohtamista aatteellisen perustehtävän ja kaupallisen yritystoiminnan ristiriidan sekä monialaisen organisaation johtamisen näkökulmasta.

---

\*FT, Arja Koski on lehtori, DIAK Etelä, Helsinki, arja.koski@diak.fi. YTM Riitta Kittilä on erityissuunnittelijana Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyöyhdistyksessä (YTY ry), riitta.kittila@sosteryty.fi

## Järjestö toimijana markkinoilla – aatteella tulokseen?

Yksi keskeisimpiä haasteita järjestöjen johtamisessa tänä päivänä on erilaisten palveluiden tuottaminen ja palveluprosessien johtaminen. ”Johtajuus muuttuvassa järjestötyössä” -työryhmässä näkyi järjestöjen monimuotoinen ja erityinen perustehtävä sekä haasteet työn kehittämiseksi ja johtamiseksi. Työryhmässä pohdittiin järjestöjen johtamista seuraavista näkökulmista:

- järjestön johtajan erilaiset alaiset
- luottamusjohdon rooli
- järjestöjen johtaminen ja toimintaympäristön muutokset
- järjestön johtajan tärkeimmät tehtävät
- vapaaehtoistoiminnan johtaminen
- yhteiskunnallinen yritystoiminta

Työryhmässä esiteltyjen, käynnissä olevien tutkimus- ja kehittämishankkeiden pohjalta saadaan arvokasta tietoa järjestötyön ja johtamisen kehittämisen tulevaisuudesta. ”Johtajuus muuttuvassa järjestötyössä” -työryhmän esitykset löytyvät nettisivulta: <http://kans.jyu.fi/ky2011/tyoryhmat/esitykset/johtajuus/>

Järjestöt tuottavat hyvinkin monimuotoisia ja osin jo tuotteistettuja hyvinvointipalveluja. Näin ollen ne ovat mukana palvelujen tuottajien ja ostajien markkinoilla. Markkinoilla toimiminen voi synnyttää jännitteitä järjestön aatteellisen perustoiminnan ja palvelutoiminnan välille, sikäli kun niitä voidaan erottaa. Palveluiden ostajien määrittämät kilpailutusten reunaehdot ja kriteerit ovat osaltaan luomassa yleisempää arvomaailmaa. Järjestösektorilla on luotu uusia toimintamalleja, joissa on hyödynnetty osin yritystoiminnan pelinsääntöjä. Tämä johtaa siihen, että joudutaan ratkomaan myös kilpailuneutraliteetin kysymyksiä ja pohtimaan järjestöjen suhdetta muihin toimijoihin aivan uudella tavalla (Virtanen 2010). Kaiken kaikkiaan on oleellista kysyä, miten sosiaaliset päämäärät ja kannattava liiketoiminta on mahdollista yhdistää?

Järjestöjen uusi yhteiskunnallinen asemoituminen on osoitettu

myös eri tutkimuksissa. Esimerkiksi Filip Wijkströmin (2010, 252–265) mukaan järjestöjen siirtymä yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta yhä enenevässä määrin palveluiden tuottajaksi oli havaittavissa esimerkiksi Ruotsissa jo 1990-luvun puolivälissä. Nyt siirtymän mukanaan tuoma talouden ja hallinnon kieli on kuultavissa yhä selvemmin järjestöjen toimijoiden kielen käytössä perinteisen järjestökielen rinnalla. Wijkströmin mukaan järjestöjen toiminnalle haetaan nyt legitimitettiin bisnesorientoituneesta kielenkäytöstä siinä missä aiempina vuosikymmeninä tukea otettiin hyvinvointivaltion toimintatavoista. Tuotteistaminen ja brändäys tuovat ammattimaisen leiman järjestötyöhön. Brändäämisestä haetaan voimaa myös Suomessa, kun järjestölähtöiset palveluntuottajat pyrkivät Reilu Palvelu -yhteisömerkillä erottumaan muista (Mikkola 2010).

Mielenkiintoista on pohtia, mikä viime kädessä ohjaa järjestöjen toimintaa nykyään. Kun järjestöt ovat mukana keskusteluissa palvelumarkkinoilla, yhteistyön ja kumppanuuden sijaan puhutaan ensisijaisesti palveluiden ostamisesta ja myymisestä. Mitä sitten on perinteinen järjestökieli, jolla tehdään näkyväksi järjestöjen aatteellista työtä? Kyse on usein vuosikymmeniä jatkuneen toiminnan sanoittamisesta: esimerkiksi lähimmäisyydestä, ihmisen arvosta, tasavertaisista mahdollisuuksista, itsemääräämisoikeudesta, oikeudenmukaisuudesta – ihmisyydestä. Eikö tätä kieltä enää tarvita järjestöissä, jotka kehittävät omaa palvelutuotantoaan?

Kysymys lienee siitä, missä ja kenen kanssa puhutaan milloinkin. Onko tässä kyse yhdestä johtamisen peruslähtökohdista? Miten eri tilanteissa ”otetaan” käyttöön kieltä mutta myös niitä ominaisuuksia ja osaamista, joka toimii juuri tietyssä tilanteessa ja tiettyjen yhteistyökumppaneiden kanssa? Tarkoittaako tämä sitä, että johtajat puhuvat markkinakieltä yhteistyöverkostoissa ja palvelumarkkinoilla ja aatteesta järjestön sisällä? Vai johtaako tämä pahimmassa tapauksessa siihen, että järjestöt kokonaisuudessaan muuttuvat ”kameleonteiksi”, jotka osin omassa eloonjäämiskamppailussaan antautuvat markkinoiden vietäväksi ja unohtavat oman perustehtävänsä, sen minkä vuoksi järjestö aikoinaan perustettiin? Tämä voi olla uhkakuva yksin toimivalle järjestölle verkostoituneiden ja vahvojen toimijoiden markkinoilla.

Hagai Katz (2011, 4) varoittaa, että bisnesmaailman tuloskeskeisen ajattelun tuominen järjestömaailmaan voi johtaa siihen, että järjestö keskittyy helposti mitattavissa ja arvioitavissa olevien tehtävien tekemiseen ja vieraantuu niistä tehtävistä, joissa tuloksia ja vaikuttavuutta on vaikeampi osoittaa. Kaikkein vaikeimmin mitattavissa ovat järjestöjen aatteellisiin perustehtäviin kuuluva yhteiskunnallinen vaikuttaminen, edunvalvonta ja kansalaisten osallisuuden tukeminen. Katzin mukaan on tärkeää erottaa bisnesmaailman johtamistekniikat ja arvo-maailma toisistaan. Hän korostaa, että ennen bisnesjohdon mallien omaksumista tulisi tuntee paremmin järjestöjen johtaminen eli sosiaalinen liikkeenjohto (social management).

Järjestöissä aatteellisen perustan sekä uusien toimintojen ja palvelujen kehittämisen yhteen nivominen edellyttää vankkaa asiantuntijuutta ja johtajuutta. Tarvitaan sekä leader- että manager-johtamista. Kunkin järjestön arvojen, perustehtävän ja vision toteutuminen edellyttää jatkuvaa työntekijöiden ja esimiesten yhteistä pohdintaa työn arjessa. Monet työntekijät jaksavat tehdä haasteellista työtä juuri aatteen vuoksi. Toisaalta aate ei vaativassa työssä aina kannaa, jolloin avainasemassa on mahdollistava johtaminen. Johtamisessa on tärkeää, että työntekijöitä kuunnellaan ja tuetaan sekä oikeasti luodaan toimivat rakenteet ja toimintamallit arjen työhön sekä huolehditaan riittävästä resursseista. Kyse on ihmisten ja asioiden johtamisesta samaan aikaan. Työtä ja johtamista on myös tärkeä arvioida, tutkia ja kehittää systemaattisesti.

### **Asioiden ja ihmisten johtamista**

Johtamisajattelun muutos konkretisoituu ajankohtaisissa puheenvuoroissa johtajuudesta ja johtamisesta. Viime vuosina johtajuusajattelun evoluutiota on sanoitettu suomalaisessa johtajuuskeskusteluissa. 2000-luvun esimies on ulospäin suuntautuva suhteiden johtaja ja tienneyttäjä sekä toiminnan mahdollistaja (vrt Pirnes 2008). Johtaja viime kädessä näyttää suunnan organisaation toiminnalle. Tämä edellyttää vahvaa prosessijohtamista vision suuntaisesti. Johtajan voidaan ajatella ”kannattelevan” muutosta organisaatiossa. Suuri haaste on se, miten johtajat osaavat yhdistää asioiden (management) ja ihmisten (leader-

ship) johtamisen menetelmät.

Nyt vuonna 2011 voidaan ajatella, että yhteiskunnassa ja organisaatioissa eletään edelleen innovaatiojohtamisen paradigman aikakautta (Seeck 2008), mikä näkyy myös johtamiskoulutuksissa strategisen johtamisen oppien painotuksena korkeakoulutuksessa. Innovaatioteorioiden pohjalta johtaja auttaa työntekijöitä jäsentämään usein kaoottista työympäristöä ja täsmentää tehtäviä sekä näyttää mihin toimintaa suunnataan. Ihmisten johtajana esimies takaa, että työympäristön rakenne, ilmapiiri, kulttuuri ja henkilöstökäytännöt mahdollistavat luovuuden ja innovatiivisuuden.

Johtamisen painopistealue ei ole enää organisaation sisällä. Tämän ajattelun mukaan järjestön tulee kehittää toimintaansa ympäristössään ja oppia toimimaan yrittäjähenkisesti. Druckerin (2000) mukaan johtaminen ja yrittäjäyys ovat saman tehtävän eri puolia. Johtajat, jotka eivät opi innovoimaan, eivät voi toimia pitkään tehtävässään. Drucker kiteyttääkin johtamistehtävän siten, että johtajan (johtajien) tehtävä on luoda kyky instituutiolle (oli kyse sitten liikeyrityksestä tai ensikodista) ja tuottaa tuloksia organisaationsa ulkopuolelle. Tämä edellyttää huolen pitämistä ja vastuun ottamista organisaatiosta kokonaisuudessaan, sen ihmisistä ja tehtävästä. Näin ollen johtamisajattelu linkittyy kysymykseen ihmisarvosta ja työstä sekä jokaisen ihmisen työpanoksesta yhteiskunnan hyväksi. Kysymys on viime kädessä hyvinvointiyhteiskunnan arvoista.

”Järjestön johtajan tehtävä on nivoa yhteen järjestön aatteellinen perusta, perustehtävä ja siitä operationaalistetut tavoitteet sekä järjestöjen ohjaamiseen liittyvä prosessit”, kiteyttää puolestaan Minna Riikka Järvinen (2011, 78) nuorisojärjestöjen johtamista koskevassa tutkimuksessaan. Järvinen (emt, 87, 98) päätyy tutkimuksessaan siihen, että järjestöissä tarvitaan erityisesti leadership-osaamista, johtajuutta, joka antaa tilaa asiantuntijuudelle. Leadership-osaaminen on johtamisessa haasteellinen osaamisalue. Kyse on moninaisuuden johtamisesta organisaatioissa, työyhteisöissä ja ryhmissä, joissa asiantuntijuus on vain yksi osa työntekijöiden ominaisuutta.

Järjestöjen toiminta julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnalla asettaa johtamiselle haasteita erityisesti moniammatillisten yhteisöjen ja osaamisen johtamisessa, erilaisten toimintamallien hyödyntämisessä

sekä erilaisten omistus- ja ohjaussuhteiden hahmottamisessa muutoksessa. Puhutaan (Niiranen ym. 2010) hybridioorganisaatioista, joissa on tavoitteena yhdistää keskeiset yhteistyötahot toiminnalliseksi kokonaisuudeksi nykyisten rakenteellisten kokonaisuuksien sijaan. Niirasen (2010) mukaan hybridijohtamisessa on oleellista:

- kyky tunnistaa kompleksisen ja monialaisen organisaation toimintatavat ja hyödyntää niitä kehittämistyössä
- taito tunnistaa ja hyödyntää yllättäviä ja epävarmojakin tilanteita toiminnan kehittämiseen ja oppimiseen
- kyky hallita organisaation valtarakenteita ja toimintaverkostoja
- kyky tunnistaa toimintaprosessien eri osat ja kyky johtaa osamista

Moniammatillisessa ja monikulttuurisessa hybridioorganisaatiossa on yhä enenevässä määrin haasteena se, miten esimiehet hallitsevat erityisesti johtamisviestinnän muutostilanteissa. Kyse on moninaisuuden johtamisesta monitasoisessa ja monialaisessa toimintaympäristössä.

Johtajuutta on tärkeä pohtia itsen johtamisen, työparityöskentelyn, tiimin johtamisen, työyhteisön johtamisen sekä organisaation tai verkostojen johtamisen näkökulmasta. Ainoastaan näiden näkökulmien kautta voidaan tunnistaa ja nimetä johtamisen haasteet. Edellisten pohjalta johtamisosaamisen haasteita voidaan jäsentää myös sen mukaan, miten hallitsee omaa toimintaa eri tilanteissa, mitkä ovat kommunikatiotaidot ja miten osaa johtaa ihmisiä ja asioita. Johtamisosaamisen keskeisiä elementtejä ovat myös liiketoiminnan johtaminen, innovatiivisuus ja muutosten hallinta. (Laaksonen ym. 2005.) Edellisten lisäksi voidaan ajatella, että johtaja on järjestössä myös asiantuntija, joka hallitsee ihmisten johtamisen lisäksi myös taloudellisen johtamisen ja työskentelee tavoitteellisesti strategian mukaisesti sitä edelleen luoden (Niiranen ym. 2010). Järjestön johtamisessa määrärahojen ja avustusten anominen on pitkäjänteistä työtä, mikä edellyttää erityistä osaamista ja jatkuvaa tiedon hakua eri rahoituskanavista ja yhteistyökumppaneiden etsimisestä. Tämä edellyttää johtajalta myös monipuolista vaikuttamisosaamista ja taitoa vakuuttaa yhteistyökumppanit ja rahoittajat järjestön merkityksestä ja laadukkaasta toiminnasta.

## Muutos haastaa johtamisen nyt

Muutos nähdään tänä päivänä organisaatioiden toimintaympäristöä leimaavaksi pysyväksi ilmiöksi. Muutos ei ole enää erityinen olosuhde työssä tai organisaatiossa, mitä se oli vielä 1990-luvun lopulla tai 2000-luvun alussa. Vaikka muutoksesta ja muutosjohtamisesta on viime vuosikymmenten ajan puhuttu ja kirjoitettu erityisen paljon, ei se ole mikään uusi ilmiö. Tutkijat ja yhteiskuntakriitikot ovat vuosikymmenien ajan todentaneet muutokseen liittyviä ilmiöitä ja trendejä työelämässä, organisaatioissa ja työyhteisöissä. Tämä on tuonut mahdollisuuden tarkastella yhteiskuntaa, organisaatioita ja yhteisöjen työtä historiallisesta perspektiivistä ja samalla ymmärtää menneen ajan merkitys tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Muuttuvaa työelämää tarkasteltaessa kehittäminen ja uudistaminen – innovaatiot, nivoutuvat yhä enemmän päivittäiseen työhön, perustoimintaan. Tämä johtaa siihen, että on yhä vaikeampi jäsentää ja analysoida, mikä on päivittäisen arjen johtamisen ja niin kutsutun muutosjohtamisen ero. (Mattila 2007).

Jatkuva muutos haastaa järjestöjen johtajat uudistavaan strategiseen ajatteluun. Sen lisäksi, että johtajuutta ja järjestöjen tehtävää tarkastellaan tässä hetkessä on oleellista tutkailla tulevaisuutta. Tulevaisuusajattelu edellyttää myös tietoisuutta siitä, mitä on tapahtunut aikaisemmin, mistä kaikki on saanut alkunsa?

Eryteisesti yksityisellä sektorilla sekä kolmannen sektorin työssä työyhteisöjen perustehtävä on jatkuvan muutoksen kourissa. Palveluja tuottavat yksiköt pyrkivät reagoimaan nopeasti muutostilanteisiin ja tuottamaan palveluita niille ihmisille ja yhteisöille, jotka ovat väliinpuoltajia. Myös palvelutoimintaa, ”palvelukonseptia” saatetaan muuttaa nopeastikin. Tämä asettaa suuret haasteet työntekijöille työn arjessa. Tällöin on ratkaisevaa se, mikä on itse kunkin työntekijän suhde omaan ja yhteiseen työhön sekä siihen millaista osaamista kokee itsellään olevan. Osaaminen on yhteydessä siihen, miten työntekijät kokevat hallitsevansa työnsä ja työaikansa. Muutostilanteessa jokainen työntekijä on uudessa tilanteessa ja joutuu arvioimaan uudelleen myös oman suhteensa työhön ja osaamiseensa. Mattilan (2007) mukaan keskeisinä osatekijöinä henkilöstön muutossuhteen syntymiselle ovat toisaalta

organisaatiosta aikaisemmin saadut kokemukset, toisaalta odotukset tulevasta. Tästä muutossuhteesta rakentuu jokaisen työntekijän muutostrooli, jonka mukaan kukin toimii. Sen mukaisesti työntekijöiden taito elää epävarmuudessa sekä työn että oman osaamisen suhteen vaihtelee. Nopeat, reaktiiviset muutokset organisaatiossa eivät anna mahdollisuutta siihen, että työntekijät ”ehtisivät mukaan” muutokseen.

Kysymykset siitä, ”miten minun käy”, ovat muutostilanteessa usein ääneenkin lausuttuja. Eri organisaatioissa henkilöstön epävarmuus ja kysymykset voidaan tulkita organisaation johtajien taholta pelkästään muutostilanteeksi, jota ei osata työstää rakentavalla tavalla. Muutostilanteesta on myös rakentava voima ja siihen sisältyy monia mahdollisuuksia, mikäli esimiehillä on tahtoa ja osaamista sitä lähteenä työryhmien kanssa työstämään. Tähän liittyy johtajan tahto ja osaaminen asettua alttiiksi kuuntelemaan. Johtajat tarvitsevat myös itselleen erillisen foorumin, jossa voi reflektoida omaa toimintaa ja tunteitaan suhteessa esimiestyöhön. Yksilötyönohjaus kuuluu jokaisen johtamistyötä tekevän työhön.

Muutostilanteessa, oli se perustehtävästä tai organisaatiosta lähtöisin, on tärkeä pohtia ja tehdä näkyviksi olemassa olevat vahvuudet, joiden pohjalta voidaan tarkastella tulevaa. Usein kehittämishaasteet tai jopa heikkoudet ovat voitettavissa olemassa olevilla vahvuuksilla. Tämä edellyttää yhteisiä foorumeita, joilla työntekijät että esimiehet voivat kuunnella toisiaan. Avoimuuden ja luottamuksen rakentuminen lähtee siitä, miten itse kukin kokee tulleen ymmärretyksi.

Muutostilanteessa on tärkeä jakaa tietoa siitä, mitkä ovat muutoksen lähtökohdat ja syyt. Tosiasiat ja selkeä tiedottaminen ovat peruslähtökohtia toiminnan kehittämisessä. Usein muutostilanteessa ei tiedetä mitä tulee tapahtumaan. Tämän vuoksi on tärkeä yhteisesti todeta se, milloin tiedetään enemmän. Muutosprosessi on tärkeä vaiheistaa. Faktatiedoille on oma paikkansa ja aikansa. Yhteisten kokousten lisäksi työyhteisöissä tarvitaan aika ja paikka reflektiolle sekä työstä nousevien tunteiden käsittelylle. (Koski 2007.)



## Järjestöjohtaminen tutkimuksen haasteena

Tämän puheenvuoron tarkoituksena on ollut kartoittaa järjestöjohtamisen maisemaa. Järjestöjohtamisen erityisyys ja haasteellisuus tulevat näkyväksi johtajien puheessa. Vaativat asiakkaat ja työ, työntekijöiden moninaisuus, tiukka talous sekä epävarmuus tulevaisuudesta haastavat kaikkia osapuolia. Miten siis onnistua järjestön johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa? Selviytymisstrategioita on varmasti monenlaisia. Tärkeää olisi saada lisää tutkittua tietoa järjestötyöstä ja järjestöjen johtamisesta.

Toiminnan arviointi ja tutkiminen on välttämätöntä, jotta järjestöjen roolia ja tehtävää eri työaloilla olisi mahdollista jäsentää ja kehittää osana eri sektoreiden toimintaa. Jo se, että työtä järjestöissä dokumentoidaan - tehdään näkyväksi - on keskeistä. Työn ja toiminnan laadun osoittaminen sekä järjestön sisällä että sen ulkopuolella on oleellinen osa kehittämistyötä. Julkisella ja yksityisellä sektorilla on kehitetty pitkään erilaisia laatujärjestelmiä sekä arvioitu ja kehitetty työtä. Järjestöjen voimavarat ovat usein niukat, joten resursseja systemaattiseen arviointiin ja kehittämistyöhön ei aina ole. Järjestöistä puuttuu myös arviointi- ja kehittämisosaamista. Tämä tulee näkyviin muun muassa esimiesten koulutustoihiveissa.

Systemaattinen tutkimus- ja kehittämistyö edellyttää erityisosaamista ja tukea järjestön ulkopuolelta. Järjestön toimintaa ja elämää voidaan tutkia kokoamalla ja yhdistämällä erityyppistä aineistoa työntekijöiden ja esimiesten toiminnasta: esimerkiksi päiväkirjoja, muistioita, nauhoituksia palavereista, toimintakertomuksia, osaamiskartoituksia, kehityskeskusteluiden koonteja, henkilöstöpalautteita, poissaolotilastoja ja niin edelleen.

Järjestöjohtamista voidaan tutkia eri näkökulmista. Itsen johtamisen näkökulma voi todentua esimerkiksi johtajien tarinoita tutkimalla. Johtajaksi kasvaminen ja elämässä tehdyt valinnat sekä johtajalle merkittävät tilanteet voivat jäsentää johtajaksi kasvun tarinoita. Tällaisessa prosessissa johtaja tunnistaa ja oivaltaa omia voimavarojaan ja vahvuuksiaan sekä kehittämisalueitaan omassa työssään. Narratiiviset aineistonkeruumenetelmät palvelevat myös työyhteisön tarinaa tut-

kittaessa. Johtajan toimintaa ja puhetta, tapaa olla vuorovaikutuksessa voidaan tutkia eri tilanteissa työyhteisössä sekä myös verkostoissa. Nauhoitukset, videoinnit ja havainnoinnit tuottavat arvokasta materiaalia johtamisesta toimintana. Esimies-työntekijäsuhteiden tutkiminen eri tilanteissa tuottaa tietoa kummankin osapuolen tavasta olla vuorovaikutuksessa ja tehdä yhteistyötä. Mielenkiintoista on myös tutkia, mitä on moninaisuuden johtaminen järjestössä, vapaaehtoisten ja palkkatyössä olevien ihmisten johtaminen yhdessä ja erikseen.

Yksi selkeä tutkimus- ja kehittämisaikala on järjestötyön sekä järjestötyön johtamisen osaaminen. Mitä osaamista työ edellyttää tänä päivänä? Mitä se edellyttää tulevaisuudessa? Järjestötyötä tehdään eri työaloilla, jolloin työntekijöiltä vaaditaan sekä ammatillista perusosaamista että erityisosaamista tietyllä työalalla samoin kuin erityistä järjestötyön osaamista. Ammatillisen työn rinnalla on vapaaehtoistyö, jossa osaaminen usein perustuu vapaaehtoisen omiin kokemuksiin ja/tai toimimiskokemuksiin. Mielenkiintoista on tutkia, mitä on tämä kokemusasiatuntijuus.

Järjestöjen operationaalisen johdon ja luottamusjohdon välinen suhde on parhaimmillaan perustehtävää palvelevaa ja tulevaisuuteen luotavaa. Pahimmillaan se on ristiriitaista ja hajottavaa. Tätä suhdetta, eri rooleja ja vastuita on tärkeä tutkia eri toimintaympäristöissä. Yhteiskunnallinen yritystoiminta omana tutkimusalueenaan on merkittävä tulevaisuuden kannalta. Järjestön rooli ja toiminta eri verkostoissa toisaalta kumppanina, toisaalta osallisena palveluiden kilpailutuksissa antaa tutkimuskohteena tietoa järjestön ”arvosta” markkinoilla.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät riippuvat tutkimusintressistä, työstä, toimijoista, toimintaympäristöstä sekä tavoitteista. Parhaimmillaan järjestötyön tutkimus on poikkitieteellistä, eri tieteenalojen tutkijoiden yhteistyötä. Tämä mahdollistaa tutkittavan ilmiön tarkastelun eri näkökulmista ja siten monitasoisen ja monipuolisen aineiston kokoamisen sekä erilaisten menetelmien hyödyntämisen (mixed methods).

Tänä päivänä järjestötyötä ja sen johtamista tutkitaan eri yliopistoissa (esimerkiksi Jyväskylän yliopistossa). Toisaalta tämä tutkimusalue on myös selkeästi ammattikorkeakoulujen tutkimusohjelmien intressissä (Diak ja Humak). Erityisen tärkeää olisi myös luoda tutki-

musryhmiä, joissa tutkijoiden intressit kohtaavat ja yhdessä voitaisiin luoda tutkimushankkeita ja -prosesseja. Parhaimmillaan tutkimus- ja kehittämisprosesseissa tuotettua uutta tietoa hyödynnetään työn ja johtamisen kehittämiseen. Viime kädessä kyse on siitä, miten hyvä järjestöjohtaminen mahdollistaa ihmisen hyvän elämän.

## KIRJALLISUUS

- Järvinen, Minna Riikka (2011).** *Järjestö tuloksen tekijänä.* Avance johtamiskoulutuksen MBA lopputyö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulu.
- Katz, Hagai (2011).** Between for-profit and non-profit: strengthening the Third Sector without liquidating its social values? Julkaisussa: *Newsletter of Israeli Center for Third Sector Research*. February 2011, N:o 37. Saatavilla www-muodossa: <http://cmsprod.bgu.ac.il/Eng/Centers/ictr/Newsletters/>
- Koski, Arja (2007).** *Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palveluasumisen yksikössä. Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa.* Acta universitatis Tamperensis, 1251. Tampere: Tampere University Press.
- Laaksonen, Hannele & Jouni Niskanen & Seija Ollila & Aija Risku (2005).** *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa.* Helsinki: Kirjayhtymä.
- Mattila, Pekka (2007).** *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen.* Helsinki: Talentum.
- Mikkola, Pekka (2010).** Järjestölähtöisille sosiaali- ja terveystalouksille Reilu Palvelu –yhteisömerkki. Teoksessa Riitta Kittilä (toim.) *Järjestöt voimana muutoksessa.* Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vuosikirja 2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry, 40–45.
- Niiranen, Vuokko & Riitta Seppänen-Järvelä & Merja Sinkkonen & Pirkko Vartiainen (2010).** *Johtaminen sosiaalialalla.* Helsinki: Gaudeamus.
- Pirnes, Unto (2008).** Johtamisajattelun evoluutio. *Pomo-lehti* 2/2008. 27.
- Seeck, Hannele (2008).** *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatio-*

teorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

**Setälä, Maija-Leena (2010).** Erään johtamisrakennemuutoksen kaaoksesta ja kehkeytymisestä. Teoksessa Marianne Tensing & Timo Totro (toim.) (2010). *Vallaton strategia. Puheenvuoroja strategisesta toisinymärtämisestä*. Helsinki: Metanoia-instituutti.

**Wijsktröm, Filip (2010).** Civil Society Dynamics in the 21st Century. Teoksessa Nelli Koivisto & Kai, Lehikoinen & Riitta Pasanen-Willberg & Minna Ruusuvirta & Pasi Saukkonen & Pirita Tolvanen, & Arsi Veikkolainen (toim.) *Kolmannella lähteellä: Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta*. Helsinki: Kokos palvelut, Teatterikorkeakoulu, 252–268.

**Virtanen, Martti (2010).** Kolmas sektori, markkinatalous ja kilpailu. Teoksessa Kittilä, Riitta (toim.) *Järjestöt voimana muutoksessa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vuosikirja 2011*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry, 20–31.