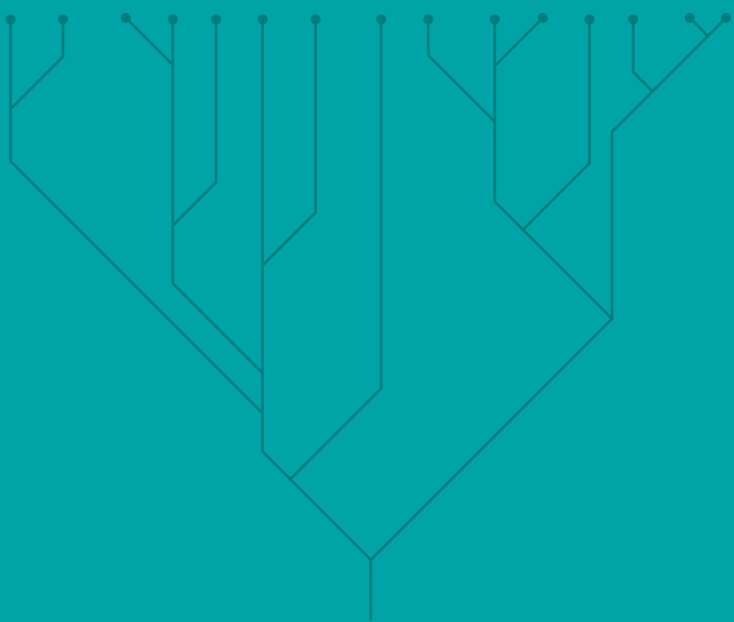




JAETTU JOHTAJUUS YHDISTYKSISSÄ

Jaakko Rantala | Tuula Hyystinmäki



KANSALAI-
FOORUMI

ISBN

978-951-9461-60-1

Teksti

Jaakko Rantala

Tuula Hyystinmäki

Julkaisun viimeistely

Mari Tapio

Taitto ja kuvitus

Joni Sivonen

Kansalaisfoorumi 2019

SISÄLLYS

JOHDANTO	4
JOHTAJUUS JA SEN JAKAMINEN YHDISTYKSESSÄ	6
Tarvitaanko yhdistyksessä johtajia?	6
Organisoitumisen ja johtamisen tapoja kautta aikain	6
Johtajuus tekoina	9
Johtajavetoisuudesta luopuminen	10
Jaettu johtajuus ja itseohjautuva toiminta kulkevat käsi kädessä	10
Ruohonjuuritason pohdiskeluja: Pyöriikö toiminta ilman puheenjohtajaa?	12
YHDISTYKSEN JOHTAMINEN INNOSTAMISENA	14
Sosiokulttuurisen innostamisen taustaa	15
Ruohonjuuritason pohdiskeluja: Sukupolvelta toiselle	17
INNOSTAJAN KUUSI ROOLIA	19
Ensimmäinen rooli: Aloitteentekijä	19
Toinen rooli: Kutsuja	20
Kolmas rooli: Tilan luoja	21
Neljäs rooli: Portinvartija	22
Viides rooli: Yhdistäjä	24
Kuudes rooli: Osallistuja	24
Ruohonjuuritason pohdiskeluja: Seurakäynnit voimaantumisen tiloina	26
YHDESSÄ TEKEMISEN KULTTUURI	28
Ensimmäinen avain: Moniäänisyys	28
Toinen avain: Vuorovaikutus	28
Kolmas avain: Asiantuntijuus	29
Neljäs avain: Joustavuus	29
Viides avain: Sitoutuminen	29
Kuudes avain: Vastuunotto	29
Seitsemäs avain: Neuvottelu	30
Kahdeksas avain: Päätöksenteko	30
Yhdeksäs avain: Luottamukselle rakentuva kontrolli	30
Kymmenes avain: Oman toiminnan arviointi	30
Ruohonjuuritason pohdiskeluja: Puheenjohtajan suuret saappaat	32
MAHDOLLISTAVAT RAKENTEET	33
Johtamisrakenteet	33
Ruohonjuuritason pohdiskeluja: Selkeät rakenteet tukevat sitoutumista yhdistystoimintaan	36
LOPUKSI	38
LÄHDELUETTELO	39

JOHDANTO

Suomessa on arviolta noin 100 000 toimivaa yhdistystä, joiden yhteenlaskettu jäsenmäärä on noin 15 miljoonaa ihmistä. Yhdistystoiminnan puitteissa ihmiset kokoontuvat säännöllisesti harrastamaan intohimoisesti ja edistämään merkitykselliseksi koettuja asioita.

Yhdistys on nerokas organisoitumisen tapa. Yhdistyksille luonteenomaisesta vapaaehtoistyöstä johtuen inhimillisesti ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa tulosta syntyy pienillä taloudellisilla satsauksilla. Yhdistystoiminta on myös yksilön kannalta palkitsevaa. Se mahdollistaa ihmisen hyvinvoinnille kolmen keskeisen asian toteutumisen. Toimiessaan yhdistyksessä ihminen voi samaan aikaan olla oma itsensä, kuulua samanhenkisten ihmisten muodostamaan joukkoon ja kokea, että omalla tekemisellä on merkitystä yhdessä onnistumiselle.

Yhdistystoimintaan pätee sama viisaus kuin muuhunkin elämään: se mitä tehdään, kannattaa tehdä hyvin. Toiminnan palkitsevuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta ei ole yhdentekevää, miten yhdistys on organisoitunut ja miten sitä johdetaan. Erilaisia johtamisen ja organisoitumisen oppeja on tarjolla yllinkyllin. Monet opit ammentavat perusideansa liike-elämän tai politiikan toimintalogiikasta, eivätkä välttämättä pysty hyödyntämään kaikkia mahdollisuuksia, joita nimenomaan yhdistystoiminta tuo mukanaan. Johtamista koskeva ajattelu on myös liike-elämän puolella voimakkaassa murroksessa. Sitäkin paremmalla syyllä yhdistyksen johtamista kannattaa pohtia avoimin mielin.

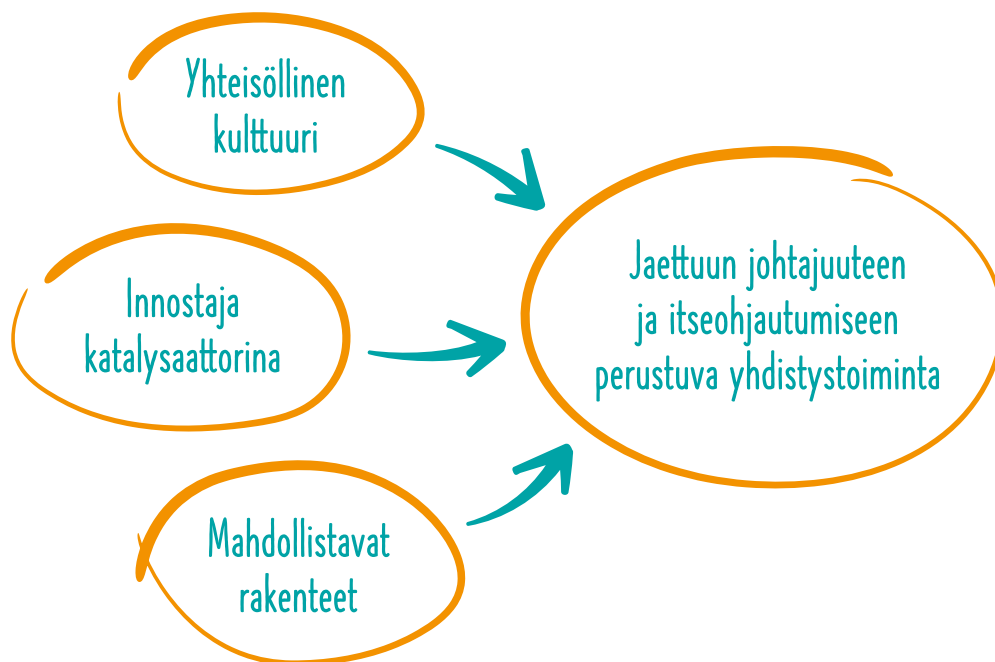
Johtajuus ja oppiminen inhimillisenä toimintana ovat läheistä sukua toisilleen. Oppiminen sanana viittaa ”polun löytämiseen”. Johtamisella sanana on monia merkityksiä. Yksi niistä viittaa edellä tai ensimmäisenä kulkemiseen ja muiden opastamiseen (ks. Online Etymology Dictionary, www.etymonline.com). Taustalla piilee ajatus, että johtajalla on ennestään tietoa siitä, mistä polku kulkee – tai vähintäänkin parhaat edellytykset polun löytämiseen.

Entäpä, jos tämän päivän monimutkaisessa maailmassa yhdistyksen johtamisesta vastuussa olevalla henkilöllä ei olekaan tarkkaa tietoa siitä, missä polku kulkee tai edes välttämättä siitä, mihin ollaan matkalla? Tällaisessa tilanteessa johtajuuden jakaminen voi olla ratkaisu. Päämäärä ja polku sinne, mihin ikinä ollaan menossa, voidaan etsiä yhdessä.

Tämän julkaisun tarkoitus on kannustaa lukijoita tutkimaan jaetun johtajuuden mahdollisuutta omassa yhdistyksessä. Jaetussa johtajuudessa ne tehtävät, joiden perinteisesti on ajateltu kuuluvan esim. yhdistyksen puheenjohtajan toimenkuvaan, joko jaetaan mahdollisimman monelle toimijalle tai vaihtoehtoisesti toteutetaan kokonaan yhdessä. Verkkojulkaisu on kirjoitettu ihmisille, jotka haluavat kehittää suomalaista yhdistystoimintaa vaikuttavammaksi ja palkitsevammaksi. Tekstissä korostuu paikallisyhdistyksen näkökulma, mutta jaettuun johtajuuteen liittyviä ajatuksia voi soveltaa yhtä hyvin millä tahansa kansalaisjärjestön organisaatiossa.

Julkaisu on syntynyt Kansalaisfoorumin *Jaettu johtajuus ja yhteisöllisen oppimisen ohjaaminen kansalaisjärjestössä* -kehittämishankkeen perustalta. Hanketta rahoitti Opetushallitus, ja se toteutettiin yhdessä Kansalaisfoorumin jäsenjärjestöjen ja yhteistyökumppanien kanssa vuosien 2015 ja 2016 aikana.

Ensimmäisessä luvussa luodaan yleiskuvaa organisaatiosta ja niiden johtamisesta. Tämän jälkeen siirrytään pohtimaan, miten jaettu johtajuus ja itseohjautuva toimintatapa istuvat tämän päivän yhdistysten toimintaperiaatteiksi. Toisessa ja kolmannessa luvussa haetaan virikkeitä yhdistyksen johtamiseen sosiokulttuurisen innostamisen perinteestä (ks. Kurki 2000). Ensin etsitään sosiokulttuurisen innostamisen syvintä olemusta ja sen jälkeen haetaan innostamiseen työkaluja ns. hostaamisen perinteestä (*host leadership*, ks. McKergow & Bailey 2014). Neljännessä luvussa paneudutaan jaettua johtajuutta ja itseohjautumista tukevan yhteisöllisen kulttuurin luomiseen. Viidennessä luvussa tarkastelun kohteena ovat toimintarakenteet ja arjen käytännöt, jotka mahdollistavat uudenlaisen yhdistysjohtajuuden syntymistä. Julkaisun kokonaisuutta ja eri lukujen suhdetta toisiinsa on valaistu oheisella orientaatioperustaksi tarkoitettulla kuviolla.



Jaettua johtajuutta ei tule nähdä kokoelmana toimintatapoja, **vaan yksilökeskeisestä johtajuusajattelusta poikkeavana johtajuuden hahmottamisen tapana**. Yhteisöllinen kulttuuri, toimintaa edistävä innostaja ja mahdollistavat rakenteet ovat edellytyksiä sille, että jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus voivat syntyä ja kehittyä yhdistyksessä. Yhteisöllisessä jaetun johtajuuden toimintakulttuurissa yhdistyksen perustehtävä muotoutuu vuorovaikutuksen tuloksena, ei vain yhden johtotähden ajattelutyöhön nojaten.

JOHTAJUUS JA SEN JAKAMINEN YHDISTYKSESSÄ

Tarvitaanko yhdistyksessä johtajia?

Yhdistystoiminnassa johtajuuteen liittyy usein ristiriitaisia tunteita. Tämä on ymmärrettävää, koska yhdistystoiminnan perusolemuksen sisältöön sisältyy vahva tasavertaisuuden ihanne. Ihmiset ovat vapaaehtoisesti liittyneet yhteen edistämään tärkeiksi kokemiaan asioita. Johtajuuteen puolestaan näyttää kovin helposti liittyvän mielikuva jonkun henkilön korkeammasta statuksesta, oikeudesta kontrolloida muiden käyttäytymistä ja luvasta sanoa ”viimeinen sana” silloinkin, kun henkilön mielipide ei ole sen perustellumpi kuin muidenkaan.

Johtajuuden ujustelu yhdistystoiminnassa on kuitenkin tarpeetonta ja jopa vahingollista. Johtajana toimimiseen on jo pitkään ollut tarjolla inhimillisiä lähtökohtia, jotka eivät aseta johtajaa ihmisenä muita arvokkaampaan asemaan. Niinpä yhdistyksissä on mielekästä lähteä kehittämään johtajuutta ennakkoluulottomasti. Yhdistyksissä tekemisen omistajuus kuuluu lähtökohtaisesti kaikille, joten myös johtajuuteen liittyviä kysymyksiä voidaan tarkastella yhdessä ja hyvinkin luovasti. Johtajuuden voi nähdä työnjaollisena kysymyksenä, kuten minkä tahansa toimintaan liittyvän tekemisen.

Yhdistyksissä tarvitaan johtajuutta, on se sitten yhdelle ihmiselle luovutettua tai jaettua. Ilman johtajuutta yhdistyksen toiminta on kirjaimellisesti epäjohdonmukaista. Johtajuudesta on myös tärkeää puhua ääneen. Se on aina jollain tavalla yhdistyksessä läsnä, joten on mielekästä luoda sille selkeät tavoitteet ja reunaehdot, jotka kaikki hyväksyvät.

Organisoitumisen ja johtamisen tapoja kautta aikain

Uusien toimintatapojen pohjustukseksi voidaan aluksi tarkastella sitä, millä tavoin ihmiset ovat kautta aikain organisoituneet tavoittelemaan yhdessä tärkeiksi koettuja asioita. Tässä kappaleessa tehdään aikamatka organisaatioiden ja niiden johtamisen historiaan belgialaisen Frederic Laloux'n opastamana. Ajatuksena on johdattaa huomaamaan, miten paljon tämän päivän johtamistavat voivat sisältää kaikuja vuosisatojen tai jopa vuosituhansien takaa.

Viisi organisoitumisen aikakautta

Laloux väittää kirjassaan *Reinventing Organizations – A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness* (2013), että ihmislaji on oman historiallisen kehityksensä ja oman tietoisuuden tasonsa kasvamisen myötä keksinyt uudenlaisia tapoja organisoitua ja tehdä yhteistyötä. Tämä kehitys on samalla vaikuttanut niihin tapoihin, joilla ihmiset ovat kunakin aikakautena johtaneet erilaisia organisaatioitaan (Laloux 2013, 15).

Ihmislajin historian näkökulmasta organisaatiot sanan varsinaisessa merkityksessä on melko uusi ilmiö. 50 000–100 000 vuotta sitten eläneiden vaeltavien heimojen tapa organisoitua ei poikennut paljon eläinten laumakäyttäytymisestä. Vaikka ihmisen henkinen kehitys kymmenien tuhansien vuosien aikana ottikin suuria askelia, ei vielä 15 000 vuotta sittenkään ollut paljon merkkejä organisaatiokäyttäytymiselle ominaisesta selkeästä johtajuudesta ja työnjaosta. Organisoituminen oli tuona pitkänä aikakautena siirtynyt puhtaasti vaistonvaraisesta toiminnasta mystisiin uskomusjärjestelmiin perustuvaksi. (Laloux 2013, 15–16.)

Noin 10 000 vuotta sitten tapahtui organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta merkittäviä kehitysaskelia. Maailmaan alkoivat syntyä ensimmäiset imperiumit. Tietoisuuden kehittyminen ja yksilöllistyminen antoivat ihmiselle kyvyn tiedostaa itsensä muista ihmisistä erillisenä yksilönä. Tämä paransi ihmisen kykyä myötätunnon kokemiseen, mutta antoi myös mahdollisuuden tietoisesti käyttää muita ihmisiä hyväkseen. Tämän ajan valuutta oli Laloux'n mukaan valta. Ehkä tästä johtuen hän käyttää tämän ajan metaforana susilau-

maa. Lisäksi maanviljelyksen kehittyminen ja yhdelle alueelle asumaan jääminen mahdollisti ja jopa edellytti entistä johdonmukaisempaa toimintaa. Organisoitumisen näkökulmasta merkittävää oli tällöin tarve selkeälle työnjaolle ja auktoriteettiasemaan perustuvalla käskyvallalla. (Laloux 2013, 17–18.)

Noin 4000 vuotta sitten syntyneet sivilisaatiot ilmensivät ihmisen uutta tietoisuuden tasoa ja tapaa elää yhdessä. Maanviljelys oli kehittynyt huomasti, ja yhteiskuntarakenteet olivat monimutkaistuneet sisältäen nyt hienovaraisia moraalikoodistoja ja kastijärjestelmän kehittymisen. Organisaatiokäyttämisen näkökulmasta suunnittelun aikajänne oli pidentynyt merkittävästi, ja organisaatioihin oli mahdollista rakentaa pysyviä hierarkkisia rakenteita. Merkittävää on, että suunnittelu ja toimeenpano toimintoina olivat eriytyneet: joidenkin ihmisten tehtävänä oli ajatella muiden puolesta. Laloux'n mukaan suuri osa oman aikamme organisatorisesta ajattelusta ja toiminnasta ilmentää edelleen tämän aikakauden johtamisen tapoja. Aikakauden metaforaksi sopii hänen mukaansa *armeija*. (Laloux 2013, 18–23.)

Tieteellisen maailmankuvan syntyminen ja teollinen vallankumous noin 200 vuotta sitten mahdollistivat jälleen uudenlaisen tavan organisoiua. Sen metafora voisi Laloux'n mukaan olla *kone*. Uutena elementtinä toimintaan tuli kasvun ja innovaatioiden lisäksi tarve ihmisten toiminnan ennakoitavuuteen ja luotettavuuteen. Aiemmin johtaja-asemaan etenemisen kannalta oli ollut oleellista fyysinen voima, syntyperä tai sosiaalinen status, mutta nyt johtajan tehtäviin oli mahdollista edetä myös todistamalla oman pätevyytensä. (Laloux 2013, 23–30.)

Muutama vuosikymmen sitten alkanut postmoderni aikakausi toi jälleen mukanaan uusia organisointimalleja. Tätä aikakautta edustavissa organisaatioissa on edelleen jonkinasteiset hierarkkiset rakenteet, mutta niiden sisällä on pyrkimys mahdollistaa organisaation jäsenten suhteellisen itsenäisen työskentely ja sitä kautta suuremmat toimintavapaudet ja voimaantumisen tunne. Organisaation arvoilla katsotaan olevan merkittävä rooli sitä kautta, että ne luovat pohjan organisaation identiteetille ja kulttuurille. Lisäksi eri sidosryhmien toiveet ja näkemykset halutaan ottaa mahdollisimman hyvin huomioon toimintaa suunniteltaessa. Tämä ajan organisoinnin metafora voisi hyvin olla *perhe*. (Laloux 2013, 30–34.)



Laloux'n mukaan kaikki viittaa siihen, että ihmiskunta alkaa olla valmis uudenlaisen organisoinnin tapaan. Hän perustelee asiaa sillä, että ihmiset, sen enempää johtoasemassa kuin muissa tehtävissä toimivat, eivät näytä voivan kovin hyvin. Lisäksi näyttää siltä, että vanhat hierarkkiset organisaatiot eivät kykene enää vastaamaan monimutkaistuneen maailman ihmisille ja ihmiskunnalle asettamiin haasteisiin. Uudentyyppisen organisoinnin metaforaksi Laloux ehdottaa eläviä organismeja (*living systems*). Ne periaatteet, joita uudenaikaisissa organisaatioissa hänen mielestään tarvitaan, ovat itseorganisointi (*self management*), mahdollisuus osallistua toimintaan kokonaisuutena ihmisenä (*wholeness*) sekä toiminnalle merkityksen antava, kehityspotentiaalia sisältävä tarkoitus (*evolutionary purpose*). Johtajuus perustuu tässä organisoinnin tavassa jaetulle johtajuudelle ja itseohjautumiselle. (Laloux 2013, 43–51.)

Yhdistys organisaatiomuotona sopii mitä parhaiten jaetun johtajuuden ja itseorganisointiin perustuvan toiminnan koelaboratorioksi. Yhdistyksen jäsenet ovat mukana toiminnassa omasta vapaasta tahdostaan, joten suuri itsemääräämisoikeus ja matalat hierarkiat ovat paras mahdollinen tapa pitää ihmiset innokkaina mukana toiminnassa. Yhdistystoiminnalle usein luontainen vahva arvopohja antaa hyvät edellytykset yhteisen muutosvoimaisen tarkoituksen löytämiselle, jonka Laloux luettelee yhdeksi uudenlaisen organisoinnin peruselementiksi.

Viisi johtamisajattelun aikakautta

Samoin kuin erilaiset organisoitumisen periaatteet myös vallitsevat johtamisen käytännöt voivat sisältää vahvojakin vaikutteita aikaisempien aikojen organisoitumisen ja johtamisen periaatteista. Niinpä tämän päivän johtajilla saattaa omassa johtamisessaan olla jäänteitä hyvinkin kaukaa menneisyydestä. (Laloux 2013, 15–51.)

Ennen varsinaista organisaatioiden aikakautta johtaminen perustui alkukantaisiin vaistoihin tai mystisiin uskomusjärjestelmiin. Jokainen tänä päivänä johtotehtävissä oleva ihminen voi kysyä itseltään, asuuko hänen sisällään edelleenkin pieni luolaihminen. Itsestään selvää on, että johtajuuden rakentaminen pelkäänsään selkäytimestä nousevien impulssien varaan ei pidemmän päälle vie yhdistystoimintaa eteenpäin.

Ensimmäisten varsinaisten organisaatioiden syntymisen myötä (n. 10 000 vuotta sitten) voitiin alkaa puhua organisaation johtamisesta sanan varsinaisessa mielessä. Laloux'n metafora susilaumasta kertoo, että ”valta kuuluu sille, joka sen ottaa”. Tämä kuvastaa hyvin tämän ajan johtamisajattelua.

Seuraavalla organisaatioajattelun aikakautena n. 6 000 vuotta sitten alkoivat organisaatioiden rakenteet hierarkisoitua ja virallisen aseman merkitys korostua. Jokaisen johtoasemassa olevan ihmisen on terveellistä miettiä, kuinka paljon oma johtaminen perustuu virallisen aseman mukanaan tuomaan auktoriteettiin. Asuuko meissä mahdollisesti pieni ”vääpeli”, joka oikeassa olemisen tunnossaan ja asemaansa nojautuen pomottaa muita. Jälleen on selvä, ettei armeijamainen hierarkkiseen asemaan perustuva auktoriteetti motivoi ihmisiä miettimään luovia ratkaisuja yhdistyksen haasteisiin.

Teollisen aikakauden, tieteellisen maailmankuvan ja myös valistusajattelun myötä oli mahdollista syntyä uudenlaista johtamisajattelua, joissa painottuivat tavoitelähtöisyys ja hyötynäkökulmat. Tällainen johtaminen saattaa jo paremmin viedä yhdistyksen toimintaa oikeaan suuntaan. On täysin järkeenkäypää tehdä asiat taloudellisesti ja tehokkaasti varsinkin, jos resurssit ovat rajalliset. Tässä johtamisperinteessä auktoriteetti ansaitaan osaamisella, eikä omaa auktoriteettia ei ole tarve ylikorostaa. Organisaation jäsenille annetaan tavoitejohtamisen hengessä oikeus melko vapaasti käyttää omia kykyjä yhdistyksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhdistystoiminnan näkökulmasta teollisen ajan johtamiskulttuurissa on kuitenkin yksi ongelma. Teollisuuslaitoksilla on yleensä omistaja tai omistajia, joiden edut liian usein menevät työntekijöiden etujen edelle. Pahimmassa tapauksessa työntekijöiden tarpeista pidetään huolta vain niin kauan kuin sillä on positiivisia vaikutuksia organisaation tulokseen. Yhdistystoiminnassa ei vastaavanlaista vastakkainasettelua ole, joten johtamisen mallit kannattaa hakea toisaalta.



Postmoderni aika on tuonut johtajuutta koskevaan keskusteluun ja johtamisen käytäntöihin uusia ulottuvuuksia, jotka ovat kuin luotuja yhdistystoimintaan. Uusissa malleissa organisaation **jäsenten voimaantuminen ja motivoituneisuus** on ymmärretty aivan uudella tavalla – ei vain välttämättömänä pahana, vaan myös **potentiaalisena menestystekijänä**. Sitoutuminen työhön (tai vapaaehtoistyöhön) ei tarkoita ainoastaan sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Siinä on myös mahdollisuus pitää kiinni omista tavoitteista ja elämänarvoista, kunhan ne eivät ole raikeässä ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. Ihmisen pitää voida kokea olevansa osallinen siihen, mitä ollaan tekemässä. Postmodernin ajan johtajuus perustuukin yhtymäkohtien löytämiseen organisaation ja sen jäsenten tavoitteiden välillä. Ihanteena on **osallistumisen ja osallisuuden mahdollistaminen**.

Postmodernin ajan jälkeen tulevaa aikaa on joskus kutsuttu transmoderniksi ajaksi (esim. Hanhinen 2010, 21). Nimikkeellä ei sinänsä ole merkitystä, mutta on hienoa ajatella, että jotain uutta on syntymässä. Uuden-

tyyppinen johtajuus, joka on tällä hetkellä suuren mielenkiinnon kohteena, perustuu jaettuun johtajuuteen. Siinä valta ja vastuu jaetaan kaikkien toimijoiden kesken. Itse kunkin tehtävänä on johtaa sekä itseään että muita. Omaa käyttäytymistä pyritään muuttamaan niin, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla yhteisten tavoitteiden toteutumista. Samalla mietitään, miten minä voin luoda muille edellytyksiä heidän tehtävässään onnistumiselle. Keskeistä on **tiedon, kokemusten, ajatuksen, arvostuksen ja luottamuksen jakaminen**. Johtajuuden jakaminen voi tarkoittaa myös sitä, että konkreettiset johtamistehtävät jaetaan useamman ihmisen hoidettavaksi (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 91).

Johtajuus tekoina

Yksi tapa lähestyä jaettua johtajuutta on tarkastella sitä käytännöllisten johtamistehtävien suorittamisen näkökulmasta. Jos johtamiseen liittyvät tehtävät ja teot on hoidettu riittävän hyvin, johtajuus ei ole hukassa. Johtajuudesta saadaan pitävä ote, kun se nähdään todellisten ihmisten konkreettisina tekoina.

Johtamiseen liittyvistä tehtävistä ja teoista on hyvä keskustella yhdistyksessä aivan samalla tavalla kuin muistakin toimintaan liittyvistä tehtävistä. Ei ole olemassa ainoa oikeaa määritelmää sille, mitä tehtäviä ja tekoja johtajuuteen tulisi liittää. Jokainen yhdistys vaatii omanlaistaan johtajuutta. Alla on kuitenkin ehdotettu joitakin johtamistehtäviä, joiden tulee olla riittävän hyvässä hoidossa, jotta yhdistyksellä on edellytykset saavuttaa itselleen asettamansa tavoitteet.

Perustehtävään liittyvät johtamisperusteet

Yhdistyksen jäsenillä käsitys sen **olemassaolon tarkoituksesta** (missio) ja tieto siitä, ketä varten se on olemassa.

Yhdistyksen **perustehtävä** on riittävän selkeästi muotoiltu niin, että se motivoi ihmiset laittamaan oman osaamisensa peliin.

Yhdistyksen jäsenet tietävät, millaisia konkreettisia, perustehtävästä johdettuja **tavoitteita ja päämääriä** toiminnalla pyritään saavuttamaan, esimerkiksi seuraavan vuoden aikana.

Yhdistyksen toimijat tietävät oman **työnjaollisen roolinsa** suhteessa perustehtävän toteutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Yhdistyksellä on riittävät **resurssit** päämäärien ja tavoitteidensaavuttamiseksi (osaaminen, rahoitus, työvälineet jne.) tai vähintäänkin suunnitelma resurssien hankkimiseksi, jos niitä ei tällä hetkellä ole riittävästi.

Toiminnan ylläpitämiseen liittyvät johtamistehtävät

Yhdistyksessä on mahdollisuus (ajat ja paikat) **aidolle keskustelulle** aina, kun siihen on tarvetta.

Kaikki toiminnan kannalta oleellinen **tieto kulkee** kaikille niille ihmisille, jotka tarvitsevat sitä omasta tehtävästään selviytyäkseen.

Yhdistyksen jäsenillä on kyky tehdä toimintaan johtavia **päätöksiä**.

Yhdistyksellä on keinot toiminnan **arviointiin** ja kyky kehittäätoimintatapojaan, jos toiminta ei johda toivottuun lopputulokseen.

Yhdistyksessä on riittävän selkeät **pelisäännöt** yhdessä toimimiselle.

Yhdistyksessä on riittävän **turvallinen ilmapiiri**, jotta ihmiset voivat olla läsnä juuri sellaisina kuin ovat.

Yhdistyksellä on kyky **uusiutua ja sopeutua** muuttuvan maailman sille asettamiin haasteisiin.

Johtajavetoisuudesta luopuminen

Maataloudessa tai liike-elämässä maan tai tuotantolaitosten omistajuus näyttää asettavan omistajan ja työntekijät eriarvoiseen asemaan, mutta yhdistyksen kaikki jäsenet ovat luontaisesti toiminnan omistajia. Yhdistystoimintaan voidaan siksi erinomaisesti soveltaa jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden periaatteita. Yhdistystoimintaan liittyy myös vahva yhdenvertaisuuden arvo, joten johtajuutta on helppo tarkastella työjaollisena kysymyksenä, tärkeänä tehtävänä muiden tärkeiden tehtävien joukossa.

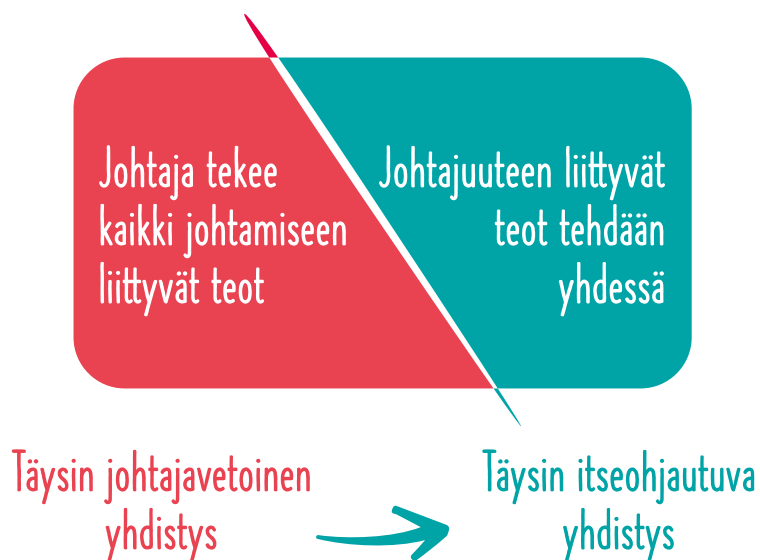
Jaettua johtajuutta ja itseohjautumiseen perustuvaa toimintaa yhdistyksissä puoltaa myös toimintaympäristön valtava murros. Moniin yhdistysten kohtaamiin ongelmiin ei ole olemassa yksinkertaisia vastauksia, joten joukon kärjessä tietä näyttävä johtaja on mahdottoman tehtävän edessä pyrkiessään yksin johdattamaan joukot yhteiseen päämäärään. Parempaan lopputulokseen päästään, kun päämääristä ja niiden saavuttamisen keinoista päätetään yhdessä. Tässä auttavat myös erilaiset sähköisen kommunikoinnin välineet, jotka mahdollistavat uudenlaisen yhdessä ajattelemisen yhdistyksissä.

Jaettu johtajuus ja itseohjautuva toiminta kulkevat käsi kädessä

Jaettu johtajuus vaatii vastinparikseen itseohjautuvuutta kaikilta organisaation jäseniltä. Toiminnan tavoitteista ja keinoista niihin pääsemiseksi päätetään yhdessä. Ihmisten motivoimiseen ei tarvita esimiehiä, koska organisaation perustehtävä sellaisenaan toimii tekemisen motiivina. Myös toiminnan arvioinnista ja mahdollisista suunnan korjauksista sovitaan yhdessä.

Johtajuuden jakamisen ja itseohjautuvuuden suhdetta organisaatiossa voi havainnollistaa oheisen kuvion avulla. Kuvan vasemmassa ääripäässä vastuun kaikista johtajuuteen liittyvistä tehtävistä katsotaan kuuluvan yhdelle, johtajan statuksen saaneelle henkilölle. Kuvion oikeassa laidassa kyse on täysin itseohjautuvasta

organisaatiosta, jossa kaikki valta ja vastuu on jaettu. Jälkimmäisessä johtajuuteen liittyvät johtamisteot tehdään yhteistuumin henkilöiden toimesta, joista kukaan ei ole esimiesasemassa muihin nähden.



Jakamaton valta ja vastuu yhdistyksissä

Keskusteltaessa johtajuudesta ja sen jakamisesta, on otettava huomioon, että virallisissa organisaatioissa viralliseen johtaja-asemaan liittyy lakipykäliin ja muihin säädöksiin perustuvaa juridista vastuuta. Johtajan tehtävän vastaanottanut henkilö voi olla käyttämättä omaan asemaansa liittyvää valtaa, mutta asemaan liittyvää vastuuta hän ei pääse pakoan. Vastuu saattaa liittyä yhdistyksen talouteen tai vaikkapa työnantajana toimimiseen. Lakipykäliä ja säädöksiä voidaan muuttaa, jolloin myös johtajuuteen liittyvä vastuu voi saada uusia muotoja ja merkityksiä. Kuitenkin niin kauan kuin lait ovat voimassa, ne asettavat johtajuuden kehittämiseksi yhdistyksissä selkeät reunaehdot.

Johtajuuteen liittyvästä vallankäytöstä ei välttämättä säädetä laeissa, paitsi silloin kun on kysymys vallan väärinkäytöstä. Sen sijaan yhdistyksen omilla säännöissään tai ohjeissa saattaa olla rajoituksia sen suhteen, miten paljon valtaa voidaan jakaa. Kun johtajuutta jaetaan, jaetaan myös valtaa. Siksi vallasta ja sen erilaisista ilmenemismuodoista on hyvä keskustella mahdollisimman ennakkoluulottomasti.

Vaikeuskerrointa keskusteluun tuo se, että johtajuuteen liittyvissä kysymyksissä liikutaan hyvin syvissä ihmisen olemisen peruskysymyksissä. Ihmisen asema ja myös valta yhteisön hierarkiassa – niin virallisessa kuin epävirallisessa – määrittää yllättävän paljon ihmisen identiteettiä. Sitäkin paremmalla syyllä johtajuutta on syytä tarkastella mahdollisimman monesta näkökulmasta.

Onko täydellinen itseohjautuvuus mahdollista?

Jaetusta johtajuudesta ja itseohjautumisesta voi myös tulla taikasanoja, joilla halutaan ratkaista kaikki yhdistyksen ongelmat. Siksi on hyvä miettiä, kuinka pitkälti toiminta viime kädessä halutaan rakentaa jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden varaan, kuinka nopeasti uuteen toimintatapaan halutaan siirtyä ja mitä taitoja siirtyminen tähän suuntaan yhdistyksen jäseniltä edellyttää.

Uusiseelantilaisen Enspiral-verkoston perustajajäsen Francesca Pick (2017) arvioi, että täysin hierarkiaton organisaatio ei ole mahdollinen. Sen sijaan hän pitää mahdollisena dynaamisia hierarkioita, joissa ihmisten keskinäinen asema hierarkiassa vaihtelee sen mukaan, kenellä on missäkin asiassa eniten tietoa ja kokemusta.

Jaettu johtajuus edellyttää uudenlaista ajattelutapaa. Joskus jaetusta johtajuudesta puhuttaessa tarkoitetaan itse asiassa ihmisten osallistamista päätöksentekoon. Keskustelussa saatetaan korostaa ihmisten ideoiden, näkemysten, osaamisen jne. merkitystä, mutta päätösvalta pidetään tiukasti johtajien omaisuutena, eikä sen jakamista edes harkita.

Uudenlaisen ajattelun lisäksi jaettu johtajuus edellyttää toiminnan muuttamista. Johtajavetoisuuden tottuneen, valta-asemassa olevan henkilön on rohkeasti uskallettava luovuttaa valtaa ja vastuuta muille. Perinteiseen alaisen rooliin tottuneiden taas on yhtä rohkeasti uskallettava tarttua vallan ja vastuun kahvaan. Uutta toimintatapaa harjoitellessa joudutaan todennäköisesti tilanteisiin, joissa kenellekään ei ole aivan selvää, mistä kenenkin pitäisi vastata. Tällaisessa tilanteessa paluu perinteiseen johtajavetoiseen toimintaan on aina mahdollista. Toinen vaihtoehto on tutkia, voisiko jaettuun johtajuuteen perustuva aito itseohjautuminen sittenkin olla mahdollista.

Jokaisen yhdistyksen tulee edetä jaetun johtajuuden suuntaan omalla tavallaan. Itseohjautuvuus voidaan asettaa ihanteeksi, jota kohti edetään niin pitkälle ja siihen tahtiin kuin mikä tuntuu hyvältä ja toimivalta. Matkalla kohti itseohjautuvuutta voidaan myös etsiä erilaisia välimuotoja johtajavetoisen ja itseohjautuvan toiminnan välillä. Sosiokulttuurisen innostamisen inspiroima johtajuus on yksi vaihtoehto.

Ruohonjuuritason pohdiskeluja: Pyöriikö toiminta ilman puheenjohtajaa?

Pilotti toteutettiin Nuorisotyön Seniorit rekisteröimättömän yhdistyksen piirissä. Pilotin tutkijana toimi Elna Hirvonen.

Entäpä, jos yhdistyksessä ei nimitä puheenjohtajaa lainkaan, vaan otetaan toimintamalliksi keskenään tasa-arvoisten vastuiden tiimityö. Miten se toimii ja mitkä ovat poikkeamat totutusta puheenjohtajavetoisesta mallista? Vastuutiimin varassa yli vuoden toiminut rekisteröimätön yhdistys Nuorisotyön Seniorit selvitti kokemuksia mallin toimivuudesta vertaillen toteutunutta toiminta-aikaa perinteisessä puheenjohtajan luotsaamassa johtokuntamallissa ja vastuutiimimallissa.

Yhdistyksen toimiessa vastuutiimin varassa todettiin vastuun jakautuneen konkreettisesti useammille hartioille ja keskustelun asioista lisääntyneen. Ilman ennalta määrättyjä rooleja vastuutiimissä korostuu persoonallisuuksiin ja kokemukseen perustuvan osaamisen esilletulo ja muissa yhteyksissä opitut vastuunkantamistavat. Yhteydet yhdistyksestä ulospäin ja edunvalvonta ovat muodostuneet ongelmalliseksi, kun selkeää edustusroolia ei ole ollut. Tiimiyhteistyö vastuu yhdistyksessä on rakenne, joka hämmentää yhteistyökumppaneita. Kävi myös ilmi, että sitoutumisen ongelmat eivät kuitenkaan poistu kokonaan.

Oppimista ja poisoppimista Nuorisotyön Senioreissa

Yhtenä oivalluksena Nuorisotyön Senioreiden pilotissa on se, että Seniorit ymmärsivät vasta opiskelevansa jaettua johtajuutta. Niinpä vastuutiimi päätti keskittyä opiskelemaan sekä jaetun johtajuuden filosofiaa että niitä toimintamekanismeja, joita jaettu johtajuus edellyttää. Francesca Pickin (2017) arviota lainaten tavoitteena on dynaaminen organisaatio, jossa ihmisten tiedot ja kokemus määrittävät hänen asemansa yhteisössä, tilanteen mukaan. Vastuutiimi pyrkii tekemään tiimikokouksista ja muistakin senioreiden tilaisuuksista tietoisesti nykyistä enemmän oppimistilanteita.

Näyttää olevan haastavaa irrottautua perinteisistä vastuurooleista. Ne vastuutiimin seniorit, jotka ovat toimineet myös perinteisessä johtokuntamallissa, kokivat hiukan muita vastuutiimiläisiä enemmän epävarmuutta siitä, tulevatko asiat aina hoidetuksi. Toisin sanoen, vanhat rakenteet ohjaavat toimintaa yllättävän paljon.

Konkreettisenä toimenpiteenä Nuorisotyön Seniorit päätti tehdä jäsenkyselyn, jonka avulla avataan jaetun johtajuuden toimintamallia koko jäsenistölle samalla, kun halutaan saada myös jäsenistö osallistumaan nykyistä aktiivisemmin. Kysely tehtiin syksyllä 2017.

Jatkossa haasteena tulee edelleen olemaan se, kuinka yhteistyökumppanit ja jopa rahoittajat saadaan vakuutuneiksi siitä, että toiminnan tavoitteet ja sisältö suunnitellaan ja päätetään normaalin yhdistysdemokratian keinoin, eli yleisissä kokouksissa.

YHDISTYKSEN JOHTAMINEN INNOSTAMISENA

Psykoterapeutti, kouluttaja Britt-Marie Perheentupa jakoi eräässä työnohjaajille tarkoitettussa tilaisuudessa organisaatiot kolmeen kategoriaan: yhdessä olemista varten perustettuihin organisaatioihin, aidosti tehtävätietoisin organisaatioihin ja tehtävänsä kadottaneisiin organisaatioihin. Yhdessä oleminen voi olla hyvin palkitsevaa, mutta suurimman täyttymyksen tunteen ihminen voi saavuttaa, kun hänellä on sosiaalisten suhteiden lisäksi mahdollisuus olla mukana toiminnassa, jolla on yhteiskunnallista merkitystä. Aito osallisuus syntyy osallistumisesta merkitykselliseen tekemiseen ja tietoisuudesta, että omalla panoksella on tärkeä rooli päämäärien saavuttamiselle.

Ihmisille osallisuutta tuottava ja samalla yhteiskuntaan vaikuttava yhdistys vaatii innostavaa johtajuutta. Johtamisessa tärkeää on, että yhdistyksen jäsenet ovat tietoisia yhdistyksen perimmäisistä päämääristä. Yhdistyksen perustehtävän on siis oltava sellainen, että se on helppo ymmärtää ja siitä on mahdollista innostua. Sosiokulttuurisen innostamisen projekteissa toiminnan tavoitteet ja siihen tähtäävät toimenpiteet toteutetaan yhteisen dialogin avulla. Osallistavan keskustelun kautta toiminnalle muotoutuu innostava päämäärä. Toimintaan on hyvä sitoutua, kun on itse saanut olla osallisena päämäärän muotoilemisessa.

On helppo kuvitella, että Suomen tuhannet ja taas tuhannet yhdistykset ovat syntyneet juuri innostamisen kaltaisen prosessin lopputuloksena. Vuosien tai mahdollisesti vuosikymmenien aikana on kuitenkin yhdistyksen sääntöihin kirjattu tarkoituspäykälä saattanut jo menettää ajankohtaisuuttaan tai alkuperäinen idea on muuten jostakin syystä unohtunut. Juuri tällaisiin tilanteisiin ovat innostamisen menetelmät omimmillaan. Yhdessä keskustelemalla voidaan yhdistyksen olemassa olon syy palauttaa mieleen. Tarvittaessa perustehtävä voidaan sanoittaa uudelleen, paremmin uutta aikaa ja muuttuneita olosuhteita vastaavaksi.

Yhdistystoiminta on luonteeltaan ihmisten syvästä tunnoista syntynyttä tekemisen paloa, joten toiminnassa on usein sisäänrakennettuna halu muuttaa maailmaa ja jättää oma kädenjälki tapahtumien kulkuun. Samaten yhdistystoimintaan liittyy vahva yhdessä tekemisen eetos. Tätä eetosta on syytä vaalia huolella, koska nykyaika suosii enemmän liike-elämästä tuttua kaupankäynnin eetosta. Siinä tavoitteena on tuottaa tuotteita ja palveluja maksukykyisille asiakkaille rahallista korvausta vastaan. Yhdistystoimintaan voi liittyä tuotteiden tai palvelujen myyntiä, mutta kaupankäynnin ylikorostuminen saattaa häivyttää toiminnan alkuperäisen tarkoituksen taka-alalle.

Innostamisen perinteestä vaikutteita ammentavassa yhdistystoiminnassa ihmiset tulevat tietoiseksi omasta roolistaan yhdistyksessä, yhteiskunnassa ja maailmassa. Samalla heidän on helpompi hahmottaa yhdistystoiminnan mahdollisuudet muuttaa yhteiskuntaa ja maailmaa (ks. Innostuskirja. Nyt 2004). Myös yhdistyksen johtamisen voi hahmottaa innostamisena, mikä tarjoaa kultaisen keskitien johtajavetoisen ja täysin itseohjautuvan toiminnan välillä. Innostajan ero perinteiseen johtajaan verrattuna on siinä, että vaikka hän toimisi hyvinkin aktiivisesti esimerkiksi käynnistämällä erilaisia prosesseja tai koordinoimalla yhdistyksen toimintaa, hänellä ei ole määräysvaltaa muihin ihmisiin nähden. Tässä luvussa pohditaan, miten sosiokulttuurisen innostamisen ideoita hyödyntämällä on mahdollista elävöittää yhdistystoimintaa ja uudistaa sen johtamista.

Sosiokulttuurisesta innostamisesta puhuttaessa korostetaan eri yhteyksissä erilaisia innostajuuden piirteitä. Jaetun johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna on hyödyllistä keskittyä kolmeen innostamisen peruselementtiin: kaikkien toimijoiden välisen dialogin laatuun, oppimista tukevaan tutkimuksellisuuteen ja muutokseen tähtäävään toiminnan perusviireeseen. Näitä peruselementtejä on kuvattu seuraavaksi. Luvun lopussa taas avataan innostajana toimivan ihmisen ominaisuuksia ja tehtäviä.

Sosiokulttuurisen innostamisen taustaa

Sosiokulttuurinen innostaminen toimintamuotona sai alkunsa Ranskassa toisen maailmansodan jälkeen. Sodanjälkeisiin ankeisiin olosuhteisiin haluttiin tuoda innostamisen menetelmillä toivoa. Ranskan kielessä toimintamuotoa kuvaavaksi termiksi vakiintui *animation socioculturelle*. Latinan kielen sana *anima* tarkoittaa elämää tai elähdyttämistä. Sosiokulttuurisen innostamisen Suomeen tuonut Leena Kurki sanoo aiheesta kirjoittamassaan teoksessa osuvasti: ”innostaminen on elämän antamista, motivoitumista, suhteeseen asettumista ja toimimista yhteisön puolesta” (Kurki 2000). Suomen kielessä käyttöön otettu termi innostuminen viittaa ihmisten sisäiseen motivaatioon ja inspiroitumiseen. Molemmat niistä luovat erinomaisen perustan itseohjautuvalle järjestötoiminnalle. Leena Kurki onkin todennut, että suomalaisten kansanliikkeiden (esim. nuorisoseuraliike) toiminta on itsessään edustanut sosiokulttuurista toimintaa (Kurki 2000).

Sosiokulttuurisessa toiminnassa painottuvat sekä toiminnan yhteisöllinen että kulttuurinen ulottuvuus. Toiminnan yhteisöllinen ulottuvuus ilmenee toimijalähtöisyytenä, osallistumisena, osallisuutena ja yhdessä kasvamisena. Toiminnan kulttuurisen ulottuvuuden katsotaan usein viittaavan kulttuuristen ja taidelähtöisten menetelmien hyödyntämiseen, mutta kaikkein syvällisimmässä merkityksessä se viittaa määrätietoiseen pyrkimykseen saada toiminnalla aikaan yhteiskunnallisia ja kulttuurisia muutoksia. (Kurki 2000.)

Silloin kun pyrkimyksenä ovat syvälle menevät yhteiskunnalliset muutokset, puhutaan usein innostamisen kuumasta maailmasta. Innostamisen kylmässä maailmassa toiminnan tavoitteena on enemmän elämysten tarjoaminen kuin yhteiskunnallinen muutos. Siinä missä innostamisen kylmässä maailmassa kysymys on elämysten tuottamisesta jopa kaupallisessa mielessä, on innostamisen kuumassa maailmassa tavoitteena pyrkiä elämän peruskysymysten ääreen. (Kurki 2000.)

Kaiken keskiössä toimijoiden välinen dialogi

Dialogi on yksi innostamisen ydinkäsitteistä. Se on myös ainoa keino välttää ylhäältä tai vain muutaman ihmisen toimesta johdetun yhdistystoiminnan karikat. Innostamisen hengestä kumpuava yhdistystoiminta lähtee liikkeelle kaikkien toimintaan osallistuvien ihmisten tarpeista, unelmista ja intohimoista, ei niinkään organisaation tai sen piirissä auktoriteettiasemaan kohonneiden ihmisten näkökulmista. Niin toiminnan tavoitteista kuin niiden tavoittamiseen tähtäävistä keinoistakin päätetään yhdessä tasavertaisuuteen perustuvan dialogin avulla.

Aito dialogi vaatii taitoa ja tahtoa. Viime kädessä siinä on kysymys ihmisten välisestä onnistuneesta vuorovaikutuksesta – siitä, että ihmiset suostuvat kuulemaan ja kokevat tulevansa kuulluiksi. Kysymys on halusta uskaltautua tasapuoliseen suhteeseen muiden toimijoiden kanssa. Aito Minä-Sinä-suhde on avoin, suora, molemminpuolinen ja läsnäoleva. Toinen ihminen kohdataan aidosti ja vertailematta, koko olemuksella. Minä-Se - eli subjekti-objekti -suhteessa toinen koetaan esineenä, eikä häntä osata kuunnella. Paulo Freire korostaa persoonaksi kasvamisen perusedellytyksenä aitoa, autenttista dialogia, jonka avulla voimme saada tietoa toisten kokemasta todellisuudesta ja estää vieraantumistamme toisista. Tietäminen onkin aina vuorovaikutussuhde, dialoginen prosessi. Siksi todellisuus, joka ei ole yhteydessä toiseen ihmiseen, on keinotekoinen. Aidossa dialogissa kaksi tai useampi ihminen pohtii ja arvioi sekä luo uudelleen elämänsä todellisuutta. Dialogi luo pohjan niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin oppimiselle ja uudistumiselle. (Ks. Kurki 2000; Kinnunen & Penttilä & Rantala & Salonen & Tervo 2003.)

Tutkimuksellisuus avaimena oivaltamiselle ja yhdessä oppimiselle

Sosiokulttuurisessa toiminnassa maailman muuttaminen ja inhimillinen kasvu kulkevat käsi kädessä. Samalla tavalla yhdistystoiminnasta jää parhaimmillaan jälkiä niin ympäröivään maailmaan kuin yhdistyksessä toimiviin ihmisiin. Sekä maailman muuttaminen että ihmisenä kasvaminen vaatii oppimista ja oivaltamista.

mista. Sosiokulttuurinen innostaminen sisältääkin kolme keskeistä, oppimiseen liittyvää elementtiä: havahtumisen, tutkimuksellisuuden ja arvioinnin (Kurki 2000).

Havahtumisella viitataan siihen hetkeen, jolloin ihminen tai ryhmä ihmisiä oivaltaa, että asiat eivät olekaan sitä, miltä ne näyttävät. Havahtuminen voi tarkoittaa pienen ”hiushalkeaman” syntymistä ihmisen maailmankuvaan tai minäkuvaan. Tällainen hiushalkeama toimii parhaimmillaan voimakkaana toiminnan motiivina. Asioille täytyy tehdä jotain!

Havahtuminen voi myös toimia motiivina tutkia asioita perin pohjin. Mutta koska ihmisellä näyttää olevan vahva taipumus uskoa siihen, miltä asiat näyttävät, voi myös olla, että havahtumista ei tapahdu ennen kuin asioita on tutkittu pintaa syvemältä. Tutkimuksellisuus on joka tapauksessa ominaispiirre, jota ilman sosiokulttuurista innostamista sen enempää kuin vaikuttavaa yhdistystoimintaa on vaikea kuvitella.

Tutkimuksellisuuden käsitteelle ei ole syytä antaa liian juhlallisia tulkintoja. Ihmisen sisään rakennetusta uteliaisuudesta ei ole pitkä matka sosiokulttuurisen innostamiseen tarkoittamaan tutkimuksellisuuteen. Kannattaa korostaa tutkimuksellisuuden kepeyttä ja seikkailullisuutta. Ympäröivä todellisuus, jota halutaan muuttaa ja kehittää, on tunnettava perusteellisesti. Ympäristön ennakkoluuloton analysointi on avain sosiokulttuuriseen toimintaan. Riittävän vakuuttava tutkimustieto antaa toiminnalle sellaisen painoarvon, joka voi toimia ratkaisevana tekijänä suuriinkin yhteiskunnallisiin muutoksiin. (Kurki 2000, 98–107.)

Tutkimuksellinen ote ja kyltymätön halu oppia uutta antavat uudenlaisia merkityksiä toiminnan arvioimiselle. Arviointi ei ole vain välttämätön paha, vaan oppimista ja oivaltamista vauhdittava käytäntö. Arvioinnille on luotava edellytykset jo toimintaa suunniteltaessa. Tavoitteet on asetettava niin, että niiden saavuttamista on helppo seurata. Arviointi on parhaimmillaan koko toiminnan ajan jatkuvaa toiminnan tarkastelua, jolla luodaan edellytykset uudistumiselle. (Kurki 2000, 150–151.)

Sosiokulttuurisessa innostamisessa itsearviointilla, eli oman toiminnan arvioinnilla, on keskeinen merkitys (Kurki 2000, 151). Se on keino tunnistaa ryhmän toiminnan vahvuudet ja parantamista kaipaavat alueet. Kun itsearviointi on jatkuvaa, se tuo ryhmälle palautetietoa toiminnan onnistumisesta, tuloksellisuudesta ja kehittämistarpeista. Itsearviointin avulla on helppo vaikuttaa toimintaan, koska päätökset tekee sama ryhmä, joka ne myös toteuttaa.

Toiminnan arviointi luo pohjaa uusille havahtumisille. Sosiokulttuurista toimintaa voikin tarkastella ns. toimintatutkimuksellisen syklin näkökulmasta. Syklissä toistuu spiraalin omaisesti toiminnan suunnittelu, itse toiminta, kriittiseen havainnointiin perustuva toiminnan arviointi, tarkentunut toimintasuunnitelma jne. (mm. Kurki 2000.)

Innostava johtaminen on katalysaattorina toimimista

Saattaa kuulostaa paradoksaaliselta, mutta itseohjautuva toiminta ei ohjaudu itsestään. Tarvitaan joku, joka virittää ja ylläpitää aitoa dialogia silloin, kun sellainen ei ota syntyäkseen. Tarvitaan joku, joka koordinoi yhteisöllisten päätösten tekemistä toiminnan päämääristä silloin, kun erilaiset ehdotukset päämääristä uhkaavat tukahduttaa toinen toisensa. Ja tarvitaan joku, joka kannustaa tutkimaan asioita pintaa syvemältä silloin, kun on houkutus tyytyä ensimmäisenä mieleen tuleviin ratkaisuihin. Sanalla sanoen tarvitaan innostajaa.

Jean Claude Gilletin (1995) mukaan innostajana toimiminen näyttäisi edellyttävän innostajalta osaamista kolmella eri tehtäväalueella. Gillet puhuu helpottamiseen ja välittäjänä toimimiseen liittyvistä tehtävistä, tuotannollisista tehtävistä sekä tehtävistä, jotka edesauttavat valaistumista (Kurki 2000, 77–79).

Helpottamisen ja välittämisen tehtävää toteuttaessaan innostajat ovat fasilitaattoreita, ryhmän elämän helpottajia, organisoijia, tavoitteiden ja metodien asiantuntijoita, kommunikaattorakenteiden luoja, keskustelun ja reflektion koordinoijia sekä strategioiden suunnittelijoita. Fasilitointi perustuu ryhmäprosessien

suunnitteluun ja toteuttamiseen. Fasilitoinnilla lisätään monimuotoista keskustelua ja herkistetään luovuutta ja helpotetaan näin tavoitteen toteutuminen. (Kurki 2000, 78–79.)

Tuotannollisessa tehtävässä innostajan haasteena on kanavoida ryhmässä olevaa energia toiminnaksi, jonka tuloksena syntyy tuotos. Perinteisissä sosiokulttuurisen innostamisen projekteissa tämä tuotos voi olla esimerkiksi esitys tai performanssi. (Kurki 2000, 78.) Yhdistystoiminnan kontekstissa tuotos määräytyy yhdistyksen tarkoituksypökalän määrittämien toiminnallisten tavoitteiden mukaisesti.

Gillet'n mukaan innostajan tehtävänä on myös **luoda edellytyksiä valaistumiselle**. Valaistumista ei tässä käytetä sanan uskonnollisessa merkityksessä, vaan pikemminkin sillä viitataan jo aiemmin puheena olleisiin havahtumisen hetkiin. Niissä sinänsä voi olla jotain piirteitä, joita voisi kutsua pyhiksi. Keskeisellä sijalla ovat tunteet, asenteet ja havaintokokemuksen ulkopuolelle jäävät ilmiöt. Innostaja pyrkii selkeyttämään näitä toiminnallaan. Kun innostamisen ideologia ja metodologia tuodaan fasilitoivaan johtamiseen, toiminta syvenee ja jalostuu. Fasilitaattori ei ole enää vain helpottaja, vaan valaistumisen tuoja sekä yhteisön puolesta ja sen kanssa taisteleva innostaja. Valaistuminen luo tilaa utopioille, vapauttaa puhetta, selkiyttää tunteita, edistää sosiaalista kiinteyttä, lisää motivaatiota, ymmärrystä ja tietoisuutta sekä toiminnan tavoitteellisuutta. (Kurki 2000, 79.)

Ruohonjuuritason pohdiskeluja: Sukupolvelta toiselle

Pilotti toteutettiin Ruotsinsuomalaisten Keskusliitossa ja sen vetäjänä toimi Raija Airaksinen-Björklund.

Sukupolvenvaihdos on hyvä tapa punnita yhdistyksen elinvoimaisuus. Miten uusi sukupolvi kiinnittyy yhteisöön, jonka olemassaolo perustuu edellisen sukupolven yhteiseen kokemuspohjaan? Aktiivitoimijoiden ikääntyminen ja vastuun kasautuminen yksien ja samojen toimijoiden harteille on suuri haaste. Pilotti keskittyi paikallisyhdistysten kehittämistarpeisiin tästä näkökulmasta.

Vastausten löytämiseksi pidettiin kehittämisseminaareja useassa paikallisyhdistyksessä sekä toteutettiin jäsenistön odotuksia kartoittava kyselytutkimus. Keskusteluihin osallistuneet henkilöt tunnistivat selkeän tarpeen laajalle yhteistyölle muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa. Maahanmuuttajayhdistyksen ei kannata käpertyä itseensä. Tulevaisuuden maahanmuuttajayhdistyksen mielikuvatavoitteeksi linjattiin ”smart, smidig ja modern” (fiksu, ketterä ja moderni).

Jalkautuminen suomalaiset juuret omaavien keskuuteen antoi arvokasta tietoa siitä, mikä jäsenistöä kiinnostaa ja millaiseen toimintaan he olisivat valmiita osallistumaan. Pilotin yhteydessä järjestettiin nuorille kielikursseja ja lapsiperheille perinneruokakursseja juhlapyyhiin liittyen. Valmistettiin mm. joulutorttujen, munkkeja ja karjalanpiirakoita. Lapsille suunnattuja toimintapäiviä järjestettiin yhteistyössä muiden paikallisten toimijoiden kanssa. Suurin koitos oli yhteinen teatteriprojekti, johon osallistui yli 30 eri-ikäistä alueen ruotsinsuomalaista. Nimensä mukaan *Yhdessä – Tillsammans* -esityksen valmistumiseen osallistui myös uusia, ei-aktiiveja nuoria ja lapsia. Vuoden kestäneen projektin aikana Suomi-seuran toimintaan mukaan tuli toivottua lisäpotkua. Kielitaito parani, ymmärrys omista juurista avautui ja ennen kaikkea kiinnostus toimintaan lisääntyi.

Osallistuminen toimintaan tuki ihmisten ryhmään kuulumisen tunnetta. Tämä puolestaan lisäsi sitoutumista ja halua ottaa aktiivisempaa roolia maahanmuuttajayhdistysten pyrkiessä pitämään yllä kontaktia omaan juuriin. Toiminnan myötä sukupolvet kohtaavat ja perinnetietous siirtyy kuin itsestään. Oleellista on, että tarjotaan mahdollisuuksia osallistumiselle, mutta jätetään ihmiselle vapaus valita, tuleeko vielä toisenkin kerran. Saadun palautteen mukaan uudenlainen toiminta oli innostavaa: ”täällä olikin mukavaa”, ”emme olisi arvanneetkaan”. Se, mikä ensimmäistä maahanmuuttajasukupolvea innosti, ei kiinnosta nuorempaa ikäpolvea lainkaan. Halua

toimia kuitenkin löytyi. Esimerkiksi nuorista äideistä löytyi vetäjiä monenlaisiin tehtäviin, kuten näytelmäpukujen ompelamiseen.

Vanhasta irti päästäminen ja totutusta poikkeaminen on järjestöaktiivisille suuri haaste. Kun sen kerran uskaltautuu tekemään, voi yllättyä positiivisesti. Pilotissa luotiin uutta ruotsinsuomalaista kulttuuria, jolla on juuret Suomessa, mutta jota voi tehdä jopa ruotsiksi.

INNOSTAJAN KUUSI ROOLIA

Ihminen saa omalle toiminnalleen selustatukea erilaisista rooleista. Tiettyyn rooliin sukeltaessaan ihminen tarkastelee maailmaa sellaisten ”silmälasiens” kautta, jotka auttavat häntä kiinnittämään huomionsa juuri tämän roolin kannalta oleellisiin asioihin. Tämä puolestaan auttaa ihmistä toimimaan järkevästi eteen tule-
vissa tilanteissa, mikäli rooli vain on oikein valittu.

Tässä luvussa tarkastellaan innostajan kuutta roolia englantilaisten Mark McKergowin ja Helen Baileyn kirjaa *Host – Six New Roles of Engagement* (2014) referoiden. McKergow ja Bailey ovat kirjassaan tutkineet johtajuutta hostauksen eli kutsujen isäntänä tai emäntänä toimimisen kielikuvaa hyödyntäen. Hostaukseen perustuvalla johtamisella on vaikea löytää luontevaa suomalaista vastinetta. Voitaisiin ehkä puhua vieraanv-
raisesta johtajuudesta, mutta puhumme tässä oppimateriaalissa innostajuudesta, koska hostaava ote toimin-
taprosessien ohjaamiseen on niin lähellä sosiokulttuurisen innostajan toimintatapaa. Saman tyyppisestä
ajatusmaailmasta kumpuavat myös viime vuosina usein käytetyt fasilitoivan tai valmentavan johtamisen
käsitteet. Kaipuu uuden tyyppiseen johtajuuteen ei kuitenkaan ole mikään uusi ilmiö. Jo muinaiset kiinalaiset
puhuivat johtamisesta kättilönä toimimisen metaforaa hyväksi käyttäen. Ajatuksena oli, että kun hyvä johtaja
on toiminut, voi kansa sanoa, että ”me teimme sen” (Heider 1998).

Isäntänä tai emäntänä toimiminen johtamisen metaforana auttaa kehittämään toimintaa jaetun johtaju-
uden ja itseohjautuvuuden suuntaan. Lähestymistavan avulla voidaan välttää sankarijohtajuuden ja palvelevan
johtajuuden sudenkuopat. Myytti johtajasta sankarina on ehkä yleisin rooli, johon johtaja mielellään pyrkii
ja johon hänet mielellään asetetaan. Tämän kielikuvan ongelmana on, että sankarin vastinparina ovat uhrin
tai pelastettavat ihmiset, jotka pelastuttuaan asettavat sankarin tarpeettomasti jalustalle. Jaetun johtajuuden
ajatuksena taas on, että jokainen voi omalla vuorollaan toimia innostavana johtajana ja loistaa. Palvelevan
johtajuuden ongelmana taas on se, että palvelija tarvitsee vastinparikseen itsensä yläpuolella olevan mestarin
tai herran. Innostava johtajuus puolestaan perustuu tasavertaisuuteen ja samanarvoisuuteen.

Host-sanan etymologinen tausta vahvistaa käsitystä siitä, että johtajuutta on mielekästä tarkastella tämän
kielikuvan kautta. Host-sanan kantasana on nimittäin *ghosti*, josta on johdettu englannin kielissä johdettu
sanat *host* (isäntä tai emäntä) ja *guest* (vieras). Tämä auttaa kiinnittämään huomion enemmän ihmisten väli-
siin suhteisiin kuin esim. johtajaan tai johdettaviin. Mark McKergow totesikin hostaukseen perustuvaa johta-
juutta käsitellessä seminaarissa, että johtajuudessa on kysymys nimenomaan ihmisten välisistä suhteista
(*”it’s all about relationships”*). Toimiva, tasavertaisuuteen perustuva dynamiikka ihmisten välillä saa asioita
tapahtumaan, koska kaikki mukana olijat ovat yhtä paljon käsillä olevan toimintaprosessin omistajia. Yhdis-
tystoiminta on perinteisesti juuri tällaista tasavertaisuuteen perustuvaa toimintaa. Tavoitteisiin on helppo
sitoutua, kun kyseessä ei ole jonkun muun ”agenda”, vaan asia, jolle ihmiset ovat itse vapaaehtoisesti vihkiy-
tyneet. Toimintaa vie eteenpäin ihmisten sisäinen motivaatio.

Yhdistyksessä toimivilla ihmisillä voi olla eri tilanteissa vaihtelevia asemia, joissa he voivat ottaa erilaisia
johtamisrooleja. Jaettu johtajuus huomioi siten yhdistyksen aktiivisten jäsenten erilaiset taidot ja taipumuk-
set. Seuraavaksi paneudutaan lähemmin innostajan hostauksen kielikuvaan perustuviin rooleihin.

Ensimmäinen rooli: Aloitteentekijä

Aloitteentekijän (*Initiator*) rooli on ehkä keskeisin innostajan kuudesta roolista, koska aloitteentekijänä
innostajan tehtävänä on saada asioita tapahtumaan. Nopean muutoksen keskellä yhdistys joutuu uusiutu-
maan ja kehittymään jatkuvasti. Kehittymistarpeita on kahdenlaisia. Ensinnäkin olemassa olevia toimintoja
pitää tehdä entistä paremmin ja tehokkaammin niin, että käytettävissä olevia resursseja ei hukata ja tekemi-

selle asetetut tavoitteet toteutuvat sujuvammin. Samaan aikaan on etsittävä rohkeasti uusia toimintamahdollisuuksia tai jopa ajateltava koko toiminta uusiksi. (McKergow & Bailey 2014.)

Frank Martela puhuu **Karoliina Jarengon** kanssa toimittamassa kirjassa *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* kehittämistyöstä jalostamisena ja seikkailemisena. Jalostaminen viittaa olemassa olevien toimintojen tekemiseen paremmin ja vaikuttavammin, seikkaileminen taas uusien asioiden ja toimintatapojen kehittämiseen (Martela ja Jarenko 2017, 20). Aloitteentekijän roolissa innostajan tehtävänä on käynnistää prosesseja molemmilla kehittämisen osa-alueella.

Aloitteentekijän rooliin liittyy kolme keskeistä tekemisen vaihetta. Ensin innostajan tulee huomata, että jollekin asialle pitää tehdä jotain. Toiseksi hänen pitää saada kehittämistyö käyntiin, ja kolmanneksi hänen tulee reagoida siihen, mitä toiminnan edetessä alkaa tapahtumaan. Jaetun johtajuuden näkökulmasta on oleellista, että innostaja ei tule muiden luo valmiiden, seikkaperäisten toimintasuunnitelmien kanssa. (McKergow & Bailey 2014.)

Kun aloitteentekijä havaitsee jonkin asian kutsuvan yhdistystä toimenpiteisiin (*call to action, calling question*), hänen tulee ensin punnita, onko ratkaisua vaativa kysymys niin tärkeä, että se vaatii vastausta. Pitääkö jonkin oikeasti muuttua, ja ovatko ihmiset valmiita tekemään asian eteen jotain nyt heti? Asia voi olla hyvin pieni tai se voi tarkoittaa koko tähänastisen toiminnan uudelleenarviointia. (Mt.)

Kehittämistyön käynnistämisessä aloitteentekijän on osattava kiinnittää samanaikaisesti huomiota kahteen asiaan. On tärkeää, että muutostarpeen takana olevat suuret tarpeet, toiveet ja visiot eivät pääse unohtumaan. Yhtä tärkeää kuitenkin on, että kehitettävän asian eteen voidaan ottaa ensimmäiset askeleet jo tänään tai huomenna. Ensimmäiset askeleet eivät saa olla sellaisia, jotka vaativat suuria ponnisteluja. Lisäksi ensimmäisten askelten pitää olla järkeenkäypiä niin, että niiden kytkös kehittämistyön taustalla olevaan tarpeeseen tai ideaan säilyy. (McKergow & Bailey 2014.)

Jos muutostarve on ollut tärkeä, aloitteentekijän velvollisuus on seurata kehittämistyön etenemistä ja reagoida, jos prosessi pysähtyy tai kääntyy väärään suuntaan. Tilannetta arvioidessaan aloitteentekijä voi pohtia muiden toimijoiden kanssa: Mikä toimii? Mitkä asiat ovat paremmin? Missä asioissa olemme edistyneet? Onko toiminta pysynyt niiden kehittämistavoitteiden mukaisena, joita alun perin lähdettiin toteuttamaan? Jos vastaukset näihin kysymyksiin eivät ole toivotunlaisia, on rohkeasti tarkistettava suunnitelmia. (Mt., 82–95.)

Toinen rooli: Kutsuja

Jaettuun johtajuuteen perustuvassa yhdistystoiminnassa ei ole tarkoituksenmukaista osallistaa ihmisiä käskyttämällä, vikittelemällä tai vaatimalla. **Kutsujan** (*Inviter*) roolissa innostajan tehtävänä ei ole houkutella ihmisiä tekemään jotain sellaista, mitä he eivät halua tehdä. Yhdistystoimintaan mukaan tuleminen perustuu ihmisten vapaaehtoisuuteen, joten toiminta on rakennettava sellaiseksi, että se mahdollistaa vapaaehtoisen sitoutumisen myös jatkossa. Sellaisessakin tapauksessa, jossa yhteisön jäsenet ovat jo pitkään toimineet yhdessä, Mark McKergow ja Helen Bailey (2014) kannustavat innostajia ajattelemaan motiivointia mukaan kutsumisen hengessä (*thinking invitationally*). Tavoitteena on puhutella ihmisten sydämiä. Jos tiettyyn kehittämistehtävään löydetään oikeat ihmiset, he tulevat mukaan avoimin mielin ja täynnä toimintatarmoa. Ihmisten on helppo sitoutua päämääränään, jonka he kokevat omakseen.

McKergow ja Bailey (2014) puhuvat pehmeästä vallankäytöstä ja viittaavat Harvardin yliopiston professoriin Joseph Nyen ajatteluun. Siinä missä kova valta usein turvautuu negatiivisten sanktioiden avulla motiivointiin, pehmeä valta maalaa mielikuvia toiminnan positiivisista seurauksista. On tilanteita, joissa pehmeä valta ei riitä, vaan ihmiset pitää saada auktoriteettiasemaa hyödyntäen ymmärtämään, mitä voi tapahtua, jos nyt ei toimita oikealla tavalla. Näin ei kuitenkaan saa käydä kovin usein. Jos toimitaan jaetun johtamisen periaat-

teen mukaisesti, kuka tahansa, jolle on annettu vetovastuu jostain asiasta, voi toimia ”ruotuun palauttajana”, jos muut eivät tee yhdessä sovittuja tehtäviä sovittulla tavalla.

Mukaansa tempaavan kutsun pitää McKergowin näkemyksen mukaan sisältää kolme tärkeää elementtiä. Sen pitää sisältää huomionosoitus, sen pitää olla houkutteleva ja siihen pitää voida vastata sekä myönteisesti että kielteisesti.

Huomionosoituksen tarkoituksena on kertoa kutsun saajalle, miksi juuri hänet halutaan mukaan. Henkilökohtainen kutsu tuntuu aina hyvältä ja saa vastaanottajan tuntemaan itsensä tärkeäksi. Kun kerrot mitä taitoja, ominaisuuksia ja vahvuuksia arvostat vastaanottajassa, tämä saa hänet kokemaan itsensä arvokkaaksi. Kannattaakin miettiä huolella etukäteen, kenet halutaan mukaan juuri tähän projektiin. (McKergow & Bailey 2014.)

Kutsun pitää olla houkutteleva ja antaa kutsutulle selkeä kuva siitä, millaiseen toimintaan häntä ollaan pyytämässä mukaan. Millaisia tarpeita ja toiveita toiminnan on tarkoitus täyttää, millaisiin perimmäisiin tavoitteisiin, päämääriin ja visioihin toiminnalla halutaan tähdätä? (Mt.)

Hyvän kutsun ehdoton edellytys on valinnanvapaus. Jotta ihminen voi sanoa kyllä tarkoittaen sitä täydellisesti, täytyy olla mahdollisuus sanoa myös ei. Positiivinen ei on parempi kuin vastentahtoinen kyllä. Sitä paitsi kutsu, josta ei voi kieltäytyä, on enemmän käsky kuin kutsu. (Mt.)

Mukaan kutsumisen ja mukaan käskemisen ero voi joskus olla hienovarainen, joten varsinkin, jos tehtävät itsessään eivät ole kaikkein mukaansatempaavimpia, innostajan kannattaa olla tarkka sanavalinnoissaan ja asenteissaan. On viisasta käyttää mieluummin positiivisia kuin negatiivisia ilmaisuja ja mieluummin pehmeitä kuin kovia suostuttelun keinoja. (Mt.)

Kolmas rooli: Tilan luoja

Jaetun johtajuuden näkökulmasta innostajan tehtävä **tilan luojana** (*Space creator*) on aivan erityinen. Tilaa tarvitaan niin konkreettiselle yhdessä tekemiselle kuin hienovaraisemmille henkisille ja psyykkisille prosesseille (kuten yhdessä ajattelemisen ja yhdessä oppimisen). Fyysinen ja henkinen tila kulkevat tietenkin käsi kädessä, mutta on silti hyödyllistä miettiä tilakysymystä monesta näkökulmasta. McKergow ja Bailey puhuvat kolmenlaisista tiloista: fyysiset tilat, vuorovaikutukselliset tilat ja mielentilat. (Mt., 119–136.)

Fyysiset tilat

Fyysisten tilojen merkitys on kaikkein helpoin hahmottaa. Fyysiset tilat voivat olla joko viihtyisiä tai epäviihtyisiä. Ne joko soveltuvat tai eivät sovellu siihen toimintaan, jota niissä harjoitetaan. Yhdistyksen tarjoama tanssi- tai teatteriesitys vaatii erilaisen tilan kuin johtokunnan ideointipalaveri. Tilan fyysiset ominaisuudet, kuten sen koko, värimaailma, lämpötila, valaistus, akustiikka jne., asettavat selkeät reunaehdot sille, millaista toimintaa sen puitteissa on mahdollista järjestää. Fyysistä tilaa voidaan tiettyyn pisteeseen asti hienosäätää. Lämpötilaa voidaan laskea, valaistusta lisätä, huonekalujen järjestystä muuttaa, koriste-esineitä tai kukkia asettaa silmäniloksi. Innostajan kannattaa kysyä itseltään, millaisen viestin tila antaa ihmisille, jotka sinne kutsutaan.

Viime vuosikymmeninä yleistyneet virtuaaliset tilat voisi tässä yhteydessä luokitella fyysisiksi tiloiksi, vaikka ihmiset eivät olekaan kehollisina olentoina samassa tilassa. Ääni ja kuva esimerkiksi Skype-istunnossa kulkee verkkotapaamisen osallistujalta toiselle fysiikan lakien mukaisesti. Tilan luominen verkossa vaatii aivan toisenlaista osaamista kuin perinteisten fyysisten tilojen sisustaminen. Silti tässäkin työssä mielikuvituksella ja viitseliäisyydellä saadaan paljon aikaiseksi. Osallistujan asemaan paneutumalla hänelle saada aikaan miellyttävä kokemus.

Vuorovaikutukselliset tilat

Jaetun johtajuuden ja innostamisen näkökulmasta vähintään yhtä tärkeää kuin fyysisten tilojen organisointi, on henkisen ja psyykkisen tilan luominen. Kaiken kehittämistyön keskiössä on ihmisten välinen dialogi. Yhteisen keskustelun ja ajatusten vaihdon kautta löydetään yhteiset näkemykset esillä oleviin asioihin. Tämä luo pohjan yhdessä oppimiselle ja yhteiselle tahtotilalle. Asioiden prosessointi, joka perinteisessä johtajave-toisessa toiminnassa tapahtui pahimmassa tapauksessa yhden ihmisen pään sisällä, toteutuu nyt usean ihmi-sen yhdessä ajattelemisen prosessina. Tällaiselle yhdessä ajattelemiselle on yhdistyksessä luotava aikoja ja paikkoja – ei vain fyysisiä tiloja, vaan myös henkistä tilaa.

Tilan hahmottamista muunakin kuin lattioina, seininä ja kattoina, saattaa auttaa japanilaisen filosofin **Kitaro Nishidan** kehittämä käsite *ba*. McKergowin ja Baileyn määritelmän mukaisesti *ba* tarkoittaa paik-kaa, joka edistää vuorovaikutussuhteiden kehkeytymistä ja yhteisten merkitysten syntymistä (McKergow & Bailey 2014, 120). Wikipedian mukaan *ba*lla tarkoitetaan yhteisen tiedon muodostumiselle otollista jaettua aikaa ja paikkaa ([fi.wikipedia.org/wiki/Ba_\(tieto\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Ba_(tieto))).

Ba'n rakentamisen kannalta on oleellista turvallisen, luottamuksellisen ilmapiirin luominen, jossa ihmi-set voivat olla läsnä omana itsenään vaikeitakin asioita käsiteltäessä. Tällainen ilmapiiri mahdollistaa myös yhdistyksen toimintaa kehittävien uudenlaisten näkemysten ja ideoiden syntymisen.

Vuorovaikutuksellisten yhdessä oppimisen tilojen rakentamiseen saa hyviä vinkkejä myös ns. *Art of Hosting* -perinteestä, joka ammentaa ideoita ja toimintatapoja samasta hostauksen ideamaailmasta kuin McKergowin ja Baileyn ajattelu. Ajattelutavan ympärille on syntynyt verkosto, jonka kotisivuilla (www.artofhosting.org) kerrotaan toimintatavan tähtäävän kollektiivisen viisauden ja erikokoisten ryhmien itseorganisoitumiskyvyn valjastamiseen tehokkaalla tavalla. Perinteessä käytetään mielenkiintoisella tavalla erilaisia metodeja yhdessä oppimisen mahdollistamiseen (*world café, open space* jne).

Mielentila

Pystyäksemme olemaan läsnä toisille ihmisille, meidän pitää osata olla läsnä itsellemme. McKergowin ja Baileyn (2014) mielestä tämä voi tarkoittaa tilan luojaan henkistä valmistautumista muiden ihmisten kohtaa-miseen ennen itse tapaamista. Jokaisella ihmisellä on omat tapansa koota itsensä ja valmistautua siihen, mitä on tulossa. Sellaiset tekniikat kuin mietiskely, mindfulness tai visualisointi voivat auttaa keskittymistä ja oleellisiin asioihin fokuoimista.

Jaetussa johtajuudessa omasta mielentilasta huolehtiminen ei ole vain yhden henkilön (johtaja, innostaja tms.) velvollisuus. Jos jokainen toimintaan osallistuva on läsnä itselleen, tulee aivan uudenlainen yhdessä oleminen, ajatteleminen ja oppiminen mahdolliseksi. Asta Raamin kirjassa *Älykäs intuitio* puhutaan ihmisten välisestä intuitiivisesta dialogista. Erityisesti kirjassa siteerattu Mikael Jungner kannustaa ihmisiä virit-tämään mielentilansa intuitiiviselle aaltopituudelle. Hänen mukaansa tällaisella aaltopituudella tapahtuva vuorovaikutus saattaa tehdä tilaa uusille yhteisille oivalluksille. Syntyneet ideat voivat ensin tuntua pään-pistoilta, mutta todellisuudessa ihmisten alitajunnasta nousevia impulsseja hyödyntävä ideointi voi nostaa esiin totutulle ajattelulle poikkeavia näkökulmia. Ne voivat parhaimmillaan ratkaista pulmia, joiden kanssa on pitkään lyöty ”päästä seinään”. (Raami 2016, 73).

Neljäs rooli: Portinvartija

Jaettuun johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen perustuvassa toiminnassa on joskus vaarana, että kukaan ei ole laittamassa tekemiselle rajoja silloinkaan, kun sellaisia ilmiselvästi tarvittaisiin. **Portinvartijan** (*Gate-keeper*) roolissa innostajalla on oikeus sanoa *ei* niin ihmisille tai heidän käyttäytymiselleen kuin toiminnan

myötä esiin nouseville asioille ja teemoille, jotka vievät prosessia väärään suuntaan. (McKergow & Bailey 2014.)

Ihmisten mukaan ottaminen ja poissulkeminen

Konkreettinen esimerkki portinvartijana toimimisesta on ravintolan ovimies, joka joko päästää ihmiset sisään tai käännättää heidät takaisin. Innostamisen näkökulmasta portinvartijan tehtävä on tietenkin paljon hienojakoisempi. Kysymys on siitä, millaisilla perusteilla ihmiset otetaan tai ollaan ottamatta mukaan toimintaan. Kysymys on myös siitä, miten valitaan osallistuja erilaisiin tiimeihin, toimikuntiin, projektiryhmiin jne. Tavoitteena ei ole tehdä ihmisille kiusaa, vaan saada luotua edellytykset tulokselliselle toiminnalle valitsemalla tiettyyn ryhmään juuri oikeat ihmiset, joilla on edellytykset saada yhdessä paljon aikaan.

Portinvartijana toimivan ihmisen on hyvä kertoa toimintaan mukaan haluavalle yhdistyksen toimintatavat, toiminnan pelisäännöt ja keskeiset arvot sekä kertoa mitä mukaan pyrkivältä odotetaan. Tältä pohjalta tulkas osaa tehdä johtopäätöksen siitä, onko hän tullut oikeaan paikkaan. Yhtä tärkeää kuin se, että yhdistys tai sen piirissä toimivat tiimit toivottavat uudet tulokkaat lämpimästi mukaan toimintaan, on se, että tulija tulee mukaan innostuneena ja valmiina pistämään itsensä likoon. Yhdessä hyväksytyt toiminnan reunaehdot luovat turvallisuutta ja yhteenkuuluvuutta sekä mahdollistavat tuloksellisen yhdessä toimimisen.

Joskus portinvartijan on myös uskallettava sanoa ihmisille ei. Tämän voi tehdä monella tavalla, mutta tärkeää on sanoa se mukaan pyrkivän ihmisarvoa ja hyviä puolia kunnioittaen ja kielteisen päätöksen riittävästi perustellen. On arvokasta, jos ihmiselle voidaan ehdottaa vaihtoehtoisia toiminnan paikkoja tai muotoja. Ei:n sanominen voi koskea myös ihmisten sovituista normeista koskevaa käyttäytymistä. Vapaaehtoisuuteen perustuvassa toiminnassa tämä voi olla joskus vaikeaa, mutta epäasiallinen käyttäytyminen voi viedä toiminnasta ilon, ja siksi siihen on puututtava.

Myös toiminnan jo alettua portinvartijalla on mahdollisuus muuttaa toimintaryhmien kokoonpanoa ja sitä kautta toiminnan dynamiikkaa. Ryhmän koko vaikuttaa toiminnan laatuun ja intensiteettiin. Suuressa ryhmässä voi olla kattava edustus, mutta asioiden käsittely jää helposti pinnallisemmaksi. Pieni ryhmä pääsee asioissa pintaa syvemmälle, mutta moni jää keskustelusta ulkopuolelle.

Asioille ja toiminnallisille prosesseille EI sanominen

Portinvartijan roolilla on kytkös aloitteentekijän rooliin. Aloitteentekijän roolissa innostajan on hyvä vetäytyä peremmälle heti, kun toiminta on saatu käyntiin ja luoda osallistujille onnistumisen edellytyksiä. Mutta taustalla ollessaankin innostajan tehtävänä on seurata käynnistämäänsä toimintaprosesseja sekä reagoida, jos asiat ovat menossa väärään suuntaan. Aloitteentekijänä innostajalla on selkeä kuva toiminnan perimmäisistä päämääristä ja tätä kautta hyvät edellytykset koordinoida aloitteen etenemistä. Jos aloitteeseen liittyvässä keskustelussa alkaa nousta esiin asiaan kuulumattomia äänenpainoja tai jos toimenpiteet vievät pikeminkin pois päin päämääristä kuin niitä kohti, on innostajalla portinvartijan roolissa oikeus palauttaa alkupe räinäinen tavoite ihmisten mieliin. Suuremman keskustelun paikka on, jos koko toiminnan lopputulos alkaa olla uhattuna. Tällaisessa tapauksessa yhdistyksen jäsenten on tärkeää päivittää yhdistyksen perustehtävä ja siitä johdetut tavoitteet. (McKergow & Bailey 2014.)

Myös portinvartijaroolin suhteen on hyvä muistaa, että kellä tahansa, jolla on projektiryhmä tai tiimi vedettävänä, on oikeus toimia tämän toiminnon osalta portinvartijana. Portinvartijana toimiminen liittyy läheisesti toiminnan arviointiin. Jos toimintatavat, esimerkiksi se, miten ihmiset kohtelevat toisiaan yhdistyksessä tai toimintaryhmässä, eivät ole sovittujen normien mukaisia tai jos toiminnan tuotoksesta tai lopputuloksesta uhkaa tulla muuta kuin mitä oli suunniteltu, on innostajan ”vihellettävä peli poikki”. (McKergow & Bailey 2014, 139–159).

Viides rooli: Yhdistäjä

Yhdistäjän (*Connector*) roolissa innostaja luo yhteyksiä ihmisten välille ja yhdistää ihmisiä ja asioita keskenään. Näin tekemällä innostaja luo mahdollisuuksia jonkin sellaisen syntymiselle, mikä ei syntyisi ilman näitä yhteyksiä. Oleellista on, että kun yhteys on muodostettu, yhdistäjä astuu taka-alalle ja antaa ”ihmeiden tapahtua”. Yhdistäjänä toimimisessa on McKergowin ja Baileyn mukaan kolme tasoa. Ensimmäisellä tasolla yhdistäjä luo itse yhteyden muihin, toisella tasolla hän luo yhteyksiä toisten ihmisten välille ja kolmannella tasolla yhdistäjä luo tietoisuutta siitä, miten maailmassa loppujen lopuksi kaikki vaikuttaa kaikkeen, sekä hyvässä että pahassa. (McKergow & Bailey 2014, 161–175.)

Yhteyden luominen toisiin ihmisiin

Yhteyden luominen muihin ihmisiin on heille läsnä olemista. Kutsujen isännän tai emännän tehtävä on ottaa ihmiset lämpimästi vastaan ja olla heistä kiinnostunut. Tavoitteena ei ole itse loistaa, vaan luoda muille mahdollisuuksia loistamiseen. Tämä edellyttää aitoa kiinnostusta ihmisiin yksilöinä, uteliaisuutta sen suhteen, missä he ovat hyviä, mitkä ovat heidän vahvuuksiaan, mistä he ovat kiinnostuneet ja millaisia ovat heidän unelmansa. Vielä enemmän ihmiset kokevat tulevaisuutta nähdä, jos olemme tietoisia heidän elämäntaipaleestaan, siitä mistä he ovat tulleet ja mihin matkalla. Jill Pearman puhuu ihmisen ”jalanjäljen tunnistamisesta” (*Acknowledging the ‘walk’ of the other*). Hän sanoo, että jos kutsumme ihmisiä tilaan ja mahdollistamme heidän ”jalanjälkensä” näkyväksi tulemisen, kaikenlaisia hyviä asioita voi tapahtua. (ref. McKergow & Bailey 2014.)

Yhteyden luominen toisten ihmisten välille

Kun innostaja on saanut luotua yhteyden ihmisiin ja tuntee heidän vahvuutensa ja ”jalanjälkensä”, hän osaa luoda yhteyksiä toisten ihmisten välille hedelmällisellä tavalla. Saattamalla ihmiset yhteyteen toistensa kanssa innostaja yhdistää samalla heidän elämäkokemuksensa, osaamisensa ja näkemyksellisyytensä. Tätä kautta voidaan löytää uudenlaisia vastauksia vanhoihin kysymyksiin, joiden kanssa ihmiset ovat yksin painineet mahdollisesti vuosikausia.

Kaaosteorian mukaisesti kompleksisessa systeemissä (esim. maailma, jossa elämme) systeemin sisäiset yhteydet voivat tarkoittaa sitä, että muutokset missä tahansa systeemissä voivat saada aikaan odottamattomia vaikutuksia jossain muualla. Viimeaikainen puhe niin sanotuista ilkeistä ongelmista perustuu samantyyppiselle ajattelulle. Monenlaisia riippuvuuksia täynnä olevassa maailmassa ongelman ratkaiseminen yhdessä maassa saattaa pahentaa ongelmia jossain toisessa maassa. Juuri tähän seikkaan liittyy yksi jaetun johtajuuden ja itseohjautumisen keskeisistä perusteluista.

Yllättävät yhteydet asioiden välillä voivat olla myös myönteisiä. Aiemmin viitattiin Mikael Jungnerin suulla onnellisiin sattumiin, joihin voimme törmätä, jos virittäydymme intuitiiviselle aaltopituudelle. Nämä piilossa olevat, hyödylliset yhteydet asioiden välillä paljastuvat parhaiten juuri omaa herkkyyttä ja tietoisuutta lisäämällä sekä liittymällä yhteen muiden ihmisten, heidän kokemustensa, näkemystensä ja hiljaisen tietonsa kanssa. Jos innostaja tilanluojana on onnistunut luomaan turvalliset puitteet ihmisten väliselle vuorovaikutukselle, ihmiset ovat valmiita jakamaan omastaan. Maailmassa, jossa kaikki liittyy kaikkeen, ihmiset voivat olla varmoja siitä, että jos he jakavat toisilleen tietoa, kokemuksia, huomiota, rakkautta, välittämistä, ja arvostusta, he eivät köyhdy, vaan rikastuvat.

Kuudes rooli: Osallistuja

Innostajan kuudes rooli on olla yksi **osallistujista** (*Co-participant*), kutsujen kontekstissa ”syödä samaa ruokaa kuin muutkin”. Ikiaikainen isäntänä tai emäntänä toimimisen etiketti tosin määrää, että vieraiden on saatava ruokansa ensin. Silloin kun johtajuus nähdään yhtenä tehtäväalueena muiden joukossa, innos-

tajan on helppo olla yksi muiden joukossa. Tämä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja antaa innostajalle mahdollisuuden nähdä ihmiset uusin silmin. Tässä roolissa hänellä on myös mahdollisuus saada arvokasta tietoa ihmisten ajatuksista ja osaamisesta sekä asioista, jotka huolestuttavat heitä tai jotka saavat heidät innostumaan. Osallistujan roolissa innostaja vetäytyy muiden roolien osalta taka-alalle, mikä antaa muille osallistujille hyvän mahdollisuuden ”astua parrasvaloihin”. Samaan aikaan innostavan johtajan on oltava hereillä ja valmis astumaan viiteen muuhun rooliin, kun tilanne sitä edellyttää. (McKergow & Bailey 2014, 181–192.)

Neljä positiota

Innostajan on muutenkin osattava vaihtaa ketterästi omaa positiotaan muihin osallistujiin nähden. McKergow ja Bailey puhuvatkin neljästä eri positiosta, joista johtotehtävistä vastaava henkilö voi tarkastella tapahtumia. He ovat nimenneet positiot parrasvaloissa olemiseksi, vieraiden kanssa olemiseksi, parvella olemiseksi ja keittiössä olemiseksi. Nämä positiot on mahdollista ottaa kaikissa innostajan kuudessa roolissa, mutta osallistujan roolissa innostajan on ehkä helpointa liikkua eri positioiden välillä ilman tarvetta olla kahdessa paikassa yhtä aikaa. (McKergow & Bailey 2014, 61–74.)

Parrasvaloissa

Parrasvaloissa ollessaan innostajalla on aktiivinen rooli ja hänellä on voimakas halu saada asioita tapahtumaan. Monille johtotehtäviin hakeutuneille ihmisille tämä on luonteva tapa toimia. Parrasvaloihin astuminen vaatii oman asian osaamista ja hyvää valmistautumista. Innostavan johtajuuden näkökulmasta on oleellista osata päästää irti heti kun mahdollista ja luottaa siihen, että asiat kulkevat omalla painollaan. (McKergow & Bailey 2014.)

Vieraiden kanssa

Vieraiden kanssa ollessaan innostaja on läsnä kaikille, mutta ei kaiken keskipiste. Tämä voi tarkoittaa epävirallisia keskusteluja yhden ihmisen tai pienen ryhmän kanssa. Tässä positiossa innostajalla on mahdollisuus osoittaa muille, että hän on kiinnostunut kuulemaan, mitä heillä on kerrottavanaan. Oleellista on luoda kontakteja kaikkien kanssa, ei vain äänekkäimpien ja helppoiten lähestyttävien ihmisten kanssa. (McKergow & Bailey 2014.)

Parvella

Parvella ollessaan innostaja vetäytyy muiden luota ja luo itselleen kokonaiskuvaan siitä, mitä on tapahtumassa. Parvella ollessaan innostajalla on mahdollisuus hahmottaa ”isoa kuvaa” siitä, miten asiat liittyvät toisiinsa, missä asioissa voidaan jatkaa entiseen malliin ja mitkä asiat vaativat innostajalta erityishuomiota tai aktiivisempaa otetta. Parvella ollessaan innostajalla on mahdollisuus nähdä metsä puilta. (McKergow & Bailey 2014.)

Keittiössä

Keittiössä ollessaan innostaja voi vetäytyä vielä enemmän refleктоimaan toimintaa ja sen kehittämistä vaativia toimenpiteitä ilman, että muut häiritsevät. Tämä tarkoittaa myös oman itsensä refleктоimista ja kasvamista ihmisenä. Innostajan on hyvä tuntea itsensä ja osata muuttaa käyttäytymistään silloin, kun siihen on tarvetta. Joskus on hyvä, jos innostaja saa tähän tukea tukitiimiltä, työnohjaajalta tms. Tarjolla on myös monenlaisia keskittymistä ja rauhoittumista edistäviä toimintatapoja kuten jo aikaisemmin mainitut mietiskely ja mindfulness. Muutenkin omasta itsestä huolen pitäminen on innostavalle johtajalle tärkeää. Kun toiminta perustuu jaettuun johtamiseen, oman itsen ja oman toiminnan arviointi voi perustua vertaisvalmennuksen periaatteille. Kysymys on yhdessä oppimisesta ja yhdessä kasvamisesta. (McKergow & Bailey 2014.)

Ruohonjuuritason pohdiskeluja: Seurakäynnit voimaantumisen tiloina

Pilotti toteutettiin Suomen Nuorisoseuroissa ja pilotin vetäjinä toimivat Pirita Laiho ja Hannu Ala-Sankola.

Nuorisoseurojen pilotissa tavoitteeksi otettiin paikallisseuran luottamus- ja toimihenkilöiden toiminnan tukeminen. Koska nykyisin merkittävin osa kontakteista em. kohderyhmään tapahtuu erilaisilla sähköisen viestinnän välineillä, päätettiin erityiseksi kehittämisen kohteeksi ottaa seurakäynnit. Seurakäynneillä järjestön toimihenkilöt tapaavat säännöllisesti seurojen avaintoimijoita kasvotusten.

Pilotin puitteissa tuotettiin materiaali, jota hyödyntäen seurakäynneistä on mahdollista tehdä vuorovaikutteisia ja innovatiivisia tapahtumia. Innostajan kuuden roolin todettiin olevan hyödyksi kahdessa yhteydessä. Sen lisäksi, että liiton työntekijät voivat toimia innostajina seurakäyntien yhteydessä, nuorisoseurojen luottamushenkilöt voivat hyödyntää innostajan kuutta roolia nuorisoseuran sisäisissä kokouksissa, projekteissa jne. Lisäksi jaetun johtajuuden teemoja ja oppeja on tarkoitus soveltaa laajemminkin järjestön viestinnässä, seuratoimijoiden tapamisissa ja koulutuksissa.

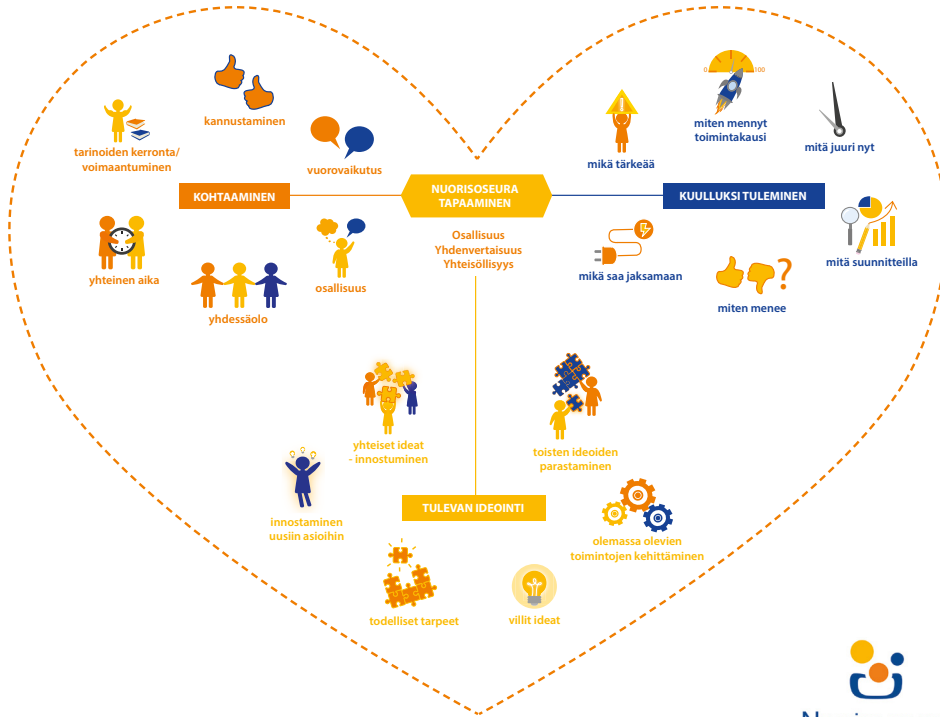
Seurakäynti 2.0

Seurakäynti on edelleen erittäin tärkeä asia yhteisen nuorisoseuralaisuuden ylläpitämisessä. Koska tapaamisia yhden seuran edustajien kanssa ei ole kovin usein, tilaisuuksista on ollut vaarana tulla kovin informatiivisia. Mahdollisimman paljon tärkeää tietoa on koetettu välittää lyhyessä ajassa: millaisia palveluita liitolla ja keskusseuralla on tarjota paikallisille yhdistyksille, millaisiin yhteisiin ponnistuksiin seurojen toivottaan osallistuvan, millaista tietoa seuran toivotaan välittävän keskusseuralle ja liitolle jne.

Uuden sähköisen teknologian myötä tiedottaminen liitosta paikallistoimijoille ja päinvastoin on helppo hoitaa verkossa. Niinpä pilotissa tutkittiin sitä, miten seurakäynnit voisivat olla vuorovaikutteisempia, reflektiivisempiä ja innovatiivisempia. Liittojen ja paikallisyhdistysten rajapinnalla kasvotusten tapahtuva kohtaaminen halutaan nyt tehdä mahdollisimman antoisaksi. Innostajan kuuden roolin ja muiden yhteisöllisten ja osallistavien menetelmien todettiin antavan tähän hyviä eväitä. Kehittämisen kohteeksi otettiin myös tapaamisen parempi dokumentointi. Nykyään seurakäynti on enemmänkin kuuntelemista, kannustamista ja sen pohtimista, mikä on nuorisoseura, millaisesta toiminnasta nuorisoseuralaisuus koostuu.

Seurakäyntien kantavaksi ideaksi linjattiin se, että niissä tulee aina keskittyä paikallisen nuorisoseuran kehittämiseen ja tukemiseen nuorisoseura-aatteen mukaisesti. Tapaamisesta pitää olla seuralla kotiin viemisinä vertaistukea ja jotain uusia ideoita, oivalluksia tai toimintavinkkejä. Liiton työntekijän tehtävänä on kuunnella, mitkä ovat seuraa sillä hetkellä puhuttavat asiat, joiden pohjalta voidaan yhdessä miettiä erilaisia toimintamahdollisuuksia. Oheinen kuva antaa visuaalisen käsityksen innostajuuteen perustuvasta seurakäynnistä.

Yhteinen Nuorisoseuralaisuus



YHDESSÄ TEKEMISEN KULTTUURI

Yhdistyksen kulttuurilla on vahva vaikutus siihen, millä tavalla yhdistyksessä toimitaan. Jos toimijoilla on halu toimia jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden periaatteita noudattaen, tarvitaan tätä pyrkimystä tukemaan vahva yhteisöllisyyden kulttuuri. Tässä luvussa tarkastellaan yhteisöllisen kulttuurin luomista Aini-Kristiina Jäppisen kirjaa *Onnistu yhdessä! – Työyhteisön kehittämisen kymmenen avainta* (2012) hyödyntämällä. Jäppisen kirja pohjautuu jaetun johtajuuden edustamalle ajattelutavalle. Hän puhuu mielellään myös yhteisöllisestä johtajuudesta. Yhteisöllisyyden ydin on Jäppisen näkemyksen mukaan siinä, että yhteisön jokaisen jäsenen älykkyys, tunteet ja tahto voidaan valjastaa yhteiseen käyttöön. Tällainen moninaisuuden harmonia mahdollistaa Jäppisen mukaan viisaan johtajuuden yhteisössä. (Jäppinen 2012, 20.)

Kun organisaation kulttuurista alettiin puhua, korostettiin aiemmin usein johtajien ratkaisevaa merkitystä sille, minkälainen kulttuuri organisaatioon syntyy. Jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden viitekehyksessä on itsestään selvää, että yhdistyksen kulttuurin muodostuminen on kiinni yhteisön kaikista jäsenistä. Kun kaikki kantavat tasavertaisesti vastuuta toiminnasta, osallistuvat he myös yhdistyksen kulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen.

Vaikka ihminen onkin sosiaalinen eläin, yhteisöllisyys ei synny itsestään. Aini-Kristiina Jäppisen kirjan nimi viittaa siihen, että yhteisöllisyys on ikään kuin lukittujen ovien takana. Yhteisön on löydettävä avain jokaiseen näistä ovista. Jäppinen nimeää yhteensä kymmenen yhteisöllisyyden osa-alueita, joiden eteen yhteisön jokaisen jäsenen on tehtävä töitä.

Yhteisöllisyyden osa-alueet ovat Jäppisen mukaan moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, neuvottelu, päätöksenteko, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Kun yhteisön kaikki jäsenet määrätietoisesti harjoittelevat näitä taitoja, on organisaation yhteisöllinen kulttuuri vankalla pohjalla.

Ensimmäinen avain: Moniäänisyys

Moniäänisyys tarkoittaa kirjaimellisesti sitä, että kaikilla yhteisön jäsenillä on oikeus saada oma äänensä kuuluviin. Oman äänen käyttäminen on myös velvollisuus silloin, kun itsellä on mielipiteitä käsiteltävänä olevasta asiasta. Jupina kokouksen jälkeen pienessä piirissä ei edistä aitoa moniäänisyyttä. Kun yhdistyksessä vallitsee moniäänisyyden kulttuuri, ei ole tärkeää, kuka näkemyksen tai idean tuo keskusteluun. Mielipiteen tai idean painoarvo punnitaan sen perusteella, edistääkö se käsillä olevaa asiaa ja viekö se yhdistyksen toimintaa oikeaan suuntaan (Jäppinen 2012, 25–26, 46–56).

Toinen avain: Vuorovaikutus

Hyvän vuorovaikutuksen ratkaisevasta merkityksestä on puhuttu tässä oppimateriaalissa jo aiemmin (esim. yhtenä innostamisen tärkeimmistä elementeistä). Aini-Kristiina Jäppinen korostaa sitä, että millainen tahansa dialogi ei välttämättä edistä yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kannalta merkityksellinen vuorovaikutus on jollain tavalla suunniteltua ja tarkoituksellista. Vuorovaikutuksen kehittäminen entistä paremmaksi haastaa yhteisön jokaisen jäsenen kehittämään omaa tapaansa kommunikoida. Jokainen voi kysyä itseltään, onko oma käyttäytyminen kypsän aikuisen ihmisen käyttäytymistä. Kun vuorovaikutus perustuu moniäänisyyteen, joudutaan väistämättä ennemmin tai myöhemmin tilanteisiin, joissa ihmisten näkemykset ovat ristiriidassa keskenään. Kypsä yhteisö pystyy kestämaan ristiriitoja ja löytämään yhteisön toimintaa edistävät ratkaisut kiistakysymyksiin. (Jäppinen 2012, 27–29, 56–66.)

Kolmas avain: Asiantuntijuus

Asiantuntijuutta on monenlaista. Yhteisöllisyyden kannalta oleellista on sellainen asiantuntijuus, joka tukee niiden tavoitteiden saavuttamista, jotka yhdistys on asettanut itselleen omissa säännöissään ja vuosittaisissa toimintasuunnitelmissa. Asiantuntijuutta voi olla sekä yksilöllillä että ryhmillä. Osa asiantuntijuudesta on ilmiselvää ja näkyvää. Osa voi olla kätkeytyneenä ns. hiljaiseen tietoon. (Jäppinen 2012, 29–30, 67–74.) Asiantuntijuuden jakaminen luo mielenkiintoisen vastinparin johtajuuden jakamiselle. Jaettuun johtamiseen perustuvassa toiminnassa on itsestään selvää, että jokainen pistää oman osaamisensa yhtä lailla kuin jokainen kertoo omat näkemyksensä esillä oleviin asioihin.

Neljäs avain: Joustavuus

Ihmisten yhteistoiminta vaatii joustavuutta kaikilta mukanaolijoilta. Joustavuus on vilpittömää pyrkimystä löytää yhteiset näkökulmat silloinkin, kun ihmisten ajatusten välillä on ristiriitaa. Toiminnan ideointivaiheessa on hienoa, että asioita tarkastellaan mahdollisimman monesta näkökulmasta, mutta toimeenpanovaiheessa on löydettävä yhteinen sävel. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että omaa ideaa ei valita toiminnan toteuttamisen perustaksi. Yhteisöllisyyden näkökulmasta on tietenkin tärkeää, että samat ihmiset eivät aina joudu joustamaan omista mielipiteistään. Jos näin käy, yhteisö ei todennäköisesti ole niin moniääninen kuin se ehkä uskottelee olevansa. Joissain tilanteissa on myös mahdollista löytää kompromissi, jossa hyödynnetään useamman ihmisen näkemyksiä. (Jäppinen 2012, 31–32, 75–82.)

Viides avain: Sitoutuminen

Sitoutuminen saattaa olla ongelma silloin, jos ihmiset kokevat toteuttavansa jonkun toisen ”agendaa”. Tästä voi olla kysymys, jos palkkatyöhön suhtaudutaan ”mä olen täällä vain töissä” -mentaliteetilla. Mutta kuten jo aiemmin todettiin, on yhdistystoiminnassa hyvät edellytykset sille, että toimijoilla on yhteinen, yhdistyksen säännöissä kuvattu agenda. Jos toiminnan käytännön toteutuksista on lisäksi päätetty moniäänisyyteen perustuen, toimintaan sitoutumiselle on olemassa parhaat mahdolliset edellytykset.

Aivan näin yksinkertaisesta asiasta ei kuitenkaan ole kysymys. Yhdistyksen arjessa tulee esiin jatkuvasti tilanteita, jotka voivat jostakusta tuntua vierailta (esimerkiksi kun toimintaa halutaan uudistaa). Jäppinen toteaa mielenkiintoisesti, että sitoutumiseen liittyy kaksi asenteellista ääripäätä, vastarinta ja innostuminen. Toiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että innostumispuoli on pidemmän päälle voitolla. Tätä voidaan edesauttaa selkeillä pelisäännöillä ja yhdessä sovitulla ristiriitojen ratkaisutavoilla. Tilannetta auttaa myös se, että toimijoilla on riittävän yhteneväiset arvot, periaatteet ja vakaumukset. (Jäppinen 2012, 33–34, 83–94.)

Kuudes avain: Vastuunotto

Jaetun johtajuuden näkökulmasta vastuun ottaminen on moniulotteinen kysymys. Ei riitä, että ihminen ottaa vastuun niistä asioista, jotka kuuluvat suoranaisesti hänelle kuuluviin tehtäviin. Uusiin tehtäviin lupautumisenkaan ei saa perustua vain tehtävien mielenkiintoisuuteen. Jaetun johtajuuden periaatteella toimittaessa ei lähtökohtana voi olla se, että pomo määrää, kenen tulee ottaa vastuulleen uudet, mahdollisesti ei niin mielenkiintoiset tehtävät.

Jaettu johtajuus ja aito itseohjautuvuus ovat mahdollisia vain, jos kaikilla mukana olijoilla on riittävä näkemys toiminnan kokonaisuudesta ja siitä, millaista osaamista missäkin tilanteessa tarvitaan. Voidaan puhua ns. kollektiivisesta vastuunottamisesta. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että kaikki vastaavat kaikesta. Pikemminkin on kysymys siitä, että työnjaollisista kysymyksistä keskustellaan ja sovitaan yhdessä. Se henkilö tai tiimi, jolla on parhaat edellytykset (osaaminen, aika jne.) ottaa jonkin tehtävän suorittaakseen, ottaa sen

vastuulleen. Kollektiivinen vastuunotto ilmenee myös haluna saattaa loppuun tehtävät, joihin on ryhdytty. (Jäppinen 2012, 35–36, 94–103.)

Seitsemäs avain: Neuvottelu

Mitä lähemmäksi toiminta etenee suunnittelusta kohti toimeenpanoa, sitä kriittisemmäksi tulee oikeiden valintojen tekeminen. Millä varmistetaan, että kaikki oleelliset näkökulmat on kartoitettu? Kenen ideat valitaan toiminnan pohjaksi? Kenen osaamista hyödynnetään? Neuvottelussa on Jäppisen mukaan kysymys yksilöllisen ja yhteisöllisen edun yhteensovittamisesta. Tällaiselle neuvonpidolle on varattava riittävästi aikaa ja soveliaat tilat. Yhdistyksen jäsenet voivat myös jatkuvasti kehittää omaa kykyään rakentavaan neuvotteluun. Hyvä neuvottelu pitää sisällään vilpittömän halun erilaisten intressien sovittamiseen, veloitteen toimia henkisesti kypsällä tavalla, omien ja muiden emotionaalisten tarpeiden huomioimisen ja tarpeen tullen tyytymisen hyviin kompromisseihin. (Jäppinen 2012, 37–38, 103–112.)

Kahdeksas avain: Päätöksenteko

Viimeinen etappi ennen toimeenpanoa on päätöksenteko. Päätöksiä tehdään yhdistyksessä kaiken aikaa. Päätökset voivat koskea mm. sitä, mitä tehdään, missä tehdään, milloin tehdään ja varmasti myös sitä, kuka tekee ja kenen kanssa. Päätöksenteon kannalta oleellista on, että tarjolla on riittävän monenlaisia vaihtoehtoja, vähintäänkin se, että voidaan toimia tai olla toimimatta. Päätösten tulee perustua riittävään määrään tutkittua taustatietoa ja jonkinlaiseen käsitykseen päätösten vaikutuksista. Riittävän puntaroinnin jälkeen päätökset on vain uskallettava tehdä. Mitä monimutkaisemmista asioista on kysymys, sitä todennäköisemmin tulee tehtyä myös vääriä päätöksiä. Sen vuoksi päätösten vaikutusten arviointi on tärkeä tehtävä. Vääriä päätöksiä voidaan yleensä korjata tekemällä uusia päätöksillä. (Jäppinen 2012, 39, 112–120.)

Yhdeksäs avain: Luottamukselle rakentuva kontrolli

Yhdistyksen tuloksekas toiminta voi perustua vain ihmisten keskinäiseen luottamukseen. Aini-Kristiina Jäppisen mukaan hyvin toimivassa organisaatiossa tarvitaan luottamukseen perustuvaa kontrollia. Luottamuksen ja kontrollin pitää olla hyvässä tasapainossa keskenään. Viime kädessä on kysymys minun, sinun ja meidän yhteisten tehtävien rajapinnoista. Monitahoisessa yhdistystoiminnassa saattaa olla samanaikaisesti käynnissä monenlaisia prosesseja (esim. harrastustoimintaa, projektitoimintaa, kansainvälistä toimintaa, yhteiskunnallista vaikuttamista jne.). Hyvin erilaisetkin tehtäväkokonaisuudet voivat liittyä monella tavalla toisiinsa (muun muassa resurssien jakautuminen, toimintojen välinen synergia, mielikuvan synnyttäminen yhdistyksestä). Hyvä yhteispeli edellyttää sitä, että kaikki tietävät suurin piirtein, missä yhdistyksessä kokonaisuutena ottaen mennään. Jaetun johtajuuden kontekstissa luottamukselle rakentuva kontrolli ei ole yhden henkilön autoritääristä asioihin puuttumista, vaan pikemminkin vertaisten hyväntahtoista toinen toistensa sparraamista. (Jäppinen 2012, 40–41, 122–128.)

Kymmenes avain: Oman toiminnan arviointi

Omaa toimintaa on hyvä arvioida sekä yksilö- että yhteisötasolla. Yksilötasolla arviointi tarkoittaa oman käyttäytymisen rehellistä tarkastelua. Olenko kehittynyt yksilönä ja yhteisön jäsenenä? Onko toimintani lisännyt yhdistyksen onnistumisen edellytyksiä? Yhteisöllisellä tasolla toiminnan arviointi kohdistuu yhteisön toimintaan ja ankuroituu siihen, mitä ja miten on yhdessä päätetty tehdä. Tästä johtuen tuloksellisen arvioinnin perustat luodaan jo toimintaa suunniteltaessa. Arviointi luo sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla perustan onnistumisen tunteelle. Onnistumisen kokemus puolestaan toimii vahvana motivaatiotekijänä tulevalle toiminnalle. Jos oman toiminnan arviointi tehdään hyvässä hengessä, se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta riippumatta siitä, saavutettiin tavoitteet vai ei. Pystyimme tähän, mikään ei ole meille mahdollista! Pystyimme parempaan, kunhan yhdessä yritämme. (Jäppinen 2012, 42, 129–136.)

Psykologinen pääoma yhteisöllisen toimintakulttuurin lujittajana

Yhdistystoiminta on kuin joukkuepeliä, jossa merkitystä on niin yksilö- kuin yhteisötason ”suoriutumisella”. Jotta yhdistys toimii hyvin, sen jäsenillä on oltava riittävästi psykologista pääomaa. Toisin sanoen, yksittäisten jäsenten asenteet voivat vaikuttaa ratkaisevasti siihen, saavuttaako yhdistys tavoitteensa.

Ilona Rauhala, Makke Leppänen ja Annamari Heikkilä ovat kirjassaan *Pääasia – Organisaation psykologisen pääoma* pohtineet psykologisen pääoman käsitettä ja sitä, miten sen avulla organisaatio toimii tuloksellisemmin ja vaikuttavammin (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013). Kirjoittajat viittaavat tutkimukseen, jonka mukaan psykologinen pääoma näyttäisi selittävän jopa 7 % suoriutumisen vaihteluista. Kirjan keskeinen olettamus on, että psykologista pääomaa voidaan lisätä, ei niinkään minkäänlaisilla ”kikka kolmosilla”, vaan omaa toimintaa arvioimalla ja arjen pienillä valinnoilla. Rungas psykologinen pääoma tukee yhteisöllisen toimintakulttuurin syntymistä ja tuottaa siten mahdollisuuksia jaetulle johtajuudelle.

Yhdistyksen jäsenet voivat kysyä itseltään: voiko sellainen yhdistys epäonnistua tavoitteissaan, joka ei edes pohdi epäonnistumisen mahdollisuutta, vaan keskittää kaiken energiansa kohti maaliksi asetettuja tavoitteita? Todennäköinen vastaus on, että ei voi, jos vain tavoite on ylipäättään realistinen ja sen osatavoitteet on tarpeeksi tarkasti määritetty.

Oikeaa asennetta kannattaa siten harjoitella ja yhdistyksen psykologista pääomaa kasvattaa. Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän kirja pohjautuu positiivisen psykologian oivalluksiin sekä Fred Luthansin psykologista pääomaa koskeviin tutkimuksiin. Tältä pohjalta on päädytty neljään psykologisen pääoman ulottuvuuteen, joita kutakin voidaan kehittää niin yksilön kuin yhteisön toimesta. Psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat: toivo (*hope*), optimismi (*optimism*), sinnikkyys (*resiliency*) ja itseluottamus (*efficacy, confidence*). Yhdistyksen toimintaa voi arvioida sillä ajatuksella, miten nämä ulottuvuudet toiminnassa nyt toteutuvat.

Toivo koostuu kirjoittajien mukaan kahdesta osasta, tahdonvoimasta ja keinovoimasta (*the will and the way*). Käsite avautuu hieman vaikeasti ja tuntuu olevan melko lähellä psykologisen pääoman toista elementtiä, optimismia. Ehkä toivon voisi määrittellä ihmisen ja yhteisön kyvyksi nähdä edessä oleva, houkutteleva tavoite ja tahdoksi pyrkiä sitä kohti.

Optimismi on uskoa positiiviseen lopputulokseen siinäkin tapauksessa, että odotettavissa voi olla vaikeuksia. Se tarkoittaa kykyä valita tavoitteen saavuttamista edistäviä ajatuksia ja mielikuvia lannistavien ajatusten sijaan.

Sinnikkyys on meille suomalaisille tuttua sisukkuutta, voimaa, joka vastustaa asioiden kesken jättämistä ja antaa energiaa kohdata vastoinkäymisiä. Edellä mainittu Luthans liittyy sinnikkyuden käsitteeseen myös vastuullisuuden, tietoisuuden siinä, mitä tavoitteen saavuttaminen merkitsee muille samaan tavoitteeseen pyrkiville.

Itseluottamus, luottamus omiin kykyihin selviytyä haasteista on psykologisen pääoman keskeisin elementti. Se on uskoa siihen, että juuri minä tai juuri me olemme oikeita ihmisiä pyrkimään kyseessä olevaan tavoitteeseen.

Tietoisella harjoittelulla yhteisö vahvistuu ja luottamus, optimismi, tulevaisuususkko ja sinnikkyys yhteisten tavoitteiden eteen lujittuvat. Epäonnistumisen pelolle tai luovuttamismentaliteetille ei yksinkertaisesti jää elintilaa. Käytännössä tämä näkyy arjen pieninä tekoina, joista heijastuu arvostus, huomaavaisuus, kiitollisuus ja rakentava kontrolli.

Psykologista pääomaa voi olla siis sekä yksilöllä että yhteisöllä. Yhdistyksen ominaisuutena psykologisen pääoman voisi katsoa koostuvan toiveikkaasta ilmapiiristä, kollektiivisesta optimismista, tiimisisusta ja yhteisluottamuksesta.

Toiveikas ilmapiiri on uskallusta asettaa yhdessä haastavat tavoitteet ja sen jälkeen kohdistaa tahdonvoima ja energia niiden saavuttamiseen. Kollektiivinen optimismi elää luovuudesta. Se on myönteistä tulevaisuuteen suuntautumista ja kykyjen arvostavaa haastamista, jolloin jokainen toimija pystyy omaan parhaimpaansa. Tiimisisu kasvaa yhdessä tekemällä, porukkaan kuulumisen tunne ja toimijoiden keskinäinen kunnioitus ovat jokaiselle tärkeitä. Tiimisisun koetinkivenä on kyky ottaa vastoinkäymiset vastaan yhdessä. Syitä epäonnistumiselle voidaan toki etsiä, mutta syyllisten etsiminen ei vie asioita eteenpäin. Yhteisluottamus on siihen uskosta, että yhteisvoimin tästä selvitään.

Ruohonjuuritason pohdiskeluja: Puheenjohtajan suuret saappaat

Pilotti toteutettiin Vahannan Nuorisoseurassa ja sen vetäjänä toimi Päivi Svärd.

Kun yhdistyksessä on satoja jäseniä ja useita toimintamuotoja, on haasteena toiminnan organisoiminen niin, että toimintakokonaisuus pysyy eheänä ja toiminnan jatkuvuudelle luodaan hyvät edellytykset. Jos tieto eri toimintamuotojen hoitamisen käytännöistä on yksittäisten henkilöiden hallussa, puheenjohtajan yleisvastuu toiminnan eteenpäin viemisessä on iso ja rajoiltaan selkiytymätön 'pesti'. Erityisen haastava tilanne tällaisessa yhdistyksessä on aina silloin, kun pitkään toimineelle puheenjohtajalle on löydettävä seuraaja.

Vahannan Nuorisoseuran pilotissa hyödynnettiin kehittämistyössä Aini-Kristiina Jäppisen kymmentä avainta. Tavoitteena oli muuttaa organisaation kulttuuria entistäkin yhteisöllisemmäksi ja samalla jakaa tietoa ja vastuuta toiminnan ylläpitämisestä sekä kehittämisestä useammalle henkilölle.

Toimijoille tehtiin kysely, jossa kartoitettiin jäsenistön kokemusta siitä, kuinka hyvin asiat yhdistyksessä ovat kunkin kymmenen avaimen osalta. Vastauksista nousi esiin se, että eri toimijoilla on hyvinkin erilainen käsitys siitä, miten asiat yhdistyksessä toimivat. Pilottitapaamisissa lähdettiin yhtenäistämään yhdistyksen johtokunnan käsitystä yhdistyksen tilanteesta, koska vain yhteinen näkemys nykytilasta luo edellytykset päämäärätietoiselle kehittämistyölle.

Erityiseksi tavoitteeksi otettiin sellaisten konkreettisten käytäntöjen löytäminen, joilla hiljaista tietoa tehdään näkyväksi ja tallennetaan sellaiseen muotoon ja paikkaan, josta se on kaikkien saatavissa milloin hyvänsä. Näin halutaan taata oleellisen tiedon siirtyminen uusille luottamustehtävissä aloittaville henkilöille. Käytännössä tämä tarkoitti tärkeiden dokumenttien tallentamista pilveen sekä yhteiskirjoittamisen hyödyntämistä kokouksiin valmistautuessa. Seurantalon tilojen varaamiseen avattiin sähköinen kalenteri. Osana pilottia seuran koko johtokunta koulutettiin käyttämään edellä mainittuja välineitä.

MAHDOLLISTAVAT RAKENTEET

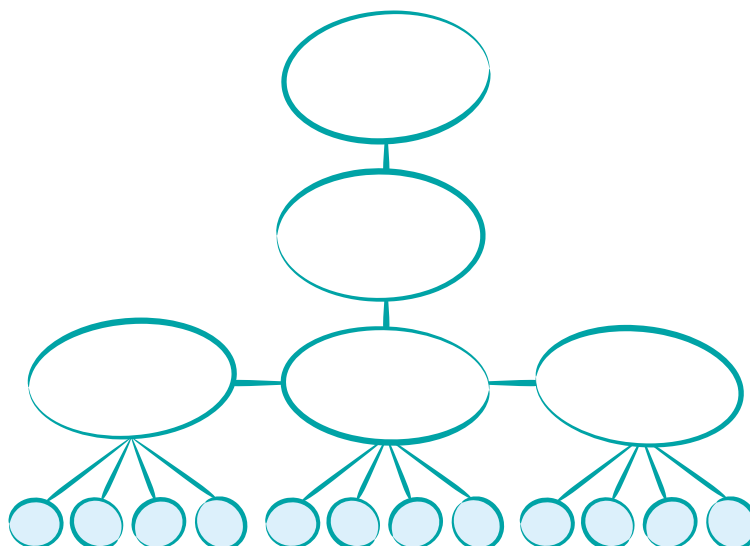
Oppimateriaalin aiemmissa luvuissa on kuvattu sitä, miten innostava johtaja voi toimia katalysaattorina itseohjautuvalle toiminnalle asettumatta muiden yläpuolelle ja sitä, miten yhteisöllinen kulttuuri helpottaa ja vahvistaa tällaista toimintaa. Lisäksi on tarkasteltu sitä, miten roolit helpottavat innostavan johtajan elämää ehdottamalla hänelle, millaisiin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota ja miten toimia tietyssä tilanteessa.

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, millaiset organisaation rakenteet tukevat jaettuun johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen perustuvaa toimintaa. Lisäksi puhutaan rakenteisiin läheisesti liittyvistä arjen käytännöistä. Samalla tavalla kuin roolit ja kulttuuri, myös yhdistyksen rakenteet ja yhteisiksi käytänteiksi muuttuneet toimintatavat voivat helpottaa yhdistyksen arkea ehdottamalla, kenen kuuluu tehdä erilaisia asioita missäkin tilanteessa ja millä tavalla. Toisaalta rakenteet, samoin kuin roolit, voivat joskus pikemminkin estää kuin edistää järkevää toimintaa. Näin käy, jos rakenteet ovat liian jäykkiä ja käytännöt vanhentuneet.

Jaettuun johtajuuteen perustuva toiminta edellyttää aivan erilaisia rakenteita ja käytäntöjä kuin perinteinen johtajavetoinen toiminta. Jaettua johtajuutta tukevien rakenteiden tulee olla dynaamisempia ja mukautuvampia.

Johtamisrakenteet

Rakenteita kuvataan usein organisaatiokaavioina, joissa korostuvat ihmisten keskinäiset valta- ja vastuussuhteet. Organisaatiokaaviot pitävät sisällään myös tiedon siitä, millainen on kunkin työnjaollinen tehtävä yhdistyksessä, kenellä on oikeus päättää erilaisista asioista, kuka on raportointivelvollinen kenellekin ja osittain myös siitä, miten tiedon tulisi kulkea organisaatiossa mihinkin suuntaan. Alla on kuvattu perinteinen organisaatiokaavio, joka ei välttämättä kuvaa minkään olemassa olevan yhdistyksen toimintarakenteita. Oleellista on se, että yhdistyksellä saattaa olla käytössä johtamistavat, jotka perustuvat mallin mukaiselle hierarkkiselle ajattelutavalle.



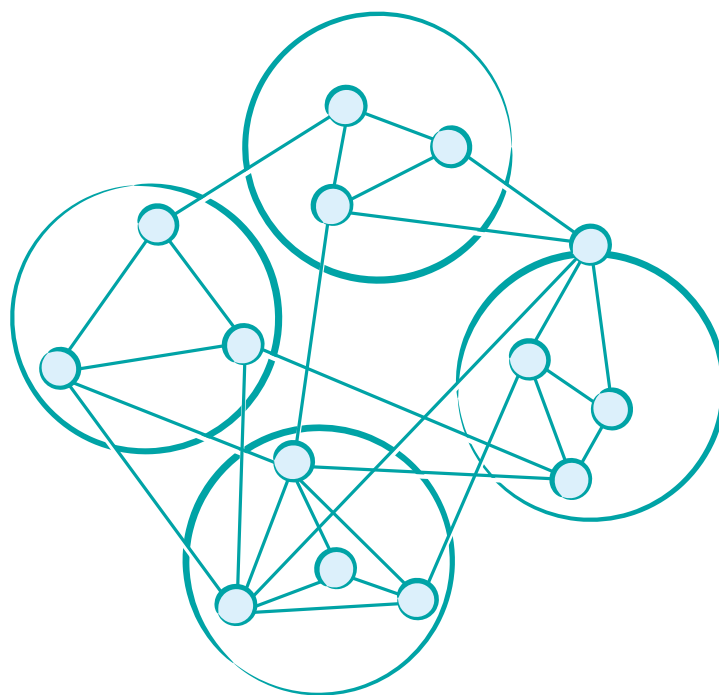
Ensimmäisessä luvussa mainittu Frederic Laloux toteaa, että kaikki tähänastisten organisoitumisen mallit ovat perustuneet hierarkkiseen organisaatorakenteeseen, joka muistuttaa enemmän tai vähemmän pyramidia. Tähän on hänen mukaansa olemassa yksi yksinkertainen syy: ”hierarkkinen esimies-alainen -suhde ei voi

asettua mihinkään muuhun kuin pyramidin muotoon”. (Laloux 2014, 319.) Jaettuun johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen pohjautuva toiminta tuo mukanaan mahdollisuuden uudelleen, käänteen tekevään organisaatioajatteluun. Uusi ajattelu edellyttää kuitenkin pois oppimista vanhasta, hierarkioihin perustuvasta ajattelutavasta.

Elävillä organismeilla, joita Laloux ehdottaa uudentyyppisen organisoitumisen metaforaksi, on omanlaisensa rakenteet. Organismien solut ovat ei-hierarkkisessa suhteessa keskenään. Solut muodostavat yhdessä elintärkeitä toimintoja ylläpitäviä elimiä. Elimet puolestaan ovat tarkoituksenmukaisessa suhteessa toisiinsa. Solut ja elimet yhdessä muodostavat elinkelpoisen organismin, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa elinympäristönsä kanssa. (Laloux 2014.)

Samankaltainen ei-hierarkkinen rakenne sopii Laloux'n mukaan hyvin jaettuun johtamiseen ja itseohjautumiseen perustuvan organisoitumisen perustaksi. Elävän organismin mukainen rakenne määrittää sen, miten ihmiset ovat suhteessa toisiinsa, miten he muodostavat tiimejä ja osastoja, millaisessa suhteessa ne puolestaan ovat keskenään ja miten organisaatio kokonaisuudessaan on suhteessa toimintaympäristönsä kanssa. Merkittävin ero vanhaan organisoitumisen tapaan verrattuna on se, että **siinä ihmisten väliset hierarkiset suhteet korvautuvat vastavuoroisella yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisella**. (Laloux 2014.)

Uutta, dynaamisempaa organisoitumisen tapaa voisi kuvata esimerkiksi seuraavasti (ks. kuva). Mallissa tasa-vertaiset ihmiset muodostavat tiimejä, jotka ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa toistensa ja toimintaympäristön kanssa.



Hierarkiset organisaatorakenteet saattavat pysyvyytensä vuoksi antaa yhteisön jäsenille turvallisuudentunnetta, mutta ne myös rajoittavat ihmisten mahdollisuuksia joustavaan ja luovaan toimintaan. Pahimmassa tapauksessa rakenteet voivat lamauttaa organisaation toimintakyvyn kokonaan. Dynaamisemmat rakenteet puolestaan antavat ihmisille vapaammat toimintamahdollisuudet, mutta saattavat joissakin olosuhteissa johtaa kaaokseen. Jaetussa johtajuudessa tällaisen kaaoksen estäminen on mahdollista, jos organisaation kaikki jäsenet ovat tietoisia ja sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin.

Sami Paju on sitä mieltä, että joustavat organisaatiot ovat itse asiassa parhaimmillaan ollessaan ”kaaoksen reunalla”. Tästä positiosta ne voivat helposti reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja tarttua mielenkiintoisiin uusiin haasteisiin (Martela ja Jarenko 2017, 45).

Frederic Laloux kuvailee kirjassaan sellaisia arjen käytänteitä, jotka voisivat olla tyypillisiä jaettuun johtajuuteen perustuvassa organisaatiossa. Ohessa on yhdistystoimintaan soveltaen lainattu näitä hänen ajatuksiaan (ks. Laloux 2014, 329).

Itseohjautuvuuteen perustuvan yhdistyksen toimitilat voivat olla epämuodolliset ja mahdollisesti itse sisustetut. Tiloissa ei ole esillä merkkejä kenenkään toimintaan osallistuvan henkilön muita korkeammasta asemasta.

Kokoontumiskäytännöillä varmistetaan, ettei kenenkään ego pääse dominoimaan ja estämään muiden ihmisten mahdollisuutta saada ääntään kuuluviin. Jokaista kannustetaan oman mielipiteen julki tuomiseen.

Päätöksenteon käytäntöjä kuvaa täydellinen hajauttaminen ja se perustuu neuvottelumenettelyyn (*advice process*). Siinä kenellä tahansa on oikeus tehdä mikä tahansa päätös, kunhan hän neuvottelee siitä niiden ihmisten kanssa, joiden toimintaan päätöksellä on vaikutuksia sekä niiden kanssa, joilla on erityisosaamista ao. asiassa. Toinen mahdollinen käytäntö päätöksenteolle on ns. holokraattinen päätöksenteon malli, jossa päätöksenteko-oikeus annetaan itseohjautuville tiimeille.

Ristiriitojen ratkaiseminen voi perustua käytäntöön, jossa ihmiset kutsutaan säännöllisesti koolle tapausmisiin, joissa ristiriidat voidaan tuoda päivänvaloon. Voidaan myös sopia erilaisista ristiriitojen ratkaisemisen malleista, joita sovelletaan, kun ristiriitoja ilmaantuu. Yhteinen kouluttautuminen ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseen on myös hyvä idea. Suositeltavaa on kulttuuri, jossa ristiriita rajataan vain niiden ihmisten väliseksi, joita ristiriita koskettaa. Välittäjän mukaan pyytäminen on mahdollista, mutta ulkopuolisia ei vedetä mukaan asian käsittelyyn.

Hyvän tiedonkulun käytännöillä varmistetaan, että kaikki oleellinen informaatio on käytettävissä reaaliaikaisesti jokaiselle yhdistyksen jäsenelle (mukaan lukien yhdistyksen taloustiedot). Täydellinen läpinäkyvyys antaa myös ulkopuolisille mahdollisuuden tehdä ehdotuksia siitä, miten yhdistys voi paremmin saada toteutettua omaa perustehtäväänsä.

Arvoista sopiminen perustuu käytäntöön, jossa selkokielelle käännetyt arvot on muunnettu selkeiksi säännöiksi siitä, millainen käyttäytyminen on tai ei ole hyväksyttävää. Tällaisilla säännöillä halutaan taata turvallinen ilmapiiri. Tärkeää on myös sopia käytännöistä, joilla varmistetaan jatkuva keskustelu niin arvoista kuin niistä johdetuista säännöistäkin.

Toiminnan reflektoinnille voidaan tehdä tilaa järjestämällä arviointitilaisuuksia suuremmilla tai pienemmillä kokoonpanoilla. Myös syvällisemmälle asioiden ääreen pysähtymiselle ja hiljentymiselle on tärkeää luoda tiloja (vrt. McKergow ja Bailey 2014, Tilan luominen). Toimijoille ja tiimeille voidaan järjestää työhön- jausta tai käyttöön voidaan ottaa erilaisia vertaisvalmennuksen käytäntöjä.

Ilmapiiristä huolehtimiselle on hyvä luoda omat käytäntönsä. Koska jaettuun johtamiseen perustuvassa toiminnassa kaikki ovat vastuussa ilmapiirin syntymisestä, voidaan yhdessä arvioida, millainen ilmapiiri tukee parhaiten yhdistyksen perustehtävän toteutumista.

Yhdistyksen yhtenäisyydestä ja samalla muuntautumiskyvystä huolehtimista voidaan edistää tarinankerronnan perinnettä ylläpitämällä. Oman tarinan kertomisella voidaan vahvistaa yhdistyksen identiteettiä ja eheyttä. Yhteisen tarinan on aika ajoin muututtava, jotta se kykenee vastaamaan muuttuvan maailman haasteisiin. Laloux käyttää tämän toimintamuodon yhteydessä englanninkielistä termiä *community building*. Suomessa käytetään joskus yhteisönmuodostuksen käsitettä kuvaamaan samaa asiaa. Siinä on kysy-

mys toiminnasta, jossa ihmiset yhdessä tahtomalla ja toimimalla rakentavat yhteisönsä palvelemaan yhteisön olemassaolon tarkoitusta. Elävää organismia muistuttavan organisaation on jatkuvasti huolehdittava elinkel-
poisuudestaan ja kyvystään sopeutua toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Yhdistyksessä tähän tarvi-
taan jokaisen toimijan osaamista, näkemyksiä ja toimintatarmoa.

Ruohonjuuritason pohdiskelija: Selkeät rakenteet tukevat sitoutumista yhdistystoimintaan

Pilotti toteutettiin Suomen Nuorisosirkusliitossa, ja sen vetäjänä toimi Petra Päivärinne.

Nuorisosirkusten lukumäärä ja yksittäisten sirkuskoulujen oppilasmäärien kasvu on ollut viimeisten vuosien aikana valtavaa. Toiminta on monimuotoistunut ja ammatillistunut. Samaan aikaan useiden sirkuskoulujen taustaorganisaatioina toimivat kannatusyhdistykset, joihin kaivataan sirkustoimintaan vihkiytyneitä jäseniä. Sirkuskoululaisten vanhemmat ja huoltajat ovat sinänsä kiinnostuneita siitä, millaiseen harrastukseen heidän lapsensa ovat lähteneet mukaan, mutta kiinnostus ei riitä niin pitkälle, että he tulisivat mukaan kannatusyhdistyksen toimintaan. Sitoutuneita vastuunkantajia tarvittaisiin kipeästi, koska sirkuskoulujen palkatuilla työntekijöillä on kädet täynnä tekemistä itse sirkuskoulutoiminnan pyörittämisessä.

Nuorisosirkusliiton pilotissa tavoitteeksi määriteltiin se, miten saadaan ilo irti yhdistystoiminnan pakollisista rakenteista ja kuinka voidaan toimia niin, että yhdistys palvelee ihmistä eikä ihminen yhdistystä. Todettiin, että tarvitaan käytännön tietoa siitä, miten toimintaa johdetaan, mitä ovat hallituksen vastuut ja velvollisuudet, miten kehitetään johtamiskulttuuria innostavaksi, miten määritellään palkattujen ihmisten ja vapaaehtoisten työnjakoa ja rooleja, miten johdetaan vapaaehtoisten toimintaa esimerkiksi talkoita järjestämällä jne. Lisäksi todettiin, että tarvitaan kipeästi paikkoja ja tiloja, joissa palkatut työntekijät, yhdistysaktiivit ja muut vapaaehtoiset voivat jakaa parhaita käytäntöjä toistensa kanssa ja verkostoitua niin, että kenenkään ei tarvitse jäädä yksin puurtamaan.

Vaikka pilotointi lähtikin liikkeelle toimivien organisatoristen rakenteiden pohtimisesta, nousivat myös arvoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyvät kysymykset hyvin nopeasti tarkastelun kohteeksi. Todettiin, että myös arvo-
keskustelulle on raivattava tilaa.

Konkreettisena toimenpiteenä Suomen Nuorisosirkusliiton pilotissa järjestettiin perinteinen järjestökoulutus teemalla Virtaa, voimaa ja osaamista. Koulutuksen tavoitteena oli selkeyden lisääminen järjestön rakenteisiin hallintoa kehittämällä, palkattujen ja vapaaehtoisten työnjakoon liittyviä kysymyksiä selkiyttämällä jne. Tavoitteeksi otettiin myös toiminnan taustalla olevien arvojen pohtiminen yhdessä. Lähtökohtaoletuksena oli, että arvostuksen, onnistumisen ja pätevyyden kokeminen sekä psykologiset perustarpeet, vapauden, kyvykkyyden, läheisyyden ja hyvän tekemisen kokemukset, on pystyttävä tuomaan toiminnan keskiöön (ks. Harju & Ruuskanen-Himma 2017).

Ketterää ja toimivaa hallitustyötä pohdittaessa nousi esille erityisesti vertaistuen, innon ja inspiraation säilymisen sekä onnistuneen tiedottamisen merkitys. Myös hallituksen kokoonpano ja roolit, uusien ihmisten löytäminen ja vanhojen poisjäänti, kiittäminen ja motivointi, muodollisuuksien hyödyntäminen ja talousasioiden hallinta puhuttivat osallistujia.

Yhdistyksen toimintarakenteita käsiteltiin koulutuksellisessa osiossa, jossa yhdistyksen toiminnan perustavoitteet (mikä on toiminnan tarkoitus), hallituksen tehtävät (säännöt, strategia, toimintasuunnitelma) ja työskentelyn periaatteet sekä hallituksen jäsenten monet roolit nostettiin esille. Erityisesti hallitustyöskentelyyn perehdytys koettiin asiaksi, johon päätettiin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Vapaaehtoistyön johtaminen -osuudessa lähdettiin liikkeelle keräämällä osallistujilta niitä kokemuksia, jotka olivat auttaneet mukana olijoita sitoutumaan toimintaan. Näitä olivat tasavertaisuus, omakohtaisuus, luottamus, arvostus, sopiva raja-
aus, dialogi, kuuleminen ja ymmärtäminen, mahdollisuus käyttää omaa osaamista sekä oppia

ja innostua itse. Vastaukset ovat yhdensuuntaisia Harjun ja Ruuskanen-Himman *Onnistu muutoksessa* -kirjassa esitetyn kanssa. Lisäksi kerättiin miksi-kysymyksen avulla syitä nuorisosirkustoimintaan osallistumiselle. Näitä olivat mm. yhteisöllisyys, ilo ja innostus, yhteiskunnallinen merkitys, identiteetti ja työn vaikuttavuus.

LOPUKSI

Palataan vielä hetkeksi yhteisönmuodostuksen teemaan lyhyen tarinan avulla. Eka-konsernin pitkän linjan varastoesimies kertoi eräässä koulutustilaisuudessa 1980-luvun puolivälissä siitä, miten hänellä oli tapana tulla töihin tuntia ennen varsinaisen työajan alkamista. Hänen työhuoneestaan näkyi kadun toisella puolella olevan Lindströmin pesulan rakennus. Työpöytänsä ääressä istuessaan hän monasti huomasi, miten pesulan työntekijöitä alkoi saapua omalle työpaikalleen päivästä toiseen suunnilleen samalla kellonlyömällä. Eräänä aamuna varastoesimies sai valtaisan oivalluksen: Lindströmin pesula ei oikeasti olekaan kadun toisella puolella oleva kivirakennus, vaikka sen oven päällä näin lukeekin. Todellisuudessa Lindströmin pesula on rakennuksessa työskentelevien ihmisten muodostama yhteisö!

Yhdistystoimintaan tuotuna tarinan opetus on siinä, että yhdistyksen syvin olemus ei löydy seurantalonsäistä tai järjestön muista toimitiloista, vaan ihmisten yhteen tulemisesta tärkeäksi koettujen asioiden ääreen päivä ja ilta toisensa jälkeen. Oleellista on myös se, että yhteys toisiin muodostetaan uudestaan ja uudestaan. Yhteys säilyy vain silloin, kun yhdistyksen jäsenet ovat läsnä toinen toisilleen. Yhdistystoiminnan ydin elää ihmisten välisissä suhteissa ja heidän toiminnassaan tärkeäksi koettujen asioiden hyväksi. Toiminnan vaikuttavuus ja sen lopputulokset riippuvat paljon siitä, millaisella asenteella toimintaa tehdään.



Jaettua johtajuutta yhdistyksissä on tässä julkaisussa lähestytty sosiokulttuurisen innostamisen, hostaamisen, yhteisöllisen toimintakulttuurin ja mahdollistavien rakenteiden kautta. Kannustamme yhdistystoimijoita ottamaan jaetun johtajuuden yhdeksi toimintaa uudistavaksi elementiksi, jota voi hiljalleen kehittää esimerkiksi tämän julkaisun näkökulmia pohtimalla, konkreettisilla arkisilla toimintatavoilla.

Seuraava kysymyslista tukee kulkemista kohti jaettua johtajuutta ja innostavampaa yhteisöllistä toimintakulttuuria:

- » Mistä asioista yhdistyksessänne huomioidaan ja kiitetään, kuka kiittää ja ketä kiitetään? Ketä unohdetaan kiittää?
- » Mitkä voisivat olla vakiintuneita kiitoksen tilanteita ja paikkoja? Voisiko niitä tietoisesti lisätä osaksi yhdistyksen toimintakulttuuria?
- » Luotetaanko yhdistyksessä kaikkien osaamiseen? Miten luottamuksen voisi tuoda selkeämmin esiin?
- » Millä yhdistyksen tulevaisuuteen liittyvää optimismia voisi kasvattaa?
- » Mitä hyvää yhdistyksessä voisi tapahtua seuraavan viiden vuoden aikana?
- » Mitä kykyjä yhdistyksessä tulee kehittää entistä paremmiksi tulevien vuosien aikana? Mitä uutta taitoa yhdistyksenne tulee tarvitsemaan?
- » Mistä vastoinkäymisestä yhdistys on historiassaan selvinnyt? Mikä/Kuka/Ketkä auttoivat selviämisessä ja millaisia voimavaroja heillä oli?
- » Mikä mielestäsi on parasta yhdistyksessänne?
- » Mitä sinä haluat tehdä tässä yhdistyksessä viiden vuoden kuluttua?

LÄHDELUETTELO

- Hanhinen, Taina, *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto 2010.
- Harju, Aaro & Ruuskanen-Himma, Eila, *Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja*. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Helsinki 2017.
- Heider, John, *Johtamisen tao. Uuden aikakauden johtamisstrategioita*. Delfinikirjat. Suomi 1998.
- Jäppinen, Aini-Kristiina, *Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta*. PS-Kustannus. Juva 2012.
- Kinnunen, Pekka & Penttilä, Liisa & Rantala, Jaakko & Salonen, Kauko & Tervo, Timo, *Innostuskirja.Nyt! Sosiokulttuurisen toiminnan polunpäitä*. Opintokeskus Kansalaisfoorumi. Vantaa 2003.
- Kurki, Leena, *Sosiokulttuurinen innostaminen*, Vastapaino. Tampere 2000.
- Laloux, Frederic, *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker. Brussels 2014.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina, *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent. Helsinki 2017.
- McKergow, Mark & Bailey, Helen, *Host, Six New Roles of Engagement for Teams, Organisations, Communities and Movements*. SolutionsBooks. London 2014.
- Pick, Francesca, *Cut the Bullshit: Organizations with no Hierarchy Don't Exist*. OuiShare 2017.
medium.com/ouishare-connecting-the-collaborative-economy/cut-the-bullshit-organizations-with-no-hierarchy-dont-exist-foa845e73a80
- Raami, Asta, *Älykäs intuitio ja kuinka käytämme sitä*. Kustantamo S&S. Keuruu 2016.
- Rauhala, Ilona & Leppänen, Makke & Heikkilä, Annamari, *Pääasia – Organisaation psykologinen pääoma*. Talentum. Helsinki 2013.

KANSALAIŠ- FOORUMI

Kansalaisfoorumi 2019



Tämä teos on lisensoitu
[Creative Commons Nimeä-
EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0
Kansainvälinen](#) -lisenssillä.