

Vapaaehtoisten johtaminen verkostomaisessa asiantunti- jaorganisaatiossa

Marianna Rantanen



Tekijä Marianna Rantanen	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Vapaaehtoisten johtaminen verkostomaisessa asiantuntijaorganisaatiossa	Sivu- ja liitesivumäärä 78 + 13
<p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli luoda johtamismalli Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO:lle. Johtamismalli luotiin johtamisen nykytilan ja sen haasteisiin liittyvän selvityksen pohjalta asetettuihin tavoitteisiin. Johtamisessa keskityttiin vapaaehtoisena toimivien luottamustoimijoiden johtamiseen ja luottamustoimijapohjaisen organisaation työyhteisön toimintaan.</p> <p>Tämän työn tavoitteisiin ei kuulunut kehittää opiskelijakunnassa vuosittain vaihtuvien luottamustoimijoiden rekrytointia, perehdytystä tai niihin liittyviä käytänteitä. Kehittämisen ulkopuolelle rajattiin organisaatorakenteen uudistaminen. Kehittämistyössä toteutetun nykytilan selvityksen perusteella asetettiin tavoitteet uudelle johtamismallille, joka toimii tiimityöskentelyyn perustuvassa organisaatiossa. Tässä kehittämistyössä laadittiin uusi johtamismalli opiskelijakunta HUMAKO tarpeisiin perustuen, testattiin sitä käytännössä ja kehitettiin edelleen testauksen perusteella.</p> <p>Tässä kehittämistyössä toteutettiin nykytilan selvitys keväällä 2018 tekemällä kysely HUMAKO:n vuosien 2015-2018 hallitusten jäsenille ja puheenjohtajille. Lisäksi nykytilan selvityksessä käytettiin tutkimusmenetelminä havainnointia, haastatteluita ja dokumenttianalyysejä.</p> <p>Nykytilan selvityksen perusteella HUMAKO:lle laadittiin johtamismalli, joka otettiin käyttöön syksyllä 2018. Johtamismalli sisälsi elementtejä työyhteisön yhteisten toimintatapojen sopimiseen, luottamustoimijoiden osaamisen kehittymisessä tukemiseen, johtajien roolien määrittelyyn, erilaisia työkaluja johtamiseen sekä johtamiseen liittyvien tilanteiden määrittelyyn. Johtamismallin testaus kesti yhden lukuvuoden ajan, syksystä 2018 kevääseen 2019. Testaamiseen sisällytettiin kahteen kertaan johtamismallin käyttöönotto opiskelijakunnan luottamustoimijoiden vaihtuessa kesken toimikauden, mikä mahdollisti johtamismallin käyttöönoton helpouden varmistamisen.</p> <p>Testaamisen perusteella johtamismalli oli opiskelijakunnalle tarpeellinen työkalu ja testausaikana kerätyn palautteen pohjalta sen elementtejä saatiin kehitettyä mahdollisimman helppokäyttöisiksi. Testauksen perusteella haasteellisinta johtamismallissa on tukea niiden luottamustoimijoiden toimintaa, jotka toimivat itse johtajina. Johtajien tukemisessa tärkeintä on mahdollistaa kahdenkeskiset ja ryhmässä tapahtuvat ohjaushetket, joissa johtajat saavat sparrausta ja vertaistukea omaan toimintaansa.</p> <p>Jotta johtamismallista on hyötyä jatkossakin, tulee sitä kehittää eteenpäin toiminnan kehittämisen mukana. Työyhteisön toiminnalle merkityksellisintä on ylipäätään käydä organisaation sisällä avointa keskustelua johtamisesta ja yhteisistä toimintatavoista.</p>	
Asiasanat Opiskelijakunta, johtamismalli, valmentava johtaminen, vapaaehtoiset	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistyön sisältö, tavoitteet ja keskeiset käsitteet.....	1
1.2	Raportin rakenne.....	3
1.3	Aiemmat tutkimukset.....	4
2	Vapaaehtoisten johtaminen järjestössä.....	6
2.1	Järjestöjen ja opiskelijakuntien erityispiirteet.....	6
2.2	Toimijoiden valta ja vastuu opiskelijakunnissa.....	7
2.3	Luottamustoimijoiden perehdytys ja sitouttaminen toimintaan.....	11
2.4	Motivointi ja vuorovaikutus.....	12
2.5	Kohdeorganisaatio opiskelijakunta HUMAKO.....	13
3	Valmentava johtaminen etätyöyhteisössä.....	17
3.1	Johtajan rooli ja tehtävät valmentajana.....	17
3.2	Luottamuksen merkitys työyhteisön toiminnassa.....	18
3.3	Dialogin merkitys valmentavassa johtamisessa.....	20
3.4	Palaute ja oman toiminnan kehittäminen.....	23
3.5	Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys etätyössä.....	24
4	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	28
4.1	Kehittämistyö toimintatutkimuksena.....	28
4.2	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen lähestymistapa.....	30
4.3	Toimintatutkimuksen prosessi.....	30
4.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	31
5	Johtamisen nykytilan selvitys ja tutkimusmenetelmien käyttö.....	34
5.1	Havainnointi.....	35
5.2	Kysely vuosien 2015-2018 hallitusten jäsenille.....	36
5.3	Kysely vuosien 2015-2018 hallitusten puheenjohtajistoille.....	42
5.4	Puheenjohtajien teemahaastattelut.....	43
5.5	Puheenjohtajien ryhmähaastattelu ja työpajatyöskentely.....	47
5.6	Dokumenttianalyysi.....	52
5.7	Yhteenveto johtamisen nykytilasta.....	53
6	Johtamismallin testaus ja kehittäminen.....	55
6.1	Johtamismallin kehittäminen syksyllä 2018.....	56
6.2	Johtamismallin kehittäminen keväällä 2019.....	59
6.3	Johtajien tukeminen.....	63
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	66
7.1	Yhteenveto kehittämistyön laatimisesta.....	66
7.2	Johtopäätökset.....	69
7.3	Kehittämistyön prosessi ja oma oppiminen.....	70

Lähteet	74
Liitteet.....	79
Liite 1. Kysely HUMAKOn hallituksien 2015-2018 jäsenille.....	79
Liite 2. Tulokset HUMAKOn hallituksien 2015-2018 jäsenien kyselystä	82
Liite 3. Kysely HUMAKOn hallituksien 2015-2018 puheenjohtajistoille	87
Liite 4. Varapuheenjohtajien kokemat haasteet verrattuna puheenjohtajiin	89
Liite 5. Puheenjohtajien temahaastattelun runko.....	91

1 Johdanto

Tämän kehittämistehtävän tekijä toimii toiminnanjohtajana Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKOssa, jonka asema ja tehtävät perustuvat ammattikorkeakoululakiin. Aihe kehittämistehtävälle nousi tekijän omakohtaisesta kokemuksesta opiskelijakuntien luottamustoimijoiden johtamiseen liittyvistä haasteista. Luottamustoimijoiden tukena toimii HUMAKOssa kaksi päätoimista työntekijää; toiminnanjohtaja ja asiantuntija. Opiskelijakunnan toiminnasta vastaavat pääosin vuosittain luottamustehtävään valittavat Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijat. Opiskelijakunnan operatiivisesta toiminnasta vastaa kalenterivuodeksi kerrallaan valittava hallitus, jonka puheenjohtaja johtaa, kehittää ja suunnittelee toimintaa yhdessä toiminnanjohtajan kanssa.

Kehittämistehtävän aihe perustui tarpeeseen luoda rakenteita ja toimintatapoja työyhteisön toimintaan ja johtamisen tueksi, niin että toiminta olisi mieluisaa ja palkitsevaa niin johtajille kuin johdettavillekin. Vapaaehtoistoimintaan perustuvassa organisaatiossa luottamustoimijoiden taidot ja osaamisen taso vaihtelevat paljon toimintaan mukaan tullessa ja se näkyy myös johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa.

1.1 Kehittämistyön sisältö, tavoitteet ja keskeiset käsitteet

Tässä työssä kehityskohteena ovat Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKOn johtamiseen ja työyhteisön toimintaan liittyvät roolit, käytänteet ja työkalut. Kehittämistyön tavoitteena on luoda johtamismalli, joka helpottaa uusien toimijoiden perehtymistä organisaation toimintaan, joka vuosittain vaihtuvien toimijoiden on helppo ottaa käyttöön ja jota voidaan helposti kehittää edelleen opiskelijakunnan tarpeiden mukaisesti.

Opiskelijakunta HUMAKOlla ei ole aiemmin ollut käytössä selkeää toimintatapaa johtamiseen tai työyhteisön toimintaan. Toimintatavat ovat vaihdelleen vuodesta, toimijoista ja tilanteista riippuen. Kehittämisen lähtökohtana on nykytilan selvitys, jonka avulla selvitetään nykyisiin toimintatapoihin liittyviä haasteita ja kehityskohteita, huomioiden luottamustoimijoiden kokemukset useamman toimikauden ajalta. Nykytilan kartoituksessa saatujen tuloksien perusteella määritellään tavoitteet uudelle johtamismallille.

Tämän kehittämistyön keskeisimpänä tavoitteena on luoda opiskelijakunta HUMAKOn tarpeisiin sopiva johtamismalli, jota kehitetään vuoden mittaisen testausjakson aikana havainnoin ja saadun palautteen avulla eteenpäin. Kehittämistyön konkreettisia tuotoksia tulevat olemaan nykytilan selvitykseen kuuluvat kyselyiden ja muiden tutkimuksien tulokset,

johtamismalliin kuuluvat työkalut ja toimintamallit. Lisäksi opiskelijakunnassa voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa nykytilan selvityksessä käytettyä kyselypohjaa ja vertailla johtamisen tilaa kehittämistyön aikana saatuihin tuloksiin.

Tämän kehittämistyön ulkopuolelle rajataan resursseihin ja työn laajuuteen liittyen vapaaehtoisten rekrytointi, perehdytys ja niiden kehittäminen, organisaation rakenteisiin ja hallintoon liittyvät ratkaisut sekä työntekijöiden työsuhteisiin liittyvät teemat kuten työhyvinvointi. Johtamismalli luodaan alusta alkaen opiskelijakunnan tarpeisiin perustuen ja sitä testataan noin vuoden mittaisen testijakson aikana. Johtamismallin tulee olla rajattu kokonaisuus, jotta sitä voidaan aidosti testata ja kehittää opiskelijakunnan tarpeiden mukaan. Projektin aikana tai sen jälkeen opiskelijakunnassa on mahdollista toteuttaa näihin teemoihin liittyvää kehittämistä tämän kehittämistyön ulkopuolella.

Kehittämistyön tekijä on ollut projektin ajan itsenäisesti vastuussa nykytilan selvityksestä, ratkaisumallien luomisesta, testaamisesta ja niiden kehittämisestä. Kehittämistyötä ohjaa opiskelijakunta HUMAKOn puolelta ohjausryhmä, joka kokoontuu projektin aikana säännöllisesti kommentoimaan ja ohjaamaan projektissa tehtäviä ratkaisuja. Kehittämistyöhön kuuluu useita kyselyitä ja haastatteluita opiskelijakunta HUMAKOn nykyisille ja aiemmille toimijoille. Kehittämistyön toteutuksesta sisällytettiin 350 työtuntia tekijän työaikaan, muutoin projekti on toteutettu täysipäiväisen työajan ulkopuolella.

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat

Opiskelijakunta, järjestö: Opiskelijakunnat ovat julkisoikeudellisia yhdistyksiä, joiden asema ja tehtävät on ammattikorkeakoululaissa (932/2014, §41) määritelty. Opiskelijakunnissa on itsehallinto ja hallintoa varten opiskelijakunnissa on edustajisto ja hallitus. Järjestö on termi, jota voidaan käyttää kuvaamaan erilaisia yhdistyksiä. Tässä kehittämistyössä termiä käytetään kuvaamaan myös opiskelijakuntia.

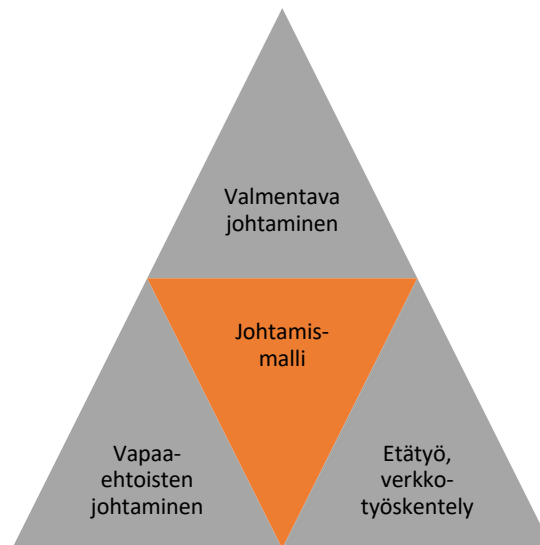
Luottamustoimija, vapaaehtoinen: Luottamustoimija on termi, jota käytetään laajasti eri järjestöissä luottamustehtäviin nimetyistä henkilöistä. Vapaaehtoisia voivat olla luottamustoimijoiden lisäksi erilaisissa tapahtumissa, tempauksissa tai järjestöissä vapaamuotoisesti toimintaan osallistuvia, joille ei makseta toiminnasta palkkaa. Tässä kehittämistyössä on käytetty termiä toimija kuvaamaan luottamustoimijoita ja järjestön työntekijöitä.

Johtaminen: Tässä kehittämistyössä johtamisesta puhutaan nimenomaan vapaaehtoisten johtamisen näkökulmasta, jolloin johtajalla ei ole lainsäädännön turvaamaa direktio-oikeutta johdettavaa kohtaan. Johtaminen on ohjaamista, tukemista, innostamista ja

motivointi sekä yhtä lailla työnjakoa, tavoitteiden määrittelyä, toiminnan seuranta ja kehittämistä.

1.2 Raportin rakenne

Tässä raportissa on johdannon lisäksi kuusi päälukua. Johdantoluvussa kerrotaan lyhyesti kehittämistyön tausta, tavoitteet, tarkoitus ja rajaukset perusteluineen. Lisäksi johdannossa esitellään kohdeorganisaatio opiskelijakunta HUMAKO ja kehittämistyön aiheisiin liittyvät aiemmat tutkimukset.



Kuvio 1. Kehittämistyön tietoperusta: Johtamismallin muodostuminen vapaaehtoisten johtamiseen verkosto-organisaatiossa painottuen osaamisen kehittämiseen

Toinen ja kolmas luku sisältävät vapaaehtoisten johtamiseen, valmentavaan johtamiseen ja etättyöhön liittyvän tietoperustan (kuvio 1). Tietoperusta rakentuu organisaation perustunteeseen eli verkostomaiseen rakenteeseen ja vapaaehtoisten johtamiseen. Opiskelijakunta HUMAKOssa osaaminen kehittyminen ja siinä tukeminen on lähtökohtana johtamiselle tiimipohjaisessa työskentelyssä, jolloin johtamistavaksi valikoitui valmentava johtaminen. Tätä valintaa tuki aiemmat opiskelijakuntatoimijoiden johtamista käsitellyt tutkimus, josta on kerrottu tarkemmin seuraavassa luvussa.

Neljännessä luvussa tarkastellaan kehittämistyössä käytettyä lähestymistapaa ja tutkimuksen prosessia. Viidennessä luvussa käsitellään tarkemmin käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja nykytilan selvityksen tuloksia. Kuudennessa luvussa kuvataan johtamismallin luomiseen, testaamiseen ja kehittämiseen liittyntä toimintaa. Luvussa seitsemän

esitellään tämän kehittämistyön tulokset, johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset, sekä tarkastellaan tämän kehittämistyön toteutusta ja tekijän oppimista prosessin aikana.

1.3 Aiemmat tutkimukset

Opiskelijakunnille on tehty useita kymmeniä opinnäytetöitä. Näistä yksi käsittelee opiskelijakunnan johtamisen käytänteitä. Lisäksi opiskelijakunnille on laadittu paljon erilaisia oppaita esimerkiksi perehdytykseen, tutortoimintaan ja viestintään liittyen. Johtamismalleja ja johtamistyökaluja on melko vähän laadittu opinnäytetyönä järjestöille. Järjestöille tehdyissä opinnäytetöissä on enemmän keskitytty niiden vapaaehtoisten johtamiseen, jotka eivät toimi luottamustoimijoina järjestössä. Yleisesti johtamismalleja ja johtamistyökaluja on jonkin verran luotu opinnäytetöinä erityisesti ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimuksissa.

Seuraavassa lyhyt katsaus sellaisiin tutkimuksiin, joissa on joitain yhtäläisyyksiä aiheen tai tutkimusasetelman osalta tähän tutkimukseen.

Haaga-Heliassa toteutetun Igor Parrin opinnäytetyössä on selvitetty Haaga-Helian opiskelijakunta HELGAlle sopivaa organisaatio- ja johtamismallia. Parri on opinnäytetyössään tutustunut opiskelijakunnan toimintaan sopiviin johtamismalleihin sekä pohtinut opiskelijakunnan organisaation rakenteita. Opinnäytetyössä tehty tutkimus on toteutettu haastatteluna vuosina 2013-2014 HELGAssa toimineille henkilöille. Opinnäytetyön tuloksena HELGAlle on suositeltu tiimikeskeistä organisaatiomallia ja johtamistavaksi jaetun ja valmentavan johtamisen mallia. (Parri 2014.)

Tässä opinnäytetyössä on erilainen tutkimusasetelma ja tavoitteet kuin Parrin työssä. Parrin tutkimus kuitenkin tukee opiskelijakunta HUMAKOn valitsemaa organisaatorakennetta ja tässä kehittämistyössä valittua johtamisen tapaa.

Mervi Haavikko on tehnyt Hämeen ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvana opinnäytetyönä kartoituksen erään eteläsuomalaisen sosiaali- ja terveysalan yhdistyksen luottamusjohtamisesta. Opinnäytetyössä on tehty kartoitus ja kuvaus johtamisen nykytilasta, jonka tavoitteena oli selvittää, mitä johtamiseen liittyen tulisi kehittää. Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen perusteella yhdistyksessä tulisi kehittää hallituksen ja käytännön toiminnan rajapintoja. Myös työntekijöiden työnkuvien määrittelyyn ja hallituksen kokouskäytäntöihin tulisi kiinnittää huomioita. (Haavikko 2017.)

Virve Martikainen on tehnyt Savonia ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä uuden johtamisen mallin, jossa on keskitytty erityisesti itseohjautuvuuteen, sisäiseen motivaatioon ja yhteiseen työhön. Uuden johtamisen mallin taustalla on Martikaisen opinnäytetyössä valmentava esimiestyö, jonka avulla päästään itseohjautuvuuteen. (Martikainen 2018.)

Kaisa Jalonen Metropolian ammattikorkeakoulussa laatinut opinnäytetyön otsikolla "Jaetun johtajuuden haasteet itseohjautuvassa organisaatiossa". Tutkimuksen tuloksissa korostui luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys, joille koko yhteinen toiminta perustuu. Tutkimuksen mukaan jaetussa johtajuudessa on haastavaa hoitaa niitä esimiestilanteita, joissa pitää käyttää esimiehen auktoriteettiasemaa. (Jalonen 2017.)

Teemu Niemi on Jyväskylän ammattikorkeakoulussa laatinut ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön johtamismallin kehittämisestä tiimiorganisaatiossa. Opinnäytetyössä on kehitetty tiimin sisäistä toimintaa esimerkiksi selkeyttämällä tiimin eri palaveriinhin ja raportointiin liittyviä toimintatapoja ja käytänteitä. Opinnäytetyössä on todettu johtamiskäytänteiden olevan jatkuva prosessi, jonka kehittyminen jatkuu koko ajan. (Niemi 2014.)

Mikko Saarimaa on kehittänyt Kajaanin ammattikorkeakoulussa opinnäytetyönä johtamismallin Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimoon. Johtamismallin kehittäminen on sisältänyt ammattiopiston organisaatiomallin selkeyttämisen sekä työkaluja johtamiseen tuloskorttien ja vuosikellon muodossa. Opinnäytetyö ei sisältänyt uusien johtamisen työkalujen toimivuuden tarkastelua. (Saarimaa 2010.)

2 Vapaaehtoisten johtaminen järjestössä

Suomessa oli tammikuun 2019 lopussa 106 671 yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus 2019). Vuonna 2017 toteutetun tutkimuksen mukaan yhdistystoimintaan on osallistunut noin 54% Suomen väestöstä viimeisen vuoden aikana. Yhdistystoimintaan osallistuminen on pysynyt suunnilleen samalla tasolla 1980-luvun alusta lähtien koko väestöä tarkastellen. 15% yhdistystoimintaan osallistuneista koululaisista ja opiskelijoista on osallistunut sitoutumattoman opiskelija- tai nuorisojärjestön toimintaan. (Suomen virallinen tilasto 2017.)

Järjestötoiminta on suosittua ja siihen ollaan valmiita käyttämään myös aikaa. Opiskelijat ja koululaiset ovat käyttäneet vapaaehtoistyöhön 4 viikon aikana aikaa keskimäärin yhteensä 25,13 tuntia. Määrä on noussut kolmessa vuodessa 8,8 tuntia. (Rahkonen 2018.)

Vapaaehtoistoiminta vaatii myös johtamista. Vapaaehtoisten johtamisessa on pohjimmiltaan kyse siitä, että vapaaehtoisille luodaan mahdollisuudet toimia ja tavoitella järjestön päämääriä. Vapaaehtoisten johtamisessa järjestön organisaatiokulttuurin tuntemus ja yhdistyksen toiminnan ymmärrys on keskeistä. Johtamisessa suunnitellaan toimintaa ja tavoitteita, innostetaan ja motivoidaan sekä koordinoidaan järjestön aktiivien toimintaa. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Tässä luvussa käsitellään vapaaehtoisten johtamista järjestöissä. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään järjestöjen ja opiskelijakuntien erityispiirteitä. Toisessa alaluvussa käydään läpi opiskelijakunnan toimijoiden valtaa ja vastuuta operatiiviseen toimintaan osallistuvien toimijoiden osalta. Kolmannessa alaluvussa käsitellään vapaaehtoistoimijoiden sitoutumista ja perehdytystä. Neljännessä alaluvussa keskitytään motivaation ja vuorovaikutuksen merkitykseen vapaaehtoisten johtamisessa. Viidennessä alaluvussa on esitelty tilaajaorganisaatio, Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO.

2.1 Järjestöjen ja opiskelijakuntien erityispiirteet

Yhdistyksiä ovat yhteenliittymät, joilla on vähintään kolme jäsentä, joilla on aatteellinen tarkoitus ja joka on tarkoitettu pysyväksi. Laissa kuvattua aatteellisuutta ovat esimerkiksi yhdistyksen jäsenten edunvalvonta, hyväntekeväisyys ja harrastustoiminta. Suomessa on myös lainsäädännöllä perustettuja julkisoikeudellisia yhdistyksiä kuten ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnat. (Loimu 2013, 10-11.)

Ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien asema on kirjattu vuonna 2006 ammattikorkeakoululakiin. Lisäksi opiskelijakuntien toimintaan sovelletaan yhdistyslakia silloin, kun

ammattikorkeakoululaki ei muuta ohjaa. Opiskelijakunnilla on itsehallinto ja hallintoa varten opiskelijakunnilla on edustajisto ja hallitus. Opiskelijakunnan hallinnosta määrätään opiskelijakunnan omissa säännöissä, jotka yhdistyksistä poiketen vahvistaa ammattikorkeakoulun rehtori. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, §41.)

Järjestömaailmassa on voimakas yhteisöllinen ulottuvuus yksilön ja organisaation välillä. Järjestöä voidaan kuvata organisaatiokaavion, sääntöjen tai strategian kautta, mutta järjestöihin kuuluu myös paljon subjektiivisia ja tunneperäisiä ilmiöitä. Järjestö on aatteellinen tai arvolähtöinen. Aate on selkeä uskomuspohja, jolle koko toiminta rakentuu ja se ohjaa kaikkea tekemistä. (Märkjärvi 2012, 50; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 44.)

Opiskelijakuntien aate- ja arvomaailma perustuu ammattikorkeakoululaissa määriteltyyn tehtävään, joka voidaan tiivistää opiskelijoiden edunvalvontaan ja kansalaisaktiivisuuteen kasvattamiseen. Opiskelijakunnan toiminta perustuu siihen, että toiminnassa valvotaan ja edistetään opiskelijan etua. (Viskari 2016, 10-11.)

Opiskelijakunnan toiminnalla ei tavoitella voittoa. Opiskelijakunnalla voi olla omaisuutta, toiminnasta saatuja tuloja sekä jäsenmaksutuloja, joilla rahoitetaan opiskelijakunnan tarkoituksesta ja tehtävistä aiheutuvat kulut. Ylioppilaskunnista poiketen, kaikkien korkeakoulun opiskelijoiden ei ole pakko kuulua opiskelijakuntaan vaan jäsenyys on opiskelijoille vapaaehtoista. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, §41; Yliopistolaki 558/2009, §46.)

Opiskelijakunta ei voi itse määritellä toiminnan tarkoitusta, vaan sillä on sille määritellyt tehtävät, joihin toiminta perustuu. Opiskelijakunta voi kerätä toiminnasta tuloja, jolla sen tulee rahoittaa lakisääteiset tehtävänsä. Opiskelijakunnan taloutta ja toiminnan resursseja ohjaa voimakkaasti opiskelijakunnan jäsenmäärä. Koska opiskelijakunnissa ei ole automatiojäsenyyttä, on opiskelijakunnissa tarpeellista käyttää aikaa myös jäsenhankintaan, jotta toiminnalle saadaan riittävät resurssit.

2.2 Toimijoiden valta ja vastuu opiskelijakunnissa

Yleisin ja helpoin tapa olla osa järjestöä, on sen jäsenyys. Jäsen maksaa yhdistyksen jäsenmaksun ja siten tukee järjestön toimintaa. Jäsenenä voi seurata ulkopuolelta järjestön ajamiin asioiden edistymistä, saada jäsenetuja ja halutessaan osallistua järjestön tapahtumiin. Järjestön toimintaan voi osallistua myös vapaaehtoisena tai tulemalla valituksi järjestön luottamustoimeen. (Märkjärvi 2012, 48.)

Opiskelijakunnissa hallintoa hoitamaan valitaan edustajisto ja hallitus. Edustajisto valitaan opiskelijakunnan jäsenistä ehdolle asettuvista henkilöistä vaaleilla. Edustajisto tekee opiskelijakunnassa korkeinta päätäntävaltaa vaativat päätökset. Edustajisto valitsee omassa järjestäytymiskokouksessaan opiskelijakunnalle hallituksen (HUMAKO 2018b.). Yhdistyslakiin perustuen hallitus on opiskelijakunnan toimeenpaneva elin. (Viskari 2016, 18-19.)

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin opiskelijakunnan hallituksen, hallituksen puheenjohtajan sekä työsuhteessa olevan toiminnanjohtajan roolia, valtaa ja vastuuta.

Hallitus

Opiskelijakunnissa hallitus valitaan tehtävänsä opiskelijakunnan sääntöihin perustuen kalenterivuodeksi kerrallaan. Hallituksen valinnasta vastaa edustajisto, joka on valittu tehtävänsä jäsenistön keskuudesta vaaleilla. (HUMAKO 2018b.)

Opiskelijakuntien asema perustuu ammattikorkeakoululakiin, mutta siinä ei määritellä hallitukselle erityisiä tehtäviä tai tapaa toiminnan järjestämiseen. Hallituksen päätösvalta perustuu ammattikorkeakoululaissa, yhdistyslaissa ja järjestön säännöissä sille määriteltyihin tehtäviin. Hallituksella on toimeenpanovalta yhdistyksen kokouksissa tehdyistä päätöksistä. Opiskelijakunnassa näistä mittaluokaltaan suurista ja kauaskantoisista asioista päätökset tekee edustajisto. (Viskari 2016, 16-18; Pahta & Hakkarainen 2011, 12.)

Suurin osa hallituksen vastuulla olevista tehtävistä on sellaisia, joiden valmistelun, hoitamisen, järjestämisen ja toteuttamisen hallitus voi delegoida eteenpäin. Vaikka hallitus delegoisi sille kuuluvia tehtäviä eteenpäin jonkun muun hoidettavaksi, säilyy vastuu aina hallituksella. Delegoidessaan tehtäviä hallituksen tulee ohjeistaa tehtävä huolellisesti, opastaa sen tekemisessä, varmistaa riittävät resurssit tehtävän toteuttamiseen ja seurata esimerkiksi pistokokein tehtävän hoitamista (Loimu 2010, 172). Hallitus voi myös sisäisesti jakaa hallitukselle vastuulle kuuluvia tehtäviä ja asioiden valmistelua, mutta päätökset hallitus tekee aina yhdessä. Päätöksenteko-oikeutta hallitus ei voi delegoida eteenpäin. (Pahta & Hakkarainen 2011, 13.)

Hallituksella on valtaa, mutta sen jäsenillä on myös vastuuta. Tärkein vastuu hallituksen jäsenellä on moraalinen, eli hallituksen jäsenen tulee hoitaa tehtävänsä huolellisesti ja parhaan taitonsa mukaan opiskelijakunnan hyväksi. Hallituksen jäsenelle voi myös realisoitua juridista tai taloudesta vastuuta, vaikka se harvinaista onkin. Parhaiten tämän välttää hoitamalla tehtävänsä huolellisesti, tehdä päätökset perustellusti ja huolehtia että

omassa toiminnassaan noudattaa lakia ja opiskelijakunnan sääntöjä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 63; Viskari 2016, 20)

Hallituksen jäsenen vastuu voidaan jakaa kolmeen osaan: parlamentaarinen vastuu, siviilioikeudellinen eli vahingonkorvausvastuu ja rikosoikeudellinen vastuu.

Parlamentaarinen (tai poliittinen) vastuu tarkoittaa sitä, että hallituksen ja sen jäsenten tulee toimia opiskelijakunnan kannalta tarkoituksenmukaisesti ja nauttia edustajiston sekä viime kädessä opiskelijakunnan jäsenistön luottamusta. Hallituksen jäsen voidaan erottaa yksinomaan luottamuspuolaan perustuen, ilman vahvempia sisällöllisiä perusteita. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 63; Viskari 2016, 20.)

Siviilioikeudellinen vastuu eli vahingonkorvausvelvollisuus tarkoittaa sitä, että yhdistyslain 39§:n mukaan hallituksen jäsen on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka hän on toimiessaan tahallisesti tai tuottamuksellisesti yhdistykselle aiheuttanut. Tahallisuudella tarkoitetaan tietoisesti aiheutettua vahinkoa ja tuottamuksellisessa vahingolla huolimattomuudesta tai välinpitämättömyydestä ja tietämättömyydestä johtunutta vahinkoa. Vastuu on solidaarinen, jos vahinko on useamman henkilön aiheuttama. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 63; Viskari 2016, 21.)

Rikosoikeudellinen vastuu on voi realisoitua hallituksen jäsenelle, jos hän syyllistää luottamustoimessaan toimiessaan rikokseen. Tällöin vastuun kantaa nimenomaan hallituksen jäsen eikä opiskelijakunta. (Viskari 2016, 21.)

Käytännössä on jokseenkin harvinaista, että toimijoita erotetaan kesken toimikauden. Järjestöissä tulee kiinnittää huomioita toimijoiden luottamuksellisuuteen jo tehtäessä valintoja luottamustehtäviin valittavista henkilöistä. (Loimu 2010, 150.)

Hallituksen puheenjohtaja

Hallituksen puheenjohtajan valinta perustuu opiskelijakunnan sääntöihin. Hallituksen puheenjohtajan valitsee edustajisto. Puheenjohtaja valitaan hallituksen tavoin kalenterivuodeksi kerrallaan. (HUMAKO 2018b.)

Puheenjohtajan tulee vastata siitä, että hallitus keskittyy oikeisiin asioihin. Puheenjohtaja on viime kädessä se henkilö, joka vastaa, että hallitus toimii järjestön parhaaksi ja järjestöä kehittäen. Puheenjohtajan tulee huolehtia siitä, että hallitus keskittyy strategiseen keskipitkän aikavälin suunnitteluun yhdessä keskeisten toimijoiden ja työntekijöiden kanssa,

sekä tekee toimintasuunnitelman ja talousarvion valmistelua yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Puheenjohtaja huolehtii yhdessä hallituksen kanssa päätöksentekoon kuuluvista asioista, resursseista ja työntekijöiden valinnasta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 64-65.)

Puheenjohtajan muodollinen asema johtajana on usein heikko. Yhdistyslaki ei nosta häntä muiden hallituksen jäsenten yläpuolelle ja harvoin myöskään järjestön säännöt tekevät sitä. Puheenjohtajalla ei siis ole järjestöä johtaessaan muodollista asemaa käytössään, vaan johtaminen perustuu enemmän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Käytännössä puheenjohtajan asemaan vaikuttaa se, kuka puheenjohtajan valitsee. Rooli on usein vahvempi silloin kun puheenjohtaja valitaan erikseen, eikä hallitus valitse häntä keskuudestaan. (Loimu 2010, 179-181; Pahta & Hakkarainen 2011, 25.)

Hallituksen johtamisen lisäksi puheenjohtaja vastaa järjestön edustamisesta. Edustustehtävissä toiminnanjohtaja toimii puheenjohtajan työparina. Puheenjohtaja tuo edustukseen kasvot järjestölle, toiminnanjohtaja taas jatkuvuuden. Puheenjohtajan edustamisesta osa kohdistuu järjestön sisälle ja osa ulospäin. Puheenjohtajan tulee olla se, joka näkyy ulospäin järjestön kasvoina. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 67.)

Toiminnanjohtaja

Toiminnanjohtaja on opiskelijakuntaan palkattu työntekijä. Toiminnanjohtajan asema perustuu opiskelijakunnan sääntöihin ja ohjesääntöihin. Opiskelijakunnassa toiminnanjohtajan toimintaa ohjaa sääntöjen ja ohjesääntöjen määrittelemän aseman lisäksi työsopimuksessa määritellyt työtehtävät. (Tyrväinen. 18.3.2019.)

Opiskelijakunnissa toiminnanjohtaja on aina työsuhteessa, eikä häneen sovelleta johtajasopimuksien ehtoja. Toiminnanjohtajan asemaa ei siis voi verrata yrityksen toimitusjohtajiin eikä hallitus voi ulkoistaa omaa juridista vastuutaan toiminnanjohtajalle. Toiminnanjohtaja kuitenkin muiden työntekijöiden tavoin vastaa omasta työstään ja oman toiminnan lainmukaisuudesta. (Viskari 2016, 60.)

Hallituksen puheenjohtaja on toiminnanjohtajan lähin esimies (HUMAKO 2018b). Puheenjohtajan tehtävä on yhdessä muun hallituksen kanssa valvoa ja ohjata toiminnanjohtajan toimintaan (Pahta & Hakkarainen 2011, 26). Toiminnanjohtaja on puheenjohtajalle tärkeä työpari. Järjestö menestyy parhaiten, kun toiminnanjohtaja voi luottaa puheenjohtajan tukeen järjestön käytännön työn johtamisessa. Toiminnanjohtajan merkitys on keskeinen järjestön menestymisen näkökulmasta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 69-70.)

Järjestöissä työntekijät voivat omalla toiminnallaan sujuvoittaa luottamustoimijoiden tekemää päätöksentekoa valmistelemalla asiat huolellisesti ja perustelemalla päätösehdotukset järjestön näkökulmasta. Järjestössä toiminnanjohtaja huolehtii asioiden valmistelusta päätöksentekoon luottamustoimijoille ja on mukana päätöksentekoprosessissa. Toiminnanjohtajan tulee huolehtia valmistelun oikea-aikaisuudesta, tehokkuudesta ja relevanttisuudesta. Toiminnanjohtaja osallistuu päätöksentekoon esittelijän roolissa ja kokouksien sihteerinä. Toiminnanjohtaja huolehtii omalta osaltaan, että päätökset toimeenpannaan päätöksenteon jälkeen. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 69.)

2.3 Luottamustoimijoiden perehdytys ja sitouttaminen toimintaan

Opiskelijakunnissa tehtäviä tehdään vapaaehtoisena luottamustehtävään valituksi tulemisen myötä. Luottamustoimeen valittavat tehtävät valitaan aina määrääjäksi kerrallaan. HUMAKOssa hallituksen ja edustajiston toimikausi on kalenterivuosi (HUMAKO 2018b). Järjestöissä osa luottamustoimijoista eroaa toiminnasta kesken toimikauden. Eron syyksi ilmoitetaan usein henkilökohtaiset syyt, elämäntilanteen muutos tai toiminnassa ilmenneet ristiriidat. (Loimu 2010, 159-161.)

Vapaaehtoistoiminnassa toimijoiden sitoutuminen toimintaan on tärkeää ja sillä on suuri merkitys toiminnan jatkuvuuden kannalta. Järjestöissä, joissa on palkattuja työntekijöitä, saadaan jatkuvuutta myös työntekijöiden kautta. Sitoutumisella vapaaehtoistoiminnassa tarkoitetaan sitä, että toimijat haluavat pysyä toiminnassa, kantaa siitä vastuuta, osallistuvat ja ovat motivoituneita. (Kuuluvainen 2015, 49.)

Uusien toimijoiden sitouttaminen toimintaan alkaa perehdytyksellä. Uuden toimijan ensimmäiset kokemukset luovat pohjan asenteisiin uutta yhteisöä koskien. On siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten uusi toimija otetaan toiminnassa vastaan. (Iivonen 2011, 45.)

Suuren tietomäärän vastaanottaminen ja muistaminen heti alkuun on vaikeaa, joten perehdytys tulee jaksottaa pidemmälle aikajaksolle. Hyvin hoidettu perehdytys luo pohjan omille taidoille ja tuo varmuutta omaan toimintaan. Perehdyttämisellä lisätään turvallisuuden tunnetta ja positiivista mielikuvaa sekä edistetään sitoutumistaan organisaatioon. (Iivonen 2011, 46.)

Toimijoiden osaamisen kehittämisen tavoitteena kehittää osaamista niin, että myös organisaatio oppii ja hyötyy osaamisesta. Jokainen ihminen kokee tärkeäksi, että omaa

osaamista arvostetaan (Kesti 2013, 50). Osaamisen lisääminen ja hyödyntäminen ryhmässä on tärkeää. On myös tärkeää, että ryhmässä voidaan hyötyä muiden jäsenten osaamisesta. (Kesti 2013, 52.)

Vapaaehtoisten sitoutumista on tutkittu Suomessa vain vähän. Vapaaehtoistyön johtamisessa sitouttaminen liittyy järjestön toimintakulttuuriin, johtamiseen ja strategiaan. Sitouttamiseen ei ole olemassa mitään yksinkertaisia kikkoja, vaan halu sitoutua toimintaan muodostuu vapaaehtoistoiminnan kokonaisuudesta. Sitoutumista toimintaan voidaan luoda omistajuuden tunteen kautta. Kun toimija kokee omistajuutta toimintaa kohtaan, voi toimintaan myös sitoutua ja sitä pystyy johtamaan. Omistajuuden tunteen myötä toimijat kantavat vastuunsa luontevammin kuin pelkästä velvollisuuden tunteesta. Omistajuuden tunnetta voidaan luoda antamalla toimijoille vastuuta toiminnasta. Vastuun saaminen mahdollistaa toimijalle oikeuden tehdä päätöksiä, käyttää omia ideoita ja kehittää toimintaa. Vastuun antamisessa tulee aina huomioida pelisäännöt siinä, mitä kukakin saa tehdä ja muistaa että lopulta toiminnasta on aina vastuussa yhdistys, ei sen yksittäinen toimija. (Kuuluvainen 2015, 50-52.)

2.4 Motivointi ja vuorovaikutus

Vapaaehtoisten johtamisessa on pohjimmiltaan kyse siitä, että vapaaehtoisille luodaan mahdollisuudet toimia ja tavoitella järjestön päämääriä. Vapaaehtoisten johtaminen perustuu vapaaehtoistyön luonteeseen. Vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa ja aineelliset kannustimet ovat usein vaatimattomia. Johtaminen on ennen kaikkea silloin ihmisiin vaikuttamista ja inspirointia. Vapaaehtoisten johtamisessa on tärkeää ymmärtää vapaaehtoisten lähtökohdat toimintaan mukaan lähtemiseen. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Järjestö on aina pohjimmiltaan ihmisten muodostama yhteisö. Yhteisöllisyys kuvaakin hyvin suomalaisia järjestöjä. Vaikka järjestöllä olisi aatteellinen tai toiminnallinen päämäärä, kietoutuu se kuitenkin ihmisten, heidän tarpeiden ja toiveiden ympärille. Yhteisöllisyyden johtaminen on osa järjestön johtamista. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 45.)

Yhteisöllä ja järjestön sisällä muodostetuilla sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys vapaaehtoisten motivaatioon. Yhteisöllisyyden luominen on siis järjestöissä erittäin tärkeää. Yhteisöllisyys muodostuu luontevasti erilaisissa tilaisuuksissa, joissa järjestön toimijat kohtaavat toisiaan. Jos vapaaehtoiset ovat maantieteellisesti toisistaan etäällä, on yhteisöllisyyden luominen hankalampaa. Yhteisen kohtaamisen paikkoja tulee tällöin luoda kasvo-tusten tapahtuvan toiminnan lisäksi myös verkkoympäristöön. (Kuuluvainen 2015, 61-62.)

Yksinkertaisimmillaan vapaaehtoisten johtamisessa on kyse motivoinnista. Motivaatiota on kahdenlaista, ulkoista ja sisäistä motivaatiota. Ulkoisessa motivaatiossa on kyse ulkoisten kannustimien haluamisesta. Sisäisessä motivaatiossa on taas kyse enemmänkin arvoista ja henkilökohtaisesta kasvusta. Palkkatyössä palkka riittää sitouttamaan ihmisen työhönsä ainakin pintapuolisesti, vaikka se onkin ulkoinen motivaatitekijä. Vapaaehtoisuudessa toimijoita ei sido tekemiseen palkka vaan toimintaan hakeudutaan omasta kiinnostuksesta päästä tekemään jotain motivoivaa. Kun toimintaa tehdään vapaaehtoisesti, on erittäin tärkeää, että ihmisillä on sisäinen motivaatio toimintaa kohtaan (Iivonen 2011, 40). (Kuuluvainen 2015, 45-46.)

Suomessa ihmisten motivaatiota tehdä vapaaehtoistyötä on tutkittu eniten sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Tutkimuksissa nousi esille, että vapaaehtoistyöhön eniten motivoivia asioita ovat auttamisenhalu, halu oppia uutta, kansalaisvelvollisuus, oma elämäntapa, vapaaehtoistyön merkitykselliset tavoitteet, yhteisö ja sosiaaliset suhteet. (Kuuluvainen 2015, 46.)

Motivoiva johtaminen perustuu ihmisten kohtaamiseen yksilöinä ja luottamuksen rakentamiseen. On tärkeää luoda ilmapiiri, jossa toimijoiden panosta arvostetaan ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan. Avoimuus ja luottamus rakennetaan aktiivisella vuorovaikutuksella, jossa jokaiselle mahdollistetaan kuulluksi tuleminen. (Iivonen 2011, 48.)

Järjestöissä ihmisten johtamisessa on kyse vuorovaikutuksen johtamisesta. Ihmiset ovat toiminnassa vapaaehtoisesti, joten komentelu ja käsyyttäminen ei vie toiminnassa pitkälle. Johtaminen perustuu sen sijaan houkutteluun, suostutteluun, kannustamiseen ja kiittämiseen. Hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan, jotta ihmiset haluavat olla jäseninä, toimijoina ja vapaaehtoisina. Johtajalta kaivataan huomion, kannustamisen ja kiitoksen lisäksi myös kriittistä palautetta silloin kun se on paikallaan. Tällä käyttäytymisellä voidaan viestiä, että johdettavista välitetään ja heidät huomioidaan. Vuorovaikutuksen johtamisessa tärkeintä on osaava viestintä ja kommunikointi. Tiedon pitää välittyä kaikille, toimijoita tulee kuunnella ja kuulla, kaikkien pitää saada oma äänensä kuuluville. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 88, 90.)

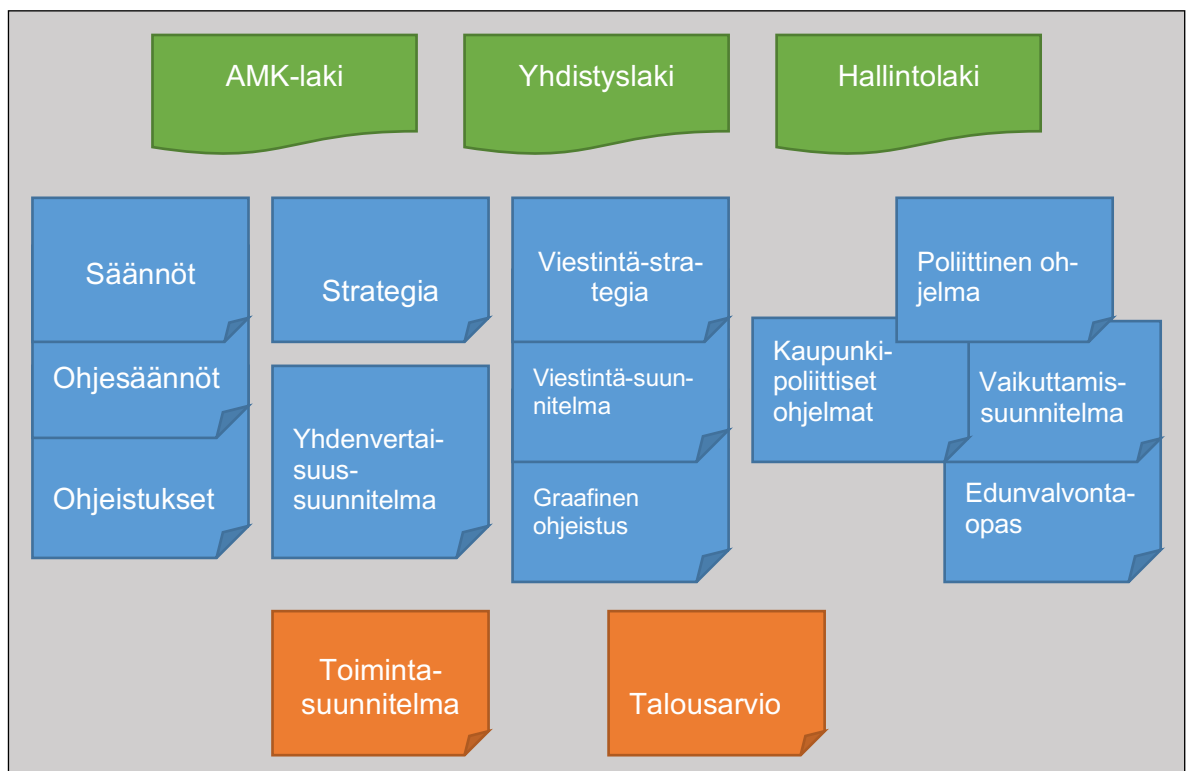
2.5 Kohdeorganisaatio opiskelijakunta HUMAKO

Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO (myöhemmin HUMAKO) on opiskelijakunta Humanistisen ammattikorkeakoulun (myöhemmin Humak) 1500 opiskelijalle. Humakin opiskelijoista noin 950 on HUMAKOn jäseniä (HUMAKO 2018a).

Humanistisella ammattikorkeakoululla on toimipisteitä pääkaupunkiseudulla, Kuopiossa, Jyväskylässä ja Turussa. Humakin pääkaupunkiseudun toimipisteet sijaitsevat Nurmijärvellä, Helsingissä ja Kauniaisissa (Humak 2017). HUMAKO on edunvalvontaa ja palveluita tarjoava pieni julkisoikeudellinen yhdistys, jonka asema ja tehtävät perustuvat ammattikorkeakoululakiin (HUMAKO 2018b).

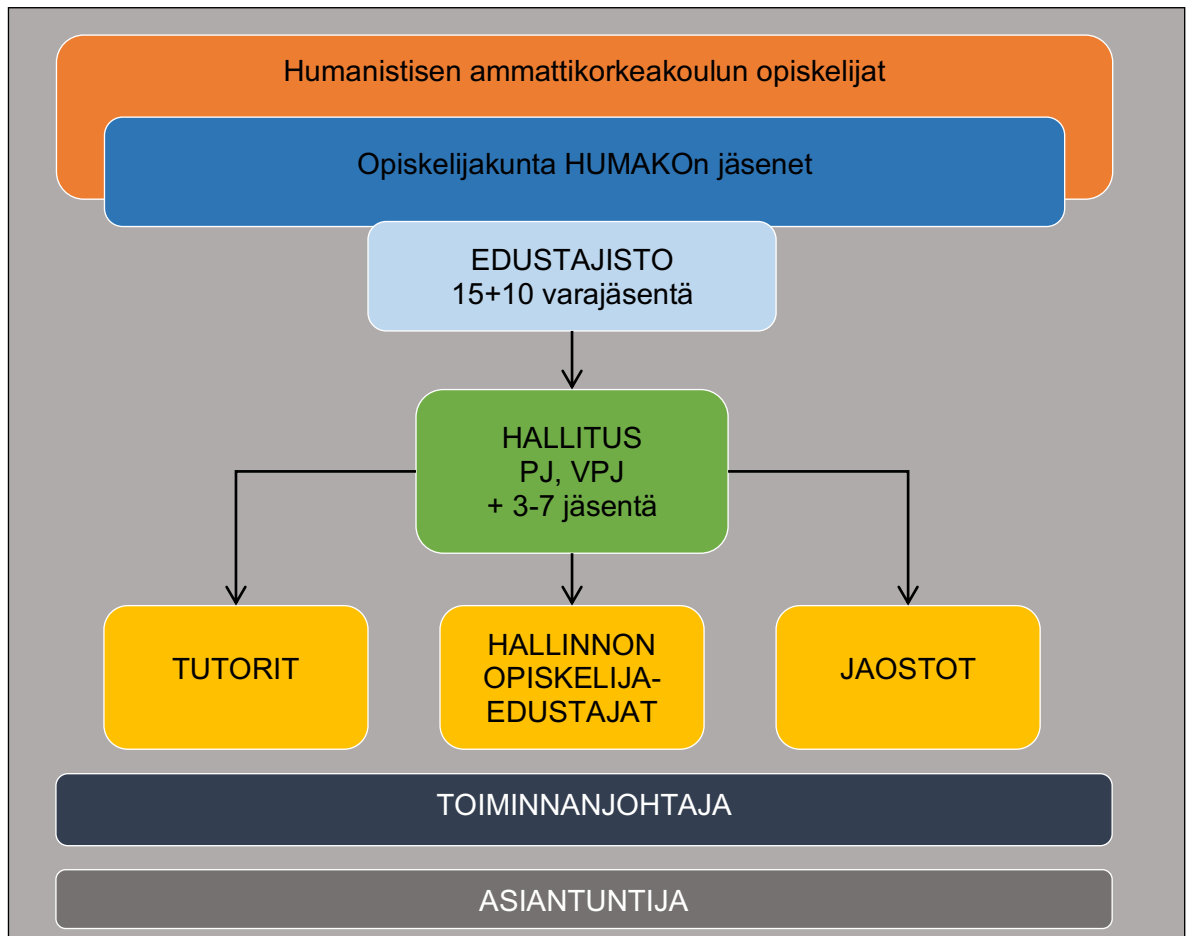
Opiskelijakuntia on Suomessa yhteensä 25 (SAMOK 2019a). SAMOKin jäsenmäärätilaston mukaan marraskuussa 2018 opiskelijakunta HUMAKO on jäsenmäärältään Suomen kolmanneksi pienin opiskelijakunta. HUMAKOa pienempiä ovat olleet jäsenmäärältään Ahvenanmaalla toimivan ammattikorkeakoulun opiskelijakunta sekä Centria-ammattikorkeakoulun opiskelijakunta. (SAMOK2019b.)

Ammattikorkeakoululain määräämien tehtävien HUMAKOn toimintaa ohjaa lisäksi edustajiston hyväksymä strategia ja vuosittain laadittavat toimintasuunnitelma ja talousarvio. HUMAKOlla on poliittinen ohjelma ja kampuspaikkakunnilla yhteistyössä muiden opiskelijakuntien kanssa laadittuja kaupunkipoliittisia ohjelmia (kuvio 2). Hallituksen tehtävänä on toimia näiden toimintaa ohjaavien asiakirjojen ja muiden edustajiston päätöksien mukaisesti. (Tyrväinen. 18.3.2019.)



Kuvio 2. Opiskelijakunnan toimintaa ohjaavat asiakirjat vuonna 2018

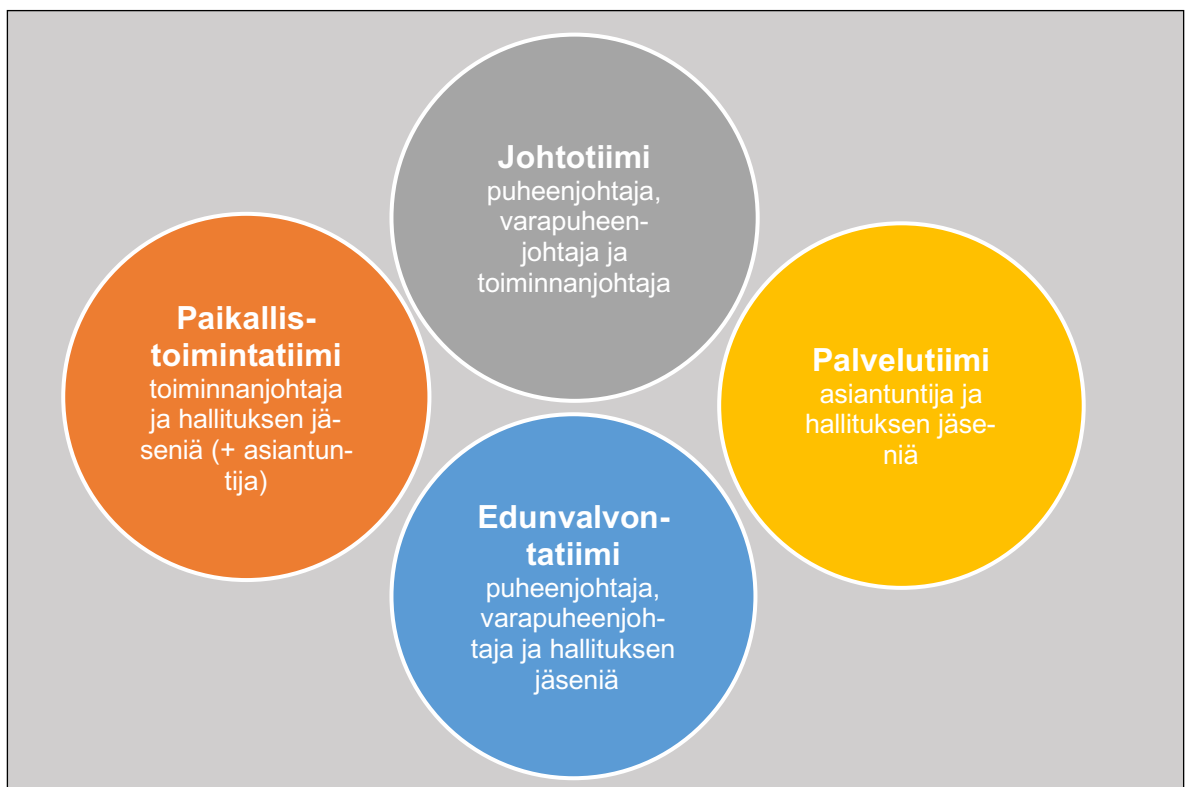
Opiskelijakunnassa on ammattikorkeakoululain mukaan edustajisto ja hallitus. Edustajisto toimii ylimpänä päätöksentekijänä ja hallitus vastaa opiskelijakunnan toiminnan toteuttamisesta. HUMAKOssa edustajistoon voi kuulua korkeintaan 15 jäsentä ja 10 varajäsentä (kuvio 3). Edustajisto muodostetaan vaaleilla opiskelijakunnan jäsenistöstä. HUMAKOn hallitukseen kuuluu puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan lisäksi 3-7 hallituksen jäsentä. Hallituksen valinnasta vastaa edustajisto. Edustajisto ja hallitus nimetään tehtäviinsä aina HUMAKOn toimikaudeksi eli kalenterivuodeksi kerrallaan. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, §41; HUMAKO 2018b.)



Kuvio 3. HUMAKOn organisaatiomalli

HUMAKOilla on operatiivisessa toiminnassa hallituksen apuna kaksi työntekijää. Molemmat työntekijät ovat täysipäiväisiä. Työntekijöiden työnantajana toimii hallitus. Hallituksen puheenjohtaja toimii toiminnanjohtajan lähimpänä esimiehenä ja toiminnanjohtaja muiden työntekijöiden lähimpänä esimiehenä. HUMAKOilla on toiminnanjohtajan lisäksi yksi työntekijä. Kampuksilla tapahtuvasta toiminnasta vastaavat hallituksen alaisuudessa toimivat tutorit ja paikallisjaostot. Lisäksi hallitus tekee opiskelijoiden edunvalvonnassa tiivistä yhteistyötä hallinnon opiskelijaedustajien kanssa. (HUMAKO 2018b; Tyrväinen. 18.3.2019.)

Humakin verkostomaisen rakenteen vuoksi HUMAKOn hallitukseen kuuluu vuosittain opiskelijoita eri kaupungeista. Hallituksen perehdytys järjestetään ennen toimikauden alkua kasvatusten mutta muuten työskentely tapahtuu pääosin verkkoympäristössä. Hallitus ja työntekijät kokoontuvat yhdessä kasvatusten koolle noin joka toinen kuukausi muutama päivän ajaksi. HUMAKOssa hallitus ja työntekijät ovat jakautuneet vuodesta 2017 alkaen tiimeihin (kuvio 4). Tiimit pitävät palavereja pääasiassa verkkoympäristössä sekä kokoontuvat muutaman kerran vuodessa livenä tehopäiviin, joissa asioita työstitään yhdessä kasvatusten eteenpäin. (HUMAKO 2019.)



Kuvio 4. Hallituksen tiimit vuonna 2018

HUMAKOssa hallituksen jäsenet käyttävät toimintaan keskimäärin aikaa 15-20 tuntia viikossa. Hallituksen jäsenet voivat opinnollistaa toimintaa omiin opintoihinsa vuosittain 25-40 opintopistettä. Opinnollistettavan opintopistemäärän kasvaminen on tuonut omalta osaltaan paineita opiskelijakunnan johtamisen kehittämiseen. Aiemmin johtamisen käytänteet ja tavat on muodostettu vuosittain tehtävään valitun puheenjohtajan johdolla. Johtaminen on lähtenyt liikkeelle enemmän puheenjohtajan osaamisesta ja näkökulmasta kuin johdettavien tai organisaation tarpeista. Ennen tiimimalliin käyttöönottoa, jokaiselle hallituksen jäsenelle määriteltiin oma vastuualue, jonka toteutuksesta ja raportoinnista hallituksen jäsen oli vastuussa. (Tyrväinen. 18.3.2019.)

3 Valmentava johtaminen etätyöyhteisössä

Johtaminen kehittyy jatkuvasti. Tällä hetkellä johtamisessa ollaan murroksessa, kun vanhat tavat toimia eivät riitä. Nettisukupolvi ottaa jatkuvasti näkyvämpää roolia työelämässä suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Johtajuus ja valmentaminen liittyvät toisiinsa entistä enemmän. Osa johtajista on toiminut vaistomaisesti alaistensa valmentajina jo pitkään. Valmentaminen perustuu valmentajan ja valmennettavan suhteeseen, jossa toinen mahdollistaa toisen kehittymisen. Valmentavasta suhteesta hyötyvät molemmat osapuolet organisaation lisäksi. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 9.)

Etätyön johtaminen on osassa organisaatioissa jo arkipäivää. Etätyön määrä on kasvussa ja johtajuus vaatii uudistamista. Etätyöyhteisöille ei ole olemassa yksiä oikeita ja suositeltavia toimintatapoja vaan jokaisen tiimin ja organisaation tulee löytää itselleen sopivimmat tavat työskennellä. (Vilkman 2016, 13.)

Tämän luku käsittelee valmentavaa johtamista etätyöyhteisössä. Luvun ensimmäisessä alaluvussa käsitellään johtajan roolia valmentajana. Toisessa alaluvussa käydään läpi luottamuksen merkitystä työyhteisön toiminnalle. Kolmannessa alaluvussa käydään läpi valmentavaa dialogia. Neljännessä alaluvussa käsitellään palautteen antamista, vastaanottamista ja palautteen merkitystä osaamisen kehittymiselle. Viidennessä alaluvussa käsitellään vuorovaikutuksen tärkeyttä erityisesti etätyöyhteisön näkökulmasta tarkasteltuna.

3.1 Johtajan rooli ja tehtävät valmentajana

Johtajan rooli voi riippua siitä, missä asemassa johtaja on organisaatiossa ja erilaiset johtamisen tehtävät painottuvat työnkuvan mukaan. Johtajan tehtävät ovat laaja kokonaisuus, yleistäen voidaan todeta että, johtajan tehtävänä on huolehtia, että asiat saadaan tehtyä ja tehtävät tulevat suoritetuksi ja ohjata ihmisiä tiettyyn suuntaan tai toimintaan. Näiden perinteisten, asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalle on noussut ilmiö valmentamisesta, jossa johtajan tehtävänä on ajatteluttaa ja rakentaa merkitystä. Valmentavassa johtamisessa yhdistetäänkin yhdeksi kokonaisuudeksi tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamista tavoitteleva valmennus ja uran kehittymistä tukeva valmennus (Kansanen 2004, 27). (Ristikangas & Ristikangas 2011, 38-40.)

Valmentavan johtamisen tarkoituksena on

- parantaa suorituskykyä ja tuloksia luomalla yksilöille ja ryhmälle kehittymismahdollisuuksia ja sopivia tilanteita.
- antaa rehellistä ja tarkkaa palautetta oikea-aikaisesti molempiin suuntiin.

- arvioida saavutuksia ja pätevyyttä palkitsemisen perustaksi. (Kansanen 2004, 27.)

Valmentavan johtajan tehtävänä on auttaa valmennettavia saavuttamaan toiminnalle asetettuja tavoitteita. Valmentavassa johtamisessa huomioidaan tavoitteiden saavuttamisen lisäksi keinot, joille tavoitteisiin päästään (Kansanen 2004, 32). Valmentavan johtajan tehtäviin kuuluu auttaa ihmisiä motivoitumaan työstään varmistamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyys. Valmentajan tehtäviin kuuluu luoda sellaiset olosuhteet, joissa työskentely on mahdollisimman sujuvaa (Havunen 2007, 21). Yksinkertaistaen valmentamisessa on kyse siitä, että valmentaja tukee yksilöiden ja ryhmän kehitystä tavoitteiden saavuttamiseksi ja muuttaa tuen muotoja tarpeen mukaan. (Havunen 2007, 17-18.)

Valmentavan johtajan pääasiallinen tehtävä on ennemminkin kysyä kysymyksiä kuin antaa valmiita vastauksia. Omaa asiantuntemusta hyödynnetään oikeanlaisten kysymysten kysymisellä ja siten ohjataan valmennettavan huomio haluttuun suuntaan. Kysymyksillä johtaessa valmentajan on tärkeä pitää huolta siitä, että keskustelulla on tarkoitus ja se suuntautuu itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja oma-aloitteisuuteen. Kysymyksillä johtaminen kompastuu helposti siihen, että valmentaja ottaa roolia ongelmanratkaisijana ja tuo omaa asiantuntemustaan esille. Valmentajan tulee ohjata kysymyksillä oikean tiedon ääreen, jolloin ongelmien ratkaisu onnistuu myös itsenäisesti. Hyvän valmentajan tulee tarpeen mukaan ottaa ohjat käsiin, kun sitä tarvitaan ja pystyä vaihtamaan roolia valmentajasta esimieheen. (Havunen 2007, 24-25, 27.)

3.2 Luottamuksen merkitys työyhteisön toiminnassa

Luottamuksella on suuri merkitys työyhteisössä toimiessa (Ristikangas & Ristikangas 2011, 165). Kärkkäinen (2005, 31-32) on tiivistänyt luottamuksen tarkoittavan ihmisten välistä kanssakäymistä, solidaarisuutta ja rehellisyyttä. Luottamuksen vastakohta on pelko. Esimerkiksi pelko siitä, ettei henkilö toimi niin kuin on luvannut. Käytännössä luottamus on sitä, ettei tarvitse varautua pahimpaan. Luottamus vähentää tarvetta etukäteen laadituille säännöille ja ohjeistuksille. (Vilkman 2016, 27.)

Luottamuksen vaikutuksia on tutkittu laajasti. Työturvallisuuskeskuksen (2017) laatiman koosteen perusteella luottamuksella on ainakin seuraavia hyötyjä työyhteisöissä:

- Parantaa työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä
- Kasvattaa viestinnän tehokkuutta
- Lisää yhteistyötä
- Parantaa suorituksen tasoa ja lisää innovatiivisuutta
- Vähentää ristiriitoja
- Helpottaa muutoksien toteuttamista
- Vähentää tarvetta muodollisuuksiin asioiden sopimisessa

- Sitouttaa organisaatioon ja sen tavoitteisiin
- Vähentää tarvetta kontrolliin

Luottamusta tarvitaan organisaatioissa esimiesten ja alaisten välillä, sekä työntekijöiden kesken (Kärkkäinen 2005, 32). Ryhmä toimii hyvin, jos luottamusta on rakennettu kaikkien ryhmässä toimivien välille. Johtajan tehtävänä on edistää luottamuksen rakentumista. Luottamuksen rakentaminen vie kauan aikaa, mutta se voidaan menettää hetkessä. Luottamuksen syntymistä voidaan edistää mahdollistamalla työyhteisön jäsenille aikaa toisiinsa tutustumiseen ja järjestämällä tiloja, joissa työyhteisön jäsenet voivat kohdata. (Kärkkäinen 2005, 41). (Kesti 2013, 91.)

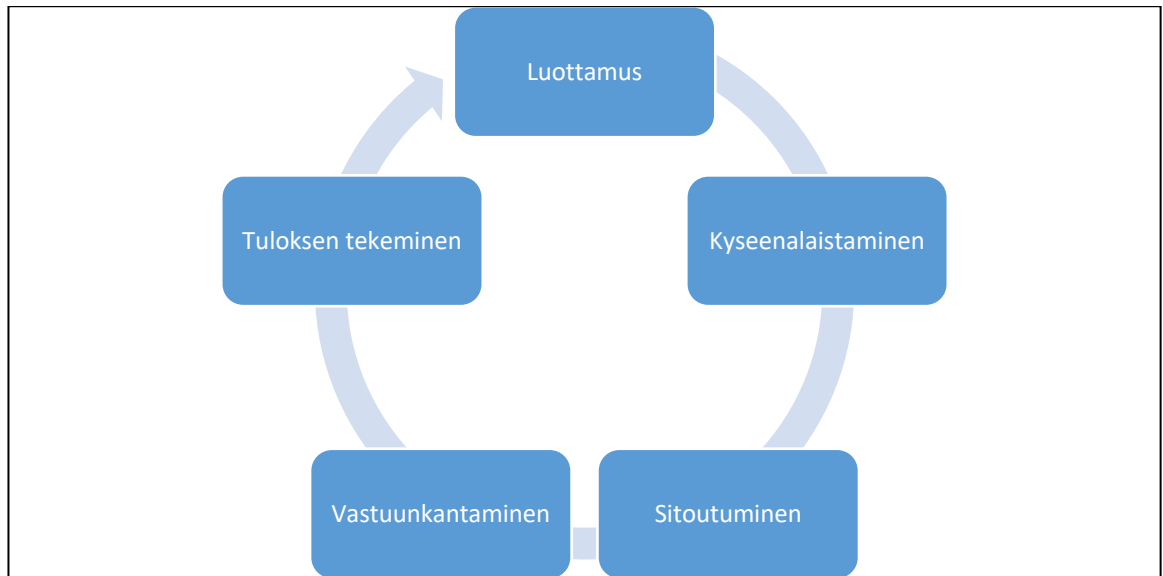
Johtaminen on työskentelyä luottamuksen kanssa. Valmentavalla johtajalla on keskeinen rooli luottamuksen ilmapiirin muodostamisessa. Luottamuksen rakentaminen on koko ryhmään kohdistuva oppimisprosessi, joka vaikuttaa ryhmän toimintaan. Se vaatii pitkäjänteistä panostamista yhteistyösuhteisiin. Kun ryhmän keskinäiseen toimintaan on saatu luottamus muodostettua, saadaan ryhmän koko potentiaali käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 163.)

Luottamuksen rakentaminen vaatii dialogia. Dialogiin kuuluu erilaisten näkemysten jakamista, yhdessä pohtimista ja yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen muodostamista. Dialogi on läsnäoloa, kuuntelua ja osallistumista. Luottamus muodostuu sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Luottamusta voivat lisätä esimerkiksi seuraavat keinot:

- Teot vastaavat sanoja
- oikeudenmukainen kohtelu
- muita arvostava käyttäytyminen
- halu kuunnella ja kuulla muita
- tasapaino rehellisyyden ja hienotunteisuuden välillä kohteliaisuuteen kallistuen
- tavoitellaan ratkaisua, jossa molemmat voivat voittaa (Juuti & Vuorela 2015, 50.)

Kun luottamus on syntynyt, se mahdollistaa eri mieltä olemisen niin, etteivät pelot käy ylivoimaiseksi (kuvio 5). Luottamuksen ilmapiirissä erimielisyys ja asioiden kyseenalaistaminen mahdollistavat kehittymisen. Sitoutuminen vahvistuu kehittymisen hahmottamisen myötä. Sitoutumisen kasvu lisää vastuullisuutta, joka johdattaa tuloksiin. Tuloksien syntyminen vahvistaa luottamusta ryhmään ja näin positiivinen kierre luottamukseen on syntynyt. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2013, 118.)



Kuvio 5. Luottamuksen positiivinen kierre (Heinonen ym. 2013, 118.)

Luottamusta ylläpidetään avoimella vuorovaikutuksella. Tässä johtajalla on merkittävä rooli esimerkin näyttäjänä. Johtajan kannattaa ottaa asioita rohkeasti puheeksi ja näin itse nostaa esille luottamuksellista toimintaa. Jos luottamus menee, on johtajan tärkeä ottaa asia esille. (Heinonen ym. 2013, 120-121.)

Luottamuksen puute johtaa työyhteisön tai tiimin toiminnan lamaan. Luottamusvaje vie energiaa työkavereiden viestien epäilyyn ja tulkintoihin. Luottamusvaje vaikuttaa viestinnän avoimuuteen ja työyhteisön jäsenten yhteistyöhalukkuuteen. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 166.)

Epäluottamus aiheuttaa koko työyhteisöön turhautumista, sitoutumattomuutta, pelkoa ja pahoinvointia. Epäluottamus näkyy toisen toiminnan tarkistamisena. Epäluottamuksen jatkuessa työnlaatu heikkenee, omasta toiminnasta koetaan epävarmuutta ja työssä jaksaminen saattaa kärsiä. Epäluottamus aiheuttaa huolta, ärtymystä ja kiukkua. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 167-168.)

3.3 Dialogin merkitys valmentavassa johtamisessa

Valmentavan dialogin tuloksena yhteisen ajattelun laatu kehittyy ja ajateltujen ja julkituotujen ajatusten määrä kasvaa. Johtamisessa työyhteisön ilmapiirillä on suuri merkitys. Mitä parempi ilmapiiri työyhteisössä on, sitä paremmat edellytykset on olemassa henkilökohtaiseen valmentamiseen ja suorituskyvyn lisäämiseen. Valmentava dialogi mahdollistaa organisaation eri toimijoiden koko potentiaalinen hyödyntämisen organisaation ja sen

toiminnan kehittämiseen. Luovuudelle on tärkeä jättää tilaa, ja edesauttaa siten innovatiivista ajattelua johtamisella. (Heinonen ym. 2013, 153; Kansanen 2004, 102.)

Valmentava dialogi perustuu ihmisten arvostamiseen. Arvostaminen on uskoa siihen, että ihmisissä on enemmän osaamista, voimavaroja ja viisautta kuin he itsekään tietävät. Jokainen ihminen on arvokas ja hänessä on tarvittavat voimavarat ja resurssit, kunhan ne vain saadaan esille. Valmentavan johtajan tehtävänä on saada nämä voimavarat esille sekä edesauttaa henkilön ja koko tiimin kehittymistä. (Heinonen ym. 2013, 167.)

Valmentavassa johtamisessa huomio kiinnitetään toiseen dialogin ja kohtaamisen kautta. Dialogissa luodaan osapuolten välille yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta syvemmin laajemmin ja uusia näkökulmia luoden. Dialogi on siis kykyä ja taitoa olla osallisena kohtaavassa vuorovaikutuksessa. Dialogin onnistumiselle on suuri merkitys osapuolten asenteissa ja toisen kunnioittamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 86.)

Läsnäolo on valmentavan dialogin perusta. Johtajan tehtävänä on olla läsnä johdettavilleen. Läsnäolo kasvattaa keskittymistä ja ajattelua. Muutokset vaativat läsnäoloa, joka mahdollistaa vahvan näkemyksen muodostumisen. Ryhmätyöskentelyssä vahva näkemys energisoi koko ryhmää ja edistää tavoitetta kohti työskentelemistä. Ryhmätilanteissa läsnäolo tarkoittaa muiden arvostamista ja välittämistä. Läsnäololla voidaan luoda uskoa yhdessä tekemiseen. Kun ryhmän jäsenet ovat läsnä toisilleen, ryhmään muodostuu avoin ja kannustava henki. Avoin ja kannustava henki mahdollistaa epämukavuusalueelle menemisen ja ryhmässä voidaan myös haastaa. (Heinonen ym. 2013, 170-171.)

Etätyöyhteisössä läsnäoloon on kiinnitettävä erityisesti huomioita. Yhteisöllisyys syntyy huonommin ja murenee helpommin, kun kasvokkain kohtaamisia tapahtuu yhä harvemmin. Vähäinen vuorovaikutus voi johtaa helposti eristäytyneisyyden kokemukseen, joka vaikeuttaa yhteisöllisyyden ylläpitämistä. Etätyöyhteisössä tulee kiinnittää erityistä huomiota yhteisten pelisääntöjen sopimiseen eri viestintäkanavien käytössä ja yhteisten pala-verikäytänteiden sopimiseen dialogin mahdollistamiseksi. (Vilkman 2016, 41, 60-61.)

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut siitä, miten muut ajattelevat ja miten heidän ajatuksensa toimii. Kuuntelemiseen hiljentymisen tarkoittaa omista ennakkokäsityksistä luopumista. Kuunnellessa valmentajan ei tule tehdä omia tulkintoja asioista tai arvuutella mitä toinen yrittää kertoa seuraavaksi. Aito kiinnostus toisen ajattelusta ja toimintatavoista on merkityksellistä, eikä se tapahdu itsestään, vaan se vaatii työtä. Kysymyksiä kysymällä valmentaja voi varmistaa, että ymmärsikö asian oikein. Kuuntelemiseen

hiljentyminen onnistuu parhaiten ajattelemalla, että toisella on tärkeää, uutta ja mielenkiintoista sanottavaa. (Kurttila & Aalto 2015, 21; Ristikangas & Ristikangas 2011, 89.)

Yleisesti kysymyksiä esitetään, jotta saadaan lisää tietoa. Kysymyksien avulla edistetään kokonaiskäsityksen ja mielipiteiden muodostamista. Kysymyksien kautta pyritään löytämään paras ratkaisu ja edistetään omaa ymmärrystä. Valmentavassa dialogissa kysymyksien kautta pyritään herättämään oivalluksia ja luomaan uutta ajattelua, jolla pyritään muodostamaan uudenlaista, monipuolisempaa toimintaa. Valmentavassa dialogissa syvennytään vastauksien taustoihin ja kysytään lisää. (Heinonen ym. 2013, 184.)

Valmentavat kysymykset ovat avoimia; niihin ei voi vastata vain kyllä tai ei. Onnistuneen kysymyksen tunnistaa siitä, että vastaaja joutuu todella pohtimaan omaa vastaustaan. Vastaamiselle on tärkeä antaa aikaa ja sietää hiljaisuutta. Vastauksen jälkeen kysytään jatkokysymyksiä. Yksinkertaisin jatkokysymys vastaukselle on ”kerro lisää” tai ”mitä muuta”. Kysymyksillä johtaessa on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, ettei korosta liikaa omaa asiantuntemusta vaan enemmän keskittyy ohjaamaan muita itsenäiseen ongelmien ratkaisuun (Havunen 2007, 25). (Kurttila & Aalto 2015, 20-21.)

Valmentaja sitouttaa tiimiä ja tiimin jäseniä vastuunottamiseen kysymyksien avulla. Valmentavassa dialogissa on tärkeä pyrkiä kysymyksien avulla kohti tavoitetta. Keskustelun aluksi on tärkeä määritellä, mitä tavoitellaan. Tavoitteen tulisi olla positiivisesti määriteltä, napakka, eteenpäin suuntautuva, mitattava ja riittävän haastava. Tavoitteen määrittelyn jälkeen tarkastellaan todellisuutta ja pohditaan vaihtoehtoisia tapoja etenemiseen. Keskustelun lopuksi varmistetaan sitoutuminen asiaan ja sovitaan ensimmäiset askeleet kohti tavoitetta. (Heinonen ym. 2013, 185-186.)

Valmentavan johtajan tehtävänä on ohjata ryhmää ajattelemaan tavoitetta kohden. Tavoitetta kannattaa pohtia positiivisen kautta keskittymättä liikaa esteisiin. Positiivista ajattelua voidaan luoda kysymällä aiemmista onnistumisista ja tulevista ratkaisuista. Näillä kysymyksillä ohjataan ajattelu ja energia uuden löytämiseen ongelmien tarkastelun sijaan. Jotta ajattelussa ei jumiuduta vain omaan näkökulmaan, kannattaa valmentavan johtajan haastaa ryhmää tarkastelemaan asiaa laajemmalta näkökannalta. (Heinonen ym. 2013, 198; Kurttila & Aalto 2015, 21.)

Ryhmän toiminnassa ryhmän jäädessä jumiin, voidaan pohtia ryhmässä mitä sellaisia olettamuksia meillä on, jotka estävät etenemisen? Oletukset ja uskomukset ovat sellaisia, joita tehdään tietoisesti ja tiedostamatta. Omien olettamuksien ja uskomuksien

tarkastelu auttaa uudelleen määrittelyssä. Osa uskomuksista saattaa olla positiivisia ja kannustavia, toiset taas ovat esteenä muutokselle. (Heinonen ym. 2013, 208-209.)

3.4 Palaute ja oman toiminnan kehittäminen

Organisaatioiden yksi olennaisin voimavara on nykyään ihmiset ja heidän osaamisensa. Organisaatioiden menestys on riippuvainen ihmisten energian hyödyntämisestä ja suunnitamisesta omaan ydintehtäväänsä. (Juuti & Vuorela 2015, 71.)

Työyhteisössä on tärkeää, että jokaisen osaamista arvostetaan. Jos osaamista ei arvosteta tai tulee tunne, ettei sitä pääse hyödyntämään, ihminen turhautuu. Jos vaaditaan liikaa eikä oma osaaminen vastaa tehtävien tekemisessä vaadittua tasoa, ihminen ahdistuu ja stressaantuu. On siis tärkeää huomioida osaamistaso ja mahdollistaa sen kehittäminen tarpeiden mukaisesti. (Kesti 2013, 50-51.)

Osaamisen kehittämisessä lähdetään liikkeelle nykyisen osaamisen kartoittamisesta. Kun osaamiskartoitustuloksia verrataan siihen, mitä henkilöstö osaa nyt, tiedetään missä asioissa kehittämistä pitää tehdä. Kehittymistarpeiden selvittämisestä edetään suunnittelemaan osaamisen kasvattamista. Keskeistä osaamisen kehittämisessä on, että organisaatio ja työntekijä molemmat hyötyvät kehityksestä. (Juuti & Vuorela 2015, 72.)

Kehittämistä ei voi tehdä ilman arviointia ja ihmisten toiminnan arviointiin sisältyy aina palautteen antaminen. Palautetaitojen osaaminen on tärkeää työyhteisössä. Niin palautteen antaminen kuin vastaanottaminenkin vaatii rohkeutta. Valmentavan johtajan kuuluu olla esimerkkinä muille palautteen antamisessa, pyytämisessä ja vastaanottamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 238.)

Ryhmätilanteissa valmentavan johtajan tulee havainnoida ryhmän ja sen yksittäisten jäsenten välistä dynamiikkaa. Dynamiikka heijastelee tekemiseen ja muuttuu jatkuvasti. Valmentajan on tärkeä jakaa havaintoja ryhmälle palautteen muodossa. Palautteenantamisessa ajoituksella on suuri merkitys. Palautteeseen ei ole useinkaan tarpeellista lisätä omia tulkintoja, vaan todeta mitä näkee tai toistaa kuulemiaan ilmaisuja ja sanoja. Näkyvämmän asian näkyväksi tekeminen on ryhmässä voimakas tapa herättää palaute pohdiskelua. (Heinonen ym. 2013, 193-195.)

Ryhmän jäsenten välisen luottamuksen taso vaikuttaa siihen, miten ja mistä palautetta voi antaa. Hyvä palaute on selkeää ja perustuu tarkkuuteen. Osuvan havainnon kautta

annettu palaute herättää luottamusta ja molemminpuolista arvostusta. (Heinonen ym. 2013, 196.)

Palautteen antaminen on nopein tapa osoittaa työn merkitys ja sen arvostaminen. Työn tärkeänä ja merkityksellisenä pitäminen motivoi ja innostaa. Työstä innostuminen lisää työyhteisön menestystä. Palautteen saaminen tehdystä työstä osoittaa kiinnostusta tehtyä työtä kohtaan ja se luo kokemusta työn merkityksellisyydestä. Kannustava palaute tuo onnistumisen ja edistymisen tunteita, joka vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta. Myönteiseen keskittyminen ja kannustavan palautteen antaminen innostaa myös palautteen antajaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2017, 17-18.)

Palaute saattaa tulla miten, missä ja milloin tahansa. Saatu palaute tulisi kuitenkin aina pysähtyä kuuntelemaan ja uskoa se. Palaute kuvaa antajansa kokemuksia, näkemyksiä ja tunteita. Toisen kokemukseen ei voi väittää vastaan vaan se tulee hyväksyä. Saatuun palautteeseen tulisi suhtautua lahjana. Palaute on mahdollisuus tarkastella omaa toimintaa ja sen vaikutuksia toisen silmin. Palautteen vastaanottaja päättää aina itse, ryhtyykö palautteen perusteella muuttamaan omaa toimintaansa vai ei. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2017, 113.)

Palaute on mahdollisuus oppimiseen, kun palautteen antajalla on oikea asenne. Vastaanottaja aistii helposti palautteen antajan motiivit. Rohkea ja reilu palautteen antaja haluaa yleensä antaa palautteen niin, että muiden on mahdollista myös oppia siitä. Palautteesta vähintään kaksi kolmasosaa tulee olla myönteistä ja yksi kolmasosa kehittävää. Myönteisen palautteen tulee liittyä kehitettävään aiheeseen, jotta siitä saadaan paras hyöty irti. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 241.)

Palautteen antamisessa tulee huomioida aina vastaanottaja. Erilaiset ihmiset haluavat saada palautetta eri tavoilla. Kun ihmisten erilaisuus huomioidaan palautteen antamisessa, menee palaute paremmin myös vastaanottajalle perille. Jos palaute ei mene perille, on hyvä tarkastella omia tapoja antaa palautetta. Valmentavan johtajan on tärkeä olla kiinnostunut siitä, minkälainen palaute omille valmennettaville toimii parhaiten. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 242.)

3.5 Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys etätyössä

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään jossain muualla kuin normaalissa työnsuorittamispaikassa. Etätyö voi olla jatkuvaa tai säännöllistä. Etätyölle tyypillistä on tietotekniikan

käyttö ja usein niiden avulla voidaan työskennellä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Etätyö on usein työtä, jota voidaan tehdä myös työpaikalla. Työyhteisöissä, joissa etätyö on mahdollista, ei johtaja näe työntekijää päivittäin tai välttämättä edes viikoittain. Työyhteisössä saatetaan nähdä kasvotusten vain muutamia kertoja vuodessa. (Helle 2004, 13; Vilkmán 2016, 13.)

Etäjohtamisessa korostuu johtajan tavoitettavuus. Työntekijä ei voi vain kävellä työpöydän ääreen kysymään kysymyksiään, vaan on riippuvainen siitä vastaako johtaja esimerkiksi puhelimeen tai sähköpostiin. Etäisyys saattaa vaikuttaa myös kommunikoinnin laatuun, esimerkiksi puhelimesta keskustelu saattaa olla muodollisempaa kuin kasvotusten. (Vilkmán 2016, 54-55.)

Vuorovaikutus ja tiedottaminen ovat viestinnän kaksi päätehtävää. Vuorovaikutus on sanallista ja sanatonta viestintää ihmisten välillä ja siihen kuuluu puhumista ja kuuntelemista (Isotalus & Rajalahti 2017, 16). Tiedottamisessa tulee huolehtia, että tarvittava tieto liikkuu oikea-aikaisesti kaikilta kaikille. (Humala 2007, 93.)

Hyvin toimivissa työyhteisöissä viestintää tapahtuu eri suuntiin: alhaalta ylöspäin, ylhäältä alaspäin ja vertikaalisesti. Tehokkaassa tiedonjakamisessa on kaikkien ymmärrettävä, mikä tieto on merkityksellistä ja tärkeää ja ketkä sitä tarvitsevat ja milloin. Kaikkea tietoa ei ole kannattavaa toimittaa kaikille. (Vilkmán 2016, 62.)

Etätyössä ihmisten välinen kanssakäyminen korostuu, kun suurin osa yhteydenpidosta tapahtuu sähköpostin tai muiden vastaavien alustojen kautta. Pienet väärinymmärrykset, jotka kasvokkain tapahtuvassa kommunikoinnissa voidaan välttää esimerkiksi puhujan äänenpainolla saattavat kasvaa suuriksi. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 149.)

Etätyöyhteisössä vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Vuorovaikutuksella mahdollistetaan keskustelu ja siihen osallistuminen, yhdessä suunnittelu ja kehittäminen, päätöksenteko, ongelmienratkaisu, kannustaminen sekä ihmissuhteiden luominen ja hoitaminen (Humala 2007, 93). Vuorovaikutus vaikuttaa työn tuloksiin, yhteisöllisyyden kokemukseen, motivaatioon ja sitoutumiseen. (Vilkmán 2016, 60.)

Liiallinen vuorovaikutus saattaa syödä toiminnan tehokkuutta, luoda informaatiotulvan ja aiheuttaa tärkeän tiedon hukkumisen yleiseen keskusteluun (Isotalus & Rajalahti 2017, 184). Etäjohtaminen edellyttääkin kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti (Vilkmán 2016, 13). Korostuneessa vuorovaikutuksen tarpeessa on tärkeää

arvioida viestintäkanavia ja lisätä niitä tarpeen mukaan. Jokaisella kanavalla tulee olla omat käyttötarkoituksensa ja -tavat, jotka palvelevat parhaiten työn onnistumista. Tiedottamiseen parhaiten toimivat sähköiset ja kirjalliset kanavat, vuorovaikutukseen taas sopivat paremmin suulliset kanavat (Humala 2007, 94). (Vilkman 2016, 60.)

Etätyössä työntekijöiden kirjoitustaidon merkitys korostuu, kun suurin osa argumenteista esitetään sähköpostitse, chatin tai keskustelupalstan kautta (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 163). Vuorovaikutuksesta on tärkeää ymmärtää, että jokainen ymmärtää viestien sisällön eri tavalla. Viestintä ilman ilmeitä, eleitä ja äänenpainoja lisää väärinkäsityksien mahdollisuuksia. Johtamisessa tulee huomioida erilaiset vuorovaikutustyyli ja sopeuttaa tarpeen mukaan omaa viestintäänsä toisen tyyliin ja tilanteeseen sopivaksi. (Vilkman 2016, 69.)

Hyvä yhteistyö voi merkitä yhdelle ideoiden pallottelua, toiselle järjestelmällistä ja organisoitua työskentelyä yhteisen tavoitteen eteen, kolmannelle keskustelua ja kokemusten jakamista ja neljännelle tehokasta ja asiakaskeistä asioiden käsittelyä ja päätösten tekemistä. (Vilkman 2016, 69.)

Etätyöyhteisössä korostuu samanlaisten työskentelyolosuhteiden merkitys. Jos osa yhteiseen kokoontumiseen osallistujista on koolla kasvokkain ja osa etänä, on tärkeää, että myös etänä osallistuvat kuulevat keskustelun ja pystyvät osallistumaan siihen tasavertaisesti. Tärkeää on myös, ettei asioita sovita kasvokkain etukäteen ja vain ilmoiteta päätösluontoisesti etänä osallistuville työyhteisön jäsenille. Parhaiten samankaltaisten olosuhteiden luomisessa onnistutaan, kun jokainen osallistuu kokoontumisiin välillä etäyhteydellä ja kokee itse, millainen vaikutus pienilläkin asioilla on yhteiseen vuorovaikutukseen. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 186.)

Avoimuus vaikuttaa vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Ilman avoimuutta työyhteisön yhteisöllisyys kärsii ja sitoutuminen organisaatiota kohtaan vähenee. Avoimuus on läpinäkyvyyttä organisaation kommunikoinnissa, yhteistyössä ja päätöksenteossa. Avoimessa organisaatiossa ihmiset otetaan mukaan työn suunnitteluun ja heille mahdollistetaan vaikuttaminen työtä koskeviin päätöksiin. (Vilkman 2016, 33-34.)

Etätyöyhteisöissä korostuu henkilökohtaisen yhteydenpidon tärkeys. Ongelmien havaitseminen etätyöyhteisössä on haasteellisempaa, kun johtaja ei ole jatkuvasti yhteydessä työntekijöihinsä (Vilkman 2016, 55). Erilaiset tavat toimia ja erilaiset vuorovaikutustyyli ovat tyyppillisiä tekijöitä ristiriitojen syntymiseen työyhteisöissä. Vilkmanin (2016, 66)

mukaan näitä eroja siedetään etätyöyhteisössä huonommin. Syynä saattaa olla se, että etätyöyhteisössä koetaan olevan enemmän samalla tasolla muiden kanssa ja muiden saatetaan olettaa toimivan samalla tavalla kuin itse toimitaan. Etätyöyhteisöissä työtoverit saatetaan tuntea pintapuolisemmin tai ei ollenkaan, mikä alentaa erilaisuuden sietokykyä. (Vilkman 2016, 66-67.)

Etätyöyhteisössä toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteishengen muodostaminen on haasteellista. Hyvän yhteishengen rakentaminen vaatii enemmän suunnitelmallista työtä ja vuorovaikutusta. Jos tiimin jäsenet eivät koe kuuluvansa joukkoon, viestinnän määrä vähenee eikä kunnan ryhmähenkeä pääse muodostumaan. Vuorovaikutuksen vähentyessä organisaatioon sitoutuminen on heikompaa. (Vilkman 2016, 19.)

Yhteisillä tapaamisilla on suuri merkitys etätyöyhteisöissä. Usein on helpompi tehdä töitä ihmisten kanssa, joita on tavannut niin sanotussa ”oikeassa elämässä”. Yhteiset tapaamiset mahdollistavat työasioista keskustelun, projektien esittelyn ja tulevaisuuden suunnittelun. Tärkein merkitys kasvokkain tapaamisilla on yhteishengen luominen ja ylläpito. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 181.)

4 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Lähestymistapa kuvaa otetta tai strategiaa, jolla tutkimus toteutetaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51). Tutkimusmenetelmillä kuvataan niitä konkreettisia käytänteitä, joilla aineiston keräys ja analysointi toteutetaan. Lähestymistavat perustuvat kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkimuksessa voi olla myös molempia lähestymistapoja, jolloin kyse on monistrategisesta tutkimuksesta. Monistrategisista tutkimusta käytetään case-, kehittämis- ja toimintatutkimuksessa. Kehittämistyössä tavoitellaan muutosta, jolloin se voidaan toteuttaa kehittämis- tai toimintatutkimuksena. Kehittämis- ja toimintatutkimuksen suurin ero on tutkijan roolissa. Kehittämistutkimuksessa tutkija on itse ulkopuolinen osallistuja, joka seuraa muutoksen toteutumista. Toimintatutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen rooli ja tutkija pyrkii itse myös vaikuttamaan muutokseen. (Kananen 2012, 26-27.)

Tämä kehittämissyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Seuraavissa alaluvuissa on kerrottu tarkemmin tutkimuksen lähestymistavoista ja tämän kehittämissyön tutkimusprosessissa. Ensimmäiseksi käsitellään toimintatutkimuksen ominaisuuksia. Toisessa alaluvussa tarkastellaan kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapaa. Kolmas alaluku käsittelee toimintatutkimuksen prosessia ja neljäs alaluku tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

4.1 Kehittämissyö toimintatutkimuksena

Toimintatutkimuksessa toteutuu nimensä mukaisesti samanaikaisesti toimintaa ja tutkimusta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä ja yrityksissä. Toimintatutkimuksella tavoitellaan käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa (Heikkinen, Rovio, & Syrjälä 2006, 19). Toimintatutkimuksessa on kyse jatkuvasta toiminnan parantamisesta. (Kananen 2009, 9.)

Tämän kehittämissyön tavoitteena oli **kartoittaa** HUMAKOssa johtamiseen liittyvä nykytila ja sen haasteet sekä **asettaa tavoitteet** sen pohjalta uudelle johtamismallille. Kehittämissyön tarkoituksena oli **luoda** tavoitteiden pohjalta HUMAKOLle sopiva johtamismalli, **testata** sitä ja ottaa se vakituiseen käyttöön.

Toimintatutkimusta voi toteuttaa tutkijoiden lisäksi jokainen työntekijä suorittavalta tasolta aina johtoportaan saakka (Kananen 2009, 9). Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan muuttamalla tarkoituksella tutkimuskohdettaan. Toimintatutkimuksessa tutkija on siis aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Tutkija yrittää vaikuttaa

toimintatutkimukseen liittyviin ihmisiin ja valaa heihin uskoa omista kyvyistään ja toimintamahdollisuuksista. Toimintatutkimuksessa myös tutkijan omat kokemukset ovat osa tutkimusaineistoa. (Heikkinen ym. 2006, 19-20.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan tehtävänä on edistää haluttua muutosta osallistumalla sen läpiviemiseen. Osallistuvalla havainnoinnilla tutkijan tavoitteena on ymmärtää ilmiötä syvemmin. (Kananen 2012, 13.)

Tämän kehittämistyön tekijä osallistui tutkijana aktiivisesti koko prosessiin ja vaikutti omalla toiminnallaan kehitykseen viemällä projektia haluttuun suuntaan. Tutkija oli koko kehittämisprojektin ajan kohdeorganisaatiossa itse johtoasemassa ja kehittämistyössä vaikutettiin myös tutkijan toimintaan johtajana. Tutkija pääsi vaikuttamaan omassa roolissaan myös muiden johtoasemassa olevien toimintaan ja auttoi heitä kehittymään johtajina.

Toimintatutkimusta voidaan käyttää oman tai ryhmän toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus kohdistuu sosiaaliseen toimintaan, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Heikkinen ym. 2006, 16-19). Tämän vuoksi toimintatutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä tai sen toiminta. (Kananen 2012, 41.)

Tässä työssä valittiin tutkimusstrategiaksi toimintatutkimus, koska johtamismallin laadinta kohdistui nimenomaan sosiaaliseen toimintaan, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Oleellisia elementtejä toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimus on usein ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Tutkimusta toteutetaan sykleissä, ensimmäiseen suunnitelmaan pohjautuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. (Heikkinen ym. 2006, 16-19; Kananen 2009, 11-12.)

Tässä kehittämistyössä kehitettiin kohdeorganisaation johtamisen käytänteitä ja johtamisen työkaluja. Kehittämisprojekti oli ajallisesti rajattu ja sen aikana testattiin uusia toimintatapoja ja kehitettiin niitä edelleen tutkijan omien kokemusten ja muilta saadun palautteen perusteella.

4.2 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistavat voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan eli kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen ja kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Tutkimusotteet nähdään jatkumona, jossa sen ääripäissä on kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusotteet. (Kananen 2014, 20-21.)

Laadullinen tutkimus tähtää ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus tähtää sen sijaan yleistyksiin. Kun laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäisiä tapauksia, määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan tapausten joukkoa. Molemmissa tutkimustavoissa on tavoitteena löytää vastaus tutkimusongelmaan. (Kananen 2009, 18-19.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan prosesseja ja siinä ollaan kiinnostuneita asioiden merkityksistä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Merkitykset näkyvät suhteina ja niiden muodostamina kokonaisuuksina (Vilkkä 2015, 97). Tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallinen toteuttaja on itse tutkija, jonka kautta suodattuvat tutkimustulokset. Laadullisessa tutkimuksessa tulee suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välille, tutkija on itse kentällä haastattelemassa ja havainnoimassa, eli tutkimus tapahtuu suoraan oikeassa kontekstissa. Laadullisen tutkimuksen voi määritellä myös niin, että laadullista tutkimusta on kaikki muu paitsi määrällinen tutkimus. (Kananen 2009, 19.)

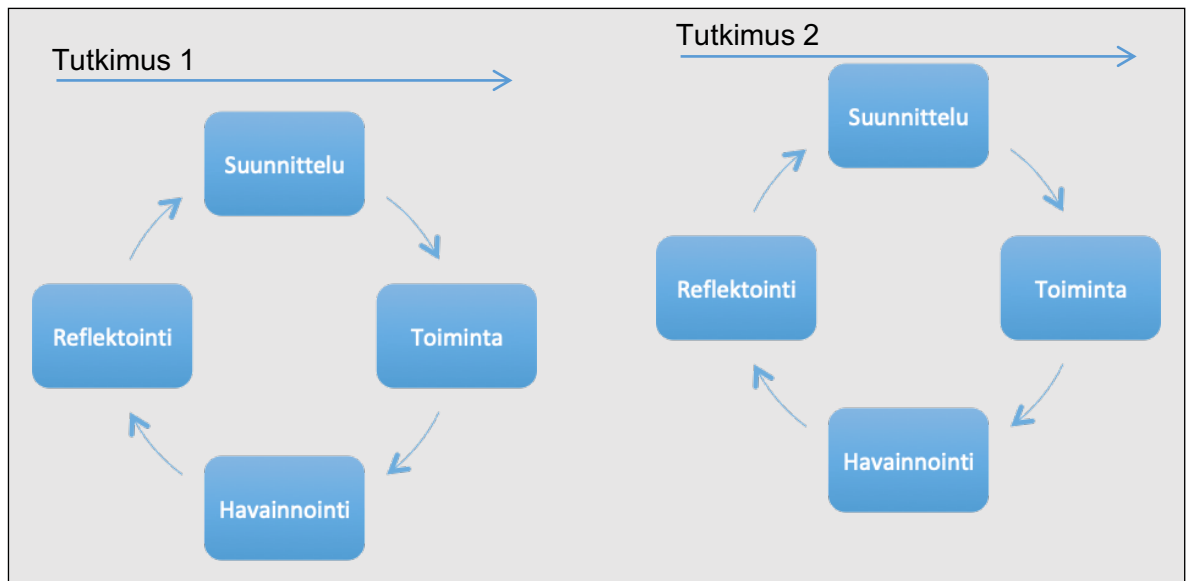
Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämisen tapoja ovat kyselylomakkeet, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Määrällisessä tutkimuksessa kyselylomakkeilla kerätään aineistoa anonyymisti. Kyselylomakkeiden tyypillinen riski on alhainen vastausprosentti. Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, jolla viitataan siihen, että kysely vakioitu, eli kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat täsmälleen samalla tavalla. (Kananen 2009, 19; Vilkkä 2005, 73-74.)

Tässä kehittämistyössä käytetyt tutkimusmenetelmät painottuivat laadullisen tutkimuksen menetelmiin. Laadullisten menetelmien tukena käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää kyselomakkeiden muodossa.

4.3 Toimintatutkimuksen prosessi

Toimintatutkimuksessa pyritään aikaansaamaan muutos. Muutoksen toteuttaminen edellyttää muutettavan ilmiön ja siihen vaikuttavien tekijöiden tuntemista. Toimintatutkimuksessa toistetaan samaa sykliä, jossa toistuvat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja

reflektointi (kuvio 6). Sykliä toistetaan joko lähtemälle liikkeelle edellisen syklin päätepisteestä tai tutkimalla uutta ratkaistavaa ongelmaa. (Kananen 2012, 12.)



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimus käynnistyy ongelman havaitsemisella. Kun tiedossa on aihe toimintatutkimukselle, edetään nykytilan kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn. Määrittelyssä keskitytään ongelman syiden ja seurausten analysointiin. Kun analysointi on tehty huolellisesti ja todellinen ongelma havaittu, määritellään tutkimukselle selkeät, mitattavat tavoitteet. Tämän voidaan edetä ratkaisun esittämiseen ja testaamiseen. Ratkaisua muokataan testauksen pohjalta ja sen jälkeen tuodaan uusi ratkaisumalli testattavaksi ja kokeiluun. (Kananen 2012, 34-35.)

Tässä kehittämistyössä ongelman havaitseminen pohjautui tutkijan omiin kokemuksiin ja toimijoilta saatuun palautteeseen. Kehittämistyö käynnistettiin nykytilan selvityksellä, jotta ongelma saatiin määriteltyä tarkastelemalla syitä ja seurauksia. Nykytilan selvityksen jälkeen määriteltiin kehittämiskohteet, joihin johtamismallissa luotavissa ratkaisuihin keskitytään. Ratkaisumallit otettiin käyttöön ja niitä kehitettiin eteenpäin vuoden mittaisen testausjakson aikana kokemuksiin ja saatuun palautteen perustuen.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetti tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikein asioita. Mittari on siis validi eli pätevä, jos se mittaa sitä, mitä sen kuuluukin mitata. Validiteetti varmistetaan käyttämällä sopivaa tutkimusmenetelmää, sopivaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. (Kananen 2014, 126.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lisätään tutkimuksen luotettavuutta pääasiassa dokumentaation kautta. Tutkimusprosessin aikana on tärkeää kirjata ylös esimerkiksi mitä ratkaisuja on tehty menetelmien valinnassa ja miksi kyseiset menetelmät on valittu. Tällä tavalla dokumentoimalla koko prosessi mahdollistetaan tietyllä tavalla menetelmien ja koko työn arviointi. Vaihe vaiheelta etenevä dokumentaatio perusteluiden kanssa tuo uskottavuutta ja lisää luottavuuden tuntua (Kananen 2012, 165). (Kananen 2012, 173.)

Tässä kehittämistyössä dokumentaatio toteutettiin tutkijan omien muistiinpanojen ja tutkimuspäiväkirjan kautta. Dokumentaationa käytettiin lisäksi kehittämistyössä mukana olleen johtamismalli-projektin ohjausryhmän kokouksien muistioita.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa käytettävissä oleva tieto. Jos tieto on virheellistä, eivät oikeat tutkimusmenetelmät auta. Tiedon tulee täyttää luotettavuuskriteerit, jotta tutkimus voi olla luotettava. (Kananen 2012, 162.)

Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli sitä, että toistettaessa sama tutkimus saadaan samat tulokset. Tutkimuksen toteuttaminen uudelleen samassa kohderyhmässä on toisinaan ongelmallista, koska tutkimus itsessään vaikuttaa tutkittaviin. Joskus ilmiö on muuttunut mittausten välillä, jolloin uusintatutkimuksessa mitataankin ilmiön pysyvyyttä eli stabiliteettiä. Reliabiliteetti voidaan turvata myös käyttämällä kahta eri mittaria, jolloin voidaan todeta reliabiliteetti korrelaatioanalyysin avulla. (Kananen 2014, 126; 128.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti varmistettiin käyttämällä eri tutkimusmenetelmiä johtamisen tarkasteluun ja vertailemalla näitä tuloksia keskenään. Tutkimuksen aiheena oli ihmisten kokemukset johtamisesta ja tutkimuksen toistamisella ei välttämättä saada samoja tuloksia, esimerkiksi siksi, että vastaajien kokemuspohja saattaa muuttua vastauksetojen välillä.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voi tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksen tuloksia tulkitaan samalla tavalla tutkijasta riippumatta. **Toistettavuus** riippuu arvioitavuudesta. Jos riittävää dokumentaatiota ei ole tutkimusasetelmasta ja -prosessista tehty, on toistettavuus mahdotonta. Toimintatutkimuksessa toistettavuus ei ole tavoite ja usein tulosten voidaan katsoa pätevän vain tutkittuun tapaukseen (Kananen 2012, 135). (Kananen 2014, 131.)

Toimintatutkimuksessa myös **yleistettävyys** perustuu dokumentaatioon, sillä tulosten yleistettävyttä voidaan tarkastella lähtökohtatilanteen ja kuvauksen pohjalta. Jos uuden tilanteen lähtökohtaa vastaa tutkimuksen lähtökohta oletuksia voidaan tulosten odottaa olevan siirrettävissä. (Kananen 2014, 134.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulee huolehtia saturaatiosta. **Saturaatio** määrittelee tutkittavien määrän. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymis- eli saturaatiopiste. Jos tutkittavien joukko on pieni, voidaan heidät kaikki sisällyttää tutkimukseen, jolloin puhutaan kokonaistutkimuksesta. (Kananen 2012, 101.)

Tässä kehittämistyössä tehtiin kokonaistutkimus yhteen organisaation. Tutkimuksella ei tavoiteltu yleistettävyttä, vaikka tulokset ovatkin osittain hyödynnettävissä muihin organisaatioihin.

Luotettavuus tutkimuksien kohteiden näkökulmasta voidaan varmistaa siten, että heille mahdollistetaan aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen lukeminen. Henkilö lukee tekstin ja vahvistaa omalta osaltaan tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen. Tällä tavoin voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava tutkittavan näkökulmasta. Ongelma nousee silloin, jos tutkittava on tuloksesta eri mieltä ja pahimmillaan kieltää tietojen julkaisun. (Kananen 2012, 174.)

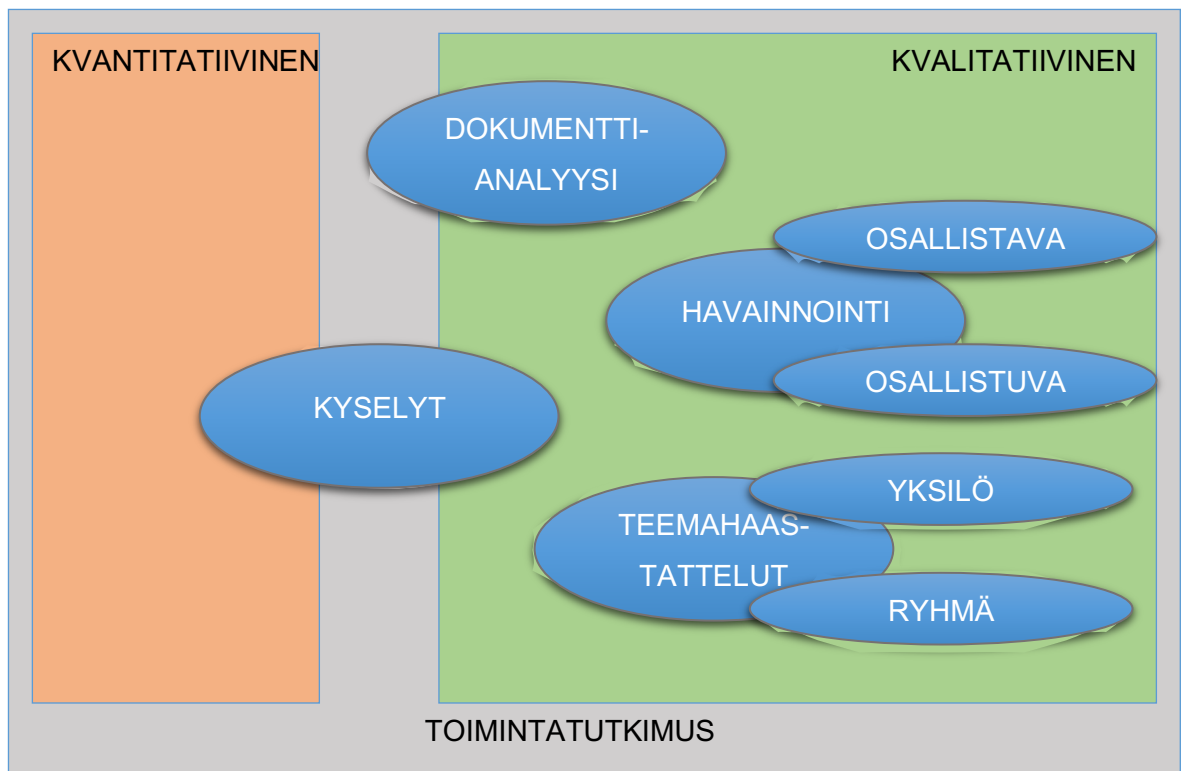
Tässä kehittämistyössä mahdollistettiin haastateltaville omia haastatteluja käsittelevien lukujen lukeminen ennen tutkimuksen julkaisua. Haastattelut myös tallennettiin, joten tallenteita voidaan tarvittaessa hyödyntää tulkintojen tarkistamisessa.

Triangulaatio on keino lisätä luotettavuutta. Triangulaatiossa käytetään useita tiedonkeruumenetelmiä, joilla pyritään vahvistamaan tutkimustuloksia. Suosituksena on käyttää vähintään kolmea tiedonkeruumenetelmää. Triangulaatio voidaan toteuttaa myös käyttämällä kolmea eri tutkijaa. Triangulaatio on laadullisessa tutkimuksessa ristiriitaista, koska menetelmässä pohja-ajatuksena on, että tulkintojen monitahoisuus. Tulokset ovatkin usein menetelmään sidottuja. Triangulaation avulla voidaan kuitenkin huomata tutkimustuloksien ristiriitaisuus, jolloin tulokset otetaan läheisempään tarkasteluun. (Kananen 2014, 136.)

Tässä kehittämistyössä triangulaatio toteutui käyttämällä useaa tiedonkeruumenetelmää. Triangulaatiolle tyypillisesti tutkimustuloksissa nousi esille ristiriitaisuuksia, joiden pohjalta tuloksia tarkasteltiin lähemmin ja tiedonkeruuta jatkettiin tulkintojen selkeyttämiseksi.

5 Johtamisen nykytilan selvitys ja tutkimusmenetelmien käyttö

Tässä kehittämistyössä oli tavoitteena tutkimuksen, suunnittelun ja testaamisen avulla luoda opiskelijakunta HUMAKOille sopiva johtamismalli. Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä kehittämistyössä käytettiin monipuolisesti. Tiedonkeruumenetelmät painottuivat pääasiassa kvalitatiivisiin menetelmiin ja niitä täydennettiin kvantitatiivisilla menetelmillä. Nykytilan selvityksen tavoitteena oli saada mahdollisimman selkeä näkemys johtamisen nykytilasta, siihen liittyvistä tarpeista sekä haasteista. Pohjakäsitys luotiin käyttämällä kyseilyä, jossa vastaajat pystyivät halutessaan tarkentamaan omia kokemuksiaan vastaamalla avoimiin kysymyksiin. Lisäksi kehittämistyössä käytettiin dokumenttianalyysiä, osallistuvaa ja osallistavaa havainnointia sekä teemahaastatteluita (kuvio 7). Teemahaastatteluita toteutettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluina.



Kuvio 7. Kehittämistyön lähestymistavat ja tiedonkeruumenetelmät

Nykytilan selvitys käynnistyi kyselyllä johtamiseen liittyen hallitusten 2015-2018 jäsenille ja siitä edettiin johtamismallin tarpeiden määrittely (kuvio 8). Nykytilan selvityksessä kuultiin myös puheenjohtajia järjestämällä heille oma tapaaminen toukokuun 2018 alussa. Selvityksen edetessä nousi tarve pureutua tarkemmin saatujen tulosten taustoihin, ja tutkimusmenetelmiin lisättiin puheenjohtajien yksilöhaastattelut. Tutkimuksen edetessä nousi esiin, ettei toimijoilla ole ymmärrystä siitä, mihin johtajien roolit perustuvat ja mitä niistä

määritellään, joten alkukartoitukseen lisättiin opiskelijakunnan sääntöihin ja ohjesääntöihin kohdistuva dokumenttianalyysi.



Kuvio 8. Nykytilan selvityksessä käytetyt menetelmät aikajanalla

Seuraavissa alaluvuissa on kerrottu tarkemmin tutkimusmenetelmän käytöstä ja saaduista tuloksista. Lopussa on yhteenveto nykytilan selvityksen tuloksista kokonaisuutena ja sen pohjalta johtamismallille määritellyt tavoitteet. Nykytilan selvityksessä käytettyjä menetelmiä ja tuloksia on käsitelty opiskelijakunta HUMAKOn nimeämässä ohjausryhmässä, joka on antanut palautetta ja ohjausta myös tutkimukseen liittyen.

5.1 Havainnointi

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin havainnointia täydentämään muilla menetelmillä kerättyä materiaalia. Havainnoissa hyödynnettiin tutkijan tuntemusta opiskelijakuntien toiminnasta ja kohdeorganisaatiosta, Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKOsta, jossa tutkija oli työskennellyt kehittämistyön alkaessa kuuden vuoden ajan. Osallistuvaa havainnointia käytettiin erityisesti työpajatyöskentelyissä ja haastatteluissa.

Havainnointia voidaan käyttää silloin kun muilla keinoilla, kuten haastatteluilla tai kyselyillä, ei saada riittävästi tietoa tai jos tieto ei ole luotettavaa. Havainnoinnilla voidaan siis hyvin täydentää kyselyä tai haastattelua. Havainnoinnin avulla voidaan tavoittaa myös ns. "hiljainen tieto", joka muuten helposti jää tavoittamattomiin. Havainnoinnin avulla voidaan saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. (Kananen 2012, 94-95; Ojasalo ym. 2014, 136).

Havainnointimenetelmiä on useita. Havainnointitapa valitaan sen mukaan, että ollaanko havainnoimassa ihmisten toimintaa vai hänen tuottamiaan materiaaleja (Vilkkä 2005, 119). Piilohavainnoinnissa havainnoijat eivät ole tietoisia havainnoijasta mutta suorassa havainnoinnissa ilmiöön liittyvät toimijat ovat tietoisia havainnoijasta. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa ja usein myös osallistuu havainnoitavaan toimintaan. Osallistuva havainnointi mahdollistaa syvemmän ymmärryksen luomisen tutkittavasta asiasta. (Kananen 2012, 94-95).

Havainnoinnin työkaluina voidaan käyttää strukturoidussa tutkimuksessa lomaketta, johon kirjataan seurattavat tapahtumat. Strukturoimattomassa havainnoinnissa tutkija pyrkii kirjaamaan ylös mahdollisimman paljon tilanteeseen liittyviä asioita. Haasteena tässä päätökset mitä kirjataan ylös ja mitä. Videoinnin tai äänityksen avulla voidaan mahdollistaa aitoon ja alkuperäiseen tilanteeseen palaaminen aina tarvittaessa. (Kananen 2012, 96-97.)

Havainnoissa peruslähtökohta on tutkimuspäiväkirjan pitäminen, johon kirjataan ilmiötä koskevat havainnot tutkimuksen aikana. Havainnot tulisi kirjoittaa mahdollisimman tarkasti ylös ja aineistoa tulee analysoida jatkuvasti. Laadullisessa tutkimuksessa käytetäänkin samanaikaista aineiston keräystä ja analysointia. Analyysin myötä myös havainnoijan ymmärrys ja käsitys ilmiöstä kasvaa, joka auttaa suuntaamaan havainnointia oikeaan suuntaan. (Kananen 2012, 97.)

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin tutkimuspäiväkirjaa ja tutkijan omia muistiinpanoja havainnoinnin dokumentoinnissa. Havainnointi mahdollisti aineiston keräämisen kohdentamisen erityisesti lisätutkimusta kaipaaviin teemoihin.

5.2 Kysely vuosien 2015-2018 hallitusten jäsenille

Tässä kehittämistutkimuksessa tehtiin osana nykytilan selvitystä kysely vuosien 2015-2018 hallitusten jäsenille. Kyselyn tavoitteena oli selvittää johtamisen nykytilaa.

Kehittämistutkimuksessa voidaan käyttää kyselylomaketta erilaisten mielipiteiden kartoittamiseen projektin alku- ja loppumittauksissa. Kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä (Vehkalahti 2014, 13). Kyselylomake koostuu ilmiön muuttujia ja muuttujien ominaisuuksia koskevista kysymyksistä. (Kananen 2012, 121-122.)

Tässä kehittämistyössä toteutettu kysely (liite 1) koostui väittämistä, joiden laatisessa hyödynnettiin vapaaehtoisen johtamiseen liittyvää teoriaa, Työterveyslaitoksen (2018)

hyvän johtamisen kriteereitä ja Työturvallisuuskeskuksen (2018a ja 2018b) materiaalia työyhteisön toiminnasta.

Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee kirjallisessa muodossa olevan kysymyksen ja vastaa siihen. Menetelmä sopii hyvin käytettäväksi tilanteisiin, joissa vastaajien määrä on suuri tai vastaajajoukko on hyvin hajallaan. Kysely on menetelmänä melko nopea ja tehokas (Ojasalo ym. 2014, 136). Kyselytutkimusta käytetään myös silloin, kun käsitellään arkaluontoisia kysymyksiä. Kyselylomaketutkimuksen etuna on se, että vastaajat jää aina tuntemattomaksi. Menetelmän haittoihin kuuluu alhaisen vastausprosentin riski. (Vilkkä 2005, 74.)

Tässä kehittämistyössä toteutettiin lomakekyselytutkimus keväällä 2018 kokonaistutkimuksena. Kyselyyn osallistuivat opiskelijakunta HUMAKOn hallituksen jäsenet vuosilta 2015-2018. Vastaajakohderyhmän koko oli 22 henkilöä. Kyselyn alussa vastattiin kolmeen taustatietojä keräävään kysymykseen. Vastaajilta kerättiin anonymiteetin vuoksi taustatietona ainoastaan toimivuosi, toimikauden kesto ja oliko asuinpaikkana pääkaupunkiseutu vai muu suomi.

Kyselytutkimuksessa koko tutkimuksen onnistuminen riippuu paljon kyselylomakkeesta. Ratkaisevaa on kysyä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Kyselytutkimuksessa käytetään enimmäkseen valmiita vaihtoehtoja, jotka helpottavat mitausta ja tietojen käsittelyä olennaisesti. Sanallisten vastausten käsittely on työläämpää, mutta niiden avulla voidaan saada tärkeää tietoa, joka muuten jäisi havaitsematta. (Vehkalahti 2014, 20, 25).

Tässä kehittämistyössä kyselyssä vastattiin taustatietojen jälkeen 62 väittämään, jotka oli ryhmitelty viiteen eri teemaan. Sähköisellä kyselylomakkeella jokainen teema oli vastattavana omalla sivullaan. Jokaista teemaa kohden oli myös avoin kysymys, jossa saattoi tar- kentaa vastauksiaan.

Kyselytutkimuksissa käytetään usein viisiportaista asteikkoa, joka on yleisimmin tunnettu Likertin asteikkona. Likertin asteikoissa on viisi eri vaihtoehtoja, joka muodostaa yksiulotteisen jatkumon ääripäästä toiseen. Usein ääripäissä on "täysin samaa mieltä" ja "täysin eri mieltä". Haasteellisinta tässä asteikossa on keskiväli, jossa usein vaihtoehtona on "ei samaa, eikä eri mieltä". Likertin asteikosta voi hyvin laskea keskiarvoja, hajontoja ja korrelaatioita, kunhan käyttää myös muita menetelmiä, jotta mittausvirheiden vaikutuksia saadaan hälvennettyä. (Vehkalahti 2014, 35-37.)

Tässä kehittämistyössä kyselyn väittämiin vastattiin Likertin asteikolla 1-5:

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Kyselyssä ei ollut tarjottu mahdollisuutta vastata ”en osaa sanoa”. Kaikki kyselyn väittämät oli laitettu positiiviseen muotoon, esimerkiksi ”toimiessani HUMAKOssa koin, että minua kunnioitettiin”.

Kyselyn toteutus ja analysointi

Kysely (liite 1) toteutettiin Webropolin kautta 11.4.-29.4.2018 HUMAKOn hallituksen jäsenille 2015-2018. Kyselyyn vastattiin anonymisti eikä vastauksia voinut yhdistää vastanneisiin. Kutsu kyselyyn toimitettiin vastaajille sähköpostitse. Vastauksia saatiin yhteensä 19 eli 86,36% kohderyhmästä vastasi kyselyyn (taulukko 1). Ainoastaan vuodelta 2016 koko kohderyhmä ei vastannut.

Taulukko 1. Vastaajien jakautuminen toimivuoden mukaan

Vuosi	Vastauksia	Kohderyhmä	Vastausprosentti
2015	6	6	100,00%
2016	5	8	62,50%
2017	3	3	100,00%
2018	5	5	100,00%
Yhteensä	19	22	86,36%

Alkukartoituskyselyn analyysiprosessin aikana tuloksien tulkinnassa hyödynnettiin tutkijan omia havaintoja ja kokemuksia taustatiedoista. Kaikki vastaajat olivat vastanneet jokaiseen väittämään. Yleissilmäyksellä kyselyn tuloksien mukaan johtaminen oli tyydyttävällä tasolla. Koko vastaajajoukon vastauksista viidenneksi parhaimman (4,37) sekä viidenneksi huonoimman (3,47) tuloksen saaneen väittämän keskiarvon välillä eroa oli vain 0,9 pistettä. Keskiarvoja hyödyntäen tarkasteltiin vastauksia toimivuosittain, toimikauden kes- ton ja toimikauden asuinpaikan mukaan. Keskiarvojen lisäksi tuloksia tarkasteltiin ryhmitellen vastaukset kolmeen kategoriaan (liite 2):

- täysin tai jokseenkin samaa mieltä (4-5),
- ei samaa, eikä eri mieltä sekä (3)
- täysin tai jokseenkin eri mieltä (1-2).

Koko vastaajaryhmää tarkastellessa, suurimmat kehityskohteet (taulukko 2) liittyvät konfliktitilanteisiin, toimijoiden kohteluun sekä toimijoiden omiin taitoihin ja toimintatapoihin.

Osa yleisellä tasolla heikon tuloksen saaneista väittämistä oli kuitenkin saanut paremman tuloksen toimikausien 2017 tai 2018 vastauksia tarkastellessa.

Taulukko 2. Johtamiskyselyssä esiin nousseita kehityskohteita

Väite	2015	2016	2017	2018	kaikki KA
koin kehityskeskustelun hyödylliseksi	4	2,4	3	2,2	2,95
osasin ratkaista kohtaamani ongelmat	3,17	3	3,33	4	3,37
työyhteisön toimintatavat sovittiin yhdessä	3,17	3,2	5	3	3,42
koin, että toimintaa johdettiin positiivisesti omaa esimerkkiä näyttämällä	3,83	2,2	3,67	4,2	3,47
koin, että konfliktitilanteet ratkaistiin rakentavasti	3,8	2,2	4,7	3,6	3,47
koin, että konfliktitilanteisiin puututtiin aktiivisesti	3,8	2,2	4,7	3,6	3,47
sain toteuttaa tehtävät haluamallani tavalla	3,67	2,8	3,33	4,2	3,53
minua kannustettiin uusien toimintatapojen kokeiluun	3,5	3,2	4	3,6	3,53
koin, että työyhteisössä toimijoiden kohtelu oli yhdenvertaista	4	2,2	4,33	4	3,58
olin oma-aloitteinen	3,5	3,8	3,67	3,4	3,58
tiesin, miten vastuullani olevat työtehtävät tehdään	3,33	3	4	4,2	3,58
koin, että johtotiimi osasi kertoa toiminnan tavoitteet ymmärrettävällä tavalla	4	2,6	4,67	3,4	3,58

Koko vastaajaryhmää tarkastellessa suurimmat onnistumisen kohteet (taulukko 3) ovat toimijoiden osaamisen kasvu, omien tehtävien ymmärrys ja omaan rooliin liittyvä ymmärrys sekä toimijoiden oma käytös muita työyhteisön jäseniä kohtaan. Huomionarvoista tuloksissa on se, että toimijat kokivat ymmärtäneensä yhteiset toimintatavat, toimineen niiden mukaisesti ja sitoutuneensa niihin, kun samaan aikaan heillä oli kokemus, ettei työyhteisön toimintatapoja ole sovittu yhdessä.

Taulukko 3. Johtamiskyselyssä esiinnousseita onnistumisia

Väite	2015	2016	2017	2018	kaikki KA
osaamiseni kasvoi ja kehittyi	4,83	4,6	5	4,6	4,74
kunnioitin itse muita työyhteisöni jäseniä	4,5	4,4	5	4,8	4,63
ymmärsin, mitä toiminnalla yleisesti tavoiteltiin	4,33	4,6	4,67	4,6	4,53
ymmärsin miten hallituksen asema perustuu lakiin ja sääntöihin	4,33	4,8	4,67	4,4	4,53
minulla oli oikeus omaan mielipiteeseen	4,5	3,6	5	4,6	4,37
ymmärsin omien työtehtävien merkityksen kokonaisuuden kannalta	4,17	4,4	4,33	4,6	4,37
koin työtehtäväni merkitykselliseksi	4,33	3,8	4,33	4,8	4,32
ymmärsin työyhteisön yhteiset toimintatavat	4,33	4,4	4,67	3,8	4,26

toimin työyhteisön yhteisten toimintatapojen mukaisesti ja olin sitoutunut niihin	4,33	4,4	4,33	4	4,26
ymmärsin oman roolini	4,33	3,8	4,33	4,6	4,26
koin, että minua kannustettiin	4,17	4,2	4,33	4,4	4,26

Toimikausittain tarkastellessa ensimmäiseksi vastauksissa nousi esille vuoden 2017 tulokset, jotka korostuvat positiivisuudella muista toimikaudesta edukseen. Vuoden 2017 vastauksien keskiarvo oli yhteensä 27 kysymyksessä yli 4,5. Positiivisiin tuloksiin liittyviä taustatekijöitä tarkasteltiin tarkemmin haastattelemalla kyseisen vuoden hallituksen puheenjohtajaa ja varapuheenjohtajaa. Vuoden 2017 vastaajien osalta vastauksien keskiarvo eri väittämässä oli noin yhdeksän kertaa kymmenestä korkeampi kuin koko vastaajajoukon keskiarvo. Vuoden 2017 kaikki kolme vastaajaa olivat vastanneet täysin samalla numerolla väittämiin jopa 18 kertaa, eli noin 30% kysymyksistä. Tämä kuvaa vastaajien samankaltaisia kokemuksia toimikaudesta. Kyselyn tuloksista ja tutkijan havaintojen pohjalta voitiin päätellä, että hallituksen pienellä koolla ja sillä että kaikki hallituksen jäsenet olivat pääkaupunkiseudun ulkopuolelta puheenjohtajien asuessa pääkaupunkiseudulla, saattoi olla jotakin merkitystä.

Toiseksi toimikausittain tarkastellessa nousi esille, että tulokset ovat pääasiassa kasvaneet vuodesta toiseen. Heikoimmat tulokset olivat selkeästi vuoden 2016 kohdalla, jolloin on selkeästi ollut eniten tyytymättömyyttä johtamiseen ja työyhteisön toimintaan. Vuoden 2016 vastaajakohderyhmään kuului 8 henkilöä, joista viisi vastasi kyselyyn (62,50%). Vuoden 2016 vastaajien osalta vastauksien keskiarvo eri väittämässä oli kahdeksan kertaa kymmenestä alhaisempia kuin koko vastaajajoukon keskiarvo. Erityisen tyytymättömiä on oltu muiden käyttäytymiseen ja tapaan kohdella ihmisiä. Harva on kuitenkaan todennut omassa käytöksessään olevan kehittämisen varaa. Tutkijan omien havaintojen ja avoimien vastauksien pohjalta voitiin päätellä, että tähän liittyi vuonna 2016 tapahtuneet useat konfliktitilanteet. Luultavasti juuri konfliktitilanteet ovat tuoneet vuoden 2016 toimijoiden vastauksien välille muita toimikausia enemmän hajontaa.

Vuoden 2018 tuloksissa on enemmän heittelyä kuin aiemmissa vuosissa, osa tuloksista on keskiarvoa korkeampia ja osa matalampia. Vastauksissa ilmeni, että vuonna 2018 on koettu parhain ymmärrys omista työtehtävistä ja toimijoiden vastauksissa korostui positiivinen johtaminen, vapaus tehdä tehtäviä omalla tavalla sekä avoin viestintä. Toimijat ovat kokeneet ymmärtävänsä paremmin omat tehtävänsä ja osanneensa ratkaista kohtaamiinsa ongelmia aiempien vuosien toimijoita paremmin. Tutkijan omien havaintojen perusteella tämä saattaa johtua siitä, että vuonna 2017 käyttöönotettu tiimiorganisaatorakenne on tuonut enemmän tukea toimijoille omaan tekemiseen. Huonoissa tuloksissa korostuivat

toiminnan yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen puuttumien sekä johtotiimin heikoksi koettu osaaminen. Myöhemmin ilmeni, että tämä on linjassa puheenjohtajien omien kokemuksien kanssa, joita selvitettiin tarkemmin teemahaastatteluiden avulla (luku 6.4).

Toimikauden kestoja tarkastellessa vastaajakohderyhmään kuuluneista suurin osa on ollut toiminnassa koko toimikauden. Kyselyyn saatiin vähiten vastauksia niiltä toimijoilta, jotka ovat jääneet toiminnasta kesken kauden pois (taulukko 4). Tunnollisimmin kyselyyn vastasivat kesken toimikauden mukaan tulleet toimijat.

Taulukko 4. Vastaajat toimikauden keston mukaan

Aihe	Vastaajamäärä	Kohde-ryhmä	Ryhmän-vastausprosentti	Osuus vastaajilista
Koko vuoden toiminnassa mukana	12	13	92,31%	63,16%
Jäi pois toiminnasta kesken toimikauden	4	6	66,67%	21,05%
Tuli mukaan kesken toimikauden	3	3	100,00%	15,79%

Tuloksissa oli selkeitä eroja sen mukaan, että onko toiminnassa ollut mukana koko vuoden vai vain osan vuotta. Kesken vuoden mukaan tulleet ovat kokeet muita enemmän, että heidän osaamisensa on huomioitu toiminnassa ja heitä on kannustettu uusien toimintatapojen kokeiluun. Heillä on ollut myös kokemus siitä, että hallituksen toimintatavat on sovittu yhdessä.

Tuloksien perusteella toimikauden pituuteen perustuen toimijoita voidaan sitouttaa toimintaan panostamalla erityisesti seuraaviin asioihin:

- Rakentava toiminta ristiriitatilanteissa
- Mahdollistetaan kaikkien kuulluksi tuleminen
- Jaetaan valtaa ja vastuuta tasaisesti
- Annetaan vapaus työtehtävien toteuttamiseen omalla tavalla
- Annetaan tukea ja kannustetaan avun kysymykseen
- Ryhmään kuulumisen tunteen luominen
- Arvostetuksi tuleminen

Kyselyn analysoinnissa analysoitiin hallituksen jäsenten kokemuksia sen kautta, että ovatko he asuneet toimikauden aikana pääkaupunkiseudulla vai muualla Suomessa. Analyysistä poistettiin vuoden 2017 hallitus, jossa kaikki hallituksen jäsenet ovat asuneet pääkaupunkiseudun ulkopuolella eikä tästä johtuen ollut havaittavissa kokemuseroja hallituksen toimijoiden välillä. Vastaajista noin puolet oli asunut toimikauden aikana pääkaupunkiseudulla ja puolet muualla Suomessa. Suuria johtopäätöksiä asuinpaikasta ei voitu tehdä, koska vuosittainen tuloksien vaihtelevuus oli melko suurta. Muualla Suomessa asuvien

kohdalla korostuu vuoden 2018 tiimimalliin pohjautuvat tulokset, koska vuoden 2018 toimijoista viisi kuudesta asuu pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Pääkaupunkiseudulla asuvien vastauksissa korostui yhteisöllisyys, arvostus ja oman osaamisen hyödyntäminen. Muualla Suomessa asuneet ovat kokeneet esimerkiksi saaneensa enemmän apua, vapautta tehtävien tekemiseen ja pystyvänsä vaikuttamaan työyhteisön toimintatapoihin.

Kyselyn tuloksien perusteella alkukartoitusta jatkettiin haastatteluiden ja dokumentti-analyysin tekemisellä keskittyen erityisesti kyselyssä esiin nousseihin ilmiöihin.

5.3 Kysely vuosien 2015-2018 hallitusten puheenjohtajistoille

Osana alkukartoitusta toteutettiin oma kysely vuosien 2015-2018 hallituksen puheenjohtajille ja varapuheenjohtajille. Kyselyn runko oli sama kuin hallitusten jäsenien kyselyssä mutta väittämiä oli muotoiltu uudelleen keskittyen enemmän puheenjohtajien omaan toimintaan (liite 3). Varapuheenjohtajista ja puheenjohtajista kyselyyn vastasivat kaikki muut paitsi vuoden 2015 puheenjohtaja.

Puheenjohtajistojen kyselyssä tulokset olivat keskimäärin alhaisempia kuin hallituksille toteutetun kyselyn tulokset. Puheenjohtajien vastauksien vuosittaiset erot vastasivat hallituksen jäsenien kyselyssä esiin nousseita eroja.

Vastauksissa näkyi myös selkeitä eroja puheenjohtajien ja varapuheenjohtajien vastauksissa. Varapuheenjohtajien kohdalla vastauksien arvo oli selkeästi alhaisempi jopa 35 väittämässä 62 väittämästä (yht. 56%). Vastauksista näkyi selkeästi (liite 4), että varapuheenjohtajien rooli johtajana on ollut hankala. Moni varapuheenjohtaja ei ole ymmärtänyt omaa rooliaan, omia tehtäviään ja heidän on ollut vaikea sopeutua työyhteisöön. Lisäksi varapuheenjohtajilla on ollut epäselvä käsitys johtamisesta ja oma toiminta johtajana on ollut vähäistä.

Puheenjohtajien kyselyssä erityisesti nousivat esille sellaiset hyvin toimivat asiat, joissa korostuvat organisaation toiminnan perustavoitteet, puheenjohtajien oma toiminta johtajana kuten muiden kunnioittaminen ja auttaminen sekä oma-aloitteisuus.

Puheenjohtajien kyselyssä kehitettäväksi nousivat erityisesti sellaiset asiat, joissa korostuivat työyhteisön toimintatapojen sopiminen, yhteiset tavoitteet, johtotiimin toiminta ja osaamisen ja tuen saaminen sekä perehdytyksen riittävyys.

5.4 Puheenjohtajien teemahaastattelut

Tässä kehittämistyössä toteutettiin teemahaastattelut (liite 5) vuosien 2017 ja 2018 puheenjohtajille ja varapuheenjohtajille yksilöhaastatteluina. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli selvittää puheenjohtajien näkemyksiä ja kokemuksia omasta toiminnastaan johtajana, johtajien välisistä rooleista, perehdytyksestä ja osaamistarpeista.

Teemahaastattelulla tavoitellaan ilmiön ymmärtämistä. Kyselemällä eri teemoista on tavoitteena saada esiin asian ydin. Haastattelun muotona voi olla yksilöhaastattelu, ryhmähaastattelu tai focus group-haastattelu. Yksilöhaastattelussa haastattelun kohteena on yksi haastateltava. Ryhmähaastatteluissa tieto on tiivistettyä ja yksilöhaastattelujen kautta saatava tieto on tarkempaa ja luotettavampaa. Yksilöhaastattelujen liitterointi ja analysointi vievät kuitenkin myös enemmän aikaa. Teemahaastattelua käytetään niissä vaiheissa tutkimusta, kun tavoitteena on saada ymmärrys ilmiöstä tai asiantilasta. Näitä vaiheita voivat olla esimerkiksi ongelman määrittely ja tulosten arviointi. (Kananen 2012, 99-100.)

Haastateltaviksi valitaan niitä henkilöitä, joita tutkittava ilmiö koskettaa. Haastateltavat ovat usein kehittämistutkimuksessa yhteistyöhalukkaita koska kehittämiskohde liittyy ja vaikuttaa heihin itseensä. Haastateltavien määrää ei useinkaan voida määritellä etukäteen. Jos ilmiön kanssa tekemisissä oleva joukko on pieni, voidaan heidät kaikki valita mukaan tutkimukseen, eli tehdä kokonaistutkimus. Usein haastatteluja kuitenkin toteutetaan niin kauan, että haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään eli saavutetaan tutkimuksen saturaatio. (Kananen 2012, 100-101.)

Haastattelun teemojen valinnassa keskitytään siihen, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko tutkittavan ilmiön. Tutkittava ilmiö liittyy jollain tavalla ympäristöönsä ja se koostuu erilaisista tekijöistä sekä niiden välisistä riippuvuussuhteista tai prosesseista. Teemahaastattelussa lähdetään liikkeelle yleistyksistä, joiden kautta edetään yksityiskohtiin. Kun yksi teema on saatu näin käsiteltyä, siirrytään seuraavaan teemaan. Teemahaastattelussa pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta useilta eri näkökulmilta. Toimiva teemahaastattelu vaatii, että tutkija pystyy joustamaan suunnittelemaansa kysymysrungosta ja tarttumaan kesken haastattelun uusiin esiin nouseviin huomioihin. Teemahaastattelu vaatii haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta ja reflektointia. (Kananen 2012, 102-103.)

Teemahaastattelun tallentamisella voidaan varmistaa, että haastattelutilanteessa tutkija itse pystyy keskittymään haastattelun pitämiseen ja tehdä tarkemmat muistiinpanot ja litteroinnin haastattelusta vasta jälkikäteen. Haastattelun tallentaminen lisää työvaiheita kun haastattelu tulee jälkikäteen litteroida. Litteroinnissa haastattelu muutetaan kirjalliseen muotoon, jolloin sitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti eri analysointimenetelmillä. (Kananen 2012, 108-109.)

Tässä kehittämistyössä haastatteluista tehtiin tallenteet ja niistä laadittiin muistiinpanot. Tallenteita hyödynnettiin analysoinnin aikana muistiinpanojen täydentämisessä mutta varsinaista litterointia haastattelutallenteista ei tehty.

Vuoden 2017 puheenjohtajien haastattelut

Vuonna 2017 hallituksen puheenjohtajana toimi Juuso Tuulinen, joka oli toiminut vuoden 2016 hallituksen varapuheenjohtajana. Vuoden 2017 hallituksen varapuheenjohtajana toimi Gurmman Saini, jolla ei ollut aiempaa kokemusta HUMAKOssa toimimisesta. Molemmilla vuoden 2017 puheenjohtajilla oli selkeä näkemys siitä, että toimintaa johdetaan yhdessä ja molemmat puheenjohtajat ovat keskenään samanarvoisia. Roolit on määritelty toimikauden alussa puheenjohtajien omien vahvuuksien ja mieltymyksien mukaan. Vuoden aikana tehtävien jakoa on tehty tilanteen mukaan ja tehtäviä on tarpeen mukaan siirretty toiselle kesken kaiken. Merkittävää vuoden 2017 kohdalla on se, että puheenjohtajana aloitti vuoden 2016 varapuheenjohtajana toiminut henkilö. Tämä näkyi toiminnassa mm. niin, että hän oli itse miettinyt etukäteen paljon mitä halusi toiminnan olevan puheenjohtaja vuotenaan. Hänellä oli siis selkeä visio ja tavoite toiminnalle jo ennen toimikauden alkua. Molemmat puheenjohtajat toimivat yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Puheenjohtaja oli luonut myös tavoitteen siitä, minkälainen johtaja hän haluaa olla. (Saini 11.5.2018.; Tuulinen. 12.5.2018.)

Tuulisen haastattelussa välittyivät samankaltaiset kokemukset vuosista 2016-2017, mitä hallituksen jäsenille toteutetussa kyselyssä nousi esille. Tuulinen kertoi kokeneensa, että vuonna 2016 varapuheenjohtajana toimiessaan hän olisi ollut yksi hallituksen jäsenistä hienolla tittelillä ja omat vaikutusmahdollisuudet johtamiseen olivat heikot. Syksyllä 2016 päätettyään hakea seuraavan vuoden puheenjohtajaksi, Tuulinen kertoi käyttäneensä aikaa itsenäiseen perehtymiseen. *”Olin ottanut asioista selvää etukäteen kun päätin hakea. Olin itse tehnyt selvitystä ja tiesin mihin lähden. Olin tietoinen mitä haluan tehdä ja minkälaisen organisaation haluan jättää taakseni. Olin varma omasta roolistani.”* Varapuheenjohtajaksi hakeneella Sainilla tilanne oli päinvastainen. *”Työnkuva oli hakuvaiheessa todella epäselvä.”* (Saini 11.5.2018.; Tuulinen. 12.5.2018.)

Siirtyessään puheenjohtajaksi varapuheenjohtajakauden jälkeen, Tuulinen oli halunnut huomioida varapuheenjohtajan roolin ja kertoi kokeneensa olevansa varapuheenjohtajan kanssa tasavertaisia johtajia. Myös varapuheenjohtajana toiminut Gurmman Saini vahvisti omassa haastattelussaan kokemuksen tasavertaisuudesta. *”Monessa järjestössä varapuheenjohtaja on hallituksen jäsen, joka auttaa vasta kun puheenjohtaja on estynyt. Vuonna 2017 HUMAKOssa varapuheenjohtajana sai olla yksi johtajista.”* Jatkokauden hyötyjä pohtiessaan Tuulinen kertoi, että *”näin yhden tavan toimia ja pääsin sitten itse vaikuttamaan siihen, että minkä näköistä se toiminta on. Vuonna 2016 pääsin oppimaan koko hommaa ja sen jälkeen pystyin jatkamaan toimintaa.”* Sainista oli mukava tulla hallituksen varapuheenjohtajaksi ilman aiempaa kokemusta HUMAKOsta. *”Koin että omasta ulkopuolisuudesta oli hyötyä.”* (Saini 11.5.2018.; Tuulinen. 12.5.2018.)

Vuoden 2017 onnistumisia pohtiessaan varapuheenjohtajan toiminut Saini nostaa esille organisaation rakenteet. *”Vuonna 2017 byrokratian määrä oli pienempää. Pienestä hallituksesta johtuen johtaminen oli henkilökohtaisempaa. Seuraavana vuonna korostettiin tiimimallia, mutta vuonna 2017 saman henkilöt toimivat monessa tiimissä ja asiat liikkuvat sujuvasta tiimistä toiseen. Pienessä porukassa ei klikkejä syntynyt vaan kaikki oli aina mukana.”* Saini kertoi, että vuoden 2017 aikana organisaation ulkopuolelta tuli paljon painetta muutoksella. Muutospaine johti yhteisen vahvan vision muodostamiseen, jonka eteen työskenneltiin yhdessä. (Saini. 11.5.2018.)

Vuoden 2017 onnistuneita johtamisen tuloksia pohtiessaan puheenjohtajana toimineen Tuulisen haastattelusta välittyi arvomaailma, jota hän johtajana toimiessaan oli pyrkinyt toteuttamaan. *”Halusin, että ihmisillä on hyvä olla ja ne tekee asioita siksi, että niillä on hyvä olla. Kun itse olen läsnä, niin se kannustaa ryhmääkin olemaan läsnä. Vaikka me kuinka ajatellaan, että me ollaan itsenäisiä ihmisiä, niin se oman esimiehen, pomon, auktoriteetin kopioiminen on todella voimakasta. Mitä se johtaja tekee, niin sillä on iso merkitys.”* Tuuliselle johtajana oli tärkeää että asioista keskustellaan ja oman mielipiteen saa ilmaista vapaasti. Myös Saini nosti omassa haastattelussaan asian esille. *”Johtamisessa ei kerrota ensimmäiseksi omaa mielipidettä, vaan annetaan muille mahdollisuus kertoa omia mielipiteitään. Pidetään tarvittaessa hiljainen hetki, jotta mielipiteitä tulee ja nostetaan ajatuksia johdattelevia kysymyksiä esille. Ei ajeta muita omaa mielipidettä kohden.”* (Saini 11.5.2018.; Tuulinen. 12.5.2018.)

Tuulinen oli pohtinut johtajana toimiessaan myös tuen määrän merkitystä. *”Ei anneta kaikille samalla kauhalla, vaan sen verran mitä on tarvetta. Eli ei tueta väkisin, jos sille ei ole*

tarvetta.” Tuulinen tiivistää onnistumisen kolmeen asiaan. ”Hallituksen jäsenellä tulee olla mahdollisuus tehdä asioita sillä tavalla miten itse haluaa. Saa tukea toimintaa ja on sellainen ilmapiiri, jossa voi pyytää apua ja se on hyväksyttävää.” (Tuulinen. 12.5.2018.)

Saini korosti onnistumisien taustalla työskentelytapoja. *”Avoimessa ilmapiirissä on tilaa asioille. On luottamus tekemiseen ja annettiin tilaa tehdä asioita. Sitä kautta tekijöille muodostui motivoiva tunne omaan tekemiseen kun sai tehdä asioita omalla tavalla. Pitää olla uskallusta tehdä eri tavalla, ei periaatteesta tarvitse tehdä asioita vanhalla tavalla. Välillä on arvioita, että onko se minä joka ei osaa tehdä raamien mukaan vai onko se malli joka ei vaan enää toimi.”* Haastattelussa Saini pohti paljon myös ihmisten osaamisen hyödyntämistä. *”Huomioidaan myös johdettaessa ihmisten taustat ja niiden osaaminen. Aina pitäisi suunnitella toiminta resursseihin perustuen ja jakaa tehtävät sitä kautta. Tehtävien jaossa tulisi huomioida jokaisen ominaisuudet. Kaikki ei vaan pysty kaikkeen ja sen voi hyväksyä. Väkisin ei pidä vääntää. Yritetään etsiä jokaiselle oma tehtävä. Kaikki ei välttämättä tee yhtä paljon, koska työskentelevät eri tahtia. Lopputulos on se joka ratkaisee.”* (Saini. 11.5.2018.)

Vuoden 2018 puheenjohtajien haastattelut

Vuonna 2018 puheenjohtajana toimi Joose Mäensyrjä, jolla ei ollut aiempaa kokemusta HUMAKOsta. Varapuheenjohtajana toimi Eena Kero, joka oli toiminut vuonna 2017 hallituksen jäsenenä. Vuoden 2018 puheenjohtajien haastatteluissa moni asia kulminoitui puutteelliseen perehdytykseen. Varapuheenjohtajalla oli ollut päävastuu toimikauden alussa, koska puheenjohtaja on ollut aiemmin sovitulla, pidemmällä lomamatkalla. Tämä on vaikuttanut paljon yhteisen toiminnan käynnistymiseen. Puheenjohtajat eivät ole saaneet tehtyä yhdessä vastuunjakoja eri tehtävistä ja johtotiimin sisäiset roolit olivat epäselviä. Kaikkein selkein puute kuitenkin oli yhteisen vision puuttuminen ja se on vaikuttanut paljon myös johtamiseen.

Johtajien rooleja pohdittaessa Mäensyrjä mietti eri työtehtävien jakautumista henkilöiden välillä. Kero kertoi, että puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan välisestä työnjaosta ei ole keskusteltu. *”On hankalaa, kun ei ole sovittu selkeästä työnjaosta. Uusien juttujen tekijät päätetään palaverissa, mutta paljon pitää eri asioita varmistaa, että hommat tulee hoidetuksi. Toiminnasta puuttuu yhteinen visio.”* Kero kokee vision puutteen vahvasti, koska edellisenä vuonna toimiessaan hallituksen jäsenenä hän on kokenut puheenjohtajilla olleen vision, jota kohti toimintaa on viety. (Kero. 12.5.2018.; Mäensyrjä. 8.5.2018.)

Kuluneen neljän kuukauden aikana Mäensyrjän käsitys työyhteisöstä on ehtinyt muuttumaan. *”Aikaisemmin ajattelin, että hallitus on erillään siitä muusta työyhteisöstä jollain tapaa. Luulin niin, että hallitus ei pääse kunnolla tekemään sillä tasolla hommia kuin työntekijät. Ihmetytti, että miten voidaan tehdä yhdessä hommia. Suunnittelupäivien ryhmäytymisistä ajattelin automaattisesti että tämä on vain hallitukselle.”* (Mäensyrjä 8.5.2018.)

Tuulinen kertoi haastattelussaan (12.5.2018), että hänellä oli toiminnasta valmiiksi visio toimikauden alkaessa. Mäensyrjän haastattelussa taas korostuu, että perehtyminen toukokuun alussa on vielä kesken. Puheenjohtajana toimiessaan Mäensyrjä on tasapainoillut aikaresurssien ja haluamansa työskentelytavan välillä. *”Olen tottunut toimimaan työyhteisöissä, joissa keskustellaan paljon. Täällä aikaa keskusteluun on vain sille erikseen varatut hetket. On kuitenkin hankala löytää hetkiä, jolloin asioista voisi puhua. Jossakin se työyhteisön ilmapiiri pitää luoda ja se vaatii jonkun tason keskustelua. Jos ollaan vaan niin, että pidetään palavereja jotka käydään tiukasti läpi ja välissä tehdään yhdessä töitä, niin miten työyhteisö pidetään rentona jos jatkuvasti on vaan asian tekemistä?”* (Mäensyrjä. 8.5.2018.)

Perehdytystään pohtiessaan Mäensyrjä nostaa esille, että se sisältää paljon kirjallista materiaalia aiempien toimijoiden kokemukset jäivät vähäiseksi. Edellisen vuoden puheenjohtaja Tuulinen korosti omassa haastattelussaan, että hänestä on tärkeää, ettei vanhoja kokemuksia siirretä liikaa eteenpäin, vaan mahdollistetaan uusille toimijoille omalla tavalla tekeminen ilman aiempaa taakkaa. Mäensyrjän mukaan puheenjohtajan tullessa HUMAKOn toimijoiden ulkopuolelta, edellisen puheenjohtajan pitäisi pystyä olemaan mukana. *”Mikään ei korvaa sitä oppia, jonka edelliseltä voi saada. Edelliseltä kaipaa erityisesti huomioita siitä, mitä kokemuksia on aiemmin ollut. Mahdollisuus kysyä ja saada näkemyksiä. Miten työntekijät tottuneet työskentelemään ja mitä odotuksia heillä on työskentelylle.”* Myös Kero toivoi, että perehdytystä olisi yleisesti enemmän, erityisesti vuoden alussa. (Kero. 12.5.2018.; Mäensyrjä. 8.5.2018.; Tuulinen. 12.5.2018.)

5.5 Puheenjohtajien ryhmähaastattelu ja työpajatyöskentely

Osana alkukartoitusta järjestettiin kaikille HUMAKOn puheenjohtajille yhteinen kokoontumispäivä 5.5.2018. Mukana päivässä olivat puheenjohtajat vuosilta 2016 ja 2018 sekä varapuheenjohtajat vuosilta 2015, 2017 ja 2018. Puheenjohtajien päivässä täytettiin alkuun johtamiskysely (luku 5.3), jonka jälkeen vuorossa oli fasilitoitua työpajatyöskentelyä ja ryhmähaastattelu fasilitoitua keskustelumenetelmää käyttäen.

Vuosittaiset erityispiirteet

Puheenjohtajien päivässä koostettiin vuosittaisia erityispiirteitä. Toimijat kertoivat toimivuodesta etukäteen annettujen aiheiden kautta ja kuuntelijat yrittivät poimia puheesta kyseiseen vuoteen liittyviä erityispiirteitä, jotka koostettiin esille (kuva 1).



Kuva 1. Vuosittaisten erityispiirteiden koostaminen

Puheenjohtajien päivän jälkeen vuosittaiset erityispiirteet koostettiin yhteen taulukon muodossa ja toimitettiin kommentoitavaksi osallistujille. Vuosi 2015 ei erottunut vuodesta 2016 merkittävästi, joten se jätettiin vertailusta pois. Vertailussa (taulukko 5) nousi esille, että HUMAKOssa on tapahtunut paljon muutoksia vuosittain. Yksi merkittävimmistä muutoksista oli vertailun mukaan opinnollistettavien opintopisteiden määrän kasvu, joka oli luonut johtamiseen oman haasteensa. Opinnollistamisesta on vastannut toiminnanjohtaja ja muusta johtamisesta hallituksen puheenjohtaja. Vuodesta 2017 alkaen johtajana on toiminut lisäksi tiiminvetäjänä. Ohjausta ja johtamista eri henkilöt tekivät usein tietämättään toistensa toiminnasta.

Vuonna 2016 seurantaan käytettiin operatiivista toimintasuunnitelmaa, jossa määriteltiin lyhyen toimintasuunnitelman tueksi toimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumisen aikataulut ja toteutustavat. Dokumenttia päivitettiin yhdessä noin kolmen kuukauden välein hallituksen suunnittelupäivillä ja päivityksen yhteydessä linjattiin toimintatavat tavoitteen saavuttamiseen. Puheenjohtajat nostivat esille, että päivityskäytäntö koettiin kankeaksi ja jopa nöyryyttäväksi.

Toiminnan kehittyessä toiminnan tueksi luotiin uusia asiakirjoja, mutta samalla luovuttiin vanhoista käytänteistä. Uudistuksia on tehty usein pohtimatta niiden vaikutuksia pidemmälle. Operatiivisesta toimintasuunnitelmasta luovuttiin, koska käytännössä nähtiin paljon huonoa. Samalla jätettiin pohtimatta, miksi se oli ollut olemassa tai miten sitä olisi voinut kehittää paremmaksi. Sen sijaan päädyttiin tilanteeseen, jossa toiminnan tavoitteiden

seuraamiseen ei ollut erillisiä työkaluja, vaan kokonaiskuvan hahmottaminen vaati tiivistä kommunikointia, kaikkien tiimien palaverieihin osallistumista ja muistioiden läpikäyntiä.

Organisaatorakenne muuttui vuodesta 2016 alkaen pikkuhiljaa tiimivetoiseksi ja sektorin poistuivat. Vuosi 2018 oli ensimmäinen vuosi, jolloin toimijat valittiin tiimeihin, joille asetettiin tiimikohtaiset tavoitteet. Muutoksen myötä vuonna 2018 puheenjohtajat eivät osallistuneet kaikkien tiimien toimintaan.

Taulukko 5. Vuosittaiset erityispiirteet organisaation ja johtamisen näkökulmasta

Aihe	2016	2017	2018 tammi-huhtikuu
Hallituksen koko	PJ & VPJ 5-7 hallituksen jäsentä	Pj & VPJ 3 hallituksen jäsentä	PJ & VPJ 4-5 hallituksen jäsentä
Organisaatiomalli	Toimijat omilla vastuu-sektoreilla, yhteistyötä tiimeissä	Toimijat omilla vastuu-sektoreilla, yhteistyötä tiimeissä	Toimijat jaettu tiimeihin, joilla omat vastuu-tehtävät
HUMAKOssa suoritettut opintopisteet	Keskimäärin 10op /henkilö + erilliset harjoittelut (10op)	Keskimäärin 25-30 op /henkilö	Suunniteltu keskimäärin 35op/ henkilö
Johtotiimin toiminta	Varapuheenjohtaja etänä, paljon verkkopalavereja	Livepalavereja viikoittain joihin asiat valmisteltu etukäteen	Puheenjohtaja poissa 5vk toimikauden alussa, palaverit livenä ilman etukäteisvalmistelua
Toimintasuunnitelman muoto	1 sivu, bulletpoint luettelo	n. 20 sivua laaja kuvaus	n. 20 sivua laaja kuvaus
Operatiivinen toimintasuunnitelma ja seuranta	Operatiiviseen suunniteluun excel, jota päivitetty noin 3kk välein tarkastellen toimintaa.	Operatiivista suunnitelmaa ei käytössä. Tavoitteita tarkasteltu kerran.	Operatiivista suunnitelmaa ei käytössä. Tavoitteita tarkasteltu kerran.
Tehtävien anto/ ohjaus	Johtotiimiltä, usein sähköpostitse	Johtotiimiltä tai tiiminvetäjältä tiimipalaverissa	Tiimeissä palaverien yhteydessä
Tiimien työskentely	Tiimejä eri projekteja varten, palaverien tiheys projektin tarpeen mukaan	Kolme tiimiä perustoimintaan, palaverit 1-2krt/kk	Kolme tiimiä perustoimintaan, palaverit 1-2krt/kk

Työyhteisön toiminta (taulukko 6) on ollut riippuvainen toimijoiden välisestä yhteishengestä ja ongelmienkäsittelytaidoista. Vuosi 2017 erottui edukseen hallituksen jäsenille toteutetussa kyselyssä (luku 5.2) ja työyhteisön toimintaan liittyviä erityispiirteitä tarkastellessa tämä selittyy hyvällä yhteishengellä ja hallituksen pienikokoisuudella. Pieneen porukkaan ei klikkejä syntynyt ja toimintaa tehtiin hyvällä meiningillä eteenpäin yhdessä. Vuosi 2017 käynnistyi käytännössä kriisitilanteessa, koska toimintaan oli valittu seitsemän hallituksen jäsentä, joista neljä jäi pois heti perehdytyksen jälkeen hahmottaessaan

paremmin mitä toiminta oikeasti vaatii. Tämä luultavasti vaikutti jäljelle jääneen hallituksen toimintaan ja jokainen tiesi olevansa toiminnalle tarpeellinen.

Taulukko 6. Vuosittaiset erityispiirteet työyhteisön toiminnan näkökulmasta

Aihe	2016	2017	2018 tammi-huhtikuu
Yhteiset pelisäännöt	Ei sovittu	Ei varsinaisesti sovittu, mutta pieni porukka toimii yhtenäisesti	Ei sovittu
Työyhteisön ryhmäyty	Ei erityistä ryhmäytystä, virkistäytymisiä	Pieni porukka toiminut yhtenäisesti.	Toteutettu tiimeittäin, pj poissa 1. kuukauden
Yhteishenki	Paljon erilaisia klikkejä	Pieni porukka toiminut yhtenäisesti	Tiimeissä todella hyvä, muuten jännitteitä
Tunne kuulluksi tulemisesta	Ei uskallusta puhua	Pienellä porukka ollaan avoimia	Tiimien sisällä, muuten puuttuu
Sisäisen viestinnän kanavat	1. Sähköposti 2. Facebook-ryhmä 3. Facebook-chat	1. Sähköposti 2. Facebook-ryhmä 3. Facebook-chat	1. Slack 2. Sähköposti
Sisäisen viestinnän tyyli	Asiakeskeisyys, negatiivisuus	Asiakeskeisyys, somessa hyvän fiiliksen ylläpito	Tiimikohtainen
Työyhteisössä esiin nousseet ongelmat	Tyytymättömyys johtamiseen. Keskustelut suljettujen ovien takana synnyttäneet Facebook-keskusteluita.	Pienestä ryhmäkoosta aiheutuva uupuminen.	Huono yhteishenki, ongelmiin tarttuminen hidasta. Johtajien välisessä kommunikoinnissa haasteita.

Vuoden 2016 kohdalla yhteenvedossa näkyi konfliktit ja niiden käsittely suljettujen ovien takana, joka vaikutti negatiivisesti työyhteisön toimintaan. Vuoden 2018 kohdalla korostui tiimiorganisaatio. Tiimeihin siirtyessä kaikki on tehty tiimikeskeisesti mutta samalla unohdettiin huomioida koko työyhteisön yhteinen toiminta. Tähän saattoi vaikuttaa hallituksen puheenjohtajan pitkä poissaolo toimikauden alussa, joka on hidastanut yhteistä ryhmäytymistä.

Vuosittaisia erityispiirteitä selvittäessä nousi esille, että vuosille yhtenäistä on ollut:

- Taloudellinen tilanne ja kulurakenne on säilynyt ennallaan
- Hallituksen jäsenille ei ole maksettu toiminnasta palkkioita,
- Puheenjohtaja on saanut palkkion 10 kuukaudelta vuodessa
- HUMAKOlla on ollut kaksi kokopäiväistä työntekijää, ei henkilöstömuutoksia
- Henkilöstön työntehtäviä on muutettu vuosittain organisaation tarpeet ja toiminnan tavoitteet huomioiden
- Perehdytykseen on kuulunut 4 päivää kestänyt mökkievakko ennen toimikauden alkua
- Puheenjohtajille on ollut omaa perehdytystä ennen mökkievakkoa sekä sen jälkeen
- Sisäisessä viestinnässä on käytetty GoogleDrive-alustaa, jossa toimimista on kehitetty ennen jokaisen toimikauden alkua

Työpajassa vuosittaisia erityispiirteitä koostaessa hahmotettiin yhdessä myös toimintaan liittyviä jatkuvia haasteita:

- Toimijoiden sitoutuminen
- Heikot hakijamäärät hallitukseen
- Toimijat keskimäärin vain vuoden toiminnassa
- Edunvalvonnan vakiinnuttaminen vaikeaa ilman työntekijää
- Johtajien roolien epämääräisyys
- Työyhteisön puuttuvat pelisäännöt
- Toiminnanjohtajan kasvava työmäärä
- Innovoinnin vähäisyys
- Toimijoiden uupuminen
- Kuulluksi tulemisen mahdollistaminen
- Organisaation sisäinen palautekulttuuri
- Strategian toteuttaminen ja näkyminen arjessa

Puheenjohtajien osaamistarpeet

Puheenjohtajien päivässä käytiin fasilitoitu ryhmähaastattelu puheenjohtajien kokemista osaamistarpeista. Jokainen listasi alkuun post-it lapuille kokemiaan haasteita ja lopulta nämä koostettiin aiheittain yhdessä esille. Koostamisen yhteydessä käytiin myös avointa keskustelua teemaan liittyen.

Tuki	Taidot ja osaaminen	Ymmärrys ja tieto
<ul style="list-style-type: none"> •Työnantajana ja esimiehenä toimiminen •Edunvalvonnan toteuttaminen •Oma työajanhallinta ja jaksaminen •Yhteisöön kuuluminen •Alumnit 	<ul style="list-style-type: none"> •Konflikteihin puuttuminen •Resurssien mukaan toimiminen •Luottamuksen rakentaminen •Muiden työajanhallinta ja jaksamisen •Motivointi, kannustaminen ja innostaminen •Produktiivisen toiminta etäyhteydellä •Yhteisen vision luominen •Opiskelijakunnan toiminnan kokonaisukuvan hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> •Talous ja resurssit •Roolit •Konfliktien tunnistaminen

Kuvio 9. Puheenjohtajien osaamistarpeet

Puheenjohtajiston osaamistarpeita käsittelevässä keskustelussa nousi ensimmäiseksi esille se, että kaikki ovat pitäneet omaa perehdytystä riittämättömänä. Opinnäytetyön tekijän havaintojen mukaan haasteena perehdytyksissä usein on se, että toimikausiin liittyvät tarpeet vaihtelevat paljon eikä niitä pystytä ennakoimaan. Jokainen puheenjohtaja tulee toimintaan erilaisilla taustoilla ja vuosittaiset tavoitteet vaihtelevat suuresti. Puheenjohtajilla on suuri tarve tuelle, mutta tukea on saatavilla edeltäjiltä usein lyhytaikaisesti

vain perehdytyksen yhteydessä ja mahdollisesti toimikauden käynnistyessä. Opiskelijakunnan arjessa tukea haetaan usein toiminnanjohtajalta, jonka työnantajana toimitaan. Toisaalta yksi tärkeä teema, jossa tukea tarvitaan, on juuri työnantajana toimiminen.

Nämä osaamistarpeet (kuvio 9) vastaavat osittain niitä kehittämistarpeita, joita hallitukselle toteutetussa johtamiskyselyssä nousi esiin (luku 5.2). Osa tarpeista liittyy omien johtamistaitojen kehittämiseen ja osa HUMAKOn toiminnan organisointiin sekä roolien ja tehtävien selkeyttämiseen.

5.6 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon käytettävissä olevasta dokumentti materiaalista (Ojasalo ym. 2014, 136). Dokumenteilla tarkoitetaan kaikkea painettua ja kirjallista aineistoa sekä kuva- ja äänimateriaalia. Kirjallisten aineistojen analysointi tehdään samalla tavalla kuin haastatteluaineistojen analyysit. Toimintatutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat samanaikaisesti, ja analyysi ohjaa aineiston keruuta. (Kananen 2014, 101-102.)

Dokumenttilähteitä ovat havainnoinnin, haastatteluiden tai tutkimuspäiväkirjan kautta muodostunut aineisto tai muu olemassa oleva aineisto, joka liittyy tutkittavaan ilmiöön. Yrityksen omia materiaaleja kuten muistioita, pöytäkirjoja, vuosikertomusta tai tilinpäätöstä voidaan käyttää lähtötilanteen analyysissä. (Kananen 2014, 97.)

Tässä kehittämistyössä dokumenttianalyysiä käytettiin opiskelijakunnan varsinaisten sääntöjen sekä edustajisto, hallituksen, talouden ja matkustamisen ohjesääntöjen läpikäynnissä. Sääntöjen ja ohjesääntöjen dokumenttianalyysissä tavoitteena oli kartoittaa eri toimijoille määritellyt roolit. Dokumenttianalyysiin perusteella ei voitu tehdä johtopäätöksiä eri toimijoiden rooleista johtamiseen liittyen. Dokumenttianalyysin kautta pystyttiin kuitenkin määrittelemään eri toimijoiden vastuulla olevia tehtäviä ja päätöksentekoon liittyvät valtuudet.

Dokumenttianalyysissä tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Analyysin tavoitteena on informaatioarvon lisääminen. Dokumenttianalyysin vahvuutena on herkkyys asiayhteydelle eli ilmiön tarkasteluun sen luonnollisessa ympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Kehittämistyössä hyödynnettiin dokumenttianalyysiä nykytilan selvityksen yhteenvedossa. Kyselyiden yhteenvedosta, kyselyn avoimista vastauksista, haastatteluista, työpajoista ja

tutkijan omista havainnoinneista poimittiin johtamiseen ja työyhteisön toimintaan liittyviä kehittämiskohteita ja tarpeita. Analyysissä huomattiin, että samat teemat nousivat esille monissa lähteissä.

Dokumentteihin tutustumalla tutkija voi saada näkemyksen siitä mitä ilmiöön liittyviä asioita on tutkittu ja mitkä aihealueet ovat jääneet katvealueeseen. Tutkimusaihe täsmentyy kirjallisuuteen perehtymisen kautta ja tutkimuskysymykset tarkentuvat esiyymmärryksen kasvaessa tutkittavasta aiheesta. Kirjallisuus auttaa myös tutkimuksen luotettavuuden eli validiteetin kasvattamisessa. Kirjallisuus ja muut tutkimukset voivat antaa tukea omille ratkaisuille tutkimusprosessin aikana. (Kananen 2014, 98-99.)

Tämän kehittämistyön nykytilan selvityksessä nousi esille toistuvasti samoja teemoja. Tuloksien analysointi mahdollisti uusien tutkimuksien toteuttamisen analyysin aikana. Analyysissä nousi esille vuoden 2017 tuloksien merkittävä ero muihin toimikausiin, jolloin tutkimusmenetelmiin lisättiin haastattelu vuoden 2017 puheenjohtajille.

5.7 Yhteenveto johtamisen nykytilasta

Useissa vaiheissa nykytilan selvittämistä nousi esiin seuraavat asiat, joita tulisi kehittää HUMAKOn johtamisessa. Asiat on asetettu järjestykseen sen mukaan, miten usein asia nousi esille nykytilan selvityksen aikana.

1. Perehdytys omiin tehtäviin, ymmärryksen luominen omasta roolista ja tehtävistä
2. Konfliktitilanteiden tunnistaminen ja käsittely sekä muiden kunnioittaminen
3. Yhteisen vision luominen ja tavoitteiden seuranta kokonaistasolla
4. Toimijoiden työmäärä, uupuminen ja jaksaminen
5. Työyhteisön yhteisten toimintatapojen sopiminen
6. Tukeminen
7. Vapaus toteuttaa tehtäviä omalla tavalla ja rakentavan palautteen saaminen
8. Toimijoiden osaamisen huomioiminen ja kehittyminen

Nykytilan selvityksessä nousseiden tarpeiden pohjalta johtamismallille määriteltiin tavoitteet, jotka jaoteltiin asioiden ja ihmisten johtamiseen. Johtamismallissa on tavoitteena tarjota työkaluja ja toimintamalleja, joiden avulla kehitetään johtamista ja työyhteisön toimintaa.

Management - asioiden johtaminen

- Roolien, vastuun ja vallan selkeyttäminen
- Keino suunnitella toimintaa resurssien mukaisesti
- Keino toiminnan seuraamiseen
- Keino välitavoitteiden asettamiseen

Leadership - ihmisten johtaminen

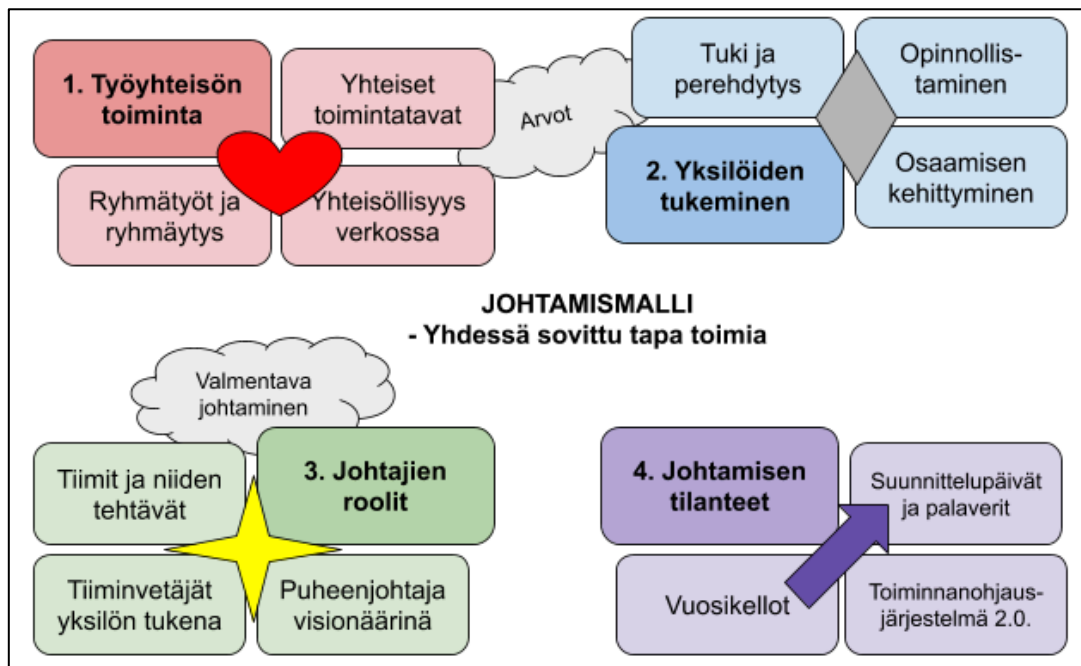
- Roolien, vastuun ja vallan selkeyttäminen
- Johtamismallin avulla tuetaan toimijoita yksilöinä huomioiden osaaminen, osaamisen kehittäminen ja kannustetaan omalla tavalla tekemiseen.
- Johtamismalli antaa keinot vuosittaisten yhteisten toimintatapojen sopimiseen, joihin kaikki työyhteisön jäsenet voivat sitoutua.
- Johtamismalli edistää positiivista työskentelyä ja kannustaa rakentavan palautteen antamiseen.
- Johtamismallin kautta luodaan toimintamalli työyhteisön yhteishengen luomiseen ja ylläpitämiseen.

6 Johtamismallin testaus ja kehittäminen

Johtamismallin luominen toteutettiin nykytilan selvityksen valmistuttua kesällä 2018. Johtamiselle valittiin johtamistyyli ja johtamismalliin luotiin elementit ihmisten ja asioiden johtamiseen. Johtamismallin perustana oli tiimimuotoinen organisaatorakenne, johon ei tehty johtamismallin myötä muutoksia, sekä opiskelijakunnan toimintaa ohjaavat materiaalit ja nykytilan selvityksen pohjalta asetetut tavoitteet. Johtamistyyliksi valittiin valmentava johtajuus useasta syystä:

- Valmentava johtajuus oli todettu toimivaksi malliksi toisessa opiskelijakunnassa
- Valmentava johtajuus tähtää valmennettavan osaamisen kehittämiseen
- Valmentava johtajuus mahdollistaa omalla tavalla tekeminen
- Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja avoimuuteen, joissa molemmissa oli koettu tarvetta kehittyä
- Valmentavassa johtajuudessa valmentaminen perustuu valmennettavan tukemiseen hänen omien voimavarojensa mukaisesti
- Valmentava johtajuus sopii ryhmien ja yksittäisten henkilöiden johtamiseen
- Valmentavassa johtajuudessa pyritään löytämään uusia ratkaisumalleja

Johtamistavan valinnan lisäksi luotiin johtamismalliin kuuluvat elementit (kuvio 10). Ensimmäiseksi luotiin malli työyhteisön toimintatapojen sopimiseen. Mallissa huomioitiin, että ryhmän jäsenet ovat pääasiassa toisilleen tuntemattomia ja se tulee toimimaan ryhmäytävänä toimintana. Toiseksi luotiin malli toimijoiden osaamisen hyödyntämiseen, kehittämiseen ja osaamisen kasvun seurantaan. Samalla selkeytettiin johtajien roolit ja tehtävät. Viimeisenä vaiheena luotiin työkalut tukemaan toiminnan johtamista.



Kuvio 10. Johtamismallin elementit

Johtamismallin pilotointi toteutettiin kahdessa osassa. Syksyllä 2018 tehtiin johtamismallin eri elementtien käyttöönotto ja niiden kehittäminen yhdessä hallituksen 2018 kanssa (kuvio 11). Joulukuussa perehdytettiin hallitus 2019 ja samalla käynnistettiin pilotoinnin toinen vaihe, johon kuului johtamismallin elementtien jatkokehittäminen yhdessä hallituksen 2019 kanssa. Johtamismallissa on tärkeää sen sujuva käyttöönotto toimijoiden vaihtuessa, joten hallituksen vaihtuminen kesken pilotoinnin mahdollisti tämän tarkastelun.



Kuvio 11. Johtamismallin pilotoinnin vaiheet syksyllä 2018

6.1 Johtamismallin kehittäminen syksyllä 2018

HUMAKOssa vuoden 2018 hallitus suhtautui johtamismalli-projektiin alusta asti positiivisesti. Projektia käsiteltiin kevään 2018 aikana hallituksen suunnittelupäivillä, joita pidettiin noin parin kuukauden välein. Yhteisissä käsittelyissä mahdollistettiin kysymyksien ja huolenaiheiden käsittely.

Johtamismallin pilotointi käynnistettiin hallituksen yhteisessä evakossa elokuussa 2018. Johtamismalliin liittyvä kirjallinen materiaali, lomakkeet ja muut apuna käytettävät työkalut laitettiin hallituksen saataville yhteiselle Drive-alustalle. Hallitusta ohjeistettiin itsenäiseen tutustumiseen sähköpostitse ja yhteinen käsittely toteutettiin hallituksen elokuun evakossa. Ensimmäisenä otettiin käyttöön malli työyhteisön pelisääntöjen sopimiseen, jossa käytiin avointa keskustelua omista toiveista ja näkemyksistä työskentelylle. Useat hallituksen jäsenet totesivat työyhteisön pelisääntöihin liittyvän keskustelun jälkeen, että vastaava keskustelu olisi ollut tarpeellista käydä jo toimikauden käynnistyessä. Keskustelu oli kuitenkin hyödyllinen myös kesken toimikauden, koska sen avulla saatiin nostettua esille ryhmässä syntyneitä väärinkäsityksiä ja lopulta keskustelun jälkeen toteutetun työpajan

avulla sovittua yhteiset pelisäännöt loppuvuodelle, joihin kaikki työyhteisön jäsenet pystyivät sitoutumaan.

Elokuussa tiiminvetäjät pitivät kaikille hallituksen jäsenille henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen keskustelun. Hallitus toimi syksyllä 2018 neljässä tiimissä, joissa vetäjinä toimivat puheenjohtajat ja työntekijät.

- Palvelutiimissä, jonka tiiminvetäjänä toimi asiantuntija
- Paikallistoimintatiimissä, jonka tiiminvetäjänä toimi toiminnanjohtaja
- Edunvalvontatiimissä, jonka tiiminvetäjänä toimi hallituksen varapuheenjohtaja
- Johtotiimissä, jossa jäsenenä olivat toiminnanjohtaja ja hallituksen puheenjohtajat

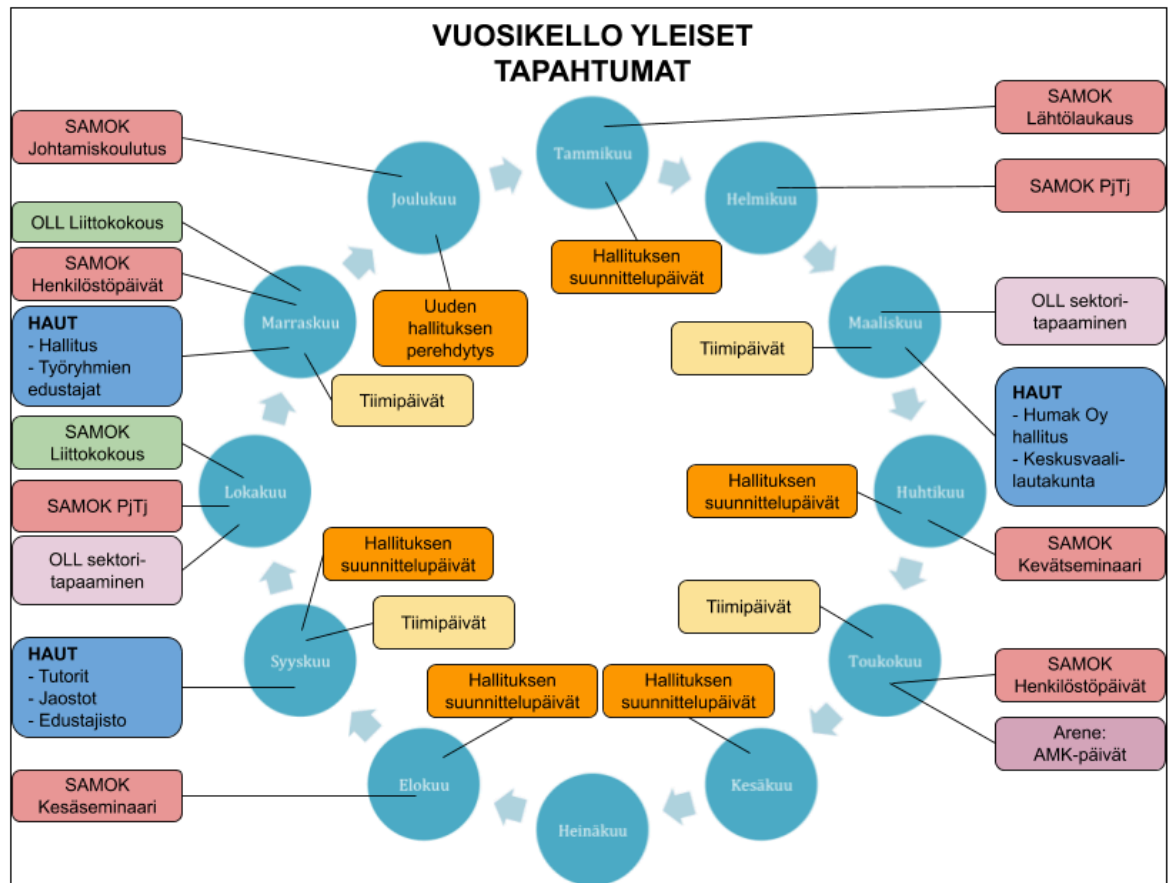
Osaamisen kehittämiseen liittyen johtamismallissa otettiin käyttöön kehityskeskustelut korvaavat *osaamisen kehittymisen keskustelut*, johon aina osallistui tiiminvetäjän lisäksi jompikumpi työntekijöistä, koska opiskelijat eivät voi ohjata toistensa opintoja. Oman osaamisen kehittämisessä oli etukäteen itsenäisesti täytettävä lomake, jonka tavoitteena oli oman osaamisen tunnistaminen. Toisena osana oli toimikauden alussa yhdessä tiiminvetäjän kanssa käytävä keskustelu, jossa keskusteltiin oppimistavoitteista ja täytettiin lomake oppimistavoitteisiin, osaamisen kehittämiseen ja opinnollistamiseen liittyen. Kolmantena lomakkeena oli osaamisen kehittämisen keskusteluun liittyvä lomake, jota käytetään kaksi kertaa vuodessa käytävässä osaamisen kehittämisen seurantakeskustelussa.

Pilotoinnin perusteella lomakkeita (kuva 2) pidettiin selkeinä ja helppokäyttöisinä. Ne helpottivat yhteisiä keskusteluja ja mahdollistivat mahdollisten epäkohtien käsitellyn ja erityisesti veivät huomion hallituksen jäsenen henkilökohtaiseen kehittämiseen. Vaikeana pidettiin itsenäisesti täytettävää osaamisen tunnistamisen lomaketta, joten siitä päätettiin luopua ja sen teemoja sisällytettiin tarvittavin osin kevään 2019 pilotoinnissa osaksi oppimistavoitteiden asettamista käsittelevään keskusteluun.



Kuva 2. Oman osaamisen kehittämisen lomakkeet

Elokuussa käynnistettiin myös toimintaa ohjaavien työkalujen käyttöönotto ja kehittäminen. Johtamismallin yhtenä tavoitteena oli tuoda toiminnan raameja esille, ja tätä varten käyttöön otettiin vuosikellot. Jokainen tiimi suunnitteli oman vuosikellonsa ja opiskelijakunnan hallintoa vartettiin luotiin omat vuosikellot. Vuosikelloja (kuvio 12) kehitettiin syyskauden aikana yhteistyössä eteenpäin ja niitä hyödynnettiin vuoden 2019 hallituksen perehdytyksessä joulukuussa menestyksekkäästi. Pilotoinnin aikana todettiin, että vuosikellot eivät ehkä ole tulleet käyttöön jokapäiväisenä työkaluna, mutta ne auttavat toiminnan suunnittelussa pidemmällä aikavälillä ja helpottavat kokonaisuuden hahmottamista.



Kuvio 12. Vuosikello yleisiin tapahtumiin liittyen

Muita toimintaa ohjaavia elementtejä oli tiimien, tiiminvetäjien ja hallituksen palaverien tarkoituksen ja tavoitteiden selkeyttäminen. Lisäksi käyttöön otettiin Google-ympäristöön toteutettu taulukkomuotoinen toiminnanohjaustyökalu, johon merkittiin kaikki tiimien projektit ja niiden toteutuksen aikataulut, tärkeysaste ja kuormittavuus. Työkalua päätettiin alkuun päivittää vain yhdessä tiiminvetäjien viikkopalaverissa. Viikkopalavereja pidettiin syksyn 2018 aikana noin joka toinen viikko ja niissä käytiin läpi mitä tiimeissä oli tehty. Työkalun käyttö koettiin kankeaksi ja haastavaksi. Samalla todettiin, ettei sille ole kannattavaa

tehdä suuria muutoksia hallituksen 2018 toimikauden aikana, joten päivitetty versio päätettiin ottaa käyttöön hallituksen 2019 kanssa.

6.2 Johtamismallin kehittäminen keväällä 2019

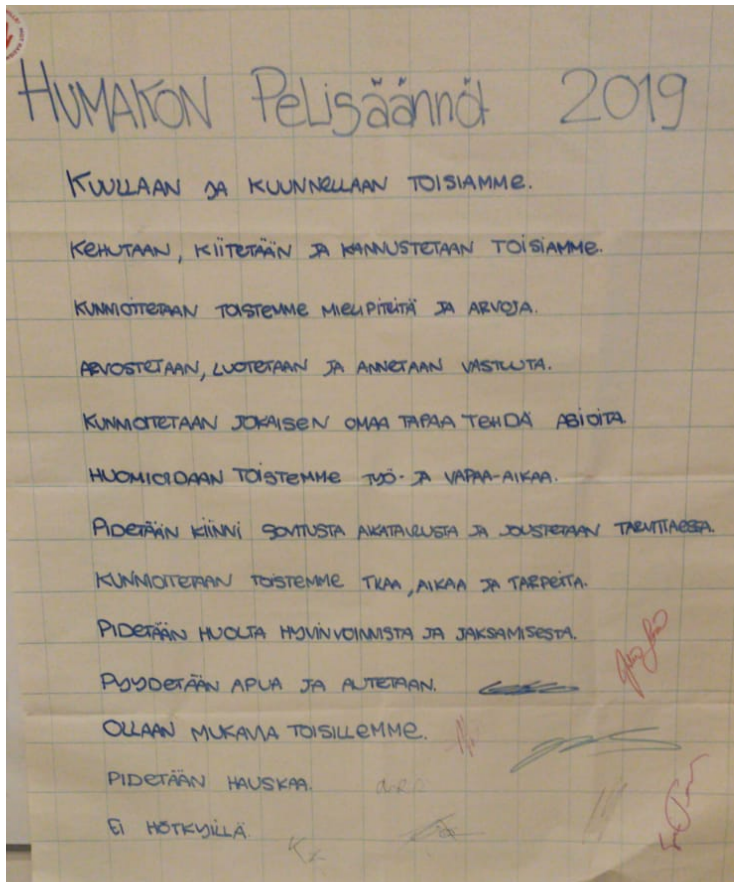
Vuoden 2019 hallituksen jäsenet olivat tietoisia pilotoinnista jo hakiessaan hallitukseen ja pilotointi käynnistettiin heti perehdytyksessä (kuvio 13). Kevään aikana kehitettiin johtamismallin eri elementtejä tarpeen mukaan ja niistä kerättiin palautetta aktiivisesti. Pilotointikausi päättyi kesäkuussa.



Kuvio 13. Johtamismallin pilotoinnin vaiheet keväällä 2019

Joulukuussa uudelle hallitukselle perehdytettiin HUMAKOn toimintaa hyödyntäen vuosikelloja ja johtamismallissa määritellyjä rooleja ja tehtäväkuvia niin tiimien kuin johtajien osalta. Hallitus tutustui toisiinsa työyhteisön pelisääntö -malli avulla ja sai sovittua yhteiset pelisäännöt tulevalle vuodelle. Edellisen vuoden hallitukseen verrattuna keskustelussa oli alkuun hieman jännittänyt tunnelma, mutta keskustelu edisti luottamuksen syntymistä ja mahdollisti aidosti kaikkien kuuluksi tulemisen. Keskustelun jälkeisenä päivänä jokainen kirjasi ylös toiveita työskentelylle ja näistä muodostettiin yhdessä yhteiset pelisäännöt (kuva 3). Yhdessä luodut pelisäännöt koettiin niin toimiviksi, että kun tiimeihin jakautumisen jälkeen tiimeissä lähdettiin sopimaan pelisääntöjä, päätettiin niissäkin käyttää koko porukassa yhdessä sovittuja toimintatapoja. Työyhteisön pelisääntö -mallille tehtiin arviointi helmikuussa ja kehitettävää löytyi yksittäisten keskusteluteemojen muotoilun osalta, muuten työyhteisössä pidettiin mallia toimivana ja hyvänä. Pelisääntöjen toteutumista ja muutostarvetta on käsitelty hallituksen jäsenille pidetyissä osaamisen kehittymisen keskusteluissa, joissa muutostarpeita ei ole noussut esille. Pelisäännöt ovat ehkäisseet

konflikteja ja luoneet perustan kaikelle yhteiselle toiminnalla ja siten ylläpitäneet työyhteisön hyvinvointia.



Kuva 3. HUMANON pelisäännöt 2019

Omasta osaamisesta käynnistettiin keskustelu jo perehdytyksessä, kun jokainen nosti esille yhden asia, jossa koki olevansa hyvä. Tämä myös auttoi tutustumaan muihin työyhteisön jäseniin ja helpotti tiimien toiminnan suunnittelua. Perehdytyksessä tiimit suunnittelivat omien tehtäviensä toteutusta apunaan vuosikellot ja päivitetty toiminnanohjausjärjestelmä.

Perehdytyksen jälkeen jokaiselle hallituksen jäsenelle pidettiin oma oppimistavoitteet keskustelu. Keskustelussa käsiteltiin omaa olemassa olevaa osaamista ja sen hyödyntämistä, oppimistaitoja, omia oppimistavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseen, sekä sovittiin opinnollistettavat opintojaksot. Osaamisen kehittämisen mallia oli kehitetty syksyn 2018 palautteiden pohjalta ja keväällä käytössä olleet lomakkeet koettiin toimiviksi niin tiiminveittäjien kuin hallituksen jäsenien näkökulmasta.

A	B	C	D	E	F	G
1	Osaamiskartoitus					
2	Käytä vastatessa seuraavaa asteikkoa:	Oma nimi				
3	5=osaan ja pystyn opastamaan muita					
4	4=hallitsen itsenäisesti					
5	3=tarvitseen tukea	Erkki Eimerkki				
6	2=haluan oppia					
7	1=en osaa					
8						
9						
10	HUMAKON toimintaan liittyvien ohjeiden ymmärtäminen					
11	1 Tunnen yhdistäisin ja ymmärrän miten se liittyy HUMAKON toimintaan	5	4	3	2	1
12	2 Tunnen lain viranomaisen toiminnan julkisuudesta ja ymmärrän miten se liittyy HUMAKON toimintaan	5	4	3	2	1
13	3 Tunnen ammattikorkeakoulu lain ja siinä määritellyt tehtävät opiskelijakunnille	5	4	3	2	1
14	4 Tunnen hallintolain ja ymmärrän miten se liittyy HUMAKON toimintaan	5	4	3	2	1
15	5 Tunnen HUMAKON säännöt ja tiedän mitä niissä säädetään	5	4	3	2	1
16	6 Tunnen HUMAKON ohjesäännöt (edustajisto, hallitus, matkustus, talous, merkit, opiskelijaedustajien valinta ja vaalit)	5	4	3	2	1
17	7 Tunnen HUMAKON strategian	5	4	3	2	1
18	8 Tunnen HUMAKON viestintästrategian	5	4	3	2	1
19	9 Tunnen HUMAKON yhdenvertaisuussuunnitelman	5	4	3	2	1
20	10 Tunnen HUMAKON poliittisen ohjelman	5	4	3	2	1
21	11 Ymmärrän mitä HUMAKON toiminnalla tavoitellaan	5	4	3	2	1
22	12 Tunnen HUMAKON kriisiviestinnän suunnitelman	5	4	3	2	1
23	13 Tunnen HUMAKON toimintasuunnitelman 2019	5	4	3	2	1
24	14 Tunnen HUMAKON talousarvion 2019	5	4	3	2	1
25	15 Tunnen tietosuojaa-asetuksen	5	4	3	2	1
26	16 Tunnen HUMAKON tietosuojakäsikirjan	5	4	3	2	1
27	17 Tunnen saavutettavuus-direktiivin	5	4	3	2	1
28	18 Tunnen opiskelijakuntien yhteisöopimuksen	5	4	3	2	1
29	19 Ymmärrän mitä tarkoitetaan työnantajana toimiminen yhdessä muun hallituksen kanssa	5	4	3	2	1
30						
31	Toimiminen HUMAKOssa					
32	20 Osaan fasilitoida työpäin	5	4	3	2	1
33	21 Osaan suunnitella työpäin	5	4	3	2	1
34	22 Ymmärrän markkinointikampanjoita kokonaisuutena	5	4	3	2	1
35	23 Osaan tehdä tarjouspyyntöjä	5	4	3	2	1
36	24 Osaan kirjoittaa asiallisia tiedotteita	5	4	3	2	1
37	25 Osaan kirjoittaa helposti ymmärrettäviä tekstejä	5	4	3	2	1
38	26 Osaan tehdä tiivistä ja hauskoja some-päivityksiä	5	4	3	2	1
39	27 Osaan ottaa valokuvia HUMAKON viestinnässä hyödynnettäväksi	5	4	3	2	1
40	28 Osaan tehdä yksinkertaisia kuvanmuokkauksia	5	4	3	2	1
41	29 Osaan kuvata videoita	5	4	3	2	1
42	30 Osaan editoida videoita	5	4	3	2	1
43	31 Ymmärrän kuvien käyttöön liittyvät tekijän oikeudet.	5	4	3	2	1
44	32 Osaan hyödyntää valmiita verkosta löytyviä kuvamateriaalia.	5	4	3	2	1
45	33 Osaan tehdä teksteihin kielellisen oikeuden	5	4	3	2	1
46	34 Osaan kommentoida erilaisia asiakirjoja ja tiedotteita	5	4	3	2	1
47	35 Pystyn puhumaan yleisön edessä	5	4	3	2	1
48	36 Ymmärrän oman vastuun hallituksen jäsenenä HUMAKON taloudesta	5	4	3	2	1
49	37 Ymmärrän oman vastuun hallituksen jäsenenä HUMAKON tavoitteiden toteuttamisessa	5	4	3	2	1
50	38 Ymmärrän HUMAKON toimintaa kokonaisuutena	5	4	3	2	1
51	39 Tunnen kokouskäytännöt	5	4	3	2	1
52	40 Tiedän miten HUMAKO voi vaikuttaa omiin kattojärjestöihin	5	4	3	2	1
53	41 Ymmärrän Humakin organisaatorakenteen	5	4	3	2	1
54	42 Ymmärrän Humakin omistuspohjan	5	4	3	2	1

A	B	C	D	E
1	HUMAKON toimintaan liittyvien sovelluksien ja ohjelmien ymmärtäminen			
2				
3	Huomiona:			
4	GoogleDocs toimii kuin word			
5	GoogleSheets toimii kuin excel			
6	GoogleSlides toimii kuin powerpoint			
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				
58				
59				
60				
61				
62				
63				
64				
65				
66				
67				

Kuva 4. Osaamiskartoitus toteutettiin GoogleSheets -pohjaan

Osaamisen kehittymisen seuranta varten toteutettiin helmikuussa uusi osaamiskartoitus (Kuva 4). Osaamisen varmentaminen toteutettiin lomakekyselynä, jossa jokainen vastasi omaan osaamisensaan liittyen HUMAKON toimintaan liittyvien ohjeiden ymmärtämiseen, HUMAKOssa yleisesti tarvittaviin taitoihin ja erilaisten ohjelmien ja sovelluksien hallintaan. Osaamiskartoituksen perusteella hallituksella oli hyvät perustaidot ja muutamista teemoista nousi esille lisäperehdytystarvetta koko hallituksen tai yksittäisen hallituksen jäsenen osalta. Työtehtäviin liittyvää osaamisen seuranta toteutettiin tiimeissä tiiminvetäjän toimesta.

Osaamisen kehittymistä tarkasteltiin huhtikuussa, kun hallituksen jäsenille pidettiin osaamisen kehittämisen keskustelu, jossa palattiin aiemmin asetettuihin tavoitteisiin ja keskusteltiin omasta jaksamisesta, työtehtävien mielekkyydestä ja päivitettiin tarpeen mukaan tavoitteita. Osaamisen kehittämisen keskustelu oli molemmille osapuolille hyvä muistutus yhdessä sovituista tavoitteista ja auttoi huomaamaan mahdolliset tarpeet tiimissä tehtävän työnjaon uudistamiseen.

Helmikuussa toteutettiin haastattelu johtoasemassa oleville. Haastattelun perusteella nousi esille muutamia kehitystarpeita koskien toiminnanohjaustyökalua (kuva 5) ja tiiminvetäjien yhteisiä verkkopalavereja. Kehitystarpeen huomioitiin heti ja toimintatapoja muutettiin haastatteluiden pohjalta tehtyjen huomioiden perusteella. Toiminnanohjaustyökaluun tehtiin kevyitä päivityksiä ja tiimejä ohjeistettiin päivittämään työkalua aina omissa palavereissaan. Viikkopalaverien asialistaa uudistettiin niin, että palavereissa keskityttiin ainoastaan tiimien tulevan toiminnan tarkasteluun. Viikkopalaverien kohdalla haasteelliseksi oli koettu myös palaverien ajankohta heti aamussa ja usein johtotiimin palaverin yhteydessä, joten palaverien ajankohta muutettiin. Näiden muutoksien jälkeen todettiin yhteiset toimintatavat heti toimivimmiksi ja tämä lisäsi motivaatiota, toiminnanohjaustyökalun käytettävyyttä ja viikkopalaverien mielekkyyttä.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Johtotiimin projektit										
2											
3	Projektin /tehtävän nimi	Aikataulu (koska tehdään)	Kesto (kauan vie aikaa)	Henkilöt (kuinka monta/ketkä osallistuvat toteutukseen)	Vastuuhenkilö	Priorisointi (kuinka tärkeä toteutus on, 1-5)	Projektin eteneminen (Työjono - Työn alla - Valmis)	Projektin /tehtävän kuvaus	Projektin tavoite	Viestintä projektista	Tehtävän lähde (mistä projekti tehtävä on tullut)
4	Hallituksen perehdytys	Joulu-tammikuu	50h	2	Marianna	5	Työn alla	Drive-kansio	Saada hallitukselle perusymmärrys HUMAKOn toiminnasta ja opettaa työkalut toiminnan toteuttamiseen	IG-storyt perehdytyksestä ja etukäteen valmistelusta, perehdytyksen aikana IG ja FB-postaukset, tiedote järjestäytymisestä	Johtotiimi
5						4	Työjono				
6						3	Valmis				
7						2	Työn alla				
8						1	Valmis				

Kuva 5. Toiminnanohjaustyökalu on GoogleSheets-tilaus, jossa jokaiselle tiimille on oma välilehti. Tiimit voivat tarkastella toistensa projekteja.

Huhtikuussa toteutettiin hallituksen jäsenille ja puheenjohtajille vastaava kysely johtamisesta, mihin aiempien vuosien toimijat olivat vastanneet osana alkukartoitusta. Kyselyssä nousi esille, että moni työyhteisön toimintaan liittyvä asia oli kehittynyt mutta kehitettävää löytyi erityisesti johtajien toiminnasta ja hallituksen oma-aloitteisuudesta. Suurimmiksi kehityskohteiksi nousivat seuraavat huomiot:

1. Johtotiimin taito kertoa tavoitteista ymmärrettävästi.
2. Toimintatapojen vaikuttamiskeinojen läpikäynti.
3. Vallan ja vastuun antaminen ja niiden jakautuminen.
4. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen
5. Työtehtävien seuranta.
6. Hallituksen jäsenien oma-aloitteisuus.

Hallituksen jäsenet antoivat kyselyssä myös vapaata palautetta teemoihin liittyen:

“Johtaminen näyttäytyy minulle aika vapaamuotoisena ja löyhänä. Johtaminen siinä näkökulmasta on roolituksessa jne, mutta kokonaiskuva jää silti hieman irtonaiseksi. Välillä viestintää ja kommunikaatiota on vaikea ymmärtää yksiselitteisesti.”

“Jotkut asiat saatetaan ymmärtää väärin puutteellisen ohjeistuksen myötä.”

“Koen kaipaavani lisää johtamista omassa tiimissäni ja koen tarvitsevani enemmän tehtävää. Sen vuoksi koen että tehtäviäni ei seurata.”

“Toimintatavat ovat yhtenäiset, mutta koska erilaisia alustoja ja työkaluja toiminnan seurantaan on paljon ja niitä käytetään eri tavoin koen että se ei kuitenkaan aina ole selkeää ja yhtenäistä. Johtaminen on ihan ok, mutta koen että itse kaipaaisin selkeämpää johtamista omassa tiimissäni ja johtotiimiltä kaipaaisin enemmän myös "vakavampaa" otetta johtamiseen vaikka rento ilmapiiri on sinänsä hyvä.”

Johtajien toiminnasta nousi esille se, että hallitus koki, että toiminnalle on tavoitteita, niistä ei vain osata kertoa ymmärrettävällä tavalla. Myös puheenjohtajat kokivat jonkin verran epävarmuutta omasta johtamisestaan. Osa esiin nousseista epäkohdista liittyi ehkä yksittäisen tiimin toimintatapoihin verrattuna yleiseen toimintaan.

Väliarvioinnin perusteella käynnistettiin keskustelu palautekulttuurista, ja yhdessä päätettiin luoda kanava positiivisen palautteen ja kiitoksen antamiseen yhteiselle pikaviestintäalustalle. Pääosaan esiin nousseista ongelmakohtista päätettiin tarttua lisäämällä johtajille suunnattua tukea omaan johtamisen taitoihin.

6.3 Johtajien tukeminen

Johtamismallin luomisessa ja kehittämisessä haastavin osuus oli johtajien tukeminen. Johtajien tukemisessa lähdettiin liikkeellä yhdessä sovitulla johtamismallilla ja sen käyttöönottoon liittyvällä perehdytysmateriaalilla. Roolien ottamisessa koettiin erityisesti syksyllä 2018 haasteita sen ymmärtämisen suhteen, mitä oma rooli käytännössä tarkoittaa. Tekijän työaikaa ei pystytty suuren työmäärän vuoksi ohjaamaan johtamismalliin, eikä riittävää keskustelua ja siten yhteisen ymmärryksen luomista puheenjohtajan tehtäviin liittyen päästy luomaan. Johtaminen vaatii tunneälyä, ennakoimista ja ihmisten ennakkoluulotonta kohtaamista. Työlistan laatiminen ja siitä tehtävien suorituksi merkitseminen omaa ympäristöään huomioimatta ei ole toimivaa johtamista

Projektin ohjausryhmässä keskusteltiin toistuvasti johtajalta vaadittavista ominaisuuksista. Voiko johtajana toimia, jos ei tunne toimintaa, jota on johtamassa? Pitäisikö johtajalta löytyä valmiiksi jotain ominaisuuksia? Miten vapaaehtoistoimintaan perustuvassa organisaatiossa voitaisiin rajoittaa johtajaksi pääseviä? Keskusteluissa päädyttiin toistuvasti samaan lopputulokseen: johtamismalli on työkalu ja toimintatapa johtajien ja johdettavien tueksi. Johtajaksi voi hakea jatkossakin kuka tahansa ja edustajisto tekee valinnan parhaaksi katsomallaan tavalla. Johtajaksi pääsemiselle ei aseteta pääsyvaatimuksia ja HUMAKO on organisaatio, jossa toimintaa saa tulla oppimaan.

Vuoden 2019 alussa johtajien tukemisessa keskityttiin alkuun perustoiminnan perehdyttämiseen. Työntekijöiden työnkuviin tehty muutos mahdollisti toiminnanjohtajalle paremmin johtajien tukemisen ja projektin toteuttamisen myös työajalla. Huhtikuussa toteutettiin johtamiskysely, jolla arvioitiin johtamisen nykytilaa ja saatiin esille johtamiseen liittyviä haasteita. Yhtenä haasteena oli, että johtajat eivät tunnistaneet kaikessa omien taitojensa tasoa. Tämä kävi ilmi hallituksen jäsenien ja puheenjohtajien vastauksien ristiriidasta. Viestintä ja erityisesti tavoitteista kertominen oli vastauksien mukaan haasteellista. Yhdessä tiimissä käytettiin työskentelytapoja, jotka eivät huomioineet tiimin pientä kokoa ja asioita tehtiin turhan hankalalla tavalla.

Johtajien tukemiseen oli selvästi tarpeellista saada jonkin toimintatapa, joka jatkuisi läpi vuoden. Toimintatavan luomisessa kuultiin myös vuoden 2018 puheenjohtajien näkemyksiä ja huomioita, jotta lopputulos huomioisi syksyllä koetut haasteet. Keskusteluiden pohjalta johtajien tukemiseen luotiin oma toimintamalli, johon sisältyivät seuraavat teemat:

- Kirjallinen perehdytysmateriaali
- Säännölliset sparrailuhetken johtamiseen liittyen
- Toiminnanjohtajan työajassa johtajien tukemisen huomiointi
- Ulkopuolisen sparrailuverkoston luominen vertaistuen saamiseen
- Kehitystarpeiden hahmottaminen vuosittaisin toteutettavan johtamiskyselyn kautta

Kehittämistehtävän ulkopuolelle on rajattu perehdytyksen kehittäminen, joten kirjallisen perehdytysmateriaalin laatiminen jäi HUMAKOn johtotiimin vastuulle. Kevään aikana käynnistettiin johtajien yhteiset ja henkilökohtaiset sparrailuhetket johtamiseen liittyen. Sparrailuhetkissä hyödynnettiin valmentavaa johtajuutta, jonka avulla tuettiin ongelmien ratkaisussa ja edistettiin sparrailtavan ongelmanratkaisutaitoja. Sparrailuhetkille sovittiin omat teemat kyselystä nousseiden tavoitteiden ja puheenjohtajien nostamien toiveiden mukaan. Sparrailuhetkien avulla saatiin kehitettyä esiin nousseita ongelmakohtia, nostettua puheenjohtajien motivaatiota ja kasvatettua johtamiseen liittyvää varmuutta.

Johtajien tukemisessa avainasemassa on ollut toiminnanjohtajan työaika. Ehditäänkö yhdessä keskustelemaan, suunnittelemaan ja kehittämään? Riittääkö aika palautteen antamiseen ja kehittymisessä tukemiseen? Keväällä työntekijöiden työtehtäviin tehtyjen järjestyiden jälkeen toiminnanjohtajan työaika riitti johtamismallin myötä tähän kaikkeen. Myös jatkossa työajan resursoinnissa tulisi huomioida johtajien tukeminen.

Ulkopuolista sparrailuverkostoa ei ehditty pilotointikauden aikana käynnistää, mutta sen käynnistämisestä tehtiin suunnitelmat tulevaa syksyä varten. Yleisesti ottaen HUMAKOssa pidettiin hyvänä, että johtamisesta toteutettiin kysely myös keväällä 2019. Pelkääntään tekemällä kysely, osoitettiin hallitukselle, että johtamisessa halutaan kehittyä ja

johtamiseen liittyvistä ongelmakohdista voidaan puhua. Kyselyn avulla saatiin esille, millälaisia kokemuseroja hallituksen jäsenillä on ja tuotiin näkyväksi missä johtamisessa on onnistuttu. Koska kehittämistehtävän myötä johtamiskysely on toteutettu nyt vuosien 2015-2019 hallituksille, on nyt olemassa viideltä vuodelta vertailupohjaa, jos kyselyä halutaan jatkossakin hyödyntää johtamisen ja työyhteisön toiminnan tarkastelussa.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tämän kehittämistyön yhteenveto, johtopäätökset ja tekijän oman oppimisen kehittymistä. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään erityisesti kehittämistyön yhteenvetoon ja esitellään kehittämistyön toteutumisen vaiheet. Toisessa alaluvussa käydään läpi tästä kehittämistyöstä tehtävät johtopäätökset ja viimeisessä alaluvussa tarkastellaan kehittämistyön laatimisen prosessia ja pohditaan tekijän oman oppimisen kehittymistä.

7.1 Yhteenveto kehittämistyön laatimisesta

Tämä kehittäminen lähti liikkeelle tekijän omakohtaisista kokemuksista ja huomioista vapaaehtoisten johtamisesta ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnissa. Opiskelijakunnissa toiminnasta vastaavat opiskelijat, jotka valitaan luottamustehtäviin aina kalenterivuodeksi kerrallaan. Organisaatiossa, jossa pääosasta toimintaa vastaavat vuosittain vaihtuvat vapaaehtoistoimijat, rakennetaan työyhteisön toimintatavat vuosittain uudelleen. Vapaaehtoistoimijoiden taidot ja osaamisen taso toimintaan mukaan tullessa vaihtelevat paljon, joka tulee huomioiden toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa.

Tässä kehittämistyössä kehityskohteena olivat Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKOn johtamiseen ja työyhteisön toimintaan liittyvät roolit, käytänteet ja työkalut. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda johtamismalli, joka vuosittain vaihtuvien toimijoiden on helppo ottaa käyttöön, jota voidaan kehittää edelleen opiskelijakunnan tarpeiden mukaisesti ja joka helpottaa uusien toimijoiden perehtymistä organisaation toimintaan.

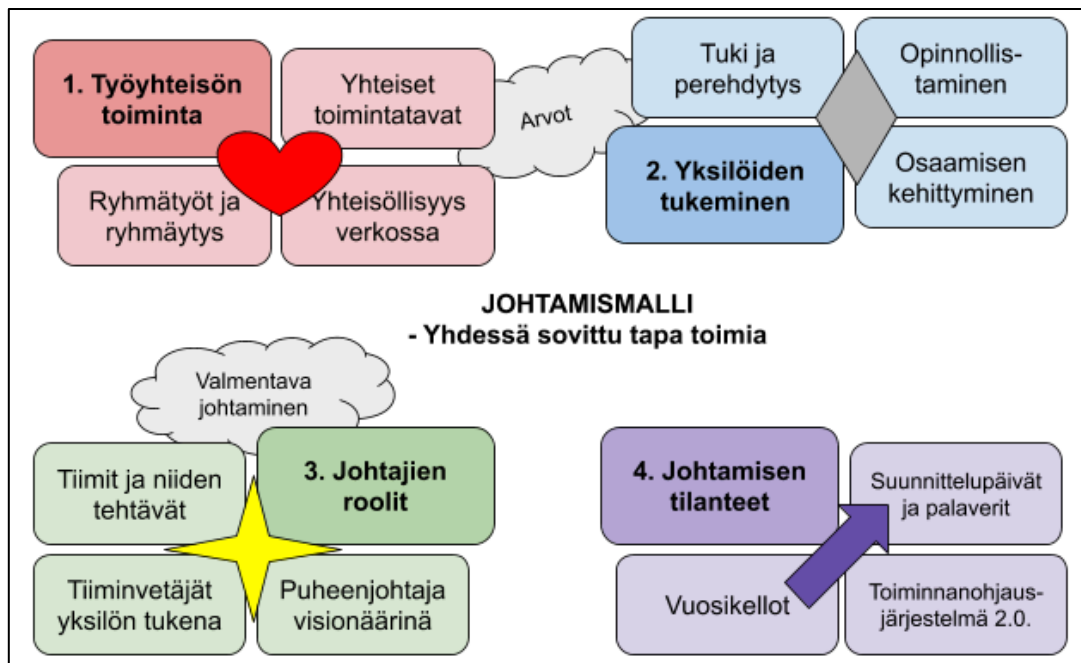
Johtamismallin luominen aloitettiin nykytilan selvityksellä, jossa selvitettiin johtamisen ja työyhteisön toiminnan erityisiä haasteita, jota johtamismallissa tulisi huomioida. Nykytilan selvittämisen jälkeen määriteltiin johtamismallille tavoitteet. Nykytilan selvittämisen perusteella johtamismallilta odotettiin erityisesti ratkaisuja seuraaviin asioihin:

- johtajien rooleihin ja heidän väliseen työnjakoon
- työyhteisön yhteisten toimintatapojen luomista ja
- keinoja konfliktien ehkäisyyn, tunnistamiseen ja käsittelyyn
- keinoja yhteisen vision muodostamiseen ja siitä viestimiseen
- ratkaisuja toimijoiden työmäärään, uupumiseen jaksamiseen liittyviin haasteisiin
- oman toiminnan tukemiseen
- vapautteen toteuttamista omalla tavalla ja rakentavan palautteen saamiseen
- toimijoiden osaamisen huomioimiseen ja kehittämiseen

Nykytilan selvityksen jälkeen luotiin ensimmäiseksi malli työyhteisön yhteisten toimintatapojen sopimiseen ja toiseksi malli toimijoiden osaamisen hyödyntämiseen, kehittämiseen ja osaamisen kasvun seurantaan. Samalla selkeytettiin johtajien roolit ja määriteltiin heidän tehtävänsä. Viimeisessä vaiheessa luotiin työkalut tukemaan toiminnan johtamista.

Kun johtajien roolit oli määritelty, aloitettiin johtamismallin pilotointi ottamalla käyttöön johtamismalliin kuuluvat mallit ja työkalut. Pilotointi kesti yhden lukuvuoden ajan ja pilointikauden puolessa välissä tapahtui toimijoiden vaihtuminen kalenterivuoden vaihtuessa. Pilotointiin saatiin toimijoiden vaihtumisen myötä sisällytettyä kahteen kertaan johtamismallin käyttöönotto. Molemmilla kerroilla käyttöönotto meni sujuvasti. Pilotointikauden alussa syksyllä 2018 nousi monessa kohtaan esiin kysymyksiä kuten, ”miksi emme tehneet näin jo aikaisemmin?” tai ”miksi emme keskustelleet työyhteisön toimintatavoista jo vuoden alussa?”. Tämä osoitti, että johtamismalli vei toimintaa oikeaan suuntaan ja sillä saatiin ratkaistua toiminnan ongelmakohtia.

Tarkastellessa johtamismallia (kuvio 14) ja sen pilotointia kokonaisuutena, voidaan hahmottaa sen eri elementtien vaikutukset. Työyhteisön toimintatapoihin liittyvä malli on mahdollistanut työyhteisön yhteisten toimintatapojen luomisen ja niistä keskustelun, se on ehkäissyt konflikteja ja auttanut jo etukäteen määrittelemään, miten mahdollisia konfliktitilanteita käsitellään. Ennen kaikkea se on luonut alusta lähtien ilmapiiriä siitä, että HUMAKO on työyhteisö, jossa asioista voidaan keskustella avoimesti yhdessä.



Kuvio 14. Johtamismallin elementit

Yksilön tukemiseen luotiin johtamismallissa oma malli toimijoiden osaamisen hyödyntämiseen, kehittämiseen ja kasvun seurantaan. Tämä malli mahdollistaa jokaisen huomioinnin yksilönä, ja myös se osaltaan tukee jaksamista, ehkäisee uupumista ja auttaa hallitsemaan yksittäisten hallituksen jäsenien työmäärää. Malli on myös tuonut ratkaisuja hallituksen jäsenien toiminnan tukemiseen. Yksilölliset keskustelut, joissa jokaisen kanssa on tarkasteltu omaa osaamista, omia toiveita osaamisen hyödyntämiseen, perehdytystarpeita, osaamisen kehittymisen tavoitteita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseen, on luonut molemminpuolista ymmärrystä toimijan osaamisen tasosta ja sen kehittämisestä.

Kolmas osio johtamismallia oli johtajien roolien ja tehtävien määrittely. Roolien määrittely oli sujuvaa ja määrittelyn pohjalta jokainen työyhteisön jäsen ymmärsi johtajien roolit. Pilotointikauden aikana nousi kuitenkin useita kertoja esille, että toisinaan johtajat eivät tarkkaan tienneet mitä heiltä odotettiin tai välttämättä heidän omat taitonsa eivät riittäneet odotuksien mukaan toimimiseen. Tässä kehittämistyössä epäonnistuttiin siinä, ettei heti alusta alkaen lähdetty luomaan keinoja johtajien tukemiseen, vaikka johtajina toimivat työntekijöiden lisäksi vuosittain vaihtuvat luottamustoimijat, joiden osalta nykytilan selvityksessä nousi usein esille tarve lisätuesta. Johtamismallin tavoitteita määriteltäessä olisi pitänyt huomioida erikseen johtajien tukeminen, eikä luottaa siihen, että johtamismallin eri elementit ja niihin liittyvä perehdytysmateriaali ovat riittävä tuki johtajien omaan toimintaan. Voi olla helppoa määritellä, että tiiminvetäjän tehtäviin kuuluu esimerkiksi rakentavan palautteen antaminen ja kirjoittaa ohjeet siitä, minkälaista on rakentava palaute. On kuitenkin täysin eri asia oikeasti soveltaa sitä käytäntöön, ja juuri tämänkaltaista johtamisen käytänteiden soveltamiseen liittyvää tukea johtajat omaan tekemiseensä tarvitsevat. Kun ollaan tilanteessa, jossa pitäisi antaa palautetta, on pohdittava, miten annan palautetta juuri tälle ihmiselle? Yksilöä tukevassa johtamisessa tulee huomioida erilaiset persoonat ja henkilöiden väliset kemiat ja mukauttaa johtamisen keinoja niihin.

Johtamista tukevia työkaluja johtamismallissa olivat vuosikellot ja toiminnanohjausjärjestelmä. Lisäksi johtamismallissa määriteltiin, miten opiskelijakunnan eri palaverieja, kokouksia ja yhteisiä suunnitteluhetkiä käytetään johtamisessa. Nämä työkalut ovat johtamismallin heikoin lenkki siinä mielessä, että ne vanhenevat nopeasti, jos niitä ei ylläpidetä ja kehitetä toiminnan muuttuessa. Toiminnan muuttuessa vuosikelloja tulee päivittää ja toiminnanohjausjärjestelmään voi olla tarpeellista tuoda eri näkökulmia huomioitavaksi projektien toteuttamisessa. Johtamismallin pilotointikauden aikana eniten kehitettiin määritelmiä ja käytänteitä johtamistilanteista sekä vuosikelloja ja toiminnanohjausjärjestelmää.

Aktiiviseen kehittämiseen vaikutti luultavasti se, että johtajista puolet vaihtui kesken pilotointikauden ja työkaluja päästiin tarkastelemaan vaihtumisen johdosta uudesta näkökulmasta.

Tässä kehittämistyössä luotu johtamismalli on yhdistelmä yhdessä tehtyjä määritelmiä, toiminta- ja keskustelumalleja sekä työkaluja johtamisen tueksi. Johtamismalli itsessään ei kehitä johtajien osaamista, vaikka sen eri elementteihin kuulukin perehdytysmateriaalia. Tämä realisoitui kunnolla johtamismallin pilottikauden loppupuolella, kun johtamismallin muut elementit oli saatu kehitettyä toimintaa tukevaksi. Johtajien roolit voidaan määrittellä ja tehtävät kirjata tarkkaan ylös, mutta se ei vielä tuota kenellekään taitoa toimia johtajana. Tässä kehittämistyössä oli rajattu ulkopuolelle perehdytyksen kehittäminen, joten itse kehittämistyössä tähän ei käytetty aikaa. Pilotointikauden loppupuolella luotiin johtamismallin osaksi malli johtajien tukemiseen, jonka ytimenä oli toimikauden läpi jatkuva sparrailumahdollisuus johtajan omasta toiminnasta. Tämän käyttöönotto oli ratkaisevin tekijä johtajien roolin toteutumisessa johtamismallin mukaisesti. Etuna tässä kehittämistyössä oli se, että opiskelijakunnassa haluttiin tarttua kehittämistyön aikana esiin nousseisiin ja siihen olennaisesti liittyviin kehityskohteisiin ja siten kehittää toimintaa muutenkin linjassa johtamismallin kanssa. Tämä auttaa jatkossa juurruttamaan johtamismallin osaksi opiskelijakunnan perustoimintaa.

7.2 Johtopäätökset

Johtamismalli on tarpeellinen työkalu järjestön toimintaan, erityisesti sellaisissa järjestöissä, jossa suurin osa työyhteisöstä muodostuu, luottamustoimijoista ja toimijoiden vaihtuvuus on suurta. Työyhteisöissä yhteiset pelisäännöt muodostuvat organisaation ja sen toimijoiden kautta. Työpaikoilla työyhteisön jäsenten roolit on määritelty usein esimerkiksi työsopimuksissa, tehtävänkuvien määrittelyssä tai osana johtosääntöä. Järjestössä, jossa toimitaan luottamustoimijapohjaisesti, määrittellään usein sääntöjen ja ohjesääntöjen tasolla talouteen ja hallintoon liittyvät vastuut ja velvollisuudet mutta järjestön operatiiviseen toimintaan liittyvät ratkaisut tehdään järjestössä aktiivisesti toimivien henkilöiden kesken. Lakisääteisellä opiskelijakunnalla on määritellyt tehtävät ja toiminnasta vastaavat opiskelijat apunaan opiskelijakunnan työntekijöiden osaaminen ja asiantuntijuus. On hyvä, että toimijoiden tukena on myös johtamismallin kautta tulevia rakenteita sekä erityisesti keinoja huolehtia toimijoiden jaksamisesta ja motivoinnista, koska niiden avulla saadaan turvattua toiminnan jatkuvuus.

Opiskelijakunta HUMAKOssa kehittämistyön kautta käynnistynyt prosessi oli itsessään tärkeä. Jo se, että johtamisesta ja sen kehittämisestä puhuttiin avoimesti ja jatkuvasti, loi ilmapiiiriä, jossa johtamiseen liittyvistä haasteista voitiin keskustella ja yhdessä kehittää. Johtamiseen liittyvä kritiikki ei kohdistunutkaan johtajina toimineisiin henkilöihin vaan niihin toimintatapoihin, joilla opiskelijakunnassa toimittiin. Prosessin aikana jokainen osallinen pääsi tuomaan omia näkemyksiään esille ja niiden jatkokäsittelystä tiedotettiin aktiivisesti.

Työyhteisön yhteisten pelisääntöjen sopimiseen liittyvät keskustelut osoittautuivat erityisen merkitykselliseksi luottamuksen rakentamisen ja työyhteisön ryhmäytymisen näkökulmasta. Työyhteisö, joka rakentuu luottamukseen, pystyy toimimaan sujuvasti myös verkkoympäristössä. Pilotoinnin aikana ei kertaakaan kiinnitetty huomiota siihen, kuinka joku asia toimii tai ei toimi verkonvälityksellä. Etätyöyhteisö oli niin luonnollinen osa HUMAKOa ja johtamismallin luomisessa oli tämä työn luonne huomioitu riittävällä tavalla, ettei siihen enää edes kiinnitetty huomiota, se vain toimi.

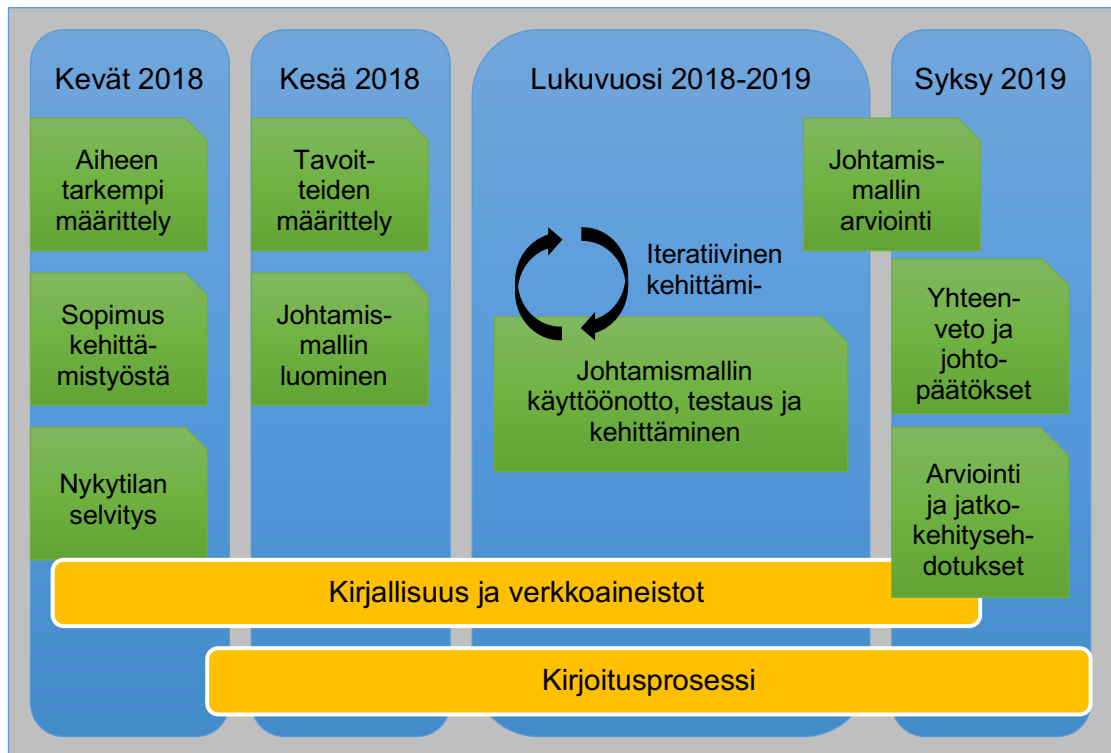
HUMAKOssa johtamismallin yhtenä tärkeänä lähtökohtana oli toimijoiden opinnollistamisessa tukeminen, koska se oli määrältään todella runsasta. Se, että henkilökohtaisessa ohjauksessa huomioitiin erityisesti jokaisen omat kehittymisen tarpeet, lisäsi viihtyvyyttä ja jaksamista sekä motivoi toimijoita omien työtehtäviensä tekemisessä. Valmentava johtamisote, jossa lähdetään liikkeelle siitä, että johdettavan osaamista pyritään kehittämään ja häntä autetaan saamaan koko oma potentiaalinsa käyttöön, on voimaannuttavaa. Se antaa luvan siihen, että voi sanoa, etten osaa tai kaipaan tukea. Se antaa luvan myös siihen, että toimintaa saa tehdä omalla tavalla.

Jatkossa HUMAKOssa olisi hyvä tarkastella luottamustoimijoiden perehdyttämistä ja kehittää rekrytoinnin prosesseja. Johtamismallia tulisi tarkastella vuosittain ja kehittää erityisesti vuosikelloja sekä toiminnanohjausjärjestelmää vastaamaan paremmin opiskelijakunnan ja erityisesti sen toimijoiden tarpeita. Johtamismallissa erityistä huomioita pitää kiinnittää johtajien tukemiseen ympäri vuoden. Johtaminen on toimintaa, jossa voi oppia ja kehittyä jatkuvasti, joten tässä tulisi tukea niin opiskelijakunnan työntekijöitä kuin luottamustoimijoita. Osaavat ja motivoituneet johtajat ovat parempia muiden osaamisen kehittämisessä tukemisessa ja motivoinnissa.

7.3 Kehittämistyön prosessi ja oma oppiminen

Tämä kehittämistyö on käynnistynyt sen tekijän omasta kiinnostuksesta organisaation johtamisen kehittämiseen. Henkilökohtainen kiinnostus ja siten aito motivaatio projektin

toteuttamiseen on ollut koko kehittämistyön kantava voima. Motivoiva aihe on auttanut projektien eteenpäin viemisessä silloinkin, kun aika projektin tekemiseen on ollut tiukoilla. Kehittämistyön tekijää on tukenut prosessin aikana tilaajaorganisaation ymmärrys projektin tarpeesta ja tahto osallistua sen toteuttamiseen. Tilaajaorganisaation asennetta kuvaa hyvin jo se, että tekijän saadessa YAMK-tutkintoon opiskelupaikka loppusyksystä 2017, tehtiin tekijän ja tilaajaorganisaation välillä projektista alustava sopimus, jossa määriteltiin työhön käytettävä työaika ja projektin teema. Varsinainen sopimus kehittämistyön tilaamisesta tehtiin keväällä 2018 ja silloin käynnistyi projektin toteuttaminen.



Kuvio 15. Kehittämistyön vaiheet

Tämä projekti käynnistyi keväällä 2018 nykytilan selvityksellä (kuvio 15), jossa hyödynnettiin taustalla erityisesti vapaaehtoisten johtamisen teoriaa. Projekti eteni nykytilan määrittelystä tavoitteiden määrittelyyn, jonka pohjalta luotiin johtamismalli. Kirjoitusprosessi ja lähdemateriaalien hyödyntäminen kulki koko prosessin ajan mukana ja lähdemateriaalia hyödynnettiin ratkaisumallien muodostamisessa ja valintojen tekemisessä. Lukuvuoden 2018-2019 aikana toteutettiin varsinainen testaus ja johtamismallin kehittäminen. Syksyllä 2019 kehittämistyössä on keskitytty projektin viimeistelyyn, arviointiin ja kirjoittamiseen.

Koko prosessi on ollut opettavainen. Prosessi on alusta lähtien ollut aitoa, työelämälähtöistä kehittämistä, jossa on luotu toimintamalli järjestön johtamiseen. Projekti on herättänyt kiinnostusta muissa alan toimijoissa ja kehittämistyön tekijä on päässyt jakamaan

osaamistaan myös muihin organisaatioihin projektin aikana. Kehittämistyössä on luotu ratkaisuja nimenomaan Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakuntaan, mutta ratkaisumallit ovat sellaisia, että niitä voidaan joko osittain tai muokattuna soveltaa myös muihin opiskelijakuntiin ja erilaisiin luottamustoimijapohjaisiin organisaatioihin.

Kehittämistyössä päävastuussa on ollut kehittämistyön tekijä, mutta ratkaisut on luotu yhdessä tilaajaorganisaation kanssa. Koko projektin ajan työskentelyä on ohjannut ohjausryhmä, joka on kokoontunut noin kuukauden välein. Ohjausryhmän keskustelut ovat tuoneet projektiin hyvää keskustelua ja erilaisten näkökulmien tarkastelua. Ohjausryhmä koostui Humanistisen ammattikorkeakoulun palvelujohtajasta, opiskelijakunnan alumnista, opiskelijakunnan hallituksen puheenjohtajasta sekä opiskelijakunnan hallituksen jäsenestä. Ohjausryhmän jäsenten erilaiset lähtökohdat mahdollistivat erilaisten näkökulmien huomioinnin koko prosessin ajan.

Kehittämistyössä yksi tärkeä näkökulma oli jatkuva kommunikointi tilaajaorganisaation kanssa. Kehittämistyön tekijän työsuhde jatkui organisaatiossa koko prosessin ajan, mikä varmisti jatkuvan kommunikoinnin. Johtamismallia käsiteltiin kaikissa hallituksen kasvokkain pidetyissä tapaamisissa, joissa esiteltiin projektin etenemistä, käsiteltiin mahdollisia huolenaiheita ja käytiin yhteistä keskustelua. Avoin vuoropuhelu koko projektin ajan helpotti uuden toimintamallin käyttöönottoa kesken vuoden 2018 hallituksen toimikauden ja mahdollisti johtamismallin kehittämisen aidosti tilaajaorganisaation tarpeet huomioiden.

Kehittämistyön tekijä on itse ollut johtoasemassa tilaajaorganisaatiossa useita vuosia. Nykytilan selvityksessä johtamisen arviointi arvioi siis osaltaan myös tekijän toimintaa johtajana. Kehittämistyö kaiken kaikkiaan oli sen tekijälle merkityksellinen oman toiminnan arvioinnin, kehittämisen ja oppimisen näkökulmasta. Kehittämistyö auttoi sen tekijää ymmärtämään paremmin oman toiminnan vaikutuksia muihin ja kehitti erityisesti johtamiseen liittyen taitoja ihmisten kohtaamiseen. Johtaminen on kokonaisuus, jossa on mahdollista kehittyä jatkuvasti ja tämä kehittämistyö toi tekijän kehittymiseen harppauksen, koska prosessin joka vaiheessa kaikkea teoriaa palautetta ja toimintatapoja piti peilata myös omaan toimintaan. Kehittämistyö kehitti tekijän johtamistaitoja mutta ennen kaikkea mahdollisti oman toiminnan tarkastelun ulkopuolisen silmin, myös silloin kun totuuden tarkastelu tuntui vaikealta. Kehittämistyö oli osaltaan tärkeä projekti vaikeiden johtamistilanteiden prosessoinnissa ja toi tekijälle paljon ajatuksia siitä, miten tilanteissa olisi voinut toisin ja miten jatkossa aikoo toimia.

Kehittämistyön onnistumiselle olennaista oli kattava nykytilan määrittely. Ilman sitä kehittämistyössä olisi helposti keskitytty vain niihin teemoihin, jotka sen tekijän mielestä olivat ongelmallisimpia. Oli hyvä huomata, missä johtamiseen liittyen on onnistuttu ja missä kaikessa on kehitettävää. Kattava nykytilan selvitys, jossa toimintaa tarkasteltiin useiden henkilöiden näkökulmista, auttoi tavoitteiden määrittelyssä sekä helpotti myöhemmin ratkaisuvaihtojen luomista, kun prosessin aikana oli mahdollista tarkastella erilaisten henkilöiden näkökulmia. Kehittämistyön pilotointivaiheessa tekijä toteutti useita arvioivia haastatteluita, joiden perusteella ratkaisumalleja kehitettiin eteenpäin paremmin organisaation ja toimijoiden tarpeita vastaavaksi. Huolellisella tutkimustyöllä kehittämistyön aikana pystyttiin luomaan toimivia ratkaisumalleja.

Kehittämistyön toteuttamisessa teorialla oli suuri merkitys ratkaisumallien muodostamisessa. Oli tärkeä ymmärtää tarpeet ja sieltä tulevat vaatimukset, mutta vasta teorian avulla, oli mahdollista aloittaa ratkaisumallien prosessointi. Hankalinta teorian läpikäynnissä oli löytää sellaiset ratkaisut, jotka toimijoiden on helppo omaksua. Kehittämistyön tekijä joutui hylkäämään kaikki sellaiset ratkaisuvaihtoehdot, jotka olisivat vaatineet johtosessa olevilta syvää oman toiminnan kehittämistä tai syvää ymmärrystä omalla vastuullaan olevasta toiminnasta. Teoriassa tärkeä oli keskittyä ratkaisumalleihin, jotka nimenaan tukivat toimijoiden osaamisen kasvua ja oppimista. Tehokkuuteen pohjautuille johtamismalleille on paikkansa, mutta tässä tilaajaorganisaatiossa sellaiset eivät olisi toimineet. Teorian läpikäynti vaati sitä syvää ymmärrystä tilaajaorganisaatiosta ja toimintaympäristöstä johon ratkaisua oltiin luomassa.

Johtamismallin ratkaisujen luominen vaati luovuutta. Moni johtamistapa tai -tyyli pohjautuu edelleen kasvokkain toteutettavaan johtamiseen. Tilaajaorganisaatiossa pääosa kommunikoinnista tapahtuu kuitenkin verkossa. Tämä asetti omat haasteensa esimerkiksi toiminnanohjaustyökalulle, ratkaisun piti olla toteutettavissa verkossa ja siitä ei saanut syntyä kustannuksia. Jokaisessa johtamismallin elementissä tuli huomioida verkossa tapahtuva työskentely ja se tosiasia, että työyhteisön jäsenet ovat luottamustoimijoita, yhteistä työskentelyä kahdeksasta neljään ei siis voitu soveltaa. Etätyö ja liukuva työaika ovat kuitenkin kasvavassa määrin nykyaikaa myös monissa muissa työyhteisöissä ja työskentely siirtyy entistä enemmän ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Johtamistyylyissä ja toimintatavoissa tulisi huomioida tämäkin entistä paremmin.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2017. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest. Espoo.

Ammattikorkeakoululaki 932/2014.

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari. Helsinki.

Haavikko, M. 2017. Luottamusjohtamisen kehittäminen yhdistyksessä. Viitattu 15.3.2019. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060512294>

Harju, A. & Ruuskanen-Himma E. 2016. Onnistu muutoksessa - järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Eura.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyössä. Talentum. Helsinki.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Kansanvalistusseura. Vantaa.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2013. Kaikkien aivot käyttöön. SanomaPro.

Helle, M. 2004. Etätyö. Edita Publishing. Helsinki.

Humak 2017. Opiskelijakunta HUMAKO. Viitattu 27.10.2017. Saatavissa: <https://www.humak.fi/opiskelijaksi/tietoa-opiskelusta/opiskelijakunta-humako/>

HUMAKO 2018a. Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO. Edustajiston 1. ylimääräisen kokouksen pöytäkirja.

HUMAKO 2018b. Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO. Varsinaiset säännöt.

HUMAKO 2019. Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO. Intranet. hallitus. Viitattu 18.3.2019. Saatavissa: <https://www.humako.net/hallitus>

Humala, I. 2007. Johda verkossa - virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor. Juva.

livonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK-opintokeskus. Helsinki.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki.

Jalonen, K. 2017. Jaetun johtajuuden haasteet itseohjautuvassa organisaatiossa. Viitattu 15.3.2019. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017052810675>

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-Kustannus. Juva.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Juva.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana - yhteistyöllä tuloksiin., WSOY. Helsinki.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kero, E. 12.5.2018. Hallituksen varapuheenjohtaja 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO. Haastattelu. Helsinki.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA. Helsinki.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut - Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsingin seudun kauppakamari. Printon.

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Kansalaisfoorumi. Helsinki.

- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Edita. Helsinki.
- Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. WSOYPro. Helsinki.
- Loimu, K. 2013. Yhdistyksen ABC opas suomalaiseen yhdistystoimintaan. Into Kustannus Oy. Helsinki.
- Niemi, T. 2014. Johtamismallin kehittäminen tiimiorganisaatiossa. Viitattu 15.3.2019. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014060612044>
- Martikainen, V. 2018. Valmentamalla kohti itseohjautuvuutta. Viitattu 15.3.2019. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805086984>
- Mäensyrjä, J. 8.5.2018. Hallituksen puheenjohtaja 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO. Haastattelu. Helsinki.
- Märkjärvi, L. 2012. Järjestöjohtamisen pyörteissä. Management Institute of Finland MIF Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro. Helsinki.
- Pahta, A. & Hakkarainen, O. 2011. Hyvä hallintotapa järjestössä. Sosiaali- ja terveystieteiden yhdistysten yhteistyöyhdistys YTY ry. Helsinki.
- Parri, I. 2014. Johtamismallin ja organisaatorakenteen kartoitus ja kehittäminen HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGAssa. Viitattu 15.3.2019. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405208795>
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2019. Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät. Viitattu 22.10.2019. Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html>
- Rahkonen J. 2018. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa. Taloustutkimus. Viitattu 15.3.2019. Saatavissa: http://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2018/05/Vapaaehtoistyö_tutkimusraportti-2018.pdf

Ristikangas M. & Ristikangas V. 2011. Valmentava johtajuus. WSOYPro. Helsinki.

Saarimaa, M. 2010. Johtamismallin kehittäminen Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimolla. viitattu 15.3.2019. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010061512225>

Saini, G. 11.5.2018. Hallituksen varapuheenjohtaja 2017. Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO. Haastattelu. Helsinki.

Suomen opiskelijakuntien liitto SAMOK. 2019a. Etusivu. Luettavissa: <https://samok.fi>. Luettu: 18.3.2019.

Suomen opiskelijakuntien liitto SAMOK. 2019b. Intranet. Taulukko opiskelijakuntien jäsenmäärät alkaen 2002. Luettu: 18.3.2019.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Vapaa-ajan osallistuminen [verkkajulkaisu]. 2017. 1. Yhdistystoimintaan on osallistunut yli puolet väestöstä. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 15.3.2019]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/vpa/2017/vpa_2017_2018-08-30_kat_001_fi.html

Tuulinen, J. 12.5.2018. Hallituksen puheenjohtaja 2017. Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO. Haastattelu. Helsinki.

Tyrväinen, T. 18.3.2019. Edustajiston puheenjohtaja 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HUMAKO. Sähköpostihaastattelu. Helsinki.

Työterveyslaitos. 2018. Hyvän johtamisen kriteerit. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Luettu 25.3.2018.

Työturvallisuuskeskus 2018a. Työyhteisötaidot. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot. Luettu: 25.3.2018.

Työturvallisuuskeskus. 2018b. Toimiva työyhteisö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso. Luettu: 25.3.2018.

Työturvallisuuskeskus. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa. Luettu 29.7.2019.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Helsinki.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Viskari, T. 2016. Opiskelijakuntien hallinto-opas. Suomen opiskelijakuntien liitto SAMOK ry. Helsinki.

Yliopistolaki 558/2009

Liitteet

Liite 1. Kysely HUMAKOn hallitusten 2015-2018 jäsenille

Pohjatiedot

- **1. Toimin hallituksessa vuonna** (pudotusvalikko)
 - 2015
 - 2016
 - 2017
 - 2018
- **2. Toimikauteni kesto** (pudotusvalikko)
 - Olin toiminnassa mukana koko vuoden
 - Tulin mukaan kesken vuoden
 - Jäin toiminnasta pois kesken vuoden
- **3. Hallitusvuoden aikana asuin** (pudotusvalikko)
 - pääkaupunkiseudulla
 - muualla Suomessa

Oma roolini työyhteisössä

- **4. Toimiessani HUMAKOssa...** (asteikko 1-5: täysin eri – täysin samaa mieltä)
 - ymmärsin oman roolini
 - ymmärsin minuun kohdistuvat vastuut ja velvollisuudet
 - ymmärsin miten hallituksen asema perustuu lakiin ja sääntöihin
 - koin, että minua arvostettiin
 - koin, että halutessani pystyin tuomaan osaamiseni esiin ja se huomioitiin
 - koin, että työyhteisössä toimijoiden kohtelu oli yhdenvertaista
 - koin, että minua kunnioitettiin
 - kunnioitin itse muita työyhteisöni jäseniä
 - käyttäydyin ammattimaisesti
 - koin, että muut työyhteisön jäsenet käyttäytyivät ammattimaisesti
 - koin olevani osa ryhmää
 - koin, että muut edistivät omalla toiminnallaan motivaatiani
 - olin itse motivoitunut
- **5. Vapaa palaute omaan rooliin liittyen?** (avoin kysymys)

Työtehtävät ja tavoitteet

- **6. Toimiessani HUMAKOssa...** (asteikko 1-5: täysin eri – täysin samaa mieltä)
 - olin oma-aloitteinen
 - tiesin, mitä minun kuuluu tehdä
 - tiesin, miten vastuullani olevat työtehtävät tehdään
 - osasin kysyä tarvittaessa apua
 - osasin ratkaista kohtaamani ongelmat
 - sain toteuttaa tehtävät haluamallani tavalla
 - minua kannustettiin uusien toimintatapojen kokeiluun
 - ymmärsin omien työtehtävien merkityksen kokonaisuuden kannalta
 - ymmärsin työtehtäviini liittyvät tavoitteet
 - koin työtehtäväni merkitykselliseksi
 - työtehtävien toteutumista seurattiin
 - ymmärsin, mitä toiminnalla yleisesti tavoiteltiin
 - ymmärsin, mitä muiden hallituslaisten ja työntekijöiden tehtäviin kuului HUMAKOssa

- **7. Vapaa palaute työtehtäviin ja tavoitteisiin liittyen?** (avoin kysymys)

Yhteiset toimintatavat ja johtaminen

- **8. Toimiessani HUMAKOssa...** (asteikko 1-5: täysin eri – täysin samaa mieltä)
 - ymmärsin työyhteisön yhteiset toimintatavat
 - toimin työyhteisön yhteisten toimintatapojen mukaisesti ja olin sitoutunut niihin
 - pystyin halutessani vaikuttamaan työyhteisön yhteisiin toimintatapoihin
 - tiesin, miten työyhteisön toimintatapoihin voi vaikuttaa
 - työyhteisön toimintatavat sovittiin yhdessä
 - koin, että johtaminen oli oikeudenmukaista
 - koin, että toiminta oli avointa ja läpinäkyvää
 - koin, että työyhteisöllä oli yhteiset tavoitteet
 - minulle annettiin valtaa ja vastuuta
 - koin, että valtaa ja vastuuta jaettiin tasapuolisesti
 - koin, että toimintaa johdettiin positiivisesti omaa esimerkkiä näyttämällä
 - koin, että johtotiimillä oli tarvittavat tiedot ja taidot johtamiseen
 - koin, että johtotiimi pyrki kehittämään jatkuvasti omia johtamistaitojaan
 - koin, että johtotiimissä vältettiin politikointia ja oman edun tavoittelua
 - koin, että johtotiimillä oli selkeä näkemys toiminnan tavoitteista
 - koin, että johtotiimi osasi kertoa toiminnan tavoitteet ymmärrettävällä tavalla
- **9. Vapaa palaute yhteisistä toimintatapoihin ja johtamiseen liittyen?** (avoin kysymys)
- **10. Mitkä olivat mielestäsi suurimmat ongelmat johtamisessa toimikautesi aikana?** (avoin kysymys)
- **11. Missä asioissa mielestäsi onnistuttiin parhaiten johtamisessa toimikautesi aikana?** (avoin kysymys)

Kehittäminen ja kehittyminen

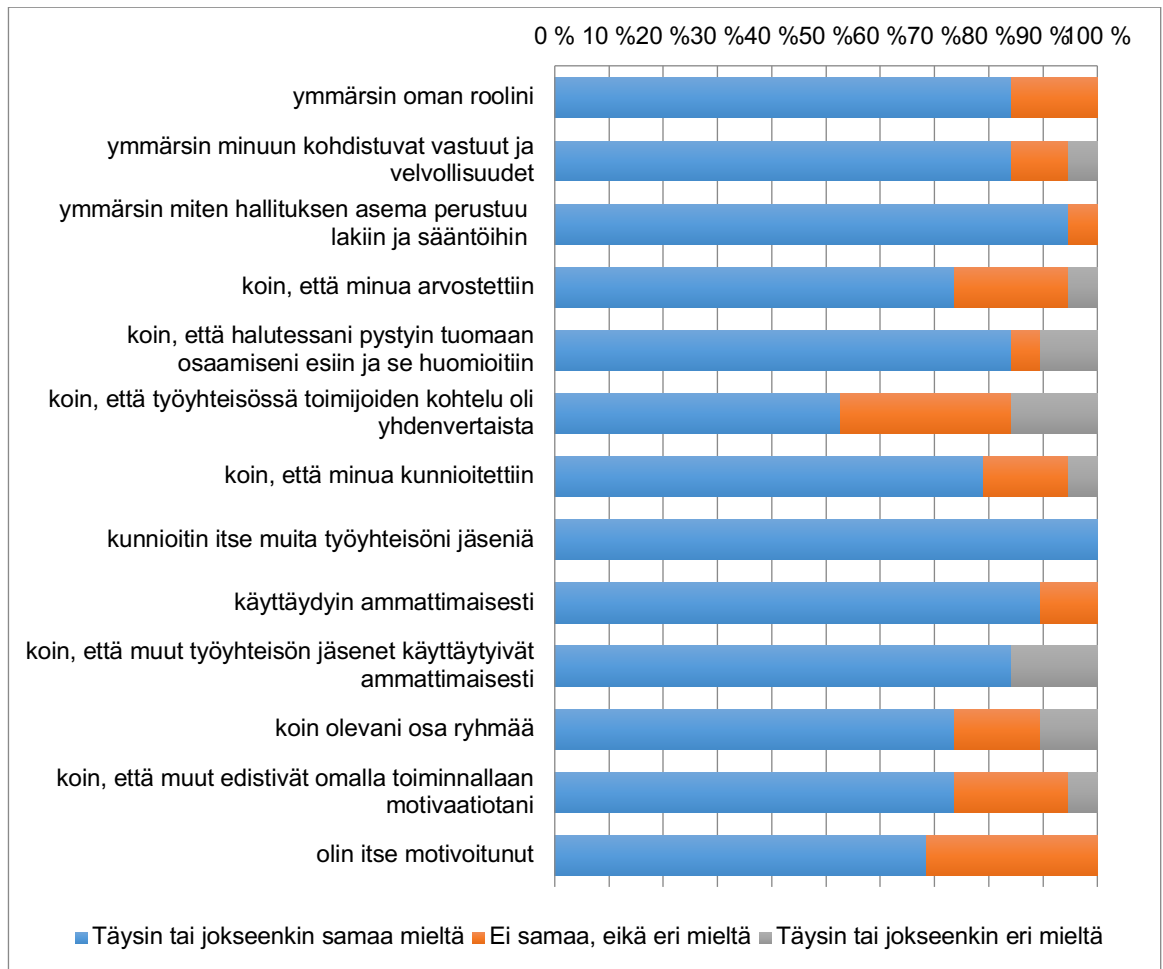
- **12. Toimiessani HUMAKOssa...** (asteikko 1-5: täysin eri – täysin samaa mieltä)
 - osaamiseni kasvoi ja kehittyi
 - koin, että minua kannustettiin
 - koin, että kehittymistarpeeni huomioitiin
 - annoin rakentavaa palautetta muille
 - sain omasta toiminnastani rakentavaa palautetta
 - koin, että johtamisessa huomioitiin erilaiset elämäntilanteet
 - minulle pidettiin kehityskeskustelu(ita)
 - koin kehityskeskustelun/kehityskeskustelut hyödyllisesti
 - sain riittävän perehdytyksen työtehtävieni hoitamiseen
 - koin saaneeni riittävästi tukea toimikauden alussa
 - koin saaneeni riittävästi tukea toimikauden aikana sitä pyytäessäni
 - koin olleeni muiden työyhteisön jäsenten tukena
- **13. Vapaa palaute kehittämiseen ja kehittymiseen liittyen?** (avoin kysymys)

Sisäinen viestintä ja kommunikaatio

- **14. Toimiessani HUMAKOssa...**(asteikko 1-5: täysin eri – täysin samaa mieltä)
 - hallituksen sisäinen kommunikointi oli avointa
 - hallituksen ja työntekijöiden välinen viestintä oli avointa
 - minulla oli oikeus omaan mielipiteeseen
 - pystyin avoimesti ilmaisemaan omia mielipiteitäni ja näkemyksiäni
 - koin tulleen kuulluksi, vaikka mielipiteeni olisi ollut muista eriävä

- osasin toimia rakentavasti ristiriitatilanteissa
 - koin, että konfliktitilanteet ratkaistiin rakentavasti
 - koin, että konfliktitilanteisiin puututtiin aktiivisesti
- **15. Vapaa palaute sisäisestä viestintään ja kommunikaatioon liittyen?** (avoin kysymys)

Liite 2. Tulokset HUMAKOn hallitusten 2015-2018 jäsenien kyselystä

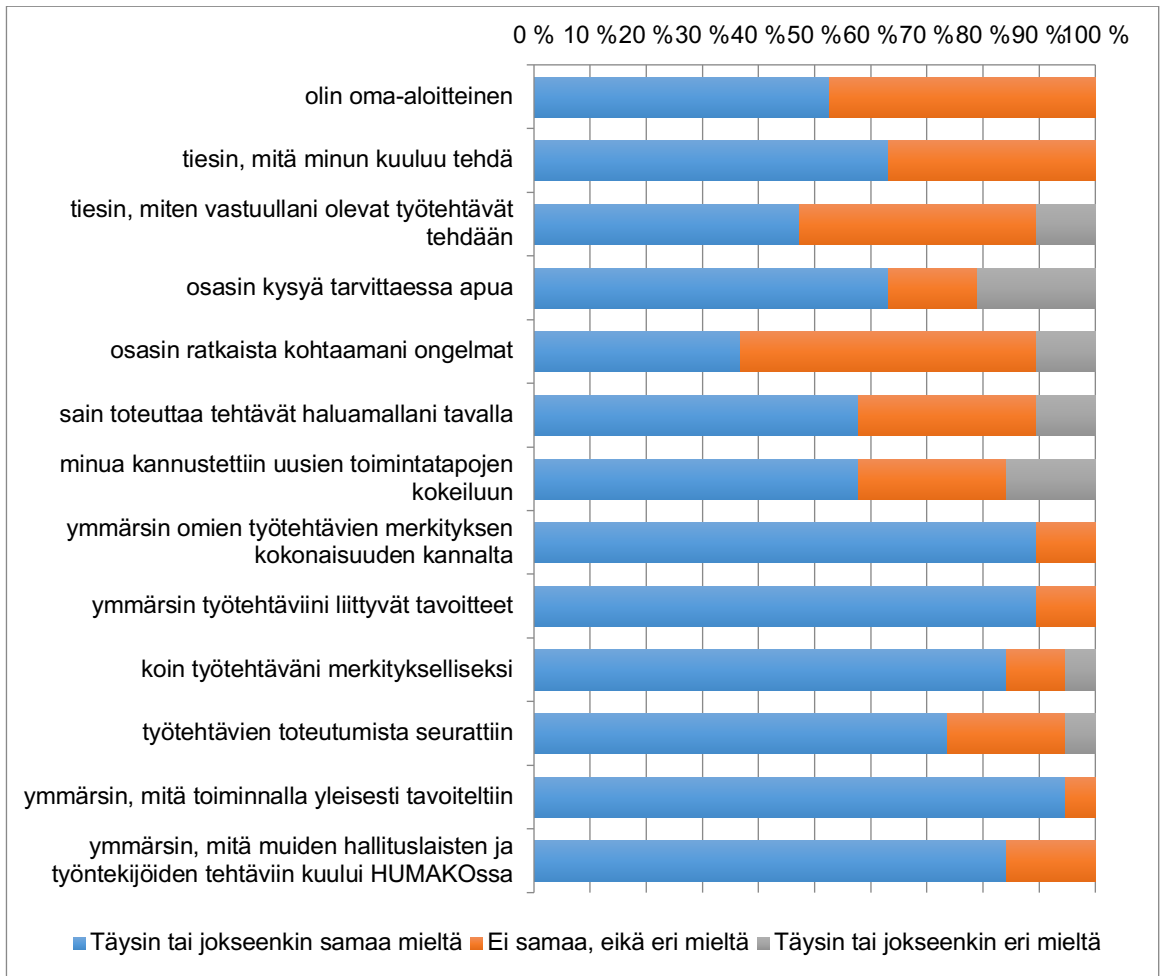


Kuvio 1. Oma roolini työyhteisössä

Avoimet vastaukset

“Tiedostin hyvin oman roolini. Roolini sopi minulle paremmin kuin hyvin.”

“Alkuvuodesta en tunnistanut omaa rooliani niin hyvin. Luultavasti suurimmaksi osaksi omasta motivaatiostani, mutta myös alkuvuoden ongelmat vaikuttivat asiaan. Varsinkin omassa sektorilla oli vaikeuksia alkuvuodesta. Loppuvuotta kohti kaikki alkoi parantumaan ja rooli vahvistumaan. Tunsin hieman, että alkuvuoteen olisin voinut tehdä niin paljon enemmän työtä. Onneksi syksy sai minut aktivoitumaan ja työtä alkoi olemaan hyvällä tavalla paljon.”

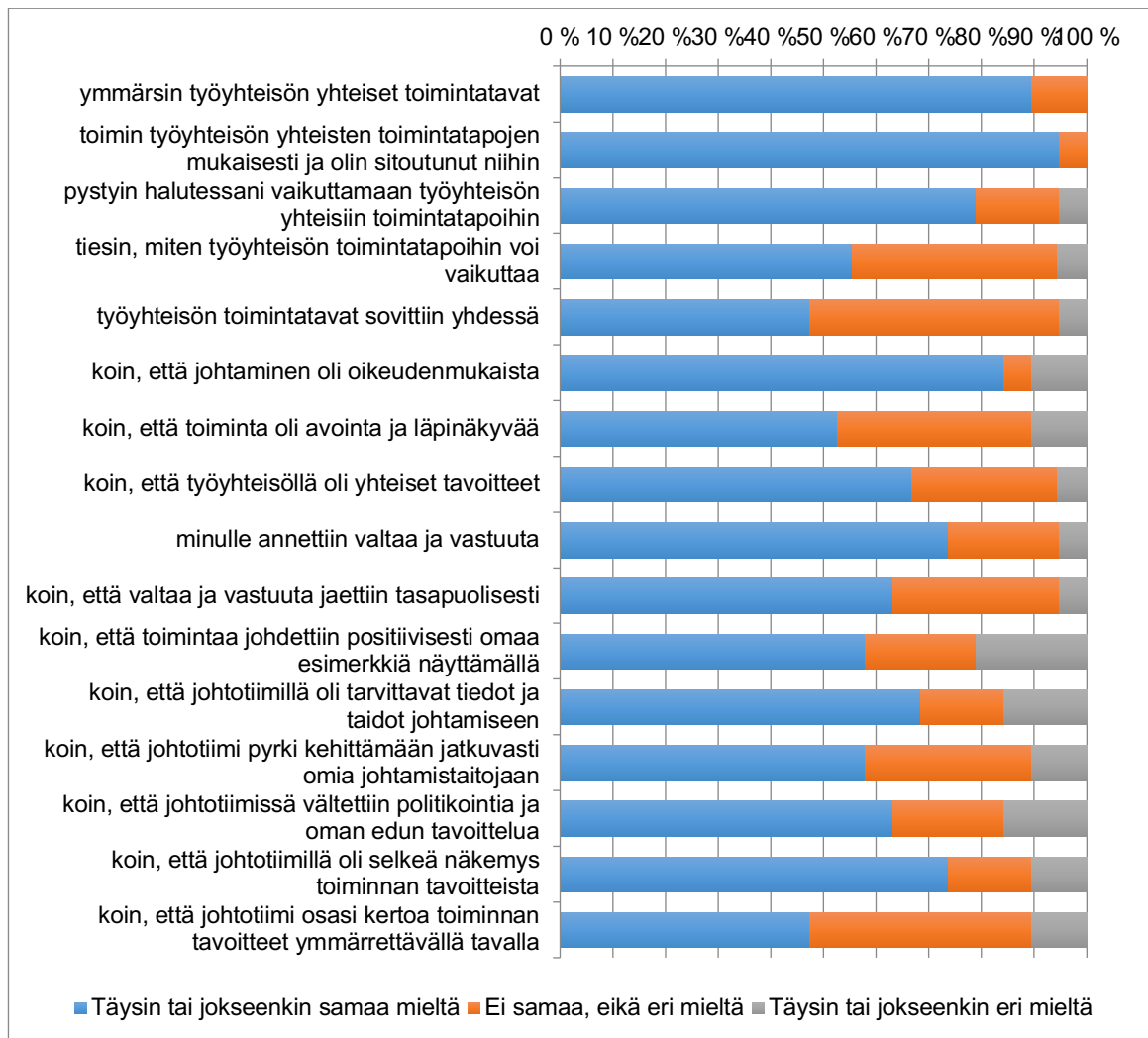


Kuvio 2. Työtehtävät ja tavoitteet

Avoimet vastaukset

“Yleensä viimeistään siinä vaiheessa oppi omista vastuistaan, kun jotain olisi "pitänyt olla jo" tehtynä. Välillä mentiin vähän kantapäähän kautta ja itse luotti vaan siihen, että kyllä varmaan muut sentään tietävät, mitä ollaan tekemässä.”

“Kannustaminen ideointiin ja innovointiin jäi liian vähäiseksi. Koin enemmänkin, että ideointi ei ehkä ollut tervetullutta, sillä ideat aiheuttavat lisäduunia jo ennalta kiireisessä HUMAKOssa.”



Kuvio 3. Yhteiset toimintatavat ja johtaminen

Avoimet vastaukset

“Johtaminen oli omasta mielestäni parhaita mitä olen tähän asti kokenut. Se ainakin sopi täydellisesti omiin tarpeisiini...”

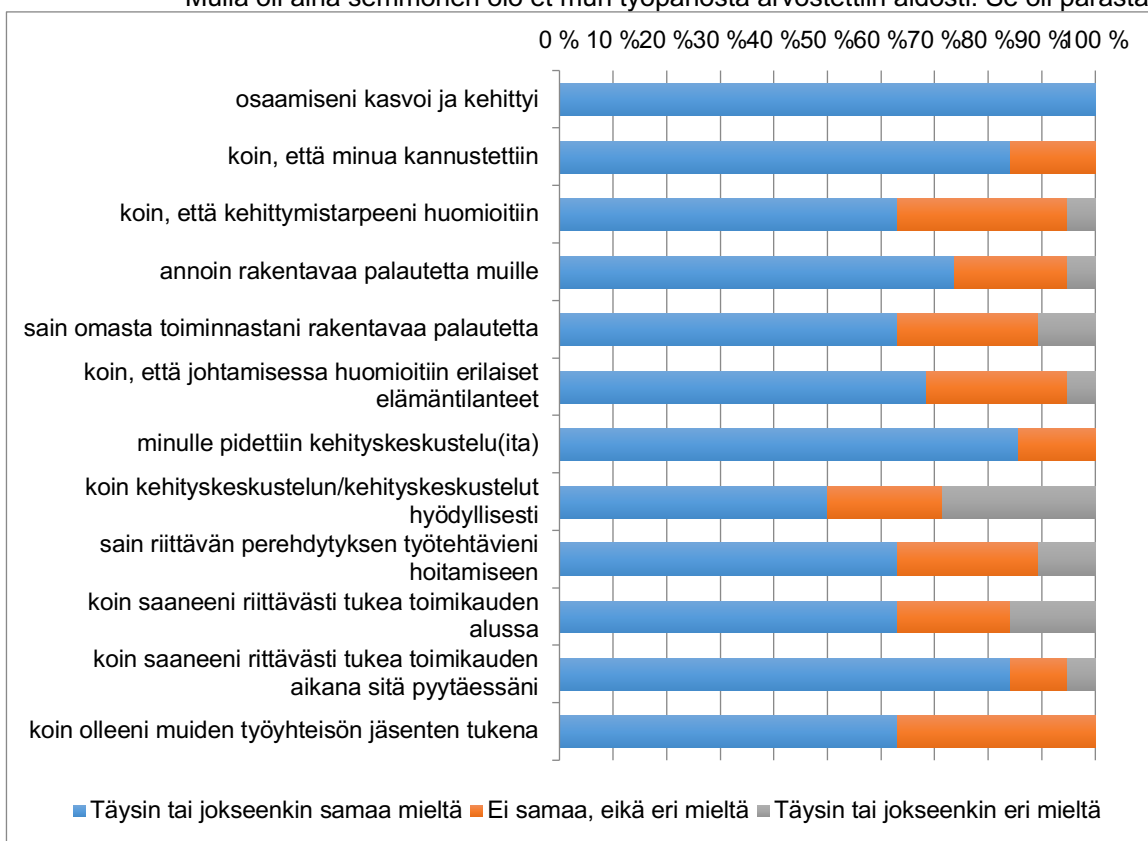
“Koen, että suurimmaksi ongelmaksi koitui oman edun tavoittelu, sekä epävarmuus johtajuudesta. Koen, että johtotiimissä oli epävarmuutta, mutta myös toisaalta tiimissä ei ollut rohkeutta puuttua tai tukea yksilön epävarmuuden poistamista tai kasvua.”

“...Hallituksen pitäisi saada luottamuksella tuoda kehitysideoita johtotiimillä. Johtimista jäi hieman salamyhkäinen kuva. Johtotiimi, otti kehitysideaat hyökkäyksenä, niiden "täydellisesti" suunniteltuja suunnitelmia vastaan...”

“...Oli vaikeaa hahmottaa mikä on kenenkin rooli johtamisessa, ketä minun pitäisi kuunnella tai keneltä pitäisi kysyä apua ja neuvoa hommiin. En tiedä onko tämä johtamisen ongelma varsinaisesti, mutta myös porukan kahtia jako johtotiimiin ja muuhun hallitukseen oli tietynlainen haaste...”

Positiivisuus ja hyvä asenne näkyi johtamisessa. Myöskin johtajiamme kiinnosti oikeasti mitä meille kuuluu ja mitä ideoita meillä on.”

“Mulla oli aina semmonen olo et mun työpanosta arvostettiin aidosti. Se oli parasta.”

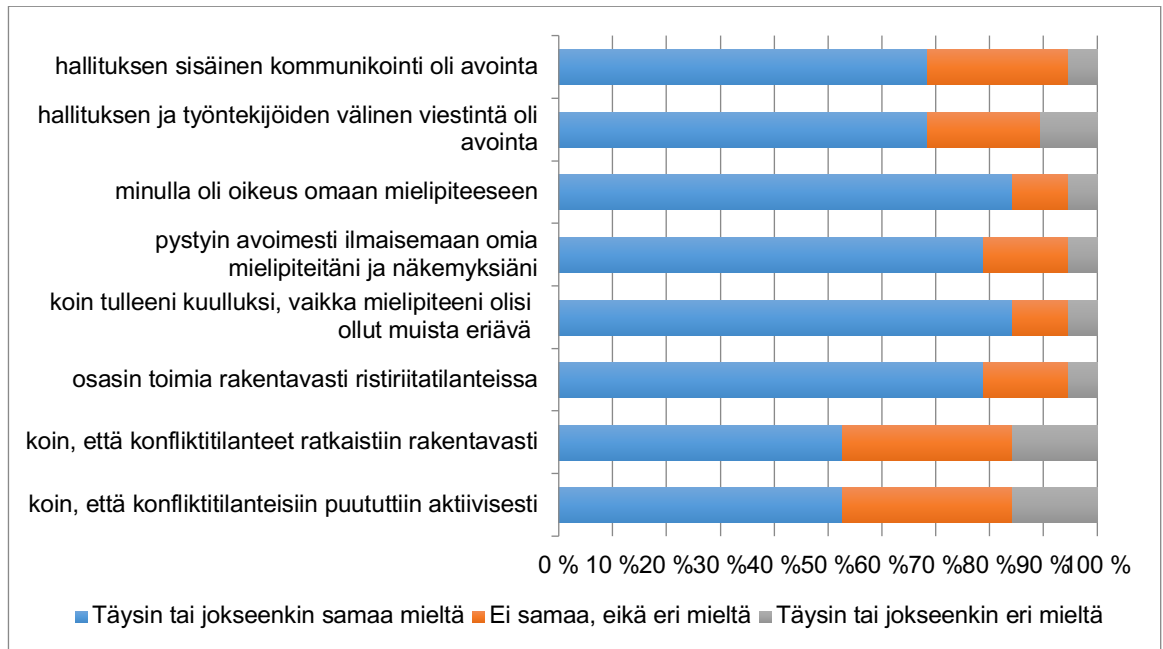


Kuvio 4. Kehittäminen ja kehittyminen

Avoimet vastaukset

“Parhaimman ja hyödyllisemmän oppikokemuksen olen saanut HUMAKOssa toimiessani. Jos filosofia antaa perusrakenteet elämään ja loogiseen ajatteluun, niin HUMAKO on antanut minulle parhaat eväät työelämään ja järjestötoimintaan, mitä en olisi kuvitellu koskaan saavani näin nuorena.”

“...Koin, että minulle annettiin periaatteessa rakentavaa palautetta, mutta palaute esim. tehtäviini liittyen ei antanut työkaluja mennä eteenpäin vaan jätti oikeastaan enemmän kysymysmerkkejä kun lähtökohdat oli muutoinkin haasteelliset. Rakentava palaute tuntui usein aluksi minun arvioinnilta. En osannut itse pyytää tukea, sillä ajattelin, että näillä on nyt pärjättävä.”



Kuvio 5. Sisäinen viestintä ja kommunikaatio

Avoimet vastaukset

“Viestintä ja kommunikaatio oli sujuvaa. Ymmärsin että kaikki asiat ei kuulut minulle, mutta niistä asioista mistä minun piti olla tietonen, olin tietoinen. Varsinkin juuri se ryhmädynamiikka. Puheenjohtaja aina antoi muitten ilmaista ensin itseään ja ajatuksia, enen kuin oman näkemyksensä asiaan, joka yleensä oli aina oikein...”

“...‘rennonpaan’ viestintään tarkoitettu hallitus messenger EI OLE virallisin kanava tiedotukselle ja sitä pitäs myös johtotiimin kunnioittaa..”

“Joskus tuntui että johtotiimi olisi unohtanut työyhteisön olevan yhteisö, joka elää, ryhmäytyy ja kriisiytyy ryhmädynamiikan sääntöjen "alaisuudessa". Kriisien jälkeen joti teki osansa kriisiviestinnästä tiedottamalla tapahtuneesta, mutta muu purku jäi hallituksen kesken epävirallisiksi ja pienporukoiden "deep briefing" -puruiksi, koska tilanteen rauhassa yhdessä purkamista ei järjestetty (aikataulusyistä?). Tämä toimintatapa hidastaa yhteisön toipumista ja palautumista, kun asiaa ei suljeta kunnolla ja oikeasti yhdessä.”

Liite 3. Kysely HUMAKOn hallitusten 2015-2018 puheenjohtajistoille

1. Oma roolini työyhteisössä

Toimiessani HUMAKOssa...

- ymmärsin oman roolini
- ymmärsin minuun kohdistuvat vastuut ja velvollisuudet
- ymmärsin miten hallituksen asema perustuu lakiin ja sääntöihin
- koin, että minua arvostettiin
- koin, että hallituksen jäsenet halutessaan pystyivät tuomaan osaamisensa esiin ja se huomioitiin
- koin, että työyhteisössä toimijoiden kohtelu oli yhdenvertaista
- koin, että minua kunnioitettiin
- kunnioitin itse muita työyhteisöni jäseniä
- käyttäydyin ammattimaisesti
- koin, että muut työyhteisön jäsenet käyttäytyivät ammattimaisesti
- koin olevani osa ryhmää
- edistin omalla toiminnallani muiden motivaatiota
- olin itse motivoitunut

2. Työtehtävät ja tavoitteet

Toimiessani HUMAKOssa...

- olin oma-aloitteinen
- tiesin, mitä minun kuuluu tehdä
- tiesin, miten vastuullani olevat työtehtävät tehdään
- annoin tarvittaessa apua
- osasin ratkaista kohtaamani ongelmat
- hallituksen jäsenet saivat toteuttaa tehtävät haluamallaan tavalla
- kannustin muita uusien toimintatapojen kokeiluun
- autoin muita ymmärtämään omien työtehtävien merkityksen kokonaisuuden kannalta
- autoin muita ymmärtämään työtehtäviin liittyvät tavoitteet
- koin itse työtehtäväni merkitykselliseksi
- seurasin muiden työtehtävien toteutumista
- ymmärsin, mitä toiminnalla yleisesti tavoiteltiin
- ymmärsin, mitä muiden hallituslaisten ja työntekijöiden tehtäviin kuului HUMAKOssa

3. Yhteiset toimintatavat ja johtaminen

Toimiessani HUMAKOssa...

- ymmärsin työyhteisön yhteiset toimintatavat
- toimin työyhteisön yhteisten toimintatapojen mukaisesti ja olin sitoutunut niihin
- hallituksen jäsenet pystyivät halutessaan vaikuttamaan työyhteisön yhteisiin toimintatapoihin
- kerroin, miten työyhteisön toimintatapoihin voi vaikuttaa
- työyhteisön toimintatavat sovittiin yhdessä
- koin, että johtaminen oli oikeudenmukaista
- koin, että toiminta oli avointa ja läpinäkyvää
- koin, että työyhteisöllä oli yhteiset tavoitteet
- annoin muille valtaa ja vastuuta

- koin, että valtaa ja vastuuta jaettiin tasapuolisesti
- koin, että toimintaa johdettiin positiivisesti omaa esimerkkiä näyttämällä
- koin, että johtotiimillä oli tarvittavat tiedot ja taidot johtamiseen
- koin, että johtotiimi pyrki kehittämään jatkuvasti omia johtamistaitojaan
- koin, että johtotiimissä vältettiin politikointia ja oman edun tavoittelua
- koin, että johtotiimillä oli selkeää näkemys toiminnan tavoitteista
- koin, että johtotiimi osasi kertoa toiminnan tavoitteet ymmärrettävällä tavalla

4. Kehittäminen ja kehittyminen

Toimiessani HUMAKOssa...

- osaamiseni kasvoi ja kehittyi
- kannustin muita työyhteisön jäseniä
- huomioin muiden kehitystarpeet
- annoin rakentavaa palautetta muille
- sain omasta toiminnastani rakentavaa palautetta
- koin, että johtamisessa huomioitiin erilaiset elämäntilanteet
- pidin kehityskeskusteluita
- koin kehityskeskustelut hyödyllisesti
- sain riittävän perehdytyksen työtehtävieni hoitamiseen
- koin saaneeni riittävästi tukea toimikauden alussa
- koin saaneeni riittävästi tukea toimikauden aikana sitä pyytäessäni
- koin olleeni muiden työyhteisön jäsenten tukena

5. Sisäinen viestintä ja kommunikaatio

Toimiessani HUMAKOssa...

- hallituksen sisäinen kommunikointi oli avointa
- hallituksen ja työntekijöiden välinen viestintä oli avointa
- minulla oli oikeus omaan mielipiteeseen
- pystyin avoimesti ilmaisemaan omia mielipiteitäni ja näkemyksiäni
- koin tulleetni kuulluksi, vaikka mielipiteeni olisi ollut muista eriävä
- osasin toimia rakentavasti ristiriitatilanteissa
- koin, että konfliktitilanteet ratkaistiin rakentavasti
- koin, että konfliktitilanteisiin puututtiin aktiivisesti

Liite 4. Varapuheenjohtajien kokemat haasteet verrattuna puheenjohtajiin

Varapuheenjohtajien kokemukset voidaan ryhmitellä aiheisiin oma rooli ja toiminta (taulukko 1), työyhteisö ja sen toiminta (taulukko 2), johtaminen (taulukko 3) sekä johtajana toimiminen (taulukko 4). Taulukoissa KA on vastauksien keskiarvo asteikolla 1-5.

Taulukko 1. Oma rooli ja toiminta

Väittämä	KA Vara-puheenjohtaja	KA Puheenjohtaja
sain riittävän perehdytyksen työtehtävieni hoitamiseen	2,50	3,33
ymmärsin oman roolini	3,50	4,33
ymmärsin minuun kohdistuvat vastuut ja velvollisuudet	3,75	4,33
tiesin, mitä minun kuuluu tehdä	3,25	4,33
tiesin, miten vastuullani olevat työtehtävät tehdään	3,25	4,00
koin itse työtehtäväni merkitykselliseksi	3,25	3,67
olin itse motivoitunut	3,50	4,67
käyttäydyin ammattimaisesti	3,50	4,33
olin oma-aloinen	3,50	5,00
edistin omalla toiminnallani muiden motivaatiota	3,50	4,33
koin kehityskeskustelut hyödyllisesti	2,75	4,67

Taulukko 2. Työyhteisö ja sen toiminta

Väittämä	KA Vara-puheenjohtaja	KA Puheenjohtaja
työyhteisön toimintatavat sovittiin yhdessä	2,75	3,67
hallituksen jäsenet pystyivät halutessaan vaikuttamaan työyhteisön yhteisiin toimintatapoihin	2,75	4,00
hallituksen sisäinen kommunikointi oli avointa	3,00	4,00
koin, että työyhteisössä toimijoiden kohtelu oli yhdenvertaista	3,00	4,33
koin, että muut työyhteisön jäsenet käyttäytyivät ammattimaisesti	3,25	4,00
koin, että minua arvostettiin	3,50	4,00
koin olevani osa ryhmää	3,50	4,00
koin olleeni muiden työyhteisön jäsenten tukena	3,50	4,33
minulla oli oikeus omaan mielipiteeseen	3,50	4,33
ymmärsin työyhteisön yhteiset toimintatavat	3,50	4,67
toimin työyhteisön yhteisten toimintatapojen mukaisesti ja olin sitoutunut niihin	3,75	4,33

Taulukko 3. Johtotiimin toiminta

Väittämä	KA Vara-puheenjohtaja	KA Puheenjohtaja
koin, että johtaminen oli oikeudenmukaista	3,25	4,00
koin, että johtotiimillä oli selkeä näkemys toiminnan tavoitteista	2,75	3,67
koin, että johtotiimi osasi kertoa toiminnan tavoitteet ymmärrettävällä tavalla	3,00	4,00

koin, että johtotiimi pyrki kehittämään jatkuvasti omia johtamistaitojaan	2,75	3,67
koin, että hallituksen jäsenet halutessaan pystyivät tuomaan osaamisensa esiin ja se huomioitiin	3,00	4,33
koin, että konfliktitilanteet ratkaistiin rakentavasti	3,00	4,00
koin, että konfliktitilanteisiin puututtiin aktiivisesti	3,00	4,33

Taulukko 4. Johtajana toimiminen

Väittämä	KA Vara- puheenjohtaja	KA Puheenjohtaja
annoin muille valtaa ja vastuuta	3,25	4,33
seurasin muiden työtehtävien toteutumista	3,75	5,00
ymmärsin, mitä muiden hallituslaisten ja työntekijöiden tehtäviin kuului HUMAKOssa	3,50	4,33
hallituksen jäsenet saivat toteuttaa tehtävät haluamallaan tavalla	3,00	4,00
kannustin muita uusien toimintatapojen kokeiluun	3,50	4,33
autoin muita ymmärtämään omien työtehtävien merkityksen kokonaisuuden kannalta	3,50	4,00

Liite 5. Puheenjohtajien teemahaastattelun runko

1. Kerro hallituksen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välisestä työnjaosta ja rooleista. (vain puheenjohtajat)
2. Kerro, mitä olet kokenut hallituksen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välisessä työnjaossa haastavana? (vain puheenjohtajat)
3. Kerro hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan välisestä työnjaosta ja rooleista.
4. Kerro yhteistyöstäsi hallituksen puheenjohtajan/varapuheenjohtajan kanssa.
5. Kuvaile omaa perehdytystäsi hallituksen puheenjohtajan/varapuheenjohtajan rooliin.
 1. Kuka perehdytyksestäsi vastasi?
 2. Miten perehdytys tehtiin?
 3. Millä tavalla osallistuit toimintaan heti perehdytyksen jälkeen?
 4. Mihin asioihin perehdyit itsenäisesti?
 5. Miten huolehdit itsenäisestä perehtymisestä?
 6. Mitä asioita perehdytyksestäsi puuttui?
 7. Minkälaisissa asioissa olisit tarvinnut enemmän tukea?
 8. Keneltä olet odottanut ja/tai tarvinnut tukea?
 9. Minkälaista tukea sait edeltäjältäsi?
6. Minkälaista on ollut tulla puheenjohtajaksi/varapuheenjohtajaksi HUMAKOn toiminnan ulkopuolelta/toiminnassa jo mukana olleensa?
7. Miten olet tähän mennessä kokenut oman roolisi HUMAKOssa?
8. Millaisena puheenjohtajana näet itsesi?
9. Millaisena puheenjohtajana muut näkevät sinut?
10. Vuosi 2017 nousi johtamiskyselyssä esille monin paikoin. Kerro, mistä luulet tämän johtuvan?