



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Johtamistyyliä ja johtamistyytyväisyys partiojohtamisessa

Organisaatiot ja johtaminen

Maisterin tutkinnon tutkielma

Marja-Leena Räsänen-Ala-Aho

2011



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Johtamistyylit ja johtamistyytyväisyys partiojohtamisessa

Pro gradu -tutkielma

Marja-Leena Räsänen – Ala - Aho

k81674

21.6.2011

Johtamisen maisteriohjelma

Sisältö

1 JOHDANTO	5
1.2 Partiovapaaehtoisjohtaminen	5
1.3 Partion johtamiskäsitykset.....	6
1.4 Johtamistyyliä vapaaehtoistyössä, työn tavoitteet.....	8
1.5 Työn rakenne	10
2 JOHTAMISTYYLIEN KUVAUS AIEMMISSÄ TUTKIMUKSISSA.....	11
2.1 Vapaaehtoisjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet	11
2.2 Vapaaehtoisjohtamisen ja for profit – johtamisen erot ja yhtäläisyydet	14
2.3 Bruce Avolion ja Bernard Bass´n johtamistutkimuskonsepti	16
2.4.1 Transformaalinen johtamistyyli, ihmisten kautta johtaminen	19
2.4.2 Transaktionaalinen johtajuus, johtaminen asioiden kautta	23
2.4.3 Laissez- faire, antaa mennä – johtajuus.....	25
3 JOHTAMISTYYLIN YHTEYS TEHTÄVÄTYTYVÄISYYTEEN JA SITOUTUMISEEN.....	26
3.1 Johtamisresurssit	26
3.2 Johtamistyylin ilmeneminen ja vaikutus johdettaviin	28
3.3 Johtamistyylin yhteys tehtävätyytyväisyyteen ja sitoutumiseen	30
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
4.1 Aineiston hankinta, partioleirin taustatiedot.....	36
4.1.1 Leirin tavoitteet.....	36
4.1.2 Leirin johtaminen.....	37
4.1.3 Leirin johtamisen kehittämisenäkemykset.....	39
4.2 Tutkimuksen rakenne.....	41
4.2.1 Tutkimusmateriaalin esitestaus	42
4.2.2 Tutkimuksen tekeminen	42
4.3 Tutkimusanalyysi ja analyysimenetelmät	43
5 TUTKIMUSTULOKSET	46
5.1 Johtamiskonseptitutkimuksen päätulokset	46
5.1.1 Leirin johtamistutkimuksen vastaajien tausta, partioikä.....	46
5.1.2 Leirin johtamistutkimuksen vastaajien tausta, ikä.....	48
5.2 Johtamistyylien esiintyminen Kohina- leirin johtamisessa	49

5.2.1 Johtamistyylien esiintyminen leirijohtamisessa keskimääräisten arvo pisteiden mukaan	51
5.2.2 Johtamistyylien esiintymisen merkittävyys keskihajonnan kautta arvioituna	51
5.2.3 Yhteenveto kuuden johtamistyylifaktorin esiintymisestä johtamisessa	54
5.3 Eri johtamistyylien miellyttäminen, sanalliset ja numeeriset arviot	56
5.3.1 Transformaalisen, ihmisten kautta johtamisen – miellyttäminen	56
5.3.2 Johdettavien antamat arvopisteet sekä sanallinen arviointi transformaalisesta johtamisesta.....	57
5.3.3 Transaktionaalinen, asioiden kautta tapahtuva johtaminen.....	59
5.3.4 Johdettavien antamat pistearviot sekä sanallinen arviointi transaktionaalisesta johtamisesta	59
5.3.5 Johtamisen miellyttäminen, antaa mennä – johtamistyyllillä johdettuna	61
5.4 Taustamuuttujien merkitys johtamiskokemukselle	63
5.4.1 Iän merkitys johtamistyylin kokemiseen	63
5.4.2 Iän merkitys johtamiskokemukseen, arvopisteiden kautta	66
5.5 Sukupuolen vaikutus johtamistyylien kokemiseen	70
5.5.1 Naisten ja miesten sekä eri - ikäisten arvioijien mielipiteet johtamistyyleistä, henkilöstön johtaminen, transformaalinen tyyli.....	70
5.5.2 Naisten ja miesten sekä eri - ikäisten arvioijien mielipiteet johtamistyyleistä, asioiden johtaminen, transaktionaalinen tyyli	72
5.5.3 Naisten ja miesten sekä eri - ikäisten arvioijien mielipiteet johtamistyyleistä, laissez – faire - tyyli.....	74
5.6 Muut taustamuuttajat: alaleiri, savu, tehtäväpositio ja johtamisen miellyttäminen	75
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	77
LÄHDELUETTELO.....	83
LIITTEET.....	88

KUVALUETTELO

Kuva 1 Kohinan leiriorganisaatio	37
Kuva 2 Johtamistyylien väittämien määrät	44
Kuva 3 Vastaaajien keskimääräiset partiovuodet	46
Kuva 4 Alaleirien ja savujen vastaajien partioikä	47
Kuva 5 Sukupuoli ja partioikä: keskiarvot, minimi-maksimi.....	47

Kuva 6 Johtamistekijöiden nimet, tunnuksot ja keskimääräiset arvopisteet	50
Kuva 7 Johtamistyylien saamat pistemäärä, faktorikeskiarvot ja keskihajonnat ..	53
Kuva 8 Johtamistyyliä keskimääräisten pisteiden perusteella	53
Kuva 9 Ihmistien kautta johtaminen, sanalliset arviot ja arvopisteet.....	58
Kuva 10 Asioiden kautta johtaminen, sanalliset arviot ja arvopisteet.....	60
Kuva 11 Laissez - faire johtamistyylin miellyttävyyt ja arvopisteet	61
Kuva 12 Iän merkitys johtamistyylin kokemiseen.....	64
Kuva 13 Johtamistyylien havainnot eri ikäryhmissä, sanallisten arvioiden perusteella	65
Kuva 14 Transformaalin johtamistavan pistekeskiarvot ikäryhmittäin	67
Kuva 15 Transaktionaalisen johtamistavan pistekeskiarvot ikäryhmittäin.....	67
Kuva 16 Laissez - faire - johtamistavan pistekeskiarvot ikäryhmittäin	68
Kuva 17 Ikä, sukupuoli ja johtamistyylin miellyttäminen avoimilla vastauksilla	72
Kuva 18 Ikä, sukupuoli ja asioiden johtaminen - tyylin avoimet kommentit.....	73
Kuva 19 Ikä ja sukupuoli, laissez – faire tyylin avoimet kommentit.....	74

Johtamistyyli ja johtamistyytyväisyys partiotoiminnassa

1 JOHDANTO

Partiotoimintaa harrastavat ihmiset ympäri maailmaa maanosasta ja kulttuurista tai kielestä riippumatta. Partiotoiminta on ollut jo vuosisadan ajan monen suomalaisen harrastus. Partiotoiminta yhdistää sekä nuoret, että iäkkäämmät ihmiset yhteisen tekemisen kautta. Suomessa partiotoiminta täytti vuonna 2010, 100 vuotta. Maailmanlaajuisesti partiotoiminta täytti 100 vuotta jo vuonna 2007. Partiotoiminnan viihtävyys on vuosien aikana säilyttänyt asemansa hyvin ottaen huomioon monet muut harrastusmahdollisuudet, joita nuorille on tänä päivänä tarjolla. Lordi Paden - Powellin ajoista on maailma muuttunut, mutta partion toiminnan perusajatuksena: tahto toisen ihmisen auttamiseen ilman vastapalvelusta ja yhdessä tekemisen mallin mukaan toimimisesta, eivät ole kadonneet (www.partio.fi).

Partiotoimintaa johdetaan pääosin vapaaehtoisvoimin. Partiolla on vapaaehtoisten lisäksi Suomessa toiminnanjohtajia, jotka ovat palkattuja henkilöitä. Suurprojekteihin palkataan projektipäällikkö. Palkattujen resurssien tehtävänä on ohjata vapaaehtoistoimintaa erityisesti taloudessa, markkinoinnissa ja järjestötoiminnassa.

Vapaaehtoisena, ilman palkkaa tehtävää johtamistyötä, ei partiotoimintaa voitaisi tässä mittakaavassa toteuttaa missään maassa. Partiojohtaminen on nimenomaan vapaaehtoisjohtamista, jota toteuttavat käytännössä kaikki partiolikäpölvet aivan nuorimpia jäseniä, sudenpentuja, lukuun ottamatta. Vapaaehtoistyötä, jota tehdään esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimialalla, on tutkittu melko paljon. Tutkimuksia löytyy sekä Suomesta (Yeung 2002, 2009), että erityisen runsaasti USA:sta, jossa vapaaehtoistyö on yleisempää kuin Suomessa. Partiojohtamisesta sen sijaan on hyvin vähän tutkittua tietoa Suomessa.

1.2 Partiovapaaehtoisjohtaminen

Partioleirien vapaaehtoistyötä johtavat tyypillisesti vapaaehtoisjohtajat, jotka ovat ikävuosiltaan yli 18 – vuoden ikäisiä, mutta yläikärajaa pestissä ei ole. Johtamistyön tekijöitä nimitetään johtajiksi, mestareiksi, tai kympeiksi. Johtajat ovat leirin ylintä johtoa, mestarit vastaavat tehtävässään toiminta-alueista, kuten esimerkiksi kahvilapal-

veluista, ja kymppit ovat pienempien toimintayksiköiden vetäjiä tai johtajien apuna toimivia nuorempia henkilöitä. Eritasoisia, eri tiimeistä vastaavia johtajia on aina 10 – 20 % leiriläisten kokonaismäärästä. Johtajien ja mestareiden, sekä kymppien tehtävänä on vastata leirielämän sujumisesta partiomaisella tavalla. Lisäksi heidän tulee huolehtia eri osa-alueiden toiminnallisuudesta leiriläisten tyytyväisyydeksi.

Partiojohtamiselle on tyypillistä, että johtamista leireillä ja tapahtumissa tekevät usein hyvinkin nuoret ihmiset. He saattavat olla iältään vain 17- vuotiaita. Jos tekijät ovat alaikäisiä, tehtävät määritellään sen mukaan. Alaikäisten tehtävät ovat erilaisia tehtäviin perustuvia johtamistapahtumia, kuten jonkun toimintapisteen hoitaminen yhdessä tiiminsä kanssa. Yli 18 – vuotiaat voivat toimia savujen johtotehtävissä tai vastata tiimeissä nuorempiansa johtamisesta. Jokaisella annetaan mahdollisuus yrittää jopa tehtävissä, jotka eivät ole heille ennestään tuttuja, eikä osaamista voida taata. Partiossa puhutaan vertaisjohtajuudesta, jolla tarkoitetaan johtamistilanteita, joissa johtamisvastuussa on vain muutaman vuoden johdettaviaan vanhempi henkilö. Aikuiset ihmiset muodostavat piirileireillä johtamisresurssirungon. He ovat usein partioehtävissä kokeneita, itse vuosia partiotoiminnassa mukana olleita henkilöitä, jotka ovat rutinoituneet moniin vaihteleviin partio-olosuhteisiin. Heidän lisäksi mukana voi tiimeissä olla nuoria, jotka oppivat yhteisen tekemisen kautta partiojohtamisen perusasioita (Partiojohtaja-kirja).

1.3 Partion johtamiskäsitykset

Partiolaisen johtamistehtävät, ehkä voisi jopa sanoa ura, alkaa hyvin varhaisessa ikävaiheessa. Sudenpentujen joukossa toimivat ”nokkapennut”, joiden tehtävänä on avustaa sudenpentulauman vetäjää hänen tehtävässään. Vartioita johtavat vartiojohtajat, jotka ovat vain hieman johdettaviaan vanhempia. Nuorten johtamisesta puhutaankin vertaisjohtajuutena. Projekteissa tekevät työtä erilaiset ja eritasoiset johtajat, myös eri - ikäiset ihmiset (www.suomenpartio.fi). Partiojohtamisessa on tärkeintä lasten ja nuorten kasvun tukeminen ja elämysten tuottaminen. Viimeisenä tulee aikuisen oma kehittyminen johtamistehtävässään. Aikuisen toimiessa johtajana johtaminen riippuu tilanteesta ja johdettavista. Mikäli johdettavat ovat aikuisia, toiminnan tarkoituksena on mahdollistaa partiotoimintaa lapsille ja nuorille. Pestiin kuuluu myös johdettavien kehittämisestä huolehtiminen (www.suomenpartio.fi). Aikuisia johdattaessa lopputuloksen onnistuminen on tärkeämpää kuin johtajan oma tai johdettavien

kasvu. Mikäli johdettavat ovat lapsia, on tavoitteena toteuttaa partio-ohjelmaa ja johtamistehtävään kuuluu kasvatusvastuu.

Partiotoiminnan johtamisroolit ovat moninaiset. Suomessa toimii koulutustyöryhmä, jonka tehtävänä on kehittää partiolaisille kohdistettavaa koulutusta. Koulutustyöryhmä on miettinyt erilaisia johtajarooleja koulutusnäkökulmaa ajatellen. Hyvään johtamiseen nähdään partiossa kuuluvan perusroolit, jotka lähtevät ihmisen persoonasta, kokemuksista, ja osaamisesta. Vaihtuvien roolien valinta on tilannekohtainen riippuen johdettavista ja johdettavasta tilanteesta.

Johtamisrooleja ovat palvelijan rooli, jota käyttävä henkilö tekee vapaaehtoistyötä sitoutuen tehtäväänsä sekä oman kasvunsa, että järjestöön sitoutumisen näkökulmasta. Palvelevasta johtamisesta vapaaehtoistyössä puhuivat myös Chung & Lo (1999). Palvelevan johtamistyön näkökulmaa en ole nähnyt esiintyvän työelämän johtamismalleissa, mutta se on tyypillisiltä nimienomaan vapaaehtoisjohtamiselle (Trompenaars & Voerman, 2009). Leaderille on partion päämäärä ja periaatteet tärkeitä, ja ne ohjaavat johtamista. Johtamisen tarkoituksena on mahdollistaa partiotoiminta, tavoitteena on pääsy päämäärään, ei itsessään johtamistehtävässä toimiminen. Manageri johtaa suunnittelemalla, valmistautumalla tehtäviinsä ja arvioimalla lopputuloksia. Palaute tehtävästä, sen saaminen ja antaminen ovat tärkeitä, koska niiden avulla pystytään kehittymään ja kehittämään toimintaa. Toimintasuunnitelmaa seurataan ja sen toteuttamiseen käytetään aikaa.

Vaihtuvina, tilannekohtaisina johtajarooleina partiossa nähdään ”pomon” rooli. Tässä roolissa henkilö ottaa haltuunsa johtamistilanteet. Tärkeää tässä roolissa ei ole osata kaikkea, vaan ottaa tilanteet hallintaan ja löytää ratkaisuja yhdessä johdettavien kanssa. Roolin merkitys korostuu kriisitilanteissa, toimintaympäristön muutoksissa tai suurten ryhmien kanssa toimittaessa. Mahdollistaja tukee nuorempien henkilöiden kasvua ja kehitystä antamalla heille valtaa ja vastuuta. Johtajan rooliin kuuluu ryhmän toiminnan mahdollistaminen, henkilöiden ohjaaminen ja tukeminen. Aikuisten johtamisessa partiossa korostuu usein mahdollistajan rooli. Kasvattajan roolissa johtaja kasvattaa. Oma kasvu on toissijainen tavoite, johdettavien, lasten tai nuorten kasvu on tehtävän ensisijainen tavoite. Johtajalla ei pidä olla taitoihinsa nähden liian suurta kasvatusvastuuta, sillä hänellä on myös oikeus omaan kasvuunsa. Nämä erilaiset johtamisroolit kuvaavat partion johtamisrooleja.

Suomen Partiossa johtajien tukeminen nähdään siten, että erityyppisille johtajille annetaan erilaista tukea heidän roolistaan ja tehtävästään riippuen. Palvelijan roolissa henkilö on sitoutunut partioliikkeeseen, ja hän tarvitsee tukea yksittäisessä tehtävässä onnistumisessa. Roolissa henkilö tarvitsee kiitosta ja palkitsemisen hyvin tehdystä työstä. Hänet pyritään sitouttamaan korostamalla pestin merkitystä, täsmentämällä sen kokonaisuutta ja tukemalla hänen henkilökohtaista kasvuaan. Leaderin nähdään tarvitsevan tukea partion päämäärien ja arvojen ymmärtämisessä. Hän tarvitsee tukea myös epäonnistuessaan. Managerille tarjotaan erilaisia suunnittelu- ja arviointimalleja, sekä arvioidaan yhdessä syntyneitä tuloksia. Palautteen antaminen, suunnitelmien hyväksyminen ja aikataulujen kanssa toimiminen ovat managerille tarpeellista tukea. ”Pomolle” tarjotaan hyviä tilannejohtamisen malleja kokeneemmilta johtajilta, tilaisuuksia harjoitella ja johtaa tutummissa tilanteissa, vaikeusastetta lisäten. Pestin, tehtävän rajat sovitaan tarkoin ja toimintavapaus annetaan rajauksen sisällä tekemiseen. Mahdollistajaa autetaan käytännön rekrytointiasioissa, ja kannustetaan tehtävien jakamista, odottamalla esimerkiksi koko ryhmän pestaamista ennen suunnittelun aloittamista. Kasvattaja tarvitsee tietoa lasten ja nuorten kehittymisestä, sekä partion kasvatustavoista. Kokeneemman vertaistuki ja esimerkki auttavat henkilöä kehittymään omassa kasvattajan tehtävässään.

Työni tavoitteena on tutkia vapaaehtoistyön johtamistyyliä partiojohtamisen näkökulmasta, taustanaan 1985 Bernard Bassin tekemät johtamisen tyyliä kartoittavat tutkimukset. Uranuurtajia johtamistyylien tutkimisessa ovat olleet Palo Alton - yliopistossa vaikuttaneet tutkijat Bruce Avolio ja Bernard J. Bass. Tutkijat ovat tehneet sekä yhdessä, että erikseen lukuisia tutkimuksia, joilla he ovat pyrkineet selvittämään erilaisten johtamistyylien esiintymistä erilaisissa organisaatioissa.

1.4 Johtamistyyliä vapaaehtoistyössä, työn tavoitteet

Vapaaehtoisjohtamista ei ole Suomessa tutkittu kovin paljon. Verrattuna vapaaehtoistyönä tehtävän johtamistyylien määrään, tutkimuksia on käytettävissä maailmanlaajuisestikaan hyvin vähän. Tutkimukset, joita on käytettävissä, ovat yleisiä vapaaehtoistyötä ja työn johtamista kuvaavia tutkimuksia tai artikkeleita. Partiojohtamista tutkimusta on vielä vähemmän kuin muista vapaaehtoisjohtamisen alueista.

Vapaaehtoistyön johtamistapojen tunteminen ja niiden vaikutus johdettavien onnistumiskokemukseen vapaaehtoistehtävissä auttaisi vapaaehtoisjohtajia rekrytoivia henkilöitä hakemaan johtamistehtävään persoonina sopivia henkilöitä. Haettaessa vapaaehtoisjohtamistehtäviin henkilöitä, tavoitteena on, että he pysyisivät tehtävissään mahdollisimman kauan. Oikeilla johtamistavoilla, joita voitaisiin kouluttaa, saisivat he aikaan tavoitteiden mukaisia tuloksia. Aikana, jolloin ihmisillä on jatkuva kiire ja niukasta vapaa-ajasta tingitään palkkatyön hyväksi, on vapaaehtoistyöhön halukkaiden henkilöiden määrä vähenevä ja erityisesti aikuisista toimijoista on puutetta.

Työni tavoitteena on tutkia partiossa tapahtuvaa, vapaaehtoisena tehtävän johtamisen tyyliä. Vapaaehtoistyönä, palkatta tehtävässä johtamisessa on havaittavissa johtamistapa tai johtamistyyliä, jotka tuottavat muita johtamistyyliä paremman lopputuloksen. Hyvänä lopputuloksena vapaaehtoisjohtamisessa voidaan pitää projektiin osallistuneiden vapaaehtoistyöntekijöiden projektitehtäviin sitoutumista, jatkamista ja tehtävän taloudellisten tulosten saavuttamista.

Tutkimuksen taustalla on Kohina, Uudenmaan partiopiirin piirileiri, joka toteutettiin kesällä 2008 Hangon Dragsfjärdissä sijaitsevalla leirialueella. Leirille osallistui noin 3000 eri - ikäistä partiolaista, sudenpennuista aikuisiin johtajiin. Osallistuin itse leirille savun johtotehtävissä.

Työni tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Onko löydettävissä Bernard M. Bassin ja Bruce J. Avolion kuvaamia MLQ -konseptin johtamiskäyttäytymistyyliä kohteena olevassa leiriprojektissa vapaaehtoistyöntekijöiden johtamisessa?
- Miten johdettavat kokivat partiopestissään leirillä käytetyt erilaiset johtamistyyliä ja miksi?
- Miten johdettavien ikä, sukupuoli ja partioikä, sekä muut taustatekijät näkyivät johtamistyylien kokemisessa?

Vapaaehtoistyöksi käsitetään työ, jota tehdään ilman rahallista korvausta tai virallista työsuhdetta työn tehtäväksi antajaan. Vapaaehtoistyö on työtä, jonka monet työntekijät tekevät vapaa-ajallaan, palkkatyönsä lisäksi. Työ mielletään myös ilman pakotetta tehtäväksi työksi. (Yeung 2002, 23, Groves, 2004)

Vapaaehtoistyön johtaminen on johtamistyötä, joka kohdistetaan joukkoon ihmisiä, jotka tekevät työtään saamatta siitä palkkaa tai ilman virallista työsuhdetta. Vapaaehtoistyön johtaja saattaa olla sekä palkattu että itsekin ilman palkkaa työtään tekevä henkilö (Groves, 2004).

Johtamistyyliellä tarkoitetaan johtamistapoja, joita johtaja käyttää ohjattaessaan, johtaessaan ihmisiä tehtävässään, jonka hän on ottanut vastaan tai johon hänet on määrätty.

Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ (Burns 1985, Bass 1987, Bass, Avolio, Jung 1999). Johtamisen malleja tutkivan, laajasti käytetyn johtamiskonseptin johtamismalleja ovat: transformaalinen, transaktionaalinen ja laissez - faire- johtamistyyli. Kahteen ensimmäiseen johtamistyyliin liittyy useita eri dimensioita.

1.5 Työn rakenne

Työn ensimmäisessä osassa käsittelen lyhyesti tutkimusongelman taustaa, vapaaehtoisjohtamista Suomessa kirjallisuudessa. Kappaleessa kaksi käsittelen tutkimusongelmaa ja rajaan sen käsittämään vapaaehtoisjohtamisen johtamistyylien esiintymiseen ja johtamistyytyväisyyteen Uudenmaan piiripartioleirillä, Kohinalla, Hangossa kesällä 2008. Kolmannessa osassa tarkastelen johtamistyylien esiintymistä kirjallisuudessa sekä eri johtamistyylien kokemista johdettavien näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen kerron tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Käsittelen ensin Kohina - piiripartioleirin organisaatiota, leirin organisointia ja leiritapahtumia, jotka vaikuttavat johtamiseen ja johtamiskokemuksiin.

Tämän jälkeen esittelen tutkimuksen käytännön toteutuksen: tutkimuksen tutkimusmenetelmät ja mittausmenetelmät. Lopuksi esitän tutkimustulokset analyysineen ja linkitän ne kirjallisuuskatsaukseen. Johtopäätöksissä pyrin yhdistämään aiemmat tutkimukset tutkimukseni tulosten kanssa sekä näkemään mahdollisia uusia tutkimus- tai kysymysaiheita käsiteltävään ongelmaan.

2 JOHTAMISTYYLIEN KUVAUS AIEMMISSÄ TUTKIMUKSISSA

2.1 Vapaaehtoisjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Vapaaehtoistyönä työtä tekevät henkilöt sitoutuvat tehtäviinsä, koska monien ystävät ovat toiminnassa mukana. Ystävien silmissä halutaan toimia arvostettavalla tavalla (Yeung 2004). Johtajien sitoutumisen ylipäänsä vapaaehtoisjohtamistehtäviin on havaittu edistävän vapaaehtoisorganisaation tehokkuutta (Brown & Preston 2004). Omissa vapaaehtoistehtävissäni olen havainnut laaduttomasti tehtyä työtä arvosteltavan ankarasti. Epäonnistuminen ei kuitenkaan estä yrittämästä uudelleen, toisella kertalla pestissä, mikäli henkilö itse niin haluaa.

Vapaaehtoisjohtamistyössä työskentelevien johtajien sitouttamista tehtäviinsä on tutkittu jossakin määrin. On löydetty myös keinoja kehittää vapaaehtoisjohtajien suoriutumista tehtävissään. Yhdeksi selkeäksi tekijäksi on havaittu, ryhmän ammattimaisella johtamisella olevan tärkeä merkitys muiden johtajien työskentelyyn (Brown & Preston 2004). Tehtäväroolien selittäminen ja tarkentaminen auttavat ryhmän jäseniä sitoutumaan tehtäviinsä. Hyvin kuvattu tehtävä on helpompi toteuttaa laadukkaasti.

Partiojohtamisessa tapahtuu suuria partiotapahtumia ennen useita kokoontumisia, tiedotus- ja koulutustilaisuuksia. Näissä tilaisuuksissa olisi mahdollista kouluttaa vapaaehtoisia tehtäviinsä nykyistä suunnitellummin, mikäli ihmiset sitoutuisivat lupamiinsa pesteihin niiden vaatimalla intensiteetillä. Usein on havaittavissa, että aivan liian vähän on niitä henkilöitä, jotka sitoutuvat lupaamaansa tehtävään voimakkaasti ja tahdolla.

Vapaaehtoisorganisaation johdon tehtävänä on pesteissään toimivien johtajien ja johtokunnan ohjaaminen pitkän tähtäimen suunnitteluun pelkän operatiivisen johtamisen sijaan (Brown & Preston 2004). Operatiivinen johtaminen on jokapäiväisen toiminnan ohjaamista, kun taas strategisella johtamisella pyritään myös vapaaehtoisjohtamisessa pitkän tähtäimen tavoitteiden asettamiseen.

Vaikea tilanne vapaaehtoisia johtavilla henkilöillä on edessään silloin, kun vapaaehtoiset ovat haluttomia ottamaan lupaamissaan tehtävissä johtamisvastuuta ja hyväk-

symään johtamisroolinsa (Yeung, 2004). Johtamisvastuun ottaminen saattaa pelottaa, sillä vapaaehtoistyöntekijöiltä puuttuu usein johtamiskokemusta varsinaisessa palkkatyössään. He saattavat olla asiantuntijoita tai työntekijöitä työelämässä, ja johtaa kuitenkin suuriakin kokonaisuuksia vapaaehtoistyössään (Yeung, 2004). Usein työntekijätehtävissä toimivilla ihmisillä on enemmän aikaa osallistua vapaaehtoistyöhön kuin työssään johtavassa asemassa ennestään olevilla henkilöillä (Yeung, 2004). Tämä seikka saa työntekijä- tai asiantuntijatasoiset henkilöt hakeutumaan vapaaehtoisjohtamistehtäviin, ilman johtamiskokemusta. Kyseinen ilmiö on tuttu minulla omista vapaaehtoisjohtamiskokemuksistani.

Myös johtoryhmän rakenteella on havaittu olevan vaikutusta henkilöiden johtamistehtävässä onnistumiseen (Brown & Preston, 2004). Tarkoin ei vielä tiedetä, mitkä kaikki seikat yksittäisten johtoryhmän jäsenten ominaisuuksissa vaikuttavat johtokunnan toiminnan tehokkuuteen. Johtoryhmän jäsenten erilaisuus, tehtävämotivaatio sekä tiimin tai esimiehen sosiaalinen tuki ovat seikkoja, joiden tiedetään kuitenkin vaikuttavan vapaaehtoisten käyttäytymiseen ja onnistumiseen tehtävissään. Sosiaalisin sitein organisaatioon sitoutuneet vapaaehtoiset vaikuttavat pysyvän muita kauemmin tehtävissään. Heidän on myös havaittu kantavan vastuuta tehtävästään ryhmässään paremmin kuin ilman sosiaalisia siteitä toimivat jäsenet (Brown & Preston 2004).

Vapaaehtoisjohtajien odotetaan johtavan organisaatiota aivan kuten liiketoiminnassa toimivien kollegojensa huolimatta siitä, että heidän lähtökohtansa johtamiseen eroavat tavallisen liiketoiminnan johtamisesta (Stephenson, 2008). Vapaaehtoisjohtajilta puuttuu muita johtajia useammin muodollinen koulutus tehtäviinsä. Lisäksi heidän johdettavansa ovat vapaaehtoisina työskenteleviä henkilöitä, joita motivoivat tehtävään eri tekijät kuin palkkatyötä tekeviä (Yeung 2004, Brown & Preston 2004). Johdettavien erilaisuus asettaa omat haasteensa johtamiselle. Kenenkään vapaaehtoisen hyvinvointi ei ole kiinni työssä jaksamisesta ja jatkamisesta.

Vapaaehtoisjohtamisessa on havaittavissa useita erilaisia johtamismalleja. Erilaisia johtamismalleja vapaaehtoisjohtamisessa ovat tutkineet muuan muassa Chung ja Lo (2007). Näissä tutkimuksissa on havaittu että hiukan vajaat 22 % johtajista käyttää transaktionaalista tyyliä (Chung & Lo 2007). Saman verran johtamisessa on heidän tutkimuksessaan mukaan ollut löydettävissä transformaalia johtamismallia. Johtajista

45 % näyttää ilmentävän johtamisessaan palvelevaa johtamistyyliä. Tätä johtamistyyliä ei ole kuvattu muissa tutkimuksissa, mutta sen sijaan se on kuvattu muuan muassa Suomen Partion johtamistyyliä kuvailevassa materiaalissa (Liite 1). Kyseistä johtamistyyliä pidetään yhtenä hyväksi havaittuna johtamistyylinä partiojohtamisessa.

Sen sijaan on havaittu, että johtamistehtävässä olevan ja organisaation välisellä yhteensopivuudella on suuri merkitys johtamisen tehokkuuteen (Stephenson, 2008). Organisaation ja henkilön yhteensopivuudessa korostuvat henkilön taidot, luonne ja arvot. Organisaatiossa sen sijaan tavoitteet ja strategiat, prosessit, historia ja sisäinen kulttuuri sekä markkina, jossa toimitaan taloudellisen tilanteen lisäksi.

Vapaaehtoistyötä johdetaan missioon ja arvoihin perustuen. Johtaminen mission ja arvojen näkökulmasta ovat keskeisiä johtamisen viitekehyksessä myös yritystoiminnan johtamisessa (Cheverton 2007). Cheverton tuo artikkelissaan esille havainnon arvojen keskeisyydestä keskusteltaessa henkilöstön, johtoryhmän sekä johtajien motivaatiosta ja käyttäytymisestä tehtävässään. Mikäli vapaaehtoistyövoimin toimivaa henkilöä ei ohjata arvojen ja mission perusteella, on henkilöstön vaikea löytää oman toimintansa punaista lankaa. Erityisesti for profit – yritykset keskittyvät maksimoimaan omaa kannattavuuttaan ja non profit- organisaatiot pyrkivät ensisijaisesti saavuttamaan missionsa ja toteuttamaan arvojaan, toteaa Cheverton (2007).

Missioon ja arvoihin nojaava toiminta saattaa muutostilanteissa haasteeksi. Mikäli ihmiset sitoutuvat liian voimakkaasti yrityksen missioon ja arvoihin, on muutosten tekeminen hidasta ja vaikeaa. Historian saatossa on monissa järjestöissä tapahtunut kahtiajakautumista vahvoissa erimielisyystilanteissa (wikipedia 19.11.2010). Muutos-tilanteet, joihin ajaututaan vapaaehtoisjohtamisorganisaatioissa, saattavat aiheutua esimerkiksi jäsenmäärän vähenemisestä tai taloudellisista ongelmista (www.suomenpartio.fi, Helsingin Sanomat 2007). Erimielisyydet saattavat olla niin syviä, että ne johtavat jopa johtoryhmän hajoamiseen erilaisten arvonäkemyksen ja muutoshaluttomuuden vuoksi.

Kolmannen sektorin johtamisen vahvuutena ja erona liiketoimintajohtamiseen on ”not for profit”- organisaatioiden herkkyys ja kyky sopeutua toimimaan nykyisessä nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa (Chung & Lo 2007). Kehittämistä vaatii sen sijaan toiminnan uudistaminen karsimalla toimintayhteisön tehottomuutta sekä vahvistamalla jäsenten henkilökohtaista sitoutumista organisaatioon. Omat kokemukseni ovat

osoittaneet, että ihmisillä on yhä vähemmän aikaa osallistua vapaaehtoistyöhön, eikä enää sitouduta samalla tavalla siihen, mitä on luvattu työssä saada aikaan.

2.2 Vapaaehtoisjohtamisen ja for profit – johtamisen erot ja yhtäläisyydet

Erilaisiin organisaatioihin ja myös erilaisiin johtamistilanteisiin soveltuvat erilaiset johtamistyyli. Tutkimusten mukaan vapaaehtoisjohtamisesta sekä for profit - johtamisesta löytyy sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Periaatteellinen ero johtamismaailmoissa lienee se, että for profit – johtajat ovat palkattuja, mutta vapaaehtoisia johtavat sekä palkatut, että vapaaehtoisina, palkatta työtä tekevät johtajat. Mikäli toiminnassa ovat vahvasti mukana palkatta työskentelevät johtajat, on heidän kaikissa tapauksissa tukeuduttava järjestön tai yhdistyksen, organisaation palkattuihin henkilöihin, jotka ovat viime kädessä juridisessa vastuussa organisaation toiminnasta yhteiskunnan osana (Brown & Preston, 2004).

Yhteistyön luonne vaihtelee organisaatiosta toiseen. Monet vapaaehtoisjohtajat ovat tehtävässään vastuussa usein suuristakin budjeteista, ja rahoista. Mikäli he epäonnistuvat budjettinsa tai tehtävänsä toteuttamisessa, ei heillä ole juridista vastuuta tuloksista, vaan huonot tulokset jäävät yhdistyksen tai järjestön tappioiksi. Kokemuksesta mukaan vapaaehtoisjohtamisessa mukana olevat henkilöt ovat kuitenkin sitoutuneet tehtäväänsä ja tekevät kaikkensa onnistuakseen tehtävissään, myös taloudellisesti.

Vapaaehtoistyön taloudellisesta näkökulmasta sanotaan usein, työn olevan ”not for profit”- työtä. Se ei kuitenkaan tarkoita Chungin ja Lon (2007) sitä, että tehokkaiisiin johtamiskäytänteisiin ei tarvitsisi kiinnittää huomiota. Vapaaehtoistyön johtamisessa olisi käytettävä samoja johtamiskäytänteitä kuin palkkatyössäkin (Fuller, 1999). Johtaminen määritellään vapaaehtoisena tehtäväksi työksi, jossa henkilö pyrkii vaikuttamaan toisiin ihmisiin saavuttaakseen asetetut tavoitteet ryhmän kanssa, johon kuuluu enemmän kuin kaksi johdettavaa ihmistä (Chung & Lo 2007).

Chungin ja Lon (2007) mukaan menestyksekkäällä vapaaehtoisjohtajalla täytyi olla vahva halu uudistaa yhteisöä ja poistaa organisaation tehottomuutta. Hänen on heidän mielestään saatava lisäksi alaisensa samaistumaan organisaatioon ja saavuttaa sitä kautta heidän uskollisuutensa työlleen (Chung & Lo 2007, 85). Nämä samat vaa-

timukset ovat myös for profit – johtajilla. Ilman sitoutuneita alaisia ja tehokkaita työtapoja ei yritys voi menestyä.

Vapaaehtoistyön johtamismalleja tutkittaessa havaittiin, että hiukan yli 21 % johtamistyyleistä voitiin määritellä transaktionaaliseksi johtamistyyleiksi. Sama määrä johtamistyyleistä todettiin transformaalisin mallin mukaisiksi. Johtamisesta 10 % havaittiin tässä tutkimuksessa olevan karismaattisuuden piirteet täyttävää johtamista, joka on yksi transformaalisin johtamisen tyyleistä.

Johtamistavoista yleisin, 45 %, oli havainnon mukaan palvelevaa johtamistapaa (Service leadership). Tämä johtamistapa on Chungin ja Lon mukaan perinteistä vapaaehtoistyön johtamista (Chung & Lo 2007, 84). Kyseistä johtamistapaa mainitaan harvoin yritysten johtamistapoja kuvaavissa tutkimuksissa tai kirjoissa. Tämä johtamistyyli on johtamisen käsitteiden kuvauksissa mukana myös Suomen Partion johtamistyyleissä (www.suomenpartio.fi). Suomen Partion johtamistapojen kuvauksessa kyseistä johtamistyyliä kuvataan sekä johdettavan että johtajan kasvuun liittyvänä tapahtuvana, josta käy enemmän ilmi rinnalla kulkeminen, ja yhdessä tekeminen kuin johtaminen. Johtamistapaa on kuvattu vastavoimana valtajohtamiselle, jonka tavoitteena on tulosten ja tavoitteiden saavuttaminen strategian mukaisesti (Trompenaars & Voerman, 2009). Johtamismallin tavoitteena ei ole saavuttaa rahaa tai valtaa, vaan löytää vastaus kysymykseen: ” Mitä ihmiset tarvitsevat ja mitä voin tehdä, että he saavuttavat haluamansa”? (Trompenaars & Voerman, 2009, 80). Palvelevaa johtamismallia tukevan yrityksen on havaittu menestyvän tulosten tekemisessä. Tämän arvelleen johtuvan johtamismallin kaksijakoisuudesta; yhdistetään sekä johtaminen että palveleminen (Trompenaars & Voerman, 2009). Tätä perinteiset johtamismallit eivät tee.

Palvelevaa johtamismallia toteuttava johtaja ymmärtää oman kasvunsa ja menestyksenä liittyvän muiden ihmisten menestymiseen kasvun ja kehityksen kautta (Trompenaars & Voerman, 2009, 81).

Palvelevan johtamisen mallia toteuttavan johtajan tärkein tehtävä on havaita yhteisön tarpeet ja pyrkiä täyttämään ne. Mallia voidaan toteuttaa kun yhteisö on sekä kyvykäs, että halukas työskentelemään ja kehittymään. Johtaja on enemmän antava osapuoli kuin ottava (Trompenaars & Voerman, 2009).

Vaikka palveleva johtaminen on todettu tutkimuksissa keskeiseksi partiojohtamismalliksi, tässä tutkimuksessa tyyliä ei käsitellä.

Chung & Lo havaitsivat tutkiessaan vapaaehtoisjohtamisen johtamistyyliä, että tutkimusotoksessa johtamisessa esiintyi sekä transformaalia että transaktionaalista johtamista siten, että molemmat edellä mainitut johtamistyyli saivat yhdessä korkeita arvoja (2007). Edellä mainittujen tutkijoiden tavoitteena oli nimenomaan tarkastella näiden johtamistyylien esiintymistä yhdessä, erilaisina, eri vahvuisina yhdistelminä korkea-korkea, korkea – matala, matala- matala - näkökulmassa.

Naisjohtajien kohdalla 20 %:lla joukosta, ja miesten kohdalla 16 %:lla joukosta olivat sekä transformaalin, että transaktionaalisen johtamisen arvot korkeat. Vapaaehtoisjohtajilla prosenttiluku oli 22, ilman, että sukupuolia oli tässä eroteltu toisistaan. Transformaalinen johtaminen sekä transaktionaalinen johtamiskäyttäytyminen, matalat arvot - johtamisessa saivat naisjohtajista 8 % ja miehistä 14 %:a. Vapaaehtoisjohtajilla esiintyi vastaavaa mallia 7 %:lla (Chung & Lo, 2007). Partiojohtamisesta vastaavaa tutkimusta en ole löytänyt.

2.3 Bruce Avolion ja Bernard Bass´n johtamistutkimuskonsepti

Bernard Bass loi vuonna 1985 pohjan johtamistutkimuskonseptille, jota muut tutkijat ovat käyttäneet paljon omien tutkimustensa taustateorianaan. Malli on säilyttänyt käyttökelpoisuutensa vuosien ajan. Konseptimallia nimitetään ” full - range leadership theory” – nimellä (Zagorsek 2008). Konsepti perustuu näkemykseen transaktionaalisesta, transformaalisesta ja laissez - faire – johtamistyyleistä, joita pidetään ihmisten johtamisen perusmalleina. Tänä päivänä puhutaan enemmän leadership -, management -, ja edelleen, antaa mennä - johtamistyyleistä. Parhaiden johtajien on havaittu käyttävän soveltuvien osin tilannesidonnaisesti kutakin johtamistyyliä. Mallin taustalla ovat Burns´n jo vuonna 1978 tekemät tutkimukset ja havainnot, joissa hän esitti näkemyksen transaktioanaalisesta johtamistyylistä (Hartog ym.1997). Taustanaan Burns´n havainnot, Bass tutki mallia edelleen ja tuli uudelleen samaan näkemykseen kuin Burns. Transaktionaalisessa johtamisessa on kysymys pitkälle johtajan ja johdettavien neuvottelusta, jossa palkkiot ja sanktiot työsuorituksista ovat molempien tiedossa (Hartog ym.1997, 20).

Yhteistyössä Bruce Avolio ja Bernard Bass ovat kehittäneet konseptia, jonka pohjana on kysymyssarja, johtamisen tutkimuksen malli nimeltään: Multifactor Leadership

Questionnaire, MLQ (Bass, Avolio, Jung 1999). Konseptin johtamismalleja on käytännössä kolme erilaista: transformaalinen, transaktionaalinen ja laissez - faire- johtamistyyli.

Transformaalinen johtamistyyli, jota tänä päivänä usein nimitetään leadership – tyyliseksi tai puhutaan ihmisten johtamisesta, on ensimmäinen MLQ johtamistyylien kokonaisuus. Transformaaliseen johtamistyyliin kuuluvat seuraavat dimensiot: charismatic, inspirational intellectual stimulation ja individualized consideration.

Transaktionaalinen johtamistyyli, joka tunnetaan myös management- johtamistyylinä tai puhutaan myös asioiden kautta johtamisesta, on toinen hyväksi havaittu perusjohtamistyyli. Tyyliin kuuluu kolme erilaista dimensiota, jotka ovat: contingent rewards, management- by – exception aktiivinen ja passiivinen tapa johtaa ihmisiä.

Laissez – faire – johtamistyyli tunnetaan antaa mennä - tyylinä, jossa johtaja ei johda, vaan antaa vallan ja vastuun henkilöstölleen. Henkilöstö saattaa ottaa annetun tilaisuuden ja käyttää sitä joko oikein, jolloin tekemisen lopputulokset muistuttavat transformaalisen johtamisen tuloksia. Toinen vaihtoehto, lopputuloksena yrityksen epäonnistuminen tulosten aikaansaamisessa on vaihtoehtona todennäköisempi.

Vuoden 1988 tutkimuksessa Bass havaitsi, että karismaattinen ja inspiroiva - johtamistyyli olivat vaikeasti erotettavissa toisistaan, joten hän yhdisti nämä kaksi johtamistyylifaktoria. Konseptissa on nyt seitsemän erilaista näkökulmaa johtamiseen. Olen käyttänyt itse tätä uudistettua mallia tutkimukseni pohjana. Peruskonseptia on vuosien aikana kehittänyt sekä konseptin alkuperäiset luojat, että monet johtamisen tutkijat (Hunt 1991; Yukl 1994; Den Hartog, Van Muijen & Koopman 1997). Tutkijoiden näkemyksen mukaan MLQ- konseptilla tehdyt tutkimukset sopivat erityisen hyvin johtamisen kehittämiseen yrityksen ylimmissä johtotehtävissä toimivien henkilöiden kanssa, toteaa Tracey (1999).

Konseptiin kuuluvia seitsemää faktoria kuvataan seuraavasti: Karismaattista johtamistyyliä kuvataan seuraajia energisoivaksi, eettiseksi roolimalliksi, joka auttamalla henkilöstöä samaistumaan johtajansa visioon ja näkemyksiin tehtävistä, auttaa johdettavia huippusuorituksiin.” Intellectual stimulation” – henkilöiden älyllinen aktivoiminen - johtamistyyli antaa seuraajilleen haasteita, joita johdettavat ratkaisevat. Johtamistyyli myös rohkaisee johdettavia ongelmanratkaisuun kysymysten kautta. Kysy-

mysten avulla ratkaistaan työssä esiintyviä ongelmia ja kehitetään työtä (Bass, Avolio, Jung, 1999). Yksilöllinen osallistaminen – ”individualized consideration” keskittyy ymmärtämään henkilöstön yksilöllisiä tarpeita työssä. Se pyrkii motivoimaan henkilöstöä pyrkimällä antamaan kullekin hänen osaamistaan ja kehittymismahdollisuuksiinsa vastaavia tehtäviä, ja siten saamaan heidät parhaaseen mahdolliseen suoritukseen tehtävissään. ”Contingent reward” - yhteisön ja yrityksen vaatimusten mukaisen johtamisen tavoitteena on kirkastaa henkilöstölle asetettavat vaatimukset työtehtävissä ja myös saavutuksista seuraavat palkkiot. ”Active management – by – exception”, keskittyy tarkkailemaan tehtävien suoritusta ja niissä mahdollisesti esiintyviä ongelmia sekä tekemään korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen ”management – by – exception” – tyyli on ”passive avoidance leadership”, joka keskittyy tilanteiden ja ongelmiin reagoimiseen vasta, kun ne uhkaavat vakavasti tehtävän työn loppuunsaattamista. Johtamistyyli muistuttaa paljon ”laissez faire”- johtamistapaa, joka edelliseen verrattuna pyrkii välttämään kaikkea vastuun ottamista, kaikissa tilanteissa (Bass, Avolio, Jung, 1999). Käsitteet ovat edelleen käytössä johtamisen empiirisessä tutkimuksessa. Käsitteitä ei tässä muodossa enää näe käytettävän, mutta johtamistyyleistä puhutaan sen sijaan leadership - ja management – johtamistyylinimikkeillä.

Vapaaehtoisjohtamisessa, Suomen Partion johtamistyyleissä, puhutaan myös johtamisen päätyyleistä (www.suomenpartio.fi). Partion johtamismalli esittelee myös tilannekohtaiset tyylit, jotka tulevat esille nimenomaan operationaalisissa johtamistilanteissa. Johtajat ovat ihmisinä erilaisia ja heidän persoonallisista piirteistään johtuen he luontaisesti myös ilmentävät omanlaistaan johtamistapaa. Johtamismalleja on kuitenkin mahdollista muokata kouluttamalla johtajia työyhteisön toiminnan kannalta suotuisampaan suuntaan (Avolio, 1999).

Transformaalin johtamisen on havaittu vaikuttavan ihmisten käyttäytymisessä havaittaviin kognitiivisiin toimintoihin. Kognitiiviset toiminnot ovat osa yritysten oppimisen ilmenemismuotoja (Zagortsek ym. 2008). Transformaalinen johtaminen näyttäisi vaikuttavan yrityksessä informaatioprosessiin, joka taas on yhteydessä yrityksen oppimiseen. Tukemalla tai haittaamalla informaation kulkua organisaatiossa johtajat joko edistävät tai estävät ihmisten mielessä tapahtuvia muutoksia. Ihmisissä ja heidän toiminnassaan tapahtuvat muutokset ovat välttämättömiä yrityksen johtamisessa muutokseen (Zagortsek ym.2008).

2.4.1 Transformaalinen johtamistyyli, ihmisten kautta johtaminen

Vapaaehtoisjohtamista tutkineet Chung & Lo (2007) havaitsivat johtamistutkimuksessaan kaksi erilaista toisistaan poikkeavaa, menestyksellistä johtamistapaa. Nämä olivat transformaalinen ja transaktionaalinen johtamistapa. Molemmat johtamistavat on tunnettuja useista vuosikymmenten aikana tehdyistä tutkimuksista ja niiden toisinoista. Transformaalinen johtaminen pyrkii motivoimaan johdettavansa saavuttamaan asetetut tavoitteet vastuuttamalla työntekijöitä. Hän lisää omalla käyttäytymisellään työntekijöiden mielissä tavoitteiden houkuttelevuutta, sekä innostaa heitä siten parempiin suorituksiin (Chung & Lo 2007, 84).

Transformaalisesti johtavalla henkilölle on luonteenomaista tarjota alaisilleen visio ja missio, jotka saavat seuraajat luottamaan ja kunnioittamaan esimiestään. Hänellä on kyky saada jokainen luottamaan omiin kykyihinsä ottamalla huomioon jokainen henkilö yksilönä ja antamalla heille mahdollisuuden toimia omien yksilöllisten taitojensa ja kykyjensä mukaan (Chung & Lo 2007; Fuller, 1999). Transformaalinen johtaja motivoi yksilöitä käyttämään omia kykyjään ongelmien ratkaisuisissa. Hän pyrkii antamaan henkilöstölle mahdollisuuksia ottaa osaa toiminnan kehittämiseen ja kehittää yksilöiden toimintatapaa jakamalla yrityksen tavoitteet heidän kanssaan.

Transformaalista johtamistyyliä pitävät useat tutkijat ja johtamisen asiantuntijat kirjoituksissaan suositeltavampana tapana johtaa yritystä nyky-yhteiskunnassa kuin transaktionaalista tapaa. Transformaalinen johtamistyyli koetaan humanimmaksi tavaksi, tavaksi johtaa ihmisiä asioiden sijaan (Bass & Avolio 1994). Transformaalisessa johtamistavassa erityisesti Bass ja Avolio (1994), kuvaavat olevan erilaisia, johtamistyyliä tarkentavia yksityiskohtaisia toimintamalleja, tyylejä. Näitä faktoreita on olemassa neljä erilaista.

Ensimmäistä piirteistä nimitetään johtajan *karismaattiseksi johtamistyyliksi*, jolla on idealisoiva vaikutus johdettaviinsa. Karismaattisesta johtajuudesta on kirjoitettu johtamiskirjallisuudessa paljon erillisenä johtamistyylinä. Tutkijat, muuan muassa Avolio ja Bass, näkevät sen kuitenkin yhtenä transformaalisen johtamistyylin ilmentymänä. Kirjallisuudessa karismaattista johtajuutta pidetään usein erityisen tavoiteltavana johtamistapana. Karismaattinen johtajuus on johtamista vahvasti henkilön oman per-

soonan kautta. Johtamistapa tuodaan esille mallina johtajan vahvuuksien ottamisesta osaksi yrityksen tavoitteiden asettamista ja niiden viestimistä (Groves, 2005).

Karismaattinen johtajuus kuvataan kirjallisuudessa johtamiseksi vision ja mission viestinnän kautta (Den Hartog ym.1997). Johtamistapa ruokkii luottamusta sekä kunnioitusta, ja vahvistaa alaisten optimismia työtehtävissään (Den Hartog ym.1997). Karismaattinen johtaja inspiroi, ihastuttaa ja innostaa alaisiaan. Johtaja on alaistensa esikuva ja ihanne.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että naispuoliset johtajat saavat korkeampia arvoja miehiin verrattuna sosiaalisista ja emotionaalisista ominaisuuksistaan, joiden kuvataan olevan osa karismaattisen johtajuuden piirteitä. Naisjohtajien alaiset arvottavat myös heidän karismaattisen johtajuutensa korkealle (Groves, 2005). Mikäli johtaja on tehtävässään vakinaisessa virassa, näyttää se tutkimuksissa ennakoivan johtajan sosiaalisten taitojen vahvuutta. Tehtävän vakinaisuus ei kuitenkaan vaikuttanut hänen emotionaaliin ominaisuuksiinsa. Emotionaaliset ominaisuudet korreloivat keskenään johtajan sukupuolen ja karismaattisen johtamistavan välillä. Emotionaalisuus on naissukupuoleen vahvemmin yhdistettävä ominaisuus. Emotionaalisuus on sukupuoli ja persoonakohtainen piirre, sosiaalisuus saattaa osin olla opeteltu tapa kommunikoida ja osa johtajan roolimallia.

Karismaattisessa johtajuudessa on havaittu sosiaalisten ja emotionaalisten ominaisuuksien ilmenevän voimakkaina. Itsetarkkailu, sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen kontrolli ovat karismaattisessa johtajuudessa vahvoiksi havaittuja ominaisuuksia (Sosis & Dworakivsky, 1998). Useat tutkimukset ovat myös linkittäneet emotionaalisuuden sekä sosiaalisen älykkyyden transformaalisen johtamisen karismaattiseen faktoriin (Bass, 2002; Ashkanasy & Tse, 2000). Emotionaaliseen tai sosiaaliseen älykkyyteen ei ole havaittu sukupuolella olevan vaikutusta. Sen sijaan on havaittu sukupuolen vaikutus johtamistyyliin syvälle juurtuneina persoonallisina ominaisuuksina. Tutkimukset tukevat yhteyttä sosiaalisten ja emotionaalisten kyvykkyyksien ja karismaattisen johtajuuden välillä, mutta myös sukupuolella on osoitettu olevan merkitystä erityisesti tähän (Eagly & Johannesen – Schmidt 2001). Tutkijat, jotka ovat sitä vastoin analysoineet sukupuolta ja johtamistyyliä, ovat havainneet, että syvälle juurtuneet käsitykset sukupuolten ominaisuuksien välisistä eroista ja niiden vaikutuksesta käyt-

täytymiseen, voivat selittää naissukupuolen eriomaisuuden ihmissuhdetaidoissa miehiin verrattuna (Eagly & Johnson 1990).

(Kirkpatrick & Locke, 1996). Karismaattinen johtaja saa aikaan seuraajissaan arvonsa mukaista, tavanomaisesta poikkeavaa toiminnallisuutta. Karismaattisten johtajien on havaittu kommunikoivan seuraajiansa kanssa vahvasti, itsevarmasti ja dynaamisesti, käyttäen samalla retorisia metodeja ja vahvaa non-verbaalia kommunikointia puheissaan (Bass, 1985, Eatwell, 2005). Tunnettuja historiallisia useita karismaattisina pitämiämme johtajia, jotka ovat heille tyypilliseen tapaan puhuneet itsevarmasti käyttäen monin tavoin elekieltä vahvistamaan sanomaansa. Karismaattisen johtamistyylin toteuttajat ovat taipuvaisia myös osoittamaan hyväksyntää ja myötäelämistä seuraajiansa tarpeisiin ja havaita myös toimintatavasta seuraava henkilöstön sitoutuminen (Conger & Kanungo 1994, Bass 1985).

Toinen transformaalin johtamisen tyyli on henkilöitä *innostava ja inspiroiva johtamisen* faktori. Monet tutkijat puhuvat neljästä johtamisen faktorista transformaaliin johtamiseen liittyen, mutta Bass on yhdistänyt karismaattisen johtajuuden ja johdettavia inspiroivan mallin yhdeksi, sillä niiden ilmeneminen, sekä tuotokset ovat tutkitusti hyvin yhteneväiset (1985). Ero näiden kahden johtamistavan välillä on se, että kun karismaattisen johtajan alaiset helposti samaistuvat johtajaansa ja seuraavat häntä joskus sokeastikin seurauksista välittämättä, inspiroivanjohtajan alaiset eivät sitä tee (Den Hartog 1997). *Inspiroivassa johtamistavassa* johtamistavan vaikutus velvoittaa seuraajia jakamaan riskiä toiminnasta johtajan kanssa. Johtamistapa auttaa henkilöitä sitoutumaan tavoitteisiin moraalisesti yli omien tarpeiden, mutta näin tapahtuu myös karismaattisen johtajan alaisuudessa. Toimintamalli tarjoaa mahdollisuuksia ja tarkoituksen työssä sen tekijöille. Inspiroivassa johtamistavassa johtaja sitouttaa johdettaviaan mission kautta, ja erilaiset symbolit ovat osa johtamiskulttuurin ilmentymistä (Den Hartog 1997).

Kolmas johtamistyylin näkökulma transformaalisessa johtamisessa on *henkilökohtaisen sitoutumisen* (individualized consideration) - johtamismalli. Johtaja, joka käyttää kyseistä mallia, kuuntelee alustensa mielipiteitä tarkkaavaisesti ja pyrkii huomioimaan alustensa kasvutarpeet ja kehittämään heitä työssä näiden tarpeiden mukaan (Tracey, 1998, Avolio ym.1999). Tavoitteena on saavuttaa työssä kehittymällä jokaisen henkilön täysi toimintapotentiaali. Henkilökohtaisen sitouttamisen kautta tapahtuva

johtaminen muistuttaa valmentavaa ja mentoroivaa työtapaa (Bass & Avolio, 1990). Johdettaville tarjotaan jatkuvaa palautetta heidän tekemästään työstä. Yrityksen missio linkitetään osaksi johdettavien henkilökohtaisia kehittymistarpeita (Den Hartog ym.1997). Erona johtamistavassa karismaattiseen johtamistapaan on se, että johtaja ei ole kaiken olemassaolon ja toiminnan keskipiste. Hän on promoottori, joka saa asiat tapahtumaan alaistensa toiminnan kautta, valtuuttamalla ja vastuuttamalla nämä toimimaan yrityksen mission mukaan.

Neljäs johtamisen faktori on *älykkyyden stimulointia* (intellectual stimulation), jossa johtaja tarjoaa johdettavilleen jatkuvan virran uusia ideoita, joita hän odottaa johdettaviensa käyttävän ratkaistakseen työssä esiintyviä haasteita. Hän odottaa myös johdettaviltaan uusia ideoita ja uudella tavalla tehtäviä asioita työssä (Avolio ym.1999, 444). Hän arvostaa arkipäivän työtehtävissä uusia näkemyksiä ja toiminnallisia ratkaisuja. Johtaja antaa henkilöstölle mahdollisuuden kehittää ja kehittyä työssään. Johdettavat löytävät ratkaisuja työn kehittämiseen analysoimalla, ja konseptoimalla toimintamalleja (Den Hartog ym.1997). Tiimihenki syntyy optimismista ja vahvasta sitoutumisesta työhön, intohimosta ja harrastuneisuudesta, ei pakosta. Johdettavat sitoutuvat työhön ja sen tekemiseen vapaaehtoisesti ja heitä palkitsee työn kehittämisessä saavutetut onnistumiset (Den Hartog ym.1997).

Transformaalia johtamistapaa myös kritisoidaan, sillä se nähdään perustuvan enemmän teorioihin ja johtajien käyttäytymisen kehittämistarpeisiin, kuin empiriseen tutkimukseen johtamisen toteuttamisesta (Tracey, 1998). Toimiiko tämä johtamistapa jokaisessa tilanteessa tai yrityksessä parhaalla mahdollisella, tehokkaimmalla tavalla, on kysymys, johon ei liene olemassa yksiselitteistä vastausta. Onko kysymys enemmänkin johtamistavan innostavuudesta ja uudenlaisesta ajattelutavasta, joka viehättää autoritaaristen johtamismallien jälkeen monia?

Transformaalin johtamistavan nähdään olevan innovatiivinen, ei pysyvää tilannetta tukeva johtamistapa (Eagly ym. 2003). Johtamistapa herättää johdettavissa henkilöissä luottamusta selvittämällä tavoitteet ja auttamalla luomaan suunnitelmat. Johdettavat aktivoidaan yhteiseen tekemiseen, jota kautta seuraa henkilöiden sitoutuminen. Johtamistapa rohkaisee ihmisiä ottamaan osaa tulevaisuuden suunnitteluun, ja käyttämään koko heidän täyden osaamispotentiaalinsa työssään (Eagly ym. 2003).

2.4.2 Transaktionaalinen johtajuus, johtaminen asioiden kautta

Transaktionaalisen johtamisen kuvataan olevan johtamista, joka perustuu viralliseen määräysvaltaan ja esimiehen laillisiin oikeuksiin johtaa työtä, esimiehen direktio-oikeuteen (Fuller, 1999). Transaktionaalisesti johtavien johtajien toiminnassa, on havaittavissa kolme erilaista johtamisen tyyliä. Ensimmäinen toimintatapa on contingent reinforcement tai contingent reward. Toinen tapa on management – by – exception- tapa, jossa erotetaan sekä passiivinen, että aktiivinen toimintamalli. Aktiivisessa johtamistavassa esimies asettaa tavoitteita arvioidakseen henkilöstön onnistumista tehtävissään. Hän arvioi tavoitteiden asettamisen tekemisen laatua, henkilöstön aktiiviteetit ja aktiivisuuden. Passiivisessa johtamistavassa esimies delegoi tehtäviä alaisilleen, mutta ei seuraa tehtävien suorittamista aktiivisesti. Hän ottaa kantaa asioihin vasta kun jotakin, johon hänen nimenomaan pitää puuttua, on tapahtumassa tai on tapahtunut. Tiimi johtaa omaa työtään hyvin pitkälle.

Ensimmäisessä johtamisen tyyliässä, contingent reinforcement tai contingent reward, ryhmän vahvistaminen tai palkitseminen, esimies vaatii johdettaviltaan tarkoin määritettyä toiminnan tasoa ohjeiden mukaan. Transaktionaalista johtamistapaa kuvaavat Chung & Lo jatkuvaksi neuvotteluprosessiksi johtajan ja johdettavien välillä (2007). Neuvotteluprosessia tutkijat (Chung & Lo) kuvasivat siten, että yritys asettaa tavoitteet, jotka henkilöt saavuttavat yrityksen antamin tavoin sovitulla aikataululla (2007). Tavoitteet pyritään asettamaan neuvotellen esimiehen ja alaisten välillä toimintatavat, joita noudatetaan. Tuloksia mitataan vertaamalla lopputulosta asetettuihin tavoitteisiin. Menestyksestä tässä johtamistavassa annetaan julkista kiitosta. Transaktionaalista johtamistapaa kuvataan tavaksi, jossa johtaja antaa tehtävät ja kertoo yrityksen vaatimukset tehtävien suhteen. Hän inspiroi johdettavia parempiin suorituksiin korostamalla tehtävien arvoa.

Transaktionaalinen johtaminen on käyttäytymistä, jossa vaatimukset ilmaistaan selkeästi ja työ perustuu yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan (Avolio ym.1985). Johdettavat saavat tällä tavoin johdetussa yrityksessä arvostamia palkkioita, rahapalkkaa ja arvostusta, kun he toimivat johtajansa toiveiden mukaan. Sopimus ja hyöty ovat molemminpuolista tyytyväisyyttä tarjoavia. Transaktionaalinen johtaja voi oman käytöksensä ja toimintansa avulla, huolimatta siitä, että työ ei ehkä motivoi tai tuota täyttää tyydytystä tekijöilleen, saada aikaan tehokkaan työsuorituksen. Johtaja

viestii ja selvittää toiminnan yksityiskohdat, vaatimukset, jotka kohdistuvat työhön ja mitkä palkkiot heitä suoriutumisesta odottavat (Fuller1999). Transaktionaalinen johtaminen arvostaa standardeja ja ohjeita työssä ja tehtävään sidottuja tavoitteita.

Seuraava johtamisen tyyli transaktionaalissa johtamisessa on management – by - exception, jota kuvataan johtamistapana poikkeuksiin puuttuvaksi johtamistavaksi. Johtamistavassa on havaittavissa sekä passiivinen, että aktiivinen tapa johtaa työtä kyseisellä menetelmällä. Aktiivisella tavalla johtava henkilö johtaa jatkuvasti alaisten työtä ohjeistaen ja ohjaten. Passiivisessa johtamistavassa puuttuu johtaja tehtäviin vasta, kun on tapahtunut vahinko ja sen tulokset on korjattava (Den Hartog ym.1997). Jos tulokset tässä aktiivisessa transaktionaalisessa johtamisessa eivät olleet tavoitteiden mukaiset, johtaja puuttuu tilanteeseen ja antaa ryhmälleen selkeitä korjaavia ohjeita. Passiivisessa tavassa johtaja delegoi vastuun alaisilleen (Chung & Lo 2007, 84). Hän antaa ryhmän johtaa itse itseään, kunnes hän näki puuttumisen asiaan olevan välttämätöntä, ja toimii sitten, kuten aktiivisessa toimintatavassa tehtiin. Työntekijät toimivat usein samoin tavoin, kuin aina ennenkin ovat tehneet, eivätkä välttämättä kehitä työtään. Työtavan konseptointi varmistaa lopputuloksen ja välttää johtajan puuttumisen tarpeen tehtäviin. Passiivisessa management - by – exception - johtamistavassa johtajan puuttumattomuus tilanteeseen uhkaa myös häntä itseään (Den Hartog ym.1997).

Transaktionaalisesti käyttäytyvien johtajien nähdään olevan tehtäväorientoituneita, transformaalisti käyttäytyvien suhdeorientoituneita, yksinkertaistettuna (Fuller 1999; Avolio & Bass 1985) Transformaali johtaminen arvioi työtä tehtävien valmiiksi saattamisen ja ohjeiden noudattamisen mukaan. Johtajat johtavat työtä pitkälti yrityksen tavoitteiden ja vaatimusten mukaan, rangaisten tarvittaessa ja pyrkien siten vaikuttamaan työn tuloksiin (Chung & Lo 2007). Transaktionaalisesti johtava henkilö käy johtamisessaan jatkuvaa neuvottelua yksilöiden kanssa yrityksen asettamista tavoitteista ja niiden toteuttamisesta valuttamalla yrityksen tavoitteet yksilöiden kautta toteutukseen. Transaktionaalinen johtaja näkee tehtävässään toimintansa keskeiseksi tavoitteeksi toteuttaa yrityksen asettamat vaatimukset, oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Oikeanlainen henkilökunnan toiminta palkitaan julkisesti, mutta myös korjaava palaute on usein julkista (Chung & Lo 2007).

2.4.3 Laissez- faire, antaa mennä – johtajuus

Molemmat johtamistavat, sekä transformaalinen että transaktionaalinen tapa johtaa, ovat aktiivista johtamista (Avolio ym.1997). Ne pyrkivät aktiivisesti työssä esiintyvien ongelmien ratkaisemiseen ja estämiseen. Edelliset johtamistavat asetetaan usein vastakkaisiksi toimintatavoiksi hyvin passiiviselle johtamistyyliille, jota nimitetään laissez- faire- tyyliksi. Antaa mennä – johtamista on usein verrattu tutkimuksissa edellisiin johtamistapoihin erojen saavuttamiseksi.

Tunnusomaista antaa mennä johtajuudelle on päätösten tekemisen ja vastuun ottamisen välttäminen (Den Hartog, ym.1997). Johtajana henkilö ei ole reagoiva tai enakoiva, vaan passiivinen toiminnassaan(Den Hartog ym.1997, 21). Antaa mennä johtajuus ilmentää selkeästi johtajan haluttomuutta johtajuuden rooliin. Tutkijat ovat havainneet laissez- faire - johtajuuden vaikuttavan johdettavien suorituksiin passiivisesti ja tehoa vähentäen. Johtajalta joka käyttää kyseistä tyyliä tuntuisi puuttuvan joko taitoa johtamiseen tai halua tehdä sitä roolissaan. Toisaalta tutkijat ovat havainneet, että vahvan, aktiivisen johtamisen väheneminen saattaa saada aikaa johdettavien aktivoitumisen positiivisella tavalla (Den Hartog ym. 1997). Johtamisen passiivisuuden vaikutuksesta saattaa johtajan alaisten käyttäytyminen johtaa samantyyppiseen voimaantumiseen ja vastuunottamiseen, mikä tapahtuu parhaimmillaan transformaalisen johtamistyylin käytön seurauksena (Den Hartog ym.1997).

Parhaat johtajat käyttävät tutkimusten mukaan sekä transformaalia, että transaktionaalista johtamistapaa (Avolio ym. 1999, 457). Avolion ym. tutkimuksessa todettiin myös, että jokaiseen johtajuuteen liittyi useita erilaisia johtajuuden ilmentymisiä, faktoreita, ja siten tutkimuksissa oli havaittavissa runsaasti erilaisia johtamistyylien variaatioita.

3 JOHTAMISTYYLIN YHTEYS TEHTÄVÄTYTYVÄISYYTEEN JA SI-TOUTUMISEEN

3.1 Johtamisresurssit

Samalla tavoin kuin työelämän organisaatioissa, myös vapaaehtoisjohtamisessa tarvitaan tiimien johtamista. Tutkimusten perusteella on esitetty, että vapaaehtoispuolella toimivat organisaatiot vaativat oikeita, työelämää vastaavia johtamisotteita menestyäkseen tehtävässään ja täyttääkseen niille asetetut tavoitteet (Myers, 2004, Santora 2007). Johtamisen lopputuloksiin vaikuttaa eniten johtajapersoona. Vapaaehtoisjohtaminen ei pysty kilpailemaan siinä määrin hyvistä kandidaateista kuin palkkatyö, ja siksi sopivia johtajia ei ole kasvamassa järjestön sisällä ilmenevään tarpeeseen (Santora, 2007).

Vapaaehtoistyön johtamisessa on havaittavissa myös, että sisältä tulevat kandidaatit hakevat johtamiskokemusta ensin pienistä vapaaehtoisorganisaatioista ja sen jälkeen hakeutuvat ulkopuolelle (Santora, 2007). Verrattaessa palkkatyöhön, partiossa johtajia palkataan palkallisina partiojärjestön johtamistehtäviin. Sen sijaan lähes koko henkilöstö, joka vastaa johtamisesta projekteissa, tulee vapaaehtoisista henkilöistä partiopiireistä, partion sisältä. Monet näistä henkilöistä ovat tehneet johtamista vuosien ajan alkaen vartioiden johtamisesta, teini-ikästä alkaen. Monissa partioprojekteissa on ollut havaittavissa, että johtamispesteihin pyrkineet ja valitut, kysyvät lähimmiksi henkilöikseen tuttuja ihmisiä. Tämä on ymmärrettävää, sillä projekti on saatava aikaan melko vähällä henkilökohtaisella yhteistyöllä ja ihmisten sitouttamiseen ei ole aikaa siten kuin työelämässä. Lopputuloksesta ei kuitenkaan voi tinkiä.

Kotikasvatteiset johtajat, järjestön sisältä nousseet, eivät aina kuitenkaan kykene johtamistehtäviin niiden vaatimalla tavalla. Tästä syystä vapaaehtoisorganisaatiot pyrkivät toimimaan kuten liiketoimintaa harjoittavat yritykset palkkaamalla johtajan yrityksen ulkopuolelta (Myers, 2004). Kysymykseen, tulisiko vapaaehtoisjohtamistehtäviin valita sisäpiirin henkilö vai ulkopuolinen, on erilaisia näkemyksiä. Tutkimuksen mukaan molemmat vaihtoehdot voivat johtaa onnistuneeseen lopputulokseen (Santora ym. 2007). Santoran ym. mukaan molemmat vaihtoehdot tuovat tullessaan erilaiset osaamiset ja kyvyt. Siten molemmat vaihtoehdot voivat olla onnistuneita valintoja

(2007). Sisältä tulleet henkilöt tuntevat organisaation ja sen vaatimukset hyvin. Yrityksen ulkopuolelta palkattuja henkilöitä voidaan pitää muutoksen mahdollistajina (Santora, 2007, 27).

Johtamisessa onnistumiseen liittyy myös organisaation odotukset johtajalle. Ulkopuoliselle johtajalle asetetaan suuremmat odotukset kuin sisältä tehtävään nousseelle (Santora, 2007). Tutkijat ovat löytäneet neljä erilaista eroa sisältä nousseelle johtajalla kuin ulkoa tulevalle: valintaprosessiero, henkilön persoonaan liittyvät erot, henkilön osaamiseen liittyvät erot ja organisaation odotukset tehtävään valitulle. Valintaprosessi sisäiselle hakijalle on erilainen, eikä hakijaa valita suuresta määrästä potentiaalisia henkilöitä. Sisältä valittu henkilö on tuttu organisaatiolle. Hän ei aiheuta suuria yllätyksiä ja nopeita muutoksia organisaation toiminnalle. Persoona hyväksytään tuttua ulkopuolelta tullutta helpommin. Sen sijaan ulkopuolelta valittu henkilö tuo tullessaan mukanaan ne taidot ja tiedot joita hän on työelämässä kerännyt (Santora ym. 2007). Ne saattavat poiketa hyvin paljon siitä, mihin organisaatiossa on ennestään totuttu. Ulkopuolelta näyttäisi henkilö tulevan valituksi yrityksiin, jotka menestyvät keskivertoisesti ja sisältä, kun yritykset ovat menestyneet huonosti. Ulkopuolinen henkilö voittaa sisäisen hakijan vasta kun hän on tunnustettu osaaja edellisissä tehtävissään (Santora ym. 2007, 28) Santora ym. ovat havainneet, että nämä erilaiset korkeat vaatimukset ja odotukset ulkoa tulleelle henkilölle saavat heidät epäonnistumaan kaksi kertaa niin usein tehtävässään kuin sisältä nousseet henkilöt (2007).

Verrattaessa palkkatyönä johtamista tekeviä henkilöitä, havaitaan vapaaehtoisjohtajilla positiivisia eroja johtamistavoissa. Vapaaehtoisjohtajilla on havaittu ominaisuuksia, joita pidetään tavoiteltavina sekä julkisella että yksityisellä yrityssektorilla. Näitä ominaisuuksia ovat kommunikaatiotaidot, emotionaaliset kyvyt, oikeudenmukaisuus henkilöitä kohtaan työtehtävässä sekä vaikutus- ja verkostoitumistaidot (Myers, 2004). Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että johtajan olisi kyettävä hallitsemaan tehtävässään muutoksen johtamiseen liittyviä, usein paradoksaalisia tilanteita. Mitä ristiriitaisempi, erilaisempi tai dynaamisempi organisaatio on, sitä traditionalisemmin ja yksinkertaisemmin keinoin sitä pitäisi johtaa, toteaa McCarthy (2005). Johtajan olisi kyettävä sopeuttamaan johtamisensa muutoksessa siten, että johtaa sekä nopeasti, että hitaasti. Hänen olisi myös sopivassa määrin visiota viestiessään oltava sekä määräävä, että keskusteleva. Muutoksen eteenpäin viemisessä hänen olisi sekä johdettava muutosta, että valtuutettava alaiset muutoksen johtamiseen (McCarthy,

2005). Johtajan olisi kyettävä löytämään tasapaino johtamisen ja valtuuttamisen välillä ja käytettävä niitä kulloisessakin tilanteessa soveltuviissa määrin (McCarthy, 2005, 472). Näiden kahden toimintatavan oikean tasapainon avulla hän kykenee valitsemaan oikeat tavat ja keinot päämäärään pääsemiseksi. Tasapainon hakeminen, jota edellä kuvataan, on tyypillistä monissa johtamistilanteissa. Ymmärrys, milloin valita keskustelu tai käsky, on vaikeaa. Valitsemalla väärän tavan johtamiseen, lopputulos on jotakin aivan muuta kuin tavoiteltu tila.

3.2 Johtamistyylin ilmeneminen ja vaikutus johdettaviin

Transaktionaalisen johtajuuden, karismaattisen johtajuustyylin, on havaittu vaikuttavan positiivisesti yrityksen kannattavuuteen, osakkeen arvoon ja johtoryhmän kokemaan yhteisöllisyyden tunteeseen sekä motivaatioon (Groves 2005). Transaktionaalisen johtamisen inspirational motivation- tyyli, joka kuvataan johtamiskäyttäytymiseksi, joka kirkastaa yrityksen odotuksia, ja luo tiimihenkeä, on havaittu tehostavan alaisen suorituksia (Tracey 1998). Johtajan kyvykkyys viestiä tehokkaasti yrityksen missiota ja alaisten roolia mission tavoitteiden toteuttamisessa, on transformaalisesta johtamiseen kuuluva kyky (Tracey 1998).

Tutkittaessa johtamistyylien esiintymistä eri sukupuolten välillä, on havaittu, että transformaalista johtamistyyliä käyttävät naiset miehiä enemmän. Heidän on myös havaittu johtavan miehiä enemmän contingent reward – tyyllillä, joka on taas transaktionaalisen johtamisen muoto. Miehet taas johtivat yleisesti transaktionaalisella johtamistyyllillä, käyttäen active and passive management by exception – tyyliä tai antaen mennä johtamistapaa (Eagly ym.2003). Lisäksi on todettu, että naisjohtajat saavat tutkimuksissa korkeammat tasopisteet kuin miesjohtajat omilla johtamistyyleillään (Eagly ym.2003). Syynä edellä mainittuun arvioidaan olevan naisjohtajien lähtökohteisesti korkeammat vaatimukset johtamisroolissaan (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Toinen syy tähän havaintoon voi olla, arvioivat tutkijat, että naisjohtajien käyttämät johtamismallit ovat tänä päivänä suosituimpia. Käyttäytymisessä toisten huomioon ottava ja huomaavainen käytös alaisia kohtaan, ovat naisille tyypillisempiä toimintatapoja. Rohkaisu ja tuki auttavat alaisia optimismiin ja antavat tulevaisuuden uskoa, joilla liiketoimintaa voidaan edesauttaa ja rakentaa (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Transformaalinen johtamistyyli pyrkii pitkän tähtäimen kehittämistoimenpiteiden aikaan saamiseen (Dupinsky ym.1995). Johtamistyylin omaajat eivät kiinnitä huomiota vain tämän hetken tarpeisiin ja kysymyksiin, vaan pyrkivät ottamaan huomioon myös tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet (Dupinsky ym.1995).

Dupinskyn ym. tutkimukset ovat osoittaneet, että menestyvän organisaation johtamiskäyttämisen takana ovat tietyt kyvyt tai taidot (1995). Näitä ovat emotionaalinen kyvykyys, kyky tulla toimeen ihmisten kanssa, kyky ymmärtää käsitteitä, riskien ottaminen, innovaatiokyky, huumorin käyttäminen, ja työkokemus.

Tutkijat ovat havainneet, että johtamistyyleistä sekä transformaalinen, että transaktionaalinen - johtamistyyli saattoivat ilmetä saman henkilön johtamisessa (Bass, Avolio, Jung 1999). Menestyvään johtamistyyliin näyttäisi sisältyvän molempia edellä kuvattuja päätyylejä, transformaalialia ja transaktionaalista tyyliä (Avolio ym. 1999, 457). Jokainen johtamissuoritus näyttää myös muodostuvan enemmän kuin yhdestä ainosta tyylin faktorista, vaikka päätyylit ovatkin erotettavissa joukosta (Bass, Avolio, Jung 1999). Mitään johtamistyyliä ei löydetä täysin puhtaana, vaan johtamisen malli vaihtelee johtamistilanteen mukaan (Bass, Avolio, Jung 1999).

Monet tutkimukset ovat tuoneet esille johtamistyylien mahdollisen yhdistämisen johtamistilanteesta riippuen. Useimpien esimiesten on myös havaittu kykenevän erilaisien johtamistyylien joustavaan käyttämiseen. Mitä joustavammin he tarvittaessa tyyliä käyttävät, sitä paremmat mahdollisuudet heillä on selvittää johtamishaasteista sekä erilaisissa johtamistilanteissa, että myös eri yrityksissä.

Yrityksen johtamiskulttuurin on havaittu vaikuttavan suoraan johtamistyylien valintaan ja johtamiskäytänteisiin, sekä sitä kautta organisaatiokäyttäytymiseen. Johtamiskulttuurin on myös havaittu vaikuttavan erilaisten muutosten aikaansaamiseen organisaatiossa. Sen sijaan organisaatiokulttuurin suorasta vaikutuksesta johtamiseen tai organisaatiokäyttäytymiseen on ristiriitaisia käsityksiä, eikä suoraa vaikutusta ole pystytty havaitsemaan (Ogbonna & Harris, 2000).

3.3 Johtamistyylin yhteys tehtävätyytyväisyyteen ja sitoutumiseen

Tieteellisessä keskustelussa näyttää vallitsevan yhteisymmärrys, että ei ole olemassa yhtä ja parasta tapaa johtaa ihmisiä, motivoida heitä tai tehdä päätöksiä. Tilannesidonnainen lähestymistapa (kontingenssi) näyttäisi johtamiskirjallisuudessa olevan parhaiksi havaittuja tapoja johtamiseen. Kontingenssiteoria tarkastelee sekä päätöksen laatua, joka vaikuttaa tärkeisiin prosesseihin. Toisaalta myös tarkastellaan päätöksen hyväksyntää, eli työntekijöiden sitoutumisen astetta päätöksiin. Tämä ilmaisee päätöksen pitävyyttä ja implementoitumista yrityksessä (Rahim, 2002). Mikäli päätöksen laatu on korkea ja hyväksyntä sille tullaan saavuttamaan laajalti, suosittelee Rahim käyttämään osallistavaa, transformaalia johtamistyyliä (2002). Mikäli päätöksen laatu on heikko, ja hyväksyntää sille on vaikeampi saada, mutta päätös on tehtävä, suositellaan käytettäväksi autoritaarisempaa johtamistyyliä (Rahim 2002).

Vapaaehtoisjohtamisesta on vähän ohjeita tai materiaalia siitä, kuinka johtaa vapaaehtoistyötä siten, että johdettavat sitoutuvat tehtäviinsä. Ihmisten johtamisesta keskusteltaessa, samat johtamistyyliä käyvät varmastikin. Vapaaehtoisjohtamisessa onnistuminen vaatii kuitenkin suunnitelmallista johtamista johtamisen jokaisella tasolla (Thompson, 2008). Pystyäkseen johtamaan vapaaehtoisia, on ymmärrettävä heidän motiivejaan tehdä tätä työtä, palkatta. Vaikka vapaaehtoistyöntekijät sitoutuvat työhönsä epäitsekkäistä syistä, muun muassa auttaakseen muita ihmisiä, se ei tarkoita, että heitä ei pitäisi motivoida tehtävissään (Pessi, 2002).

Transaktionaalinen johtaminen on havaittu olevan erityisen tehokasta organisaatioissa, jotka toimivat nopeasti kehittyvässä liiketoiminnassa, ja myös uusissa yhteiskunnissa (Zagorsek ym.2008). Näissä olosuhteissa toimivissa organisaatioissa johtajilta puuttuu kehittyneitä ihmisten johtamistaitoja, mutta myös muut toimintamallit ovat erilaiset kuin vanhoissa, kehittyneissä yhteiskunnissa. Contingent rewards - johtamisessa johtaja antaa jokaiselle henkilölle omat selkeät tehtävänsä, ja vastuunsa tehden selväksi tavoitteet ja niihin liittyvät vaatimukset (Avolio & Bass 1999). Johtamistyyli saattaisi siten olla sopiva edellä kuvatuissa tilanteissa.

Uusissa, innovatiivisissa liiketoiminnoissa johtajalta vaaditaan selkeä näkemys tehtävästä ja sen tavoitteista. Tässä tilanteessa johtamistapa, jossa kaikille on selvää mi-

kä on työsuoritusodotus ja mitkä ovat palkkiot, mikäli tavoitteet saavutetaan, on luonteva. On myös todettava, että ilman transaktionaalista johtamista, ei myöskään transformaalia johtamista kyetä tekemään. Ilman toimivia järjestelmiä, tavoitteiden asettamista, ohjeistusta ja selkeästi ilmaistuja vaatimuksia, ihmiset eivät ehkä työskentele tehokkaasti (Zagorsek ym.2008).

Vapaaehtoisjohtaminen on johtamistyönä samalla tavoin vaativaa kuin liiketoiminnan johtaminenkin. Ihmiset, joita johdetaan, tekevät työtä ilman palkkaa. Sen vuoksi on mahdollista, että johtamistyö on jopa vaativampaa kuin palkkatyön johtaminen. Ihmiset ovat mukana vapaaehtoisesti, usein oman palkkatyönsä ohella käyttäen tekemiseen vapaa - aikaansa.

Yleinen käsitys on, että yksityinen ja julkinen liiketoiminta ovat kovemmin johtamisottein johdettua liiketoimintaa ja vapaaehtoissektori on pehmeästi johdettua toimintaa. Mitä vapaaehtoisjohtamisessa tarkoittaa jatkuvasti kasvava paine organisaation liiketoimintalähtöiseen johtamiseen, kysyy Myers (2004)? Tarkoittaako se kenties johtajien kykyjen siirtymistä transaktionaalisen johtamisen vahvuuksien puolelle? Vai tarkoittaako se transformaalin johtamisen parhaiden käytänteiden implementoimista vapaaehtoisten johtamiseen?

Johtajien johtamiskykyjen kehittäminen voidaan nähdä yrityksessä eri tavoin. Ne voidaan nähdä keinoina vaikuttaa organisaation kehittymiseen johtamistaitojen kehittymisen kautta. Kehittyminen voidaan nähdä myös henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Miten johtajan kokemuksellinen oppiminen ja osallistuminen käytännössä yhteistyössä muiden kanssa kehittävät hänen työssään tarvitsemia taitoja.

Tutkijat ovat osoittaneet transformaalin johtamistavan vaikuttavan monella positiivisella tavalla organisaation tuotoksiin. Näitä positiivisia tulleita ovat henkilöstön tehokkuus työtehtävissään, organisaation jäsenten käyttäytyminen organisaatiossa tuloksia tehostavalla tavalla sekä lisääntynyt työtyytyväisyys (Fuller ym.1999). Johtamisen kehittäminen vaatii yrityksessä selvittämään ne työntekijät, jotka korvaavat, neutraloivat tai vahvistavat johtamiskäyttäytymistä (Fuller ym.1999). Tekijänä, jonka on havaittu vahvistavan työntekijöiden aktiivista orientoitumista työtehtäviinsä, on psykologinen voimaantuminen. Ilmiön on havaittu koostuvan useista eri tekijöistä, joihin kuuluu muuan muassa mahdollisuus työn suunnitteluun. Lisäksi voimaantumista edistävät työyksikön ilmapiiri ja mahdollisuus itse kontrolloida työtään. Toimivat

palkkiojärjestelmät ovat osa henkilöstön voimaantumisen edistäjiä (Fuller ym.1999). Henkilöstön voimaantumisen edistäjänä edellä kuvattujen tekijöiden valossa voisi nähdä transformaalin ”karismaattisen” tai ”individual consideration” – johtamistyylin. Molemmat johtamistyyliä tukevat henkilöstön oma-aloitteisuutta ja mahdollistavat oman työn suunnittelun lisäten siten työtyytyväisyyttä.

Transformaalin johtamisen on havaittu yleisesti vaikuttavan johtajan ja johdettavien väliseen yhteistyöhön ja suhteisiin (Tracey 1998). Johdettavien arvioidaan olevan tyytyväisiä transformaalisti johtavaan johtajaan, ja näkevän hänet tehokkaana, koska johtaja pystyy selvästi ja sitouttavasti viestimään yrityksen vision ja johdettavien roolin sen toteuttamisessa. Johtaja johtaa organisaation vision tehokkaan viestinnän kautta. Johtaja viestii vision myötä yrityksen tavoitteet. Johdettavat kokevat olevansa toteuttamassa omassa työssään yrityksen menestystä ja sitoutuvat tehtäviinsä (Tracey 1998). Johtamiskäyttäytymisessä, jonka on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaation tuloksiin, on havaittavissa kolme keskeistä elementtiä; visio, vision implementointi, ja johtajan karismaattinen kommunikaatiotyyli (Eagly & Johnson 1990). Analysoitaessa sukupuolten välisiä eroja johtamiskäyttäytymisessä, on havaittu, että naisjohtajat ovat miehiin verrattuna joissakin tilanteissa ja olosuhteissa vähemmän hierarkkisia, yhteistyökykyisempiä ja yhdistäviä, sekä orientoituneempia kehittämään muiden ihmisten itsearvostusta. Näiden ominaisuuksien on nähty tekevän naisjohtajista erityisen sopivia johtajia nykyisenkaltaisissa organisaatioissa (Eagly ym.2003).

Monet tutkijoista ovat kuitenkin päätyneet siihen, että miesten ja naisten välillä ei johtamisessa ole eroja (Eagly & Johnson, 1990). Tutkimuksissa on havaittu paradigma naisten ja miesten johtamisen välillä. Johdettavien on todettu reagoivan negatiivisemmin naisten käyttäessä määräävää ja käskevää johtamistyyliä kuin miesten toimiessa samoin. Tällä havainnolla saattaa olla vaikutusta johtajan johtamistuloksiin. Tästä syystä naisjohtajien on havaittu myös välttävän johtamistyyliä, joka aiheuttaa alaisissa arvostelua tai tyyliä ei hyväksytä (Eagly ym.2003).

Johtajat, joilla on todettu korkea karismaattinen johtamistyyli, näyttävät symboloivan menestystä. He saavat myös runsaasti kannatusta ja tukea alaisiltaan. Johtajat, joiden johtamiskäyttäytymisessä korostuu ”intellectual stimulation”, näyttävät tarjoavan alaisilleen uuden tavan katsoa vanhoja ongelmia, tai käyttävän runsaasti voimia ongelmien ratkaisemiseen. ”Inspirational leadership” - johtamismallia käyttävä johtaja

tarjoaa laadukkaat toimintamallit ja standardit työn toteuttamiseen. Tai johtajalla on visio, jota muut voivat seurata tehtävässään (Eatwell, 2006). Johtajat, jotka toteuttavat ”individualized consideration” – tyyliä, kohdistavat jokaiseen alaiseensa henkilökohtaista huomiota. Henkilökohtainen huomio vaikuttaa suoraan heidän suorituksiinsa persoonina (Eatwell ym. 2006).

Vapaaehtoiset tarvitsevat mentorointia ja tukea kasvaakseen vastuuseen vapaaehtoisina (Bonnicksen, 2005). Tutkimukset ovat osoittaneet, että transformaalin johtamistapa voi kehittää työntekijöiden työn tuloksia monenlaisissa organisaatioissa.

Transformaalin johtamistavan noudattamiseen ei synnytä, mutta siihen voidaan kasvaa työkokemuksen myötä (Bass, 1985). Koulutusohjelmilla voidaan kehittää transformaalia johtamistapaa menestyksekkäästi (Bass & Avolio, 1989). Myös yrityskulttuuria voidaan kehittää siten, että se tukee transformaalin kulttuurin kehittymistä ja johtamistavan käyttöä työyhteisössä (Bonnicksen, 2005). Pessi (2008) on todennut tutkimuksessaan, että vapaaehtoistyöntekijät tarvitsevat johtajiltaan kiinnostuksen osoittamista työtään kohtaan, sekä yhteydenpitoa. Henkilöiden sitouttamista muun muassa positiivisen palautteen antamisen kautta ei vapaaehtoistyössä sovi vähätellä (Pessi, 2008). Vapaaehtoistyössä se lienee jopa tärkeämpää kuin palkkatyössä. Vapaaehtoistyö vaatii jatkuvasti uusia toimijoita. Verkostoituminen ja suhteiden luominen ovat tärkeitä kaikille vapaaehtoisryhmän jäsenille, ei vain johtajille. Yhdeksi keskeiseksi motivaatiotekijäksi vapaaehtoisjohtamisessa on todettu yhdessä muiden ihmisten, erityisesti ystävien, kanssa toimiminen (Pessi, 2008).

Menestyvälle vapaaehtoistyölle on havaittu yhtenä menestystekijänä ihmisten kouluttaminen tehtäviinsä ja tehtävissään. Vapaaehtoistyössä onnistumiseen tarvitaan myös sitoutumista toiminnan kehittämiseen ja hyvät henkilösuhteet ryhmän sisällä. Ryhmä tarvitsee keskinäistä tehtävämoraalia ja pitkäjänteisyyttä toiminnassaan. Lisäksi osaava markkinointi ja henkilökohtaiset sidosryhmäsuhteet ovat tärkeitä varainhankinnan kannalta. Yrityksen missioon sitoutuminen on oleellista tehtävien onnistumisen kannalta. Myöskään hyviä taloudellisia taitoja ja kykyjä ei voi vähätellä, kuten ei voi vähätellä ”for profit” – liiketoiminnoissa (Zimmermann ym. 2003).

Organisaatiot, jotka tarvitsevat vapaaehtoisia muuhun kuin varainhankintaan, voivat kehittää ja kouluttaa heidät sitouttamalla organisaatioon ja sen arvoihin (Bonnicksen, 2005).

Aktiivisessa vapaaehtoisjohtamistyössä työskentelevät ovat todenneet, että vapaaehtoisille ei ole tavoiteltavaa antaa hallinnollisia tehtäviä, vaan tehtäviä, joissa he voivat käyttää mielikuvitustaan ja taitojaan uudella tavalla (Thompson, 2008). Edellä mainittu malli on käytössä myös Suomen partiotoiminnassa. Hallinnollisia tehtäviä tekevät palkatut henkilöt ja projektin monimuotoisempia sekä kehittämistehtäviä tekevät vapaaehtoistyöntekijät. Monipuoliset ja kiinnostavat tehtävät saavat vapaaehtoiset jatkamaan tehtävissään ja ottamaan aina uusia projekteja haltuunsa (Thompson, 2008, 42). He ovat kasvaessaan aina myös hyvää johtajapotentiaalia niin halutessaan.

Vapaaehtoistyöntekijöille on kyettävä kertomaan, mitkä ovat heidän tehtävänsä. Yksinkertaiset ohjeet, selkeä suunta tehtäville ja tavoitteet saavat vapaaehtoistyöntekijöiden kyvyt ja taidot parhaaseen mahdolliseen käyttöön (Thompson, 2008,42).

Ajatukset, joita artikkelin kirjoittaja esittää, muistuttavat paljon transaktionaalisen johtamisen tapaa johtaa, tehtäviä ja asioita. Selvät ohjeet, toiminnan tavoitteet, visio ja missio, joiden mukaan toimitaan. "Contingent rewards" - transaktionaalisen mallin toiminta saattaisi olla sopivin kuvaamaan oheista toimintamallia (Chung and Lo, 2007).

Vapaaehtoistehtävissä aloittavat henkilöt tarvitsevat tiedottamista ja kouluttamista. Erilaiset tilaisuudet, jossa vapaaehtoisille kerrotaan projektin tavoitteet, tehtävät ja vastuut, ovat välttämättömiä (Thompson, 2008). Tiedotus ja koulutustilaisuudet tarjoavat myös lyhytaikaisesti työskenteleville vapaaehtoisille mahdollisuuden oppia tehtävät nopeammin ja ymmärtää toimintansa merkitys kokonaisuudelle. Vapaaehtoisten siirtyessä roolista toiseen, ei voi myöskään olla varma, että osaaminen siirtyy roolin vaihtumisen myötä (Thompson, 2008).

Erilaiset tekniset ratkaisut helpottavat vapaaehtoisten johtamista. Tietotekniikka tulee avuksi viestintään ja helpottaa välimatkojenkin takaa yhteisöllisyyden rakentamista. Tekniset ratkaisut eivät kuitenkaan riitä vapaaehtoisten sitouttamiseen, vaan tarvitaan henkilökohtaisia kontakteja sitouttamaan ihmiset tehtäviinsä (Thompson, 2008). Kokemukseni mukaan vapaaehtoistyöhön sitoudutaan vahvasti henkilökohtaisten suhteiden, sosiaalisten kontaktien ja ystävyysuhteiden vuoksi (Yeung, 1998).

Vapaaehtoisten on kyettävä selvästi ja kirkkaasti kertomaan heidän merkityksensä organisaatiossa vastineeksi siitä, että he antavat aikaansa ja usein myös varojaan toiminnan käyttöön. ”What’s it for me? ”, kysymys on oleellinen vastattavaksi hyväksyttävästi (Thompson, 2008, 43). Tarkoituksellinen työ ja helppo osallistuminen sekä liittyminen vapaaehtoistyöhön ovat oleelliset tekijät sitoutumisessa. Sitoutuneet vapaaehtoiset myös tuovat mukanaan uusia ihmisiä, uusia vapaaehtoisia. Vapaaehtoiset voivat halutessaan kehittyä ammatillisesti vapaaehtoistehtävissään, edellyttäen, että heillä on siihen myös kykyjä.

Vapaaehtoisjärjestöt, kuten myös partio, järjestävät johtajuuskoulutuksia potentiaalisille vapaaehtoisjohtajille. Ilmiö on melko uusi. Tarve johtamiskoulutukseen on nousut esille yhä haasteellisemmiksi käyvistä rekrytoinneista ja vapaaehtoisten pysymisestä tehtävissään. Vapaaehtoistyöntekijöitä, johtajista puhumattakaan ei aina ole käytössä tarpeeksi projektien toteuttamiseen. Johtajat, jotka ovat kykeneviä johtamaan, ovat kykeneviä myös kiittämään vapaaehtoisiaan. Kiittäminen oikea-aikaisesti on edullisin tapa sitouttaa tekijät organisaatioon (Thompson, 2008).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Aineiston hankinta, partioleirin taustatiedot

Uudenmaan partiopiirin piirileiri, Kohina, pidettiin vuonna 2008 Hangossa, Dragsfjärdin alueella. Leirille kokoontui kahdeksan päivän ajaksi noin 1.700 eri-ikäistä ihmistä, partiolaisia.

Saman kokoluokan piirileirejä on vuosittain eri puolella Suomea, eri partiopiireissä, useita. Näiden lisäksi järjestetään erilaisia talvileirejä, sudenpentuleirejä ja suurleirit noin joka 6. vuosi. Suurleirille tulee partiolaisia koko Suomesta ja vierailijoita ulkomailta, tuhansia.

Vuoden 2008 aikana vaihtui partio-ohjelma. Uutta partio-ohjelmaa toteutettiin ensimmäisen kerran juuri tällä leirillä. Partiossa toimitaan iän perusteella muodostetuissa ryhmissä. 7 - 9 -vuotiaat ovat sudenpentuja, 10 - 12 -vuotiaita seikkailijoita, 12–15 -vuotiaita tarpoja, 15 - 17 -vuotiaat samoajia ja 18 - 22 -vuotiaat vaeltajia (www.suomenpartio.fi).

4.1.1 Leirin tavoitteet

Partioleireiltä tilataan partiojärjestön taholta asioita, jotka määritellään erikseen ennen leirin alkua. Puhutaan partiotilauksesta, jota leiri toteuttaa. Lippukunta tavoitteli leirin avulla lippukunnan koon kasvattamista. Tavoitteena oli pienimpien, alle 100 hengen lippukuntien kasvattamista yli 100 hengen lippukunniksi. Tavoitteeseen ajateltiin päästävän seuraavien kolmen asian avulla: eri ikäluokille järjestettävän johtajakoulutuksen avulla, parantamalla alaleirien ja lippukunnan yhteistyötä, ja parantamalla alaleirien ja lippukunnan yhteistyötä ennen leiriä. Alueellisen toiminnan tavoitteita olivat uusien lippukuntien synnyttäminen alueella ja antamalla näille mahdollisuus osallistua leirille tukemalla muuan muassa resurssien hankinnassa ja varustelussa.

Edellä kuvatut alustavat tavoitteet eivät kaikilta osin toteutuneet, sillä johtajakoulutusta todettiin olevan tarjolla koko ajan niin, että lisää sitä ei tarvittaisi enempää. Kohinan johtajapestiläisiä osallistui ennen leiriä runsaasti erilaisiin koulutuksiin. Vuoden 2008 piirileirille osallistujatavoite oli 1750 leiriläistä. Osallistujamäärä oli laskettu 42

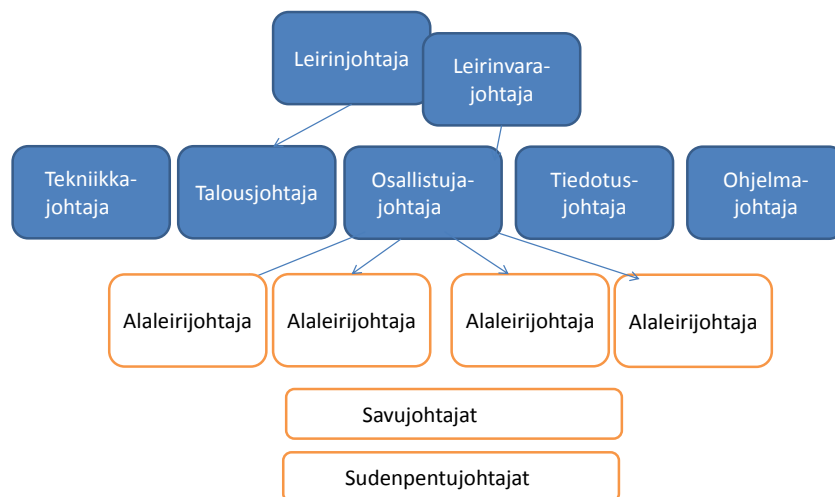
% lippukunnan kokonaisvahvuudesta. Osallistujamäärän varmistamista, toteaa raportti, voitavan tehdä sitouttamalla lippukunnan mielipidejohtajat mukaan leiriin, ja antamalla lippukunnille päätösmahdollisuuksia. Hyvin hoidettu viestintä ja julkinen pestihaku nähtiin tavoitteissa motivointitekijöinä. Jos pestit menevät sopien ilman suorahakua, se herättää katkeruutta leirin eri pesteihin halukkaiden kesken. Tavoitteena oli myös esiintyä näyttävästi eri partiomedioissa. Partiopiirileirien tavoitteena on toimia näyteikkunana sidosryhmiin päin leirin aikana. Leirille kutsutaan sidosryhmiä, joita ovat lasten vanhemmat, piirin alueen kansanedustajat, kuntien ja nuorisotoimien johtajat, Suomen Partion edustajat ja tiedottamisen ammattilaiset. Leirin johto oli tyytyväinen leirillä vierailleiden VIP- henkilöiden määriin.

4.1.2 Leirin johtaminen

Oheisessa kuvassa Kohinan leiriorganisaatio, joka koostui kolmesta eri johtamistasosta. Tasoja olivat leirin johto, joka vastasi strategisesta suunnittelusta. Operatiivista johtoa olivat: osa-alueiden johto, alaleirien johto ja savujen johto.

Kuva 1 Kohinan leiriorganisaatio

Leiriorganisaatio Kohina 2008



Leiriorganisaatio muodostui kuudesta eri osa-alueesta. Leiriä johti leirinjohtaja ja hänellä oli varamies. Vastuualueita olivat tekniikka-, talous-, osallistuja-, ohjelma-, ja tiedotusjohtajuudet.

Leirin tekemiseen osallistui kahden vuoden ajan noin 240 henkilöä, joista noin kolmasosa olivat varsinaisia johtamiseen osallistuvia henkilöitä. Johtamiseen osallistuvat savujen eli majoitus- ja osa-alueyksiköiden johtajat ja varajohtajat sekä erilaiset tehtävätiimiyksiköiden johtajat. Leirillä toimi neljä alaleiriä, joissa kussakin asui noin 400 henkilöä. Kussakin alaleirissä oli 5 - 7 majoitus - ja toimintayksikköä eli savua, joissa jokaisessa oli 70 – 100 henkilöä. Leirillä oli johtajia kaiken kaikkiaan noin 80 - 130 henkilöä päivästä riippuen.

Leirin suunnittelivat ja toteuttivat pääosin vapaaehtoiset työntekijät. Koko leirin budjetti perustui palkatta tehtävään vapaaehtoistyöhön. Leirimaksulla maksettiin ruokaraaka-aineet, ohjelma ja muut leirin aiheuttamat kustannukset. Palkkatyöstä maksetaan käyvä, neuvoteltu tai työehtosopimuksen mukainen korvaus, mutta vapaaehtoistyöntekijä partiossa tietää itselleen syntyvän leirivapaaehtoistyönteosta kustannuksia. Kustannukset syntyvät leirille osallistumisesta, kokous- ja matkakuluista, varusteista, puheluista ja muista leirin järjestelyihin liittyvistä menoeristä. Harrastusjohtamisesta on siis maksettava. Monet ajattelevat työn kuitenkin harrastuksena, eivätkä kyseenalaista kuluja, joita tehtävistä seuraa. Niille johtajille, jotka ovat mukana koko suunnittelun ja leirin ajan, korvataan kuluja normaalin kuittikäytännön mukaan.

Projektiin oli palkattuna henkilönä piiritoimistolla työskentelevä toimistotyöntekijä. Apua antoivat lisäksi Suomen Partion vakituinen toimistohenkilöstö markkinoinnissa, ostoissa, henkilöstö- ja talouskysymyksissä. Tarvittavien vapaaehtoistyöntekijöiden määrää on usein vaikea arvioida. Määräarvio perustetaan usein edellisten leirien tietoihin, mikäli tietoa henkilömäärästä on käytettävissä. Usein projektiraportit ovat vajavaisia ja tiedoiltaan suppeita niin, että niiden hyödyntäminen uuden leirin suunnittelussa on huonoa. Henkilötarve riippuu sekä tekijöiden käytettävissä olevan ajan määrästä, että heidän aktiivisuudestaan tehtävässä. Leiriraportissa todettiin, että leirin aikana oli tunne rekrytoidun henkilöstön liian pienestä määrästä. Väen puuttuessa vähäinen henkilöstö teki pitkää päivää ja väsyi tehtävissään. Näin kävi myös tällä leirillä. Helpoimmin saadaan rekrytoitua henkilöstöä tiedotuksen, ohjelman, ja savu-johtotehtäviin. Vaikeinta on löytää henkilöstöä usein muonitukseen, kuljetukseen ja huoltotiimeihin. Monet näistä tehtävistä ovat raskaita, ja likaisiakin sekä vaativat ammattitaitoa, kuten raskaan liikenteen kuljettamiseen oikeuttavaa korttia.

4.1.3 Leirin johtamisen kehittämisenäkemykset

Kaikista leireistä tehdään loppuraportti, jossa arvioidaan leirin taloudellista, että toiminnallista onnistumista. Leirin loppuraportilla on tänä päivänä yhä suurempi merkitys tulevien leirien suunnittelussa, koska erilaiset tiedon käsittely- ja säilyttämismahdollisuudet ovat lisääntyneet aikaisemmasta monin tavoin.

Kohina-leirin johtoryhmän raportissa tuodaan esille yleisesti joitakin kehittämisen kohteita uusia leirejä ajatellen (*Kohina-leirin loppuraportti, 2008*). Leiri on monen vuoden ponnistus, johon vapaaehtoiset uhraavat leirin lähestyessä kaiken vapaa-aikansa. Leiritoimikunta on käytännössä elin, joka vastaa leirin ydintoimintojen suunnittelusta, henkilöstön rekrytoinnista ja leirin aikaisen toiminnan valvonnasta. Leirin johtajat yhtään paremmin kuin muutkaan leirin johtotehtävissä toimivat, ovat harvoin johtamistehtävässä kokeneita henkilöitä, ammattilaisuudesta puhumatta.. Leiri opettaa johtamista sekä hyvässä, että pahassa. Partiolaisia kiinnostavat pestitehtävistä erityisesti viestintä, kansainväliset tehtävät, ohjelmapisteet. Näissä voi toteuttaa itseään, harjoitella kielitaitoa ja leiriaika on aika leppoistakin oloa. Vaikeinta sen sijaan on tavallisesti rekrytoida muonitushenkilöstö. Ihmiset, jotka tekevät muonitusta ammatikseen, eivät sitä enää vapaa-aikanaan halua tehdä. Muonitus vaatii myös erityisosaamista ruokavalioineen ja monenlaisine ruoanvalmistuslaitteineen, jotka poikkeavat perussuurkeittiön tuotantolaitteistosta. Ammattitaitoisen muonitushenkilöstön, erityisesti alaleirien muonitusjohdon puute näkyi leirin aikana ruoan laadussa ja prosessien toimimattomuudessa.

Monissa ohjelmien ja leirin muissakin pesteissä on mahdollista harrastaa itse sellaisia asioita, joita muuten harrastaisi ja samalla oppia jotakin uutta.

Eräänä leirin toimintaa haitanneena puutteena leirin johto totesi olleen leirin sisäisen viestinnän ja tiedottamisen (*Kohina – leirin loppuraportti, 2008*). Viestintä oli leirin johdon käsityksen mukaan puutteellista sekä ennen leiriä, että leirin aikana. Viestintä on yritys-elämässä keskeinen negatiivisen keskustelun aihe ja myös yleinen henkilöstön työtytyttömyyden aiheuttaja. Tehtävätiimien keskinäisen tiedottamisen puutteet aiheuttivat toiminnassa väärinymmärryksiä. Siitä seurasi toiminnan hitautta ja tekijöiden välisiä ristiriitoja. Tiimien välinen viestintä oli hankalaa ja viestien perille meno hidastui, sillä ne kierrätettiin leiritoimikunnan kautta ristiriitojen välttämiseksi.

Viestinnän puutteita oli raportin mukaan pyritty ratkaisemaan jo leirillä, siinä kuitenkin täydellisesti onnistumatta.

Kohinalla oli tavoitteena kehittää partiotoiminnan tapaa antaa ja vastaanottaa palautetta. Päättellen tavoitteesta palautteen antaminen on ollut ongelma partiossa yleisesti. Palautteen antamista oli tavoitteena harjoitella leirin aikana. Korjaavan palautteen antaminen on taitolaji, ja monet pelkäävät sen antamista, peläten toisten ihmisten loukkaamista. Asian hoitamisen toteaa leirin johto raportissa jääneen monien muiden kiireiden jalkoihin. Korjaavana toimenpiteenä he totesivat, että tavoitteet pitäisi miettiä jo ennen leiriä ja ottaa käyttöön leirin alusta lähtien.

Partiossa palkan sijaan vapaaehtoistyöntekijöitä palkitaan ansiomerkeillä. Partiolla on omat partiomerkinsä, joita vapaaehtoistyöntekijän partiopiiri anoo ja erityinen ansiomerkkitoimikunta myöntää anomuksen perusteella ansioista. Kohina-leirin johtajat näkivät tarpeellisena lisätä ansiomerkkien hakemista vapaaehtoistyöntekijöiden palkitsemisessa. Kohinan johtajat kokivat, etteivät he olleet onnistuneet tässä aikomallaan tavalla. Merkit toimivat palkitsemiskeinoina, sillä muita keinoja on käytössä hyvin vähän.

Leirin johto totesi raportissaan leirin olleen valtava työrupeama, joka vaati lukemattoman määrän vapaaehtoistyöntunteja sadoilta tekijöiltä. Tosiasiana leirin johto totesi, että tämän kokoista leiritapahtumaa ei kyetä toteuttamaan niin, että leirin ydinhenkilöt eivät kuormittuisi liikaa.

Koska ristiriitoja aiheuttivat monet toiminnalliset asiat muuan muassa vähäiset resurssit monessa keskeisessä, leirin huoltoon liittyvässä asiassa, ei näiden tekijöiden vaikutusta voi sulkea pois leirin johtamiskokemuksia arvioitaessa. Monien toiminta – alueiden todettiin kärsineen resurssipulasta, joka lisäksi ristiriitojen määrää. Väsyneet ihmiset toimivat aggressiivisemmin kuin levänneet.

4.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus, joka on tehty Kohina Uudenmaan piiripartioleirin johtajien keskuudessa, sisältää sekä kvantitatiivisen, että kvalitatiivisen osuuden.

Kvantitatiivisessa tutkimusosuudessa pyrin selvittämään, mitä Avolio - Bassin johtamiskonseptin (1989) eri johtamistyylejä leirin johtamisessa esiintyi. Johtamistyylien esiintymistä tutkittiin 34 väittämää sisältävän kyselytutkimuksen avulla. Kysymykset oli jaettu 6 eri faktoriin, joista jokaisen osion kysymykset kuvasivat tyypillisesti johtamistavan ilmenemistä esimiehen käyttäytymisessä käytettäessä tätä nimenomaista johtamistyyliä. Kysymysten asettelussa käytettiin Avolio - Bassin uudistettua (1989) johtamiskonseptimallia, jossa on aiempaan malliin (1986) verrattuna yksi faktori vähemmän. Charismatic- inspirational intellectual stimulation – faktorit ovat uudistetussa mallissa yhdistetty.

Tarkastellut faktorit olivat seuraavat: Karismaattinen- älykkyyttä stimuloiva (charismatic - inspirational intellectual stimulation), yksiköllisen osallistamisen (individualized consideration), yrityksen vaatimukseen vastaava tai sopeuttava – johtamistyyli (contingent rewards), poikkeustilanteiden johtamisen – tyyliksi (management – by – exception), jossa on havaittavissa sekä aktiivinen, että passiivinen tyyli ja antaa mennä – tyyli (laissez – faire.) Ensimmäistä johtamistyyliä kuvattiin 10 väittämällä, seuraavia kolmea johtamistyyliä neljällä (4) väittämällä, tyyliä 5 kahdeksalla (8) väittämällä ja viimeistä tyyliä (laissez – faire) neljällä (4) väittämällä.

Tässä kvantitatiivisen tutkimuksen osassa tarkastelen lisäksi, miten arvioijan ikä ja sukupuoli ja partiossa toiminta-aika vaikuttivat johtamisen arviointiin.

Toisessa tutkimuksen osassa, jossa on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen osuus. Vastajilta kysyttiin henkilökohtaista johtamismielitymiskokemusta liittyen heidän arvioimaansa johtamistyyliin. Vastajat arvioivat johtamiskokemuksensa miellyttävyyttä ensin Likertin asteikolla arvoilla viidestä yhteen, jossa arvo viisi (5) kuvasi vahvaa miellytystä johtamistyyliin ja yksi (1) ei osaa sanoa. Väittämät olivat miellyttää hyvin paljon (5), miellyttää melko paljon (4), ei miellytä juuri lainkaan (3), ei miellytä lainkaan (2), en osaa sanoa (1).

Tämän lisäksi vastaajat arvioivat johtamiskokemustaan vapailla sanallisilla arvioil- laan, joilla he pyrkivät perustelemaan valitseman arvosanan, johtamiskokemuksen miellyttävyyden. Vapaisiin sanallisiin arvioihin oli varattu määrämuotoinen tila, joka rajoitti kirjoittamista. Kehotus oli kuvailla johtamiskokemusta muutamalla sanalla pe- rustellen siten annettua arvosanaa.

4.2.1 Tutkimusmateriaalin esitestaus

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Kysymyslomaketta testattiin ensin yhden alaleirin johtajien kanssa. Tavoitteena oli nähdä, kuinka hyvin osallistujat ymmärsivät kysymyslomakkeen kysymykset. Lomake jaettiin alaleirin johtajille heidän kokouk- sessaan ja samalla käytiin läpi lomakkeen täyttäminen. Tilanteessa käytiin läpi myös tutkimuksen tavoite, ja kerrottiin tarkemmin tutkimuksen taustasta. Ryhmään kuului 15 henkilöä, joista 12 palautti lomakkeen ja antoi palautetta. Ryhmä tutustui lomak- keeseen ja vastasi kysymyksiin tapaamisen aikana. Samalla he kertoivat, mikäli eivät ymmärtäneet kysymyksiä tai niissä oli epä johdonmukaisuuksia. Kommentit merkittiin muistiin ja kysymyksiin tehtiin muutokset ennen varsinaisen tutkimuslomakkeen ja- kamista kohderyhmälle. Tutkimukseen ei otettu mukaan näitä esitestauksessa käy- tettyjä lomakkeita.

Esitestauksen aikana kävi ilmi, että tutkimukseen suhtauduttiin hiukan epäluuloisesti. Vastaavia tutkimuksia ei ollut aiemmin tehty leiriolosuhteissa ja johtamisen tutkiminen koettiin avoimien kommenttien perusteella pelottavana. Johtamiskokemuksien puut- teen ajateltiin vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin. Epäluuloa ei tuntunut poistavan tieto, että mahdollisia yleistettäviä tuloksia käytettäisiin partiojohtamisen kouluttamisessa.

4.2.2 Tutkimuksen tekeminen

Varsinainen tutkimus tehtiin siten, että halukkuus tutkimukseen osallistumiseen ky- syttiin alaleirin johtajien yhteisessä kokouksessa. Kieltäytyviä alaleirejä ei ollut. Käy- tännössä jokaiseen alaleiriin jaettiin sattumanvaraisesti valittuihin savuihin kysymys- lomakepaketti. Alaleirien valinta tehtiin luettelosta, jossa kaikki leirit ja savut olivat allekkain lueteltuina. Suuremmista alaleireistä valittiin 3 – 5 savua ja pienistä 1 - 2.

Kysymyslomakkeita pakattiin kutakin savua varten erillisiin kirjekuoriin johtajien määrän perusteella. Lomakkeen täyttäminen ja palauttaminen ohjeistettiin suullisesti samalla, kun lomakkeet jätettiin yhteyshenkilöksi sovitulle henkilölle. Kysymyslomake pyydettiin täyttämään savukokouksessa ja sulkemaan vastaukset yhteen palautekirjekuoreen. Lomakepaketti voitiin palauttaa joko leiritoimistoon tai suoraan minulle, alaleirin savuun. Alaleiristä, jossa itse asuin, ei kyselyyn otettu mukaan yhtään savua, sillä esitestaus tehtiin kyseisessä alaleirissä. Alaleirien lisäksi lomakkeet jaettiin toimintavastuualueittain siten, että kutakin toiminnallista tehtävätiimiä kohden annettiin tarvittava määrä lomakkeita. Nämä lomakkeet palautettiin alueen leiritoimistoon.

4.3 Tutkimusanalyysi ja analyysimenetelmät

Lomakkeita jaettiin kaiken kaikkiaan 75 kappaletta, ja vastauksia tuli 49 kpl. Vastauksista 5 vastaanotin sähköpostilla, sillä yksi savuista pyysi vastata kysymyksiin sähköpostilla leirikiireiden vuoksi. Vastauksista hylättiin 2 koska toisesta puuttui sukupuoli ja toisesta savun nimi.

Vastaukset siirrettiin vastauslomakkeesta väittämä – ja kysymysryhmittäin Excel – taulukkoon, josta ne siirrettiin SAS- ohjelmaan analysointia varten. Ajatukseni oli, että analysoisin materiaalia konfirmatoriselle klusterianalyysille, joita SAS - ohjelmassa ei ollut. Tilanne muutti alkuperäistä ajatustani analyysitavasta.

Vastausten määrä on myös selkeästi niin pieni, että varsinaisia tilastollisia analyysejä olisi ollut vaikea tehdä, eivätkä tulokset olisi välttämättä olleet luotettavia. Käytin tulosten arvioinnissa suoria jakautumia ja ristiintaulukointia.

Käytin SAS-ohjelman tilastoanalyysejä havainnoidakseni tutkimusryhmän taustoja. Vastaajien taustoista oli löydettävissä erottavina tekijöinä muuan muassa sukupuoli, vastaajan ikä, partiossa toimittu tai vietetty aika, arvioijan alaleiri ja savu. Näillä taustatekijöillä arvioin olevan merkitystä johtamistavan arvioinnissa jo kysymyslomaketta tehdessäni. Ohjeistuksen mukaisesti oletan, että arvioija arvioi lähijohtajaansa.

Käytin Excel 2007 tilastoanalyysejä arvioidessani eri johtamistyylien esiintymistä johtajajoukossa. Jokainen 34 johtamistyyliä kuvaavasta väittämästä oli oma faktorinsa.

Kysymykset ryhmiteltiin kysymys – sekä analyysivaiheessa eri johtamistyylien mukaisiin ryhmiin. Vastajaat eivät tienneet vastatessaan, mitkä väittämät kuuluivat mihinkin johtamistyyliin. Saman johtamistyylin väittämät olivat tyyliltään samanlaisia. Eri faktoreille oli asetettu kysymyslomakkeessa eri määrä väittämiä. Kunkin faktorin väittämien määrät ovat nähtävillä alla olevassa taulukossa.

Kuva 2 Johtamistyylien väittämien määrät

1	CH	Transformaalinen, karismaattinen ja henkilökohtaista sitoutumista tukeva									10
2	SI	Transformaalinen, älykkyyttä stimuloiva, voimaannuttava									4
3	IC	Transformaalinen, henkilökohtaisesti sitouttava									4
4	CR	Transaktionaalinen, aktiivinen, yrityksen tavoitteiden toteutumista tukeva johtamistapa									4
5	MA	Transaktionaalinen suoritusta johtava, passiivinen/aktiivinen									8
6	PA	Laissez- faire									4

Väittämien saamien pistemäärien eroja eri vastaajien kesken tarkasteltiin suorilla jakaumilla. Tarkastelussa saatiin selville eri johtamistyyliä annettujen pistemäärien ja niiden erot. Eri johtamistyyliä (6) annettujen pistemäärien keskiarvoja verrattiin toisiinsa johtamistyylien esiintymisen voimakkuuden selvittämiseksi.

Tarkasteltaessa tutkimuksen toista kysymysosaa, jossa arvioitiin johtamistyylin vaikutusta johtamiskokemuksen miellyttävyyteen, jaettiin vastaukset kolmeen ryhmään johtamistyylin mukaan: transformaalinen, transaktionaalinen ja laissez - faire – tyyli. Vastauksista pyrittiin löytämään kullekin johtamistyyliä tyypilliset piirteet, joiden perusteella jako tehtiin. Eri johtamistyylien tyypillisiä piirteitä kuvataan tutkimuksen osassa kaksi (2).

Kysymysosiossa kaksi kysyttiin johtamiskokemukselle sekä numeraalista miellyttämisarviota, että sanallista arviota, joka kuvaisi syytä annetulle numeraaliselle arviolle kyseisessä johtamissuorituksessa. Vastauksia käsiteltiin sekä kolmen eri johtamistyylin sanallisten arvioiden, että niille annettujen pistemäärien kautta.

Samalla tarkasteltiin myös, miten vastaajat olivat antaneet pisteitä kullekin määritellylle kolmelle faktorille ja miten suuri hajonta kussakin johtamistyylien ryhmässä pisteiden kautta oli havaittavissa.

Vastaajien erilaisten taustatekijöiden vaikutusta johtamiskokemukseen analysoitiin Excel 2007 – ohjelmistolla, jolla eri tekijöitä voitiin lajitella ja yhdistellä SAS- ohjelmaa joustavammalla tavalla. Vastaajien taustatekijöiden vaikutuksia tarkasteltaessa käytettiin taustamuuttujien keskiarvoja sekä prosentuaalisia osuuksia pistemäärien suhteessa toisiinsa.

län vaikutusta johtamistyylin kokemiseen tutkittiin siten, että johtamistyyliä tutkimuksen osassa kaksi annettua pistemäärää laskettiin yhteen johtamistyyliittäin (TF, TA, LF) ja pisteet jaettiin vastausten määrällä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

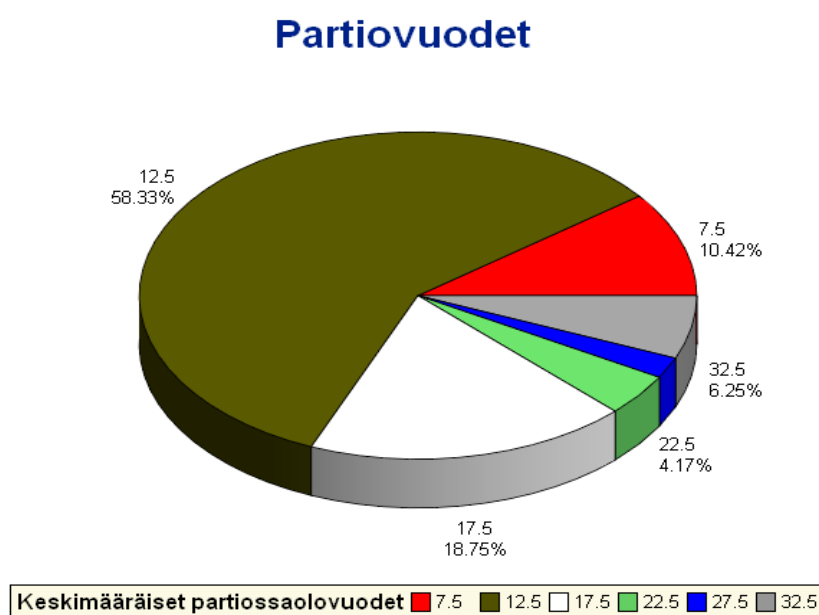
5.1 Johtamiskonseptitutkimuksen päätulokset

Johtamistutkimukseen saatiin kaiken kaikkiaan 49 vastausta, joista 47 saatettiin käyttää osana tutkimusaineistoa. Vastausprosentti oli 63, kun jaetuista 75 lomakkeesta otettiin mukaan 47.

5.1.1 Leirin johtamistutkimuksen vastaajien tausta, partioikä

Monet partiossa toimivat aloittavat partiouransa hyvin nuorina. Monet myös aloittavat partiouransa ennen varsinaista partioon liittymisikää, omien vanhempiansa mukana. Toiset taas ovat liittyneet mukaan aikuisina vapaaehtoistyön kiehtoessa harrasteena. Seuraavasta taulukosta on havaittavissa, että 58 % tutkimuskohderyhmästä, oli toiminut partiossa keskimäärin 12,5 vuotta. Tämä selittyy osin sillä, että suuri osa leiriläisistä on iältään vajaat kaksikymmenvuotiaita. Kaikkien johtajien on kuitenkin oltava täysi-ikäisiä. Vastaajista 19 % oli ollut partiotöinnässä mukana 17,5 vuotta, ja 10 % vain 7,5 vuotta. Partiotöinnässä on tapana, että siihen voidaan liittyä missä iässä tahansa. Joukosta 4 % oli toiminut partiossa jo yli 20 vuotta, ja yli 6 % yli 32 vuotta, ja noin 2 % lähes 30 vuotta.

Kuva 3 Vastaajien keskimääräiset partiovuodet N=47



Yhteensä noin 12 - 13 % kokonaisvastaajamäärästä oli toiminut yli 20 vuotta partio-toiminnassa.

Alla olevasta listasta nähdään eri alaleirien johtajien partioiät keskiarvoina ja minimi-maksimi - arvot. Tietoja ei ole käytetty analyysissä, koska yhdessä alaleirissä on vain yksi vastaaja, mikä vääristää tuloksia, mikäli tietoa käytettäisiin arvioinnissa muuttujana. Arvoista saatetaan havaita, että partiokokemusta kysymyksiin vastaajilla on paljon.

Kuva 4 Alaleirien ja savujen vastaajien partioikä

Generated by the SAS System on 05. helmikuuta 2011 at 16:05:02

Analysis Variable: partioikä					
alaleiri	N Obs	Mean	Minimum	Maximum	N
dyyni	18	13.7222222	9.0000000	25.0000000	18
haaksirikko	10	15.5000000	8.0000000	32.0000000	10
kaislikko	1	33.0000000	33.0000000	33.0000000	1
riutta	5	13.8000000	10.0000000	18.0000000	5
sumppu	13	12.6153846	5.0000000	20.0000000	13

Sukupuolen mukaan jaoteltuna partioikä rakenne näyttää molempien sukupuolien kohdalta melko samanlaiselta. Keskiarvoista voi nähdä, että naispuolisten johtajien keski-ikäarvo on muutamaa vuotta miesten ikää alhaisempi. Tämä voi olla viesti siitä, että monilla naisille on leirille saapumisen esteenä lapset. Lapsiperheiden äidit asettuvat tänä päivänä yhä enemmän ryhmään 25 – 40 ikävuotta.

Kuva 5 Sukupuoli ja partioikä: keskiarvot, minimi-maksimi

Analysis Variable: partioikä						
sukupuoli	N Obs	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N
mies	21	15.1904762	6.8162970	5.0000000	32.0000000	21
nainen	26	13.4230769	4.8922230	8.0000000	33.0000000	26

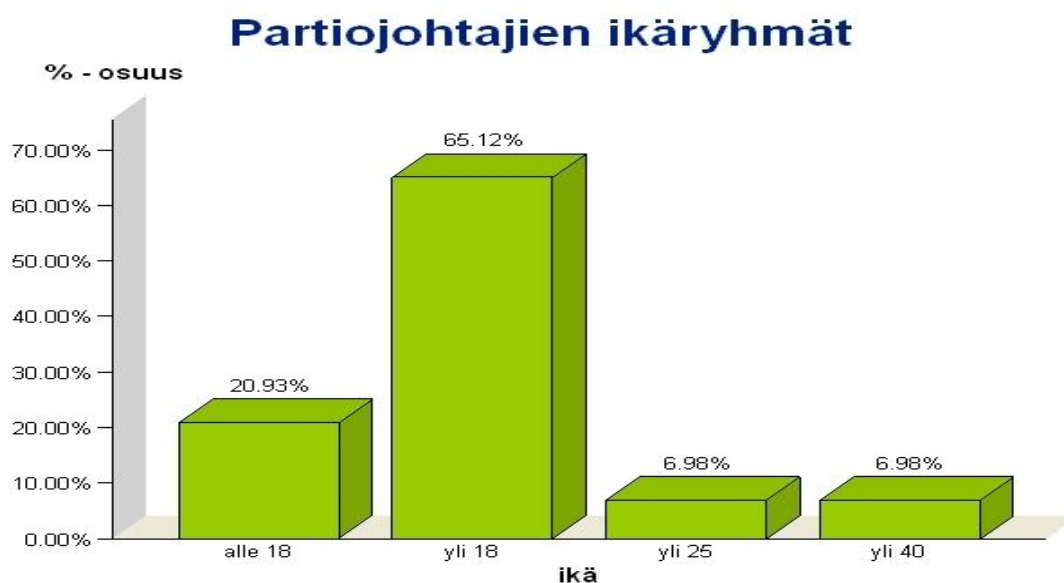
Generated by the SAS System on 05. helmikuuta 2011 at 16:02:25

5.1.2 Leirin johtamistutkimuksen vastaajien tausta, ikä

Johtamisen arvioinnissa saattaa ikä vaikuttaa ratkaisevasti johtamistaitoihin ja niiden hallintaan. Arvioitaessa johtamista, ikää eivät johdettavat välttämättä ota huomioon, vaan johtamista arvioidaan tehtävälähtöisesti.

Tutkimukseen vastanneista johtajista ja johdettavista alle 18 – vuotiaita oli 21 %. Tämä on mielestäni suuri määrä verrattuna yleiseen johtajien ikärakenteeseen leireillä. Loppuraportin kertomat resurssipuutteet saattavat olla osasyynä siihen, että johtajiksi oli pakko valita myös nuorempia henkilöitä, kuin mikä on partion yleinen suositus.

Yli 18 – vuotiaita, mutta alle 25 vuotiaita oli ryhmässä eniten, 65 % (kuva 3). Tämä ikäluokka opiskelee tai on opiskelujensa loppuvaiheessa. Monella heillä ei ole vielä perhettä, joten aikaa jää resursseja vaativaan harrastukseen. Perhevaihetta eläviä ihmisiä, yli 25 vuotiaita, alle 40 –vuotiaita oli 7 % (Pessi, 2002). Tämä ikävaihe on aikaa, jolloin ei ole mahdollista tehdä laajamittaisia projekteja, koska perhe on jo oma projektinsa. Partion haasteena ja tavoitteena on löytää aikuisia johtajia partiotoimintaan. Asian kanssa on työskennelty jo muutaman vuoden ajan, mutta tulokset eivät vielä ole riittävät. Ihmisten aikaa kysyvät tänä päivänä niin monet tahot: perhe, lisäopiskelu, työ ja harrastukset.



5.2 Johtamistyylien esiintyminen Kohina- leirin johtamisessa

Kirjallisuudesta ei ole löydettävissä paljoa tietoa vapaaehtoisorganisaation käyttämistä johtamistyyleistä. Vasta viime vuosikymmenen aikana, päätellen aiheesta löytyvästä materiaalista ja tutkimusartikkeleista, vapaaehtoisjohtaminen on alettu nähdä kiinnostavana ilmiönä. Tämä paljastuu erilaisten artikkelien sijoittumisessa 2000 -luvun taitteen yli menevälle aikajaksolle. Artikkelit eivät myöskään yleisesti ole tutkimuksia, vaan ne ovat alan kokeneiden osajien neuvoja ja ohjeistuksia muille alan tekijöille.

Muuan muassa Myers on tutkinut vapaaehtoisjohtamisesta työelämän malleja hyödyntäen. Hän on havainnut vapaaehtoisjohtamisessa ilmenevän palkkatyötä enemmän transformaaleja johtamiskäytänteitä (2004). Transformaaliset johtamistavat ilmenevät johtamisen eettisyytenä ja ihmisten yksilöllisyyden kunnioittamisena. Tavoiteltavia ominaisuuksia sekä yksityis- että julkiselle, mutta myös vapaaehtoisjohtamiselle, ovat emotionaaliset kyvyt ja johtamiskäytänteiden oikeudenmukaisuus. Myös vaikuttamis- ja verkostoitumistaidot, jotka ovat osa transformaalisen johtamisen ilmenimiä, ovat vapaaehtoisjohtamisessa tyypillisiä (2004). Transformaaleja johtamiskäytänteitä voisi nimittää myös ihmisten johtamiseksi johtamiseksi. Usein käytetään nimitystä leadership – johtamistyyli.

Johtamistyylien valinnasta ovat tutkijat havainneet hyväksi ja antaneet ohjeeksi, että mitä ristiriitaisempi, erilaisempi tai dynaamisempi organisaatio on, sitä traditionaalisemmin pitäisi johtaa. Ja myös johtamistavan pitäisi olla hyvin yksinkertainen ja selkeä (McCarthy, 2005).

Partio-organisaatio leireillä on aktiivinen, muuttuva ja usein hieman hallitsematon. Toiminnassa on jatkuvia muutoksia ja monet tapahtuvat asiat ovat osin suunnittelemattomia. Tilanne johtuu sekä johtamisen kokemattomuudesta, että suunnitteluun käytettävän ajan puutteesta. Tästä näkökulmasta transaktionaalisen johtamisen positiiviset käytänteet, joissa työtä johdetaan selkeillä ohjeilla, olisivat suositeltavia nimenomaan leiriolosuhteissa. Näitä johtamiskäytänteitä käytettiin myös tällä leirillä huomattavassa määrin.

Leiriolosuhteissa johdetaan usein tilanteita, joista on käytettävissä hyvin vähän tietoa. Tilanne saattaa myös olla ajautunut kenenkään hallitsemattomista syistä sellaiseksi,

että ainoa johtamistapa on autoritaarinen, käskyttävä johtamistapa. Olen itse havainnut käyttäneeni partiojohtamistilanteissa, haastavien tilanteiden hallinnassa nimenomaan suoria käskyjä ja kehotuksia toimia tietyllä tavalla. Kriisin mentyä ohi voidaan siirtyä toisentyyppiseen johtamiseen, jossa tekijöille annetaan mahdollisuus valita oma tapansa tehdä asioita.

Kirjallisuudessa on myös havaittu transaktionaalisten johtamiskäytänteiden olevan erityisen tehokkaita nopeasti kehittyvissä liiketoiminnoissa ja uusissa yhteiskunnissa (Zagorzek ym.2008).

Voisi ajatella, että lyhyen aikaa toimiva leiriorganisaatio on juuri tämäntyyppinen, turbulentti, suuntaa hakeva toimija, jolla on jokaisena päivänä vähän erilaiset tavoitteet ja toiminnot.

Johtamiskäytänteiden arviointeja tulkittaessa on muistettava, että arvioijilla on arvioitavistaan pidemmän aikavälin näkemys kuin pelkkä leiriaika. Tämä tilanne voi vaikuttaa johtamiskäyttämisen arviointiin.

Johtamistyylien määrä asetettiin etukäteen tutkimuksessa kuudeksi siten, että väittämät, joilla johtamistyyliä kuvattiin, rakennettiin Avolion ja Bassin (1989) tekemän uudistetun johtamiskonseptimallin pohjalta. Kysymykset ryhmiteltiin kysymys – sekä analyysivaiheessa eri johtamistyylien mukaisiin ryhmiin. Vastajat eivät tieneet vastatessaan, mitkä väittämät kuuluivat mihinkin johtamistyyliin. Saman johtamistyylin väittämät olivat kyllä samantyyllisiä. Analyysivaiheessa johtamistyyliosioiden väittämät laskettiin yhteen ja jaettiin väittämien määrällä vertailuja varten. Faktoreiden laskettiin keskihajonnat, että voitaisiin havaita eri vastaajien yksi – tai erimielisyys kyseisen väittämän toteutumisesta johtamisessa.

Alla olevassa kuvassa ovat seuraavassa tekstissä esiintyvien johtamistyyliä kuvaavien faktoreiden nimet ja tunnukset. Samassa taulukossa ovat myös kunkin johtamistyylin saamat keskimääräiset arvopisteet painotettuina väittämien määrällä. Arvopisteet kertovat, kuinka voimakkaasti kyseisen johtamistyylin nähtiin esiintyvän leirin johtamiskäytännöissä. Mitä korkeampi pistemäärä, sitä voimakkaammin johtamistyyli oli havaittavissa.

Kuva 6 Johtamisfaktoreiden nimet, tunnukset ja keskimääräiset arvopisteet (N=47)

	Johtamistapa	km. pisteet
1	CH Transformaalinen, karismaattinen ja henkilökohtaista sitoutumista tukeva	3,8
2	SI Transformaalinen, älykkyyttä stimuloiva, voimaannuttava	3,2
3	IC Transformaalinen, henkilökohtaisesti sitouttava	3,5
4	CR Transaktionaalinen, aktiivinen, yrityksen tavoitteiden toteutumista tukeva johtamistapa	3,2
5	MA Transaktionaalinen, suoritusta johtava, passiivinen/aktiivinen	2,5
6	PA Laissez- faire	2,5

5.2.1 Johtamistyylien esiintyminen leirijohtamisessa keskimääräisten arvo pisteiden mukaan

Arvioitaessa johtamistyylien esiintymistä leirijohtamisessa, johtamistyyliä laskettiin pistekeskisarvot, että voitaisiin havaita eri johtamistyylien esiintymisen merkittävyys johtamiskokemuksissa.

Yllä olevasta taulukosta (taulukko 6) voidaan havaita, että transformaaleista johtamiskokemuksista karismaattinen tyyli on saanut korkeimmat pisteet 3,8, eli tyyliä arvioidaan esiintyvän leirillä eniten yksittäisistä tyyleistä. Henkilökohtaisesti sitouttava, transformaallinen tyyli on saanut 3,5 pistettä, ja transformaallinen älykkyyttä stimuloivat ja transaktionaalinen, yrityksen tavoitteiden toteutumista tukeva tyyli ovat saaneet 3,2 pistettä. Samat ja kaikkein pienimmät pistemäärät, 2,5 ovat saaneet transaktionaalinen suoritusta johtava tyyli ja laissez – faire- johtaminen. Näitä johtamistyyliä ei koettu esiintyvän leirin johtamisessa keskimäärin voimakkaasti.

5.2.2 Johtamistyylien esiintymisen merkittävyys keskihajonnan kautta arvioituna

Arvioitaessa johtamiskäytänteiden saamia arvo pisteitä on huomattava, että johtamistyyleistä kaikkien transformaalistien johtamistyylien väittämät olivat perustyyliiltään positiivisia. Transaktionaalisen, yrityksen tavoitteiden toteutumista tukevan johtamistyylin (CR) väittämät olivat positiivisia, ja joko selkeitä ohjeita tai käskyjä antavia. Transaktionaalinen, suoritusta johtava - johtamistyyli taas sisältää pääsääntöisesti negatiivisiksi koettuja väittämiä (MA). Laissez - faire – johtamistyylin (PA) kaikki väittämät ovat yleisellä tasolla melko negatiivisiksi koettavia johtamisen käytänteitä. Näi-

tä johtamiskäytänteitä toteuttamalla annetaan johdettaville suuri valta ja vastuu, vetäytymällä itse johtamisesta.

Eri vastaajien kullekin faktorille antamien pistemäärien keskiarvot vaihtelivat eri fakto-reissa melko paljon. Pienin keskihajonta oli faktorissa 1, karismaattinen, henkilökohtaista sitoutumista tukeva faktori, 0,56. Suurin hajonta, joka oli 1,12, löytyi faktorista 4 transaktionaalinen, yrityksen tavoitteiden toteutumista tukeva - johtamistyyli. Fakto-reiden 3 (transaktionaalinen, henkilökohtaisesti sitouttava), 5 (transaktionaalinen, suoritusta johtava), ja 6 (laissez – faire), jäivät melko paljon alle yhden, kun taas faktori transformaalinen, 2 (älykkyyttä stimuloiva), ylitti pisteiden hajonnan kohdalla arvon 1.

Faktoreiden alhainen pistemäärien keskihajonta kuvaa vastaajien yksimielistä näkemystä johtamistyyliä kuvaavien väittämien toteutumisesta johtamisessa. Arvojen perusteella faktorin 1 (CH) kaltaisia johtamistyyliä näyttäisi käytetyn leirillä yleisesti ja väittämien toimintakäytänteet esiintyivät johtamisessa vahvoina.

Samoin faktorin 3 (IC) johtamiskäytänteitä käytettiin leirillä melko paljon, koska vastaajien antamien pistemäärien keskihajonta oli pienempi kuin muiden, lukuun ottamatta faktoria 1 (CH).

Suurin keskihajonta oli faktorille 4 (CR) annetuissa pistemäärissä. Väittämien saamisen pistemäärien keskiarvojen keskihajonta oli 1,12. Faktorin pisteytyksen saama keskihajonta paljastaa, että vastaajat eivät tunnistaneet väittämien arvioita johtamiskäytänteissä selkeästi tai eri johtajat käyttivät näitä johtamiskäytänteitä eri määrissä.

Seuraavassa taulukossa ovat vastaajien eri väittämille antamat pisteet, pistemäärien keskiarvot ja niiden keskihajonta.

Tarkasteltaessa tuloksia, voidaan havaita, että johtamistyyliä kuvaaville väittämille annettiin toisistaan suurestikin poikkeavia pistemääriä. Faktoreista on kuitenkin havaittavissa pisteissä linja, joka on samansuuntainen kaikilla vastaajilla. Pistemäärät ovat joko korkeita tai ne ovat poikkeuksetta matalia.

Johtamistyylistä 2(SI) sai keskimääräisesti pistemäärän 152, joka oli 17 % pisteistä. Tyyliä kuvaavat väittämät eivät näy johtajahavaintojoukossa yhtä voimakkaasti kuin tyylin yksi.

Johtamistyyliä 3 (IC) ilmaisevat väittämät näkyvät johtamisessa melko voimakkaasti. Tyyli sai 166 väittämien määrillä painotettua pistettä, joka oli 19 % pisteistä.

Transformaalinen tyyli näyttää edellä mainittujen havaintojen perusteella olevan leirilä käytetyin johtamistyyli.

Transaktionaaliset johtamistyyli 4 ja 5 esiintyivät johtamisessa pienemmillä prosenttiluvuilla kuin transformaaliset tyylit.

Transaktionaalisista johtamistyyleistä, tavoitteiden saavuttamista tukeva johtaminen, faktori 4 (CR), oli kuitenkin selvästi havaittavissa johtamiskäytänteiden joukossa, 17 % kokonaispistemäärästä (152 pistettä). Koska myös keskimääräiset pistemäärät olivat suhteellisen korkeat (3,2), ovat johtamisen käytänteet näkyneet näkyneen johtajien tekemisessä selvästi.

Johtamistapa, faktori 5 (MA), jossa suoritusta johdetaan passiivisella tai aktiivisella otteella, mutta autoritaarisesti, ei näkynyt leirin johtamisessa kovin voimakkaasti. Keskimääräiset pisteet olivat 119, joka oli 13 % kokonaispistemäärästä. Mikäli johtamistyyli olisi saanut korkeat pisteet, olisi leirin johtaminen ollut hyvin vahvasti käskytävää ja ohjaavaa, ilman, että johdettavien olisi tarvinnut itse ottaa vastuuta tekemisestään.

Laissez- faire – johtamistyyli, faktori 6 (PA), ei saanut korkeita pistemääriä (113), ja prosentuaalinen osuus oli 13 %. Laissez – faire johtamistyyliä voidaan arvioida esiintyneen muita vähäisemmässä määrin johtamisessa.

5.2.3 Yhteenveto kuuden johtamistyylifaktorin esiintymisestä johtamisessa

Korkeat pistemäärät transformaalisille johtamistyyleille näyttävät liittyvän jossakin määrin alhaisiin pistemääriin transaktionaalisille johtamistyyleille ja laissez- faire – tyyliille. Joidenkin arvioijien kohdalla on havaittavissa korkeita arvoja kaikissa johtamiskäytänteissä, joka saattaa viitata siihen, että johtaja on vaihtanut tyyliään voimak-

kaasti tilanteen vaatimalla tavalla. Toisaalta taas muutamien arvioijien kohdalla oli havaittavissa kautta linjan alhaisia pistearvoja, joka vahvisti käsitystä johtamisen painottumisesta useiden eri tyylien käyttämiseen. Alhaiset pistemäärät voivat olla myös viesti arvioijan epävarmuudesta ilmiöiden edessä tai myös johtamisen yleisestä laaduttomuudesta.

Johtamistyylien joukossa ilmeni useiden vastaajien arvioiden keskittymiä useisiin transformaalisien johtamisen alueisiin samaan aikaan. Samalla tavoin oli joitakin arvioijia, missä transaktionaalinen johtamistyyli (CR) näkyy voimakkaammin, ja useiden vastaajien kohdalla, mutta tyyli ei näyttänyt esiintyvän lainkaan suoritusta transaktionaalisen, suoritusta johtavan (MA) johtamistyylin kanssa. Tilanteeseen saattoi vaikuttaa se, että transaktionaalinen, yrityksen tavoitteiden saavuttamista tukeva johtaminen on lähtökohtaisesti positiivisia johtamistapoja, kun taas suoritusta johtava tyyli (MA) sisältää negatiivissävyteisiä johtamiskäytänteitä.

Annettujen arvopisteiden perusteella arvioituna transformaalisien karismaattisen johtamisen voidaan todeta olevan eniten esiintyvä johtamisen muoto leirillä. Kaikkia johtamisen tyyliä kuitenkin esiintyy. Kun johtamistyylien ilmenemistä arvioidaan johtamistekijöille annettujen arvopisteiden ja keskihajonnan perusteella, voidaan todeta, että johtamistyylien esiintyminen on jakaantunut melko tasaisesti eri tyyliille, lukuun ottamatta transaktionaalista, suoritusta johtavaa ja laissez-faire- tyyliä. Pienen otoksen perusteella voi arvioida, että tulos poikkeaa jonkin verran muista vapaaehtoisjohtamistutkimuksista siltä osin, että transformaalia johtamistyyliä esiintyy enemmän kuin transaktionaalista tyyliä. Tutkimukset, joihin viitataan ovat muilta vapaaehtoisjohtamisen alueilta, mutta eivät partiosta (Chung & Lo, 2007, Chiang, 1995).

Laissez-faire- johtamistyyliä olisi voinut olettaa olevan havaittavissa leirillä enemmän, sillä johtajien ikä huomioon ottaen, johtamiskokemuksen vähäisyys olisi saattanut johtaa vallan vieroksumiseen ja vastuun kaihtamiseen. Näin ei tällä leirillä lähtökohtaisesti tapahtunut, vaan johtajat olivat omaksuneet vallan mukanaan tuoman vastuun. Hyvin kypsällä tavalla tämä kohtuullisen nuori johtajajoukko selvisi johtamistehävistään saaden vielä mainioita arvioita tekemisistään, kuten jäljempänä voidaan todeta.

5.3 Eri johtamistyylien miellyttäminen, sanalliset ja numeeriset arviot

Kysymysosiassa kaksi kysyttiin johtamiskokemukselle sekä numeraalista miellyttämisarviota, että sanallista arviota, joka kuvaisi syytä annetulle numeraaliselle arviolle kyseisessä johtamissuorituksessa. Vastaukset jaettiin kolmeen eri johtamistyyliin ja vastauksia käsiteltiin sekä annettujen pistemäärien että sanallisten arvioiden kautta.

Kolme johtamistyyliä oli seuraavat: Transformaalisessa johtamistyyliässä näkökulma on henkilöiden johtaminen, transaktionaalisessa johtamisessa näkökulma on asioiden ja tehtävien, johtaminen ja kolmas näkökulma, antaa mennä – johtamistyyli, jossa johtamisesta ei voida puhua samoin kuin edellisissä tyyliissä.

Analyysissä nämä arviot jaettiin kolmeen eri ryhmään, Bassin ja Avolion johtamistyylien pääryhmiin, transformaaliseen, ihmisten kautta tapahtuvaan johtamiseen, transaktionaaliseen, asioiden kautta tapahtuvaan johtamiseen, sekä laissez – faire- johtamistyyliin. Avolio ja Bassin tyyliä tunnetaan paremmin johtamiskeskusteluissa ihmisten johtamisena, asioiden johtamisena tai antaa mennä – tyylinä, jota ei pidetä johtamisessa arvossa, mutta tunnustetaan tyylinä.

Seuraavissa osioissa olen tarkastellut johtamistyyliä niille arvioijien antamien kuvaavien väittämien kautta ja pisteytysten kautta.

5.3.1 Transformaalisen, ihmisten kautta johtamisen – miellyttäminen

Ihmisten kautta tapahtuvalle johtamiselle on tyypillistä, että johtaminen lähtee ajatuksesta, jossa johdettava on subjekti, eikä objekti, kuten asioiden kautta tapahtuvassa johtamisessa.

Karismaattinen, henkilökohtaista sitoutumista tukeva johtamistyyli on johdettavia innostava, sitouttava ja johtajan persoonaa ihannoiva. Johdettavat sitoutetaan mission kautta ja yhteiset toimintamallit ja symbolit ovat osa johtajan ja johdettavien käyttäytymistä (Den Hartog, 1997). Karismaattisuudesta saattaa myös syntyä diktatuuria ja omavaltaista käyttäytymistä, josta itsenäisesti ajattelevat toimijat eivät pidä.

Transformaalinen johtamistyyli voi tarjota johdettavilleen runsaasti älyllisiä haasteita. Ideoita pursuava johtamistyyli tarjoaa johdettavilleen jatkuvan virran uusia ajatuksia, joita hän odottaa käytettävän tehtävien ratkaisemisessa. Hän odottaa myös johdettavilta uusia ideoita ja tapoja tehdä asioita (Avolio ym.1999). Johdettavat löytävät omaehtoisesti myös ratkaisuja työnsä kehittämiseen analysoimalla ja kehittämällä sitä kautta konsepteja (Den Hartog ym. 1997).

Transformaalista johtamismallia edustaa myös tapa, jolla ihmisiä sitoutetaan henkilökohtaisesti työhön. Johtaja kuuntelee alaisiaan ja pyrkii huomioimaan alaiensa kasvutarpeet sekä kehittämään heitä heidän työssään tilanteen vaatimalla tavalla (Tracey, 1998, Avolio, ym.1998). Johdettaville tarjotaan henkilökohtaista palautetta heidän työstään. Henkilöstön henkilökohtaiset kehittämistarpeet linkitetään osaksi yrityksen missiota. Yrityksen missiota pyritään toteuttamaan henkilöstön sitouttamisen kautta (Bass & Avolio, 1990).

5.3.2 Johdettavien antamat arvopisteet sekä sanallinen arviointi transformaalisesta johtamisesta

Johdettavien antamat sanalliset arviot koodattiin kolmeen eri ryhmään sen mukaan, miten ne kuvasivat kolmea erilaista perustapaa johtaa ihmisiä: ihmisten kautta johtamista, asioiden kautta johtamista tai antaa mennä – johtamista. Kahta ensimmäistä johtamistapaa nimitetään usein myös demokraattiseksi tai autoritaariseksi johtamiseksi. Johtamiskäytänteiden nimitykset ovat myös omien vuosikymmentensä tuotoksia tyylien säilyessä, nimityksien muokkautuessa.

Ihmisten johtamiseen liittyvät arviot saivat pelkästään arvosanoja viisi (5) - miellyttää hyvin paljon tai neljä (4) miellyttää melko paljon. Koko arvioijien joukosta yli puolet (51 %) kuului ryhmään, joka arvioi johtamistapaa henkilöstön johtamisen näkökulmasta, joskin osa arvioista on luonteeltaan sellaisia, että ne saattaisivat kuulua useampaankin ryhmään. Arviointien joukossa ei ollut yhtään - ei juuri lainkaan, ei lainkaan - tai en osaa sanoa, arviota. Johtamisen miellyttävyydestä oli arvioijilla selvä käsitys, vaikka johtamisen miellyttämisen syitä ei ehkä osattukaan kovin tarkasti arvioida. Mikäli arvosanoissa olisi ollut vielä yksi taso, miellyttää paljon, olisi hajontaa arvioinneissa saattanut olla nyt havaittua enemmän.

Taulukosta 10 voidaan havaita, että ihmisten kautta johtamiseen liittyy henkilökohtaisia, positiivisia tuntemuksia. Johtamistapa on koettu miellyttäväksi, ystävälliseksi ja reiluksi ja tasapuoliseksi. Johtamistavasta nousee esille opettajamainen ote ” tukea antava” ja ” toimii tukena ja oppaana, eikä tee valmiiksi”. Pedagogisesta johtamisesta puhutaan erityisesti oppilaitosten johtamisen yhteydessä. Helakorpi kuvaa johtamistapaa kokonaisvaltaiseksi ihmisten, asioiden ja tietämyksen jaetuksi ohjaamiseksi, joka sallii ja hyödyntää yhteisöllisyyttä, erilaisuuksia ja innovatiivisuutta (2007, 12).

Erityisesti karismaattisessa johtajassa on havaittavissa alaistensa esikuva, jonka rooli muistuttaa ihailun opettajan tehtävää. Tätä näkökulmaa tukevat arviot, joissa mainitaan ” siitä sai paljon oppia itselle” ja ” hyvin lähellä omaa johtamista, vapauksia antavaa ja varmaa”. Maininta ” hyvä johtaja, välillä pitäisi kuunnella myös muiden mielipiteitä”, viittaa itsevaltaiseen tapaan tehdä asioita, joka saattaa olla karismaattisen johtajan ilmenemä. Kuuntelun puutetta ei kuitenkaan vastaaja pitänyt vakavana puutteena.

Kuva 9 Ihmisten kautta johtaminen, sanalliset arviot ja arvopisteet

5			sopivin minulle
	4		rauhallinen, kärsivällinen
	4		Homma toimii moitteettomasti
	4		positiivinen ja luottava, tukea antava tyyli motivoi johdettavia
5			Siitä sai paljon oppia itselle
	4		Antoi neuvoja ja tukea, kun sitä tarvitsee ja ennakoi tilanteita
	4		Hän piti lupauksensa, toisin kuin Taruksen muonitus
5			Sopiva, suora tapa johtaa. Ei puutu liikaa tekemisiin ja sopiva itsenäisyys tehtävissä
5			rento, reilu ja aikaansaava
	4		Hyvin paljon lähellä omaa johtamista. Vapauksia antavaa, mutta varmaa
	4		Toimii tukena on oppaana, ei tee itse valmiiksi
5			Rentoa, iloista, ei painostusta
	4		Tuttu johtamistyyli
	4		Hyvää perusjohtamista. Hetkittäin tietämättömyys ja tiedon välittäminen häiritsi. Homma kuitenkin hoidossa.
	4		Täsmällistä ja reilua
5			Hän hoitaa tehtävänsä taidolla ja rauhallisella tyyllillä
	4		Pidän omatoimisesta toiminnasta, ilman, että joku hengittää niskaan
	4		Hyvä johtaja, välillä pitäisi kuunnella muiden ideoita
	4		Yhteistyökykyinen joustava
	4		Koska asiat toimii ja johtaja on hyvä
	4		Reilu ja tasapuolinen tyyli
	4		rento, hyvä ja toisen huomioon ottava
5			hyvin ammattimaista johtamista
	4		avoin

5.3.3 Transaktionaalinen, asioiden kautta tapahtuva johtaminen

Asioiden kautta johtaminen on työelämässä tänä päivänä mielletty vähemmän suositeltavaksi johtamistyyliksi, kuin ihmisten kautta tapahtuvan johtamisen. Tämän päivän ajattelutapa suosii johtamista, jossa ihmisille annetaan henkilökohtaista vastuuta ja heidät sitoutetaan tekemään asioita omasta tahdostaan ja toteuttamaan yrityksen tavoitteita omaehtoisesti. Tästä näkökulmasta asioiden kautta tapahtuva johtaminen on kovempaa johtamista, jossa ihmisten henkilökohtaiset tunteet jätetään sivummalle ja keskitytään siihen, että asiat saadaan tehtyä.

Transaktionaalisessa johtamistyylin on tutkimuksissa todettu liittyvän johtajan lailliseen määräysvaltaan, esimiehen direktio - oikeuden käyttämiseen johtamisessaan (Fuller, 1999). Johtamistyyliä käyttävät johtamiskäytänteenä tyypillisemmin miehet kuin naiset (Chung & Lo, 1997).

Transaktionaalinen, asioiden kautta tapahtuva johtamistyyli on ankaraksi mielletty tapa johtaa. Johtamistyyliä on sekä aktiivinen, että passiivinen tapa. Aktiivista johtamistapaa käyttävä johtaja ohjeistaa tai korjaa jatkuvasti työn tekijöiden suorituksia, jopa häiritsevästikin (Den Hartog ym.1997). Passiivisessa johtamistavassa työhön puututaan vasta, kun vahinkoja on jo tapahtunut. Puuttuminen muistuttaa rangaistusta, sillä palautteen antaminen saattaa olla jopa julkista. Sitä aiemmin henkilöstö saa toimia itsekseen. Johtamistyyliä kuvaillaan virheisiin puuttuvaksi ja ne esille tuovaksi tyyliksi. Transaktionaalisessa johtamistyyliä ei henkilöstön tarvitse juuri itse tehdä kehittämis- ja ajatustyötä, vaan esimies hoitaa ajattelun (Den Hartog ym.1997).

5.3.4 Johdettavien antamat pistearviot sekä sanallinen arviointi transaktionaalisesta johtamisesta

Asioiden kautta tekemistä johtavaa johtamistyyliä kuvailtiin arvioilla: ”ratkaisut järkeviä ja asiat hoituivat”, mutta toivottiin myös asioiden jakamista ja informaation kulkua. Lauseet kuvaavat mielestäni hyvin väittämien kuvaamia toimintatapoja kyseisessä johtamistyyliä. ”Älä korjaa, ellei ole rikki”, älä toimi aktiivisesti, ellei ole pakko. Toi-

mitaan vasta sitten, kun tilanne alkaa hajota käsiin tai uhkaa johtajan omaa hyvinvointia (Fuller, 1999).

Asioiden kautta johtamisessa oli havaittavissa tietynlaista tiukkuutta, ja sitä nimitettiin myös vanhanaikaiseksi johtamistavaksi. Toisaalta tiukkuutta pidettiin hyvänä, koska tarvittiin ”potku takapuoleen”. Esimiehen direktio - oikeus tulee näkyviin johtamiskäskynä, joita käytettiin, mutta joista johdettavat eivät välttämättä pitäneet.

Esille arvioissa tuli myös esimiehen näkemyksen vahvuus, ja omassa mielipiteessä pysyminen. Johtamisessa korostui myös se, että alaisiin ei luotettu, vaan ohjattiin liiankin tarkasti toimintaa (Den Hartog, 2007). Omaa vastuuta esimiehen ohjauksen ja tiukkuuden koettiin vähentävän ”helppo olla kun on selvä johtaja”. Ja myös arvioilla, ”kaikki toimi ja kaikki oli tiedossa”.

Kaivattiin enemmän palautetta ja delemoimista, mutta kumpikaan toimintatapa ei välttämättä kuulu asioiden kautta johtavan esimiehen toimintamalliin.

Kuva 10 Asioiden kautta johtaminen, sanalliset arviot ja arvopisteet

	4			enemmän asioiden jakamista ja informaation kulkua , muuten erinomaista
	4			selkeää ja organisoitua johtamista
	4			asiat on sujuneet hyvin, mutta olisin kaivannut enemmän vapaut ta ja delemoimista. Tuntui, että hän ei luottanut kykyihin, vaikka olemme toimineet partiossa yhtä kauan
	4			Pääosa itseohjautuvia, jolloin tuki tärkein. Sitä on saanut. Kuitenkin kaipaisi enemmän kykyä tehdä tilanteen vaatimia päätöksiä ja perustelut
	4			Välillä olisi kiva saada tarkempaa palautetta työskentelystä
	4			Helppo olla, kun on selvä johtaja
				1 Toimivaa, vanhanaikaista, tehokasta
5				Tarvitsen tehtävien suorittamiseen potkun takapuoleen
	4			Ratkaisut järkeviä, asiat hoituivat
	4			Kaikki toimi ja kaikki oli tiedossa. Tosin ehkä liian tarkasti ja tiukasti toimien. Kuri on toisaalta hyvästä, mutta ei liian tiukka. Hauskuus loppuu, mutta johtamistapa on kieltämättä toimiva.
	4			Keskustelee muiden johtajien kanssa päätöksistä ja ottaa huomioon muiden mielipiteet. Asioiden esittäminen voisi olla enemmän positiivista, äänensävy, käskevä ääni
	4			Johtajamme voisi antaa enemmän vastuuta myös muille
	4			Johdonmukaisuus, delegoida saisi enemmän.
	4			Hyvä johtaja ja tuttu., vaikka välillä sukset ristissä (mitättömistä asioista) sekä asenne: oma tapa, oikea tapa.

Johtamistapaa ei kokonaisuutena koettu heikkona, sillä yksi arvioija antoi johtamisesta viisi (5) pistettä ja muut antoivat arvosanan neljä (4), miellyttää melko paljon. Neljätoista arvioista kuvaili parhaiten asioiden johtamista, joka on 30 % arvioiden kokonaisuudesta. Asioiden kautta johtamista vaikuttaisi sanallistenkin arvioiden mukaan

olleen vähemmän kuin ihmisten kautta tapahtuvaa johtamista. Sama asia tuli esille myös eri johtamistyylien esiintymistä arvioitaessa.

Partiotoimintaan ja myös johtamiseen liittyy ajattelutapa, että tehtävissä pitää olla myös hauskaa. Työtä, usein vaativaa ja raskastakin tehdään vapaa-ajalla ja palkatta, harrastuksena. Asioiden kautta johtaminen, ainoana johtamistyylinä, saattaisi olla liian tiukka johtamismalli vapaaehtoisten johtamisessa. Tosiasia kuitenkin on, että partiossa syntyvät, nopeasti ratkaistavat tilanteet vaativat selkeitä ohjeita ja nopeaa puuttumista. Tilanteissa, joissa päätökset on tehtävä heti, ei voi ajatella, että demokraattisesti aletaan prosessoida parasta ratkaisua käsillä olevaan ongelmaan. Ratkaisu on tehtävä tilannekohtaisesti, ja mietittävä jälkikäteen, että oliko tapa oikea vai väärä. Tämän olen omakohtaisesti havainnut omissa partiojohtamistehtävissäni. Toisaalta, myös tutkimukset ovat osoittaneet, että yhtä johtamistyyliä ei yleensä esiinny puhtaana kenelläkään, vaan johtaminen on eri tyylien yhdistämistä, tilanteen ja johdettavien vaatimalla tavalla ((Bass, Avolio, Jung 1999).

5.3.5 Johtamisen miellyttäminen, antaa mennä – johtamistyyllillä johdettuna

Laissez- faire – johtajuudella on tunnusomaista johtajan johtamisvastuun välttely (Den Hartog ym. 1997). Johtajalta arvioidaan tässä tyylissä joko puuttuvan kykyä tai halua ottaa vastuuta tehtävästään (Den Hartog ym.1997). Antaa mennä - johtajuuden toteuttamisella, positiivisessa mielessä, saattaa olla seurauksena johdettavien oma aktivoituminen oman tehtävänsä johtamisen suhteen. Sinänsä ei liene eroa, miten tavoitteisiin päästään, kunhan tavoitteet ja niiden toteuttaminen ovat yrityksen tavoitteiden mukaisia. Malli muistuttaa myös itseohjautuvan tiimin toimintatapaa (Lahti, 2009).

Tarkasteltaessa laissez- faire- johtamistyylin arvioita, niissä korostuvat käyttäytymiseen liittyvät asiat. Tutkijat ovat havainneet laissez- faire - johtajuuden vaikuttavan johdettavien suorituksiin passivoivasti ja tehoa vähentäen. Johtajalta joka käyttää kyseistä tyyliä tuntuisi puuttuvan joko taitoa johtamiseen tai halua tehdä sitä roolissaan (Hartog ym.2007).

Kuva 11 Laissez - faire johtamistyylin miellyttävyys ja arvopisteet (N=47)

	4			Sai hoitaa asiat haluamallaan tavalla. Tiedonkulku oli välillä hidasta
	4			Vapaus on hieno asia, mutta hieman enemmän ryhtiä johtamiseen selkeyttäisi toimintaa
	4			Vapautta, mutta kaipaisi enemmän tukea
	4			Herättää luottamuksen, mutta ei aina saavuta haluttua tulosta
		3		Hiukan puhtia asian tapahtumiseen ja olisi parempi
		3		Asiat eivät hoituneet ajallaan, eikä tieto kulkenut
		3		Projektin vastuu ei jakautunut, tehtävät eivät tulleet tehdyiksi, homman toteutus kärsi
5				Ei puutu tekemisiin
			1	En ole tavannut, vain 1/2 tuntia päivissä
			2	Tehtävänannon jälkeen hän ei välitä, vaan kuukausien kuluttua vaatii tuloksia, eikä yhtään seuraa kehitystä. Johtaminen on kausiluontoista.

Annettujen arvioiden perusteella vaikuttaisi siltä, että laissez- faire – johtajuutta on leirillä ollut enemmän kuin mitä tutkimuksen johtamistyylien väittämien kautta tapahtuva määrällinen arviointi antaisi ymmärtää. Negatiivisina arvioina voidaan pitää lausetta ”vapautta, mutta kaipaisi enemmän tukea”. Ja ”vapaus on hieno asia, mutta hieman enemmän ryhtiä johtamiseen selkeyttäisi toimintaa”.

Johtamisen huonoina puolina pidetään myös sitä, että johtaja ei seuraa tehtävien valmistumista, vaan odottaa tuloksia ilman tukea. Tästä arvioista voidaan muuan muassa päätellä, että johtamisarviot eivät perustu vain leiri aikaan, vaan ovat näkemystä pidemmän ajan toiminnasta.

Numeraaliset arviot ovat kuitenkin melko hyvät verrattuna sanallisten arvioiden palautteeseen. Yksi viiden (5) arvosana joukosta löytyi ja arvioija on pitänyt hyvänä, että hänen tekemisiinsä ei puututa. Ykkösen (1) on annettu tilanteessa, jossa johtaja on tavattu hyvin vähän, eikä selvästikään aiempaa kokemusta johtajan toiminnasta ole ollut käytettävissä. Kakkosen (2) antanut arvioija on antanut palautteen johtamisen kausiluonteisuudesta. Lauseesta kuultaa tarve kanssakäymiseen myös suunnitteluvaiheessa. Myös tämä lause kertoo, että johtamiskokemus perustuu pidempi aikaiseen näkemykseen kuin vain leiri aikaan. Eniten pisteitä annettiin arvioilla, miellyttää melko paljon, ja lähes yhtä monta, ei miellytä juuri lainkaan - vaihtoehdolle. Heikommat pisteet annettiin asioiden toimimattomuudesta, ja puhdin puutteesta. Selvästikään arvioijat eivät arvosta ponnetonta ja lepsua johtamista, vaan vaikka vapautta arvostetaankin, silti toivotaan johtajan ottavan paikkansa. Sanallisten arvioiden perusteella 21 % Kohinan johtamisesta olisi laissez- faire- johtamista.

Laissez- faire johtamistyyliä eivät partioleirit suuressa määrin kestä. Asioiden on sujuttava ja niiden on tapahduttava myös poikkeusolosuhteissa. Tällä leirillä näyttäisi sanallisten arvioiden mukaan tyyliä esiintyvän enemmän kuin mitä numeeriset arviot antavat ymmärtää. Ilmiö saattaisi olla syynä myös siihen, että leirin loppuraportissa kommentoitiin viestintäongelmia, organisointia ja yhteistyötä (Kohina-loppuraportti).

Selvillä ei ole, miten johtajien ikä vaihteli joukossa, mutta loppuraportti antaa ymmärtää, että johtajien löytäminen oli haasteellista. Myös silminnähden leirin johtajien ikärakenne oli nuori. Antaa mennä - johtamistyylin voisi ajatella liittyvän nimenomaan nuorten ihmisten toimintatapaan, jossa asioiden ei koeta tarvitsevan olla niin suunniteltuja kuin työelämässä ja ”aikuisten maailmassa”. Ilmiö on tuttu myös leireiltä, joissa nuorempien johtajien aikataulut saattavat olla viitteelliset ja suunnitelmat suuremmat kuin järjellä ajatellen on mahdollista toteuttaa. Paljon näkee myös huolellista suunnittelua, erinomaista koordinoitua ja asianmukaista johtamista, johtajan iästä riippumatta. Partio opettaa vastuunkantamiseen jo hyvin nuorella iällä.

Aikuisten ihmisten määrä on partio toiminnassa vähentynyt vuosien aikana. Täten menetetään myös arvokasta osaamista ja osaamisen siirtämistä seuraavilla sukupolville, muuan muassa johtamisessa.

5.4 Taustamuuttujien merkitys johtamiskokemukselle

Johtamiskokemukseen voidaan arvioida olevan merkitystä erilaisilla taustamuuttujilla. Vastaajien taustamuuttujista käytetään ikää, sukupuolta ja partiossa vietettyä aikaa, sekä arvioijan asemaa tarkasteltaessa transformaalisien, transaktionaalisen ja laissez- faire- johtamistyylin kokemisessa. Tutkimuksessa ei ole käytettävissä arvioidun henkilön sukupuolta tai ikää, mutta sen sijaan hänen positionsa on tiedossa.

5.4.1 Iän merkitys johtamistyylin kokemiseen

Seuraavissa kappaleissa on pyritty näkemään iän merkitys johtamiskokemukseen vaikuttavana tekijänä. Leirillä oli kaiken kaikkiaan huomattava määrä nuoria sekä johtajina, että johdettavina. Aikuisia haluttiin enemmän, mutta heitä ei ollut eikä ole saatavana vaativiin ja pitkäaikaisiin johtamispesteihin.

Tutkimuskyselyn toisessa osassa johtamisen miellyttävyyttä tutkittiin numeerisilla arvosanoilla ja samalla pyydettiin arvioimaan sanallisesti, miellyttikö johtamistyyli vai ei, ja miksi. Seuraavassa tarkastelen näiden sanallisten arvioiden jakautumista eri johtamistyylielle ja iän mahdollista vaikutusta johtamistyylin arvottamiseen.

Kuva 12 Iän merkitys johtamistyylin kokemiseen

Ikä	TF	%	TA	%	LF	%	Yhteensä
alle 18 v	5	10,6	1	2,1	3	6,4	9
yli 18 v	11	23,4	10	21,3	6	12,8	27
yli 25 v	5	10,6	2	4,3	0	0,0	7
yli 40 v	3	6,4	0	0,0	1	2,1	4
	24	51,1	13	27,7	10	21,3	47

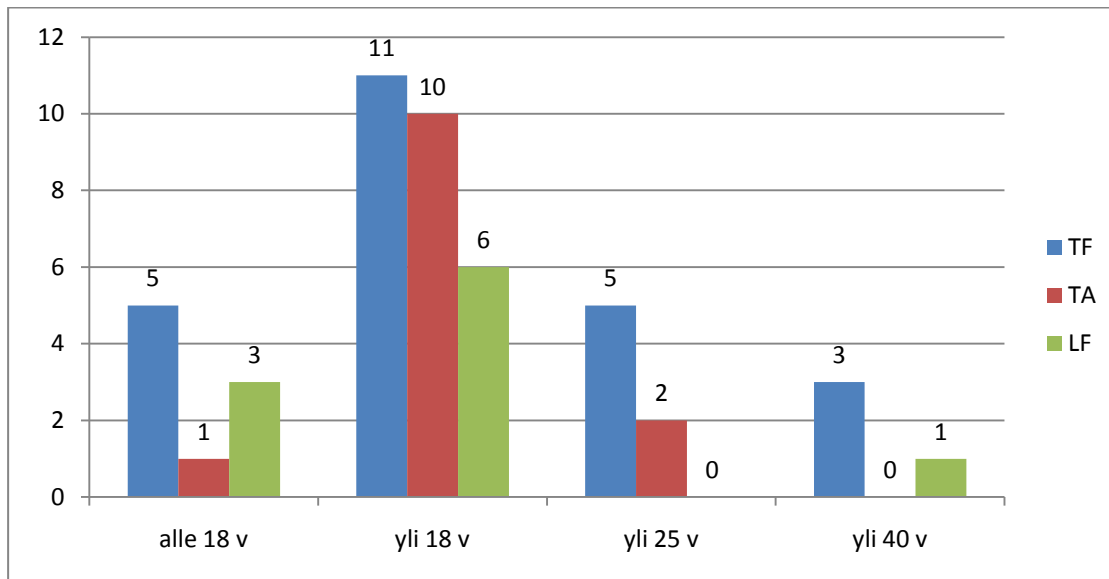
Iän merkitystä johtamistyylin kokemiseen tarkasteltiin jakamalla ensin johdettavien antamat sanalliset arviot kolmeen ryhmään: henkilöstön kautta johtaminen, asioiden kautta johtaminen ja laissez- faire – johtaminen. Jako perustui johtamisesta annettujen sanallisten arvioiden vertaamiseen edellä mainittujen johtamistyylien perusväittämiin, kuten: antaa vapautta ja vastuuta, ohjaa ja neuvoo, ei tue tehtävässäni. Yhteensä arvioita oli käytettävissä 47.

Eniten kokonaisuutena arvioivat johdettavat esiintyvän sanallisten arvioiden perusteella transformaalia johtamista (24 arviota, 51,5 % kokonaismäärästä), seuraavaksi eniten havaittiin transaktionaalisia johtamiskäytänteitä (13, 27,7 % kokonaismäärästä) ja vähiten laissez- faire- johtamista (10, 21,3 % kokonaismäärästä). Sanallisten sekä johtamistyyliä kuvaavien väittämien kautta tehdyt johtamistyylien esiintymisen arviot tukevat toisiaan hyvin.

Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu eri ikäryhmien johtamistyylikokemukset perustuen johdettavien antamiin sanallisiin arvioihin johtamistyylien miellyttämisestä.

Sanalliset arviot jaettiin kolmeen eri ryhmään: henkilöstön kautta johtaminen, asioiden johtaminen ja laissez- faire- johtaminen. Kuvassa ovat havaittavissa myös eri ikäryhmien havaintomäärät eri johtamistyylielle.

Kuva 13 Johtamistyylien havainnot eri ikäryhmissä, sanallisten arvioiden perusteella



Nuorinta ikäryhmää joukossa oli toiseksi eniten, 9 henkilöä. Eniten arvioijissa oli 18 – 25 vuotiaita, 27 henkilöä, 7 henkilöä 25 - 40 vuotiasta ja 4 yli 40 – vuotiasta.

Ikäryhmät jaettiin eri johtamistyyliin ja ikäryhmien arvoja verrattiin ryhmän kokonaismäärään, 47 havaintoon. Taulukosta voidaan havaita, että alle 18-vuotiaiden ryhmässä eniten arvioijien mielestä havaittiin henkilöstön eli transformaalia johtamista (10,6 %), toiseksi eniten laissez faire – johtamista (6,4 %) ja vähiten asioiden kautta johtamista, transaktionaalista johtamista (2,1 %). Henkilöstön kautta tapahtuvan johtamisen ollessa suurin kokonaisryhmä, tilanne on luonnollinen. Sen sijaan laissez faire johtamisen havaintojen määrä on ikäryhmien toiseksi suurin. Nuorimmat arvioijat saattoivat tuntea epävarmuutta tehtävässään ja kaipasivat tukea enemmän, ja johtamisen käytännöt ilmenivät heille välipitämättömyytenä.

Ikäryhmässä 18 – 25 – vuotiaat, joka oli havaintoryhmän suurin, henkilöstön johtamisen ja asioiden kautta tapahtuvan johtamistyylin arvioidussa määrässä oli pieni ero (23,4 – 21,3). Havaintoryhmän ollessa näin pieni, käytännössä eron aiheutti yksi havainto. Suhteessa muiden johtamistyylien arviointien määriin, laissez faire – johtamistyylin arviointien määrä on suuri, 6 havaintoa, 12,8 %. Kyseisessä ryhmässä myös asioiden kautta johtamisen esiintymisen määrä on muiden ryhmien määrää korkeampi ottaen huomioon, että myös ikäryhmän kokonaismäärä on otannan suurin.

Ikäryhmässä 25 – 40 – vuotiaat havaintojen määrä oli 7. Ryhmän arvioijat eivät havainneet lainkaan laissez faire – johtamiskäytänteitä. Kun tätä asiaa tarkastellaan

seuraavassa osiossa käsiteltyihin väittämien pistemääriin, havaitaan, että niissä laissez – faire – johtamistyylin koetaan esiintyvän vahvana. Suurin johtamisen tyyli ryhmä oli henkilöstön kautta tapahtuva johtaminen, transformaalinen johtaminen, 10,6 % laskettuna arviointiryhmän kokonaiskoosta (47). Asioiden kautta tapahtuvaa johtamisen havaintoja oli 2, joka oli 4,3 % arvioiden määrästä.

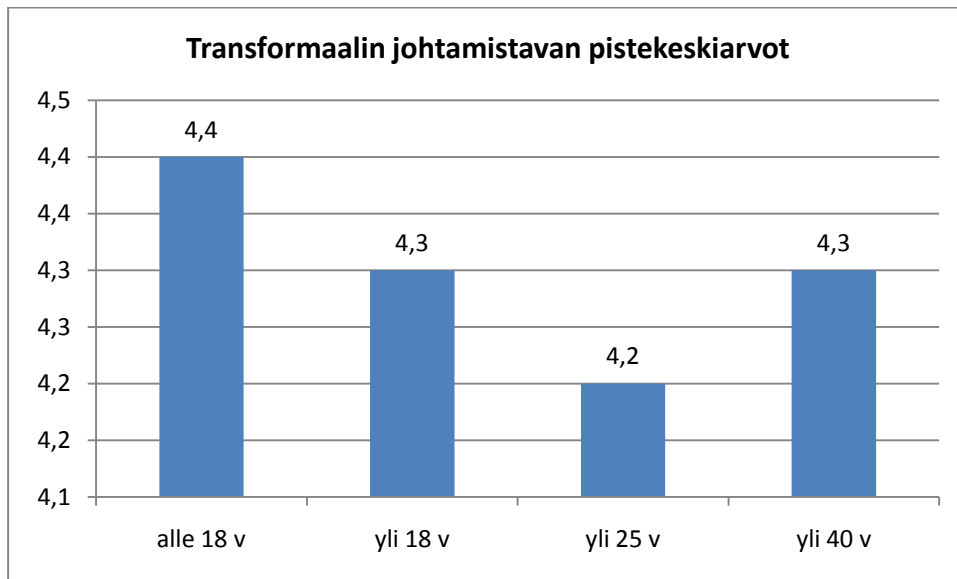
Yli nelikymppisten arvioijien määrä oli pieni, vain 4 henkilöä (6,4 %). Myös heidän joukossaan arvioitiin henkilöstön kautta tapahtuvan johtamisen olleen käytetyin johtamistyyli. Yksi havainto oli laissez – faire- johtamisesta.

Verrattuna muihin käytettävissä oleviin tutkimuksiin, tulokset vaikuttavat eroavan tässä pienessä havaintoryhmässä siten, että transformaalin johtamisen määrä on suhteessa transaktionaalisen johtamisen, asioiden kautta tapahtuvan johtamisen määrään verrattuna puolta korkeampi. Muuan muassa Chung & Lo ovat todenneet tyyliä esiintyvän suhteellisesti saman verran vapaaehtoisjohtamisessa (2007). He ovat myös todenneet erikseen johtamistyylinä karismaattisen johtamistyylin, jota esiintyi 10 % heidän havainnoissaan. Verrattuna yhteen laskien edellä mainitun tutkimuksen tulokset henkilöstön kautta tapahtuvan johtamisen esiintymisessä, havainnoissani ero on olemassa. Omista havainnoistani puuttuu kokonaan palveleva johtaminen, joka ilmeni Chungin & Lo'n tutkimuksessa (2007). Kysymyksessä ei myöskään ollut partiojohtamisen vapaaehtoistyö, joten eroja saattaa löytyä myös tästä syystä. Tutkimuksia on käytettävissä vähän, joten näkemys on suuntaa antava.

5.4.2 Iän merkitys johtamiskokemukseen, arvopisteiden kautta

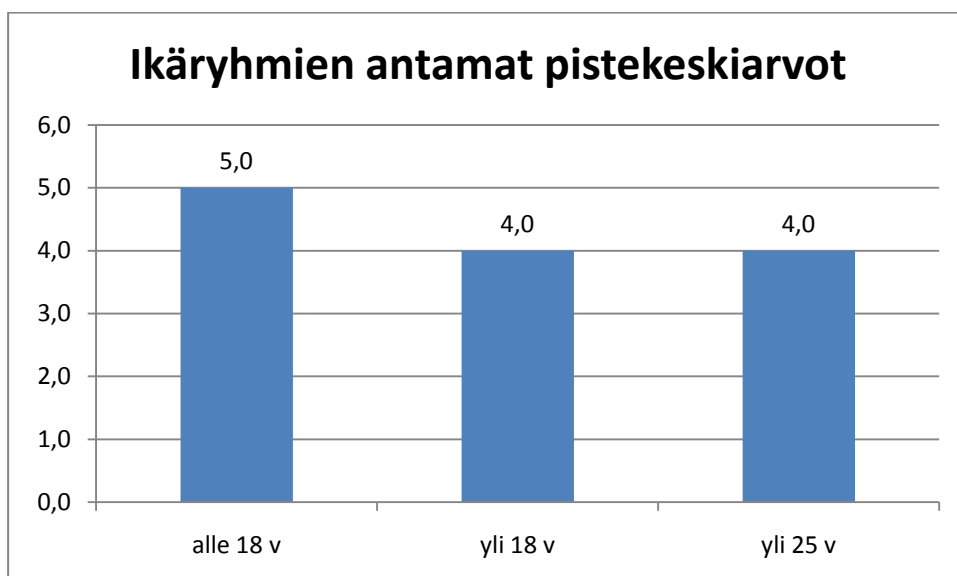
Iän vaikutusta johtamistyylin kokemiseen tutkittiin myös siten, että johtamistyyllille tutkimuksen osassa kaksi annettua pistemäärää laskettiin yhteen johtamistyyleitään ja pisteet jaettiin vastausten määrällä. Transformaalia johtamistyyliä havaittiin joukossa edustavan 24 johtajaa, transaktionaalista 13 ja laissez – faire – johtamista 10. Eri ikäryhmät sijoittamalla pistemäärien viereen, voitiin havaita ikäryhmien arvioerot.

Kuva 14 Transformaalin johtamistavan pistekeskisarvot ikäryhmittäin



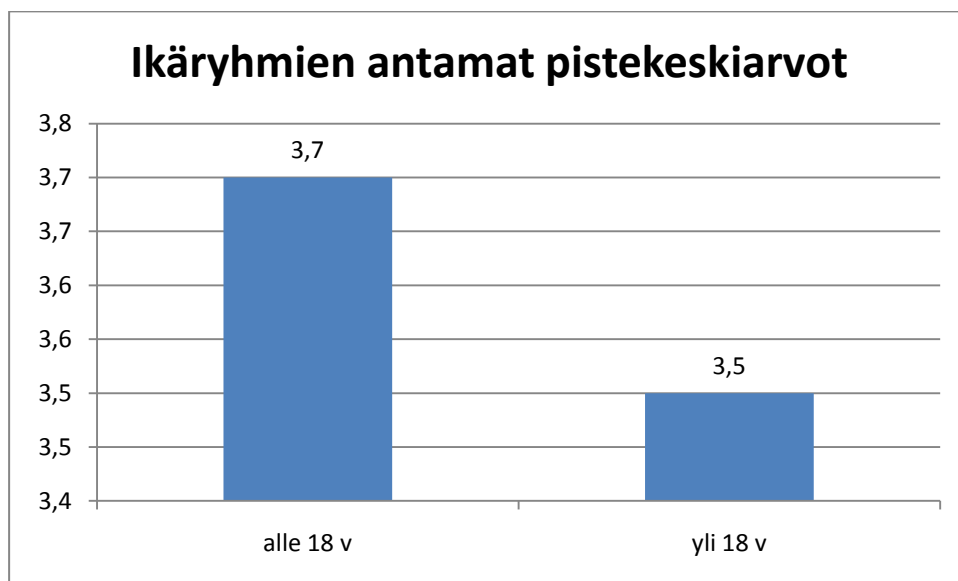
Kuvasta voidaan havaita, että eri ikäryhmien transformaalin johtamisen miellyttämisen voimakkuuden välillä on havaittavissa pieniä eroja. Henkilöstön kautta tapahtuvat johtaminen sai kaiken kaikkiaan korkeimmat pisteet kaikissa ikäryhmissä. Annetut keskimääräiset pisteet vaihtelevat 4,2 – 4,4 välillä. Alle 18 – vuotiaat antoivat transformaaleille johtamiskäytänteille korkeimmat 4,4 pisteet. Ikäryhmät 18–25 –vuotiaat, ja yli 40 – vuotiaat antoivat keskimäärin 4,3 pistettä. Tässä ikäryhmässä oli vastaajia vain 4, joka on alle 10 % kokonaisvastaajamäärästä. Ikäryhmä 25 – 40 vuotiaat antoivat alhaisimmat miellyttämispisteet, jotka kuitenkin olivat 4,2.

Kuva 15 Transaktionaalisen johtamistavan pistekeskisarvot ikäryhmittäin



Korkeimmat arvot *transaktionaalisen johtamistyylin* esiintymisestä antoivat alle 18 -vuotiaat vastaajat. Mutta arvioijia oli vain yksi, joka nostaa arvoa. Eniten arvioijia oli ikäryhmässä 18 - 25 – vuotiaat, 10. Yksi arvioija ei osannut sanoa, miellyttikö johtamistapa vai ei, ja antoi 1:n. Arvio pudotettiin pois laskettaessa keskiarvoja. Ikäryhmät 18 -25 vuotiaat ja 25 – 40 – vuotiaat (vastaajia 4), antoivat kaikki arvon 4. Yli 40 -vuotiaita tähän johtamistavan arviossa ei ollut.

Kuva 16 Laissez - faire - johtamistavan pistekeskiarvot ikäryhmittäin



Tutkittaessa iän merkitystä eri johtamistyylien väittämien saamiin pistemääriin, havaittiin, että mitä nuorempi arvioija on, sitä korkeampia pisteitä hän on antanut *laissez – faire johtamistyyli*lle (kuva 17), samoin kuin transformaalille johtamistyyliille. Alle 18 – vuotias arvioija on antanut keskimäärin 3,7 pistettä *laissez – faire johtamistyyliä* ilmentäville väittämille ja ikäryhmä 18 – 25 – vuotiaat 3,5 pistettä. Yksi ikäryhmään yli 40 – vuotias arvioija antoi arvion, en osaa sanoa, joten arvo jätettiin ottamatta huomioon.

Kaikkien ikäryhmien antamista keskimääräisistä pistemääristä on nähtävissä, että *transformaali johtamistyyli miellytti kaikkia ikäryhmiä eniten. Se oli myös vallitseva johtamistyyli leirijohtajien keskuudessa, sekä sanallisten mieltymisarvioiden, että myös pistearvojen näkökulmasta. Transaktionaalista johtamista esiintyi leirillä*

enemmän kuin laissez – faire tyyliä, mutta vähemmän kuin transformaalia tyyliä, molempien edellä mainittujen arviointikriteerien näkökulmasta.

Johtamiskokemuksen arvioihin, sekä sanallisiin, että pistearvioihin, saattavat vaikuttaa arvioijien keskimäärin alhainen ikä, johon liittyy lyhyt kokemus johtamisen kohteena olemisesta tai johtamisen kohteena olemisen täydellinen puute.

Nuoret johtajat ovat nähneet antaa mennä – johtajuuden muita voimakkaammin. Ilmiön syynä saattaa olla tilanne, että nuoret tarvitsisivat vahvempaa johtamistukea tehtävässään kokiessaan itse epävarmuutta oman tehtävänsä läpiviemisessä. Tämä pitäisi ottaa huomioon johtamiskoulutusta suunniteltaessa erityisesti ennen leirejä.

Johdettavan iällä näyttäisi tässä tutkimusryhmässä olevan merkitystä johtamiskokemukselle. Tulos on kuitenkin suuntaa antava pienen otoskoon takia. Näkökulmalla on merkitystä siten, että johtamistyylin vaihtamista tai hyväksi havaitun tyylin painottamista voisi tämän perusteella suunnata tyyliihin, joista eniten pidetään. Pitämisestä seuraa myös onnistumiskokemukset ja tehtävisitoutuminen varmemmin kuin tilanteesta, jossa johtamiskokemus koetaan raskaaksi.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että koulutustaustalla ja kypsyydellä, työelämäkokemuksella on positiivinen vaikutus johtamiseen. Johtamista pidetään kehitysprosessina, jossa yksittäiset ihmiset kehittävät oman persoonansa mukaisia kykyjään ja taitojaan (Dupinsky ym.1995). Työelämäkokemuksen voi ajatella olevan yhteneväinen vapaaehtoisjohtamistyön kanssa, sillä myös siinä opitaan työelämän tavoin toistuvien kokemusten kautta.

Sopivia ja tilannesidonnaisia johtamistyyliä käyttämällä voitaisiin päästä parempiin leirituloksiin ja onnistumiseen leiriprojekteissa. Mallioppimisen merkitystä ei voi nuorten kohdalla myöskään vähätellä, sillä erityisesti partiovapaaehtoisjohtamisessa, johtajat ovat nuoria. Sanallisissa arvioissa tuli myös esille, että oman johtajan esimerkiksi tarkkailtiin ja sitä pidettiin mallina omalle tekemiselle vertaillen siihen omaa toimintatapaa. Tämä ilmentää, että johtaja on johdettavalleen malli, jota voidaan kopioida omissa tehtävissä.

5.5 Sukupuolen vaikutus johtamistyylien kokemiseen

Analyysivaiheessa mies – ja naisvastaajien vastaukset eroteltiin toisistaan. Oletuksen mukaan niissä saattaisi esiintyä eroja, koska myös nais – ja miesjohtajien johtamistyylivalinnoissa on havaittavissa selkeitä eroja (Eagly ym.2001, Avolio, Bass, Atwater, 1998). Naisten käyttäessä miehille perinteisiksi koettuja johtamistyyliä, asioiden johtamista, käytänteet koetaan koviksi eikä niistä pidetä (Eagly & Johannesen – Smith, 1996). Varsinaisesti johtamiskokemusten eroista eri sukupuolten välillä en ole löytänyt kirjallisuudesta tutkimustuloksia muuten kuin yleistäen.

Taustamuuttujia käyttämällä voitiin havaita vastaajan sukupuolen vaikutus johtamistyylin kokemiseen. Johtamistutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan sukupuolella on merkitystä eri johtamistyylien käyttämisessä, mutta onko merkitystä myös johdettavan sukupuolella, johtamistyylin kokemiseen, pyritään tässä osiossa osoittamaan (Bass, Avolio, Atwater, 1989).

Tutkimuksen kakkososan johtamistavan miellyttämisen pisteet jaettiin mies- ja naisvastaajien kesken ja jaettiin arvioijien määrillä keskiarvon aikaansaamiseksi. Havaittiin, että naispuoliset johdettavat kokivat johtamisen siten, että he keskimäärin antoivat johtamisarvioksi 3,85 pistettä. Miespuolisten arvioijien antamat miellyttämispisteet johtamiselle olivat keskimäärin 4,0 pistettä. Naispuoliset arvioijat kokivat johtamisen kaiken kaikkiaan hieman vähemmän miellyttävänä kuin miespuoliset johdettavat.

5.5.1 Naisten ja miesten sekä eri - ikäisten arvioijien mielipiteet johtamistyyleistä, henkilöstön johtaminen, transformaalinen tyyli

Alla olevassa taulukossa on havaittavissa, että eri-ikäisten ja eri sukupuolta olevien arvioijien kesken sanallisten arvioiden syyt eroavat jonkin verran toisistaan. Henkilöstöjohtamista, transformaalia johtamista, arvioivat naiset, jotka kuuluivat kahteen nuorimpaan ikäryhmään, monilla johtajan persoonaan liittyvillä arvioilla. He mainitsivat johtamisen miellyttävän, koska johtaja oli persoonana rento, reilu, tasapuolinen, ja johtaminen oli iloista, avointa ja aikaansaavana. Johtajaa pidettiin myös esikuvana omaan johtamiseen. Naispuolisten henkilöiden tapa kiinnittää huomiota johtajan per-

soonaan ja hänen käyttäytymiseensä persoonana, saattaa viestiä naisten puolelta pehmeämpää johtamisotetoivetta (Eagly ym. 2001).

Miespuoliset arvioijat iästä riippumatta antoivat arvioita johtamiseen liittyen. Johtamistyyliä kuvailtiin eri tavoin, mutta puhuttiin nimenomaan johtamisesta useissa kommenteissa. Muutamat vastaajista, molemmat ryhmän ainoita yli nelikymppisiä, olivat maininneet myös johtamiskäyttäytymisen yhtenä tekijänä tyylin miellyttämiseen. Miesten viestit johtamisesta viittaavat enemmän ei persoonalliseen tyyliin johtamiskäytänteissä. He puhuvat naisvastaajia selkeämmin tavasta johtaa, tehdä johtamistyötä kuin työn heissä herättämistä tuntemuksista.

Miesjohtajien on todettu tutkimuksissa johtamisessaan käyttävän naisia enemmän transaktionaalisia johtamiskäytänteitä ja laissez – faire – tyyliä kuin naisten. Naiset taas osoittavat johtamisessaan enemmän transformaalisia käytänteitä sekä contingent rewards – johtamistyylin menetelmiä. Voiko olla niin, että miesjohdettavat arvioivat myös toisen henkilön johtamista oman johtamistyyli – taipumuksensa mukaan, samoin kuin tekevät myös ehkä naisvastaajat (Eagly ym.2001, 2003).

Kuva 17 Ikä, sukupuoli ja johtamistyylin miellyttäminen avoimilla vastauksilla

alle 18	nainen	Rentoa, iloista, ei painostusta
alle 18	nainen	Homma toimii moitteettomasti
alle 18	nainen	sopivin minulle
alle 18	nainen	Antoi neuvoja ja tukea, kun sitä tarvitsee ja ennakoi tilanteita
alle 18	nainen	Reilu ja tasapuolinen tyyli
yli 18	nainen	avoin
yli 18	nainen	Täsmällistä ja reilua
yli 18	nainen	rento, reilu ja aikaansaava
yli 18	nainen	Siitä sai paljon oppia itselle
yli 25	nainen	positiivinen ja luottava, tukea antava tyyli motivoi johdettavia
yli 40	nainen	hyvin ammattimaista johtamista
yli 18	mies	Toimii tukena on oppaana, ei tee itse valmiiksi
yli 18	mies	Hyvää perusjohtamista. Hetkittäin tietämättömyys ja tiedon välittäminen häiritsi. Homma kuitenkin hoidossa.
yli 18	mies	Koska asiat toimii ja johtaja on hyvä
yli 18	mies	Hän hoitaa tehtävänsä taidolla ja rauhallisella tyyllillä
yli 18	mies	Hyvin paljon lähellä omaa johtamista. Vapauksia antavaa, mutta varmaa
yli 18	mies	rento, hyvä ja toisen huomioon ottava
yli 18	mies	Tuttu johtamistyyli
yli 25	mies	Pidän omatoimisesta toiminnasta, ilman, että joku hengittää niskaan
yli 25	mies	Hän piti lupauksensa, toisin kuin Taruksen muonitus
yli 25	mies	Hyvä johtaja, välillä pitäisi kuunnella muiden ideoita
yli 25	mies	Sopiva, suora tapa johtaa. Ei puutu liikaa tekemisiin ja sopiva itsenäisyys tehtävissä
yli 40	mies	Yhteistyökykyinen joustava
yli 40	mies	rauhallinen, kärsivällinen

5.5.2 Naisten ja miesten sekä eri - ikäisten arvioijien mielipiteet johtamistyyleistä, asioiden johtaminen, transaktionaalinen tyyli

Johtamistutkimuksissa on todettu transaktionaalisten johtamiskäytänteiden olevan toimivia nopeasti kehittyvissä yhteiskunnissa ja organisaatioissa, tai johtamistilanteissa, joissa johtajilta puuttuu kehittyneitä ihmisten johtamistaitoja (Zagorsek ym.2008, Avolio & Bass, 1999). Transaktionaalinen johtamistyyli saattaisi sopia hyvin erityisesti leiriolosuhteissa, jossa johtajilla ei ole välttämättä kehittyneitä johtamistaitoja, tai tilanteet elävät jatkuvasti aiheuttaen yllätyksiä, jotka on ratkaistava. Myös erityisen hyvin asioiden kautta johtamisen voisi ajatella sopivan tälle leirille, jossa johtajakunta on normaalia nuorempia (Kohina-loppuraportti 2008). Tutkimukset ovat osoittaneet, että transformaalia johtamista ei voi tehdä laadukkaasti ilman transaktionaalisten johtamiskäytänteiden sopivaa yhdistämistä johtamiseen (Zagorsek ym.2008). Johtamisesta puuttuu ilman ohjeita, pelinsääntöjä ja ohjausta tehokkuus.

Tarkasteltaessa johtamisesta annettuja sanallisia vapaita arvioita ja tarkasteltaessa niitä eri sukupuolten ja iän taustaa vasten, voidaan todeta, että asioiden johtamisen tyyliä arvioitaessa, ei eroja juurikaan näyttäisi ilmenevän.

Kuva 18 Ikä, sukupuoli ja asioiden johtaminen - tyylin avoimet kommentit

yli 18	nainen	Toimivaa, vanhanaikaista, tehokasta
yli 18	nainen	Helppo olla, kun on selvä johtaja
yli 18	nainen	enemmän asioiden jakamista ja informaation kulkua , muuten erinomaista
yli 18	nainen	asiat on sujuneet hyvin, mutta olisin kaivannut enemmän vapaut ta ja delegoimista. Tuntui, että hän ei luottanut kykyihin, vaikka olemme toimineet partiossa yhtä kauan
yli 18	nainen	Välillä olisi kiva saada tarkempaa palautetta työskentelystä
yli 18	nainen	Kaikki toimi ja kaikki oli tiedossa. Tosin ehkä liian tarkasti ja tiukasti toimien. Kuri on toisaalta hyvästä, mutta ei liian tiukka. Hauskuus loppuu, mutta johtamistapa on kieltämättä toimiva.
yli 18	nainen	Johdonmukaisuus, delegoida saisi enemmän.
yli 25	nainen	Keskustelee muiden johtajien kanssa päätöksistä ja ottaa huomioon muiden mielipiteet. Asioiden esittäminen voisi olla enemmän positiivista, äänensävy, käskevä ääni
alle 18	mies	Tarvitsen tehtävien suorittamiseen potkun takapuoleen
yli 18	mies	selkeää ja organisoitua johtamista
yli 18	mies	Ratkaisut järkeviä, asiat hoituivat
yli 18	mies	Hyvä johtaja ja tuttu., vaikka välillä sukset ristissä (mitättömistä asioista) sekä asenne: oma tapa, oikea tapa.
yli 25	mies	Pääosa itseohjautuvia, jolloin tuki tärkein. Sitä on saanut. Kuitenkin kaipaisi enemmän kykyä tehdä tilanteen vaatimia päätöksiä ja perustelut

Naisvastaajat, joita oli vain kolmesta nuorimmasta ikäryhmästä, ja ryhmästä yli 25 – vuotiaat, vain yksi vastaaja, toivovat lisää vapautta, ja myös asioiden jakamista. Yhdessä tekeminen ja tiimissä työskentely on tapa tehdä partiossa asioita. Yhdessä tekemistä naisvastaajat tuntuivat kaipaavan eniten. Myös positiivinen johtamisote auttaisi tehtävissä viihtymistä. Johtamistapa koetaan vanhanaikaiseksi ja tehokkaaksi, mutta toimivaksi. Tästä lauseesta voisi luoda kuvan, että johtaja johtaa vahvasti argumentoiden ja ohjeistaen tekemistä.

Eagly ym. ovat havainneet, että johtamista arvioidaan oman sukupuoliorientoituneen asenteen ja kokemuksen perusteella, ja tähän johtajat vastaavat. Mutta arvioijilla on myös omassa ymmärryksessään sisäistetty sukupuolistunut rooli, johon he toisen henkilön toimintaa vertaavat (2000).

Miesvastaajat puhuvat järkevistä ratkaisuista, ja tuen saamisesta. Johtamistavasta heijastuu jonkinlaista jäykkyyttä ja vallan pitämisen halua. Myös tilannejohtamisen heikkoutta tai puutetta voi havaita kommentteista. Johtaminen koetaan organisoiduksi

ja selväksi, joka viestii suunnittelusta, ohjeistuksesta ja ohjaamisesta. Myös ratkaisuja kiitetään järkeviksi, sekä koettiin, että niillä keinoilla asiat hoituivat.

Miesvastaajat eivät kommentoi tunteilla, vaan hyvin pitkälle kommentit ovat itse tehtävään liittyviä, sen loppuunsaattamista edesauttavia, tavoitesuuntaisia.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että naiset käyttävät miehiä enemmän henkilökohtaisemmiksi koettuja ja demokraattisia johtamistyyliä, ja miehet taas naisia voimakkaammin toteuttivat tehtäväorientoituneita ja autoritaarisia johtamistyyliä (Eagly ym.2000). Naiset pyrkivät tietoisesti välttämään liian kovaa kuvaa omasta minästään, sillä siihen alaiset suhtautuvat negatiivisesti oman sisäisen sukupuoleen liittyvän käyttäytymiskäsityksensä kautta (Eagly ym.2000):

5.5.3 Naisten ja miesten sekä eri - ikäisten arvioijien mielipiteet johtamistyyleistä, laissez – faire - tyyli

Antaa mennä – johtamistyylin nimi kuvaa hyvin tapaa johtaa tällä tavalla. Johtamista-paa käyttävä henkilö antaa johtamisen olla ja keskittyy pakoilemaan vastuutaan ja toimivaan vasta kun hänen oma olemisensa on uhattuna, jos sittenkään.

Tutkimukset ovat osoittaneet miesjohtajien käyttävän naisia enemmän antaa mennä johtamistyyliä johtamistehtävissään (Eagly ym. 2000). Vaikuttaako asia myös johtamisen arvioijiin sukupuoliroolin kautta, emme tämän tutkimuksen kautta pysty osoittamaan.

Seuraavassa taulukossa on nähtävissä kymmenen arvioijan, eri-ikäisen ja eri sukupuolia edustavien henkilöiden arvioita laissez- faire – johtamiseen miellettyiksi johtamis- tai ei johtamiskäytänteiksi.

Kuva 19 Ikä ja sukupuoli, laissez – faire tyylin avoimet kommentit

alle 18	nainen	Hiukan puhtia asian tapahtumiseen ja olisi parempi
alle 18	nainen	Asiat eivät hoituneet ajallaan, eikä tieto kulkenut
yli 18	nainen	Ei puutu tekemisiin
yli 18	nainen	Herättää luottamuksen, mutta ei aina saavuta haluttua tulosta
yli 18	nainen	Vapaus on hieno asia, mutta hieman enemmän ryhtiä johtamiseen selkeyttäisi toimintaa
yli 18	nainen	Vapautta, mutta kaipaisi enemmän tukea
yli 40	nainen	Projektin vastuu ei jakautunut, tehtävät eivät tulleet tehdyiksi, homman toteutus kärsi
alle 18	mies	Tehtävänannon jälkeen hän ei välitä, vaan kuukausien kuluttua vaatii tuloksia, eikä yhtään seuraa
yli 18	mies	Sai hoitaa asiat haluamallaan tavalla. Tiedonkulku oli välillä hidasta
yli 18	mies	En ole tavannut, vain 1/2 tuntia päivissä

Naisvastaajia oli vastaajajoukossa miehiä enemmän, kuten myös kommenteissa, jotka liittyvät antaa mennä – johtajuuteen. Arvioinnit olivat korjaavia, eivät positiivisia. Naisvastaajat olivat maininneet vapauden hyvänä asiana, mutta käänteisesti siitä tuli taakka, koska tuki puuttui. Johtamisesta koettiin puuttuvan puhtia, joka esti asioiden etenemisen ja valmistumisen. Kommenttien esittäjät kaipaavat johtajuutta.

Leirinloppuraportissa johtamisen ja johtajien puute tuli esille ja olisi voinut odottaa, että antaa mennä – johtamista olisi tästä syystä esiintynyt jopa enemmän (Kohina-loppuraportti 2007).

Miehet, joita antaa mennä – johtamisen kommentoinnissa oli vain kolme, kaikki kahta nuorinta ikäryhmää, antoivat hyvin samantyyppisiä arvioita naispuolisten vastaajien kanssa.

Huolimatta siitä, että arviot olivat negatiivissävytteisiä, pistearviot tälle johtamistyyliille olivat kuitenkin melko positiiviset. Yksikään lausumista ei saanut arviota ”miellyttää hyvin paljon”, mutta kolme kommentista sai arvion ”miellyttää melko paljon”. Pistearviot kuitenkin hajosivat enemmän kuin muissa johtamistyyliissä. Rennosta ja reilusta tyylistä pidetään ja sopii myös vapaaehtoisjohtamisen ja vapaaehtoistyön henkeen. Viihtyminen tehtävissä on keskeinen tekijä toiminnassa mukana jatkamisessa (Pessi, 2008).

Negatiiviset kommentit, jotka saivat pisteitä 1 tai 2, johtuivat johtajan johtamisen tai läsnäolon puutteesta seuraavasti: ” En ole tavannut, vain 1/2 tuntia päivissä ”ja” ”Tehtävänannon jälkeen hän ei välitä, vaan kuukausien kuluttua vaatii tuloksia, eikä yhtään seuraa kehitystä. Johtaminen on kausiluontoista”, kommentit viittaavat laissez-faire- johtamistyyliin, jossa johtaja pidättäytyy johtamisesta tai ei ole kiinnostunut johdettaviensa voinnista (Den Hartog ym. 1997).

5.6 Muut taustamuuttajat: alaleiri, savu, tehtäväpositio ja johtamisen miellyttäminen

Muita taustamuuttajia, jotka olivat käytettävissä tutkimuksessa, olivat arvioijan tehtävä, arvioitavan positio, ja partioikä.

Tarkasteltaessa *arvioidun johtajan tehtävää tehtävän vaativuuden mukaan*: alaleirin johtaja, savunjohtaja, tehtäväjohtaja (staff) tai johtajapestiläinen, ja verraten sitä joh-

tamistyyliin ja tyylin miellyttämiseen, mutta mitään johdonmukaisia eroja, jotka olisivat liittyneet tehtäviin, heidän johtamistyyliihinsä tai niiden miellyttävyyteen, ei voitu havaita.

Materiaali ristiintaulukoitiin ja *tarkasteltiin myös johtamistyylien toteutumista eri alaleireissä ja eri savuissa*, mutta myöskään näillä taustamuuttujilla ei saatettu löytää ryhmiä, jotka olisi voitu ottaa lähempään tarkasteluun. Eri alaleireissä ja savuissa sekä ikärakenne, että sukupuolet että johtamistyyliet olivat hyvin yhteneväiset. Mukaan mahtui kaikkia leirillä käytettyjä johtamistyyliä.

Teoriassa voisi ajatella, että kuten yrityksissäkin, myös suuremmissa projektikokouksissa tapahtuisi tietyn toimintakulttuurin, myös johtamiskulttuurin, kehittymistä yhteistyön aikana. Näillä leireillä ja sitä edeltävällä ajalla on kuitenkin todennäköisesti niin kiire, että mitään kulttuuria ei ehdi syntyä tai se on mukaan tulleiden, ehkä ennestään tuttujen ja samanhenkisten ihmisten ansioita.

Lisäksi *tarkasteltiin arvioijien partioikää* ja tämän mahdollista vaikutusta johtamisen kokemiseen tai miellyttävyyteen. Havaittiin, että partioikä kulki lähes poikkeuksetta yhdessä todellisen iän kanssa rinnakkain siten, että partioiän ja todellisen iän välillä oli 7 – 9 vuoden ero kaikissa tapauksissa. Tästä voitiin päätellä, että partioiän tarkastelu ristiintaulukoiden johtamisen miellyttämisen tai johtamiskäytänteiden kokemisen välille ei toisi uusia näkökulmia lopputulokseen. Fyysisen iän ja partioiän välinen samansuuruinen ero selittyy sillä, että monet partiossa toimivat, leiriaktiivit, ovat olleet koko ikänsä, alkaen alakouluiästä, mukana partiotoiminnassa. Se on myös suvuittain kulkeva harrastus ja usein koko perheen yhteinen vapaa-ajanviettotapa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vapaaehtoistyö on maailmanlaajuisesti suosittu tapa auttaa muita ihmisiä ja myös hankkia omaan elämäänsä sisältöä (Pessi 2008). Tulevaisuuden haasteena tulee olemaan pitää yllä tätä vapaaehtoistyöhön halukkaiden joukkoa, sillä osa tämän päivän vapaaehtoistyöstä ei ole sitoutunutta ja jatkuvaa, vaan satunnaista ja projektiluonteista, kuten työelämäkin on (Pessi 2008; Helsingin Sanomat 27.11.2007).

Johtamisella on merkitystä vapaaehtoistyöntekijöiden löytämiseksi ja myös heidän sitouttamiseen tehtäviin jatkuvalla työpanoksella (Clary ym. 1998).

Vapaaehtoisjohtamista partiossa tarkastelevan työni tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Onko löydettävissä Bernard M. Bassin ja Bruce J. Avolion kuvaamia MLQ -konseptin johtamiskäyttäytymistyyliä kohteena olevassa leiriprojektissa vapaaehtoistyöntekijöiden johtamisessa?
- Miten johdettavat kokivat partiopestissään leirillä käytetyt erilaiset johtamistyyliä ja miksi?
- Miten johdettavien ikä, sukupuoli ja partioikä, sekä muut taustamuuttujat näkyvät johtamistyylien kokemisessa?

Useissa tutkimuksissa on todettu, että sekä transformaalinen, että transaktionaalinen johtamistapa ovat molemmat tehokkaita tapoja johtaa organisaatioita (Eagly ym. 2001). Organisaation iästä, toimintamallista ja viitekehuksesta riippuu, kummalla johtamismallilla voidaan saavuttaa paremmat tulokset (Hartog ym.1997). Laissez – faire - johtamistyyliä käyttävältä johtajalta puuttuu vastuu johtamisestaan ja siksi toimintatapaa ei voida pitää tehokkaana (Eagly ym. 2001).

Johtamistyylien esiintymistä voidaan arvioida kahden eri näkökulman kautta. Kysymyssarjan ensimmäisen osan väittämille annettujen pistemäärien keskiarvojen kautta, jolloin tulokset poikkeavat hiukan siitä, mitä kyselyn kakkososan sanalliset väittämät ja johtamistavan miellyttäminen antavat ymmärtää. Ensimmäisen osan vastauksia tarkasteltiin johtamiskonseptin kuuden (6) väittämän kautta, ja toisen osan tarkastelussa vastaukset ryhmiteltiin kolmeen pääryhmään.

Annettujen väittämäärvopisteiden perusteella arvioituna transformaalisen karismaattisen johtamisen voidaan todeta olevan eniten esiintyvä johtamisen muoto leirillä. Kaikkia johtamisen kuutta (6) tyyliä kuitenkin esiintyy.

Kun johtamistyylien ilmenemistä arvioidaan johtamisfaktoreille annettujen arvopisteiden ja keskihajonnan perusteella, voidaan todeta, että johtamistyylien esiintyminen on jakaantunut melko tasaisesti eri tyyliille, lukuun ottamatta transaktionaalista, suoritusta johtavaa ja laissez-faire-tyyliä, jotka saivat muita pienemmät arvot. Pienen otoksen perusteella ei voi varmasti arvioida, onko tulos poikkeava verrattuna muihin vapaaehtoisjohtamistutkimuksiin. Tässä tutkimuksessa transformaalia johtamistyyliä esiintyy enemmän kuin transaktionaalista tyyliä.

Tutkimuksen toisessa osassa, jossa pisteytettiin johtamissuoritus ja annettiin sille sanalliset arviot, oli tulos edellä mainitun kaltainen hyvin pitkälle. Nyt arvioitiin vain kolmea päätyyliä, ja voidaan todeta, että kaikkia edellä kuvattuja johtamistyyliä käytettiin leirillä. Eniten leiriorganisaation johtajat käyttivät transformaaleja eli henkilöstöjohtamisen johtamistyyliä 51 %. Asioiden johtamista eli transaktionaalista johtamiskäyttäytymistä oli 28 % johtamiskäytännöistä. Laissez-faire-johtamisen tyylistä käytöstä ilmeni 21 %:lla johtajista.

Toinen tutkimuskysymys, johon pyrin vastaamaan oli: ” Miten johdettavat kokivat partiopestissään leirillä käytetyt erilaiset johtamistyyliä ja miksi ”?

Johtamistyylien ilmenemistä kuvailtiin sanallisilla arvioilla, jotka toivat esille sekä johtamispersoonaa, että heidän johtamistapaansa. Miellyttävimmäksi johtamistyyleistä koettiin transformaalin johtamistyyli, jossa johtajapersoonan henkilökohtainen käytös korostui inspiroimalla ja innostamalla johdettavia heidän tehtävissään. Rentous, reiluus ja tuen osoittaminen erilaisin tavoin koettiin johtamisessa keskeisiksi asioiksi johtamisen miellyttävyysskokemuksen kannalta. Tehtävissä piti olla myös hauskaa, koska työstä ei makseta palkkaa, vaan se on omalla vapaa-ajalla tehtävää palvelutyötä.

Johtamistyyleistä korkeimmat pisteet saivat kaikki transformaalisin johtamistyylin ilmentymät: karismaattinen, älykkyyttä stimuloiva ja henkilökohtaisesti sitouttava – johtamistyyli. Transformaalisten johtamistyylien seurauksena johdettavat kokevat tehtävätyytyväisyyttä ja kykenevät tehokkaampiin suorituksiin tehtävissään (Fuller

ym.1999). Transformaalin johtamisen on havaittu vaikuttavan myös johtajan ja johdettavien välisiin suhteisiin positiivisesti (Tracey, 1998, Eagly ym. 2003).

Myös johtamistapa, jolla johtaja toimi pestissään, oli osalle arvioijista tärkeä: ” ammattimaista johtamista”, ”sai paljon oppia itselle”, ” suora tapa johtaa ” olivat arvioita, joilla kuvailtiin pidetyimpiä johtamistyyliä. Väittämät kuvaavat asioiden kautta johtamista eli transaktionaalista johtamistapaa.

Antaa mennä – johtamistyyliä, jossa johtaja välttää vastuun ottamista, siirtäen sen usein johdettavilleen, ei saanut hyviä sanallisia arvioita. Vapautta koettiin olevan liikaa, ja vastuuta johtaja vältteli. Johtamistyylistä johtuen aikataulut venyivät, eikä tieto kulkenut. Nämä asiat ovat omiaan saattamaan projektiorganisaation sekaisin ja mielenkuohon valtaan. Projekteissa äärimmäisen tärkeä asia ovat eteenpäin menevät toisiaan seuraavat vaiheet ja malli, jossa jokainen tiimin jäsen ottaa vastuun omasta projektin osa-alueestaan.

Arvioitaessa johtamista miellyttämistä kuvaavien pisteiden kautta, eivät numeraaliset arvosanat olleet niin heikkoja kuin olisi voinut odottaa sanallisten arvioiden kautta. Vastuuttomuutta tehtävissä ei koettu niin negatiivisena numeroiden kautta arvioituna kuin mitä se näyttäytyi sanallisesti ilmaistuna.

Kolmas kysymys, johon pyrin löytämään vastauksen oli: ” Miten johdettavien ikä, sukupuoli ja partioikä vaikuttivat johtamistyylien kokemiseen”?

Lisäksi tarkastelin eri alaleirien, savujen ja johtamispositioiden vaikutusta johtamisen miellyttävyyskokemukseen.

Partiossa johdettavien ja johtajien väliset suhteet ovat tärkeitä projektien lopputulosten kannalta. Johtajilla ja johdettavilla on usein hyvin pienet ikäerot, eikä johtaminen perustu johtajan vahvaan ammatilliseen osaamiseen ja iän tuomaan karismaan, vaan hänen tapaansa hoitaa tehtävänsä tai hänen persoonaansa, usein myös henkilökohtaisiin suhteisiin. Nämä molemmat asiat nousivat esille johtamisen sanallisissa arvioissa. Johtajan persoona ja käyttäytyminen johdettaviaan kohtaan ihmisinä tai tapa hoitaa johtamistehtävänsä olivat keskeiset arvioinnin näkökulmat.

Arvioijan iällä on merkitystä johtamistyylin arvioihin. Nuorimmat ja vanhimmat ikäryhmät näkivät sekä laissez- faire – johtamista, että transformaalia johtamista esiinty-

vän muita ikäryhmiä enemmän. Tutkittaessa iän vaikutusta eri johtamistyylien saamiin pistemääriin, havaittiin, että mitä nuorempi arvioija on, sitä korkeampia pisteitä hän on antanut *laissez – faire* johtamistyyliä eli näki sitä esiintyvän leirillä vahvasti.

Tutkimuksen antamat tulokset ovat suuntaa antavia pienen otoksen vuoksi. Voidaksemme saada varmempia tuloksia, olisi tutkimus uusittava. Tämä olisi mahdollista jo vuonna 2012 saman partiopiirialueen sisällä. Uudessa tutkimuksessa olisi mahdollista saada myös suurempi tutkimusotos, mikäli tutkimusta alettaisiin suunnitella yhdessä leirin muun suunnittelun kanssa yhteistyössä.

Arvioitaessa tutkimuksen tuloksia, lopputulosta muokkaavasti ovat saattaneet vaikuttaa leirillä vapaaehtoistyössä työtä tehneiden johtajien kokonaisleirikokemukset. Loppuraportissa todettiin leirin sisäisen viestinnän toimineen leirin aikana huonosti. Monet asiat kulkivat myös eri toimintatiimien välillä leiritoimikunnan kautta, joka aiheutti sen, että asioiden selvittäminen oli hidasta ja kuormitti leiritoimikuntaa aivan turhaan. Tutkimus ei myöskään kata koko leirin johtajistoa. Siitä puuttuvat iältään vanhimmat johtajat. Tämä tieto perustuu omaan kokemukseeni leirin johtajien ikärakenteesta. Nuorimpia ikäryhmiä johtavat usein partiolaisten vanhemmat, sudenpentujohtajina. Toiminta-alueiden johtajiksi hakeutuvat nuoret aikuiset kavereineen. Sudenpentuja johtaneet johtajat lähtivät leiriltä ennen kuin tutkimus tehtiin. Sudenpentuleiri-aika on muuta leiriaikaa lyhyempi.

Kyselylomakkeessa asteikkoja, erityisesti arvioitaessa johtamisen miellyttävyyttä, olisi voinut olla enemmän. Vaihteluvälit saattavat olla tässä tutkimuksessa liian jyrkät ja vaikuttaa sitä kautta tuloksiin.

Seuraavissa tutkimuksissa on hyvä ottaa huomioon johtajan sukupuoli ja sen vaikutus johtamistavan käyttöön. Johtajan sukupuolella on havaittu olevan merkitystä johtamiskokemukseen ja myös johtamistyylin valintaan (Bass ym.1985, Groves 2005).

Tutkimuksesta voi ajatella hyötyvän käytännössä partiojohtamisen kehittäjät ja kouluttajat. Muun muassa Bass, Avolio ja Jung ovat todenneet (1999), transformaalia johtamistapaa voitavan opettaa. Transformaalinen johtamistapa ei todennäköisesti ole paras vaihtoehto kaikkiin johtamistilanteisiin, sillä on tilanteita, joissa selkeät ohjeet ja käskyt, transaktionaalisen tyylin mukaan, lienevät ainoita mahdollisia johta-

miskäytänteitä. Kehittyneimmät johtajat kykenevät käyttämään johtamisessaan soveltaen erilaisia johtamistyyliä tarpeen mukaan (Avolio, 1999, Eagly ym.2003). Partion palvelijan johtamisrooli, jonka esiintymistä ei tässä tutkittu, ei sopine myöskään aktiiviseen, operatiiviseen johtamiseen, jota partioleireillä tarvitaan erityisesti osaluokkien ja alaleirien johtamistehtävissä. Palvelijan roolia kuvataan kasvamiseksi ja kasvattamiseksi johtamisroolissa. Se tuntuisi oikealta valinnalta vertaisjohtajuudessa, samanikäisten tai pienellä ikäerolla toimivien kesken tai tilanteissa, joista puuttuu leirijäsenin hektisyys ja jatkuvasti muuttuvat tilanteet.

Työelämän johtamiskäytänteet on otettava käyttöön johtamisessa myös non profit -organisaatioissa. Menestyvissä not for profit- vapaaehtoistyöllä toimivissa organisaatioissa johtajien olisi kyettävä myös uudistamaan ja vahvistamaan yhteisön tehokkuutta, kuten on tapahduttava for profit - organisaatioissakin (Chung & Lo 2007, 84). Lisäksi heidän olisi kyettävä kehittämään toimijoiden identifiointumista ja sitoutumista organisaatioon (Chung & Lo 2007, Chiang, 1995).

Oikeiden johtamistapojen valinta tilannesidonnaisesti on onnistumisen edellytys johtamistyytyväisyyden lisäämisessä (Rahim, 2002). Tehokasta johtamista ei ole ilman sekä transformaalistien ja transaktionaalistien johtamistapojen joustavaa käyttöä (Avolio, 1999). Välttämällä antaa mennä – johtamiskäytänteitä voitaisiin pestityytyväisyyttä lisätä ja saada aikaan sitoutumista tehtäviin. Leiriprojektien tavoitteet voitaisiin saavuttaa laadukkaammin, sillä ne ovat partio toiminnan sekä laadun, että kannattavuuden varmistajia.

Edellä mainitut tekijät ovat keskeisiä partion johtamisen kehittämisen ja kehittymisen kannalta. On tärkeää, että pestiläiset viihtyvät tehtävissään, sillä muuten johtajista tulee tulevaisuudessa yhä suurempi pula. Pula vapaaehtoistekijöistä, erityisesti aikuisista ihmisistä, on jo nyt nähtävissä.

Kiinnostuin vapaaehtoisjohtamisen tutkimisesta, koska olen tehnyt useita johtamistehtäviä erikokoisilla leireillä. Käytännössä olen myös havainnut, että johtamista tarvitaan ja siinä on kehittämistä. Huono johtaminen näkyy leireillä paineiden kerääntymisenä yksien henkilöiden päälle ja tekee tehtävistä niin raskaita, että niitä ei tahdota jaksaa tehdä, ainakaan uudelleen.

Partiotoiminnassa esiintyy sekä vahvaa vastuunkantamista, että lähes täydellistä välinpitämättömyyttä siitä, mitä on luvattu tehdä projektissa. Uskon, että johtamisen kouluttaminen, oikeiden johtamistapojen osaaminen saisi aikaan vahvempaa sitoutumista ja yhteisen tavoitteen eteen ponnistelua, sekä projektien toteutumisen parantumista.

Johtamistapojen kouluttamisella voitaisiin saada aikaan nykyistä enemmän onnistuneita johtamiskokemuksia yhä nuoremmille. Heistä voitaisiin kasvattaa esimerkin avulla uusia toimijoita partioharrastuksen pariin. Kuten monet vapaaehtoisjohtamisessa toimivat henkilöt ovat todenneet, vapaaehtoisjohtamisessa tarvitaan samoja johtamiskäytänteitä kuin työelämäjohtamisessakin.

LÄHDELUETTELO

Avolio, B. J., & Bass, B. M. 1995. *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership*. Leadership Quarterly, 6, 199-218.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. 1999. *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462.

Avolio, Bruce, J; Waldman David, A. 1988. *Transformational Leadership in a Management Game Simulation. Impacting the bottom Line*. Group and Organizational Studies, Vol.13.No 1, 59 -80.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, Bernard. M; Avolio, Bruce.J; Atwater, Leanne. 1996 .The Transformational and transactional Leadership of Men and Women. Vol 1, No 45, 5–34. Journal of Applied Psychology.

Bonnicksen C. Bruce. 2003. *New roles of volunteers in development*. New directions for philanthropic fundraising, no. 47, spring 2003 © wiley.periodicals.

Brown A. William, Preston, B. Jennifer. 2004. *Commitment and Performance of Non-profit Board Members*. Non-profit Management and Leadership, vol. 15, no.2, Winter 2004 @ Wiley Periodicals, Inc.

Cheverton, Jeff. 2007. *Value and performance in Nonprofit Organizations*. Australian Journal of Social Issues; spring 2007; 42; 3. ProQuest Asian Business and Reference.

Chung, R - G., Lo, C - L. 2007. *The relationship between Leadership Behaviour and Organisational Performance in Non-Profit Organizations using social welfare Charity Foundations as an Example*. Journal of American Academy Business.

Chiang, M.H. (1995). The Study of Leadership Behaviour in Non-Profit Organizations. Issues & Studies, 34,10, 77- 98.

Clary, G. E., Snyder, M., Copeland, J., Miene, P; Hauge, J.; Stukas, A. A; Ridge, R. D. 1998. *Personality processes and individual differences. Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers*. A Functional Approach. Journal of Personality and Social Psychology.Vol 74. No.6 1517 -1530. American Psychological Association.

Conger, J.A. Kanungo, R.N.1994. *Charismatic Leadership in Organization: Perceived behavioral attributes and their measurement*. Journal of Organizational Behavior.15 (15).439 – 452.

Dubinsky, Alan J; Yammarino, Francis J. Jolson, Marvin A. 1995. *An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership*. Volume 9, No. 3, spring 1995. Journal of Business and Psychology.

Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C.; van Engen, Marloes L. 2003. *Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men*. Volume 129(4), July 2003, p 569–591. American Psychological Association.

Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C. van Engen, Marloes L. 2001. *The Leadership Styles of Women and Men*. Northwestern University. Journal of Social Issues, Vol. 57, No. 4, 2001, pp. 781–797. The Society for the Psychological Study of Social Issues.

Eatwell, Roger. 2006. *The Concept and Theory of Charismatic Leadership*. Vol. 7, No. 2, 141–156, June 2006. Totalitarian Movements and Political Religions

Fuller J. Bryan; Morrison Ruby, Jones Ladon; Bridger Donna; Brown Valerie. 1999. *The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction*. The Journal of Social Psychology, 1999, 139 (3), 389 – 391. Arkansas State University.

Groves, Kevin S. 2005. *Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 2005, Vol. 11, No. 3

Hartog N. Deanne; Van Muijen J. Jaap; Koopman L. Paul. 1997. *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ*. Department of Work and Organizational Psychology. The Netherland. Journal of the Occupational and Organizational Psychology; Mar 1997; 70, ABI/INFORM Global.

Hardy, B. 2007. *Leadership in NGO's: is it all that different than the for – profit sector?* Canadian Institute of Management. 4 -7.

Hernandez, Cynthia M, Leslie. Donald R. 2001. *Charismatic Leadership nonprofit management & leadership*. Summer 2001 © John Wiley & Sons, Inc.

Holder R. Jr. 1991. *Uncasing Innovation and scouting*. The Journal of Quality and Participation. Cincinnati. Vol 14. Iss 5, p 40

Inglis S; Cleave S. 2006. *A Scale to Assess Board Member Motivations in Non-profit Organizations*. Non - profit management and leadership. Vol 17. no1. Wiley Inter-Schience

Lahti, Sini.2009. *Itseohjautuvan tiimin jäsenten kokemuksia kollektiivisuudesta ja tiimin yhteenkuuluvuudesta*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.

Kanungo, R.A.1997. Looseness of the loos – tight leadership model. *Journal of Applied Psychology: An international Review*. No 46(4), 419 – 422.

Kirkpatrick.S.A; Lodge.E.A.1996.Direct and Indirect Effects of thee core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*. No 81, 36 -51.

Lohmann, R. A. 2007. *Charity, Philanthropy, Public Service, or Enterprise: What are the big questions of non- profit management today?* *Public Administration Review*. 67.3. ABI.INFORM Global

Morgeson P.Frederick, DeRue D. Scott, Karam P.Elizabeth.2009... *Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and processes*.

Ogbonna Emmanuel, Lloyd Harris C. 2000. *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence*. *Human Resource Management* 11:4 August 2000 766–788

Packianathan M.Kim; Trail G. T. 2007. *A Model of Volunteer Retention in Youth Sport*. *Journal of Sport Management*. 21, 151–171

Pessi, Anne. Birgitta. 2008. *Vapaaehtoistyön merkitys ja vapaaehtoisten motiivit; Vapaaehtoistyö nuorten osallisuutta ja yhteisöllisyyttä rakentamassa*. University of Helsinki.

Porter, M. 1999. *Leading Through Conflict, Competition and Change*. Association management.

Rahim, M.A. *Toward theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No.3, 2002.

Santora, J.C., Caro, M.E., & Sarros, J.C. 2007. Succession in Nonprofit Organizations: An Insider/Outsider Perspective. *SAM Advanced Management Journal* .72(4), 26-31.

Stein, B. A. 1998 .*Lessons from a professional volunteer*. New directions for philanthropic fundraising, NO 20. Jossey - Bass Publishers.

Stephens, R.D, Dawley, D. D., Stephens, D.B. 2004. *Commitment of the Board. A model volunteer Director's levels of Organisational Commitment and Self - reported Performance*. Journal of Managerial Issues. Vol. XVI Number 4. 483-504.

Stephenson. Max.O.Jr. 2008. *Governance Structures Matter and We Must Maintain What We Construct: Consider the Role of Nonprofit Organizations in Public Policy Processes*. Virginia Tech Institute for Policy and Governance. Public Administration Review; May /June 2008; 68, 3; ABI /INFORM Global

Tidwell, M.V. 2005. *A Social Identity Model of Prosocial Behaviours within Non-profit Organizations*. Non-profit Management and Leadership, vol.15, no. 4. Wiley Periodicals, Inc.

Tichy Noel M. and Ulrich David.O. 2008. *Review of "The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader*. Spring 2008

Tracey J.Bruce; Hinkin R.Timothy. 1998.*Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?* Cornell University. Group and Organization Management. Vol. 23 No.3, September 1998. 220-236.

Tolin, Veikko. 1987. 80 - vuotta partiointia 1907 – 1987.1.painos. *Partiokirja Oy*. Gummerus, Jyväskylä 1987.

Thompson Maureen, E. 2008. *Keep it Simple. Learn how to make it easy for volunteers to get- and stay- involved in the life of your association*. Association Now. April 2008

Zagorsek, Hugo; Dimoski, Vlado; Skerlavaj, Mihail. 2008. *Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning*. University of Ljubljana. Slovenia... JEEMS 2/2009.

Zimmermann, Jo an M; Stevens, Bonnie; W. Thames, Brendaf. Sieverdes, Christopher M; Powell, Gwynn M. 2003. *The Direction Nonprofit Resource Assessment Model A Tool for Small Nonprofit Organizations*. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, no. 1, Fall 2003 © Wiley Periodicals.

Van Eeden, René; Cilliers Frans; Van Deventer; Vasi. 2005. *Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualization of transactional and transformational leadership*. Department of Psychology, University of South Africa, South African Journal of Psychology, 38(2), pp.253-267

Vinnicombe, S. & Singh, V. 2002. *Sex role stereotyping and requisites of successful top managers*. *Women in Management Review* 17(3/4), 120–130.

Yeung, Anne. Birgitta.2002. *Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa - ihanteita vai todellisuutta?* Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Vol.85. Sosiaali- - ja terveystieteiden tutkimuskeskus YTY ry. Hakapaino. Helsinki

Internet – lähteet

Chamberlain, C. 2007. *Planning and Managing a Project with Volunteers in Mind*. www.prairienet.org.habitat/bldg_guide/planningvols.html. 13.9.2007

Ellis, S.J. 2007. *Should Volunteer Program Managers Be Volunteer, Too?* www.energizeinc.com. 13.9.2007

Heberger, J., Thomas, K. 2000. *Volunteer Management Mistakes to Avoid*. www.techsoup.org/learningcenter/volunteers/page5108.cfm .13.9.2007

Helakorpi, Seppo. *Oppilaitoksen johtaminen ja pedagoginen johtajuus*. S. Helakorpi - openetti.aokk.hamk.fi.

Huitt, W. 2001. *Motivation to learn*. An overview. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA. Valdosta State University. <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/motivation/movivate.html>.30.9.2007

Trompenaars, Fons and Voerman, Ed. *Discuss the concept of the 'servant-manager' Power to the People*. Engineering & Technology 11 April - 24 April 2009 www.theiet.org/magazine

Helsingin Sanomat. 27.11.2007 20:42, Marjo Valtavaara: *Partiolaisten määrä on romahtanut*

www.wikipedia.fi/19.11.2010. Suomen Valtakunnan Urheiluliitto

LIITTEET

Liite 1: Partiojohtamisen roolit (Suomen Partio/Pääkaupunkiseuden partiolaiset ry)

Perusroolit, jotka ovat oleellisia kaikessa partiojohtamisessa

PALVELIJA: Johtamistehtävät perustuvat vapaaehtoisuudelle. Partio on vapaaehtoisjärjestö, jossa johtajien tulee olla sitoutuneita tehtäväänsä ja omaan kasvuunsa. Johtajan oma motivaatio auttaa sitoutumista.

LEADERI: Partion päämäärä ja periaatteet ohjaavat johtamista. Partion päämääränä on yksilön kasvu, ja partion arvopohja perustuu vastuulle jumalaa, toisia ihmisiä ja itseä kohtaan. Johtaminen ei ole itseisarvo vaan keino päästä päämäärään: johtamisen tarkoituksena on mahdollistaa partiotoiminta, jossa lapsi ja nuori voi kehittyä. Kunkin omaksumat arvot ohjaavat kaikkea päätöksentekoa, myös johtamistehtävässä. Siksi on tärkeää, että partiojohtajat hyväksyvät ja sisäistävät partion arvot.

MANAGERI: Johtamiseen kuuluu suunnittelua, valmistautumista ja arviointia. Palautteen saaminen ja antaminen on tärkeää, koska arviointi auttaa toiminnan kehittämässä. Toiminnan suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa, ja toimintasuunnitelmaa kannattaa seurata säännöllisesti.

Vaihtuvat roolit, jotka vaihtelevat johtajan, johdettavien ja tilanteen mukaan

POMO: Johtaja ottaa tarvittaessa haltuun johtamistilanteet. Tärkeää ei ole osata kaikkea vaan ottaa tilanteet vastaan ja löytää ratkaisuja myös yhdessä johdettavien kanssa. Tämä rooli korostuu etenkin kriisitilanteissa, kun toimintaympäristössä tapahtuu suuria muutoksia, suurten ryhmien kanssa toimittaessa tai monimutkaisissa tilanteissa.

MAHDOLLISTAJA: Johtaja antaa vastuuta nuoremmille. Delegointiin kuuluu vastuun ja vallan jakaminen, sekä tilan antaminen johdettaville, mikä on oleellista heidän kehitykselleen. Johtaja on ryhmän toiminnan mahdollistaja, ja tähän tehtävään kuuluu ohjaamista ja tukea. Usein aikuisia johdettaessa mahdollistajan rooli korostuu.

KASVATTAJA: Johtaja on kasvattaja. Partio on kasvatusjärjestö, jonka kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret. Heidän kasvunsa on tärkeämpää kuin johtajan kasvu. Johtajalla ei pidä olla taitoihinsa nähden liian suurta kasvatusvastuuta, koska myös hänellä on oikeus

omaan kasvuunsa. Kasvattajan rooli on erittäin tärkeä, jos johdettavana on lapsia tai nuoria.

Marja-Leena Räsänen – Ala-Aho

Tutkimuksen taustatietoa 21.6.2011

Liite 2: Kysymyslomake

Pro gradu-tutkimus: Johtamistyyliä vapaaehtoisjohtamisessa ja johtamistyylin vaikutus pestittytyväisyyteen Uudenmaan partiopiirileirillä Kohina 2008

Opiskelen Helsingin kauppakorkeakoulussa johtaminen pääaineenani. Olen tehnyt kandidaattityöni aiheenani *vapaaehtoisjohtamisen ja työelämäjohtamisen erot viitekehyksenä World Jamboree 2007 Lontoossa.*

Minua kiinnostaa vapaaehtoisjohtaminen johtamisen alueena siksi, että olen työskennellyt useita vuosia erilaisissa palvelualueiden esimiestehtävissä. Olen toiminut partiossa vasta noin 5 vuotta, mutta sinä aikana olen tehnyt useita partiojohtamispestejä. Olen muuan muassa toiminut muonituspäällikkönä Tarus - suurleirillä vuonna 2004. Partio - ja työelämäjohtamisen välillä on eroja, jotka johtuvat sekä johtamistilanteista, mutta myös johdettavista ihmisistä. Eniten johtamiseen vaikuttaa johtajan oma persoona ja hänen tapansa johtaa tehtävää.

Johtamistyyliä on erilaisia ja niitä on tutkittu paljon työelämälähtöisesti. Johtamisen vaikutukset tuloksiin, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin tunnetaan hyvin. Vapaaehtoisjohtamista sen sijaan on tutkittu vähän. Tutkimuksia johtamistyyleistä vapaaehtoisjohtamisesta on olemassa jonkin verran, mutta johtamistyylin vaikutuksesta pestittytyväisyyteen en ole löytänyt. Asia kiinnostaa minua siksi, että uskon hyviksi koetuilla johtamistyyliillä johdettujen ihmisten osallistuvan yhä uusiin pesteihin, edeten kaiken aikaa vaativampiin tehtäviin partiossa. Huonoksi koetuilla johtamistavoilla johdetut vapaaehtoiset sen sijaan äänestävät jaloillaan. Partiokentästä tulleiden viestien mukaan ainakin aikuisista toimijoista on pulaa.

Olen iloinen, jos jaksat uhrata hetken oheiselle kyselylle. Aikaa sen tekemiseen menee noin 15 – 20 minuuttia.

Tavoitteena on arvioida savusi/staffin johtajan/apulaisjohtajan/vartiojohtajan johtamistapaa oheisten väittämien valossa. Valitset väittämistä ne , jotka sinun mielestäsi kuvaavat parhaiten johtajasi johtamistapaa.

Sen lisäksi arvioit, miellyttääkö johtamistapa sinua vain ei. Ja sen jälkeen lyhyt perustelu, miksi johtaminen miellyttää tai ei miellytä Sinua. Vastat riville, joka on väittämän jäljessä.

Palauta tehtävä sähköpostilla marja-leena.rasanen@gmail.com 31.8.2008 mennessä.

Kysymyslomake

26.7.2008

Marja-Leena Räsänen

Tehtävä 1. Täytä ensin nämä taustatiedot, kiitos. Rastittamalla.

Arvioin tässä seuraavana:

savumme johtajaa _____ savun apulaisjohtajaa _____

tehtävätiimin(staff) johtajaa _____ (laita rasti ruutuun) muuta johtajaa _____

Partiossa olen ollut _____ vuotta.

Ikäni on alle 18 v _____ yli 18 v _____ yli 25 v _____ yli 40 v _____

Sukupuoli nainen _____ mies _____

Alaleirini Dyyni _____ Haaksirikko _____ Kaislikko _____ Riutta _____ Sump-
pu _____

Savuni Kampamaneetti _____ Keidas _____ Karibia _____ Shimpukka _____

Bermudan kolmio _____ Fokka _____ Kajuutta _____ Rysä _____

Skanssi _____ Algoth Karhu _____ Jolly Roger _____

Koho _____ Avovesi _____ Kupla _____ Miljoona-Kiiski _____

Tehtäväni leirillä:

Johtajapestiläinen _____ Tehtäväpestiläinen (staff) _____ Savunjohtaja _____
vartionjohtaja _____ Muu, mikä _____ (kirjoita)

Kun olet valinnut väittämistä mielestäsi parhaiten johtamistapaa kuvaavat väittämät, arvioi nyt, kuinka paljon johtaminen miellytti sinua, vai miellyttikö lainkaan?

2) Rastita alla olevista väittämistä täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä aseteikoilta mielestäsi parhaiten tuntemuksiasi kuvaava väittämä ja merkitse siihen ruksi.

Sen jälkeen perustelu LYHYESTI, YHDELLÄ TAI KAHDELLA SANALLA, miksi johtamistapa miellytti paljon tai ei lainkaan sinua.

2a) Johtamistapa miellyttää minua

1) Hyvin paljon _____

Miksi:

2) Melko paljon _____

Miksi:

3) Ei juuri lainkaan _____

Miksi:

4) Ei lainkaan _____

Miksi:

5) en osaa sanoa _____

Tehtävä 2. (seuraavalla sivulla)

Lue huolella lomakkeella olevat väittämät. Merkitse oikealla olevaan taulukkoon, kuinka hyvin väittämä mielestäsi kuvaa arvioimaasi johtajaa. Merkitse mallin mukaan väittämän vieressä olevaan laatikkoon valintasi.

Sen jälkeen siirry vastamaan tehtävään 3, jossa kysytään mieltymystäsi johtamistapaan, jota juuri väittämien valossa arvioit.

Mallitäyttö:

Väittämä, joka kuvaa johtajuutta	Kuvaa erittäin hyvin	Kuvaa melko hyvin	En osaa sanoa	Ei kuvaa juuri lainkaan	Ei kuvaa häntä lainkaan
1. Johtajamme, jota arvion, on ylpeä tehtävästään	X				

Valitse seuraavista väittämistä ne, jotka kuvaavat parhaiten arviomaasi johtajaa. Merkitse väittämän oikealla puolella olevaan ruutuun, miten hyvin väittäjä mielestäsi kuvaa häntä. Rastita oikea väittäjä mallin mukaan.	Väittäjä kuvaa erittäin hyvin hänen toimintaansa	Väittäjä kuvaa melko hyvin hänen toimintaansa	Väittäjä kuvaa hiukan hänen toimintaansa	Väittäjä ei kuvaa juuri lainkaan hänen toimintaansa	Väittäjä ei kuvaa lainkaan hänen toimintaansa	En osaa sanoa, kuvaako väittäjä hänen toimintaansa
1. Johtajamme, jota arvioin, on ylpeä tehtävästään.	CH	Merkinnät lisätty jälkikäteen				
2. Johtajamme ei korosta tehtävässään omaa erinomaisuuttaan.	CH					
3. Johtajamme, jota arvioin, herättää luottamukseni tehtävässään.	CH					
4. Arvioimani johtaja osoittaa itseluottamusta ja voimaa tehtävässään.	CH					
5. Johtajamme, jota arvioin, puhuu partioarvoista	CH					
6. Johtajamme painottaa johtamisessaan partion yhteistä missiota.	CH					
7. Johtajamme, jota arvioin, painottaa tehtävässään partion yhteisiä arvoja ja partioaatteita.	CH					
8. Johtajamme puhuu tehtäviin liittyvistä asioista innostuneesti ja positiivisesti.	CH					
9. Johtajamme luottaa meihin ja uskoo meidän tekevän parhaamme tehtävissämme.	CH					
10. Johtajamme kiinnittää huomionsa tärkeinä pitämiinsä asioihin tehtävien annossa.	CH					
11. Johtajamme uskaltaa kyseenalaistaa asioita ja toimintatapoja	IS					
12. Johtajamme hakee asioihin uusia, erilaisia katsantokantoja ja – tapoja.	IS					
13. Johtajamme, jota arvioin hän ehdottaa aktiivisesti uusia tapoja tehdä asioita.	IS					
14. Johtajamme ehdottaa asioihin uudenlaisia näkökulmia.	IS					
15. Johtajamme kiinnittää minuun henkilökohtaisesti huomiota.	IC					

16. Johtajamme tukee minun vahvuuksiani ja osaamistani antamalla minulle sopivia tehtäviä.	IC					
17. Johtajamme, jota arvioin, opettaa ja valmentaa meitä tehtävissämme.	IC					
18. Johtaja, jota arvioin, erottuu joukostamme positiivisesti,	IC					
Valitse seuraavista väittämistä ne, jotka kuvaavat parhaiten arviomaasi johtajaa. Merkitse väittämän oikealla puolella olevaan ruutuun, miten hyvin väittäjä mielestäsi kuvaa häntä. Rastita oikea väittäjä mallin mukaan.	Väittäjä kuvaa erittäin hyvin hänen toimintaansa	Väittäjä kuvaa melko hyvin hänen toimintaansa	Väittäjä kuvaa hiukan hänen toimintaansa	Väittäjä ei kuvaa juuri lainkaan hänen toimintaansa	Väittäjä ei kuvaa lainkaan hänen toimintaansa	En osaa sanoa , kuvaako väittäjä hänen toimintaansa
19. Johtajamme, jota arvioin, antaa kuvan odotettavissa olevista palkkioista, kun tehtävä on hyvin suoritettu.	CR					
20. Johtajamme tukee meitä meidän tehtävissämme ja ponnistuksissamme.	CR					
21. Johtajamme palkitsee hyvät suoritukseni ja toimintani.	CR					
22. Johtajamme, jota arvioin, havaitsee hyvät suoritukseni annetuissa tehtävissä..	CR					
23. Johtajamme havaitsee tekemäni virheet ja tuo sen esille.	MA					
24. Johtajamme ottaa asioihin kantaa vain hankalissa tilanteissa eli” sammuttaa tulipaloja”	MA					
25. Johtajamme hakee tehtävistäni virheitä.	MA					
26. Johtajamme, jota arvioin, keskittyy tekemiemme laiminlyöntien arvosteluun	MA					
27. Johtajamme reagoi laiminlyönteihin, mikäli siitä aiheutuu todellista haittaa.	MA					
28. Johtajamme, jota arvioin, reagoi tekemiini laiminlyönteihin.	MA					
29. Arvioimani johtaja, puuttuu tehtävien suorittamiseen, vain kun katsoo sen olevan välttämätöntä, ", jos mikään ei ole rikki, älä korjaa sitä - periaatteella".	MA					

30. Johtajamme puuttuu esiintyviin ongelmiin, jos ongelmat ovat jatkuvia.	MA					
31. Johtajamme, jota arvioin, välttää asioihin sekaantumista.	P/A					
32. Johtajamme, jota arvioin, ottaa kantaa tapahtumiin ja toimintaan, mikäli katsoo asioiden sitä vaativan.	P/A					
33. Johtajamme, jota arvioin, välttää päättämistä ja ratkaisujen tekemistä johtamisessaan.	P/A					
34. Johtajamme reagoi hidasteluun ja viivyttelöön tehtävien suorittamisessa.	P/A					

Kun olet valinnut väittämistä mielestäsi parhaiten johtamistapaa kuvaavat väittämät, arvioi nyt, kuinka paljon johtaminen miellytti sinua, vai miellyttikö lainkaan?

2) Rastita alla olevista väittämistä täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä asteikoilta mielestäsi parhaiten tuntemuksiasi kuvaava väittämä ja merkitse siihen ruksi.

Sen jälkeen perustelu LYHYESTI, YHDELLÄ TAI KAHDELLA SANALLA, miksi johtamistapa miellytti paljon tai ei lainkaan sinua.

2a) Johtamistapa miellyttää minua

6) Hyvin paljon _____

Miksi: _____

7) Melko paljon _____

Miksi: _____

8) Ei juuri lainkaan _____

Miksi: _____

9) *Ei lainkaan* _____

Miksi: _____

10) *en osaa sanoa* _____

Kiitos suuri kuin hevonen, mutta ei yhtä karvainen...

Räsä eli Marja-Leena Räsänen - Ala - Aho