

**Pirjo Somerkivi: Johtajana järjestössä.
Helsinki: Hakapaino, 2011. 122 s.**

Erilaisen johtamiskirjallisuuden ja -oppaiden markkinat ovat jo Suomessakin varsin laajat, mutta Pirjo Somerkiven uusi teos *Johtajana järjestössä* saapuu paikkaamaan yhtä niiden merkittävää aukkoa. Vielä nykyisinkin järjestöt organisaatioina rinnastetaan aivan liian usein ja väärin perustein joko julkishallinnon tai toisaalta yksityisten yritysten kanssa, vaikka kolmannen sektorin organisaatioilla on useimmiten täysin omanlaisensa toimintalogiikka ja -ympäristö, joka poikkeaa merkittävästi sekä julkisesta että yksityisestä sektorista. Kyseinen teos on johtamisopas nimenomaan järjestöympäristössä toimiville ja sen johtamishaasteita muutoin ymmärtämään haluaville lukijoille. Teos perustuu enimmäkseen suomalaisten sosiaali- ja terveysalan valtakunnallisten järjestöjen johtajien haastatteluihin, mutta sisällön sovellettavuus myös aivan muidenkin alojen järjestöihin ja yhdistyksiin on ilmeinen.

Perinteisesti suomalaiset ovat hyviä johtamaan asioita ja substanssia, mutta ihmisten johtamisen kanssa meillä on vielä opittavaa. Ihmisten johtaminen jo missä tahansa asian- tuntujaorganisaatioissa on todella vaikeaa, mutta järjestöjohtajien kokemat haasteet ovat osittain erilaisia kuin muilla sektoreilla toimivien kollegoidensa. Järjestötyöt herättävät mm. poikkeuksellisen paljon tunteita ja intohimoja, sillä niitä tehdään usein myös vahvasta sisäisestä kutsumuksesta. Palkatun henkilöstön lisäksi mukana on usein samanaikaisesti myös laaja kirjo jäsenistöä, luottamushenkilöitä ja vapaaehtoisia, joiden motiivit ja tavoitteet poikkeavat esim. yritysten asiakkaiden tai osakkeenomistajia edustavien hallitusten vastaavista. Teos sisältääkin paljon laadukasta analyysia nimenomaan erilaisten järjestötoimijoiden ja järjestöille tärkeiden sidosryhmien tavoitteista ja rooleista, sekä niistä ongelmista, joita syntyy, kun näitä rooleja ei ymmärretä oikein tai eri intressit sekoittuvat.

Somerkivi kuvaa kattavasti mm. järjestöjohtamisen erityispiirteitä, järjestöjen monipuolista toimintaympäristöä sekä järjestöjohtajan suhteita mm. luottamushenkilöihin, omaan henkilöstöön, sidosryhmiin ja mediaan. Sen sijaan esimerkiksi taloushallinnon tehtävät ja strateginen

johtaminen jäävät teoksessa varsin pienelle huomiolle, vaikka ne ovat monien järjestöjohtajien työssä aivan keskeisimpiä kokonaisuuksia. Myös järjestöjen jäsenistöstä ja sen tasolta johtajaan kohdistuvista haasteista olisi mielellään luke- nut enemmänkin. Toisaalta teoksessa saa paljon huomiota oman johtajuuden haltuunotto sekä johtajana kasvaminen ja kehittyminen, joita kuvataan teoksessa ansiokkaasti etenkin ongelmatilanteiden ja työnohjauksen osalta. Samalla ne eivät kuitenkaan asioina, toisin kuin kirjan muu sisältö, ole juuri järjestöjohtamiselle kovin erityisiä, vaan yleisemmin johtajille kaikissa ympäristöissä hyödyllisiä teemoja.

Joidenkin kirjan lukujen jälkeen on listattu käytännöllisiä työnohjauksellisia kysymyksiä kyseisen luvun aihepiiristä, mutta valitettavasti näin ei ole tehty läheskään kaikkien lukujen kohdalla. Teos kärsii muutoinkin hieman epäsystemaattisesta esitystavasta: sen erilaiset osiot, leipäteksti, järjestöjohtajien sitaattit ja erilaisia tapauksia esittelevät laatikot seuraavat toisiaan vaihtelevasti eikä niiden esitysjärjestys tunnu kaikissa kohdissa aivan loppuun asti mietityltä. Toisaalta etenkin haastattelusitaattien ansiona on niiden runsaus ja monipuolisuus: useimmat kysymykset myös jakavat järjestöjohtajien näkemyksiä ja esiin nostetuissa sitaateissa toistuu usein mielipiteiden laajaa kirjoa hyvin kuvaava toisaalta-toisaalta-asetelma.

Teoksen parasta antia ovat järjestöjohtajien haastatteluista nostetut, lukuisat tositapahtumat ja niihin perustuvat kuvaukset järjestöjohtajan työn arkipäivän nurjasta puolesta ja kovista kokemuksista, jopa vuorokauden ympäri jatkuvasta hybriksestä, työn yksinäisyydestä ja ajoittaisesta absurdateetista. Erään sitaatin mukaan ”hyvän järjestöjohtajan vaatimukset täyttävä henkilö onkin yli-ihminen, jollaista ei todella voi olla olemassa”. Toimittuani itse lukuisissa kansalaisjärjestöissä aktiivisesti jo lähes 20 vuoden ajan olen täysin samaa mieltä. Mainittujen ongelmien vastapainoksi ja hoitokeinoina teoksessa puhutaankin sitten paljon myös vertaistuesta, palautteen antamisen ja saamisen tärkeydestä, huumorista, hidastamisesta ja kohtuullistamisesta, sekä kiitoksen merkityksestä oikeastaan kaikkien järjestötoimijoiden keskeisenä motivaation ylläpitäjänä.

Teoksen onnistunut kuvitus on Charlie Dickinsin käsialaa: hänen hahmonsä, järjestö-

johtaja Frank the Leader elävöittää erinomaisesti niitä moninaisia ja usein vaikeita tilanteita, jollaisten kanssa aikamme järjestöjohtajat jatkuvasti kamppailevat. Toimittuani vuosia eri järjestöjen operatiivisessa johdossa, mm. Suomen Eurooppa- ja EU-järjestöjen kattojärjestön Eurooppalainen Suomi ry:n toiminnanjohtajana, Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan pääsihteerinä ja Eteläsuomalaisen osakunnan kuraattorina, muistan olleeni myös itse vähintään kertaalleen joka ainoassa tilanteessa, johon Frank on teoksessa kuvattu.

Kokonaisuutena teos on kiistatta hyödyllinen lukukokemus ainakin kaikille järjestöjen johtotehtävissä niin operatiivisella kuin luottamushenkilöpuolellakin toimiville. Ajoittain hieman hajanaisesta esitystavasta ja muutamien järjestötyön osa-alueiden ylimalkaisesta käsittelystä huolimatta se antaa paljon eväitä etenkin oman johtajuusidentiteetin tunnistamiselle ja kehittämiseksi suomalaisissa järjestöympäristöissä. Teoksen erityisenä ansiona on myös se yleisempi viesti, jonka se välittää haasteellisesta nykyajan työelämästä: arvot ja tahti ovat koventuneet, narsismi on lisääntynyt, aikaa pysähtymiseen ja tärkeidenkään asioiden perusteelliseen pohtimiseen ei useimmilla meistä enää ole niin kuin ennen. Samalla työelämää on muuttamassa siihen astumassa oleva ns. Y-sukupolvi, joka kyllä korostaa ihmiskeskeistä johtajuutta ja yksilöllistä joustavuutta työelämässä, mutta samalla ei ole enää itse oikein kiinnostunut esimiestehtävistä

tai yleensäkin jaa vanhempien sukupolvien työhön kohdistuvaa yhteiskunnallista velvollisuusetiikkaa: monet muut asiat nousevat tämän sukupolven elämässä työn edelle. Lähivuosina suurten ikäluokkien eläköityessä tämä saattaa muuttaa työkkulttuuriamme paljon enemmän kuin mitä vielä voimme nähdä tai uskoa todeksi.

Somerkiven teos päättyy ajatuksia herättävään laajempaan arvioon järjestösektorin tulevaisuudennäkymistä Suomessa. Ainakaan järjestöjohtajien haastatteluiden perusteella ne eivät valitettavasti näytä erityisen ruusuisilta. Yleisesti koetaan, että useimpien järjestöjen taloudellinen asema ja toimintamahdollisuudet ovat jatkuvasti heikentyneet, järjestöjä uhkaa tehokkuusvaatimusten edessä niiden määrän supistuminen ja yhdistyminen muihin (vaikka kyse on enemmän vapaasta kansalaistoiminnasta kuin palvelujen tai hallinnon tuottamisesta!), sitoutuneista ja motivoituneista jäsenistä, vapaaehtoisista ja luottamushenkilöistä on pulaa, ja lisäksi järjestöjen kokouskulttuuri kärsii huonoista tavoista ja on rapautumassa. Puhetta Suomesta “kansalaisjärjestöjen luvattuna maana” ei vielä tämän perusteella ole syytä lopettaa, mutta kolmannen sektorin taivaalle on viime vuosina ilmestynyt yhä enemmän tummia pilviä, joita pitäisi muutenkin käsitellä enemmän aikamme julkisessa keskustelussa!

Arto Aniluoto