

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Tietojohtaminen

Eveliina Kuukkanen

JÄRJESTÖJOHTAMINEN: OMISTAJUUDEN TUNTEITA JA KULTTUURIA

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Iiro Jussila
2. tarkastaja: Tutkijatohtori Risto Seppänen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Eveliina Kuukkanen
Tutkielman nimi:	Järjestöjohtaminen: omistajuuden tunteita ja kulttuuria
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2010
Pro Gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 98 sivua, 7 kuvaa, 3, taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	Prof. Iiro Jussila, tutkijatohtori Risto Seppänen
Hakusanat:	psykologinen omistajuus, järjestöjohtaminen, organisaatiokulttuuri, stewardi
Keywords:	psychological ownership, non-profit organizational management, organizational culture, stewardship

Tässä tutkimuksessa käsitellään psykologisen omistajuuden ja organisaatiokulttuurin yhteisvaikutuksia johtamiskäyttäytymiseen järjestöissä. Samalla käydään läpi järjestöjohtamisen haasteita ja vaikutuksia organisaation kulttuurin kehittymiseen.

Psykologisen omistajuuden tunteita on esitetty voivan kehittyä mm. yrittäjillä omaa yritystä kohtaan. Nyt selvitettiin, esiintyykö vastaava ilmiö myös järjestöissä, joiden laillinen omistaminen on mahdotonta. Järjestöt ovat sosiaalisia organisaatioita, joihin liittyessään yksilöt haluavat toteuttaa yhteisöllisyyden tarpeitaan. Sosiaalisesta luonteestaan johtuen näissä organisaatioissa kulttuurilla on voimakas vaikutus jäsenten toimintaan ja toiminnanvapauteen mukaan lukien järjestön johtajan.

Tutkimuksesta käy lisäksi ilmi, miten omistajuuden tunteet järjestöissä ilmenevät, minkälainen hallitustyöskentely johtajaa tukee parhaiten ja miten johtajat pyrkivät järjestönsä kulttuuria muokkaamaan.

ABSTRACT

Author:	Kuukkanen, Eveliina
Title:	Leading the non-profit organization: culture and feelings of ownership
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Knowledge Management
Year:	2010
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology, 98 pages, 7 figures, 3 tables, 2 indexes
Examiners:	Prof. Iiro Jussila Post-doctoral Researcher Risto Seppänen
Keywords:	psychological ownership, non-profit organizational management, organizational culture, stewardship

This research is observing the influences that psychological ownership together with organizational culture has on leaders and leadership on the non-profit sector. At the same time the research sheds some light on the fractionally studied challenges that leadership on the non-profit sector presents.

It has been presented by previous authors that the feelings of psychological ownership can develop towards a firm among entrepreneurs. In this research one of the objects was to find out, whether the feelings of psychological ownership can also develop towards a non-profit organization, which is impossible to own in the traditional, legal way. Non-profit organizations are social organizations, in which the individuals join to accomplish their communal needs. Because of this significant social aspect, the culture in these organizations has a strong influence on peoples' behaviour and possibilities to act including the leader.

In addition, this research provides insight on, how the feelings of ownership appear, what kind of board supports the executive best, and how the executives attempt to modify the organization's culture.

Alkusanat

Kun ryhdyin Pro Gradu -projektiin noin vuosi sitten, olivat ennakko-odotukseni työstä ja sen tekemisestä melko erilaiset kuin mitä todellisuus sitten toi tullessaan – niin hyvässä kuin pahassakin mielessä. Vuoteen mahtui myös monta muutakin yllättävää käännettä, joista osa edesauttoi gradun eteenpäin viemisessä, mutta suurin osa oli lähinnä esteenä tiellä. Jälkikäteen tuntuukin siltä, kuin olisi lähtenyt vaeltamaan tuntemattomille poluille reppu täynnä optimismia.

Onnekseni en tehnyt matkaani yksin ja siksi haluankin käyttää nyt tilaisuuden hyväkseni ja kiittää muutamaa polun varrella mukana ollutta henkilöä. Ensimmäiseksi iso kiitos vanhemmilleni, joiden tukea ja tuuppimista ilman tämä työ tai koko KTM-tutkinto ei olisi todennäköisesti valmistunut. Kiitos kuuluu myös asiantuntevalle ohjaajalle, KTT Iiro Jussilalle, jonka ansiosta matkan suuntaviivat olivat helpompia hahmottaa. Haluan lisäksi kiittää Annina Antellia, jonka kanssa käymäni keskustelut selkeyttivät monta käytännön ongelmakohtaa polun varrella.

Erityiskiitokset ystäväilleni ja puolisolleni. Toisinaan reppureissulainen tarvitsee illan hyvässä seurassa, toisinaan taas suoraa puhetta ja eteenpäin potkimista. Nyt gradu on valmis ja yksi välietappi on siten saavutettu, mutta matka jatkuu!

Espoossa 12.11.2010

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja nykytilanne	5
1.2 Menetelmät	6
1.3 Tutkimuksen rakenne ja kirjallisuus	7
2 YHDISTYKSET TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ JA TUTKIMUSMENETELMÄT	10
2.1 Mikä on yhdistys?	10
2.1.1 Miten järjestöt eroavat yrityksistä?	12
2.1.2 Kolmas sektori ja yhdistysten toimintaympäristö	13
2.1.3 Yhdistysten hallinto ja päätöksenteko	14
2.1.4 Järjestön johtamisen haasteita	16
2.2 Tutkimusmenetelmät	17
2.2.1 Tutkimusprosessi ja tutkimuskohteiden valinta	17
2.2.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	19
2.2.3 Tutkimuksen luotettavuus	20
3 JOHTAJIA JA PSYKOLOGISTA OMISTAJUUTTA JÄRJESTÖKULTTUURIN KESKELLÄ	21
3.1 Arvot ja motivaatio	21
3.2 Psykologinen omistajuus järjestöjohtamisessa	27
3.3 Yksin yhdessä – organisaatiokulttuurin vaikutus psykologiseen omistajuuteen	34
3.3.1 Organisaatiokulttuuri ja järjestöt	34
3.3.2 Kulttuurin vaikutukset työssä	38
3.4 Psykologisen omistajuuden vaikutukset – kolikon kaksi käänköpuolta	47
3.5 Psykologinen omistajuus ja johtaminen: Agentista stewardiksi	53
3.5.1 Stewardi-teoria	54
3.5.2 Hallitus vs. agentti/stewardi	58
3.5.3 Maailma muuttuu – muuttuvatko järjestöt?	63
3.6 Tutkimustulosten yhteenveto	69
4 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	72
4.1 Tutkimustulokset suhteessa aiempaan keskusteluun	72
4.1.1 Psykologisen omistajuuden kehittyminen järjestöön	72
4.1.2 Kulttuurin rooli	74
4.1.3 Psykologisen omistajuuden ilmeneminen	76
4.1.4 Järjestöjen stewardit	77
4.1.5 Muutoksen haasteet	81
4.2 Päätelmät	82
4.3 Jatkotutkimus	86
4.4 Tutkimuksen arviointi	88
LÄHTEET	90
LIITTEET	

1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan järjestön johtamista ja sen haasteita psykologisen omistajuuden ja organisaatiokulttuurin näkökulmista. Keskeisessä roolissa on järjestön operatiivinen johtaja ja hänen suhtautumisensa sekä organisaatioon että työhön suhteessa häneen itseensä. Tutkimus on tarkoitettu erityisesti järjestömuotoisille yhteisöille; niiden jäsenille ja johtajille, mutta myös laajemmalti yhteiskunnalliselle yleisölle, koska kolmannella sektorilla on nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän painoarvoa (em. Birch & Whittam, 2008, Sillanpää 2010). Akateemisen yhteisön kannalta kiinnostavaa on tarkastelu psykologisen omistajuuden syntymisestä ja vaikutuksista erilaisessa ympäristössä.

Järjestöä ei kukaan yksittäinen ihminen luonnollisestikaan voi omistaa, mutta tästä huolimatta järjestö monesti koetaan omaksi (ns. ”minun” tai ”meidän”). Niin ikään suuren liiketaloudellisen voiton tavoittelu järjestön kautta on melko mahdotonta (Loimu, 1988, 11), mutta voidaan nähdä, että järjestön johtamisen kautta on mahdollista toteuttaa muita individualistisia tavoitteita, kuten uratavoitteita, asemaa, valtaa ja niin edelleen. Näin ollen on kiinnostavaa, miten johtaja järjestönsä ja työnsä näkee, ja miten se vaikuttaa hänen toimintaansa.

Kolmatta sektoria on johtamisen näkökulmasta tutkittu liikemaailmaan verrattuna melko vähän; aiempia tutkimuksia ja teoksia löytyy muun muassa vapaaehtoistyön strategisen johtamisen (Courtney, 2002), viestintästrategian luomisen (Virta, 2009), imagon ja rahoittajaorganisaatioiden edustajien näkökulman (Kaustinen, 2008), henkilöstöjohtamisen (Chang & Gang, 2009), tietojohdamisen ja osaamis pääoman (Matzkin, 2008; Sillanpää, 2010) ja sosiaalisen pääoman (Birch & Whittam, 2008) osa-alueilta. Aiemmissä tutkimuksissa käsitellään järjestön johtamista ja menestystekijöitä eri näkökulmista ja tasoista, mutta lähestymistapa järjestöihin on yksittäistä johtohenkilöä

kokonaisvaltaisempi. Varsinaisesti operatiivisen johtajan näkökulmasta järjestön johtamista ovat tarkastelleet mm. Drucker (1990) teoksessaan "Managing the non-profit organization" ja Howe (2004) "The nonprofit leadership team: building the Board-Executive Director partnership".

Tällä tutkimuksella halutaan järjestöjohtajan perspektiivistä esitettyihin näkemyksiin tuoda lisää palasia. Järjestön johtamista tarkastellaan siten erityisesti johtamishaasteiden sekä järjestökulttuurin ja mahdollisesti esiintyvän psykologisen omistajuuden vaikutusten kautta. Näiden näkökulmien avulla saadaan uutta syvyyttä keskusteluun siitä, miten järjestöjohtajat työhönsä ja organisaatioihinsa suhtautuvat, mikä heitä motivoi ja miten he arvoperustaisen organisaation johtamisen mahdollisuudet kokevat. Työssä korostetaan järjestösektorin toimijoiden erovaisuuksia suhteessa yritysten toimintaympäristöön ja osoitetaan, miksi järjestöjohtamista on nyt ja jatkossa tutkittava omana johtamisen osa-alueenaan.

Työn tehtävänä on selvittää, kokevatko järjestöjen johtajat psykologista omistajuutta työtään kohtaan ja miten tämä yhdessä organisaatiokulttuurin vaikutusten kanssa muokkaa johtamiskäyttäytymistä. Lisäksi halutaan selvittää myös, mikä vaikutus johtamiseen on sillä, motivoituuko johtaja ensisijaisesti omista, sisäisistä motivaatiotekijöistä vai tavoitteista, jotka juontuvat organisaation tavoitteista?

Tällä case -tutkimuksella tuodaan näin ollen lisää palasia myös siihen keskusteluun, jota tähän mennessä on käyty psykologisesta omistajuudesta suhteessa työhön ja organisaatioon (ks. em. Pierce et al., 2004; 2009). Koska tutkimuskohteena ovat järjestöt, laillisen omistajuuden mahdollisuus puuttuu kokonaan ja mahdolliset omistajuuden tunteet voivat koskea ainoastaan työtä tai organisaation tavoitteita. Työssä pyritään löytämään lisää kytköksiä myös siihen, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa psykologisen omistajuuden syntyyn ja miten nämä yhdessä lopulta vaikuttavat johtajan käyttäytymiseen. Tällöin saadaan näkökulmaa

myös siihen, vaikuttaako psykologinen omistajuus enemmän positiivisesti vai negatiivisesti johtamistyöhön. Työn tarkoituksena ei ole antaa käytännön ohjeita järjestön johtamistyöhön, vaan pikemminkin laajentaa ymmärrystä siitä toimintaympäristöstä, jossa järjestöjohtaja toimii, jotta johtamistyötä olisi tulevaisuudessa helpompi kehittää ja siten vastata järjestöjä kohtaaviin haasteisiin.

Päätutkimuskysymys on siten:

- ✓ Miten järjestökulttuuri vaikuttaa psykologisen omistajuuden syntyyn ja miten nämä yhdessä järjestöjohtajan asettamien tavoitteiden kanssa vaikuttavat johtamiskäyttäytymiseen?

Tutkimuksen taustalla ovat aiemmat tutkimukset muun muassa motivaatioteorioista, psykologisesta omistajuudesta ja stewardista. Esimerkiksi motivaatioteoreioihin kuuluvan Maslow'n tarvehierarkian (1943) mukaan ihmisellä on itsensä toteuttamisen tarpeita. Psykologinen omistajuus perustuu näiden tarpeiden toteuttamiseen siten, että yksilö kokee työn ja/tai organisaation osaksi laajennettua minäkuvaansa ja tavoittelee näiden kautta itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämistä (ks. em. Pierce et al., 2001). Tavoitteet, joiden saavuttamisen kautta tarpeet pyritään tyydyttämään voivat olla lähtöisin yksilöstä itsestään tai organisaatiosta. Organisaation tavoitteisiin samaistuminen voi saada aikaan pro-organisaation eli stewardimaista käytöstä. Omien tavoitteiden täyttäminen organisaation kustannuksella puolestaan luokitellaan agenttimaiseksi käytökseksi (ks. em. Davis et al., 1997).

Riippuen yksilön asettamien tavoitteiden, organisaation tavoitteiden ja yksilön mahdollisesti kokeman psykologisen omistajuuden yhteensopivuudesta, voi psykologinen omistajuus ilmetä joko positiivisena tai negatiivisena ilmiönä. Koska psykologinen omistajuus voi ilmetä eri tavoin ja tämä vaikuttaa merkittävästi yksilön käyttäytymiseen, ollaan

tutkimuksessa psykologisen omistajuuden ilmenemisen lisäksi kiinnostuneita myös sen molemmista kasvoista.

Yksilö ei kuitenkaan ole organisaatiossa yksin eikä organisaatio muodostu yhdestä ihmisestä. Tyypillisesti organisaatio koostuu useiden ihmisten muodostamasta ryhmästä, jolle on muodostunut oma kulttuuri. Koska psykologisen omistajuuden taustalla vaikuttavissa teorioissa on tunnustettu, että ihmisen perustarpeisiin kuuluu tarve tuntea kuuluvansa johonkin, ja koska tämä tarve organisaatiokulttuurin (em. Schein, 1991) teorioiden mukaan saa aikaan muun muassa mukautumista ja kompromisseja, ei ole mielekästä tarkastella psykologisen omistajuuden ja kulttuurin vaikutuksia toisistaan irrallisina, vaan pikemminkin toisiinsa kiinteästi linkittyvinä ilmiöinä. Erityisen tärkeää tämä huomio on tutkimuskohteena olevan järjestösektorin ja järjestöjen johtamisen tutkimuksessa, koska järjestön johtaminen on pitkälti järjestökulttuurin johtamista tai vähintäänkin johtamista järjestökulttuurin sisällä ja sen vaikutuksen alaisena.

Tutkimuksessa ollaan siten kiinnostuneita myös siitä, miten ja kuinka paljon organisaatiokulttuuri vaikuttaa psykologisen omistajuuden syntyymiseen ja johtajan käyttäytymiseen. Tällöin tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä ovat erityisesti ryhmäytyminen, arvojen yhteensopivuus sekä organisaatiokulttuuri sosiaalisena kontrollijärjestelmänä, jotka vaikuttavat johtajan toimintaan ja toiminnan vapauteen. Työautonomialla on nähty olevan yhteys psykologisen omistajuuden tunteiden vahvistumiseen. Toisaalta organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa myös rajoittavasti tai se voi olla ristiriidassa johtajan arvojen kanssa. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on, syntyykö psykologista omistajuutta, mukautuuko johtaja organisaatiokulttuuriin vai pyrkiikö muovaamaan organisaatiokulttuuria omia arvojaan vastaavaksi?

Alakysymyksiä ovat:

- ✓ Miten psykologinen omistajuus ilmenee järjestöjohtajassa?
- ✓ Miten järjestön kulttuuri vaikuttaa järjestöjohtajan mahdollisesti kokeman psykologisen omistajuuden syntyyn?
- ✓ Miten psykologisen omistajuuden positiiviset ja negatiiviset puolet näkyvät järjestön johtamistyössä?
- ✓ Minkälaiset ja mistä lähtöisin olevat tavoitteet järjestön johtajaa ensisijaisesti motivoivat järjestön johtamistyössä?
- ✓ Miten järjestökulttuuri vaikuttaa järjestöjohtajan toimintaan?

Alakysymysten kautta saatavien vastausten avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen. Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia, valtakunnallisia liittomuotoisia yhdistyksiä. Tutkimuksessa on mukana neljä tällaista järjestöä ja näkökulma on niissä toimivien operatiivisten johtajien.

1.1 Tutkimuksen tausta ja nykytilanne

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu psykologisen omistajuuden ja organisaatiokulttuurin teorioista. Psykologisen omistajuuden aiemmista tutkimuksista erityisesti psykologisen omistajuuden ja työn suhteesta (em. Pierce et al. 2004, Pierce et al., 2009) hahmotellut teoriat tukevat tätä työtä. Kiinnostuksen kohteena on erityisesti se, motivoivatko järjestön johtajaa järjestön tavoitteet ja niiden saavuttaminen, vai onko hänellä omia tavoitteita, jotka hän pyrkii saavuttamaan järjestön avulla. Samalla huomiota kohdennetaan myös siihen, minkälaisessa organisaatiokulttuurissa johtaja toimii ja miten se vaikuttaa hänen toimintaansa, sen vapauteen sekä psykologisen omistajuuden tunteiden kehittymiseen. Organisaatiokulttuurin osalta on hyödynnetty sosiodynaamista näkökulmaa, joka on esitelty esimerkiksi Scheinin teoksessa Organisaatiokulttuuri ja johtaminen (1991). Organisaatiokulttuurin, työmotivaation ja kontrollin välisistä suhteista on

löydettävissä joitain tutkimuksia (em. O'Reilly, 1989), jotka ovat myös olleet tämän työn taustana.

Järjestöjen ja niiden toimintaympäristön määrittelyssä on hyödynnetty erityisesti Kari Loimun teoksia, joissa kirjailija avaa lain järjestöille asettamia vaatimuksia, toimintamuotoja ja toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi hänen haastattelunsa avulla oli mahdollista syventää järjestöjen toiminnan haasteita, ongelmakohtia ja mahdollisuuksia. Järjestökentän hahmottamisessa apuna olivat myös Druckerin ja Harjun kirjoittamat näkemykset kolmannen sektorin toiminnasta.

1.2 Menetelmät

Käytyäni keskusteluja järjestöjen operatiivisissa johtotehtävissä toimivien henkilöiden kanssa, aiheen valinta tuntui luonnolliselta. Näkökulmaksi halusin nimenomaan ottaa operatiivisen johtajan, koska valtaosa yhdistyskirjallisuudesta on usein miten tehty puheenjohtajan tai jäsenistön näkökulmasta. Halusin erityisesti löytää ja tuoda esiin ne seikat, mitkä näitä operatiivisessa johdossa toimivia henkilöitä haastavassa ja välillä epäkiitollisessakin työssä motivoi. Koska keskustelujen perusteella vaikutti, että useasti järjestötyöhön liittyy maailmankatsomuksellisia tekijöitä, oli psykologisen omistajuuden viitekehyksen yhdistäminen järjestöjen johtamistyöhön loogista. Työn alkuvaiheessa kävi selväksi, ettei järjestön johtamista voi käsitellä huomioimatta järjestökulttuuria ja tästä syystä organisaatiokulttuurista tuli luonteva osa tutkimusta.

Työn avulla on helpompi tunnistaa järjestön johtajan motivaatiotekijöitä ja parantaa siten sekä hänen että järjestön toimintamahdollisuuksia. Tutkielma on siten alku uudentyypiseen järjestön johtamisen tarkasteluun. Samalla sekä järjestöjohtamisen että psykologisen omistajuuden tutkimiseen avautuu uusi areena, koska kumpaakaan osaluuetta ei ole aiemmin yhdessä tutkittu. Vaikka se, että aihealue on

ennestään tältä osin tutkimaton, ei tee siitä tarpeellista (Pratt, 2009), on tutkimus tärkeä, koska sen avulla pystytään tuomaan lisää palasia niihin näkemyksiin, joita ennestään on psykologisen omistajuuden ilmenemisestä positiivisena ja negatiivisena ilmiönä sekä yleensä omistajuuden ilmenemisestä kohti abstraktimpaa kohdetta, kuten työtä tai järjestöä. Lisäksi vaikka liikeyritysten johtamista on tutkittu paljon, on järjestöjohtaminen jäänyt hieman varjoon. Järjestöjen merkitys yhteiskunnassa on kuitenkin huomattava ja siksi on tärkeää selvittää, minkälaiset tekijät niiden johdossa toimivia motivoivat ja minkälaisia haasteita he kohtaavat.

Johtuen aiempien spesifien tutkimusten puuttumisesta, on tämä tutkimus luonteeltaan kvalitatiivinen ja lähestymistavaltaan induktiivinen. Vaikka tutkimusta varten on tehty teoreettinen kartoitus olemassa olevista teorioista, tutkimuksessa ei koetella aiempaa, vaan tuodaan uusia palasia jo käytyyn keskusteluun sekä tulevaisuudessa testattaviksi deduktiivisen tutkimuksen keinoin.

Tutkimus on tehty monitapaustutkimuksena ja empiirinen aineisto kerätty henkilökohtaisissa haastatteluissa. Tutkimusmenetelmistä on kerrottu tarkemmin luvun kaksi lopussa.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja kirjallisuus

Tutkimus jakautuu neljään osaan, jonka pääluvut ovat: Johdanto, Yhdistykset toimintaympäristönä ja tutkimusmenetelmät, Johtajia ja psykologista omistajuutta järjestökulttuurin keskellä sekä Johtopäätökset. Neljännen luvun lopussa esitetään lisäksi jatkotutkimuksiin liittyviä ajatuksia sekä arvioidaan tutkimusta ja sen tuloksia.

Ensimmäinen luku johdattelee tutkimukseen ja valottaa sen taustoja sekä lyhyesti tutkimuksessa käytettyä kirjallisuutta. Toisessa pääluvussa

tutustutetaan lukija paremmin tutkimuksen viitekehukseen ja yhdistyksiin toimintaympäristönä. Kolmannessa luvussa käydään läpi limittäin sekä teoreettista viitekehystä että empiiristä aineistoa. Neljännessä osiossa analysoidaan tiivistetysti havaintoaineistoa suhteessa aiempaan teoriaan ja esitellään keskeisimmät johtopäätökset.

Yhdistykset toimintaympäristönä ja tutkimusmenetelmät -osiossa (luku 2) määritetään, mikä on yhdistys, mitkä sen toiminnan edellytykset ja velvoitteet ovat. Yhdistysten ja niiden toiminnan määrittelyssä on käytetty pitkälti Loimun (1988; 1989), teoksiin perustuvia määritelmiä. Johtamisen haasteiden hahmottamiseen on käytetty mm. Druckerin (1990) teosta sekä Kirveen (2007) ja Harjun (2006) verkkodokumentteina ilmestyneitä kirjoituksia. Näiden avulla on pyritty muodostamaan kuva siitä haasteellisesta ja moniulotteisesta toimintakentästä, jossa järjestöjen johtajat toimivat. Luvun lopussa käydään läpi tutkimusprosessia ja – menetelmiä.

Luvussa Johtajia ja psykologista omistajuutta järjestökulttuurin keskellä (luku 3) syvennytään siihen, kuinka johtaja suhtautuu järjestöönsä ja sen tavoitteisiin sekä miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hänen toimintaansa ja suhtautumiseensa. Luku etenee arvoista ja motivaatiosta (kappale 3.1) psykologisen omistajuuden (luku 3.2) määrittelyyn ja esiintymiseen järjestöjohtajien keskuudessa. Käytetty motivaatioteoria perustuu Maslow'n (1971) esittämään tarvehierarkiaan ja sen sisältämään itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Motivaation lähde vaikuttaa organisaatioon suhtautumiseen. Omistajuuden kokemisen määrittelyyn on käytetty laajalti Pierce et al. (2001; 2003; 2004) tekemiä tutkimuksia sekä mm. O'Driscoll et al. (2006) esittämiä ajatuksia työympäristön vaikutuksista omistajuuden syntyyn. Kappaleessa 3.3. syvennetään ympäristön ja kulttuurin rooleja psykologisen omistajuuden syntymisessä. Kulttuurin sosiodynaaminen näkökulma perustuu Scheinin (1991) teokseen ja kulttuurin roolit Greenbergin & Baronin (2003). Myös O'Reillyn (1989) näkemyksiä kulttuurin toimimisesta sosiaalisena kontrollijärjestelmänä ja Loimun

(1988) esittämiä ajatuksia järjestökulttuurista on hyödynnetty sen hahmottamiseen, kuinka suuri vaikutus kulttuurilla järjestöjohtajan kannalta on.

Koska psykologisella omistajuudella on merkitystä johtajan käyttäytymisen kannalta, jatkuu kolmas luku kappaleessa 3.4 näiden eri ilmenemismuotojen tarkastelulla. Myönteisten ja negatiivisten piirteiden ilmenemistä on kartoitettu Dirks et al. (1996) sekä Pierce et al. (2009) esittämien näkemysten pohjalta. Kappaleessa 3.5 jatketaan omistajuuden kokemisen vaikutusten tarkastelua stewarditeorian (Davis & Donaldson, 1994, Davis et al., 1997) kautta. Samalla hahmotetaan sitä, minkälainen toimintatapa saa johtajan motivoitumaan parhaiten. Tämä liittyy tiiviisti myös hallituksen työskentelyyn, jonka toimintatapoja on lähestytty Muth & Donaldsonin (1998) esittämien näkemysten kautta. Kolmannen luvun loppupuolella pohditaan muutos- ja johtamishaasteita järjestökulttuurin sisällä silloin, kun muutospaineita tulee samanaikaisesti sekä järjestön sisältä että ulkoa. Tutkielman kolmas osio päättyy tutkimustulosten tiiviiseen yhteenvetoon.

Neljännessä luvussa tutkimuksen havaintoaineiston ja tulosten analysointi suhteessa teoreettiseen viitekehykseen käydään vielä läpi vaihe vaiheelta, jonka jälkeen esitetään keskeiset päätelmät. Lopuksi pohditaan erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä arvioidaan tutkimusta.

Tutkielman raportin rakenne poikkeaa jonkun verran perinteisestä tavasta raportoida tutkimustuloksia. Tyypillisesti johdannon jälkeen esitetään viitekehys sekä menetelmät ja vasta näiden jälkeen empiria ja johtopäätökset. Kvalitatiivisen tutkimuksen kirjoittamiseen ei kuitenkaan ole olemassa vain yhtä oikeaa, hyväksyttyä muotoa. Hyvään kvalitatiiviseen tutkimusraporttiin päätymiseen on useita vaihtoehtoja, tyypillisen kvantitatiivisen raportin mallintaminen ei kuitenkaan välttämättä ole yksi niistä. (Pratt, 2009). Monitapaustutkimuksen raportoinnissa on

lisäksi kyse aina pienestä vaihdannasta rikkaan aineiston ja teorian välillä. (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Koska tässä tutkielmassa lähestytään yleistyksiä aineiston yksityiskohtien kautta, olisi perinteisessä raportointitavassa vaarana, että aineiston rikkaus ei pääse oikealla tavalla esiin. Tästä johtuen on tutkielmasta pyritty tekemään tasapainoisempi esittämällä se siinä muodossa kuin se nyt on. Kuvilla ja taulukoilla on lisäksi pyritty selventämään aineiston tekstimuotoista ilmaisua.

2 Yhdistykset toimintaympäristönä ja tutkimusmenetelmät

Yhdistys ei ole yritys. Näin on muun muassa Loimu (1988) todennut teoksessaan. Toisin kuin monet liiketaloudellisilla periaatteilla toimivat organisaatiot, järjestöt eivät tavoittele taloudellista voittoa. Sen sijaan järjestöjen toiminta on yleensä sitoutunut jonkin aatteellisen ja yhteisöllisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä raportin luvussa avataan tarkemmin yhdistyksen määritelmää, toimintaa, toimintaympäristön sekä johtamisen haasteita. Luvun lopussa käydään tarkemmin läpi käytetyt tutkimusmenetelmät.

2.1 Mikä on yhdistys?

Suomessa on arvioitu olevan noin 130 000 rekisteröityä yhdistystä. Yhdistymisvapaus kuuluu perustuslaissa turvattuihin kansalaisten perusoikeuksiin. Nykysuomen sanakirja on määritellyt yhdistyksen seuraavasti: ”Yhdistys on useiden henkilöiden organisoitu, pysyväksi aiottu yhteenliittymä yhteisten, varsinkin aatteellisten tarkoitusten toteuttamista varten” (Loimu, 1989, 14.). Yhdistys voi olla rekisteröity, rekisteröimätön tai laissa tai asetuksessa erikseen määritelty yhdistys. Yhdistysten toimintaa säätelee yhdistyslaki, jossa on omat säännöksensä sekä rekisteröidylle että rekisteröimättömälle yhdistykselle. Lain yleisissä

säännöksissä määritellään soveltamisalaan kuuluvat yhdistykset seuraavasti:

”Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen. Yhdistykseen sovelletaan tätä lakia.” (Yhdistyslaki, 1§)

Yhdistyksen määritelmää voidaan lähestyä myös negaation kautta määrittelemällä, mitkä eivät kuulu yhdistyksiin. Aatteellisia yhdistyksiä eivät mm. ole taloudelliset tai julkisoikeudelliset yhdistykset, eivätkä uskonnolliset yhdyskunnat tai osuuskunnat (Loimu, 1989, 16; Yhdistyslaki, 2§.).

Yhdistykset ovat usein hyvin monenkirjavia ja eroavat toisistaan muutenkin kuin päämääriltään. Lain kannalta katsottuna yhdistyksiä ovat kaikki rekisteriin merkityt ja merkitsemättömät, keskusjärjestöt ja paikallisyhdistykset ja niin edelleen. Yhdistykset voidaan jakaa kuitenkin kolmeen tasoon sen perusteella, miten niiden jäsenistö muodostuu:

- **I asteen yhdistys:** jäsenenä luonnollisia henkilöitä
- **II asteen yhdistys:** jäsenenä luonnollisista henkilöistä koostuvia yhdistyksiä
- **III asteen yhdistys:** jäsenenä vain toisen asteen yhdistyksiä

Valtakunnallisissa liitoissa on usein mukana kaikkia näitä yhdistysmuotoja. Tällöin ensimmäisen asteen yhdistyksiä ovat perusjärjestöt (em. paikallisyhdistykset). Toisen asteen yhdistyksen muodostaa piirijärjestö tai liitto ja kolmannen asteen liitto tai keskusliitto. (Loimu, 1989, 17).

Tässä tutkimuksessa käsitellään vain valtakunnallisia rekisteröityjä, toisen ja kolmannen asteen, valtakunnallisia yhdistyksiä.

2.1.1 Miten järjestöt eroavat yrityksistä?

Yritys- ja yhteisötietolain 2§:n määritelmän mukaan yritys on elinkeinotoimintaa harjoittava yhteisö tai luonnollisen henkilön elinkeinotoimintaa. Yrityksen tehtävä on siis tuottaa omistajilleen taloudellista hyötyä. Yhdistys puolestaan toimii aatteellisen tarkoituksen toteuttamista varten. Jo pelkästään tämä tekee perustavaa laatua olevan eron yritysten ja yhdistysten toimintaan ja sen tavoitteisiin. Yhdistys käyttää hankkimansa rahoituksen taloudellista voittoa tuottamattoman päämäärään saavuttamiseen.

Yritysten johtamisesta on sanottu, että hyvällä yritysjohtajalla on varaa olla myös inhimillinen. Yhdistyksessä hyvän johtajan on taas ehdottomasti oltava inhimillinen. (Loimu, 1988, 27). Ensin mainittu voi johtamiskäsityksenä yrityksiinkin liittyen olla jo hieman vanhentunut, mutta vertaus kertoo edelleen siitä, mikä lähestymistapojen ero yritysten ja yhdistysten välillä vallitsee.

Druckerin (1990, 81) mukaan voittojen ja tappioiden mittaaminen ei yksistään riitä yrityksen tulosten mittaamiseen, mutta ne ovat kuitenkin sentään konkreettinen tapa mitata. Hän huomauttaa myös, että pitivätne yritysjohtajat siitä tai eivät, taloudellista tulosta käytetään myös heidän onnistumisensa mittaamiseen. Kun yhdistysjohtajat sen sijaan tekevät riskikkäitä päätöksiä, on heidän mietittävä sitä haluttujen tulosten kannalta jo ennen kuin suoriutumisen ja tulosten mittaamiskeinoja on pystytty edes määrittelemään.

Kolmas erottava perustekijä yritysten ja yhdistysten välillä on se, että yhdistyksellä on merkittävästi enemmän suhteita, jotka ovat sille elintärkeitä. Pelkistäen, ja suurimpia konserneja lukuun ottamatta yrityksen suhteet rajoittuvat lähinnä asiakkaisiin, työntekijöihin ja omistajiin. Samaan aikaan jokaisella yhdistyksellä on moninkertainen määrä

sidosryhmäsuhteita, joita sen täytyy myös ylläpitää jatkuvasti. (Drucker, 1990, 123.)

2.1.2 Kolmas sektori ja yhdistysten toimintaympäristö

Kiinnostus kolmatta sektoria kohtaan on kasvanut tuloksena kuntien palvelutuotannon heikentymisen ja esiin nousseiden ekologisten asioiden (ilmastonmuutos, kestävä kehitys jne.) myötä. (Budd, 2003; Paton, 2003; Fyfe, 2005). Ennen 90 -lukua kolmanteen sektoriin viitattiin akateemisessa keskustelussa lähinnä vapaaehtoisena tai voittoa tavoittelemattoma sektorina (Amin & al, 2002; Dart, 2004; Hudson, 2005). Nykyään kolmas sektori on laveasti katsottuna se taloudellinen toiminta-alue, joka jää julkisen ja yksityisen sektorin väliin (Anheier & Ben-Ner, 1997; Amin & al, 2003; Arthur & al, 2003; Hudson, 2005; Williams & al, 2003).

Kolmanteen sektoriin liitettäviä käsitteitä ovat mm. sosiaalinen yhtiö, sosiaalinen ekonomia ja sosiaalinen yrittäjyys, jotka hämärtävät sektorin kokonaiskuvaa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että kolmas sektori on ollut akateemisen keskustelun ja kiinnostuksen kohteena vasta viimeisen vuosikymmenen ajan. (Seelos & Mair, 2005). Kuten todettu, tässä tutkimuksessa keskitytään vain kolmannen sektorin yhdistysmuotoisiin toimijoihin eli ns. kansalaisjärjestöihin. Järjestömuotoisuus tuo omat erityispiirteensä toimintaan ja toiminnan johtamiseen.

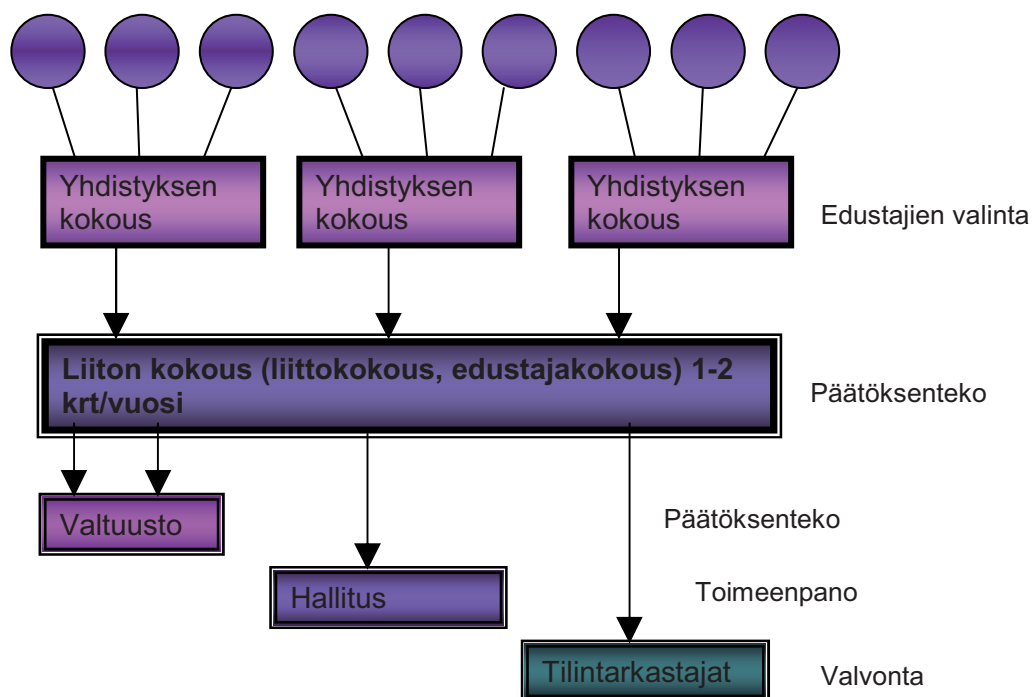
Sujuva palvelutuotanto, henkilöstöresursseista huolehtiminen (mukaan lukien sekä palkka- että vapaaehtoistyövoima), toiminnasta ja sen tavoitteista vaikuttavasti viestiminen sekä näkyvyydestä ja kumppanuuksista kilpailu vaativat hyvin organisoitua toimintaa ja johtamista, jossa myös taloudelliset tekijät on otettava huomioon. Lisäksi on huomattava, että vaikka kolmannen sektorin organisationaaliset, institutionaaliset ja motivaatioon liittyvät tekijät ovat erillään julkisesta ja yksityisestä sektorista, se ei tarkoita, ettei kaikilla näillä kolmella sektorilla

olisi yhteyttä toisiinsa. (Birch & Whittam, 2008). Monet järjestöt ovat onnistuneet keräämään sellaisen määrän tiedollisia ja taloudellisia resursseja, että niiden vaikuttavuus ja asiantuntijuus antaa järjestöille auktoriteettia asioissa, jotka perinteisesti on nähty julkisen sektorin toimialueeksi. Järjestöjen vaikuttavuutta lisää usein se, että niiden resurssit kohdistuvat tiettyyn, kapeaan osa-alueeseen ja sen hoitamiseen. (Clark, 2001).

2.1.3 Yhdistysten hallinto ja päätöksenteko

Yhdistyksen päätöksenteossa pääsääntö on, että yhdistyksissä päätösvalta kuuluu sen jäsenille (Yhdistyslaki, 16§). Jäsenet käyttävät päätäntävaltaansa tyypillisesti yhdistyksen kokouksessa, jota voidaan kutsua myös liittokokoukseksi tai edustajakokoukseksi. Yhdistyksen kokous ei kuitenkaan ole toimielin, vaan päätöksentekomuoto. Päätäntävaltaa on mahdollista käyttää myös äänestystilaisuuksissa ja postitse (Yhdistyslaki, 17§) sekä toisaalta siirtää päätäntävaltaa osittain tai kokonaan valtuutetuille (Yhdistyslaki, 16§). (Loimu, 1989, 18).

Hallintoelimenä yhdistyksissä on lain mukaan hallitus (tai vaihtoehtoisesti johtokunta), jonka tehtävänä on valmistella päätäntävaltaa käyttävien instanssien kokoukset sekä toimeenpanna niiden tekemät päätökset. Hallituksen toiminnan luonne on siten toimeenpaneva, eikä sillä suoranaisesti ole yhdistystä koskevaa päätäntävaltaa. (Loimu, 1989, 26). Kuviossa 1 on esitetty yksi esimerkki siitä, miten päätöksenteko ja hallinto voidaan järjestää. Esimerkki on kolmannen asteen, valtakunnallisesta järjestöorganisaatiosta.



Kuvio 1: Esimerkki liittotason päätöksenteko-organisaatiomallista (Lähde: Loimu 1989, 24).

Yhdistyslaki ei ota kantaa yhdistyksen toimihenkilöihin ja heidän rooliinsa. Toimihenkilöt (kuten järjestön operatiivinen johtaja) ovat yleensä hallituksen valitseamia ja he vastaavat tekemisistään ja tekemättä jättämisistään ensisijaisesti hallitukselle. Toimihenkilö on parlamentaarisessa, siviilioikeudellisessa ja rikosoikeudellisessa vastuussa tekemisistään, joten hänen tulee hoitaa yhdistyksen asioita huolellisesti, yhdistyksen sääntöjen ja yhdistyksen päättävien ja hallintoelinten päätösten mukaisesti. Yhdistyksen toimihenkilön asema on harvoin helppo, koska häneen kohdistuu monenlaisia odotuksia ja vaatimuksia sekä yhdistyksen sisältä että yhdistyksen ulkopuolisilta sidosryhmiltä. (Loimu, 1989, 158).

2.1.4 Järjestön johtamisen haasteita

Järjestö ei ole yritys, toiminnan tuloksellisuutta ei voida mitata ylijäämän tai muiden liiketaloudellisten mittareiden avulla (Loimu, 1988, 11). Toiminnalla voi tästä huolimatta olla sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita. Druckerin (1990) mukaan järjestö ei tuota suoranaisia tuotteita tai palveluita, vaan ”tuote” voidaan nähdä esimerkiksi ihmisen muuttuneena elämänlaatuna tai tehokkaampana lainsäädäntönä. Määrällisiä tulostavoitteita on helpompi mitata, mutta laadullisten suhteen törmätään samaan ongelmaan kuin palvelusektorilla: jokainen kokee laadun eri tavalla. (Loimu, 1988, 11).

Keskeinen kysymys toiminnan arvioimisessa on se, miten järjestö on kyennyt tuottamaan jäsenilleen sellaisia palveluita tai toimintoja, jotka tyydyttävät jäsenistön tarpeiden sille asettamat tavoitteet. Jos jäsenten palvelulle asettamat tarpeet on onnistuttu tyydyttämään, on järjestö onnistunut saavuttamaan tavoitteensa. Jos tässä epäonnistutaan, epäonnistutaan kaikessa. (Loimu, 1988, 11). Järjestön johtaminen on haastavaa ja vaatii johtamiselta moniulotteisuutta.

Druckerin mukaan (1990, 87) järjestöjen haasteisiin kuuluu myös niiden taipumus muuttua sisäänpäinkääntyneiksi. Kun toimijat ovat vakuuttuneita siitä, että he tekevät oikein ja ovat sitoutuneita järjestön tehtävään, voi organisaatiosta muodostua helposti itse toiminnan tarkoitus. Tällöin hallinto saa liian suuren merkityksen, eikä järjestössä enää kysytä, sopiiko jokin toimintatapa järjestön toiminnan tarkoitukseen, vaan pikemminkin, sopiiko se sääntöihin. Tämä on lopulta erittäin haitallista paitsi järjestön toimivuudelle, myös sen pidemmän tähtäimen visiolle.

Johtamista ei tee helpommaksi se, että järjestöä johdettaessa johdetaan samalla myös kulttuuria, johon sekoittuu aina historiaa ja tulevaisuutta, myyttejä, traditioita ja mielikuvia. (Harju, 2006). Jatkuvana ongelmana esiintyvä resurssipula aiheuttaa usein tehtävien priorisointia, siitäkin

huolimatta, että tehtävää on koko ajan enemmän. Lisäksi vapaaehtoisen työn vetovoima himmenee vuosi vuodelta, kun kiireinen elämäntapa kuluttaa ihmisten vapaa-aikaa. Vapaaehtoisten mukaan saaminen onkin vuosi vuodelta yhä suurempi haaste. Toisaalta vapaaehtoisten johtaminenkaan ei ole yksinkertaista. Käskeällä johtaminen ei onnistu, vaan tarvitaan ennemminkin suostuttelua ja hyviä perusteluja. Yrityselämän johtamismallit eivät sellaisenaan siis käy, mutta toisaalta henkilöstöä olisi pystyttävä johtamaan siten, että he toteuttavat strategiaa kokonaisvaltaisesti. (Kirves, 2007.).

2.2 Tutkimusmenetelmät

Järjestöt ja niiden johtaminen tutkimusalueena ovat jääneet tutkimusalueena hieman paitsioon ja tutkimuksia on löydettävissä melko vähän verrattuna järjestöjen ja muun johtamistutkimuksen määriin. Tämä oli yksi vaikuttavista taustatekijöistä, kun valitsin tutkimusaihetta. Tutkimusaiheen muotoutuminen vaikutti luonnollisesti ratkaisevasti myös käytettäviin menetelmiin. Niistä on kerrottu tarkemmin tässä luvussa.

2.2.1 Tutkimusprosessi ja tutkimuskohteiden valinta

Toteutin tutkimuksen induktiivisena case -tutkimuksena. Yinin (1994) mukaan tapaustutkimukset voidaan käsittää rikkaina, empiirisinä kuvauksina tietyn ilmiön tapauksista, jotka tyypillisesti perustuvat tietolähteiden moninaisuuteen. Tapaustutkimuksissa jokainen tapaus palvelee toisistaan selvästi erotettavana kokeena, joka itsessään palvelee analyysiyksikkönä. Siinä missä deduktiivinen laboratorionkoe eristää tutkittavat ympäristöstä, tapaustutkimuksessa korostetaan monipuolista ja oikeaan elämään sidoksissa olevaa kontekstia, jossa ilmiö esiintyy. (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Tapaustutkimukset on joskus käsitetty subjektiivisina, mutta hyvin tehtynä tapauksista johdetut teoreettiset johtopäätökset voivat olla yllättävänkin objektiivisia. Tämä johtuu siitä, että tiivis aineistossa pitäytyminen tavallaan pakottaa tutkijan pysymään rehellisenä. Aineisto tarjoaa siten samaa kurinalaisuutta kuin matematiikka muodollisessa analyttisessä mallintamisessa. Induktiivisen tutkimustavan valitseminen on kuitenkin aina perusteltava. (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Johtuen järjestöjohtamisen aiemman tutkimuksen vähyydestä ja siitä, että psykologista omistajuutta ei suoranaisesti tässä kontekstissa ole tarkasteltu, olisi pelkkä aiempien teorioiden testaaminen perinteisen deduktiivisen lähestymistavan mukaisesti ollut vaikeaa, ellei mahdotonta. Oli siten mielestäni perusteltua lähestyä tutkimusongelmaa empirian ja tapausten kautta.

Vaihtoehtona oli valita yksi tai useampi järjestö, joista päädyin monitapaustutkimukseen, koska halusin hahmottaa tutkittavia asioita laajemmin. Monitapaustutkimus tuottaa tyypillisesti vahvemman pohjan teorialle (Yin, 1994), koska se on tällöin paremmin perusteltua, tarkempaa ja paremmin yleistettävissä kuin jos kyseessä olisi yhden tapauksen tutkimus. Eisenhardtin ja Graebnerin (1991) mukaan useampi tapaus mahdollistaa myös vertailun, jonka avulla on mahdollista selvittää liittyvätkö löydökset vain yhteen tapaukseen vai toistuvatko ne muissakin. (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Pohdin pitkään oman työorganisaationi valitsemista mukaan tutkimukseen, mutta objektiivisuuden takia päädyin jättämään sen tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimusta varten haastateltiin neljää järjestöjohtajaa. Lisäksi haastateltiin järjestöasiantuntija Kari Loimua järjestöjohtamisen viitekehyksen syventämiseksi, johon liittyen myös hänen teoksiaan on hyödynnetty. Lukuun ottamatta viitekehystä varten tehtyä haastattelua, valittiin tutkimuksen haastateltavat satunnaisesti mutta kuitenkin siten, että heidän johtamansa organisaatiot vastasivat tutkimuksen rajausta.

Haastateltavat eivät olleet tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuttuja henkilöitä. Kolme haastatellusta järjestöjohtajasta toimi järjestössään ylimmissä operatiivisissa johtotehtävissä (nimikkeinään joko toiminnanjohtaja tai pääsihteeri), yksi haastatelluista oli jäänyt jo eläkkeelle johtamistehtävästään. Haastateltavat saivat vastata tutkimukseen anonyymisti. Tämän ratkaisun avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman avoimia ja todenmukaisia vastauksia.

2.2.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta henkilökohtaisissa tapaamisissa touko-kesäkuun 2010 aikana teemoittain strukturoidun lomakkeen avulla. Yksi haastateltavista halusi omien aikataulullisten kiireidensä takia vastata haastattelukysymyksiin sähköpostitse.

Haastateltavat vastasivat vapaamuotoisesti, omien kokemustensa ja näkemystensä mukaisesti. Johtajien edustamat järjestöt olivat tyypeiltään hyvin erilaisia; eläintensuojelujärjestö, nuorisotyöjärjestö, tieteen edistämisen puolesta toimiva järjestö sekä ammattijärjestö. Järjestöjen toiminnallinen erilaisuus oli tietoinen valinta mahdollisten toimintaympäristöstä aiheutuvien eroavaisuuksien löytämiseksi. Yhteistä järjestöille oli, että ne ovat kaikki valtakunnallisesti toimivia liittoorganisaatioita, joilla on palkattua henkilökuntaa myös johdon lisäksi. Tällä rajauksella pyrittiin siihen, että johtamistason haasteet tältä osin ovat yhteneviä.

Jotta lukijan on mahdollista tutustua siihen, mitä haastatteluissa on kysytty (Pratt, 2009) löytyvät haastattelukysymykset tämän tutkimusraportin liitteistä. Jokainen henkilökohtaisessa tapaamisessa tehty haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Sähköpostitse saadut vastaukset olivat luonnollisesti valmiiksi kirjallisessa muodossa.

Monitapaustutkimuksessa erityinen haaste on, miten esittää sekä teoriaa että kvalitatiivista dataa siten, että kumpaakin on riittävästi, mutta selkeästi kerrottuna, jotta tutkimuksen päämääränä oleva teoria ei sotkeudu niiden alle. (Eisenhardt & Graebner, 2007). Koska haastatteluaineiston tulkinta perustuu aiempaan teoriaan, on teoria ja empiirinen aineisto esitetty limittäin empiirisen aineiston kanssa ja vaiheittain edeten, vähitellen yhteen nitoen. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on siten toteutettu pitkälti empiirisen aineiston pohjalta. Litteroiduilla lainauksilla on pyritty havainnollistamaan niitä tulkintoja, joita aineistosta on tehty.

2.2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Koska suurin osa aineistosta koostuu rikkaista ja laadullisista yksityiskohdista (Eisenhardt & Graebner, 2007) ja koska kvalitatiivinen tutkimus on hyvä vastaamaan kysymykseen ”miten?”, ei kysymykseen ”kuinka monta?” (Pratt, 2009), eivät tutkimuksen tulokset ole tilastollisesti yleistettävissä.

Kvalitatiivinen tutkimus on aina subjektiivisempi tutkimusmuoto kuin kvantitatiivinen, tilastollinen analyysi. Subjektiivisuus ei kuitenkaan tarkoita, ettei tutkimus voisi olla luotettava. Validiteettia on mahdollista lisätä kertomalla tutkimushavainnoista juuri sellaisina kuin ne ovat. Tällöin ns. todisteiden ketju pysyy eheänä. (Pratt, 2009). Lisäksi on pidettävä huolta, että teoreettiset määritelmät ja menetelmäratkaisut ovat johdonmukaisessa suhteessa keskenään. Luotettavuutta lisää siis se, että lukijan on mahdollista nähdä, mitä tutkija on tehnyt ja miten hän on päätenyt lopputulemaansa. Toisinaan tutkimuksien läpinäkyvyyden oletetaan lisääntyvän toistettavuuden kautta, mutta näin ei usein toimita edes ns. kovissa tieteissä (Collins, 1982) eikä tämä ole välttämätöntä. (Pratt, 2009).

Tutkimuksen empiirinen aineisto on nauhoitettu ja litteroitu niiltä osin kuin vastaukset eivät tulleet kirjallisessa muodossa. Litteroitua aineistoa on käytetty sanatarkasti lainattuina tässä raportissa niin monipuolisesti kuin on mahdollista ilman, että tekstistä tulee sekavaa. Aineistosta tehtyjen tulkintojen muodostamisessa on hyödynnetty aiempaa teoriaa. Luotettavuutta lisää myös se, ettei tutkija tuntenut haastateltavia etukäteen eikä ole toiminut mukana olevissa organisaatioissa.

3 Johtajia ja psykologista omistajuutta järjestökulttuurin keskellä

Tässä raportin luvussa käydään vaihe vaiheelta läpi tutkimusaineistoa. Teoriaa ja empiiristä aineistoa esitetään limittäin, pala palalta yhteen nitoen.

3.1 Arvot ja motivaatio

Psykologisen omistajuuden tunteiden syntymisen taustalla vaikuttavat osaltaan arvot ja motivaatiotekijät. Tästä johtuen tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, mikä järjestöjohtajia motivoi ja miten he kokevat oman arvomaailmansa sijoittuvan yhteen johtamansa järjestön arvojen kanssa. Yksi tutkimuksen alakysymyksistä onkin:

- ✓ Minkälaiset ja mistä lähtöisin olevat tavoitteet järjestön johtajaa ensisijaisesti motivoivat järjestön johtamisessa?

Jotta arvojen ja motivaatiotekijöiden vaikutusta on helpompi ymmärtää, avataan tässä hieman motivaatioteoriaa, joka liittyy läheisesti psykologisen omistajuuden syntyyn. Psykologinen omistajuus juontaa osin juurensa Maslow'n tarvehierarkiassa esittämiin tarpeisiin. Tarvehierarkia on kategorisoitu tyytyväisyyteen perustuviin motivaatioteorioihin. Tämä teoriatyppi selittää motivaatiota ennemminkin sitä aikaa saavien

asioiden kuin prosessien kautta. (Greene & Burke, 2007). Maslow'n teoria nojaa kahteen päätukipilariin: 1) ihmiset luonnostaan haluavat asioita, joita heillä ei ole ja he ovat motivoituneita hankkimaan ne. 2) kun tarve on tyydytetty, motivaatiotekijää ei enää ole ja motivaatio häviää. (Maslow, 1943). Maslow'n tarvehierarkia on kuvattu pääpiirteittäin kuviossa 2. Itsensä toteuttamisen tarpeet löytyvät kolmion muotoisen hierarkian ylimmästä palasesta.



Kuvio 2: Maslow'n tarvehierarkia (lähde: Kuluttajavirasto, 2010).

Kun Maslow'n tarvehierarkia siirretään työpaikalle (perustarpeiden, kuten ruoan, suojan ja levon oletetaan tällöin olevan jo tyydytetty) ensimmäiseksi esiin nousevat turvallisuuden tarve, sen jälkeen sosiaaliset tarpeet ja kunnioituksen tarve. Vasta, kun nämä tarpeet on tyydytetty, muodostuu itsensä toteuttamisen tarve (engl. *self-actualization*) ja ihminen, joka saavuttaa tämän tason, pyrkii näkemään itseään kauemmas ja siten saavuttamaan korkeamman ihmisyyden tason. (Greene & Burke, 2007). Maslow'n mukaan tällaiset yksilöt jakavat tietyn käyttäytymismallin ja heillä on kyky tuoda tulevaisuutta tähän hetkeen pyrkimällä olemaan sitä, mitä he haluavat olla (Maslow, 1971). Teorian mukaan ihmiset siis tavoittelevat

koko ajan jotain ylempää, nykyistä parempaa tasoa. (Greene & Burke, 2007). Organisaation kannalta olennaista on, mikä henkilöä motivoi ja miten hän siten suuntaa tavoitteensa. Eli tavoitteleeko henkilö johtamansa organisaation tavoitteita vai omiaan, jolloin tavoitteiden saavuttaminen voi tapahtua organisaation avulla?

Yhtä aikaa huomattavaa on, että järjestöjohtamisen on käytännössä katsottu olevan osaltaan kulttuurin ja arvojen johtamista. Antti Kirveen Digitoday -verkkolehdestä (2007) ilmestyneen artikkelin mukaan järjestön johtamisen merkittävimpiin haasteisiin kuuluu myös talouden ja aatteen sovittaminen yhteen. Varainhankintaan ja sen keinojen hyväksyttävyyteen vaikuttaa, tarkastellaanko niitä liiketalouden vai arvojen näkökulmasta. Esimerkiksi liikuntajärjestö voisi saada pikaruokaketjusta rahakkaan sponsorin, mutta se sotii järjestön arvoja vastaan. (Kirves, 2007.). Tämän tutkimuksen kannalta merkitsevää on, onko järjestön johtaja omaksunut organisaationsa arvot, vai pyrkiikö hän muokkaamaan organisaation arvoja omiaan vastaavaksi.

Koska järjestön johtamisen ensisijainen tavoite ei voi olla liiketaloudellisen voiton tavoittelu, ennako-oletus oli, että järjestön johtajat valikoituvat järjestön johtotehtäviin arvoperustaisten valintojen kautta. Tällöin arvot vastaisivat ainakin jossain määrin niitä, joiden puolesta organisaatio työskentelee. Jos arvot merkittävästi risteävät keskenään, voi tehtävä johtamistyö vaikeutua huomattavasti syntyvien ristiriitatilanteiden takia. Jonkin asteista sopeutumista organisaation arvoihin voi myös tapahtua sekä arvojen omaksumista osaksi omia arvoja.

Haastatelluista kaksi johtajaa oli hakeutunut organisaatioon, joka vastasi heidän arvomaailmaansa täysin ja toinen heistä totesi kokevansa vaikeaksi työskennellä järjestössä, jonka arvot olisivat vastakkaiset omien kanssa.

”..kyllä tää on tota tällänen kristillisen nuorisotyön järjestö niin kyllä ne on ihan, ihan tota samansuuntaiset. Ja vaikee olis kuvitella hakeutuvansa sellaseen järjestöön, jossa ne olis vastakkaiset ne arvot.”

Kaksi sen sijaan oli valikoitunut ensisijaisesti järjestöihin, jotka olivat soveltuvia koulutus- ja työkokemuksen näkökulmista. Tosin myöskin he olivat mielestään hakeutuneet organisaatioihin, jotka yleisellä tasolla vastaavat heidän omaa arvomaailmaansa. Johtuen arvojen yhdenmukaisuudesta yksikään haastateltavista ei kokenut joutuneensa mukauttamaan omia arvojaan järjestönsä arvoja vastaaviksi.

”Ja en ehkä oo joutunu mukauttamaan arvoja.”

”En niinkään mukauttamaan, kuin oppimaan uutta, laajentamaan osaamista ja ymmärrystä.”

Vastausten perusteella näyttää siltä, että järjestöjohtajat eivät ainakaan tietoisesti hakeudu töihin järjestöön, jonka arvot ovat ristiriidassa heidän omien arvojensa kanssa. Vaikka päätös tietyn järjestön johtotehtäviin hakeutumisesta ei olisi puhtaan arvoperustainen, vaan esimerkiksi koulutukseen perustuva, ollaan omia arvoja valmiit laajentamaan niiltä osin, kuin ne eivät valmiiksi vastaa järjestön arvoja. Jonkunasteiset omat arvot ja arvovalinnat ovat todennäköisesti vaikuttaneet alun perin koulutukseenkin hakeuduttaessa, mutta tämä näkökulma ei ollut tutkimuksen kohteena. Tällöinkin joka tapauksessa lähtötilanne on kuitenkin se, että henkilön arvot jossain määrin vastaavat jo organisaatiossa olevia arvoja. Siitä huolimatta, että yleistäminen ei neljän haastattelun perusteella ole mahdollista, voidaan sanoa, että todennäköisesti järjestöjohtaja tavalla tai toisella omaksuu järjestönsä arvot. Tällöin ristiriitaa johtajan ja organisaation sekä siellä vaikuttavien arvojen kanssa ei synny. Ristiriidattomuus helpottaa järjestöön mukautumista ja perusturvallisuuden tarpeiden täyttymistä.

Maslow'n motivaatioteorian mukaan henkilö tavoittelee haluamaansa, kunnes saavuttaa sen, jonka jälkeen motivaatio häviää. Järjestön kannalta ihanteellista on, jos johtajaa motivoi eniten työstä lähtöisin olevat tavoitteet. Tällöin voitaisiin olettaa johtajan toimivan tavoitteiden puolesta, kunnes ne saavutetaan. Järjestötyön pitkäjänteisyyttä vaativan luonteen vuoksi järjestön tavoitteista lähtöisin oleva motivaatio voi edesauttaa johtajan sitoutumisessa:

”Ja se, mitä henkilökohtaisesti eniten voi vaikuttaa, niin on kyllä sitten nimenomaan se, kuinka johdonmukaista, kuinka sitkeästi niissä jaksaa toimia ja tuota, ja sanotaan, niin kun palata uudestaan asioihin, jotka jo joskus näyttää menetetyiltä, ei saa turhautua.”

Kolme haastatelluista nimesi suurimmiksi motivaatiotekijöiksi työssä onnistumiset; saavutetaan työssä asetettuja tavoitteita ja että asiat, joiden puolesta järjestö on olemassa, etenevät. Myös jäsenkunnan hyväksynnän ja sopusoinnussa toimiminen nimettiin motivaatiotekijäksi. Jäsenistön hyväksymisen tavoittelun ja saavuttamisen voidaan katsoa vahvistavan ennestään yhteenkuuluvuuden tarpeiden toteuttamista, jotka lisäävät perusturvallisuuden tunnetta ja edesauttavat siten korkeamman tason tavoitteisiin keskittymisen.

”Motivoinnista on tietysti kauheen vaikee sanoa sillä tavalla, sillä tavalla mut et tietysti sen asian toteutuminen. Se, että ajetaan sitä asiaa, minkä kanssa on tekemisissä ja sitten tietysti tämmöset onnistumiset sitte taas antaa uskoa tulevaisuuteen.”

Yksi haastateltavista listasi motivaatiotekijöikseen kuitenkin vapauden, itsenäisyyden, vastuun, monipuolisuuden ja vallan. Vaikka nämä motivaatiotekijät liittyvät enemmän henkilöön itseensä, eivät ne välttämättä ole ristiriidassa järjestön tavoitteidenkaan kanssa. Ainakaan niin kauan, kun henkilö pystyy nykyisessä työssään näitä tavoittelemaan tai

säilyttämään. Toisin sanoen, koska motivaatiotekijät eivät ole lähtöisin järjestöstä, mutta työ itsessään kuitenkin tarjoaa niitä, on mahdollista syntyä tarve tavoitella samoja tekijöitä toisaalla, kun nykyinen organisaatio ei enää niitä tarjoa tai kun ne nykyisessä työssä saavuttavat tyydytetyn tason. Ei kuitenkaan ole poissuljettua, etteikö johtajan vapauden ja vallan tavoittelu voi johtaa myös ristiriitoihin.

Psykologisen omistajuuden tunteiden syntyminen liittyy itsensä toteuttamisen tarpeisiin ja niiden toteuttamiseen silloin, kun niitä toteutetaan työn tai organisaation kautta, josta on tullut osa laajennettua minäkuvaa. Organisaation arvojen kanssa yhtenäiset arvot helpottavat samaistumista, koska arvojen ristiriitaa ei synny. Haastatelluilla järjestöjohtajilla ei ollut havaittavissa ristiriitaa organisaation arvojen kanssa, päinvastoin he olivat joko valinneet järjestön, joka vastasi heidän arvojaan tai laajensivat omaa arvopohjaansa järjestön mukaiseksi. Tällöin samaistuminen järjestöön ja sen tavoitteisiin on sujuvampaa ja järjestö on helpompi kokea omakseen.

Kun järjestön johtaja jakaa organisaationsa arvot sekä toteuttaa itsensä toteuttamisen tarpeitaan organisaation tavoitteista lähtöisin olevien motivaatiotekijöiden kautta, voi organisaatiosta tulla osa johtajan laajennettua minäkuvaa. Edelleen psykologisen omistajuuden tunteiden kehittyminen on todennäköistä ja johtajan käyttäytyminen pro-organisationalista. Haastattelujen perusteella kuitenkin näyttäisi, että kaikkien johtajien motivaatiotekijät eivät jaetuista arvoista välttämättä johdu suoraan organisaation tavoitteista. Jos järjestön johtamistyö kuitenkin tarjoaa mahdollisuuden toteuttaa näitä itsensä toteuttamisen tarpeita, voi psykologisen omistajuuden tunteita tällöin syntyä kuitenkin järjestön sijaan itse johtamistyötä kohtaan.

Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin sitä, miten psykologinen omistajuus ja organisaatiokulttuuri eli järjestökulttuuri nivoutuvat yhteen ja vaikuttavat toisiinsa.

3.2 Psykologinen omistajuus järjestöjohtamisessa

Omistajuudella tarkoitetaan perinteisesti laillista, jonkin kohteen fyysistä omistajuutta. Psykologista omistajuutta voi kuitenkin olla ilman laillista omistajuutta. (Etzioni, 1991; Furby, 1980; Isaacs, 1933; Rousseau & Shperling, 2003). Laillinen ja psykologinen omistajuus eroavat toisistaan merkittävästi. Perinteinen, laillinen omistajuus perustuu pitkälti yhteisöltä tulevaan tunnustukseen ja tästä johtuen oikeussysteemi turvaa omistajuuden mukanaan tuomat oikeudet. (Pierce et al., 2003). Esimerkiksi auton tai kiinteistön omistajuus on helposti todennettavissa virallisen tahon hyväksymien asiakirjojen avulla. Näiden mukanaan tuomat oikeudet ovat yhteiskunnallisesti yleisesti tunnettuja. Pierce, Kostova ja Dirks (2001) ovat kehittäneet teorian psykologisesta omistajuudesta, jonka mukaan kohteena olevan asian intiimi tunteminen, hallinnointi tai itsensä investoiminen voivat saada aikaan omistajuuden tunteita ilman oikeudellista omistajuutta. (O'Driscoll, 2006).

Pierce et al. (2001) ovat määritelleet psykologisen omistajuuden tilaksi, jossa yksilö kokee omistajuuden kohteena oleva asian tai osan siitä olevan hänen omansa (vrt. ”tämä on minun”). James (1890) onkin huomauttanut, että on olemassa vain hienoinen raja niiden kahden asian välillä, minkä yksilö kokee omakseen (”minun”) ja mitä yksilö sanoo olevansa itse (”minä”). (Pierce et al., 2004).

Psykologista omistajuutta on havaittu erityisesti yksityisyrittäjien piirissä, jotka voivat kokea yrityksensä vahvasti omakseen, jopa osaksi omaa identiteettiään. Tässä tilanteessa psykologinen omistajuus heijastaa suhdetta yksilön ja omistajuuden kohteen välillä, jossa kohteen koetaan olevan lähellä itseä, osana laajennettua minäkuvaa. Omistajuus on tällöin lähinnä omistushalun tunteita, jotka on psykologisesti sidottu kohteeseen. (Dittmar, 1992; Pierce et al., 2003). Psykologisen omistajuuden tunteen tunnistaa lähinnä henkilö, joka tunteen kokee. Tästä johtuen yksilö on se,

joka määrittää ne oikeudet, joiden kokee liittyvän psykologiseen omistajuuteen. (Pierce et al., 2003).

Koska psykologinen omistajuus on yksilön kokema tunne, ei sitä voida todentaa asiakirjoin tai oikeuden päätöksin. Tunteen kohteena voi aiemmin teoretisoidun mukaan olla konkreettisemmin esimerkiksi yritys tai abstraktimmin henkilön tekemä työ. Joka tapauksessa koettu psykologisen omistajuuden tunne vaikuttaa tunteen kokijan toimintaan ja kohteeseen suhtautumiseen.

Tällä hetkellä psykologisen omistajuuden teoriakenttä voidaan jakaa kolmeen motiiviin: vaikuttavuus (White, 1959), minäkuva (Dittmar, 1992) ja oma paikka (Polanyi, 1962). Kun omistajuuden tunteet juontavat juurensa näihin motiiveihin, on oletettu, että omistajuuden tunteiden kohteet voivat olla hyvinkin vaihtelevia, niin kauan, kun ne mahdollistavat näiden edellä mainittujen motiivien toimimisen ja tyydyttymisen. (Pierce et al., 2003).

Vaikuttavuuden motiivi voi ilmentää tarvetta hallinnoida ja kontrolloida, johon omistamisen mukanaan tuomat oikeudet tuovat luonnollisia mahdollisuuksia vaikuttaa kohteeseen. Omaan identiteettiin sisältyy oman itsensä tunteminen, ilmaiseminen muille ja minäkuvan eheyden säilyttäminen. Kun omistajuudesta tulee osa minäkuva, voi yksilö tarkastella itseään ja identiteettiään omistajuuden kautta ja pyrkiä viestimään myös siitä muille. Motiiveista halu ottaa paikka omakseen voi psykologisen omistajuuteen johtavana tekijänä saada aikaan sen, että yksilö haluaa tehdä uhrauksia kohteen puolesta, koska kokee sen kodikseen. (Pierce et al., 2001). Tämänkin perusteella voidaan ajatella, että psykologisen omistajuuden tunteita on mahdollista kehittyä myös järjestöä tai sen johtamistyötä kohtaan.

Yksilön kokeman psykologisen omistajuuden tunteilla voidaan nähdä olevan vaikutuksia sekä yksilön työlle että organisaatiolle. Omistajuuden mukana oletetaan usein tulevan oikeuksia ja kuten todettu, psykologisen

omistajuuden kohdalla henkilö pyrkii yleensä määrittämään nämä oikeudet. Näitä voivat olla muun muassa oikeus saada tietoa omistajuuden kohteesta sekä oikeus olla osallisena päätöksiin, jotka vaikuttavat kohteeseen. (Pierce et al., 1991). Lisäksi yksilö, jolla on psykologisen omistajuuden tunteita, voi kokea, että hänellä on niin sanotusti syvempi vastuu organisaatiosta ja suunnasta, johon sitä viedään. (Rodgers & Freundlich, 1998). Tämä voi näkyä haluna suojella, hoitaa ja kehittää psykologisen omistajuuden kohteena olevaa organisaatiota sekä uhrautumisena sen puolesta. (Vandewalle et al., 1995).

O'Driscoll et al. (2006) ovat lisäksi esittäneet, että työympäristön rakenteella sekä yksilöiden asenteella ja käyttäytymisellä työtään kohtaan on vaikutusta siihen, syntyykö psykologisen omistajuuden tunteita liittyen organisaatioon ja itse työhön. Heidän mukaansa epämuodollisessa työympäristössä työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia kontrolloida työympäristöään, jolloin lisääntyvät hallinnan tunteet kasvattavat omistajuuden kohteena olevan työn merkitystä omassa laajennetussa minäkuvassa. Epämuodollinen työympäristö tekee työhön liitettävistä assosiaatioista intiimimpiä ja läheisempiä, koska muodolliset rakenteet, jotka sanelisivat työntekijän suoriutumisen ajankohdan ja paikan, puuttuvat. Sen sijaan työntekijä arvioi itse kriittisesti työtään, kehittää sitä ja on täten pakotettu kohtaamaan organisaatio kokonaisuutena, jonka osa hän itse on. Tällöin hän tulee usein myös sijoittaneeksi itsensä työhön ja sitoutumisen taso on korkea. Yleisesti ottaen, epämuodollisissa työympäristöissä motivaatio, organisaatioon suhtautuminen ja käyttäytymismallit organisaatiota kohtaan ovat positiivisempia. (O'Driscoll et al., 2006).

Organisaation rakenne ja tehtävä työ poikkeavat järjestössä jonkun verran siitä, mitä vastaavilla yritysmaailmassa tarkoitetaan. Ensinnäkin perinteisessä, laillisessa muodossa käsitettävä omistaminen on mahdotonta, kun puhutaan järjestöstä. Järjestö on aina jäsentensä

yhteenliittymä jonkin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Järjestö kuuluu sen jäsenille, vaikka lopulta sitä ei traditionaalisesti ajateltuna omista kukaan. Druckerin mukaan (1990) järjestöt ovat nykyajan yhteisöjä, joissa ihmiset toimivat, voidakseen toteuttaa itseään, saavuttaakseen jotain ja täyttääkseen sosiaalisia tarpeitaan. Menestyvässä järjestössä jäsenet, luottamushenkilöt ja ammattilaiset tekevätkin yhdessä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi (Loimu, 1988, 11.).

Yhteenkuuluvuuden tunne, yhteisöllisyys ja kontribuutiot yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi todennäköisesti osaltaan selittävät sen, miksi järjestöt koetaan omiksi ja niistä puhutaan muodossa ”minun” tai ”meidän”, vaikka todellista omistajuutta ei voi syntyä. Järjestöistä siis puhutaan yleisellä tasolla samaan tyyliin, kuin psykologista omistajuutta kokevat voivat puhua omistajuuden kohteistaan. Johtajan työn vapaamuotoisuus järjestöissä vaihtelee, mutta käytännössä päävastuu operatiivisesta toiminnasta on yleensä aina järjestöjohtajalla. Järjestötoiminnan viitekehystä varten tehdyssä haastattelussa erityisesti kävi ilmi, että huolimattaan toimeenpanovallastaan on hallituksen melko mahdotonta hoitaa tai johtaa yhdistyksen päivittäistä työtä, jolloin suurin vastuu jää johtajalle. Yksilön kokemus, psykologisen omistajuuden tunne on siis hyvinkin mahdollinen, mikä vaikuttaa paitsi yksilöön itseensä myös muihin toimijoihin. Yksi tutkimuksen alakysymyksistä oli:

- ✓ Miten psykologinen omistajuus ilmenee järjestöjohtamisessa?

Kysymykseen vastausten löytämisen avulla oli tarkoitus selvittää, onko psykologista omistajuutta ylipäätään ennako-oletusten mukaisesti havaittavissa ja siten edelleen tutkia, mikä yhteys tai vaikutus organisaatiokulttuurilla sen syntymiseen on.

Koettua psykologisen omistajuuden tunnetta pyrittiin haastatteluissa kartoittamaan syvemmän vastuun tuntemisen, järjestön tai tehdyn työn puolustamisen ja toiminnan tai järjestön omaksi kokemisen kautta.

Haastateltavista jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että syvempi vastuu järjestöstä ja sen kehityssuunnista on nimenomaan johtajan. Osittain tämä luonnollisestikin määriteltiin johtajan normaalivastuisiin kuuluvaksi, mutta mukaan mahtui myös henkilökohtaisempia ja syvemmälle käyvämpiä piirteitä:

”Ja tota niin olen kokenu nää asiat syvällä tasolla ja ollut tota ni erittäin sitoutunu näitten asioitten hallinnoimiseen.”

Asioiden syvällä tasolla kokeminen ja analysoiminen tuovat siten organisaatiota lähemmäksi johtajaa ja hänen identiteettiään. Haastateltavat niin ikään kokivat edustamansa järjestön ja sen toiminnan hyvin läheiseksi ja omakseen. Työn tai järjestön puolustamista pidettiin luontevana osana arkipäivää, silloin kun sellaiselle on ollut tarvetta. Puolustamisen tarve tai sen puute, koettiin myös tunnetasolla vaihtelevin sävyin:

”Oh boy, all the time. Oman järjestön asiat on esillä jatkuvasti ja koko ajan kysytään, miksi teette näin, miksi ette tee näin jne. Eli joudumme koko ajan kertomaan, mitä kaikkea jo teemme ja mitä olemme tehneet ja mitä haluaisimme tehdä. Riippumatta siitä, millainen lähestyjän asenne on, vastaan asiallisesti, mutta tunteita koen ystävällisyydestä ärtymykseen.”

Lähestyjän asenne vaikuttaa johtajan omiin tunnetiloihin, koska organisaatio on lähellä johtajan omaa itseä ja esimerkiksi hyökkäävä asenne järjestöä kohtaan vaikuttaa siten samalla tavalla kuin lähestyjä olisi hyökkäävä järjestön johtajaa kohtaan. Sama mekanismi toimii myös toisin päin, kun palaute on myönteistä. Lisäksi, kun järjestö onnistuu työssään, kokee myös johtaja onnistuneensa ja on ylpeä ns. omastaan:

”Ja sillä tavalla tämmösiä tunteita mulla ei oo ollu, et mulla on ollu enemmänkin semmosta onnistumisen ylpeyttä suhteessa

ulkopuolisiin. Et se on. Tavallaan, että on saanut kertoa et se ei ollu niin kun semmosta puolustamista, että joku ois hyökänny tätä vastaan mut on saanu kertoa mitä tääl tehdään ja miks.”

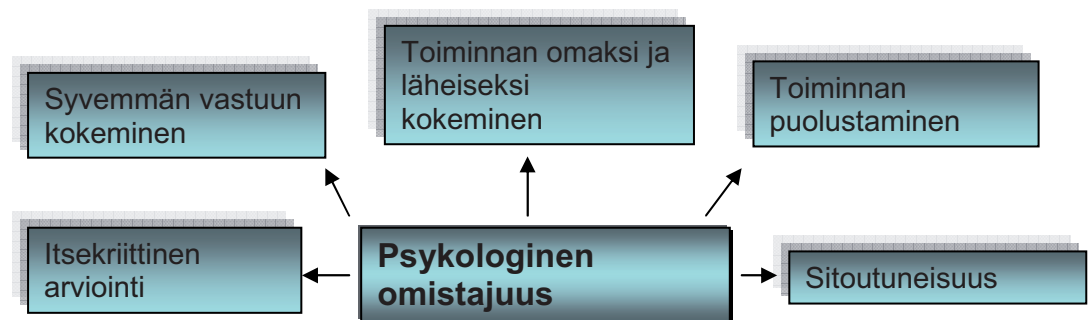
Edellä olevista vastauksista ilmenee, että johtajat asettavat itsensä erilleen järjestön ulkopuolisista ihmisistä ns. me vastaan muut, jolloin organisaatio koetaan hyvinkin läheiseksi, osaksi omaa reviiriä tai omaa kotia. Järjestön onnistuminen työssään saa johtajassa aikaan ylpeyttä (vrt. me onnistuimme/minä onnistuin), kun taas järjestön kritisointi ylittää ärsytyskynnyksen. Tämä johtuu siitä, että silloin, kun järjestö koetaan osaksi omaa identiteettiä, kohdistuu kritiikki paitsi järjestöön, samalla myös henkilön laajennettuun minäkuvaan.

Eräs haastateltavista toi lisäksi erityisesti esiin oman sitoutumisensa johtamansa järjestön perustehtävään ja sen ohella itsekriittisen arviointinsa tehtävässä onnistumisessa. Psykologinen omistajuus voi vaikuttaa huomattavasti myös tehtäviin valintoihin:

”Toki se sitä on (kysyttäessä, kuinka syvällisellä tasolla järjestön asiat kokee), että järjestöllä on tietysti kauhee määrä erilaisia tavoitteita ja sitten ne vaan niin kun siinä etenemisharkinnassa sieltä joutuu valitsemaan tärkeimpiä, mutta kyllä varmaan myös sellasia, jotka tuntuu omimmilta. Se on järkevää senkin takia, että tuota et et tuota ollakseen uskottava, niin järjestön johtajan täytyy uskoa niihin asioihin, koska se kyllä välittyy ihmisestä, ihmisen tuota puheesta ja olemuksesta, uskooko hän niihin tavoitteisiin vai ei.”

Haastateltavan mielestä se, että johtaja on uskottava, kun hän kokee järjestön ja sen tavoitteet omikseen. Haastatteluissa tuotiin muutoinkin yleisesti esiin, että vaikka järjestön toiminnan vähemmän omakseen kokeva ammattijohtaja voi hoitaa tehtävää menestyksellisesti, pidettiin järjestöön ja sen toimintaan uskomista ja samaistumista tärkeänä

toiminnan uskottavuudelle. Pari haastatelluista nimesi viran puolesta järjestöä johtavan leipäpapiksi ja epäili tämän jossain vaiheessa ajautuvan joko uskottavuusongelmiin, konflikteihin tai sisäisiin ristiriitoihin itsensä kanssa. Psykologiseen omistajuuteen ja johtajatyyppeihin palataan tarkemmin myöhemmin.



Kuvio 3: Psykologisen omistajuuden ilmeneminen järjestöjohtamisessa

Pierce et al. (1991) ovat todenneet, että psykologista omistajuutta kokeva voi määrittellä oikeudekseen saada tietoa tai olla osallisena päätöksentekoon, joka koskee omistajuuden kohdetta. Järjestöjohtajien tapauksessa heidän roolinsa organisaatiossa osittain jo antavat nämä oikeudet. Sen sijaan Rodgers & Freundlich (1998) ovat lisänneet, että psykologinen omistajuus voi näkyä myös syvemmän vastuun kokemisena organisaatiosta ja sen tulevaisuuden suunnista. Tämä oli selkeästi näkyvissä myös järjestöjohtajien haastatteluissa. Samoin kävivät ilmi halu suojella ja kehittää järjestöä että sitoutua työhön ja arvioida kriittisesti työssään onnistumista (Vandewalle et al., 1995, O'Driscoll, 2006). Voidaan siis todeta, että psykologista omistajuutta on mahdollista kehittyä työtä ja organisaatiota kohtaan myös silloin, kun perinteisessä mielessä käsitetty omistajuus on täysin mahdotonta. Kuviossa 3 on kuvattu näitä tyypillisiä psykologisen omistajuuden ilmenemismuotoja järjestöjen johtamisessa.

3.3 Yksin yhdessä – organisaatiokulttuurin vaikutus psykologiseen omistajuuteen

Kuten todettu, henkilö ei ole organisaatiossa yksin, vaan toimii siellä yhdessä, vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Toimintaa säätelevät yleensä sovittujen sääntöjen lisäksi organisaation kulttuurista juontuvat kirjoittamattomat käytösnormit. Kulttuuri on usein lähtöisin arvoista, sosiaalisesti hyväksytyistä toimintatavoista ja standardeista. Koska organisaatiokulttuurin voidaan nähdä olevan lähtöisin ihmisen sosiaalisen kanssakäymisen perustarpeista ja koska organisaatiokulttuuri määrittelee, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei, vaikuttaa se aina siten myös yksilön kokemuksiin ja toimintaan.

3.3.1 Organisaatiokulttuuri ja järjestöt

Yksittäisen organisaatiokulttuurin syntyminen on aina hieman mystistä. Sinänsä kaksi ulkoisilta tekijöiltään muistuttavaa organisaatiota voivat muotoutua kulttuuriltaan ajan kuluessa toisistaan täysin poikkeaviksi. Toinen erikoinen piirre organisaatiokulttuureihin liittyen on se, että tietyt kulttuurin osat eivät häviä, vaikka niistä ei näyttäisi sinällään olevan hyötyä tai vaikka niitä yritetään muuttaa. (Schein, 1991, 161).

Johtuen järjestötoiminnan sosiaalisesta luonteesta ja järjestöorganisaatioon liittymisen vapaaehtoisuudesta, sopii sosiodynaaminen näkökulma järjestökulttuurin tarkasteluun mielestäni parhaiten. Sosiodynaamiseen näkökulmaan on mukana vahvasti ryhmään kuulumisen tunne ja tarve, joita järjestöjen yhteisöllisyys yleensä palvelee.

Sosiodynaamisen näkökulman kannalta olennaista on huomata, että yksilöillä on sosiaalisessa kanssakäymisessä kolme perustarvetta: identiteetti ja johonkin kuuluminen; kontrolli, valta ja vaikuttaminen sekä hyväksytyksi tuleminen ja läheisyys (Schein, 1991, 163.). Identiteetin määrittelemisen, vaikuttaminen ja johonkin kuulumisen tunne ovat osittain

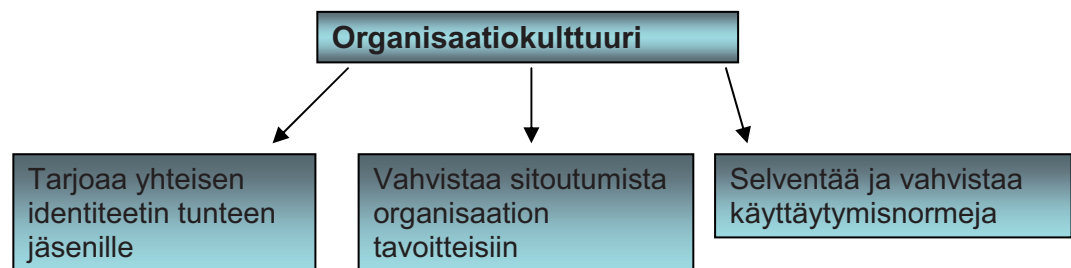
samoja tekijöitä, jotka vaikuttavat myös psykologisen omistajuuden taustalla. Näin ollen on todennäköistä, että järjestökulttuurilla on vaikutusta järjestöissä toimivien henkilöiden järjestöön samaistumisessa.

Jokainen, joka tulee uutena johonkin ryhmään, haluaa tietää, onko hän osa ryhmää, ns. ryhmän sisällä vai sen ulkopuolella. Tällöin yksilö kehittää usein itselleen identiteetin, joka on ryhmässä hyväksytty. Identiteetti voi vaatia yksilöltä jopa paradoksaalisia kompromisseja, jotka hän on valmis hyväksymään, jotta saavuttaisi ryhmän hyväksynnän ja pääsee sen sisäpuolelle. (Schein, 1991, 163). Kompromissit voivat näkyä myös omien arvojen mukauttamisena ryhmän arvoja vastaaviksi tai ryhmän kulttuuriin sopeutumisenä, vaikka kulttuuri ensisijaisesti olisikin ristiriidassa omien näkemysten kanssa.

Jokaisella yksilöllä on niin ikään usein tarve päästä kontrolloimaan ryhmää jollain tavalla ja päästä vaikuttamaan siihen. Tällä yksilö hakee yleensä itselleen tilaa, jossa kokee toisaalta itsensä voimakkaaksi ja muista riippumattomaksi, mutta silti osaksi ryhmää. Jokainen yksilö kokee myös tarvetta tuntea itsensä hyväksytysti osalliseksi jotakin. Ryhmään hyväksytyksi tuleminen tunne synnyttää yleensä perusturvallisuuden tunteen. Tyydyttyessään nämä kolme perustarvetta luovat positiivista energiaa ja jäädessään tyydyttämättä aiheuttavat ahdistusta. On huomattu, että ryhmä voi oikeastaan toimia kunnolla ja toteuttaa tarkoituksensa vasta, kun jäsenet ovat oppineet, että voivat tyydyttää yksilöllisiä tarpeitaan olemalla ryhmän jäseniä. (Schein, 1991, 163).

Tässä kohtaa on syytä palauttaa mieleen myös aiemmin mainittu Maslow'n tarvehierarkia ja siitä juonnetut itsensä toteuttamisen tarpeet. Itsensä toteuttamisen tarpeet edellyttävät, että perusturvallisuuden ym. tarpeet on jo täytetty. Henkilön täytyy kokea kuuluvansa organisaatioon, jotta hänen on mahdollista tavoitella seuraavaa tarpeiden tasoa. Turvallisuuden tunne edellyttää, että organisaatio koetaan omaksi ja henkilö kokee itsensä osaksi sen muodostamaa ryhmää.

Kulttuuri on siis organisaatiossa vaikuttava aineeton voima, jolla voi olla kauaskantoisiakin seurauksia. Kulttuurilla on organisaatiossa useita rooleja, jotka näkyvät seuraavassa kuviossa (Greenberg & Baron, 2003, 519) :



Kuvio 4: Organisaatiokulttuurin roolit (Lähde: Greenberg & Baron, 2003, 519)

Organisaatiokulttuurilla on monia merkityksiä ja määritelmiä, jotka vaihtelevat määrittelijän mukaan. Yhtä mieltä ollaan lähinnä siitä, että organisaatiokulttuuri on olemassa ja että sen vaikutus on yleensä suuri. (Schein, 1991). Tässä työssä organisaatiokulttuuria tarkastellaan seuraavien määritelmien kautta:

- Organisaation työntekijöitä tai asiakkaita koskevaa toimintapolitiikkaa ohjaava perusfilosofia. (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981).
- Pelisäännöt organisaatiossa selviämiseksi, tavat, jotka tulokkaan on opittava tullakseen hyväksytyksi ryhmän jäseneksi. (Schein, 1968; Van Maanen, 1976, Ritti & Funkhouser, 1982).
- Ilmapiiiri tai tunnelma, joka välittyy organisaation fyysisestä asetelmasta tai tavasta, jolla sen jäsenet ovat vuorovaikutuksessa ulkopuolisten kanssa (Tagiuri & Litwin, 1968).

Vahva järjestökulttuuri näkyy kaikessa toiminnassa läpi organisaation. Järjestöissä on tyypillisesti kuitenkin useita kulttuurityyppejä, joista yksi voi olla pääsääntöisesti muita vahvempi. Tästä johtuen kokonaiskulttuuri voi olla joko vahva, heikko tai siltä väliltä. Vahva kulttuuri antaa tukevan viitekehyksen ja arvomaailman sekä tukee siten päivittäistä toimintaa. Heikko kulttuuri puolestaan sen sijaan voi saada aikaan, että järjestöstä tulee sisäänpäinkääntynyt, jossa jäsenet ja heidän tarpeensa jäävät toissijaisiksi ja huomio on kiinnittynyt esimerkiksi valtataisteluihin tai byrokratian hoitamiseen. (Loimu, 1988, 135 - 137).

Heikko kulttuuri saa aikaan myös lyhytjännitteisyyttä, moraaliongelmia, epäjohtonmukaisuutta ja tunneperäisiä reaktioita. Tällöin strategia ja sen miettiminen hautautuu päivittäisten asioiden alle, yhteisistä tavoitteista sopiminen on vaikeaa, pää- ja luottamustoimisten välillä esiintyy luottamuspulaa ja henkilöstö saattaa reagoida voimakkaan emotionaalisesti pieniinkin muutoksiin. (Loimu, 1988, 135 - 137).

Käytännössä järjestöjen kulttuuri voidaan siis nähdä sosiaalisena kontrollijärjestelmänä. Formaaliin kontrollijärjestelmään verrattuna kulttuuri on hienosäätöisempi. Kun työkaverit välittävät toisistaan ja yhdessä on muodostetuista odotuksista, pyrkivät he parhaaseensa täyttääkseen asetetut odotukset ja tullakseen hyväksytyiksi. On myös huomattu, että työntekijät kokevat formaalin kontrollijärjestelmän usein rajoittavaksi, mutta sosiaalinen kontrollijärjestelmä koetaan lähinnä autonomian tunnetta lisäävänä. Siitäkin huolimatta, että sosiaalinen kontrollijärjestelmä on yleensä huomaamatta paljon formaalia intensiivisempi. (O'Reilly, 1989).

Viitekehystä varten tehdystä haastattelusta selvisi, että virallisten sääntöjen lisäksi sanelee järjestökulttuuri hyvin pitkälti sen, kuinka laajaa toimivaltaa järjestöjohtaja käyttää. Haastattelun mukaan kulttuuri ja sen muodostuminen riippuvat paljolti siitä, mikä on ihmisiä järjestössä yhdistävä tekijä tai tekijät. Yhtenäiset arvot jakava jäsenistö muodostaa usein vahvemman kulttuurin, joka siten on myös sosiaalisena

kontrollijärjestelmänä selkeämpi. Erillään olevat arvotaustat sen sijaan muodostavat löyhemmän normijärjestelmän, jolloin pelisäännötkin voivat jäädä selkiintymättömämmiksi. Kulttuuria on myös mahdollista muuttaa, se vaatii kuitenkin laajaa keskustelua työskentelytavoista, arvoista ja strategiasta.

3.3.2 Kulttuurin vaikutukset työssä

Kun kulttuurista puhutaan säännönmukaisuuksina tai pelisääntöinä tarkoitetaan niitä normeja, jotka kuvaavat organisaation toimintaa. Säännöt ovat odotuksia siitä, mitkä asenteet ja käyttäytymismallit ovat organisaatiossa sallittuja ja mitkä eivät. Nämä ovat sosiaalisesti luotuja standardeja, joiden avulla tapahtumia arvioidaan. On huomattu, että on olemassa merkitysero normeissa organisaation johdon ja alemman tason välillä. Johtoa ohjaavat uskomukset heijastavat yleensä sitä, miten asioiden pitäisi olla, kun taas alemman tason päivittäiset normit kertovat enemmän siitä, kuinka asiat todella ovat. Säännönmukaisuuksissa voi olla eroa myös siinä, millaisen konsensuksen ne ovat saavuttaneet ja millaisella intensiteetillä niihin suhtaudutaan. Esimerkiksi johonkin normiin voidaan suhtautua laajalti hyväksyvästi, mutta se on merkitystasoltaan laimea organisaation jäsenille. (O'Reilly, 1989). Kulttuurin mukaiset pelisäännöt kuitenkin viime kädessä määrittelevät sen, miten organisaatiossa toimitaan.

Haastattelujen ja yhdistyskirjallisuuden perusteella (em. Loimu, 1988; Drucker, 1990) järjestöt ovat demokraattisia yhteisöjä, joissa demokratiaa pidetään lähes itseisarvona. Demokratia on niissä siten laajalti hyväksytty normi, johon suhtautumisen intensiteetti on korkea. Käytännössä operatiivisen toiminnan ja päätöksenteon valmistelun vastuu on kuitenkin järjestön johtajalla. Osa järjestön normeista on kirjattuina sääntöihin tai asiakirjoihin, mutta osa on kulttuurin ns. kirjoittamattomia sääntöjä, jotka on kaikkien tiedossa ja joiden mukaan toimitaan. Riippuu siis pitkälti myös

toimintakulttuurista, kuinka epämuodollinen työympäristö järjestö on. Johtajan sitoutumisen kannalta epämuodollisuus voi olla parempi vaihtoehto, mutta epämuodollisuus ei saisi kuitenkaan toteutua liikaa demokratian kustannuksella.

Aiemmin käytiin jo jonkun verran läpi psykologisen omistajuuden ja työn välistä suhdetta. Samassa yhteydessä todettiin työnkuvan vaikuttavan psykologisen omistajuuden syntymiseen. Kun formaali kontrollijärjestelmä on löyhempi, kulttuurin eli sosiaalisen kontrollijärjestelmän merkitys korostuu. Työntekijän assosiaatiot organisaatiota kohtaan ovat intiimimpiä, hän arvioi itse kriittisesti toimintaansa ja kehittää sitä. Epämuodollisessa työnkuvassa tai työympäristössä tiukasti asetetut rajat siis puuttuvat ja tämä mahdollistaa paremman hallinnan tunteen työtä tai työympäristöä kohtaan, minkä puolestaan on havaittu lisäävän positiivista suhtautumista organisaatioon ja lisäävän motivaatiota. Tällöin organisaatiosta muodostuu kokonaisuus, jonka kiinteäksi osaksi työntekijä itsensä kokee.

On määritelty kolme päätekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin, motivaatioon ja kontrollin tunteisiin: teknologian vaikutukset, työnkuva ja organisaation päätöksenteon mallit. Teknologian vaikutuksista todettakoon, että massaproduktio ja korkeasti teknologiariippuvaiset työt aiheuttavat yleensä työntekijöiden motivaation laskua, tyytymättömyyttä ja poissaoloja (O'Driscoll et al., 2006). Teknologian vaikutukset eivät ole olennaisessa roolissa järjestötyötä tehdessä, joten ne jäävät tässä tarkastelun ulkopuolelle ja painopiste on enemmän työnkuvan ja organisaation päätöksenteon mallien vaikutuksissa.

Työnkuvan vaikutuksilla tarkoitetaan tässä lähinnä työautonomian vaikutuksia. Aihealueen kirjallisuudessa on vahvistettu useilla havainnoilla muun muassa, että ihmiset ovat tyytyväisempiä monimutkaisissa ja korkean autonomian työtehtävissä ja positiivinen suhde työhön lisää motivaatiota ja suoriutumiskykyä. Osallistavan päätöksenteon kirjallisuudessa ei kuitenkaan ole täysin kiistattomasti hyväksytty sitä, että

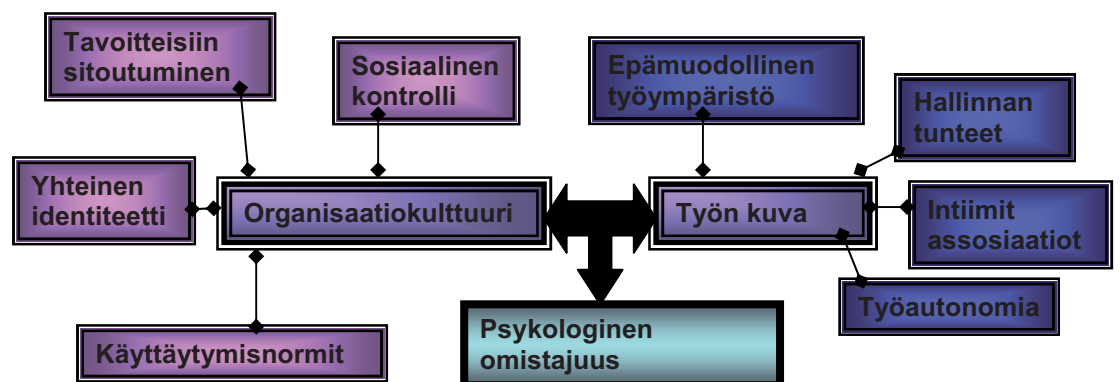
osallistaminen lisääisi työtyytyväisyyttä tai parantaisi työn suoritustasoa. Tästä huolimatta tekijöiden välillä on kuitenkin havaittu positiivinen yhteys, erityisesti päätöksentekoon osallistumisen ja työtyytyväisyyden välillä. Pierce et al. (2004) ovat löytäneet positiivisen yhteyden myös päätöksentekoon osallistumisen ja koettujen hallinnan tunteiden välillä. (O'Driscoll et al., 2006). Hallinnan tunteet ja päätöksentekoon osallistuminen on nähty muissa tutkimuksissa myös psykologisen omistajuuden tunteiden kehittymiseen positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi.

O'Driscoll et al. (2006) mukaan yksilöiden asenteilla, käyttäytymisellä ja työympäristön rakenteella on vaikutusta siihen, miten psykologista omistajuutta muodostuu työtä tai organisaatiota kohtaan. He ovat esittäneet, että epämuodollinen työympäristö mahdollistaa paremmin työtä kohtaan koettua hallinnan tunnetta, koska työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia kontrolloida työympäristöään. Nämä lisääntyvät hallinnan tunteet kasvattavat omistajuuden kohteena olevan työn merkitystä omassa laajennetussa minäkuvassa.

Tässä kohtaa on hyvä palauttaa mieleen myös, että Pierce et al. (2001) ovat teoretisoineet psykologisen omistajuuden tunteiden taustalla piilevän ainakin kolme motiivia. Nämä ovat: vaikuttavuus ja kontrolli, oma identiteetti sekä omaksi koettu paikka. Organisaatiokulttuurin sosiodynaamisen näkökulmasta puolestaan on esitetty, että yksilöillä on sosiaalisessa kanssakäymisessä kolme perustarvetta: identiteetti ja johonkin kuuluminen; kontrolli, valta ja vaikuttaminen sekä hyväksytyksi tuleminen ja läheisyys (Schein, 1991). Molempien taustalla vaikuttavat siis hyvin samantyyppiset asiat (identiteetti, kontrolli, yhteisöllisyys).

Kun kulttuurista taas puhutaan säännönmukaisuuksina, tarkoitetaan organisaation toimintaa kuvaavia normeja; odotuksia siitä, mitkä asenteet ja käyttäytymismallit ovat organisaatiossa sallittuja ja mitkä eivät (O'Reilly, 1989). Myös Greenbergin & Baronin (2003) mukaan kulttuuri vaikuttaa organisaatiossa muun muassa tarjoamalla yhteisen identiteetin tunteen,

vahvistamalla sitoutumista organisaation tavoitteisiin sekä selkeyttämällä käyttäytymisnormeja. Järjestöihin hakeudutaan usein sosiaalisista ja yhteisöllisistä tarpeista, jolloin tarve kuulua johonkin on suuri. Kulttuuri muodostuu ja muokkautuu ihmisten järjestöön tuomien ja yhdessä hyväksymien arvojen mukaan. Kulttuuri vaikuttaa järjestössä voimakkaasti ihmisten käyttäytymiseen. Näin ollen voitaisiin nähdä, että psykologisella omistajuudella ja organisaatiokulttuurilla on tiivis yhteys. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmiset käyttäytyvät ja miten he identifioituvat organisaation arvoihin. Nämä puolestaan yhdessä organisaation rakenteen kanssa vaikuttavat olennaisesti psykologisen omistajuuden tunteiden syntyyn. Organisaatiokulttuurin, työn kuvan ja psykologisen omistajuuden välisiä yhteyksiä on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5: Organisaatiokulttuurin, työnkuvan ja psykologisen omistajuuden välillä nähtäviä yhteyksiä

Haastatelluista järjestöjohtajista jokainen piti omaa työkuulttuuriaan mahdollistavana ja epämuodollisena. Parissa tapauksessa keskustelua toimintanormeista ja toimivallan laajuudesta oli käyty ja keskustelun koettiin helpottaneen omia mahdollisuuksia toimia. Yksi haastatelluista oli yhtä aikaa sekä mukautunut vallitsevaan kulttuuriin, että koittanut muuttaa

osia siitä. Samalla hän on kokenut järjestökulttuurin paitsi rajoittavana (vrt. kontrollijärjestelmä) myös tukevana ja vapautta sallivana elementtinä (vrt. työn autonomia):

”Joo. Sanotaan sillein, et jos on kokenu järjestökulttuurin niin kun osittain mun mielestä täällä on ollu semmosta, et kun mä oon tutustunu siihen kulttuuriin, ymmärtänyt, et miks asioita tehdään sillä tavalla kun tehdään, ni se on niin ku parantanu mun ymmärrystä ja mä oon halunnukin ajaa sitä sillä tavalla. Mut sit taas tietysti toisia asioita mä oon halunnu muuttaa ja oon pystynykin muuttamaan, et.. Ja täytyy sanoa, et olen voinut toimia vapaasti mut et tietysti tää järjestökulttuuri on siinä mielessä sekä rajottava, että tukeva. On ollu, mille voi rakentaa.”

Tukeva ja yhtenäinen kulttuuri luo perusturvallisuuden tunnetta, joka edelleen edesauttaa ryhmään kuulumisen tunteen lisääntymistä ja mahdollistaa organisaatioon identifioitumisen. Samalla vastauksesta käyvät ilmi halu olla osa ryhmää ja valmius kompromisseihin, jotta ryhmään kuuluminen on mahdollista. Toisaalta johtaja on pyrkinyt myös vaikuttamaan kulttuuriin ollessaan osa sitä. Järjestöön identifioituminen ja siihen vaikuttaminen lisäävät sitoutuneisuutta ja vahvistavat psykologisen omistajuuden tunteita.

Yhdessä tapauksessa johtaja oli itse tyytyväinen nykyisen järjestönsä johtajuuden määrittelyyn sekä yhdessä määriteltäviin toimivallan rajoihin siitä huolimatta, että koki kulttuurissa edelleen olevan parannettavaa sujuvuuden ja nopeuden osalta. Tämä kertoo siitä, että johtaja on löytänyt oman paikkansa ryhmän sisällä ja kokee mahdolliseksi kulttuurin kehittämisen edelleen. Jäykempää ja rajoittavampaa toimintakulttuuria kohtaan asenne kuitenkin oli negatiivisempi:

”Tosin luulisin, että jos olisin paikassa, jossa kulttuuri on jäyhää eikä toimintamahdollisuuksia ole riittävästi, äänestäisin jaloillani.”

On mahdollista, että jäykkä organisaatio on lähtökohtaisilta arvoiltaan liian voimakkaassa ristiriidassa vastaajan arvojen kanssa, koska hänelle toiminnanvapaus on selkeästi arvona tärkeä. Tällöin kompromissit saattavat olla liian suuria eikä samaistumista organisaatioon tapahdu. Kulttuuri vaikuttaisi siten myös psykologisen omistajuuden tunteiden syntymiseen heikentävästi.

Myös kaksi muuta haastateltua järjestöjohtajaa toivat selkeästi esiin järjestökulttuurin vaikutuksen tehtävään työhön. Arvostettuja asioita olivat itsenäisyys ja mahdollisuus tehdä vapaasti sitä työtä, minkä eteen järjestö on olemassa:

”Ja kyllä se vaikuttaa tota tapaan tehdä työtä tietenkin tää järjestökulttuuri. Ja myös sit se, että me ei olla tämmösessä linjaorganisaatiossa, et me saadaan tehdä hyvin itsenäisesti sitä, mitä me tehdään, kunhan sitten tota talous pysyy tasapainossa ja työntekijät voi kohtuullisesti hyvin ja me palvellaan sitä tehtävää, minkä takia me ollaan olemassa. Mut ei oo mitään sellasta ulkoista auktoriteettia, joka sanelis, että nyt täytyy tehdä näin.”

Lisäksi toinen heistä oli koettanut saada muutettua kulttuuria osallistavampaan suuntaan, koska koki tämän tyyppisen johtamistavan itsestään mielekkäämmäksi. Kulttuurin muuttamisessa voidaan nähdä halu vaikuttaa organisaatioon, kontrolloida ryhmän toimintaa ja kehittää sitä. Osallistavassa johtamisessa on lisäksi piirteitä ryhmäytymiseen ja johonkin kuulumisen tunteiden tarpeista. Samalla haastateltava toi niin ikään esiin järjestön tavoitteisiin samaistumisen ja niihin sitoutumisen:

”..miten tällöinen järjestökulttuuri vaikuttaa omaan suhtautumiseen järjestöön ja siellä tehtävää työtä kohtaan niin, niin kun yleensä korostetaan, että työssä kun työssä on miellyttävämpää, kun saadaan olla ihmisten kesken, niin kyllä nimenomaan tällänen osallistava johtamistapa tarkoittaa juuri sitä ja, ja sillä tavalla tekee työstä mielekästä ja sen lisäksi, että kokee toimivansa oikeiden tavoitteiden puolesta, myöskin sitten työtapa on mielellään palkitsevaa silloin, kun siihen saa niin kun ihmiset mukaan.”

Jokaisella haastatellulla on ollut mielestään riittävästi vapautta, mutta myös vaikuttamisen mahdollisuuksia työssään. Järjestökulttuuri on koettu paitsi autonomiaa sallivana tekijänä, myös sitä tukevana, jolloin kulttuuri on samalla tarjonnut turvaa. Greenbergin ja Baronin mukaan (2003) kulttuuri vahvistaa käytösnormeja, tarjoaa yhteisen identiteetin ja lisää sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Tämä on nähtävillä myös haastateltujen vastauksissa ja organisaatioissa. Jo aiemmin todettu arvojen yhtenäisyys helpottaa kulttuuriin ja sen normeihin mukautumista. Kulttuuri tarjoaa tällöin perusturvan ja jonnekin kuulumisen tunteita, mikä edesauttaa korkeamman tason tarpeiden toteuttamista. Kulttuuri samalla myös vaikuttaa organisaatioon ja sen tavoitteisiin samaistumista, mikä puolestaan vahvistaa psykologisen omistajuuden tunteiden syntymistä.

O’Driscoll et al. (2006) ovat esittäneet, että lisäksi työn autonomia, epämuodollinen työympäristö ja hallinnan tunteet vaikuttaisivat positiivisesti psykologisen omistajuuden kehittymiseen. Järjestön arvojen yhteensopivuus, motivaatiotekijät, järjestöön ja siellä tehtävään työhön samaistuminen sekä kulttuurin sallivuus näyttäisivät kaikki edesauttavan psykologisen omistajuuden syntymistä. Toisaalta liian formaali kulttuuri koettiin omia toimintaedellytyksiä niin voimakkaasti rajaavaksi, että johtaja saattaisi sellaisen kohdatessaan luopua järjestöstään. Voi siis olla mahdollista, että kyseisessä tilanteessa kaikki perustarpeet eivät tulisi tyydytytyiksi ja ryhmään kuulumisen aiheuttaisi tällöin ylitsepääsemätöntä

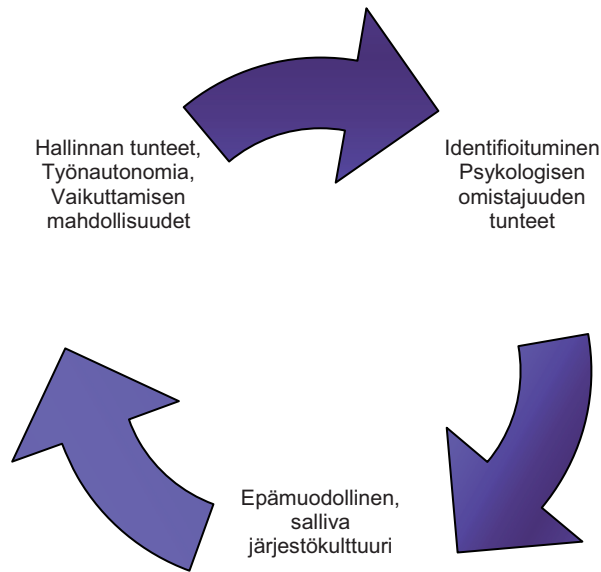
ahdistusta. Tällöin organisaatiokulttuuri toimisi psykologisen omistajuuden syntymistä estävänä tekijänä.

Kaksi organisaatiokulttuuriin liittyvää alakysymystä olivat:

- ✓ Miten järjestökulttuuri vaikuttaa järjestöjohtajan mahdollisesti kokeman psykologisen omistajuuden syntyyn?
- ✓ Miten järjestökulttuuri vaikuttaa järjestöjohtajan toimintaan?

Haastateltujen tapauksissa järjestökulttuurit vaikuttaisivat olevan epämuodollisia ja sallivia, mutta siinä mielessä vahvoja, että ne ovat melko yhtenäisiä eikä sisäisiä ristiriitoja juuri ilmennyt. Haastatteluissa esiin tullut joustava, epämuodollinen ja mahdollistava kulttuuri näyttäisi vaikuttavan psykologisen omistajuuden syntyyn pääasiassa enemmän tukevasti kuin sitä estävästi. Tämä on luonnollista, sillä hallinnan tunteiden on katsottu lisäävän psykologista omistajuutta. Jäykkä, formaali ja rajoittava kulttuuri saattaa sen sijaan vaikuttaa negatiivisesti psykologisen omistajuuden syntyyn, minkä myös yksi haastateltavista toi esiin pohtiessaan, mitä tapahtuisi, jos hän toimisi voimakkaasti toimintaa rajaavassa kulttuurissa.

Kuviossa 6 on muodostettu havainnollistava kehä siitä, miten salliva kulttuuri kasvattaa hallinnan tunteita ja työautonomiia, jotka puolestaan vaikuttavat identifioitumiseen ja psykologisten omistajuuden tunteiden syntymiseen. Omistajuuden tunteet saavat puolestaan aikaan halun vaikuttaa taas organisaatioon ja sen kulttuuriin.



Kuvio 6: Epämuodollinen kulttuuri vaikuttaa hallinnan tunteisiin ja työautonomiaan, jotka puolestaan vaikuttavat psykologisen omistajuuden tunteiden kehittymiseen

Voidaan todeta, että puhuttaessa psykologisesta omistajuudesta tulisi huomioon ottaa myös organisaatiokulttuurin näkökulma ja vaikutukset psykologisen omistajuuden syntyyn. Erityisesti järjestöissä ja niiden johtamisessa kulttuuri on merkittävässä roolissa pelisääntöjen, arvojen, identifioitumisen ja tapojen osalta, jolloin kulttuuri samalla vaikuttaa voimakkaasti siihen, samaistuuko yksilö organisaation arvoihin ja toimintaan. Järjestöön, sen arvoihin ja toimintaan samaistuminen yhdessä sosiaalisista tarpeista johtuvan ryhmäytymisen sekä samanaikaisen hallinnan tunteiden kanssa edesauttavat sitä, että järjestöstä muodostuu osa laajennettua minäkuvaa. Järjestökulttuuria ei siten voida jättää tarkastelun ulkopuolelle pohdittaessa järjestöjohtajien psykologisen omistajuuden tunteiden kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä.

3.4 Psykologisen omistajuuden vaikutukset – kolikon kaksi kääntöpuolta

Työtä tai organisaatiota kohtaan koettu psykologinen omistajuus vaikuttaa jo aiemmin mainitusti paitsi henkilöön itseensä myös organisaatioon, jossa hän toimii. Vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia riippuen siitä, miten ne ovat linjassa organisaation kulttuurin tai tavoitteiden kanssa. Järjestötyön sosiaalisen luonteen vuoksi vaikutukset kohdistuvat väistämättä myös toisiin ihmisiin.

Psykologinen omistajuus saa aikaan useita tekijöitä; se voi vaikuttaa edistävästi tai estävästi organisationaaliseen muutokseen, se voi saada aikaan kansalaisuuteen verrattavissa olevaa käyttäytymistä, vastuun ja stewardimaisuuden kokemista sekä saada aikaan halua ottaa henkilökohtaisia riskejä tai tehdä henkilökohtaisia uhrauksia organisaation puolesta. Henkilöt, jotka kokevat omistajuuden tunteita, käyttäytyvät usein kansalaisuuteen verrattavissa olevalla tavalla, joka tarkoittaa käytännössä vapaaehtoista, organisaation hyvinvointiin tähtäävää kontribuutiota. Näiden toimintojen on katsottu auttavan täydentämään identiteetti - motiivivia, joka siis oli yksi tätä psykologista tilaa edesauttavista tekijöistä. (O'Driscoll et al., 2006).

Mitä sitoutumiseen tulee, Pierce et al. (2001) ovat sitä mieltä, että omistajuuden tunteet ovat itsessään mielihyvää tuottavia ja siten organisaation jäsenet haluavat säilyttää suhteensa siihen positiivisten vaikutusten takia. Tämän on arvioitu lisäävän sitoutuneisuutta organisaatioon ja työhön. (O'Driscoll et al., 2006).

Psykologinen omistajuus tarjoaa näkökulman siihen, miten työympäristön rakenne ja työntekijöiden käyttäytyminen ja asenteet linkittyvät toisiinsa. Epämuodollisuuden suotuisat vaikutukset näyttäisivät ainakin osittain selittyvän työympäristön ja työntekijöiden kokeman psykologisen

omistajuuden yhteydellä. Pierce et al. (2001) ovat esittäneet, että organisaatiossa, jossa jäsenten on mahdollista hallita, on heidän mahdollista oppia tuntemaan se läheisesti ja tällöin he yleensä myös laittavat itsensä ns. peliin ja omistajuuden tunteet kehittyvät aiemmin mainitun kolmen motiivin kautta. (O'Driscoll et al., 2006).

Hackam ja Oldham (1975) ovat esittäneet, että monimuotoinen ja haastava työnkuva lisää motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja suoriutumistason laatua. Psykologisen omistajuuden kirjallisuudessa (em. Dirks et al., 1996; Kostova, 1998; O'Driscoll et al., 2006; Pierce et al., 2001; 2003; Van Dyne & Pierce, 2004; VandeWalle et al., 1995) puolestaan on esitetty, että työn kohdistuva psykologinen omistajuus saa aikaan samanlaisia tuloksia. Empiirisistä tuloksista (esim. Kostova, 1998; O'Driscoll et al., 2006; VandeWalle et al., 1995; Van Dyne & Pierce, 2004) on löydetty tukea positiivisille yhteyksille psykologisen omistajuuden ja suorituskyvyn, sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja organisaatioon pohjautuvan itsetunnon välille. Muita havaittuja positiivisia vaikutuksia psykologisen omistajuuden ja työn välillä ovat stewardimaisuus, henkilökohtaiset uhraukset ja riskit, organisationaalisen muutoksen eteenpäin vieminen ja niin edelleen. (Pierce et al., 2009).

Positiivisten vaikutusten lisäksi psykologisella omistajuudella suhteessa työhön on havaittu myös negatiivisia ilmentymiä. Psykologista omistajuutta kokevat saattavat esimerkiksi vastustaa muutosta, koska he kokevat muutoksen kohdistuvan samalla itseensä ja omaan identiteettiinsä. (Dirks et al. 1996). Lisäksi psykologista omistajuutta kokeva voi käyttäytyä ylisuojelevasti omistajuuden kohteen suhteen ja kieltäytyä jakamasta sitä, mikä voi vaikeuttaa tiimityötä ja kumppanuussuhteita. (Pierce et al., 2001). James (1890) on esittänyt, että omaisuuden toistuva menettäminen tai tuhoutuminen kuluttaa henkilön omaa itseä. Kormanin (2001) mukaan tämä on peräisin ihmisen itsesuojelumekanismista, jotka suojaavat ihmisen identiteettiä, kun siihen kohdistuu ulkopuolelta tuleva identiteetin eheyteen kohdistuva uhka. Tästä johtuen on tultu siihen tulokseen, että

henkilö, joka kokee psykologista omistajuutta työtään kohtaan, voi ottaa vastuuta työstä ja organisaatiosta tavalla, jolla suojelee samalla omaa itseään. Vastuunottaminen voi kuitenkin muodostua taakaksi ja lopulta saada aikaan väsymystä ja suuttumusta. Vihaisuuden tunteita voi nousta pintaan myös silloin, kun henkilö kokee, että joku toinen organisaatiossa loukkaa psykologisen omistajuuden kohteen osaa, kuten omaa tilaa tai aluetta. (Pierce et al., 2009).

Näiden lisäksi ihmisillä on usein pyrkimys säilyttää tasapaino ja vakaus suhteessa omistajuutensa kohteeseen. Tällöin psykologista omistajuutta kokevat usein vastustavat omistajuuden kohteeseen muualta kohdistuvaa kontrollia, koska myös osa heidän omasta identiteetistään on vahvasti sidottu tähän kohteeseen. Vahvat omistajuudentunteet voivat siten johtaa haluttomuuteen jakaa omistajuuden kohdetta sekä vaikuttaa negatiivisesti luovuuteen, ideoiden jakamiseen, yhteistyöhön ja työn laatuun. (Pierce et al., 2009).

Omistajuuden kokeminen työtä tai organisaatiota kohtaan voi saada aikaan piittaamattomuutta sääntöjä kohtaan ja kohteen menettämisenpelko voi saada aikaan varastamista tai piilottelua. Varsinainen kohteen menettämisen on oletettu saavan aikaan voimakkaastikin poikkeavaa käytöstä, kuten vahingontekoja, tuhoa tai sabotointia. Lievempiä negatiivisia vaikutuksia voivat olla muun muassa eristäytyminen ja psykologisen omistajuuden kohteen asettaminen etusijalle. Tällöin henkilö keskittyy liiaksi siihen, minkä kokee omakseen, mikä voi johtaa sivuun organisaation tavoitteista ja samalla henkilö voi eristäytyä muista työntekijöistä, haluaa heidän pysyvän etäämmällä psykologisen omistajuuden kohteesta. (Pierce et al., 2009).

Yksi tutkimuksen alakysymyksistä liittyy psykologisen omistajuuden vaikutuksiin:

- ✓ Miten psykologisen omistajuuden positiiviset ja negatiiviset puolet näkyvät järjestön johtamistyössä?

Järjestötoiminnan viitekehystä varten tehdyn haastattelun perusteella ilmeni, että järjestöjohtajiin kuuluu paljon sekä niitä, jotka samaistuvat toimintaan erittäin voimakkaasti ja kokevat vahvaa omistajuutta työlleen, että niitä, jolle tehtävä työ itsessään ei ole tärkeää, vaan sitä suoritetaan, koska se on työ. Haastattelun perusteella liiallinen asialle omistautuminen voi olla haitallista, koska tällöin on vaara, että toiminta alkaa ohjautua liikaa tunteiden perusteella ja siten vääristyä alkuperäisestä tarkoituksestaan.

Varsinaisissa järjestöjohtajien haastatteluissa tuotiin esiin sekä hyviä, että huonoja puolia siinä, miten psykologisen omistajuuden ilmenemismuodot voivat työhön ja organisaatioon vaikuttaa. Hyvänä puolena nähtiin se, että työhönsä ja sen tavoitteisiin uskova johtaja, on uskottava myös ulospäin, mikä välittyy järjestöjohtajan vaihtelevissa tehtävissä (em. lobbaamisessa, neuvotteluissa, taustavaikuttamisessa) muille ihmisille. Työhönsä samaistuva haastateltujen mielestä myös tekee työtään sydämellä, on innostunut, innostaa muita ja on valmis kehittämään järjestöä eteenpäin sekä oppimaan uutta. Työhön sitoutumisen taso on siis erittäin korkea. Niin kauan, kun asiakysymykset kykenee pitämään asiakysymyksinä menemättä niihin liikaa tunteella mukaan, pidettiin samaistumista positiivisena asiana. Riskejäkin kuitenkin nähtiin.

Haastateltujen mielestä liian voimakkaasti järjestön omakseen kokevalla voivat kokonaiskuva ja toiminnan rajat muuttua hämärämmiksi, jolloin johtaja voi aiheuttaa vastareaktioita joko organisaatiossa itsessään tai sen ulkopuolella sekä hankkia jopa vihamiehiä. Psykologisen omistajuuden teorioissa esitettyjen näkökulmien mukaan tämä on tyypillinen negatiivinen ilmentymä ja organisaation ulkopuolella aiheutetut vastareaktiot todennäköisesti vaikuttavat myös johtajaan itseensä. Aiempien teorioiden mukaan ulkopuolinen kontrolli voi entisestään vahvistaa henkilön tarvetta

sulkea muut toiminnan ulkopuolelle. Henkilökohtaisella tasolla voimakkaan samaistumisen katsottiin aiheuttavan voimakkaita tunnereaktioita, joka voi saada aikaan pahaan oloa ja voimattomuutta sekä turhautumista siitä, ettei saa haluamiaan muutoksia aikaan.

”Must siihen liittyy suuret riskit, et siitä tulee yhden ihmisen liike. Elikä et tota se, et hän alkaa ajaa omia asioitaan ja unohtaa sen yhteistyön hallituksen, työntekijöiden ja vapaaehtosten ja sitten sen niin kun perusjäsenistön kanssa. Ja tota varmaan ne niin kun siinä on elementit suurempaan tuhoon, kun siinä toisessa vaihtoehdossa, et on semmonen, joka ei oikeen oo tota sitten sitoutunut ja nyt tietenkkin ajattelen tämmösiä aatteellisia järjestöjä ja on se aate sitten mikä tahansa, mut siinä voidaan olla tämmösen fanaattisuuden partaalla”.

Vastaajan mukaan voimakkaasti järjestön omakseen kokeva alkaa sulkea muita toiminnan ulkopuolelle ja toteuttaa tämän jälkeen vain niitä tavoitteita, joiden itse kokee olevan järjestön kannalta tarkoituksenmukaisia. Halu vaikuttaa kohteeseen lyö ikään kuin yli ja toiminta saa fanaattisia piirteitä. Tässä tilanteessa jopa aiemmin leipäpapiksi nimettyä johtajaa pidetään järjestön kannalta parempana vaihtoehtona. Haastatellut itse kokivat työhönsä sitoutuneisuudestaan ja omaksi kokemisesta sekä järjestön työhön ja tavoitteisiin samaistumisesta huolimatta olevansa kykeneviä ottamaan riittävästi etäisyyttä ylläpitääkseen objektiiviset toimintavat. Haastattelujen perusteella he ilmentivätkin kaikki psykologisen omistajuuden positiivisia puolia: korkeaa sitoutuneisuutta työhön, motivoituneisuutta, halua uudistaa ja viedä organisaatiota eteenpäin yhteistyössä organisaation muiden jäsenten kanssa. Myös organisaatioiden kannalta katsottuna vaikutukset ovat näissä tapauksissa positiivisia, koska tavoitteet ovat lähtöisin järjestöjen tavoitteista ja johtajat ovat mukauttaneet omat tavoitteensa niihin sopiviksi.

On selvää, että psykologisesta omistajuudesta puhuttaessa tulisi aina ottaa huomioon myös sen kääntöpuoli. Voimakkaat omistajuuden tunteet voivat hämärtää yksilön kykyä nähdä työ tai organisaatio objektiivisesti, joka voi muun muassa vääristää tavoitteiden asettelua ja suuntaamista. Järjestöistä puhuttaessa tämä on erityisen haitallista silloin, kun päämäärät vääristyvät yhteisöllisyyden ja demokratian kustannuksella. Haastatteluiden mukaan psykologisen omistajuuden negatiiviset piirteet näkyisivät todennäköisesti juuri siten, että henkilö pyrkii pitämään kaikki langat käsissään, päättämään kaikesta itse ja tekemään koko toiminnasta oman näköistään. Liiallinen samaistuminen organisaatioon voi niin ikään saada aikaan ylilyöntejä sekä niiden kautta paheksuntaa ympäröivässä yhteiskunnassa. Voimakkaasta sitoutumisesta työhön ei ole hyötyä, jos se aiheuttaa konflikteja organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Lopputuloksena joko henkilö tai organisaatio turhautuu, voi pahoin ja alkuperäiset, järjestön perustehtävän mukaiset tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta. Seuraavalla sivulla, taulukossa 1, on vertailtuna psykologisen omistajuuden eri muodot jaoteltuna positiivisen ja negatiivisen mukaan.

<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
Sitoutuneisuus	Sulkeutuneisuus
Motivoituneisuus	Päätöksenteon pitäminen itsellä
Halu kehittää organisaatiota	Ylilyönnit, fanaattisuus
Halu uudistaa organisaatiota	Muutosten vastustaminen
Innostuneisuus ja innostavuus	Muiden sulkeminen ulkopuolelle

Taulukko 1: Psykologisen omistajuuden ilmenemistapoja järjestöjohtajissa

Kuten aiemmin on todettu, tarvitsee psykologinen omistajuus usein kehittyäkseen epämuodollista työympäristöä, työautonomiamia sekä hallinnan mahdollisuutta. Järjestössä toimeenpanovalta (ylin päätösvalta

on aina yhdistyksen kokouksella) on ensisijaisesti hallituksella ja vasta sen jälkeen operatiivisen toiminnan johtajalla. Johtamistyöskentely tapahtuu siis aina yhteistyössä hallituksen kanssa, vaikka päävastuu päivittäisestä johtamisesta olisikin johtajan. Psykologista omistajuutta kokeva johtaja tarvitsee edellä esitetyn mukaan paitsi tietyn tyyppisen kulttuurin myös hallituksen tuekseen. Hallitukselta vaaditaan tietynlaista toimintamallia myös silloin, kun psykologisen omistajuuden tunteet ovat erityisen vahvat tai kun johtaja ei samaistu organisaatiossa tehtävään työhön lainkaan. Tätä käsitellään seuraavaksi agentti- ja stewarditeorioiden kautta.

3.5 Psykologinen omistajuus ja johtaminen: Agentista stewardiksi

Agenttiteoria kuvataan tässä lyhyesti, koska sen ymmärtämisen kautta on helpompi lähestyä stewardimaisen johtajan teoriaa sekä toimintapaa.

Agenttiteoria pohjautuu teoriaan ihmisestä, jota on käytetty 200 vuoden ajan ekonomisessa tutkimuksessa. Tämän teorian punaisena lankana on käsitys ihmisestä rationaalisena olentona, joka pyrkii maksimoimaan yksilölliset etunsa. (Jensen & Meckling, 1976). Organisaatiossa tämä voi näkyä esimerkiksi siten, että sekä johtajaksi palkattu että organisaation omistaja tavoittelevat lähinnä omaa maksimaalista etuaan. Koska molemmat osapuolet ovat tietoisia tästä, on olemassa riski, etteivät osapuolten edut ole yhteneviä. (Davis et al., 1997). Tällöin omistajat pyrkivät yleensä asettamaan erilaisia kontrollimekanismeja, joilla vähentää oman tappionsa riskejä johtajan tavoitellessa omaa parastaan. Kontrolli ei kuitenkaan ole totaalista, sillä tällöinhän omistaja tosi asiassa johtaisi organisaatiota. Kyse on ennemminkin vallan delegoinnista johtajalle ja tämän jälkeen sen kontrolloimista, ettei valtaa käytetä opportunistisesti ja väärin. (Jensen & Meckling, 1976).

Teoriaa on kritisoitu muun muassa siitä, että se on luotu lähinnä matemaattisista malleista eikä anna realistista kuvaa ihmisen toiminnasta.

(Jensen & Meckling, 1994). Doucouliagosin (1994) mukaan se, että kaikki motivaatio lähtisi itsekkäistä, itseäpalvelevista lähtökohdista, ei selitä ihmisen monisyistä käyttäytymistä. Lyhyesti ilmaistuna, agenttiteorian olettamukset heikentävät sen yleistettävyyttä. Teoria on kuitenkin hyödyllinen tilanteissa, joissa osapuolten intressit ovat eriäviä ja niitä voidaan pyrkiä saamaan enemmän samaan linjaan esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän avulla. (Davis et al., 1997).

3.5.1 Stewardi-teoria

Ihmisten käyttäytymistä paremmin kattavamman teorian tarpeeseen on esitetty stewarditeoriaa. Siinä ihmisen malli on juonnettu stewardista (suom. edustaja, luottamusmies, isännöitsijä), jonka toiminta on pro-organisationalista. Hänen motiivinsa ovat lähtöisin kollektiivisesta edusta ja organisaation parhaasta, eikä niinkään oman edun tavoittelusta. (Davis et al. 1997). Pro-organisationalisuus johtuu organisaation identifioitumisesta (Davis & Donaldson, 1994.). Kun yksilö identifioituu ryhmään, johtajaan tai päämäärään, tarkoittaa se, että tämän tavoitteista ja arvoista tulee hänen omiaan. Tällöin yksilö pyrkii tietoisesti suuntaamaan omat ponnistuksensa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja saa samalla tyydytystä niiden saavuttamisesta (McGregor, 1967, p. 145).

Stewardi pyrkii siten saavuttamaan organisaation tavoitteet, joka tietysti hyödyttää myös omistajia. Maksimoimalla organisaation tavoitteet ja edut, stewardi samalla maksimoi oman hyötynsä. (Davis et al. 1997). Olennaisin ero agenttiteorian johtajaan on, että stewardi uskoo saavuttavansa henkilökohtaiset tarpeensa työskentelemällä organisaation parhaaksi, ei asettamalla omat etunsa organisaation tarpeiden edelle. Teorian mukaan tällaiselle johtajalle organisaation tulisi olla salliva ja antaa mahdollisimman suuri autonomia, koska voidaan luottaa, että hän toimii organisaation etujen mukaisesti. (Donaldson & Davis, 1991). Taulukossa 2 on vertailtu agentti- ja stewardijohtajaa viiden osa-alueen kautta.

Johtajatyyppi	<i>Agentti</i>	<i>Stewardi</i>
Tavoite	Oman edun maksimointi	Organisaation edun maksimointi
Toimintatapa	Opportunistinen	Pro-organisationalinen
Motivoituu	Omien tavoitteidensa saavuttamisesta	Organisaation tavoitteen saavuttamisesta, omat tavoitteet yhtenevät niiden kanssa
Hallituksen rooli	Rajoja asettava, organisaation edun toteutumista valvova	Toimintavapautta antava, delegoiva, luottava
Johtajan asema	Kontrolloitu	Autonominen

Taulukko 2: Agentti- ja stewardijohtajien eroja

Tutkimuksen ennakko-oletuksena oli, että järjestöjohtajista todennäköisesti löytyy hyvinkin stewardimaisia piirteitä, joskaan agenttien ilmenemisenkään mahdollisuutta ei suljettu pois. Alussa esitellyt arvo- ja motivaatiotekijät vahvistivat entisestään tätä käsitystä. Tutkimuksen alakysymykseen ”Minkälaiset ja mistä lähtöisin olevat tavoitteet järjestön johtajaa ensisijaisesti motivoivat järjestön johtamistyössä?” palataan tässä kohtaa uudestaan, nyt tarkemmin tavoitteiden priorisoinnin osalta. Aiemminhan käytiin jo motivaation ja identifioitumisen kannalta läpi sitä, miten johtajat kokevat järjestönsä arvot ja tavoitteet.

Haastateltavista kaikki asettivat organisaation tavoitteet omien tavoitteidensa edelle. Omat tavoitteet sovitettiin organisaation tavoitteita vastaaviksi, elleivät ne olleet sitä jo entuudestaan. Omien etujen katsottiin toteutuvan järjestön tavoitteiden toteutuessa. Näin oli myös sen

haastateltavan osalta, joka nimesi motivaatiotekijöikseen vallan, vapauden ja itsenäisyyden.

”Et tuota, järjestön niin kun itsellensä muokkaamista tavoitteista siinä aina lähdetään liikkeelle ja niitä pyritään toteuttamaan, et ne kyllä ensisijaisesti ohjaa ja omat tavoitteet sovitetaan siihen.”

Vastausten mukaan johtaja joko sopeuttaa omat tavoitteensa vastaamaan järjestön tavoitteita tai tavoitteet ovat jo valmiiksi yhteneviä organisaation tavoitteiden kanssa.

”Olen täällä järjestöä varten, ei se minua varten, omat tavoitteet eivät voi mennä järjestön tavoitteiden edelle. Sattumoisin tavoitteet ovat olleet usein samat.”

Lisäksi johtaja, joka priorisoi järjestönsä tavoitteet omiensa edelle, kokee, että hänen oma etunsa on sidottu järjestön tavoitteiden toteutumiseen. Tässä tilanteessa onkin luontevaa, että omien tavoitteiden etusijalle asettaminen nähdään lähinnä mahdottomana:

”Kyllä tietysti, että järjestön tavoitteiden toteutuminen on tärkeämpää, mut sehän sitten, kun se toteutuu ajaa sitä henkilökohtasta etua. Mutta tietysti mä en voi nähdä tilannetta, että mä ajaisin jotain omaani ohi tän.. Se ei niin kun tuu kysymykseen”

Yksi haastateltavista myös koki, että jos hän ei pystyisi johtamaan järjestöä sen perustehtävästä ja tavoitteista lähtien omien tavoitteidensa ristiriitaisuuden vuoksi, tulisi hänen lähteä järjestöstä pois eikä yrittää muuttaa järjestön tavoitteita ja perustehtävää omiaan vastaaviksi. Johtaja on siten valmis uhraamaan omat tavoitteensa organisaation ja sen tavoitteiden takia, mikä on yksi psykologisen omistajuuden ilmenemismuodoista. Haastatellut henkilöt osoittautuivatkin selkeästi

ennakkokäsitystä tukeviksi stewardimaisista johtajista. Tyypillisimmillään he motivoituvat teorian mukaisesti organisaation tavoitteista, arvostavat vapaamuotoista työympäristöä, työautonomiia ja luottamusta heidän pyrkimyksissään maksimoida järjestön etu. Tästä huolimatta kaksi haastateltavista toi esiin myös toisenlaisen johtajatyypin, johon eivät itseään lukeneet, mutta johon olivat uran varrellaan törmänneet. Tälle johtajatyypille enemmän tärkeitä olivat oman uran kehittyminen, omat arvot tai tavoitteet ja vaikutti siten tunnuspiirteiltään enemmän agenttimaista johtajatyyppejä:

”Ja ennen oli nykyistä enemmän ja nimenomaan niin kun lahjakkaille ihmisille, joilla on ollut heikko peruskoulutus, niin niin se (järjestö) on ollut yksi väylä edetä. Ja välillä niin kun todella nopeakin ja sillä tavalla niin kun tavoiteltukin. Nojoo. Jollon niin kun heidän osaltaan voi sanoa, että siinä on niin kun tietysti omakohtanen tuota omaan uraan sitoutuminen on ollut varmaan tärkeempää jossakin vaiheessa, etenemisen loppuvaiheessa, kun sitten järjestö.”

Vastauksesta käy ilmi erityisesti omaan uraan ja tavoitteisiin sitoutuminen. Tällöin oma ura toimii myös johtajan motivaation lähteenä ja järjestö on lähinnä väline, jolla motivaatiota pyritään tyydyttämään. Agenttimainen johtajatyyppe voi oman urakehityksen ohella ruveta lisäksi muuttamaan organisaatiota, jossa työskentelee. Koska perimmäiset tavoitteet ja motivaatiotekijät lähtevät johtajasta itsestään, ei muutoksen suunta ole välttämättä järjestön kannalta toivottava:

”..se, joka tota on siellä, joka ei allekirjota niitä sen yhdistyksen tota arvoja, niin alkaa huomaamattaan tai tietosesti muuttamaan sitä niin kun itsensä näköseksi sitä yhdistystä, jolloin se perustehtävä saattaa olla sitten kadoksissa”.

Järjestöjen johtotehtävistä on siis löydettävissä myös agenttimaisesti toimivia johtajia, vaikka heitä ei tähän tutkimukseen sattunut mukaan yhtään kappaletta. Tämän johtajatyypin edustajat asettavat omat ura-, valta- tai muut tavoitteet järjestön edelle ja käyttävät järjestöä lähinnä välineenä tavoitellessaan omaa agendaansa. Agenttimainen johtaja vaatii hallituksen työskentelyltä erilaista lähestymistapaa kuin stewardi ja näitä käydään läpi seuraavaksi.

3.5.2 Hallitus vs. agentti/stewardi

Keskeinen taustaväite agenttiteorian kehittymiselle on, että osakkeenomistajat ovat menettäneet vahvan otteen yrityksissä, kun ne ovat kasvaneet suuremmiksi. Kun yritystä perustamassa olleet johtajat ovat kuolleet tai jääneet eläkkeelle, on yrityksiin päässyt syntymään tyhjiö, jonka ammattijohtajat ovat täyttäneet, koska ainoastaan heillä on ollut osaamista, jota tarvitaan yrityksen päivittäisten rutiinien pyörittämiseen. Tällöin ammattijohtajat ovat tarvinneet ja ottaneet itselleen valtaa asioiden hoitoon, pois osakkeenomistajilta, joilta johtamisosaaminen puuttuu. Toisin sanoen omistajuuden ja kontrollin hajaantuminen eri käsiin, lisää ammattijohtajien valtaa. Agenttiteorian näkökulmasta johtajaan ei voi luottaa ja osakkeenomistajien etu altistuu todennäköisesti kompromisseille johtajan tavoitellessa omaa etuaan. (Muth & Donaldson, 1998).

Tarvitaan siten voimakas hallitus, joka valvoo osakkeenomistajien etua itsekästä johtajaa vastaan. Suorituskyvyn maksimi on mahdollista saavuttaa ainoastaan, jos hallitus asettaa johtajalle tiukat rajat. Hallitus voi tavoitella itsenäisempää valtaa itselleen esimerkiksi erottamalla päätöksenteossa toisistaan asioiden alulle panemisen ja toteutuksen (Fama & Jensen, 1983). Tällöin hallitus ottaa käytännössä itselleen oikeuden tehdä päätöksiä ja johtajalle jää päätösten toteuttaminen. Agenttiteoriassa on havaittu, että itsenäiseltä hallitukselta tämän tyyppinen vallan erottaminen onnistuu yleensä hyvin ja sillä on nähty positiivinen

vaikutus organisaation suorituskykyyn. Sen sijaan, jos hallituksen itsenäisyys vaarantuu ja johtaja pyrkii ottamaan valta-aseman, voi edellä kuvatulla tilanteella on negatiivinen vaikutus. (Muth & Donaldson, 1998).

Kuten yhdistyksen hallinnosta kertovassa kappaleessa todettiin, kuuluu päätösvalta Yhdistyslain mukaan (Yhdistyslaki, 16§) yhdistyksen jäsenille. Säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että päätösvaltaa käyttävät yhdistyksen valtuutetut, yhdistyksessä sekä siihen suoraan tai välillisesti kuuluvissa yhdistyksissä jäseninä olevat yksityiset henkilöt liittoäänestyksissä. Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on oltava hallitus, joka vastaa lain, sääntöjen ja yhdistyksen kokouksen päätösten mukaan huolellisesti yhdistyksen asioista (Loimu, 2005, 288). Valta onkin usein jakautunut sitten, että sääntöjen mukaan yhdistyksen ylintä valtaa käyttää vuosittain pidettävät yhdistyksen kokoukset (joissa jäsenet käyttävät päätösvaltaansa) ja näiden välillä toimeenpanovaltaa käyttää liittohallitus tai muu vastaa elin. Vallan jakaminen jäsenistölle ilmentää demokratiaa, joka usein on yhdistysten arvoista voimakkaimpia. Palkalliselle johdolle jää usein operatiivisen toiminnan johtaminen ja hallituksen tekemien päätösten toimeenpaneminen. Tästä perspektiivista katsottuna näyttäytyy järjestön johtajan rooli agenttiteoriaan pohjautuvalta.

Viitekehystä varten tehdyssä haastattelussa tuli esiin lisäksi se, että järjestön johtajalla on hallituksessaan esittelyvastuu ja hän käytännössä usein johtaa myös hallituksen toimintaa, vaikka virallinen hallinnointijärjestys onkin toinen. Toisaalta hallitusten luottamushenkilöstö johdolla on usein taipumusta sekaantua liikaa operatiivisen toiminnan päivittäisen toiminnan johtamiseen eikä johtajaa tueta riittävästi. Keskustelua vallan jakamisesta ei käydä ja luottamus johtajaan on heikkoa. Monessa järjestössä johtajaan suhtautuminen muistuttaa siis agenttimaiseen johtajatyyppiin perustuvaa suhtautumista. Johtajan ei luoteta toimivan järjestön etujen ja tavoitteiden mukaisesti. Tällöin hallitus kokee tarpeelliseksi ottaa osaa johtamistoimintaan ja rajata johtajan toimivaltaa. Jos johtajajaksi on valikoitunut agenttimaisesti toimiva henkilö,

on hallituksen toiminta järjestön tehtävän ja tavoitteiden kannalta järkevää. Stewardijohtajaa toimivaltaan puuttuminen ei kuitenkaan motivoi.

Stewarditeoria tarjoaa vastakkaisia näkemyksiä siitä, mikä on tehokas hallituksen toimintamuoto. Koska stewarditeorian mukaan johtaja ei ole täysin itsekäs oman edun tavoittelija, vaan häntä motivoivat pikemminkin useat epätaloudelliset, pro-organisaationaaliset seikat, voi liiallinen vallan rajaaminen olla huono lähestymistapa suorituskyvyn parantamiseen. Stewarditeorian mukaan vallan siirtäminen osakkeenomistajilta tai hallitukselta johtajalle voi sen sijaan parantaa organisaation kehitystä ja antaa johtajalle enemmän mahdollisuuksia työskennellä organisaation ja sen omistajien parhaaksi. Stewardi tarvitsee tuekseen mieluiten asiantuntevan hallituksen, joka sallii johtajalle mahdollisimman suuren toiminnanvapauden ja päätäntävällän. Tällöin johtaja pystyy saavuttamaan omat tavoitteensa (jotka ovat yleensä tiiviisti sidoksissa organisaation tavoitteisiin mm. organisaatioon identifioitumisen kautta) ja samalla parantaa organisaation suoriutumiskykyä. (Muth & Donaldson, 1998).

Jos järjestöllä on johtaja, joka kokee psykologista omistajuutta organisaatiota ja johtamistyötään kohtaan sekä kokee organisaation tavoitteet omakseen, on asiantuntijahallitus, joka antaa johtajalle valtaa toteuttaa näitä tavoitteita, paras mahdollinen vaihtoehto. Tällöin johtaja saa työlleen asiantuntevaa tukea ja mahdollisuuden suunnata järjestöä sekä itsensä että järjestön kannalta haluttuun suuntaan. Toiminnanvapaus myös sitouttaa johtajaa entisestään toimimaan ja ponnistelemaan organisaation puolesta. Vaikka yhdistyslaki tai yhdistyksen säännöt lähestyvät johtajuutta lähtökohtaisesti agenttimaisesta näkökulmasta, voi järjestön ja siten hallituksen toimintakulttuuri olla johtajan toiminnan suhteen sallivampi.

Johtuen todennäköisesti stewardimaisista piirteistään kaikki haastatellut pitivät asiantuntevaa, keskustelevaa ja toimintavaltaan liittyvää vapautta antavaa hallitusta parhaana mahdollisena vaihtoehtona. Heidän

mielestään hallituksen tehtävänä on laatia suuremmat toiminnan linjaukset sekä rajat, mutta operatiivisen toiminnan keinovalikoimaan hallitus ei saisi puuttua. Ristiriitatilanteita katsottiin aiheutuvan, jos hallitus puuttuu liikaa operatiivisen toiminnan pyörittämiseen tai jos toimivallan rajoja ei ole riittävän selkeästi määritelty ja keskusteltu. Vastaajat toivoivat siis johtamistyölleen toimintavapautta niissä rajoissa, jotka hallituksen kanssa on sovittu.

Kaikki haastateltavista olivat olleet pääosin tyytyväisiä hallituksen kanssa sovittuihin työnjakoihin ja hallituksen kanssa työskentelyyn. Esiin kuitenkin tuotiin, että johtajalla on oltava operatiivista valtaa riittävästi, toimintavallan rajoittamista pidettiin ”kyttämisenä” ja ”poliisitoimintana”. Suuria konflikteja ei ollut sattunut, tosin kaksi haastateltavista oli joutunut keskelle ristiriitatilannetta. Toisessa tapauksessa johtaja oli joutunut aloitettuaan työssään selvittämään oman toimivaltansa rajoja, joihin hallituksen jäsenet olivat yrittäneet toiminnallaan puuttua. Tällöin hallitus oli nimenomaan pyrkinyt kohtelemaan johtajaa kuin agenttia ja valvoomaan hänen toimintaansa mahdollisimman tiukasti sekä rajaamaan johtajan toimintavapautta. Johtuen johtajan stewardimaisuudesta, koki hän hallituksen toiminnan erittäin negatiivisena. Toisessa tapauksessa hallitus oli pyrkinyt siirtämään tehtäviään johtajalle, joka ei suostunut ottamaan niitä vastaan. Tässäkin tapauksessa ei ollut kyse niinkään toimivallan laajentamisesta, vaan siitä, että hallitus pyrki sanelemaan, mitä johtaja tekee ja mitä ei. Merkille pantavaa on, että molemmissa tapauksissa on pohjimmiltaan kyse johtajan toimintavapaudesta ja – rajoista, joista he ovat halunneet pitää kiinni. Kummassakin tapauksessa johtaja sai säilyttää oman toimivaltansa rajat.

Haastattelut tukevat sitä käsitystä, että stewardimainen johtaja toimii parhaiten hallituksen kanssa, joka antaa hänelle selkeän, mutta laajan toimintavallan vapauden. Haastateltavat pitivät järjestön tavoitteiden toteuttamista ensisijaisina, jolloin liiallinen kontrollointi koetaan tavoitteiden puolesta työskentelyä estävänä tekijänä. Tästä näkökulmasta katsottuna

onkin hivenen ristiriitaista lähestyä järjestöjohtajuutta perinteisestä, agenttimaisesta näkökulmasta, kuten yhdistyslaissa ja yhdistysten säännöissä monasti tehdään. Näyttäisikin, että haastateltujen johtajien järjestöissä toimintakulttuuri onkin ollut se tekijä, jonka avulla stewardimaisten johtajien on ollut mahdollista toteuttaa järjestön tavoitteita sekä samalla omiaan. Lisäksi on huomattava, että vapauden lisäksi kulttuuri toimii samalla aina myös sosiaalisena kontrollijärjestelmänä.

Schein (1991) onkin esittänyt, ettei johtajuutta ja kulttuurin rakentamisen prosessia voi erottaa toisistaan. Ne asiat, joiden ympärille kulttuuri kehittyy, ovat usein samoja, jotka nähdään johtajuuden tehtävinä. Stewarditeorian mukaan johtaja nähdään pro-organisaationaalisena, mikä johtuu organisaation identifioitumisesta (Davis & Donaldson, 1994). Kun yksilö tällä tavalla identifioituu ryhmään, johtajaan tai päämäärään, tarkoittaa se, että tämän tavoitteista ja arvoista tulee hänen omiaan. (Donaldson & Davis, 1991). Teorian mukaan stewardijohtajan organisaation tulisi olla salliva, koska voidaan luottaa, että hän toimii organisaation etujen mukaisesti. (Donaldson & Davis, 1991). Sekä teorian että käytännön perusteella voidaan olettaa, että on olemassa tiivis yhteys paitsi psykologisen omistajuuden tunteiden ja organisaatiokulttuurin välillä, myös johtajuuden, kulttuurin ja psykologisen omistajuuden kesken.

Koska haastatteluissa tunnustettiin myös agenttimaisien järjestöjohtajien olemassa olo, on syytä todeta, että agenttimaiseen johtajaan yhdistysten sääntöjen ja Yhdistyslain lähestymistapa sopivat hyvin. Agenttimainen johtaja tarvitsee vahvan hallituksen, joka pitää huolta, etteivät järjestön tavoitteet jää johtajan omien tavoitteiden varjoon ja että johtaja todella ensisijaisesti huolehtii järjestön tavoitteiden toteutumisesta. Koska sääntöjen ja lain lähestymistapa on valmiiksi agenttimaisen johtajan mukainen, olennaista ehkä onkin tunnistaa, minkälainen johtaja tai johtamistapa järjestöön, sen arvoihin ja normeihin sopii parhaiten. Organisaatiokulttuurin kautta stewardimainen johtaja voi saada

tarvitsemaansa vapautta, mutta yhdistyksessä on tunnistettava, kummasta johtajatyypistä on kyse.

Lisäksi huomioitavaa on, että psykologisen omistajuuden tunteita kokeva ja stewardimaisesti toimiva johtaja toimii oletuksen mukaan pro-organisationalisesti. Kuitenkin psykologisella omistajuudella on todettu olevan myös negatiivinen puolensa, jolloin johtaja kyllä kokee omistajuuden tunteita, mutta ne ilmenevät eristäytymisenä muista, haluttomuutena jakaa omistamisen kohde jne. Järjestöistä kyseen ollen, voi toiminta muuttua ns. yhden ihmisen liikkeeksi ja saada fanaattisia piirteitä. Tällöinkin johtaja voi mielestään tavoitella ensisijaisesti organisaation tavoitteita, mutta käytännössä organisaatioon samaistuminen näkyy perustehtävästä eksymisenä. Tällöin laaja toiminnanvapaus ja työautonomia eivät välttämättä ole toimivin vaihtoehto, vaan sinänsä pro-organisationalisesti toimiva johtaja tarvitseekin tuekseen enemmän vahvan hallituksen ja rajat. Ei kuitenkaan pidä sekoittaa agenttimaisesti toimivaa johtajaa ja psykologisen omistajuuden piirteitä negatiivisesti ilmentävää johtajaa keskenään.

3.5.3 Maailma muuttuu – muuttuvatko järjestöt?

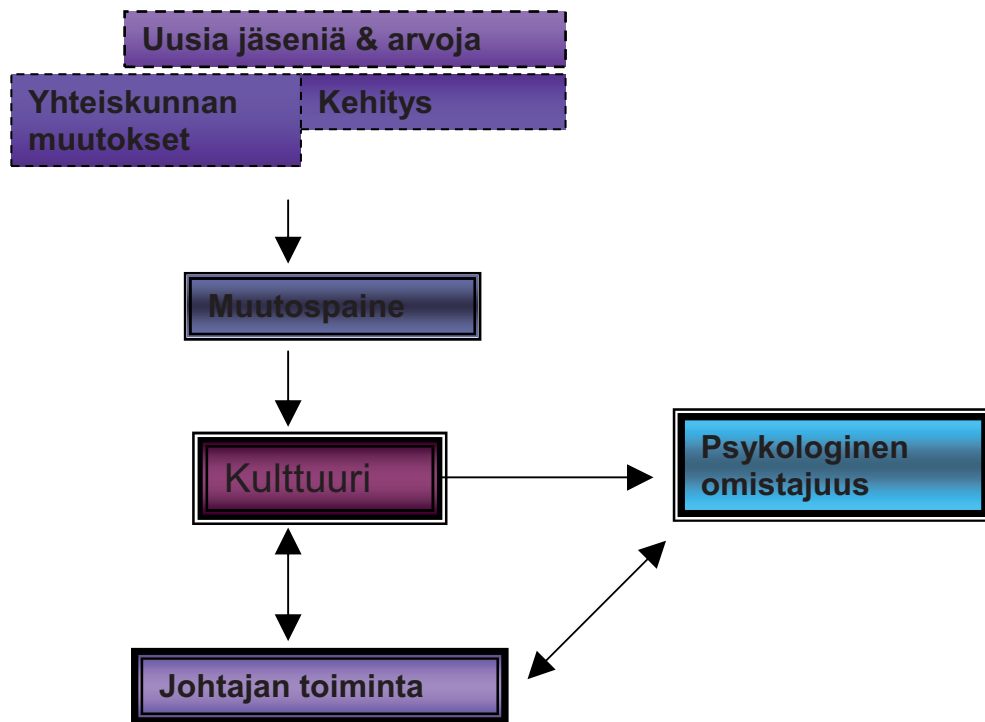
Järjestöjen johtaminen on pitkälti kulttuurin ja arvojen johtamista. Toimintakulttuuri puolestaan vaikuttaa siihen, miten laaja toimintavalta ja -vapaus järjestön johtajalla on, joka samalla vaikuttaa paitsi johtajan kokeman psykologisen omistajuuden kehittymiseen, asettaa myös omat vaatimuksensa toimintakulttuurille jatkossa, jotta johtajan on mahdollista toimia järjestön tavoitteiden eteen. Toisaalta psykologinen omistajuus saa usein aikaan halun kehittää järjestöä sekä viedä läpi muutoksia. Eli samalla kuin järjestökulttuuri vaikuttaa johtajan kokeman psykologisen omistajuuden tunteisiin, tapahtuu muutoksen johtaminenkin osittain järjestökulttuurin johtamisen kautta.

Kulttuurin muodostumisesta tai jopa kulttuurin johtamisesta puhuttaessa syntyy helposti mielikuva, että kulttuuri on suhteellisen stabiili ja siirtyy melko muuttumattomana sukupolvelta toiselle. Tämä ei kuitenkaan täysin pidä paikkaansa, uudet teknologiat, muuttuvat hallintosäännökset sekä toimintaympäristön muutokset muovaavat kulttuuria. Organisaatioon tulevat uudet ihmiset tuovat mukanaan omaa kulttuuriaan ja arvomaailmaansa, jolloin organisaation kulttuuriin tulee uusia piirteitä. Jos vallitseva kulttuuri ja sisään tuleva, uusi kulttuuri eroavat voimakkaasti toisistaan, saattaa se johtaa jopa yhteentörmäyksiin ja konflikteihin. (Greenberg & Baron, 2003, 528).

Järjestön johto koostuu usein ammatti- ja luottamusjohdosta, mutta näiden lähestymistavat ja näkökulmat eivät välttämättä ole samassa linjassa keskenään. Viitekehystä varten tehdyssä haastattelussa ilmeni, että järjestöissä hallitusten ja aktiivisten toimijoiden suuri vaihtuvuus aiheuttaa haasteita sekä toiminnalle ja sen jatkuvuudelle että kulttuurille. Tyypillisimmillään palkattu johto ilmentää järjestön toimijoissa edes jonkinasteista pysyvyyttä. Uudet hallituksen jäsenet eivät yksinkertaisesti välttämättä pidä aiemman hallituksen toimintatavoista tai linjauksista. Hallitusten tai niiden jäsenten suuri vaihtuvuus sekä keskustelukulttuurin heikkoudet aiheuttavat kuitenkin sen, että niiden mukana kulttuuriin tulee uusia piirteitä, mutta muutosprosessi jää usein kesken ja päämäärättömäksi. Tämän vuoksi kulttuurin systemaattinen johtaminen tai muuttaminen on tärkeää, erityisesti silloin, kun vallitseva kulttuuri on hajanainen tai ei ole järjestön tavoitteiden kannalta tarkoituksen mukainen.

Kuten aiemmin todettu, järjestökulttuuri vaikuttaa psykologisen omistajuuden kehittymiseen sekä mahdollistaa stewardimaisen johtajan toiminnan. Järjestön kulttuurilla on siten merkitystä paitsi järjestön toimintaan itseensä, myös sen johtajaan ja hänen käyttäytymiseensä. Ei siis ole yhdentekevää, miten johtaja suhtautuu olemassa olevaan järjestökulttuuriin ja siihen, pyrkiikö hän johtamaan sitä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 7) on hahmoteltu niitä vaikutuksia joita muospaineella ja

johtajan toiminnalla on kulttuuriin ja kulttuurilla siten psykologiseen omistajuuteen sekä samalla niitä tekijöitä, joita psykologisella omistajuudella on johtajan toimintaan ja sitä kautta kulttuuriin.



Kuvio 7: Kulttuuri ja johtajan toiminta suhteessa ympäristöön ja psykologiseen omistajuuteen

Organisaatiokulttuuria voidaan yrittää tarkoituksellisesti muuttaa ongelmien ratkaisemiseksi. Kulttuurin muutos voi syntyä myös, kun organisaation perustehtävät asetetaan muutoksille alttiiksi. (Greenberg & Baron, 2003, 528). Schein (1991) kuitenkin huomauttaa, että johtajiin vaikuttaa aina heidän aiemmin oppimansa kulttuurit ja joskus johtajien luoma kulttuuri voi alkaa rajoittaa heitä itseään, eivätkä he pystykään viemään ryhmää enää uusille urille.

Vahva järjestökulttuuri ei yksiselitteisesti ole yhtä kuin hyvä järjestökulttuuri. Vaikka se tarjoaa yhteisen viitekehyksen, viime kädessä

sopiva järjestökulttuuri on sidoksissa järjestön toimintaympäristöön. Hyvä kulttuuri sopeutuu ympäristön muutokseen, erityisesti nykyaikana, kun muutosvauhti on edellisiä vuosikymmeniä huomattavasti suurempi. Kulttuurin muuttaminen edellyttää järjestöissä uusien arvojen viemistä läpi organisaation, rituaalien uudistamista ja viestintäverkoston kehittämistyötä. Käytännössä työ vaatii siis pitkäaikaisuutta, uudenlaisten palkitsemistapojen löytämistä, kouluttamista, uusien henkilöiden rekrytointia ja johdon vahvaa otetta ja uskoa muutoksen läpivientiin. (Loimu, 1988, 137–140).

Psykologinen omistajuus paitsi lisää halukkuutta vaikuttaa ja kehittää organisaatiota, myös lisää sitoutuneisuutta ja halua laittaa itsensä likoon järjestön puolesta. Samalla se saa henkilön työskentelemään sinnikkäästi asetettujen tavoitteiden puolesta. Järjestön kulttuurin ja muutoksen johtamisen kannalta tämä on positiivinen ilmiö. Huomattavaa on kuitenkin myös, että ilmetessään negatiivisena, voi psykologinen omistajuuskin estää muutoksen läpiviemistä. Kun omistajuuden tunteet saavat aikaan halun kontrolloida organisaatiota liikaa ja suojella ja säilyttää organisaatio entisellään, voi johtaja asettua vastustamaan muutosta silloinkin, kun muutos tosiasiallisesti olisi sen parhaaksi.

Miten johtajat voivat vaikuttaa ryhmään siten, että saavat haluamansa ratkaisut toteutetuiksi? Kuinka taustalla piilevät merkitykset saadaan kommunikoiduiksi ja liitettyä ryhmän jäsenten ajatteluun, toimintaan ja käyttäytymiseen? Osa mekanismeista, joita johtavat käyttävät edellä kuvatun toteuttamiseen ovat tietoisia ja osa tiedostamattomia. Tällöin johtajan lähettämät viestit voivat olla ristiriitaisiakin keskenään. (Schein, 1991, 233).

Haastattelussa kulttuurin johtamista ja muuttamista pidettiin tärkeänä, vaikkakin haastavana tehtävänä. Kulttuurin johtaminen ja sen muuttaminen oli haastateltavien mielestä osa johtamista, jolloin muutostarpeet olivat yleisesti lähtöisin johtajien omista, mutta järjestöä

kehittävästä näkemyksistä. Viestintä kuuluu olennaisena osana johtajan keinoihin kommunikoida valintojaan ja haluamiaan uudistuksia.

”Kyllä sitä (järjestökulttuuria) johdetaan ja pitää johtaa. Johtaja luo pelisäännöt, luo sitä kulttuuria omilla valinnoillaan ja painotuksilla, uudistuksilla (hyvässä lykyssä..) ja viestinnällään”

Jokainen haastateltavista olikin jollain tapaa pyrkinyt muovaamaan järjestönsä kulttuuria ja osa oli omasta mielestään myös onnistunut tehtävässä. Muutosten läpiviemisen katsottiin vaativan koko organisaation mukaan saamista, joka edellyttää suurta panostusta, pitkäjänteisyyttä, kommunikointia ja suostuttelua. Etenkin suuremmat muutokset koettiin sellaisiksi, joihin hallitus tai yhdistyksen kokous on saatava mukaan. Johtajat siis kokevat, että heidän on mahdollista vaikuttaa järjestönsä kulttuuriin, mutta osin ainoastaan hallituksen tai yhdistyksen kokouksen kautta.

”Joo. Ja järjestökulttuuria voi johtaa, mut se.. mut se vaatii sitä, et saa nää luottamushenkilöt niin kun hallitukset ja nää mukaan, et ei kukaan pysty yksin...”

...Niin Mä voin jossain määrin vaikuttaa siihen, et miten täällä nää, miten tää henkikökunta toimii, niin ilman hallitusta mut, et sit jos oikeesti ruvetaan jotain isoja asioita muuttamaan, niin sillonhan mun pitää saada se hallitus mukaan ja sitten niin kun vielä isommat sellaset niin sit pitää saada vielä myöskin yleiskokous, koko järjestö mukaan, et se vaatii semmosta taustatyötä ja suostuttelua.”

Hieman eroavaisuutta muutoksen läpiviennin painotuksissa oli siinä, mikä johtajan rooli on ja miten voimakkaasti koko järjestökenttä on saatava mukaan, jotta muutos saadaan aikaiseksi. Joka tapauksessa yhteistyötä kuitenkin pidettiin tärkeänä. Tämä on luonnollista, kun ottaa huomioon,

että tutkimukseen osallistuneet johtajat haluavat toimia järjestön edusta ja tavoitteista lähtien. Tästä huolimatta on toki mahdollista, että muutos tapahtuu, mutta ei alun perin ajateltuun suuntaan:

”Oon pyrkiny ja kyllä sitä (järjestökulttuuria) voi muuttaa. Siis tietenkin riippuu sitten tota, mistä osasta organisaatiota puhutaan, että työyhteisön siis palkattujen työntekijöiden osalta toki johtajan tehtäväkin on tota yhdessä työntekijöiden kanssa miettiä, et mikä on paras tapa toimia. Ja totaa.. mut sitten tota, se mihin me tullaan sitten vapaaehtosiin tai meidän jäsenistöön, niin se sitä sitä niin kun kauemmaks tietenkin menee se siis, et tää, kun ei oo mikään linjaorganisaatio, et se me voidaan olla vuorovaikutuksessa ja voidaan oppia paljon ja voidaan ehkä ne muutkin voi oppia sitten yhdessäolossa meidän kanssa, mut että vuorovaikutus muuttaa mut ei aina siihen suuntaan, kun me ollaan etukäteen ajateltu.”

Arvoiltaan yhtenäistä järjestökulttuuria on jossain määrin helpompi johtaa kuin heikkokulttuurista yhteisöä, koska voimakas kulttuuri tarjoaa yhteisen viitekehyksen, johon toimintatavat nojaavat. Voimakas kulttuuri tarjoaa myös yhtenäisemmän organisaation, johon on helpompi samaistua. Toimintaa voidaan suunnitella pitkäjänteisemmin ja lisäksi ihmisten sitoutuminen yhteisiin arvoihin on vahvempaa. Haastateltujen organisaatiot olivat melko yhtenäisiä, jolloin muutosten läpivieminenkin on ollut todennäköisesti helpompaa, erityisesti jos koko organisaatio on saatu muutoksen puolelle. Kulttuurin muuttaminen voikin olla huomattavasti haastavampaa, jos järjestössä toimivat ovat voimakkaasti sitoutuneet sen hetkiseen kulttuuriin ja arvoihin, eivätkä koe sen toimintamalleja järjestön menestymisen kannalta vääriksi tai muuten muutosta tarpeelliseksi. Omat haasteensa voi tuoda myös johtajan menneisiin kokemuksiin perustuva ns. oma kulttuuri, jonka hän tuo mukanaan organisaatioon. Tosin ainakin tämän tutkielman tulosten mukaan on osa järjestöjohtajista valmis

kompromisseihin ja oman kulttuurinsa mukauttamiseen päästäkseen siten paremmin osaksi järjestön yhteisöä ja kulttuuria.

Huomattavaa lisäksi oli, että koska haastateltavien henkilöiden organisaatiokulttuurit olivat sallivia, mikä on osaltaan mahdollistanut myös psykologisen omistajuuden tunteiden kehittymisen, kokivat johtajat, että kulttuurin muuttaminen kuuluu heidän rooliinsa ja vastuuseen siitä, mihin suuntaan organisaatiota viedään. Muutokset olivat pääosin lähtöisin johtajista itsestään, jolloin muu järjestö piti saada kommunikointia muutosta tukeväksi. Koska järjestöjohtajien käytös kuitenkin on yhtä aikaa pro-organisationalista, ovat halutut muutoksetkin todennäköisesti järjestön tavoitteita palvelevia ja johtajien työskentely niitten puolesta sitoutunutta ja motivoitunutta. Toisin kuin, jos johtajatyyppejä olisi agenttimainen, jolloin haluttu muutos voisi ensisijaisesti olla tarkoitettu palvelemaan enemmän johtajan omaa etua kuin järjestön.

3.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Tämän tutkielman avulla haluttiin selvittää, ilmeneekö psykologista omistajuutta järjestöjohtajissa sekä toisaalta samalla, miten järjestökulttuuri johtajiin ja psykologisen omistajuuden kehittymiseen vaikuttaa. Järjestöjen operatiivisille johtajille annettiin keskeinen rooli, jotta oli mahdollista tarkastella järjestöjohtamisen haasteista heidän näkökulmastaan. Tässä käydään läpi tiivistetysti tutkimuksen tulokset.

Järjestöjohtajat pitivät johtamiaan järjestöjä hyvin läheisinä itselleen ja kokivat ne omikseen. Neljän tapauksen tutkimuksessa psykologista omistajuutta (ks. em. Pierce et al., 2001) ilmeni jokaisessa. Johtajat joko jakoivat valmiiksi järjestöjensä arvot tai olivat mukauttaneet omia arvojaan järjestön arvoja vastaaviksi. Tämä oli edesauttanut järjestöön ja sen toimintaan samaistumista.

Arvojen mukauttaminen on helpottanut myös johtajien yhteenkuuluvuutta järjestöjensä organisaatiokulttuurin kanssa. Järjestökulttuuri näyttää jokaisessa tapauksessa lisänneen johtajien toimintamahdollisuuksia ja siten vahvistaneen samalla psykologisen omistajuuden tunteita. Sekä organisaatiokulttuuriin (em. Schein, 1991) että psykologiseen omistajuuteen kuuluu osatekijänä vaikuttamisen tarve (em. Pierce et al., 2001) ja näin ollen johtajat ovat pyrkineet myös muuttamaan järjestöjensä kulttuuria.

Psykologinen omistajuus ilmenee järjestöjohtajien toiminnassa pääasiassa positiivisena ilmiönä silloin, kun johtaja kykenee säilyttämään riittävän objektiivisuuden ja itsekriittisyyden toimintaansa. Jos johtaja menettää objektiivisuutensa, ovat ylilyönnit mahdollisia ja psykologinen omistajuus voi ilmetä negatiivisella tavalla. Järjestön tavoitteista motivoitunut johtaja toimii stewardimaisen (ks. em. Davis & Donaldson, 1994) johtajan tavoin ja tarvitsee riittävästi toimintavapautta pystyäkseen ponnistelemaan tavoitteiden puolesta. Sen sijaan ensisijaisesti omista tavoitteista motivoitunut, agenttimainen johtaja tarvitsee hallitukselta enemmän valvontaa (ks. em. Muth & Donaldson, 1998). Hallitukselta vaaditaan tarkempia toimintarajauksia myös silloin, kun stewardimainen johtaja menettää objektiivisuutensa eikä sosiaalinen kontrollijärjestelmä toimi riittävän tehokkaasti.

Yhdistyksissä lähestymistapa johtajaan on perinteisesti agenttimainen. Hallituksen toimintatapojen ja johtajatyypin tulisi kuitenkin olla tasapainossa toisiinsa parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Johtajan toimivaltaa näyttäisi lisäävän yhdistyksessä vallitseva kulttuuri. Hallituksen jäsenet valikoituvat yleensä yhdistyksen jäsenistä, jotka ilmentävät järjestön kulttuuria ja toimivat sen mukaisesti.

Järjestöissä työskentely edellyttää pitkäjänteisyyttä, sitoutuneisuutta ja korkeaa motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseksi. Psykologinen omistajuus edesauttaa johtajia tässä, koska he kokevat työskentelevänsä

ikään kuin oman asiansa puolesta. Muutospaineet kohdistuvat myös järjestöihin ja johtajat joutuvatkin johtajamaan muutosta kulttuurin johtamisen ja muuttamisen kautta. Isompien muutosten läpivienti koettiin mahdolliseksi ainoastaan, jos koko järjestö saadaan kommunikoidua niihin mukaan ja tämä edellyttää usein järjestökulttuurin muuttamista halutun uudistuksen suuntaan.

Järjestöjohtajan:	Psykologinen omistajuus	Järjestökulttuuri
Arvot ja motivaatio	Järjestöön ja sen toimintaan identifioiduminen	Arvot yhtenevät/ johtaja mukauttaa arvojaan
Omistajuuden tunteet	Järjestö koetaan läheiseksi ja omaksi, (me vs. muut)	Yhteenkuuluvuus ja vaikuttamisen mahd. vahvistavat omistajuuden tunteita
Omistajuuden tunteet vs. johtamiskäyttäytyminen	<i>Pos.:</i> sitoutuneisuus, motivoituneisuus, innostavuus <i>Neg.:</i> sulkeutuneisuus, ylilyönnit, fanaattisuus	Mahdollistaa johtajan toiminnan, vahvistaa positiivisia toimintoja, kontrolloi negatiivisia (sos. kontrollijärjestelmä)
Stewardimaisuus	Johtajan tavoitteet = järjestön tavoitteet	Tukee johtajaa, konfliktit epätodennäköisiä, tulisi sallia toimintavapaus
Agenttimaisuus	Ei omistajuuden tunteita järjestöön, tavoitteet johtajasta lähtöisin	Kontrolloi johtajaa, konfliktit todennäköisiä, tulisi rajoittaa toimintavapautta
Muutospaineet	Pitkäjänteisyys, halu viedä muutoksia läpi	Suotuisan kulttuurin säilyttäminen vs. kulttuurin kehittäminen

Taulukko 3: Tutkimustulosten yhteenveto.

Taulukossa 3 on kuvattu keskeisimmät tutkimustulokset. Taulukossa on nähtävillä, miten psykologinen omistajuus ja järjestökulttuuri vaikuttavat johtajan eri ulottuvuuksiin.

4 Tutkimuksen yhteenveto ja päätelmät

Tässä raportin luvussa analysoidaan tutkimusaineistoa suhteessa aiempaan teoriaan sekä liitetään ne tutkimuksen kannalta olennaisiin keskusteluihin. Luvun jälkimmäisessä osuudessa käydään läpi keskeisimmät päätelmät. Lopuksi käydään läpi jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä arvioidaan lyhyesti tutkimuksen onnistumista.

4.1 Tutkimustulokset suhteessa aiempaan keskusteluun

Järjestöjen johtamisen on julkisissa keskusteluissa (em. Kirves) todettu olevan pitkälti arvojen ja kulttuurin johtamista, jossa johtamisen haasteita sävyttää aatteen puolesta toimimisen ja talouden yhteensovittaminen.

4.1.1 Psykologisen omistajuuden kehittyminen järjestöön

Järjestön menestyksekkään ja uskottavan johtamisen voidaan olettaa vaativan järjestön arvojen omaksumista ja niihin sitoutumista. Tutkimuksen tulokset tukevat tätä olettamusta. Jokainen haastateltava oli joko hakeutunut arvomaailmaansa vastaavaan organisaatioon tai laajentanut oman arvomaailmaansa järjestön arvojen mukaiseksi.

Arvojen yhtenäisyys saa aikaan sen, ettei ristiriitaa järjestön arvomaailman kanssa synny. Ristiriidattomuus helpottaa organisaatioon samaistumista ja samalla lisää yhteenkuuluvuuden ja perusturvallisuuden tunteita. Motivaatioteorioissa (em. Maslow, 1971) on todettu ihmisellä olevan

itsensä toteuttamisen tarpeita siinä vaiheessa, kun tarvehierarkian alemmat tasot on tyydytetty. Jos henkilön itsensä toteuttamisen motivaatiotekijät juontavat juurensa organisaatiosta ja sen tavoitteista sekä hän samaan aikaan kokee organisaation kiinteästi omakseen, voi organisaatiosta tulla osa henkilön omaa minäkuvaa. Tällöin henkilön on teoretisoitu (em. Pierce et al., 2001, 2003; Dittmar, 1992; O'Driscoll, 2006) kokevan psykologisen omistajuuden tunteita, jotka ilmentävät suhdetta yksilön ja omistajuuden kohteen välillä. Teoriakenttä on jaettu identiteettiin, vaikuttavuuteen ja omaan paikkaan. Kun omistajuuden tunteet ovat lähtöisin näistä kolmesta tekijästä, on omistajuuden tunteiden kohteina todettu olevan hyvinkin vaihtelevia, olennaista on että mainitut motiivit täyttyvät. Omistajuus voi näkyä haluna saada tietoa kohteesta sekä olla osallisena sitä koskevissa päätöksissä syvemmän vastuun kokemisena kohteesta ja sen tulevaisuuden suunnasta tai haluna suojella, hoitaa ja kehittää kohteena olevaa organisaatiota (em. Pierce et al., 1991, Vandewalle et al., 1995).

Tutkimuksen mukaan järjestöt ja niiden johtamistyö tarjoavat mahdollisuuden toteuttaa ja tyydyttää psykologiseen omistajuuteen johtavia tekijöitä. Järjestön johtotehtävissä toimivat henkilöt käyttävät aktiivisesti mahdollisuuttaan saada tietoa organisaatiosta sekä olla osallisena siihen liittyvässä päätöksenteossa, vaikka he sääntöjen mukaan toimivat yleensä hallituksen toimeenpanovallan alaisina operatiivisina johtajina. Tämän voidaan nähdä toteuttavan vaikuttavuuden motiivia.

Järjestön johtajien tavoitteet ja motivaatio juontuvat organisaatioiden tavoitteista ja he kokevat itsensä kiinteäksi osaksi johtamaansa järjestöä. Tavoitteiden toteutuessa he kokevat onnistumisen ylpeyttä ja samalla saavuttaneensa itsekin jotakin. Johtajat kokevat myös syvempää vastuuta järjestöstään, sen kehittämisestä sekä tarvittaessa puolustavat ja perustelevat järjestössä tehtyä työtä ja päätöksiä. Johtajat myös puhuvat organisaatiostaan siten, että ilmentävät kokevan sen osaksi jotain omaansa (vrt. "meidän"). Toisin sanoen järjestö nähdään osana omaa

identiteettiä ja turvallisena, kotia muistattavana paikkana. Järjestöä ja sen toimintaa kohtaan osoitettu arvostelu koetaankin siten samalla arvosteluksi omaa itseä tai omaa reviiriä kohtaan. Tutkimus tukee sitä käsitystä, että psykologisen omistajuuden tunteita voi kehittyä hyvin vaihtelevia kohteita kohtaan, kunhan mainittujen motiivien toteuttaminen ja tyydyttyminen on mahdollista. Psykologista omistajuutta on siten mahdollista kehittyä myös järjestöä kohtaan, vaikka todellisen omistajuuden mahdollisuus on olematon.

4.1.2 Kulttuurin rooli

Kuten muissakin organisaatioissa, myös järjestöissä kulttuurilla on merkittävä rooli. Organisaatiokulttuuria on tutkittu paljon ja mm. Scheinin (1991) mukaan organisaatiokulttuurissa on nähtävissä kolme olennaista sosiaalisen kanssakäymisen perustarvetta. Saadaksesen nämä tarpeet tyydytettyä, voi henkilö olla valmis mukautumaan saadaksesen ryhmän hyväksynnän, hakemaan itselleen tilaa ja valtaa voidakseen vaikuttaa ryhmään ja niin edelleen. Greenberg & Baronin (2003) mukaan kulttuuri tarjoaa myös yhteisen identiteetin. Tyydyttyessään tarpeet luovat positiivista energiaa, tyydyttymättä jäädessään ne aiheuttavat ahdistusta. Kulttuuri voi yhtäältä vaikuttaa perustarpeiden tyydyttymiseen, jotta itsensä toteuttamisen tarpeiden kokeminen on mahdollista. Nämä puolestaan vaikuttavat organisaatioon identifioitumiseen ja psykologisen omistajuuden syntymiseen. Toisaalta kulttuuri voi tukea myös halua vaikuttaa ja kontrolloida, jotka niin ikään ovat olennaisia piirteitä psykologisen omistajuuden tunteiden kehittämisessä.

Tutkimus vahvistaa käsityksiä, että kulttuuri koetaan perusturvallisuuden tunnetta luovana ja tukevana tekijänä. Samalla halu kuulua ryhmään ja vaikuttaa siihen sekä säilyttää oma itsenäisyys ryhmän jäsenenä koettiin hyvin tärkeänä. Toimiminen järjestössä sen kulttuurista irrallisena vaikuttaa tutkimuksenkin mukaan lähinnä mahdottomalta. Tutkimuksessa

kävi ilmi johtajien halu ymmärtää organisaation kulttuuria, mikä osaltaan sai aikaan paitsi mukautumista siihen, myös halua muuttaa kulttuuria. Organisaatiokulttuurin ja psykologisen omistajuuden taustalla vaikuttavat tarpeet ovat osittain yhteneviä. Ottaen huomioon johtajien kokemat psykologisen omistajuuden tunteet, voidaan olettaa, että kulttuuri on toiminut vähintäänkin tunteet mahdollistavana ja niitä tukevana tekijänä. Järjestön johtamisen kannalta kulttuurilla on jo perustavaa laatua oleva vaikutus siihen, kuinka autonomista johtajan työ on ja kuinka paljon hänellä on valtaa käytössään siitä huolimatta, että lain ja sääntöjen mukaan peruslähtökohta on, että yhdistyksen toimeenpanovaltaa käyttää hallitus. Työympäristön epämuodollisuus ja työnautonomia lisäävät siis paitsi johtajan toiminnan mahdollisuuksia myös hallinnan tunnetta, joka puolestaan lisää psykologisen omistajuuden tunteita.

Liittyen työympäristön ja työn vapaamuotoisuuteen, ovat muun muassa O'Driscoll et al. (2006) teoretisoineet, että yksilön asenne ja käyttäytyminen työtä kohtaan sekä työympäristön rakenteet vaikuttavat siihen, syntyykö psykologista omistajuutta organisaatiota tai työtä kohtaan. Näkökulma perustuu siihen, että epämuodollisessa työympäristössä työntekijällä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työympäristöön, jolloin hallinnan tunteet kasvattavat työn merkitystä laajennetussa minäkuvassa. Samalla henkilö on pakotettu kohtaamaan organisaatio kokonaisuutena sekä arvioimaan itse kriittisesti työtään, koska muodollinen valvonta ja rakenteet puuttuvat. Tutkimuksen mukaan päävastuu järjestön operatiivisesta johtamisesta on usein järjestöjohtajalla. Työympäristön vapaamuotoisuuden taso vaihtelee hyvinkin itsenäisestä työnkuvasta rajatumpaan, mutta tutkimukseen vastanneiden osalta näyttää siltä, että juuri vapaamuotoinen työympäristö ja kulttuuri tukevat ja vahvistavat psykologisen omistajuuden tunteiden syntymistä. Tällöin johtajien on mahdollista kehittää organisaatiota yhdessä henkilöstön, luottamushenkilöiden ja jäsenistön kanssa kokematta, että heidän toimintaansa jatkuvasti rajoitettaisiin. Samalla suurin toimintaan liittyvä kritiikki ja arviointi tulee heistä itsestään.

Edellä mainitun vuoksi ei ollutkaan yllättävää, että jäykkää ja formaalia kulttuuria vierastettiin. Tämä on luonnollista, kun ottaa huomioon koetut psykologisen omistajuuden tunteet. Järjestön kannalta huomio on olennainen siltäkin osin, että psykologista omistajuutta kokeva johtaja saattaa liian rajoittavan tai siksi muuttuvan kulttuurin kohdatessaan jättää organisaation. Koska kulttuuri ei ole staattinen, vaan muuttuu usein ajan myötä, voi siten jäykäksi muuttuva kulttuuri saada aikaan johtajan eroamisen. Toisaalta liian jäykkä kulttuuri voi myös toimia psykologisen omistajuuden synnyn estävänä tekijänä, koska hallinnan mahdollisuudet jäävät vähäisiksi. Tätä näkökulmaa ei kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella ole mahdollista vahvistaa, koska haasteltavien organisaatioissa kulttuurit olivat hyvin sallivat. Joka tapauksessa järjestöistä puhuttaessa on kulttuuri otettava huomioon psykologisen omistajuuden syntymistä tutkittaessa.

4.1.3 Psykologisen omistajuuden ilmeneminen

Psykologisella omistajuudella on todettu olevan useita positiivisia vaikutuksia. Kirjallisuudessa (mm. Dirks et al., 1996; Kostova, 1998; O'Driscoll, 2006; Pierce et al. 2001, 2003 jne.) on esitetty, että psykologinen omistajuus lisää motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja suoriutumistasoa. Tämä on ymmärrettävää, koska psykologista omistajuutta kokeva identifioituu organisaatioon ja sen tavoitteisiin, omat tavoitteet toteutuvat organisaation tavoitteiden toteutuessa, mikä lisää luonnollisesti motivaatiota tavoitella niitä ja halua laittaa itsensä likoon organisaation puolesta. Muita havaittuja positiivisia vaikutuksia (Pierce et al., 2009) ovat olleet em. henkilökohtaisten uhrausten tekeminen, riskien ottaminen, muutosten läpivieminen. Toisaalta on löydetty myös psykologisen negatiivisia ilmenemistapoja (mm. Pierce et al., 2001, 2009; Dirks et al., 1996), jolloin omistajuus voi näkyä esimerkiksi haluttomuutena

jakaa kohdetta, piittaamattomuutena sääntöjä kohtaan sekä liiallisena vastuun kantamisena.

Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita molemmista ilmenemismuodoista. Näyttäisikin, että järjestöissä koetun psykologisen omistajuuden yhteydessä myös molemmat ilmenemismuodot ovat mahdollisia. Pääsääntöisesti psykologisen omistajuuden tunteet kuitenkin vaikuttavat positiivisesti sekä johtajan toimintaan että järjestöön. Järjestön johtamisessa psykologinen omistajuus näkyy erityisesti sitoutuneisuutena järjestöön tai sen johtamistyöhön, toiminnan itsekriittisenä arvioimisena ja puolustamisena sekä toiminnan omaksi kokemisena ja syvemmän vastuun kantamisena. Positiivisesti ilmetessään psykologinen omistajuus tekee johtajasta siten uskottavan, innostuneen, sitoutuneen ja motivoituneen, joka saa myös muut kannustettua toimimaan järjestön ja sen tavoitteiden puolesta. Ilmi kävi myös halu uhrata oma uransa järjestön puolesta siinä tapauksessa, että johtaja kokisi olevansa sopimaton enää johtajamaan organisaatiotaan.

Negatiivisesti ilmetessään voi psykologinen omistajuus saada johtajan sulkemaan muut toiminnan ulkopuolelle, sortumaan ylilyönteihin, eksymään perustehtävästä sekä turhautumaan. Tämä on usein haitallista sekä järjestön toimivuuden että johtajan itsensä kannalta. Johtajan liian suureksi kasvava vastuu ja rooli voivat aiheuttaa vastareaktioita myös sidosryhmissä. Järjestön kannalta olennaista tietenkin on, kummalla tavalla johtaja psykologista omistajuutta ilmentää ja miten järjestössä ja sen hallituksessa siihen reagoidaan.

4.1.4 Järjestöjen stewardit

Psykologisen omistajuuden on aiemmin teoretisoitu saavan aikaan pro-organisationalista eli stewardimaista (mm. Davis & Donaldson, 1994) käytöstä, mikä johtuu organisaation identifioitumisesta. Stewardimainen

johtaja uskoo saavuttavansa henkilökohtaiset tarpeensa tekemällä työtä organisaationsa parhaaksi. Tämän tyyppinen johtaja toimii parhaiten sallivassa ja autonomisessa työympäristössä. Vastaavassa, jonka aiemmin todettiin muutenkin tukevan psykologista omistajuutta kokevaa henkilöä parhaiten. Johtajaan voidaan luottaa ja hänelle voidaan delegoida valtaa, koska hän toimii lähtökohtaisesti organisaation hyväksi.

Tutkimus vahvistaa, että järjestöissä toimivat stewardimaiset johtajat motivoituvat järjestönsä tavoitteista, eivätkä pyri tavoittelemaan omia tavoitteitaan järjestönsä kautta. Johtajat kokevat olevansa toimessaan järjestöään varten ja saavuttavansa itse jotain samalla, kun järjestön tavoitteet toteutuvat. Johtajat tarvitsevat toimiakseen ja motivoituakseen työautonomiiaa ja luottamusta tekemäänsä työtä kohtaan. Tutkimuksen vastanneiden organisaatioissa tämä oli ymmärretty, mutta toimintatapa ei liene automaatio kaikissa järjestöissä. Tutkimuksessa kävi lisäksi ilmi, ettei myöskään voida olettaa kaikkien järjestöjohtajien toimivan stewardimaisesti, vaan joukkoon mahtuu myös agenttimaisesti toimivia henkilöitä, joille omat tavoitteet ja niiden toteuttaminen ovat ensisijaisia. Tällöin henkilö asettaa esimerkiksi omat uratavoitteensa järjestön tavoitteiden edelle.

Koska stewardijohtaja tarvitsee paljon toiminnan vapautta ja valtaa, asettaa tämä omat vaatimuksensa myös hallitukselle ja sen työskentelylle. Muun muassa Muth & Donaldson (1998) ovat teoretisoineet, että stewardijohtaja tarvitsee tuekseen asiantuntevan hallituksen, joka sallii johtajalle mahdollisimman suuren päätäntävällän ja toimintavapauden. Tämä edesauttaa johtajaa saavuttamaan tavoitteet, jotka ovat lähtöisin organisaation tavoitteista ja siten parantaa samalla organisaation suorituskykyä. Tutkimus vahvistaa näitä käsityksiä. Johtajat arvostivat eniten asiaan perehtynyttä, keskustelevaa hallitusta, joka sallii johtajalle suuren työautonomian. Tutkimuksen johtajat olivat pääsääntöisesti myös tyytyväisiä omien organisaatioidensa hallitukseen ja niiden suomiin toimintamahdollisuuksiin. Johtajaan on mahdollista luottaa, koska

organisaatioon identifioitumisen vuoksi hän asettaa järjestön tavoitteet omiensa edelle ja toimii niiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen johtajat olivat mielestään myös saavuttaneet asetettuja tavoitteita, mikä lisäsi motivaatiota entisestään.

Davis et al. (1997) ovat lisäksi esittäneet, että hallituksen ja johtajan suhde perustuu valintaan, jonka kumpikin osapuoli tekee ennen suhteeseen ryhtymistä. Olennaista on, että molemmat osapuolet valitsevat samalla tavalla, toisin sanoen joko agentti- tai stewardisuhteen. Jos toinen osapuoli valitsee toisin, syntyy helposti ristiriitoja, koska odotukset suhteesta ovat päinvastaiset. Järjestöissä hallitukset vaihtuvat kuitenkin usein joko koko jäsenistön osalta tai muutama jäsen kerrallaan. Hallituksen muodostavat lisäksi järjestön jäsenet, joten hallitus ilmentää sitä lähestymistapaa johtajaan, mikä järjestössä ja sen kulttuurissa vallitsee. Näin ollen kyse ei olisi ainoastaan johtajan ja hallituksen tekemästä valinnasta.

Nämä havainnot ovat merkittäviä erityisesti siksi, että järjestöjen perinteinen ja sääntöjen mukainen lähestymistapa johtajaan on usein kuitenkin agenttimainen. Stewardimaisen johtajan kohdalla tämä lähestymistapa ei kuitenkaan motivoi johtajaa tavoittelemaan organisaation parasta eikä sitouta häntä tehtäväänsä. Vaikka sääntöjen lähestymistapa on tiukempi, näyttäisi, että järjestöissä nimenomaan kulttuuri vaikuttaa pitkälti siihen, minkälainen toimintavapaus johtajalle lopulta sallitaan. Salliva kulttuuri samalla myös tukee johtajan samaistumista organisaatioon ja psykologisen omistajuuden tunteiden syvenemistä, koska se tarjoaa vaikuttamisen ja itsearviointin mahdollisuuksia. Kulttuuri voi siten vaikuttaa paitsi tukevasti ja myönteisesti sekä psykologisen omistajuuden syntyymiseen, myös johtajan toimintaan ja motivoitumiseen. Erityisesti järjestöissä, joissa johtaja edustaa jonkunasteista pysyvyyttä vaihtuvien hallituksen jäsenten kesellä, on olennaista ymmärtää, mikä johtajan toimintaa motivoi.

Agenttimaisesti toimivaan johtajaan ei voi luottaa, koska hän tavoittelee ensisijaisesti omia ambitiesiä organisaation kautta. Tällöin hallituksen on otettava päätöksentekovaltaa itselleen ja lähinnä delegoitava toimeenpanovalta johtajalle (mm. Muth & Donaldson, 1998; Fama & Jensen, 1983). Koska tutkimus osoittaa, että järjestöissä on myös agenttimaisesti toimivia johtajia, on tällöin sääntöjen mukainen lähestymistapa oikea. Tällöin hallitus varmistaa, ettei johtaja käytä järjestöä vain omien tarkoituksiensa saavuttamiseen järjestön tavoitteiden kustannuksella. Hallituksen tulee kuitenkin tunnustaa, onko kyseessä todella agenttimainen johtajatyyppe. Tutkimukseen ei osunut mukaan yhtään agenttimaisesti toimivaa johtajaa, joten ei ollut mahdollista perehtyä tämän tyyppisen johtajan käyttäytymiseen tarkemmin.

Tutkimuksessa oli kuitenkin havaittavissa, että johtaja voi kokea psykologisen omistajuuden tunteita ja toimia lähtökohtaisesti tavoitellen organisaation parasta. Mutta jos henkilö alkaakin ilmentää psykologisen omistajuuden negatiivisia puolia, voi tämä näkyä johtajan haluttomuutena jakaa kohdetta, hänen ylisuurena vastuun ottamisenaan sekä muiden sulkemisena toiminnan ulkopuolelle. Vähitellen järjestön toiminta henkilöityy yhteen ihmiseen, mikä otettaessa huomioon järjestötoiminnan lähtökohdat, ei ole tarkoituksenmukaista. Jos johtajalle tämän tyyppisessä tapauksessa on annettu laaja toimivalta, voikin järjestö pian alkaa eksyä perustehtävästään, koska tavoitteet alkavat ilmentää sitä, mitkä johtajan mielestä ovat järjestön tavoitteet. Tämä voi aiheuttaa vastareaktioita sekä järjestön sisällä että sen sidosryhmissä, jolloin tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu entisestään, johtaja turhautuu ja niin edelleen. Voimakkaasti organisaatioon samaistuva henkilö tarvitseeekin tuekseen hieman vahvemman hallituksen ja rajat, jos kulttuurin sosiaalinen kontrollijärjestelmä ja johtajan itsearviointi eivät riitä toiminnan rajojen ja objektiivisuuden ylläpitämiseen.

Agenttimaista johtajaa ja psykologisen omistajuuden piirteitä negatiivisesti ilmentävää johtajaa ei kuitenkaan pidä sekoittaa keskenään, koska näiden

tyyppien lähtökohdat ovat erilaiset. Järjestön kannalta olennaisinta on tunnistaa, minkälainen johtaja organisaatiossa on ja toisaalta, minkälainen johtajatyyppe sopii organisaation kulttuuriin parhaiten.

4.1.5 Muutoksen haasteet

Kulttuuri vaikuttaa järjestöissä merkittävästi siihen, kuinka vapaamuotoinen toimintaympäristö on ja sisältää samalla toiminnan arvot. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat psykologisen omistajuuden syntyyn. Kulttuuri määrittelee myös johtajan toimintavallan laajuutta ja siten pro-organisationalisen johtajan toimintamahdollisuuksia. Koska järjestöä johdetaan pitkälti arvojen ja kulttuurin kautta, on kulttuurilla merkitystä myös johtajan toiminnassa järjestöä kohtaan.

Psykologinen omistajuus saa aikaan halua viedä muutoksia läpi (mm. Pierce et al., 2009), mutta samaan aikaan järjestön kulttuurikin on useille muutoksille altis. Uusien ihmisten mukana kulttuuriin tulee uusia piirteitä, jotka voivat johtaa jopa yhteentörmäyksiin (em. Greenberg & Baron, 2003). Kulttuuri elää järjestöissä siten toiminnassa mukana olevien ihmisten mukaan. Kulttuuri voi muuttua epäformaalista formaalimpaan yhteiskunnan muutosten ja yksilöiden arvojen mukaan. Johtajan on siten kyettävä johtamaan muutosta muutosten keskellä, jotta halutut tavoitteet saavutetaan sekä toisaalta ylläpitääkseen kulttuuria, joka mahdollistaa hänen oman toimintansa.

Haluttu muutos voi siten liittyä myös organisaatiokulttuurin muuttamiseen, jolloin sen kautta pyritään ratkaisemaan syntyneitä ongelmia (em. Greenberg & Baron, 2003). Tutkimuksen mukaan kulttuurin johtamista pidettiin erittäin tärkeänä ja olennaisena osana muutosten läpiviemistä ja organisaation kehittämistä. Pitkään vallinnut kulttuuri voi toimia kehittymistä estävänä tekijänä, jolloin sen muuttaminen on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kulttuurin johtamisen kautta järjestössä on

mahdollista muuttaa toimintatapaa, vaikuttaa organisaatioon ja toteuttaa sen tavoitteita.

Sekä tutkimuksen että aiemman kirjallisuuden (em. Schein, 1991; Loimu, 1988) mukaan muutoksia pyritään saamaan läpi johtamisen ja viestinnän keinoin. Vaikka muutostarpeet olisivat lähtöisin johtajista (ja psykologisen omistajuuden kautta alunperin organisaatiosta ja sen tavoitteista itsestään), on koko organisaation mukaan saaminen ehdottoman tärkeää muutoksen aikaansaamiseksi. Tämä edellyttää kärsivällisyyttä, panostamista, huolellista kommunikointia ja viestintää. Siltikin voi käydä niin, että muutos tapahtuu, mutta erilaiseen suuntaan kuin oli tarkoitus. Voidaan kuitenkin olettaa, että psykologisen omistajuuden tunteiden aikaansaama sitoutuneisuus ja halu vaikuttaa tiettyyn pisteeseen asti myötävaikuttavat pitkäjänteisyyttä vaativassa muutostyössä.

4.2 Päätelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kokevatko järjestöjohtajat psykologista omistajuutta järjestöään ja/tai työtään kohtaan, mikä vaikutus organisaatiokulttuurilla on sen muodostumiseen ja toisaalta, miten nämä kaksi tekijää yhdessä vaikuttavat järjestön johtajan käyttäytymiseen. Tavoitteena oli lisäksi löytää palasia keskusteluun psykologisen omistajuuden vaikutuksista johtamistyössä positiivisena tai negatiivisena ilmiönä.

Vaikka tutkimus tehtiin monitapaustutkimuksena, ei sen tuloksia sellaisenaan ole mahdollista yleistää koskemaan kaikkia järjestöjä ja niiden johtajia. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin löydettävissä sellaisia piirteitä, jotka ovat tunnettuja sekä suuressa osassa järjestöjä että niiden johtamistyössä.

Järjestöjä ja niiden johtamista on sinänsä tutkittu melko vähän, eikä lainkaan psykologisen omistajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella on mahdollista esittää, että psykologista omistajuutta voi kehittyä järjestöä ja siellä tehtävää johtamistyötä kohtaan. Tämä tarkoittaa, että omistajuuden tunteita on siten mahdollista syntyä täysin abstraktiin kohteeseen, jonka todellinen omistaminen on mahdotonta.

Tutkimuksessa psykologinen omistajuus kohdistui pääosin nimenomaan järjestöön, pelkän johtamistyön sijaan. Järjestöä kohtaan syntyvän psykologisen omistajuuden taustalla vaikuttavat samat tekijät kuin minkä on aiemmissakin teorioissa esitetty johtavan psykologisen omistajuuden syntyyn. Järjestön johtajan kyseessä ollen psykologisen omistajuuden syntyyn näyttäisi lisäksi erityistä merkitystä olevan organisaatiokulttuurilla. Tämä johtuu siitä, että järjestökulttuuri vaikuttaa olennaisesti johtajan toiminnanvapauteen ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin, jotka ovat osatekijöinä psykologisessa omistajuudessa. Kulttuuri sisältää ne yhdessä hyväksytyt arvot ja toimintamallit, jotka samalla edesauttavat yhteenkuuluvuutta ja organisaatioon samaistumista. Salliva järjestökulttuuri myös vahvistaa psykologisen omistajuuden tunteita.

Järjestössä, jossa on toimintavapauden lisäksi selkeästi keskustellut toimintarajat, ilmenee psykologinen omistajuus positiivisena ilmiönä. Johtajalla on tällöin riittävästi toimivaltaa ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, jotta pro-organisaationaalinen käyttäytyminen on mahdollista. Johtaja toimii stewardimaisesti ja tavoittelee ensisijaisesti organisaation parasta, kuitenkin siten, että järjestön perustehtävä ei pääse unohtumaan. Toimintarajat samalla pitävät huolen myös siitä, ettei johtajan vastuusta järjestöä kohtaan tule liian suurta.

Positiivisesti ilmetessään psykologista omistajuutta kokeva järjestöjohtaja on motivoitunut ja sitoutunut toimimaan organisaation parhaaksi. Samalla hän tulee innostaneeksi muita mukaan toimintaan ja on itse sitkeä viemään läpi muutoksia, jotka voivat järjestöjen kyseessä ollen vaatia

huomattavan määrän aikaa ja vaivaa. Johtaja arvioi sekä omaa että järjestönsä toimintaa kriittisesti ja on tarvittaessa halukas tekemään henkilökohtaisia uhrauksia järjestön puolesta.

Psykologinen omistajuus voi ilmetä järjestötyössä myös negatiivisena ilmiönä. Liian voimakas samaistuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin voi saada aikaan objektiivisuuden hämärtymisen ja omistajuuden tunteiden ylilyömisestä. Järjestön johtaja voi lähtökohtaisesti toimia organisaation etu mielessään, mutta voimakas identifioituminen saa aikaan fanaattisuutta, perustehtävästä eksymistä ja muiden ulkopuolelle sulkemista. Tällöin järjestötoiminnan yhteisölliset lähtökohdat ja järjestötoiminnan demokraattisuus voivat jäädä johtajan toiminnassa taka-alalle. Jos johtajalla on paljon valtaa, on mahdollista, että järjestöstä muodostuu yhden ihmisen liike, joka aiheuttaa vastareaktioita niin järjestön sisällä kuin toimintaympäristössä ja yhteistyökumppaneissa.

Aiempien teorioiden mukaan stewardijohtajalle tulisi antaa mahdollisimman suuri toimintavaltta ja -vapaus, jotta hän pystyy tavoittelemaan organisaation parasta. Jos johtaja kuitenkin alkaa edellä kuvatun mukaisesti kantaa liian suurta vastuuta organisaatiosta ja suunnasta, johon sitä viedään samalla kuin hahmottaa omaa identiteettiään voimakkaasti organisaation kautta, on mahdollista, etteivät tavoitteet enää palvelekaan organisaation parasta. Tällöin johtajalle ei tulisi antaa suurta autonomiaa, vaikka hän ei sinänsä edustakaan agenttimaista johtajaa.

Koska psykologista omistajuutta kokeva, pro-organisaationaalinen ja sitoutunut johtaja motivoituu kuitenkin tämänkin tutkimuksen perusteella parhaiten hyvien toimintamahdollisuuksien vallitessa, on järjestöissä hyvä määrittellä selkeästi ne rajat, missä hallitus ja johtaja toimivat. Rajat on oltava avattavissa keskustelulle määräajoin, jotta perustehtävässä säilyminen on mahdollista tarkistaa. Psykologista omistajuutta kokeva arvioi usein itse kriittisesti sekä omaa toimintaansa että organisaation

toimintaa. Yleisesti ottaen tämä yhdessä kulttuurin asettamien sosiaalisten rajojen kanssa edesauttaa oikeissa päämäärissä pysymistä.

Hallituksen toiminnassa on lisäksi huomattava, että vaikka johtajan toiminnanrajat määriteltäisiin, eivät liian tiukka valvonta tai toiminnan rajaaminen motivoi stewardimaista johtajaa. Agenttimaiseen johtajatyypin perustuva lähestyminen (kuten yhdistysten sääntöjen perusteella usein toimitaan) voi turhauttaa johtajaa, hän voi kokea menettävänsä toimintamahdollisuutensa ja saada hänet jättämään työnsä. Tutkimuksen perusteella ei ole kuitenkaan mahdollista yleistää, että kaikki järjestöihin hakeutuvat johtajat olisivat sen enempää stewardeja kuin agenttejakaan, olennaisinta onkin tunnistaa johtajatyypin, joka järjestöllä on ja säätää rajoja tämän mukaan.

Muutoshaasteet kohdistuvat myös järjestöihin. Muutosten johtaminen tapahtuu muutosten keskellä. Sisäisistä muutoksista kulttuurin muuttuminen voi muuttaa johtajan toimintamahdollisuuksia. Formaaliempi kulttuuri voi merkitä johtajalle toimintamahdollisuuksien kaventumista siten, että hän jättää organisaation. Tämä voi olla haitallista järjestön toiminnalle erityisesti silloin, kun johtaja edustaa järjestössä tietynlaista pysyvää toimintaa (esim. hallituksen jäsenten vaihtuessa usein). Toisaalta johtaja pyrkii vaikuttamaan kulttuuriin ja johtamaan sitä myös itse, saavuttaakseen organisaation tavoitteet ja toteuttaakseen osin omistajuuden tunteista juontuvia vaikuttamisen haluaan. Tämänkin tutkimuksen mukaan kulttuurilla on hyvin moninainen rooli järjestön toiminnassa ja sen johtamisessa.

Lopuksi on todettava, että yhteiskunnan kannalta ajateltuna ei ole yhdentekevää, miten järjestöt tulevaisuudessa tehtävistään selviytyvät. Johtuen järjestöjen, niiden toimintaympäristön ja tavoitteiden ominaispiirteistä, on niiden johtamisessakin omat erityishaasteensa. Tästä johtuen tulisi järjestöjohtamista jatkossakin käsitellä omana johtamisen osa-alueenaan. Yhteiskunnan murroksen aikana kolmannen sektorin

merkitys kasvaa ja tällöin on tärkeää, että myös kolmannen sektorin johtamiseen ja sen kehittämiseen kiinnitetään nykyistä enemmän huomiota.

4.3 Jatkotutkimus

Tutkimus on tehty aihealueella, jota on tutkittu verrattaen vähän. Siten jatkotutkimuksen mahdollisuuksiakin on varmasti useampia, kuin mitä tässä esitetään. Tässä käydäänkin lähinnä läpi niitä jatkotutkimuksen vaihtoehtoja, jotka tulivat erityisesti tätä tutkimusta tehtäessä esille.

Tutkimuksessa lähdettiin tarkastelemaan paitsi järjestön johtamista, myös psykologista omistajuutta järjestön johtamistyössä. Johtajalla on jo työnkuvansa puolesta suurempi vastuu ja siten mahdollisesti jo lähtötilanteessa läheisempi suhde organisaatioonsa ja sen tulevaisuuteen. Tämä todetusti edesauttaa psykologisen omistajuuden syntymistä. Ihmiset toimivat järjestöissä kuitenkin yhteisen tarkoituksen eteen ja yhteisöllisyys on merkittävä piirre toimintaa. Johtajien lisäksi myös moni järjestön jäsen puhuu vapaaehtoisorganisaatiostaan muodossa ”minun” tai meidän”. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin kiinnostavaa ottaa selvää, kokevatko järjestön jäsenet psykologista omistajuutta järjestöään kohtaan. Sekä sitä, esiintyykö järjestöissä psykologista omistajuutta ainoastaan yksilöiden tasoilla vai kollektiivisesti. Niin ikään kiinnostavaa on, miten mahdollisesti koettu psykologinen omistajuus vaikuttaa järjestön toimintaan ja sen kehittymiseen.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin myös järjestön johtajan kokemaa psykologista omistajuutta, ja sen johdosta pro-organisationaalista johtamistoimintaa suhteessa hallituksen työskentelyyn. Hallitusta käsiteltiin lähinnä staattisena ryhmänä, joka delegoi johtajalle enemmän tai vähemmän toimivaltaa. Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla hedelmällistä selvittää, miten hallituksen jäsenet suhtautuvat siihen organisaatioon,

jossa johtaja työskentelee ja jonka hallituksessa he itse ovat mukana. Jos hallituksen jäsenet kokevat joko yksilötasolla tai kollektiivisesti psykologista omistajuutta organisaatiota kohtaan, voi suhtautuminen sekä organisaatioon että sen johtajaan olla erilainen kuin jos vastaavaa sidettä ei ole.

Tutkimukseen osallistuneet järjestöjen johtajat osoittautuivat kaikki tyypiltään stewardimaisesti toimiviksi. Kuitenkin löytyi viitteitä siitä, että järjestöissä on mukana myös agenttimaisesti, omia ambitiotaan tavoittelevia henkilöitä. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tavoittaa molempia johtajatyyppejä, jotta olisi paremmin mahdollista vertailla heidän johtamiskäyttäytymistään, järjestön toimintaa heidän alaisuudessaan sekä sitä, kumman tyyppisen johtajan kanssa järjestö lopulta menestyy paremmin.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin luomaan lisäpalasia keskusteluun siitä, minkä verran kulttuuri ja työympäristö vaikuttavat psykologisen omistajuuden syntyyn. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä koetella mahdollisesti laajemmilla aineistoilla, kuinka suuri merkitys kulttuurilla lopulta on. Syntyykö psykologista omistajuutta esimerkiksi silloin, kun organisaatiossa kulttuuri on arvoiltaan henkilön kanssa ristiriitainen tai kulttuuri rajoittaa voimakkaasti yksilön toimintaa?

Kiinnostavaa olisi tutkia lähemmin myös niitä väitteitä, joita tässä tutkimuksessa esitettiin siitä, mitä tapahtuu, kun järjestön johtajan kokema psykologinen omistajuus alkaa ilmetä organisaation kannalta negatiivisesti. Lähtökohtainen oletus tämän tutkimuksen perusteella on, että järjestön muuttuessa johtajan mukana ns. yhden ihmisen liikkeeksi, on tämä järjestön tulevaisuuden kannalta haitallista. Case -tutkimuksen avulla olisi kiinnostavaa selvittää, mitä tämän tyyppisessä tapauksessa pitkällä aikavälillä lopulta tapahtuu.

Lisäksi tässä tutkimuksessa esitetyt havainnot tulisi koetella laajemmalti, jotta olisi mahdollista yleistää niitä koskemaan järjestöjä ja niiden johtamista. Tämä tutkimus esittää myös vain yhden näkökulman järjestöjohtamiseen ja sen tutkimiseen, joten tutkittavia osa-alueita riittää avattavaksi jatkossakin.

4.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus on tehty aihealueesta, jota ei ole juuri tutkittu aiemmin. Tämä tiedostettiin etukäteen, eikä tarkoituksena ollutkaan löytää niinkään yleisesti päteviä totuuksia kuin kartoittaa ja hahmottaa, miten psykologinen omistajuus tässä kontekstissa ilmenee. Tarkoitus ei myöskään ollut erityisesti koetella jo olemassa olevaa teoriaa, mutta huomattavaa tieteenkin on, että osa aiemmin esitetyistä teorioista sai vahvistusta tutkimuksen myötä.

Suhteessa niihin tavoitteisiin, joita tutkimukselle asetettiin etukäteen, vastaa lopputulos etukäteisodotuksia. Jo olemassa oleviin keskusteluihin löytyi pieniä palasia lisää ja toisaalta järjestöjohtamisen osalta raotettiin täysin uutta tutkimuksen osa-alueita. Hieman etukäteistoiveista poiketen, ei tutkimukseen sattunut mukaan yhtään agenttimaisen johtajan tunnusmerkit täyttävää johtajaa. Tämä olisi tuonut mukanaan erilaista vertailupohjaa mukaan, mutta näin ollen jää se tulevien tutkimusten selvitettäväksi.

Tutkimuksessa päädyttiin neljän järjestöjohtajan haastatteluun. Kattavamman tuloksen saamiseksi olisi voinut haastatella suuremman joukon johtajia. Tällaisessa tapauksessa suuren aineistomäärän esittäminen järkevässä muodossa asettaisi tietenkin omat haasteensa. Toisaalta näissä mukana olleissa neljässä haastattelussa tuli ilmi vain vähän toisistaan poikkeavia vastauksia. Todennäköisyys sille, että seuraavassa neljässä haastattelussa olisi tullut esiin jotakin radikaalia, ei

ole kovin suuri, ellei sitten mukaan olisi sattunut täysin vastakkaista johtajatyyppejä edustava henkilö.

Toinen vaihtoehto olisi ollut paneutua vain yhden tai kahden tapauksen tutkimukseen. Tällöin yhdestä tapauksesta olisi todennäköisesti saatu syvempää ja laajempaa tietoa. Tällöin ilmiökin olisi kuitenkin sidottava jossain määrin vain kyseisiin tapauksiin. Neljänkään tapauksen perusteella ei ole mahdollista yleistää, mutta voidaan tehdä varovaisia oletuksia ilmiön esiintymisestä laajemmaltikin.

Tutkimus herätti joukon ajatuksia mahdollisista jatkotutkimustarpeista. Koska kyseessä oli entuudestaan vähän tutkittu aihealue, on tämä vähintäänkin luonnollista. Etenkin, kun yksi tämän tutkimuksen tarkoituksista oli tuoda lisää palasia keskusteluun ja siten raottaa verhoa uusille, ennen tutkimattomille mahdollisuuksille.

Lähteet

Amin, A., Cameron, A. and Hudson, R. (2002) *Placing the Social Economy*. Routledge, London.

Amin, A., Cameron, A. & Hudson, R. (2003) The alterity of the social economy, in Leyshon A., Lee, R. & Williams, C. (Eds) *Alternative Economic Spaces*, p. 25-54. Sage, London.

Anheier, H. and Ben-Ner, A. (1997) Shifting boundaries: long-term changes in the size of the for-profit, nonprofit, cooperative and government sectors, *Annals of Public and Cooperative Economics* 68, p. 335–353.

Arthur, L., Scott Cato, M., Keenoy, T. & Smith, R. (2003). Developing an operational definition of the social economy. *Journal of Cooperative Studies* 36, p. 163–189.

Birch, K., Whittam, G. (2008). The Third Sector and Regional Development of Social Capital. *Regional Studies*, 42 (3), p. 437-450.

Budd, L. (2003) Can social enterprise succeed in building the regional agenda?, *Regions* 243, p. 7–11.

Chang, L. & Gang, S. (2009). Study on the Human Resource Management of Non-profit Organization in China. *Proceedings of the 2009 international conference on public economics and management (ICPEM2009)*, 4, p. 235-239.

Clark, A.M. (1995). *Non-governmental Organizations and Their Influence on International Society*.

Collins, H. M. (1982). The replication of experiments in physics. In B. Barnes & D. Edge (Eds.), *Science in context*: 94 -116. MA: MIT Press, Cambridge.

Courtney, R. (2002). *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. Routledge, London.

Dart, R. (2004) The legitimacy of social enterprise, *Nonprofit Management and Leadership* 14, p. 411–424.

Davis, J., & Donaldson, L. (1994). *The Theory of Stewardship*, Working Paper, University of Notre Dame.

Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*., 22 (1), p. 20-47.

Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996). Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational change and development*, 9, p. 1-23.

Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. St. Martin's Press, New York.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991) Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16, p. 49-64.

Doucouliaagos, C. (1994). A note on the volution of homo economicus. *Journal of Economics Issues*, 3, p. 877-883.

Drucker, P. (1990) *Managing the non-profit organization*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Eisenhardt, K.M & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), p. 25-32.

Etzioni, A. (1991). The Socio-economics of Property. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), p. 465–468.

Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, p. 301-325.

Furby, L. (1976). The socialization of possession and ownership among children in three cultural groups: Israeli kibbutz, Israeli city, and American. *Compilation and commentary*, 8, p. 95–127.

Fyfe, N. (2005) Making space for 'Neo-communitarianism'? The Third Sector, state and civil society in the UK, *Antipode* 37, p. 536–557.

Greenberg, J. & Baron, R. (2003). *Behavior in organizations*. Pearson Education Inc., New Jersey.

Greene, L. & Burke, G. (2007). Beyond self-actualization. *Journal of health & human services administration*, 30 (2), p. 116-128.

Harju, A. (2006). Järjestön johtaminen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.4.2010]. Saatavilla: <http://www.kansalaisfoorumi.fi/johtaminen-ja-ohjaaminen/jestohtaminen.html>.

Howe, F. (2004). *The nonprofit leadership team : building the Board-Executive Director partnership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Hudson, R. (2005) The social economy beyond the local? Developmental possibilities, problems and policy considerations, University of Durham e-print (available at: <http://eprints.dur.ac.uk/archive/00000049/>).

Isaacs, S. (1933). Social development in young children. Routledge & Kegan Paul, London.

James, W. (1890). The principles of psychology. Holt, New York.

Jensen, M. C, & Meckling, W. H. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3, p. 305-360

Jensen, M. C, & Meckling, W. H. 1994. The nature of man. Journal of Applied Corporate Finance, 7(2), p. 4-19

Kaustinen, L. (2008). Funder Perceptions of the dimensions of reputation of a nonprofit expert organization. Case: Crisis Management Initiative. Prograduate Thesis. Aalto University. Department of Languages and Communication.

Kirves, A. (2007). Järjestöjohtaminen on haastavaa hommaa. [verkkodokumentti].[Viitattu 15.4.2010]. Saatavilla: <http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2007/04/11/jarjestojohtaminen-on-haastavaa-hommaa/20078665/66>.

Kostova, T. (1998). The quality of inter-unit relationships of the MNE as a course of competitive advantage. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Carlson School of Management, Minneapolis, MN.

Kuluttajavirasto (2010). Kuluttajakasvatus. Oppimisaineistot. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.10.2010]. Saatavilla:

<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/tarpeet-ja-motiivit/>

Loimu, K. (1988). Yhdistystieto 2 – Menestyvä järjestö. Weilin+Göös, Espoo.

Loimu, K. (1989). Yhdistystieto 1 – Yhdistystiedon perusteet. 2. painos. Weilin+Göös, Espoo.

Loimu, K. (2005). Johda yhdistyksesi menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. WSOY, Juva.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50, p. 370-396.

Maslow, A. H. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. Viking Press. New York.

Matzkin, D. S. (2008). Knowledge management in the Peruvian non-profit sector. *Journal of Knowledge Management*, 12 (4), p. 147-159.

McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*. McGraw-Hill Book Company, New York.

Muth, M. M. & Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: a contingency theory. *Scholarly research and theory papers* 6 (1), p. 5-28.

O'Driscoll, M.P., Pierce, J.L, Coghlan, A-M. (2006). The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors. *Group and Organization Management* 31 (3), p. 388-416.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review* 31 (4), p. 9-25.

Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. Reading, Mass. Addison-Wesley.

Pascale R.T., Athos, A.G. (1981). *The Art of Japanese Management*. Simon & Schuster, New York.

Paton, R. (2003). *Managing and Measuring Social Enterprises*. Sage, London.

Pierce J., Kostova T. & Dirks K. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review* 26 (2), p. 298-310.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7, p. 84–107.

Pierce, J.L., O'Driscoll, M. P., Coghlan, A-M. (2004). Work Environment Structure and Psychological Ownership: Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology* 144 (5), p. 507-534.

Pierce, J.L., Jussila, I. & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30, p. 477–496.

Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16, p. 121–144.

Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge*. Routledge and Kegan Paul, London.

Pratt, M.G. (2009). From the editors. For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 32 (5), p. 856-862.

Ritti, R.R., Funkhouser, G.R. (1982). *The Ropes to Skip and the Ropes to Know*. Columbus, Ohio.

Rodgers, L., & Freundlich, F. 1998. Nothing measured, nothing gained. *Employee Ownership Report*, XVIII, No. 1. Oakland, CA: National Center for Employee Ownership.

<http://www.ownershipassociates.com/nothingm.html>

Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28, p. 553–571.

Schein, E.H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, 9, p. 1-15.

Schein, E.H. (1991). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Seelos, C. and Mair, J. (2005) *Sustainable Development: How Social Entrepreneurs Make It Happen*. Working Paper No. 611. IESE Business School, University of Navarra, Navarra.

Sillanpää, V. (2010). The role of intellectual capital in non-profit elderly care organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (2), p. 107-122.

Tagiuri, R., Litwin, G.H. (1968). Organizational Climate: Exploration of a Concept. Division of Research, Harvard Graduate School, Boston.

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439–460.

VandeWalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20, p. 210–226.

Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to Work. In R. Dubin (Ed), *Handbook of Work, Organization and Society*. Rand MacNally, Chicago.

Virta, P. (2009). Developing a communication strategy based on employee perceptions of a non-profit's organisational identity. Case: Crisis Management Initiative. Pro graduate thesis. Aalto University. Department of Languages and Communication.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, p. 297–330.

Williams, C., Aldridge, T. and Tooke, J. (2003). Alternative exchange spaces, in Leyshon, A. Lee, R. and Williams, C. (Eds) *Alternative Economic Spaces*, pp. 151–167. Sage, London.

Yhdistyslaki. Suomen valtio. Saatavilla:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503?search\[type\]=pika&search\[pika\]=yhdistyslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503?search[type]=pika&search[pika]=yhdistyslaki)

Yritys- ja yhteisötietolaki. Suomen valtio. Saatavilla:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010244?search\[type\]=pika&search\[pika\]=yritys-%20ja%20yhteis%C3%B6tietolaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010244?search[type]=pika&search[pika]=yritys-%20ja%20yhteis%C3%B6tietolaki)

Yin, R.K. (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.).
Newbury Park, CA, Sage.

LIITE 1:

Viitekehyksen haastattelurunko

Kysymyksiä Kari Loimulle:

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita lähinnä palkallista johtotyötä tekevästä (toiminnanjohtaja, pääsihteeri tai vastaava palkattu henkilö)

1. Miten järjestöt eroavat pääpiirteittäin toimintaympäristönä esim. yksityisen sektorin toimintaympäristöstä?
2. Järjestössä johtajana toimimisen suurimmat haasteet?
3. Onko järjestöissä yleisesti ottaen vahva vai heikko organisaatiokulttuuri?
4. Mitä rajoituksia yhdistyslaki tai yhdistyksen säännöt voivat asettaa toiminnanjohtajan/pääsihteerin (ts. järjestön johtava toimihenkilö) toiminnalle?
5. Entä, mitä velvoitteita yhdistyslaki/säännöt voivat asettaa?
6. Miten järjestöä johdetaan?
7. Mitkä ovat järjestön toiminnan menestystekijät?
8. Mitä ominaisuuksia järjestöjohtajalta vaaditaan?
9. Minkälaisia työkaluja järjestöjohtajilla yleensä on käytettävissään?
10. Mitä muuta yleistä järjestöistä ja niiden johtamisesta tulee mieleen, jotka vaikuttavat olennaisesti järjestön johtamiseen?

LIITE 2:

Järjestöjohtajien haastattelurunko

Kun olet työskennellyt järjestön johtotehtävissä, oletko hakeutunut sellaisen järjestön palvelukseen, jonka tavoitteet vastaavat omia arvojasi? Oletko matkan varrella joutunut mukauttamaan näitä arvoja? Entä oletko mielestäsi tuonut johtamaasi organisaatioon uusia arvoja?

Mikä järjestön johtamistyössä mielestäsi motivoi parhaiten? Jos vertaat omien henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista järjestön tavoitteiden toteutumiseen, kumpi on tärkeämpää? Miltä osin omat tavoitteesi ovat olleet yhteneviä järjestön tavoitteiden kanssa? Asettaisitko järjestön tavoitteet omien tavoitteidesi edelle? Miksi? Miksi et?

Järjestökulttuuri vaikuttaa usein osaltaan siihen, minkälainen asema järjestön johtajalla on. Kuinka suuri merkitys järjestön organisaatiokulttuurilla sinun mielestäsi on? Voiko kulttuuri vaikuttaa työhön suhtautumiseen? Miten olet kokenut järjestökulttuurin itse, miten se on vaikuttanut omaan suhtautumiseesi järjestöä ja siellä tehtävää työtä kohtaan? Oletko mielestäsi saanut toimia vapaasti vai oletko kokenut järjestökulttuurin toimintaa rajoittavana tekijänä? Miten järjestökulttuuria johdetaan, voiko sitä johtaa? Oletko pyrkinyt muuttamaan järjestössä vallitsevaa kulttuuria? Onko se mielestäsi onnistunut tai yleensäkkään mahdollista?

Mikä merkitys mielestäsi on johtajan toimintavallan laajuudella? Kuinka paljon johtajalla tulisi olla toimivaltaa ja kontrollia siitä, mitä järjestössä tapahtuu? Minkälainen hallitus tai hallitustyöskentely tukee johtamistyötä parhaiten? Minkälaisesta mielestäsi aiheutuu eniten ristiriitatilanteita? Tulisiko hallituksen mielestäsi luottaa siihen, että johtaja tavoittelee organisaation parasta vai pitäisikö hallituksen

ennemmin valvonnalla ja rajoja asettamalla varmistaa, että hän tekee niin?

Oletko järjestöä johtaessasi kokenut järjestön ja sen toiminnan omaksesi? Onko mielestäsi mahdollista johtaa järjestöä (menestyksekkäästi) ilman, että kokee sitä, sen arvoja tai toimintaa omakseen? Jos järjestön ja sen toimintaan samaistuu voimakkaasti, onko se mielestäsi positiivinen (esim. työhön sitoutuu paremmin) kannalta vai negatiivinen asia? Kumpi johtajatyyppeistä mielestäsi ajautuu helpommin konfliktiin (joko henkilön sisäiseen tai organisaation kanssa) voimakkaasti työhön samaistuva vai etäisyyttä pitävä? Mitä hyviä puolia näkisit siinä, että johtaja kokee työn voimakkaasti omakseen? Entä mitä huonoja puolia?

Oletko kokenut tuntevasi järjestösi asiat syvällisemmällä tasolla ja oletko kokenut olevasi erittäin sitoutunut näiden asioiden hallinnoimiseen? Koetko sinulla on ollut muista syvempi vastuu järjestöstäsi ja sen kehityksestä verrattaessa muihin järjestöissä toimiviin henkilöihin? Oletko huomannut tarvetta puolustaa järjestöäsi tai tekemääsi työtä? Jos kyllä, mihin tilanteeseen tunne on liittynyt ja onko tunne ollut lievä vai voimakas?