

## **Järjestöjohtaminen – yleistä vai erityistä?**

Anne Lindfors

Palkkatyöstä on tullut yhä keskeisempi osa kolmannen sektorin toimintaa. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana palkatun henkilöstön ja työnantajana toimivien järjestöjen määrä on kasvanut merkittävästi. Kolmas sektori on omaleimainen palkkatyön alue, sillä työn organisoinnissa sekoittuvat vapaaehtoistyön ja palkkatyön ulottuvuudet. Järjestöjen työntekijät antavat johtamiselle muiden sektoreiden työntekijöitä heikomman arvosanan. Järjestötyöhön tyypillisesti liittyvä korkea autonomia voidaan kokea johtamisen puuttumisena, joka voi vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Ammattimaistuminen on johtanut johtamisen vaatimusten kasvuun. Järjestöjohtaminen edellyttää laaja-alaista moniosaamista. Vaativuudestaan huolimatta järjestöjohtamista ei välttämättä pidetä edes oikeana työnä. Hybridisaatio on tuonut yksityisen ja julkisen sektorin toimintatapoja kansalaisyhteiskuntaan, myös järjestöjen johtamiseen. Järjestöjohtajan rooli on muuttunut kutsumuksellisesta ammatilliseksi johtajaksi ja suuntautuu yhä enemmän ulospäin.

Eroaako järjestön johtaminen muiden sektoreiden johtamisesta? Järjestöjohtamisesta voidaan löytää sekä geneerisiä, että järjestöspesifejä piirteitä, jotka voivat olla läsnä samanaikaisesti (Lind 2020). Järjestöjohtajat kokevat tarvetta erontekoon muiden sektoreiden johtamisen kanssa (Heimonen 2019). Järjestöjohtamisen erityispiirteet liittyvät arvoihin, yleishyödylliseen missioon ja voittoa tavoittelemattomuuteen sekä jäsendemokratiaan. Järjestöjohtajien mukaan johtamisessa on löydettävissä muita sektoreita enemmän vapautta ja joustavuutta.

Usealla järjestöllä on sekä yleishyödyllistä toimintaa, että liiketoimintaa. Toimiminen useassa roolissa ja työtehtävien laajeneminen aiheuttavat haasteita. Liiketoiminnan ja kansalaisjärjestötoiminnan johtaminen edellyttävät erilaista osaamista ja asennetta. Oman haasteensa järjestöjohtamiselle asettaa vapaaehtoisista koostuvan luottamusjohdon ja toiminnanjohtajan yhteistyö sekä se, pystyykö luottamusjohto huolehtimaan työnantajaroolistaan. Yhdistyslaki ei anna järjestön johtajalle samanlaista asemaa ja vastuuta kuin yritysten toimitusjohtajilla on. Operatiivisen johtajan vastuun voi kuitenkin katsoa olevan jopa suurempi kuin muilla sektoreilla. Toiminnanjohtajan asemaa muuttava lakiehdotus on parhaillaan pohdittavana.

Kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa esityksessä käyn läpi mitä järjestöjohtamisesta tiedetään ja pohdin onko järjestön johtaminen erityistä vai ainoastaan synteesi muiden sektoreiden johtamisesta. Voisiko järjestöjohtamisessa olla piirteitä, joista muilla sektoreilla olisi opittavaa? Painopiste on sosiaali- ja terveysjärjestön operatiivisessa johtamisessa. Esitys perustuu alkuvaiheessa olevaan väitöstutkimukseen, jossa tutkin sote-järjestöjen johtajien urakertomuksia.