

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2023

Sara Lehtonen

**PARTION JOHTAMISKURSSEILTA  
OPITTUJEN VUOROVAIKUTUSTAITOJEN  
HYÖDYNTÄMINEN TYÖELÄMÄSSÄ**



Opinnäytetyö (AMK)| Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2023 | 40 sivua

Sara Lehtonen

## Partion johtamiskursseilta opittujen vuorovaikutustaitojen hyödyntäminen työelämässä

Työn murros muokkaa jatkuvasti työskentelytapoja, mikä haastaa työntekijän lisäksi myös esimiestä. Vuorovaikuttavan työilmapiirin muovaaminen digitalisoitumisen keskellä ei ole yksinkertaista, ja sen vuoksi johtamistaitoja tulee jatkuvasti kehittää ja olla avoin uuden oppimiselle. Partion koulutusjärjestelmä sisältää monipuolista johtamiskoulutusta, mutta se ei ole silti vielä saanut osakseen tarpeeksi huomiota järjestötoiminnan ulkopuolella.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, kuinka Suomen Partiolaisten johtamiskursseilta opittuja vuorovaikutustaitoja voidaan hyödyntää työelämän esimiestehtävissä, ja kuinka koulutusten merkittävyyttä saadaan korostettua entisestään partiotoiminnan ulkopuolellekin. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa haastateltiin puolistrukturoidusti sekä esimiestehtävissä työskennelleitä että partiojohtajaperuskurssin suorittaneita partiojohtajia.

Tutkimuksessa saatiin selville, että partiolaisten projektijohtamisen taidot ovat työelämässä tunnettuja ja arvostettuja. Partion johtamismallia voisi hyödyntää muokkaamalla sitä enemmän työelämään sopivaksi lisäämällä tuloksen yhdeksi kokonaisuudeksi. Partion syvälle juurtunutta johtamiskulttuuria voisi käyttää monipuolisesti hyödyksi yritysten toiminnassa, mutta on silti vielä alkutekijöissä.

Asiasanat:

Partiotoiminta, kouluttautuminen, johtaminen, vuorovaikutus

Bachelor's thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Bachelor degree of business administration

2023 | 40 pages

Sara Lehtonen

# Using the interaction skills learned from the scout leadership training in working life

Keywords:

Scouting, training, leadership, interaction

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Työelämä muutoksessa</b>	<b>9</b>
2.1 Työelämän murros	9
2.2 Työelämän johtaminen	10
2.3 Johtamisen uudistaminen	12
2.4 Esimiehen vuorovaikutustaidoista	14
<b>3 Partio kouluttajana</b>	<b>16</b>
3.1 Partion johtamiskäsitys	16
3.2 Partion johtamismalli	17
3.3 Arvopohjainen johtajuus	20
3.4 Vuorovaikutustaidot	21
<b>4 Partiojohtajien pohdintaa</b>	<b>24</b>
4.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoite	24
4.2 Haastattelujen toteutus	25
4.3 Haastattelujen tulokset	26
<b>5 Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>36</b>
<b>Lähteet</b>	<b>38</b>

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.

## Kuvat

Kuva 1. Partion johtamismalli. Suomen Partiolaiset.

Kuva 2. Leadership in Scouting Model. Scoutship.

Kuva 3. DiSC-malli. Suomen Partiolaiset.

## Käytetyt lyhenteet ja sanasto

Lippukunta	Partiotoiminnan perusyksikkö. Usein joko itsenäisiä yhdistyksiä tai rekisteröityjä tukeaan jokin taustayhteisö, kuten seurakunta.
Partiopiiri	Lippukuntien maantieteellisen sijainnin mukaan jaoteltu organisaatio.
Partiojohtaja	Partiojohtajaperuskurssin suorittanut yli 18-vuotias partiolainen.
Pesti	Johtajaikäisen partiolaisen tuettu ja määriteltä tehtäväkokonaisuus.
SP	Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry. Partiolaisten keskusjärjestö Suomessa.
WAGGGS	World Association of Girl Guides and Girl Scouts, Partiotyttöjen Maailmanliitto.
WOSM	World Organization of the Scout Movement, Partiopoikien Maailmanjärjestö.

# 1 Johdanto

Digitalisaatio on nykypäivän yritysmaailmassa jatkuvasti esillä ja kehitettävissä oleva teema. Se tuo uusia mahdollisuuksia, mutta myös omat haasteensa työn jatkuvassa murroksessa. Johtamiskulttuuri on jokaisessa organisaatiossa omanlaisensa: toiset ovat hyödyntäneet monipuolisesti digitalisaation ja globalisaation hyötyjä, kun taas toiset toistavat yhä samoja kaavoja vuosikymmenestä toiseen. Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu entisestään, kun digitalisoituneissa organisaatioissa fyysisten palaverien sijaan monet ovat totuttaneet myös verkkotyöskentelyyn. Etänä esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus on enemmän koetuksella, ja jatkuvia haasteita voi löytyä sekä kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa että koko tiimin tasolla.

Partio on Suomessa nykypäivänä jo laajalti vakiintunutta järjestötoimintaa. Partio on vahvasti arvopohjainen liike, jolle ominaista on yksilön omien arvojen ja partiolaisen arvopohjan välinen vuoropuhelu sekä tunnusomaisesti toimiminen ja päätösten tekeminen (Suomen Partiolaiset, n.d.h). Partiolaisten jatkuva kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen nousujohteisesti kuuluvat myös vahvasti partiolaisuuteen ja partiojohtajuuteen. Partiolaisten motto "Ole valmis" kuvastaakin todella hyvin toimintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, kuinka Suomen Partiolaisten johtamiskursseilta opittuja vuorovaikutustaitoja voidaan hyödyntää työelämän esimiestehtävissä, ja kuinka koulutusten merkittävyyttä saadaan korostettua entisestään partiotoiminnan ulkopuolellekin. Koen, että partion johtamiskulttuurissa on jo paljon samaa mitä työelämän puolella, mutta se voisi siitä huolimatta tarjota vieläkin enemmän. Vuorovaikutustaidoissa ei voi koskaan kehittyä liikaa, varsinkaan eläessämme tänä työn murroksen aikakautena.

Opinnäytetyön keskiössä on johtajuus ja vuorovaikutus. Teoriaosuus keskittyy kahteen eri näkökulmaan, jotka ovat työelämän muutos ja vuorovaikuttava johtajuus, sekä partioliike ja partiojohtajuuteen liittyvät tarkemmin rajatut käsitteet. Johtamiskäsitys ja arvopohjainen johtajuus ovat Partiojohtajan

käsikirjan päätermejä. Teorian jälkeen käydään läpi tutkimus avaamalla sen kulkua sekä itse haastattelujen tulokset, opinnäytetyön päättyessä yhteenvetoon ja johtopäätösten analysointiin.

## **Partioliike Suomessa**

Robert Baden-Powell perusti partioliikkeen vuonna 1907 Iso-Britanniassa, jossa kyseisenä kesänä kerääntyttiin Brownsean saarelle ensimmäiselle kesäleirille. Varsinainen partiotoiminta alkoi vuodesta 1908, ja Suomeen se rantautui 1910 seurakuntien nuorisotyön ja opettajien kautta. (Suomen Partiolaiset, n.d.e.) Niilo-Rämän (2015, 11) mukaan vaikka Suomeen partio rantautuikin jo vuonna 1910, se joutui erilaisten diktatuurien vuoksi saman tien painumaan maan alle. Vasta vuonna 1917 Venäjän vallankumouksen jälkeen partiotoiminta pääsi kunnolla kukoistamaan.

Partio on kasvatustoimintaa, jonka tavoitteena on tukea lasten ja nuorten kasvua heidän yksilölliset ominaispiirteensä huomioon ottaen. Päämääränä on persoonallisuudeltaan ja elämäntavoiltaan tasapainoinen, vastuuntuntoinen, aktiivinen sekä itsenäisesti ajatteleva paikallisen, kansallisen ja kansainvälisen yhteisön jäsen. Partiossa toimitaan ryhmissä omissa ikäkausissa, jotka noudattavat virallista partio-ohjelmaa. Partio on vastavoima ”Miks mun pitäis” ja ”Ei kuulu mulle” -asenteille. (Niilo-Rämä, 2015, 49–50.)

Partiotoiminnan tavoitteena on olla mukana kasvattavamassa lapsista ja nuorista yhteiskuntaa rakentavia aikuisia. Kohderyhmä on jaettu viiteen ikäkauteen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kehitys huomioon ottaen, jolloin kehitystarpeet ovat siinä määrin samanlaisia, että niihin voidaan vastata samoissa toimintaryhmissä samantapaisin keinoin. Ikäkaudet ovat sudenpennut (7-9-vuotiaat), seikkailijat (10-12-vuotiaat), tarpojat (12-15-vuotiaat), samoajat (15-17-vuotiaat) ja vaeltajat (18-22-vuotiaat). Lippukunnan kannalta kaikki ikäkaudet ovat yhtä arvokkaita, sillä jokaisella partiolaisella on oikeus oman ikänsä ja kehitysvaiheensa mukaiseen kasvattavaan partiotoimintaan. (Suomen Partiolaiset, n.d.a.)

Maailmanlaajuisesti partiolaisia on nykyisin yli 40 miljoonaa yli 200 maassa. Suomen partiotoiminnassa on vuosittain mukana yli 65 000 jäsentä, jotka ryhtyvät yli 700 toimivaan lippukuntaan. (Suomen Partiolaiset, n.d.f.)



## 2 Työelämä muutoksessa

### 2.1 Työelämän murros

Tänä päivänä elämme tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Työn sisällöissä se tarkoittaa, että erilainen tiedon käsittely, sähköinen viestintä ja asiakaspalvelu sisältyy yhä useamman työntekijän toimenkuvaan. Pääkaupunkiseudulla jo suuri enemmistö työpaikoista on palveluammateissa, kun taas vielä 1960-luvulla suurin osa suomalaisista työntekijöistä työskenteli maataloudessa ja teollisuudessa. Tietotyöksi kutsutaan toimintaa, jossa hyödynnetään tavalla tai toisella informaatioteknologian sovelluksia. (Kärkkäinen, 2005, 10.) Järvisen (2020, 187) mukaan nyttemmin tietotekniikasta on tullut merkittävä työllistäjä, kun uudet innovaatiot ovat luoneet uutta toimintaa ja siten työpaikkoja.

Maailman sivutoiminta on perustunut verkostoihin, vaikka verkosto-sanaa ei olisi käytettykään. Aina on ollut tuttavuuksia, yhteyksiä, suhteita, alihankintaa, asiakkaita, sopimuskumppaneita, järjestöjä ja muita sidoksia. Nyt verkottuneena yhteistoiminta on kuitenkin tullut intensiivisemmäksi. Se on myös saanut mainiot tekniset kiihdyttäjät: internetin ja sähköpostin. (Kostamo, 2004, 112.) Järvinen (2020, 186) toteaa, että teknologia on muuttanut perusteellisesti työn, opiskelun sekä viihteestä ja taiteesta nauttimisen. Muutos ei ole saavuttanut mitään kyllästymispistettä vaan tulee jatkumaan kiihtyvänä. Perustalta löytyy komponentteja yhä uusille innovaatioille. Toiseksi keksijöiden ja kehittäjien lukumäärä lisääntyy jatkuvasti. Kolmanneksi tulevaisuuden innovaattoreilla on käytössään jatkuvasti parantuneet työvälineet.

Luovan työn tekijöitä ei johdeta perinteisesti, vaan toiminnan perusta on yhteisessä vuorovaikutuksessa eli dialogissa. Dialogin laatu määrää, miten ihmiset keräävät tietoa, miten he tekevät päätöksiä ja suhtautuvat toisiinsa. Onnistunut dialogi voi tuottaa kilpailuedun tuottaessaan sovelluskelpoisia ideoita ja niiden nopeaa toimeenpanoa. Vuoropuhelussa kyse on hyvin pitkälle siitä keskustelukulttuurista, mihin työyhteisössä halutaan pyrkiä. (Kärkkäinen, 2005, 55.)

Tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistaminen ja ennakointi korostuvat entisestään, kun toimintaympäristön muutokset ovat yhä nopeampia ja monimutkaisempia. Globaalit eettiset ilmiöt ja sosiaaliset liikkeet ovat vaikuttaneet voimakkaasti sekä yritysten toimintaan että asiakkaiden käyttäytymiseen. Koronaviruksen aiheuttama pandemia on puolestaan havainnollistanut globaalisti sen, mikä on yritysten uudistumiskyvyn ja muutosvalmiuden merkitys, kun on yritettävä selviytyä vaikeissa, yllätyksellisissä ja nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Murroksessa yritysten on tarkasteltava asioita uusista näkökulmista sekä kyseenalaistettava vanhoja oletuksia ja käytäntöjä. Pandemialla on ollut sekä pysyviä että väliaikaisia vaikutuksia, sillä lähes kaikki yritykset, jotka pystyivät siirtämään myyntiään verkkoon tai digitalisoimaan toimintaansa, tekivät niin. Monet näistä kehitysaskelista ovat sellaisia, jotka kehittyvät kokeiluista pysyviksi osiksi yritysten toimintaa. Nopea siirtymä digitaalisiin työtapoihin ja uusiin etätyön käytäntöihin on esimerkki tämänkaltaisesta muutoksesta. Yritysten ja johtajien onkin kehitettävä kykyään ymmärtää liiketoiminnan murroksia ja hyödyntää niiden tarjoamia mahdollisuuksia uudistumisessa. (Malmelin, 2021, 9–11.)

## 2.2 Työelämän johtaminen

Esimiestyön tarve on voimistunut sen myötä, kun työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja moninaistuneet. Järvisen (2020, 18) mukaan johtamisen merkitystä ei saa vähätellä, vaan se, miten ihmisiä johdetaan ja käsitellään, on noussut yhdeksi työpaikan menestystekijäksi.

Juuti & Rovion (2010, 23) mukaan esimiehenä menestyminen on opittu taito. Mitä enemmän sitä opettelee, sitä enemmän huomaa vivahteita, joita tulisi oppia lisää. Esimiehenä sen paremmin kuin ihmisenäkään ei ole koskaan valmis. Oman haavoittuvuuden ja keskeneräisyyden huomaaminen onkin esimiehenä kehittymisen lähtökohta ja myös keskeinen tekijä esimiehenä menestymisessä.

Järvisen (2020, 11) mukaan suomalaisten johtajien merkittävin erityispiirre on vahva arvopohja. Se on ollut olemassa ainakin jo 1800-luvulta lähtien, siis paljon

ennen kuin on alettu puhua arvoista johtamisen tekijänä. Arvopohjan historiallista perua ovat isänmaallisuus sekä siihen kytkeytyvä itsenäisyys- ja kehittämistahto. Vahvaan arvopohjaan kuuluu myös rehellisyys ja luotettavuus. Suomalaisten johtajien vahvaksi erityispiirteeksi nostettava ominaisuus on yhteistoimintakyky ja siihen liittyvä henkinen joustaminen, sekä omatoimisuus ja siihen liittyvä aloitteellisuus, vastuunotto ja itseohjautuvuus.

Yksilöiden johtaminen on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Johtajan on tunnettava hyvin alaisensa ja osattava johtaa heitä yksilöllisesti. Hänen on osattava ottaa huomioon alaisen osaaminen, motivaatio, itsenäisyys ja sitoutuminen, jotka kuvaavat alaisen valmiustasoa tietyssä tehtävässä. Johtajan on osattava käyttää erilaisia johtamistyyliä alaisen valmiustason ja johtamistilanteen mukaan. Joskus pitää ohjata, toisinaan taas valmentaa, osallistua tai delegoida ja valtuuttaa. (Sydänmaanlakka, 2012, 39.)

Johtaminen voidaan kuvata johtajan ja asiantuntijoiden väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Tämä vuorovaikutus tapahtuu tiimissä, organisaatiossa ja verkostossa, jossa vallitsevat tietyt arvot ja kulttuuri. Myös toimiala, ekosysteemi ja yhteiskunta vaikuttavat tähän prosessiin. Johtamisprosessin lähtökohtana ovat visio, tarkoitus ja tavoitteet. Johtaminen on paljolti merkityksen luomista ja antamista, sillä johtamisprosessissa johtajat ja asiantuntijat ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa, ja parhaimmillaan tämä vuorovaikutus on aitoa vuoropuhelua toiminnassa. Johtaja voi käyttää erilaisia johtamistyyliä tilanteesta riippuen. Lopputuotos on tavoitteena ollut tulos, joka voi olla onnistunut tai epäonnistunut. Onnistunut tulos voi olla tehokkaasti tai tehottomasti saavutettu. Tietyt arvot ja kulttuuri vaikuttavat osaltaan koko prosessiin: miten visio määritellään, miten vuorovaikutus toteutuu ja miten tuloksia arvioidaan. (Sydänmaanlakka, 2014, 114–115.)

Sydänmaanlakka (2014, 125) selventää, että johtamisen suurimmiksi haasteiksi nousee jatkuva uudistuminen, lisääntyvä monimuotoisuus ja innovatiivisuuden vaatimukset. Myös itsensä johtaminen sekä luottamuksen synnyttäminen ja

rakentaminen organisaatioissa koetaan haasteelliseksi. Tämän lisäksi virtuaalijohtaminen, verkostajohtaminen ja ekosysteemin johtaminen nähdään erittäin tärkeiksi osa-alueiksi.

### 2.3 Johtamisen uudistaminen

Malmelinin (2021, 22) mukaan uudistumisen kannalta yksi keskeisistä ongelmista on se, että organisaatioissa pidetään kiinni aikaisemmista ajattelumalleista ja toimintatavoista, vaikka ne eivät enää tue yrityksen kehittymistä ja liiketoiminnan uudistamista. Ajattelumallien muuttumattomuus koskee erityisesti suuria ja liiketoiminnallisesti menestyneitä yrityksiä. Jos yritykseltä puuttuu liiketoiminnallinen paine uudistumiselle, koetaan usein, että aikaisemmin hyväksi todetuilla ajattelumalleilla ja niiden ohjaamilla toimintatavoilla on järkevää jatkaa myös tulevaisuudessa. Tämä ajattelutapa saattaa olla liiketoiminnan lyhyen aikavälin tuloksen kannalta perusteltua, mutta yrityksen uudistumisen ja tulevaisuuden kannalta se on haitallista.

Yrityksen uudistumisen kannalta on olennaista kehittää uusia työskentelyn ja johtamisen käytäntöjä, jotta se kykenee mukautumaan murrokseen ja hyödyntämään niitä. Ihmisten johtaminen on keskeinen tekijä siinä, että organisaatio kykenee uudistumaan, mutta samalla johtamisen heikkous on merkittävä uudistumisen este organisaatioille. Suurta osaa yrityksistä johdetaan kuitenkin siten, että inhimilliselle luovuudelle, uteliaisuudelle ja niiden etsimille ei jää työn arjessa tilaa. Tämä johtaa siihen, että ihmiset eivät pysty hyödyntämään uudistumiskykyään työssään. Yritysten uudistumisen kannalta se on tuhoisaa, koska yritysten mahdollisuudet mukautua, muuttua ja kehittyä ovat pitkälti riippuvaisia niissä työskentelevien ihmisten uudistumiskyvystä. Johtamisen kehittäminen tarjoaakin monille yrityksille mahdollisuuden uudistua nopeasti ja kestävästi. Erityisesti se koskee ihmisten johtamisen kehittämistä. Yrityksissä pitäisi kehittää sellaisia johtamismalleja, jotka nostavat hallinnon sijaan esille ihmisten aloitteellisuutta, luovuutta ja intohimoa. (Malmelin, 2021, 13.)

Malmelin (2021, 23) pohtii, että organisaation muutoshaluttomuus voi perustua ajatukseen, että koska yrityksen toiminta on ollut menestynyttä ja osaaminen on ollut kilpailijoita paremmalla tasolla, yrityksellä ei ole erityistä syytä panostaa uudistumiseen. Ongelmana on, että suuri osa pitkään sovelletuista periaatteista vanhenee väijäämättä, jolloin niiden sovellettavuus heikkenee ja hyödyllisyys vähenee. Näin tapahtuu joko vähitellen tai äkillisesti. Menneisyyden ajattelumallit eivät enää tarjoa uudistumisen eväitä tai muutoksen mahdollisuuksia. Päinvastoin ne estävät ja hidastavat uudistumista. Muutosvoimien vaikutukset ilmenevät usein toimialakohtaisesti.

Johtamisen merkitys on korostunut monissa organisaatioissa siten, että on johdonmukaisesti panostettu johtamisen kehittämiseen ja johtamiskoulutukseen. Johtamisen kehittämisessä on kuitenkin tärkeää luoda ensin yhteistä ymmärrystä siitä, minkälaista johtamista muuttuvassa organisaatiossa tarvitaan. Kun organisaatiossa onnistutaan kehittämään laajasta jaettuun johtamisen käytäntöjä, luodaan työyhteisöön samalla yhtenäisiä tapoja ajatella, keskustella ja toimia. Tämä luo otollisia olosuhteita organisaation eri toiminnoissa ja yksiköissä työskentelevien asiantuntijoiden yhteistyölle. Kehitystyö mahdollistaa näin myös yhteisten käsitysten luomisen organisaation tulevaisuuden tavoitteista ja kehittämisen suunnista. Yhteisöllisyys samalla vähentää organisaatioiden sisäistä politikointia ja lisää yhdentuumaisuutta toiminnan tarkoituksesta ja päämääristä. Samalla organisaation kyky toimia johdonmukaisesti muutostilanteissa vahvistuu. Näin uudistumisen johtaminen ei ole riippuvainen ainoastaan yksittäisten johtajien suorituskyvystä. (Malmelin, 2021, 33–34.)

Pyrkimys yhteistyöhön ja avoimuuteen on erittäin tärkeää uudistumisessa. Kun uudistumisesta halutaan tehdä koko organisaation kattava päämäärä, jokaiselle työyhteisön jäsenelle tulisi tarjota mandaatti kehittää organisaation toiminnan tapoja omien kykyjensä mukaan. Ideointiin osallistamista varten yrityksissä voidaan luoda erilaisia innovaatiomenetelmiä ja -alustoja, jotka mahdollistavat uusien ideoiden tunnistamisen, arvioinnin ja jalostamisen. Avoin ja osallistava viestintä organisaation asioista ja tapahtumista on tärkeää uudistumisessa. Näin ihmiset ovat tietoisia siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, kokevat tulevansa

huomioiduiksi ja kykenevät ottamaan erilaiset muutosalitteet huomioon omassa työssään. Tunne osallisuudesta ja kyvystä vaikuttaa lisää työntekijöiden sitoutumista muutokseen. (Malmelin, 2021, 85.)

#### 2.4 Esimiehen vuorovaikutustaidoista

Työ perustuu enenevässä määrin yhteistyöhön. Siksi motivaation lähtökohta, työssä onnistuminen, on kiinni myös paljon muiden tekemisistä, työprosessin sujuvuudesta ja keskinäisestä kanssakäymisestä. Tämän seurauksena sosiaaliset taidot ovat nousseet keskeisiksi työnteon välineiksi. Erityisesti ihmisten johtamisessa korostuvat vuorovaikutustaidot. Siinä ne ovat ratkaisevan tärkeitä. Vaikka esimies olisi työhön liittyvistä kysymyksissä erinomainen asiantuntija, mutta sosiaalisilta taidoiltaan olisi paljonkin parannettavaa, hänen mahdollisuutensa onnistua ovat heikot. (Järvinen, 2020, 90–91.)

Sydänmaanlakan (2021, 103) mukaan johtajalla on suuri merkitys toimintakulttuurin muodostumisessa. Johtaja viestii kaikella käyttäytymisellään, sanoillaan ja toiminnallaan omia ja organisaationsa arvoja ja haluttua toimintatapaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että nämä viestit, sanalliset ja sanattomat, ovat synergiassa keskenään. Sama koskee prosesseja ja käytäntöjä, jotta luottamus organisaatiossa vahvistuu ja toimintatavat muuttuvat haluttuun suuntaan.

Sydänmaanlakka (2021, 104) täsmentää, että halu ja kyky vuorovaikutukseen on tulevaisuuden johtajan yksi keskeisimmistä ominaisuuksista. Ylimmän johdon tehtävänä on vision luominen ja sen tekeminen ymmärrettäväksi niin, että toimeenpano on mahdollista. Suunta säilyy kaikilla tasoilla oikeana, kun asiat ja niiden väliset yhteydet ovat selkeitä. Jatkuvan vuorovaikutuksen kautta johto viestii halutun suunnan, joka konkretisoituu yksikkö-, tiimi- ja yksilötavoitteiksi. Näiden tavoitteiden saavuttamisesta kannetaan vastuu yhdessä.

Vuorovaikutuksessa on tärkeää, että työyhteisössä jaetaan kaikki luotettava ja asiaan liittyvä tieto koko työyhteisön jäsenille, jolloin heillä on mahdollisuus

vapaaseen ja tietoiseen valintaan. Vain tätä kautta syntyy sisäinen sitoutuminen työyhteisön asioihin. Vuorovaikutuksessa tulemme tietoisiksi siitä, miten itse toimimme, puhumme, tunnemme ja ajattelemme. (Kärkkäinen, 2005, 56.)

## 3 Partio kouluttajana

### 3.1 Partion johtamiskäsitys

Johtajuus on partion keskeinen elementti, koska sen avulla on mahdollista rakentaa parempaa maailmaa partion päämäärän eli vastuuntuntoisten, aktiivisten ja itsenäisesti ajattelevien paikallisen, kansallisen ja kansainvälisen yhteisön jäsenten kasvattamisen kautta. Partio on kasvatuksellinen liike, joka pyrkii kasvattamaan hyvään johtajuuteen jo nuoresta pitäen. Partiossa harjoitellaan johtamista kaikissa ikäkausissa. Lisäksi partion koulutusjärjestelmä sisältää monipuolista johtamiskoulutusta. Erilaiset pestit ja niissä kehittyminen lisäävät johtamisosaamista. (Suomen Partiolaiset, n.d.h.)

Partioliikkeen päämääränä on maailmanrauha, jonka saavuttamiseen pyritään kasvattamalla lapsista ja nuorista yhteiskuntaa rauhanomaisesti rakentavia aikuisia. Tietenkin silti kasvatustehtävässä koti ja vanhemmat ovat lapsuus- ja nuoruusiässä merkittävimmässä osassa. Myös muun muassa koululla, harrastuksilla ja internetillä on vahva vaikutus. Kasvatustavoitteet tarkentavat partion päämäärää. (Suomen Partiolaiset, n.d.g.)

Suomen Partiolaisten (n.d.b) mukaan johtamistaito on yksi kasvatustavoite monien muiden joukossa. Vastuutehtävien antaminen ja kantaminen on vahva menetelmä, johon kaikki pystyvät. Eri ikäkausien johtamistehtävät tulee järjestää niin, että ne palvelevat partiolaisen omaa kasvua, tarjoavat onnistumiskokemuksia sekä ovat mielenkiintoisia ja hauskoja. Partiossa uskotaan nuoriin myös johtajina, nuoren kykyyn innostua ja innostaa, ottaa huomioon eri-ikäisiä, keksiä, luoda ja oivaltaa, heittäytyä mukaan, saada voimaa ryhmästä ja jaksaa joskus loputtomiin.

Partiossa johtajuus tarkoittaa yhteistoimintaa, joka pyrkii partion päämäärän saavuttamiseen, toisten ihmisten sitouttamiseen ja voimaannuttamiseen, sekä muutoksen saavuttamiseen kohti yhteistä tavoitetta. Partiossa johtaminen ei perustu asemaan vaan arvoihin, asenteisiin ja taitoihin. Johtajuutta ei voida



täydellisesti määritellä, mutta sitä voidaan ymmärtää ja havainnollistaa erilaisten johtamismallien ja -teorioiden avulla. Partion johtamiskäsitys kuvaa sitä, miten partiolaiset puhuvat ja toteuttavat johtamista. Johtamiskäsitys sisältää arvopohjaisen johtajuuden eli yksilön omien arvojen tuntemuksen ja niihin tukeutuvan johtajuuden sekä partiossa käytössä olevat taitoihin ja asenteisiin perustuvat johtamismallit. Partion johtamismallit ovat syntyneet partion kahden maailmanjärjestön kehitystyön tuloksena, ja ne kuvaavat miten partiossa johdetaan, mitä osa-alueita tai taitoja johtamiseen sisältyy, mistä näkökulmista johtamista voi tarkastella, miten johtamisesta puhutaan ja miten johtamista arvioidaan. (Suomen Partiolaiset, n.d.h.)

### 3.2 Partion johtamismalli

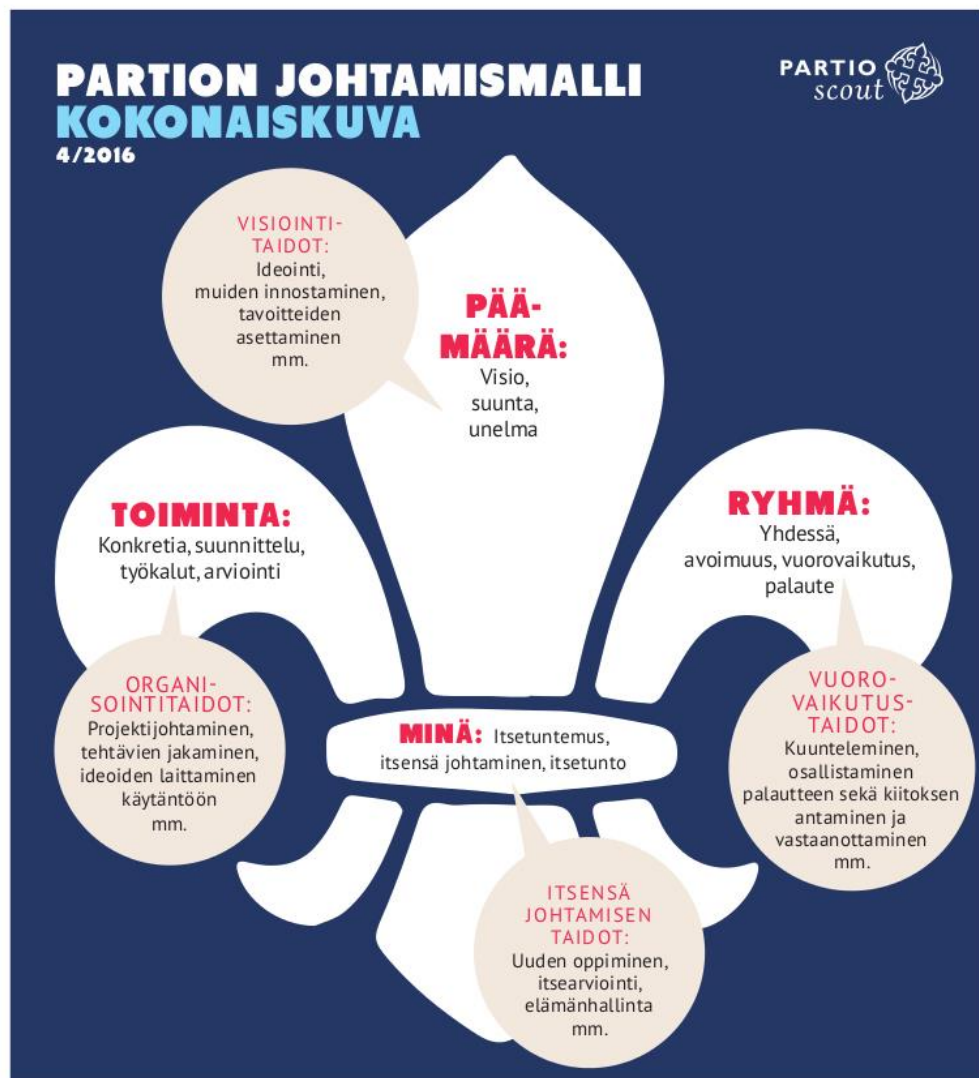
Partioliikkeen Maailmanjärjestön (WOSM) johtamismalli on kehitetty vuosien 2014–2017 aikana. Partion johtamismalli kuvailee, millaista johtamista partiossa on ja mihin suuntaan omaa johtajuutta on mahdollista kehittää. (Suomen Partiolaiset, n.d.h.)

Partion johtamismalli nostaa esiin neljä kokonaisuutta johtamistaitoihin, jotka ovat kuvan 1 mukaan seuraavat:

1. Visiointitaidot, jotka menevät kohti päämäärää. Visiointitaitoihin kuuluu muun muassa ideointi, muiden innostaminen sekä tavoitteiden asettaminen.
2. Vuorovaikutustaidot, jotka kohdistuvat ryhmään. Vuorovaikutustaitoja ovat kuunteleminen, osallistaminen, palautteen ja kiitoksen antaminen sekä niiden vastaanottaminen.
3. Organisoititaidot ovat osana toimintaa. Organisoititaidoissa keskeisessä asemassa ovat projektijohtaminen, tehtävien jakaminen ja ideoiden laittaminen käytäntöön.

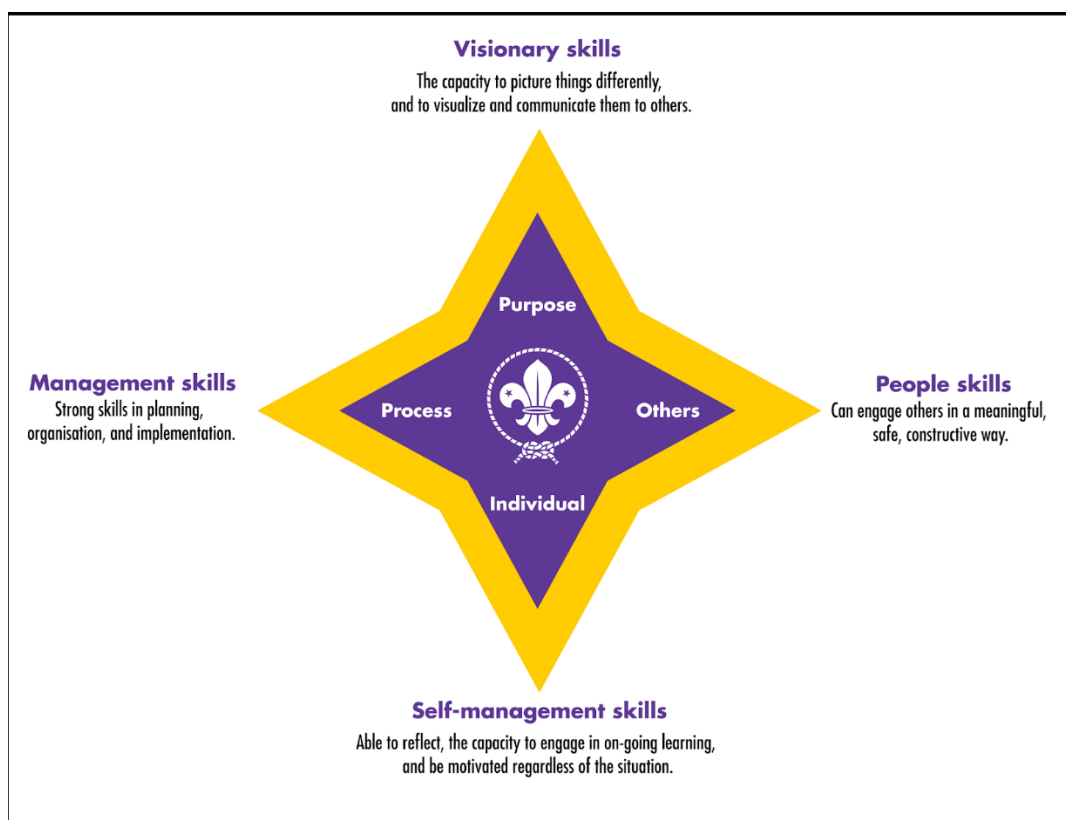
4. Itsensä johtamisen taidot ovat osana minäkuva ja partiominää. Itsensä johtamisen taitoihin kuuluu muun muassa uuden oppiminen, itsearviointi ja elämänhallinta.

Johtamismallin neljästä kokonaisuudesta voidaan siis nostaa neljä eri johtamistaitoa, jotka kaikki ovat harjoiteltavissa. Jokainen johtamistaito on yhteydessä toiseen ja ilman jotakin osa-aluetta kokonaisuus kärsii. WOSM:n johtamismallin avulla voidaan saada vastaus siihen, että mitä johtamistaitoja partiossa harjoitellaan, opitaan ja kehitetään. (Suomen Partiolaiset, n.d.h.)



Kuva 1. Partion johtamismalli (Suomen Partiolaiset)

WOSM:n johtamismalli kehitettiin tarkan tarkastelun ja tutkimuksen jälkeen siitä, mitä partiojohtajuus voisi olla. Alkuperäisessä mallissa nousi esiin samat kokonaisuudet kuin mitä Suomen Partiolaisten johtamismalliin on koottu. Partioliiikkeen englanninkielisten verkkosivujen (Scoutship, n.d.) mukaan partio toimintaan soveltuvia johtamismalleja on helppo toteuttaa käytännössä, ja liikkeenä se on tehnyt sitä jo pitkään. Kaikki ulkoiset mallit voivat olla hyödyllisiä johtamisen tutkimisessa sekä ymmärryksen ja tietämyksen laajentamisessa siitä, mitä se on. Kuitenkin, vaikka vuosien varrella on yritetty lukuisia kertoja kuvailla partiojohtamista itsestään partiolaisille kuuluvan mallin kautta, on ollut vaikeaa sopia sopivasta mallista. Kuva 2 on esimerkki yhdestä pohjasta, josta kuvan 1 malli on kehitetty. Molempien kuvien malleissa käsitellään samoja kokonaisuuksia.



Kuva 2. Leadership in Scouting Model (Scoutship)

### 3.3 Arvopohjainen johtajuus

Partioliikkeen toimintaa Suomessa ohjaa maailmanjärjestöjen määrittelemä arvopohja, jossa ihmisellä on velvollisuuksia suhteessa Jumalaan, muihin ihmisiin ja omaan itseen. Partion arvopohja määritellään Suomen Partiolaisten peruskirjassa ja maailmanjärjestöjen materiaaleissa. Arvot tarkoittavat tärkeinä pitamiämme ihanteita ja päämääriä, jotka ohjaavat toimintaa ja päätöksentekoa sekä motivoivat toimimaan. Partiolaisen arvot tukevat yksilötasolla partioliikkeen päämäärän saavuttamista ja antaa välineet näiden arvojen pohtimiseen ja toteuttamiseen omassa elämässä. (Suomen Partiolaiset, n.d.g.)

Partiolaisen arvot ilmenevät partioihanteissa, partiolupauksessa ja partiolaisen tunnuksessa. Partiolaisilla on vahva arvopohja, joka määritellään partioihanteissa. Arvot tiivistyvät partiolupauksessa ”Lupaan parhaani mukaan elää maani ja maailman parhaaksi, kasvaa katsomuksessani ja toteuttaa <ikäkauden> ihanteita joka päivä”, jonka antaessaan jokainen partiolainen sitoutuu niihin. Partiolaisen tunnus ”Ole valmis” kuvaa partiolaisen asennetta, jossa arvot viedään osaksi toimintaa partioliikkeen tavoitteiden mukaisesti – partiolainen on aina valmis toimimaan partion arvojen mukaisesti. (SP Peruskirja 2020.)

SP:n Peruskirjan (2020) mukaan partioihanteet perustuvat Robert Baden-Powellin luomaan alkuperäiseen partiolakiin, ja partiolupaus alkuperäiseen partiolupaukseen. Partiolaisten tunnus on sama kaikkialla kansainvälisesti ja partiolaiset tunnetaan siitä. Partiolaisen ihanteena on kunnioittaa toista ihmistä, rakastaa luontoa ja suojella ympäristöä, olla luotettava, rakentaa ystävyyttä yli rajojen, tuntee vastuunsa ja tarttua toimeen, kehittää itseään ihmisenä sekä etsiä elämän totuutta.

Arvopohjainen johtajuus perustuu yksilön hyvään itsetuntemukseen ja erityisesti omien arvojen tuntemukseen. Johtaja tunnistaa omien arvojensa vaikutuksen tehdessään päätöksiä ja valintoja, sekä osaa tunnistaa ja kunnioittaa toisten arvoja. Johtaja osaa huomioida johdettaviensa arvomaailman ja arvot ohjaavat

johtajan toimintaa osana ryhmää ja ympäristöä. Arvopohjaiseen johtajuuteen kuuluu säännöllinen arvokeskustelu ja reflektointi. Partio on vahvasti arvopohjainen liike, jolle ominaista on yksilön omien arvojen ja partiolaisen arvopohjan välinen vuoropuhelu. Partiossa johtamiselle tunnusomaista on toimiminen ja päätösten tekeminen partiolaisen arvojen mukaisesti. (Suomen Partiolaiset, n.d.h.)

### 3.4 Vuorovaikutustaidot

Arolainen ym. (2020, 176–177) mukaan vuorovaikutukseen tarvitaan kaikissa tilanteissa useampi kuin yksi osapuoli. Vuorovaikutus syntyy aina yhteistyössä, eli kaikki osallistujat ovat vastuussa siitä, miten tilanne etenee. Vuorovaikutustaitojen oppiminen jatkuu koko elämän ajan, ja partio on lapsille ja nuorille erinomainen paikka harjoitella toisten kanssa toimimista. Vuorovaikutustaidot ovat yksi arvostetuimmista työelämätaidoista, ja niiden kehittäminen kuuluu myös koulujen opetussuunnitelmaan. Vuorovaikutus ei kuitenkaan aina onnistu. Väärinymmärrykset ovat hyvin yleisiä ihmisten välillä, sillä niin viestin välittäminen kuin tulkitseminenkin on usein epätäydellistä. Ihmisen tapaan puhua vaikuttaa esimerkiksi temperamentti. Temperamentti tarkoittaa sitä osaa ihmisen luonteesta, joka on geneettistä. Temperamenttieroit ihmisten välillä voi nähdä jo vauvana. Osa ihmisistä kaipaa enemmän ärsykyitä, kun taas toiset tarvitsevat enemmän aikaa uusiin asioihin tutustumiseen. Nämä piirteet vaikuttavat siihen, kuinka nopeasti ihminen puhuu, kuinka paljon hän elehtii, ja kuinka pitkän tauon tarvitsee toisen puheen pohtimiseen ennen omaa vastaustaan.

Vuorovaikutustavat eivät myöskään perustu pelkästään perimään tai kasvatukseen, sillä myös yksilöiden tarpeet ja tavoitteet muokkaavat sitä, miten he puhuvat. Eräs tapa jaotella ihmisten vuorovaikutustyyliä on nelikenttämalli nimeltään DiSC, jota hahmotetaan kuvassa 3. Ihmiset eivät välttämättä kuulu puhtaasti yhteen neljästä ryhmästä, vaan heillä voi olla piirteitä kahdesta tai kolmestakin eri tyylistä. Mallin keskeinen ajatus on se, että kaikkia näitä

vuorovaikutustyyliä tarvitaan, jotta saavutetaan paras lopputulos. (Arolainen ym., 2020, 177–178.)

	TEHTÄVÄKESKEINEN	IHMISKESKEINEN
<b>NOPEA TAHTI</b>	<b>HALLITSEVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Päätäväinen ja luja.</li> <li>• Pyrkii viemään asiat maaliin, tulokset tärkeitä.</li> <li>• Puhuu ja antaa palautetta hyvin suoraan.</li> </ul>	<b>VAIKUTTAVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulospäinsuuntautunut, positiivinen ja eloisa.</li> <li>• Innostuu ja kannustaa.</li> <li>• Arvostaa hyvää ilma- piiriä ja meininkiä.</li> </ul>
<b>HIDAS TAHTI</b>	<b>TUNNONTARKKA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyyttinen, perusteellinen, järjestelmällinen ja tarkka.</li> <li>• Varautunut, arvostaa omaa tilaa.</li> <li>• Keskittyy yksityiskohtiin, jotta mikään ei jää huomaamatta.</li> </ul>	<b>VAKAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kärsivällinen ja rauhallinen.</li> <li>• Tahdikas ja huomaavainen.</li> <li>• Pyrkii pitämään ryhmän koossa ja purkamaan ristiriitoja.</li> </ul>

Kuva 3. DiSC-malli (Suomen Partiolaiset)

Partiossa on johtamisen lisäksi useita erilaisia tapoja tukea ja kasvattaa. Ohjaaminen, mentoroiminen ja valmentaminen kuuluvat erityisesti tiettyihin pesteihin, mutta kaikessa johtamisessa voi olla tarpeen hyödyntää niiden työkaluja tilannekohtaisesti. Kaikkia kolmea vuorovaikutusroolia yhdistää se, että niissä pyritään auttamaan toista löytämään itse vastaukset ongelmiin. Kuunteleminen, avoimet kysymykset ja kannustava asenne ovat kaikkien roolien ytimessä, mutta rooleissa on myös hienovaraisia eroja. Ohjaamisessa painotetaan tekemällä oppimista. Sen tavoitteena on, että ohjattava oppii toimimaan itsenäisesti ja kehittämään omia taitojaan. Ohjaamisessa vaikeinta on kuitenkin antaa toisen tehdä omat virheensä. Mentorisuhteessa on puolestaan kaksi osapuolta: mentori ja harjoittelija. Mentorintisuhte voi olla muodollinen,

jolloin mentori on pestattu tehtäväänsä. Suhde voi myös olla epävirallinen, jolloin kokeneempi henkilö keskustelee asiaa vielä harjoittelevan kanssa jostain juuri sillä hetkellä askarruttavasta asiasta. Mentorointisuhteesta hyötyy harjoittelijan lisäksi myös mentori, sillä toisen auttaminen auttaa usein kehittämään omaakin osaamista. Mitä taas tulee valmentamiseen, siinä on käytännössä kyse aina jonkin ryhmän tai yksilön valmentamista kohti tiettyä, ennalta-asetettua tavoitetta. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta ratkaisukeskeisyys on yleensä paras toimintamalli valmentajalle. Ratkaisukeskeisen työtavan perusajatuksena on tehdä lisää sitä, mikä toimii, tehdä toisin jotakin, mikä ei toimi, ja olla korjaamatta mitään, mikä ei ole rikki. (Arolainen ym., 2020, 180.)

Arolainen ym. (2020, 184) mukaan kuunteleminen on tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja niin johtamisessa kuin kaikissa muissakin ihmissuhteissa. Kuunteleminen vaikuttaa puhujaan monin eri tavoin. Kun ihminen kokee, että hänen viestintänsä on kuultu ja ymmärretty, hän tuntee olonsa arvostetuksi. Jos ihmisestä taas tuntuu, että häntä ei ole kuunneltu, hän kokee itsensä ulkopuoliseksi ja kyvyttömäksi vaikuttaa tilanteeseen.

Palautteen tavoite on asioiden, toiminnan ja osaamisen kehittäminen, mikä tekee taitavasta palautteenannosta johtajalle tärkeän taidon. Palautteen antaminen ja myös sen vastaanottaminen ovat osa jokaisen johtajan tehtävää, halusi sitä tai ei. Jotta palaute olisi hyödyllistä, sitä on saatava paitsi tapahtuman tai projektin jälkeen myös sen aikana. Palautekeskustelut ovat oleellisia pestissä kehittymisen ja koko partiotoiminnan parantamisen takia, ja siksi niistä kannattaa tehdä lippukunnan tavallinen käytäntö. Myös aikuisten kesken palautetta annettaessa ja vastaanotettaessa on tärkeää muistaa taitavan palautteenannon periaatteet. Palautetta on monenlaista, ja sitä voi antaa monella tavalla. Myönteisen palautteen lisäksi myös korjaava palaute on välillä välttämätöntä. Palautteen vastaanottaminen ei ole aina helppoa. Vaikka palautteenantaja muotoilisi palautteen taitavasti, palaute voi tuntua henkilökohtaiselta hyökkäykseltä. Palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa silloin, kun itsetunto on syystä tai toisesta hauras, jolloin on tärkeää pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. (Arolainen ym., 2020, 189–190.)

## 4 Partiojohtajien pohdintaa

### 4.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoite

Partion koulutusjärjestelmällä halutaan aktivoida aikuisia kouluttautumaan. Suomen Partiolaisten mukaan kouluttautumisen kautta varmistutaan siitä, että partiokasvatusta toteuttavilla vapaaehtoisilla on pestissään tarvittava osaaminen. Partion suosituin koulutus on partiojohtajaperuskoulutus, jonka suorituksesta saatava valtakirja on edellytys tietyissä partioitehtävissä, esimerkiksi leirinjohtajana, toimimiselle. Koulutus on suunnattu 18 vuotta täyttäneille johtajapesteissä toimiville tai johtajapesteissä aloittaville partiolaisille. Partiojohtajaperuskoulutuksen suorittuaan partiojohtaja osaa perustaidot ja tiedot tapahtuman ja ihmisten johtamisesta, partio-ohjelmasta sekä lippukunnan toiminnasta. (Suomen Partiolaiset, n.d.d.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, kuinka Suomen Partiolaisten johtamiskursseilta opittuja vuorovaikutustaitoja voidaan hyödyntää työelämän esimiestehtävissä, ja kuinka koulutusten merkittävyyttä saadaan korostettua entisestään partiotoiminnan ulkopuolellekin. Keskityin johtajakouluttautumisessa partiojohtajaperuskoulutukseen, sillä se on itsellenikin suoritettuna sekä kaikkein suosituin johtajakouluttautumisen muoto.

Olen aloittanut oman partioharrastamiseni vuonna 2008. Alkutaipaleen jälkeen aloin saamaan enemmän vastuuta kouluttautumisen myötä suoritettuani samoajaikäisenä ryhmänohjaakoulutuksen. Täysi-ikäistyessäni osallistuin puolestaan partiojohtajaperuskoulutukseen. Partio toiminnassa olen ollut vuosien saatossa mukana johtamassa seikkailijoita, tarpoja, samoajia ja vaeltajia. Vastuutehtäviin on myös kuulunut muun muassa lippukunnan hallituksen ja johtajiston jäsenenä toimiminen sekä erilaisten retkien ja tapahtumien järjestäminen sekä lippukuntatasolla että laajemmin piirissä. Kattavan johtajakokemuksen vuoksi partiojohtajuus kiinnosti siksi käsitteenä myös opinnäytetyötäni varten.



## 4.2 Haastattelujen toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää ja aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua teemahaastattelua mukailien. Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, jotta opinnäytetyöni aihetta voisi käsitellä syvällisemmin ja saada henkilökohtaisempaa näkökulmaa haastateltavan omien mielipiteiden ja kokemusten kautta.

Haastattelut toteutettiin huhtikuun aikana. Valmistelin etukäteen teemat ja niihin tarkentavia apukysymyksiä, jotka ovat opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Haastattelujen kaksi pääteemaa olivat partiotoiminta ja työelämä, sillä mielestäni niihin oli selkein muodostaa tarkentavampia kysymyksiä ja ne auttoivat myös parhaiten seuraamaan tutkimuksen punaista lankaa.

Minulle oli tärkeää, että saisin sekä jo kokeneempia että vasta vähemmän aikaa partiotoiminnassa mukana olleita partiolaisia osallistumaan tutkimukseen. Rajasin haastateltavien valinnan siten, että kahdesta kriteeristä molemmat täytyisivät:

1. Haastateltavan tulee olla esimiestehtävissä työskentelevä tai jo aikaisemmin työskennellyt henkilö joko tiimin tai koko yrityksen tasolla.
2. Haastateltavan tulee olla partiojohtajaperuskurssin suorittanut partiojohtaja, joka on toiminut myös ryhmänohjaustehtävissä.

Jokainen haastattelu lähti liikkeelle sillä, että haastateltava kertoi itsestään ja partiopolustaan, jotta saisin yleiskuvan haastateltavien henkilökohtaisesta kokemuksesta partiotoiminnasta. Partiopolulla tarkoitetaan henkilön matkaa partiotoiminnassa aina aloittamisesta tähän päivään asti esimerkiksi kertomalla siitä, millaisissa pesteissä on toiminut. Haastateltavista osalla oli todella paljon kokemusta partiosta jopa useiden vuosikymmenten takaa, kun taas osa oli pitänyt pidemmän tauon partiosta ja palannut vanhemmalla iällä takaisin mukaan toimintaan esimerkiksi omien lasten liittyessä myös samaan lippukuntaan. Kokeneemmilla partiolaisilla oli todella monipuolista kokemusta aina yleisesti

ryhmänohjaajana toimimisesta jopa lippukunnanjohtajuuteen ja seurakunnassa työskentelyyn asti.

#### 4.3 Haastattelujen tulokset

##### **Partiotoiminta**

Partiotoiminta oli toinen haastattelujen pääteemoista. Kysymysten keskiössä toimi partiojohtajuus ja johtajakouluttautuminen. Kysyttäessä sitä, mitkä ovat tärkeimmät opetukset, jotka partiojohtajaperuskoulutus on antanut työelämän näkökulmasta tarkasteltuna, haastateltavilta nousi esiin melko samantyyllisiä vastauksia. Partiojohtajaperuskoulutuksessa ideana on se, että koulutettavat itsenäisten tehtävien ja vastuuharjoittelun lisäksi osallistuvat muutaman viikonlopun kestäviin koulutustilaisuuksiin. Niihin osallistutaan eri lippukunnista ja paikkakunnilta. Monen haastateltavan mukaan juuri tuo eri lippukuntien toimintatavoista kuuleminen antoi paljon ideoita myös omaan tekemiseen.

*”Se oli ensimmäinen koulutus, jossa oltiin ryhmässä missä oli erityyppisiä ihmisiä. Ainakin siis se, että oppisi että meitä on muitakin ja oppisi työskentelemään erityyppisten ihmisten kanssa. Kyllä siitä oli tosi paljon hyötyä myös työelämässä, koska meitä on monenlaisia. Myös vastuutehtävän kautta oppi, sillä se oli omalla tavallaan tietynlainen hyppy suoraan ”syvään päähän” ja vastuunottoa sai harjoitella turvallisessa ympäristössä.” (Ensimmäinen haastattelu)*

*”Opin partiomenetelmästä, partion arvoista ja kasvatustavoitteista. Työelämässä on ollut hyötyä menetelmästä (tekemällä oppiminen, ryhmässä toimimisen taidot ja johtamisen taidot).” (Toinen haastattelu)*

*”Parasta oli asioista keskustelu muiden kanssa, jotta oppi miten asioita tehdään muissa lippukunnissa ja toiminnan pohdinta muun muassa aatteiden tai nousujohteisuuden kautta. Myös toiminnansuunnitteluun sai kurssilta tukea. — Pj-kurssi oli hyvä pohja oman partiominän rakentamiseen ja pohdintaan.” (Neljäs haastattelu)*

Partiojohtajuuteen liitetään vahvasti johtamismalli, joka on myös tässä opinnäytetyössä nostettu useaan otteeseen esille. Kysyttäessä, onko haastateltavan mielestä johtamismalli ja johtamistaitojen sisältö riittävän kokonaisvaltaiset ja mahdollisesti rinnastettavissa myös työelämän johtamiseen, vastaukset olivat melko yksiselitteisiä:

*”WAGGGS:n ja WOSM:n johtamismallit ovat mielestäni rinnastettavissa työelämään, erityisesti poikien päämääräorientoitunut malli. Tuloksesta ei puhuta kummassakaan mallissa, joka on työelämässä kuitenkin usein läsnä.” (Toinen haastattelu)*

*”Nykyinen johtamismalli näyttää kyllä varsin pätevältä nykyiseen esihenkilöasemaani verraten.” (Viides haastattelu)*

*”Koska partiossa opitaan johtamista nousujohteisesti, oppii konkreettisesti sen, millainen on hyvä johtaja ja mikä taas ei toimi. Partiossa pystyy myös itse vaikuttamaan siihen, miten asioita tai ihmisiä johdetaan, vaikka ei varsinaisesti itse olisikaan johtavassa asemassa. Partiossa olen oppinut esimerkiksi palautekultuurin merkityksestä paljon ja myös siitä, miten kehitysideat kannattaa tuoda esille. Mielestäni työelämässä hyvä johtaja tietää, mitä kentällä tapahtuu ja kokisinkin että partiolainen voisi olla hyväkin johtaja ilman erillistä johtajakoulutusta, jos tietäisi työkentän asioista riittävästi.” (Neljäs haastattelu)*

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, kuinka Suomen Partiolaisten johtamiskursseilta opittuja vuorovaikutustaitoja voidaan hyödyntää työelämän esimiestehtävissä, ja kuinka koulutusten merkittävyyttä saadaan korostettua entisestään partiotoiminnan ulkopuolellekin. Tavoitteesta saadaan suoraan kaksi kysymystä, jotka ovat siis myös pääkysymykseni.

Kysymys siitä, miten haastateltavat olivat hyödyntäneet johtajakouluttautumista omassa esimiestyössään, osoitti vastauksissaan selkeää hajontaa. Osa oli hyödyntänyt, osa taas ei ainakaan tietoisesti. Partion johtajakouluttautumisessa on kuitenkin paljon sellaista, jota voi soveltaa. Vuorovaikutus nousi keskeiseksi teemaksi – avoin ja vastaanottavainen ilmapiiri on kaiken a ja o.

*”Se on toki todella paljon kiinni siitä, että millainen yritys on kyseessä, mutta on kyllä monesti tullut esille, että ”onneksi tätä on päässyt jo harjoittelemaan”, juuri delegoinnin ja organisoinnin ym. kautta. Erityyppisten ihmisten kanssa työskentely, vastuun ottaminen omasta tekemisestään ja se ettei eikä jätä muita pulaan ovat partion kautta tulleita taitoja.” (Ensimmäinen haastattelu)*

*”Omassa esimiestyössäni olen pyrkinyt johtamaan esimerkillä, käyttämään itsereflektion taitoja alaisille ja itselleni sekä johtamaan vuorovaikutusta ryhmien toiminnan parantamiseksi.” (Toinen haastattelu)*

*”Kiinnitän huomiota esimerkiksi siihen, että tiimiläisilläni on aikaa kohdata sekä toisiaan että kertoa minulle huolistaan tai kehitysideoistaan. Työssäni pyrin myös avoimesti viestimään asioista hyvissä ajoin sekä tiimiläisille että yhteistyötahoille, jotta yhteistyö olisi vaivatonta.” (Neljäs haastattelu)*

Puolestaan kysymys siitä, että kuinka johtajakoulutautumisen hyötyjä voisi korostaa entisestään jo itse kursseilla, sai yllättävän monipuolisia vastauksia osakseen. Haastateltavien mielestä johtajakoulutusta voisi todellakin korostaa enemmän partion ulkopuolella. Suomessa on yli 65 000 partiolaista, ja partio pyritään pitämään mahdollisimman näkyvänä muille kansalaisille erilaisten tapahtumien, kilpailuiden ja muiden tempausten kautta sekä yleisesti piireissä että aivan kaupunkitasollakin lippukuntatoiminnassa. Tästä huolimatta itse toiminnan sisällöstä, koulutusmahdollisuuksista ja opetuksista ei tavallisella kansalaisella ole välttämättä sen syvempää ymmärrystä. Pelkän partiosanaston ymmärtäminenkin voi jo tehdä hankalaa, kun taas itse partiolaiselle ne voivat olla jopa jokapäiväisessä käytössä ja siksi vakiintuneet myös osaksi omaa sanavarastoa.

*”Partion johtajakoulutusta voisi korostaa enemmän partion ulkopuolella. Partiolaisten projektijohtamisen taidot ovat mielestäni työelämässä tunnettuja ja arvostettuja. Partiojohtajaperuskurssille osallistutaan usein nuorena aikuisena, joka haastaa nuoren pohtimaan omaa johtajuutta oikeastaan vain partiokontekstissa, kun työelämän vertailua ei ole*

*mahdollista tehdä ja ehkä työelämän johtaminen on vielä kaukainen ajatus.” (Toinen haastattelu)*

Haastateltavat toivat esiin hyviä ideoita siitä, kuinka koulutuksen antamia hyötyjä voisi korostaa entisestään. Työnhakutilanteessa olisi hyvä mainita partiotaukusta, ja kirjoittaa suoritettavat kurssit auki mahdollisimman ei-partiolaisen suuhun sopivaksi tai ainakin kertoa selkeästi niiden tarkoituksen sitä kysyttäessä. Myös opiskelupuoli nousi esiin: erilaisten johtamiskurssien opintopisteyttäminen voisi helpottaa niiden laajuuden ymmärtämistä.

*”Koulutuksen pitäisi olla paljon tunnetumpi partion ulkopuolella, jotta siitä voisi hyötyä. Mielestäni viime aikoina on enemmän yleistynyt se, että partion termejä sanoitetaan paljon arkikielle tai mitä esimerkiksi työelämässä käytetään, mutta kyllä sitä pitäisi vielä todella paljon enemmän tehdä.” (Ensimmäinen haastattelu)*

*”Koulutus on hyvä mainita työnhakutilanteessa (cv/ hakemus). Jos on ollut isompia pestejä, ne kannattaa nostaa esiin myös työpaikasta riippuen. Saada ihmiset huomaamaan, että partiosta saatu kokemus voi olla hyödyksi työelämässä. Se saattaa vaikuttaa jopa valitukseen tulemiseen työstä riippuen.” (Kolmas haastattelu)*

*”— esimerkiksi kurssin opintopisteyttäminen varmasti avaa kurssien sisältöjä myös ulkopuolisille, jolloin partiosta saadun tietotaidon toteuttaminen esimerkiksi työelämässä on helpompaa.” (Neljäs haastattelu)*

Suomen Partiolaisilla on käytössä muutamia erilaisia välineitä, joiden avulla voi sähköisesti tuoda esille oman partio-osaamisensa ei-partiolaisten ymmärrykseen. Yksi tällaisista on Osaamiskeskus Kentauri. Osaamiskeskus Kentauri kehittää järjestötoiminnassa hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen menetelmiä sekä rakentaa yhteistyökumppaneiden kanssa osaamisen digitaalista kokonaisuutta. Kentaurissa kehitetään esimerkiksi Osaamiskiekkoa, joka havainnollistaa, kuinka harrastus- ja vapaaehtoistoiminnassa kertyvää osaamista voi hyödyntää tutkintoon johtavissa opinnoissa. (Osaamiskeskus Kentauri, n.d.) Vaikka Kentauri tekee yhteistyötä myös Suomen Partiolaisten kanssa, koen sen kuitenkin olevan melko

tietämättömissä vielä todella monelta partiolaiselta. Koulutusten laajuuden ja sisällön opintopisteyttäminen voisi kuitenkin helpottaa ymmärtämistä. Jos työhaastattelussakin vain toteaa, että on puolet elämästään harrastanut partiota, ei se rekrytoivalle mitään kerro. Jos puolestaan avaa aihetta sillä näkökulmalla, että tuosta ajasta puolet on esimerkiksi toiminut ryhmänohjaajana ja erilaisissa johtamistehtävissä sekä suorittanut x tuntimäärän verran koulutuksia, kertoo se jo paljon enemmän siitä, millaista osaamista ja tietotaitoa työnhakija on partiotauksellaan valmis tuomaan hakemaansa työtehtävään. Partiotauksista ja erityisesti johtamiskokemus on vain ja ainoastaan hyödyksi työnhaussa, ja siitä kannattaa siis todellakin mainita. Esimerkiksi nuorella, joka on vasta aloittamassa urataivaltaan, ei ole vielä välttämättä paljoakaan kertynyt työkokemusta, mutta mainitessaan partion peiteistään ja vastuualueistaan hän voi hyvinkin nousta hakutilanteessa ylöspäin.

## **Työelämä**

Pääteemoistani toinen oli työelämä, jonka pyrin pitämään poissa partiotoinnasta. Tällöin saisin laajempia vastauksia, joita voisin sitten verrata ensimmäisestä temasta saatuihin vastauksiin.

Haastateltavilta kysyttäessä, mikä on heidän mielestään tärkein vuorovaikutustaito, vastauksena oli melko yksipuolisesti kuunteleminen. Myös palautteen antaminen nousi muutamalla haastateltavalla esille.

*”Kuunteleminen ja oikeastaan kuuleminen on tärkein esimiestaito. Jo pelkkä kuunteleminen riittää ja kaikki esimiestoiminta perustuu kuulemisen kautta tulleeseen informaatioon.” (Toinen haastattelu)*

*”Kuunteleminen, malttaa olla puhumatta itsestään, esittää kysymyksiä ja osoittaa empatiaa, napata toisen puheesta se, mistä hän innostuu, missä haluaa kehittyä, missä pitäisi kehittyä, osoittaa kiinnostusta ja arvostusta toista kohtaan. Antaa ihmisen itse puhua, löytää oikeat vastaukset.” (Viides haastattelu)*

*”Ehkä nostaisin kuuntelemisen ja palautteen antamisen tärkeimmiksi. Kun kuuntelet, mitä toisella on sanottavaa, toinen kokee tulevansa kuulluksi ja hänen kertomuksillaan on väliä.” (Kolmas haastattelu)*

*”— ehkä noista valitsisin palautteen ja kiitoksen antamisen ja vastaanottamisen. Muuten ei voi työyhteisö kehittyä.” (Neljäs haastattelu)*

Kuunteleminen on ollut monen haastateltavan mielestä taito, jota on joutunut läpi elämän oppimaan. Yksi haastateltavista nosti kuitenkin yrityskulttuurin esille: yrityksen sisäinen vuorovaikutus on täysin verrattavissa siihen, millaisen ilmapiirin esihenkilö muodostaa yrityksessä.

*”Palautteenantoon vaikuttaa todella paljon se, millainen kulttuuri yrityksessä on. Esimerkiksi tämänhetkisessä työpaikassani palautteenantokulttuuri on avointa ja sitä annetaan todella matalalla kynnyksellä. Se on alkanut itseltäänkin luonnistua helpommin, kun taas entisessä työpaikassa ei ollut mitään palautteenantokulttuuria ja oli todella vaikeaa esimerkiksi todeta että ”Hei, mulla olisi itseasiassa tällainen juttu.” Se on mielestäni esihenkilöistä kiinni, miten he ovat luoneet sen ympäristön sellaiseksi, että voiko siellä antaa palautetta.” (Ensimmäinen haastattelu)*

Kysyttäessä siitä, että mitä haastateltavien mielestä vuorovaikuttava johtaminen on ja miten sitä toteuttaa omassa työyhteisössään, vastaukset olivat melko vaihtelevia. Vuorovaikuttavan johtamisen käsite oli muutamalla haastateltavalla hakusessa. Ymmärsin vasta jälkeinpäin kysymysten jakamisen jälkeen, että johtamismallin käsitteen lisäksi olisin voinut myös keskittyä avaamaan muitakin käsitteitä paremmin auki.

*”— kertoo alaisille, missä mennään, ja kommunikointi on avointa ja välitöntä. Itse olen kertonut yrityksen lopettamiseen liittyvistä asioista avoimesti ja kaikille samaan aikaan.” (Kolmas haastattelu)*

*”Vuorovaikuttava johtaja varmistaa, että kaikkien ääni tulee kuuluvaksi. Esimerkiksi palavereissa usein on tietyt tyypit äänessä, mutta hyvä johtaja osaa joko eri tilanteissa kysyä myös niiltä hiljaisilta asioita tai esimerkiksi etukäteen asialistat jakamalla kaikki ehtii perehtyä asioihin. Hyvän*

*vuorovaikutuksen omaava johtaja myös perustelee, miksi joku idea ei ole toteutuskelpoinen ja toisaalta on avoin uuden kokeilulle, ja jos homma ei toimikaan, avaa yhteisen pohdinnan miksi ei.” (Neljäs haastattelu)*

*”Jaa,a. Keskustellaan yhdessä, ideoidaan, esitetään mielipiteitä ja tullaan usein johonkin tulokseen, ei aina. Kun vastaukset löytyvät ryhmästä, ryhmän on helpompi sitoutua tavoitteeseen kuin että ohje/ käsky/ käytäntö tulisi esihenkilöltä suoraan. Annetaan puheenvuoroja hiljaisemmillekin, kysytään, tuleeko vielä joku erilainen näkökulma mieleen. Luotetaan ja rohkaistaan antamaan parhaansa, kehittymään. Itsellä parhaan tiimin palaverit ovat sellaisia, kun on joku aihe, josta aletaan puhumaan ja jossain vaiheessa huomaa nojaavani selkänojaan ja seuraavani kun tiimi vastaa toisilleen, löytää itse ratkaisut ja ideat, tukee toisiaan onnistumaan. Mukava puheen sorina ja toisia arvostava ilmapiiri.” (Viides haastattelu)*

Haastateltavien mielestä se, mikä tekee esimiestyön vuorovaikutuksen haastavimmaksi, on melko yksiselitteistä: hyvän esimiehen piirre on ottaa kaikki alaiset mukaan toimintaan, mutta kaikkia ei voi silti aina ottaa täydellisesti huomioon. Ajan jakaminen on yksi haasteensa, johon ei aina voi sataprosenttisesti vaikuttaa yksin esimiesasemassa. Kaikkien mielipiteiden huomioiminen tasapuolisesti on myös oma haasteensa. Kaikkiin haasteisiin auttaa kuitenkin ne vuorovaikutustaidot, jotka haastateltavat kokivat tärkeimmiksi, eli kuunteleminen ja palautteen antaminen. Kuuntelemalla annetaan tilaa muille, palautteen antamisella taas puolestaan päästään jyvälle siitä, miten itse työntekijät kokevat esimiehen vuorovaikuttavan johtamisen haasteet.

*”Vuorovaikutuksessa on tai saattaa olla haastavaa rakentavan vuorovaikutuskulttuurin rakentaminen. Tähän liittyy kiinteästi partiossa käytössä olevat turvallisen tilan periaatteet.” (Toinen haastattelu)*

*”Se, että osaa ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden tai miten eri ihmisille kannattaa asioista sanoa. Osaa pitää riittävän etäisyyden, mutta olla silti riittävän tavoitettavissa. Ei ole liian utelias, mutta on silti riittävän*



*kiinnostunut työntekijän asioista ja työntekijän voinnista.” (Kolmas haastattelu)*

*”Riittämättömyyden tunne. Usein kaikilla olisi kehittämisideoita ja aikaa keskustelulle, ainakin sellaiselle että koko työyhteisö olisi aidosti läsnä. Harvoin on riittävästi aikaa, tai jos aikaa tulee, akuutti tilanne on voinut jo muuttua ja aiheen käsittely ei ole enää mielekästä. Usein myös, kun pohditaan ongelmiin ratkaisuja, keskustelut kääntyvät syytteleviksi. Esimiehenä on vaikeaa välillä antaa kaikille tilaa puhua, kuitenkin niin että keskustelu pysyy asiassa ja asiallisena.” (Neljäs haastattelu)*

*”Se, että malttaa olla hiljaa ja antaa toisen löytää vastaukset itse. Opettelen tätä edelleen. Esihenkilöiksi tulee ehkä valituksi ”toiminnan ihmisiä”. No, esihenkilönä pitää toppuutella, ettei anna vastauksia valmiina.” (Viides haastattelu)*

Haastateltavilla oli melko suora linja siihen, miten heidän mielestään työyhteisöä ja esimiestä voisi tukea paremmin viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisessä: kouluttautuminen on avain vuorovaikutuksen parantamiseen. Välttämättä ei edes tarvittaisi kalliita verkkokoulutuksia, vaan perinteisen perehdyttämisenkin kautta saataisiin jo tukea esimiehen toimintaan. Yrityksen pitää kuitenkin sisäisesti löytää omat toimintatapansa siihen, kuinka työympäristöstä tulisi entistäkin sallivampi ja turvallinen. Keskustelemalla epäkohdista ja tukemalla esimiehen ja työntekijän suhdetta esimerkiksi juuri kuuntelemisen kautta auttavat pääsemään paremmin asian ytimeen.

*”Vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin voidaan vaikuttaa koulutuksella ja organisaation kulttuurilla. Salliva, turvallinen vuorovaikutuskulttuuri ohjaa jokaista jäsentä, kun toimimaan organisaation tapojen mukaisesti.” (Toinen haastattelu)*

*”Erlaisin koulutuksin ja henkilökohtaisin valmennuksin.” (Kolmas haastattelu)*

*”Video-ohjausta toivoisin kaikille työpaikoille. Se mahdollistaisi jokaiselle oman vuorovaikutuksen tutkimuksen ulkopuolisen perspektiivistä. Myös*

*ulkopuolinen työnohjaaja johtamaan keskusteluita on ollut hyvä keino syventää keskusteluita.” (Neljäs haastattelu)*

Kysymys siitä, kuinka työelämän murros digitalisaatioineen ja etätyömahdollisuuksineen on vaikuttanut haastateltavien työyhteisöön ja omaan johtamiseen, jakoi mielipiteitä. Osalla murros ei ole ollut ratkaisevasti näkyvässä, sillä osa johti pienempiä tiimejä, jossa tällainen ei ole ollut osana arkipäivää. Niillä haastateltavilla, jotka toimivat selkeästi enemmän esimerkiksi toimistotyössä ja työnantajana toimivat suuremmat yritykset, oli heillä monipuolisemmat mahdollisuudet hyödyntää digitalisaatiota. Työelämän murros on mahdollistanut tiedon nopeamman ja laajemman jakamisen. Myös aikatauluttaminen on helpottunut, sillä siitä huolimatta työskentelevätkö tiimin jäsenet etänä vai ei, palaverit voidaan hoitaa kaikille yhteisesti esimerkiksi Teams-palaverina. Digin käyttäminen on nopeuttanut työntekoa ja myös helpottanut vuorovaikutusta, kun työntekijät saadaan linjoja pitkin tarvittaessa kiinni.

*”Digitalisaatio on helpottanut siten, että tieto on helpommin kaikkien saatavilla ja esimerkiksi palaverien järjestäminen on aikataulullisesti helpompaa, eikä niitä jouduta yhtä herkästi perumaan sairastumisten yms. takia.” (Neljäs haastattelu)*

*”Tuntuu, että juttelen tiimiläisten kanssa nyt intensiivisemmin, kun sen voi tehdä myös etänä. Kun ollaan kaikki koko ajan toimistolla, ollaan paikalla, muttei välttämättä läsnä. Harvoin kaikki ovat samaan aikaan toimistolla, joten jos meillä on palaveri, niin toivomme videokuvaa etänä osallistuvilta, ettei ole pelkkä nimikirjain- tai kuvapallo ruudulla. Pitää muistaa ottaa kaikki huomioon hybridipalaverissa. Kyselen aina Teamsin kautta, että oletko toimistolla vai etänä. Varaan Teamsin lisäksi aina huoneen toimistolta, jotta se on valmiina, jos sitä haluaa palaverissa käyttää. Raportit tekemisestä ja käytetystä ajasta ovat nyt tärkeämmässä roolissa kuin aikaisemmin.” (Viides haastattelu)*

*”Ollaan oltu etänä Teamsin kautta, kun meillä työskennellään eri paikkakunnilla ja välillä eri maissa. Uusi projekti vaatii todella tarkan alustuksen eli sellaisen, että kertoo taustoja ja itsestään, jotta saa heti kättelyssä sen luottamuksen, kun ei näe niitä ihmisiä. Ideana käytän sitä,*

*että aloituspalaverissa kaikilla olisi kamerat päällä, mutta silti siellä on aina jonkun kamera pois päältä, josta huomaa kiinnostuksen tason. Se on ehkä se hankalin vaihe, mutta sitten kun alustuksen on tehnyt kunnolla ja saanut porukan ottamaan projektin omakseen, niin se on kyllä huomattu, että työskentely sujuu hyvin ja työntekijät ovat todella suopeita kaikille muutoksille ja ottavat yhteyttä matalalla kynnyksellä. Alkuun täytyy panostaa todella paljon enemmän mitä esimerkiksi ennen koronaa. Etänä on myös tehokkaampaa, kun mennään suoraan asiaan ja päivään saa mahtumaan paljon muutakin.” (Ensimmäinen haastattelu)*

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, kuinka Suomen Partiolaisten johtamiskursseilta opittuja vuorovaikutustaitoja voidaan hyödyntää työelämän esimiestehtävissä, ja kuinka koulutusten merkittävyyttä saadaan korostettua entisestään partiotoiminnan ulkopuolellekin.

Opinnäytetyön edetessä kävi ilmi, että sekä työelämän että partion johtajuutta yhdistää vahva arvopohja. Suomen Partiolaisten (n.d.h) mukaan partiossa ominaista on yksilön omien arvojen ja partiolaisen arvopohjan välinen vuoropuhelu sekä tunnusomaisesti toimiminen ja päätösten tekeminen. Suomalaisten johtajien merkittävin erityispiirre on puolestaan vahvassa arvopohjassa isänmaallisuus, siihen kytkeytyvä itsenäisyystahto sekä kehittämistähto (Järvinen, 2020, 11). Yhteistoimintakyky, itseohjautuvuus ja toimeen tarttuminen yhdistävät siis sekä työelämän johtajia että partiotoiminnassa koulutuksen käyneitä partiojohtajia. Vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä on molemmilla tahoilla yhtä tärkeää. Ryhmä ei voi toimia, ellei johtaja toteuta selkeää vuorovaikuttavaa johtamista sekä toimi ryhmänsä parhaaksi johtamistaitojen sisältöjä omaan käyttöönsä soveltaen.

Tutkimuksessa saatiin selville, että Suomen Partiolaisten johtamiskursseilta opittuja vuorovaikutustaitoja voi hyödyntää työelämän esimiestehtävissä monin eri tavoin. Haastateltavat myönsivät WOSM:n johtamismallin olevan pätevä ja käyttökelpoinen myös työelämässä, sillä kaavion eri johtamistaidot ovat juuri sellaisia, joita työelämän esimiestehtävissäkin kuuluu käyttää. Organisointi-, visiointi-, vuorovaikutus- ja itsensä johtamisen taidot ovat kaikki tarpeellisia ja hyödyksi sekä nykytilanteessa että kehittyessä esimiehenä entistä paremmaksi. Haastateltavien mukaan kuitenkin näiden lisäksi tulos pitäisi lisätä johtamismalliin. Tulosjohtamista voisi kyllä hyvinkin soveltaa. Vastauksissa nousi myös esiin se, että partiolaisten projektijohtamisen taidot ovat työelämässä tunnettuja ja arvostettuja. Partiossa opetetaan jo pienestä pitäen tarttumaan toimeen, jonka taas voi rinnastaa työelämässä oma-aloitteisuuteen. Haastateltavien mielestä tärkeimpiin vuorovaikutustaitoihin kuului

kuunteleminen, mutta samalla haastavinta oli toppuutella itseään johtamisasemassa ja antaa johdettavien mielipiteiden tulla paremmin kuuluviin. Omien näkemysten tulee antaa olla välillä myös vähemmän sivuosassa, jotta johdettavat tuntevat tulleensa kuulluksi ja olevansa osa tiimiä. Vastuun ottaminen omasta tekemisestään ja erityyppisten ihmisten kanssa työskentely ovat taitoja, joita partiossa harjoitellaan ja ylläpidetään jokaisessa ikäkaudessa.

Ajatus siitä, kuinka merkittävää partion johtamiskouluttautuminen on työelämän näkökulmaa ajatellen, on tutkimuksen mukaan vielä melko alkutekijöissä. Johtamiskursseilla tulisi entistäkin enemmän avata kurssilaisille sitä näkökulmaa, että partiojohtajuuden kautta voi saada lisäetua partion vastuutehtävien lisäksi myös työelämään. Opiskeluissa osaamista voisi hyödyntää opintopistein entistäkin laajemmin, ja ansioluettelo varten voisi olla valmiina olemassa tietyt arkikielle käännetyt selvennökset erilaisista partion johtamiskursseista. Monilla on tullut eteen mahdollisuus saada töitä partioharrastuksensa johtamiskoulutuksen ansiosta, sillä on jo oppinut ottamaan vastuuta isommissakin pesteissä, ja on tällöin eduksi työhaastatteluissa. Tätä pitäisi kuitenkin sanoittaa yhä enemmän johtamiskursseilla. Partio on suosittu ja tunnettu harrastus, mutta sen antamia hyötyjä ei ole mielestäni vielääkään saatu korostettua tarpeeksi ei-partiolaisille. Partion syvälle juurtunutta johtamiskulttuuria voisi käyttää monipuolisesti hyödyksi yritysten sisällä esimerkiksi valmennusten kautta.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielestäni sujuvaa. Tutkimuksen tekeminen ja teorian kirjoittaminen oli mielekästä, sillä olin valinnut mielenkiintoisen näkökulman itselleni tärkeään aiheeseen. Oli mahtavaa, että liiketoiminnan ytimessä olevan johtajuuden ja partion johtamiskoulutuksen pystyi sovittamaan yhteen. Koen, että tämä opinnäytetyö antaa sekä lisää aihetta muokata partion johtamiskouluttautumista työelämälähtöisemmäksi että muutamia ideoita siihen, miten partiojohtajuuden hyötyjä voisi korostaa entisestään.

## Lähteet

Arolainen, K., Gran, J., Lindström, J. & Helle, E. 2020. Partiojohtajan käsikirja. 1. painos. Helsinki: Oy Partio Scout Ab.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otavan Kirjapaino.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus – rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työväliseenä. Helsinki: Edita.

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen – miten johtaa murroksessa. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.

Niilo-Rämä, A., Kujala, T., Sopenan, M. & Majlund, M. 2015. Partiojohtajan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Oy Partio Scout Ab.

Osaamiskeskus Kentauri. Mikä Kentauri? N.d. Saatavissa: <https://kentauri.fi/mika-kentauri/>. Viitattu 30.4.2023.

Scoutship. Adult Leadership. N.d. Available at: <https://scoutship.scout.org/handbook/adult-leadership>. Accessed 13.4.2023.

Suomen Partiolaiset. Ikäkaudet lyhyesti. N.d.a. Saatavissa: <https://partio-ohjelma.fi/partiokasvatus/partion-ikaekaudet/ikaekaudet-lyhyesti>. Viitattu 13.4.2023.

Suomen Partiolaiset. Ikäkausitoiminta. N.d.b. Saatavissa: <https://partio-ohjelma.fi/partiokasvatus/partion-ikaekaudet/ikaekausitoiminta>. Viitattu 16.12.2022.

Suomen Partiolaiset. Koulutus. N.d.c. Saatavissa:

<https://www.partio.fi/lippukunnille/pestien-tuki/koulutus/>. Viitattu 18.3.2023.

Suomen Partiolaiset. Partiojohtajaperuskoulutus. N.d.d. Saatavissa:

<https://www.partio.fi/lippukunnille/pestien-tuki/koulutus/perustaso/partiojohtajaperuskoulutus/>. Viitattu 16.12.2022.

Suomen Partiolaiset. Partiohistoria lyhyesti. N.d.e. Saatavissa:

<https://lounaissuomi.partio.fi/wp-content/uploads/sites/10/2019/09/Partiohistoria-lyhyesti.pdf>. Viitattu 18.3.2023.

Suomen Partiolaiset. Partio lukuina. N.d.f. Saatavissa:

<https://www.partio.fi/suomen-partiolaiset/partiofaktat/partio-lukuina/>. Viitattu 16.12.2022.

Suomen Partiolaiset – Finlands scouter ry:n peruskirja. 2020. Saatavissa:

[https://pofbackendstorage.blob.core.windows.net/pofbackendproduction/assets/peruskirja2020\\_A5\\_FI\\_35277b15e3.pdf](https://pofbackendstorage.blob.core.windows.net/pofbackendproduction/assets/peruskirja2020_A5_FI_35277b15e3.pdf). Viitattu 18.3.2023.

Suomen Partiolaiset. Päämäärä ja arvopohja. N.d.g. Saatavissa: <https://partio-ohjelma.fi/partiokasvatus/paeaemaeae-ja-arvopohja>. Viitattu 18.3.2023.

Suomen Partiolaiset. Johtaminen. N.d.h. Saatavissa:

<https://www.partio.fi/lippukunnille/pestien-tuki/johtaminen-partiossa/>. Viitattu 16.12.2022.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2021. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.

### PARTIOTOIMINTA

- Millainen on sinun partiopolkusi, eli kuinka kauan olet ollut mukana partiotoiminnassa ja millaisissa pesteissä olet toiminut?
- Mitkä ovat tärkeimmät opetukset, jotka suorittamasi partiojohtajaperuskoulutus on sinulle antanut työelämän näkökulmasta tarkasteltuna?
- Onko mielestäsi partion johtamismalli ja johtamistaitojen sisältö riittävän kokonaisvaltaiset, ja mahdollisesti rinnastettavissa myös työelämän johtamiseen?
- Miten olet hyödyntänyt johtajakouluttautumista omassa esimiestyössäsi?
- Kuinka mielestäsi partion johtajakouluttautumisen hyötyjä voisi korostaa entisestään jo itse kursseilla?

### TYÖELÄMÄ

- Mikä on mielestäsi tärkein vuorovaikutustaito (kuunteleminen, osallistaminen, palautteen sekä kiitoksen antaminen ja vastaanottaminen) esimiestyössä?
- Millaista on mielestäsi vuorovaikuttava johtaminen? Miten itse toteutat sitä omassa tiimissäsi / työyhteisössäsi?
- Mikä on mielestäsi haastavinta esimiestyössä vuorovaikuttamisen kannalta?
- Miten mielestäsi työyhteisöä ja esimiestä voisi tukea paremmin viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisessä?
- Miten työelämän murros (digitalisaatio, etättyö ja -kokoukset ym.) on vaikuttanut työyhteisösi ja omaan johtamiseesi?