

Heräämisiä

Jäähyväiset järjestöjohtamisen uneliaisuudelle

- : 1 haaste
- : 5 teesiä
- : 10 työkalua / tehtävää / kysymystä



0. Johdanto

Olemme keskustelleet lukemattomia kertoja kahdestaan ja kollegoidemme kanssa järjestöistä, niiden johtamisesta ja tulevaisuudesta. Samat teemat toistuvat: yhdistykset, järjestöt ja ylipäätään kansalaistoiminta nukkuvat ruusun unta. Jäsenyydet ovat laskusuunnassa, toimintatavat eivät vastaa nykyaikaa, mielikuva järjestöistä on ummehtunut, päätöksenteko on kankeaa ja muutoksen tekeminen vaivalloista.

Kannamme huolta järjestöjen uudistumisen hitaudesta, joiltain osin jopa muutosvastarinnasta.

On aika herätä.

Oivalsimme välttämättömyyden: järjestöt on johdettava uudella tavalla 2020-luvulle. Siksi päätimme kirjoittaa kokemukseen ja tietoon pohjautuvan näkemyksemme järjestöjen ja niiden johtamisen tulevaisuuden mahdollisuuksista.

Emme halua jäädä voivottelemaan resurssien niukkuutta tai kankeaa päätöksentekoa. Uskomme siihen, että järjestöt voi johtaa menestyksekkääseen tulevaisuuteen. Ihmisten halu osallistua, toimia ja vaikuttaa itselle merkityksellisissä asioissa on silti vahva. Yhdistysten ja järjestöjen toiminnalle on edelleen kysyntää.

Viime kädessä kysymys on tahdosta ja osaamisesta, ei ylitsepääsemättömistä esteistä.

Olemme kumpikin toimineet järjestöissä ja järjestöjen kanssa eri tehtävissä, eri toimialoille ja eri tasoille reilu pari vuosikymmentä. Tunneimme laajasti sekä kansalaisjärjestöjä että ammattiliittoja, sekä valtakunnallisia järjestöjä että paikallistason yhdistyksiä. Olemme olleet ja olemme mukana strategisessa suunnittelussa, operatiivisessa muutoksen johtamisessa, isoissa rakennemuutoksissa, järjestökohtaisissa sparrauksissa ja lukemattomissa muissa järjestötoimintaa ja sen johtamista uudistavissa tehtävissä.

Tarjoamme näkemyksiä ja työkaluja muutoksen toteuttamiseen ja johtamiseen. Haastamme ajattelemaan järjestötoimintaa ja järjestöjen johtamista uudella tavalla.

Järjestöjohtamiseen liittyy paljon mielenkiintoisia asioita. Tässä nostamme esiin viisi keskeisistä teemaa, jotka ovat

- **Valmius muutokseen**
 - **Rohkeus tehdä valintoja**
 - **Vaikuttava toimeenpano**
 - **Tavoitteiden ajanmukaisuus**
 - **Kyvykkyys uudistua johtajana**

Me emme tee ratkaisuja lukijan puolesta, mutta näihin asioihin me uskomme:

Teesi 1: Muutos on nyt!

Teesi 2: Valinnat ratkaisevat!

Teesi 3: Tee oikeita asioita!

Teesi 4: Tarkista tavoitteesi!

Teesi 5: Järjestöjä pitää johtaa!



Kuva 1. Onnistumisen elementit

1. Muutos on nyt!

Tällaisia kommentteja kuulemme:

”Meillähän on asiat ihan hyvin, ei kai tässä nyt tarvitse ryhtyä mitään muuttamaan.”

”Juuri olemme tehneet strategian, nyt ei pysty ajattelemaan mitään uutta vähään aikaan.”

Emme ole samaa mieltä.

Läheskään kaikki järjestöt eivät ole hereillä. Toimintaympäristön muutoksista kyllä puhutaan, mutta tekoihin ei ryhdytä. Harva miettii mitä siitä seuraa, jos jäädään paikalleen eikä järjestössä tehdä tarvittavia muutoksia. Odotetaan, että asiat ratkeavat itseksensä. Suljetaan silmät hankalilta tai ikäviltä mutta välttämättömiltä päätöksiltä. Pitäydytään vanhassa ja tehdään asiat niin kuin aina ennenkin tehty – helppo mutta lyhytnäköinen ratkaisu.

Tämä on vastuun välttelemistä.

Tukesi ja turvasi on harkittu ja perusteltu strateginen näkemys, johon johtajana vankasti uskot. Haluat viedä järjestösi sen mukaiseen tulevaisuuteen. Johtajuus mitataan silloin, kun näkemyksesi kohtaa epäluuloa ja vastustusta. Sinulla on sekä lupa että velvollisuus johtaa järjestöäsi. Aito muutos edellyttää tahtoa ja pitkäjänteisyyttä, epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietoa.

Ennen kuin lähdet etenemään, pysähdy katsomaan mihin olet menossa. Mieti järjestösi muutostarve ja valmius muutokseen: Mitkä ovat toimintaympäristösi keskeiset muutokset ja miten ne vaikuttavat järjestösi toimintaan? Missä asioissa järjestösi pitää muuttua?

Hyvinvoinnin polarisoituminen, jäsenyyden, osallistumisen ja osallisuuden muutokset, digitalisaatio ja robotisaatio, yhteiskunnan rakenteelliset muutokset – näistä puhutaan riittävästi. Me nostamme esille kymmenen näkökulmaa järjestöjen muuttumisesta, jotka syventävät näitä aiheita ja kuvaavat niiden avaamia mahdollisuuksia järjestötoiminnan uudistamiseen.

Vanhan maailman järjestötoiminta	Uuden maailman järjestötoiminta
Hallinnon tarjonta	Ihmisen tarpeet
Valtakunnalliset ratkaisut	Paikalliset toimenpiteet
Keskitetty päätöksenteko	Osallistaminen ja joukkoistaminen
Hierarkia, rakenteet	Verkostot, alustat
Pitkäjänteinen sitoutuminen	Projektimaisuus, kertaluontoisuus
Järjestäytyminen	Järjestäminen
Standardointi, kontrollointi	Kokeileminen, tutkiva oppiminen
Sulkeutuneisuus	Avoimuus
Massatuotanto	Palvelumuotoilu
'Erikoisliikkeitä'	'Kauppakeskuksia'

Kuva 2. Vanhan ja uuden maailman järjestötoiminta

Vanhan maailman järjestötoiminnassa näkökulmana on hallinnon tarjonta ja organisaation tarpeet, jolloin järjestö on itsetarkoitus ja jäsen halutaan pysyväksi resurssiksi. Tavoitteena ovat valtakunnalliset ratkaisut, keskitetyt sopimukset ja suunnitelmat. Keskustelua hallitsevat 'suuret' yhteiskunnalliset kertomukset ja yksilö nähdään alamaisena.

Toimintatapana on keskitetty päätöksenteko ja edustaminen. Järjestön sisäiset käskyvaltasuhteet ovat mahdollisimman selkeät ja työnjako muiden järjestöjen kanssa yksiselitteinen. Auktoriteetit ja asiantuntijat toimivat toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden määrittelijöinä. Johtaminen on ohjaamista, valmiiden vastausten antamista, pysyvien hierarkioiden ja rakenteiden ylläpitämistä.

Vapaaehtoisten osallistumisessa oletuksena on pitkäjänteinen sitoutuminen ja vahva kiinnittyminen. Järjestötoiminnassa painottuu järjestäytyminen, vallan ja voiman keskittäminen sekä sen pohjalta valtakunnallinen edunvalvonta.

Kaikkea toimintaa pyritään standardisoimaan ja kontrolloimaan. Mieluiten annetaan valmiita vastauksia. Toiminnassa ylläpidetään sulkeutuneisuutta ja luottamuksellisuutta, jolloin myös yksityisen ja julkisen elämän raja erotellaan selkeästi.

Toteutuksessa periaatteena on massatuotanto, 'yksi koko sopii kaikille' -ajattelu ja sen mukaiset eriytyneet palvelutarjonnat, jolloin jäsen (asiakas, kuntalainen) saa itse etsiä tarvitsemansa 'eri luukuilta'. Järjestöt ja niiden yhdistykset ovat 'erikoisliikkeitä', kukin keskittyä omaan merkitykselliseen asiaan ja sen mukaisiin toimintoihin tai palveluihin.

Uuden maailman järjestötoiminnassa näkökulmana on ihmisen tarpeet ja ongelmat, ihmisen elämänsä. Järjestö on väline, jonka tarkoituksena jäsenelle merkityksellisen asian toteutumisen mahdollistaminen. Tavoitteena ovat paikalliset ja kohdennetut toimenpiteet sekä hajautettu toteutus. Keskustelua hallitsevat 'pienet' henkilökohtaiset tarinat, jolloin yksilö on oman elämänsä subjekti.

Toimintatapana on osallistaminen ja joukkoistaminen, jota tukee itseohjautuvuus ja omaehtoisuus. Vertaiset asettavat tavoitteet ja kehittävät toimintaa avoimen lähdekoodin periaatteella sekä arvioivat tavoitteiden toteutumista. Johtaminen on innostamista, ongelmanratkaisujen suunnan näyttämistä, asiakohtaisten verkostojen ja yhteistoiminnan alustojen luomista.

Vapaaehtoisten osallistumisessa oletuksena on projektimaisuus, kertaluontoisuus ja vaihteleva sitoutuminen. Järjestötoiminnassa painottuu järjestäminen, yhdistysten auttaminen ja paikallinen ongelmanratkaisu.

Toimijoita kannustetaan tutkivaan oppimiseen ja kokeilemiseen ennen varsinaiseen suunnitteluun ryhtymistä. Mieluiten esitetään oikeita kysymyksiä. Kaikessa toiminnassa ylläpidetään avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, yksityisen ja julkisen raja on hämärtynyt.

Toteutuksessa periaatteena on palvelumuotoilu, henkilökohtaisuus ja räätälöinti, yhden luukun periaate ja jäsenen (asiakkaan, kuntalaisen) kannalta mielekäs palvelupolku. Järjestöt ja niiden yhdistykset ovat 'kauppakeskuksia', jotka kokoavat osaamista ja palveluita yhteen ja jotka palvelevat useita tarpeita yhtä aikaa.

Emme tietenkään väitä, että vanhan ja uuden maailman järjestötoiminnan erot ovat näin yksiselitteisen mustavalkoisia. Elämme sekä-että -aikaa, emme enää joko-tai -aikaa. Selkeiden erojen tehtävänä on auttaa lukijaa tunnistamaan oman järjestönsä toiminnan tila ja muutostarpeet.

Toimintaympäristön muutostrendeillä voi olla huomattavia vaikutuksia järjestösi toimintaan, mutta kuitenkin: omat valinnat ja teot ratkaisevat. Niillä luot haluamasi tulevaisuuden. Kysy itseltäsi, mikä järjestössäsi pitää muuttua, jotta haluamasi tulevaisuus toteutuu?



Työkalu 1. Järjestösi kannalta 3-5 keskeistä muutostrendiä ja niitä vastaavat muutostavoitteet:

Muutostrendi:	Muutostavoite:
Muutostrendi:	Muutostavoite:
Muutostrendi:	Muutostavoite:
Muutostrendi:	Muutostavoite:
Muutostrendi:	Muutostavoite:

2. Valinnat ratkaisevat!

”Työpöydälläni on jatkuvasti erilaisia mahdollisuuksia. Minun pitäisi vain osata valita niistä oikeat!”

Valinnan mahdollisuuksia on, niistä ei ole pulaa, pikemminkin päinvastoin.

Tässä on ansa!

Turhan monen järjestön strategiaan ja toimintasuunnitelmiin kasautuu yhä uusia tavoitteita, projekteja ja hankkeita, resurssien pysyessä ennallaan tai jopa vähentyessä. Järjestöt ovat tyypillisesti 'maailmanparantajia', jotka yrittävät ratkaista kaiken maailman asiat ja vastata jokaiseen pyyntöön, toiveeseen ja odotukseen.

Näin ei voi jatkua.

Strateginen näkemyksellisyys tarkoittaa valintaa siitä mihin keskitytään ja mihin panostetaan. Kaikkien odotuksiin ja toiveisiin ei voi vastata, linjakuus pitää säilyttää, jäsenten, sidosryhmien ja rahoittajien moninaisista toiveista huolimatta. Kun kaikkea ei voi valita, on osattava myös luopua ja sanoa ei.

Johtamisen ytimessä on rohkeus tehdä valintoja. Valinnat vaativat päätöksiä, päätökset toimeenpanoa. Tämä on johdon vastuulla.

Valinnat tehdään järjestön tavoitteiden ja toiminnan tarkoituksen suunnassa. Tavoitteet on konkretisoitava niitä vastaaviksi käytännön teoiksi.

Toiminnan yksityiskohtien loputon tehostaminen tai näennäismuutokset eivät riitä, on myös uskallettava kokeilla kokonaan uusia ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Valinnat kiteytyvät kahteen peruskysymykseen:



Työkalu 2. Miksi olemme olemassa: mitä teemme, kenelle ja miksi?

Kuvaa järjestösi toiminnan tarkoitus:



Työkalu 3. Minkälaisen tulevaisuuden haluamme?

Kuvaa järjestösi vuonna 20__:

3. Tee oikeita asioita!

”Mennäns sitten takaisin oikeisiin töihin”

– Kommentti strategiaprosessin jälkeen

Sanonnan mukaan organisaation toimintakulttuuri syö strategian aamupalaksi. Olemassa olevat tavat ja käytänteet, rutiinit ja menettelytavat syrjäyttävät menneen tullen kaikki uudet suunnitelmat, kunnianhimoiset päämäärät ja muutostavoitteet. Suunnitelmien laatimisen kliimaksi on dokumentin aikaan saamisessa, toimeenpano 'unohtuu' niin johdolta kuin työntekijöiltäkin. Palataan siis tuttuun arkeen eikä mikään muutu.

Meitä tämä turhauttaa!

Tavoitteellisuus unohtuu, kun asioita tupsahtelee pöydälle, tulipaloja sammutellaan ja tavoitteet jäävät 'muun tekemisen' varjoon. Tarvittavat kovat päätökset jätetään tekemättä, koska järjestöissä kaikkia pitää kuunnella, kaikkia pitää osallistaa, kaikilla pitää antaa tilaa ja kaikilla pitää olla kivaa. Pahimmillaan kaikki haluavat olla kaikessa mukana ja tietää kaiken kaikesta.

Järjestöjä ei voi tekemättömyydestä syyttää. Paljon tehdään ja touhutaan. Mutta missä on linjakuus ja johdonmukaisuus?

Vaikuttava toimeenpano tarkoittaa sitä, että

”Tee oikeita asioita – Tee asioita oikein”

Linjakuus ja johdonmukaisuus edellyttää pitäytymistä valinnoissa ja niiden mukaisissa toimenpiteissä sekä uskollisuutta järjestön perustehtävälle ja tulevaisuusvisiolle. Valittujen toimenpiteiden on vastattava asetettuja tavoitteita.

Konkreettisten tekojen johtaminen ratkaisee. Toimenpiteiden vieminen käytäntöön tarkoittaa sen määrittelemistä ja seuraamista kuka tekee ja mitä tekee, miten tekee ja milloin tekee, millä resursseilla ja kenen kanssa.



Työkalu 4. Muutostavoitteiden priorisointi

Muutostavoitteet	Kiireellinen	Ei-kiireellinen
Tärkeää	_____	_____
Ei-tärkeää	_____	_____



Työkalu 5. Muutostavoitteiden osuus koko toimintakapasiteetista

Muutostavoitteet	Osuus koko 100 prosentin toimintakapasiteetista (€/htv)	Osuuden painotus seuraavan viiden vuoden aikana
Tavoite 1.	_____	_____
Tavoite 2.	_____	_____
Tavoite 3.	_____	_____



Työkalu 6. Muutostavoitteiden vieminen yksilötasolle saakka

Järjestön muutostavoitteet	Yksikön / tiimin tavoitteet	Yksilön tavoitteet
Tavoite 1.	_____	_____
Tavoite 2.	_____	_____
Tavoite 3.	_____	_____

4. Tarkista tavoitteesi!

”Mistä tiedämme, että olemme onnistuneet tavoitteissamme?”

Oikeita valintoja ei voi tehdä, jos ei pysähdy miettimään tavoitteitaan. Turhan usein käy niin, että tavoitteet unohtuvat arjen suorittamisessa tai jäävät uusien innostuksen aiheiden alla. Syytetään tehtävien paljoutta, resurssien vähyyttä, ajanpuutetta ja kiirettä.

Nämä ovat tekosyitä!

Jatkuva kiire on merkki siitä, että homma ei ole hanskassa: strateginen näkemys puuttuu, tavoitteet ovat epämääräisiä, toteutuksessa 'häröillään', toimeenpanoa ei johdeta. Kokonaisuuden johtamisen osaaminen on heikkoa tai puuttuu.

Ei siis ole osattu valita oikeita asioita.

Näkemyksellinen johtaja arvioi säännöllisesti ja systemaattisesti, onko järjestön tulevaisuusvision mukaiset tavoitteet ajanmukaisia ja tehdäänkö niiden suunnassa oikeita asioita.

Tarvittaessa suuntaa muutetaan. Asetetuista tavoitteista ei kannata pitää jäärpäisesti kiinni. Perusteltu suunnan muuttaminen on vastuullista johtamista. Tällä emme tarkoita satunnaista poukkoilemista, pitkäjänteisyyttä tarvitaan.



Kuva 3. Strategisen näkemyksen uudistuminen



Työkalu 7. Tavoitteiden toteutumisen arviointi ja johtopäätökset

Tavoite _____ Arviointi: Tehtiinkö sitä mitä päätettiin? _____
Onko tavoite edelleen oikea
vai pitääkö sitä tarkistaa? _____

Johtopäätökset: _____

Tavoite _____ Arviointi: Tehtiinkö sitä mitä päätettiin? _____
Onko tavoite edelleen oikea
vai pitääkö sitä tarkistaa? _____

Johtopäätökset: _____

Tavoite _____ Arviointi: Tehtiinkö sitä mitä päätettiin? _____
Onko tavoite edelleen oikea
vai pitääkö sitä tarkistaa? _____

Johtopäätökset: _____



Työkalu 8. Tavoitteiden toteutumisen arviointi merkityksen, osaaminen, onnistumisen ja toteutuksen kannalta

Merkitys: Mikä on kunkin toimenpiteen merkitys tavoitteiden kannalta?

Onnistuminen: Missä meidän täytyy onnistua?

Osaaminen: Mitä meidän on osattava tai ymmärrettävä jotta tavoitteet toteutuvat?

Toteutus: Mitä olemme jo saaneet aikaan, mitkä tavoitteista ovat jo toteutuneet?



Työkalu 9. Strategia – Toimintasuunnitelma – Toimintakertomus

Varmista, että strategia, toimintasuunnitelma ja toimintakertomus sopivat yhteen sekä rakenteellisesti että sisällöllisesti: strategian tavoitteet viedään toimintasuunnitelmaan, jossa ne muutetaan käytännön toimenpiteiksi. Toimintasuunnitelman mukaisten toimenpiteiden toteutumiset raportoidaan toimintakertomuksessa.

Strategia	Toimintasuunnitelma	Toimintakertomus:
Tavoite: _____	Toimenpiteet: _____	Toteutuma: _____
Tavoite: _____	Toimenpiteet: _____	Toteutuma: _____
Tavoite: _____	Toimenpiteet: _____	Toteutuma: _____

5. Järjestöjä pitää johtaa!

”Strateginen johtaminen on näkemyksellisyyttä muutoksen tarpeesta ja suunnasta”

Järjestöjen strateginen johtaminen tähtää sellaiseen toimintatapojen ja rakenteiden muuttamiseen, että järjestöt voivat parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää tunnistamia mahdollisuuksia. Järjestön johtaminen haluttuun tulevaisuuteen edellyttää tietoista ja aktiivista johtamista. Johdolla on sekä velvoite että oikeus johtaa, sitä varten johtajat on tehtäviinsä valittu.

Ymmärrämme kyllä, ettei järjestöjen(kään) johtaminen aina ole mitenkään kiitollinen tehtävä. Odotuksia ja toiveita on paljon, asiaan liittyvät intohimot kärjistyvät ihmisten välisiksi konflikteiksi, luottamusjohdon perehtyminen tehtäväänsä vaihtelee ja palkatulla johdolla on kädet täynnä tekemättömiä töitä.

Johtaja toimii aina jossain kontekstissa ja tilanteessa. Järjestön johtaja toimii yhdistys-, järjestö- ja kansalaistoiminnan kontekstissa. Tällä kontekstilla on tiettyjä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat siihen millaista järjestöjen johtamisen arki on.

Nostamme esiin viisi keskeistä järjestöjen erityispiirrettä. Olemme koonneet ne taulukoksi, jossa jokainen erityispiirre voi olla sekä heikkous että vahvuus järjestöjen johtamisen kannalta.

Järjestöjen viisi erityispiirrettä

	VAHVUUS	HEIKKOUS
MERKITYKSELLISYYS	Yhdistys on ihmisten yhteenliittymä heille merkityksellisten asioiden toteuttamiseksi: tässä on järjestöjen käyttövoima, joka synnyttää vahvaa sitoutumista	Intohimoinen ja henkilökohtainen suhtautuminen merkitykselliseen asiaan saa aikaan voimakkaita tunteita ja jopa fanaattisuutta, joka kaventaa näkökenttää
IDENTITEETTI	Kiinnittyminen, samaistuminen, liittyminen johonkin merkitykselliseen asiaan on ankkuri, joka rakentaa yksilön identiteettiä, auttaa elämänhallinnassa, luo merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä	Muodostuu taakaksi ja muutoksen esteeksi, kun heimoudutaan ja korostetaan omia erityispiirteitä yhteisten haasteiden ja tavoitteiden kustannuksella
KATTAVUUS	Toiminta kattaa lähes kaikki inhimillisen elämän alueet harrastamisesta vertais-tukeen, vaikuttamisesta ammatilliseen kehittämiseen	Maailmanparantamisen hengen mukainen pyrkimys tarjota kaikkea kaikille ja toimia kaikkien kanssa aiheuttaa tavoiteähkyä, sekavuutta ja hämmennystä
DEMOKRATIA	Osallisuus ja osallistaminen on arvo sinänsä, se on myös sosiaalista pääomaa ja yhteiskuntaa koossapitävää kittiä	Pyrkimyksistä kaikkien kuulemiseen, kaikkien tarpeiden tyydyttämiseen ja kaikkien intressien palvelemiseen seuraa linjattomuutta
PÄÄTÖKSENTEKO	Strateginen päätöksenteko ankkuroituu ja fokusoituu merkitykselliseen asiaan, jolloin johtaminen on selkeää ja linjakasta	Johdon roolit ovat sekaisin, esityslista on täynnä operatiivista puuhastelua, päätösesityksiä ei valmis tulla ja hallituksen kokouksen ovat terapiaistuntoja

Haastavissa tilanteissa ja odotusten ristipaineessa johdon parhaita selkänöjiä ovat kirjas toiminta-ajatus, selkeä kuva järjestöstä tulevaisuudessa sekä harkitut toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi. Nämä kannattaa koota yhteen johtajan huoneentauluksi.

Samalla sinun on arvioitava oma kyvykkyytesi muutoksen johtamiseen. Tee arviointia kuvaaviamme teesien viidellä ulottuvuudella, jotka ovat valmiutesi muutokseen, rohkeutesi tehdä valintoja, kykyysi vaikuttavaan toimeenpanoon, asettamiesi tavoitteiden ajanmukaisuus sekä kyvykkyytesi uudistua johtajana.



Työkalu 10. Arviointi

Johtamisen teemat	Valmiuksien arviointi (1-5)	Kehittämistarve
1. valmius muutokseen	_____	_____
2. rohkeus tehdä valintoja	_____	_____
3. vaikuttava toimeenpano	_____	_____
4. tavoitteiden ajanmukaisuus	_____	_____
5. kyvykkyyys uudistua johtajana	_____	_____

6. Lopuksi

Muuttuva maailma edellyttää uudenlaista tekemistä ja uudenlainen tekeminen vaatii uudenlaista johtamista, myös järjestöissä.

Mahdollisuuksia on vaikka kuinka paljon, valintavaihtoehtojen runsaus on haaste pikemminkin kuin niiden niukkuus. Viime kädessä on itsestä kiinni, minkälaisen tulevaisuuden järjestö ja sen johto haluaa itselleen luoda.

Olemme tunnistaneet yhden – mielestämme keskeisen – järjestöjohtamisen haasteen, esittäneet viisi teesiä järjestöjohtamisesta ja tarjonneet kymmenen työkalua niiden johtamiseen.

Intoa ja uutta näkemystä järjestösi johtamisessa 2020-luvulle!

Kiitos!