

PÄIVI HEIMONEN

Järjestöt, muutos ja johtajuus

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskityksen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä

PÄIVI HEIMONEN

Järjestöt, muutos ja johtajuus
*Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden
rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä*

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Esitetään Tampereen yliopiston
Yhteiskuntatieteiden tiedekunnan
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi
Tampereen yliopiston Pinni B -rakennus
luentosali 1100, Kanslerinrinne 1,
Tampere, 19.10.2019, klo 12

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

<i>Vastuuhjaaja ja Kustos</i>	Dosentti Suvi Raitakari Tampereen Yliopisto Suomi	
<i>Ohjaajat</i>	Professori Kirsi Juhila Tampereen yliopisto Suomi	Professori Jari Stenvall Tampereen yliopisto Suomi
<i>Esitarkastajat</i>	Professori Sanna Laulainen Itä-Suomen yliopisto Suomi	Professori Timo Toikko Itä-Suomen yliopisto Suomi
<i>Vastaväittäjä</i>	Professori Vuokko Niiranen Itä-Suomen yliopisto Suomi	

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Copyright ©2019 tekijä

Kannen suunnittelu: Roihu Inc.

ISBN 978-952-03-1222-0 (painettu)
ISBN 978-952-03-1223-7 (verkkojulkaisu)
ISSN 2489-9860 (painettu)
ISSN 2490-0028 (verkkojulkaisu)
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1223-7>

PunaMusta Oy – Yliopistopaino
Tampere 2019

ESIPUHE

Matka johtajuuden maailmaan.

Oppimista ja kehittymistä.

Aikaa syventyä ja keskittyä.

Tutkia ja hengittää.

Näillä sanoilla totesin keväällä 2016 tuttavilleni ottavani elämässäni uuden askeleen ja hyppääväni työelämästä väitöskirjatutkijan kentälle. Silloisella työpaikallani Sini-nauhaliitossa oli vietetty ihana hetki opintovapaalle-potkijaisissani ja sain kiittää ihania työtovereita vuosien yhteistyöstä ja jäädä opintovapaalle haikeudella, ilolla ja kiittollisuudella. Suunnata uusiin tuuliin. Matkalle, joka on ollut välillä kepeää ja innostunutta kuin polkupyörällä ajaminen halki Ranskan Alcaseen viinipeltojen ja -kylien, takkuista ja odottelevaa kuin lentojen peruuntuminen ja uusien löytäminen Amerikassa tai Balilla, kiipeämistä vuorelle kuin Uuden-Seelannin Queenstownissa Ben Lomondille – lopulta huomaamaan kaiken järjestyvän, matkan etenevän ja pääseväni perille. Parasta kaikessa on matkalla oleminen niin uuden oppimisessa, itsensä kehittämisessä kuin maailmaan tutustumisessakin. Suunnittelu ja toteutus, lopulta perille pääseminen ja sitten taas kotiin paluu. Ja hetken päästä taas mennään...

Oma opintopolkuni on ollut kasvun matka. Lukion jälkeen löysin itseni Lahden ammattikorkeakoulusta sosionomi-opintojen parista ja tämä koulutus on ollut loistava pohja lähteä katselemaan maailmaa. Ehkä ne olivat ne sosiaalipedagogiset silmälasit, joista puhuttiin, ehkä ne ovat jääneet päähäni. Työelämä on tarjonnut kokemuksia ja havaintoja ihmisen elämästä erilaisiin työyhteisöihin ja johtamiseen. Työn ohella oman itseni kehittäminen on aina jatkunut, ensin tehden yhteiskuntatieteiden maisterin opinnot sosiaalityöstä Tampereen yliopistoon ja myöhemmin kasvatustieteen

maisterin opinnot aikuis erityiskasvatuksesta Jyväskylän yliopistoon. Vaikka varsinainen lukuhirnu tai älykkö en koskaan ole ollutkaan, vaan enemmänkin käytännön tekijä ja organisoija, niin silti olen jostain syystä aina halunnut haastaa itseäni ja kehittyä eteenpäin. Siksi jo ensimmäisiä maisteriopintoja tehdessä kytämään jäi ajatus väitöskirjatyön tekemisestä ja lopulta vuosien työkokemuksen ja -rupeaman jälkeen tuntui aika olevan kypsä ottaa aikaa omaan kehittymiseen ja tiettyyn asiaan keskittymiseen, aloittaa matka tutkijuuteen.

Väitöskirjamatka on ollut osin konkreettista matkaamista. Kuljin eri puolilla Suomea haastattelemassa lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöjen johtajia ja pääsin tutustumaan erilaisiin järjestöihin ja niiden toimintaan. Tässä kohdassa haluankin lausua sydämelliset kiitokset teille kaikille osallistumisesta tutkimukseeni sekä huikean avoimista keskusteluista kanssanne. Te olette olleet tutkimukseni innoittajia ja mahdollistaneet minulle laajan aineiston, jossa järjestötoiminta ja -johtajuus paikantuvat osaksi ympäröivää yhteiskuntaa ja kontekstia. Haastattelumatkoista kilometrejä niin bussilla, junalla kuin lentokoneellakin kertyi muutama tuhat kilometriä. Kiitos myös teille, jotka minua matkoillani majoititte. Sain katsella upeaa Suomen kevättä ja kesää, kesäistä luontoa sekä pyörähtää erilaisissa kaupungeissa. Jokaisessa sai hengittää erilaista ilmapiiiriä, kuulla omanlaisestaan ympäristöstä järjestöjen toimia ja olla osallisena suomalaista hyvinvoinnin rakentamista. Kansallisen sote-uudistuksen suunnitelmat etenivät ja olivat kuuma puheenaihe. Se puhe on jatkunut koko tutkimusprosessini ajan, häilyen taustalla ja välillä keskiössäkin toimintaympäristömuutosten tarkastelussa. Uudet tuulet puhaltavat taas tämän väitöskirjan valmistuksessa, kun hallitus kaatui ja sote-uudistus jäi tältä erää toteutumatta keväällä 2019 ja uusi hallitus lähtee työhönsä.

Matka tohtoriopintojen parissa on ollut paljolti itsenäistä puuhastelua. Olen ollut onnekas. Olen tehnyt väitöskirjatyötä opintovapaalla, lähes koko ajan täysipäiväisesti ensin puolitoista vuotta Aikuiskoulutustuella ja sitten viimeisen vuoden Työsuojele-rahaston tutkijastipendin turvin. Kiitän tästä tuesta ja tutkijuuteni mahdollistamisesta. Kiitos Sininauhaliitolle opintovapaan myöntämisestä ja näin tuesta väitöskirjatyöhöni. Kiitos työtovereille ja kollegoille eri organisaatioissa tutkimustyöhön saamistani tsempeistä. Erityiset kiitokset työn kielenhuollon ja kuvioiden toteuttamisessa auttaneet viestinnän ja graafisen työn osaajat Anna-Liisa Karhula ja Satu Mustonen.

Väitöskirjatutkija tarvitsee matkaansa mukaan hyvät mentorit ja tällaisina minulle ovat toimineet ohjaajani dosentti/yliopistonlehtori Suvi Raitakari ja professori Kirsi Juhila Yhteiskuntatieteiden tiedekunnasta ja professori Jari Stenvall Johtamiskorkeakoulusta. Kiitos rakentavista kommentteistanne ja keskusteluista tutkimusprosessin

eri vaiheissa. Suvia kiitän erityisesti kannustuksestasi ja siitä, että uskoit alusta lähtien minuun, tutkimusaiheeseeni ja prosessin etenemiseen. Kiitos myös jatkokoulutusseminaarissa työhöni kommentteja ja tsemppiä antaneille väitöskirjatutkijakollegoille.

Väitöskirjani esitarkastajina toimivat professori Sanna Laulainen ja professori Timo Toikko Itä-Suomen yliopistosta. Kiitokset teille lupautumisesta tehtävään. Rakentavat kommentit auttoivat minua käsikirjoitukseni viimeistelyssä ja saattamaan väitöskirjaprosessini päätökseen. Kiitän myös professori Vuokko Niirasta lupautumisesta vastaväittäjäkseni.

Jotta elämä ei olisi pelkkää tutkijakammiossa puuhastelua, tarvitaan oikeaa elämää. Ystävien kannustus, kiinnostus ja ymmärrys on ollut todella tärkeä voimavara sekä hyvinä että heikompina hetkinä. Olette luoneet uskoa ja innostusta tekemiseeni sekä tarjonneet iloa ja valoa tutkimustyön ulkopuolella. Kiitos Anne, Helena, Merit, Pirjo, Päivi.

Vanhempani Kaija ja Viljo sekä siskoni Niina ja hänen miehensä Jukka ja kummityttöni Noora ovat olleet tukeni ja turvani kaikissa elämäni vaiheissa, niin myös väitöskirjatyön matkalla. Olen saanut lapsuuden perheestä hyvät lähtökohdat ja tuen toteuttaa itseäni, ja levollisuus ja turva läheisissä ihmissuhteissa on antanut minulle voimavaroja myös vaativaan tutkimustyöhön. Lämmin kiitos teille välittämisestä ja tärkeästä paikasta elämässäni!

Lopuksi, omistan väitöskirjatyöni neljälle kummilapselleni Nooralle, Kasperille, Hannalle ja Suville. Koskaan ei ole liian myöhäistä oppia uutta, kääntää uutta korttia elämässä, kiinnostua ja innostua, toteuttaa unelmiaan. Elämä on matka ja seikkailu. Olkaa rohkeita ja vapaita toteuttamaan itseänne! – Kummitäti –

Matkalla Japanissa kirsikkapuiden kukkiessa keväällä 2019 sekä syyskuutamossa Kustavin saaristossa syksyllä 2019.

Päivi Heimonen

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentumista yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten moninaisia ja laaja-alaisia toimijoita järjestöt ovat ja miten moniulotteiset muutokset koskevat niiden toimintaa. Teen näkyväksi suomalaista sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajuutta ja sen roolia järjestöjen muutoksissa ja tulevaisuuden rakentumisessa.

Väitöskirjatutkimuksen kohteena ovat yleishyödylliset, yhdistyspohjaiset lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöt, joissa toteutetaan sekä kansalaistoimintaa että palvelutoimintaa. Tutkimuksessa tarkastellaan 1) millaisina toimintaympäristön muutokset näyttäytyvät järjestöjen dokumenteissa sekä 2) miten ja millaisina järjestöjohtajuus ja -johtajien identiteetit rakentuvat muutostilanteessa järjestöjohtajien haastattelupuheessa. Aineistona toimivat 18:n lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestön toimintasuunnitelmat ja -kertomukset sekä strategiat vuosilta 2011–2016 sekä 20:n lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestön johtajan haastattelut kevään ja kesän 2016 aikana. Dokumenttiaineistoa on analysoitu sisällönanalyysin avulla ja haastatteluja käyttäen diskursiivista kategoria-analyysia.

Tutkimuksen tietoteoreettiset lähtökohdat ovat sosiaalisessa konstruktionismissa ja etnometodologiassa. Tiedonintressinä on tällöin jäsentää ihmisten tapoja ymmärtää ja tulkita todellisuutta ja eri konteksteja, sosiaalisia tilanteita ja sosiaalisen järjestyksen prosesseja. Sosiaalisen maailman ilmiöt ja käytännöt, tässä tutkimuksessa erityisesti muutos ja johtajuus, luodaan ja merkityksellistetään kielenkäytössä eli puheessa ja teksteissä.

Järjestöjen toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia niin kansainvälisesti ja kansallisesti, alueellisesti ja paikallisesti kuin myös järjestöjen oman toiminnan seurauksena. Tutkimustulosten mukaan järjestöjä koskevat yhteiskunnalliset muutokset näyttäytyvät poliittis-yhteiskunnallisina, taloudellis-resurssisina, sosiaalisina, teknisinä sekä eettis-laadullisina ulottuvuuksina. Järjestöjen toiminnan kannalta muutokset ovat sekä nopeita että hitaita prosesseja ja ne tarkoittavat sekä uusia mahdollisuuksia että uhkia. Järjestöjen on ennakoitava tulevaa. Muutoksiin on kyettävä valmistautumaan ja reagoimaan erilaisella verkostoitumisella ja yhteistyöllä, oman toiminnan kehittämishä ja näkyväksi tekemisellä sekä vaikuttamistoiminnalla.

Tutkimus avaa sitä, miten järjestöjohtajuus konstruoituu johtajien puheessa käyttämien kategorioiden ja kategorisoinnin avulla. Ensinnäkin järjestöjohtajuus rakentuu omanlaisina, erilaisina piirteinä ja ominaisuuksina verrattuna kunta- ja yritysjohtamiseen. Toiseksi järjestöjohtajuus näyttyy ristiriitaisina suhteina johtajan työn keskeisissä suhteissa, toisin sanoen johtajan eroavaisuuksina suhteessa asiakkaisiin, työntekijöihin, hallitukseen, toisiin johtajiin sekä yhteistyökumppaneihin. Kolmanneksi muutoksessa toimivan järjestöjohtajan identiteetikategorioiksi muotoutuvat asiantuntija-moniosaaja, tiimipelaaja, palveleva johtaja, vastuunkantaja sekä omistautuva johtaja. Neljänneksi järjestöjohtajille rakentuu puheessa neljä identiteetikategoriaa strategisena suuntautumisenä tulevaisuuteen ja suhtautumisena muutokseen: he identifioituvat luopujiksi, odottajiksi, sopeutujiksi ja uudistajiksi. Yksittäinen johtaja ei identifioitu kuitenkaan vain yhdenlaiseksi identiteetiltään, vaan johtajat jatkuvasti neuvottelevat ja rakentavat omaa identiteettiään uudelleen. Johtajuutta ei siis nähdä niinkään yksilöllisenä ominaisuutena vaan tilanteisesti konstruoitavina ja vuorovai- kutuksessa neuvoteltavina ja esitettävänä identiteetteinä.

Tutkimuksen perusteella muodostuva kuva järjestöjen muuttuvasta toimintaympäristöstä ja muutosten moniulotteisuudesta tuo näkyväksi järjestöjen moninaisuuden ja laajuuden yhteiskunnallisina toimijoina. Järjestöt ja niiden johtajat elävät murroksessa, jossa niiden haasteena on sekä perinteiden, arvojen ja tietyn pysyvyyden säilyttäminen että muutosten ennakoiminen ja toimintaympäristön uudelleenlaisiin vaatimuksiin vastaaminen. Näyttää siltä, että järjestöjen sekä järjestöjohtajien oman identiteetin konstruointi ja omaksuminen on keskeisessä roolissa järjestöjen tulevaisuuden rakentumisessa ja uuden kulttuurin luomisessa.

Asiasanat: sosiaali- ja terveystyöjärjestöt, kolmas sektori, muutos, johtajuus, johtaminen

ABSTRACT

This study examined the activities and constructions of leadership in social and health care organizations in the midst of societal changes. The aim of the study was to increase the understanding of how diverse and wide-ranging these organizations are as actors, and how multidimensional changes affect their activities. I make the leadership of Finnish social and health care organizations visible and clarify its role in the changes within the organizations and in their construction of the future.

The focal area of the dissertation research was non-profit, association-based organizations for child protection, mental health and substance abuse which carry out both civic and service-based activities. The study looked at 1) how changes in the operating environment were manifested in the organizations' documents and 2) the types of organizational leadership and leader identities that were constructed under conditions of change, as well as the way in which these were constructed, by examining the accounts the organization leaders gave in their interviews. The data consisted of 18 child protection, mental health and substance abuse organizations' action plans, annual reports and strategies from 2011 to 2016, and 20 child protection, mental health and substance abuse organization leaders' interviews during the spring and summer of 2016. I used content analysis to analyse the document data and discursive category analysis to analyse the interviews.

The epistemological bases of the research lay in social constructionism and ethnomethodology. The knowledge interests were thus to analyse the way in which people understand and interpret reality, different contexts, social situations and the processes of social order. The phenomena and practices of the social world, in this study change and leadership in particular, were created and made significant through the use of language, that is, speech and text.

The operating environments of these organizations were undergoing changes on international, national, regional and local levels; also as a result of their own activities. The research results found the societal changes that affected the organizations to be manifested as political-social, economic and resource-related; and social, technical and ethical-qualitative dimensions. In terms of the organizations' activities, the changes were rapid as well as slow processes, and meant new opportunities as well as threats. The organizations had to pre-empt what could happen in the future. They

had to be able to prepare for changes and react through different ways of networking and collaboration, by developing their own operations, by making things visible, and through advocacy.

The research illustrates the way in which organizational leadership was constructed through the categories and categorization that the leaders used in their speech. First, organizational leadership was constructed through their own specific, special characteristics, which differed from those in municipal and business leadership. Second, organizational leadership was manifested as conflicting relationships within the leader's central work relations, in other words, differences in terms of clients, employees, administration, other leaders, and co-operation partners. Third, during change, the organization leader's identity categories emerged as those of expert multi-skilled worker, team player, well-serving leader, bearer of responsibility and a devoted leader. Fourth, the organization leaders' speech showed four identity categories as regards orientation towards the future and attitude to change. They identified with giving up, waiting, adapting and renewing. However, individual leaders did not identify with only one type of identity; they continually renegotiated and reconstructed their own identities. Leadership was thus not perceived as an individual characteristic, but as an identity that is constructed according to the situation and negotiated and presented through interaction.

The picture of the organization's changing operating environments and the multidimensionality of the changes that emerged from the research revealed the organizations' diversity and scope as societal actors. The organizations and their leaders were undergoing transition, in which the challenges they faced were being able to retain a certain permanence in traditions and values, as well as being able to pre-empt changes and meet the new demands of the operating environment. It seems that for organizations and their leaders, constructing and accepting their own identity plays a central role in the organizations' changes, construction of the future and creation of a new culture.

Key words: social and health care organizations, third sector, change, leadership, leading.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	15
2	MUUTOS, JÄRJESTÖT JA JOHTAJUUS TUTKIMUKSEN KONTEKSTISSA.....	21
2.1	Muutos ja johtajuus tutkimuksen teoreettisina käsitteinä.....	22
2.1.1	Muutos yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa ja organisaatiotutkimuksessa.....	22
2.1.2	Johtajuuden määritelmiä ja johtajuustutkimuksen kehityskaari.....	30
2.2	Järjestöt ja järjestöjohtajuus suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvassa kontekstissa	40
2.2.1	Köyhäinhoidosta markkinoistumiseen	40
2.2.2	Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus ja maakunta- uudistus.....	47
2.2.3	Sosiaali- ja terveysjärjestöt muutoksessa 2000-luvulla.....	52
2.2.4	Sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajuuden kehittyminen ja piirteet	61
3	TUTKIMUSASETELMA.....	70
3.1	Tutkimuskysymykset, aineisto ja järjestöt tutkimuksessa	70
3.2	Tutkijan positio ja tutkimuksen eettinen tarkastelu	74
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JÄRJESTÖJEN TOIMINNAN MUOKKAAJINA.....	79
4.1	Toimintaympäristön muutoksen tutkiminen: dokumenttiaineisto ja sisällönanalyysi.....	79
4.2	Poliittis-yhteiskunnallinen ulottuvuus	86
4.2.1	Muuttuva ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö.....	87
4.2.2	Palvelurakenteiden uudistuminen.....	90
4.2.3	Vaikuttamistoiminnan lisääntyminen.....	94
4.2.4	Yhteiskunnallisten muutosten ennakointi.....	97
4.3	Taloudelliset-resurssinen ulottuvuus.....	98
4.3.1	Rahoituksen muutokset.....	99
4.3.2	Hankerahoituksen ja uusien rahoituskanavien etsiminen.....	106
4.3.3	Organisaation uudistaminen.....	109
4.3.4	Ammatillisuuden ja asiantuntemuksen kehittäminen.....	111
4.4	Sosiaalinen ulottuvuus.....	114

4.4.1	Asiakaskunnan muutos.....	114
4.4.2	Toiminnan kehittäminen.....	117
4.4.3	Kansalaistoiminnan vahvistaminen.....	122
4.4.4	Yhteistyön laaja-alaisuus.....	126
4.4.5	Viestinnän ja markkinoinnin moninaisuus.....	132
4.5	Tekninen ulottuvuus.....	137
4.5.1	Mittaaminen ja tuloksellisuuden osoittaminen.....	137
4.5.2	Työelämän teknistyminen ja digitalisoituminen.....	140
4.5.3	Toimitilojen haasteet.....	142
4.6	Eettis-laadullinen ulottuvuus.....	144
4.6.1	Arvojen ja aatteen puolustaminen.....	145
4.6.2	Eettisesti kestävien ratkaisujen tekeminen.....	147
4.6.3	Toiminnan laadun varmistaminen.....	149
4.7	Yhteenveto.....	152
5	JÄRJESTÖJOHTAJUUDEN RAKENTUMINEN MUUTOSTILANTEESSA JOHTAJIEN PUHEESSA.....	159
5.1	Johtajuus muutoksessa: haastatteluaineisto ja diskursiivinen kategoria-analyysi.....	160
5.2	Järjestöjohtajuuden kategorisointi institutionaalisina erontekoina julkiseen ja yksityiseen sektoriin nähden.....	168
5.2.1	Järjestötoiminta ja -johtajuus humanien arvojen puolustamisena tehokkuus- ja talousvetoisuuden korostuessa ympäröivässä yhteiskunnassa.....	169
5.2.2	Kansalaistoiminnan korostaminen järjestöjen ja niiden johtajuuden erityisyytenä.....	173
5.2.3	Järjestöjohtamisen joustavuuden ja vapauden korostaminen erontekona kunta- tai yritysjohtamiseen.....	177
5.2.4	Järjestöjohtamisen kategorisointi pätevyuden mitätöintinä ja puolustamisena suhteessa julkiseen ja yksityiseen.....	181
5.3	Järjestöjohtajuus eroavaisuuden ja samuuden ristiriitaisena kategorisointina johtajuuden keskeisissä suhteissa.....	185
5.3.1	Ristiriitainen suhde asiakkaisiin: yhteisöllisyys versus työ työnä.....	186
5.3.2	Erottautuminen työntekijöistä: osana työyhteisöä versus johtajan eroavaisuus työntekijöistä.....	190
5.3.3	Hallitus johtajuuden laaja-alajana tai kumileimasimena.....	196
5.3.4	Johtajien keskinäinen ymmärrys ja kilpailu.....	201
5.3.5	Yhteistyösuhteet vallan erottavuutena ja verkostojen yhteytenä.....	205
5.4	Muutoksessa korostuvat järjestöjohtajuuden identiteetikategoriat.....	209
5.4.1	Johtajuus alan asiantuntemuksena ja moniosaamisena.....	210
5.4.2	Johtajuus tiimipelaamisena.....	213
5.4.3	Palveleva johtajuus järjestön toiminnan mahdollistajana.....	216
5.4.4	Johtajuus vastuun kantamisena.....	219
5.4.5	Yrittäjämäinen omistautuminen ja sitoutuminen.....	222

5.5	Identiteetikategoriat suhtautumisena muutokseen ja strategisena suuntautumisena tulevaisuuteen	226
5.5.1	Ei-toivottava muutos ja luopumisen strategia	227
5.5.2	Muutos epävarmuutena ja odottamisen strategia.....	230
5.5.3	Muutos välttämättömänä tapahtumana ja sopeutumisen strategia	232
5.5.4	Muutos mahdollisuutena ja uudistumisen strategia.....	237
5.6	Yhteenveto.....	241
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	249
	LÄHTEET.....	268
	LIITTEET.....	291

1 JOHDANTO

Tämä on tutkimus suomalaisista sosiaali- ja terveysjärjestöistä, niiden toiminnasta ja johtamisesta muuttuvassa yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä. Sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat osa kansalaisyhteiskuntaa, kolmatta sektoria¹. Ne ovat organisoituja yhteenliittymiä, joita kuvastaa erillisyyys valtiosta (non-governmental) sekä erillisyyys yrityksistä ja elinkeinoelämästä voittoa tavoittelemattomina toimijoina (non-profit) (Matthies 2014; Matthies 2006; 44; Anheier, Albrow & Kaldor 2006; Helander & Laaksonen 1999; Hokkanen, Kinnunen & Siisiäinen 1999). Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ensinnäkin, miten moninaista sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminta on ja millaisten muutosten keskellä ja koskettamana järjestöt toimivat, sekä toiseksi selvittää järjestöjen johtajuutta ja johtamista muutosten keskellä. Pyrin kokonaisvaltaiseen tarkasteluun ja tutkimaan järjestöjä ja järjestöjohtajuutta nykykontekstissaan. Järjestöt ja niiden johtajuus elävät parhaillaan murrosaikakautta, jossa toimintakulttuurit, -tavat ja -rakenteet muuttuvat syvästi. Murroksessa on haasteena sekä perinteiden ja tietyn pysyvyyden säilyttäminen että muutosten seuraaminen ja toimintaympäristön uudensuuntaamiseen vaatimuksiin vastaaminen.

¹ Käytän tässä tutkimuksessa käsitteitä järjestö, kolmas sektori, kansalaistoiminta sekä vapaaehtoistoiminta. Suomalaiset sosiaali- ja terveysjärjestöt voidaan nähdä niin vapaaehtois- ja vertaisjärjestöinä, moninaista projekti- ja kehittämistoimintaa sekä kuntoutuksen ja työllistämisen tukemista toteuttavina organisaatioina kuin palveluntuottajina, ja hyvin usein näiden eri muotojen sekoituksina, hybrideinä toimijoina (mm. Niemelä 2019; Pihlaja 2010a; Rantamäki 2016). Voitto tavoittelemattomat, yleishyödylliset järjestöt määritellään osaksi kolmatta sektoria erotellen ne julkisesta ja yksityisestä sektorista. Kolmas sektori viittaa kansalaisyhteiskunnan organisoituun osaan, jota ovat yhdistykset, säätiöt ja uosuosuuskunnat (Anheier 2005; Evers 2013).

Kolmas sektori käsitteen käyttö on osin ristiriitaista. Palveluita tuottavat järjestöt rinnastetaan tai sisällytetään suomalaisissa tilastoissa usein yksityiseen sektoriin, yrityksiin. Kansainvälisessä tutkimuksessa, erityisesti yhdysvaltalaisessa, kolmas sektori taas pitää sisällään hyvinvointipalveluiden tuotannon myös julkisen sektorin ja seurakuntien toteuttamana (mm. Drucker 1992; Perry 2010). Käsitteet eivät siis ole aivan selkeät laajassa ja kansainvälisessä kuvassa tarkasteltaessa. Siksi pyrin käyttämään tutkimuksessani alkuperäislähteiden käsitteistöä viitaten aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Tutkimuksessani käytän käsitteitä seuraavasti: Kolmas sektori -käsite viittaa yleishyödylliseen, voittoa tavoittelemattomaan yhteiskunnalliseen alueeseen/toimintasektoriin. Järjestö-käsite kuvaa organisaatioita eli yhdistysmuotoisia kolmannen sektorin toimijoita. Kansalaistoiminta-käsite tarkoittaa järjestöjen toteuttamaa toimintaa, joka ei ole vastikkeellista palvelutoimintaa, vaan vapaaehtoisvoimin, vertais-toimintana tai/ja yleishyödyllisellä tuella toteutettua toimintaa. Vapaaehtoistoiminta-käsite viittaa vapaaehtoisten kansalaisten toteuttamaan toimintaan osana organisoituja järjestöjä.

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan on 2010-luvulla kohdistunut monia muutospaineita, kun perinteisestä Raha-automaattiyhdistysrahoituksesta² (RAY, nykyinen Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus, STEA) on ollut kova kilpailu ja palveluiden tuottaminen on muuttunut markkinaehtoiseksi kilpailuttamisineen ja tilaaja-tuottajamalleineen. Monen perinteisen kansalaisjärjestön on pitänyt kilpailutusvaatimusten ja verotussyiden vuoksi muuttaa toimintansa yleishyödyllisen toiminnan lisäksi palvelutuotantoa toteuttavaksi yritystoiminnaksi. Suomessa erityisesti lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdepalveluita ovat perinteisesti tuottaneet suurelta osin myös järjestöt. Osan järjestöistä toiminta on kasvanut ja moni järjestö toimii isoihin yrityksiin verrattavissa olevilla vuosibudjeteilla tuottaen monenlaisia palveluja ja toisaalta samalla ne saavat monenlaisia hanke-, lahjoitus-, seurakunta- ja kuntarahoituksia yleishyödylliseen toimintaansa. Moni järjestö onkin iso kokonaisuus, jossa johtajilta vaaditaan moniosaamista kokonaisuuden hallitsemiseen, henkilöstön tukemiseen sekä laadun ja rahoitusten varmistamiseen. Kilpailuttaminen ja tilaaja-tuottajamallit myös muuttuvat koko ajan ja vaihtelevat kuntakohtaisesti, joten tämä haastaa järjestöjohtajia seuraamaan jatkuvaa muutosta ja olemaan valmiina aina uudensuuntaisiin tilanteisiin (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010; Stenvall & Airaksinen 2009).

Toimiminen kansalaisjärjestönä sekä palvelutuottajana ja kilpailu erilaista rahoituksista ja menestymisestä haastaa perinteistä järjestöjohtajuutta, jossa lähtökohtana on ollut vahva aatteellisuus ja yleishyödyllisyys. Nykypäivänä ja tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaista johtajuutta, jos järjestöt haluavat toimia ja pärjätä kansainvälisille yrityksille palveluiden tuottajina ja toisaalta myös saada osansa erilaisista kehittämissuunnitelmista. Samalla haastetaan myös järjestöjen perustehtävä ja arvot, toiminta kansalaisjärjestöinä ja vertaistukea ja vapaaehtoistoimintaa mahdollistavina toimijoina. (myös Niiranen ym. 2010.) Järjestöjen johtajuuden tarkastelu ei ole siten vain kapeaa järjestötutkimusta, vaan kertoo laajemmin yhteiskunnastamme ja palveluista: missä tilassa järjestöt ja palveluiden tuottaminen ja hyvinvointi meillä yhteiskunnallisesti on. Uutta tutkimusta tarvitaan muun muassa tuomaan järjestö- ja johtamisnä-

² Raha-automaattiyhdistys (RAY) toimi vuosina 1938–2016. Sen tarkoituksena oli kerätä rahapelitoiminnalla varoja suomalaisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan tukemiseen. Vuodesta 2017 lähtien RAY:n toiminta integroitiin osaksi Veikkausta (RAY:n vastuu ja vuosiraportti 2016). Nykyisin vastuu vastaavien avustusten käsittelystä on sosiaali- ja terveysministeriön yhteyteen perustussa Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksessa (STEA). Koska tutkimukseni aineisto käsittää järjestöjen dokumentteja vuosilta 2011–2016 ja johtajien haastattelut on tehty vuonna 2016, jolloin toiminnassa oli vielä Raha-automaattiyhdistys, käytän tutkimuksessani nimeä RAY, jollen sitten viittaa nyky-muotoiseen toimijaan STEA:an.

kökulmaa sosiaali- ja terveystalvelujen uudistusta koskevaan keskusteluun. Sosiaalityöstä tarvitaan johtamistutkimusta ja toisaalta myös muutostilanne lisää tarvetta tutkia johtajuuden ilmiötä.

Suomalaista kolmatta sektoria ja järjestöjen toimintaa ja erityisesti niiden johtajuutta on tutkittu vähän huomioiden sen laajuus ja merkitys yhteiskunnassamme. Tutkimusta on tehty kansalaistoiminnan levinneisyydestä ja osallistujista (mm. Helander 1998; Siisiäinen 1996), urheiluseurojen johtamisesta (Koski & Heikkala 1998; 2006; Heikkala 1998), kolmannen sektorin kansalaistoiminnan erityispiirteistä ja tulevaisuuskuvista (mm. Harju 2007; Niemelä & Dufva 2003; Rantamäki 2016; Smolej 2016), kolmannen sektorin ja hyvinvointivaltion suhteesta (Matthies 1994; Pihlaja 2010a&b), sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutoksesta sosiaalipalvelujen tuottajana (Särkelä 2016) sekä kolmannen sektorin palkkatyöstä ja työhyvinvoinnista (Selander 2018). Omaa tutkimustani hyvin lähelle tulevat myös teokset ”Johtajana järjestöissä” (Somerkivi 2011) sekä ”Järjestöt sote-Suomea rakentamassa” (Niemelä 2019). Yleishyödyllisten toimijoiden tutkimus on kansainvälisesti suurelta osin amerikkalaista ja siinä kolmannen sektorin toimijoihin kuuluvat niin erilaiset yhteisöt ja järjestöt, kirkot kuin myös voittoa tavoittelemattomat julkiset toimijat (mm. Drucker 1992; Perry 2010). Tutkimusta on tehty Yhdysvalloissa ja Euroopassa myös rajaten se kolmannen sektorin toimijoista hyväntekeväisyysjärjestöihin, vapaaehtoisjärjestöihin, yhteisöllisiin ryhmiin ja yhteiskunnallisiin yrityksiin (myös Hodges & Howieson 2017; Matthies 2006). Nämä tutkimukset antavat suuntaa ja pohjaa tarkastella yleishyödyllisten, kolmannen sektorin sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaa ja johtajuutta Suomessa, mutta toisaalta on otettava huomioon, että kaikki tulokset eivät ole relevantteja tarkasteltaessa ilmiötä suomalaisessa järjestöjen kontekstissa. Kolmas sektori ja yleishyödyllinen toiminta käsittävät laajan ja moninaisen joukon toimijoita ja sen johtamisen tarkastelu kaippaa eri konteksteihin ja kulttuuriin sidottua tutkimusta ja teorian kehittämistä (myös Hodges & Howieson 2017).

On tärkeää paikallistaa tutkimus toimintaympäristöönsä ja aikaan. Tämän tutkimuksen kontekstina toimivat mikrotasolla järjestöt ja niiden toiminta, kuten arkikäytännöt ja konkreettinen johtaminen, sekä makrotasolla alan piirteet ja prosessit, talouden mekanismit ja osaamisvaatimukset (ks. Niiranen ym. 2010, 10–12). Tutkimuksessa tarkasteltavat järjestöjen toiminta ja johtajuus tapahtuvat dialogisessa suhteessa toimintaympäristön kanssa. Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuvat pääosin samat muutokset ja odotukset kuin muihinkin aloihin: kansainvälistyminen, kilpailu, tehokkuusvaatimukset, asiakkuuden muutokset ja asiakkaiden haastavuus. 2000-luvun suurimmat muutokset sosiaalialalla ovat olleet organisaatioiden koon kasvu, yksityisen

ja julkisen rajan ohentuminen sekä voimakkaat tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset. (Niiranen ym. 2010, 19–22.) Matthies (2014, 44) tuo esiin, että viimeaikaiset tutkimukset ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että kansalaisjärjestöjen, erityisesti sosiaali- ja terveysjärjestöjen, riippumattomuus ja yleishyödyllisyys ovat osin utopiaa. Läheiset taloudelliset ja korporatiiviset sidokset valtioon ja kuntiin määrittävät järjestöjen toimintaa. (Matthies 2014, 44.) Erilaiset muutokset luovat uudenlaista toimintakulttuuria alalla. Näiden on myös havaittu merkitsevän erilaisten johtamistehtävien lisääntymistä ja eriytymistä. (Niiranen ym. 2010, 19–22.) Alan toiminnan ja johtajuuden tarkastelu onkin tästä näkökulmasta ajatellen ajankohtaista ja merkittävää.

Tämän tutkimuksen tietoteoreettiset lähtökohdat ovat sosiaalisessa konstruktio-
nismissa ja etnometodologiassa. Tiedonintressinä on tällöin jäsentää ihmisten tapoja ymmärtää ja tulkita todellisuutta ja eri konteksteja, sosiaalisia tilanteita ja sosiaalisen järjestyksen prosesseja (mm. Burr 1995). Sosiaalisen maailman ilmiöt ja käytännöt, tässä tutkimuksessa erityisesti muutos ja johtajuus, luodaan ja merkityksellistetään kielenkäytössä eli puheessa ja teksteissä. Tutkimuskysymykseni ovat

- *millaisina toimintaympäristön muutokset näyttäytyvät järjestöjen dokumenteissa sekä*
- *miten ja millaisina järjestöjohtajuus ja -johtajien identiteetit rakentuvat muutostilanteessa järjestöjohtajien haastattelupuheessa.*

Tutkimukseni kohteena ovat *sosiaali- ja terveysalan järjestöt*. Suomessa on arviolta noin 10 000 rekisteröityä sosiaali- ja terveysjärjestöä (Järjestöbarometri 2018, 28). Järjestöbarometrissa sosiaali- ja terveysjärjestöt määritellään yhdistyksiksi, joiden päätarkoitus on jonkin erityisryhmän, oman jäsenistön tai laajemman väestönosan fyysisen, psyykkisen ja/tai sosiaalisen hyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen. Mukaan luetaan 1) kansanterveysjärjestöt eli kansanterveyden yleis- tai monialajärjestöt, potilasjärjestöt, kuntoutus- ja hoitopalvelujärjestöt, mielenterveysjärjestöt, työttömien järjestöt, muut hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät järjestöt, 2) lastensuojelujärjestöt eli lastensuojelun yleisjärjestöt, sijaishuoltojärjestöt, ensi- ja turvakotijärjestöt, lasten ja nuorten kurssi- ja leiritoimintajärjestöt, muut lastensuojelujärjestöt, 3) vanhusjärjestöt eli vanhusten yleis-, asumis- ja palvelujärjestöt, eläkeläis- ja veteraanijärjestöt, 4) vammaisjärjestöt eli invalidijärjestöt, kehitysvammajärjestöt, aistivammajärjestöt ja muut vammaisjärjestöt, 5) nuorisokasvatusjärjestöt, 6) lomajärjestöt ja 7) päihdejärjestöt. (Järjestöbarometri 2018, 19.)

Paikallisyhdistysten toiminnan keskeisiä osa-alueita ovat harrastus- ja virkistystoiminta sekä vapaaehtoistoiminta. Lisäksi keskeinen tehtävä on oman alan kokemus- ja erityistiedon sekä asiantuntijuuden välittäminen. Moni yhdistys tarjoaa ohjausta ja

neuvontaa. Palveluja tuottaa noin viidesosa paikallisista järjestöistä. Järjestöt toimivat palvelutuottajaroolissa täydentäen valtion ja kuntien palvelujärjestelmää. Alueellisella ja paikallisella tasolla ne toimivat merkittävinä palveluiden kehittäjinä ja tuottajina. (Järjestöbarometri 2016, 17–19, 26, 36–38.)

Tässä yhteiskuntatieteellisessä, sosiaalityön tutkimusalaan kuuluvassa tutkimuksessa kohderyhmäksi ovat valikoituneet laajasta sosiaali- ja terveysjärjestöjen kentästä paikalliset lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöt, jotka tuottavat sekä kansalaistoimintaa vapaaehtoisvoimin, omalla rahoituksella tai Raha-automaattiyhdistyksen (nyk. STEA) rahoittamana että kunnan, valtion tai muun tahon tukemaa tai ostamaa palvelua tai toimintaa. Aineistona toimivat 18 lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestön johtamisen dokumentit eli toimintasuunnitelmat ja -kertomukset sekä strategiat vuosilta 2011–2016 sekä 20 lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestön johtajan haastattelut kevään ja kesän 2016 aikana. Kaksitahoinen aineisto tuo tutkimukseen mielenkiintoisen ja haastavan lähtökohdan. Aineistojen analysointi käyttäen eri menetelmiä tuo myös moniulotteisuutta ja eri näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Järjestöjen dokumenttiaineistoa analysoidaan sisällönanalyysin avulla ja johtajien haastatteluja analysoidaan käyttäen diskursiivista kategoria-analyysia.

Tutkimuksessa on kuusi lukua. Johdannon jälkeen toisessa luvussa tutkimus paikannetaan sen kannalta keskeisiin käsitteisiin sekä kontekstiin ja kohteisiin. Käsitteelliset lähtökohtani ovat ensinnäkin yhteiskunnallisessa muutostutkimuksessa ja muutoksen olemusta tarkastelevassa tutkimuksessa tukeutuen sekä kansainvälisiin että suomalaisiin tutkimuksiin. Toisena teoreettisena käsitteenä tarkastelen johtajuutta ja avaan johtajuuden ja johtamisen määrittelyä. Teen katsauksen johtajuustutkimukseen ja sen kehittymiseen sekä paikannan oman tutkimukseni johtamistutkimuksen kenttään. Tarkastelen luvussa myös suomalaista sosiaali- ja terveysalaa ja -järjestöjä muutoksessa. Luon historiallisen katsauksen suomalaisen sosiaali- ja terveyspalveluiden historiaan ja järjestöjen rooliin tässä kehityksessä. Historian käsitteleminen taustoittaa kokonaisuutta sekä auttaa ymmärtämään myös 1900-luvun lopun ja 2000-luvun alun vaihteita ja suuntauksia. Luvussa avataan myös koko 2000-luvun alun alan murrokseen vaikuttanutta sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen sekä kunta- ja maakuntauudistuksen valmistelua järjestöjen näkökulmasta. Lopuksi ko-koan lyhyen katsauksen järjestöjen ja kolmannen sektorin johtajuuteen muutoksessa.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimusasetelma. Tutkittava ilmiö on sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Luvussa avataan tarkemmin tutkimuskysymykset ja empiirinen aineisto sekä kerrotaan tutkimukseen osallistuneista järjestöistä ja johtajista. Luvussa kerrotaan myös tutkimuksen toteuttamisen prosessista ja menetelmistä. Tarkemmin

näistä metodeista ja metodologisista lähtökohdista kerrotaan kuitenkin tuloslukujen neljä ja viisi alussa. Lukuun kolme sisältyy myös tutkimuksen eettinen arviointi sekä tutkijan position tarkastelu ja avaaminen tutkimuksen kokonaisprosessin kontekstin hahmottamiseksi.

Luvut neljä ja viisi ovat tutkimuksen tulosluvut. Ne eroavat toisistaan metodologisesti sekä aineiston ja analyysimenetelmien osalta. Luvut vastaavat eri tutkimuskysymyksiin. Luvuissa on siis kyse erillisistä osatutkimuksista, jotka tuottavat vastauksen aina yhteen tutkimuskysymykseen. Toisaalta luvut myös kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Luku kolme pohjustaa lukua neljä eli järjestöjen toiminnan tarkastelu muutoksessa avaa kontekstin, jossa järjestöjen johtajuus muutoksessa rakentuu. Nämä kaksi tuloslukua sisältävät oman johdantonsa, analyysimenetelmän avaamisen sekä tutkimuskysymyksensä, tuloksensa ja yhteenvetonsa. Luvussa neljä, jonka tehtävänä on tarkastella toimintaympäristön muutoksia järjestöjen toiminnan muokkaajina, aineistona ovat järjestöjen johtamisen dokumentit eli toimintasuunnitelmat ja -kertomukset sekä strategiat vuosilta 2011–2016, ja ne on analysoitu soveltaen sisällönanalyysia. Aineistoa ja analyysia kuvataan luvun johdannossa. Tulosluku kuvaa järjestöjen dokumenttien perusteella syntyvää kuvaa järjestöjen toimintaympäristön muutoksesta viiden ulottuvuuden avulla. Luvun lopussa yhteenvedo tuloksista kokoa tiivistetyn kokonaiskuvan järjestöjen toimintaympäristömuutoksista.

Luku viisi avaa tuloksia järjestöjohtajien haastatteluaineistosta. Haastatteluista syntyi erittäin rikas ja monipuolinen aineisto. Luvussa kuvataan, miten järjestöjohtajuutta ja johtajaidentiteettejä konstruoidaan muutostilanteessa haastattelupuheessa. Haastattelujen toteuttaminen, metodologisena lähtökohtana käytetty diskursiivinen kategoria-analyysi sekä tulosluvun keskeiset analyttiset käsitteet, kategorisaatio, eronteot ja identiteetti, esitellään luvun neljä johdannossa. Tulososassa järjestöjohtajuutta ja johtajien identiteettejä eritellään sekä erontekojen että identiteettikategorioiden avulla. Yhteenvedossa luvun lopussa analyysin tulos tiivistetään ja terävöitetään sekä kuvataan selkeyttävien taulukoiden avulla.

Viimeinen luku on johtopäätösosio, jossa kokoan tutkimukseni tulokset yhteen ja pohdin tutkimukseni antia muutos- ja järjestötutkimuksen sekä johtamistutkimuksen näkökulmasta. Lisäksi pohdin, mitä annettavaa tutkimuksellani on käytännön järjestötyön ja sen johtamisen kehittämiseen. Luvun kuusi lopussa esitän heränneitä jatkotutkimusaiheita ja omia pohdintojani tutkimusprosessin kulusta.

2 MUUTOS, JÄRJESTÖT JA JOHTAJUUS TUTKIMUKSEN KONTEKSTISSA

Tutkimus tapahtuu tiettyssä ajassa ja tilanteessa, joka on ainutkertainen. Tutkimuksen kontekstin ja keskeisten käsitteiden avaaminen auttaa lukijaa paikantamaan sen historian kulkuun ja ymmärtämään sekä soveltamaan tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tiedyt käsitteet, historia ja ajassa olevat ilmiöt ovat olennainen osa tutkimusajankohdan kontekstin tarkastelua. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti muutoksista sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaympäristössä eli yhteiskunnassa ja sen rakenteissa, sosiaali- ja terveysalalla, järjestöorganisaatioissa sekä sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajuudessa.

Tämä luku jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäisessä tarkastelen muutosta ja johtajuutta tutkimuksen teoreettisina käsitteinä ja toisessa kuvaan muutosta järjestöjen toiminnan ja johtajuuden kontekstissa. Ensimmäisen alaluvun aloittaa muutoksen teoreettinen tarkastelu yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa ja organisaatiotutkimuksessa. Avaan tämän tutkimuksen viitekehyksen rakentavaa muutoksen määrittelyä, mitä muutos tarkoittaa tutkimukseni kontekstissa ja erityisesti toimintaympäristömuutoksena. Tuon esiin teorioita organisaatiomuutoksesta sekä johtajuudesta muutoksessa ja käsittelem muutostoimintajohdajuutta. Toisena teoreettisena käsitteenä avaen johtajuutta ilmiönä. Käyn läpi aiempaa johtamistutkimusta ja johtajuuden kehityshistoriaa. Tämä johtajuuden ilmiön tarkastelu antaa tukea ja heijastuspintaa aineiston analysoinnille ja tulkinnoille, vaikka mihinkään tiettyyn johtamisteoriaan en tutkimuksessani tukeudukaan. Sijaitan samalla myös oman tutkimukseni johtajuuden tutkimuskenttään. Toisessa alaluvussa kuvaan tutkimuksen taustoittamiseksi ja järjestöjen paikantamiseksi osaksi mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta lyhyesti sosiaali- ja terveydenhuollon kehitystä köyhäinhoidosta hyvinvointiyhteiskuntaan. Tarkastelen lyhyesti 2010-luvun alun sosiaali- ja terveyspalvelu- sekä maakuntauudistusta ja järjestöjen suhdetta niihin. Kuvaan myös järjestöjä toimintaympäristössään 2000-luvulla. Lopuksi luon katsauksen järjestöjohtajuuteen ja siihen, millaisena aikaisemmissa tutkimuksissa muutos ja järjestöjohtajuus ovat näyttäytyneet. Valintani käsitellä teoreettisempaa näkökulmaa ja empiristä kontekstia samassa luvussa perustelen sillä, että yhdistämisen kautta pyrin kokoamaan tutkimukseni keskeiset teemat yhteen sekä muodostamaan kokonais kuvan ja kehyksen tutkimukseni taustalla. Tutkimukseni on

laaja-alainen tutkimus muutoksesta, johtajuudesta ja järjestöistä ja nämä kulkevat läpi koko tutkimuksen rinnakkain luoden kokonaisvaltaisen kuvan järjestöjohtajuudesta kontekstissaan.

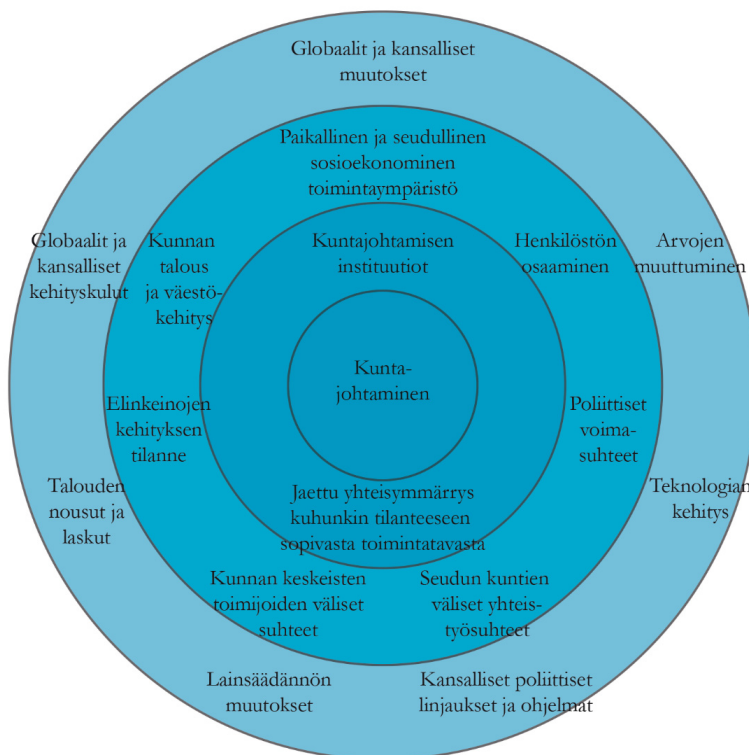
2.1 Muutos ja johtajuus tutkimuksen teoreettisina käsitteinä

2.1.1 Muutos yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa ja organisaatiotutkimuksessa

Muutos tarkoittaa siirtymistä johonkin uuteen. Se on tilasta tai tilanteesta toiseen siirtymistä, jolloin suhde itseen, toisiin tai ympäristöön muuttuu. Muutos voi olla nopeaa tai pitkäkestoista, ajallisesti rajattua tai jatkuvaa, huomaamatonta tai harkittua. (Vakkala 2012, 48–49; Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 24.) Muutos on osa nykypäivän elämää ja yhteiskuntaa. Emme voi välttyä muutoksesta. Suomessa yhteiskunnassa ja kansainvälisessä kontekstissa tapahtuu niin paljon uudistuksia, että ne väistämättä vaikuttavat yleisesti työelämään, organisaatioihin, toimintarakenteisiin ja -tapoihin. Osbornen ja Brownin (2005, 13–21) julkisen hallinnon palveluiden kehystä tarkastelevan mallin mukaan muutoksiin vaikuttavat niin poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset kuin teknologiset tekijät. Muutosten taustalla voi olla äkillinen, odottamaton kriisi tai poliittinen uudistuminen (Osborne ja Brown 2005, 92). Kansainväliset megatrendit vaikuttavat jokaisen ihmisen elämään ja laajemmin yhteiskuntaan, politiikkaan sekä yhteiskunnallisiin toimijoihin. Työelämässä tapahtuvat keskeiset muutokset ajassamme ovat teknistymiseen liittyvät digitalisaatio ja robotisaatio sekä palkkatyön ja yrittäjyyden rajojen muuttuminen. Taloudelliseen tilanteeseen vaikuttavia muutoksia ovat nyt ja ennustettavasti tulevaisuudessa yhä enemmän ilmastonmuutos, ruoka ja vesi -tilanne sekä pakolaisuus ja siirtolaisuus. Edustuksellinen demokratia muuttuu, tarvitaan uudistusta ja vahvempaa osallisuutta. (Sitra 2017.) Muita ajankohtaisia muutoksen trendejä ovat jatkuva kaupungistuminen, terveydenhuollon muutokset, ikärakenteen muutos sekä eettisyyden kysymykset. Suomessa yhteiskunnassa on valmisteltu sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistusta. (Vehviläinen 2017.) Yhteiskunnassa tapahtuvat nopeat muutokset ja monimutkaistuminen asettavat rakenteet, eri organisaatiot ja niiden henkilöstön kasvavien haasteiden ja sopeutumisprosessien eteen. Muuttuva maailma haastaa organisaatiot ja niiden toimijat uudistumaan ja kehittymään elinvoimaisuutensa varmistamiseksi. Monet muutokset monimutkaistavat entisestään monimutkaisten organisaatioiden

toimintaa ja uudistavat koko organisaation toiminta-ajatuksen ja kulttuurin. (Juuti & Lindström 1995, 1–3.)

Haveri, Majoinen ja Jäntti (2009, 236–238) ovat koonneet kuntajohtamisen näkökulmasta vaikuttavuuden kehät kuvaamaan toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä (kuvio 1). Näiden kehien voi nähdä vaikuttavan minkä tahansa organisaation toimintaan hieman alaan soveltaen. Ensinnäkin globaalit ja kansalliset muutokset poliittisine linjauksineen ja ohjelmineen sekä lainsäädännön, teknologian ja arvojen muuttuminen aiheuttavat niin uhkia, paineita ja mahdollisuuksia kuin myös pelkoja ja innovatiivisuutta organisaatioiden toiminnalle ja johtamiselle. Toiseksi paikallinen ja seudullinen sosio-ekonominen ympäristö muuttuu, kun kuntien talous ja väestönkehitys, elinkeinojen kehitys, poliittiset voimasuhteet, kunnassa toimivien keskeisten toimijoiden väliset suhteet sekä seudun kuntien väliset yhteistyösuhteet kehittyvät. Moninainen yhteistyö ja aloitteiden oikea-aikaisuus ovat ratkaisevia organisaatioiden tulevaisuuden rakentamiselle. Kolmanneksi johtajien tasolla on oltava sisällä kunnan ja alueen keskeisissä verkostoissa ja toimielimissä sekä kyettävä havaitsemaan tilanteita omien intressien läpiviemiseksi. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 236–238.)



Kuvio 1. Toimintaympäristön vaikuttavuuden kehät (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 237)

Organisaatiot toimivat ja elävät osana toimintaympäristöään ja suhteessa siihen. Juutin ja Virtasen (2009, 22–25) mukaan voimme nähdä organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön väliset suhteet realistisesta tai sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Realistisesta näkökulmasta katsottuna todellisuus on objektiivinen, olemassa ihmisestä riippumatta. Myös organisaatio voidaan tästä näkökulmasta nähdä ihmisestä riippumattomana, konkreettisenä todellisuutena. Organisaatio ja ympäristö nähdään erillisinä, mutta kuitenkin toisiinsa kytkeytyvinä niin, että muutos ympäristössä edellyttää muutosta myös organisaatiossa. Tämä asettaa organisaatiot valppaiksi ja seuraamaan ja ennakoimaan ympäristössään tapahtuvia muutoksia. Organisaatioiden on myös kyettävä kehittämään toimintaansa strategisesti johdon ohjaamana. Oikeiden ratkaisujen, päämäärien ja tuloksiin etenemisen kautta organisaatiolla on mahdollisuus menestyä. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta ihmisten välinen vuorovaikutus, puhe ja kieli, luovat organisaatiot ja niiden toimintaympäristön. Organisaatio näyttyy ihmisten luomana, jatkuvasti puheessa ja vuorovaikutuksessa rakentuvana, ylläpidettävänä ja muuttuvana sosiaalisena rakennelmana. Nykyhetkessä tapahtuva on ratkaisevaa ja ihmisten osallisuus ja innostus luovat mahdollisuudet menestykseen. Keskeistä on oppiminen tapahtumista ja avoin suhtautuminen tapahtumiin. (Juuti & Virtanen 2009, 22–25; Rissanen & Hujala 2011.) Senge, Shamer, Jaworski ja Flowers (2006) kuvaavat ja selittävät myös muutosprosessia konstruktiviseksi. He näkevät, että muutoksen lähtökohtana toimivat havainnot oman toiminnan ongelmista tai siitä, että toimintaympäristössä nähdään ongelmia ja syntyy kehittämisen mahdollisuuksia. Muutosprosessi toimii oppimisen ja oivaltamisen kautta, kun huomataan yksittäisten asioiden ja kokonaisuuden suhteet, toiminnan ja käytäntöjen merkitykset, ja päästään kehittämään uutta. (Senge, Shamer, Jaworski & Flowers 2006.) Organisaatioiden muutosprosesseissa haetaan tasapainoa toimintaympäristön ja oman toiminnan välille.

Organisaatioihin kohdistuu muutospainetta sekä ulkoapäin että sisältäpäin. Ulkoisia muutospainetta aiheuttavat erilaiset toimintaympäristön muutokset kuten kilpailutilanteen tai kumppanuuksien muuttuminen. Organisaation sisältä aiheutuvat muutokset lähtevät usein johtamiskulttuurin kehittymisestä, organisaation rakenteiden uusiutumisen sekä toiminnan kehittämisen tarpeista, joilla pyritään vastaamaan ympäristön muutoksiin. Muutokset voivat saada aikaan uudistumista koko organisaatiossa ja sen toimintakulttuurissa tai kohdistua vain johonkin osaan sen toimintaa ja tehtäviä. (Stenvall & Virtanen 2007, 27–28.) Erilaiset muutokset toteutuvat erilaisella aikajänteellä ja vaativat johtajuudelta erilaisia kykyjä ja panostusta. Stenvall ja Virtanen (2007, 24–27) ovat tyypitelleet organisaatiomuutokset aikahorisontin ja kohdistamisen muuttujien suhteena. He ovat tarkastelleet muutosta hitauden ja nopeuden

sekä suppeuden ja laaja-alaisuuden akseleilla. Muutokset eroavat tosistaan nopeudeltaan ja laajuudeltaan sekä riskeiltään ja johtajuuden vaatimuksiltaan (taulukko 1).

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (mukaillen Stenvall & Virtanen 2007, 25)

	Nopea muutos	Hidas muutos
Suppea muutos	<p>Laajuudeltaan inkrementaalinen, mutta toteutustavaltaan nopea muutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kohdistuu organisaation osaan - toteutetaan nopeassa aikataulussa - riskit realistisia - tähtää toimintatapojen muuttamiseen - edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	<p>Inkrementaalinen muutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kohdistuu organisaation osaan - toteutetaan hitaassa aikataulussa - olemattomat riskit - tähtää toimintatapojen muuttamiseen - muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen muutos	<p>Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttävä muutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kohdistuu koko organisaation toimintaan - toteutetaan nopeassa aikataulussa - riskien tiedostaminen kriittistä - tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen - muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	<p>Radikaali pitkä aikajänteen muutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kohdistuu koko organisaation toimintaan - toteutetaan hitaassa aikataulussa - riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen laajuuden johdosta - tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen - muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

Järven (2015, 78) mukaan organisaatiomuutoksen dikotomiat voidaan jakaa seitsemään erilaiseen jatkumoon: 1) mikro- ja makrotason muutokset, 2) syvälliset ja pinnalliset muutokset, 3) suunnitellut ja äkilliset muutokset, 4) jatkuvat ja episodimaiset muutokset, 5) kovat ja pehmeät muutokset, 6) rationaaliset ja irrationaaliset muutokset sekä 7) yhteistyöhön ja pakkoon perustuvat muutokset. Kanter, Stein ja Jick (1992, 14–16) kuvaavat organisaation muutoksia The Big Three -mallilla, jossa muutos hahmottuu sen syyn, muodon ja toimijoiden roolin kautta. Ensinnäkin muutoksen syyn mukaan jaotellen erotellaan 1) makroevolutionaarinen muutos, jossa

toimintaympäristön muutos toimii käynnistävänä voimana, 2) mikroevolutionaarinen muutos, jossa muutos lähtee liikkeelle organisaation sisältä sekä 3) revolutionaarinen muutos, jossa muutos saa alkunsa organisaation intressiryhmien kautta, poliittisessa ulottuvuudessa. Toiseksi muutoksen muoto jaetaan 1) organisaation identiteetin muutokseen, jolloin radikaaleimmillaan organisaatio uudistuu täysin, 2) koordinaation muutokseen eli sisäisten järjestelyjen muutokseen, uudelleenmuotoiluun tai elvyttämiseen ja 3) kontrollin muutokseen, jolloin organisaatio otetaan uudella tavalla haltuun. Kolmanneksi toimijat nähdään muutoksessa 1) muutosstrategisteina, jotka toimivat päämäärään ohjaavasti ja ymäristösuhteita hoitaen, 2) toimeenpanijoina eli muutoksen toteuttajina organisaatioissa sekä 3) kohteina eli muutoksen kokijoina organisaatioissa. (Kanter ym. 1992, 14–16.) Haverin ja Majoisen (2000, 26) mukaan erilaisia muutoksia ja erilaisia jatkumia voidaan nähdä tapahtuvan organisaatioissa samanaikaisesti, lomittain ja toisiaan seuraten. Erilaiset muutokset myös sysäyvät liikkeelle eritasoisia ja erinopeuksisia muutoksia.

Organisaatioiden muutoksen tavoitteena nähdään usein pyrkimys toimintakyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen muun muassa tehokkuuden, tuottavuuden, vaikuttavuuden ja laadun sekä innovaatioiden ja henkilöstön hyvinvoinnin parantamisella. Sosiaali- ja terveysalalla tärkeää on erityisesti myös kohderyhmän hyvinvoinnin ja palvelujen turvaaminen. (Stenvall ym. 2007, 24–25.) Toimintaympäristön muutosten ennakoiminen ja tilanteisiin vastaaminen tuovat muutokseen ennustettavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Organisaation muutosta kuvataankin usein transformaation (transformation, transition) käsitteellä, joka kuvaa organisaatiotason syvällistä, rakenteita ja toimintoja asteittain ja kokonaisuudessaan toteuttavaa muutosta (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004; Burke 2008). Toimintakykyisen organisaation on kyettävä kohtaamaan muutoksia ja sen on jatkuvasti oltava liikkeessä (Stenvall & Virtanen 2007, 43). Sopeutumisen- ja uudistumiskyky ovat nykypäivän organisaation toiminnan pohja. Johdon ja henkilöstön on kyettävä reagoimaan nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, ennakoitava tulevaa sekä suunnattava toimintaa tulevaisuuden visioiden innoittamina. Työyhteisöjen kehittämistavoitteiden tulee olla monipuolisia organisaation tehokkuuden ja toiminnan laadun kehittämisestä henkilöstön hyvinvointiin sekä osaamiseen ja ammattitaidon vahvistamiseen. (Juuti & Lindström 1995, 3.) Muutos on siis osa työelämän, organisaatioiden ja johtamisen jokapäiväistä toimintaa.

Usein ulkoapäin yhteiskunnasta tulevat muutospaineet saattavat olla nopeita ja vaatia äkillisiä muutoksia organisaatioissa. Toisiin muutoksiin on aikaa valmistautua ja toteuttaa niitä harkitulla aikataululla. Toiset muutokset vaativat enemmän ennakoivuutta ja ohjaamista. Intuitiivisen toimintamallin ajatus on, että luotetaan prosessiin

ja heittäytyään rohkeasti kokeilemaan uutta. Kokemus tuo varmuutta ja osaamista toimia intuitiivisesti ja useat muutokset ja prosessit läpikäyneet asiantuntevat johtajat uskaltavat heittäytyä kohti uutta. Intuitiivisuutta tarvitaan, jotta saadaan aikaan jotain luovaa ja radikaalia uutta. Toinen muutoksen toimintamalli edustaa rationaalista toimeenpanoa. Tällöin muutos on hyvin harkittua ja kontrolloitua. Prosessi on tarkalleen suunniteltu ja se toteutetaan ennalta tarkasti laaditun etenemistavan mukaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 44–45.)

Nykypäivän muutostahti on nopeaa. Muutoksia syntyy juuri ulkoisten paineiden myötä ja niihin tulee tietoisesti vastata. Kyky muuttua on kilpailuetu. (Kempainen 2010.) Erilaiset kriisit ja nopeat muutokset voidaan nähdä kannustimena uuden luomiseen (Doz & Kosonen 2008). Uuden luominen edellyttää organisaatiolta strategista ja reaktiivista kykyä. Nadler & Tuchman (1990, 80) ovat nähneetkin organisaatiomuutokset niiden laajuuden ja nopeuden perusteella jakautuvan hienosäätöön, sopeuttamiseen, uudelleensuuntautumiseen ja uudelleen luomiseen (taulukko 2). Muutoksiin reagoidaan siis toisaalta hitaasti ja sisäisesti tai pakotettuina ulkoisesta paineesta, mutta myös strategisesti uudistuen sekä myös radikaalistikin kokonaan uusiutuen. (Nadler & Tuchman 1990, 80; Haveri & Majoinen 2000, 27.)

Taulukko 2. Organisaatiomuutoksen tyypit (Nadler & Tuchman 1990, 80)

	Vähitellen kasvava	Strateginen
Ennakoiva	Hienosäätö	Uudelleensuuntautuminen
Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uudelleen luominen

Juutin ja Virtasen (2009, 25–27) organisaation uudistushakuisuuteen ja strategisen suunnan selkeyteen perustuva näkemys organisaatioista muutoksessa auttaa näkemään sekä muutoksen pysähtymisen taustalla olevia tekijöitä, kiehuntaan johtavia puolia, lepokitkaan ajavia vaikeuksia että flow'n mahdollistavia vahvuuksia. Juuti ja

Virtanen (2009, 57) korostavat organisaation ja johtajuuden muutosalttiuden merkitystä. Strateginen suunta ja uudistushakuisuus kulminoituvat johtamiseen ja johdon toimintaan muutosprosesseissa. Ennakointi ja strateginen ajattelu sekä sen mukainen toiminta vahvistavat organisaation menestystä muutoksissa. (Juuti ja Virtanen 2009, 57.) Doz ja Kosonen (2008) myös esittävät, että strateginen ajattelu on muutosten perusta ja johdon tulee saada koko organisaatio ja sidosryhmät mukaan samaan orientaatioon. Toimintaympäristön muutostekijöiden tunteminen, toiminnan kohde-ryhmän tarpeiden tunnistaminen sekä yhdessä tekeminen ja avoin toiminta- ja keskustelukulttuuri ohjaavat strategista työtä ja valintojen tekemistä toiminnan suuntaamiseksi, rajaamiseksi ja vahvistamiseksi. Burnes (2004, 899) näkeekin erilaiset muutokset ja erilaiset tavat reagoida näihin ei toistensa kilpailijoina vaan vaihtoehtoina yksilöllisesti kulloiseenkin tilanteeseen. Keskeistä on se, että johto hahmottaa kunkin muutostilanteen tarpeet ja tavoitteet ja tekee ratkaisut parhaiden toimintatapojen käyttämiseksi muutostilanteen mukaisesti. (Burnes 2004, 899.) Johtajuudella on siis suuri merkitys organisaation, sen henkilöstön ja sidosryhmien orientoitumiseen ja kehittymiseen sekä valmiuteen suuntautua muutoksiin.

Muutoksen kohtaamisessa syntyy tunteita, kuten innostuneisuutta, odotusta, pelkoa, ahdistusta. Psykologisesta näkökulmasta muutoksen tutkimuksessa onkin kiinnitetty huomiota ihmisten organisaatiokäyttäytymiseen, jolloin yksilöitä tarkastellaan tuntevina toimijoina osana työyhteisöä, organisaatiota ja yhteiskuntaa (mm. Juuti & Virtanen 2009; Syväjärvi 2005; Lawrence 1987). Keskeisenä tutkimuskohteena on ollut motivaatio ja erityisesti motivaatio johtamisen näkökulmasta: millaisia keinoja johtajalla on motivoivaan johtamiseen. Tarve- ja sisältöteoriat hahmottavat motivaation muodostuvan luontaisista tarpeista ja motivaatiotekijöistä, kun taas prosessiteorioiden kautta on tuotu esiin toimijoiden motivoitumista sekä käyttäytymisen ja toiminnan tavoitteiden välistä suhdetta. (Syväjärvi 2005, 56–57.) Muutokseen suhtautumisen ja siihen sopeutumisen on kuvattu etenevän kolmen vaiheen kautta, joka alkaa vanhan tilanteen päättymisenä ja muutoksen käynnistymisenä, johon liittyy perinteiden, vallan ja toiminnan selkeyden menetyksen tuntemuksia. Muutoksen vastustaminen ja kieltäminen sekä vanhasta kiinni pitäminen ja uuden kritisointi ovat tässä vaiheessa tyypillistä. Välivaiheessa eletään sekavassa välitilassa vanhan ja uuden tilanteen välillä, mutta aletaan kuitenkin hyväksyä muutoksen väistämättömyys. Lopulta ikäänkuin alku koittaa ja suuntaudutaan ja motivoitutaan kohti uutta. Muutos on sisäistynyt ja se nähdään tarpeellisenä ja siinä nähdään mahdollisuuksia. (mm. Bridges 1986; Holbeche 2006; Marks 2006; Stenvall & Virtanen 2007, 50–53.) Muutoksen kohtaamisessa voidaan Valteen (2004, 33) mukaan nähdä toteutuvan myös eräänlainen henkisen kypsytymisen prosessi, joka kulkee seitsemän vaiheen kautta: 1)

toimintakyvyttömyys, pysähtyminen, 2) muutoksen ja muutostarpeiden vähättely, 3) todellisuuteen herääminen, masennus, 4) realiteettien hyväksyminen, vanhasta luopuminen, 5) uuden testaaminen, 6) ymmärryksen ja merkitysten löytyminen, 7) muutoksen sisäistäminen, uusi tasapaino. Tutkijat näkevät, että johtamisella voidaan helpottaa henkilöstön sopeutumisen ongelmia (Carnall 2007, 244) sekä tukea uudistamiseen empatian, energian, sitouttamisen ja vahvistamisen keinoin (Marks 2006).

Arikoski ja Sallinen (2007, 83) ovat huomioineet tutkimuksessaan myös johtajan tunteet muutosprosessissa. Esimiesasemassa olevat kohtaavat muutostilanteessa pelkoja, epävarmuutta ja iloja kuten muutkin, ja he saattavat käydä läpi muutosvastarinnan, surutyön ja uuden oppimisen vaiheita. Johtajan etuna nähdään se, että hän tietää usein muutoksista aikaisemmin kuin muu henkilöstö ja hän pystyy prosessoimaan ja valmistautumaan näin muutokseen ennen muita. (Arikoski & Sallinen 2007, 67–69, 83.) Toisaalta johtajalla on pääosin vastuu muutosten aikaansaamisesta, ensimmäisenä niiden havaitsemisesta ympäristössä sekä niihin reagoimisesta. Muutoksen johtamisessa johtajan kyky reflektoida mennyttä auttaa organisaatiota muutoksen ymmärtämisessä ja siitä oppimisessa. Reflektointi on apuväline muutoksen johtamisessa myös arvioitaessa organisaation ja johtajan omaa toimintaa muutostarpeiden ja oppimisen suuntaamiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 12–13.)

Menestyneitä yhdysvaltalaisia yrityksiä tutkineiden Collinsin ja Porrasin (1994) mukaan visionäärinen organisaatio suhtautuu kriittisesti muutoksiin ja vain harvoin muuttaa ydinideologiaansa, perustavoitteitaan ja arvojaan. Tärkeää on, että muutos perustuu luotettavaan tietoon ja perusteltuun tarpeeseen. Tiedon luominen on muutoksen mahdollistaja ja auttaa ymmärtämään syyt ja seuraukset. Myös avoin kommunikaatio ja luottamus sekä organisaation sisällä että ulospäin edistävät muutosten toteutumista ja prosessin onnistumista. Tärkeää johtajalle onkin muutostilanteen viestintä ja henkilöstön osallisuuden huomioiminen. Muutoksessa kuulluksi tulleet ja osallisuutta kokevat työntekijät voivat paremmin ja ovat tehokkaita. (Stenvall & Virtanen 2007, 12–16.)

Tässä tutkimuksessa muutosta tarkastellaan toimintaympäristön ja järjestöorganisaatioiden kontekstissa. Erilaiset muutokset yleisesti yhteiskunnassa sekä paikallisessa toimintaympäristössä heijastuvat järjestöjen toimintaan ja haastavat niitä valitsemaan suhtautumisensa ja toimintatapansa suhteessa uudistuviin prosesseihin ja toimintatapoihin. Muutokset voivat olla hyvin nopeita ja kriittisiä sekä suunnitelmallisia ja pitkän aikavälin toteutuksen mahdollistavia. Kiinnostavaa on tarkastella, millaisina organisaatioiden ulkopuolelta tulevat muutokset näyttäytyvät ja millaisia sisäisiä muutosprosesseja tapahtuu järjestöjen toiminnassa niin organisaatorakenteissa, työyhteis-

söissä, työn sisällöissä kuin toimintatavoissa. Tutkimuksessani muutos-käsite nähdäänkin sekä muutoksena että kehittämisenä, järjestö-organisaatioiden kuvaamina ulkoapäin kohdistuvina sekä sisäisinä muutoksina. Muutosta tarkastelevissa tutkimuksissa muutos ja kehittäminen voidaan erottaa toisistaan, mutta tässä tutkimuksessa katson tarpeelliseksi ottaa huomioon nämä molemmat järjestöjen kokonaisvaltaisen toimintaympäristömuutoksen ja siihen reagoimisen tarkastelemiseksi. Tässä tutkimuksessa toimintaympäristön ja yhteiskunnallisten muutosten sekä järjestöjen toiminnan ja johtajuuden tarkastelussa muutos ymmärretään prosessina, jolla ei ole selkeää alkua tai loppua. Erilaiset muutosvoimat liikkuvat samanaikaisesti ja laittavat liikkeelle muutosta ja kehitystä sykäyksittäin. Järjestöt elävät osana yhteiskuntaa keskellä jatkuvaa muutosta, joka toteutuu vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Muutosta sekä järjestöjä ja niiden johtajuutta muutoksessa tarkastellaan tutkimuksessani sosiaalisina konstruktioina, joista järjestöt ja niiden johtajat kertovat ja joita he rakentavat kielen avulla dokumenteissa sekä haastattelupuheessa.

2.1.2 Johtajuuden määritelmiä ja johtajuustutkimuksen kehityskaari

Johtajuutta on tutkittu 1900-luvun alkupuolelta asti (Yukl 2010). Siitä lähtien johtajuutta on yritetty määritellä eri tavoin, mutta nykyisin yhä useammin todetaan, että määrittely on mahdotonta ja enenevässä määrin haetaan vastauksia johtajuuteen ilmiönä. Johtajuus ja johtaminen käsitteinä näyttäytyvät tutkimuskentällä vaihtelevina, ei yksiselitteisinä käsitteinä. Jokainen tutkija näyttää määrittelevän käsitteet oman tutkimuskontekstinsa ja siihen linkittyvän ymmärryksen ja sovellettavuuden mukaan. Tieteellisessä keskustelussa johtaminen on usein jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Management on kuvattu muodollisena arvovaltana ja päätöksentekona, jotka sisältävät organisointia, toiminnan suunnittelua, taloushallintoa, henkilöstöhallintoa ja valvontaa (mm. Kotter 1996, 38–39; Northouse 2010, 9). Leadership näyttäytyy työntekijöiden ja heidän esimiehensä välisenä vuorovaikutuksena (Kotter 1996, 31–32) sekä vuorovaikutuksessa tapahtuvana vision ja strategian rakentamisena ja sen mukaiseen toimintaan innostamisena ja liittämisenä (Northouse 2010, 9). Johtaminen kokonaisuutena voidaan nähdä näiden kahden yhdistelmänä ja samanaikaisuutena, organisaation perustehtävän ja tavoitteiden toteuttamisena, jossa huomioidaan sekä oikeiden asioiden tekeminen eli toimeenpano (management) että asioiden tekeminen oikein, ihmisten johtaminen eli vaikuttaminen (leadership) (Juuti 2006, 197).

Seeckin (2012) mukaan eri aikoina korostuvat johtamisparadigmat ilmenevät erilaisina ideologisina ja teknisinä ratkaisuin, jotka kertovat kulloinkin vallitsevasta tavasta ymmärtää ongelmia ja niiden ratkaisuja sekä työntekijöiden roolia ja työmarkkinakonflikteja. Seeckin (2012) esittelemät viisi johtamisparadigmaa kuvaavat erilaisia keinoja organisaatioiden tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen. Tieteellinen liikkeenjohto edustaa rationaalista näkemystä, jossa korostuu kontrolli, ohjaus ja valvonta. Ihmissuhdekoulukunta kiinnittää enemmän huomiota organisaatioihin sosiaalisina järjestelminä ja näkee työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämisen tuottavuuden kannalta ratkaisevana. Rakenneteorioiden näkökulmasta parhaat tulokset saavutetaan toimivissa rakenteissa, vahvan ammatillisen osaamisen kautta, ja vuorovaikutuksessa muuttuvan ympäristön kanssa. Kulttuuriteorioiden mukaan työntekijöiden sitoutuminen organisaation arvoihin ja päämääriin nähdään keskeisenä keinona parantaa tuottavuutta. Innovaatioteoriat korostavat organisaatioiden jatkuvan uudistumisen merkitystä sekä työntekijöiden kykyä luovuuteen, sopeutumiseen ja uudistumiseen. (Seeck 2012.)

Johtamisen ja organisoinnin teoreettisten näkökulmien kehityksen voidaan nähdä ajoittuvan neljään ajanjaksoon, jotka heijastelevat myös vallinneita johtamisparadigmoja. Klassisen näkökulman ajanjaksolla 1900–1950-luvuilla tarkastelun kohteena olivat johtajan ominaisuudet ja suorituskyky (Peltonen 2007; Juuti 2006). Realistinen maailmankuva suuntasi johtamisen tutkimuksia etsimään vastauksia menestyvään ja heikosti menestyvään johtajuuteen johtajan ominaisuuksia tarkastelemalla. Modernia tutkimusaikakautta 1950-luvulta 1970-luvulle kuvaa keskittyminen tilanteikkijöihin ja järjestelmiin sekä käyttäytymistieteellinen tarkastelu (Peltonen 2007; Juuti 2006). Juuti (2006, 158) erottelee 1970–1980-luvulla vallinneen tilannepainotteisen tarkastelun 1980–1990-lukujen integroivasta näkökulmasta, jolloin edeltävien aikakausien tarkastelukulmat yhtyivät ja pyrittiin yhdistämään piirreteoreettiset, käyttäytymispainotteiset sekä tilanneteoreettiset johtamismallit toisiinsa ja tarkastelemaan niitä johtamisen ympäristöissä. Juutin (2006, 158) mukaan 1970-luvulta 2000-luvulle huippunsa ajoittava tulkinnallisen näkökulman aikakausi pitää sisällään niin Burns (1978) luoman transformationaalisen johtamisen tutkimisen nousun ajan, ihmisten ja asioiden johtamisen keskustelun yleistymisen kuin myös merkityksen johtamisen eli johtamisen tarkastelun kulttuurisen ja symbolisen tarkastelukulman syntymisen ajan. Peltosen (2007) mukaan myös muutoksen ja oppimisen tarkastelu organisaatioiden tutkimisessa levisi 1970–1990-lukujen aikana. Postmoderni näkökulma ja aikakausi 1990- tai 2000-luvulta lähtien on tarkoittanut maailman ja johtamisen tutkimista sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä. Sosiaalinen konstruktioismi ja sen myötä tarinallisuus ja diskurssien tutkiminen ovat laajentuneet tutkimussuuntauksina myös

organisaatioiden tutkimiseen. Ihminen, näin myös johtaja, nähdään aktiiviseksi toimijaksi ja oman ymmärryksensä ja kokemuksensa rakentajana. Nostan seuraavaksi esiin keskeisiä johtamistutkimuksen huomioita ja eri aikakausien johtajuuden painoituksia.

Historian kehityskulussa muutamat tutkimussuuntaukset johtajuuden ja johtamisen tarkastelussa ovat saaneet erityistä huomiota. Karismaattinen johtajuus on ollut yksi vanhimmista suuntauksista johtajuuden määrittelyssä. Tällöin tarkastelun kohteena on erityisesti johtajan ominaisuudet, mitkä tekijät tekevät joistain johtajista karismaattisia. Yuklin mukaan (2010, 266–267) karismaattiset johtajat ovat vahvoja näkemyksissään, heillä on vahva itseluottamus ja heillä on halu valtaan ja hallitsemiseen. Karismaattisilla johtajilla on kyky tuoda näkemyksensä ja visionsa kiinnostavasti esiin ja heillä on myönteinen suhtautuminen ja luottamus alaisiinsa. Karismaattiset johtajat ovat sankareita, jotka itsensä likoon laittaen ja riskejä kaihtaen raivaavat tietä eteenpäin. Nadler ja Tuchman (1990, 82–84) näkevät karismaattisen johtajan ominaisuudet hyödyksi muutoksen johtamisessa, jolloin tarvitaan kykyä visioida, energisoida ja luoda mahdollisuuksia. Karismaattisesta johtajasta puhutaan usein vaikutusvaltaisena ja merkittävänä henkilönä, joka osaa puheillaan vakuuttaa toiset ja sanomansa (Bryman 1992, 22). Usko karismaattisiin johtajiin korostuu isojen muurosten ja yhteiskunnallisten muutosten aikoina, jolloin etsitään ja toivotaan jonkun vahvan johtajan nousevan organisaation tai kansakunnan pelastajaksi (Niiranen 1995, 26). Weberin (1947) mukaan karismaattisuus syntyykin sosiaalisessa kontekstissaan ja se näyttäytyy erityisesti kriisitilanteissa sekä muutosvaiheissa. Diskursiivisen ja konstruktionistisen tutkimuksen näkökulmasta voidaan todeta, että karismaattinen johtajuus ei välttämättä synny vain tietyistä yksilön ominaisuuksista ja piirteistä, vaan se rakentuu puheessa ja vastavuoroisessa toiminnassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja suhteissa toisiin ihmisiin (mm. Hujala 2008).

Ominaisuus- ja piirreoriat voivat toimia jonkinlaisena apuna hyvän johtajuuden hahmottamisessa, mutta toisaalta niitä on kyseenalaistettu ja kritisoitu niiden laaja-alaisuudesta ja rajaamisen vaikeudesta (Northouse 2010, 20–22). Ennemminkin on nostettu esiin, että johtamistyyli rakentuu kussakin tilanteessa ja erilaiset johtamistyyli-tylit voivat toimia erilaisissa muuttuvissa ympäristöissä (Minzberg 1990, 8–9, 60; Schein 1994, 124). Johtajuuden tutkimuksessa onkin tarkasteltu myös johtajan taitoja, käyttäytymistä ja tilanteita korostavia näkökulmia sekä valtaa, vastuuta ja näiden käyttöä (Yukl 2010; Northouse 2010; myös Seeck 2012). Goleman, Boyatzis ja McKee (2013) kuvaavat johtajan osaamisen koostuvan henkilökohtaisesta, sosiaalisesta ja kognitiivisesta kompetenssista. Henkilökohtaista kompetenssia ovat itsensä

tunteminen, itseluottamus, optimismi, myönteisyys, aloitteellisuus ja itsensä johtaminen. Sosiaalinen kompetenssi edellyttää johtajalta vuorovaikutustaitoja ja sosiaalista älykkyyttä, kuten empatiakykyä ja palveluvalmiutta. Kognitiiviset kompetenssit koostuvat kyvystä analyttiseen ajatteluun sekä tiedon hyödyntämiseen. (Goleman, Boyatzis ja McKee 2013.) Sydänmaanlakka (2003, 2004) kuvaa johtajuuteen liittyvän osaamisen johtamisen, tiedonjohtamisen, suorituksen johtamisen ja itsensä johtamisen. McCall ja Lombardo (1983) ovat tutkimuksessaan havainneet, että tietyt piirteet tukevat johtajuuden kehittymistä ja uralla etenemistä: tunne-elämän tasapainoisuus, kyky sietää ja käsitellä paineita, suhtautuminen virheisiin ja ongelmiin, keskittyminen ajankohtaisiin tehtäviin ennemmin kuin oman uran edistämiseen, vuorovaikutustaidot, sensitiivisyys ja tahdikkaus, hyvät käytöstavat, tekniset ja kognitiiviset taidot, ilman että luottaisi liikaa taitoihinsa. Johtaja törmää työssään erilaisiin tilanteisiin ja muutoksiin. Johtajuus voidaan nähdä näin rakentuvan kontekstisidonnaisesti ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Ahonen 2008, 166).

Erilaiset yhteiskunnalliset murrokset ja uudistukset ovat vauhdittaneet muutostohtajuuden tutkimisen näkökulmaa johtajuuden tarkastelussa. Johtamistutkimus onkin saanut innoitusta laajoista taloudellisista, lainsäädännöllististä sekä kulttuurisista muutoksista, jotka haastavat muun muassa sosiaalialan johtamista (mm. Haverinen, Kuronen & Pösö 2014; Rank & Hutchison 2000; Perlmutter, Netting & Bailey 2001; Healy 2002; Niiranen 2004; Schmid 2004a&b; Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005; Törrönen & Vornanen 2004; Berg, Barry & Chandler 2008). Muutoksen johtamisen katsotaan edellyttävän johtajalta erityisiä tapoja ja vaatimuksia (mm. Pollit & Bouckaert 2004). Johtajuutta pidetään myös kriittisenä tekijänä muutosprosessissa. Etenkin strateginen muutos vaatii taitoa koota joukkoja sekä osallistaa henkilöstöä johtajuuteen (Nadler & Tuchman 1990, 77–81, 85–86).

Korkeasti koulutetut ja sivistyneet työntekijät eivät enää ohjaudu työssään pakko-keinojen ja sanktioiden voimalla kuten teollistumisen aikana, vaan ammatillisen henkilöstön ja organisaation johtaminen vaatii normatiivisempia keinoja ja hyvinvointijohtamista moninaisissa tilanteissa (Seeck 2012, 154, 297). Muutoksessa voidaan nähdä korostuvan johtajuuden vuorovaikutteisuus ja vastavuoroisuus työntekijöiden ja ympäristön kanssa. Bass (1985) on transformationaalisessa johtajuusnäkemyksessään tuonut esiin sen, että muutosjohtajuudessa on tärkeää yksilöiden kannustus ja arvostus työssään sekä heidän työidentiteettinsä tukeminen. Työntekijät otetaan huomioon yksilöinä ja heidän omaa ajatteluaan tuetaan inspiroivalla visioinnilla. Tämä tuottaa Bassin mukaan johtaja-työntekijäsuhteeseen luottamusta sekä kunnioitusta ja

lojaaliutta johtajaa ja organisaatiota kohtaan. Johtajalle keskeistä muutosjohtajuudessa on korkea moraalit, esimerkkinä toimiminen sekä itsensä ylittäminen. (Bass 1985.)

Stenvall ym. (2007, 80) korostavat muutoksen johtamisessa läsnä olevaa johtajuutta, rohkeutta tarttua ongelmatilanteisiin, esimerkillisyyttä itsensä likoon laittamisesta, luottamusta ja tiedon jakamista sekä valmentamista, jolla tuetaan oppimista ja kehittämistä rakentavaa ilmapiiriä. Onnistuneen muutoksen johtamisen ja hyvän muutosjohtajan määritelmässä painottuu keskeisenä ihmisten johtaminen (mm. Bass 1985; Stenvallin ym. 2007, 80; Stenvall & Virtanen 2007, 105–106; Juuti & Virtanen 2009, 143–151). Kotterin (1996, 23) mukaan muutoksen onnistumisessa suurempi painopiste onkin ihmisten johtamisessa ja vain 20–30 prosenttia asioiden johtamisessa. Muutoksen onnistumisen kannalta on keskeistä, että johtaja onnistuu rohkaisemaan ja motivoimaan työntekijät muutosprosessiin (Brown & Harvey 2006, 3).

Tulevaisuuden muutosjohtaja joutuu tasapainoilemaan ulkoisen ja sisäisen toiminnan sekä kontrollin ja joustavuuden välillä. Quinn (1996) kuvaa näillä ulottuvuuksilla sitä, kuinka kilpailevat arvot vaikuttavat erilaisten tavoitteiden saavuttamiseen johtamistyössä. Organisaation sisällä pyritään järjestyksen ja hallittavuuteen, mutta ulkoiset toimintaympäristön muutokset vaativat samaan aikaan joustavuutta ja toimintojen eriyttämistä. Ulottuvuuksien tarkastelusta on luotu neljä johtamisen toimintamallia: päämäärähakuinen, sisäisiin prosesseihin keskittyvä, henkilöstöjohtamiseen keskittyvä ja organisaation uudistumista tavoitteleva toimintamalli (Quinn 1996). Nämä Quinin (1996) ulottuvuudet, joita muun muassa Vesterinen (2006) on pohdinnut tulevaisuuden johtajuutta tarkastellessaan ja Niiranen (1994) hyödyntänyt tarkastellessaan sosiaalitoimen johtajuutta, osoittavat käytännön johtamistyön monimuotoisuuden. Stenvallin ja Virtasen (2007, 43) mukaan onnistuneen muutosprosessin johtajilla on kyky havainnoida organisaatiota ja sen reagointia muutosprosessin aikana, olla sensitiivisiä. Muutosjohtajan on ymmärrettävä organisaation historian vaikutus nykyhetkeen ja tulevaisuuteen sekä työntekijöiden suhtautumiseen ja käyttäytymiseen ja osattava hyödyntää tietämystään muutosprosessin ohjaamisessa. Eri-laiset muutokset vaativat erilaista johtamisotetta, erilaista laajuutta ja syvyyttä. Johtajan on ymmärrettävä, millaisia johtamistoimenpiteitä kukin muutostyyppi edellyttää ja huomioitava sen suhteessa muutosprosessin toteuttamisen vaikutukset organisaatioon. (Stenvall & Virtanen 2007, 43–44.)

Muutoksen menestyksekkäs johtaminen edellyttää ihmisten johtamisen taitoja, arvojohtamista, keskustelu- ja viestintätaitoja, strategista johtamista, organisaation ja organisaation kulttuurin kehittämistä sekä kykyä havaita sosiaalisesti tuotettua todellisuutta. Muutoksessa tuloksia ei synny ilman henkilöstöstä huolehtimista. On hyvä

huolehtia päämäärätietoisuudesta, asettaa tavoitteita ja kehittää tuottavuutta. Henkilöstöjohtamisessa oleellista on osallistaa työntekijät prosessiin, vahvistaa heidän osaamistaan ja hyvinvointia, luoda avoimuutta ja sitouttaa henkilöstöä. (Vesterinen 2006; Quinn 1996; Stenvall & Virtanen 2007, 50–51.) Myös johtajuuden on muututtava ja uudistuttava. Muun muassa taiteilijamainen luovuus ja innostuneisuus ovat nykypäivän muuttuvassa maailmassa johtajalle hyviä ominaisuuksia rationaalisten taitojen rinnalla (Juuti ja Virtanen 2009, 160–162).

Johtajuus rakentuu laajemmassa kuvassa ymmärryksenä johtajuudesta moninaisessa vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Johtajuus pitää sisällään johtamisen roolit, tehtävät ja asemat, johtamisen tavat, toiminnot, välineet ja resurssit sekä johtamisen prosessit ja tulokset (Jäppinen 2012). Jäppistä (2012) mukaellen tämän lisäksi johtajuus näyttäytyy moniäänisyytenä (yhteisön jäsenten kuuleminen ja osallistuminen), vuorovaikutuksena (kanssakäyminen ja jatkuva dialogi), asiantuntijuu- tena (moniammatillisen tiedon välittyminen ja jakaminen), joustavuutena (kompromissit, kollektiivisuuden ja yksilöllisyyden huomioiminen), sitoutumisena (osallisuus ja panostus yhteiseen), vastuunottona (asenteet ja moraalit), neuvotteluna (keskinäinen ymmärrys), päätöksentekona (hedelmälliset ratkaisut), luottamukselle rakentu- vana kontrollina (tasapainoinen kontrolli ja luottamus yhteisössä) ja oman toiminnan arviointina (yksilöiden, ryhmien ja yhteisön toiminnan arviointi). Johtajuus näyttäytyy näin monimuotoisena, joustavana, muuttavana ja dynaamisena prosessina. Johtajuus voidaan nähdä myös johtajan kokonaisvaltaisena työtteenä ja toimintana suhteessa organisaatioon, henkilöstöön ja heidän työhönsä sekä toimintaympäristöön (Nära- nen 1995, 30). Vastavuoroisuus ja vuorovaikutteisuus korostuvat nykypäivän johta- miskäsityksessä ja -vaatimuksissa.

Johtajan ja hänen ominaisuuksiensa tutkimisen rinnalla sekä muutosjohtajuudesta saatujen tulosten innottamana onkin keskitytty myös johtajuuden alais- ja suh- denäkökulmiin³. Hyvän johtajuuden mittariksi nousevat työntekijöiden tyytyväisyys ja työstä suoriutuminen, ja näitä on tutkittu työntekijäkyselyin ja -haastatteluin. Tut- kimusten mukaan tehokkaat johtajat tukevat työntekijöitä töiden suunnittelussa ja aikataulutuksessa, toimivat fasilitaattoreina (Fleishman 1953; Katz & Kahn 1978; Likert 1961.) Toisaalta johtajuus on alettu nähdä myös tilannesidonnaisena työnteki- jöihin, ryhmään, valtaan ja työtehtäviin liittyvinä tekijöinä (Fiedler 1967; Kerr & Jermier 1978). Suurissa muutoksissa ja murrostilanteissa johtajuudelta on todettukin

³ Aikaisemmassa johtamistutkimuskirjallisuudessa organisaation työntekijöistä on puhuttu alais-käsitteellä ja tutkittu johtajan alaisuuteita (mm. Fleishman 1953; Katz & Kahn 1978; Likert 1961; Bass 1985). Tästä syystä käytän tässä yhteydessä alais-käsitettä, vaikka muuten tutkimuksessani käytän työn- tekijä-käsitettä vastavuoroisuutta korostavien johtajuusnäkökulmien mukaisesti.

vaadittavan joustamiskyvyn ja epävarmuudensiedon lisäksi erityisesti avointa dialogia ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa sekä luottamuksellisen ilmapiirin luomista. Muutosvastarinnan vähentämiseksi tiedottamisella ja mentoroinnilla on katsottu olevan positiivisia vaikutuksia, samoin henkilöstön osallistamisella vision luomiseen. (Carnochan & Austin 2002.) Johtajuutta tarkasteltaessa huomioidaan näin laajemmin kokonaistilanne ja se nähdään kontekstuaalisena ilmiönä. Useissa tutkimuksissa johtajuus nähdäänkin myös palvelutehtävänä, johon liittyy työyhteisön odotusten täyttäminen ja heidän tehtävänsä palvelijana (mm. Drucker 2002, 9–12; Kuusela 2010, 41). Johtajan tehtävänä nähdään yhteistyön ja tiimihengen mahdollistaminen (Pennanen 2006, 71–71; Pulkkinen 2011) sekä innostaminen ja kannustaminen ja mahdollisuuksien näkeminen (Drucker 2002, 9–12; Juuti 2006, 32). Nämä ovat tärkeitä myös muutostilanteiden johtamisessa.

Johtajuuteen liittyy sen moniulotteisuuden vuoksi myös paradokseja, jotka vaihtelevat tilanteen ja aikakauden mukaan. Peltosen (2007, 151–152) tutkimuksen mukaan johtajuuden paradokseja ovat muun muassa 1) läheisyyden ja etäisyyden pitäminen työntekijöihin, 2) organisaation keulakuvana toimiminen suhteessa tarpeeseen pysytellä taustalla, 3) luottamus henkilöstöön ja tilanteiden kehittymisen seuraaminen, 4) oma aika ja toisaalta joustavuus yllättävissä tilanteissa, 5) innovatiivisuus ja visionäärisuus ja kuitenkin taito pitää jalat maassa, 6) dynaamisuuden ja analyttisyyden suhde sekä 7) itsevarmuuden ja nöyryyden suhde. Onnistuakseen työssään johtajan on osattava luovia näiden ristiriitaisten odotusten välillä, hyödyntää niitä parhaalla mahdollisella tavalla työssään hallitakseen vaihtelevia sosiaalisia ja strategisia tilanteita (Peltonen 2007, 151–152). Nämä paradoksit eivät varmasti edusta koko totuutta ja paradoksit myös muuttuvat ajassa. Johtamisen muuttuminen postmodernina ja transmodernina aikana vanhasta byrokraattisesta päättämisestä enemmän valmentavaan ja yhteisölliseen suuntaan on muokannut ja rakentanut johtajuuden paradokseja ja tämän hetken yhteiskunnallisten muutosten näkökulmasta nämä ovat kiinnostavia myös tässä tutkimuksessa. (mm. Pennanen 2006, 71–72; Pulkkinen 2011). Johtamisparadigmat ovatkin kulkeneet 1900-luvun alun tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan kautta rakenne- ja kulttuuriteorioihin 1950-luvulta 1990-luvulle ja nykyisiin innovaatioteorioihin. Kaikista näistä opeista ammennetaan käytännön johtamistyössä yhä tänäkin päivänä, vaikkakin innovatiiviset ja uudenlaiset jaetun johtajuuden teemat korostuvat. Uusien paradigmojen mukaan kiinnitetään huomiota enemmän siihen, että hyvinvoivat työntekijät ja työyhteisöt ovat hyvä alusta innovaatioille, joten jonkinlainen yhteisöllinen ja kaikkien resursseja hyödyntävä oppi saa yhä enemmän huomiota.

2000-luvulla johtajuuden tutkimus on painottunut vuorovaikutteiseen ja vasta-
vuoroiseen johtajuuden tarkasteluun ja saanut uusia ulottuvuuksia jaetun johtajuu-
den sekä johtajuuden eettisyyden, henkisyiden, autenttisuuden, esteettisyyden ja ke-
hollisuuden tarkasteluista (mm. Ropo 2011, 201–211). Samalla kun työn tekemisen
luonne on muuttunut, on tullut tärkeäksi tarkastella johtajuutta muun muassa tiimi-
työn, etätyön, moniammatillisuuden ja verkostotoiminnan näkökulmista. Jaettua joh-
tajuutta voidaan ajatella englanninkielisten termien ”co-leadersip”, ”shared lea-
dership” ja ”distributed leadership” kautta. Ensimmäinen kuvaa johtajuusroolin ja-
kamista kollegojen tai ryhmän kesken, toinen tilanteen ja henkilöiden vahvuuksien
mukaan muuttuvaa johtajuutta ja kolmas kollektiivista, virallisesta johtajasta riippu-
matonta johtajuutta, jossa ryhmä luo omat käyttäytymis- ja suoriutumismääränsä.
(Jackson & Parry 2008.)

Toisaalta jaettu johtajuus voidaan nähdä myös piirakkamaisesti johtajuuden jaka-
misena usealle henkilölle, työnjakona tai delegoiden hierarkiassa sekä yhteistyönä pii-
rakan tekijöiden kesken. Tällaisessa johtajuudessa merkittävää on yhdessä tekeminen
ja kokeminen arjen vuorovaikutustilanteissa. (Ropo ym. 2005.) Lastensuojelun sijais-
huoltoa tutkinut Hicks (2008) on todennut, että työyhteisön työtehoa lisäävät tiimi-
työn ja työryhmän dynamiikan merkityksen ymmärtäminen sekä yhteisymmärrys,
koulutus ja ohjaus työn tavoitteista, arvoista ja strategiasta. Näitä tukee myös johta-
juuden selkeä rooli ja asema organisaatiossa. (Hicks 2008.)

Onnismaa ja Kiander (2012) ovat tarkastelleet johtamisen liikkuvuutta tilassa ja
esittävät johtajuuden syntyvän yksittäisen sankarijohtajan ja jaetun kutsuvan johta-
misen välille. Johtajuus rakentuu organisaatiossa suhteiden ja kohtaamisten määrän
sekä laadun ja intensiivisyyden puitteissa. Johtajuus näyttäytyy näin moniulotteisena
ja liikkeessä olevana tilana, ja näin johtajuus rakentuu johtamistilanteiden kohtaami-
sissa ja konteksteissa. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja muutos työelämässä
vaativat johtajilta oman paikkansa hakemista ja itsensä paikantamista suhteessa oman
työn kontekstiin. Johtajalta odotetaan samaan aikaan yksilöllistä sankariroolia koet-
telemusten voittamiseksi ja tulevaisuuden visioimiseksi ja toisaalta yhteisöllisyyttä,
prosessien avoimuudesta ja toimivuudesta huolehtimista sekä yhteisten saavutusten
ja oppimisen äärelle kutsumista. (Onnismaa & Kiander 2012.)

Muuttuvassa ja suurilla haasteilla tarjovassa maailmassa ihmisten kuunteleminen,
heidän kanssaan keskusteleminen ja heidän mukaanottamisensa ja jaettu johtajuus
voivat tukea sekä organisaation pysyvyyttä ja järjestystä että mahdollistaa haasteiden
ja kaaoksen läpikäymisen rakentavasti (Onnismaa & Kiander 2012; Gergen 2009).
Johtajuuden voi nähdäkin taiteiluna johtajalta odotettavan selkeän roolin ja työyhteis-

sön osallistamisen ja jaetun johtajuuden välillä. Nykypäivän johtajuus onkin muuttunut laaja-alaiseksi ja yhdessä toteutettavaksi ja se rakentuu tilanteisesti ja uudella tavalla ihmisten vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Johtajuustutkimus on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että se on keskittynyt liiaksi johtajaan yksilönä, vaikkakin tutkimus on myönteisesti laajentunut yksittäisistä johtajan piirteistä kyvykkyyteen (Fletcher 2004; Wood 2005). Johtajuuden näkeminen jaettuna kaikkien tuottamana johtajuutena on myös saanut kritiikkiä siitä, että se hävittää koko johtajuuden mielekkyyden (Alvesson & Spicer 2012, 369; Grint 2010). Aikaisempaa tutkimusta laajentavana ja siihen uutta näkökulmaa tuovana on tutkimuskentässä nähty muun muassa johtajuuden tarkasteleminen prosessina (Wood 2005) sekä sosiaalisen konstruktionismin mukanaan tuoma johtajuuden tarkasteleminen suhteissa ja kielessä rakentuvana (mm. Fairhurst & Grant 2010). Sosiaalisen konstruktionismin ja diskurssiivisen lähestymistavan on katsottu tuovan tutkimuksen lähemmäs paikallista tasoa ja johtamistyön arkea (Fairhurst 2009). Tällöin johtajuuden tutkimisessa muutostilanteessa huomioidaan, että muutos ja johtajuus diskurssiivisesti rakentuvina ovat sidottuja tiettyyn kontekstiin ja peilaavat tiettyä historiallista aikaa (Collinson 2014; Kelly 2014). Johtajuuden rakentuminen tässä kontekstissa ja tietyssä organisatorisessa ympäristössä ei välttämättä ole nähtävissä samanlaisena toisessa eli piirteet ja toiminnot vaihtelevat ajassa ja tilassa. Johtajuus ei ole siis mikään pysyvä asia tai määritelmä, vaan se on uudelleen muovautuva ja raamiutuva suhteessa moninaisiin muuttuviin vaatimuksiin (myös MacKillop 2018).

Johtajuuden diskurssiivisessa tutkimuksessa onkin murrettu perinteistä sankarijohtajan myyttiä (Alvesson & Spicer 2012; Collinson 2011; Fairhurst 2010; Harding 2014). Johtajuuden tutkiminen muutoksessa on tuonut esiin tuloksia, että johtajille asetetaan organisaatiossa ja muutoksessa symbolinen rooli (Ford 2006), työntekijät odottavat johtajilta sitä, että he vakuuttavat ja hurmaavat heidät ja johtavat heitä muutoksessa (Calás & Smircich 1991) ja toisaalta kuinka johtajuuden ”poissaoleva läsnäolo” luo monia kilpailevia ja täydentäviä tulkintoja ja määritelmiä johtajuudesta (Kelly 2014). Johtajuutta on tarkasteltu muuttuvassa toimintaympäristössä myös johtajuutena ilman johtajia (Sutherland, Land & Bohm 2014, 264). Nämä uudenlaiset diskurssiiviset tavat nähdä johtajuus avaavat johtajuudelle myös käytännössä mahdollisuuksia rakentua tilanteisesti ja tarpeen mukaan muuttuvassa toimintaympäristössä.

Ihmisten on käytettävä kieltä ja vuorovaikutusta hyväkseen rakentaessaan omaa asemaansa ja suhdettaan toisiin, ja heidän puheensa on osa sosiaalista vuorovaikutusta, jossa rakentuu institutionaaliset ja organisatoriset säännöt, roolit ja systeemit (Bateson 1972; Fairhurst & Uhl-Bien 2012). Kun johtajuutta tutkitaan suhteissa ta-

pahtuvana prosessina, tarkastellaan sitä vuorovaikutuksessa, suhteissa ja tietyssä kontekstissa rakentuvana ilmiönä (Fairhurst & Uhl-Bien 2012). Tällöin johtajuutta ei nähdä perinteiseen tapaan johtajan ominaisuuksina tai persoonaan liittyvinä pysyvinä piirteinä, vaan johtajuus ymmärretään jatkuvasti muuttuvana ja kehittyvänä (Uhl-Bien & Ospina 2012, 541). Johtajien ja työntekijöiden tai muiden johtajan suhteiden vuorovaikutuksen tutkiminen ja niistä koottu aineisto antaa tietoa suhteiden rakentumisesta vuorovaikutuksessa ja useamman tahon puheessa, neuvottelussa ja eri näkökulmasta. Myös yhden osapuolen kanssa tehdyt haastattelut toimivat tiedon lähteenä, koska suhteet rakennetaan kertomuksina ja selontekoina myös haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa (Fairhurst & Uhl-Bien 2012). Fairhurst ja Uhl-Bien (2012) kuvaavat organisatoriseksi diskurssianalysiksi sitä organisaatiossa tehtävää tutkimusta, jossa keskitytään diskurssiin itsessään ja johtajien tutkimisessa muun muassa siihen, miten he rakentavat puheessaan suhdettaan toisiin sekä muita organisatorisia realiteetteja kuten identiteettejä (Fairhurst & Uhl-Bien 2012; Grant, Keenoy & Oswick 1998). Johtajien puheen tutkimisella saadaan ymmärrystä siihen, miten johtajuus määrittäytyy suhteessa toisiin, sekä siitä, kuinka johtajat selittävät kontekstien, kuten muutostilanteen, määrittävän organisaation suhteita, historiaa ja tulevaisuutta. Haastatteluaineistosta on myös löydettävissä johtajien kategorisoinnin avulla rakentamia henkilökohtaisia ja kollektiivisia identiteettejä (Fairhurst & Uhl-Bien 2012).

Tässä tutkimuksessa diskursiivinen tutkimus keskittyy johtajuuteen ja miten johtajuutta rakennetaan tuottaen tiettyjä kategorisointeja suhteessa toisiin ja millaisista identiteetikategorioista sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajuus muutoksessa rakentuu. Vaikka diskursiivinen tutkimus on yleistynyt yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa sekä kansainvälisesti (Antaki & Widdicombe 1998; Baker 1997; 2004; Fairhurst 2007; Hester & Eglin 1997a&b; Hester & Hester 2012; Jayyusi 1984; Mäkitalo 2002; Whittle 2015) että suomalaisessa tutkimuksessa (Nikander 2002; Pälli 2003; Välimaa 2011) on sitä käytetty vielä vähän suomalaisessa johtamisen tutkimuksessa (kuitenkin mm. Koivunen 2003; Hujala 2008; Ryömä 2015) tai järjestöjen johtajuuden tutkimuksessa. Diskursiivista johtajuutta on aiemmin tutkittu muun muassa johtajien kategoriaan liittyvinä raameina eli heihin kohdistuvina odotuksina ja heihin liitettyinä piirteinä ja ominaisuuksina, oikeuksina ja velvollisuuksina (Fairhurst 2007), suhteissa neuvoteltavana ja rakentuvana prosessina (Fairhurst 2007; 2011; Day 2000, 582; Fairhurst & Uhl-Bien 2012) sekä diskursiivisen johtajuuden käytön vaikutuksia organisaation muutokseen (Whittle ym. 2015; Carroll & Simpson 2012; Wodak ym. 2011; Zoller & Fairhurst 2007). Diskursiivisella tutkimuksella on tuotu esiin muun muassa ristipaineita ja erilaisia puolia, joita johtajuudesta ja johtajille puheessa rakentuu muun muassa sinfoniaorkesterin (Koivunen 2003) ja jääkiekkjoukkueen (Ryömä 2015)

kontekstissa sekä johtajuuspuhunnan vastavuoroisuutta ja työntekijöiden osallisuutta johtajuuspuhunnan tuottamisessa hoivayritys-organisaatioissa (Hujala 2008). Myös muutama suomalainen narratiivinen tutkimus johtajuudesta tulee lähelle diskurssiivisen johtajuuden tutkimusta, kuten Kiiskisen (2017) tutkimus johtajuuden narratiivisesta rakentumisesta teollisuusyrityksen muutoksessa sekä Auvisen (2013) tutkimus narratiivisesta johtajuudesta metsäteollisuuden, finanssisektorin, teknologian, koulutuksen ja konsultoinnin toimialoilta. Tutkimuksissa ollaan oltu kiinnostuneita myös siitä, miten kategoriat osana diskurssiivista johtajuutta auttavat ylläpitämään ja rakentamaan organisaatioiden toimivia käytäntöjä ja miten niiden avulla voidaan tehdä näkyväksi ja ymmärrettäväksi sekä uusintaa johtamista ja siinä tehtäviä toimintoja, kuten muutoksia ja päätöksiä (Whittle ym. 2015). Johtajuuden ja sosiaali- ja terveystalouden työn tutkiminen diskurssiivisen kategorianalyysin avulla on perusteltua, sillä suuri osa johtajuudesta ja sosiaali- ja terveystalouden työstä tapahtuu vuorovaikutuksessa puheessa ja kielen käytön avulla. Jatkan diskurssiivisen tutkimusotteen tarkastelua tarkemmin luvussa 5.1. johdatellessani järjestöjohtajien haastatteluaineiston analyysiin ja tuloslukuun.

2.2 Järjestöt ja järjestöjohtajuus suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvassa kontekstissa

2.2.1 Köyhäinhoidosta markkinoistumiseen

Koska järjestöillä on ollut keskeinen asema sosiaalihuollon varhaisessa kehityksessä ja järjestöjen aattellinen tausta heijastuu niiden toimintaan ja johtajuuteen vahvasti myös nykypäivänä, olen kohdentanut historiallisen tarkasteluni laajalle köyhäinhoidon alkuvaiheista lähtien. Toisaalta toisen maailmansodan jälkeinen aika ja sen jälkeiset muutostrendit (kuten keskustelu julkisen sektorin ja järjestöjen suhteesta, valtionosuusjärjestelmän muutokset sekä markkinoistuminen) ovat myös keskeisiä historian tarkastelussa, sillä ne ovat osin näkyvissä yhä tänäkin päivänä järjestökentällä ja yhteiskunnallisessa keskustelussa. Luvun tavoitteena ei ole tuottaa yksityiskohtaista järjestöjen historiaa vaan luoda yleiskatsaus keskeisiin muutoksiin järjestöjen tehtävissä ja yhteiskunnallisessa paikassa. Sosiaali- ja terveystalouden politiikka, käytännön sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta sekä kansalaistoiminta ja -aktiivisuus muotoutuvat kontekstissaan vastaamaan kulloinkin ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Ne

ottavat huomioon ajan kansainvälisiä yhteiskunnallisia kysymyksiä ja samalla sisältävät jokaisen maan omaa kulttuurista perintöä ja erityislaatua. (ks. Anttonen & Sipilä 2009, 20–23.) Sosiaali- ja terveydenhuollon historiaa kuvataan usein köyhäinhoidon, työväenkysymysten, erilaisten sosiaalietuuksien sekä tasa-arvon ja demokratian kehityksen kulkuna. Samaan aikaan on tapahtunut myös yhteisöllisen ja holhoavan yhteiskunnan muuttuminen yksilölliseksi sekä kansalaisten oikeuksien ja mahdollisuuksien laajeneminen. (Jaakkola, Pulma, Satka & Urponen 1994; Anttonen & Sipilä 2009; Piirainen 1974.)

Matthies (1994) on kuvannut kansalaisyhteiskunnan kehitystä suhteessa hyvinvointivaltion sosiaalihuoltoon esimodernin ajan altruismina ja feodaalisena yhteisöllisyytenä, modernin ajan institutionalisoitumisena ja organisoitumisena sekä jälkimodernin ajan muuttumisena itsetietoisuudeksi ja itseorganisoituvaksi. Järjestöillä on kautta Suomen historian aina köyhäinhoidollisesta huolenpidosta (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2007, 93) sotien jälkeiseen rakentamisen aikaan ja uusien palvelujen kehittämiseen (Ruohonen 2003, 45) sekä 1990-luvun laman, moninaistuvien ongelmien ja suurtyöttömyyden hoitamiseen ollut keskeinen rooli julkisen sektorin kumppanina ja hyvinvointimme varmistamisessa (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 42–50; Niiranen ym. 2010, 31–33; Ruohonen 2003, 23). Suomi kuuluu tänäpäivänä osaksi Pohjoismaisia hyvinvointivaltioita, joissa julkinen valta kantaa vastuuta kansalaisten hyvinvoinnista ja ohjaa sosiaalipolitiikkaa. Se on rakentunut moninaisten vaiheiden kautta, joissa järjestöillä on ollut paikkansa niin julkista palvelujärjestelmää kehittävinä, täydentävinä kuin yhteistyön tekijöinä ja eri sektoreiden toiminnan yhdistäjinä (Matthies 2014; 1994).

1800-luvun puolivälistä alkaen aina 1900-luvun puoliväliin ulottuvaa aikaa sosiaali- ja terveydenhuollossa kuvaa paikallisyhteisöjen huolenpito ja solidaarisuus. Kirkko ja paikallisyhteisöt ottivat 1860-luvulta alkaen huolehtiakseen paikallisen tason hyvinvoinnista aloittaessaan niin sanotun köyhäinhoidon (Anttiroiko ym. 2007, 93; Anttonen & Sipilä 2009, 23–29). Kansalaistoiminta ja vapaaehtoinen yhdistysmuotoinen auttamistoiminta alkoi myös 1800-luvun puolivälissä. Ensin ylempien yhteiskuntaluokkien naiset toteuttivat lasten ja alempiluokkaisten naisten auttamistoimintaa, ”kasvatustyötä”. Tämän rinnalla alkoi vahvistua kristillis-sosiaalinen työ, diakoniatyönä tehty hyväntekeväisyystyö. Vähitellen senaikainen sosiaalinen työ alkoi laajentua ja enenevässä määrin alettiin perustaa järjestöjä eri tavoin huono-osaisten auttamiseksi (Jaakkola 1994, 144–149; Anttonen & Sipilä 2009, 28–29.). Motivaatio toimintaan on lähtenyt hyväntekeväisyydestä ja kasvattamisideologiasta sekä vertaistuesta, myöhemmin enemmän yhteiskuntakritiikin innoittamana tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden puolustamiseksi. (Ruohonen 2003, 44–45). Ruohonen (2003,

44) kuvaakin, että kansalaisjärjestöjen aktiivit ovat olleet köyhäinhoidon alusta alkaen tuottamassa tukea vertaisilleen, antamassa apua toinen toisilleen ja puolustamassa heikompien oikeuksia. Myös Jaakkola (1994, 143–149) kuvaa 1880–1890-lukuja yhdistysten ja järjestöjen kasvun ajaksi, jolloin alempiin yhteiskuntakerroksiin kuuluvat ihmiset alkoivat myös aktivoitua. Perinteinen avustustoiminta sekä kansan kasvatus- ja sivistyspyrkimykset jatkuivat, mutta samalla osa järjestöistä kehittyi myös yhteiskunnallisiksi ja poliittisiksi vaikuttajiksi, joista keskeisimpinä esimerkkeinä toimivat työväenliike ja raittiusliike. (Jaakkola 1994, 143–149; Anttonen & Sipilä 2009, 40–45.)

Vaivais- ja köyhäinhoito, avustuskassat, yksityinen hyväntekeväisyys ja erilaiset lähiyhteisöt kantoivat vastuuta kansalaisten sosiaalisesta turvasta autonomian ajan loppuun saakka, jonka jälkeen uusi ajattelutapa muutti rakenteita. Teollistuva yhteiskunta, koulutuksen, elintason ja tiedonsaannin kehittyminen muuttivat kansalaisten mahdollisuuksia. Muun muassa naisten työssäkäynti ja oikeus omaan rahaan lisääntyivät ja lapset alkoivat käydä kansakoulua. Kaupunkimainen elämäntapa vahvistui. Samaan aikaan huolta aiheuttivat erilaiset sairaudet, toimeentulon kysymykset sekä asumisen ahtausta. Ihmiset alkoivat enemmässä määrin osallistua lisääntyvään yhdistystoimintaan, kuten raittius-, nuoriso- ja työväenyhdistyksiin. (Jaakkola 1994, 73–90, 107–109, 143.) Kansalaisyhteiskunta alkoikin nostaa esiin huolta köyhyydestä ja yhteiskunnan ongelmista (Jaakkola 1994, 91; Toikko 2005, 59–75).

1900-luvun alusta lähtien suhtautuminen köyhyyteen ja huono-osaisuuteen muuttui. Köyhyyttä ei enää nähty yksilön huonoutena, vaan sen syytä alettiin etsiä yhteiskunnan epäkohdista ja muista tekijöistä. Huono-osaiset ihmiset eivät enää näyttäneet vain yhtenä ryhmänä, vaan tukea alettiin tarjota erikseen muun muassa turvatomille lapsille sekä tukea tarvitseville vanhuksille, vammaisille, sairaille sekä päihdeongelmista kärsiville. Vapaaehtoisjärjestöt ja kuntien aktiivit köyhäinhoitovirkkamiehet alkoivat kouluttautua ja hakea uudenlaista oppia toimintaansa. Köyhäinhoidon lainsäädäntöä uusittiin ja rakenteita luotiin uudelleen sosiaali- ja terveystyölle, joista esimerkkeinä olivat lastenkodit ja -tarhat, sairaalat, alkoholiparantolat ja erityiskoulut. (Jaakkola 1994, 117–121.) 1900-luvun alusta alkoi kasvun kausi, johon liittyi talouden koheneminen, uudenlainen sosiaalipoliittinen ajattelu ja köyhäinhoidon huollonsaajien olojen paraneminen (Jaakkola 1994, 127).

1900-luvun alkukymmeninä perustettiin useita hyväntekeväisyysjärjestöjä ja olemassaolevien järjestöjen toiminta voimistui. Sotien aikakausi loi tilanteen, jossa auttamistyölle oli kysyntää. Lasten auttamiseksi perustettiin muun muassa Mannerheimin Lastensuojeluliitto ja Pelastakaa Lapset ry. Auttamistyötä aikuisten parissa ryhtyivät vahvistamaan muun muassa Setlementtiliike ja Pelastusarmeija. Myös työnantajat

huolehtivat osaltaan auttamistoiminnasta tarjoamalla asuntoja sekä liikunta- ja harrastustiloja. Oma-aputoiminta, sosiaalialan järjestöjen voimistuminen sekä työnantajien vastuunkanto sosiaalitoiminnasta täydensivät merkittävästi suomalaista sosiaalipolitiikkaa ja -huoltoa sotien välisenä aikana. (Urponen 1994, 184–185.)

Anttonen ja Sipilä (2009, 50) toteavat, että 1900-luvun alussa ja vielä 1930-luvulla järjestöt olivat useilla sosiaalihuollon alueilla julkista valtaa tärkeämpiä toimijoita. Heidän mukaansa tuolta ajanjaksolta Sosiaaliministeriön tiedoista löytyy 1500 vapaaehtoista sosiaalista huoltotoimintaa harjoittanutta yhdistystä (myös Satka 1994, 288–289). Toikko (2005, 73–75) toteaaakin, että 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa kansalaisliikkeet ottivat vastuuta vallitsevista ongelmista ja loivat järjestelmiä niiden ratkaisemiseksi. Järjestöjen työn erityispiirteenä oli kansalaisten oman aktiivisuuden tukeminen ja heikompiosaistenkin ihmisten näkeminen kehittyvinä kansalaisina. Järjestöjen toiminnan tavoitteena näyttäytyi parempi maailma ja inhimillinen yhteiskunta. Aatteelliset lähtökohdat innostivat ja motivoivat kansalaisia toimintaan yhdessä. (Toikko 2005, 73–75.)

Lama-ajan jälkeen 1930-luvun lopulla sosiaaliturvaa uudistettiin laajasti ja niin lastensuojeluun, irtolaishuoltoon kuin alkoholistihuoltoon säädettiin lait ja ne saivat ammatilliset työntekijänsä ja laitoksensa. Kansalaisten huonoon käytökseen pyrittiin puuttumaan. Tärkeiksi keinoksi tässä työssä nousi hoidon ja sosiaaliturvan kehittäminen. (Urponen 1994, 195–196.) Huolto-käsitteen nousu alan työntekijöiden piirissä edisti sattumanvaraisen köyhäinhoidon muuttumista ammattimaiseksi, systemaattiseksi ja uudenaikaiseksi toimintatavaksi (Kröger 2014). Kuntien tehtävänä vahvistui vastuu huolehtia paikkakuntiansa asukkaiden huollosta. Ajan ilmiöinä näyttäytyivät runsas alkoholin käyttö, perhesiteiden höltyminen, sukupuolitautien leviäminen ja rikollisuuden kasvu. Sosiaalisia ongelmia haluttiin korjata, mutta toisaalta sotakorvauksista ja tavarapulasta kärsivällä yhteiskunnalla vähäiset varat riittivät pääasiassa sodista kärsimään joutuneiden ja lapsiperheiden tukemiseen. (Urponen 1994, 205–207.)

Sotien jälkeinen aika 1945–1970 oli Suomessa vahvaa paikallisen sosiaalihuollon kehittämisen vaihetta. 1960-luvulla Suomi muuttui nykyaikaiseksi teollisuuden ja palveluiden yhteiskunnaksi, jossa kehittyi myös pohjoismainen hyvinvointivaltiomalli (Heinonen 2014, 44). Tällöin luotiin erilaiset sosiaalipoliittiset etuusjärjestelmät kuten lapsilisät ja eläketurva. Samaan aikaan Suomi teollistui, kaupungistui ja perherakenteet muuttuivat. Nämä tuottivat uusia sosiaalisia ongelmia, joihin jouduttiin hakemaan uusia ratkaisuja. (Kananoja ym. 2008, 42–50; Niiranen ym. 2010, 31–33.) Heinonen (2014, 44) kuvaa Suomessa kehittynyttä hyvinvointimallia laajaksi kokonai-

suudeksi, jossa hyvinvointivaltio, markkinat, voittoa tavoittelematon järjestöjen toiminta ja vapaaehtoistoiminta ja kotitaloudet, naapuriapu sekä löyhät sosiaaliset verkostot toimivat rinnakkain luoden hyvinvointia kansalaisille. Julkisten palvelujen rinnalla järjestöt tarttuivatkin moniin sosiaalisiin ongelmiin ja lähtivät etsimään ja tarjoamaan niihin ratkaisuja. Järjestöt olivat merkittäviä toimijoita suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisessa. Niiden toiminnan ja aloitteellisuuden kautta syntyi monia toimintamuotoja, jotka sittemmin siirtyivät valtion tai kunnan ylläpidettäväksi, kuten lastenkodit sekä monet päihde- ja vammaistyön eri toiminnot. (Ruohonen 2003, 45; Anttonen & Sipilä 2009, 50.) Kaiken kaikkiaan aikaa sotien jälkeen kuvaa julkisen vallan aktivoituminen, köyhyyden ja sosiaalisten ongelmien vähentäminen sekä yksilökohtainen auttamyö ja kontrollointi (Kananoja ym. 2008, 42–50; Anttiroiko ym. 2007, 93–102).

Julkisten palvelujen rooli sosiaalipalveluiden toteuttajana vahvistui ja sille annettiin yhä vahvemmin velvollisuudeksi huolehtia kansalaisista. Aikakautta 1970–1993 kuvataan valtiollisesti johdettujen hyvinvointipalvelujen rakentamisen vaiheeksi, jolloin palvelujärjestelmä kasvoi ja sitä leimasi arvokeskustelu, tasa-arvoisuus ja yhdenmukaisuus. Sosiaalialan organisaatiot laajenivat ja keskittyivät omiin erityistehtäviinsä. (Kananoja ym. 2008, 42–50; Niiranen ym. 2010, 31–33.) 1970-luvulta alkanut ammatillisten sosiaalipalvelujen voimakas kehittäminen ja hyvinvointivaltion palvelujen kattavuus merkitsivätkin järjestöjen ja yksityisten yritysten palveluroolin vähenemistä (Toikko & Gawel 2012, 12–13; Anttonen & Sipilä 2009, 12–13; Ruohonen 2003, 46). Palvelurakennetta uudistettiin ja hyvinvointipalvelut monimuotoistuitivat. Samaan aikaan järjestöjen vapaaehtoistoiminta jäi lapsen asemaan ja sitä hyödynnettiin heikosti (Ruohonen 2003, 46; Möttönen & Niemelä 2005, 15). Kattavia sosiaali- ja terveyspalveluja ei toisaalta myöskään nähty voitavan jättää järjestöjen harteille, koska niiden toimesta ei uskottu pystyttävän varmistamaan toiminnan kattavuutta kaikkialla valtakunnallisesti. Kuntien kautta lisättiin siis kaikkialle ulottuvia sosiaali- ja terveyspalveluja. (Anttonen & Sipilä 2009, 51.) Järjestöjen toiminta muuttui enemmän yhteiskunnalliseksi, professionaaliseksi ja byrokraattiseksi järjestötoiminnaksi, jota ohjasi entistä enemmän kuntien ja valtion avustusjärjestelmät, suunnitelmallisuus ja ammattijohtaminen (Möttönen & Niemelä 2005, 15–17). 1980-luvulla edelleen painottui ja vahvistui kuntien vahva rooli paikallisen toiminnan kehittämisessä ja kuntalaisten osallisuutta korostaen. (Kananoja ym. 2008, 42–50; Niiranen ym. 2010, 31–33.)

1990-luvulla valtionohjaus väheni ja kunnat siirtyivät itsenäisempään toteutustapaan, jolloin niistä tuli sekä palveluiden tuottajia että ostajia sosiaali- ja terveyspalve-

luissa. Aikakautta kuvaa welfare mix, hyvinvoinnin sekatalous. (Julkunen 2006.) Suomessa koettiin syvä lama, jonka seurauksena yhteiskunnassa kamppailtiin myös moninaistuvien ongelmien ja avuntarpeiden kanssa, merkittävimpinä työllisyyskysymykset ja talouden taantuma (Kananoja ym. 2008, 42–50; Niiranen ym. 2010, 31–33). Kuntien talouden kurjistuessa apuun huudettiin kolmatta sektoria, jonka toivottiin ottavan huolehtiakseen monia laman kourissa leikattuja palveluja ja kasvavaa työttömyyttä (Ruohonen 2003, 46; Möttönen & Niemelä 2005, 18). Järjestöjen määrä ja toiminta kasvoivatkin laman jälkeen ja erilaiset Raha-automaattiyhdistyksen (RAY), Euroopan unionin rakennerahaston ja paikallisen työllistämistoiminnan hanke-rahoitukset toimivat työn kannustimina ja mahdollistajina. Järjestöt voittoa tavoittelemattomina ja joustavina toimijoina pystyivät tuottamaan palveluja edullisesti ja tuomaan toimintansa kautta rahaa alueelle. Toisaalta näyttää siltä, että järjestöt ikään kuin tästä lähtien olivat enenevässä määrin ylhäältä, kunnasta ja valtiolta, ohjattujen hyvinvointiyhteiskunnan suunnitelmien toteuttajia. (Toikko & Gawel 2012, 16; Siisiäinen 2000, 153; Möttönen & Niemelä 2005, 21–23.)

Kokonaisuudessaan näyttää siltä, että yhteiskunnassa toteutettiin ajan hengen mukaista yhteistyötä ja yhteisvastuuta hyvinvointipalvelujen tuottamisessa ja mukana olivat kaikki tahot valtio, kunnat, kirkko, järjestöt ja yritykset. Vaarana järjestöjen toiminnalle tässä ajassa on ollut sen perustehtävän ja arvojen hämärtyminen, kun on edetty rahoitusten ja tarjottujen tehtävien perässä (Ruohonen 2003, 46). Toisaalta suomalaiselle sosiaalipolitiikalle on ominaista ja merkittävää se, että sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat tarttuneet joustavasti muuttuvan yhteiskunnan ongelmiin ja kehittäneet uusia palveluita (Urponen 1994, 246). Taantumassa alettiin korostaa myös muiden kuin talouden merkitystä hyvinvoinnin tekijöinä, kuten sosiaalista pääomaa ihmisten terveyden ja toimintakykyisyyden vahvistajana, ja tämä nosti kansalais- ja järjestötoiminnan arvostusta. Järjestöt ja kunnat alkoivat tehdä laajempaa yhteistyötä ja järjestöt huomioitiin kuntien strategioissa. (Möttönen & Niemelä 2005, 19–23.)

Hankintalain säätäminen 1992 ja sen myötä tavoiteltu julkisen sektorin supistaminen markkinaistamisella ja kilpailun lisäämisellä muutti sosiaali- ja terveyspalveluiden toteutusta. Raha-automaattiyhdistyksen rooli järjestöjen palvelutuotannon tukijana kyseenalaistettiin kilpailun vääristäjänä ja linjan kiristymisen myötä tämä rahoituskanava kapeni järjestöjen tuottamien palveluiden mahdollistajana. Kunnat eivät kuitenkaan pystyneet ottamaan palveluja hoitaakseen, ja järjestöjen kehitystyön tulokset ja hyvät toimintamuodot alkoivat jäädä järjestöjen omalle vastuulle tai kokonaan hyödyntämättä. (Särkelä 2016, 321–324.) Julkisen sektorin toiminnan tehostamisesta tuli laman jälkeinen kärkiteema ja toimintaa ohjasi uuden julkishallinnon johtamistapa, New Public Management (NPM). Tämä toi tullessaan vahvan suuntautumisen kohti

markkinaehtoista tuotantotapaa (Koskiaho 2014, 18; Eräsaari 2011). Tässä mallissa kunta vastaa edelleen palvelujen järjestämisestä, mutta palvelut tuotetaan joko kuntien omana työnä, yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta kuten järjestöiltä tai yksityisiltä palveluntuottajilta. Uusiksi tavoiksi toimia otettiin muun muassa nettobudjetointi, tilaaja-tuottajamallit, ostopalvelut, kilpailuttaminen ja palveluseleiden käyttö (Toikko & Gawel 2012, 14; Julkunen 2006, 89). Samalla heikennettiin kansalaisten sosiaalisia oikeuksia ja toimeentuloturvaa. Suomalainen hyvinvointivaltio oli liikkumassa kohti liberalismia ja konservatiivista mallia. Seurakuntien ja järjestöjen ruoanjako paikkasi monen ihmisen toimeentulon puutteita. (Anttonen & Sipilä 2009, 94.) Onnismaan ja Kianderin (2012) mukaan New Public Management -oppi vaikutti julkisten alojen johtamiseen tuoden siihen vanhaa liikkeenjohdollista ajattelua: johtajuus on kauempana työn arjesta ja työntekijöistä, ja muutosta johdetaan ”ylhäältä”, yleisellä tasolla ja abstraktilla asiantuntijuudella. Tällaisessa mallissa on vaarana unohtaa asiakkaiden näkökulma (Onnismaa & Kiander 2012). Särkelä (2016, 324–326) huomauttaa myös, että talouden niukkuus ja pelko kilpailun vääristämisestä on estänyt järjestöjen ja kuntien yhteistyötä sekä Raha-automaattiyhdistyksen tuella tehtävää kehittämistyötä ja palveluja erityisryhmien parissa. Sosiaalisen työn tärkeät lähtökohdat, lähimmäisenrakkaus ja auttaminen ovat monin tavoin joutuneet muutoksissa taloudellisten, byrokraattisten ja ideologisten ristiriitojen kohteeksi (Satka 1994, 335). Muun muassa Eräsaari (2009) on esittänyt, että ajan ilmiöiden ja toimintamuotojen myötä pelkona on, että haetaan vain nopeita ja halpoja ratkaisuja.

Kansainvälinen markkinoiden vapauttaminen on luonut uuden tilanteen, jossa hyvinvointivaltiomallin toimivuus haastetaan. Suomea kohdanneet talouden taantummat ovat aiheuttaneet valtion velkaantumista, työttömyyden syventymistä ja kansalaisten köyhtymistä. 2000-luvun alusta lähtien kunta- ja palvelurakennemuutos on ollut seurausta yhteiskunnallisesta tilanteesta, jossa taloudelliset tekijät ja rahoitus muuttuvat. (Kananoja ym. 2008, 42–50; Nüiranen ym. 2010, 31–33; Haverinen, Kuronen & Pösö 2014.) Heinosen (2014, 47) mukaan keskeiset muutokset, jotka vaikuttavat vanhan hyvinvointimallin rapautumiseen ovat rahamarkkinoiden vapauttaminen, julkisen sektorin uudistaminen (New Public Management), työmarkkinoiden muutokset ja sosiaalipolitiikan uudistaminen. Vaikka pohjoismainen hyvinvointimalli on saanut kiitosta toimivuudestaan muun muassa tuloerojen tasaamisessa, naisten ja köyhien aseman kohentamisessa sekä taloudellisen kehityksen vakauttajana, on tätä mallia ja tasa-arvoistavaa sosiaalipolitiikkaa alettu kyseenalaistamaan aidon kilpailun ja kansalaisten työelämään sitouttamisen esteenä. Poliittisesti ja taloudellisesti ylei-

sesti ajatellaan, että julkista sektoria tulee kaventaa ja antaa tilaa hyvinvoinnin tuottamisessa yksityisille palveluille ja markkinoille. (Anttonen, Häikiö & Valokivi 2012, 21–26; Aalto 2012; Anttonen & Sipilä 2009, 16, 89–91, 96–102.) Uusliberalistisella yhteiskuntapolitiikalla rakennetaan Suomessa uudenlaista mallia toimia. Yritysmaailma on muuttunut kansainväliseksi tehomarkkinataloudeksi ja yhteiskuntamme toimintaa sävyttää kilpailukeskeisyys. Kilpailukyky ja tuottavuus ovat levinneet myös hyvinvointivaltion toimintaan. Työttömyys, köyhyys, pätkätyöt, sosiaaliturvan leikkaukset, julkisten palvelujen kilpailutukset ja ulkoistaminen sekä rahoitusvajeet ovat arkea ja muovaavat uudenlaista mallia. (Heinonen 2014, 46–47.)

Nähtävissä on muutos myös ammatillisessa mielessä. Heinonen (2014, 58) kuvaa laajentuvien palvelumarkkinoiden ja kilpailutuksen siirtävän valtaa hyvinvointityön ammattilaisilta laskentatoimen asiantuntijoille ja juristeille. Lakimiehet, talousasiantuntijat ja konsultit ovat yhä useamman sosiaali- ja terveysalan johtajan tärkeimpiä kumppaneita tai jopa korvaavat sosiaalialan johtajat, mikä on todettu kansainvälisissä, erityisesti amerikkalaisissa tutkimuksissa (Abramovitz 2018; Healy 2002; Rank & Hutchison 2000; Patti 2003; Perlmutter 2006; Wuenschel 2006). Heinonen (2014, 58) tuo esiin huolensa talouteen ja tehokkuuteen keskittyvien palveluiden laadusta ja inhimillisyydestä. Yksityisten yritysten osuus sosiaali- ja terveystalouden tuottajana on kasvanut ja niiden määrä on ohittanut järjestöt (Toikko & Gawel 2012, 16–22). Kilpailulainsäädännön tuomien muutosten myötä osa järjestöistä on muuttanut palvelutuotantoaan yritykseksi voidakseen jatkaa toimintaansa. Järjestöjen perustoiminnaksi on jäänyt edelleen vertais- ja vapaaehtoistoiminta, osallisuuden vahvistaminen sekä vaikuttamistoiminta. (Toikko & Gawel 2012, 16–17; Särkelä 2016.) Erilaiset yhteiskunnalliset muutokset ja mahdolliset uudet sosiaali- ja terveystalouden uudistukset muuttavat todennäköisesti jälleen lähivuosina toimintaympäristöä, niin palvelutuotantoa, hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen tähtävää toimintaa kuin myös yhteistyösuhteita niin julkisella, yksityisellä kuin kolmannella sektorilla.

2.2.2 Sosiaali- ja terveystalouden uudistus ja maakunta-uudistus

2000-luvun alun keskeinen sosiaali- ja terveydenhuollon muutospuhe on koskenut sosiaali- ja terveystalouden uudistusta (sote-uudistus). Tutkimukseni kannalta onkin tärkeää tuoda aineistoon kytkeytyvänä tekijänä esiin tutkimusprosessin toteutusvaiheessa ajankohtainen sote-uudistus, jota valmisteltiin näkyvästi ja joka sittemmin kaatui keväällä 2019. Järjestöt ja niiden johtajat ovat eläneet sote-uudistuksen muu-

toskontekstissa ja se on heijastunut myös tutkimukseni aineistoihin: järjestöjen dokumenteihin vuosilta 2011–2016 ja johtajien haastatteluihin vuonna 2016. Niin Suomessa, muissa Pohjoismaissa kuin Euroopassakin on etsitty uusia keinoja ja rakenteita vastata kasvaviin sosiaali- ja terveyspalveluiden tarpeisiin sekä kustannuksiin (mm. Koskiahho 2014). Suomessa väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi on haluttu turvata yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut koko maassa, vahvistaa sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluja sekä toteuttaa kustannustehokas ja vaikuttava palvelurakenne (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Viimeisimmässä mallissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu oli tarkoitus siirtää kunnilta maakunnille. Soten kulmakivinä nähtiin vahvat maakunnat. Niiden tehtäväksi määriteltiin palvelujen integraatio, jossa tärkeänä pidettiin palveluiden sovittaminen asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi, oikea hoito ja palvelu sekä sujuvat palveluketjut. Muutoksessa korostettiin asiakkaiden valinnanvapautta. Keskeistä muutoksessa nähtiin myös kustannusten kasvun taittaminen sekä digitalisaatio. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.) Uudistuksen valmistelu aiheutti kysymyksiä muun muassa palveluiden saavutettavuudesta, rahojen ja palveluiden siirtymisestä isoille kansainvälisille yrityksille, valinnanvapaudesta sekä työntekijöiden tilanteesta. Kaiken kaikkiaan uudistukselta odotettiin paljon ja sen toivottiin tuovan ajateltuja etuja ja parannuksia niin ihmisten hyvinvointiin kuin myös talouden tasapainottamiseksi.

Kuntauudistus, sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus (sote-uudistus) ja maakunta-uudistus (maku-uudistus) ovat olleet pitkäaikainen muutosprosessi suomalaisessa yhteiskunnassa ja politiikassa. Sote- ja aluehallintouudistusta on monessa yhteydessä sanottu Suomen historiassa yhdeksi merkittävimmistä ja suurimmista uudistuksista (Suomen Kuntaliitto 2015; Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Laaja kunta- ja palvelurakennemuutos (Paras-hanke) alkoi Suomessa Matti Vanhasen I hallituskaudella vuonna 2005. Tavoitteena oli tehostaa ja uudistaa kuntien toimintaa, palveluja ja resursseja (mm. Jäntti 2016; Luukkonen 2018, 48–50.) Kuntaliitoksia toteutui vuosien 2007–2013 aikana 67 (Meklin & Pekola-Sjöblom 2012, 13–16). Kuntien sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisrakenne uudistui ja terveydenhuollon ja sosiaalihuollon tehtäviä ryhdyttiin toteuttamaan yhteistoiminta-alueilla (Meklin & Pekola-Sjöblom 2012, 18–21). Paras-hankkeen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio eteni ja monissa kunnissa palveluorganisaatio ja rakenteet uudistuivat (Niiranen, Puustinen, Zitting & Kinnunen 2013, 106; Jäntti 2016).

2000-luvulla suomalaista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa on toteutettu informaatio-ohjauksella. Aikakautta kuvastavat lainsäädännön ohjauksellisuus sekä laatusuositukset, sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelmat ja hankkeet, jotka mukaelevat

Terveys 2015 -ohjelman tavoitteita ja linjauksia (Rotko & Kauppinen 2016). Keskeisiä hankkeita ja ohjelmia ovat olleet muun muassa Kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma Kaste (2008–2011, 2012–2015), Kansallinen terveyserojen kaventamisen toimintaohjelma (2008–2011) ja Terveyden edistämisen politiikkaohjelma (2008–2011) (Niiranen, Puustinen & Zitting 2012, 375.) Ohjelmiin ja yhteistyöhön on haastettu mukaan julkisen sektorin lisäksi myös yksityinen ja kolmas sektori.

Kataisen hallituskaudella vuodesta 2011 alkaen kunta- ja palvelurakennemuutos korvattiin uudella kuntauudistuksella, jossa sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen sidottiin vahvasti osaksi kuntarakennemuutosta (Valtioneuvoston kanslia 2011). Uudistuksella haettiin vahvoja peruskuntia sekä sosiaali- ja terveydenhuoltoalueita, jotka vastaavat palvelujen rahoituksesta ja järjestämisestä. Vuosien 2015–2017 aikana toteutui kuitenkin vain 9 kuntaliitosta (Suomen Kuntaliitto 2019). Sipilän hallituksen myötä vuonna 2015 keskityttiin enemmän sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamiseen ja kuntaliitosten pyrkimyksiä purettiin. Erilaiset työryhmät jatkoivat Kataisen ja Sipilän hallituskausien aikana sote-palvelujen uudistamisen valmistelua (Stenvall, Syväjärvi, Vakkala, Virtanen & Kuoppala 2015, 28–29). Vääntöä käytiin tänä aikana niin erityisvastuualueista, kansanvaltaisuudesta kuin rahoitusjärjestelmästä (Luukkonen 2018, 48–50). Marraskuussa 2015 hallitus teki esityksen, jonka mukaan itsehallintoalueita tulisi maakuntajaon mukaisesti 18. Sote-alueita olisi 15, eli kolmen itsehallintoalueen tulisi järjestää sosiaali- ja terveyspalvelut yhdessä jonkun toisen kanssa. Itsehallintoalueiden vastuulle esitettiin tulevaisuuden pelastustoimen tehtävät, maakuntien liitolle kuuluvat tehtävät, ELY-keskusten alueiden ja niiden elinkeinoelämän kehittämistehtävät sekä ympäristöterveydenhuolto. Keskeinen osa valmistelua oli myös valinnanvapaussäädännön valmistelu. (Valtioneuvoston kanslia 2015a; myös Luukkonen 2018, 51–52.)

Sipilän hallitus esitti valmistelussaan sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisella olevan keskeinen merkitys julkisen talouden kestävyysvajeen ennakoinnissa ja kustannusten hallitsemisessa. Uudistusten tavoitteena on ollut myös terveyserojen kaventaminen, palvelujen yhdenvertaisuus sekä kansalaisten hyvinvoinnin kannalta tärkeä palveluketjujen toimivuus. (Valtioneuvoston kanslia 2015b.) Eri toimijoiden suuntaan näkyvät ja tuntuvat muutokset integraatiossa ovat olleet organisaatioiden yhdistymiset, yhteiset toimielimet, monialaiset neuvontapisteet ja yhteistyöverkostot. Integroivia työvälineitä on pyritty kehittämään ja tuomaan eri toimijoiden käyttöön. Näistä esimerkkeinä on tuotu esiin muun muassa yhteiset hoito- ja palvelusuunnitelmat, laatukäsikirjat sekä tietojärjestelmät. (Sinkkonen ym. 2015, 116–124.)

Hallituksen esityksessä alkuvuodesta 2017 sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu osoitettiin kaikille 18 maakunnalle. Maakuntien edellytettiin tässä sopivan erityistason tehtävistä viidellä yhteistyöalueella. Valinnanvapautta koskeva lakiehdotus, jonka mukaan asiakas saisi valita palvelutuottajan, sen toimipisteen ja ammattihenkilöt, ja joka koskisi suoran valinnan palveluja, maakunnan liikelaitoksen valintaa sekä asiakassetelillä ja henkilökohtaisella budjetilla saatavia palveluita, palautettiin uudelleen valmisteluun perustuslakivaliokunnasta kesällä 2017. (Luukkonen 2018, 52.) Valmistelua jatkettiin eteenpäin, mutta malli törmäsi useita kertoja perustuslaillisiin epäkohtiin. Lopulta sote-uudistus tältä erää päättyi keväällä 2019, kun tämä hallitus ei saanut valmistelua päätökseen. Monia muutoksia ehdittiin tekemään sote-uudistuksen valmistelun rinnalla, ja työ jatkuu taas seuraavalla hallituskaudella.

Kansalaisten kannalta sosiaali- ja terveyspalveluiden uudenaikaisessa valinnanvapautta ja henkilökohtaista budjettia tarjoavassa asiakkuudessa näyttää painottuvan kuluttajuus ja aktiivisuus. Palvelujen tehtäväksi nähdään muodostuvan ihmisten tukeminen heidän omaa elämäänsä koskevissa valinnoissa ja päätöksissä, osallisuuden tukeminen ja voimavarojen kasvattaminen (Anttonen ym. 2012, 27–31). Haasteeksi aktiivisen kansalaisuuden odotukset tulevat erityisesti heikommassa asemassa olevien kohdalla, joilla ei välttämättä ole voimia, toimintakykyä tai valinnanvaihtoehtoja. Sosiaalityölle ja sosiaalialan työlle asiakaskansalaisuuden näkökulmasta nousee kolme keskeistä haastetta: köyhyyskysymys, osallisuuskysymys ja valtakysymys (Heinonen 2014, 49). Kaikki eivät pärjää kilpailuyhteiskunnan tehokkuusvaatimuksissa, vanhat rakenteet, työ ja sosiaaliset verkostot, ovat rapautuneet ja erot menestyvien ja köyhien välillä kasvavat (Heinonen 2014, 49–50).

Jotta heikossa asemassa olevat kansalaiset pystyvät toteuttamaan aktiivista toimintaa kuluttajina ja asiakkaina, tarvitaan ammattilaisten ja sosiaalisen verkoston tukea. Tämä vaatii ammattilaisilta kykyä soveltaa asiakaslähtöisyyksiä tilannekohtaisesti, oli sitten kyse kuluttajuus-, kumppanuus- tai huolenpitosuhteesta ja näiden tarpeista. Palvelujärjestelmä ja ammatilliset haastetaan tällöin eettiseen keskusteluun ja toimintaan. (Raitakari, Juhila, Günther, Kulmala & Saario 2012.) Ilman eettisesti kestävää toimintaa sosiaalialan työltä menee pohja, ja siitä on pidettävä kiinni myös yksilöllistyvässä, kuluttajaorientoituneessa, markkinoistuneessa ja kilpailutusten yhteiskunnassa.

Järjestöt ovat kantaneet huolta sekä asiakkaiden että omasta roolistaan ja asemastaan sote-uudistuksessa. Suomi ei ole tässä keskustelussa yksin, vaan myös muissa Pohjoismaissa on tunnitettavissa samoja piirteitä. Sekä Suomessa että muissakin Pohjoismaissa ja Euroopassa sote-reformin yhteydessä on noussut esiin keskustelu jär-

jestöjen asemasta ja niiden roolista suhteessa julkisiin palveluihin sekä suhteesta yrityksiin (mm. Matthies 2007; Koskiaho 2014). Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö asetti selvityshenkilön (Tuija Brax) tehtäväksi arvioida järjestöjen ja muiden kolmannen sektorin toimijoiden näkökulmasta toimintamahdollisuuksia ja edellytyksiä mahdollisessa uudessa sote-järjestelmässä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Selvityksen lähtökohtana oli, että esitetty sote- ja maakuntauudistus luo myös järjestöille uudenlaisen toimintaympäristön ja muutokset kunta- ja maakuntatason toimintaedellytyksissä vaikuttavat järjestökentän toimintamahdollisuuksiin sekä paikallisella että valtakunnallisella tasolla. Keskeisenä selvityksessä pidetään järjestöjen suhdetta kuntiin ja maakuntiin jatkossa. Kunnat ovat rahoittaneet ja tukeneet järjestöjen toimintaa, sillä järjestöt ovat olleet tärkeä osa kunnan vastuulla olevaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä (hyte). Selvityksessä todetaan, että on epäselvää, miten sote-uudistuksen muuttaessa kunnan ja maakunnan tehtäviä ja velvollisuuksia nämä ottaisivat hyte-työn toteutettavakseen ja järjestöt tässä huomioon. Lainsäädännöllä järjestöjen rahallista tukemista ei ole velvoitettu, mutta yhteistyöhön kannustetaan. Ennaltaehkäisyyn panostamisen esitettiin kannustavan mahdollisia uusia maakuntia tukemaan ja rahoittamaan sote-järjestöjen työtä, mutta samaan aikaan nähtiin, että kuntien suunnalta avustukset järjestöjen sote-palveluiden rajapintaan liittyviin toimintoihin voivat vähentyä selvästi. Hyte-työn yhteistyötä kuntien ja järjestöjen kesken ennakoitui keskitettävän kuntien vastuulle jääviin toimialoihin (varhaiskasvatus, koulutus, liikunta, kulttuuri, kaavoitus). (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

Myös SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry on järjestöjen edunvalvojana ja kattojärjestönä seurannut järjestöjen suhtautumista ja reagointia sote-uudistukseen viimeisimmässä järjestöbarometreissaan vuosilta 2016 ja 2018. Arvioidessaan uudistusta kansalaisten ja järjestötoiminnan kannalta vuoden 2016 barometrissa järjestöt ennustivat mahdollisen sote-uudistuksen vaikuttavan palvelujen ja päätöksenteon etäännyttämisenä, yhdenvertaisuuden heikkenemisenä sekä palvelumaksujen kohoamisena, toisaalta myös järjestöjen asiantuntemuksen käytön lisääntymisenä, kunta-avustusten ja toimitilojen vähentymisenä sekä yhteistyön ja yhteistyökäytäntöjen muuttumisena. Myönteisinä uudistuksessa nähtiin mahdollisuus järjestöjen aseman vahvistumiseen hyvinvoinnin ja terveyden edistäjänä sekä yhdenvertaisuuden paraneminen valinnanvapauden myötä. (Järjestöbarometri 2016, 102–127.) Valinnanvapautta kuitenkin kristisoitiin vuoden 2018 barometrissa siitä, että se heikentää palvelujärjestelmän selkeyttä asiakkaan kannalta (Järjestöbarometri 2018, 164). Muutenkin äänenpainot olivat muuttuneet kriittisemmiksi vuoden 2018 barometrissa ja muun muassa hyte-toiminnan epäiltiin monilta osin vaarantuvan tai jäävän hoitamatta (Järjestöbarometri 2018, 150–171).

Kritiikkiä barometrissa annetaan sote-uudistuksen valmistelussa poliittiselle päätöksenteolle siinä, että järjestöt ovat mielestään vain vähän tai ei ollenkaan pääseet mukaan valmistelutyöhön (Järjestöbarometri 2018, 157). Kaiken kaikkiaan vuoden 2018 barometrin mukaan järjestöjen näkemys esitetystä sote-uudistuksesta on epäilevä. Toisaalta paikallisyhdistyksistä monet eivät olleet huomanneet sote-uudistuksen vaikuttavan toimintaansa. SOSTE pitää tärkeänä, että maakuntien, kuntien ja järjestöjen yhteistyölle luodaan malli, jolla varmistetaan järjestöjen elinvoimaisuus ja toimintamahdollisuudet myös sote-uudistuksen jälkeen. (Järjestöbarometri 2018, 150–171).

Vastakohtana monissa maissa vallitsevalle ja Suomessakin sote- ja maakuntauudistuksessa suunnitellulle suurten kokonaisuuksien hallinnan politiikalle muun muassa Andreotti, Mingionella ja Polizzi (2012) tuovat esiin paikallistasolla toteutettavien palvelujen edut. Valtioilla on todettu vaikeuksia rahoittaa suurten yksiköiden ja keskitettyjen järjestelmien toimintaa ja rakenteita, eikä suuruudella ja keskittämällä myöskään ole onnistuttu vastaamaan erilaistuvan väestön moninaistuviin yksilöllisiin tarpeisiin. Paikallistasolla sitä vastoin on todettu mahdollistuvan sektorirajat ylittävä yhteistyö, kansalaisyhteiskunnan hyödyntäminen sekä alueen kulttuuristen ja sosiaalitaloudellisten olosuhteiden tehokas huomioiminen. Paikallistason mahdollisuuksien yhdisteleminen ja resurssien hyödyntäminen ottaa huomioon kansalaiset ja heidän osallistumisensa sekä luo palveluille ja toiminnalle läpinäkyvyyttä. (Andreotti, Mingionella & Polizzi 2012; Matthies 2014, 47–48.) Suomessakin on vastareagoitina sote- ja maku-uudistuksiin organisoitu paikallista toimintaa kansalaislähtöisesti ja eri sektoreiden yhteistyönä (Matthies & Rantamäki 2013; Pihlaja 2010a).

2.2.3 Sosiaali- ja terveysjärjestöt muutoksessa 2000-luvulla

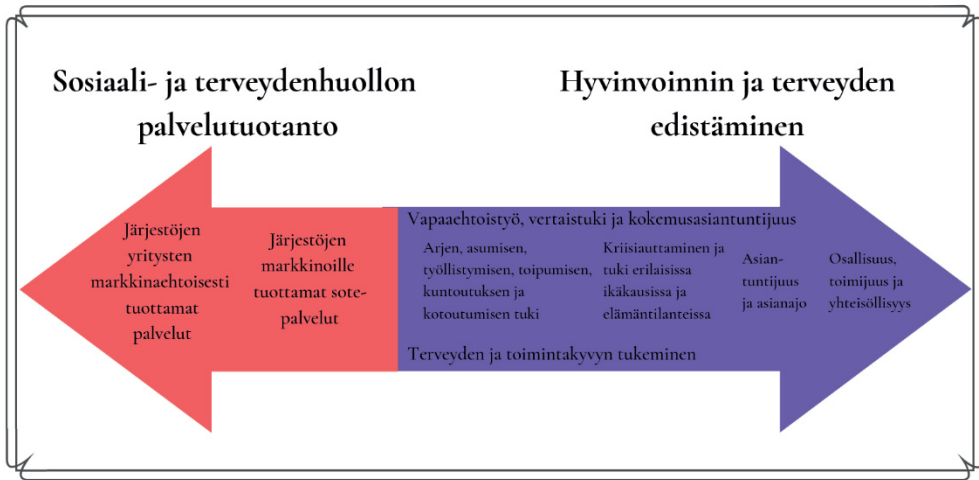
Suomalaiset sosiaali- ja terveysjärjestöt voidaan nähdä kansalaistoimintaa toteuttavina vapaaehtoisjärjestöinä, moninaista projekti- ja kehittämistoimintaa toteuttavina organisaatioina sekä palveluntuottajina ja hyvin usein näiden eri muotojen sekoituksina. Voittoatavoittelemattomat, yleishyödylliset järjestöt määrittellään osaksi kolmatta sektoria erottaen ne julkisesta ja yksityisestä sektorista. Kansalaistoiminta on keskeinen osa järjestöjen olemassaoloa ja perinteisesti järjestöt ovat saaneet alkunsa kansalaistoiminnasta. Kansalaistoiminta nähdään 1) vaikuttamistoimintana, osallistumisena demokratian toteuttamiseen, 2) vertaistuki- ja auttamistoimintana sekä kohtaamisen ja osallisuuden mahdollistajana sekä 3) vapaa-ajan harrastamisen ja oman identiteetin toteuttamisena (Harju 2010; Heikkala 1998; Helander 1998; Siisiäinen

1996). Kansalaistoiminnassa keskeistä on se, että ihmiset tulevat sen toimintaan mukaan vapaaehtoisesti, usein jonkin itselle merkityksellisen asian vuoksi (Heikkala 2012, 294–296). Paikallisten järjestöjen toiminta perustuu pitkälti vapaaehtoistoi-
mintaan. Kaiken kaikkiaan suomalaiset osallistuvat hyvin tai suhtautuvat myönteisesti osallistumiseen vapaaehtoistoi-
mintaan (Stranius 2018). SOSTEn vuoden 2018 järjestöbarometrin mukaan neljä viidestä paikallisjärjestöstä toimii pelkin vapaaeh-
toisvoimin ja samoin neljällä viidestä valtakunnallisesta järjestöstä on vapaaehtoistoi-
mintaa (Järjestöbarometri 2018, 79, 117). Sekä vapaaehtoisena resurssina toimivat jäsenet että muut vapaaehtoiset ovat paikallisille järjestöille merkittävä työvoima, ke-
hittämisvoima, yhteisöllisyyden ja vertaiskokemusten tarjoaja. Myös toiminnasta viestiminen ja markkinointi kulkeutuvat uusille asiakkaille tai kumppaneille usein va-
paaehtoisten kautta (Järjestöbarometri 2018, 79–81.) Vapaaehtoistoiminnan kehittä-
minen ja sen lisääntyminen näkyvät myös valtakunnallisten järjestöjen toiminnassa. Toisaalta ihmisten sitoutuminen vapaaehtoistoi-
mintaan laskussa. (Järjestöbarometri 2018, 117–127.) Suomalaisten kiinnostus vapaaeh-
toistoi-
mintaan yleisestikin on Straniuksen (2018) selvityksen mukaan siirtynyt yhä enemmän internettiin, järjestöjen ulkopuolelle ja lyhytkestoisiin projekteihin. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnassa kaikkea työtä ei myöskään voi tehdä vapaaeh-
toisvoimin, vaan monen heikossa asemassa olevien parissa toimivan järjestön työssä entistä haastavampi kohderyhmä edellyttää ammattiosaamista ja palkattua henkilö-
kuntaa.

Vapaaehtoistoiminnan lisäksi tai sen rinnalla järjestöissä on enenevässä määrin palkattua ja ammatillista henkilöstöä. Matthiesin (2007) tutkimusanalyysin mukaan pohjoismaisessa universaalien kansalaisjärjestöjen mallissa vahvana puolena ja erityisyy-
tenä voidaan pitää järjestöjen laajuutta, työntekijöiden määrää sekä vapaaehtoisten osallistumista ja järjestöjen merkittävää roolia työllistäjänä. Järjestöjen määrä työnan-
tajina kaksinkertaistui ja palkkatyön osuus kasvoi 60–70 prosentilla kahdenkymmen-
nen vuoden aikana 1990-luvulta lähestyttäessä 2010-lukua (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013). Sen jälkeen kasvu on taittunut ja laskenut, mutta sittemmin henkilös-
tön määrän arvioidaan pysyneen kohtalaisen vakaana (Ruuskanen ym. 2013; Järjes-
töbarometri 2018, 48–53). Vaikka tyypillisesti paikallisissa sosiaali- ja terveysjärjes-
töissä on kolme palkattua työntekijää, on erilaisia palveluja tuottavissa järjestöissä mukana myös suuria työllistäjiä (Järjestöbarometri 2018, 48). Mielikuva järjestöistä vain vapaaehtoistyön toimijoina tai pieninä puuhastelijoina onkin vanhentunut, sillä monet järjestöt toimivat ammatillisina työnantajina sekä isoina, monipuolista toiminta-
ta toteuttavina ja monirahoituskanavaisina organisaatioina. Arviolta noin 16–17 % sosiaalihuollon palvelutuotannosta oli vuosina 2000–2010 järjestöjen tuottamaa

(Hartman 2012, 22; Toikko & Gawel 2012, 17–18). Järjestöbarometrissa 2014 kerrotaan, että Valviran tietojen mukaan vuonna 2013 Suomessa oli 777 järjestötaustaista sosiaalipalvelujen tuottajaa ja niillä 2010 palveluja tuottavaa toimintayksikköä. (Järjestöbarometri 2014, 5–6, 16, 29.) Vuonna 2014 palkattua henkilöstöä oli 1315 sosiaali- ja terveystajärjestöllä ja palkkatyötä niissä tehtiin 29 838 henkilötyövuotta (Ruuskanen ym. 2013). Vuotta 2017 koskevan selvityksen mukaan Suomessa oli 1029 sosiaali- ja terveystajärjestöä, joista 860 tuotti sosiaalipalveluja yhteensä 1646 toimintayksikössä ja 204 tuotti terveystajärjestöä 363 toimintayksikössä (Puhakka, Peltosalmi & Perälähti 2018). Sosiaalipalveluissa sekä yksityisen että kolmannen sektorin palvelutuotanto on pääasiassa asumispalveluja, lastensuojelun ja päihdehuollon palveluja (Toikko & Gawel 2012, 18; Järjestöbarometri 2014). Järjestöjen työ kohdentuu erityisesti huono-osaisimpiin sekä ehkäisevään ja kuntouttavaan toimintaan (Julkunen 2006, 119–120). Tyypillisiä järjestöjen tuottamia palveluita ovat työ- ja toimintakeskukset, päihdekuntoutus, vanhusten ja mielenterveyskuntoutujien päivä- ja palvelukeskukset sekä monet asumispalvelut ja ensi- ja turvakotipalvelut (Järjestöbarometri 2014, 118; Matthies 2014, 43).

Järjestöissä toteutettavan toiminnan voidaan nähdä siis liikkuvan hyvinvointia ja terveyttä edistävästä osallistavasta ja yhteisöllisestä vapaaehtois- ja vertaistoiminnasta erilaisiin arjen, kuntoutumisen ja työllistymisen tukemisen muotoihin jatkuen mahdollisiin monipuolisiin, vahvasti ammatillisiin ja eriytyneisiin markkinoille tuotettaviin sote-palveluihin (kuva 2). Osa järjestöistä on keskittynyt vain jollekin näistä alueilta, kun taas toiset järjestöt liikkuvat janoilla ja/tai toteuttavat kaikkia näitä toimintoja laajasti. Erilaisten toimintojen on nähty tukevan toinen toisiaan ja asiakkaat ovat saaneet laaja-alaista tukea palveluista asumiseen ja vertaistukeen saman katon alta. Sekä toiminnallisesti että taloudellisesti järjestöt ovat pystyneet palvelutuotannolla tukemaan kansalaistoimintaansa ja toisaalta kansalaistoiminnan, kokemusasiiantuntijuuden ja vertaistoiminnan sekä vapaaehtois- ja työllistämistoiminnan on nähty tukevan palvelutoimintaa. (mm. Järjestöbarometri 2016, 117; Lund, Hostikka, Hänninen & Laapio 2015, 32–44.)



Kuvio 2. Järjestöjen toimintakenttä hyte-toimintojen ja sote-palvelujen kokonaisuudessa (Niemelä 2019; Pihlaja 2010a)

Tämän hetken yhteiskunnalliset muutokset kuten sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistus, julkisen talouden heikkenevä tilanne, työttömyys sekä arvojen ja asenteiden muutokset haastavat yhdistyspohjaisten sote-järjestöjen toimintaa ja johtajuutta. 2000-luvun alusta lähtien kunta- ja palvelurakenneuudistus on ollut heijastamassa muutosta, jossa taloudelliset tekijät ja rahoitus muuttuvat (Kananaja ym. 2008, 42–50; Niiranen ym. 2010, 31–33). Poliittisesti ja taloudellisesti ajatellaan, että julkista palvelutuotantoa pitää vähentää ja antaa tilaa hyvinvoinnin tuottamisessa yksityisille palveluille ja markkinoille (Anttonen ym. 2012, 21–26; Aalto 2012). Markkinatalouden toimintakäytäntöjen soveltaminen sote-palveluissa on tarkoittanut kilpailutusten lisääntymistä sekä yleishyödyllisen ja elinkeinotoiminnan verotuslainsäädännön tarkistamista ja erojen selkeyttämistä. Raha-automaattiyhdistyksen (nyk. STEA) avustusstrategian päivittäminen on koskenut myös erityisesti kilpailuneutraliteetin varmistamista. (Koskiahio 2008; Möttönen & Niemelä 2005.) Yksityisten yritysten osuus sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajana on kasvanut selkeästi (Toikko & Gawel 2012, 16–22). Myös järjestöt ovat muuttaneet palvelutuotantoaan yritysmuotoisen toiminnan alle (Toikko & Gawel 2012, 16–17; Särkelä 2016, 327).

Kun verrataan Järjestöbarometriä vuodelta 2011 (2011, 122) ja Lari Lindholmin (2016, 20) tekemää selvitystä järjestöjen tuottamista sosiaali- ja terveyspalveluista vuonna 2015 nähdään, että järjestöt ovat enenevässä määrin alkaneet yhtiöittää palvelutoimintaansa: sosiaali- ja terveysjärjestöistä 23 oli yhtiöittänyt palvelutoimintansa

vuoteen 2010 mennessä ja vuonna 2015 yhtiöitettyjä sosiaalipalveluja oli jo 49 järjestöllä. Osa järjestöistä on myös tullut toisenlaiseen ratkaisuun ja joko pakon edessä tai omasta päätöksestään luopunut palvelutoiminnasta. Lindholmin (2016, 16) selvityksen mukaan 39 järjestöä lopetti sosiaalipalveluja vuonna 2015. Myös Järjestöbarometrissa 2016 muutoksia näkyy järjestöjen toimintojen päättymisenä sekä palkattujen työntekijöiden vähenemisenä. Toisaalta moni järjestö on pysynyt kehityksessä mukana ja vahvistanutkin asemaansa. Muutos voi siis tuoda myös uusia mahdollisuuksia järjestöille. (Järjestöbarometri 2016, 38–47.)

Jotkut järjestöt saattavat palata toiminnassaan enemmän kansalaistoimintaan, vapaaehtois-, vertais- ja vaikuttamistoimintaan. Vapaaehtois- ja vertaistoiminnan merkitystä on alettu painottaa 2010-luvulla taas yhä enemmän järjestöjen toiminnassa (Järjestöbarometri 2018; 2016; 2014). Kansalaistoimintakin vaatii toimiakseen aktiiviset ihmiset, toiminnan organisoinnin ja resursseja. Järjestöjen kansalaistoimintaa ja kehittämistyötä ovat rahoittaneet pääasiassa RAY (nyk. STEA), kunnat sekä Työ- ja elinkeinopalvelut (TE) ja Euroopan sosiaalirahasto (ESR). Järjestöt on nähtykin projekti- ja hanketoiminnallaan sosiaalipalveluiden monipuolistajana ja laajentajana (Haahtela 2013). Niillä on myös merkittävä rooli valtion, kuntien ja EU:n kumppaneina sosiaali- ja työvoimapolitiikan toteuttajina (Ruuskanen ym. 2013). Toisaalta hanke- ja avustusrahoitus tuo haasteena mukanaan toiminnan jatkuvuuden ja määräaikaisuuden pohdinnat, jatkuvan hankkeiden raportoinnin ja hakemisen pulmat sekä epävarmuuden (Pihlaja 2010a, 44–45). Järjestöt katsovat, että niiden kansalaistoimintaakin pyritään nykyään yhä enemmän ohjailemaan ulkoapäin muun muassa rahoittajien linjauksin, yksityiskohtaisella ohjauksella ja vaatimuksilla, byrokratialla (Järjestöbarometri 2018, 198–207).

Sosiaalialan työhön sekä hanketyöhön on asetettu myös entistä enemmän vaatimuksia vaikuttavuuden mittaamisesta, sosiaalisesta raportoinnista ja tilivelvollisuudesta. Tuloksen tekeminen ja tulosten mittaaminen asettavat omat haasteensa yleishyödyllisten organisaatioiden toiminnalle. Hodgesin ja Howiesonin (2017) mukaan myös kolmannen sektorin toimijoiden ja organisaatioiden tulee osoittaa kykynsä tuottaa tuloksia määritellyssä ajassa. Drucker (1992, 107–112) pohtii tuloksellisuuden ja mittaamisen haastetta siitä näkökulmasta, tehdäänkö asioita ja tavoitellaanko asioita, jotka itse nähdään tärkeänä, mutta joita ihmiset eivät halua, tai tehdäänkö asioita, joissa tiedetään saavutettavan helposti tavoitteita ja joihin saadaan rahaa. Hän painottaa sitä, että yleishyödyllisen organisaation tulee kohdistaa resurssinsa tulokselliseen työhön, jonka avulla ihmisissä ja yhteiskunnassa tapahtuu muutosta. Näiden suoritusten ja tulosten mittaaminen on vaikeaa, mutta se on hyvin tärkeää yleishyödyllisen organisaation toiminnalle ja sen merkittävyydelle. (Drucker 1992,

107–112.) Sisäisten prosessien, joissa tuotetaan arviointia ja dokumentointia, voidaan nähdä luovan vakautta ja jatkuvuutta sekä vastuunottoa yhteisestä työstä (Vesterinen 2006). Järjestöjä haastetaan mukaan yhteisen hyvän edistämiseen ja niiden työssä vaaditaan yhä enemmän ohjelmallisia ja strategisia suunnitelmia ja kehittämistyötä (Pohjola, Laitinen & Seppänen 2014, 10). Kilpailu ja markkinoistuminen toisaalta haastavat sote-palveluiden järjestäjiä sekä erilaisen hankerahoituksen saajia tehokkuusajatteluun eli tuottavuuden, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden mittaamiseen sekä asiakaslähtöisyyteen ja asiakasarvon parantamiseen (Julkunen 2006; Koivula 2012; Mitronen & Rintamäki 2012).

Onko kolmannen sektorin toimijoilla ja järjestöillä omaa erityisyyttä verrattuna muihin toimijoihin ja jos on, niin häviääkö tämä erityisyys edellä kuvattujen viimeaikaisten kehityskulkujen myötä? Billisin (2010) mukaan julkinen, yksityinen ja kolmas sektori eroavat lähtökohdiltaan toisistaan ja näin ne myös toimivat ja reagoivat arjessa eri tavoin omien lähtökohtiensa mukaisesti (taulukko 3). Myös Evers ja Laville (2004) esittävät, että organisaatioiden juuret näyttäytyvät erityisesti uusien toimintakäytäntöjen omaksumisessa ja arvioinnissa. Muuttuva toimintaympäristö haastaa toimijoiden kyvyt uudistua ja toimia monimuotoisessa ja moniulotteisessa maailmassa. Harrisin (2010) mukaan kolmas sektori näyttäytyy toimintaympäristöstään kiinnostuneena ja sen muutoksiin innovatiivisesti vastaavana toimijana. Toisaalta Matthiesin (2007) mukaan kansalaisjärjestöjen parempaa kykyä joustavasti ja lähellä kansalaisia reagoida yhteiskunnallisiin kysymyksiin verrattuna muihin sektoreihin ei ole pystytty riittävästi tutkimuksilla todistamaan. Hänen mukaansa näkemykset elävät enemmän myytteinä. Harris (2010) kuitenkin näkee, että kolmannen sektorin jo olemassa olevaan ideologiaan sopivat hyvin nykyajan vaatimukset pragmaattisuudesta ja tehokkuudesta sekä sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä. Myös Matthies (2007) toteaa, että tutkimuksissa näkyy järjestöjen ja julkisen sektorin tiivis ja laaja yhteistyö. Toisaalta samaan aikaan yksityinen ja julkinen sektori hybridisoituvat, kun julkinen on avannut palveluitaan ja toteuttaa toimintaa tilaaja-tuottajamalleilla ja yritysten toimintaan on tullut entistä vahvemmin mukaan yhteiskuntavastuusta huolehtiminen (ks. mm. Evers 2005). Eri sektoreiden avautuminen voi merkitä ei vain hybridisaatiota kuvaavaa sektoreiden toimintakäytäntöjen ja -logiikkojen sekoittumista, vaan myös uusia tapoja tehdä yhteistyötä ja tukea toinen toistensa toimintaa.

Taulukko 3. Sektoreiden ydinelementit (mukaellen Billis 2010)

	Julkinen sektori	Yksityinen sektori	Kolmas sektori
Omistajuus	Kansalaiset	Osakkeenomistajat	Jäsenet
Hallinta	Julkiset vaalit	Jaettu omistajille omistusosuuksittain	Yksityiset vaalit/ jäsendemokratia
Toimintaa ohjaavat periaatteet	Julkiset palvelut ja kollektiiviset valinnat	Markkinavoimat ja yksilöiden valinnat	Sitoutuminen erityiseen missioon
Henkilöstö-resurssit	Viranhaltijat virastoissa	Palkkatyövoima yrityksissä	Jäsenet ja vapaaehtoiset järjestöissä
Taloudelliset resurssit	Verotulot	Liiketoiminnan tuotot	Jäsenmaksut ja lahjoitukset

Rantamäen (2016) mukaan ammatillisesti sosiaalipalveluja tuottavat kolmannen sektorin organisaatiot näyttävät 2010-luvulla 1) kolmannen sektorin periaatteille vahvimmin nojaavina yhteisöperustaisina toimijoina, 2) kolmannen ja julkisen sektorin periaatteita yhdistävinä yhteisö-asiantuntijahybrideinä sekä 3) lähemmäs yksityisen sektorin toimintakäytäntöjä suuntaavina ammatillais-yhteisöhybrideinä (taulukko 4). Kolmanteen sektoriin liittyvät ominaispiirteet ovat kaikissa toimijatyypeissä havaittavissa, mutta niiden ilmeneminen käytännössä on erilaista. Ensinnäkin yhteisöperustainen toimijatyyppejä on vahvimmin kansalaisyhteiskuntatoimija, paikallisyhdistys, jonka toiminnassa on paljon vapaaehtoisia ja vain vähän palkattuja työntekijöitä. Palvelutuotanto on pienimuotoista ja se suuntautuu oman jäsenistön tarpeisiin. Toiseksi yhteisö-asiantuntijahybridit ovat sote-ammattilaisten ja kokemusasiantuntijoiden osaamista hyödyntäviä yhteisöllisiä toimijoita, jotka tuottavat yhä enemmän palveluja. Toimintaa kuvaa kohderyhmän etujen ajaminen sekä tasapainoilu asiakkaiden tarpeiden ja ostajan vaatimusten välillä. Palvelutoiminta tukee ja mahdollistaa perustehtävän mukaista yleishyödyllistä toimintaa. Kolmas toimintatyyppejä, ammatillais-yhteisöhybridit, ovat jo lähtökohtaisesti julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden perustamia organisaatioita. Toiminnassa korostuu ammatillisuus, monipuoliset palvelut erilaisille kohderyhmille sekä asiantuntijaosaamiseen perustuva hallinto ja

johto. Vapaaehtoistoiminta ja palvelut on eriytetty ja tärkeintä toiminnassa ovat laadukkaat palvelut ostajille. Rantamäen (2016) mukaan ammatillisuutta korostavat organisaatiot näyttäisivät selviävän markkinataloutta ja tuotteistamisen logiikkaa noudattavassa toimintaympäristössä parhaiten. Yhteisöperustaisten organisaatioiden toimintamahdollisuuksia voi parantaa uudenvuoden julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyö ja kilpailutusten ulkopuolelle jäävät sopimukset ja toiminnot. (Rantamäki 2016.)

Taulukko 4. Sosiaalipalveluja tuottavat kolmannen sektorin toimijatyyppit (Rantamäki 2016)

	Yhteisöperustainen toimija	Yhteisö-asiantuntija-hybridi	Ammattilais-yhteisöhybridi
Omistajuus	toiminnan päämäärään sitoutuneet kansalaiset	kansalaiset ja sote-ammattilaiset	julkisen ja kolmannen sektorin yhteisöt
Hallinta/päätösvalta	hallitus (kansalaiset, palvelun käyttäjät) ja jäsenistö yhdessä; matala organisaatio; yhteisöllinen toimintakulttuuri	hallitus (kansalaiset, asiantuntijat ja työntekijät); palkattu johtaja, aktiivi-jäsenet; yhdistelmä yhteisöllistä ja tehtäväkeskeistä toimintakulttuuria	palkattu johtaja ja keskeisten sidosryhmien päättäjätasoa edustava hallitus; tehtäväkeskeinen toimintakulttuuri
Toiminnalliset prioriteetit	vaikuttaminen ja vertaistuen tarjoaminen, palvelutuotanto näiden ohella, arjessa selviytymistä tukevat palvelut	palvelutuotanto, myös omaehtoinen palvelu- ja virkistystoiminta sekä tiedon jakaminen	palvelutuotanto (laadukkuus)
Inhimilliset resurssit	palkatun henkilökunnan koordinaattorirooli, vapaaehtoisten osuus merkittävä	ammattilaiset, vapaaehtoiset rajatuissa tehtävissä	selkeä ero ammatillisen ja vapaaehtoistoiminnan välillä
Taloudelliset resurssit	avustukset ja palvelujen myyntitulot; toimintaa resurssien puitteissa	palvelujen myyntitulot; voitto yleishyödylliseen toimintaan	palvelujen myyntitulot; voitto toiminnan ja henkilökunnan kehittämiseen

Järjestöjen työn uudenlaisen organisoitumisen nähdään vahvistavan niiden uskotavuutta vaikuttajana ja kansalaisyhteiskunnan edustajana (Billis 2010). Toisaalta muun muassa Ruuskanen ym. (2013) esittävät, että ammatillistumisen myötä järjestöjen työ rationalisoituu ja maltillistuu ja johtaa kolmannen sektorin kansalaisyhteiskuntaolollisuuden vähenemiseen, aatteellisuuden syrjäyttämiseen ammatillisuuden myötä. Matthiesin (2007) mukaan pohjoismaiset järjestöt ovat toimineet tutkimusten mukaan heikosti niille ajatellussa erityisessä painostus- ja edunvalvontatehtävässä: niiden ”hampaattomuutta” korostavat läheiset yhteistyösuhteet ja samanmielisyys julkisten järjestelmien kanssa sekä aitojen jäsenten ja kansalaisten vähäinen osallisuus järjestöjen hallinnossa ja heidän korvautumisensa kunnan virkamiehillä ja hallintoelimiin jäsenillä. Näin varmistetaan tärkeitä vaikutuskanavia, mutta menetetäänkö samalla moniäänisyys ja ruohonjuuritason kosketus kohderyhmään? Samansuuntaisia ajatuksia on tuonut esiin työntekijöiden näkökulmasta Smolej (2017), joka on pohtinut kolmannen sektorin työn ammatillistumista ja sen ristiriitaisuutta. Toiminnan laajentuessa ja organisaation kasvaessa aatteellisuuden arvo työhön sitoutumisessa vähenee ja korvautuu monipuolisemmilla motiiveilla. Autonomian ja joustavuuden haaste näkyy työn ja arjen rajojen hämärtymisellä sekä itsensä johtamisen vaateena. Työntekijät joutuvat myös kohtaamaan vaihtelevia rooliodotuksia ja ristiriitoja omasta toiminnastaan. Sosiaali- ja kasvatusalan ammatillisen osaamisen tarve kasvaa, kun autettavan kohderyhmän ongelmat moninaistuvat ja rahoittajille sekä toiminnan kohteille tulee täyttää palvelulupaukset. Järjestöt painivatkin ajassa ammatillisuuden ja aatteellisen eetoksen ristiriidassa. (Smolej 2017.)

On nähtävissä, että järjestöjen asema on muuttunut palvelujen kilpailutusten, talouden tiukkenemisen sekä avustus- ja hankintalakimuutosten myötä julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen (Särkelä 2016; Romppainen 2007). Julkunen (2006, 127) näkee järjestöjen olevan orgaaninen osa suomalaista sosiaali- ja terveysturvaa. Järjestötoiminnan hiipuminen aiheuttaisi enemmän huolta palvelujen ja avun saajille kuin järjestöille itselleen. Kunta ei myöskään pysty ottamaan järjestöiltä jääviä toimintoja hoitaakseen. (Julkunen 2006, 127.) Myös EU-tasolla kannetaan huolta kansalaisjärjestöjen roolista ja on toivottu, että Euroopassa säilyy ja vahvistuu järjestöjen kansalaisyhteiskuntaa elävöittävä ja osallisuuden mahdollistajan roolit (Matthies 2007). Muuttuva maailma rakentaa eurooppalaista ja suomalaista hyvinvointia ja siitä huolehtimista uudella tavalla. Rakenteet muuttuvat ja palveluiden järjestäminen on muuttumassa. Muutos on kriittinen kaikkien sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden ja näin myös järjestöjen aseman ja toiminnan kannalta. Keskeistä järjestöille on, miten niitä johdetaan muuttuvassa toimintaympäristössä ja miten ne löytävät paikkansa muuttuvan yhteiskunnan rakenteissa.

2.2.4 Sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajuuden kehittyminen ja piirteet

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtamisen voi nähdä kehittyneen niin sosiaali- ja terveysalan ammatillisuuden kasvun, työn kutsumuksellisuuden kuin työn vaatimusten kasvamisen myötä. Sosiaalityö ja sosiaalinen työ näyttävät vaikeaselkoisena ja moninaisena johtuen niiden käytäntöjen ja työtapojen monimuotoisuudesta sekä osin ristiriitaisuudesta. (esim. Raunio 2009; Satka 1994.) Sosiaalityö määrittynyt kuitenkin usein sisällöltään kehittyneenä ja spesifinä ja sosiaalinen työ enemmän avoimena ja monimuotoisena (Hämäläinen 1995). Tarkastellessani sosiaali- ja terveysjärjestöjen työtä näkisin, että siinä, erityisesti palveluja tuottaessa ja ammatillisesti johdettuna, yhdistyvät sosiaalityön olennaiset tekijät kuten sosiaalityön perinteet, ammatillisuus, arvot ja tietokäsitys (ks. Raunio 2009) sekä kansalaistoiminnasta kumpuava sosiaalisen työn avoimuus ja monimuotoisuus (ks. Hämäläinen 1995). Sosiaalityön ja järjestöjen työn varhaiset vaiheet ja työmuodot ovat olleet erityisesti sosiaalista työtä (ks. luku 2.2.1) ennen kuin varsinainen sosiaalityö erityisine piirteineen muotoutui (ks. myös Toikko 2005). Myös sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtaminen on rakentunut sosiaali- ja terveysalan kehityksen ja yhteiskunnan muutosten myötä hyväntekeväisyydestä ja pyyteettömästä auttamisesta ammatilliseksi toiminnaksi.

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajuus on sidoksissa järjestöjen olemassaoloon ja toimintaan osana ympäröivää yhteiskuntaa sekä järjestöjen historiaan. Kuten edellä järjestöjen historiaa käsitelleessä luvussa kuvasin (luku 2.2.1), on järjestöjen toiminta ollut keskeinen osa sosiaalisen työn kehitystä. Sosiaalisella työllä on etsitty ratkaisuja ihmisten arkielämän sosiaalista turvattomuutta aiheuttaviin kysymyksiin, kuten köyhyyteen, avuttomuuteen ja erityistarpeissa olevien huolenpitoon ja ohjaamiseen. Työtä on tehty sen alkuajoista lähtien ja yhä tänäkin päivänä muun muassa itseavun, vapaaehtoisen toiminnan ja erilaisten ammattinimikkeiden alla. Historiassa sosiaalinen työ on kiinnittynyt vahvasti myös naisten työssäkäynnin kysymykseen. Köyhäinhoito kehittyi naisten hyväntekeväisyystyöstä ja 1800-luvun lopulla vaivais- ja köyhäntalojen johtajuuden katsottiin vaativan naiselle ominaisia taitoja kuten kykyä taloudenhoitoon ja huolenpitoon. Kuitenkin naisten sosiaalinen työ nähtiin pitkään kutsumuksena, josta ei tarvitse maksaa kovin korkeaa palkkaa. Työn muuttuessa poliittis-yhteiskunnallisesti tärkeäksi, yhteiskunnan arvojen ja ideologioiden muokkautuessa sekä tiedon ja ymmärryksen kehittyessä sosiaalisista ongelmista, työtä tekeviä ja johtajia haluttiin pätevöittää koulutuksella. Kunnallinen, verovaroin organisoitu ja lain velvoittama köyhäinhoito pyrittiin erottamaan vapaaehtoisesta työstä. Samoin kunnallisen työn johdossa nähtiin tarvittavan kylmää järkeä, jota edusti tuon ajan

ihanteiden mukaan mies, ja naisia hyväksyttiin vain poikkeustapauksina johtamistyöhön. Sukupuolten välisen kamppailun myötä jaot kuitenkin vakiintuivat. Autonomian aikana 1807–1917 järjestöjen työnä kehittyi monia uusia työmuotoja ja myös kouluttautuneiden ammattilaisten määrä kasvoi. (Satka 1994, 261–271.)

Sosiaalinen työ ja järjestöjen työ on kehittynyt ajan muutosten vaikutuksesta. Julkisen vallan ja kansalaisyhteiskunnan työnjako on vaihdellut eri aikoina. Järjestöjen toiminnan kehittyminen on vaatinut myös sen hallinnon ja johtajuuden kehittämistä ja vastaamista toiminnan ja yhteiskunnan asettamiin vaatimuksiin. Satkan (1994, 302) mukaan sodanjälkeisenä aikana ja hyvinvointivaltion rakennuskaudella julkinen sosiaalityö nähtiin normina ja yksityinen ja vapaaehtoinen työ vähempiarvoisena poikkeuksena. Tähän järjestöt suhtautuivat kriittisesti, ja ne nostivat esiin yksityisen työn innovatiivisuutta ja joustavuutta ja näkivät julkisen työn roolin ”massahuoltona”. Järjestöt perustivatkin 1952 etujaan ajamaan ja toiminnan kehittämistä varten yhteisen neuvottelukunnan, josta myöhemmin kehittui Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyöyhdistys, YTY. Järjestöjen ammatillinen työ myös kehittyi, järjestöjen johtoon nousi koulutettuja sosiaalityön osaajia, tietopohjaa vahvistettiin tutkimuksella, järjestöt loivat kansainvälisiä yhteyksiä, ja ne perustivat muun muassa lastensuojelutyöhön sekä päihde- ja mielenterveystyöhön uusia toimintoja. (Satka 1994, 302–303, 309–310.)

Sosiaalityön ammatillistuminen ja koulutus perustuivat rajattuun ammatillis-tieteelliseen tietoperustaan ja omiin työmenetelmiin. Satka (1994, 317–318) tarkentaa, että sosiaalityöntekijän auktoriteetti syntyi koulutuksen tuomasta ammatillisesta asiantuntemuksesta. Sosiaalityön ammatillisuudessa nähtiin tärkeänä tieteellinen auktoriteetti sekä ammatillisen asiantuntijan ja asiakkaan suhde. Tärkeää työssä oli asiakkaan kuuleminen, hänen tilanteensa ja tarpeidensa hyväksyminen ja siinä auttaminen. Tässä mielessä sosiaalityö erkani autoritäärisestä ja hierarkisesta huoltotyöstä. (Satka 1994, 317–318.) Sosiaalityö kehittyi 1960-luvulta lähtien tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden ajatusten saattelemana. Työssä kiinnitettiin huomiota rakennetekijöihin ja yhteiskunnan muuttamiseen vähempiosaiset ryhmät huomioiden ja yhdessä heidän kanssaan. (Satka 1994, 326–327.) Sosiaalipoliittisen työn tekemisen mahdollisuudet nähtiin ensisijaisesti osana valtion ja kuntien työtä ja järjestöt ja vapaaehtoistyö harastelijoiden puuhasteluksi. Toisaalta ammattilaisille järjestöt näyttäytyivät myös kuntia ja valtiota joustavampina, ”oikean” ammatinharjoittamisen mahdollistavina toimintaympäristöinä, joista lähtikin liikkeelle uusia yhdyskuntatyön työmuotoja. (Satka 1994, 326–330, 305.)

1990-luvulta lähtien sosiaali- ja terveystieteiden rahoitusongelmat, uudet johtamisideologiat, laadun vaatimukset sekä organisoimien haasteet ovat muuttaneet ja

avanneet koko sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakenttää eri toimijoille. Toimijoiden väliset suhteet ja toimintamahdollisuudet hakevat paikkaansa. Niin suomalaisessa kuin kansainvälisessäkin tutkimuksessa on havaittu, että tämän hetken yhteiskunnallisissa muutoksissa rajat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä muuttuvat. Kolmannen sektorin johtajilta vaaditaan monia samoja taitoja ja kykyjä kuin muidenkin sektoreiden johtajilta ja yleishyödyllisten organisaatioiden tarve uudistua on yhtä merkittävä kuin muillakin. (Hodges & Howieson 2017; Billis 2010; Rantamäki 2016.) Suomessa sosiaalialan johtamistehtäviin on perinteisesti siirrytty alan työkokemuksen kartuttua ja usein ilman erityistä johtamiskoulutusta (Niiranen 2004). Sosiaalialan johtamisen tutkimuksissa ja alan keskustelussa on korostettu sitä, että sosiaalialalla johtajalta vaaditaan tai pidetään etuna alan koulutusta (mm. Healy 2002; Karvinen-Niinikoski 2005; Stevens & Amundson 2008).

Järjestöbarometrissa 2016 kootuissa tiedoissa sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajista ilmenee, että järjestöjohtajuudelta vaaditaan nykypäivänä entistä enemmän asiantuntijuutta, kehittämiskykyä ja henkilöstöhallinnon taitoja. Järjestöerityinen osaaminen ja ymmärrys tuntuu olevan järjestöjen piirissä arvostettua, sillä suurin osa johtajiksi rekrytoituista on toiminut myös aiemmissa työtehtävissään järjestötoiminnan piirissä (62 %). Huomionarvoista on kuitenkin, että monen järjestön, erityisesti vapaaehtoisjärjestön, johtamiseen ei ole mitään muodollisia koulutus- tai pätevyysvaatimuksia. (Järjestöbarometri 2016, 148–157.) Toisaalta muuttuva yhteiskunta ja sen tuomat osaamisen vaateet näkyvät erityisesti yhdysvaltalaisessa trendissä ja uudessa julkisjohtamisessa, jotka suuntaavat siihen, että sosiaalialan johtajia korvataan oikeustieteiden ja kauppatieteiden osaajilla (Abramovitz 2018; Healy 2002; Rank & Hutchison 2000; Patti 2003; Perlmutter 2006; Wuenschel 2006). Tämän on katsottu johtuvan pitkälti koulutuksesta ja erityisesti johtamisen substanssispesifin koulutuksen puutteesta (Preston 2004).

Sosiaalialan työntekijöiden ammatillisia tulkintoja tutkinut Borgman (1998) on havainnut, että alan työntekijät kytkevät ammatillisuutensa hyvän ihmisyyden toteuttamiseen, kutsumukseen, auttamishaluun sekä itsensä ja yhteiskunnan kehittämiseen. Myös Niiranen-Linkama (2005) toteaa sosiaalialan työn taustalla olevan hyvinkin valmiiksi annettu ja itsestäänselvä arvopohja. Näkyvissä on myös signaaleja perinteisten ja hyvinvointivaltiollisten arvojen muuttumisesta ”viihteellisiksi” ja niiden jonkinlainen heikkeneminen. Markkinoistuminen, palvelujärjestelmän muutokset sekä arvojen heikkeneminen sosiaali- ja terveysalalla heijastuvat ammattilaisten huolena tulevaisuudesta. (Niiranen-Linkama 2005, 80-82, 87; Somerkivi 2011, 13–15, 109–113.) Toisaalta vastareaktionä on sekä sosiaali- ja terveysalan työssä että sen johtami-

sessä 2000-luvulla vahvistunut kansalaislähtöinen ja asiakkaan osallisuutta ja aktiivisuutta korostava puhe. Sekä julkisella että järjestösektorilla on korostettu asiakkaiden osallisuutta ja muun muassa kokemusasiantuntijuutta tärkeänä osana arjen työtä ja työn kehittämistä (Toikko 2011; Stenvall & Virtanen 2007; Nüranen-Linkama 2005, 87). Kuten Heikkala (2012, 306) huomauttaa, nähtävissä on ollut myös muutosta siihen suuntaan, että modernit organisaatiot ovat johtamisessaan lähestyneet järjestöissä perinteisesti toteutettuja johtamisen elementtejä: valmentavaa, mahdollistavaa ja voimauttavaa johtamista.

Kansalaisjärjestöjen toiminnan lähtökohta on ollut yleensä paikallisessa yhdistystoiminnassa ja vapaaehtoistoiminnassa. Suomessa on kuitenkin noin tuhat sosiaali- ja terveysjärjestöä, jotka tuottavat palvelutoimintaa. Kansalaistoiminnan ja palvelutoiminnan yhdistäminen luo organisaatioista monitahoisia ja monirahoitteisia kokonaisuuksia. Johtamiselta vaaditaan tällöin sekä ammattihenkilöstön ja palvelutuotannon edellyttämää liikkeenjohdollista osaamista että vapaaehtoistoiminnan organisointiin sopivaa motivoivaa kansalaistoiminnan johtamista. Järjestöjen toimijoilta ja johdolta vaaditaan jatkuvaa kehittymistä, uusien rahoituskanavien etsintää sekä joustavaa suhtautumista toimintaan ja sen jatkuvuuteen. Tämän hetken yhteiskunnalliset muutokset ajavat järjestöjä pohtimaan toimintatapaansa ja -kenttäänsä, painottavatko toimijuuttaan sosiaalisen yhteisyyden ja tuen paikkoina vai suuntaavatko yhä ammatillisempaan palvelutuotantoon ja yrityksiin ja julkishallintoon verrattaviksi toimijoiksi (Julkunen 2006, 129; Rantamäki 2016). Laajeneva ja moninaistuva toimintakenttä sekä muutostilanne asettavat siis vaatimuksia järjestöjen johtajien johtamisosaamiselle ja johtajan tyylille ja ominaisuuksille (myös Healy 2002; Kearns ym. 2013). Vaikka perinteisiä arvoja ja ihmisläheistä tyyliä arvostetaankin ovat tutkimusten mukaan sosiaalialan johtajat toivoneet koulutusta lisää erityisesti muutosjohtamisesta, kokonaisuudenhahmottamisesta ja vuorovaikutustaidoista (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005) sekä taloudesta ja tietotekniikasta (Healy 2002).

Tulevaisuuden johtajuutta tarkastelevissa tutkimuksissa johtajat ovat kuvanneet tulevaisuuden osaamistarpeikseen muun muassa innovatiivisuuden ja luovuuden, visionäärisyyden ja kyvyn ennakoida tulevaa, oman toimialueensa tuntemuksen sekä viestintätaidot. Myös sosiaaliset taidot ja talouden osaaminen ovat tärkeitä (mm. Lang 2012). Osaamista halutaan eri aloilla hakea yritysjohtajuuden opeista. Muun muassa Langin (2012) tutkimuksen mukaan myös kansalais- ja työväenopistojen rehtorit tuottavat kuvaa itsestään markkinaorientoituneina, dynaamisina ja tehokkaina työyhteisöjen uudistajina eli enemmän yritysmaailman kaltaisina innovaattoreina kuin perinteisinä kansansivistäjinä. Markkinatalous sekä tuottavuuden ja tehokkuu-

den arvopohja ovat vallannet tilaa monella alalla ja näyttäytyvät myös johtajien puheessa. Uusi julkisjohtaminen (New Public Management, NPM), jossa korostuu tehokkuus, vapaa kilpailu, markkinat ja taloudellisuus, on tutkimusten mukaan lisännyt sosiaalialan johtajien painetta talous- ja kustannustehokkuuteen ja joissain tilanteissa heijastuu koko organisaation henkilöstöön aiheuttaen konflikteja johtajien ja työntekijöiden välillä (Farrell & Morris 2003.) Tutkimuksissa ollaan suhtauduttu kriittisesti myös siihen, että suuntaus kaventaa sosiaalityön asiakkaan kohtaamista (Harlow 2003). Healyn (2002) mukaan suuntaus vaikuttaa myös kolmannen sektorin työtä kaventavasti ja kilpailua lisäävästi ja tuo lisää haasteita voittoatavoittelemattomien organisaatioiden johdolle. Toisaalta samaan aikaan liike-elämä hakee uutta orientaatiota johtajuuteen jonkinlaisesta hyvinvointijohtamisen ideologiasta (Seeck 2012). Sosiaalialan johtamisen tutkimuksissakin on noussut esiin, että johtamiselta toivotaan tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämistä, mutta samaan aikaan sen myös odotetaan puolustavan sosiaalialan markkinatalousajattelusta vapaata arvopohjaa (Pekkarinen 2010; Rissanen & Hujala 2011). Liiketalouden periaatteiden ja uuden julkisjohtamisen (New Public Management, NPM) soveltaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa onkin nostanut esiin ristiriitoja, kun käydään keskustelua perinteisten arvojen ja eettisesti kestävän ja hyvän hoivan sekä kustannusten, tuloksellisuuden ja resurssien suhteesta (myös Rissanen & Hujala 2011).

Organisaatioissa ei synny jatkuvuutta vain vakaudella vaan myös uudistamalla. Druckerin (1992, 26–32) mukaan luopuminen onkin yleishyödyllisten organisaatioiden uudistumisen suurin haaste. Johtajalla on tässä uudistamisen prosessissa keskeinen rooli. Monet organisaatiot jatkavat kaikkea toimintaansa vuodesta toiseen, vaikka tuloksia ei synny ja maailma ympärillä muuttuu. Tärkeää olisi tehdä valintoja, luopua toiminnoista ja suunnata voimavaroja toimiviin tehtäviin ja ennakoida tulevaisuuden haasteita. Yleishyödyllisten organisaatioiden tarve uudistua on yhtä merkittävä kuin yrityksillä ja julkisella sektorilla. Niiden tulee seurata aikaansa, ennakoida tulevaisuuden haasteita ja kriisejä sekä luoda toimiva strategia toiminnalleen. Johtajan tulee esimerkiksi kannustaa työyhteisöä innovaatioiden tunnistamiselle ja sisäisten ja ulkoisten uusiutumisen mahdollisuuksien tunnistamiselle. (Drucker 1992, 26–32.)

Hodges ja Howieson (2017) peräänkuuluttavat kolmannen sektorin toimijoiden innovatiivisuutta. Johtajuuden yksi tärkeimmistä tehtävistä tulisi olla kyky innostaa ja saada työntekijöitä innovoimaan. Tällä varmistetaan toiminnan jatkuvuus ja tulevaisuus. Uudistumisen ulottuvuudessa tavoitteet ovat tärkeä osa tulevaisuuden luomista ja jatkuvuuden näkemistä. Innovatiivisuus ja kasvu nähdään positiivisina muutosvoimavaroina, jotka mahdollistavat menestymisen toimintaympäristössä. (Vesterinen 2006; Quinn 1996.) Innovatiivisuus on nähty yhdeksi kolmannen sektorin järjestöjen

vahvuuksista. Johtajuuden yksi tärkeimmistä tehtävistä on kyky innostaa ja saada työntekijät sekä vapaaehtoiset ja sidosryhmät innovoimaan, markkinoimaan ja sitoutumaan yhteiseen missioon. (Hodges & Howieson 2017; Carreras 2009; Drucker 1992, 45–49, 99–103, 181–185, 189–190.) Missiota sekä toimintaa on uudistettava tarpeen ja ympärillä tapahtuvien muutosten mukaan, mutta niiden on hyvä myös sisältää pitkän aikavälin tavoitteita (Drucker 1992, 26–32).

Heikkala (2001, 129–135) on kuvannut järjestöjen muutosvalmiutta kahden strategisen toiminnan ulottuvuuden, toimintaorientaation ja ympäristöorientaation, kautta. Toimintaorientaatioltaan proaktiivinen järjestö ja sen johto voidaan tämän mukaan nähdä tietoisesti ja tavoitteellisesti kehittämään, vaikuttamaan ja hallinnoimaan pyrkivänä, kun taas reaktiivinen järjestö ja sen johto toimii tilanteisiin reagoivana. Ympäristöorientaatio jakaa järjestöt ekspansiivisiin eli jatkuvasti kehittymistä uusien resurssilähteiden ja mahdollisuuksien kautta hakeviin sekä säilyttäviin järjestöihin, jotka keskittyvät asemansa ylläpitämiseen ja muuttumattomuuteen. Näistä muotoutuu järjestöille neljä strategista asemoitumista muutokseen, joita voi mielestäni soveltaa myös järjestön johtajaan: seuraaja, puolustaja, suunnittelija ja uudisraivaaja. Kukin asemoituminen kuvaa suhtautumista muutokseen ja pysyvyyteen sekä orientaatiota kehittymiseen ja luo lähtökohdat tulevaisuuden suuntautumiselle ja järjestön tavoitteille. (Heikkala 2001, 129–135.) Järjestöjen muutostyössä tarvitaan uudistavaa johtajuutta, jossa keskeistä on strateginen ajattelu ja toiminta, rohkeus uudistaa strategioita ja asettaa kunnianhimoisia tavoitteita (Hamel 2007; Somerkivi 2011, 19–20). Koska useat muutokset edellyttävät rakenteiden ja toiminnan, johtamisjärjestelmän sekä kulttuuri- ja arvoperustan uudistamista, on keskeinen osa muutosjohtajuutta strategian johtaminen. Strateginen muutosjohtajuus on kykyä ennakoida tulevaa sekä ymmärrystä muokata strategiaa tulevaisuuden tarpeisiin vastavaksi. Johtajalla tulee myös olla taitoja toteuttaa muutos dialogissa ja yhteistyössä henkilöstön ja luottamushenkilöiden kanssa sekä suhteessa verkostoihin. Valmisteltu ja selkeä strategia auttaa muutosten läpiviemisessä ja luovat edellytykset onnistumiselle. (Laamanen & Nyholm 2009; Somerkivi 2011, 19–20.)

Tutkimusten perusteella johtajalla näyttä olevan keskeinen tehtävä vastata järjestön menestyksestä. Järjestöjä ja niiden johtajuutta haastaa tehtävien moninaisuus, laaja-alaisuus ja tasapainoilu nykyhetken asioiden ja tulevaisuuden tarpeiden välillä. Tasapainoilua on myös kokonaisuuden huomioimisen sekä yksittäisten avun tarpeessa olevien ihmisten ja erilaisten pikkuasioiden huolehtimisen välillä. Järjestöjohdon haasteena on löytää tasapaino monipuolisuuden ja keskitetyn toiminnan välillä: ei liian sirpaleista toimintaa, mutta ei liian yhteen asiaan keskittyvää. Tärkeää on tunnistaa oma osaamisalueensa ja keskittyä toimimaan siinä muutaman ohjelma-alueen

työssä. Myöskin uusiin haasteisiin lähtemisen varovaisuus tai uhkarohkeus vaativat organisaatioissa tasapainottelua. Riskit ja mahdollisuudet on punnittava tarkkaan, ja parhaimmillaan uusi innovaatio tai uudistus vie organisaatiota eteenpäin ja vahvistaa sen roolia toimijana. (Drucker 1992, 23–25, 139–142.)

Jurvansuu (2002, 172) on määritellyt tutkimuksessaan inhimillisen, sosiaalisen ja fyysisen pääoman kautta paikallisten yhdistysten keskeisimmiksi menestystekijöiksi sitoutuneen ydinjoukon, koulutusmyönteisyyden, valmiuden vastaanottaa haasteita ja sietää riskejä, jäsenistön vaikuttamismahdollisuudet, avoimuuden ympäristön suhteen ja verkostoitumisen sekä monipuoliset toimintatavat ja osallistumismahdollisuudet. 2000-luvun alun tutkimuksessa on näyttänyt siltä, että tulevaisuuden menestystekijöiksi määrittyy myös projekti- ja tapahtumatoiminta, taloudellinen riippumattomuus ja erilaiset rahoituskanavat sekä monipuolinen verkostoituminen eri toimijoiden kanssa. (Jurvansuu 2002, 172.) Somerkiven (2011, 18–19) haastatteleminen valtakunnallisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajien mukaan järjestöjohtajan työn peruspilareiksi muodostuu ulkosuhteiden hoitaminen ja verkonkutominen, luottamishenkilöiden työn tukeminen, strateginen pätevyys, taloushallinto, henkilöstön johtaminen sekä oman johtajuuden haltuunotto ja kehittäminen. Järjestöjohtajan työ näyttäytyy moniulotteisena organisaation sisä- ja ulkopoliittikan hoitamisenä sekä moninaisten asiantuntijaosa-alueiden haltuunottona. (Somerkivi 2011, 18–19.)

Hodges ja Howieson (2017) ovat tulleet tutkimuksessaan siihen johtopäätökseen, että kolmannen sektorin tulisi kehittää omaa johtajuuttaan ja luoda sille kehykset. Myös Drucker (1992, 99–103) pitää erittäin tärkeänä, että yleishyödylliset organisaatiot kehittävät johtajuuttaan ja panostavat siihen. Hänen mukaansa on tärkeää kirjata selkeä strategia päämäärineen ja tavoitteineen, jotka auttavat suuntaamaan toimintaa tänään ja uudistumaan tulevaisuutta varten. Toiseksi tulee huolehtia, että motivoidaan ja koulutetaan työntekijöitä ja vapaaehtoisia mukaan toimintaan, saadaan lahjoittajia sekä lahjoittajat muuttumaan avustajiksi sekä markkinoidaan toimintaa. Kaikki tämä kietoutuu osaksi strategiaa ja hyvää valmistelutyötä: tunnetaan kohde-ryhmä, asiakas ja hänen tarpeensa sekä hetki, nyt käsillä oleva aika ja sen tuomat puitteet ja mahdollisuudet toiminnalle. (Drucker 1992, 99–103.)

Yleishyödyllisellä organisaatiolla on paljon suhteita ja asiakkaita: henkilökunta, hallitus, yhteisö, lahjoittajat, vapaaehtoiset, valtion virastot, toiset järjestöt, yritykset ja niin edelleen. Hodgesin ja Howiesonin (2017) mukaan parhaimmillaan organisaatiossa hyödynnetään kaikkien osallistujien kykyjä johtajuudessa ja kannustetaan yhteisölliseen kehittämiseen. Heikkala (2001; 92–100, 2006; 2012) nostaa esiin myös luottamusjohdon keskeistä roolia järjestöjen toiminnassa ja kuvaa, että luottamusjohto on järjestöjohtamisen vahvuus ja heikkous. Parhaimmillaan hallituksessa on

motivoituneita ja asiantuntevia luottamushenkilöitä, jotka ovat verkostoituneet järjestön kannalta keskeiseen toimintaympäristöön. Heikkoutena voidaan pitää sitä, jos hallituksessa ja johdon kanssa on ristiriitoja valtasuhteissa, sisällöllisissä intresseissä tai sitoutumisen tasossa. (Heikkala 2001, 92–100; 2006; 2012; myös Somerkivi 2011, 29–48.)

Henkilöstöä motivoi onnistumisen elämykset työssään sekä toiminnan tulosten tuoma tyydytys. Motivoituneet ja organisaatioon sitoutuneet vapaaehtoiset ja johtokunnan jäsenet ovat tärkeitä oman sisäisen tehtävänsä lisäksi myös ulkoisessa tehtävässä: he ovat markkinakanava ja viestintäväline ulospäin asiakkaille sekä muille toimijoille, päättäjille ja tukijoille. Heille tulee olla selkeät tehtävät ja heidän tulee tuntea olevansa osa mission toteuttamista. Johtajan tehtävä ja vastuu on kuunnella toisia, luoda työntekijöille puitteet ja mahdollisuudet toteuttaa tehtävänsä ja saada aikaan tuloksia. (Drucker 1992, 181–185, 189–190.) Carreras (2009, 68) kuvaakin menestyksestä johtajuutta järjestössä erityisesti innostavuutena ja toisten arvostamisena. Hyvä järjestöjohtaja saa ihmiset, hallituksen, henkilöstön ja vapaaehtoiset, sitoutumaan toimintaan ja työskentelemään järjestön mission mukaisesti, kehittämään osaamistaan sekä uudistumaan. Etuna johtajalla on se, että sosiaali- ja terveysalan järjestöjä ja niissä toimivia yhdistää missio tehdä hyvää ja toimia heikompien puolella. Toimijoita yhdistävät yhteiset arvot ja aate. Nämä luovatkin pohjan yhdistysten tavoitteille ja toiminnalle sekä sitouttavat ihmisiä toimintaan. Hodges ja Howieson (2017) korostavat tutkimuksessaan kolmannen sektorin toimijoiden työn eettistä ulottuvuutta. Heidän mukaansa muutostilanteessa johtajuudessa on tärkeää pitää huolta toiminnan eettisistä rajoista. Toiminnan keskiössä tulee olla se, miten kohtelemme toisia. Tämän tulee näkyä kolmannen sektorin työssä sekä organisaatioiden sisällä että myös laajenevassa yhteistyössä toisten, julkisen ja yksityisen, kanssa. (Hodges & Howieson 2017.)

Carreras (2009, 54–63) on hahmottanut järjestöjohtajalla neljänlaisia rooleja: visionääri-strategi, organisaatorakentaja, yrittäjärooli ja poliittis-yhteiskunnallinen rooli. Visionääri-strategina järjestöjohtaja pohjaa työnsä vahvasti järjestön arvoihin ja hän vie toimintaa eteenpäin vahvan mission, vision ja strategian avulla. Pitkätoteisessa työssään tavoitteiden saavuttamiseksi hän innostaa koko organisaation mukaan yhteiseen missioon. Organisaatorakentajana työn keskipisteessä on toimivat rakenteet, tiimit ja organisaation kyky tuloksellisuuteen ja uudistumiseen. Tässä tehtävässä korostuu johtajan vuorovaikutustaidot sekä kyky valita oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Yrittäjäroolissa johtaja toimii aloitteellisesti ja aktiivisesti uusien haasteiden ja päämäärien eteen. Yrittäjähenkisyys tuo toimintaan tuloksellisuutta ja riskien ja

paineiden hallintaa. Yhteiskunta-poliittinen rooli on järjestöjohtajalle välttämätön ulkoisten suhteiden hoitamisessa. Järjestöjohtajan työssä tarvitaan vaikuttamistyötä, jolla pyritään järjestön taloudellisen ja yhteiskunnallisen aseman vahvistamiseen. Johtajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, neuvottelutaitoja sekä uskallusta oman roolinsa esille tuomiseen ja organisaation kasvoina toimimiseen. (Carreras 2009, 54–63.) Maccoby & Hecksher (2007) kuvaavat menestyvään uusiutumisen johtamiseen auttavan sen, että johtajasta löytyy transformationaalinen visionääri, operationaalinen toimeenpanija, sillanrakentaja ja heterarkkinen johtajuus. Johtaja näkee tarpeet uudistuksiin ja luo uutta ja kannustaa yhteiseen visioon ja sen toteuttamiseen. Luottamukselliset suhteet ovat avain yhteiseen tekemiseen ja johtajuuden jakaminen tarpeen ja asiantuntemuksen mukaan mahdollistaa parhaan mahdollisen etenemisen. Johtajan tärkein tehtävä on yhteisen mission luominen ja interaktiivisuus. (Maccoby & Heckscher 2007.)

Heikkalan (2012; 2006) mukaan järjestöjen johtaminen on jo lähtökohtaisesti moniottelua, jossa johtajalta vaaditaan niin asiasisältöjen tuntemusta, psykologista silmää ihmisten kanssa toimimiseen kuin yhteiskunnan ja poliittisen kentän rakenteiden tuntemusta. Hän jatkaa listaa järjestöjohtajan kyvyistä vielä talouden ja juridiikan tuntemuksella, markkinoinnin ja median hallitsemisella sekä verkostoissa toimimisella. Niiranen ym. (2010) kuvaavatkin sosiaalialan johtamista hybridijohtamisena, jonka kompetenssit koostuvat johtamistaidosta, strategisesta kyvykkyydestä, prosessien hallinnasta ja innovatiivisesta toimeenpanosta. Monipuolisilla taidoilla ja osaamisella on entistä korostuneempi merkitys myös järjestöjen johtamisessa muuttuvassa toimintaympäristössä ja oman organisaation johtamisessa tulevaisuuteen.

3 TUTKIMUSASETELMA

3.1 Tutkimuskysymykset, aineisto ja järjestöt tutkimuksessa

Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentumista aikana, jolloin yhteiskunnassa erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa tapahtuu suuria rakenneuudistuksia. Tutkimuksen kohteena ovat lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöt, jotka tuottavat sekä kansalaistoimintaa että palveluita.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisina toimintaympäristön muutokset näyttäytyvät järjestöjen dokumenteissa?
2. Miten ja millaisina järjestöjohtajuus ja -johtajien identiteetit rakentuvat muutostilanteessa järjestöjohtajien haastattelupuheessa?

Tutkimuksen aineistona toimivat

- a) 18 lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestön toiminta-/vuosisuunnitelmat ja -kertomukset sekä strategiat vuosilta 2011–2016 sekä
- b) 20 lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestön johtajan haastattelut.

Tutkimuksen kohdejärjestöt ja niiden johtajat on valittu tutkimukseen lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdetyön järjestöjen joukosta (taulukko 5). Näillä järjestöillä on hyvin samantapaiset rahoitus- ja toimintalogiikat: niillä on sekä kansalaistoimintaa että palvelutuotantoa, usein jonkinlaista päivä- ja ryhmätoimintaa sekä laitos- ja asumispalveluja. Järjestöjen laaja-alaisten toimintaympäristömuutosten tarkastelemiseksi pidän tärkeänä, että kohdistan tutkimukseni järjestöihin, jotka tuottavat sekä kansalaistoimintaa että järjestölähtöisiä sosiaalipalveluja. Tutkimuksen ulkopuolelle ovat jääneet pelkästään vapaaehtois pohjalta toimivat yhdistykset sekä toimialoina muun muassa eläkeläis- ja vanhusten palveluyhdistykset, vammaisyhdistykset sekä potilasyhdistykset ja työttömien yhdistykset. Toisaalta moni tutkimuksen lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestö toimii myös työllistämisen kentällä sekä ikääntyneiden parissa.

Tutkimukseen valitut järjestöt ovat toteuttaneet vuosien 2011–2016 aikana pääsääntöisesti kuntien tai valtion avustamaa tai ostamaa palvelutuotantoa, Raha-automaattiyhdistyksen (nyk. STEA) rahoittamaa tai työllisyysmäärärahoihin toteutettua yleishyödyllistä kehittämis-, palvelu- tai kansalaistoimintaa sekä vapaaehtois- ja vertaistoimintana järjestettyä kansalaistoimintaa. Muutamalla järjestöillä toiminta painottui enemmän joko kehittämistyöhön ja kansalaistoimintaan tai palvelutoimintaan, mutta suurimmalla osalla toiminta koostui monenlaisista toimintamuodoista kansalaistoiminnasta kehittämistyöhön sekä palveluihin. Kaikki tutkimukseen valitut järjestöt toimivat yhdistyspohjalta. Mukana ei ole säätiöitä tai toimintansa yhtiöittäneitä toimijoita. Näin ollen kaikkia järjestöjä koskee sama yhdistyslaki. Järjestöissä on ollut tutkimuksen teon hetkellä palkattua henkilöstöä 4–80 sekä lisäksi eri määrä työllistettyjä tai vapaaehtoistoimijoita. Tutkimukseen osallistuneet lastensuojelun järjestöt ovat pääosin henkilöstömäärältään hieman isompia kuin mielenterveys- ja päihdetyön järjestöt, jotka jakautuvat pieniin ja keskisuuriin järjestöihin (taulukko 5). Järjestöt ovat eri puolilta Suomea, eteläisestä Suomesta Pohjois-Pohjanmaalle ja Pohjois-Savoon sekä Varsinais-Suomesta Kaakkois-Suomeen. Ne toimivat eri kokoisissa kaupungeissa aina pienistä alle 30 000 asukkaan kaupungeista suuriin yli 200 000 asukkaan kaupunkeihin. Muutama järjestö toimii myös isomman kaupungin pienemässä taajamassa. Pääasiassa toimintaa on omalla paikkakunnalla ja seudulla, mutta joillakin on toimintaa myös valtakunnallisesti. Järjestöistä seitsemän (7) edustaa lastensuojelujärjestöjä, viisi (5) mielenterveysjärjestöjä ja kuusi (6) päihdejärjestöjä. Johtajien haastatteluja toteutettiin näiden 18 järjestön toiminnanjohtajien lisäksi kahden isomman järjestön tietyn yksikön johtajan kanssa, toinen päihdetyön ja toinen mielenterveystyön alalta. Taulukossa 5 olen kuvannut tutkimukseen valitut järjestöt lukuina.

Taulukko 5. Tutkimukseen osallistuvat järjestöt (18) lukuina (suluissa lisätty kahden haastatellun johtajan ja hänen edustamansa paikallisyksikön tiedot)

<i>toimiala</i>	järjestöt
Lastensuojelu	7
Mielenterveys	5 (+1)
Päihde	6 (+1)
<i>perustamisvuosi</i>	
1945–1950	7
1950–1990	4 (+1)
1990–2000	4 (+1)
2001–2005	3
<i>kuntakoko (v. 2016)</i>	
< 30 000	2 (+2)
30 001–75 000	4
75 001–150 000	5
150 001–230 000	5
> 230 001	2
<i>henkilöstömäärä (toke v. 2015)</i>	
4–10	7 (+2)
11–40	7
40–80	4

Haastatellut johtajat (20) ovat pääasiassa yhdistysten toiminnanjohtajia. Yksi johtaja oli varsinaisesta toiminnanjohtajan tehtävästään toimivapaalla toisissa tehtävissä ja kaksi johtajaa toimi suuremman järjestökokonaisuuden tutkimuskohderyhmään sopivan yksikön johtajana. Nämä kaksi yksikön johtajaa sopivat toiminnanjohtajien tutkimusjoukkoon tehtävänsä ja roolinsa samankaltaisuuden vuoksi. Johtajat on valittu tutkimukseen siten, että seitsemän (7) heistä edustaa lastensuojelujärjestöjä, kuusi (6) mielenterveysjärjestöjä ja seitsemän (7) päihdejärjestöjä. Sukupuolet ovat edustettuina lähes tasavahvasti eli miehiä on 9 ja naisia 11. Johtajien ikäjakauma vaihteli 36 ja 62 ikävuoden välillä ja heidän kokemuksensa kyseisen järjestön johtajuudesta alle vuodesta viiteentoista vuoteen. Alle vuoden järjestön johtajana olleillakin oli kuitenkin kokemusta järjestön toiminnasta muussa tehtävässä tai toisen järjestön työntekijänä tai johtajana. Tiedot johtajista on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Tutkimukseen osallistuneiden järjestöjohtajien (20) tiedot haastatteluhetkellä v. 2016

<i>Ikä</i>	
35–40 v.	5
40–49 v.	6
50–59 v.	6
60–65 v.	3
<i>johtajana tässä järjestössä</i>	
1v. tai alle	2
2–5 v.	10
6–10 v.	5
yli 10 v.	3
<i>koulutus</i>	
sote alan opisto/amk/kandi	8
sote alan maisteri/yl.amk	7
muu	5

Järjestöjen johtajille lähetettiin sähköpostilla kutsu tutkimukseen helmi–maaliskuun aikana 2016. Haastattelujen sopimisen yhteydessä sovittiin järjestöjen johtamisen dokumenttien saamisesta joko sähköisesti ja/tai paperisena. Kaikkien tutkimukseen osallistuvien järjestöjen johtajalta ja hallitukselta (hallituksen puheenjohtajalta) on saatu lupa tutkimuksen toteuttamiseen ja järjestön dokumenttien käyttämiseen tutkimuksessa.

Jo tutkimussuunnitelmaa tehdessä pohdin sitä, mikä olisi kullekin tutkimuskysymykselleni ja -aineistolle sopiva analyysitapa. Halusin tuoda tutkimukseeni monipuolisuutta ja laajuutta käyttämällä erilaisia analyysimenetelmiä ja aineistoja. Tutkimuskysymys ja aineistot ohjasivat analyysimenetelmän valinnassa. Sisällönanalyysi valikoitui sopivaksi dokumenttiaineiston käsittelyyn, koska se soveltuu hyvin tarkasteltaessa erilaisia ajatuskokonaisuuksia strukturoidusti. Sisällönanalyysia käytetään usein tutkittaessa systemaattisesti tekstimuotoisia aineistoja ja dokumentteja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–94, 103.) Sisällönanalyysia tässä tutkimuksessa avaan tarkemmin luvussa 4.1. Haastatteluaineiston analysoinnissa ja johtajuuden konstruointia tarkasteltaessa soveltuvin ja kiinnostavin analyysimenetelmä vaikutti olevan diskurssianalyysi. Sen avulla katsoin parhaiten voivani antaa äänen järjestöjohtajille ja heidän kokemuk-

silleen (ks. Jokinen & Juhila & Suoninen 1993; 1999). Tarkemman aineiston tarkastelun ja analysoinnin edetessä analyysimenetelmäksi valikoitui diskursiivinen kategoria-analyysi, josta kerron tarkemmin luvussa 5.1.

Taulukko 7. Tutkimuskysymysten suhde aineistoon ja menetelmiin

Tutkimuskysymys	Millaisina toimintaympäristön muutokset näyttäytyvät järjestöjen dokumenteissa?	Miten ja millaisina järjestöjohtajuus ja -johtajien identiteetit rakentuvat muutostilanteessa järjestöjohtajien haastattelupuheessa?
Tutkimusaineisto	järjestöjen (18) dokumentti-aineisto, toimintasuunnitelmat ja -kertomukset sekä strategiat 2011–2016	järjestöjohtajien haastattelut (20)
Menetelmät	sisällönanalyysi	diskursiivinen kategoria-analyysi

Tutkimus soveltaa monipuolisesti laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Monipuolinen aineisto ja erilaiset analyysitavat avaavat sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentumista yhteiskunnallisten muutosten keskellä monesta näkökulmasta.

3.2 Tutkijan positio ja tutkimuksen eettinen tarkastelu

Tieteen eettiset kysymykset kohdistuvat tutkimuksen tekemisen eri vaiheisiin aiheen, menetelmien ja aineiston valinnasta suunnitteluun, toteutukseen ja julkaisemiseen (Pietarinen & Launis 2002). Tutkimuksen tekeminen on siis valintojen tekemistä ja tutkija toimii tässä aktiivisena vallankäyttäjänä. Tutkimuseettisesti on tärkeää, että tutkija sitoutuu toiminnassaan totuuden etsimiseen ja tiedon luotettavuuteen, tutkitavien kunnioittamiseen sekä tiedeyhteisön normeihin (Kuula 2015; Hirvonen 2006; Gylling 2002; Niiniluoto 2002). Laadullisessa tutkimuksessa, erityisesti haastattelu- ja havainnointimenetelmiä käytettäessä, tutkija itse on keskeinen instrumentti, jonka tulee avoimesti argumentoida tutkimuksen johdonmukaisuus, valinnat ja tulokset. Tutkimuksen eettistä kestävyyttä lisää laadukas tutkimussuunnitelma, kriittinen menetelmien valinta, avoin lähteiden käytön perustelu sekä laadukas raportointi. (Tuomi

& Sarajärvi 2009, 125–127; Kuula 2015; Hirvonen 2006.) Olen pyrkinyt mahdollisimman tarkasti kuvaamaan oman tutkimukseni valintoja, toteutusta ja analyysiprosesseja, joita avaan lisää luvuissa 4.1 ja 5.1.

Tutkimus tapahtuu tietystä kontekstista, se on aineistoonsa sidottua ja myös tutkijan rooli ja subjektiviteetti on tieteessä hyväksyttävä. Tutkijan tulee kuitenkin pyrkiä objektiivisuuteen ja tutkijan on oltava avoin ja nöyrä tutkimuksessa ilmeneville asioille ja ilmiöille kuin tyhjänä tauluna asioita kohdaten (myös Hirvonen 2006). Omassa tutkimuksessani olen tuonut avoimesti esille sen, että itselläni on ollut tutkimusta aloittaessani yli kymmenen vuoden työhistoria päihdetyön keskusjärjestössä. En siis lähde tutkimusprosessiin aivan ”tyhjänä tauluna” tai ilman aikaisempia kokemuksia ja havaintoja. Oma kokemukseni aiheesta on antanut minulle tiettyä esiymmärrystä sosiaali- ja terveysalasta ja järjestöistä sekä muutoksen ja johtajuuden ilmiöistä. Tämä on auttanut minua hahmottamaan tutkimuskohdetta. Samoin taustani vuoksi koen olevani sopiva henkilö tutkimaan järjestöjen kokemaa muutosta ja johtajuutta teorian ja kohderyhmän selontekojen kautta. Toisaalta tärkeää on ollut se, että lähes koko tohtoriopintojeni ja väitöskirjaprosessin ajan kestänyt opintovapaa työstä on antanut minulle hyvän mahdollisuuden siirtyä täysin tutkijaksi ja irrottautua työroolista katsomaan ilmiötä ulkopuolisen tutkijan silmin. Siirtyminen työelämän ja alan ulkopuolelle oli merkittävä päätös tutkimuksen laajuutta ja luotettavuutta ajatellen. Näin olen voinut haastatella ja tarkastella toisten järjestöjen johtoa strategisesti tärkeissäkin asioissa. Tämä on ollut keskeistä sille, että jonkinlaisena ideaalina lähtökohtana tutkimuksessani on ollut pyrkimys tuoda lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöjen toimintaa ja sen merkitystä esille sekä järjestöjen johtajuuden ääntä kuuluville sosiaali- ja terveysalan murrostilanteessa.

Gyllingin (2002) mukaan tutkimuksessa yleistyvä ongelma on ulkopuolisten tahojen asettamat päämäärät. Tähän liittyy myös pohdinta tutkimuksen rahoituksesta ja sen vaikutuksesta tutkimuksen kriittisyyteen ja autonomisuuteen (Gylling 2002; Hirvonen 2006; Niiniluoto 2002). Oma tutkimukseni on lähtenyt omasta intressistäni, omasta esiymmärryksestäni tutkimusilmiöstä sekä kiinnostuksesta tuoda esiin järjestöjen toimintaa ja johtajuutta yhteiskunnassamme. Tutkimuksellani ei ollut ensimmäisen puolentoista vuoden aikana ulkopuolista rahoittajaa, jolla olisi intressejä tulosten suhteen, sillä tein tutkimustyötäni opintovapaalla aikuiskoulutustuella. Myöhemmin tulosten loppuunsaattamiseksi sain vuodeksi Työsuojelurahaston tutkijastipendin, mutta silloinkaan tutkimukseeni ei ole vaikutettu. Oma työnantajani ei ole ollut tutkimustyöni suunnittelemisessa tai toteuttamisessa mukana. Luonnollisesti olen keskustellut tutkimuksestani niin lastensuojelu-, mielenterveys- kuin päihdejärjestöjen ja näiden keskusliittojen edustajien kuin myös poliitikkojen kanssa, jotta olen

saanut taustatietoa tutkimukseni toteuttamiseksi ja jotta tutkimuksestani tiedetään ja sen tuloksia hyödynnettäisiin toimijoiden työssä. Nämä tahot eivät kuitenkaan ole vaikuttaneet tutkimuksen sisältöön.

Usein humanistisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää ihmisen toimintaa, sosiaalisia käytäntöjä ja yhteiskunnan instituutioita, ja tämä tarkoittaa merkityksien tulkintaa. Tutkimuksessa tasapainoillaan ymmärtävän ihmistieteen kahden eri näkökulman välillä: toimijoiden kokemuksen sekä rakenteiden eli kielen ja kulttuurin välillä (Rolin 2002). Omassa tutkimuksessani diskursiivisen kategoria-analyysin käyttäminen analyysimenetelmänä auttaa yhdistämään näitä näkökulmia ja huomioimaan, että merkityksiä tuotetaan ja rakennetaan uudelleen konkreettisisa kielen käytön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tilanteissa. Toisaalta diskursiiviset menetelmät ovat riski: tutkijalla on tuhansia lauseita tulkittavana ja valittavana. Tärkeää onkin, että oma päättelyprosessi kirjoitetaan avoimesti esiin ja aineisto-otteet tukevat analyysiprosessia. Tästä huolimatta jokainen tutkija tekee omat valintansa ja jokaisen tulkinnat ovat omanlaisiaan. Tutkimus ei ole siis täysin arvovaapa, vaan jokaisen tutkijan työtä värittää heidän omat arvonsa (Rolin 2002).

Järjestöjen ja sen johtajien tutkimisen edellytyksenä on ollut tutkimuksen kohteiden anonymiteetin säilyttämisen lupaus. Haastattelussa johtajat ovat puhuneet avoimesti niin oman organisaationsa toiminnasta, omasta itsestään kuin yhteiskunnan tilanteesta. Luottamuksellinen suhde tutkijan ja haastateltavan välille syntyy tutkimustarkoituksen ja tutkijan taustoituksesta, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja tutkimusluvasta sekä tutkimuksen tuottaman informaation käyttämisen kokemisesta hyväksi (mm. Hirvonen 2006; Kuula 2015; Tuomi & Sarajarvi 2009, 131). Jo tutkimukseen kutsumisen vaiheessa kerroin osallistujille tutkimuksen aiheen, tavoitteet ja taustatekijät, jotta heillä on riittävästi tietoa, mihin perustaa oma lupautumisensa mukaan tutkimukseen. Pyysin järjestöiltä ja niiden johtajilta kirjallisesti allekirjoitetun luvan järjestöjen dokumenttien (toimintasuunnitelmat ja -kertomukset sekä strategiat) käyttöön sekä samalla luvan johtajien haastatteluun. Tutkittaville luovattiin anonymiteetti eli tässä tutkimusraportissa ei mainita kenenkään johtajan tai organisaation nimeä. Järjestöistä ja johtajista on koottu taustatiedot yhteiseksi koosteeksi, mutta yksittäisten johtajien kohdalla ei kerrota heidän sukupuoltaan, ikäänsä, koulutustaan tai organisaationsa toimipaikkaa. Järjestöjen dokumenteista valitut lainaukset on muutettu tunnistamattomiksi. Myös johtajien haastatteluista käytettävät suorat lainaukset ovat käyneet läpi tutkijan kriittisen eettisen arvioinnin ja tutkittavien suoja on tarkoin vaalittu muuttamalla tunnistettavia tietoja.

Sekä järjestöjen hallitukset että johtajat tuntuivat pitävän tutkimusta kiinnostavana ja kertoivat osallistuvansa tutkimukseen mielellään. Eskolan ja Vastamäen

(2010, 27) mukaan tutkimukseen osallistumiseen saattaa liittyä erilaisia motivoivia tekijöitä, kuten halu tuoda omia ajatuksiaan esiin ja mahdollisuus saada omaa ääntä kuuluviin. Myös omien kokemusten ja tietojen saattaminen muiden tietoon voi innostaa. Oman tutkimukseni kohdalla tutkittavat kommentoivat osallistumista tärkeänä väylänä tuoda järjestöjohtajuutta ja järjestöjen toimintaa esiin sekä tuoda järjestöjen näkökulmaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutokseen sekä muuhun yhteiskunnalliseen keskusteluun. Johtajien haastattelussa tämä näkyi esimerkiksi niin, että he vastasivat kysymyksiin ja puhuivat haastattelussa pääasiassa hyvin pitkään, haastattelut sisältävät pitkiä monologinkaltaisia puheenvuoroja ilman tutkijan keskeytyksiä tai kysymyksiä väliin. Moni kuvasi haastattelun jälkeen haastattelua tärkeäksi todeten, että tällaiselle keskustelulle järjestön tilanteesta muutoksessa, johtajuudesta ja omien ajatusten reflektoinnille olisikin tarvetta aika ajoin.

Osa järjestöjohtajista oli minulle ennestään tuttuja työni kautta, mutta suurimman osan tapasin ensimmäistä kertaa haastattelutilanteessa. Tämä ei kuitenkaan tuntunut vaikuttavan haastatteluiden sisältöön tai kestoan. Tutkimushaastattelutilanne oli kaikille uusi. Ennakkotiedot tutkimuksesta ja tutkijasta sekä luvan saaminen etukäteen pohjustivat osapuolia tapaamiseen. Turvallisuutta ja helppoutta haastattelujen toteuttamiseen toi niiden järjestäminen yhdistysten omissa tiloissa, pääasiassa johtajan omassa työpisteessä. Koen, että onnistuin häivyttämään itseni sosiaalisesti eli olin vain tutkijana kiinnostunut haastateltavien kokemuksista ja annoin heille tilaisuuden kuvata kokemuksensa. Haastattelutilanteet sujuivat hyvin, ja pyrin antamaan haastateltaville aikaa omien ajatustensa esille tuomiseen ja miettimiseen. Mielestäni onnistuin myös hyvin pitämään oman roolini neutraalina, nimenomaan haastattelijana, tutkijana, enkä tuonut esimerkiksi mitään omia ajatuksia tai neuvoja keskusteluun, tein vain kysymyksiä teemoihin liittyen ja haastateltavan ajatuksia tarkentaen. Toisaalta kuitenkin oma ymmärrykseni alasta ja järjestöjen toiminnasta auttoi sekä minua haastattelijana että myös haastateltavia seuraamaan vuorovaikutustamme ja ymmärtämään kontekstia, johon keskustelumme ja johtajien tuottama puhe liittyivät. Ymmärrykseni alasta ja järjestöistä tuotti vuorovaikutukseen varmasti myös sen, että johtajat avasivat hyvin monipuolisesti ja syvällisesti työtään, yhdistyksen toimintaa haasteineen sekä oman elämänsä ja johtajuuden kokemuksia. Asiantuntijoiden haastattelusta onkin todettu, että haastateltavat pitävät usein tärkeänä, että haastattelija/tutkija tuntee heidän työkenttäänsä, esiintyy itsekin asiantuntijana sekä osaa perustella tutkimuksensa merkittävyuden haastateltavalle (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017). Omassa tutkimuksessani haastattelutilanne tuntui toimivan johtajille eräänlaisena reflektio- tai työnohjaustilanteena, missä he pääsivät ulkopuoliselle mutta asiaa tuntevalle taholle avaamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Moni antoi haastattelun

lopuksi kiitosta haastatteluhetken keskustelusta ja sanoivat kokeneensa haastattelun ajatuksia herättäneenä ja voimauttavana.

Gylling (2002) kysyy, millaisilla arvoilla tutkimusta voidaan perustella. Hänen mukaansa hyödyllisyys tutkimuksen oikeutettuna kriteerinä riippuu arvoistamme ja uskomuksistamme, joten emme voi saavuttaa yksimielisyyttä hyödyn määrittelemisessä. Olen tyytyväinen, mikäli pystyn tutkimuksellani tuomaan esiin järjestöjen roolia yhteiskunnassamme ja yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta niiden toimintaan. Väitöskirjani voi antaa eväitä tarkastella ja kehittää järjestöjen paikkaa ja asemaa yhteiskunnassa. Toivon järjestöjen johtajien äänen kantautuvan tutkimuksessani ja pystyneeni kuvaamaan sitä, mitä johtajuus palveluja ja kansalaistoimintaa tuottavissa lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöissä on ja miten johtajuus muuttuu yhteiskunnan muutosten myötä. Pietarisen (2002) ja Hirvosen (2006) mukaan tutkijan eettinen vastuu ja velvollisuus ulottuvat myös siihen, miten tutkimuksen tuottamaa informaatiota käytetään. Tutkijan on siis kyettävä arvioimaan tutkimuksensa tulosten seuraukset (Hirvonen 2006). Toivon, että tutkimustani hyödynnetään siinä, miten järjestöjen asemaa rakennetaan osaksi hyvinvointiyhteiskuntaa ja sosiaali- ja terveyspalveluiden rakennetta. Järjestöille ja niiden johtajille uskon tutkimuksestani olevan hyötyä oman työnsä kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysalan koulutukseen näen tutkimukseni tuovan enemmän järjestönäkökulman ja -työn huomioonottamista sekä johtajuuskoulutuksen vahvistamista ja kehittämistä.

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JÄRJESTÖJEN TOIMINNAN MUOKKAAJINA

Tässä luvussa analysoin järjestöjen dokumenttiaineistoja. Tarkastelen niitä sisällönanalyysin keinoin. Analyysia vie eteenpäin tutkimuskysymys, *millaisina toimintaympäristön muutokset näyttäytyvät järjestöjen dokumenteissa*. Tavoitteenani on eritellä järjestöjen dokumenteista rakentuvaa kuvaa siitä, mitä muutoksia järjestöt ovat havainneet toimintaympäristössään vuosina 2011–2016, mitä muutoksia ne nostavat keskinä esin dokumenteissaan sekä millaisina nämä muutokset järjestöjen toiminnassa dokumenttien mukaan näyttäytyvät. Muuttuva yhteiskunta muovaa jatkuvasti järjestöjen toimintaympäristöä, ja pyrin tavoittamaan analyysini avulla sitä, millaisia ulottuvuuksia muutoksista rakentuu suhteessa järjestöjen toimintaan.

Tämän luvun alaluvut rakentuvat siten, että aluksi kerron dokumenttiaineistosta sekä avaan sisällönanalyysia ja sen mukaista analyysiprosessia. Tämän jälkeen alkavat varsinaiset tulosluvut, joista jokainen avaa yhden analyysin tuloksena syntyneen muutoksen ulottuvuuden. Jokaisen ulottuvuuden käsittelyn alussa tuodaan esille ulottuvuuden kannalta relevanttia aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta, joihin analyysin tuloksia peilataan ja yhdistetään. Käyn läpi kaikki viisi ulottuvuutta omina alalukuihin. Luvun päättää yhteenveto, jossa kokoan dokumenttiaineiston analyysin tulokset yhteen.

4.1 Toimintaympäristön muutoksen tutkiminen: dokumenttiaineisto ja sisällönanalyysi

Tutkimukseni ensimmäisen osan aineistona toimivat 18 järjestön johtamisen keskeiset dokumentit eli toiminta-/vuosisuunnitelmat ja -kertomukset sekä strategiat vuosilta 2011–2016. Alun perin aineistoni oli tarkoitus olla 20 järjestön dokumentit, mutta kaksi järjestöä rajasin analyysistä pois, koska näiden järjestöjen dokumenttien määrä jäi kovin vähäiseksi. Kahdeltatoista järjestöltä sain kaikki toiminta-/vuosisuunnitelmat vuosilta 2011–2016, viideltä järjestöltä vuosilta 2012–2016 ja yhdeltä järjestöltä vuosilta 2011–2014. Toiminta-/vuosikertomukset sain kaikilta paitsi yhdeltä järjestöltä vuosilta 2011–2015, tältä yhdeltä puuttui toiminta-/vuosikertomus

vuodelta 2012. Koska keräsin aineiston keväällä 2016, toiminta-/vuosikertomusten osalta aineisto rajautui vuosiin 2011–2015. Kahdeksalla järjestöllä oli oma strategia kyseiseltä ajalta, ja muutama järjestö kertoi käyttävänsä ohjeenaan keskusliittonsa strategiaa. Olen ottanut tähän tutkimukseen mukaan vain järjestöjen omat strategiat, en keskusliittojen strategioita. Näin tutkimuksen kohde keskittyy nimenomaan paikallisiin järjestöihin, niiden aineistoihin ja toimintaan. Koska tutkimukseni järjestöjen toimintasuunnitelmat ja -kertomukset sekä strategiat eivät huomattavasti eronneet toisistaan, tein päätöksen käsitellä niitä yhdessä, enkä näin ollen ole erotellut muutoksia ja niistä tehtyjä havaintoja ja analyysia eri dokumenttien mukaan. Jatkossa puhun toiminta-/vuosisuunnitelmista ja -kertomuksista sekä strategioista yhteisellä nimellä dokumenttiaineisto⁴. Kyse eroista, joita järjestöjen dokumenteissa tulee esiin, johtuu luonnollisesti siitä, miten laajoja dokumentteja on kirjoitettu, miten hyvin siellä on huomioitu ja kuvattu toimintaa ja sen muutoksia sekä toimintaympäristöä. Dokumenteissa oli jonkun verran eroja, toisten dokumentit olivat monikymmensivuisia laajoja raportteja toimintasuunnitelmista ja -kertomuksista, kun muutamalla toimintaa oli suunniteltu ja kuvattu niukemmin. Sisältö, pituudesta huolimatta, vaihteli myös. Joissain lyhyissäkin dokumenteissa oli kuvattu muutoksia hyvin kattavasti, ja joissakin muutosten kuvaus oli niukkaa. Yli puolella myös puuttui oma strategia, joka usein tuo esiin ja hahmottaa toimintaympäristöanalyysia.

Tutkimukseni dokumenttiaineistoa kertyi 18 lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestön toimintasuunnitelmista, -kertomuksista sekä strategioista kokonaisuudessaan noin 4000 sivua. Yhden järjestön dokumenttiaineiston (tosu + toke + strategia) sivumäärissä laskien pienin määrä on noin 40 sivua ja suurin hieman yli 500

⁴ Järjestöt laativat vuosittain toiminnalleen toimintasuunnitelman (tosu), joka hyväksytään yhdistyksen sääntömääräisessä kokouksessa. Suunnitelma antaa toiminnalle raamit ja ohjaa toimintaa. Toimintasuunnitelmassa kuvataan yleensä järjestön toiminnan tarkoitus, toimintakauden visio ja tavoitteet, kuvataan mahdollista toimintaympäristön tilannetta ja oman toiminnan kehittämistä. Toimintakertomus (toke) taas laaditaan toimintakauden päätyttyä, ja siinä kuvataan menneen kauden toiminta ja arvioidaan toimintasuunnitelman toteutuminen. Toimintakertomus käsitellään kevätkokouksessa, jolloin jäsenet arvioivat toiminnan onnistumista ja päättävät vastuuvapauden myöntämisestä hallitukselle ja muille vastuuvetäjille. Joissain organisaatioissa kirjoitetaan lisäksi myös vuosisuunnitelma ja -kertomus, jotka ovat vastaavanlaiset kuin toimintasuunnitelma ja -kertomus, mutta voivat olla vapaamuotoisempia. Strategialla haetaan pitkän aikavälin suunnitelmallisuutta toimintaan ja tavoitellaan laajempaa päämäärää. Strategia pohjautuu yleensä yhdistyksen sääntöihin ja siinä laadittuihin arvoihin, visioon ja toiminta-ajatukseseen. Usein strategia sisältää arvion toimintaympäristöstä ja sen tilanteesta ja tulevasuuden näkymistä. Tietylle aikajänteelle laadittu strategia ohjaa pidemmällä aikavälillä vuosittaista toimintaa ja tavoitteisiin pääsemistä. Toimintasuunnitelman, -kertomuksen ja strategian kirjoittamiseen ei ole yhtä mallia, vaan jokainen taho voi laatia sen omalla tavallaan. Nämä dokumentit kuitenkin toimivat järjestön oman henkilöstön toiminnan ohjeina ja ovat osa toiminnan rakentamista. Niiden kautta sitoutetaan jäsenistöä ja kumppaneita toimintaan sekä annetaan tietoa muille toimijoille järjestön toiminnasta ja sen toteutumisesta.

sivua. Keskiarvo on 220 sivua järjestöä kohden. Suurimman osan dokumenteista sain sähköisenä word- tai pdf-tiedostoina sekä lisäksi joitain kappaleita paperisena. Yhden järjestön kaikki materiaali toimitettiin minulle paperisena. Skannasin myös paperiset dokumentit sähköiseen muotoon, jotta pystyin niitä työstämään. Toisaalta ensilukemisen helpottamiseksi tulostin myös kaikki dokumentit itselleni paperisena.

Analysointiprosessin aloittaminen aineiston avoimena lukemisena rakentaa kokonaiskuvaa ja myös alustavasti käynnistää luokittelun ja jäsentämisen. Perehtymisvaihe antaa pohjan koko analyysiprosessille ja virittää tutkijan keskusteluun aineiston kanssa (myös Ruusuvaara, Nikander & Hyvärinen 2010, 10). Tutustuin dokumenttiaineistoon lukien niitä läpi kahteen kertaan. Tein jo ensimmäisillä lukukerroilla havaintoja, missä kohdissa tekstiä kerrotaan jotakin muutosta tapahtuvan. Tein huomioita ja merkintöjä siitä, mihin asiaan liittyen muutosta tapahtuu. Sisällönanalyyssissa keskeistä on laadullisen aineiston mahdollisimman tarkka rajaaminen ja selkeyttäminen sekä luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota (Strauss & Corbin 1998; Eskola & Suoranta 2008, 64, 137). Aineisto tulee tuntea hyvin, jotta tulkinnat voidaan perustella riittävän tarkasti ja aineiston rajaamisessa on huolehdittu sen teoreettisesta riittävydestä. Oma tutkimukseni rajautuu toimintaympäristömuutoksiin, joista järjestöt kertovat dokumenteissaan.

Dokumenttien tutkimisessa on otettava huomioon, mihin tarkoitukseen ne on tehty ja mitä ne ylipäättään voivat kertoa. Omassa tutkimuksessani ja dokumenttiaineistossa on huomioitava, että dokumentit on tuotettu tietyssä ajassa, ne ovat rajattu kuvaus järjestön toiminnasta ja niiden ymmärryksestä omasta toiminnastaan ja toimintaympäristöstään. Michel Foucault (2005) on sanonut, että dokumentit ovat kautta historian toimineet tutkimuksen lähteinä, joilta on ollut kiinnostavaa kysyä ja jotka herättävät kysymyksiä. Mutta samalla hän muistuttaa, että tutkimisessa tulee huomioida, että dokumentit eivät välttämättä kerro totuutta, niissä ei välttämättä kuvata kaikkea ja ne eivät välttämättä ole aina perillä asioista. Erilaiset ulottuvuudet taloudellisista rakenteista yhteiskunnalliseen vakauteen sekä teknisiin tottumuksiin ja poliittiseen käyttäytymiseen ovat osa historian jatkumoa ja murroksia, monia todellisuuksia ja ulottuvuuksia tapahtumassa rinnakkain (Foucault 2005, 15–23). Omassa tutkimuksessani en lähesty järjestöjen dokumenteissa kuvattuja muutoksia yksiselitteisenä totuutena. Tarkastelen niitä konstruktionistisesta näkökulmasta järjestöjen kuvauksina, niiden tuottamina tapoina ymmärtää ja tulkita sosiaalista todellisuutta ja sosiaalisen järjestyksen prosesseja siten kun ne on tarkoituksenmukaista ajatellen dokumenttien tarkoitusta ja lukijakuntaa.

Tutkimukseni dokumenttiaineiston analyysitavaksi valikoitui sisällönanalyysi. Sisällönanalyysia voi toteuttaa monella tapaa. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on inductiivista, kun se etenee aineiston pelkistämisestä ryhmittelyyn ja abstrahointiin. Teorialähtöinen sisällönanalyysi taas lähtee tietystä aikaisemmasta viitekehyksestä aineiston luokitteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113; ks. myös Eskola 2001; 2007.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi ei noudattanut mitään tiettyä lähtöteoriaa, vaan lähdin tarkastelemaan aineistoa jo aineistonkeruuvaiheessa ja analyysiyksiköt valikoituivat aineistosta tutkimustehtävän mukaisesti. Toisaalta en myöskään ole tehnyt tutkimusta täysin ”tyhjänä tauluna”, vaan oma työhistoriani alalta sekä lukeisuus tuovat minulle esiyymmärrystä aiheesta. Analyysiani voi siis kuvata teoriaohjaavaksi, jossa pyritään aineistolähtöisyyteen, mutta siihen kuitenkin vaikuttaa myös tutkijan esiyymmärrys. Luin aineistoa läpi sitä mukaa kuin sitä sain ja tein alustavia havaintoja ja merkintöjä muutoksista. Jokainen dokumentti oli laadittu omalla tavallaan, osassa asioista kerrottiin pitkinä kuvauksina ja kertomuksina, osassa enemmän asioita luetellen ja listaten. Tästä syystä analyysiyksikön määrittely oli työssäni keskeistä. Määrittelin aineistoon perehtymisen jälkeen analyysiyksikön ja totesin parhaimmaksi ottaa mukaan niin sanoja, lauseita kuin laajempiakin asia- ja ajatuskokonaisuuksia (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Näistä kaikista puhun alkuperäisilmaisuna, joka on tietty asiakokonaisuus. Ne auttavat strukturoimaan laadullista aineistoa teemoihin. Taulukossa 8 esittelen tutkimukseni sisällönanalyysin etenemisen, joka toki on ollut prosessimainen palaten välillä taaksepäin ja edeten sitten taas eteenpäin, mutta noudattaen pääpiirteissään taulukossa esitettyä kulkua.

Taulukko 8. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009)

1	Dokumenttien lukeminen ja sisältöön perehtyminen
2	Rajattuun tutkimuskysymykseen liittyvien alkuperäisilmaisujen etsiminen
3	Alkuperäisilmaisujen kerääminen ja pelkistettyjen ilmausten antaminen
4	Samakaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
5	Alaluokkien muodostaminen ja pelkistysten yhdistäminen niiden alle
6	Alaluokkien yhdistäminen ja pääluokkien muodostaminen
7	Pääluokkien kokoaminen ja kokoavan käsitteen tarkentaminen

Analyysin toteuttaminen eteni prosessimaisesti. Analysoinnin alkuun otin käsitteellään kahdeksalta ensimmäiseltä järjestöltä saamani dokumentit. Luin niitä läpi ja tein

alustavia havaintoja ja merkintöjä niissä kerrotuista muutoksista. Keräsin näiden dokumenttien osalta analyysiyksiköt eli alkuperäisilmaukset omiin tiedostoihinsa kunkin järjestön osalta. Samalla merkitsin alkuperäisilmaukset eri värein alustavan alaluokan mukaisesti. Kirjasin jokaisen alkuperäisilmauksen kohdalle koodin, minkä järjestön mistä dokumentista oli kyse. Tämän ajattelin helpottavan luokittelua, mahdollista sitaattien etsimistä tutkimusraporttiin sekä tulosten aukikirjoittamista. Seuraavaksi loin alkuperäisilmauksille ajatuksen kokonaisuutta kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Tämän jälkeen kävin alkuperäisilmaukset läpi ja etsin niistä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Ryhmittelin jokaisen järjestön alkuperäisilmauksista muodostetut pelkistetyt ilmaukset yhteen alaluokiksi ja nimesin ne sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Alaluokkien kokoamisen jälkeen hahmotin niiden yhdistävät tekijät ja loin niille pääluokat. Kuvaan seuraavien aineistositaattien ja esimerkkien kautta analyysin etenemistä alkuperäisilmauksista alaluokkiin ja pääluokkaan. Samalla tuon esiin tulkintojen yhteyttä alkuperäisaineistoon.

Toukokuussa astui voimaan laki lasten kanssa toimivien rikostaustan tarkastamisesta. Lain perusteella olemme alkaneet pyytää lasten kanssa toimivilta vapaaehtoisilta luvan heidän rikosrekisteriotteensa selvittämiseen. (alkuperäisilmaus, anonymisoituna)

= Lakimuutos ohjannut vapaaehtoisten rikosrekisterin selvittämiseen (pelkistys)

= Muuttuva ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö (alaluokka)

= Poliittis-yhteiskunnallinen ulottuvuus (pääluokka)

Kaupungin kanssa on kumppanuushengessä alkujaan sovittu hinnoittelusta. Kilpailutuksen myötä kaupunki esittää ehtonsa, joihin pyritään vastaamaan. Järjestön rahoitusten periaatteena on toiminut tuottojen ja kustannusten tasapainoinen suhde voittoa tavoittelematta. Yleishyödyllisenä toimijana meillä ei ole kertyneitä resursseja. Nykyisenkaltaiset palvelusopimukset eivät varmista tasaista tuloa, ja asiakasvolyyymien epätasaisuus edellyttää hinnoittelun uudistamista. (alkuperäisilmaus, anonymisoituna)

= Kumppanuus kaupungin kanssa muuttunut kilpailutuksen myötä, jonka vuoksi rahoituksen kanssa joudutaan tasapainoilemaan ja sitä uudistamaan (pelkistys)

= Rahoituksen muutokset (alaluokka)

= Taloudellis-resurssinen ulottuvuus (pääluokka)

Asiakaskuntamme on selvästi nuorentunut ja huumeiden, lääkkeiden ja sekakäyttö ovat kasvaneet. Asiakkaillamme on myös usein mielenterveysongelmia. Perheellisten osuus asiakaskunnassamme on kasvanut ja lastensuojelun toimenpiteet ovat heidän arjessa mukana. Asiakaskuntamme myös ikääntyy ja heidän tarpeensa tulee huomioida. Toimintamme kehittäminen on keskeistä moninaistuvan asiakaskunnan myötä. (alkuperäisilmaus, anonymisoituna)

= Asiakkaiden muuttuminen näkyy asiakaskunnan nuorentumisena, monipäihdekäyttönä, ikääntymisenä, mielenterveysongelmien lisääntymisenä sekä perheiden ja lastensuojelun asiakkuuden kasvuna (pelkistys)

= Asiakaskunnan muutos (alaluokka)

= Sosiaalinen ulottuvuus (pääluokka)

Rahoittaja vaatii suunnitelmallisempaa tulosten ja vaikutusten seuranta ja arviointia. Keskusjärjestössä on aloitettu yhteinen hanke, jolla luodaan toimintamuodolle yhteiset kansalliset laadulliset ja määrälliset mittarit. Järjestöme toimintayksiköt ovat hankkeessa tiiviisti mukana. Yksikköme ovat myös tehneet arviointisuunnitelman, jossa on kuvattuna vuosikello arvioinnin toteuttamiselle. (alkuperäisilmaus, anonymisoituna)

= Tulosten ja vaikutusten arviointiin ja mittaamiseen ulkoisia paineita ja aloitettu mittareiden kehittäminen (pelkistys)

= Mittaamisen ja tuloksellisuuden osoittaminen (alaluokka)

= Tekninen ulottuvuus (pääluokka)

Yhteiskunnalliset muutokset haastavat tarkastelemaan toimintatapojamme ja kehittämään uusia toimintamuotoja. Olemme sitä mieltä, että järjestöme perustana toimiva arvölähtökohta on keskeistä yhteiskunnallisista muutoksista huolimatta. Teemme työtä yhdessä. Toimintaideologiamme mukaisesti kohtaamme ja tuemme jokaista kävijääme yksilöllisesti hänen tarpeistaan lähtien, olkoon yhteiskuntamme tilanne mikä tahansa. (alkuperäisilmaus, anonymisoituna)

= Yhteiskunnan koveneminen haastaa arvoja, joista halutaan pitää kiinni ja niiden mukaan toimia jatkossakin (pelkistys)

= Arvojen ja aatteen puolustaminen (alaluokka)

= Eettis-laadullinen ulottuvuus (pääluokka)

Jatkossa aineiston käsittely oli helpompaa, koska aiemmin luodut pelkistykset, alaluokat ja pääluokat auttoivat aineiston käsittelyssä. Loppujen järjestöjen dokumenteista oli selkeämpää etsiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia muutosta käsittelevistä alkuperäisilmauksista. Jatkoin aineiston käsittelyä samaan tapaan keräten kaikista dokumenteista muutosta koskevat alkuperäisilmaisut, pelkistämällä ne sekä koaamalla niitä alaluokkiin ja pääluokkiin. Lopuksi kokosin jokaisen pääluokan tiedot omaksi word-dokumentiksi, johon sisältyivät kaikkien järjestöjen alkuperäisilmaisut ja pelkistykset alaluokittain. Koostin tästä kokonaisuudesta pääluokkien taulukot, joissa on koottuna alaluokat ja pääluokat. Kirjoittaessani tuloksia auki palasin vielä joihinkin alaluokkiin, pohdin niiden oikeaa sijoittumista pääluokissa, yhdistin niitä ja siirsin niitä tarvittaessa sopivampaan pääluokkaan. Lopulta prosessimainen, syste-

maattisesti tekemäni laadullinen sisällönanalyysi tuotti 4000 sivun dokumenttiaineistosta selkeän kokonaisuuden ja mahdollisti sitä kuvaavien luokkien rakentamisen. Pääluokkia muodostui viisi, jotka kuvaavat sitä, millaisina ulottuvuuksina toimintaympäristömuutokset näyttäytyvät järjestöjen dokumenteissa: poliittis-yhteiskunnallinen, taloudellis-resurssinen, sosiaalinen, tekninen sekä eettis-laadullinen.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin jälkeen kokosin tulosluvun kirjoittamisen pohjaksi kunkin pääluokan alle alaluokat. Käytin hyödykseni myös kvantitatiivista sisällönanalyysia (kvantifointia) (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93; Silverman 2006; Schreier 2012): laskin kaikkien alaluokkien sisältämien alkuperäisilmauksien eli analyysiyksikköjen esiintymisen määrän dokumenteissa ja näin tuotin sanallisesti kuvattua aineistosta myös määrällisiä tuloksia. Nämä on esitetty kutakin pääluokkaa käsittelevän tulosluvun alussa. Näin lukijalle hahmottuu kvantitatiivisesti se, miten paljon eri asioista dokumenteissa on muutoksena kirjoitettu. Taulukossa 9 on kuvattu alaluokkien rakentuminen järjestöjen dokumenteissa.

Taulukko 9. Dokumenttiaineistosta muodostetut pääluokat eli ulottuvuudet sekä niiden alaluokat

ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA =ULOTTUVUUS
Muuttuva ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö Palvelurakenteiden uudistuminen Vaikuttamistoiminnan lisääntyminen Yhteiskunnallisten muutosten ennakointi	Poliittis-yhteiskunnallinen ulottuvuus
Rahoituksen muutokset Hankerahoituksen ja uusien rahoituskanavien etsiminen Organisaation uudistaminen Ammatillisuuden ja asiantuntemuksen kehittäminen	Taloudellis-resurssinen ulottuvuus
Asiakaskunnan muutos Toiminnan kehittäminen Kansalaistoiminnan vahvistaminen Yhteistyön laaja-alaisuus Viestinnän ja markkinoinnin moninaisuus	Sosiaalinen ulottuvuus
Mittaaminen ja tuloksellisuuden osoittaminen Työelämän teknistyminen ja digitalisoituminen Toimitilojen haasteet	Tekninen ulottuvuus
Arvojen ja aatteen puolustaminen Eettisesti kestävien ratkaisujen tekeminen Toiminnan laadun varmistaminen	Eettis-laadullinen ulottuvuus

Tulosten esittäminen etenee tässä luvussa siten, että kytken kunkin ulottuvuuden käsitteeseen ja asiaan johdatteluun aiempaa kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Koin tärkeäksi tulosten esittämisessä kytkeä järjestöjen muutosten ulottuvuudet aiemman kirjallisuuden ja teorian avulla yhteiskunnassa havaittuihin vastaaviin muutoksiin. Tuloksista kertova teksti on kuitenkin hyvin dokumenttiaineiston alkuperäisilmauksia kuvailevaa. Tulosten raportointiin yhdistyy myös järjestöjen dokumenteissaan mainitsemien muutosten määrällinen kuvailu. Tuon tuloksien esittelyssä esiin, kuinka paljon kustakin muutoksesta on dokumenteissa alkuperäisilmauksia (taulukot 10–14) sekä kuvaan tekstissä, kuinka monen järjestön dokumenteissa tietyistä muutoksista on puhuttu. Koska tulosten esittely määrällisesti ja laadullisesti sekä niistä tuotettu analyysikerronta kuvaa kattavasti järjestöjen dokumenteissa esille tulleita muutoksia, on suorat lainaukset dokumenteista jätetty pois pelkästään niissä olevan sisällön toistamisen välttämiseksi sekä järjestöjen tunnistettavuuden ehkäisemiseksi. Kuitenkin edellä (s. 83–84) olen esitellyt kaikista pääluokista tulkintojen yhteyttä alkuperäisaineistoon anonymisoitujen aineistositaattien ja tulkintaprosessin kuvaamisen avulla. Nämä toimivat tukena tulkintojen hahmottamisessa.

4.2 Poliittis-yhteiskunnallinen ulottuvuus

Tässä alaluvussa käsitelen järjestöjen toimintaan ja johtajuuteen liittyvien muutosten poliittis-yhteiskunnallista ulottuvuutta. Tällöin tulee näkyviin järjestöjen sidoksisuus poliittis-yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön. Ulottuvuuteen liittyvät muutoksen kuvaukset järjestöjen johtamisen dokumenteissa koostuvat laeista ja määräyksistä, palvelurakenteista ja sen muutoksista, vaikuttamistoiminnan lisääntymisestä ja erilaisten yhteiskunnallisten muutosten ennakoinnista (taulukko 10).

Taulukko 10. Poliittis-yhteiskunnallinen ulottuvuus

ALALUOKKA	määrä	PÄÄLUOKKA
Muuttuva ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö	77	Poliittis-yhteiskunnallinen ulottuvuus
Palvelurakenteiden muutos	124	
Vaikuttamistoiminnan lisääntyminen	191	
Yhteiskunnallisten muutosten ennakointi	27	

4.2.1 Muuttuva ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö

Yhteiskunta luo toimijoille taloudellisia ja toiminnallisia raameja laeilla ja määräyksillä. Valtiolla on mahdollisuus ylhäältäpäin ohjata lainsäädännöllä ja erilaisilla hyvinvointiyhteiskunnan suunnitelmilla yhteiskunnallisten toimintojen toteuttajia, joita ovat myös sosiaali- ja terveystaloudellisia tuottavat järjestöt (ks. Toikko & Gawel 2012, 16; Siisiäinen 2000). Ryhtyessään erilaisen avustusrahoituksen vastaanottajaksi ja palveluiden tuottajaksi ja saadessaan rahaa ja resursseja toiminnan toteuttamiseen kansalaisyhteiskunnan toimijat tekevät tietoisin päätöksin siitä, että he luopuvat tietyistä autonomiastaan ja riippumattomuudestaan ja ryhtyvät yhteistyöhön ja ostopalvelusopimusten toteuttajiksi rajoituksineen ja mahdolluuksineen (Möttönen & Niemelä 2008; Szreter 2002). Toisaalta lait ja suunnitelmat voivat ohjata toimintaa myös niin, että järjestöt näyttäytyvät enemmänkin valtion liittolaisena ja tällöin kansalaisyhteiskunta nähdään yhtenä valtion ilmenemismuotona (Simpura 2000). Valtiolla ja järjestöillä on tällöin yhteinen intressi toteuttaa suomalaista hyvinvointia ja varmistaa palvelujen saatavuus.

Romppainen (2007) on väitöskirjassaan tarkastellut sosiaali- ja terveysjärjestöjen oikeudellista asemaa hyvinvointipalvelujen järjestämisessä. Hän on tutkimuksessaan päätenyt siihen, että hankintalaki asettaa järjestöt palvelujen tarjoajana yksityisten yritysten kanssa samaan asemaan. Kilpailuttamisen kautta järjestöt on määrätty toimimaan markkina- ja kilpailuehtoisesti. Kilpailuttamisessa kunnalla ei ole mitään mahdollisuuksia soveltaa järjestöihin erityishuomiota kilpailijoihin nähden. Myös Särkelä (2016, 317–330) on väitöskirjassaan tarkastellut järjestöjen ja kuntien kumppanuussuhteen muuttumista ja todennut, että valtionosuusuudistusten, hankintalain, verotuksen muutosten ja kilpailuttamisen myötä järjestöjen aikaisempi asema kuntien kumppanina ja yhteinen intressi asiakkaiden tarvitsemien palveluiden turvaamiseen on murtunut. Yhteiskunnallinen tilanne haastaa järjestöjen perustehtävän ja arvot. Romppainen (2007) pohtiikin sitä, miten järjestöjen aatteellisuus voi toteutua kovassa kilpailutilanteessa. Näistä saatetaan joutua keskustelemaan, kun lopulta kilpailutilanteesta kyse on taloudellisista asioista. Järjestöjen ratkaisukeinoiksi usein jääkin kilpailunalaisten palveluiden siirtäminen yhtiömuotoiseksi. (Romppainen 2007, 475–486.)

Tutkimusaineistossa valtion ohjaus ja kumppanuus järjestöjen kanssa tulee esiin erilaisissa toimintaa ohjaavan lainsäädännön muutoksissa. Kolmasosa järjestöistä kirjoittaa dokumenteissaan siitä, että lait ja määräykset tuovat usein selkeyttä ja taloudellista tukevuutta toimintaan, kun ne määrittävät tietyt palvelut valtion tai kunnan

velvollisuudeksi ja palveluiden tuottajille annetaan selkeästi tarvittavat resurssit toiminnan toteuttamiseen. Lainsäädännön uudistuminen ja ohjaavuus kuvastuu näin järjestöjä vahvistavana muutoksena. Toisaalta järjestöt kuvaavat sitä, että vastuutahojen ja rahoittajien muuttuessa lainsäädäntö ohjaa toimijoita uudelleen yhteistyöhön, ja järjestöt ovat kumppaneineen uuden yhteistyön luomisen edessä. Yhteistyötahot voivat muuttua kokonaan tai heidän roolinsa kokonaisuudessa voi muuttua. Toimintakäytännöt ja yhteistyömuodot tulee tällöin luoda uudelleen ja uusiin kumppaneihin luoda uudelleen luottamukselliset suhteet. Järjestöt kertovat myös siitä, että joissain tapauksissa lainsäädännön muutos ohjaa siihen, että resurssit jaetaan ja palveluntuottajat valitaan uudelleen. Järjestöt ovatkin havahtuneet siihen, että muutostilanteet aiheuttavat kilpailua, jolloin toiminnan laadun ja tuloksellisuuden osoittaminen on tärkeää yhteistyön ja toiminnan vakuuttamiseksi.

Osan laeista ja määräyksistä kuvataan tuottaneen yllättävää ylimääräistä työtä tullessaan voimaan, mutta samalla ne nähdään kuitenkin toimintaa tukeviksi. Kolmasosa järjestöistä tuo esiin sen, että muun muassa omavalvontasuunnitelma ohjaa nykyään oman toiminnan selkeämpään kirjaamiseen, suunnitteluun ja seurantaan, ja näiltä osin järjestöt kuvaavat dokumenteissaan sen myönteisenä uudistuksena ja toimivan tukena toiminnassa. Omavalvontasuunnitelman kerrotaan toimivan joissain järjestöissä myös laatukäsikirjana toiminnalle. Lainsäädännön kautta tuotetuilla työkaluilla ja ohjeilla voidaan näin siis hyvin selkeästi ohjalla järjestöjä uudistamaan työkäytäntöjään ja huomioimaan toimintansa suunnittelua ja toteutusta sekä sen arviointia.

Polittis-yhteiskunnallisina ja lainsäädännöstä lähtevinä epävarmuutta lisäävinä muutoksina muutamit järjestöt mainitsevat erilaiset määräaikaiset tai lyhytkestoiset ratkaisut, jotka tuovat harmia niin asiakkaille/kohderyhmälle, järjestölle kuin myös vastuutaholle/rahoittajalle. Tällaisista toimista eniten mainintoja saavat työllistämiseen liittyvät säädökset, kuten palkkatuen määrärahojen leikkaukset sekä työharjoittelun ja työelämävalmennuksen loppumiseen liittyvät yllättävät ratkaisut. Monella järjestöllä palkkatuetut työntekijät ja muin tavoin työllistetyt henkilöt ovat tärkeä ja toimintoja mahdollistava resurssi ja työvoimapolitiittiset työllistämiskeinot koetaan myös asiakkaiden elämän etenemispoluille tärkeinä. Näitä työllistettyjä koetaan olevan hankalaa ohjata elämässä eteenpäin ja avoimille työmarkkinoille yhteiskunnasta ja lainsäädännöstä aiheutuvien esteiden, kuten stigman, sosiaaliturvapolitiikan ja työllisyyspolitiittisen lainsäädännön, vuoksi. Huominoarvoista onkin, että muun muassa työllistämisen lainsäädäntöön liittyvät ratkaisut ohjailevat niin järjestöjen toimintaa, henkilöstöresurssin määrää kuin myös mahdollisuutta tukea asiakkaitaan ja aiheuttavat jatkuvia muutoksia järjestöjen toimintaympäristössä.

Järjestöt kertovat dokumenteissaan, että moni lakiuudistus tai säädös on veloit-
tanut järjestöjä toiminnassaan. Nimeltä mainitaan muun muassa laki lasten kanssa
toimivien rikostaustan selvittämisestä, sosiaalihuollon ammattihenkilöstön merkitse-
minen terveydenhuollon tavoin Valviran rekisteriin, laki yksityisistä sosiaalipalve-
luista ja hankintalaki. Neljäsosa järjestöistä kuvaa dokumenteissaan lakimuutosten ai-
kaansaamia tarkennuksia työssään. Muutoksia on tapahtunut muun muassa siinä, että
vapaachtoisilta kerätään suostumukset rikosrekisteriotteiden tarkistamiseen, olemas-
saolevan ja rekrytoitavan henkilöstön pätevyudet tarkastetaan ja aluehallintoviraston
kanssa laaditaan uudet dokumentit palveluyksiköistä. Myös asiakkaan osallisuuden
vahvistamiseen kuvataan tulevan ohjausta lain kautta. Näillä lainsäädännön muutok-
silla ohjataan sekä järjestöjen palveluita että kansalaistoimintaa ja järjestöt ovat pää-
sääntöisesti nähneet näiden tukevan toimintansa yhteisöllistä, kokemusasiantuntijuu-
den ja vertaisuuden huomioivaa työtä. Toiminnan sisällön ohjauvuuden lisäksi lain-
säädännöllä on pyritty ohjaamaan myös järjestöjen toiminnan ulkoisia puitteita. Muu-
tama järjestöistä mainitsee, että laatusuosituksen toimitiloille määritellyt minimivaati-
mukset aiheuttavat vaihtoehtojen tarkastelua lisärakentamisesta ja remontoinnista
uusien tilojen hankintaan.

Politiittis-yhteiskunnallinen muutoksen ulottuvuus sisältää ohjaavan lainsäädännön
osalta myös erilaiset kansalliset ohjelmat ja hankkeet. Järjestöjen toimintaa ohjaavina
asiakirjoina kerrotaan huomioitavan muun muassa kansallinen mielenterveys- ja
päihdesuunnitelma, hallitusohjelmat ja niiden kärkihankkeet, eri alojen toiminnan ja
palveluiden laatusuositukset, strategiat sekä ministeriöiden suositukset. Nämä ohjaa-
vat asiakirjat ovat sosiaali- ja terveysministeriön ja muiden viranomaisten keinoja ka-
ventaa kuntien välisiä eroja (Hiilamo 2015, 18). Moni järjestö kertoo dokumenteis-
saan olevansa mukana suunnitelmien ja hankkeiden toteuttamisessa ja kehittävänä
ja toteuttavansa toimintaansa ohjelmien ja suunnitelmien mukaisesti. Jotkut kansain-
väliset sitoumukset sekä kansalliset ohjelmat ja uudistukset lainsäädännössä ovat
mahdollistaneet toiminnan laajentamisen uusiin palveluihin. Myös kansainvälisistä,
EU:n tasolla tehdyistä sopimuksista ohjautuu Suomeen paineita parantaa sosiaali- ja
terveyspalveluja, joista aineistossa mainitaan muun muassa turvakodit ja rikoksen uh-
rien auttaminen. Näitä uudistuksia ja niiden voimaantuloa ja toteutusta järjestöt seu-
raavat ja samalla suunnittelevat oman toimintansa kehittämistä ja laajentamista mah-
dollisuuksien mukaan.

4.2.2 Palvelurakenteiden uudistuminen

Hyvinvointipalvelujen järjestämisessä on siirrytty entistä enemmän julkisten palvelujen tuottamisesta yksityisiin palveluihin ja markkinoihin (Anttonen ym. 2012, 21–26; Aalto 2012; Toikko & Gawel 2012, 16–22). Kilpailulainsäädännön muuttuminen ja hankintalaki asettavat järjestöt palveluiden tarjoajana yksityisten yritysten rinnalle ja toimimaan markkina- ja kilpailuehtoisesti (Romppainen 2007, 475–486; Särkelä 2016, 317–330). Yhteiskunnan heikko taloudellinen tilanne ja kuntien taloudellisten voimavarojen hiipuminen edellyttävät säästötoimia ja karsintaa palveluiden järjestämisessä. Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistus sekä yhteiskunnan talouden heikkenevä tilanne ovatkin keskeisinä yhteiskunnallisina muutoksina mainittu lähes jokaisen järjestön dokumenteissa. Järjestöt pohtivat dokumenteissaan, miten palvelut tullaan jatkossa järjestämään ja kuinka järjestöt nähdään palveluiden tuottajina. Monet kirjoittavat siitä, että järjestöt ovat toimineet jo vuosien ajan julkisen ja yksityisen sektorin rinnalla tuottaen hyvinvointipalveluja ja kansalaistoimintaa joustavasti ja lähellä ihmisiä. Järjestöt ilmaisevat dokumenteissaan huoltaan kansalaistoiminnan turvaamisesta ja pitävät järjestöjä tärkeänä osana yhteiskunnan palvelukokonaisuutta myös tulevaisuudessa.

Kuntaliitosten ja palvelurakenneuudistuksen arvioidaan voivan vaikuttaa järjestöjen toimintamahdollisuuksiin kielteisesti. Noin puolet järjestöistä kirjoittaa dokumenteissaan siitä, että kuntatalouden kiristyessä julkisia palveluita karsitaan eikä korvaavia tai täydentäviä palvelujakaan osteta. Hiilamo (2015, 17) on tuonut esiin kuntien palveluiden karsimisen ja rajaamisen mahdollisuuden, koska kuntalaisten oikeuksia palveluihin ei ole tarkkaan määritelty. Muun muassa taloudellisesti tiukkoina aikoina kunnat saattavat hoitaa vain välttämättömän, kuten erikoisairaanhoidon ja lakisääteiset palvelut, mutta joutuvat karsimaan ehkäisevästä työstä ja avohuollon tukipalveluista. Tällöin sosiaali- ja terveyspalveluissa toiminta painottuu raskaimpaan ja kalleimpaan välttämättömyyksien ja viime sijassa hoitamiseen. (Hiilamo 2015, 17–21.) Järjestöt tuovat dokumenteissaan esiin sen, että vaikea taloustilanne saattaa aiheuttaa lyhytnäköisiä ratkaisuja lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdepalveluissa: palveluja ei yksinkertaisesti tarjota niitä tarvitseville asiakkaille, ja näin voi syntyä heikommassa asemassa olevien ihmisten tilanteen laiminlyöntejä, jotka tulevat myöhemmin kalliiksi yhteiskunnalle. Järjestöt kirjoittavat dokumenteissaan huolestaan asiakkaista ja siitä, etteivät ihmiset joudu eriarvoiseen asemaan ja että sosiaali- ja terveyspalvelut järjestetään asianmukaisesti. Poliittis-yhteiskunnalliseen muutosten ulottuvuuteen liityen palvelu- ja kuntarakenteiden uudistukset näyttäytyvät siis järjestöjen

kriittisenä pohdintana omasta toiminnastaan sekä asiakkaiden palveluista tulevaisuudessa.

Järjestöt kertovat dokumenteissaan siitä, että joillakin alueilla järjestön osatoiminta tai jokin toimintayksikkö on jouduttu lopettamaan kunnan ryhtyessä toteuttamaan palvelua omana toimintanaan, lopettaessaan palvelun ostamisen järjestöltä tai hyväksyessään kilpailutuksesta mukaan palveluiden tuottajaksi vain isoja toimijoita. Rakennemuutosten ja erityisesti kilpailutusten kerrotaan tuovan haasteita palvelutuotantoon ja yhteistyöhön. Yksityisten yritysten osuus sosiaali- ja terveystalouden tuottajana on kasvanut (mm. Toikko & Gawel 2012, 16–22) ja järjestöjen dokumenteissa mainitaan myös yritysten tulosta lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdetyön palvelukentälle. Järjestöt kertovat huomanneensa yritysten toiminnan niin markkinoinnissa, mainonnassa kuin yhteistyössäkin olevan järjestöjen tavasta poikkeavaa. Järjestöt kertovat kilpailutusten aiheuttavan epävarmuutta tulevasta. Järjestöt näkevät kilpailutuksiin ja tulevaisuuteen varautuen tärkeänä lisätä kilpailutusosaamista, tuoteistaa palveluja sekä osoittaa toimintansa vaikuttavuutta. Järjestöt kuitenkin kirjoittavat dokumenteissaan olevansa huolissaan yksilöllisyyden huomioimisen ja asiakaslähtöisyyden unohtumisesta markkinaehtoisessa hankintaprosessissa. Toisaalta kilpailutuksissa pärjäämisen nähdään vahvistavan järjestön roolia palvelujen tuottajana sekä antavan turvaa tulevaisuuteen. Menestys tuo uskoa omaan osaamiseen kilpailutustilanteissa ja oman toiminnan laadusta. Pitkäaikaiset sopimukset nähdään hyvinä ja turvaa antavina.

Sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutoksen myötä järjestöjen kumppani- ja sopijaosapuolet saattavat muuttua. Useissa sote-työryhmissä ja asiantuntijoiden lausunnoissa palveluiden järjestämiseen on vaadittu laajaa, noin 200 000 asukkaan väestöpohjaa. Palveluiden järjestämistä vastuu muuttuessa esimerkiksi suunnitellulle maakunnalle tai sote-alueelle henkilöstö vaihtuu ja päätökset tehdään kauempana kuntalaisten ja palvelutuottajien arjesta. (Hiilamo 2015). Muutaman järjestön dokumenteissa kuvataan sitä, että järjestöt tekevät palvelusopimuksia ja yhteistyösopimuksia monen kunnan kanssa ja uudistuksen myötä keskustelukumppanit vaihtuvat uusien rakenteiden mukaisiksi ja yhteistyö ja luottamus täytyy rakentaa uudelleen. Huomionarvoista tässä onkin, kuinka paikallisten järjestöjen ääni jatkossa kuuluu, mikäli päätöksenteko ja kumppanuus etäännyvät paikallistason arjesta ja siirtyy suurempiin kokonaisuuksiin maakuntiin ja suuriin rakenteisiin.

Kuntien yhteenliittymien tai kuntayhtymien laajemmat alueelliset yhteistoiminnat näyttävät neljäsosan järjestöistä dokumenteissa kuitenkin myös myönteisinä järjestöjen kannalta. Dokumenteissa kuvataan sitä, että palvelurakennemuutuksessa

kaikkiin yhteistoiminta-alueen kuntiin on haluttu saada samankaltaiset sosiaali- ja terveyspalvelut, jolloin myös järjestön toteuttamaa toimintaa on toivottu laajennettavaksi kaikille alueille. Tämän on koettu tuovan jatkuvuutta ja turvaa järjestön toiminnalle. Kaupunkien tai kuntayhtymien strategioihin on myös kirjattu sellaisia tavoitteita, että ne sopivat juuri järjestöjen toiminnassa toteutettaviksi. Järjestöissä nähdään, että heidän toiminnalleen on tällöin alueella selkeä tarve. Paine kunnille tuottaa samanlaisia ja hyväksi havaittuja palveluja alueilla voi tulla myös kansainvälisistä raporteista ja ohjeista tai kansallisista tutkimuksista ja selvityksistä, joita kansallisten toimijoiden ja virastojen myötä ryhdytään edistämään. Tästä on myös kuvauksia ja myönteisiä kokemuksia aineistossa.

Järjestöt mainitsevat dokumenteissaan sote-uudistuksessa ja rakenteiden muuttuessa haasteenaan sen, jatkuuko heidän toimintansa kansalaisjärjestölähtöisesti vai tuleeko toiminta muuttumaan ostopalveluksi, jolloin muun muassa RAY-rahoitukset (nyk. STEA) toimintaan lakkaavat. Dokumenteissa pohditaan sitä, tuleeko päivä- ja työtoimintatyypisistä yksiköistä kilpailutuskohteita vai voitaisiinko rahoitus turvata sote-lainsäädännössä ja rahoittajina toimisivat esimerkiksi sote-alueet, tai voisiko toiminta jatkua kansalaisjärjestölähtöisesti toiminta-avustuksin, kunta- ja järjestöavustuksin. Vastavaa pohdintaa tekee myös Tuija Brax selvityksessään järjestöjen roolista sote-uudistuksessa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Kokonaisuutena erilaiset päivä- ja työtoimintayksiköt sekä klubitalot ovat merkittäviä matalankynnyksen kohtaamispaikkoja ja arjen sisältöä asiakkaille tuovia toimintamuotoja, joita toteutetaan pääasiassa kunta- ja RAY-avustuksin (nyk. STEA). Rakenteellisesti näillä on myös tärkeä paikka osana asiakkaiden palvelupolkuja ja -ketjuja. Monissa päivätoimintatyypisissä palveluissa tärkeä osa toimintaa ovat vapaaehtois- ja vertaistoiminta, ja niiden turvaaminen kuvataan dokumenteissa tärkeänä.

Muutaman järjestön dokumenteissa kuvataan sitä, että alueella on ollut meneillään oman alan julkisten palveluiden muutos- ja kehittämistyö, jossa järjestö on ollut yhteistyössä mukana. Samalla on rakennettu ja muokattu järjestön toimintaa julkisen rinnalla sopivaksi täydentäjäksi. Möttönen ja Niemelä (2008, 226–227) kuvaavatkin järjestöjen ja kuntien yhteistyön muodoksi ostopalvelusopimusten ja avustustoiminnan lisäksi yhteistoiminnan alueen, jolloin kunta ja järjestö sopivat yhteistyöstä ja toteuttavat toimintaa jonkin väestöryhmän hyödyksi. Kuntalaisten hyvinvoinnin varmistamiseksi ja yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman luomiseksi kuntien hyvinvointipolitiikassa on tärkeää tehdä yhteistyötä järjestöjen kanssa. (Möttönen & Niemelä 2008, 226–227.)

Yhteiskunnassa tapahtuva laitoshoidon purkaminen ja vähentäminen sekä avohoidon ja ehkäisevän työn laajeneminen ja kehittäminen tulevat esiin aineistossani.

Tätä muutosta kuvataan järjestöjen ja asiakkaiden toiminnan kannalta mahdollisuutena. Monet järjestöt tuottavat nimenomaan avohoidon palveluja ja sitä tukevaa kansalaistoimintaa, vapaaehtois- ja vertaistoimintaa, joten näiden rakenteiden kehittämisessä järjestöt ovat usein mukana ja keskeisinä toimijoina. Avohoidon resurssien lisääminen ja kuntouttavien palveluiden kehittäminen alueen toimijoiden yhteistyönä nähdään rakenneuudistuksessa hyvänä tapana toimia. Toisaalta dokumenteissa näytetään myös muutoksen toinen puoli, eli järjestöt kantavat huolta niistä ihmisistä, jotka selkeästi tarvitsisivat laitoshoidoa. Laitoshoidossa nähdään olevan suuntauksena entistä nopeampien hoitotulosten aikaansaaminen ja lyhyempien hoitajaksojen tarjoaminen asiakkaille. Järjestöt kirjoittavat dokumenteissaan olevansa huolissaan muutoksesta, jossa ihmistä ei nähdä yksilönä ja hoitosuunnitelmaa ei tehdä henkilökohtaisen tarpeen mukaan. Omien laitoshoitotyyppisten palveluiden kohtalo ja jatkuminen on ollut myös muutamalla järjestöllä pohdinnan kohteena. Käyttömäärien vähentyessä palvelun tuottamisen mielekkyyttä ja kannattavuutta on jouduttu arvioimaan.

Neljäsosa järjestöistä kertoo dokumenteissaan, että palveluiden muutokset alueella, kuten laitoshoidon väheneminen ja julkisten palveluiden työntekijöiden siirtyminen kauemmaksi, näkyvät järjestöjen asiakaskunnan kunnon heikentymisenä ja asiakkaiden syvempinä kriiseinä sekä osalla jopa väkivallan uhan ja tekojen lisääntymisenä toiminnassa. Laitoshoidon yksiköiden lakkauttamiset näkyvät järjestöjen dokumenttien mukaan asiakkaiden heikkona ohjautuvuutena palveluihin. Entistä huonommassa työ- ja toimintakunnossa olevien asiakkaiden kanssa toimimisen on huomattu vaativan lisää resursseja sekä osaamista. Järjestöt tuovat esiin, että myöskin vapaaehtoistoiminnalle tämä luo haasteen: osa vapaaehtoisista ei koe pystyvänsä toimimaan kovin kriisiytyneen tai huonokuntoisen kohderyhmän kanssa. Palvelurakenteiden muutos näyttää järjestöjen toimintaympäristössä siis moninaisena yhteistyön vaikeutumisena sekä asiakkaiden palveluiden saatavuuden ongelmina ja heidän terveytensä heikkenemisenä.

Järjestöt kertovat dokumenteissaan huolestaan asiakaskunnan kasvusta ja ongelmien vaikeutumisesta yhteiskunnan taloudellisen tilanteen, rakennemuutosten ja poliittisten päätösten, kuten alkoholiveron laskun ja taloudellisen kiristämisen, seurauksena. Samaan aikaan kun asiakaskunta kasvaa ja ongelmat monimutkaistuvat ja kasvautuvat, julkisia palveluita karsitaan ja monen nähdään jäävän vaille riittävää tukea. Järjestöt pohtivat dokumenteissaan omaa rooliaan ja kuinka ne pystyvät osaltaan vastaamaan asiakasryhmän tarpeisiin. Moni järjestö on painottanut toimintaansa juuri niihin toimintamuotoihin, joissa yhteiskunnassa on eniten puutteita ja tarvetta, kuten työttömyyden hoitamiseen ja köyhyyden ehkäisyyn. Yhteiskunnan säästöt julkisissa

palveluissa nähdään toisinaan mahdollistavan järjestöille palveluiden tuottamisen sekä vapaaehtoistoiminnan tarpeen kasvamisen. Myös kaupunkien ja kuntien strategioissa on määritelty muun muassa yhteiskuntatakuuseen ja terveyden edistämiseen liittyviä tavoitteita, joissa järjestöt ovat usein osa näitä strategioita. Yksi järjestö kuvaakin hyvin, että se toiminnassaan noudattaa kaupungin strategisia linjauksia ja toimii yhteistyössä kaupungin kanssa toteuttaen sen luomaa strategiaa. Järjestöt näin osaltaan vastaavat alueen palvelurakenteiden muutoksiin ja palvelutarpeeseen.

Palvelurakenteen uudistuminen ja asiakkaiden epävarmuus palveluiden saamisesta on ohjannut järjestöjä täydentämään ja korvaamaan kuntien työtä. Muutama järjestö kertoo dokumenteissaan, että matalan kynnyksen pisteissä palveluohjaus on kasvanut ja ihmisiä autetaan palveluiden saavuttamisessa. Noin puolet tutkimuksen järjestöistä tuovat esiin dokumenteissaan sitä, että yhteiskunnan taloudellinen tilanne ja työ- ja elinkeinoelämän muutokset tuottavat pitkäaikaistyöttömyyttä, työttömyyttä, köyhyyttä, kriisejä, eriarvoisuutta ja terveyseroja. Samoin heikko taloudellinen tilanne ja yllättäväkin alueellinen työttömyys voi johtaa perheiden ja yksilöiden suuriin elämänmuutoksiin ja vaikeuksiin. Järjestöt tuovat esiin, että niiden nopea reagointikyky ja palvelujen kehittäminen ovat alueen hyvinvoinnin ja selviytymisen kannalta tärkeitä. Järjestöt pyrkivät tuottamaan palveluja ja tukea helposti saavutettavasti ja ihmisiä lähellä. Palvelurakenteiden uudistuessa näyttää järjestöjen dokumenttien perusteella siltä, että järjestöjen toimintaa tarvitaan tässä poliittis-yhteiskunnallisessa tilanteessa yhä enemmän.

4.2.3 Vaikuttamistoiminnan lisääntyminen

Sosiaalialan työ ja sosiaalityö eivät ole vain yksilötasolla tehtävää tukemista ja auttamistyötä, vaan niillä on yhä enenevässä määrin yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävä. Tässä mielessä sosiaalialan sektorilla tehtävä työ on poliittista. (Eskola 1981; 23–24, 29–30.) Jotta yksilöiden auttaminen olisi mahdollista, on työssä vaikutettava myös vallitseviin rakenteisiin, yksilöiden toimijuuden ja rakenteiden välisiin yhteyksiin ja vuorovaikutukseen (Weinberg 2008; Eskola 1981, 40). Tämä haastaa sosiaalialan toimijoita ja määrittää sosiaalialan työn paikan yhteiskunnassa. Pohjola (2014, 20–21) pitää tässä tärkeänä kysymyksenä sitä, miten sosiaalialan työntekijät asemoivat itsensä suhteessa toimintaympäristöönsä. Ovatko he toteuttamassa työtä yksilökoh-taisen työn perinnettä jatkaen vai ovatko he yhteisenä rintamana rakentamassa yh-

teiskunnallista muutosta (Pohjola 2014, 21). Tätä rakenteellista sosiaalityötä ovat toisaalta mikrotasolla yksilöiden käyttäytyminen ja diskurssit sekä makrotasolla yhteiskunnallisten rakenteiden poliittisen tason muuttaminen (Pohjola 2014, 24).

Vaikuttamismielessä tapahtuva viestintä on usein osa jotakin muutosprosessia, jossa yhteiskunnalliset ongelmat ja niiden yhteys yksilöiden tilanteisiin tunnistetaan, kehitetään toimintaa ja sen metodeja, tiedotetaan asioista ja tehdään kehittämissyhteistyötä toisten tahojen kanssa (Viirkorpi 1990, 20–21). Havainnoista ja uudistuksista voidaan viestiä muutosprosessin eri vaiheissa vieden tietoa sinne, missä tavoitetaan suurempia joukkoja. Julkisuuden hyödyntäminen viestinnässä ja vaikuttamisessa on hyvä keino laajemman huomion saamiseksi asialle. Lisäksi on tärkeää tehdä asian kannalta keskeisten tahojen kanssa henkilökohtaista vaikuttamistyötä. (Sipilä 1987, 119–125.) Oikeudenmukaisuuden jakaminen osana sosiaalialan julkista viestintää tarkoittaa Tiitisen ja Lähteisen (2014) mukaan asiakkaiden ja sosiaalialan puolustamista ja asianajoa. Palvelujärjestelmän puolustamisen nähdään hyödyttävän sekä asiakkaita että alan työntekijöitä. Oikeudenmukaisuuden asianajossa ja yhteiskunnan omatuntona toimiessaan työntekijät tuovat esiin hyvinvointiyhteiskunnan epäkohtia ja ratkaisuvaihtoehtoja toimintatapojen uudistamiseen (Pohjola 2011; Juhila 2006, 179–183). Erityisesti muutostilanteet ja palveluiden, etuuksien ja resurssien vähentämisen uhka saavat toimijat puolustamaan ja ajamaan etuja (Tiitinen & Lähteinen 2014). Julkisuus on nähty tehokkaana keinona poliittisiin päättäjiin vaikuttamisessa, sillä päättäjät seuraavat mediaa ja saavat sen kautta parhaiten tietoa. Näiden kautta muutoksia voidaan saada aikaan.

Järjestöt ovat vuosien toiminnan ja kehittämistyön saatossa hankkineet monista sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasryhmistä ja ongelmista erityisosaamista (Murto 2011, 169). Tämä näkyy myös tutkimusaineistossani järjestöjen dokumenteissa siinä, että niissä kerrotaan, että järjestöjen asiantuntijoita on kysytty niin valtakunnallisiin ohjelmiin ja työryhmiin, lakien ja raporttien valmistelutyöhön kuin myös kaupunkien, kuntien tai kuntayhtymien palvelujen ja strategioiden valmisteluun mukaan tai antamaan lausuntoja. Järjestöjen toiminnassa on mukana myös oman kokemuksen omavia ja koulutuksen käyneitä kokemusasiantuntijoita, joita järjestöjen kautta pyydetään mukaan tuomaan kokemuksen ääntä. Järjestöillä näyttäisikin tämän mukaan olevan suorat yhteydet päätöksentekijöihin ja mahdollisuudet erilaisten foorumeiden ja työryhmien kautta tehdä poliittis-yhteiskunnallista vaikuttamistoimintaa.

Sosiaalityön ja sosiaalialan työn auttamistoiminnan lisäksi ammattilaisilla, vapaaehtoisilla ja kokemusasiantuntijoilla on tärkeä rooli vaikuttamistyössä. Erityisesti tämä korostuu järjestöjen työssä. Monen järjestön työn etos on syntynyt tietyn ryh-

män ihmisoikeuksien ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutumisen vaatimuksesta. Tämä poliittiseksi luonnehdittava toiminta on saanut alkunsa vähemmistöjen tai heikommassa asemassa olevien ihmisten puolustamisesta ja asioiden ajamisesta. (Pohjola 2014, 19–20.) Järjestöt toimivat lähellä ihmisten arkea, osana sitä, ja heillä on ruohonjuuritason kosketus ihmisten arkeen ja ongelmiin. Rakenteellisen sosiaalityön toteuttamiseksi tarvitaan asiakkaiden elämäntilanteiden vahvaa tuntemista, jolloin järjestöt toimivat tai niiden pitäisi toimia sosiaalityön viranomaisten ja poliittisten päättäjien tärkeänä yhteistyötahona. Toimijoiden tulee tuottaa arjen tietoa päätöksenteon pohjaksi ja olosuhteiden muutosten mahdollistamiseksi (Pohjola 2014, 26; Kananaja ym. 2008, 206–207). Sote-uudistus rakentaa suomalaista hyvinvointia ja siitä huolehtimista uudella tavalla. Rakenteet muuttuvat ja palveluiden järjestäminen on muuttumassa. Muutos on kriittinen kaikkien sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden mutta erityisesti järjestöjen aseman kannalta. Särkelä (2016, 321) tuo esiin huolen siitä, että aiemmissa isoissa yhteiskunnallisissa muutoksissa järjestöjä ei ole otettu huomioon ja arvioitavaksi. Järjestöjen tulee myös itse huolehtia siitä, että niiden ääni tulee kuuluviin ja ne otetaan keskeisenä kumppanina mukaan uudistusten rakentamiseen. Tämä vaatii vahvaa johtamista, vaikuttamista ja yhteistyötä.

Vaikuttamistyötä poliitikkoihin ja päättäjiin on tehty dokumenttien mukaan myös niin, että heitä on pyydetty järjestöjen hankkeiden ohjausryhmiin ja/tai tapahtumiin ja juhliin osallistumaan ja tuomaan omaa osaamistaan. Heitä käydään tapaamassa ja heitä pyydetään vierailuille järjestön tiloihin. Järjestöt pyrkivät vaikuttamaan poliittisiin päättäjiin ja palveluiden ostajiin ja rahoittajiin yhteistyöllä sekä asiantuntijuudellaan. Dokumenttien mukaan tärkeitä asioita ja teemoja nostetaan esiin vaikuttamisviestinnässä sekä puheenaiheissa. Erityisiä aiheita vaikuttamistyöhön ovat olleet palvelurakennemuutos, lakien valmistelu, asiakkaiden asema ja heidän tasavertaisuutensa kansalaisina, asenteiden ja ennakkoluulojen rikkominen ja järjestöjen toimintamahdollisuudet.

Noin puolet järjestöistä tuo dokumenteissaan esiin oman toimintansa tai ylipäättään järjestöjen erityisyyttä kilpailijoihin ja muihin toimijoihin nähden. Perusteina on muun muassa paikallisuus ja paikallistuntemus, pitkä kokemus, luodut puitteet, osaaminen ja asiantuntijuus, vastuullisuus ja laatu, kustannustehokkuus, laaja-alainen yhteistyö ja moninaiset palvelut. Järjestöt kirjoittavat ja tuovat esiin tutkimustuloksia siitä, että niiden toiminta vähentää kalliimpien erikoissairaanhoidon tai muiden julkisten palveluiden käyttöä ja kustannuksia. Lisäksi ne esittävät tärkeänä järjestöjen tarjoaman tuen monipuolisuutta kohderyhmälle ja asiakkaan saamaa laaja-alaista tukea elämänsä eri alueille samaan aikaan. Myös ihmisten mahdollisuutta toimia oman, läheistensä ja lähialueen hyvinvoinnin eteen tuodaan esiin järjestöjen vahvuutena.

Kansalaistoimintaa, vapaaehtoistoimintaa ja vertaistoimintaa onkin kehitetty monessa järjestössä voimakkaasti palvelujen rinnalla. Sen nähdään myös tukevan palvelutuotantoa ja olevan etu kilpailutuksissa. Monet järjestöistä kertovat prosessoivansa ja/tai tuotteistavansa palveluitaan ja toimintojaan huomioiden kilpailutuksen tuomat vaatimukset sekä tuodakseen esille työn laatua ja vaikuttavuutta. Omasta toiminnasta ja järjestöjen erityisyydestä pyritään siis viestimään ja kiinnittämään päättäjien huomiota järjestöjen toimintaan. Järjestöjen tehtävä sekä asiakkaiden asioiden että järjestöjen roolin puolustajana osana yhteiskuntaa näyttäytyy aineistossani lisääntyvänä ja voimistuvana osana järjestöjen toimintaa toimintaympäristömuutosten keskellä.

4.2.4 Yhteiskunnallisten muutosten ennakointi

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen vaatii myös ennakointityötä ja tulevaisuuden muutosten hahmottamista. Tärkeää on tuoda esille kentällä huomattuja, asiakaskokemuksista nousevia ja työn arvioinnin kautta havaittuja perusteltuja näkemyksiä ja kannanottoja tulevaisuuden haasteista ja siitä, miten niihin on varauduttava. Ennakointi auttaa suuntaamaan kehittämistoimintaa, koulutuspolitiikkaa ja päätöksentekoa niin, että ollaan varauduttu tuleviin muutoksiin eivätkä ne pääse yllättämään ja aiheuttamaan kriisejä toiminnassa. (Volanto 2012.) Tärkeää usein kaaosmaisessa tilanteessa on kyetä ennakoimaan ja tarttua asioihin, joiden ennustaminen ja hallinta on mahdollista (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 233–238).

Talouden ja yhteiskunnallisten muutosten seuranta ja ennakointi mainitaan lähes kaikkien järjestöjen dokumenteissa ja erityisesti näitä kuvataan kaikissa strategioissa. Dokumenteissa pohditaan sitä, että globaalit muutokset ja yhteiskunnan taloudellinen tilanne vaikuttavat järjestöjen toimintamahdollisuuksiin, asiakkaiden palvelutarpeisiin ja palvelu- ja tukimuotojen tarjoamiseen. Järjestöt kuvaavat seuraavansa erityisesti lakiuudistuksia, kunta- ja maakuntauudistusta, sosiaali- ja terveystalouden uudistusta, arvomaailman muutosta sekä asiakaskunnan tarpeiden muutoksia, kuten nopeasti muuttunutta pakolaistilannetta, väkivallan lisääntymistä sekä huono-osaisuuden kasaantumista. Järjestöt näyttäytyvät aineiston mukaan aktiivisina toimijoina, jotka eivät jää odottamaan muutoksia, vaan toimivat ja kehittävät työtä ja tekevät aloitteita ennakoitujen tulevaa.

Yleisesti ottaen järjestöt kuvaavat dokumenteissaan muutosten tuovan epävarmuutta ja pelkoa, mutta samaan aikaan ne myönteisesti asennoituvat muutokseen mahdollisuutena ja vahvuutena. Kolmasosa järjestöistä kirjoittaa dokumenteissaan siitä, että niiden työn tarve ei tule tulevaisuudessa vähenemään, vaan asiakaskunta

lisääntyy ja moninaistuu. Tästä syystä järjestöt kertovat myös kiinnittäneensä huomiota työn laatuun ja sen uskotaan kantavan kilpailutilanteissa jatkossakin. Ennakointia tulevaan kuvastaa myös se, että järjestöt suunnittelevat rahoituspohjansa laajentamista sekä vahvaa verkostoitumista.

Kansalaistoiminnan ja kehittämistoiminnan rahoittajan Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) muutokset (huom. ajanjakson 2011–2016 aikana) ovat dokumenttien mukaan huolestuttaneet järjestöjä. Dokumenteissa kirjoitetaan toivottavan, että rahapoliyhtiöiden fuusio (oli valmistelussa vuonna 2016) ei vaikuttaisi järjestöjen rahoitukseen ja toimintaan negatiivisesti. Yhteiskunnan vaikean taloudellisen tilanteen ja kilpailutusten on pelätty myös vaarantavan järjestölähtöisen auttamis- ja kehittämistyön, mikäli se lisää paineita vähentää RAY-rahoitusta sosiaali- ja terveysjärjestöiltä. Rahoittajatahon muutoksia on seurattu ja tehty tarvittaessa vaikuttamistyötä sosiaali- ja terveysjärjestöjen ja oman toimintakentän etujen ajamiseksi.

Ennakointityön lisääntyminen on lainsäädännön, palvelurakenteiden sekä vaikuttamistoiminnan muutosten kanssa keskeinen osa poliittis-yhteiskunnallista ulottuvuutta toimintaympäristömuutoksessa. Järjestöillä näyttäisi olevan pääasiassa aktiivinen ote valmistautua tulevaisuuteen ja ennakoida yhteiskunnallisia muutoksia. Muutosten tuomien riskien hallitsemiseksi ja ennakoimiseksi järjestöt kertovat valmistautuvansa muutoksiin laatimalla organisaatiolle uuden strategian, muokkaavansa oman organisaationsa rakenteita ja palveluprosesseja sekä kouluttavansa henkilökuntaa ja luottamushenkilöitä. Järjestöt kuvaavat dokumenteissaan valmistautuvansa tulevaan sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistukseen tehden yhteistyötä oman keskusliittonsa kanssa sekä kaupunkien tai kuntayhtymien kanssa.

4.3 Taloudellisesti-resurssinen ulottuvuus

Järjestöt tarvitsevat toimintaansa erilaisia resursseja, ja näiden muutosta kuvataan melko paljon dokumenteissa. Yhteiskunnalliset muutokset ja erityisesti niiden taloudelliset haasteet tulevat esiin järjestöjen dokumenteissa. Järjestöt kuvaavat rahoitustaan, sen erilaisia lähteitä sekä pysyvyyttä, epävarmuutta ja muuttumista sekä uusien rahoituskanavien etsimistä toiminnan vahvistamiseksi ja varmistamiseksi. Tulevaisuuteen valmistautumisen ja toiminnan jatkuvuuden resurssien turvaamisen osana kuvataan myös organisaation sekä sen työntekijöiden vahvistamista ja valmentamista (taulukko 11).

Taulukko 11. Taloudellis-resurssinen ulottuvuus

ALALUOKKA	määrä	PÄÄLUOKKA
Rahoituksen muutokset	842	Taloudellis-resurssinen ulottuvuus
Hankerahoituksen ja uusien rahoituskanavien etsiminen	237	
Organisaation uudistaminen	224	
Ammatillisuuden ja asiantuntemuksen kehittäminen	417	

4.3.1 Rahoituksen muutokset

SOSTEn tekemän järjestöbarometrin 2014 sekä 2016 mukaan paikallisyhdistykset kokevat tulevaisuutensa melko pystyvänä. Suurin osa yhdistyksistä arvioi toimintansa jatkuvan entisessä laajuudessaan, ja toimintaansa oli kyselyn hetkellä laajentamassa runsas neljäsosa. Kymmenesosa yhdistyksistä näki tilanteensa vaikeampana ja arvelivat, että he joutuvat supistamaan toimintaansa lähitulevaisuudessa. (Järjestöbarometri 2014, 5; 2016, 26–57.) Toimintaympäristön, erityisesti kuntakentän, nopeat ja suuret muutokset eivät heijastu suureen osaan paikallisyhdistyksiä, koska ne toimivat pienin taloudellisin resurssein ja pitkälti vapaaehtoistoiminnan avulla tuottaen harastus- ja virkistystoimintaa (Järjestöbarometri 2014, 119). Toisaalta palveluja tuottavat järjestöt näyttäytyvät vuoden 2014 barometrissa hieman toisesta näkökulmasta: palveluja aloitetaan vähemmän ja palveluja lopettaneiden järjestöjen osuus on yhtä suuri kuin uusien palvelujen aloittavien. Barometrissa tehdäänkin päätelmä, että ”järjestöt yrittävät omaa toimintaansa muuttamalla sopeutua toimintaympäristön muutokseen ja tiukkenevan kuntatalouden ehtoihin”. Monet järjestöjohtajat myös ennakoivat palvelujensa olevan vaikeuksissa lähivuosina. Keskeisinä haasteina nähtiin kuntien ostopalvelujen väheneminen, palvelujen kilpailuttaminen, hankintalain soveltaminen ja verottajan tulkinnat. (Järjestöbarometri 2014, 117–118.) Näistä syistä monet järjestöt ovat erottaneet palvelutuotantonsa muusta toiminnasta erilliseksi liiketoiminnaksi. Näin ne pystyvät sekä kilpailemaan palvelumarkkinoilla yksityisten yritysten kanssa että tuottamaan kansalaisjärjestölähtöistä toimintaa (myös Kananoja, Niiranen, Jokiranta 2008). Järjestöjen toiminnan näkymä on kuitenkin parantunut vuoden 2016 barometrissa: vain joka kymmenes järjestö on lopettanut jonkin toiminnon. Uusien toimintamuotojen aloittaminen on ollut yleisempää: kolmasosa on aloittanut uuden toimintamuodon vuonna 2015. (Järjestöbarometri 2016, 38.) Uusia rahoituskanavia on löytänyt 16 prosenttia paikallista järjestöistä. Samaan aikaan kuitenkin

jonkin keskeisen rahoituslähteen on kerrottu loppuneen tai vähentyneen merkittävästi 17 prosentilla paikallisista järjestöistä. (Järjestöbarometri 2016, 60–61.)

Järjestöjen rahoitus koostuu monesta eri lähteestä saatavasta rahoituksesta ja toiminnassa näkyy niin palvelutuotantoa, kehittämistoimintaa kuin kansalaistoimintaa. Sosiaali- ja terveysjärjestöt toimivat yhteiskunnassamme innovatiivisina uusien tuki- ja palvelumuotojen kehittäjinä. Ne toteuttavat monia projekteja ja hankkeita, joissa parannetaan ihmisten tuen ja avun saantia sekä kohdataan syrjään jääneitä ihmisiä. Paikalliset yhdistykset havaitsevat hyvin ihmisten ja ympäristön tarpeita sekä ovat notkeita muuttamaan toimintaansa tarpeiden mukaan. Osa kunnista onkin tämän huomannut ja yhteistyötä tehdään tiiviisti järjestöjen kanssa. Pihlajan (2010a, 25) mukaan kun kunta tunnistaa järjestöjen laaja-alaiset tehtävät ja hyvinvointipoliittisen merkityksen, niin tällöin se myös tarjoaa mahdollisuuksia sen vapaaehtoistoiminnan, vertaistuen ja asiantuntijuuden kehittymiselle.

Tutkimuksessa mukana olevat lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöt kuvaavat dokumenteissaan rahoituksensa monikanavaisuutta. Lähes kaikki tutkimukseni järjestöt saavat rahoituksensa useista eri rahoituskanavista. Vain kahden järjestön dokumenteissa mainitaan kahdesta tai kolmesta eri rahoituslähteestä. Rahoitusta haetaan ja sitä saadaan kunnilta/kaupungeilta/kuntayhtymiltä avustuksina ja/tai ostopalveluina, seurakuntien avustuksista, Raha-automaattiyhdistys-avustuksista (RAY), ministeriöiden rahoituksista, työ- ja elinkeinotoimiston erilaisista työllistämistä ja hankerahoituksista, kuntouttavan työtoiminnan järjestämisen tuloista, vuokra- ja vuokratuotoista, säätiöiden ja muiden toimijoiden avustuksista, koulutus- ja konsultointitoiminnasta, myyjäisistä ja kirpputoreista, arpajaisista ja keräyksistä, lahjoituksista ja testamentteista. Muutama järjestö tuo esiin sen, että toiminnassa nähdään tärkeänä, ettei rahoituksessa olla riippuvaisia vain yhdestä rahoituslähteestä. Näin toiminnan jatkuvuudella ja sen kehittämällä on paremmat mahdollisuudet. Toisaalta mainitaan rahoituksen hakemisen työläys, aikaa menee paljon eri rahoitushakemusten laatimiseen vuosittain.

Romppaisen (2007) tutkimuksessa on tarkasteltu Raha-automaattiyhdistyksen avustusten vaikutusta ja merkitystä sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämiseen. Jotta avustukset eivät vääristäisi kilpailua, niitä kohdennetaan selkeästi kansalaistoimintaan, ennaltaehkäisevään toimintaan sekä heikoimmassa asemassa olevien auttamiseen. Kohteissa tarkastellaan tiukasti sitä, ettei se tue julkisin varoin järjestettävää palvelutoimintaa. (Romppainen 2007, 491–497.) RAY:n rahoitus on tutkimukseni järjestöjen dokumenttien mukaan keskeinen rahoituslähde monelle järjestölle. Paikalliset järjestöt saavat sekä kohdennettua toiminta-avustusta että erilaisia hankera-

hoituksia toimintaansa ja sen kehittämiseen. RAY:n rahoitusta suunnataan järjestöissä niin vapaaehtois- ja vertaistoimintaan, erilaisten toimintojen kehittämiseen kuin myös hallintoon. Monet järjestöt kertovat hakeneensa tai hakevansa RAY:lta lisärahoitusta toiminnoilleen, joissa asiakkaiden määrät ovat suuret ja toiminnan kehittämiseksi ja laajentamiseksi on tarvetta. Usein rahoituksen hakeminen liittyy myös vaiheeseen, jossa hankemuotoinen toiminta halutaan juurruttaa pysyväisluonteiseksi toiminnaksi. RAY näyttää järjestöjen dokumenttien mukaan mahdollistavan monien hyväksi havaittujen ja asiakkaille tarpeellisten toimintamuotojen vahvistamisen ja laajentamisen.

Yksi järjestö kuvaa huomanneensa selkeästi, että RAY:n rahoitus on vähentynyt ja ostopalveluiden osuus kasvanut järjestön rahoituskanavana. Muutama järjestö kuvaa myös, että RAY-avustusten osalta järjestöt joutuvat sopeuttamaan toimintaansa, mikäli saatu avustus ei vastaa haettua tai mikäli RAY lopettaa tiettyjen toimintojen rahoittamisen. Järjestöt kuvaavat, kuinka sopeuttamistoimet muun muassa henkilöstöratkaisujen avustuksella tai tavoitteista luopumalla sekä kuntien tilapäinen tai pysyvä apu tai oman toiminnan tuottojen kasvaminen ovat auttaneet järjestöjä selviytymään toimintansa kustannuksista RAY-avustusten vähentyessä tai mikäli anottuja korotuksia ei ole saatu. Aineistossa nousee esiin myös RAY:n strategian vaikutukset järjestöjen rahoitukseen. Rahoittaja tarkastelee tiettyjä toimintamuotoja ja tekee linjauksia niiden rahoituksen jatkumisesta. Järjestöt pohtivat dokumenteissaan, että rahoituksen saaminen tulee tulevaisuudessa olemaan vaikeampaa. Muiden rahoittajien kuten kunnan kanssa onkin oltava valmiita neuvottelemaan toiminnan jatkon tarpeesta ja rahoituksesta.

Kuntien ja järjestöjen yhteistyö palveluiden kehittämisessä on ollut sosiaali- ja terveysalalla yleistä. Kunta on ollut merkittävä rahoittaja yhdistyksille. Kunta-avustuksen merkitys yhdistysten kokonaistaloudessa on hieman muita suurempi lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdeyhdistyksille. Näillä toimijoilla saadun avustuksen määrä muodostaa noin viidesosan talousarviosta. (Järjestöbarometri 2014, 45.) Vuonna 2013 yli puolet paikallisista sosiaali- ja terveysyhdistyksistä sai kunnalta toiminta-avustusta. Kuntaliitokset näkyvät paikallistasolla yhdistysten toiminnan tarpeen ja määrän lisääntymisenä, mutta samaan aikaan avustusten ja toimitilojen saanti sekä kuntavaikuttamismahdollisuudet ovat mielummin heikentyneet kuin parantuneet. (Järjestöbarometri 2014, 5.)

Muutama järjestö kuvaa dokumenteissaan, että kunnat haluavat panostaa alueensa sote-palveluiden kehittämiseen, kuten tukiasumiseen ja lastensuojelun toimintojen kehittämiseen, ja tekevät tässä kehittämistyössä yhteistyötä järjestöjen kanssa. Vaikka kilpailutus ja prosessien muuttuminen on tutkimusten mukaan muuttanut yhteistyön

mahdollisuuksia, omassa aineistossani vielä vuosien 2011–2016 dokumenteissa kaksi järjestöä kertoo yhteisen kehittämisen ja palvelupyynnöiden olevan todellista (vrt. Särkelä 2016). Järjestöt kertovat, että kunnat myös tukevat järjestöjen työntekijöiden palkkausta toiminnan kehittämiseen. Sote-palveluiden uudistaminen järjestöjen toiminta-alueella on tuonut ajanjakson aikana muutoksia järjestöjen taloudelliseen asemaan. Uusi palvelurakenne sekä kunnan/kuntayhtymän ostopalvelut ja rahoitus mahdollistavat järjestön toiminnan.

Järjestöjen toiminnan laajentaminen on tullut mahdolliseksi hyvässä yhteistyössä kuntien kanssa. Kunnat tai kuntayhtymät ovat muutamilla alueilla pyytäneet järjestöjä laajentamaan toimintaansa uusiin palveluihin tai sen uusille alueille, ja kunnat ovat myös samalla sitoutuneet toiminnan rahoitukseen. Järjestö on tuonut monipuolista toimintaa ja erilaisia rahoituslähteitä osaksi palvelurakenteita ja toimintaa uudelle alueelle. Työllistäminen, vapaaehtoistoiminta ja hankerahoitukset ovat hyvä yhdistelmä kuntarahoituksen lisäksi toiminnan kehittämiseksi ja jatkuvuudelle sekä tärkeä asiakkaiden monipuolisen tukemisen kannalta.

Lainsäädännön muutokset tuovat muutoksia rahoitus pohjaan, kun tiettyjä palveluja on siirretty kuntien tai valtion vastuulle. Järjestöjä arveluttaa, miten rahoitus varmistetaan, kun ennen toimintaan on saatu myös RAY-avustusta. Epävarmaa on, mitkä toimijat pääsevät jatkamaan palveluntuottajana muutosten jälkeen. Myös sote-uudistus muuttaa sopijakumppaneita. Toimijat ovat tehneet uusia sopimuksia uusien osapuolten kanssa ja päässeet mukaan palveluiden tuottamiseen jatkossakin. Toisaalta yksi järjestö kokee vastuutahon muuttumisen tuoneen selkeyttä rahoitukseen ja toimintaan sekä palveluntuottajan että asiakkaidenkin näkökulmasta. Uudet määräykset ja lait voivat järjestöjen näkökulmasta parantaa taloudellista tuottavuutta, kun ne merkitsevät rahoituksen lisääntymistä.

Yli puolet järjestöistä arvioi ja mittaa sekä kuvaa dokumenteissaan asiakastyönsä käyttöasteen toteutumista. Vuosittaiset palveluiden käytön heilahtelut ja asiakasmäärien vaihtelut vaikuttavat järjestöjen toimintaan. Kuntien säästötoimet ja palveluiden käytön vähentäminen näkyvät välittömästi järjestöjen taloudessa ja toiminnassa. Epäonnistumiset kilpailutuksissa ja rahoituksen loppuminen vähentävät järjestöjen toimintaa. Yleishyödyllisinä toimijoina järjestöt toimivat pitkälti kädestä suuhun, joten niillä ei ole suuria puskureita huonojen vuosien varalle ja heilahtelut ajavat järjestöjä yt-neuvotteluihin ja toiminnan sopeuttamiseen. Yllättävät kuntien ratkaisut muun muassa laitoskuntoutuksen tai tukiasumisen ostojen vähentämisessä on ollut jollekin järjestölle suuri muutos ja toimintaa on jouduttu sopeuttamaan huomattavasti tai jopa lopettamaan. Muina ratkaisuna on ollut muun muassa yksiköiden yhdistäminen,

tilojen karsiminen ja henkilöstön karsiminen. Tärkeää järjestöille onkin hyvä taloudenhoito ja seuranta etenkin muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa. Noin puolet järjestöistä mainitseekin pitävänsä huolta hintojen tarkastamisesta ja ostopalvelusopimuksien uusimisesta esimerkiksi vuosittain. Tärkeää tämä on yleiskustannusten nousun vuoksi ja toiminnan kulujen kattamisen varmistamiseksi.

Muutama järjestö kertoo tutkimusajanjakson dokumenteissa jonkun työmuodon toiminnan päättymisestä, kun kaupunki teki uudenlaisia ratkaisuja palvelujen hankinnassa ja irtisanoi ostopalvelusopimuksen järjestön kanssa. Yhden järjestön kohdalla uuteen sopimukseen ei neuvotteluista huolimatta päästy. Järjestö joutui pohtimaan muun muassa kiinteistöjen käyttötarkoitusta ja ylläpidon varmistamisen rahoituksen saamista. Toinen järjestö sai myöhemmin jatkaa palvelun tuottajana. Kolmas järjestö sai siirtymäajan palvelun asialliseen alasajoon. Yhden järjestön kohdalla palvelun käyttö hiipui ja toiminnasta jouduttiin luopumaan. Yksi toimija kertoo oman toimintansa vähentyneen huomattavasti, kun kaupunki aloitti vastaavan toiminnan omana toimintanaan. Palvelutuotannon kysynnän ennakoiminen ja sen muutoksiin sopautuminen onkin keskeinen osa järjestöjen työtä ja talouden hallintaa.

Kilpailutilanne ja aito kumppanuus palvelujen tuottamisessa haastavat järjestöt selkiyttämään toimintaansa ja näin usein siirtämään palvelutuotantonsa yritysmuotoiseen toimintaan. (Romppainen 2007, 539–540.) Yksi vaihtoehto ja kysymys, minkä Romppainen (2007) nostaa esiin, on pohdinta siitä, voitaisiinko hankintalain mukainen kilpailutus toteuttaa vain yleishyödyllisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen kesken. Monestihan järjestöt ovat huolehtineet tietyn tyyppisistä palveluista jo vuosia, ja ideologisesti perusteena olisi se, ettei sosiaalisten hyvinvointipalvelujen tuottamiseen voitottaisi kohdistuvan voiton tavoittelua. Romppainen (2007, 515–516) kuitenkin toteaa, ettei perusoikeusjärjestelmän puitteissa ole mahdollista löytää perusteluita sille, että sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttaminen annettaisiin vain voittoon tavoittelemattomille yhteisöille.

Järjestöjen dokumenteissa tulee esiin, että kilpailutukset ovat muuttaneet järjestöjen asemaa, kun ennen niiden suoraan kaupungin kanssa sopimat palveluiden tuottamiset on viety kilpailutuksen piiriin. Pelkona järjestöillä on, että toiminta lakkaa, jos kilpailutuksissa ei pärjätä. Toisaalta muutama järjestö mainitsee dokumenteissaan, että kilpailutuksessa menestyminen on varmistanut pidempiaikaisen, turvatun rahoituksen toiminnalle ja vahvistaa järjestön roolia alueen sosiaali- ja terveyspalvelukentässä palveluiden tuottajana. Järjestöjen monimuotoisuudesta ja joustavuudesta kertoo se, että samaan aikaan kun jossain kilpailutuksessa ei pärjätä ja toiminta loppuu, niin samalla jokin toinen kilpailutusmenestys ja uusi palvelumuoto tuo uutta toimintaa järjestölle.

Järjestöt ovat menestyneet palveluiden kilpailutuksissa ja päässeet palvelutuottajiksi lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdepalveluihin. Muutama järjestö mainitsee ajanjaksolle osuneen ensimmäistä kertaa tietyn toimintamuodon palveluiden kilpailutuksen. Kilpailutuksissa on usein menestytty, mutta myös jääty palvelujen tuottamisen ulkopuolelle, mikä on aiheuttanut palveluiden uudelleensuuntaamisen ja uusien toimintamuotojen kehittämistä tai toiminnasta luopumista. Muutama järjestö mainitsee, että kilpailutusten kautta saatu ostopalvelusopimus on koettu vaikeaksi. Ristiriitoja aiheuttaa sopimusten tuoma asiakasvirtojen epätasaisuus sekä huoli asiakkaiden saamasta palvelusta, sen riittävydestä ja pitkäaikaisuudesta.

Kilpailutuksiin valmistaudutaan toimintaa kehittämällä, perehtymällä kilpailutuksen vaatimuksiin ja toiminta-alueeseen, ammattitaitoa vahvistamalla ja näin kilpailukykyä vahvistamalla. Järjestöt kertovat dokumenteissaan, että ne seuraavat kilpailutuksia ja ovat valmiita niihin reagoimaan ja osallistumaan. Kilpailu yritysten kanssa kuvataan yhdessä dokumentissa panevan järjestön entistä paremmin pohtimaan markkinointiaan ja viestintäänsä. Myös kuntatalouden tiukkuus ja niiden palveluiden rajaaminen vaikuttavat järjestöjen palveluiden tuotantoon ja omalla tavallaan pakottavat toiminnan uudenlaiseen kehittämiseen ja suunnitteluun. Toisaalta kilpailutus ja selkeä palvelutuottajarooli voidaan nähdä vaarana järjestön yleishyödyllisyydelle ja toiminnan verotettavuuden muutokselle. Vierasta ei aineiston mukaan ole se, että verottaja tarkastelee järjestön toimintaa, pohtii sen toimintojen yleishyödyllisyyttä ja elinkeinotoimintaa ja tekee asiasta selvityksiä. Kilpailutukset tietyissä palvelumuodoissa myös vaarantavat järjestöille annettavat avustukset ja toiminnan jatkuvuuden.

Järjestöt kuvaavat ulkopuolisen rahoituksen olevan sen toiminnalle elintärkeää. Rahoitus mahdollistaa toiminnan suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen kehittämisen osana alueen palvelujärjestelmää. Neljännes järjestöistä mainitsee dokumenteissaan, että rahoituksen epävarmuus on uhka toiminnalle ja kehittämiselle. Osa järjestöistä pohtii myös sitä, että monen toiminnan kohdalla jatkuvuudesta voidaan tehdä päätöksiä vasta, kun rahoitus on selvinnyt. Jatkuvien ja pysyvien rahoitusten varmistaminen ja vahvempi talouden suunnittelu onkin suurimman osan järjestöistä tavoitteena. Kannattamattomasta toiminnasta on myös luovuttu taloustilanteen vakauttamiseksi.

Yhteiskunnan toimijoiden ja kuntien määrärahojen loppuminen ja budjettien niukkuus kuvataan myös uhkana järjestöjen toiminnalle. Muutama järjestö mainitsee muun muassa työllistämisen ja palkkatuen määrärahojen loppumisesta ja muutoksista, jolloin toimintaa on jouduttu supistamaan työntekijöiden puutteen vuoksi. Osa järjestöjen toiminnoista ylläpidetään osittain työllistettyjen voimin, joten rahoitusten niukkuus vaikuttaa toimipisteiden aukioloon ja toiminnan toteuttamiseen. Toisaalta

ratkaisuna tähän haetaan yhteistyötä ja synergiaetuja kumppanuudesta toisten järjestöjen kanssa toimintoja ja resursseja yhdistämällä. Myös vapaaehtoiset ovat tärkeä voimavara ja työresurssi.

Talouden taantuma, kuntien kiristynyt talous ja yleinen kustannusten nousu, kuten vuokrien nousu, tuodaan esiin järjestöjen dokumenteissa rahoitusta haastavina tekijöinä. Jotkut ovat onnistuneet saamaan kustannusten nousun vuoksi indeksikorotukset avustuksiinsa, mutta osassa toimintoja avustusten määrä pysyy samana ja toimintaa joudutaan sopeuttamaan sen mukaisesti. Yksi järjestö kuvaa tilannetta niin että vaikka uusia tulijoita olisi tuen ja palvelun piiriin, pitää toimintaa rajata resurssien mukaan. Näin ollen kaikkien tarpeeseen ei pystytä vastaamaan. Toimintoja joudutaan yhdistämään ja henkilöstöä vähentämään tuottojen laskun vuoksi. Näitä tilanteita järjestöt kuvaavat harmillisina asiakkaiden kannalta. Yhtenä ratkaisuna kuvataan muun muassa pienempiin ja halvempiin tiloihin siirtyminen. Muutama järjestö toivoo yhteistyökumppaneiden tuella saavansa tarvittavan rahoituksen kasaan vastatakseen kasvaviin kustannuksiin. Myös yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen sekä hallinnon kulujen jakaminen toisten järjestöjen kanssa on keino kustannustehokkuuden löytämiseksi ja palveluiden ylläpitämiseksi.

Toiminnan ja talouden tasapainottelu sekä taloudellisesti kannattava toiminta on monen järjestön tavoitteena. Toisina vuosina tavoitteesta jäädään ja kaiken kaikkiaan järjestöt elävät niukalla budjetilla, ovathan ne yleishyödyllisiä, voittoa tavoittelemattomia. Aineistossa tulee esiin, kuinka järjestöjen talous on tiukoilla tai sen kanssa tasapainoillaan. Talouden tiukkuuden vuoksi toiminnan kehittämiseen ei ole ollut varaa, ja muun muassa vapaaehtoistoiminnan vahvistaminen ja työmuotojen kehittäminen vaatisivat lisärahoitusta ja riittäviä resursseja. Neljännes järjestöistä toteaaakin dokumenteissaan, että uudistukset ja kehittämistyö jäävät tekemättä, mikäli lisärahoitusta näihin ei saada tai jos talous on hyvin niukkaa.

Omat toimitilat ja kiinteistöt ovat myös taloudellinen resurssi sekä haaste järjestöille. Muutama yhdistys miettii toimitilojen korjausten ja myynnin järkevyyttä, onko järjestöllä varaa ylläpitää kiinteistöjä vai onko parempi myydä ne pois, milloin on oikea aika korjata, millainen yhtiömuoto on kiinteistöjen hallintaan paras. Kokonaisvaltainen kiinteistöjen hallinnan strategian laatiminen auttaa järjestöjä pitämään sen toimintaan sopivat kiinteistöt ja myymään tarpeettomat ja vaikeat kohteet pois. Myös uudenlaista toimintaa kehitetään tilojen hyödyntämiseksi. Muutama järjestö harkitsee vuokraamista tai on vuokrannut tilojaan myös muille palvelutuottajille. Joistain tiloista myös luovutaan, kun kilpailutuksessa ei olla menestytty ja toiminta lakkaa. Toimitilojen ylläpitämiseksi järjestöjen dokumenteissa on mainintoja siitä, että suuret lahjoitukset auttavat järjestöjä talouden hallinnassa sekä kiinteistöjen hoitamisessa ja

kunnostamisessa. Myös tuotoilla katetaan korjaustöitä. (Tiloista lisää kappaleessa 2.5.3 Toimitilojen haasteet.)

Tekniikan ja teknisten uudistustöiden toteuttaminen vaativat resursseja. Näitä pystytään toteuttamaan, mikäli saadaan lisärahoituksia ja vuoden tulos on positiivinen. Toisaalta aineistosta tulee esiin, että tekniset käyttöjärjestelmät tuovat juuri kustannustehokkuutta toimintaan. Jotkut järjestöt kertovat yhteistyössä tai/ja keskusliiton vetämänä saaneensa rahoitusta tekniikan uusimiseen. (Teknistymisestä lisää kappaleessa 2.5.2 Työelämän teknistyminen ja digitalisoituminen.)

4.3.2 Hankerahoituksen ja uusien rahoituskanavien etsiminen

Kehittämistoiminta ja uusien innovatioiden rakentaminen ovat järjestöjen keskeisiä toimintamuotoja. Järjestöjen toimintaa ja kehittämistyötä ovat pääasiassa rahoittaneet Raha-automaattiyhdistys (RAY, nykyinen Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA) sekä Työ- ja elinkeinopalveluiden (TE) ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoitukset. Erityisesti RAY on 2000-luvulla suunnannut uudelleen avustusten kohdentamista. Jotta avustukset eivät vääristäisi kilpailua, niitä kohdennetaan nykyään selkeästi kansalaistoimintaan, ennaltaehkäisevään toimintaan sekä heikoimmassa asemassa olevien auttamiseen. Kohteissa tarkastellaan tiukasti sitä, ettei se tue julkisin varoin järjestettävää palvelutoimintaa (mm. Romppainen 2007, 491–497). Vapaaehtoisuuden ja vertaisuuden sekä erilaisten palveluinnovaatioiden kehittämisen lisäksi järjestöt ovat toimineet työllistymistoimien kehittäjänä ja työllistäjänä. Hankerahoitukset tuovat kuitenkin haasteena toiminnan jatkuvuuden ja määräaikaisuuden pohdinnan, jatkuvan hankkeiden raportoinnin ja hakemisen pulmat sekä epävarmuuden (Pihlaja 2010a, 44–45). Järjestöjen toimijoilta vaaditaan jatkuvaa kehittymistä, uusien rahoituskanavien etsintää sekä joustavaa suhtautumista toimintaan ja sen jatkuvuuteen.

Hankkeiden kautta saatava rahoitus on tutkimuksessani mukana olevien järjestöjen toiminnalle hyvin tyypillistä. Hankkeet ovat järjestöjen omia tai yhteistyössä toisten toimijoiden tai keskusliiton kanssa toteutettavia. Suurin osa järjestöistä kuvaa dokumenteissaan, että ne ovat suunnitelleet uusia hankkeita tai toimintamuotoja ja hakenet niille rahoitusta. Osalle hankkeista on saatu rahoitusta ja osa on jäänyt ilman. Toiminnan kehittäminen ja kehittämisen rahoitus mahdollistuvat uusien hankkeiden kautta. Pääasiassa rahoittajana on tällöin RAY tai Elinkeino-, liikenne ja ympäristö-

keskus (ELY) (ESR- ja TE-rahoitukset), mutta muutamat mainitsevat saaneensa hanke-
rahoitusta myös ministeriöiltä, kunnalta ja Innovaatorahoituskeskus Tekesiltä (ny-
kyinen Business Finland).

Usein hankkeiden päättyessä haetaan uutta hanketta tai jatkorahoitusta samalle
hankkeelle, jotta toiminta saa jatkua ja saadaan resursseja toimintaan. Muutama jär-
jestöistä on ottanut hankkeessa luodut toimintatavat osaksi pysyvää toimintaansa ja
erillistä rahoitusta jatkolle ei tarvita. Monen järjestön taloudellisena ja toiminnallisena
tavoitteena on jonkin hankkeen päättymisen jälkeen toiminnan jatkuvuus. Sekä kun-
tien että RAY:n kanssa käydään neuvotteluja toiminnan pysyvemmän rahoituksen ja
toiminnan vakiinnuttamisen turvaamiseksi. RAY-rahoitteisen hankkeen jälkeen toi-
mintoja on jatkunut kunnan tuella tai RAY:n kohdennetulla toiminta-avustuksella tai
kunta- ja avustusrahoitusten yhdistelmillä.

Lisääntynyt palvelutarve ja uudet asiakasryhmät, muun muassa erilaisessa työllis-
tämisen- ja opinnollistamistoiminnassa, lastensuojelun avopalveluissa sekä mielenter-
veys- ja päihdekuntoutujien päivätoiminnassa ja tukiasumisessa, on tuonut doku-
menttien mukaan puolelle järjestöistä paineita toiminnan laajentamiseen ja toisaalta
lisää toimintaa ja rahoitusta. Kunnat ovat halunneet tehdä järjestöjen kanssa sopi-
muksia palveluiden ja tukimuotojen toteuttamisesta. Myös RAY on tukenut näihin
liittyvien toimintojen laajentamista ja kehittämistä. Yksi uusi ja muutamalle järjestölle
tuloja ja toimintaa tuonut muutos on ollut myös turvapaikanhakijoiden auttaminen.
Järjestöt ovat olleet tuottamassa heille palveluja ja ovat saaneet näin lisää resursseja
toimintaansa. Tämä on tuonut yhteistyökumppaniksi ja rahoittajaksi uusia tahoja.

Järjestöjen toiminnoissa toiminnan tarve on ollut kasvussa ja kasvun mahdolli-
stamiseksi haetaan lisärahoituksia muun muassa kunnilta ja RAY:lta. Myös yhteiskun-
nalliset uudistukset mainitaan dokumenteissa taloudellisia huolia aiheuttavaksi ja jär-
jestön omaa taloudellista tilannetta halutaan vahvistaa ja näin varautua muutoksiin.
Järjestöt toivovat, että ne voisivat kattavasti vastata ihmisten tarpeisiin ja tuottaa pal-
veluja riittävästi, kunnollisilla resursseilla. Joihinkin toimintamuotoihin on valtakun-
nallisesti lisätty määrärahoja ja näin toimintaa on pystytty laajentamaan tarpeita vas-
taavaksi ja jonotusaikoja palveluihin pääsemiseksi lyhentämään. Toisaalta jos rahoit-
uksen korottaminen jää määräaikaiseksi, ei pitkällä aikavälillä ihmisten tarpeisiin vas-
tata. Jonkin palvelun kohdalla muutama järjestö mainitsee, että rahoittajan avustus ei
riitä palvelun kulujen kattamiseen. Järjestöt joutuvat tällöin etsimään muuta paikal-
lista kuten kuntien tai muiden toimijoiden rahoitusta kokonaisuuden kulujen katta-
miseen. Myös asiakkailta perittäviä maksuja on harkittu.

Yritykset haluavat toteuttaa yhteisövastuuta ja järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö luo heille kanavan toteuttaa tätä. Yhteistyön muodot muuttuvat ja ne liittyvät Koskiahon (2014, 188) mukaan koulutukseen, tutkimukseen, asiantuntija-apuun, markkinointiin, yritysten henkilökunnan vapaaehtoistyöhön järjestöissä, ohjelmalliseen yhteistyöhön jonkun ongelman poistamiseksi sekä sponsorointiin. Yhteistyö luo järjestöille uudenlaisia mahdollisuuksia ja resursseja toiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Erilaisten osajien ja asiantuntijoiden panos tulee laajemmin yhteisen ympäristön, paikkakunnan ja ihmisten hyväksi.

Muun rahoituksen ja resurssien saamiseksi yhdistykset tekevät monipuolista yhteistyötä ja ottavat vastaan kaiken avun ja tuen mitä niille tarjotaan. Esimerkiksi erilaiset yritykset ovat tukeneet muutaman järjestöjen toimintaa pienin tuin ja mahdollistaneet muun muassa nuorten palkkauksen kesätöihin tai olleet mukana kehittämissankkeessa. Myös RAY:n Paikka auki -avustuksella haetaan tai on saatu nuoria työllistettyä ja työresursseja toimintaan. Erilaiset rahastot ja säätiöt tukevat erityisesti järjestöjen vapaaehtois- ja kulttuuritoimintaa. Muutama järjestö kertoo dokumenteissaan, että yksityiset ihmiset, toiset järjestöt ja yhdistykset sekä yritykset tukevat järjestöjen toimintaa ja keräävät niille varoja. Kaupungit ovat myös antaneet pienempiä avustuksia kohdennetusti tiettyyn asiakastoimintaan. Erityisiltä ohjelma-rahastoilta on myös saatu pieniä avustuksia kohdennettuun toimintaan. Yksityiset ihmiset sekä yritykset ja yhteisöt lahjoittavat sekä rahaa että tavaroita ja myös työpanosta järjestöjen toiminnan tukemiseen. Nämä avustukset mahdollistavat asiakkaille annettavaa tukea, vapaaehtoistoimintaa sekä muun muassa jouluruokailuja ja -lahjoja. Myös erilaisesta järjestöjen omasta varainhankinnasta, kuten ruokailuista ja kirpputoreista saatavasta omarahoituksesta, järjestöt suuntaavat varoja asiakkailleen tärkeään toimintaan ja palkkaavat tarvitsemaansa henkilökuntaa. Myytävillä palveluilla ja kertyvillä tuotoilla järjestö kattaa hankkeiden omavastuuosuuksia.

Kolmannes järjestöistä mainitsee tärkeäksi tavoitteekseen uusien rahoituskanavien löytämisen. Toimintaa ja palveluja avataan uusille asiakkaille ja uusien kuntien suuntaan. Erilaisia varainhankintaväyliä etsitään ja järjestetään tempauksia ja tapahutumia ja keräyksiä varojen kartuttamiseksi. Uusia yhteistyötahoja ja sponsoreita haastetaan mukaan toimintaa tukemaan. Jotkut järjestöistä kertovat dokumenteissaan, että yrityksiä ja yhteisöjä pyritään houkuttelemaan mukaan. Muutamalla järjestöllä onkin kokemuksia esimerkiksi teknisten alan yritysten kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Uusia rahoituksia haetaan myös muun muassa säätiöiden ja muiden toimijoiden avustuksista. Lisäksi tuottoa haetaan myyjäisistä, arpajaisista ja keräyksistä, lahjoituksista ja testamentista. Myös uusia ostopalvelutuotteita kehitetään. Toiminnan ja talouden

turvaamiseksi pyritään löytämään uusia keinoja ja mahdollisimman monipuolisia rahoituskanavia.

4.3.3 Organisaation uudistaminen

Organisaatioiden uudistamisen tavoitteena nähdään usein pyrkimys toimintakyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen muun muassa tehokkuuden, tuottavuuden, vaikuttavuuden ja laadun sekä innovaatioiden ja henkilöstön hyvinvoinnin parantamisella. Sosiaali- ja terveysalalla tärkeää on erityisesti myös kohderyhmän hyvinvoinnin ja palvelujen turvaaminen. (Stenvall ym. 2007, 24–25.) Kansainvälisten ja kansallisten tutkimusten mukaan laajat yhteiskunnalliset, sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset, muutokset vaikuttavat kolmannen sektorin yleishyödyllisiin toimijoihin monin tavoin. On havaittu, että toimijoiden rahoitus muuttuu epävarmemmaksi ja toimintaa ohjaavat säädökset ja määräykset muuttuvat (Särkelä 2106) ja rajat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä vaihtuvat (Hodges & Howieson 2017). Ulkoapäin tulevien muutosten ja uudistusten paineiden lisäksi järjestöjen oman toiminnan muuttuminen, laajentuminen tai supistuminen sekä uudenlainen kehittäminen ja uudet toimintamuodot edellyttävät niiltä myös oman organisaation rakenteiden tarkastelua ja toimivuuden varmistamista.

Tutkimuksessani useampi järjestö kertoo dokumenteissaan satsaavansa hallinnon kehittämiseen. Hallitus-/johtokuntatyöskentelyä kehitetään, ja hallitus saa koulutusta ja valmennusta oman osaamisensa vahvistamiseksi. Hallinnon kehittämiseen liittyen on yli puolet järjestöistä maininnut myös uudistavansa tai uusineensa sääntönsä ja/tai talous- ja johtosäännön sekä hallintosäännön. Myös strategian, vision ja tulevaisuuskuva luominen tai uusiminen on ollut ajankohtaista yli puolen järjestöistä toiminnassa. Uudistuksiin liittyy myös uudenlainen sosiaalinen tilinpito. Osa organisaation uudistamista on myös järjestön imagon ja identiteetin vahvistaminen. Organisaatiorakenteiden uusimista ja tuotteistamista halutaan järjestöissä kehittää mutta huomioiden kuitenkin se, että kansalaisjärjestölähtöinen arvopohja säilyy.

Järjestöt mainitsevat tavoittelevansa hyvin johdettua ja organisoitua toimintaa sekä kehittyvää ja aikaansa seuraavaa organisaatiota. Esiin nostetaan se, että järjestön rakenteita on muokattava ja tarkennettava ajan mukaisesti ja vaatimuksia vastaaviksi. Kolmannes järjestöistä kertoo dokumenteissaan suunnittelevansa tai toteuttaneensa laajempaa organisaation uudistamista muun muassa toiminnan laajentuessa. On luotu uudet väliportaan johtajat yksiköille vastaamaan operatiivisesta johtamisesta sekä muokattu muita tehtäväkuvia ja vastuiden muutoksia. Johtajien vastuualueita

ja toimintaa on kehitetty tai kehitetään. Kolmannes järjestöistä kertoo tarkentaneensa johtoryhmän työnkuvia tai on ylipäättään perustanut johtoryhmän tai laajentanut sitä. Tällainen jaettu johtajuus voidaan nähdä piirakkamaisesti johtajuuden jakamisena usealle henkilölle, työnjakona tai delegoiden hierarkiassa sekä yhteistyönä piirakan tekijöiden kesken. Tällaisessa johtajuudessa merkittävää on yhdessä tekeminen ja kokeminen arjen vuorovaikutustilanteissa (myös Ropo ym. 2005). Yksi järjestö kuvaa kehittäneensä toimintaa vielä enemmän yhteisvastuulliseen suuntaan vähentämällä esimiestoimintaa ja antamalla enemmän vastuuta yksiköille, niiden työntekijöille ja yhteistyölle. Tähän on liittynyt päätöksentekojärjestelmän kehittäminen ja työntekijöiden osallisuuden lisääminen.

Henkilöstön muutokset ovat tyypillisiä organisaatioissa tapahtuvia muutoksia järjestöissä. Kaksi järjestöä on vaihtanut myös nimeään. Muutamassa järjestössä on ajanjaksolla vaihtunut toiminnanjohtaja tai toiminnanjohtaja on siirtynyt väliaikaisesti toisiin tehtäviin ja hänelle on hankittu sijainen. Myös keskeisten hallitusten jäsenten vaihdokset, kuten puheenjohtajan vaihdos, on mainittu järjestöjen dokumenteissa huomattavina muutoksina, joita on myös odotettavissa lähivuosina, kun pitkään toimineet vanhat järjestöihmiset jäävät pois luottamustehtävistä. Joissain järjestöissä muutoksiin on liittynyt myös vaikeita tilanteita, kun luottamuspuolan tai epäselvyyksien vuoksi henkilöitä on siirretty pois tehtävistään. Työntekijöiden vaihdokset ja uusien työntekijöiden rekrytoinnit ovat myös järjestöjen dokumenteissa esillä. Tärkeää järjestöjen organisaatiouudistuksissa ja henkilöstövaihdoksissa on toiminnan vakiinnuttaminen mahdollisimman hyvin ja nopeasti sekä muutoksen hallinta.

Toimintaympäristön muutokset sekä sisäiset tarpeet kehittyä ja vastata paineisiin näkyvät organisaatioiden toiminnan kehittämisessä myös niiden yksiköiden kohdalla. Toimintayksiköiden hallinnollisesta yhdistämisestä ja organisaation rakenteiden muutoksista kertoo kolmannes järjestöistä. Yksiköitä on yhdistetty suuremmiksi kokonaisuuksiksi tai niitä on eriytetty selkeämmiksi kokonaisuuksiksi. Muutamassa järjestössä on ollut ajankohtaista organisaation osan eriyttäminen ja osan irtautuminen omaksi organisaatiokseen. Joistain toimintamuodoista on myös luovuttu. Toimintoja ja henkilöstöä on siirretty toisen työnantajan vastuulle ja palvelukseen. Muutama järjestö on joutunut lopettamaan osan toiminnoistaan ajanjakson aikana. Monenlaiset sopeuttamistoimet ja yhteistoimintaneuvottelut ovat esillä useamman järjestön dokumenteissa.

Järjestöjen toiminnassa ei ole vierasta myöskään erilaiset fuusioitumiset. Yksi järjestö kertoo toisen paikkakunnan toimintayksikön kanssa käydyistä neuvotteluista, jotka lopulta päättyivät yksikön fuusioitumiseen organisaatioon. Toiminta laajentui fuusion myötä ja edellytti myös uuden strategian ja hallinnon kehittämistä. Toinen

järjestö on ottanut yhden muun järjestön toimintamuodon oman organisaationsa alle ja mahdollistanut näin toiminnan jatkumisen. Kolmas järjestö kuvaa suunnittelevansa toisen organisaation kanssa fuusioitumista. Erityisenä hyötynä nähdään hallinnon kulujen tasaaminen, suuremman toimijan vaikuttavuus palveluntuottajana sekä synergiaedut toiminnan toteuttamisessa ja ammatillisuuden jakamisessa.

Muuttuvat tilanteet edellyttävät henkilöstöltä joustavuutta ja yhteisvastuuta. Tiukeneva taloudellinen tilanne ja rajatut resurssit ovat johtaneet muutamassa järjestössä työntekijöiden vähentämiseen. Lisäksi toimenkuvien tarkentaminen ja selkiyttäminen on ollut monen järjestön organisaation uudistamista. Osana organisaation uudistamista on myös perustettu uusia toimenkuvia. Henkilöstö- ja palvelurakenteita kehitetään organisaation sisällä ja palveluja ja toimintaa tuoteistetaan. Kehittämisen kohteena mainitaan myös henkilöstön keskinäisen yhteistyön parantaminen ja ammattitaidon hyödyntäminen eri yksiköiden ja työmuotojen välillä.

Organisaatioihin kohdistuu vaatimuksia ammatillisesti ja laadukkaasti hoidetusta hallinnosta. Henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen on mainittu kolmanneksen järjestöistä dokumenteissa muutoksen kohteeksi. Muun muassa perehdyttäminen, kehityskeskustelut, toimenkuvat, kehittämissuunnitelmat, työajanseuranta, työhyvinvointi, työsuojelu, yhteistoimintatyöryhmät sekä päihdeohjelma ovat tulleet uusina työkaluina käyttöön tai niitä on päivitetty. Ammatillisuuden kehittyminen ja vaatimukset työssä ja johtajuudessa näkyvät myös siinä, että laaditaan henkilöstöpoliittisia ohjelmia ja ammatilliseen hyvinvointiin, työsuojeluun ja laatuun kiinnitetään huomiota organisaation kasvaessa. Myös työturvallisuutta kehitetään. Strategisesti sekä tulevaisuuden kasvun ja jatkuvuuden kannalta tärkeänä pidetään henkilöstön kehittämistä ja vahvan ammatillisuuden ylläpitoa. Henkilöstön koulutukseen satsataan.

4.3.4 Ammatillisuuden ja asiantuntemuksen kehittäminen

Hyvinvointivaltion kehittyessä luotiin sekä kuntien palveluja että sen rinnalla järjestöjen palveluja kuntien rahoituksella. 1980-luvulla myös valtiolta siirtyi erityisosaimista vaativia tehtäviä järjestöjen hoidettavaksi. Järjestöihin onkin tämän myötä kasvanut erityisasiantuntemusta vaikeimpien sosiaalisten ongelmien kohtaamiseen. Järjestöistä on tullut entistä enemmän ammatillisia toimijoita, joissa on kehittämistyön lisäksi myös omaa tutkimustoimintaa. (Murto 2011, 169.) Kasvaminen moninaisia palveluja tuottaviksi toimijoiksi, joilla on sekä kansalaistoimintaa että palvelutuotantoa, vaatii myös hallinnollisesti ja taloudellisesti ammatillista osaamista järjestöiltä. Henkilöstöstä huolehtiminen ja sen osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen

ovat tärkeitä laadukkaan toiminnan ja menestyksen takaamiseksi (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 233–238.).

Talouden haasteet ja muutokset toimintaympäristössä edellyttävät järjestöiltä uudenlaisen osaamisen lisäämistä toiminnassaan. Kolmasosa järjestöistä pohtii dokumenteissaan taloushallinnon osaamisen ja kustannustietoisuuden kehittämistä sekä talousprosessien hallinnan vahvistamista. Mainintoja kehittämiskohteiksi saavat muun muassa jokaisen kustannuspaikan taloussuunnittelu, kirjanpito, raportointi ja tarkastukset, budjetointi ja seuranta, kirjanpito, rahoitusneuvottelut rahoittajien kanssa, sähköinen laskutus ja ostolaskujen kierto. Järjestöissä nähdään tärkeänä työntekijöiden opastaminen sekä mukanaolo budjetoinnissa ja seurannassa. Erityisesti kilpailutukset ajavat järjestöjä entistä parempaan talousosaamisen hallintaan. Kilpailutuksiin ja riskienhallintaan valmistaudutaan ja osaamista vahvistetaan henkilöstön koulutuksella. Taloushenkilöstöä myös lisätään. Järjestöihin kaivataan osaajia, joilla on asiantuntemusta ja kokemusta liiketoimintaosaamiseen ja palveluiden markkinointiin sekä tuotteistamiseen. Osa kertoo hankkivansa talouspalveluita ulkopuolelta. Talousarvioita laaditaan huomioiden ja ennakoiden yhteiskunnalliset muutokset. Osalle järjestöistä huomioitavaa on omaisuuden hallinta sekä kiinteistöstrategia osana talousosaamista.

Puolet järjestöistä kertoo dokumenteissaan, että niiden asiantuntemustaan arvostetaan alueella. Järjestöt kouluttavat oman alansa erityiskysymyksissä muita toimijoita ja ammattilaisia sekä konsultoivat toisia toimijoita järjestön erityisasiantuntemusta tarvittavissa tilanteissa. Järjestöjen asiantuntijat toimivat sekä alueellisesti ja paikallisesti että myös valtakunnallisina ja jopa kansainvälisinä kouluttajina. Järjestöjen erityisasiantuntemuksen ja ammattitaidon arvostus koetaan järjestöjen dokumenttien mukaan näkyvän siinä, että niiden palveluillaan on kysyntää, se kykenee kehittämään uutta toimintaa ja ovat kysytyt yhteistyö- ja kouluttajataho. Järjestöjen toimintaan käy tutustumassa opiskelijaryhmiä sekä ammattilaisryhmiä kotimaasta ja ulkomailta. Tämä asettaa järjestöt myös vastuuseen pitää yllä osaamistaan ja asiantuntemustaan. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön kehittämiseen satsataan ja pidetään samalla huolta sen hyvinvoinnista. Järjestöissä keskeistä on ollutkin, että sekä henkilöstöä että vapaaehtoisia ja kokemusasiantuntijoita palkitaan ja sitoutetaan toimintaan koulutuksella ja mahdollisuuksilla kehittää itseään ja osaamistaan.

Asiantuntemuksen ja osaamisen kehittäminen näyttäytyy lähes kaikkien järjestöjen dokumenteissa jatkuvana, vuosittaisina koulutuksina ja kehittämisenä. Työntekijöiden substanssialan asiantuntemuksen ja ammatillisuuden kehittäminen on paljon esillä järjestöjen dokumenteissa. Joihinkin dokumentteihin on listattu ja koottu kaikki

koulutukset, joissa henkilöstö on vuoden aikana ollut mukana. Järjestöt kertovat dokumenteissaan, että he kannustavat työntekijöitään osallistumaan koulutuksiin, alan messuille, tapahtumiin ja seminaareihin, jotka tukevat ammattitaidon ja asiantunteumuksen kehittymistä. Myös alan kirjallisuuden hankkiminen ja tarjoaminen on osa osaamisen kehittämistä. Tärkeänä uuden tiedon saamista pidetään siksi, että pysytään perillä alan uusista suuntauksista ja tutkimuksista sekä menetelmistä. Aineistossa tulee esiin, että järjestöjen jotkin työmuodot vaativat erityisosaamista ja ammattitaidon kehittämisen ja laadun varmistuksen suhteen on edellytyksenä jatkuva kouluttautuminen ja osaamisen ylläpito. Asiakas- ja toimistotyötä tekevät työntekijät ovat erityisesti kouluttautuneet tai heitä koulutetaan uusiin toiminta-alueisiin, työmenetelmiin ja asiakastarpeisiin liittyen. Esimiestyössä erityisosaamista on haettu erityisesti henkilöstöhallinnon, johtamisen ja organisoinnin osaamiseen. Esimiestyön kehittäminen on monen järjestön tavoitteena, ja siihen halutaan panostaa.

Koulutuksia henkilöstölle järjestetään omassa organisaatiossa sekä yhteistyössä toisten toimijoiden tai keskusjärjestön kanssa. Monet järjestöt kertovat työntekijöidensä osallistuvan erityisesti oman keskusjärjestönsä järjestämiin koulutuksiin ja tapahtumiin. Järjestöt saavat koulutuksellista ja konsultoivaa tukea keskusjärjestöiltä. Näissä korostuu järjestötyön teemat ja erityisyys. Osa henkilöstön koulutuksista on lyhyitä luentoja ja muutaman päivän koulutuksia, mutta osa on satsannut jopa pidempiin, vuoden tai useamman mittaisiin prosessikoulutuksiin koko henkilöstön tai tietyn yksikön tai työntekijöiden kanssa. Muutamat järjestöt kertovat osallistuvansa aktiivisesti myös kansainvälisen verkostonsa koulutuksiin ja tapahtumiin sekä myös muihin ulkomaisiin koulutuksiin. Järjestöjen työntekijät vierailevat muiden toimijoiden luona ja tekevät opintomatkoja niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Opintomatkoilta saadaan ideoita uusiin työmenetelmiin ja toimintaan. Dokumenteissa kuvataan työntekijöiden kouluttautumista sekä millaisia tutkintoja työntekijät ovat suorittamassa tai juuri suorittaneet. Näillä tuodaan esiin henkilökunnan osaamista ja ammattitaitoa. Tärkeänä nähdään, että jokainen asiantuntija vahvistaa ja ylläpitää omaa osaamistaan. Järjestöjen vahvuutena näyttäytyy ammatillinen ja osaava henkilöstö, jossa työntekijöillä on sekä sosiaali- ja terveydenhuollon koulutusta että vahvaa erityisosaamista. Osaamisen ylläpito ja kehittäminen tukevat järjestöjen työn kehittymistä.

Uusien työntekijöiden mukana nähdään tulevan uutta osaamista ja ideoita. Henkilöstörakennetta kerrotaan myös kehitettävän niin, että kokonaisuuteen muodostuu monialainen osaaminen asiakkaan hyödyksi. Erilaiset yhteistyöverkostot ja -foorumit sekä alueelliset yhteistyöryhmät ja tapahtumat nähdään työntekijöiden osaamisen kasvun kanavina. Samalla myös hyödynnetään verkoston osaamista ja asiantunteumusta. Yhteiskunnalliset muutokset, asiakaskunnan muutokset sekä erilaiset paineet

osaamisen ja ammatillisuuden kehittämiseksi ja järjestön työn laadun ja tuottavuuden varmistamiseksi näkyvät järjestöjen dokumenteissa laajana henkilöstöön panostamisena ja ammatillisuuden ja asiantuntemuksen kehittämisenä.

4.4 Sosiaalinen ulottuvuus

Tässä alaluvussa ollaan järjestötyön ytimessä. Järjestöjen toiminta keskittyy huomioimaan muutoksia asiakaskunnassa. Järjestöt pyrkivät reagoimaan kohderyhmänsä ja yhteiskunnan muutoksiin omassa toiminnassaan ja sen kansalaistoiminnassa, yhteistyössä sekä viestinnässä ja markkinoinnissa. Sosiaalinen ulottuvuus on laajaa ja dokumenteissa kuvataan siihen liittyviä muutoksia runsaasti (taulukko 12).

Taulukko 12. Sosiaalinen ulottuvuus

ALALUOKKA	määrä	PÄÄLUOKKA
Asiakaskunnan muutos	214	Sosiaalinen ulottuvuus
Toiminnan kehittäminen	847	
Kansalaistoiminnan vahvistaminen	447	
Yhteistyön laaja-alaisuus	948	
Viestinnän ja markkinoinnin moninaisuus	362	

4.4.1 Asiakaskunnan muutos

Yleisesti yhteiskunnassa nähdään, että ikääntyneiden osuus väestössä kasvaa tulevaisuudessa (mm. Sitra 2017). Myös työllisyyden ja työttömyyden kysymykset ovat keskeisiä yhteiskunnallisen muutoksen ja tulevaisuuden haasteiden tarkastelussa (mm. Järjestöbarometri 2018). Hyvin menestyvien ja heikommassa asemassa olevien ihmisten välisen kuilun on arvioitu kasvaneen ja kasvavan. Perheiden ja kotitalouksien huolenpitokyky heikkenee, ja yksilöllisessä ja eriytyneessä yhteiskunnassa entistä enemmän heikommassa asemassa olevat jätetään yhteiskunnan avulla tai omin voimin selviytymään. Samalla kuitenkin yhteiskunnan resursseja ja mahdollisuuksia huolehtia kaikista rajataan. (Jurvansuu 2002, 172.) Nämä yhteiskunnassa esillä olevat asiat heijastuvat järjestöjen asiakaskuntaan ja toimintaan.

Yhteiskunnan moninaiset muutokset näkyvät asiakaskunnan muutoksina järjestöjen matalan kynnyksen toiminnoissa ja heikompiosaiten ihmisten kohtaamisissa.

Kolmannes järjestöistä puhuu dokumenteissaan asiakaskunnan moniongelmaistumisesta ja ongelmien kasautumisesta. Järjestöt kuvaavat dokumenteissaan asiakaskuntaansa kuuluvan ihmisiä, joilla on päihdeongelmia, mielenterveysongelmia, arjen hallinnan ongelmia, jotka ovat työttömiä tai eläkeläisiä, yksinäisiä. Muutama järjestö kertoo, että monien asiakkaiden kohdalla näkyy huono-osaisuuden sukupolvien ketju. Lapsuudessa on koettu vanhempien mielenterveys- ja päihdeongelmia, väkivaltaa ja kaltoin kohtelua. Nämä kokemukset näkyvät asiakkaiden mielenterveysongelmina, lastensuojelun asiakkuutena ja päihdeiden käyttönä. Työttömyyden ja syrjäytymisen haitat näkyvät ja ihmiset kaipaavat tukea elämänhallintaan ja perustarpeiden tyydyttämiseen: ravinto, lämpö ja puhtaus.

Dokumenttien mukaan eriarvoisuuden lisääntyminen näkyy järjestöjen työn arjessa. Monet perheet tarvitsevat tukea arkeen ja ongelmista selviytymiseen. Lastensuojelujärjestöt ovat omassa työssään tehneet huomioita lasten ja perheiden tilanteen heikkenemisestä. Samoin yksi päihdejärjestö ja yksi mielenterveysjärjestö puhuvat asiakaskunnassaan näkyvän perheiden ja lasten huono-osaisuuden. Perhe- ja parisuhdeongelmat ovat avun hakemisen syynä yhä enemmän. Lapsiperheiden toimintakyvyn kuvataan olevan heikompi kuin aiemmin. Yhden vanhemman perheiden määrän nähdään kasvavan ja näillä perheillä on kasvavaa tuen tarvetta. Vauvojen ja raskaana olevien naisten määrä on noussut asiakaskunnassa. Lastensuojelussa avopalveluiden ja puhelinneuvonnan kysyntä on kasvanut, ja naiset kaipaavat entistä enemmän tukea synnytykseen. Toisaalta lastensuojelutyössä on huomattu isien määrän kasvu. Isät ovat läsnä pienten lasten ja perheiden elämässä entistä enemmän.

Neljäsosan järjestöistä dokumenteissa asiakkaiden kerrotaan olevan entistä huonokuntoisempia. Asiakkailta on heikompi toimintakyky ja arjenhallintataidot. Päihdejärjestöissä on näkynyt päihdeongelmien ja erityisesti sekakäytön ja huumeiden käytön kasvu. Muun muassa neulojen vaihtoa tarjotaan entistä enemmän, ja neulanvaihtoja on tuhansia kuukaudessa. Yhä useampi asiakas on korvaushoidossa. Naisten sekä perheellisten osuuden kasvu näkyy päihdetyössä. Myös ikääntyneiden asiakkaiden osuus on kasvanut päihdetyössä, ja nämä asiakkaat ovat entistä huonokuntoisempia ja kotiin vietävien palveluiden tarve kasvaa. Liikuntarajoitteisten asiakkaiden määrän kasvu on kahden järjestön dokumenteissa mainittu ja heidän huomioimisensa toiminnassa tarkoittaa erityisesti esteettömyyden kehittämistä. Ikäihmisten kuvataan olevan myös yksinäisiä. Muutama päihdejärjestö mainitsee tuetun asumisen tarpeen kasvavan. Tuettua asumista tarvitsevat yhä nuoremmat ja moniongelmaisemat ihmiset. He tarvitsevat ohjausta asumisen perustaitoihin.

Erityisinä muutoksina asiakaskunnassa mainitaan mielenterveysongelmien lisääntyminen. Sekä päihdejärjestöt että lastensuojelujärjestöt kertovat dokumenteissaan,

että asiakaskunnan mielenterveydelliset ongelmat ovat kasvaneet ja nämä ovat yhä useammin syynä tuen ja avun hakemiseen. Mielenterveyskuntoutujien määrä asiakaskunnassa kasvaa ja heillä on myös tarvetta moninaiseen tukeen kuten tukeen asumisessa. Pitkään mielenterveysjärjestöjen toiminnassa mukana olleet kävijät myös ikääntyvät ja heidän tarpeensa muuttuvat. Järjestöt kertovat luoneensa uudenlaista ohjelmaa ikääntyvälle asiakaskunnalle. Palveluja on lisätty tarpeen mukaan ja laajennettu asiakaskuntaa. Myös mielenterveysjärjestöt kertovat havainnoista mielenterveyshäiriöiden laajentumisesta. Psykiatrian laitoshoidon väheneminen ja jaksojen lyheneminen tuo mielenterveyskuntoutujat aiemmin ja entistä heikompiin kuntoihin. Laitosjaksoilta avopalvelun piiriin. Sekä mielenterveys- että päihdejärjestöt katsovat, että muun muassa laitospalvelun väheneminen lisää entistä huonokuntoisempien asiakkaiden määrää heidän palveluissaan ja tämän myötä väkivalta- ja uhkatilanteiden määrä on kasvanut.

Asiakaskunnan nuorentumisesta kerrotaan puolen järjestöistä dokumenteissa. Nuorten tilanne myös huolettaa järjestöjä. Ne kuvaavat, että asiakkaiksi hakeutuu tai etsitään nuoria, joilla ei ole opiskelu-, työ- tai harjoittelupaikkaa, nuoria pudokkaita, joilla on lisääntynyttä sekakäyttöä, tai nuoria moniongelmaisia aikuisia. Myös mielenterveysongelmien katsotaan kasvaneen ja nuorilla nähdään paljon elämänhallinnan puutetta. Järjestöt tarjoavat ja kehittävät erityisesti nuorille suunnattuja työllistämistoimia ja opintopolkuja. Osa järjestöistä kertoo dokumenteissaan erityisesti panostavansa jo olemassa olevan toiminnan kehittämiseen nuorten aikuisten suuntaan ja pyrkivänsä tavoittamaan heitä enemmän mukaan tuen ja toiminnan piiriin.

Järjestöjen dokumenteissa kerrotaan monin tavoin huono-osaisuuden ja vaikeiden elämäntilanteiden kasvusta sekä erilaisten uusien asiakasryhmien määrän noususta toiminnoissa. Huono-osaisuuden kasvua kuvataan kahden järjestön dokumenteissa muun muassa leipäjonon ja ruokakassien jakamisen kasvamisena. Muutama järjestö kertoo velka- ja talousasioiden selvittelyä tarvitsevien asiakkaiden määrän lisääntymisestä. Rikoksen uhrien määrä asiakaskunnassa on myös noussut. Tyypillisimmin nämä ovat seksuaalista väkivaltaa kokeneita sekä perheväkivallan uhreja. Toisaalta vankilaan tehtävä työ lisääntyy ja vankilasta vapautuvien tukeminen on kasvava alue. Neljännes järjestöistä toimii vankien tai vankilasta vapautuvien kanssa, ne muun muassa toimivat koevapaus- ja yhdyskuntapalvelupaikkoina.

Asiakasmäärien kasvua kuvataan monien järjestöjen dokumenteissa. Asiakaskunta on myös moninaistunut, on naisia ja miehiä, lapsia ja ikääntyneitä. Harva toimii vain yhden tai kahden kohderyhmän parissa. Päivätoiminnassa kävijämäärät on kasvaneet, lisäksi erilaisten työllistettävien määrät ja kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvien määrät kasvavat. Ylipäätään kysyntä ja jonot palveluihin sekä asiakasmäärät

ovat kasvaneet. Erilaisten alaan liittyvien tapausten saaman julkisuuden epäillään saaneen ihmisiä, sekä asiakkaita että ammattilaisia, havahtumaan ongelmiin ja hakeutumaan ja ohjaamaan avun piiriin entistä herkemmin.

Monikulttuurisuus näkyy järjestöjen asiakaskunnassa entistä enemmän. Maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden maininnat järjestöjen dokumenteissa lisääntyvät vuosina 2011–2016. Muutamat mainitsevat selvästi, että turvapaikanhakijoiden ja maahanmuuttajien kanssa on ryhdytty tekemään töitä tai että heidän määränsä asiakaskunnassa on kasvanut. Pakolaisena tulleilla erityisesti kuvataan olevan mielenterveydellisiä ongelmia tai oireilua, johon järjestöt pyrkivät työssään vastaamaan. Lastensuojelun järjestön dokumenteissa mainitaan myös maahanmuuttajataustaisten naisten kokemasta perheväkivallasta ja sen ongelmista ja heille tarjottavan tuen kehittämistä.

Asiakaskunnan muutos näkyy muutaman järjestön dokumenteissa puheena asiakkaiden palveluohjauksen ja tuen tarpeen kasvamisena. Myös erilaista kriisiapua hakevien ihmisten määrän kasvu näkyy järjestöjen toiminnassa. Muutama järjestö myös kuvaa, että asiakkaat hakevat palveluja ja tukea entistä enemmän netistä ja heidän nettiasiakkaidensa määrä on kasvanut. Myös puhelu- ja sähköpostineuvonta on lisääntynyt.

4.4.2 Toiminnan kehittäminen

Yleishyödyllisiä järjestöjä ja niiden johtajuutta haastaa tässä ajassa tehtävien moninaisuus, laaja-alaisuus ja tasapainoilu nykyhetken asioiden ja tulevaisuuden tarpeiden välillä. Hodges ja Howieson (2017) pitävät tärkeänä kolmannen sektorin toimijoiden innovatiivisuutta. Tällä varmistetaan toiminnan jatkuvuus ja tulevaisuus. Järjestöjen toiminnassa tasapainoillaan kokonaisuuden huomioimisen sekä yksittäisten avun tarpeessa olevien ihmisten ja erilaisten pikkuasioista huolehtimisen välillä. Druckerin (1992, 23–25) mukaan yleishyödyllisen yhdistyksen haasteena onkin löytää tasapaino monipuolisuuden ja keskitetyn toiminnan välillä: ei liian sirpaleista toimintaa, mutta ei liian yhteen asiaan keskittyvää.

Yhteiskunnalliset muutokset ja asiakaskunnan muutokset laajentavat ja muokkaavat palveluiden ja avun tarvetta. Järjestöt kuvaavat dokumenteissaan sekä oman toimintansa kehittämistä että toiminnan ja palveluketjujen kehittämistä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Ensinnäkin lähes kaikki järjestöt kertovat dokumenteissaan, että omassa toiminnassa kehitetään omia toimintamalleja ja palveluja ja tukea paremmaksi tai laajennetaan toimintaa sen kysynnän kasvaessa. Jo olemassa olevien

palveluiden tarpeen kasvaessa niihin suunnataan ja haetaan resursseja lisää. Monen työmuodon kohdalla tärkeänä nähdään toimintojen ja palveluiden vakiinnuttaminen, saatavuuden parantaminen sekä toiminnoilla pysyvän matalan kynnyksen. Kolmasosa järjestöistä puhuu dokumenteissaan oman toiminnan työmuotojen tuotteistamisesta, palvelumuotoilusta, mallintamisesta ja kuvaamisesta palveluiden parantamiseksi. Toiseksi järjestöt kertovat siitä, että uusien asiakasryhmien tai palvelutarpeiden ilmentyessä suunnitellaan ja toteutetaan uusien toimintamuotojen kehittämistä osana omaa työtä tai erityisissä kehittämishankkeissa. Asiakaskunnassa ja ympäristössä tapahtuvien muutosten ennakointi ja huomioiminen ovat järjestöjen dokumenteissa kuvattu osana toiminnan kehittämistä. Puolet järjestöistä kertoo siitä, että uusia hankkeita kehitetään ja niille haetaan rahoitusta, kun huomataan jokin asiakasryhmä ja toiminta, jota tulisi kehittää. Hankkeet ovat sekä järjestöjen omia että keskusliiton tai muiden kumppaneiden kanssa toteutettavia. Tärkeää järjestöille on sekä olemassa olevien toimintojen yhteydessä että uusien hankkeiden toteuttamisessa niihin liittyvän yhteistyön kehittäminen, laadun kehittäminen, viestinnän kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen.

Toimintaa kehitetään ja käynnistetään omien ja asiakkaiden havaintojen ja tarpeiden mukaan mutta myös ulkopuolelta tulevia tarpeita kuunnellen. Muutama järjestö on saanut kunnasta tai muilta toimijoilta ehdotuksen tietyn toiminnan kehittämiseksi tai laajentamiseksi alueella ja toimintaa on näin myös aloitettu tai valmistellaan aloitettavaksi uudella alueella. Muutama järjestö kertoo myös hankkeistaan, joiden tarkoituksena on hyväksi havaitun toimintamallin levittäminen uusille paikkakunnille joko omana työnä tai yhteistyökumppaneille tieto-taitoa siirtäen. Yhteistyössä toisten toimijoiden ja erityisesti kuntien kanssa kehitetään palveluihin ja kuntoutukseen ohjautumista. Myös portaittaisen etenemisen kehittäminen palveluissa ja omien palveluiden sujuvan yhteistyön järjestäminen on osa järjestöjen kehittämistyötä. Muutama järjestö kertoo, että palveluketjuja ja -järjestelmiä kehitetään yhteistyössä kuntien toimijoiden ja muiden kumppaneiden kanssa. Palveluja tuotetaan ja kehitetään muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa ostajan ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Osallistuminen mahdollisiin tuleviin alueen hankkeisiin ja yhteistyöhön mainitaan myös keskeisenä toiminnan kehittämisessä. Yhteistyö eri toimijoiden kesken vahvistaa yhteistä osaamista, resurssien ja työn jakamista sekä tiedon kulia.

Syrjäytymisen ja huono-osaisuuden kasvu sekä ongelmien kasautuminen samoille yksilöille näkyvät järjestöjen arjessa, ja ne koittavat pohtia, miten ne voisivat vastata näiden tuomiin haasteisiin ja vaatimuksiin toimintaa kehittämällä. Yhteiskunnan talouden tilanne ja ihmisten ongelmien monimutkaistuminen ja kasautuminen ohjaavat järjestöjen toimintaa köyhyyden ja työttömyyden vähentämiseen. Monen järjestön

toiminta on monipuolistunut ja laajentunut kattamaan laaja-alaisesti asiakkaiden tukemista ja samalla on kehitetty ja kehitetään erityisosaamista tuen mahdollistamiseksi. Harva järjestö toimii vain yhden tai kahden asiakaskunnan parissa, vaan toimintaa ja palveluja on tarjolla erilaisille asiakkaille ja kävijöille erilaisissa tarpeissa. Kuvaavaa järjestöjen toiminnassa onkin palveluiden räätälöinti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Järjestöt kehittävät ja lisäävät myös palveluohjausta osana toimintaansa.

Pitkäaikaistyöttömyys, työttömyys ja nuorisotyöttömyys sekä näihin liittyvät yhteiskunnalliset toimet kuten nuorisotakuu, näkyvät järjestöjen kasvaneena reagoituna työllistymisen edistämiseen. Puolet järjestöistä kertoo dokumenteissaan, että ne ovat kehittäneet työllistämiseen liittyvää toimintaa. Sekä kuntoutuvaan työtoimintaan että erilaisiin työllistämisen muotoihin on ollut tulijoita, ja järjestöt ovat etsineet uusia työpaikkoja ja -tehtäviä työllistetyille. Myös resursseja työllistettyjen ohjaamiseen ja vastaanottamiseen tarvitaan toiminnan kasvaessa ja laajentuessa uusille alueille. Resursseja on saatu ja kehittämistyötä on tehty hankkein ja omaa toimintaa suunnaten. Muutama järjestö kertoo olevansa aktiivinen tukemaan asiakkaitaan työelämään ja saamaan työpaikan avoimilta työmarkkinoilta. Moni järjestöjen asiakas on kuitenkin osatyökykyinen ja järjestöjen toiminta mahdollistaa myös heille työllistymisen. Tärkeänä työllistämisen edistämässä kuvataan yhteistyö yritysten ja organisaatioiden kanssa työpaikkojen löytämiseksi, pitämiseksi ja lisäämiseksi. Työ työllistävien organisaatioiden kanssa vaatii sekä asenteiden ja ennakkoluulojen poistamista kohderyhmää kohtaan että hyvien yhteistyösuhteiden luomista.

Työllistämisen kehittämiseen liittyy vahvasti myös järjestöjen toiminnassa vahvistuva opinnollistamisen kehittäminen, jota tehdään yhteistyössä oppilaitosten ja työllisyystoimijoiden kanssa. Puolet järjestöistä kuvaa dokumenteissaan sitä, että yhteistyötä oppilaitosten kanssa lisätään ja laajennetaan. Järjestöjen toiminnasta ohjataan kurseille ja suorittamaan tutkintoja yksilöllisesti räätälöidyin toimin, mikä mahdollistaa monen etenemisen mielekkäästi. Myös oppisopimuskoulutuksia on alettu soveltaa asiakkaiden tarpeisiin. Joissain järjestöissä on vahvistettu myös laajempaa omaa kouluttamista ja sen kehittämistä. Yhteiskunnassa vallitseva työttömyys sekä siihen suuntautuva yhteiskunnallinen huoli ja kehittämistoiminta ohjaavat järjestöjä suuntaamaan erilaista toimintaa ja tukea tähän osa-alueeseen.

Nuorten asiakasryhmien tavoittaminen ja heille suunnatun toiminnan kehittäminen ovat esillä erityisesti päihde- ja mielenterveysjärjestöjen dokumenteissa, mutta myös lastensuojelujärjestöillä. Nuoriin aikuisiin satsaaminen nähdään ajankohtaisena ja tärkeänä. Toimintatapoina on vahvistettu muun muassa etsivää työtä sekä aktivoivia toimia kuten opinnollistamisen ja työllistämisen toimia. Lastensuojelujärjestöissä

lapsiin ja nuoriin ja ehkäisevään työhön satsaaminen tarkoittaa muun muassa koulujen kanssa tehtävän työn kehittämistä sekä jalkautumista nuorten vapaa-ajan vietto-paikkoihin, kohtaamaan nuoria siellä missä he liikkuvat.

Kotiin vietävien palveluiden ja tuetun asumisen työn kuvataan kasvaneen monen järjestön toiminnassa. Sekä ihmisten huonokuntoisuus, pitkäaikaisasunnottomuus, ikääntymisen tuomat fyysiset rajoitteet että nuorten heikot talouden taidot ja perheiden tilanteet vaativat palveluiden lisäämistä. Hanketyöllä kehitetään myös uusia ratkaisuja ja kokeillaan kansainvälisiäkin malleja. Puolella järjestöistä on omaa tuettua asumista ja/tai palvelua viedään myös yksityisiin koteihin. Muutama järjestö on myös kasvattanut tuetun asumisen asuntojen määrää. Ikääntyneiden ja tukea tarvitsevien määrän kasvaessa kotiin vietävien palveluiden sekä asiakkaiden kuljetuspalveluiden tarve kasvaa. Tähän on muutama järjestö pitkäjänteisesti kehittänyt toimintaa ja palveluita. Ikääntyneiden määrä nousee myös vakioasiakkaiden ikääntyessä ja heille suunnataan uutta toimintaa. Esteettömyyttä pyritään myös lisäämään järjestöjen toiminnassa lisääntyvien iäkkäiden asiakkaiden sekä asiakkaiden fyysisen kunnon heikkenemisen lisääntyessä. Lastensuojelussa jälkihuollon ja avohuollon kehittämisessä huomiota on kiinnitetty kotiin saataviin palveluihin kuten tukeen ja perhetyöhön ensikodista kotiutumiselle.

Huono-osaisuuden ja köyhyyden näkyminen järjestöjen asiakkaiden arjessa tulee esiin myös kasvaneena ruoka-avun jakamisena. Ruoka-aputoimintaa ja ruokakassien jakamista on aloitettu ja jatkettu yhteistyössä kumppaneiden, kuten kauppiaiden sekä seurakuntien, kanssa. Järjestöjen dokumenteissa tulee esiin se, että apua hakevien määrä on kasvanut vuosina 2011–2016. Ruoka-avun tarjoamisen laajeneva tarve on tunnistettu. Tämän perusteella näyttäisi, että järjestöt osaavat kohdata arjen ja luoda tarvittavaa tukea kohderyhmälleen. Köyhyyden ja huono-osaisuuden kasvu tuo entistä enemmän asiakkaita järjestöjen toiminnan piiriin.

Järjestöt näyttävät reagoivan myös kulttuurisesti nousseihin trendeihin kuten hyvinvoinnin tärkeyden kasvuun. Yksi järjestöjen työssä näkyvä toiminnan kehittämisen suuntaus on erilaisen toiminnallisuuden lisääminen toiminnassa. Kolmannes järjestöistä kertoo dokumenteissaan kehittävänsä liikuntaa ja terveyttä edistäviä toimintamuotoja ja palveluja asiakaskunnalleen. Liikuntaryhmät ja liikunnallinen toiminta ovat kasvaneet työmuotona ja kohderyhmille tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia käyttää liikuntapalveluja ja yhteisiä liikuntaryhmiä terveytensä ylläpitämiseksi. Myös taidetta hyödynnetään hyvinvoinnin edistäjänä, ja taiteen hyödyntämisessä yksi järjestö kertoo tehneensä yhteistyötä taideoasajien kanssa. Terveyden edistäminen toteutuu järjestöissä myös muun muassa tarjoamalla terveydenhoitopalveluita toimintayksiköissä.

Mielenterveysongelmien ja päihdeongelmien kasvu asiakasryhmässä ja uusien tarpeiden ilmaantuminen haastavat järjestöjä kehittämään uutta toimintaa. Lastensuojelujärjestöissä pohditaan, miten kehittää tukea mielenterveys- ja päihdeongelmista kärsiville perheille. Päihdehaitoista kärsivien perheiden ja päihdeongelmaisten odottavien äitien tukemiseksi kehitetään etsivää työtä, vertaistukea ja verkossa toimivaa työtä. Päihdetyön järjestöissä pyritään tavoittamaan entistä paremmin huumeidenkäyttäjät ja kehittämään heille suunnattuja toimintoja, muun muassa neulojen vaihtoa huumeidenkäyttäjille on aloitettu ja lisätty tarpeen mukaan.

Yhteiskunnallisesti vankeinhoidossa on tapahtunut myös muutoksia. Vankilasta vapautuvat ja koevapaudessa olevat ovatkin kasvava kohderyhmä järjestöjen toiminnassa ja heidän tuekseen tehtävää työtä kehitetään yhdessä vankiloiden ja kriminaalihuollon kanssa. Järjestöt tukevat vankeustuomiotaan suorittavia ihmisiä vankilassa olon aikana sekä vapautumisen vaiheessa ja myös heidän perheitään tuetaan.

Muutama järjestö selvitteli mahdollisuutta tai oli ryhtynyt maahanmuuttajien majoittamiseen, kun Suomeen saapui nopeasti paljon maahanmuuttajia vuonna 2016. Myös muuta tukea ja kriisiauttamista sekä ryhmätoimintaa suunniteltiin tai ryhdyttiin tarjoamaan ja kehittämään turvapaikanhakijoille. Muutoinkin maahanmuuttajatyötä nähdään tarpeelliseksi kehittää näiden asiakasmäärien kasvaessa. Järjestöt tuottavat materiaalia eri kielillä auttamistyön tueksi.

Yhteiskunnallisena trendinä isien rooli osana pienten lasten arkea ja perhe-elämää on kasvanut. Niin myös lastensuojelussa isien määrä osallistujina on lisääntynyt ja kasvuun ollaan lähdetty vastaamaan ja heidän kanssaan tehtävää toimintaa ja tukea kehitetään. Toisaalta erojen lisääntyessä tapaamispaikkatoiminnalle on suuri tarve ja sen kehittäminen näkyy lastensuojelujärjestöjen dokumenteissa. Myös muuten eroperheiden ja yksinhuoltajien tukea kehitetään erilaisin toiminnoin. Lisäksi lastensuojelujärjestöissä väkivaltatyön kehittäminen, väkivallan ennaltaehkäisy ja perheväkivallan parissa tehtävä korjaava työ olivat keskeisiä toiminnan kehittämisen kohteita.

Arjen elämän teknistyminen ja digitalisaation laajentuminen kasvattaa tarvetta huomioida tämä osa-alue järjestöjen toiminnan kehittämisessä. Ihmiset hakevat tietoa, osallistuvat sosiaaliseen toimintaan ja hoitavat asioitaan matka- ja älypuhelinien sekä tietokoneiden välityksellä. Internetissä tehtävän työn kehittäminen on muuttaman järjestön toiminnassa keskeistä. Näin pyritään tavoittamaan erityisesti nuoria ja lapsia sekä tarjoamaan heille tukea. On kehitetty ja kehitetään chat-palveluja, ryhmiä ja neuvontaa. Tärkeänä dokumenteissa näyttäytyy lisäresurssien suuntaaminen netti-työhön tarpeen koko ajan kasvaessa. Työ vaatii sekä teknisten toimien kehittämistä,

työntekijöiden koulutusta, että palveluiden sisällön kehittämistä. Myös kielivalikoiman lisääminen nähdään tärkeänä. Toimintaa myös levitetään toisille toimijoille ja autetaan heitä kehittämään omaa verkossa tehtävää työtä.

Perinteiseen kansalaisjärjestöjen työhön ja toimintatapoihin nojaavia ideoita ei ole unohdettu, vaan oikeastaan ne ovat nousseet 2010-luvulla entistä enemmän järjestöjen työssä tärkeiksi. Yhteisöllisyys, osallisuus, asiakkaiden kuulemisen vahvistaminen ja vertaistuki ovat mainittu lähes kaikkien järjestöjen dokumenteissa toiminnan kehittämiskohteiksi. Yhteisöllisten tapahtumien ja toimintojen kerrotaan muun muassa olevan avuksi syrjäytymisen ja yksinäisyyden ehkäisemisessä. Lähes kaikkien järjestöjen dokumenteissa kuvataan monien ryhmätoimintojen kehittämistä ja lisäämisen tarvetta toiminnassa. Erilaisille erityisryhmille ja kohderyhmille suunnitellaan ja toteutetaan omia vertaisryhmiään tai valmennus- ja kuntouttavia ryhmiä. Myös erityisten taitojen, kuten it-taitojen opettelua on ryhmissä tarjolla. Vapaaehtoiset ja vertaiset ovat usein mukana ryhmien toteuttamisessa.

Kansalaisjärjestötoiminnan kehittämisestä puhutaan kaikkien järjestöjen dokumenteissa. Vapaaehtois- ja vertaistoiminnan kehittäminen, kokemusasiantuntijuuden parempi hyödyntäminen sekä jäsenistön aktivoiminen ovat esillä järjestöjen dokumenteissa.

4.4.3 Kansalaistoiminnan vahvistaminen

Ihmisillä on kautta aikojen ollut halu kokoontua yhteen, toimia yhdessä yhteiseksi hyväksi ja auttaa toisia. Nämä ovatkin kansalaistoiminnan tyypilliset tunnusmerkit. Toiminnan motiivit ovat halussa tehdä hyvää, auttaa toisia, oppia sekä toiminnan tarjoamat sosiaaliset suhteet ja osallisuus, vertaisuus (mm. Harju 2005, 39–42). Suomalaisessa yhteiskunnassa suurin osa kansalaistoiminnasta tehdään osana kansalaisjärjestöjä. Myös palvelutuotantoa toteuttavissa järjestöissä on oma osansa kansalaistoiminnalla, ja se tukee toiminnan kokonaisuutta ja palveluketjua. Kaiken kaikkiaan vapaaehtoistoiminta on yhteiskunnallisesti merkittävää ja se kannattelee osaltaan maan infrastruktuuria ja ihmisten arkielämää (Koskiaho 2014, 190). Kansalaistoinninkin vaatii kuitenkin toimiakseen aktiiviset ihmiset, toiminnan organisoimisen ja resursseja. Monet järjestöt saavat vapaaehtoistoiminnan ohjaamiseen rahoitusta erilaisista hankkeista ja yleisavustuksista. Kunnat sekä RAY (nyk. STEA) ovat perinteisesti tukeneet kansalaistoimintaa ja vertaistoimintaa. Taloudellisten aikojen muuttuessa ja muun muassa hankerahoitusten hakemisen vaatimustason kasvaessa kansalaistoi-

mintaa uhkaa rahoitusten loppuminen ja vapaaehtoisten toimijoiden tuen puuttuminen (mm. Pihlaja 2010a, 44–51; Harju 2003, 152). Suomessa vertaistuki on vahvasti kiinnittynyt viralliseen järjestelmään, osaksi kunnallisia hyvinvointipalveluja ja erityisesti järjestöjen toimintaa, ja tälle toiminnalle on ominaista vertaisten ja ammattilaisten työskentely yhdessä (Helander & Laaksonen 1999). Ihmiset haluavat toisaalta mahdollisuuden itse määritellä milloin ja kenen kanssa ja miten he ongelmiaan käsittelevät, ja vertaistuki tarjoaa tähän omanlaisensa vapaamman palvelumuodon (Hyväri 2005). Vertaistoiminnan kasvu kertoo myös siitä, että ihmiset haluavat jakaa kokemuksiaan ja saada tietoa samankaltaisessa elämäntilenteessä olevilta tai/ja saman kokeneilta (myös Nylund 2005). Kokemusasiantuntijat toisaalta tietyn (asiakas-)ryhmän edustajana ovat myös tärkeä osa järjestöjen tiedontuotantoa, vaikuttamistoimintaa sekä palveluiden kehittämistä. He ovat monella erilaisella tavalla osallistujina ja osallisina järjestöjen toiminnassa. (ks. myös Toikko 2011.) Halava, Pantzar ja Lukin (2018) ovat kuvanneet kansalaisten osallisuuden yhteiskunnassa ja palveluissa kehittyneen valmiista kansalaisille suunnatuista palveluista (for people), heidän mukaan ottamiseksi palveluiden suunnittelussa (with people) ja tulevaisuudessa yhä enemmän kuluttajakansalaisuudeksi, jossa ihmiset luovat keskenään palveluita alustoille ja ympäristöille.

Aineistossani tulee vahvasti esiin se, että järjestöjen tavoitteena on kansalaisjärjestötoiminnan vahvistaminen. Järjestöt pohtivat omaa kansalaisjärjestöluonnettaan ja sen merkitystä toiminnalle. Sekä vertais- että vapaaehtoistoimintaa ollaan kehittämässä osana omaa toimintaa ja eri toimintayksiköiden työtä. Kolmanneksella järjestöistä on dokumenttien mukaan ollut haussa tai käynnissä hanke tai ne ovat olleet mukana keskusliiton tai yhteistyökumppaneiden hankkeessa kansalaistoiminnan kehittämiseksi. Vapaaehtoistoimintaan liittyvissä asioissa vahvistetaan osaamista yhteisin koulutuksin. Lähes kaikki järjestöt kertovat dokumenteissaan suunnittelevansa vapaaehtois- ja vertaistoiminnan lisäämistä ja kehittämistä. Uusia vapaaehtoisia rekrytoidaan. Lähes puolet järjestöistä sanoo vuosien 2011–2016 dokumenttien mukaan, että sen vapaaehtoistoimijoiden määrä on kasvanut ja uusia vapaaehtoisia on tullut mukaan. Vapaaehtoisille, tukihenkilöille, vertaisille ja kokemusasiantuntijoille järjestetään koulutusta ja toimintaa kehitetään. Kansalaistoiminnan kehittämiseen saatiin tukea ja koulutusta usein keskusliitolta. Myös työntekijöitä on koulutettu vapaaehtoistoimintaan.

Vapaaehtoistoiminnan koordinointi on erityisen tärkeää, kun vapaaehtoisten määrä kasvaa. Kolmannes järjestöistä suunnittelee dokumenttien mukaan koordinoitiresurssien, johtamisen ja rakenteiden kehittämistä vapaaehtoistoimintaan.

Muutamassa järjestössä joku työntekijä tai jotkut työntekijät ovat ottaneet vapaaehtoistoiminnan vastuulleen tai vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin saamista ja nimeämistä suunnitellaan. Lähes puolella järjestöistä oli perustettu tai käynnistymässä myös erityinen työryhmä/tiimi, jonka vastuulla on yhdistyksen kansalaistoiminnan suunnittelu ja kehittäminen. Muutama järjestö on laatinut koko organisaatioon kansalaistoiminnan suunnitelman, jossa on esillä vapaaehtoistoiminnan tavoitteet ja tehtävät järjestössä. Lähes puolessa järjestöistä vapaaehtoiset ovat mukana toiminnan kehittämisen työryhmissä.

Lähes puolet järjestöistä kertoo dokumenteissaan siitä, että he etsivät erilaisille vapaaehtoisille ja kaikille ihmisille mahdollisuuksia tulla mukaan vapaaehtoisiksi. Nykyisten ja entisten asiakkaiden osallistuminen vapaaehtoistoimintaan nähdään mahdollisuutena ja sitä kehitetään. Asiakkaiden kerrotaan aktivoituneen itse vapaaehtoistoimintaan. Yli puolet järjestöistä haluaa osallistaa ja vastuuttaa asiakkaita entistä enemmän ja antaa heille vastuuta toiminnasta. Osallistaminen tulee esiin muun muassa kokemusasiantuntijuuden kehittämisessä ja vertaistukihenkilöiden lisääntymisenä. Kokemusasiantuntijuus onkin noussut yhteiskunnalliseksi trendiksi, jota myös muut toimijat ja yhteiskunnallinen ja erityisesti paikallinen päätöksenteko pyrkii huomioimaan toiminnassaan. Asiakkaat on alettu nähdä oman elämänsä asiantuntijana ja keskeisinä osallistumaan itseään koskavaan päätöksentekoon (Toikko 2011). Tässä muutoksessa järjestöillä onkin hyvä paikka toimia pitkäaikaisena kokemusasiantuntijuuden kotipesänä.

Aineiston mukaan kokemusasiantuntijoiden ja vertaistyöntekijöiden roolia halutaan nostaa työntekijöiden rinnalle asiakastyöhön. Kokemusasiantuntijat ovat dokumenttien mukaan tärkeässä roolissa muun muassa vertaisryhmissä. Näitä sekä muita työmuotoja ollaan ryhdytty toteuttamaan työparityönä ammattilaisen ja vertaisen kesken. Kokemusasiantuntijoiden merkitystä toiminnassa halutaan myös korostaa. Muutama järjestö kertoo, että kokemusasiantuntijoiden kanssa on kehitetty toimintaa, jossa hyödynnetään heidän kokemustietoaan tiedottamisessa ja vaikuttamisessa. Kokemusasiantuntijoilla nähdään iso merkitys tuloksellisuuden osoittamisessa. Kokemusasiantuntijuuden hyödyntämistä halutaankin lisätä toiminnassa. Myös muille vapaaehtoisille halutaan tarjota laajasti erilaisia tehtäviä, ja uusia tapoja toimia vapaaehtoisena etsitään. Vapaaehtoiset keksivät myös itse uusia vapaaehtoistoiminnan muotoja. Muutama järjestö kertoo, että ne yrittävät löytää tapoja liittää vapaaehtoistoiminta asiakastyöhön. Vapaaehtoisten tehtäviä on muun muassa asiakkaiden tukeminen muutostilanteissa ja nivelvaiheissa, erilaiset ryhmät ja vertaistoiminta asiak-

kaille sekä heidän läheisilleen, työ neuvontapalveluissa ja puhelinpäivystyksessä, tukihenkilötoiminta, tapahtumien järjestäminen, varainkeruu ja rahankeräys sekä tunnettuuden lisääminen.

Samaan aikaan kun kansalaistoiminta kasvaa tai sen halutaan kasvavan, muutama järjestö mainitsee ja pohtii dokumenteissaan sitä, että nykyään ihmiset eivät sitoudu vapaaehtoistoimintaan tai tule järjestöjen jäseniksi kuten ennen. Järjestöillä on haasteita uusien vapaaehtoisten ja jäsenten saamiseksi toimintaan mukaan. Muutamien järjestöjen dokumenteissa mainitaan, että ikääntyvät vapaaehtoiset jäävät pois toiminnasta ja haasteena on saada samaa tahtia uusia tilalle. Vapaaehtoisten saaminen mukaan toimintaan tai heidän jatkamisensa toiminnassa voi olla vaikeaa myös siksi, että asiakkaat ovat niin moniongelmaisia ja hankalia, että osaaminen ja voimavarat heidän kohtaamiseensa eivät vapaaehtoisilla riitä. Toimenpiteenä suunnitellaan lisätävää tukea ja koulutusta. Vapaaehtoisten sitoutuminen ja jatkaminen toiminnassa on järjestöjen toiminnalle tärkeää ja ne haluavat huolehtia vapaaehtoisistaan. Kolmasosa järjestöistä kertoo dokumenteissaan kiinnittävänsä huomiota vapaaehtoisten jaksamiseen, parempaan perehdyttämiseen ja tukeen. Vapaaehtoisille tarjotaan myös työnohjausta tueksi. Muutama järjestö kertoo myös ottaneensa käyttöön mentor-toiminnan, jossa kokenempi vapaaehtoinen tukee aloittavia.

Vapaaehtoisista, kuten myös työllistetyistä ja opiskelijoista, on suuri apu järjestöissä toiminnan toteuttamisessa. Opiskelijoille tarjotaan mahdollisuuksia toimia vapaaehtoisina ja suorittaa vapaaehtoistoiminnan harjoitteluja ja opintoja järjestössä. Kaikki vapaaehtoistoimijat ja työllistetyt ovat resurssi ja voivat auttaa tilanteissa, joissa muun muassa työntekijöiden saatavuus on vaikeaa. Vertaiset ovat toiminnallinen resurssi ja he toteuttavat monessa järjestössä myös itsenäisesti, ilman järjestön henkilöstöä, omaa toimintaa, kuten vertaistalousneuvontaa ja vertaisryhmiä, jotka ovat osa järjestön toimintaa. Järjestöissä järjestetään usein vapaaehtoisvoimin erilaista toimintaa iltaisin ja viikonloppuisin.

Muutaman järjestön dokumentissa kerrotaan yritys yhteistyöstä, jossa yrityksen työntekijät ovat toimineet vapaaehtoisina järjestön toiminnassa. Yrittäjät, kuten kauppaneuvos ja terveystieteiden alan ja rakennusalan ammattilaiset, ovat myös tarjonneet ilmaiseksi palvelujaan järjestön asiakkaille. Myös toisten järjestöjen työntekijöitä on ollut säännöllisesti vapaaehtoisina. Muutama järjestö kertoo juristien tekevän työtä ja antavan palveluja vapaaehtoisesti järjestön asiakkaille. Muutenkin toiset järjestöt ja yritykset ovat tukeneet vapaaehtoistoimintaa avustuksin ja toiminnoin. Monet kansalaiset ovat ilmaisseet halukkuutensa tehdä jotain auttamistyötä järjestön ja sen asiakkaiden hyväksi. Tämä on dokumenttien mukaan tyypillistä erityisesti lastensuojelun järjestöille.

Jäsenmäärän lisääminen ja kasvu on ollut osa joidenkin järjestöjen tavoitteita. Tämä vahvistaa kansalaisjärjestöluonnetta ja luo järjestölle mahdollisuuksia saada jäsenten kautta näkyvyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia paikallisesti, alueellisesti ja jopa valtakunnallisesti. Erilaisten ihmisten osallisuus ja toiminta järjestön työn ja toimintamahdollisuuksien vahvistamiseksi ja markkinoimiseksi on tärkeää. Muutama järjestö kuvaa, että jäsenille pyritään lisäämään viestintää ja tilaisuuksia osallistua toimintaan. Myös jäsenten aktiivisempaa toimintaan osallistumista etsitään. Jäseniä pyritään aktivoimaan toimintaan muun muassa tapahtumien ja tilaisuuksien sekä kannustamalla heitä vapaaehtoistoimintaan. Jäseneksi pyritään saamaan myös enemmän nuoria ja keski-ikäisiä korvaamaan poistuvaa iäkkäämpien ryhmää. Muutama järjestö kertoo haasteeksi uusien, nuorempien ihmisten saamisen mukaan järjestötoimintaan. Toiminnalle etsitään lisää myös puhtaasti kannatusjäseniä.

4.4.4 Yhteistyön laaja-alaisuus

Järjestöjen yhteistyö suhteessa kuntiin ja valtioon sekä muihin toimijoihin on vaihdellut ja muuttunut yhteiskunnan eri tilanteissa historian kuluessa (ks. luku 2.2.1). Järjestöjen toiminnan kehittämiskohteiksi ja toimintamahdollisuuksien varmistamiseksi on useissa yhteyksissä mainittu yhteistyön ja verkostoitumisen laajentaminen (mm. Matthies 1996; Jurvansuu 2002; Harju 2005; Möttönen & Niemelä 2005; Pihlaja 2010a; 2010b). Järjestöjä toisaalta kutsutaan yhteistyöhön ja ne itse kutsuvat toisia toimijoita yhteistyöhön. Järjestöjen suositellaan tekevän yhteistyötä toisten toimijoiden kanssa tuodakseen omaa toimintaansa näkyväksi paikallisympäristössä sekä laajemminkin yhteiskunnassa. Yhteistyöllä ja tunnettavuudella järjestöt voivat edistää paitsi taloudellisia mahdollisuuksiaan myös saada toimintaansa tukea, kannustusta, legimitettä, uusia verkostoja, ideoita ja jatkuvuutta. (Jurvansuu 2002.) Suomalaisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen keskinäinen yhteistyö, yhteistyö kuntien kanssa sekä yhteistyö yritysten ja oppilaitosten kanssa on melko yleistä. Järjestöt toimivat ja ovat osallisina myös monissa paikallisissa ja alueellisissa verkostoissa tehden vaikuttamistyötä ja edunvalvontaa kohderyhmän asioiden edistämiseksi. (Järjestöbarometri 2018, 80–84, 138–140.)

Järjestöt kuvaavat tekevänsä yhteistyötä, jotta asiakkaan asia edistyy ja jotta luodaan uusia tapoja toimia yhdessä asiakkaan parhaaksi. Kumppanuuksia kehitetään, jotta yhteistyö asiakkaiden asioiden hoidossa on sujuvaa ja jotta tieto kulkee ja voidaan rakentaa alueelle toimivaa palveluverkostoa. Tärkeää on myös toimia moniam-

matillisesti eri tahojen yhteistyössä ja asiantuntemuksessa ja näin luoda parempia menetelmiä ja toimintatapoja asiakkaiden auttamiseen ja tukemiseen. Tärkeänä yhteistyössä pidetään myös sitä, että levitetään tietoa ja osaamista. Järjestöt kuvaavat dokumenteissaan laaja-alaista yhteistyötään eri toimijoiden kanssa. Kaikkien järjestöjen dokumenteissa kerrotaan yhteistyöstä, jota tehdään kuntien ja kaupunkien ja sen eri yksiköiden kanssa, kuten sosiaali- ja terveystoimi ja asumis- ja tekninen toimi, sekä muiden toimijoiden, kuten seurakuntien, toisten järjestöjen, yritysten ja yrittäjien, kanssa. Puolet järjestöistä kuvaa dokumenteissaan yhteistyön tekemistä ja kehittämistoimintaa yhdessä vastaavaa toimintaa toteuttavien toimipaikkojen kanssa sekä alan toimijoiden kanssa sekä halukkuutta vahvistaa ja kehittää yhteistyötä.

Ylipäättään järjestöt kertovat dokumenteissaan kiinnittävänsä huomiota yhteistyöhön ja sen laaja-alaisuuteen sekä kehittävänsä yhteistyötä ja verkostotyöskentelyä. Noin puolet järjestöistä kertoo dokumenteissaan hakevansa jatkuvasti uusia kumppanuuksia ja yhteistyötä eri tahojen kanssa. Monessa dokumentissa on kerrottu vuosittain uusista kumppaneista tai alkaneesta uudesta yhteistyömuodosta. Järjestöt ovat usein myös perustamassa uusia verkostoja ja tapahtumia kumppanuudessa toisten kanssa. Yritysten kanssa yhteistyötä viriää muun muassa tuotettavien alihankintatöiden, uusina tukijoina, yhteistyötahoina työllistämisen, asiakkaiden työtehtävinä yrityksissä. Toiminnan resurssien ja rahoituspohjan tukevoittamiseksi yksi järjestö mainitsee tavoitteekseen yhteistyön organisaatioiden ja yksityisten ihmisten kanssa niin, että nämä lähtisivät sponsoroimaan ja tukemaan järjestöä ja sen toimintaa.

Lähes kaikki järjestöt kertovat dokumenteissaan, että eri tahojen yhteistyönä toteutetaan ja kehitetään toimintoja. Järjestöt näkevät hyvänä yhteistyön sitoutuneiden kumppaneiden kanssa. Yhteistyötä halutaan tehdä suunnitelmallisesti ja yhteistyöstä laaditaan kumppanuussuunnitelmia ja kumppanuussopimuksia. Pienten kuntien yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa pidetään tärkeänä seutukunnan kehittämiseksi. Kuntien sosiaalitoimen kanssa yhteistyötä kuvataan tiiviiksi, yhteyttä pidetään ja palaveria on säännöllisesti. Kuntien kanssa halutaan jatkuvasti tiivistää ja parantaa yhteistyötä ja toteuttaa toimintamuotoja yhteistyössä. Myös uusien kuntien kanssa yhteistyötä laajennetaan. Muutama järjestö mainitsee, että tärkeää on kuunnella kuntien toiveita ja tarpeita oman toiminnan kehittämiseksi.

Lastensuojelua toteuttavat järjestöt tekevät ja kehittävät jatkuvasti yhteistyötä lastensuojelun sosiaalityön, perhetyön, äitiyspoliklinikoiden ja neuvoloiden kanssa. Tarvittaessa yhteistyötä tehdään myös päihdehuollon ja korvaushoidon kanssa. Toisten lastensuojelujärjestöjen kanssa tehdään ja kehitetään jatkuvasti yhdessä työtä. Kuntien perhepalvelujen kanssa on tehty onnistuneita kokeiluja muun muassa parityöskentelystä. Kunnan lastensuojelun kanssa tehdään yhteistyötä myös erityisesti lapsille

ja perheille suunnatun ja ennaltaehkäisevän työn toiminnoissa. Muutamat järjestöt kertovat kehittävänsä yhteistyötä myös koulujen ja päiväkotien kanssa.

Lisääntynyt toiminta työllisyyden edistämiseksi tarkoittaa sitä, että kolmasosa järjestöistä, erityisesti mielenterveys- ja päihdejärjestöjä, kertoo yhteistyöstä kaupunkien kuntouttavan työtoiminnan sekä työvoimatoimiston, TE- ja ELY-keskusten sekä työvoiman palvelukeskusten kanssa. Yhteistyötä tehdään työllistämisen ratkaisujen tekemiseksi. Työllistämisen puitteissa asiakasvalintoja tehdään yhdessä kunnan sekä työvoimaviranomaisten kanssa. Sekä kuntouttavaa työtoimintaa että työllistämistä tekevien tahojen kanssa vahvistetaan yhteistyötä tutustumalla toisten toimintaan ja verkostoitumalla. Työllistämiseen liittyen järjestöt kuvaavat kasvattavansa yhteistyötä muun muassa erilaisin hankkein ja projektein sekä lisäämällä kuntouttavaa työtoimintaa ja erilaisia työllistäviä tehtäviä. Työllistämisen puitteissa muutama järjestö kertoo erityisestä yhteistyöstä paikallisten yritysten kanssa. Jotta asiakkaille tarjottavat työpaikat säilyvät, järjestöt kertovat panostavansa erityisen huolellisesti yritysyhteistyöhön. Työllistämisen ja opinnollistamisen yhteistyötä on tehty erilaisten organisaatioiden kanssa, myös yritysten ja yksityisten ihmisten kanssa. Uusia mielekkäitä tehtäviä löydetään ja koettua hyvää toimintaa halutaan kehittää edelleen. Järjestöjen kautta ihmisiä siirtyy tuetusti työelämään ja heille saadaan mielekkäitä työtehtäviä oikeasta työelämästä yhteistyötahojen toiminnasta. Muun muassa kaupungit, seurakunnat ja kunnat ovat tarjonneet työpaikkoja työelämään ja elämässä eteenpäin suuntaaville mielenterveys- ja päihdekuntoutujille. Yhteistyötä suunnittelussa tehdään myös työterveyshuollon ja vakuutusyhtiöiden kanssa.

Oppilaitosyhteistyötä tehdään asiakkaiden työelämävalmiuksien kasvattamisessa ja syvennetään myös asiakkaiden opinnollistamistoiminnan puitteissa. Toisaalta lastensuojelujärjestöt kertovat myös nuorten asiakkaidensa kohdalla tekevänsä yhteistyötä oppilaitosten kanssa nuorten opintopolkujen mahdollistamiseksi. Erityisesti maahanmuuttajataustaisten nuorten kasvaneen määrän myötä myös heidän opiskelumahdollisuuksiaan halutaan tukea ja tässä yhteistyön kehittäminen oppilaitosten kanssa on tärkeää. Oppilaitosten kanssa tehdään yhteistyötä ja suurin osa järjestöistä tarjoaa opiskelijoille harjoittelu- ja näyttöpaikkoja sekä aiheita opinnäytetöihin. Oppilaitoksista ja myös muista organisaatioista käydään myös tutustumassa järjestöjen toimintaan ja järjestöt kertovat dokumenteissaan kasvavista vierailijoiden määristä. Muutamat järjestöt käyvät myös luennoimassa oppilaitoksissa tai toteuttavat koulutuksia yhdessä oppilaitosten kanssa. Oppilaitosten kanssa tehdään myös kehittämistyötä ja toteutetaan hankkeita.

Järjestöt puhuvat dokumenteissaan siitä, että asiakaskunnan muutos ja asiakkaiden entistä moniongelmaisemmat tilanteet vaativat kokonaisvaltaiseksi auttamiseen moniammatillista osaamista ja yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Yksityisten, järjestöjen ja julkisten palveluiden ketjuttaminen ja yhteensovittaminen nähdään tärkeänä. Asiakaskohtaisesti myös kutsutaan koolle eri tahojen edustajia verkostopalavereihin asiakkaan asian edistämiseksi. Myös toisten toimijoiden erityisosaamista hyödynnetään ja pyydetään konsultaatioapua asiakasasioissa. Alueen palveluketjujen ja toiminnan kehittämiseksi järjestöt mainitsevat dokumenteissaan tärkeänä yhteistyön kuntien, yksityisen ja järjestöjen/kolmannen sektorin kesken. Asiakkaiden kokonaisvaltaisen kuntoutumisen ja elämän kasaamisen tueksi tehdään yhteistyötä eri tahojen kanssa ja asiakkaita tuetaan moniammatillisesti. Järjestöt kertovat dokumenteissaan, että asiakkaiden tukeminen on paljon yhteistyötä kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon eri toimijoiden kanssa, seurakunnan, toisten järjestöjen ja yksityisen sekä työvoimahallinnon ja Kelan kanssa. Yhteistyössä kunnan ja ELY-keskuksen kanssa on muun muassa tarkasteltu alueen toimijoiden työtä ja kehitetty palveluketjuja pääleikkäisyyksien välttämiseksi.

Sekä palvelujen ketjuttamisen hyödyllisyys että heikkenevien resurssien yhdistäminen voidaan nähdä taustalla yhteistyön lisäämiseen. Järjestöt toimivat yhteistyössä eri tahojen kanssa niin, että niiden asiakkaille tarjoutuu monipuolista tukea. Kolmasosan järjestöistä dokumenteissa kerrotaan, että järjestöjen toiminnassa ja tiloissa toiset järjestöt toteuttavat ryhmiä tai tapaavat asiakkaita ja antavat neuvontaa ja tukea, ja myös opiskelijat ja seurakunta pitävät tilaisuuksia ja tuovat toimintaa asiakkaille. Asiakkaita ohjataan myös toisten toimijoiden toimintaan mukaan ja toisten toimintoista heille. Yhteistyön lisääntymisen eri ammattilaisten kanssa on huomattu edistävän tavoitteiden saavuttamista sekä lisänneen työhyvinvointia. Yhteistyön kautta järjestöt kokevat, että kumppanuus vahvistuu ja hyödyttää myös asiakkaiden asioiden hoitamista ja yhteistyötä asiakasasioissa. Yli puolet järjestöistä kertoo dokumenteissaan, että seurakuntien kanssa tehdään ja kehitetään yhteistyötä. Muutama järjestö mainitsee muun muassa, että seurakunnat järjestävät ryhmiä tai tilaisuuksia järjestön tiloissa tai osana toimintaa. Seurakunnan pappi tai diakoni on monessa toiminnassa tavattavissa säännöllisesti. Myös työllistämisessä ja erilaisissa hankkeissa tehdään yhteistyötä. Seurakuntien kanssa tehtävässä työssä kuvataan myös yhteistyön kasvua ja halua kehittää toimintoja yhdessä tarpeen mukaan. Yksi lastensuojelun järjestö muun muassa pyrkii lisäämään yhteistyötä seurakunnan ja sen lasten ja nuorten toimintojen kanssa. Dokumenteissa kerrotaan toiminnan toteuttamisesta tai/ja uusien työmuotojen kehittämisestä yhteistyössä toisten järjestöjen tai organisaatioiden kanssa.

Muun muassa päihde- ja mielenterveysjärjestöt ovat yhdistäneet voimiaan ja toteuttavat tiettyjä päivätoimintoja tai/ja työtoimintoja yhdessä. Myös ryhmiä toteutetaan yhdessä. Vapaaehtoisresursseja hyödynnetään kumppanuudessa molempien järjestötoimijoiden tarpeisiin. Yhteistyössä alueen muiden toimijoiden, erityisesti kolmannen sektorin toimijoiden, kanssa järjestetään tapahtumia, tehdään vaikuttamistyötä, toteutetaan koulutuksia sekä virkistystoimintaa. Järjestöt kertovat dokumenteissaan tekevänsä myös lyhyempiä projekteja ja kokeiluja yhdessä toisten organisaatioiden kuten Marttojen, taidepainotteisten osajien ja urheiluseurojen kanssa.

Myös erilaiset säätiöt ja yhdistykset sekä yksityiset ihmiset ja yhteisöt mainitaan yhteistyökumppaneina. Puolet järjestöistä kertoo dokumenteissaan, että nämä toimijat ovat tehneet joitakin tempauksia tai tapahtumia tukeakseen järjestön toimintaa, tehneet vapaaehtoistyötä tai lahjoittaneet tavaroita tai rahaa. Muutamat asiantuntijat antavat omaa osaamistaan ilmaiseksi järjestöjen asiakkaiden hyväksi, asianajajasta kampaamo- ja hierojayrittäjiin. Myös yritykset ovat tukeneet työtä ja antaneet tukea asiakkaille. Monia hankkeita myös toteutetaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Ollaan mukana toisten järjestöjen koordinoimissa projekteissa, toimitaan itse vastuullisena yhteistyöprojektissa tai osallistutaan kunnan tai keskusliiton laaja-alaisiin hankkeisiin ja ohjelmiin. Hankkeet ja projektit kokoavat alleen useita kumppaneita, joista yleisesti mainitaan kunnat ja niiden sosiaali- ja terveystoimet ja sen alaiset yksiköt neuvoloista kotihoitoon ja sairaalaan, seurakunnat, toiset järjestöt, poliisi, sovitelutoimisto, kriisikeskukset. Omien hankkeiden ohjausryhmiin kutsutaan myös keskeiset yhteistyötahot mukaan. Yhteistyössä ja hankkeissa toteutetaan myös seminaareja ja koulutusta.

Kolmannes järjestöistä kirjoittaa dokumenteissaan, että järjestön johtajat tai työntekijät ovat mukana toisten järjestöjen, säätiöiden tai muiden organisaatioiden hallituksissa. Yksi järjestö kertoo myös liittyneensä toisen järjestön jäseneksi kannatusjäsenenä, ei siis olla vain keskusliittojen vaan paikallisten (pienempien) järjestöjen kannatusjäseniä tai tukijoita. Yksi järjestö on ollut mukana kuntayhtymän alueelle tulevan uuden toimintamuodon ja organisaation suunnittelussa, ja kaksi järjestöä on yhdessä toisten järjestöjen kanssa perustanut alueelle uuden yhteisen yhdistyksen. Kaikki tutkimuksessa mukana olevat järjestöt kuuluvat johonkin tai useampaan valtakunnalliseen keskusjärjestöön. Järjestöt kuvaavat dokumenteissaan yhteistyötä keskusliiton kanssa tärkeäksi. Keskusliitto tarjoaa tukea, koulutusta ja seminaareja, yhteisiä hankkeita ja rahoitusta, asiantuntemusta, kansallisen ja kansainvälisen verkoston. Yhteistyössä kehitetään uusia työmuotoja. Lähes puolet järjestöistä kertoo dokumenteissaan olevansa mukana myös oman alansa kansainvälisessä verkostossa ja

tekevnsä yhteistyötä myös kansainvälisesti. Järjestöjen edustajat osallistuvat kansainvälisen verkoston tapahtumiin ja koulutuksiin, kokouksiin ja vierailevat toisissa maissa opintomatkoilla ja järjestöissä saaden uusia vinkkejä omaan toimintaansa sekä vieden omia kokemuksiaan maailmalle. Myös arviointi- ja laatusertifikaattien yhteydessä järjestöt tekevät kansainvälistä yhteistyötä. Muutama järjestö kertoo dokumenteissaan ulkomaisten yhteistyötahojen tekemistä laadunvalvontakäynneistä ja myös omasta kouluttautumisestaan kansainväliseksi laadunvalvojaksi. Muutamat järjestöt tekevät koulutusyhteistyötä kansainvälisesti tai toimivat kumppanina kansainvälisissä kehittämishankkeissa.

Yhteistyötä pidetään tärkeänä ja siinä halutaan olla mukana. Järjestöt kertovat paikallisesti tai seudullisesti toimivista ja perustetuista uusista työryhmistä ja verkostoista, joissa ovat mukana yhtenä edustajana. On kolmannen sektorin työryhmiä, oman substanssialan työryhmiä, päihde- ja mielenterveystyön verkostoa, asunnottomien työryhmiä, väkivaltatyöryhmiä, erilaisia neuvottelukuntia sekä eri hankkeisiin liittyviä yhteistyö- ja ohjausryhmiä. Tärkeänä nähdään yhteistyö asiakaskunnan hyväksi. Työryhmät kokoavat alan asiantuntijoita moniammatilliseen verkostoon edistämään asioita ja kehittämään alueen toimintaa ja asiakkaiden asioita. Yhteistyössä myös järjestetään tapahtumia ja toimintaa. Järjestöjä myös kutsutaan verkostoihin mukaan tuomaan järjestöjen näkökulmaa ja osaamistaan kehittämistyön hyväksi. Dokumenteissa puhutaan siitä, että on tärkeää olla mukana lähialueen ja seutukunnallisissa sidosryhmissä ja palvelujen ja verkoston kehittämisessä. Jatkuva vuoropuhelu nähdään keskeisenä yhteistyön vahvistumiselle. Muutama järjestö on mukana koko seutukunnan lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdepalveluiden kehittämisessä ja luomassa alueen yhteistoimintoja. Järjestöt ovat mukana myös alueen mielenterveys- ja päihdestrategiatyöryhmässä tai kaupungin mielenterveys- ja päihdesuunnitelman laadinnassa tai turvallisuussuunnitelman tekemisessä. Muutama järjestö kertoo olevansa aktiivisesti mukana myös valtakunnallisissa poliittisissa työryhmissä ja verkostoissa. Yhteistyötä tehdään myös alueen Kaste-hankkeen ja -ohjelman kanssa

Muutama järjestö mainitsee dokumentissaan, että julkisten palvelujen rakenneuudistuksen myötä yhteistyötä tulee kehittää ja nähdä se mahdollisuutena, ei pelätä sitä. Seudullinen yhteistyö on järjestöjen mukaan entistä tärkeämpää kuntien taloudellisissa haasteissa. Dokumenteissa kerrotaan, että myös kumppaneiden toiveita oman toiminnan kehittämiseksi kartoitetaan entistä tarkemmin.

Asiakaskunnan muutokset tuovat järjestöille uusia yhteistyökumppaneita. Muun muassa asiakaskunnan ikääntyminen vahvistaa yhteistyötä muun muassa kotihoidon kanssa ja nuorten määrän kasvu edellyttää järjestöiltä yhteistyön etsimistä ja lisäämistä nuorisotoimen edustajien kanssa. Myös maahanmuuttajien määrän kasvu on

herättänyt järjestöt ja muut toimijat kehittämään työmuotoja ja yhteistyötä kohde-ryhmän tukemiseksi. Kehittämistyötä tehdään yhdessä viranomaisten, maahanmuuttajatyötä tekevien tahojen, seurakunnan ja järjestöjen kesken. Vankilasta vapautuvat, uusi koevapaus ja vankilaan tehtävä yhteistyö ovat tuoneet valtion ja kriminaalihuollon entistä läheisemmäksi yhteistyötahoksi. Yksi järjestö toteaaakin vankilasta vapautuvien kohdalla verkostotyön ihmisten yhteiskuntaan palauttamiseksi erittäin merkittävaksi. Lastensuojelussa kehitettävänä alueena on isien motivoiminen kuntoutumiseen ja perheyhteyteen vankilasta vapautuessaan. Myös vankilassa olevien naisten tukemiseksi kehitettiin yhteistyötä vankilan kanssa. Lastensuojelun järjestöt mainitsevat myös kehittävänsä yhteistyötä oikeusasteiden kanssa. Järjestöt kohtaavat asiakastyössään lasten huoltajuus- ja huostaanottokiistoja ja ovat mukana näiden asioiden selvittelyissä. Myös poliisin kanssa tehdään yhteistyötä muun muassa nuorten rikoskierteen ennaltaehkäisemiseksi sekä perhe- ja parisuhdeväkivallan ehkäisemiseksi ja turvallisuuden lisäämiseksi. Mielenterveysongelmien lisääntymisen myötä sen alan toimijoiden, kuten psykiatristen osastojen ja poliklinikoiden, kanssa laajennetaan tai on tiivistetty yhteistyötä. Asiakkaita siirtyy järjestöjen toimintaan sieltä ja järjestöjen toiminnasta sinne. Noin puolet järjestöistä kertoo tekevänsä ja kehittävänsä yhteistyötä erityisesti asiakkaiden lähiverkoston kanssa, asiakkaalle läheisten omaisten ja viranomaisten kanssa. Yksi järjestö tuo esiin myös yhteistyön lähiympäristön huomiointiseksi. Tärkeänä pidetään sitä, että järjestön toiminnasta alueilla tiedotetaan ja siellä luodaan hyvät suhteet naapurustoon.

Viestintä yhteistyötahoille, niiden kutsuminen mukaan omiin tilaisuuksiin sekä niiden tilaisuuksiin osallistuminen ovat osa yhteistyötä. Nämä mainitaan tärkeänä yhteistyösuhteille ja myös rahoituksen saamiseksi. Tähän liittyy myös yhteistyö paikallisten poliitikkojen ja virkamiesten kanssa, näiden vierailut ja tutustumiset toiminnassa, joista on myös mainittu joidenkin järjestöjen dokumenteissa. Viestinnästä lisää seuraavassa alaluvussa.

4.4.5 Viestinnän ja markkinoinnin moninaisuus

Sosiaalialan viestinnän päätavoitteet voidaan jakaa palveluista tiedottamiseen ja yhteiskunnalliseen muutospyrkimykseen. Internetin ja sosiaalisen median aikakausi on tuonut ihmisten ulottuville tiedon runsauden, jonka sekaan myös sosiaalialan toimijoiden tulee saada oma näkökulmansa. Myös apua ongelmiin ja tietoa palveluista haetaan entistä enemmän netin kautta. Tähän palveluista tiedottamiseen sosiaalialan tu-

lee vastata avoimesti, jotta työ ja palvelut näyttäytyvät ihmisille saavutettavina. (Tiitinen & Lähteinen 2014.) Tiitisen ja Lähteisen (2014) tutkimuksen mukaan sosiaalialan työntekijöiden julkiselle viestinnälle antamat tavoitteet ovat 1) ehkäisy ja vastuun osoittaminen, 2) oikeudenmukaisuuden jakaminen ja 3) maineen luominen. Heidän tutkimuksensa mukaan sosiaalialan työntekijät käyttävät viestintävälineitä monipuolisesti lehtiin kirjoittamisesta radiossa ja televisiossa puhumiseen. Päättäjien kanssa viestintä muodostui vetoamuksista ja kirjeistä valtuutetuille ja päättäjille sekä puheista esimerkiksi lautakuntien kokouksissa. Myös laajalle yleisölle tuotiin tietoa muun muassa koulujen tilaisuuksissa, Facebook-sivuilla, teksteinä, blogeina, valokuvina. Tiitisen ja Lähteisen (2014) tutkimuksen kunnallisilla sosiaalialan työntekijöillä oli kokemusta myös järjestösektorilta ja nämä näkivät julkisen viestinnän olevan järjestöissä laajempaa ja tarkoituksellisempaa kuin kuntasektorilla. Järjestöjen työn tai hankkeen lähtökohtana voi jo sinällään olla yhteiskunnallinen muutos, ja siihen pääsemiseksi yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja viestintä ovat keskeinen osa työtä. Tutkimuksessa todettiin myös, että joillakin yhteistyö median kanssa muodostuu hyvin tiiviiksi ja vaikuttamistyötä tehdään yhteistyössä median kanssa. (Tiitinen & Lähteinen 2014.)

Markkinoinnin ja tiedottamisen kehittäminen ja lisääminen mainitaan aineistosani yli puolen järjestöistä dokumenteissa kehittämisen kohteena. Markkinointi ja tiedottaminen koetaan keskeisinä järjestöjen eri toimintojen jatkuvuudelle. Järjestöjen viestinnässä kuvastuu sekä sisäinen viestintä toiminnoissa käyville asiakkaille että ulkoinen viestintä ja markkinointi yhteistyötahoille ja yleisölle. Tunnettavuuden lisääminen ja asiakkaiden tavoittaminen on keskeistä. Järjestöt kuvaavat, että heidän toimintansa on alueella ja paikallisesti melko hyvin tunnettua, mutta edelleen viestinnällä ja markkinoinnilla tavoitellaan sitä, että ihmisten tietoisuus toiminnasta ja tarjottavasta tuesta ja palveluista kasvaa ja saavuttaa avun tarvitsijat. Vaikka järjestöjen toimintaan mukaan tuleminen kynnys on matala, on tärkeää viestinnällä ja tunnettavuuden lisäämisellä yhä helpottaa avun hakemista ja toimintaan mukaan tuloa. Asiakkaiden ja jäsenten suuntaan järjestöt kuvaavat vahvistaneensa viestintää perinteisten ilmoitustaululla ilmoittelun ja tiedotteiden lisäksi sähköpostia ja sosiaalista mediaa hyödyntäen. Myös paikallisissa lehdissä tiedotetaan toiminnasta. Kävijöitä tuetaan myös pitämällä heihin yhteyttä puhelimitse ja kannustamalla heitä jatkamaan toiminnassa mukana. Muutama järjestö kertoo myös avanneensa uusia sosiaalisen median kanavia tiedottamisen avuksi. Jäsentiedottamisen kehittäminen mainitaan tavoitteena useamman järjestön dokumenteissa.

Sosiaalisen median käyttö yleisesti yhteiskunnassa on huomioitu myös järjestöjen toiminnassa. Useampi järjestö kertoo suunnitelleensa ja avanneensa järjestön Facebook- tai kotisivut vuosien 2011–2015 aikana. Facebook- ja kotisivuja myös päivitettiin, uudistettiin ja niiden tavoitettavuutta parannettiin. Blogi-kirjoittelua aloitettiin. Sosiaalisen median hyödyntäminen on selkeästi kasvanut järjestöjen markkinoinnin ja viestinnän välineenä. Moni kuvaa sen olevan tänäpäivänä järjestön keskeisin tiedotuskanava.

Yksi järjestö tuo esiin sen, että kilpailun kiristytessä ja markkinoinnin roolin kasvua on tärkeää, että viestintä ja sen materiaalit ja kanavat ovat nykyaikaiset ja tyylikkää. Perinteiset esitteet ja mainokset ovat edelleen sekä asiakkaita että yhteistyötahoja varten. Yli puolen järjestöistä tavoitteina ja suunnitelmina on uusien esitteiden sekä myös nettisivujen luominen ja päivittäminen asiakkaita ja yhteistyökumppaneita varten. Esitteitä ja/tai lehtiä toiminnasta on myös jaettu lähiympäristöön ja kotitalouksiin. Neljännes järjestöistä julkaisee omaa lehteä, jota jaetaan pääasiassa asiakkaille ja yhteistyötahoille, mutta myös yritysille.

Järjestöt vahvistavat tiedotustaan nettisivuillaan, esitteitä ja tiedotteita jakamalla ja osallistumalla erilaisiin tapahtumiin. Paikallisissa, alueellisissa ja valtakunnallisissa tapahtumissa ja messuilla järjestöt ovat esitelleet toimintaansa ja jakaneet tietoa toiminnastaan. Ne ovat myös järjestäneet keskustelutilaisuuksia tai seminaareja itse tai osana isoja tapahtumia. Markkinointia kohdennetaan myös päättäjille ja vaikuttajille. Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että myönteinen näkyvyys mediassa ja paikallisessa toiminnassa voi olla avain rahoittajien ja yritysten yhteistyöhön. Moni kertoo myös tekevänsä yhteistyötä median kanssa tai hakevansa yhteistyön vahvistamista ja parempaa näkyvyyttä median kautta. Paikallisissa lehdissä mainostetaan toimintaa, lehdet kirjoittavat juttuja tapahtumista ja toiminnasta ja joistain on ollut myös radiossa uutisia, haastatteluja sekä keskusteluja. Sekä työntekijöiden että asiakkaiden ja vapaaehtoisten ääni tulee näin kuuluviin. Media saattaa myös kiinnostua järjestön toiminnasta, jos jokin ajankohtainen tapahtuma tai asia liittyy heidän toimintaansa. Esimerkiksi lastensuojeluun liittyvät ikävät tapahtumat ovat nostaneet median kiinnostusta ja yhteydenottoja järjestöihin. Ne haluavat kuulla järjestöjen asiantuntijoita ja heidän näkemyksiään asioista. Joskus järjestö voi myös hyödyntää omaa vaikeaa tilannettaan ja nostaa ongelmat esiin median kautta. Tämän avulla voi saada huomiota ja tukea toiminnalleen. Muutama järjestö kertoo toiminnastaan kirjoitetun myös valtakunnallisiin lehtiin ja olleensa esillä valtakunnallisessa radiossa ja/tai televisiossa.

Kolmasosa järjestöistä kertoo dokumenteissaan tavoittelevansa järjestön ja sen toiminnan imagon, maineen tai brändin vahvistamista. Järjestöt laativat suunnitelmia

ulkoisen kuvan hallintaan ja julkisuuskuvan ja tunnettavuuden parantamiseen. Järjestöt tavoittelevat profiilin vahvistamista oman alansa palvelujen tuottajana ja asettavat tässä työssä keskeiseksi monipuolisen viestinnän ja markkinoinnin tehostamisen. Järjestöt pitävät tavoitteenaan sitä, että järjestön toiminta on yhteiskunnallisesti tunnettua. Maineen luominen toteutuu sosiaalialan toimijoiden työssä sosiaalialan ja sen toimintaperiaatteiden avaamisella julkisesti yhteiskunnassa. Viestinnässä pyritään luomaan ymmärrystä ja kuvaa sosiaalista ilmiöistä ja palveluista sekä vahvistamaan näiden myönteistä mainetta ja vähentämään muun muassa stigmatisoitumista. (Juhila 2006, 50–52; McLaughlin 2009.) Palvelujen markkinointi yhteistyötahoille on puolen järjestöistä dokumenteissa esillä ja tähän toimintaan halutaan panostaa. Toimintansa ja palvelujensa markkinoinnissa järjestöt tekevät strategioita ja suunnitelmia uusien kumppaneiden tavoittamiseksi. Suorat kontaktit potentiaalsiin yhteistyötahoihin ja toiminnasta kertominen mainitaan keskeisimpänä tehtävänä.

Muutama järjestö kirjoittaa dokumenteissaan, että kiristyvä kilpailu tai yhteiskunnan muutokset pakottavat markkinoinnin ja tiedottamisen vahvistamiseen ja oman toiminnan hyvän maineen ja tunnettavuuden edistämiseen kumppaneiden silmissä. Tässä keskeistä on myös tyytyväisten asiakkaiden antama palaute ja viesti toiminnasta. Myös henkilöstön vaihtuminen tai palvelurakenteen muutokset keskeisissä yhteistyötahoissa pakottaa järjestöjä aktiiviseen viestintään ja tiedottamiseen ja oman toiminnan tunnettavuuden lisäämiseen. Yhteiskunnalliset muutokset ja niiden heijastuminen järjestöjen toimintamahdollisuuksien heikkenemisenä ajavat järjestöjä aktiivisempaan viestintään ja markkinointiin potentiaalisille uusille yhteistyötahoille, kuten yrityksiin, sekä uudelleen aktivoimaan vanhoja yhteistyötahoja ja tukijoita. Muutostilanteisiin pyritään reagoimaan aktiivisella tiedottamisella, erilaisia viestintävälineitä käyttäen ja lähestyen yhteistyötahoja useasti eri kanavin.

Kolmannes järjestöistä mainitsee tärkeänä tavoitteenaan markkinointi-/viestintästrategian tai -suunnitelman luomisen tai/ja sen kautta huomion panostamisen viestintään ja markkinointiin. Näissä järjestöissä on perustettu erityinen työryhmä markkinoinnin ja viestinnän kehittämiseen sekä panostettu resursseja siihen. Tunnettavuutta lisätään myös toimimalla verkostoissa, konsultoimalla ja tukemalla yhteistyötahoja oman erityisosaamisen avulla sekä näkymällä tapahtumissa. Yhteistyön tekeminen eri tahojen kanssa sekä erilaisiin verkostoihin ja työryhmiin osallistuminen ovat järjestöjen dokumenteissa kuvattu keskeisinä tiedotuksen ja markkinoinnin keinoina.

Useammallakin järjestöllä sattui ajanjaksoon vuosijuhlat, ja juhlavuosi on hyödynnetty viestinnän ja markkinoinnin sekä vaikuttamistoiminnan kannalta lisäämällä

esille tuloa ja julkisuutta sekä uusimalla viestintämateriaalia ja visuaalista ilmettä. Juhlavuonna on järjestetty tapahtumia kuten juhlaseminaareja, avointen ovien päiviä, konsertteja tai teatteriesityksiä sekä tuotettu materiaalia juhluvuoden kunniaksi ja tärkeiden asioiden levittämiseksi. Juhlavuosi on kuvattu dokumenteissa tiedottamisen ja näkyvyyden lisäämisenä. Tapahtumat saavat sekä päättäjät että yhteistyökumppanit liikkeelle. Tapahtumiin on osallistunut niin valtakunnan tason ministereitä ja päättäjiä, paikallisia päättäjiä kuin tärkeitä yhteistyökumppaneita. Juhlien lisäksi uusien toimintayksiköiden avajaiset ovat olleet hyvä tilaisuus järjestölle kutsua kylään yhteistyökumppanit ja päättäjiä. Myös avoimien ovien päiviä on hyödynnetty tiedotuksessa ja kontaktien luomisessa. Uusia asiakkaita sekä asiakkaiden läheisiä pääsee näin myös tutustumaan helposti toimintaan.

Druckerin (1992) mukaan motivoituneet ja organisaatioon sitoutuneet vapaaehtoiset ja johtokunnan jäsenet ovat tärkeitä oman sisäisen tehtävänsä lisäksi myös ulkoisessa tehtävässä: he ovat markkinakanava ja viestintäväline ulospäin asiakkaille sekä muille toimijoille, päättäjille ja tukijoille. Heille tulee olla selkeät tehtävät ja heidän tulee tuntea olevansa osa mission toteuttamista. Johtajan tehtävä ja vastuu on kuunnella toisia, luoda työntekijöille puitteet ja mahdollisuudet toteuttaa tehtävänsä ja saada aikaan tuloksia. (Drucker 1992, 181–185, 189–190.)

Myönteisen julkisuuskuvan ylläpitäminen ja sen vastuuttaminen koko järjestön välle henkilöstöstä asiakkaisiin tulee esiin myös omassa aineistossani. Muutama järjestö korostaa sitä, että sen hallituksen/johtoryhmän jäsenillä on myös tärkeä rooli järjestön toiminnasta viestittämisessä ja vaikuttamistoiminnassa. Yhteiskunnan tai alueen näkyvillä paikoilla toimivat ihmiset pystyvät osana omaa työtään ja toimintaansa viemään myös tietoa järjestölle tärkeistä asioista ja kontakteista eteenpäin. Myös vapaaehtoiset ja kokemusasiantuntijat ovat olleet tärkeässä roolissa nostamassa esiin järjestön tunnettavuutta ja tietoa toiminnasta. Vapaaehtoiset ja kokemusasiantuntijat ovat olleet myös aktiivisia viestijöitä ja vieneet tietoa eteenpäin.

Toiminnasta käydään puhumassa alan muissa yksiköissä sekä asiakkaille että henkilöstölle. Päihde- ja mielenterveysjärjestöt muun muassa kertovat pitävänsä infotilaisuuksia terveyskeskusten ja sairaaloiden osastoilla sekä laitoshoitopaikoissa, klinikoilla, asumispalveluyksiköissä ja seurakunnissa. Lastensuojelujärjestöt kontaktoivat erityisesti synnytyssairaaloiden, neuvoloiden, lastensuojelun muiden yksiköiden ja perhetyöntekijöiden sekä viranomaisten kanssa. Muutaman maininnan sekä mielen-terveys- ja päihdejärjestöjen että lastensuojelujärjestöjen dokumenteissa saavat myös vankilat ja koulut, joihin viedään tietoutta.

4.5 Tekninen ulottuvuus

Tässä alaluvussa kuvataan järjestöjen dokumenteissa kuvattuja tekniseen ulottuvuuteen liittyviä muutoksia. Näitä ovat lisääntynyt mittaamisen ja tuloksellisuuden osoittaminen sekä näihin liittyvä monenlainen rahoittajien ja viranomaisten valvonta, tekniikan ja digitalisaation hyödyntämisen kasvu järjestöjen toiminnassa sekä toimitiloihin liittyvät muutokset ja haasteet. Tekninen ulottuvuus haastaa järjestöjen toimintaa sekä toiminnallisesti että taloudellisesti, uudistumaan ja hakemaan uudenlaisia tapoja toimia ja pysyä mukana teknistyvässä yhteiskunnassa (taulukko 13).

Taulukko 13. Tekninen ulottuvuus

ALALUOKKA	määrä	PÄÄLUOKKA
Mittaaminen ja tuloksellisuuden osoittaminen	444	Tekninen ulottuvuus
Työelämän teknistyminen ja digitalisoituminen	80	
Toimitilojen haasteet	147	

4.5.1 Mittaaminen ja tuloksellisuuden osoittaminen

Sosiaalialan työtä kohtaan on tullut entistä enemmän vaatimuksia vaikuttavuuden mittaamisesta, sosiaalisesta raportoinnista ja tilivelvollisuudesta. Kilpailu ja markkinointuminen haastavat sosiaali- ja terveystalouden järjestäjiä tehokkuusajatteluun eli tuottavuuden, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden mittaamiseen sekä asiakaslähteisyyteen ja asiakasarvon parantamiseen (Julkunen 2006; Koivula 2012; Mitronen & Rintamäki 2012). Tuottavuutta tarkastellaan panos–tuotos-suhteena, vaikuttavuutta tavoitteiden saavuttamisena ja taloudellisuutta kustannusten alhaisuudella. Vaikuttavuuden osoittaminen sosiaali- ja terveystaloudessa on haastavaa ja vaatii laaja-alaista näyttöä, mutta mittareita ja arviointia kehitetään koko ajan alan työhön soveltuviksi. Tuloksen tekeminen ja tulosten mittaaminen asettavat omat haasteensa myös yleishyödyllisten organisaatioiden toiminnalle. Koskiahon (2014, 190) mukaan muuttuvassa palveluiden ja hyvinvoinnin tuottamisen tilanteessa pitäisi kehittää ja ottaa käyttöön enenevässä määrin muun muassa sosiaalista tilinpitoa tuomaan esiin lukuja ja tuotosta, joita kansalaistoiminnalla saadaan aikaiseksi. Koivula (2012) toteaa, että hy-

vinvointivaikuttavuuden osoittamiseksi vaaditaan niin työntekijän asiantuntemuksen, asiakkaan kokemusten kuin ammatillisen toiminnan olosuhteiden huomioimista kokonaisuudessa. Sosiaali- ja terveystalouden arvioinnissa ei riitä vain tuottavuuden ja taloudellisuuden tarkastelu vaan eettisesti kestävä on ottaa huomioon myös tuotoksellisuus ja hyvinvointivaikutukset (Koivula 2012). Tärkeää on myös, että asiakastyytyväisyys nähdään kustannustehokkuuden ja laadukkaiden palvelujen rinnalla yhtenä kriteerinä kilpailutuksissa. Niin sanottu asiakaslupaus tai arvolupaus voi olla myös koko palvelujärjestelmän yhteinen näkemys ja toimintalähtökohta. Yhteistoinnissa ja verkostossa rakennetaan asiakaslähtöinen arvolupaus sekä sen tavoitteet ja mittarit. Yhteinen arvopohjainen asiakaslupaus tarjoaa mahdollisuuden hyvin toimivaan ohjausjärjestelmään ja verkostoon. (Mitronen & Rintamäki 2012.)

Lähes kaikki tutkimukseni lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöistä kuvaavat dokumenteissaan toteuttavansa toimintansa mittaamista ja arviointia. Keskeisenä mittarina asiakkailta kerätään palautteita ja heille tehdään laatu- ja asiakastytyväisyyskyselyjä. Palautteiden kautta saadaan tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista ja näiden perusteella toimintaa kehitetään. Järjestöt kertovat hyödyntävänsä entistä enemmän arvioinnin ja tutkimusten tuloksia toimintansa kehittämässä. Muutama järjestö kertoo tavoitteekseen tuoda arviointitietoa myös oman hallituksensa päätöksenteon tueksi.

Asiakkaiden tilanteiden arviointi on myös lisääntynyt. Puolet järjestöistä kertoo dokumenteissaan muun muassa asiakasarvioinneista ja -suunnitelmista, joita seurataan koko tukiprosessin ajan. Näillä myös arvioidaan ja seurataan yhteistyön toimivuutta ja asiakkaan tilanteen kehittymistä. Mukana voivat olla myös yhteistyökumppanit ja muut asiakkaan prosessiin liittyvät hoitotahot tai maksajat. Yhteistyötahojen kanssa kerrotaan käytössä olevan myös erilaisia arviointijärjestelmiä ja niitä otetaan käyttöön ja hyödynnetään työssä. Järjestöjen dokumenteissa kuvataan toiminnan tuotoksellisuutta ja sen seuranta. Tutkimuksen ja tutkimustiedon hyödyntämisen lisääminen työssä on myös esillä. Kolmannes järjestöistä mainitsee hyödyntävänsä vaikuttavuustutkimusta ja selvityksiä toiminnan arvioinnissa. Järjestöt myös itse tekevät selvityksiä ja kartoittavat toimintaa ja sen tarpeita alueilla. Tutkimukset ja selvitykset hyödyttävät järjestöjä muun muassa uuden toiminnan kehittämässä.

Mittaamisen ja toiminnan arvioinnin lisääntymisen myötä suurin osa järjestöistä kertoo dokumenteissaan pohtineensa mittareiden kehittämistä ja uusien tiedonkeruujärjestelmien käyttöönottoa. Uusia tilastointiohjelmia ja arviointivälineitä otetaan käyttöön. Arvioinnin ja tilastojen käyttöönotto vaatii henkilöstön perehdyttämistä sekä aikaa toimivien järjestelmien ajamiseksi osaksi arjen työtä. Muutama järjestö kertoo ottaneensa käyttöön uusia kansallisesti hyväksi havaittuja arviointimenetelmiä.

Järjestöt kertovat toteuttavansa yhteistyössä hankkeita toiminnan seuranta- ja arviointityökalujen ja -käytäntöjen kehittämiseksi. Järjestöt näyttävät ryhtyvän tai ryhtyneen toteuttamaan systemaattista mittaamista ja arviointia. Moni järjestö käyttää työssään ja on kehittänyt itsearviointia toiminnan kehittämiseksi. Työntekijöiltä edellytetään sekä itsearviointia että tiimeissä tehtävää työn arviointia. Myös vertaisarviointia hyödynnetään saman keskusliiton toisten jäsenjärjestöjen kanssa. Arviointisuunnitelmia järjestön toiminnalle on alettu laatia.

Puhetta arvioinnista ja tuloksista sekä tutkimuksesta esiintyy paljon järjestöjen dokumenteissa. Arvioinnin ja tutkimuksellisen toiminnan kehittäminen osana järjestöjen työtä on dokumenteissa kuvattu keskeisenä. Yli puolet järjestöistä kertoo muun muassa siitä, että Raha-automaattiyhdistykselle (RAY) ja muille rahoittajille ja joidenkin osalta myös keskusliitolle tulee osoittaa oman toiminnan tavoitteet, toteutus ja tulokset, ja järjestöt tekevät vuosittain useita raportteja eri rahoittajille ja yhteistyötahoille. Erilaiset tilastot ovat tärkeitä: asiakasmäärät ja vapaaehtoisten määrät, tutustujien määrät, koulutukset. Järjestöjen tulee osoittaa innovatiivisuutta ja kehittämisiensä toimintamuotojen ja työkalujen hyödynnettävyys. Onnistumisia ja epäonnistumisia punnitaan. Erityisesti eri hankkeiden ja projektien kohdalla järjestöt mainitsevat toteuttavansa arviointeja. Muutama järjestö mainitsee raportissaan myös hankkeiden ulkopuolisen arvioinnin.

Erityisesti vuodesta 2013 alkaen järjestöjen dokumenteissa tulee esiin se, että Raha-automaattiyhdistys on alkanut pyytää rahoittamiltaan järjestöiltä Tuloksellisuus- ja vaikutusselvitykset (TVS). Dokumenteissa puhutaan siitä, että Raha-automaattiyhdistys tulee edellyttämään entistä tarkempaa toiminnan tulosten ja vaikutusten arviointia ja seuranta. Palautetta on alettu kerätä asiakkaiden lisäksi myös vapaaehtoisilta, omilta työntekijöiltä ja yhteistyötahoilta. Monet järjestöt kuvaavat, että Raha-automaattiyhdistys on alkanut TVS-selvitysten myötä edellyttää järjestöiltä enemmän palautekyselyjä myös sidosryhmiltä sekä seuranta- ja arviointikäytäntöjen parantamista yleisestikin.

Rahoittajien ja yhteistyötahojen kanssa myös keskustellaan ja arvioidaan toimintaa ja sen tuloksellisuutta. Yksi järjestö kertoo dokumentissaan, että tiettyä työmuotoa valvova ministeriö asettaa toiminnalle oman tulostavoitteensa, jota palvelun tuottajan on noudatettava. Yksi järjestö kuvaa dokumentissaan, että eri kaupungit vaativat jokainen omanlaisensa raportin ja selvityksen kuten myös muut rahoittajatahot haluavat kuulla omalla tavallaan avustusten käytöstä. Yksi järjestö kertoo myös rahoittajan keränneen suoraan tietoa järjestön toiminnasta ja asiakkaiden kokemuksista asiakailta. Yksi järjestö toteaa dokumentissaan toiminnan heikkoutena rahoittajien

mahdollisuuden ohjalla yhdistyksen toimintaa. Rahoittajille joudutaan entistä enemmän raportoimaan ja osoittamaan toiminnan vaikuttavuutta. Rahoittajat myös pystyvät rahoituksellaan kohdentamaan ja säätelemään järjestöjen toimintaa (myös Järjestöbarometri 2018).

Rahoittajat ja viranomaiset myös valvovat järjestöjen toimintaa, että se täyttää siltä vaaditut mittarit. Viranomaisten valvonnasta on mainintoja kolmanneksen järjestöistä dokumenteissa. Muutama järjestö kertoo, että heidän toiminnassaan on toteutettu työsuojelutarkastuksia ja työterveystarkastuksia. Tarkastukset kuvataan hyödyllisinä nostamaan työyhteisössä keskusteluun turvallisuusnäkökulman. Järjestöjen toiminnat eivät ole näiltä osin saaneet huomautettavaa. Kaupungit, aluehallintovirasto ja elintarvikevirasto tekevät omalta osaltaan tarkastuksia ja tarvittaessa jälkitarkastuksia järjestöjen toimintaan ja toimintayksiköihin. Myös RAY on tehnyt avustamisensa järjestössä valvonta- ja tarkastuskäyntejä. Muutama järjestöistä kertoo näistä ja mainitsee myös saaneensa kiitosta toiminnastaan. Tarkastuskertomuksen ja kehittämissuomioiden avulla järjestöt pyrkivät myös parantamaan toimintaansa.

Suurin osa järjestöistä kertoo dokumenteissaan tekevänsä arvioinnin ja tutkimuksen osalta yhteistyötä paikallisten oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kanssa. Moni kertoo opiskelijoiden tekemistä opinnäytetöistä sekä tutkimusprojekteista. Opiskelijat ovat harjoittelujaksoillaan tai opinnäytteinään toteuttaneet arviointeja ja jäsenyytyväisyyskyselyjä sekä kehittäneet mittareita, palaute- ja arviointityökaluja järjestöjen tarpeisiin.

Laatu- ja arviointiosaamisen kasvattaminen näkyy dokumenteissa. Muutama järjestö on myös kouluttanut henkilökuntaansa arviointiin ja laatuun liittyvissä asioissa. Muutama järjestöistä kuvasi kouluttaneensa henkilöstöstä osan audittoijiksi.

4.5.2 Työelämän teknistyminen ja digitalisoituminen

Sosiaali- ja terveysalan työssä ja järjestöjen toiminnassa teknologiaa voidaan hyödyntää asiakastyön työvälineinä sekä työprosessien apukeinona. Uutta innovatiivisuutta tietotekniikan ja digitalisaation kautta voi tarjota uudenlaiset sovellukset tukea asiakkaiden arjesta selviytymistä sekä osallisuutta yhteiskunnassa. Monenlaiset verkossa tapahtuvat palvelut, sähköinen asiointi sekä palvelusuunnitteluun osallistuminen voivat mahdollistaa palveluiden saavutettavuutta. Sähköiset dokumentaatiokäytänteet, kuten tarvittavan tiedon kirjaaminen, hallinta, siirto ja arkistointi, ovat keskeinen osa teknologiavälitteisten työmenetelmien kehittämistä. Myös johtamisessa auttaa monenlainen tietopääoma, jonka tuottamiseen digitalisaatio tarjoaa apuja. Tärkeää on

ajantasaisten ja toimivien työvälineiden ja tietopalvelun saaminen toimijoiden käyttöön. (Pohjola, Kääriäinen & Kuusisto-Niemi 2010.)

Tietoteknisten laitteiden lisääntyminen työvälineinä on osa järjestöjenkin työn arkea. Aineistossa tulee esiin, että nykyisin asiakastyön yhteydenotot tulevat yhä enenevässä määrin sähköpostitse. Verkkopalvelimia laajennetaan ja laitteita hankitaan ja päivitetään työn edellyttämälle tasolle. Joku järjestö kommentoikin dokumentissaan, että työvälineiden on oltava ajanmukaiset ja vastattava järjestelmäkehityksen vaateisiin. Toimitilojen korjausten yhteydessä on mainittu myös tietoteknisten valmiuksien parantamisesta.

Palveluiden tilaajat ja hankkeiden rahoittajat haluavat myös entistä enemmän tietoa sekä saattavat myös vaatia yhtenäisen tietojärjestelmän käyttöä, ja palveluiden tuottajana järjestöjen on kyettävä täyttämään vaatimukset ja tuottamaan tietoa vaaditulla tavalla (myös Väinälä 2010). Lähes puolet järjestöistä kertoo dokumenteissaan ottaneensa käyttöön sähköisiä apuvälineitä palautteiden keräämiseen. Palautteiden ja tilastojen kerääminen sähköisesti helpottaa toimintaa ja moni järjestö onkin suunnitellut tai alkanut toteuttaa näitä erityisesti vuosien 2014–2016 dokumenttien mukaan. Asiakaskontaktit, käyntikerrat ja -määrät sekä vapaaehtoisten työtunnit ovat alkaneet löytyä sähköisestä järjestelmästä. Järjestöt toteavat dokumenteissaan, että sähköiset järjestelmät auttavat yhteenvetojen ja tilastojen raportoinnissa sekä toiminnan laadun kehittämisessä.

Yleisesti yhteiskunnassa tekniikka kehittyi ja erilaisia teknisiä ja digitaalisia järjestelmiä hyödynnetään työn tukena. Järjestöt mainitsevat kehittävänsä sähköistä asioiden käsittelyä. Suurin osa järjestöistä kertoo dokumenteissaan päivittävänsä toimintaansa tukevaa tekniikkaa muun muassa uusien it-/ict-ratkaisuin ja ohjelmin. Mainintoja saavat muun muassa asiakasrekisterien ja tilastointiohjelmien käyttöönotto, erilaisten pilvipalveluiden hyödyntämisen lisääminen, tietoverkon nopeuttaminen, erilaiset digitalisaatioon liittyvät yhteiset kehittämishankkeet ja koekäyttö sekä taloushallinnon ja työajanseurannan, tiedottamisen ja viestinnän teknisten ratkaisujen uudistaminen. Sähköiseen taloushallintoon, kirjanpitoon ja ostolaskujen käsittelyyn siirtyminen on mainittu puolen järjestöistä dokumenteissa. Toiminnan teknistymistä on edistetty ja uusia digitaalisia ohjelmia on otettu käyttöön omien ja yhteistyössä toisten järjestöjen kanssa toteutettavien kehittämishankkeiden avulla. Uudistuksiin liittyen ja ammatillisuutta varmistuen henkilöstön tietoteknistä osaamista on haluttu kehittää. Muutama järjestö kertoo haluavansa opettaa teknisiä työelämätaitoja myös asiakkaille sekä mahdollistaa järjestön toimitiloissa olevien tai asuvien asiakkaiden wlan-yhteydet.

Ihmiset käyttävät internettiä ja sosiaalista mediaa päivittäin, ja sosiaalinen vuorovaikutus sekä useat palvelut ovat monelta osin siirtyneet nettiin. Informaatioyhteiskunnassa myös sosiaalityön on suuntauduttava uusille virtuaalisen maailman alueille, missä ihmiset liikkuvat ja toimivat. Sosiaalityön tulee kehittää välineitä ja tapoja kohdata ihmisiä netissä, kehittää soveltuvaa tekniikkaa ja vuorovaikutusta netin välityksellä (Kilpeläinen & Sankala 2010). Verkossa toimivan asiakastyön kehittäminen vaatii järjestöiltä omanlaistaan osaamista ja jatkuvaa kehittämistä. Muutama järjestöistä on kehittänyt toimintaa myös verkkoon ja nämä kuvaavat myös, että suuntaus on tulevaisuudessa yhä kasvava. Näille järjestöille tekninen kehitys ja laitteiden ajanmukaisuus ovat erityisen tärkeitä, ja ne kiinnittävät toiminnassaan erityistä huomiota tekniisiin mahdollisuuksiin ja palveluiden laajentamiseen. Kuten yksi järjestöistä mainitsee, muun muassa mobiilisovellusten kehittäminen tukimuodoille sekä nettisivujen käyttäjäystävällisyys ja toimivuus erilaisilla välineillä on teknistyvässä yhteiskunnassa entistä tärkeämpää.

Tietotekniikkaa ja sosiaalista mediaa on alettu hyödyntää muutamassa järjestössä sekä asiakkaiden yhteydenpidossa että vapaaehtoistoimijoiden keskinäisessä viestimisessä. Teknisten valvontalaitteiden käyttöönotto on ollut yksi ratkaisu turvallisuuden parantamiseksi muutaman järjestön toiminnassa.

4.5.3 Toimitilojen haasteet

Järjestöt toimivat sekä itse omistamissaan toimitiloissa ja kiinteistöissä että vuokra-tiloissa, ja joillekin myös kunta tarjoaa tilat käyttöön. Järjestöbarometrin (2018) mukaan suurin osa paikallisista järjestöistä (57 %) toimii kunnan omistamassa tilassa. Erityisesti pienille järjestöille on ehto, että kunta tarjoaa heille huoneita tai maksuttomia tiloja käyttöön. (Järjestöbarometri 2018, 58–59.) Järjestöbarometrissa kerrotaan, kuinka kunnan vuokrahinnat ovat kehittyneet viime vuosina niin, että suurimmalla osalla toimijoista vuokrat ovat pysyneet ennallaan (77 %) ja vain osalla (9 %) hinnat ovat nousseet, kun vuosien 2013 ja 2016 barometreissä hinnat olivat useammalla (30 %:lla/23 %:lla) nousseet. (Järjestöbarometri 2018, 2016, 2013.) Myös Pihlaja (2010a, 87) toteaa, että yksi kuntien tärkeä tapa tukea järjestöjen toimintaa on tarjota toimitiloja niiden käyttöön. Toisaalta itse omistetut tilat antavat järjestöjen toiminnalle pysyvyyttä ja RAY on mahdollistanut investointiavustuksellaan järjestöjen omien toimitilojen hankkimisen. Tilojen ylläpito ja kunnostaminen vaativat kuitenkin resursseja, mikä pitää ottaa huomioon järjestöjen toiminnassa.

Pienet ja/tai toimimattomat tilat rajoittavat lähes puolen järjestöistä toimintaa ja sen kehittämistä. Muun muassa tilojen koko, ikä ja kunto, sisäilmaongelmat ja turvallisuusriskit mainitaan järjestöjen dokumenteissa tilojen haasteena. Osa mainitsee näiden ongelmien myös vaikuttaneen vähentävästi asiakasmääriin tai rajoittavan järjestön mahdollisuutta toimia kaikkien mahdollisten asiakkaiden kanssa. Toimitiloja halutaankin kehittää ja mahdollisesti remontoida tai etsiä oikeanlaisia, toimintaan sopivia tiloja toiminnan kehittämiseksi. Myös toimitilojen pysyvyys ja pitkäaikaisuus on tärkeää toiminnalle.

Neljäsosa järjestöistä kertoo raportointivuosiin mahtuneen toimitilojen remontoiteja. Toimitilojen remontointi haittaa järjestöjen toimintaa, kun osa tiloista ei ole käytössä tai ollaan väliaikaistiloissa tai remontti aiheuttaa huonoa sisäilmaa. Toisaalta väistötilat voivat tarjota paremmat ja tilavammat olot kuin omat tilat ja tuoda mahdollisuuden laajentaa toimintaa. Toimivien tilojen löytämisessä on koettu vaikeuksia; sijainti ja koko täytyy olla toimintaan sopivat ja saavutettavat. Tilat voivat olla myös toiminnallinen haaste, jos ne vähentävät yhteistyötä ja ovat taloudellisesti kalliit. Tilojen toimivuuden kehittämiseksi on tehty uusia tilaratkaisuja, ja muun muassa palveluiden keskittäminen on parantanut sekä yhteistyötä että asiakkaiden palveluja.

Kaksi kolmasosaa järjestöistä on saanut tai ottanut tai suunnittelee ottavansa uusia tiloja käyttöön. Toisinaan toimitilaratkaisuja määrittelee toiminnan kasvaminen ja toisinaan taloudellisten sopeuttamisten ja kulujen karsimisen paineet. Puolet järjestöistä kertoo, että uusien ja toimivien tilojen kautta toimintaa halutaan ja voidaan kasvattaa ja kehittää.

Kunnat ovat ulkoistuksissaan ja talouden tasapainottamisessaan ryhtyneet myös myymään tilojaan ja kiinteistöjään. Tämä näyttäytyy jännitteenä ja epävarmuutena järjestöjen toiminnassa. Järjestöjen käytössä olleiden tilojen poistuminen käytöstä on tuonut muutosta järjestön ja sen asiakkaiden toimintaan. Toiminnalle on pitänyt etsiä uudet tilat tai asukkaille on pitänyt löytää uusia koteja. Muun muassa kaupunkien uudet tilaratkaisut, vuokranantajien konkurssit ja toimitilojen käytön muutokset vaikuttavat järjestöjen toimitilojen muutoksiin.

Puolet järjestöistä kertoo toimivansa itse omistamissaan tiloissa. Tilojen remontointi ja kunnossapito ovat esillä erityisesti näiden järjestöjen raporteissa. Järjestöt tekevät suunnitelmia tilojen kunnostamiseksi tai tiloista luopumiseksi omien resurssiansa mukaan. Järjestöt pohtivat, miten ne pystyvät huolehtimaan kiinteistöjensä ja tilojensa kunnossapidosta ja millaisia taloudellisia ratkaisuja nämä vaativat. Muutama järjestö on hakenut tai hakemassa RAY:n investointiavustusta tilojensa kunnostamiseen ja/tai esteettömyyden kehittämiseen toimitiloissaan. Myös toimitilojen vuokrien

korotuksia aiotaan tehdä remonttien kattamiseksi. Silloin pyritään kuitenkin toimimaan hyvin asiakaslähtöisesti ja pitäen vuokrat asiakkaille kohtuullisina.

Omassa omistuksessa olevat toimitilat voivat tuottaa myös haasteita palveluiden kilpailutusten ja ostopalvelujen muuttumisen myötä. Muutama järjestö pohtii dokumentissaan kiinteistöjensä kohtaloa kilpailutuksissa ja ostopalvelusopimuksen loppumisen myötä. Tulojen menetys merkitsee järjestölle tilojen uudenlaisen käyttötarkoituksen järjestämistä kulujen kattamiseksi. Myös kiinteistön myynti tulee harkita toimitilojen tulevaisuuden suunnitelman laatimisen yhteydessä.

Järjestöjen mahdollisiin päätöksiin luopua omistamistaan toimitiloista ja myydä ne pois tai vuokrata jonkun muun toimijan käyttöön liittyy usein myös RAY:n investointiavustuksen palautus- ja käyttöehdot. Muutama järjestö mainitsee vuokraavansa tilojaan toisille toimijoille. Järjestöt joutuvat pohtimaan, kenen kanssa he voivat tehdä RAY:n ehdot täyttävää yhteistyötä tilojen vuokraamiseksi oikeanlaiseen käyttöön. Myyntitilanteessa järjestöiltä saatetaan periä saatua avustusta takaisin ja sen vuoksi tilojen korjaukseen tai toimintaan tulee kehittää kestäviä ratkaisuja.

Yksi järjestö tuo esiin sen, että asumispalveluissa on haasteena asukkaiden välillä pitämättömyys väliaikaista asuntoa ja sen ympäristöä kohtaan. Toisaalta asukkaiden vastuuttaminen ja työtoiminnan kehittäminen kiinteistöhuollossa on parantanut vastuullisuutta. Kuusi järjestöä pohtii tai on toteuttanut toimitilojensa ja niiden ympäristön kohentamista turvallisuuden ja viihtyvyyden näkökulmasta. Esteettömyyden parantaminen on ollut esillä ja huomioitu toiminnassa ja toimitiloja on muokattu tai muokataan tästä näkökulmasta paremmiksi.

4.6 Eettis-laadullinen ulottuvuus

Tässä aluvuossa esitellään järjestöjen dokumenteissa esiin tulevia eettisiä ja laadullisia muutoksen ulottuvuuksia. Vaikka mainintojen määrä eettisistä puolista ja arvoista on vähäisempää kuin muiden ulottuvuuksien, niitä esiintyy useissa kohdissa dokumentteja, muun muassa poliittis-yhteiskunnallisiin ja asiakkaisiin liittyvistä muutoksista kerrottaessa sekä strategioissa. Maininnat arvoista ja aatteesta sekä eettinen puhe näkyvät erityisesti vuosien 2015–2016 dokumenteissa. Eettiset puolet näyttäytyvät arvojen ja asenteiden puolustamisena sekä oman järjestön taustafilosofian mukaisesti eettisesti kestävien ratkaisujen tekemisessä. Toiminnan laadun varmistaminen näytetään dokumenteissa järjestöjen toiminnalle keskeisenä, arvojen ja aatteen toteutumisen seurantana toiminnassa. Työtä halutaan toteuttaa laadukkaasti ja noudattaa laatukriteerejä (taulukko 14).

Taulukko 14. Eettis-laadullinen ulottuvuus

ALALUOKKA	määrä	PÄÄLUOKKA
Arvojen ja aatteen puolustaminen	64	Eettis-laadullinen
Eettisesti kestävien ratkaisujen tekeminen	26	
Toiminnan laadun varmistaminen	313	

4.6.1 Arvojen ja aatteen puolustaminen

Sosiaali- ja terveysalan toiminnalle sekä sen sisällä muun muassa sosiaalityölle on ominaista vahvat eettiset periaatteet ja arvot. Sosiaalityö on alun perin perustunut arvoille, jotka puolustavat yksilöllistä hyvinvointia ja yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta ja edelleen kansainväliset eettiset periaatteet esitetään ensinnäkin ihmisoikeuksia ja ihmisarvoa kunnioittavina ja toiseksi yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta toteuttavina periaatteina (Arki, arvot ja etiikka 2017; Reamer 1994, 199). Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toiminta pohjautuu toisten auttamiseen, vertaistukeen ja heikompien puolustamiseen, ja järjestöjen toiminnalla on yleensä eettisesti ohjaavat tausta-ajatukset ja arvot. Monen järjestön työn eetos on syntynyt tietyn ryhmän ihmisoikeuksien ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutumisen vaatimuksesta. Tämä poliittiseksi luonnehdittava toiminta on saanut alkunsa vähemmistöjen tai heikoimmassa asemassa olevien ihmisten puolustamisesta ja asioiden ajamisesta. (Pohjola 2014, 19–20.)

Jatkuvassa muutoksessa elävässä maailmassa pysyvyyden ja turvallisuuden tunnetta tuovat arvot ja kulttuuri, jotka ovat organisaation peruseriaatteet. Organisaation tulee olla kulttuuriltaan muutokseen kannustava ja kykenevä ja samalla tarjottava riittävän vahva perusta ja uskomusjärjestelmä, jonka sisällä voi kokeilla ja uudistua. Joskus tilanne kuitenkin vaatii myös organisaation arvojen ja kulttuurin muokkaamista, jotta muutos ja tulevaisuuteen suuntautuminen on mahdollista. Uusien peruseriaatteiden ja uskomusjärjestelmän rakentaminen vaativat koko organisaation toimijoiden yhteistä arvokeskustelua ja prosessia. Henkilöstön osallistaminen, kannustaminen ja toiveiden kuuleminen ovat keskeisiä prosessin onnistumiseksi. Uusiin arvoihin sitoutuminen ja jatkuvuuden tunteen syntyminen saavutetaan systemaattisella arvojohtamisella ja ihmisten kokemuksia ja tunteita kuuntelemalla. Yhteistyössä luotu organisaation uusi tarina arvoineen ja kulttuureineen kantaa tulevaisuuden tekemiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 155–160.)

Noin puolet tutkimuksen järjestöistä kuvaa dokumenteissaan järjestön arvojen ja aatteen tärkeyttä ja vahvuutta yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Arvojen näkymisestä yhdistyksen toiminnassa pidetään huolta. Muutama järjestö kuvaa tätä muun muassa niin, että toiminnan kansalaisjärjestötausta tulee näkyä työssä asiakkaille asti. Järjestöt pohtivat dokumenteissaan sitä, että ideologian ja tarpeiden mukainen toiminta asiakkaita kuullen tulee säilyttää toiminnan perustana. Yhteiskunnallisten muutosten keskellä yhdistysten juuret kansalaisjärjestönä ohjaavat toimintaa ja ne koetaan tärkeänä säilyttää. Järjestöt korostavat oman arvopohjan ja kansalaisjärjestöjuurien muistamista sekä asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden puolustamisen pitämistä toiminnan keskiössä. Tärkeinä arvoina järjestöt nostivat dokumenteissaan esiin muun muassa asiakkaiden tasavertaisuuden ja arvostuksen puolesta toimimisen. Yleishyödyllisyys ja voittoa tavoittelematon toiminta koetaan haastettavan erityisesti kilpailussa palveluiden tuottamisesta. Toisaalta kansalaisjärjestöt tuovat esiin, että ne tuottavat palvelukokonaisuudellaan ihmisille lisäarvoa vertaistoiminnalla ja vapaaehtoistoiminnalla.

Drucker (1002, 45–49) puhuu siitä, että kolmannen sektorin toimijoita yhdistää missio tehdä hyvää ja toimia heikompien puolella. Toimijoita yhdistää se, että ne pitävät toiminnan keskiössä arvoja ja aatetta. Nämä luovatkin pohjan yhdistysten tavoitteille ja toiminnalle sekä sitouttavat ihmisiä toimintaan. Yleishyödylliset organisaatiot ovat olemassa tehtävänsä varten. Mission tulee olla sekä johtajan että koko työyhteisön mielessä ja toiminnassa selkeitä, ja sitä on uudistettava tarpeen ja ympärillä tapahtuvien muutosten mukaan, vaikkakin sen tulee kantaa pitkän aikavälin tavoitteita. (Drucker 1992, 45–49).

Kolmasosan järjestöistä dokumenteissa pohditaan sitä, että muutosten keskellä yhdistyksen perustehtävä, visio ja missio kantavat eteenpäin sisäisissä ja ulkoisissa muutoksissa. Järjestön arvopohja ja perusta voi toimia muutoksen vastapainona, johon tukeutuen työtä tehdään ja suunnitellaan eteenpäin. Arvojen mukainen työ on toiminnan lähtökohtana. Toiminnan perusta myös tuo luottamusta ja uskoa työn jatkuvuudelle. Arvojen ja aatteiden nähdään olevan vahvuuksia ja niiden mukaista työtä jatketaan yhteiskunnallisesta tilanteesta, muutoksista ja epävakauudesta huolimatta. Tärkeänä kuvataan toiminnan arvojen toteuttaminen ja kehittäminen laadukkaasti. Yksi järjestö nostaa esiin mahdollisuutena toiminnalleen ja palveluiden kysynnälle sen, jos tulevaisuudessa kolmannen sektorin arvostus kasvaa.

Talouden haasteissa ja muutoksissa järjestöjen toiminnassa pidetään kiinni laadusta, arvoista ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta. Yhteiskunnassa tapahtuneiden asioiden keskellä toiminta-ajatus pysyy. Visio ja eettiset arvot ohjaavat toimintaa ja kansalaisjärjestölähtöisyydestä pidetään kiinni. Yksi järjestö kertoo prosessoineensa

koko henkilöstön kanssa yhdistyksen arvoja. Arvojen ylläpitäminen työssä, niiden näkyvillä olo organisaatiossa ja niiden jatkuva keskusteleminen henkilöstön kesken on osa toimintaa. Toiminnan lähtökohtana nähdään ihmiset, joita varten työtä tehdään. Toiminnan kehittämisessä huomioidaan näin arvot ja asiakkaiden tarpeet. Selkeä arvomaailma on järjestötoiminnan pohja. Arvojen mukaista toimintaa kehitetään ja vahvistetaan ja näissä tehdään yhteistyötä saman arvopohjan omaavien yhteistyötahojen kanssa.

Kolmannen sektorin tehtävänä yhteiskunnassa on ollut toimia erityisesti yhteisön ja yhteisen ajan antajana, ihmisten itsensä ja ihanteidensa toteuttamisen paikkoina sekä ihmisten muuttumisen mahdollistajana (Drucker 1992). Sosiaali- ja terveysjärjestöt toimivat usein yhteiskunnan heikompiosaisten ihmisten parissa. Selkälän (2013, 189–190) tutkimuksen mukaan erityisesti päihdeongelmaisten, pitkäaikais-työttömien ja mielenterveysongelmaisten sekä maahanmuuttajien tuen ja palvelujen kohdalla kansalaisvastuuta korostetaan ja julkinen vetäytyy näiden ihmisten palveluiden tuottamisesta. Näitä ihmisryhmiä kohtaan yhteiskunnassa vallitsee myös usein tiukkaa moraalidiskurssiivista asennoitumista (Selkälä 2013, 190). Järjestötoimijat kantavat usein huolta ja toimivat juuri kaikkein heikompiosaisten ihmisryhmien parissa ja järjestöjen haasteena onkin nyt vastapuheen tuottaminen kovenneille arvoille ja palvelutehtailun logiikalle (myös Murto 2011, 173–176). Muutama järjestö mainitseekin dokumenteissaan yleisten asenteiden kovenemisen hankaloittavan ihmisten elämää, palvelujen kehittämistä ja työtä. Esiin tulee myös se, että alan työtä ei arvosteta. Asenteiden kuvataan vaikuttavan alueella tapahtuvaan päätöksentekoon sekä palvelujen järjestämiseen. Yhteiskunnan heikommassa asemassa olevien ihmisten unohtaminen kuvataan koko yhteiskuntaa heikentävänä ja tuottavan eriarvoisuutta ja terveyseroja.

Järjestöjen arvona nostetaan dokumenteissa esiin toiminnan merkitystä julkisen sektorin täydentäjänä ja hyvinvoinnin lisääjänä ja kansalaisyhteiskunnan vahvistajana. Järjestöjen toiminnan arvona nähdään sosiaalinen pääoma ja taloudellinen säästö.

4.6.2 Eettisesti kestävien ratkaisujen tekeminen

Eettinen pohdinta tarkoittaa arvojen, normien ja toiminnan tarkastelua. Eettiseen ja moraaliseen toimintaan liittyy yhteiskunnassa ja kulttuurissa yleisesti hyväksytyt tavat toimia ja ajan henki. Arjessa etiikalla tarkoitetaan usein samaa kuin moraaliksi. Etiikassa onkin kyse moraalifilosofisesta analyysistä. Usein arjessa sillä tarkastellaankin ammat-

tietiikkaa, poliittista etiikkaa ja työn etiikkaa. Toimijat punnitsevat arvo- ja moraaliperiaatteita ja menettelytapoja, joilla perustellaan arvostettava ja hyväksyttävä toiminta. (Niemelä 2011.)

Hodges ja Howieson (2017) korostavat kolmannen sektorin toimijoiden työn eettistä ulottuvuutta. Organisaatioiden ja sen johdon on tärkeää pitää huolta toiminnan eettisistä rajoista. Toiminnan keskiössä tulee aina olla se, miten kohtelemme toisia. Tämän tulee näkyä työssä sekä organisaation sisällä että myös laajenevassa yhteistyössä toisten, julkisen ja yksityisen, kanssa. (Hodges & Howieson 2017.) Arvojen ja asenteiden koveneminen yhteiskunnassa näkyy järjestöjen toiminnassa. On nähtävissä, että järjestöjen rooli on muuttunut palvelujen kilpailutusten, talouden tiukkenemisen sekä avustus- ja hankintalakimuutosten myötä julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen (Särkelä 2016; Romppainen 2007). Julkunen (2006, 127) näkee järjestöjen olevan orgaaninen osa suomalaista sosiaali- ja terveysturvaa. Järjestötoiminnan hiipuminen aiheuttaisi enemmän huolta palvelujen ja avun saajille kuin järjestöille itselleen. Muuttuva yhteiskunta haastaa järjestöjä pohtimaan omaa toimintaansa ja sen luonnetta. Kuinka vahvasti järjestöt muuttuvat yritysmäisiksi toimijoiksi ja mitä se niille merkitsee. Miten resurssien tiukentuessa huolehditaan palveluiden laadusta ja eettisyydestä.

Muutama järjestö tuo dokumenteissaan esiin asiakkaidensa kannalta näkemiään ja tutkimuksissakin todettuja palvelurakenteen puutoksia. Ne mainitsevat näistä muun muassa terveydenhuollon painottumisen lääkehoitoon ja terapioihin, kun ihmisten kokonaisvaltainen elämä huomioiden tärkeää olisi antaa tukea myös asumiseen, koulutukseen ja työhön sekä toimeentuloon liittyviin asioihin. Samoin kritisoidaan tuen määräaikaaisuutta ja lyhytkestoisuutta, sillä ihmisten tukeminen ja toipuminen on usein pitkä, jopa elinikäinen prosessi. Yhdistyksen toiminnan nähdään vastaavan asiakkaiden laajempiin elämänhallinnan tarpeisiin ja osallisuuteen.

Jotkut tehtävät järjestöjen työssä koetaan erityistä eettistä pohdintaa ja työtötteä vaativiksi. Lisääntynyt köyhyys ja huono-osaisuus näkyvät erityisen heikossa asemassa olevien ihmisten kohtaamisena järjestöjen työssä. Muun muassa eettisesti kunnioittava työote ruoan jakelussa nähdään tärkeänä. Toiminnan tulee tukea ihmisten hyvinvointia ja tämän tulee tapahtua ihmisarvoa kunnioittaen. Järjestöjen roolin ihmisoikeuksien puolustajana arvellaan myös kasvavan tulevaisuudessa. Tärkeänä tässä nähdään kokemusasiantuntijoiden kanssa rinnakkain tehtävä työ. Asiakaskunnan äänen kuuleminen ja esille tuominen on otettava toiminnassa entistä enemmän huomioon.

Tärkeinä arvoina järjestöt nostavat dokumenteissaan esiin muun muassa asiakkaiden tasavertaisuuden ja arvostuksen puolesta toimimisen. Rajojen rikkominen ja

asenteiden murtaminen vaativat järjestöiltä asiakaskunnan puolesta puhumista, tiedon välitystä ja ymmärryksen lisäämistä. Toiminnassa halutaan vähentää stigmaa, jota kohderyhmä kokee toisten ihmisten ja yhteiskunnan taholta.

Järjestöjen arvomaailma ja halu auttaa kaikkia avun tarvitsijoita haastaa heitä myös tehtävässään. Toisaalta järjestöjen on myös tärkeää huolehtia asiakasmäärän tasapainosta ja kontrollista, jotta ne eivät ota liikaa asiakkaita, jos ne eivät saa ”ylimääräisistä” asiakkaista myöskään korvausta. Tämän huomioiminen pitää taloutta myös tasapainossa.

4.6.3 Toiminnan laadun varmistaminen

Järjestöjen toimintaa ohjaavat hyvinvointiin tähtäävät tavoitteet ja periaatteet, joissa pidetään huolta yhdenvertaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Palveluiden laatua on luottamuksellisuus ja jatkuvuus. Siksi palveluiden pätkittäisyyden paine ja kilpailutusten tuoma epävarmuus sopivat huonosti järjestöjen etiikkaan, joka painottaa asiakkaiden pitkäjänteistä tukemista ja itsenäiseen selviytymiseen pyrkimistä. (Murto 2011, 174.) Järjestöjen vahva sosiaalinen eetos ja asiantuntemus sopivat hyvin erityisryhmien auttamiseen. Toiminnan toteuttamisessa pyritään tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen mutta kuitenkin huomioiden ensisijaisesti, että toiminta on hyvää ja oikeaa. (Murto 2011, 175.) Toisaalta työssä vaaditaan yhä enemmän ohjelmallisia ja strategisia suunnitelmia ja kehittämistyötä. Toimijoita haastetaan yhteen kunnallisten hyvinvointisuunnitelmien laatimiseen, ja erityisesti mielenterveys- ja päihdestrategioita ja lapsi- ja nuorisopoliittisia ohjelmia luodaan yhdessä kokemustiedon ja visioiden kautta (Pohjola, Laitinen & Seppänen 2014, 10). Järjestöjen työssä asiakkaiden osallisuus ja osallistuminen toimintaan sen jolla tasolla niin kehittämisessä, tiedontuotannossa kuin päätöksenteossakin voidaan nähdä järjestöjen toiminnan laatutekijänä (ks. Toikko 2011).

Järjestöt kokevat laadukkaan toiminnan kuvastuvan omien arvojensa mukaisena toimintana. Laadun varmistamisessa yksi järjestö mainitsee keskeisenä sen, että järjestön arvopohja toteutuu toiminnassa. Asiakkailta kerätään palautteita ja heitä kuullaan toiminnan kehittämisessä heidän tarpeitaan ja toiveitaan vastaavaksi. Toimintayksiköiden toimintaa kehitetään laadukkaammaksi huomioiden jokaisen toimipisteen asiakkaiden erityispiirteet. Erityisen tärkeää järjestöille on asiakkailta saatu palautte toiminnasta. Neljännes järjestöistä kuvaakin dokumenteissaan asiakkailta kerättyä palautetta. Toiminnassa mukana olemisen kerrotaan palautteiden mukaan tuovan asiakkaiden elämään uutta mielekästä sisältöä ja tekemistä, ihmisarvon kokemuksia,

vertaistukea. Asiakaskunnan ikääntyminen ja huonokuntoistuminen tuovat järjestöille tarvetta huomioida toimintansa parempi saavutettavuus. Kotiinvietävien palveluiden ja esteettömyyden kehittäminen ja lisääminen nähdään tärkeänä. Dokumentteissa kuvataan sitä, että toiminnassa halutaan varmistaa kaikista asiakkaista huolehtiminen.

Järjestöt puhuvat dokumenteissaan sen puolesta, että heidän toimintansa tuottaa hyötyä sekä yksilöille että yhteiskunnalle. Toiminnan nähdään tuottavan sosiaalista pääomaa sekä taloudellista säästöjä. Yhteisöllisyys, vertaistuki ja mielekäs toiminta mainitaan dokumenteissa keskeisiksi asiakkaiden näkökulmasta järjestöjen toiminnassa. Muutosten keskellä järjestöjen toiminnalla nähdään olevan tärkeä tehtävä ja merkitys asiakkaiden tukijana. Yksi järjestö pohtiikin sitä, että yhdistyksille tärkeään arvoon, kohtaamiseen, ja sen laatuun kiinnitetään erityistä huomiota toiminnassa.

Dokumenteissa mainitaan usein se, että järjestön tavoitteena on toiminnan laadun kehittäminen. Kolmannes järjestöistä mainitsee dokumenteissaan, että sillä on tavoitteenaan laatuksikirjan kehittäminen tai päivittäminen. Yli puolet järjestöistä kertoo dokumenteissaan panostavansa toiminnan laadun kehittämiseen. Sisäisesti arvioidaan ja auditoidaan toimintaa, pohditaan toiminnan kehittämistä asiakkaiden kanssa sekä työntekijöiden ja hallinnon yhteisissä tiimeissä ja kehittämispäivissä. Järjestöt kertovat dokumenteissaan panostavansa tulevina vuosina toiminnan laatuun ja sen kehittämiseen. Dokumenteissa kuvataan laadun varmistamista muun muassa nykyisten toimintojen tehostamisena sekä yhteisöllisyyden entistä suuremman merkityksen korostamisena.

Laatutyötä kuvataan muutaman järjestön dokumenteissa tehtävän yhteistyössä keskusliiton ja yhteistyötahojen kanssa. Dokumenteissa kerrotaan tavoitteiden selkiyttämisestä ja määrittelemisestä strategian, arvopohjan ja yhteistyön pohjalta. Laadun kehittämiseksi järjestöillä on yhteisiä hankkeita. Muutenkin yhteistyö toisten toimijoiden ja keskusjärjestön kanssa mainitaan toiminnan laatua kehittäväksi.

Yli puolet järjestöistä kertoo, että niiden toimintaa ohjaa kansainväliset tai kansalliset laatusuosituksot ja että heillä on tai he hakevat laatusertifikaatteja toiminnalleen. Toimintaa kehitetään myös näiden laatusuositusten, sertifikaattien ja -standardien mukaisesti. Yli puolet järjestöistä kertoo toimintaansa tai sen osaan kohdistuvan laadunarviointia ja kansainvälisiä laatusertifiointeja. Järjestöt ovat itse tehneet toimintaansa liittyen arviointia ja seuranta sekä toiminnan kehittämistä erityisesti varmistukseen toiminnan laadun ja valmiutensa olla sertifikaatin vaatimalla tasolla. Dokumenteissa kerrotaan tulevista sertifioinneista sekä kuvataan kansainvälisten tai kansallisten arvioitsijoiden vierailuista järjestöjen toiminnoissa ja sertifiointiprosessin etenemisestä. Sertifiointiraportit antavat järjestöille myös vinkkejä oman toimintansa

kehittämiseen ja parannusehdotuksia. Palauteraportit kuvaavat järjestöjen toiminnan vahvuuksia sekä antavat tietoa kehittämiskohteista.

Puolet järjestöistä kertoo noudattavansa toiminnassaan kansainvälisiä tai kansallisia laatusuosituksia, toiminnan standardeja tai linjauksia. Laatusuositukset ja sertifikaatit tuovat toiminnalle tukea ja ne toimivat hyvänä ohjesääntönä henkilöstölle. Järjestöt kertovat dokumenteissaan, kuinka heidän toimintansa ovat täyttäneet laatuksiteerit kirkkaasti. Laatusertifikaatin koetaan vahvistavan järjestön roolia palvelukentässä. Pääasiassa järjestöt ovat täyttäneet laatuvaatimukset, mutta välillä ne kertovat myös joutuneensa parantamaan joitain osioitaan saadakseen vaadittavan sertifikaatin. Muutama järjestö kertoo myös olleensa mukana uusien kansallisten laatuksiteerien luomisessa toimintamuodolle. Erilaisille toimintoille kehitetään kansallisia laatuksiteerejä yhteistyössä viranomaisten tai tutkimuslaitosten kanssa. Järjestöjen toimintaa kehitetään myös uusien lanseerattujen laatuksiteerien pohjalta eteenpäin. Laadun taakana esitetään myös toiminnalle saatu tavaramerkkisuoja. Tärkeänä laadun parantamiseksi mainitaan myös henkilöstön kehittäminen ja sitoutuminen sekä tietojärjestelmien ja raportointien ajantasaisuus. Myös perehdytyksen parantaminen koetaan olevan osa laadun lisäämistä toiminnassa.

Vuodesta 2012 alkaen järjestöjen dokumenteissa alkaa olla mainintoja Valviran ohjeiden mukaisesti laadituista ja päivitettävistä omavalvontasuunnitelmista. Omavalvontasuunnitelma koetaan omaa laatutyötä tukevana. Omavalvontasuunnitelmaan kuuluu asiakkaan osallisuuden huomioiminen ja heidän äänensä kuuleminen toiminnassa ja hallinnossa. Asiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden parempi osallisuus nähdään laatua vahvistavana. Dokumenteissa tuodaan esiin tärkeänä laatutyön toteuttamisen yhdessä asiakkaiden kanssa.

Myös talouden kannattavuus nähdään osana toiminnan laatua. Se mahdollistaa kehittämistyön ja toimintaan sopivien, laadukkaiden tilojen saamisen käyttöön. Oleellista on pysyä mukana yleisessä yhteiskunnallisessa kehityksessä mukana ja toimia ajan vaatimalla tavalla laadukkaasti.

4.7 Yhteenveto

Järjestöjä koskevat toimintaympäristön muutokset näyttäytyvät niiden dokumenttien mukaan poliittis-yhteiskunnallisina, taloudellis-resurssisina, sosiaalisina, teknisinä sekä eettis-laadullisina ulottuvuuksina. Poliittis-yhteiskunnallinen ulottuvuus koostuu lainsäädännön toimintaa ohjaavista muutoksista, uudistuksista palvelurakenteissa, vaikuttamistoiminnan lisääntymisestä sekä toimintaympäristön ennakoimisen lisääntymisestä. Taloudellis-resurssinen ulottuvuus pitää sisällään rahoituksen muutokset, hankerahoituksen ja uusien rahoituskanavien etsimisen, organisaation uudistamisen sekä henkilöstön ammatillisuuden ja asiantuntemuksen kehittämisen. Sosiaalinen ulottuvuus tulee lähelle järjestöjen käytännön työn arkea ja siihen sisältyvät muutokset asiakaskunnassa, toiminnan kehittäminen, kansalaistoiminnan vahvistaminen, yhteistyön laaja-alaisuus sekä viestinnän ja markkinoinnin moninaistuminen. Tekninen ulottuvuus tarkoittaa järjestöjen toiminnassa lisääntyvää mittaamista ja tuloksellisuuden osoittamista, työelämän teknistymistä sekä digitalisoitumista sekä toimitilojen haasteita. Eettis-laadullinen ulottuvuus merkitsee järjestöille muuttuvassa yhteiskunnassa arvojen ja aatteen puolustamista, eettisesti kestävien ratkaisujen tekemistä uusissa tilanteissa ja toiminnan laadun kasvavaa osoittamista ja varmistamista. Vaikka tietyt alaluokat liittyvät selkeästi johonkin pääluokkaan/ulottuvuuteen, on joillain niistä kytköksiä myös joihinkin toisiin pääluokkiin/ulottuvuuksiin. Muodostamani järjestöjen toimintaympäristön muutosten ulottuvuudet ovatkin kytköksissä toisiinsa monella tapaa ja muodostavat laajan kokonaisuuden, joka jäsentää järjestöjen toimintaympäristön muutoksia, mutta samalla huomioi niihin sisältyvien asioiden yhteydet ja yhtäläisyydet toisiinsa ja toistensa välillä. Ilmenneet ulottuvuudet ja moninaiset muutokset järjestöjen toiminnassa viiden–kuuden vuoden sisällä vuosina 2011–2016 tuovat esiin näkymän siitä, että järjestöjen toiminnassa on kohdattu suuri määrä muutoksia suhteellisen lyhyessä ajassa. Tulosten perusteella näyttää siltä, että järjestöt elävät jatkuvassa muutoksessa ja nämä muutokset koskevat mahdollisesti myös muita järjestöjä ja toimijoita kuin vain lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöjä. Muutosten ulottuvuuksien hahmottaminen voi auttaa näkemään, millaisia muutoksia myös tulevaisuudessa voi olla odotettavissa ja ennakoimaan ja reagoimaan näihin. Yhteenvetona olenkin koonnut tarkastuslistan ja kysymyspatteriston auttamaan järjestöjä tulevaisuuden muutosten ennakoimisessa sekä esimerkiksi apuvälineeksi strategiatyöhön (taulukko 15).

Taulukko 15. Järjestön toimintaympäristön muutosten ulottuvuuksien huomioiminen strategiatyössä.

<p>POLIITTIS-YHTEISKUNNALLINEN ULOTTUVUUS: lainsäädäntö, palvelurakenteet, vaikuttaminen, ennakointi</p>
<p>Miten lainsäädäntö muuttuu/on muuttunut? Millaisia politiikkaohjelmia ja -suunnitelmia, strategioita sekä kärkihankkeita yhteiskunnassa on käynnissä? Miten olemme näissä mukana? Miten palvelurakenteet muuttuvat/ovat muuttuneet? Miten lainsäädännön tai palvelurakenteiden muutokset vaikuttavat asiakkaisiimme, yhteistyöta-hoihimme ja toimintaamme? Miten huomioimme muutokset toiminnassamme? Mitä ja millaista vaikuttamistoimintaa meidän tulee ja kannattaa tehdä? Keiden kanssa? Millaista tietoa tuotamme ja julkaisemme päätöksenteon ja vaikuttamistoiminnan pohjaksi? Miten ennakoimme tulevaisuutta? Olemmeko ja milloin tehneet toimintaympäristöanalyysin? Miten ennakoimme tulevaisuutta osana strategiaamme ja toimintaamme?</p>
<p>TALOUDELLIS-RESURSSINEN ULOTTUVUUS: rahoitus, hankerahoitukset ja uudet rahoituskanavat, organisaation rakenne, ammatillisuus ja asiantuntemus</p>
<p>Mitkä ovat rahoituslähteemme ja mitä muutoksia niissä tapahtuu? Miten ennakoimme palvelujen kysyntää, kilpailutuksia ja kustannusten nousua? Entä avustusten muutoksia ja jatkuvuutta? Mitä uusia rahoituskanavia on ja mitä rahoituslähteitä meidän kannattaisi etsiä/hakea? Keiden kumppaneiden kanssa voisimme etsiä skaalaetuja ja kustannusten jakamista? Miten varmistamme toimintamme tai/ja rahoituksemme jatkuvuuden? Onko toiminnallamme toimiva ja ajanmukainen strategia ja toimintasuunnitelma? Onko organisaatiorakenteemme toimiva? Miten organisaatiotamme tulisi uudistaa, jotta se palvelee toimintaamme parhaiten? Miten meidän tulisi kehittää osaamistamme ja asiantuntemustamme tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeisiin? Miten huolehdimme henkilöstöstä ja heidän työhyvinvoinnistaan? Miten ja milloin rekrytoimme uutta henkilöstöä varmistaksemme toimintamme ja osaamisemme jatkuvuuden? Miten huomioimme monipuolisen osaamisen ja asiantuntemuksen kehittämisen tulevissa rekrytoin-neissa ja koulutuksissa?</p>
<p>SOSIAALINEN ULOTTUVUUS: asiakaskunta/kohderyhmä, toiminnan kehittäminen, kansalaistoiminta, yhteistyö, viestintä ja markkinointi</p>
<p>Mikä on kohderyhmämme/asiakaskuntamme nyt ja tulevaisuudessa? Millaisia uusia asiakasryhmiä haluamme palvella? Millaisia uusia tarpeita asiakkailla on, joihin meidän tulisi reagoida toiminnassamme? Millaista toimintaa meidän tulisi kehittää? Miten kuuntelemme asiakkaiden ja ympäristön havaintoja ja tarpeita kehittämistyössämme? Tulisiko meidän luopua jostakin toiminnastamme? Onko palvelumme ja toimintamme kuvattu, tuotteistettu tai mallinnettu? Onko toimintamme osa alueen palveluvalikkoa ja -ketjuja sekä asiakkaan palvelupolkuja? Miten ylläpidämme, hyödynnämme, kehitämme ja vahvistamme kansalaistoimintaa, vertais- ja va-paaehtoistoimintaa sekä kokemusasiantuntijuutta? Missä kaikissa verkostoissa ja yhteistyössä meidän on hyvä olla mukana? Minkä tahojen kanssa tulisi lisätä tai kehittää yhteistyötä? Miten viestimme toiminnastamme? Onko viestintämme riittävää? Miten näymme asiakkaille, yhteis-työkumppaneille, suurelle yleisölle? Miten tätä näkyvyyttä voisi lisätä? Onko meillä ajantasainen viestintä ja markkinointisuunnitelma? Miten kehitämme brändiämme ja mainettamme?</p>

TEKNINEN ULOTTUVUUS:**mittaaminen ja tuloksellisuuden osoittaminen, teknistyminen ja digitalisaatio, toimitilat**

Mitä mittareita meillä on käytössä? Mitä mittareita meidän tulisi ottaa käyttöön?

Olemmeko huolehtineet kaikesta vaadittavasta valvonnasta, raportoinnista ja arvioinnista (omavaltavontasuunnitelmat, TVS yms.)?

Millainen on meidän asiakaslähtöinen arvolupauksemme?

Onko meidän tekniset laitteemme, alustamme ja palvelumme ajan tasalla?

Kuinka hyödynnämme tekniikkaa ja digitalisaatiota toiminnassamme (esim. taloushallinnossa, henkilöstöhallinnossa, arvioinnissa, viestinnässä, asiakastyössä)?

Onko toimitilamme tarpeisiimme sopivat (sijainti, koko, toimivuus)?

Olemmeko tehneet omistamiemme toimitilojen ja kiinteistöjen kuntokartoituksen, korjaussuunnitelman sekä käyttösuunnitelman?

Millaisia muutoksia toimintaympäristössä on odotettavissa toimitilojen suhteen?

EETTIS-LAADULLINEN ULOTTUVUUS:**arvot ja ideologia, eettisesti kestävät ratkaisut, toiminnan laatu**

Tuntevatko henkilöstömme, hallituksemme ja vapaaehtoisemme arvomme ja ideologiamme ja ovatko he sitoutuneita niihin?

Mitä teemme tämän varmistamiseksi?

Miten pidämme yhteiskunnassa esillä arvojamme ja yllä arvopuhetta?

Miten puolustamme järjestölähtöisiä arvoja, ihmisarvoa, ihmisoikeuksia, sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja hyvää hoivaa ja huolenpitoa?

Miten huolehdimme omassa työssämme eettisesti kestävästä toiminnasta ja ratkaisuksista?

Miten varmistamme toimintamme laadun? Onko meillä laatusertifikaatteja, laatusikikirjoja ja noudatammeko laatuvaatimuksia ja -suosituksia?

Miten kohtaamme asiakkaamme?

Lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöjen toimintaympäristömuutokset näyttäytyvät aineistoni mukaan hyvin samankaltaisilta. Keskinäisiä eroja alojen välillä on lähinnä yksityiskohdissa, mikä lainsäädännönmuutos koskee mitäkin alaa, miten kunkin organisaation toiminta sijoituu järjestöjen toimintakentässä kansalaistoiminnan ja palveluiden janalla (ks. kuvio 2, sivu 55), millainen asiakaskunta on pääkohde-ryhmä. Myös asiakastasolla näiden järjestöjen kohderyhmällä on havaittu lisääntyneen hyvin samantapaisia haasteita. Kaikilla aloilla kohdataan toistensa asiakasprofiilia puolin ja toisin, ja siksi asiakaskunnan muutoksetkin ovat hyvin pitkälti samantyyppisiä, vaikka pieniä oman ydinkohderyhmän nyansseja löytyykin. Lastensuojelutyössä näyttää kuitenkin enemmän kasvaneen vapaaehtoinen ulkopuolinen tuki, ne saavat helpommin ymmärrystä ja tahtoa vapaaehtoistoimintaan ja lahjoituksiin kuin enemmän aikuisille suunnatut mielenterveys- ja päihdetyö. Yhteistyötahot vaihtelevat myös jonkin verran kunkin alan mukaan, mutta toisaalta myös sen mukaan, millaisten asiakkaiden kanssa kukin järjestö tekee työtään. Eroavaisuuksia muutosten ulottuvuuksissa ei oikeastaan ole järjestöjen kesken verrattuna isoja ja pieniä toimijoita tai missäpäin Suomea toimintaa toteutetaan tai minkäkokoisella paikkakunnalla. Kyse näyttäisi enemmänkin olevan järjestön ja sen toimijoiden, erityisesti johdon, aktiivisuudesta yhteistyösuhteissa ja verkostoissa sekä vaikuttamistoiminnassa, toiminnan

ja sen laadun kehittämishakuisuudesta, muutosten ennakointikyvystä ja halusta, kiinnostuksesta vaikuttaa eettisiin ja arvokysymyksiin, sekä kehittää omaa organisaatiota ja sen voimavaroja, teknisiä valmiuksia ja resursseja (ks. myös Juuti & Virtanen 2009, 57; Burnes 2004, 899).

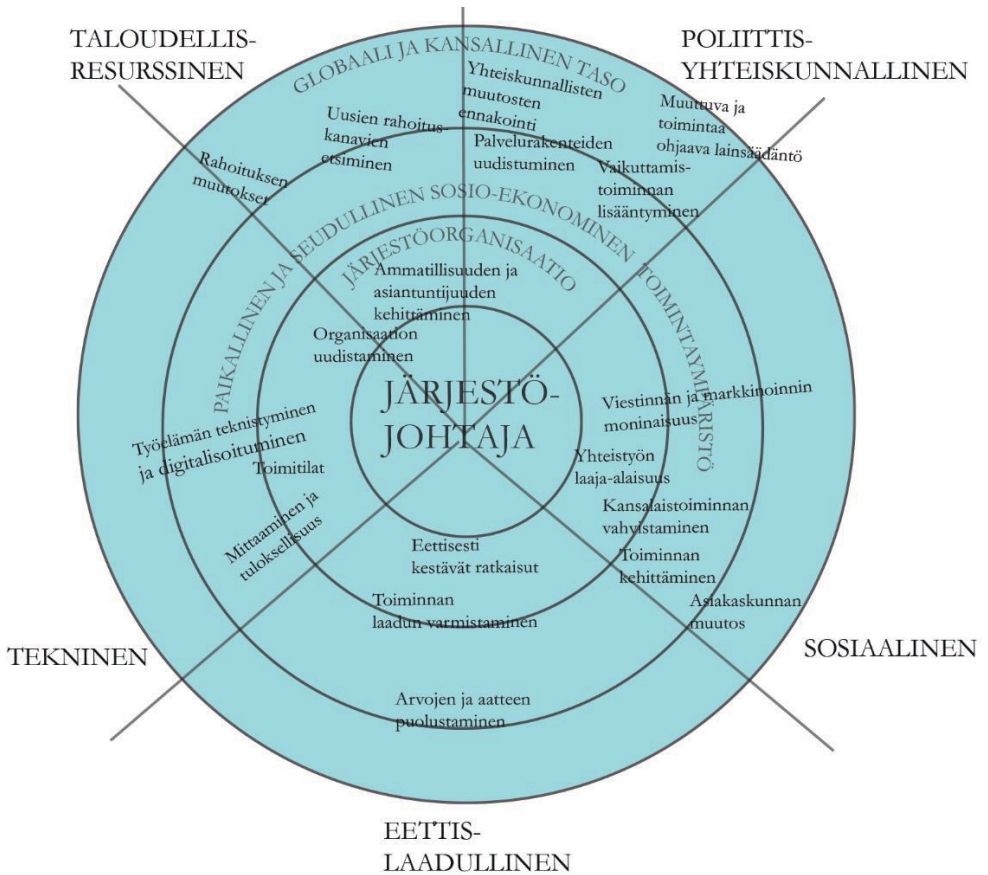
Toimintaympäristömuutosten eri ulottuvuudet voidaan hahmottaa järjestöjen ympärillä erilaisissa tasoissa tai kehissä, kuten Haveri ym. (2009) kuntien toimintaympäristön näkevät. Olen kuvannut tämän tutkimukseni perusteella järjestöjen toimintaympäristön muutoksista muodostuvan ulottuvuuksien ja kehien kokonaisuuden kuviossa 3. Järjestöjen toimintaan luovat mahdollisuuksia, uhkia, vahvuuksia ja heikkouksia laajat kansainväliset sekä kansalliset kontekstit että läheisemmät arjen tapahtumat ja vuorovaikutus. Ensimmäisen kehän muodotavat sekä globaalit että kansalliset kehityskulut, jotka antavat raameja järjestöjen toiminnalle. Näistä esiin tulevat muun muassa EU:n politiikka, lainsäädännön muutokset ja poliittiset linjaukset ja ohjelmat, talouden kehitys ylä- ja alamäkiseen, teknologian ja digitalisaation kehitys sekä arvojen muuttuminen. Järjestöjä koskevat toimintaympäristön muutokset koskettavat niiden toimintaa sitä enemmän ja laajemmin, mitä moninaisempaa ulkopuolisesti/julkisesti rahoitettua järjestöjen toimintaa on: kuntien kanssa tehtyjä ostopalveluja ja palvelun tuottamista, RAY- (nyk. STEA), TE- tai ESR-rahoitteisia hankkeita tai toimintoja (myös Möttönen & Niemelä 2008; Rantamäki 2016). Järjestöt ovat tällöin enemmän kiinni julkisessa ohjauksessa, velvoitteissa ja vaatimuksissa. Näissä tapahtuvat muutokset näin myös koskettavat enemmän ja syvemmin näitä järjestöjä kuin vähemmän julkisella rahoituksella toimivia järjestöjä. Järjestöjen toimijat ovat vastanneet globaaleihin haasteisiin vaikuttamistoiminnalla käyden keskustelua poliittisten päättäjien kanssa sekä vaatimalla lainsäädäntömuutoksia ja ajaen heikoimpien kansalaisten asiaa että puolustaen järjestöjen toimintaedellytyksiä. Tässä vaikuttamistyössä niitä auttaa verkostoituminen kansallisiin ja kansainvälisiin keskusjärjestöihinsä ja muihin toimijoihin sekä alueensa vaikuttajiin ja poliitikkoihin. Järjestöt kuvaavat myös seuraavansa aikaa ja yhteiskunnallisia muutoksia sekä ennakoivansa tulevaisuutta, ja tämä auttaa niitä reagoimaan tarvittaviin uudistuksiin sekä syntyviin palvelutarpeisiin. Järjestöjen toimintaa uusien haasteiden ja palvelutarpeiden kehittämiseksi auttavat rahapelituotoista (RAY, nyk. STEA) jaettavat tuet ja avustukset uudenlaisen kansalaistoiminnan kehittämiseen sekä ministeriöidenkin jakamat avustukset järjestöjen nopeaan reagointiin kansalaisten avun tarpeeseen ja palveluiden kehittämiseen.

Toisena laajana kehänä (kuvio 3) järjestöjen toimintaympäristön muodostaa seudullinen ja paikallinen sosioekonominen verkosto. Tässä ilmenevät muutokset ja uudistukset koskevat yhteistyö- ja rahoitusverkostoja kuten suhteita kuntiin ja sen eri

toimijoihin sairaaloista ja terveydenhoidosta sosiaalitoimeen ja kouluihin ja päiväko-teihin sekä asuntotoimesta vapaa-aikapalveluihin, poliisiin ja oikeusasteisiin, seura-kuntiin, oppilaitoksiin, ELY-keskuksiin ja TE-toimistoihin, yrittäjiin ja yhdistyksiin, toisiin järjestöihin ja muihin kumppaneihin sekä yksittäisiin kuntalaisiin ja lahjoitta-jiin. Tällä tasolla konkretisoituvat järjestöjen rahoitukset ja niihin liittyvät sopimukset ja neuvottelut, kuntien tilanne rahoituksineen sekä kunnan väestön tarpeet palve-luille, työllisyys- ja elinkeinojen tilanne sekä toimijoiden väliset yhteistyösuhteet. Seu-dullisen ja paikallisen hyvinvoinnin turvaamiseksi ja edistämiseksi eri toimijat työ-s-kentelevät yhdessä erilaisissa työryhmissä ja verkostoissa sekä tekevät konkreettista yhteistyötä muun muassa alueellisten suunnitelmien ja strategioiden laatimisessa, pal-veluiden toteuttamisessa, vaikuttamistoiminnassa, kansalaistoiminnan varmistami-nessa. Mukana oleminen seudullisessa ja paikallisessa toiminnassa vahvistaa järjestö-jen paikkaa osana palveluketjuja sekä niiden asiantuntemuksen arvostuksen ja näke-misen osana alueen pääomaa. Muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa rakenteet uu-distuvat ja päätöksiä tekevät henkilöt ja virkamiehet vaihtuvat ja organisaatiot muut-tuvat, järjestöiltä vaaditaan jatkuvaa kykyä laaja-alaiseen yhteistyöhön ja aloitteiden tekemiseen sekä kontaktien luomiseen ja ylläpitämiseen oikeiden tahojen kanssa. Nii-den on myös tarpeellista olla esillä seudullisesti ja paikallisesti, tehdä markkinointi-työtä ja viestintää niin asiakkaiden saavuttamiseksi ja tehdäkseen heille osallistumisen toimintaan mahdollisimman helpoksi matalalla kynnyksellä, saavuttaakseen potenti-aalisia uusia kumppaneita ja tukijoita toimintaansa ja ylläpitääkseen olemassa olevia yhteistyösuhteita kuin myös kehittääkseen ja nostaakseen mainettaan ja imagoaan toimijana ja osoittaakseen toimintansa merkityksen ja tuloksellisuuden.

Sisäinen kehä muodostuu järjestöorganisaatiosta (kuvio 3). Tällä kehällä näyttäy-tyy järjestöorganisaatioiden historiassa ja perinteistä muodostuneet toimintatavat ja hallinto ja niiden uudistaminen sekä itse työ, toiminta ja sen kehittäminen. Toimin-taympäristön muuttuessa järjestöorganisaatioilta vaaditaan uudistumista niin raken-teiden, hallinnon kuin toimintatapojenkin suhteen. Toimintaympäristön muutokset antavat järjestöille peilin, jota vasten ne arvioivat ja punnitsevat toimintaansa ja sen tarpeita uudistua. Jotta järjestöt pystyvät toimimaan ja kilpailemaan markkinoistu-vassa ja ammatillistuvassa ympäristössä, ne ovat tutkimuksen mukaan alkaneet uu-distaa strategiaa ja visiota, hallintoa, sääntöjä, ohjeita ja toimintakäytäntöjä, sekä vah-vistaa henkilöstön asiantuntemusta ja osaamista ja johtamista (myös Rantamäki 2016; Smolej 2017; Billis 2010). Toisaalta ne myös haluavat pitää yllä arvojensa ja aatteensa mukaisen voittoatavoittelemattoman ja yleishyödyllisen statuksensa, muistaa juu-rensa kansalaisjärjestöinä, mahdollistaa vertais- ja vapaaehtoistoiminnan asiakkaiden

hyväksi sekä varmistaa järjestörahoituksen saamisen toimintaansa. Kansalaisjärjestötoiminnan vahvistaminen turvaa järjestön tulevaisuutta, vaikka palvelutuotannossa ja sen kilpailutuksissa ei menestyttäisi tai palveluiden tuottamisesta haluttaisiin luopua eettisistä syistä. Muutosten ja uudistusten keskellä järjestöt pyrkivät pitämään toimintansa keskiössä kohderyhmänsä ihmiset ja laadukkaan toiminnan heidän hyvinvointinsa edistämiseksi.



Kuvio 3. Järjestötoimintaan ja sen johtamiseen vaikuttavat muutoksen kehät ja ulottuvuudet (mukaellen Haveri, Majoinen & Jäntti 2009)

Kaikkien kehien sisällä ja muutosten ulottuvuuksien keskipisteessä toimii järjestön johtaja. Johtajan rooli kansalaisjärjestöissä on muuttunut erityisesti palveluja tuottavissa järjestöissä käytännön toimijasta ja oman organisaation sisällä toimintaa

ohjaavasta työntekijästä ammatilliseksi johtajaksi, jonka työ suuntautuu enenevässä määrin ulospäin, sidosryhmien ja ulkoisten verkostojen suuntaan. Järjestöjen johtamisen haasteet ovat monimutkaisia ja johtamista on tehtävä niin alas- ja ylöspäin, ulospäin kuin myös sivuille. Johtajuutta pyritään jakamaan ja henkilöstöä vastuuttamaan yhteisestä toiminnasta. Järjestöissä johtajuuden rakenteita on muutettu luomalla johtoryhmiä ja väliportaan johtamista sekä antamalla työntekijöille vastuuta omasta ja yksiköidensä toiminnasta. Toiminnanjohtajalla aikaa ei näin kulu enää rutiiniluonteisiin ja arjen kysymyksiin, vaan hänen resurssinsa on käytössä etsittäessä vastauksia laaja-alaisiin johtamisen ongelmiin. Henkilöstöä koulutetaan jatkuvasti niin, että sillä on riittävä osaamista hallita työ ja toiminta kohderyhmän kanssa, ja useissa järjestöissä työntekijät ovat aivan alansa erityisasiantuntijoita. Ammatillisuus luo varmuuden henkilöstön kyvystä hoitaa tehtävänsä ja helpottaa johtajan työtä. Hallitus-/johtokuntatyöskentelyn ja näihin kuuluvien henkilöiden osaaminen ja kouluttaminen myös edistävät järjestöjen johtajuutta ja toimintakykyä. Toimintaympäristön muutosten eri ulottuvuuksien tarkastelu luokin ennen kaikkea pohjaa ja taustaa järjestöjohtajuuden tutkimiselle muutoksessa, johon keskityn toisessa tulosluvussa. Tutkimuksen seuraavissa luvuissa analysoidaan tarkemmin järjestöjen johtajuutta, mitä toimintaympäristön muutokset merkitsevät järjestöjen johtajuuden näkökulmasta, miten järjestöjen johtajat konstruoivat johtajuuttaan sekä miten johtajien identiteetit rakentuvat heidän kertomanaan.

5 JÄRJESTÖJOHTAJUUDEN RAKENTUMINEN MUUTOSTILANTEESSA JOHTAJIEN PUHEESSA

Tässä luvussa siirryn käsittelemään järjestöjohtajien haastatteluissa tuottamaa puhetta järjestöjohtajuudesta. Tarkastelutapa muuttuu luvun neljä sisällönanalyysistä diskursianalyttiseksi. Analyysi perustuu etnometodologiseen, diskursiiviseen kategoria-analyysiin ja keskeisinä analyttisinä käsitteinä toimivat kategorisaatio, eronteot ja identiteetti. Ihmiset kategorisoivat puheessaan itseään ja toisia sekä asioita ympärillään, ja näillä kategorioilla helpotetaan elämää ja arjen sujuvuutta. Kategorioita myös rakennetaan tiettyjä tarkoituksia varten. Tutkimuskysymyksenä tämän luvun analyysiä tehdessä on ollut, *miten ja millaisina järjestöjohtajuus ja -johtajien identiteetit rakentuvat muutostilanteessa järjestöjohtajien haastattelupuheessa*. Analyysissäni sisällöllinen ja metodinen näkökulma kietoutuvat diskursiivisen kategoria-analyysin kautta yhteen. Tarkastelen sitä, millaisia kategorioita johtajat käyttävät järjestöjohtajuudesta puhuessaan ja miten kategorioilla rakennetaan järjestöjohtajuutta. Johtajuuden analyysi keskittyy tässä luvussa siis aineisto-otteiden analyysin osalta siihen, miten järjestöjohtajuudesta puhutaan ja miten kategorisaation avulla tuotetaan erontekoja ja identiteettejä järjestöjohtajuuden rakentamiseksi.

Diskursiivisen kategoria-analyysin avulla tutkimukseni hahmottaa järjestöjohtajuutta ja sen rakentumista johtajien puheessa vuorovaikutuksena ja suhteena toisiin, niin organisaation sisäisissä suhteissa, suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan ja sen toimijoihin kuin muutokseen. Tavoitteenani on tuoda esiin järjestöjohtajien omasta näkökulmasta sitä, millaisiin kategorioihin he itse itsensä sijoittavat sekä mihin tai keihin he johtajina identifioituvat. Samoin tuon esiin johtajien puheesta kategorisaatioita, jollaisia vuorovaikutuksessa toisten kanssa heille rakentuu ja joihin he kuvaavat toisten heidät sijoittavan. Pyrin kuvaamaan analyysissäni sitä, millaisia suhteita toisiin johtajat määrittävät ja miten nämä suhteet näyttäytyvät vuorovaikutuksena ja kategorisoinnin seurauksena erontekoina ja samuiksina toisten kanssa. Muuttuvassa yhteiskunnassa ja murrostilanteessa johtajuus liikkuu ja muovautuu ajassa. Tarkastelen sitä, miten johtajat tuottavat identiteetikategorioita tässä muutoksessa sekä millaisia identiteetikategorioita he rakentavat johtajuudelle muutoksessa, johtajan strategisena suhtautumisena muutokseen ja suuntautumisenä tulevaisuuteen.

5.1 Johtajuus muutoksessa: haastatteluaineisto ja diskursiivinen kategoria-analyysi

Tutkimukseni toisena aineistona toimivat minun tutkijana tekemäni ja nauhoittamani 20 järjestöjohtajan haastattelut. Lähetin järjestöjen johtajille (20) sähköpostilla kutsun osallistua tutkimukseen helmi–maaliskuun aikana 2016. Viestiin vastaamattomille johtajille lähetin uusintakutsun huhtikuun alussa. Kolmen johtajan kanssa haastattelu ei järjestynyt, joten otin yhteyttä heidän tilalleen kolmeen uuteen johtajaan saadakseni riittävän määrän järjestöjä ja johtajia mukaan tutkimukseen. Ensimmäiset haastattelut toteutuivat maaliskuussa ja kaikki haastattelut oli toteutettu kesän 2016 loppuun mennessä.

Järjestöjohtajien haastatteluja voi luonnehtia asiantuntijahaastatteluiksi. Alastalon, Åkermanin ja Vaittisen (2017) mukaan asiantuntijuus näyttäytyy tiede-, ammatti- tai instituutioperusteisena tietona ja taitona tietystä spesifistä aihealueesta, kuten tässä tutkimuksessa järjestöjohtajilla on järjestöistä ja niiden johtajuudesta. Hierarkisesti näin ajatellaan, että toisilla ei tällaista tietoa ole. Toisaalta tämä on myös näkökulmaksi: järjestöjohtajalla on tehtävänsä kautta tietoa ja taitoa asioista, mutta asiantuntija voisi olla myös joku muu läheinen toimija, jolla voisi olla vasta-asiantuntijaseema tai toinen näkökulma aiheeseen, kuten työntekijät tai vapaaehtoiset. Tässä tutkimuksessa olen kuitenkin tehnyt valinnan ja rajannut haastateltavat järjestöjen johtajiin ja tutkimukseni tarkentuu tarkastelemaan heidän tuottamiaan diskursseja johtajuudesta. Asiantuntijatiedon kerääminen voidaan nähdä erityisen tärkeäksi tietyssä historiallisessa tilanteessa, josta halutaan säilyttää ja saada tietoa, sillä tieto voi myös kadota, jos sitä ei ehditä keräämään oikeaan aikaan, esimerkiksi ennen joidenkin asiantuntijoiden siirtymistä pois tietystä tehtävästä. Asiantuntijuus määrittyy siis hyvin tilanteisesti, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa eikä ole mikään pysyvä ominaisuus. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017.) Asiantuntijahaastattelulla, kuten kaikella haastattelulla, on myös dialoginen, yhdessä tuotettu luonteensa (Alastalo & Åkerman 2010). Haastateltavat ilmentävät myös omaa asiantuntemustaan haastattelutilanteessa tekemällä rajanvetoja ja erontekoja ei-asiantuntijoista sekä puhumalla tietyin käsittein ja asiantuntijakielellä (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017). Omassa tutkimuksessani tämä oli osittain myös oman tutkimukseni kohde, miten järjestöjohtajuutta puheessa tuotetaan. Tärkeänä asiantuntijoiden haastattelussa huomasin myös sen, että itse olin työkokemukseni kautta perillä yhteiskunnallista tapahtumista sekä järjestöjen toiminnasta: löysin haastateltavani, haastateluun suostuttiin ja yhteinen kieli löytyi haastattelussa helposti (ks. myös Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017;

Pfadenbauer 2009, 85). (Tarkemmin haastattelujen toteuttamisesta ja asiantuntijoiden haastattelusta luvussa 3.2. Tutkijan positio ja tutkimuksen eettinen tarkastelu.)

Haastattelut toteutettiin järjestöjen toimitiloissa, pääasiassa johtajan työhuoneessa, muutama haastattelu järjestön ryhmä- tai kokoustiloissa. Asiantuntijoiden haastatteluun sopi hyvin teemahaastattelu, hyvin avoimen haastattelun kaltainen, jolloin vuorovaikutusta suuntaavat tietyt ennalta valitut aihepiirit, mutta haastattelun kulku on hyvin väljää (Hirsjärvi & Hurme 2000; Meuser & Nagel 2009, 31). Haastattelut kestivät keskimäärin 2 tuntia 15 minuuttia, pisimmän kestäessä hieman yli kolme tuntia ja lyhimmän noin tunnin ja kaksikymmentä minuuttia. Valitsin videotaltioinnin aineistonkeruumuodoksi, jotta keskustelutilanteiden autenttisuus, tilanteen sävyt ja ei-kielellinen viestintä tallentuvat keskustelun ohella. Pystyin haastatteluja litteroidessani ja aineistoa analysoidessani havainnoimaan puheeseen liittyvää kehonkieltä ja tunnetiloja ja esimerkiksi huomioimaan sarkasmia. Videointia on kritisoitu siitä, että se saattaa vaikuttaa aineiston luotettavuuteen aiheuttamalla haastateltaville käyttäytymisensä ja sanomisiensa kontrollointia heidän ollessaan kuvaamisen kohteena. Omassa tutkimuksessani haastateltavat tiesivät jo haastatteluista sopiessaan, että videoin keskustelun, ja he hyväksyivät tämän tallennusmuotona. Kameran läsnäolo ei tuntunut johtajia pahemmin häiritsevän, joku saattoi siitä aluksi mainita, kun viritin kameran kuvausvalmiuteen. Mutta haastattelut tuntuivat etenevän ja olevan pitkiä ja johtajat puhuivat paljon ja avoimesti kamerasta huolimatta. Teknisiä murheita oli vain ensimmäisen haastattelun kanssa, kun kameran akku ei riittänyt koko keskustelun ajaksi ja loppuosa haastattelusta jäi tallentumatta kameran pysähdyttyä. Tähän haastatteluun tehtiin loppuosan uusi haastattelu uudestaan noin puolen vuoden päästä alkuhaastattelusta. Muissa haastatteluissa varmistin, että laite on koko ajan kytkettyä verkkovirtaan.

Ryhdyin litteroimaan haastatteluja kesällä 2016 ja sain ne kaikki litteroitua saman syksyn aikana. Litterointia helpotti se, että haastatteluista oli vain vähän aikaa ja haastatteluista oli muistissa paljon. Toisaalta paljon asioita havaitsi vasta nauhoja katsoessa ja puhetta litteroidessa. Valitsin litteroinnin tarkkuudeksi sanatarkan litteroinnin, koska en ollut tekemässä tarkempaa keskusteluanalyysia, vaan omassa tutkimuksessani katsoin riittävän asiasisältöjen ja tapahtumakulkujen väljempi litteraatio (Ruusu-vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 320). Sanatarkasti litteroituna tekstitiedostoina haastatteluista tuli Times New Roman fontilla koolla 12 ja rivivälillä 1 noin 1000 sivua aineistoa.

Analyysin teossa teoria tai aiemmat tutkimustulokset eivät ole olleet lähtökohtana, vaan haastattelujen analyysin kautta olen pyrkinyt kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja muodostamaan siitä kokonaiskäsityksen. Jo haastattelun jälkeinen omien ajatusten

sekä haastatteluista nousseiden havaintojen jäsentäminen ja kirjoittaminen tutkimuspäiväkirjaan sysäsi liikkeelle ideoita tulosten analyysille. Myös litterointivaihe toimi syventymisenä aineistoon ja loi pohjaa analyysille. Haastatteluaineisto jäi kuitenkin sitten noin vuodeksi odottamaan, kun syvennyin ensin dokumenttiaineiston analysointiin. Palasin siis aineistoon kuin uusin silmin ja aineisto näyttäytyikin minulle uudella tavalla puhuttelevana. Kävin systemaattisesti läpi koko haastatteluaineiston, ja se alkoi tarkemman ja taas tarkemman luennan jälkeen tuoda uudenlaisia havaintoja. Lopulta päädyin toteuttamaan diskursiivista kategoria-analyysia huomattessani sen soveltuvan aineiston luonteeseen ja tutkimuskysymykseen. Joku voisi tässä kohtaa kysyä, miksi tutkia arkielämän kategorioita, kun sen ilmiöiden ja puheen merkitysten tarkastelu voivat tuntua siltä, että saadaan selville itsestäänselvyksiä ja banaaleja tuloksia. Mutta kuten Lehtonen (2004, 13) toteaa, juuri arkipäivässä tuttua ja tavallista ei useinkaan panna merkille, se otetaan annettuna ja samalla tämä kaikkialla oleva tavallinen on myös huonosti tunnettua. Itsestäänselvyksien tarkastelu ja kulttuuristen tavallisuuksien ihmettely tuottaa tutkimuksen kautta näkyväksi niiden merkityksiä.

Diskurssianalyysin tietoteoreettiset lähtökohdat ovat sosiaalisessa konstruktionismissa ja etnometodologiassa. Tiedonintressinä on tällöin jäsentää ihmisten tapoja ymmärtää ja tulkita todellisuutta ja eri konteksteja, sosiaalisia tilanteita ja sosiaalisen järjestyksen prosesseja. Sosiaalisen maailman ilmiöt ja käytännöt, tässä tutkimuksessa erityisesti muutos ja johtajuus, luodaan ja merkityksellistetään kielenkäytössä eli puheessa. Diskurssitutkimuksessa lähdetään siitä, että kielenkäyttö paikantuu osaksi jotakin kontekstia, kuten asiayhteyttä, sosiaalista tilannetta, toimintaympäristöä tai yhteiskunnallista tilaa. Siten konteksti on myös tutkimuskohde. Konteksti on monikerroksinen ja laaja-alainen, ja se pitää sisällään niin pienen ympäröivän todellisuuden kuin samanaikaisesti läsnä olevat institutionaaliset, historialliset ja yhteiskunnalliset kontekstit (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 28–37; Jokinen ym. 1999, 202–204). Ihminen ei ole siis pelkästään yksilö, vaan hän elää ja toimii osana laajempaa sosiaalista kokonaisuutta ja erilaisia ryhmiä. Voimme nimetä itsemme osana laajempia ryhmiä esimerkiksi järjestötoimijoiksi, sosiaalialan ammattilaisiksi tai johtajiksi. Etnometodologian mukaan sosiaalinen järjestys rakentuu ihmisten vuorovaikutustilanteissa ja keskinäisessä toiminnassa. Sosiaalinen järjestys on sidottu kulloiseenkin kontekstiin, ihmisten arkielämän toimintaan, järjelyyn, selontekoihin ja tietämiseen. (Garfinkel 1967; 1974, Hester & Eglin 1997b.)

Etnometodologinen, diskursiivinen kategoriaitutkimus pohjautuu Harvey Sacksin (Sacks 1995) kehittämään jäsenkategoria-analyysiin (Membership Categorization),

jossa tutkimuksen kohteena/aiheena ovat arkielämän kategoriat ja kategorisaatioprosessit. Sacksin (1995) mukaan ihminen luokittelee itseään, toisia ja asioita kielenkäytössään kategorioihin ja liittää näihin kategorioihin erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia. Arkielämän joustavuudelle ja selkeydelle on olennaista, että ihmiset pyrkivät jäsentämään asioita ja kokemuksiaan kategorisoinnin ja kategorioiden avulla (Douglas 2000, 46–52; Juhila ym. 2012; Juhila 2004, 21). Kaikkiin jäsenkategorioihin, kuten järjestötoimija, sosiaalityöntekijä tai johtaja, liittyy kulttuurisesti latautuneita odotuksia. Kategorisointi ja kategoriat pitävät sisällään siis tietoa kategoriaan sijoitetun tahon ominaisuuksista ja toiminnasta. (Sacks 1995.) Kielessä ja vuorovaikutuksessa ihmiset jatkuvasti neuvottelevat kategorioiden jäsenyydestä sekä ylläpitävät ja uusintavat kategorioita. Tarjottujen kategorioiden jäsenyyttä voidaan myös vastustaa tai niitä voidaan vahvistaa. (Juhila 2004, 23; Nikander 2002, 10.) Sacksin keskeisenä jäsenkategoria-analyysin tutkimuskohteena oli tarkastella, miten ihmiset valitsevat tiettyjä kategorioita ja miten he omaksuvat toisten tarjoamia kategorioita (Sacks 1995, 243–245).

Kategoriasidonnaisilla toiminnoilla (Sacks 1995) tai kategoriapiirteillä (Jayyusi 1984) tarkoitetaan tiettyyn kategoriaan liitettyjä verbejä, kuten hallitus päättää, johtaja ohjeistaa, työntekijä tekee, tai adjektiiveja, kuten tehokas hallitus, kuunteleva johtaja, ahkera työntekijä. Kategoria-analyysissa on usein läsnä myös erilaisia vakiopareja. Kun toinen osapuoli ilmenee, toinenkin samalla tulee läsnäolevaksi (esim. johtaja-työntekijä, sosiaalityöntekijä-asiakas). (Sacks 1995, 238; Silverman 1998, 82–83.) Kategorisointi auttaa meitä muodostamaan käsityksiä tiettyyn jäsenkategoriarhyhmään kuuluvista toimijoista (yksilöt ja yhteisöt) ja näihin yhdistettävistä toiminnoista, oikeuksista, velvollisuuksista ja odotuksista sekä ymmärtämään näitä ja ennakoimaan niihin liittyviä tapahtumia (Fairhurst 2007, 51). Monet erilaiset määreet yhdistyvät kategorioihin, ja tuotamme näitä ja neuvottelemme näistä puheessa ja vuorovaikutuksessa. Kategorioihin liittyvät määreet voivat olla jännitteisiä ja erilaisia näkökulmasta riippuen. Kategorioilla voidaan tehdä näin näkyväksi erontekoja eri kategorioiden välille. Kategoriat myös muuttuvat ajan kuluessa, ja pyrimme myös jatkuvasti neuvottelemaan uudelleen, mitkä toiminnot ja muut määreet liittyvät kuhunkin kategoriaan. Kiinnostavaa onkin, miten kategorioita käytetään ja millaista diskursiivista tarkoitusta varten ne tuotetaan tilanteessa ja tilannetta varten, jossa ne esitetään. (myös Edwards 1998, 17.)

Kategorialla ja identiteetin käsitteillä on yhteys, joka on tärkeä tässä tutkimuksessa. Kielen avulla rakennamme myös identiteettejä. Kun ihminen asettaa itsensä tai toiset asettavat hänet tiettyyn kategoriaan, luokittuu ihminen tämän kategorian jäseneksi ja samalla määrityy hänen sosiaalinen identiteettinsä. (Antaki & Widdicombe

1998; Sacks 1995). Suoninen (2012) kuvaa etnometodologisen identiteetti-käsitteen tarkoittavan kaikkea sitä, millaiseksi henkilö on kuvattavissa ja toisten kanssa neuvoteltavissa. Kategorisoidessamme ihmisiä rakennamme samalla identiteettejä ja tulkitsemme, millainen itse tai joku toinen on, ominaisuuksineen ja toimintaodotuksineen (Juhila 2004; Suoninen 2012). Kategorioiden ja sosiaalisen identiteetin yhteydessä puhutaan siitä, että ne toisaalta ylläpitävät sosiaalista järjestystä, yhteiskunnallista ja kulttuurista harmoniaa ja auttavat ihmisiä orientoitumaan vuorovaikutustilanteissa. Toisaalta ne voivat myös kahlita ihmisiä ja asioita vakiintuneeseen muottiin, joka pahimmillaan tuottaa ja ylläpitää eriarvoisuutta ja kielteisiä ominaisuuksia. (Silverman 1998, 88; Juhila 2004, 24.) Tilanteinen identiteetti, kuten ammatti tai tietty rooli, voi helpottaa toimintaamme ja ennakoida tiettyä käytöstä (Zimmerman 1998, 87–106; Suoninen 2012, 97).

Samalla kun rakennamme omaa identiteettiämme kategorisoimalla itseämme tai ryhmää, johon liitymme, tai erottautumalla ryhmistä, joihin emme kuulu tai samaistu, samalla myös tuotamme toiseutta ja kategorisoimme toisia erilaisiin kategorioihin ja ryhmiin, luomme kuvan toisista ryhmistä ja kategorioista. Kategorisaatio tuottaakin helposti me-he-asetelman, jossa omaan jäsenkategoriaan tai kategoriaryhmään verrattuna luodaan toisenlainen toisten kategoria. Pälli (2003, 41, 123–125) kuvaa näitä kategorioita sisäryhmäksi ja ulkoryhmäksi. Sisäryhmä ”me” esitetään yhteisöllisenä, positiivisena ja samankaltaisena kokoavana, vaikkakin myös yksilöllisyyden huomioivana. Ulkoryhmä ”he” näyttäytyy homogeenisena, toistensa kaltaisina, ja heihin usein yhdistyy negatiivisia ominaisuuksia ja toimintoja. (Pälli 2003, 123–125.) Päivittäin kuulumme ”meihin” eli liitämme itsemme jonkin ryhmän jäseneksi kuten järjestötoimijaksi tai sosiaalialan asiantuntijaksi. Samanaikaisesti tuotamme toiseutta, ”heitä”, joihin emme kuulu, kuten kuntatoimijat ja businessmiehet. Myös Faircloughin (2003, 3, 162) mukaan voimme pelkästään ”me”-puheella joko tuottaa inklusiota, me-yhteisöä, joka huomioi kaikki mukaan, tai rajata eksklusiolla toisia ”meistä”, kutsuen mukaan vain tiettyyn ryhmittymään kuuluvat. ”Me” ja ”he” ovatkin arkipäiväsämme alati läsnä, vaikka emme niitä tietoisesti kategorioina huomaa (Leudar, Marsland & Nekvapil 2004, 245). Monet me-he-kategoriaparit liittyvät yhteen arkipäivän puheessamme, ja toisen käyttäminen tuo myös toisen esiin, vaikkei siitä suoraan puhuttaisikaan.

Toimiminen työtehtävässä osana instituutiota tai niiden kanssa asioiminen muodostuvat kategorisaatioista. Järjestöön liitettäviä kategorioita voivat olla esimerkiksi vapaaehtoistyöntekijä, projektityöntekijä ja hallituksen puheenjohtaja, ja näiden kautta instituutio tulee olemassaolevaksi. Instituutioihin yhdistyy melko vakiintuneita käsitteitä, joilla niitä kuvataan ja jäsennetään, ja ne myös tarvitsevat käytäntöjensä ja

rutiiniensa pohjaksi vakaita ja luotettavia kategorioita. (Mäkitalo & Säljö 2002a; 2002b; Juhila ym. 2012, 39–40; Jokinen 2012, 228–229.) Mäkitalon (2002) mukaan instituutioissa käytetyt kategoriat palvelevat erilaisia institutionaalisia tarkoituksia, kuten rajanvetoa asiakkaan ja työntekijän välillä sekä rakentavat työnjakoa organisaation sisällä. Samoin työntekijän puhe ”meidän toimistosta” liittyy työntekijän institutionaaliseen toimija-asemaan. Kategorisaatio tuo esiin, että työntekijä ei ole läsnä itsenään vaan edustaa kyseistä organisaatiota ja tehtävää. (Jokinen 2012, 233–234.) Peräkylän (1997, 179) mukaan institutionaalisisessa kontekstissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ihmiset toteuttavat institutionaalisia roolejaan, hoitavat institutionaalisia tehtäviään sekä orientoituvat institutionaalisiiin ja työspesifeihin kategorioihin. Kategorisoinnin avulla rakennamme stereotypioita, asetamme toisia ja itseämme institutionaalisiiin mallitarinoihin sekä tuotamme näin moraalisia jäsenyyksiä ja helpotamme arjen sujuvuutta. (Juhila 2004, 24–27; Bergman 1998, 279–280.) Omassa tutkimuksessani kiinnostavaa on organisaation sisäisen kategorisoinnin lisäksi myös organisaation ja sen edustajien, omassa tutkimuksessani johtajien, suhteet toisiin organisaatioihin ja yhteiskuntaan. Kategorisointi näyttäytyy tutkimuksessani sekä tiettyyn (järjestöjohtajan) institutionaaliseen kategoriaan liittyen suhteena, erontekoina ja yhtäläisyyksinä toisiin toimijoihin että identiteettikategorioiden rakentumisena johtajan tehtävän toteuttamisessa.

Kategorisoimme sekä ihmisiä että muita objekteja ja teemme ei-personoituja kategorioita ja kategorisaatioita (Hester & Eglin 1997b, 3). Vaikka Sacks keskittyi pääasiassa yksilöllisiin jäsenkategorioihin, ovat myöhemmät tutkijat laajentaneet jäsenkategorian käsitteen käyttöä. Ei-personoituja kategorioita ovat muun muassa ympäristöt, paikat ja fyysiset objektit sekä yhteiskunnalliset ja sosiaaliset järjestelmät, rakenteet, jaot ja kollektiivit. Näihin liitämme kulttuurista tietoa, jota myös käytämme ja hyödynnämme vuorovaikutuksessa. (Hester & Eglin 1997a, 3; Juhila ym. 2012b, 58–60.) Kategorioiden käyttöä tutkittaessa ollaan kiinnostuneita erityisesti siitä, mitä kategorioita ihmiset kulloisessakin tilanteessa käyttävät, millaisia vaihtoehtoisia kategorioita he jättävät käyttämättä ja millaisia seurauksia kategorioiden käytöllä on (Juhila ym. 2012a). Kieli on myös refleksiivistä, jolloin ymmärrämme, että elämässä tapahtuu muutosta ja eteenpäinmenoa, järjelyä ja kasvua, ja näiden kautta luomme uusia normeja ja merkityksiä asioille (Suoninen 2001, 374–375). Kategorisointien ja kategorioiden tutkiminen on kulttuurin ja toiminnan tutkimista, ja tuo esiin, millaisia valintoja ihmiset tekevät ja millaisia merkityksiä herää henkiin paikallisissa ja tilanteissa vuorovaikutustilanteissa sekä selonteoissa. (Hester & Eglin 1997a; Juhila ym. 2012a). Etnometodologinen tutkimus tuo näkyviin sitä, miten ihmiset tekevät ymmärrettäviksi arvojaan, ratkaisujaan sekä toimintaansa tuottamalla selontekoja

(Jayyusi 1991, 234). Selonteot voivat olla puheessa käytettäviä ja ilmeneviä raportteja itsestä (Antaki 1988), moraalisia selontekoja (Antaki 1987) tai toimia ongelmien poistajana (Buttny 1993, 14; Scott & Lyman 1968, 46). Tässä tutkimuksessa selonteon käsitettä käytetään kuvaamaan järjestöjohtajien haastattelupuhetta kokonaisuudessaan. Johtajien haastattelupuhe on kokonaisuudessaan selontekoa johtajuudesta ja muutoksesta, ja tästä puheesta tarkastelen tarkemmin kategorisaatioita, joiden avulla johtajat merkityksellistävät ja tekevät ymmärrettäväksi järjestöjohtajuutta.

Tarkastelen analyysissäni sekä sisällöllisiä mitä-kysymyksiä että sitä, miten sisältöjä tuotetaan, toisin sanoen tarkastelen sitä, mitä kategorioita johtajat käyttävät puhuesaan järjestöjohtajuudesta ja mitä kategorioilla tehdään eli miten ne selittävät järjestöjohtajuutta. Analyysini eteni niin, että ryhmittelin aineistosta otteita, joissa johtajat rakentavat kategorioita suhteessa toisiinsa, sekä toisaalta, joissa he kategorioivat itseään ja rakentavat johtajan identiteettejä muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtajien tuottamat kategorisaatiot jäsentyivät näin neljään ryhmään. Ensimmäisessä kahdessa he rakentavat johtajuuskategorioita johtajalle osana järjestöinstituutiota erontekoina ja yhteyksinä vertailemalla järjestöä ja sen johtajuutta toisiinsa yhteiskunnallisiin toimijoihin muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa sekä johtajan työn kannalta muuttuvissa keskeisissä suhteissa. Toiseksi johtajien identiteetikategorioista muodostui myös kaksi ryhmää, joista ensimmäisessä johtajat rakentavat omia henkilökohtaisia järjestöjohtajan identiteettejä toimintana muuttuvassa toimintaympäristössä ja toisessa he rakentavat johtajan identiteettejä suhtautumisena muutokseen ja suuntautumisenä tulevaisuuteen. Johtajuuskategoriat rakentavat yhdessä kuvan järjestöjohtajuudesta johtajan suhteissa ja vuorovaikutuksessa ympäröivään kontekstiin ja identiteetikategoriat syventävät kuvan järjestöjohtajien identiteeteistä toimintana tässä muutoksen kontekstissa. Ryhmittelyn tuloksena analyysissä syntyi siis neljä päädiskurssia, jotka jakautuivat useammaksi aladiskurssiksi. Kuvaan kokonaisuuden hahmottamiseksi pää- ja aladiskurssit taulukossa 16.

Tulosten raportoinnissa olen hyödyntänyt luotettavuuden vahvistamiseksi ja informaation lisäämiseksi eri diskursseihin liittyvien alkuperäisilmauksien eli puheenvuorojen ja mainintojen esiintymisen määrällistämistä aineistosta. Määrällistämistä ovat käyttäneet myös muut diskurssianalyttiset tutkijat (ks. mm. Välimaa 2011). Tutkimuksessani alkuperäisilmaukset ovat olleet sekä pitkiä puheenvuoroja että lyhyempiä mainintoja kyseisestä diskurssista. Olen esitellyt kunkin tulosluvun alussa pää- ja aladiskurssit ja näiden alkuperäisilmausten määrän tukemaan tulkintojen yhteyttä alkuperäisaineistoon ja tuomaan tukea diskurssien tutkimuksellisille valinnoille.

Taulukko 16. Johtajien tuottamat kategorisaatiot diskursseina järjestöjohtajuudesta

ALADISKURSSI	PÄÄDISKURSSI
Järjestötoiminta ja -johtajuus humanien arvojen puolustamisena tehokkuus- ja talousvetoisessa yhteiskunnassa Kansalaistoiminnan korostaminen järjestöjen ja niiden johtajuuden erityisyytenä Järjestöjohtamisen joustavuuden ja vapauden korostaminen erontekona kunta- tai yritysjohtamiseen Järjestöjohtamisen kategorisointi pätevyuden mitätöintinä ja puolustamisena suhteessa julkiseen ja yksityiseen	Järjestöjohtajuuden kategorisointi institutionaalisina erontekoina julkiseen ja yksityiseen sektoriin nähden
Ristiriitainen suhde asiakkaisiin: yhteisöllisyys versus työ työnä Eronteot työntekijöihin: osana työyhteisöä versus johtajan eroavaisuus työntekijöistä Hallitus johtajuuden laaja-alaistajana tai kumileimasimena Johtajien keskinäinen ymmärrys ja kilpailu Yhteistyösuhteet vallan erottavuutena ja verkostojen yhteytenä	Järjestöjohtajuus eroavaisuuden ja samuuden ristiriitaisena kategorisointina johtajuuden keskeisissä suhteissa
Johtajuus alan asiantuntemuksena ja moniosaamisena Johtajuus tiimipelaamisena Palveleva johtajuus järjestön toiminnan mahdollistajana Johtajuus vastuun kantamisena Yrittäjämäinen omistautuminen ja sitoutuminen	Muutoksessa korostuvat järjestöjohtajuuden identiteettikategoriat
Ei-toivottava muutos ja luopumisen strategia Muutos epävarmuutena ja odottamisen strategia Muutos välttämättömänä tapahtumana ja sopeutumisen strategia Muutos mahdollisuutena ja uudistamisen strategia	Identiteettikategoriat suhtautumisena muutokseen ja strategisena suuntautumisenä tulevaisuuteen

Tässä tulosluvussa on käytetty analyysin ja tulkintojen läpinäkyvyyden ja luotettavuuden lisäämiseksi suoria lainauksia haastateltujen johtajien puheesta. Olen valinnut aineisto-otteiksi sellaisia esimerkkisitaatteja, jotka mahdollisimman hyvin kuvaavat tulkinnan taustalla olevaa aineistoa, mutta toisaalta myös huomioiden sen, että käytän aineistoani kattavasti. Näin ollen kokonaisuutta tarkasteltaessa aineisto-otteita on valittu kaikkien johtajien haastatteluista. Aineisto-otteiden valinta kuvaa näin mahdollisimman laajasti ja hyvin aineiston monipuolisuutta ja rikkautta.

Aineisto-otteissa merkinnät:

T=tutkija

J=johtaja

5.2 Järjestöjohtajuuden kategorisointi institutionaalisina erontekoina julkiseen ja yksityiseen sektoriin nähden

Tässä tulosluvussa keskityn analysoimaan, miten johtajat kategorisoituvat suhteessa järjestöjen ulkopuolisiin toimijoihin muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa ja miten he tuottavat erontekoja järjestön ja sen johtajuuden asemoitumisesta suhteessa sosiaali- ja terveystieteen muihin toimijoihin ja ideologisiin virtauksiin. Tarkastelen tässä luvussa lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöjen johtajien puhetta järjestön johtajuudesta. Kysymyksistäni johtuen ja haastattelun keskittyessä sekä järjestön toimintaan että johtajuuteen johtajien haastattelut sisältävät paljon suoraa määrittelypuhetta järjestöistä ja heistä itsestään: millaisiksi johtajiksi he itsensä kuvailevat. Suoran määrittelypuheen lisäksi haastattelussa tulee esiin epäsuoria tapoja jäsentää johtajuutta ja sijoittaa itsensä suhteessa muihin (ks. Jaatinen 2000). Johtajat tuottavat puhetta järjestöstä niin, että samalla implisiittisesti ja epäsuorasti tekevät ymmärrettäväksi myös järjestöjohtajuutta. Järjestöjohtajien puheessa johtajuus tuotetaan osana järjestöä instituutiona ja sen toimintaa ja erotetaan tiettyjen kategorisointien avulla julkisesta- ja yritystoiminnasta ja näiden johtamisesta.

Sosiaali- ja terveystieteen toimijat voidaan jaotella julkisiin, yksityisiin ja kolmannen sektorin toimijoihin. Yhdistämme näihin eri toimijoihin erilaisia mielikuvia, ja mielikuvat myös ohjaavat toimintaamme. Vuorovaikutuksessa myös vahvistamme, puhumme vastaan ja/tai pyrimme muuttamaan olemassaolevia kategorioita ja mielikuvia. Järjestöjohtajien haastattelupuheessa tulee esiin, miten he kuvaavat järjestöt suhteessa yhteiskunnallisiin, poliittisiin ja toiminnallisiin rakenteisiin ja niiden muutokseen. Johtajat kertovat myös siitä, kuinka heihin henkilökohtaisesti suhtaudutaan eri tavoin riippuen, millaisena alueella tai paikallisesti järjestöt toimijoina ilmenevät ja millaisena järjestöjohtaja näyttäytyy (ks. myös esim. Jokinen, Juhila & Suoninen 2012, 19). Haastatteluissa oma järjestö ja johtaja sen osana sekä koko sote-järjestösektori tulevat esiin puheena ”meistä”, ja nämä erotetaan puheessa ”heistä” eli julkisesta ja yksityisestä sektorista. Tässä luvussa järjestöjohtajuus ymmärretään kiinteäksi osaksi järjestöjen toimintaa. Johtajuus tuotetaan tekemällä eroa institutionaalisesti yhteiskunnan muihin sektoreihin ja niiden toimijoihin laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa.

Järjestöjohtajien haastatteluaineistosta analyysin kautta otteet on valittu sillä perusteella, että näissä johtajat kategorisoivat asioita, joita he kuvaavat johtajuuden näkökulmasta erilaisiksi kuin muilla toimijoilla, joilla he erottelevat järjestöjen toiminnan ja johtajuuden toisista toimijoista ja johtajista. Oteissa johtajat perustelevat ja määrittävät järjestöjohtajuuden erityisyyttä ja tuottavat vastakkainasetteluja ja eroja

muiden toimijoiden toimintatapojen ja yhteiskunnassa vallitsevien ideologioiden sekä järjestöjen ja niiden johtajuuden välillä. Lisäksi he tuottavat erontekoja siitä, miten he kuvaavat muiden kategorioivan järjestöjä ja niiden johtajia. Päädiskurssina on ”Järjestöjohtajuuden kategorisointi institutionaalisina erontekoina julkiseen ja yksityiseen sektoriin nähden”, joka jakautuu neljään aladiskurssiin. Diskurssit on kuvattu taulukossa 17, jossa kerrotaan myös aineisto-otteiden määrä kustakin aladiskurssista. Seuraavissa alaluvuissa avaan diskurssien rakentumista aineisto-otteiden ja analyysin kautta.

Taulukko 17. Järjestöjohtajuuden kategorisointi institutionaalisina erontekoina julkiseen ja yksityiseen sektoriin nähden

ALADISKURSSI	määrä	PÄÄDISKURSSI
Järjestötoiminta ja -johtajuus humanien arvojen puolustamisena tehokkuus- ja talousvetoisessa yhteiskunnassa	41	Järjestöjohtajuuden kategorisointi institutionaalisina erontekoina julkiseen ja yksityiseen sektoriin nähden
Kansalaistoiminnan korostaminen järjestöjen ja niiden johtajuuden erityisyytenä	21	
Järjestöjohtamisen joustavuuden ja vapauden korostaminen erontekona kunta- tai yritysjohtamiseen	33	
Järjestöjohtamisen kategorisointi pätevyyden mitätöintinä ja puolustamisena suhteessa julkiseen ja yksityiseen	19	

5.2.1 Järjestötoiminta ja -johtajuus humanien arvojen puolustamisena tehokkuus- ja talousvetoisuuden korostuessa ympäröivässä yhteiskunnassa

Yhteiskunnallisista muutoksista eniten johtajien haastattelupuheessa tulevat esiin palveluiden kilpailuttaminen sekä toiminnan rahoituksen muutokset ja haasteet. Toimintaympäristössä näkyy johtajien puheiden mukaan vahvasti tehokkuuden ja talousvetoisuuden korostuminen, jolloin järjestöjen ja johtajien henkilökohtainen, jokaisen ihmisen ihmisarvon kunnioittamista ja ihmisten kohtaamista toiminnan lähtökohtana pitämä arvomaailma joutuu punnittavaksi. Muuttuvan toimintaympäristön pohtiminen saa järjestöjohtajat kategorisoimaan omaa ja järjestöjen työtä arvojen näkökulmasta ja tekemään puheessaan erontekoja verrattuna tehokkuus- ja talousvetoiseen yhteiskuntaan, jota puheissa edustaa yksityinen ja julkinen sektori. Haastattelupuheessa järjestöjohtajat identifioituvat ja kategorisoivat itsensä oman järjestönsä edustajaksi sekä toisaalta myös järjestökentän, ”me-järjestöt”, edustajaksi ja tähän

kuuluvaksi, osaksi laajempaa järjestöyhteisöä, porukkaa. Muut, julkinen sektori ja kunnat sekä yksityisen sektorin yritykset, kategorisoituvat ”heiksi”, toisiksi ja erilaisiksi ”meistä”.

Ensimmäinen aineisto-ote on kokeneen järjestöjohtajan haastattelun aivan lopusta. Olemme keskustelleet haastattelun aikana toimintaympäristön muutoksista ja johtajuudesta, ja pyydän haastateltavaa vielä summaamaan lopuksi, mikä hänen mielestään on parasta hänen työssään järjestöjohtajana.

OTE 1

T: Mikä on parasta järjestöjohtajan työssä, sun työssäsi?

J: Jaa-a. No kyllä mua jollain tavalla ehkä, kyllä mulle on aika merkittävää se historia ja se se niinkun et mä oon aatellu et vetää aika nöyräksi se, kun on lukenut nyt niinku siitä mistä tää yhdistys on lähteny liikkeelle ja millä tavalla niinku nää vahvat naiset on tätä vieny eteenpäin. Että niinkun tavallaan saada olla osa sitä ketjua niin kyllä se, kyllä se mulle merkkää tosi paljon. Että voi tavallaan niinku edistää sitä asiaa, mitä on niinku sieltä alkuajoista asti, et kyllä sillä merkitys on sillä aatteella ja sillä historialla ja taustalla. Et kyl se ihan selvästi on niinku, ja ehkä sitte se semmonen niinku mä oon varmaan moneen kertaan sanonu, et mä en sit kuitenkaa oo semmonen yritys, yritys ihminen, et mä en osais kuvitella itteeni yritykseen töihin, ja semmoseen niinku maksimaalisen voiton tavoitteluun, et ehkä se on joku sit semmone ihmiskäsitys tai mikä se on niinku tavallaan, niinku laajempi näkemys, mitä meilleki ku on hakenu työntekijöitä ja jonkun verran on tullu noita noista yrityksistä, niinku ni paljon on semmosia ihmisiä jotka sanoo että et se siellä bisneksen tekeminen esimerkiks lastensuojelun työllä niin ei se ei vaan niinkun tunnu omalta. Et ehkä se on se sama tässä. Se on se varmaan se semmonen vanhan kunnioitus ja semmonen et kyllä tää niinku on tosi motivoivaakin ja. Et kyl se niinku tietty aate siellä on pohjalla aika vahvasti vaikuttamassa että. Mikä kuitenkin erottaa meijät, no kyllän yrityksillääki on hienoja taustoja ja historioita ja semmosia mutta että. Ehkä tää on myöski jo, ainakin vielä toistaseksi pikkasen pehmeempi maailma kun joku yritys.

Haastateltava rakentaa puheessaan oman johtajuutensa arvomaailmaa kuvaamalla järjestön historiaa ja lähtökohtia sekä liittämällä itsensä järjestön arvomaailmaan ja järjestötyön aatteeseen. Hän paikantaa itsensä osaksi järjestön historiaa ja pitää merkityksellisenä itselleen olla osa järjestön johtajien ketjua. Hän kertoo olevansa osa historian kulkua ja omalta osaltaan vievänsä eteenpäin järjestön sanomaa ja tavoitteita. Edellä kuvatuilla arvojen puhunnalla hän tuottaa ja käyttää järjestökategoriaa ja liittää siihen ominaisuuksia olettaen, että kuulija jakaa hänen kanssaan samaa ajatusta järjestöjen humaaneista arvoista. Johtaja pohjustaa puheellaan tulevaa erontekoa ”meidän” järjestöjen ja ”heidän” yritysten välille. Johtaja alkaa otteen puolivälissä puhua siitä, että ei voisi kuvitella itseään yritykseen töihin, ja tuottaa yritysten ja järjestöjen välille vastakkainasettelua. Hän kategorisoi järjestö- ja yritysmaailman erilai-

siksi toisistaan kuvaamalla yritysmaailmaa maksimaalisen voiton tavoitteluksi ja määrittää järjestötoiminnassa ihmiskäsityksen olevan jotain muuta kuin mikä soveltuu bisneksen tekemiseen. Hän esittää perusteluina arvojenpuolustuspuheessaan toisten työntekijöiden näkökulmia puhumalla heistä yrityksistä tulleina ja niistä kokemusta omaavina työntekijöinä, jotka ovat sanoneet, että ”siellä bisneksen tekeminen esimerkiksi lastensuojelun työllä niin se ei vaan niinkun tunnu omalta”. ”Meille” järjestötoimijoille siis bisneksen tekeminen lastensuojelun työllä ei tunnu omalta. Hän kategorisoi yritysmaailman sellaiseksi, joka ei tunnu omalta hänen mielestään eikä myöskään joidenkin toisten mielestä. Hän puolustaa järjestön toimintaa vanhan kunnioittamisena. Edelleen hän jatkaa, että järjestöillä on aate vahvasti vaikuttamassa työhön ja tämä erottaa ”meidät” yrityksistä. Toisaalta hän pohtii, että yrityksilläkin on hienoja taustoja ja historiaa. Johtajan erontekopuhe paikantuu järjestöihin ja yrityksiin instituutioina. Siinä järjestötoiminta määrittyy arvoiltaan pehmeämmäksi maailmaksi kuin yritystoiminta.

Toista aineisto-otetta on edeltänyt haastattelun aloitus, jossa olemme keskustelleet järjestön toiminnasta. Tutkija on pyytänyt johtajaa kertomaan keskeisistä muutoksista, jotka ovat heijastuneet järjestön toimintaan ja johtajuuteen. Aineisto-ote on keskeltä johtajan pitkää vastausta. Puhe ilmentää taustaolettamusta, että järjestö on voittoatavoittelematon toimija. Johtaja puhuu kilpailuttamisessa olevan ristiriitaa järjestön arvojen kanssa.

OTE 2

Niin kyllähän nää niinku tämmöstä pientä yhdistystä niinkun on heilauttanu voimakkaasti tällänen tää kilpailumaailmaan niinku ajautuminen, ja tietysti se on herättäny kysymyksiä siinä että, että onks tota, mennäänkö sellaselle alueelle missä meidän ei pitäs enää toimia, että et. Sitte tietysti toinen kysymys on ollu tässä niinkun tää kaiken puoleinen kilpailuttaminen ei ei niinkun ehkä mahdu meidän tämmöseen arvomaailmaan, siinä mielessä että et me nähdään että et niinku hädänalasten ihmisten auttamistyössä, en, emme ymmärrä miten siitä joku voi tehdä voittoa ja siirtää sen johonkin muualle sen, että jollei se sitten niinkun palaudu takasin siihen niille tavallaan niille asiakkaille se, se raha. Niin tää ei ehkä niinku meidän yhdistyksen arvomaailmaan niinku et tätä ei pysty käsittään. Ja toki me ymmärretään tää maailma et ei se nyt vaan mene sen meidän, meidän pillin mukaan tai et se on se valitettava tosiasia.

Otteessa johtaja käyttää ”me-muotoa” puhuessaan näkemyksistään, hän yhdistää itsensä koko järjestöön ja esittää puheessaan oman ja koko järjestön näkemyksen kilpailuttamisesta. Hän jäsentää oman johtajuutensa osana järjestöä ja puhuu järjestön edustajana edustaen järjestöinstituutiota. Tämä on aineistossani hyvin tyypillistä kai-

kille johtajille. Johtaja kuvaa kilpailuttamisen vaikuttavan voimakkaasti järjestön toimintaan. Hän kertoo, että kilpailutustilanne on saanut järjestön pohtimaan, sopiiko kilpailutus järjestön omaan arvomaailmaan ja onko kilpailutukseen osallistuminen soveliasta järjestön toiminnalle sen arvojen näkökulmasta. Kilpailutus ja bisnesmaailma määrittäyty johtajan puheessa negatiivisia ominaisuuksia omaavana kategoriana, joka asetetaan vastakkain voittoatavoittelemattoman järjestösektorin arvojen kanssa. Järjestön ja sen johtajan arvoille kuvataan sopivan huonosti sen, että ihmisten auttamistyöllä tehdään voittoa ja se siirretään osakkeenomistajille: ”Se ei sovi *meidän* arvomaailmaan, *me* nähdään, että hädänalaisten ihmisten auttamistyössä, en, *emme* ymmärrä miten siitä joku voi tehdä voittoa.” Palveluiden tuottamisen muuttuminen kilpailutusten kautta ja yritysmäisten pelisääntöjen mukaan tehtäväksi on aiheuttanut sen, että järjestö instituutiona ja sen johtajuus on joutunut ristiriitaan vanhojen, vakaiden kategorioidensa ja muuttuvan yhteiskunnan kanssa ja johtaja joutuu muokkaamaan itselleen uusia kategorioita ja ymmärtämisen tapoja tukemaan institutionaalisia käytäntöjään ja rutiinejaan (myös Mäkitalo & Säljö 2002a; 2002b). Toiset, eli kilpailutukseen osallistuvat, usein yritysmuotoiset toimijat kategorisoituvat arvoiltaan erilaisiksi, voittoatavoitteleviksi ja hyötyä heikompien ihmisten avuntarpeella hakeviksi. Johtajan puheessa tulee esiin humanien arvojen puolustaminen, kun hän pohdii bisnesmaailman arvojen sopivuutta järjestöjen arvomaailmaan. Toisaalta johtaja kuvaa sitä, että järjestön pitää toiminnassaan hyväksyä tietty yhteiskunnan muutos. Johtaja jättää puheessaan vaihtoehdoksi sen, että jos raha palautuu takaisin asiakkaille, kilpailutus voidaan nähdä mahdollisena, ”jollei se sitten niinkun palaudu takaisin siihen niille tavallaan niille asiakkaille se, se raha”. Tällä puolustetaan järjestöjen toimintaa ja järjestöjen kategorian oletettua ominaisuutta hyvänä ja eettisenä toimijana, joka tuottaa palveluja hädänalaisille ja mahdolliset voitot ohjautuvat näiden toiminnasta takaisin avun tarpeessa oleville. Järjestöille luodaan näin mahdollisuus olla mukana palvelutuotannon muuttuneessa markkinaehtoisessa tilanteessa ja jatkaa uudella, humaaneille arvoille sopivalla tavalla palveluiden tuottamista.

Yhteiskunnalliset muutokset ja erityisesti tehokkuuden vaatimukset ja talouden ohjaus nykypäivänä sosiaali- ja terveydenhuollonkin sektorilla saavat järjestöjohtajat tuottamaan haastatteluisia puhetta humanien arvojen ja voittoatavoittelemattomuuden puolesta. Järjestöjen toimintaa ja omaa johtajuutta rakennetaan johtajien puheessa esittämällä humanit arvot tärkeäksi työn lähtökohdaksi ja puolustamalla niitä markkinaehtoiseksi muuttuvassa yhteiskunnassa. Näitä puolustetaan ja tuodaan esiin vastakkainasetteluna ja eroavaisuutena voittoatavoittelevaa yritystoimintaa ja kilpailutusmaailmaa vasten. Kuten edellä tulee esiin, järjestöt kategorisoidaan ”pehmeämmäksi” sosiaalisiksi todellisuudeksi kuin yritykset. Järjestöt ja niiden johtajat joutuvat

rakentamaan oman toimintansa oikeutusta uudella tavalla muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa ja perustelevaan uudella tavalla toimintalogiikkaansa. Jos palvelutoiminnan kilpailuttamisessa ja markkinaehtoisessa maailmassa halutaan olla mukana, tulee järjestöjen rakentaa omaa arvomaailmaansa ja luoda järjestökategoriaa uudella tavalla hyväksyen uudet pelisäännöt ja rakentaen niiden perustelut sopivaksi järjestötoiminnalle. Kun järjestöt perustelevat osallistumisensa kilpailtuun palvelutoimintaan voittoatavoittelemattomina toimijoina, joiden voitto palautuu takaisin asiakkaiden hyväksi tehtävään toimintaan, ne pystyvät jatkamaan palveluiden tuottamista ja samalla puolustamaan edelleen heille tärkeitä humaaneja arvoja.

5.2.2 Kansalaistoiminnan korostaminen järjestöjen ja niiden johtajuuden erityisyytenä

Johtajat puhuvat aineistossa kansalaistoiminnasta useimmiten nostoen esiin vapaaehtoistoiminnan ja vertaistoiminnan tuoman lisäarvon järjestössä tehtävälle työlle verrattuna muihin toimijoihin. Kansalaistoimintaa tuodaan esiin erona muiden sektoreiden työhön myös liittyen palveluiden tuottamiseen ja johtamisen arkeen. Kansalaistoiminta määrittyy johtajien puheessa selvästi myönteisenä ja järjestön johtamiselle omalaatuisen leiman antavana, kuten seuraavassa esimerkissä.

OTE 3

T: Mikä on johtamisen rooli erityisesti sosiaali- ja terveysjärjestössä? Onko siinä jotain erityisyyttä?

J: Meinasin ensin sanoa et se että kun meillä on kuitenkin organisaatiolla erityinen perustehtävä, kun ollaan sitten potilasjärjestö tai joku niin se on sitä tiettyä tarkotusta varten, mut niinhän on monilla muillakin organisaatioilla, jotain asiaa varten, joku kunnan organisaatio on sitä varten mitä se on. Mut mä aattelen et meil on kyllä mun mielest se se lisävastuu, että me ollaan kansalaisjärjestö. Ja mekään ei olla vaan palvelutuottajaorganisaatio, vaan me ollaan nimenomaan järjestö, joka myös tuottaa tämmösiä asiantuntijatason palveluita. Ja mä aattelen et se, että me ollaan kansalaisjärjestö, niin mun mielestäni sisältää sen, niinku kansalaistoimintanäkökulman, sekä meidän palvelujen piirissä oleville asiakkaille että muille, niin meidän toiminnan tulee antaa mielekkäitä tekemisen paikkoja. Ja tota vapaaehtostehtäviä, vertaistukiroolia, ja myös sitä et roolista toiseen siirtymistä et kun mä aattelen, ne jotka tulee meille asiakkaaksi, ja kuntoutuu ja haluaa laittaa hyvän kiertämään, niin siteeraan meidän muutaman sanomisia, haluaa laittaa hyvän kiertämään, niin silloin koska me nimenomaan ollaan järjestö meidän velvollisuus on huolehtia siitä, että meidän toiminnassa on niitä paikkoja, joihin tää entinen asiakas voi liittyä, vaikka vertaistukijaksi, tai varainkeruuseen tai johonkin käytännön aputehtäviin, jolla hän kokee et hän voi kantaa kortensa kekoon, hän on saanut jotain, nyt hän halua antaa.

Tutkija kysyy johtamisen roolista järjestöissä ja tarjoaa vaihtoehtoa, olisiko tässä jostain erityistä. Johtaja tarttuu kysymykseen pohtien, että haluaisi sanoa, että järjestöllä on erityinen perustehtävä, mutta toteaa kuitenkin, että kaikilla organisaatioilla on oma tarkoituksensa. Johtaja tuo esiin järjestöjen erityisyydeksi lisävastuun siitä, että toimitaan kansalaisjärjestölähtöisesti. Puheessa järjestö kategorisoituu laajemmaksi toimijaksi kuin vain palveluntuottajaksi, ja kansalaistoiminta on se erityisyys, joka tekee järjestötoiminnasta erilaista ja laajempaa kuin yrityksillä tai muilla toimijoilla. Johtaja korostaa puheessaan sitä, että ”ei olla vaan palveluntuottajaorganisaatio, vaan me ollaan kansalaisjärjestö”. Johtaja pitää tärkeänä sitä, että he huolehtivat kansalaisjärjestöroolistaan, vaikka tuottavat asiantuntijatason palveluja. Kansalaisjärjestölisä koostuu johtajan mukaan siitä, että he tarjoavat asiakkaille, vertaistukihenkilöille sekä vapaaehtoisille toiminnan mahdollisuuksia. Hän kuvaa järjestön toiminnassa erityisyydeksi sitä, että asiakkaat siirtyvät toimijoiksi ja vertaistuen tarjoajiksi ja järjestön vapaaehtoisiksi haluna laittaa hyvä kiertämään. Johtaja korostaa kansalaisjärjestötoimintaa erityisyytenä myös siitä näkökulmasta, että toimiminen kansalaisjärjestöorganisaationa tuottaa velvollisuuden mahdollistaa kansalaistoimintaa ja tarjota osallisuuden mahdollisuuksia kuntoutujille ja vapaaehtoisille. Samalla hän tulee määrittäneeksi, että muilla toimijoilla tällaista velvollisuutta ei ole ja siinä järjestöt eroavat toisista. Taustalla on siis laaja ymmärrys osallisuudesta ja vastuusta.

Johtajat korostavat puheessaan kansalaisjärjestötoimintaa eli vapaaehtoistoimintaa, vertaistoimintaa ja rinnakkain tehtävää työtä erityisenä järjestöille ominaisena tehtävänä ja rikkautena sekä itselleen että järjestön toiminnalle. Seuraavassa aineistotteessa johtaja laajentaa kansalaisjärjestötoiminnan korostamisen myös yhteiskunnallisen hyödyn ja palveluiden monipuolisemman tuottamisen tasolle. Ote on keskeltä järjestöjohtajan pitkää puheenvuoroa, jossa hän kertoo oman järjestönsä toiminnasta ja sen eri toimintamuodoista.

OTE 4

Se on, se on kauheen tärkeä juttu, että, et et tää ehkä esimerkkinä siitä miten julkinen puoli näkee sen, että et mikä lisäarvo järjestötoiminta, yhdistystoiminta voi tuottaa siis sille, että ostaessaan siltä palvelua ostavat toki muutakin, mut ostaessaan tätä palvelua ja tehden siinä kohtaa yhteistyötä nää perheet saavat paljon muutakin. Siis se on niinkun paljon enemmän kuin se se tota se juuri täsmä ostettu palvelu, ja tästä tässä ennen kuin kamerat lähtivät pyörimään niin tultiin jotenkin tähän että keillä on oikeus niinku olla olemassa tänä päivänä, täs tää on esimerkiks yks semmonen juttu mun mielestä että, että miten näissä kilpailutus ja ja tota näis hankintakuvioissa miten ihmeessä siis joku systeemi pystyy huomioimaan tän että millä tavalla se että joku toiminta joka ostetaan vaikka nyt joku asumispalvelu, niin niin minkä lisäarvon tuottaa se että sen asumispalvelun tuottaa tai mikä lisäarvo syntyy siitä et

sen asumispalvelun tuottaa nimenomaan sitte yhdistys, ilman että siinä liikkuu raha tai tehdään siis tämmösiä niinkun sitoumuksia et siihen kuuluu tälläst ja tälläst ja tälläst, mut mitkä kuitenkin sen arjen myötä niinku tulevat osaksi tota asukkaan niinku sitä tilannetta.

Johtaja nostaa puheessaan esiin, että hänen mielestään julkinen sektori näkee sen, että kun kunta ostaa järjestöiltä palvelua ja tekee yhteistyötä, he saavat myös muuta lisäarvoa ja rahalleen lisävastinetta, kun järjestöissä tarjotaan asiakkaille myös muuta tukea ja apua. Johtaja pyrkii tuomaan tässä esiin myös ulkopuolelta tulevaa kategorisointia järjestöjä kohtaan eli että järjestöt määrittyvät hänen mukaansa myös julkisen sektorin puheessa erityisiksi toimijoiksi kansalaistoiminnan lisäarvon vuoksi. Lisäarvoksi hän vihjaa ”perheet saavat paljon muutakin” tai ”arjen myötä niinku tulevat osaksi tota asukkaan niinku sit tilannetta” eli muun avun ja tuen, jonka sisään voidaan laskea järjestöissä tapahtuva muu toiminta kuten muun muassa RAY:n (nyk. STEA) rahoittamat toiminnat, vapaaehtois- ja vertaistoiminta, lahjoitusvaroin toteutettava toiminta ja työllistävät toiminnot. Johtajan puheessa korostuu kansalaisjärjestön monipuolinen toiminta ja palveluvalikoima ja että järjestöstä ostettava palvelu on paljon muutakin kuin tietty ostettu palvelu. Järjestöissä tuotettava ja niiltä ostettava palvelu kategorisoituu laajemmaksi palvelupaletiksi ja vaihtoehdoksi kuin pelkkä tietty palvelutuotanto, jota yritykset tarjoavat. Kokonaisvastuu ja laaja pyrkimys osallistamiseen toimii tässä järjestöjen ja muiden toimijoiden välisenä erottavana tekijänä. Johtaja kuitenkin kyseenalaistaa, pystytäänkö kunnissa kilpailutuksissa huomioimaan näitä lisäarvoja, joita palveluita tuottavan järjestötoimijan kansalaisjärjestötoiminta tuottaa ihmisille. Kilpailutukset ja hankinnat kategorioituvat sellaisiksi, joissa järjestöjen tuottama kansalaistoiminnan lisäarvo voi jäädä huomioimatta. Johtajan puheessa järjestöt määrittyvät erilaisiksi ja monipuolisemmiksi palveluntuottajiksi kuin muut toimijat ja johtaja pyrkii osoittamaan, että kansalaistoiminta antaa palveluiden saajille myös muuta kuin ostetun palvelun. Muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa järjestöjohtaja pyrkii puheessaan korostamaan järjestöjen erityisyyttä kansalaisjärjestöinä, joka on kuntalaisten ja asiakkaiden kannalta hyödyllistä ja rahoittajille järkevä vaihtoehto, joka pitäisi huomioida kilpailutuksissa.

Erityisesti johtamisen arkeen ja käytännön johtamiseen linkittyy seuraava johtajan puhe kansalaisjärjestötoiminnan erityisyydestä.

OTE 5

T: Onko sun mielestä sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtamisessa jokin erityinen rooli? Verraten ehkä johonkin muihin johtajuuksiin.

J: Niin kauheen vaikee kyl sillai. Kun nekin on tietysti hirveen erilaisia mutta. Mä aattelen että on mun mielestä on erilaista olla johtajana niinkun pelkästään sellasessa työpaikassa

missä sulla on kaikki kaikki niinkun alaiset tavallaan niinku saa palkkaa. Kun se että sä oot johtajana tämmöessä järjestössä missä tehdään myös vapaaehtoistyötä. Missä sä et voi niinku vedota siihen että hei että tää kuuluu sun hommiin, et sen takii sulle palkka maksetaan vaan vaan tota jos, jos se vapaaehtonen jostain syystä jättääkin jonkun tehtävän tekemättä niin tota tottakai sä voit hänen kanssaan keskustella siitä et miks nyt kävin näin ja tälle että, miten me voidaan niinku jatkossa sitte välttyä siltä et tulee tulee sellanen tilanne et me odotetaan sua johki ja sit sä et tuu. Ei tämmöst kyl kovinkaan usein tapahu mut tottakai joskus. Niin tota mutta se että et ei sulla mitään sellasta oo et sä voisit velvottaa niitä ihmisiä, ne ihmiset tekee sitä omasta vapaasta tahdosta. Ja se on niinku erilaista, et johtamista että et kuitenkin se sit että kuitenkin meilläki työntekijät ja vapaaehtoset on paljon tekemisissä toistensa kanssa, et sitten niinku tavallaan itellä pysyy niinku kirikkaana se ajatus että että heitä kuitenkin pitää johtaa vähän eri tavalla. Ihan sama kun sit ei ne vapaaehtoset saa niitä etuja mitä ne palkkatyöntekijät saa.

Tutkija kysyy johtajalta, onko järjestön johtamisessa jotain erityistä verrattuna muihin johtajuuksiin, ja tarjoaa tälle mahdollisuuden pohtia tätä. Johtaja kategorisoi organisaatiot, joissa on vain palkattuja työntekijöitä erilaiseksi johtaa kuin ammattilaistyön lisäksi myös vapaaehtoistyötä toteuttavan järjestön johtamisen. Hän kuvaa omaa työtään kansalaisjärjestön ja vapaaehtoisten toimijoiden johtajana niin, että vapaaehtoisia johdetaan eri tavalla kuin palkattuja työntekijöitä, heillä on erilainen vastuu ja sitoutuminen sekä eri hyödyt työstä kuin ammattilaisilla. Johtajan puheessa vapaaehtoisten johtaminen määrittäyty haastavammaksi siinä mielessä, että heitä ei voi velvoittaa ja määrätä samalla tavalla kuin palkallisia ja neuvottelutaitoja tarvitaan johtajalta enemmän kuin palkattujen työntekijöiden kanssa. Kansalaisjärjestön toiminnan johtaminen esitetään tässä vaikeammaksi kuin ammattilaisten johtaminen sellaisissa organisaatioissa, joissa kansalaistoimintaa, vapaaehtoisia, ei ole. Tämä tuo kansalaisjärjestön johtamiseen oman erityisyytensä ja eroavaisuutensa verrattuna muihin toimijoihin.

Johtajien puheessa kansalaisjärjestötoimintaa korostetaan järjestöjen ja sen johtamisen velvollisuutena ja erityisyytenä sekä näin eroavaisuutena muihin toimijoihin, joilla kansalaistoimintaa ei ole. Järjestöjen toimintaa toteutetaan rinnakkain vapaaehtois- ja vertaistoimijoiden sekä asiakkaiden kanssa, mikä erottaa johtajien puheen mukaan järjestöt ja sen johtamisen muista toimijoista. Kansalaistoiminta määritetään johtajien puheessa lisäarvoksi ja lisäpanokseksi järjestön työssä, mikä laajentaa järjestön palvelutarjontaa tukea tarvitseville ihmisille. Johtajat määrittävät puheessaan järjestöjen toiminnassa asiakkaille olevan kansalaistoiminnan kautta enemmän tukea tarjolla kuin vain tietty ostajan ostama palvelu. Kansalaistoiminnan johtaminen ammattilaisten johtamisen lisänä tuo johtajien puheen mukaan järjestöjohtajan työhön vaatavuutta ja haastavuutta enemmän kuin vain pelkkä palkattujen työntekijöiden johtaminen.

5.2.3 Järjestöjohtamisen joustavuuden ja vapauden korostaminen erontekona kunta- tai yritysjohtamiseen

Järjestöjohtajat tuottavat puheessaan erontekoja järjestöjen, kuntien ja yritysten sekä niiden johtamisen välille niin niiden tavoissa toimia, hallinnollisissa rakenteissa kuin byrokraattisuudessa. Julkiseen sektoriin, erityisesti kuntiin ja sen sosiaalitoimeen toimijana, sekä yrityksiin liitetään muutostilanteessa vahvasti stereotypisoivia kategorioita ja erotetaan näin niiden toimintaa järjestöjen toiminnasta. Samalla kategorisoidaan järjestöjä ja järjestöjohtajuutta tuoden esiin ja vahvistaen siihen liittyviä myönteisiä mielikuvia ja ominaisuuksia.

Haastateltava on ennen seuraavaa otetta puhunut pidemmän puheenvuoron johtajuuden ja toimintaympäristön muutoksista viime aikoina ja tulevaisuudessa. Ote on puheenvuoron lopusta.

OTE 6

Kyl must on ihanaa olla, siis tuli mieleen tosta, järjestöjen, niin tota niin, must on ihanaa et mä en enää oo enää kunnalla enkä mä haluu olla oy:ssä, missä mun tehtävä olis huolehtii että osakkeenomistajat saa tuottoa sijoitukselleen, et me voidaan tehdä välil ratkasuja jonkun perheen näkökulmasta vaikka perheen asiakkuus päättyis ja perhe tietäis et ens viikol yksikkö lähtee retkelle ja kaikki, niin me voidaan vaan päättää et me otetaan se perhe mukaan. En mä varmaan vois tehdä niin jos tää ois kunnallinen tai oy organisaatio. Et tota, tai voidaan josain kohtaa miettiä et täähän nyt on järkevää, tää on inhimillistä, et tehään näin. Tulkoon siitä tuo kulu. Ja sit mä kovaa mietin, tää on kyllä sellanen kulu et se voidaan laittaa lahjotusrahoista. Kuka oy:lle tai kunnalliselle lahjottais rahaa, et voitais lähtee asiakkaiden kans retkelle tai hankkii kehittäviä leluja tai musiikkiterapiavälineitä tai tällaisia mahdollisia, ihanaa. Ja meil on, me on saatu valtaosaltaan testamenttilahjoituksena asuntoja. Ne on vähävarasille, asunnontarpees oleville lapsiperheille, josta valtaosallaan on luottotiedot meneet. Niin kuka muu antas niille niinkun sydän lämpösenä ja iloisella mielellä asunnon. Mä et joo, nää on meidän kauraa. Tottakai, ilman muuta.

Johtaja korostaa aineisto-otteen alussa sitä, että hänestä on ihanaa olla järjestössä töissä eikä kunnalla tai yrityksessä. Näin hän rakentaa erontekoja muihin toimijoihin herättäen niistä kommentillaan negatiivisia kategorisoivia mielikuvia. Hän puhuu otteessa siitä, kuinka hän pitää järjestön johtajana toimimisesta siitä, että hänen ei tarvitse yritysjohtajien tavoin huolehtia osakkeen omistajien sijoituksille tuottoa tai pitäytyä selkeästi tietyssä mallissa toimia, kuten hän kuvaa kunnan tai yrityksen toimintaa. Johtajan puheessa erotellaan järjestötyölle mahdolliseksi joustavuuden inhimillisyyden nimissä asiakkaiden tarpeiden mukaan ja ilman tarkkoja rajoja siihen, onko henkilöt vielä varsinaisesti palvelutuotannon asiakkaana järjestössä vai ei. Aineisto-otteessa kunnat ja yritykset kategorisoidaan sellaisiksi, joissa tämä ei olisi mahdollista

ja tehdään selkeää eroa näihin toisiin toimijoihin toimintakulttuurin osalta. Johtaja myös kuvaa puheessaan järjestöllä olevan mahdollisuuksia erilaisen rahoituksen vuoksi sijoittaa esimerkiksi lahjoitusrahaa asiakkaiden tarpeisiin ja heille suunnattuun toimintaan. Käänteisesti kunnat ja yritykset määrittyvät siis sellaisiksi, joissa rahaa ei laiteta mihinkään ylimääräiseen tai vapaaehtoiseen toimintaan. Järjestö sen sijaan määrittyy toimintakulttuuriltaan vapaammaksi ja joustavammaksi, sellaiseksi, jossa voi laittaa rahaa tiettyyn toimintoon tai tehdä hankintoja joustavasti asiakkaiden tarpeiden mukaan ilman, että joudutaan koko ajan miettimään tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. Johtaja myös tuottaa erontekoa muihin toimijoihin siinä, että kuvaa järjestön toimivan niiden henkilöiden kanssa, joita muut eivät huoli asiakkaitseen, kuten perheiden, joilla luottotiedot ovat menneet, ja joille järjestö voi tarjota asunnon. Järjestölle tällainen joustava auttamistoiminta määrittyy itsestäänselvänä, ”meidän järjestöjen” arvojen mukaisena asiakaslähtöisenä toimintana, jolle ulkopuoliset ihmiset antavat mielellään toimintaan lahjoituksia tai testamenttaavat omaisuutta hyvään tarkoitukseen. Johtajan puhuessa rakentuu erontekoa eri sektoreiden toimijoiden toimintakulttuurien välille ja siinä korostuu ”meidän” järjestöjen inhimillisestä arvoperustasta kumpuava vapaus ja joustavuus. Toiset toimijat eli kunta- ja yritystoimijat kategorisoituvat kankeammiksi ja tiettyihin rajoihin ja erilaisiin arvoihin sidotuiksi toimijoiksi.

Toiminnan moninaisuutta ja joustavuutta järjestöissä ja niiden johtajuudessa rakennetaan seuraavassa esimerkissä, kun puheessa nostetaan esille järjestöjen byrokratian ja hallinnon keveys ja joustavuus. Otetta on edeltänyt keskustelu järjestön johtamisesta ja johtamisen erityisyydestä järjestöissä, ja tutkija esittää johtajalle kategorisoivan kysymyksen järjestöjen toiminnan eroavaisuudesta kunta- tai yritystoimintaan.

OTE 7

T: Tai miten se eroo kuntapuoleen tai yritysmaailmaan?

J: No kuntapuoleen ja yritysmaailmaan on tietysti eroja. Kuntapuoleen mun mielestä se varmaan se suurin ero on se että että kyl niinku järjestö on toiminnassaan tietysti paljon ketterämpi, joustavampi, pystyy nopeemmin vastaamaan johonki tarpeisiin, luomaan nopeesti uusia työmuotoja et se tuntu hirveen vapauttavalta sillon aikanaan kun tuli tähän yhdistykseen töihin että kun sai jonkun idean niin ei tarvinnukka heti jotenkin niinkun kysyä kauheen laajalta joukolta tai eri tahoilta et onks tää ny ok, et tää menee, voidaanks me tehdä näin, vaan se niinku tosi nopeesti tuli et toihan on hyvä idea et kokeillaans sitä nytte. Et koska tää meidän byrokratia on niin matala. Ja tota sitte taas siihen jos aattellaan niin sitte jos aattellaan niinku yrityksiä, niin tottakai se meidän suurin ero on siinä että et me tehdään tätä muun kuin voiton tavoittelemisen hyväksi. Ja tota tottakai on nykyään monenlaisia yrityksiäki, ja monet

varmaan niinkun näitä jos aatellaan pieniä, pieniä yrityksiä niin siinä lähetään niinku ensiks se idea on se että mä pääsen tekemään jotain sellasta mitä mä oikeesti haluan ja pääsen niinkun, kukaan ei aseta niitä rajoja mulle sen työntekemisen suhteen, mä saan tehdä sitä sillä tavalla kun mä itse haluan, mut kylhän sielläki kuitenkin sitte on se se kannattavuus tulee vastaan ja täytyy niinkun miettiä sitä että minkälaisella tuloksella semmosta palvelua voi sitte tehdä. Ja sitte taas tota, täällä jos ajattelee niin niin järjestötaloudessa on sellasta että on niinkun huonoja vuosia ja sit on vähemmän huonoja vuosia että ei koskaan oikeestaan voi olla niinku silläi hyviä vuosia kun, jollei sitte oo et on yhtiötetty niitä palveluja mut niinku meilläkään ei oo niin tota eihän me voida niinkun tuottaa voittoa. Ni se on semmosta taiteilemistä sen kanssa et se aina jotenki pysyis sitte se tulos semmosena, oikeenlaisena ja nyt tietysti nyt on eniten, eniten tota haastetta siinä että et ylipäätensä niinkun se rahotus riittä ole-massaoleviin toimintoihin.

Johtaja tarttuu tutkijan tarjoamaan mahdolliseen kategorisaatioon kunta-, yritys- ja järjestötoimijoiden eroista. Otteen alussa johtaja mainitsee järjestöillä, kunnilla ja yrityksillä olevan eroja toiminnassaan. Erontekona toimijoiden välille määrittyy se, että järjestöjen toiminta eroaa kuntaorganisaatiosta ketteryyden, joustavuuden ja hierarkian suhteen. Kuntaorganisaatio kategorisoituu johtajan puheessa byrokraattisemmaksi kuvauksessa, että siellä täytyy ”kysyä kauheen laajalta joukolta tai eri tahoilta et onks tää ny ok, voidaanks me tehdä näin”. Järjestöt määrittyvät vastakohtaisesti sellaisiksi, joissa voidaan vastata uusiin tarpeisiin ja ottaa uudet ideat ja työmuodot helposti ja nopeasti käyttöön. Myös byrokratiaa kuvataan matalaksi, johtajan ei tarvitse kysyä monelta eri taholta hyväksyntää saattaakseen uudet ideat käytäntöön. Järjestöjohtalle rakentuu puheessa siis itsenäisyyttä ja vapautta tehtävänsä toteuttamisessa. Järjestön kategorioita rakennetaan muutostilanteessa myönteisiä ja hyödyllisiä ominaisuuksia omaavaksi. Yrityksiin eroa tuotetaan siinä, että yrityksen täytyy pohtia toimintaa kannattavuuden ja voiton tavoittelemisen näkökulmasta, kun taas järjestössä pyritään selviytymään sillä mitä resursseja on niistä velvoitteista, joita sille on asetettu. Johtaja kuvaa eroa yrityksiin sillä, että ”eihän me voida tuottaa voittoa” kun yritys joutuu pohtimaan ”minkälaisella tuloksella sellaista palvelua voi sitte tehdä”. Toisaalta johtaja luonnehtii järjestöjen toiminnan aluimmaksi rahoituksen vaihteluille, koska niillä ei ole säästöjä ja varoja pahan päivän tullessa, vaan järjestöjen toiminta on aina riippuvainen saatavista rahoituksista.

Järjestöjohtajat kategorisoivat muuallakin aineistossa puheessaan kuntien toiminnan ja johtamisen hitaaksi, byrokraattiseksi sekä jäykäksi. Yritystoimintaa he kuvaavat voittoatavoittelevaksi ja osakkaille tuottoa tuovaksi ja näiltä osin erilaiseksi kuin järjestötoiminta. Johtajat puhuvat paljon järjestöistä pehmeämpinä toimijoina kuin yritykset sekä ketterämpinä ja joustavampina kuin kuntaorganisaatiot, joita he kuvaavat raskaiksi. He vahvistavat näkemyksiään tuomalla esiin järjestöissä tapahtuvaa no-

peaa kehittämistä ja uusien hankkeiden läpiviemistä järjestön hallituksessa. Esimerkkinä ja vahvistuksena näkemyksilleen he kertovat joko kokemuksistaan kuntaorganisaation hitaudesta uusien ideoiden läpiviemisessä tai tuovat esiin RAY:n (nyk. STEA) nopeat uudet hankehaut, joihin järjestöissä on pystytty reagoimaan muutamassa päivässä ideoinnista hankehakemukseen. He tuovat esiin, että järjestöt ovat mukana muutoksessa ja elävät ja toimivat mukana yhteiskunnallisissa muutoksissa.

Järjestöjen etuna muihin toimijoihin nähden tuodaan seuraavassa otteessa esiin vapaus ja mahdollisuus joustavasti tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

OTE 8

T: Mikä sun mielestä on parasta sun työssä järjestöjohtajana?

J: Vapaus, eihän tässä oo sitä kuntapolitiikan rasitetta. Tässä ollaan vähän kaikkien kavereita. Jos järjestöjohtaja saa jonkun idean niin se saa heittää sen aika huoletta ilmaan ja se asia tuntuu uppoavan, uppoavan. Mä saan äkkiä verkostot kasaan ja äkkiä tehdä hakemuksen ja hallitus sen tietenkin päättää mitä sillä tehdään, mutta yleensä nekin menee läpitte. Kuntapuolella miettis niin ei tulis mitään. Tai jos jossain isossa kaupungissakin vois sanoo ettei tulis mitään.

Tutkija pyytää haastateltavaa kertomaan, mikä järjestöjohtajan työssä on parasta. Johtaja nostaa ensimmäiseksi esiin vapauden. Johtaja kategorisoi puheessaan kuntatyön poliittisesti värittyneeksi ja erottaa sen oman järjestönsä työstä, jossa hänen mukaansa poliittinen peli ei ole läsnä, vaan se on poliittisesti vapaata. Järjestön toiminnan johtajana otteessa tehdään ero kunnan johtotehtävissä olevien työn poliittisiin sitoumuksiin. Johtaja kuvaa, että järjestön johtajana voi olla kaikkien kaveri ilman rajoituksia. Hän myös kuvaa järjestöjohtajan vapauden ja toiminnan joustavuuden mahdollisuutena luoda nopeasti uutta, kehittää uutta toimintaa ja saada siihen myös yhteistyötahot ja hallituksen mukaan. Hän vertaa tätä kaupunkiorganisaatioon sanoen, että siellä asiat eivät etenisi ja nopea kehittäminen olisi mahdotonta. Kaupunkiorganisaatio kategorisoidaan byrokraattiseksi, jäykäksi ja muutosvastarintaiseksi toimijaksi, kun taas järjestö määrittyy joustavaksi, nopeaksi ja vapaaksi muutostoimijaksi.

Järjestöjohtajat tuottavat puheessaan erontekoja järjestöjen, kuntien ja yritysten välille. He määrittelevät järjestöt kevyiksi hallintorakenteiltaan sekä joustaviksi ja vapaita toimintoissaan, yritystoimijat voittoavoitteleviksi ja kapea-alaisiksi toimijoiksi, ja kuntasektorin toimijat byrokraattisiksi, poliittisesti pelaaviksi sekä jäykiksi ja hitaiksi uusille muutoksille. Johtajat tuovat puheessaan esiin järjestötoiminnan ja sen johtamisen joustavuutta ja vapautta muun muassa kertoen nopeista uusista innovaatioistaan sekä asiakaslähtöisestä, tilanteittain mukautuvasta toiminnastaan.

5.2.4 Järjestöjohtamisen kategorisointi pätevyyden mitätöintinä ja puolustamisena suhteessa julkiseen ja yksityiseen

Johtajat korostavat haastattelupuheessa järjestöjen hyviä ominaisuuksia muuttuvassa toimintaympäristössä ja arvioivat toisia toimijoita kriittisin puheenvuoroin. Yksi tästä poikkeava puhetapa erottuu järjestöjohtajien haastatteluissa. Poikkeus tulee esiin siinä, miten johtajat kertovat muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kategorisoivan järjestöjen ja järjestöjohtajien pätevyyttä toimijana. Muiden mielipiteet järjestöjen osaamisesta ja asiantuntemuksesta sekä erityisesti päättäjien ja valtakunnan sekä seudullisen tason päätöksentekoverkostojen suhtautuminen järjestöihin ja järjestöjohtajiin näyttäytyy johtajien puheessa pätevyyden mitätöimisena ja sen vastapuheena, pätevyyden puolustamisena.

Seuraava aineisto-ote on yhdistelmä kahdesta kohtaa johtajan haastattelua. Siinä tulee esiin eronteko, joka liittyy johtajan kokemaan mitätöintiin järjestön toiminnasta ja johtajuudesta verrattuna toisiin yhteiskunnallisiin toimijoihin. Aineisto-otetta on edeltänyt keskustelu yhteiskunnallisista muutoksista ja niiden näyttäytymisestä järjestön toiminnassa sekä keskustelu johtajan urakehityksestä ja tulevaisuuden suunnitelmista.

OTE 9

T: Miltä se näyttää, millaista se sote-keskustelu on täällä alueella, millaista se on ollu?

J: No se on, järjestöt on erittäin pihalla pidetty siitä. Et järjestöjä, järjestöt ei oo kyllä kumpani niinku keskusteluissa mukana siinä. Se on jotenki mun käsitys siitä ihan niinku valtakunnantasollaki, et ei, ei siellä järjestöedustusta oo miettimässä niitä juttuja. Et kyl järjestöt on niinku semmosena, ilman muuta sellasen lapsipuolen asemassa koko järjestelmässä, ei me olla kauheen tärkeitä. Mä oon itte sen niinkun jotenki joskus miettiny et mihin ne ihmiset ajattelee et se mun asiantuntemus häviää kun mä oon järjestössä töissä, jos mä oon ihan uskottava toimija jossakin kunnassa tai saatikka jossain valtion virastossa, ni sit ku onki järjestössä ni ei sit okkaan iha yhtä uskottava, et jotenki kyllä järjestöt on vielä, sit järjestöihän on monenlaisia, on vertaisuuteen perustuvia ja sillon ei voi odottaakkaan sitä ammatillista näkemystä, mut että kyllä mä aattelen et järjestöt on lähinnä nyt semmosella niinku sivuraiteella vähän niinku odottelemassa. Mut mutta tota toivotaan et niinku tavallaan sellasta järjestöstrategista ajattelua löytyis kunnista, että et et että tota et kuitenkin mä aattelen että et meil kaikille niinku oma tehtävä löytyy ja tota se on hyvä että meillä on sellanen monitoimijainen se se se palvelun tuottaja tai toiminnan toteuttaja verkosto. Mutta kyllä me varmaan vähän sillain, ei me missään ytimessä olla kyllä ollenkaan.

Mutta kyllä mä sain niitä kommentteja useammanki, kun mä sieltä valtion virastosta siirryin tähän et miks sä meet taaksepäin sun uralla. Et moni ajattelee niin, mut se ei kyl mun mun maailmassani se ei ollu niin vaan kyl tää on hirveen niinku monella tavalla vaikeempaa työtä

kun mikä se oli, vaikka vaikeeta sekin on, mutta sul on niin iso turvaverkko ku sul on ne juristit ja esimiehet ja esimiehen esimiehet ja tota kolleegat siinä ni se on ihan eri tavalla turvalista tekemistä ku tää, tää tekeminen että.

Johtaja puhuu järjestöjen roolista sosiaali- ja terveystalvelujen uudistuksen valmistelussa ja luonnehtii sitä niin, että järjestöt on pidetty ulkopuolella valmisteluista. Johtaja kuvaa, kuinka järjestöt asetetaan koko järjestelmässä lapsipuolen asemaan ja ei niin tärkeiksi suhteessa julkiseen. Tämä voidaan tulkita järjestöjen mitätöinniksi. Johtaja tuo haastattelupuheessaan mitätöinnin myös henkilökohtaiselle tasolle, kohdistuvana omaan osaamiseensa. Hän kuvaa sitä, että hän on kokenut muiden taholta ajattelua, että hän on uskottava ja asiantunteva toimiessaan kunnassa tai valtiolla, mutta nämä ominaisuudet häviävät, kun hän siirtyy julkiselta järjestöön töihin. Johtajan puheessa rakentuu kategorioihin liittyvä ominaisuus uskottavuudesta erontekona julkisen toimijoiden ja järjestötoimijoiden välillä. Toisten eli julkisen toimijoiden taholta järjestöjen ja niiden johtajien kategoriaan näyttäisi kuuluvan vähemmän asiantuntemusta ja osaamista. Yhtenä perusteena kategorisoinnille ja eronteolle nousee esiin se, että järjestöt ovat erilaisia ja niissä on sekä ammatillista että vertaisuuteen perustuvia toimijoita ja vertaisuudelta ei voi odottaakaan ammatillista näkemystä. Johtaja hakee tällä puheella eroavaisuutta myös järjestökategorian sisällä tai pyrkimystä siihen, että järjestöt tulisi kategorisoida useampaan eri ryhmään ammatillisen osaamisen ja vapaaehtoisuuden suhteen (ks. esim. Rantamäki 2016). Johtaja jatkaa puhettaan mitätöinnistä viitaten sote-uudistuksen valmisteluun ja vielä kuvaten, että järjestöt ovat ”semmosella niinku sivuraiteella vähän niinku odottamassa”. Tässä rakentuu eronteko julkisen ja järjestösektorin välille niin, että joku, julkinen, on pääraiteella ja ytimessä tekemässä valmistelua, ja järjestöt on jätetty sivuraiteelle odottamaan päätöksiä.

Johtaja palaa samaan aiheeseen vielä myöhemmin haastattelussa. Hän on ollut vaativissa tehtävissä kunnan ja valtion viroissa ja pohtii näiden ja järjestötyön johtamisen eroja. Johtaja on saanut järjestötyötä ja johtajuutta mitätöivää kommentointia osakseen, kun on siirtynyt järjestön palvelukseen valtion virasta. Tämä tulee esiin haastattelussa, kun johtaja sanoo toisten kommentoineen, että ”miks sä meet taaksepäin sun uralla”. Muiden taholta järjestön johtajan työ kategorisoidaan arvottomammaksi ja vähäpätöisemmäksi työksi kuin kunnan tai valtion virassa toimiminen. Johtaja itse määrittelee järjestöjohtajan työn vaikeammaksi ja vaativammaksi työksi kuin kunnan tai valtion viraston työ, jossa on moniammatillinen työyhteisö ja tuki ympärillä. Julkisella tehtävä asiantuntijatyö kategorisoiuu johtajan puheessa turvallisemmaksi ja helpommaksi ja järjestön johtamistyö vaikeammaksi ja epävarmemmaksi. Johtaja tuottaa näin vastapuhetta järjestöjen ja niiden johtamisen asiantuntijuuden

mitätöimiselle ja rakentaa vahvistavaa diskurssia järjestöjohtamisen pätevyydelle ja uskottavuudelle puhuen työn vaativuudesta ja vaikeudesta.

Toisessa esimerkissä johtaja on kertonut toimineensa kaupallisella alalla ja johtamistehtävissä pitkään ennen järjestöjohtajan tehtäväänsä. Haastattelussa johtaja pohdii omaa pätevyytään ja tuo esiin sen mitätöimistä sosiaali- ja terveysalan kontekstissa. Tuon esiin kaksi katkelmaa johtajan haastattelusta. Ensimmäinen on haastattelun alkupuolelta, jossa keskustelua on edeltänyt keskustelu johtajan työ- ja koulutushistoriasta sekä kysymys johtamisen roolista sote-järjestöissä. Toinen on haastattelun keskivaiheilta, jolloin keskustelemme johtajan omasta johtajuudesta. Johtaja kertoo otteesta suhteestaan kaupungin työntekijöihin ja siinä havaitsemistaan ongelmista.

OTE 10

J: Mul viime viikolla oli kaupungin kans semmonen ihan riitatilanne ja ne ois väkisin siirtäny yhen meidän asiakkaan poijes, ja tota niin, meillä oli vähän väkeä ja toinen noista likoista oli lomalla ja et mä hoidan tän keissin ja kun se tyttö on ollu mun asiakkaana täällä, niin tota mä olin tosi loukkaantunu perjantaina kun se kirjeenvaihto mikä tuli mulle koko aluejoh-, koko aluevastuujohdajalta oli sitä että miksi minä olin yksin palaverissa, miksi ei ollut ketään muita. Elikkä vedottiin siihen, että mulla ei ole riittävä koulutusta hoitaa sen asiakkaan asiat, asioita, joita mä oon tässä kaks vuotta tavannut päivittäin. Niin kyl mua se loukkas. Et tota et tavallaan niinkun se että jos asiat ei suju niin silloin todetaan että tota koulutus ei ole riittävä.

T: Onko sulla jotain epäonnistumista, josta olisit selvinnyt?

J: No kyllä mun tämänhetkisen uran suurin epäonnistuminen on se että mä en oo kelvollinen tähän tehtävään. Et kyl se on mulle semmonen et nytkin mul melkein veet silmissä, koska mä en mä en olis, niinkun mä olen sanonu, nää onneks ei oo ainakaan mun kuullen käyttäneet sitä aseena, nää meidän työntekijät, ne varmaan uskoo ja luotaa siihen että homma toimii, mutta se että että kyllä mä oon kumminki toiminu esimiehenä, mul on koke-musta paljon enemmän tästä asiakaskunnasta kun monella näistä kolmekymppisistä jotka mulle koittaa pätee kaupungilta, niin sen aseiden käyttäminen on mun mielestä halpamaista. Niin kun mä sanoin, keneltäkään ei saa viedä kasvoja eikä toimii siten, ja jos mä olisin tien-nyt että mä olen niin sanotusti epäpätevä tähän hommaan, niin mä en olis ikinä, mä olen sanonu sen hallitukselle, et mä en ikinä olis hakenu tätä hommaa jos olis ollu se tiedossa. Mut kyl se on mulle varmaan suurin akilleenkantapäähä, minkä mä muistan, toki mokia on varmaan ollu elämässä ja on tullu tehtyä, ei nyt kyllä hirveesti oo semmosia, enkä mä tätäkään nää niinku omana mokana mut se on mun heikko kohtani koska mä en mä mä en kestä sitä, et tota et sitä kun tekee täysillä työtä niin sitä arvioidaan et sä tän takia oot epäpätevä. Mä en yhtään väheksy sosiaali- ja terveydenhoitoalan koulutusta, mut mä uskon että mulla on ihan varmasti ne eväät toimia tässä tehtävässä, eväät toimia myös asiakastyössä, koska mä olen tehnyt sitä työtä myös pitkään, tavannut erilaisia. Et se on mulle, mä sanoin äsken et toivotavasti mä en ajaudu tähän todistelujen, mut mä ajaudun siihen koko ajan niin sä näät, et se on se heikko kohta.

Kuten muutamilla muillakin järjestö- ja sosiaali- ja terveystalouden työhön muulta alalta siirtyneillä haastateltavillani, tuli tämän johtajan haastattelussa selkeästi esiin pohdintaa ja kipuilua alan koulutuksen puutteesta. Johtaja kertoo, että on saanut osakseen sosiaali- ja terveystalouden muilta toimijoilta osaamisensa ja pätevyytensä mitätöimistä, jonka vuoksi hän kertoo vaikeuksista toimia yhteistyössä ilman alan koulutusta. Tämä tulee esiin esimerkeissä työn arjesta, jolloin hän on muiden työntekijöiden poissaolojen vuoksi ollut asiakkaan asioissa yhteydessä viranomaisiin ja hoitanut asiakkaan asiaa. Johtaja kuvaa saaneensa kaupungilta viestin, jossa häntä moititaan siitä, että hän on edustanut asiakasta palaverissa. Tätä perustellaan johtajan puheen mukaan sillä, että hänellä ei ole riittävästi koulutusta hoitaa asiakkaan asioita. Johtaja kertoo kokeneensa loukkaavaksi sen, että hän ei ole koulutuksen puutteen vuoksi kaupungin mielestä pätevä hoitamaan asiakkaan asiaa. Koulutus rakentuu johtajan puheessa kategoriaksi, jolla pätevyyttä sosiaali- ja terveystaloudella perustellaan. Alan koulutus kuvataan pätevyyden antajaksi, ja muu osaaminen erottuu tästä heikompana osaamisena. Johtajan puheen mukaan erityisesti ristiriitatilanteissa koulutuskortti otetaan esiin ja vedotaan siihen pätevyyden tai vallan osoittamiseksi.

Johtaja jatkaa samasta aiheesta vielä myöhemmin haastattelussa, kun kysyn häneltä jostakin epäonnistumisesta työssä. Hän kertoo omaksi epäonnistumisekseen sen, että hän kokee, että ei ole kelvollinen nykyiseen työhönsä. Hän kertoo puheessaan, että oma työyhteisö ja omat työtoverit arvostavat hänen monipuolista koulutustaustaansa ja työkokemustansa eivätkä näe sosiaali- ja terveystalouden koulutuksen puutetta esteenä järjestöjohtajana toimimiselle. Pätevyys rakentuu johtajan puheen mukaan järjestössä muun kuin sosiaali- ja terveystalouden koulutuksen kautta eli kun ”homma toimii”, nähdään erilainen osaaminen, koulutus ja työkokemus hyödyksi. Toisaalta johtaja mitätöi ja kritisoi kuntapuolen työntekijöitä omaan kokemukseensa ja pätevyyteensä vedoten todetessaan, että ”mä oon kumminki toiminu esimiehenä, mul on kokemusta paljon enemmän tästä asiakaskunnasta kun monella näistä kolmekymppisistä jotka mulle koittaa pätee kaupungilta, niin sen aseiden käyttäminen on mun mielestä halpamaista”. Hän myös arvostelee puheessaan kaupungin työntekijöiden tapaa mitätöidä hänen osaamistaan sanoen, että ”keneltäkään ei saa viedä kasvoja”. Tässä puheessa rakentuu kuva nuorista kuntatyöntekijöistä ikäkategoriassaan vähemmän pätevinä ja osaavina kuin kokenut järjestöjohtaja. Pätevyyden näkeminen ja sen arvostaminen sekä yhteistyötahojen että oman työyhteisön taholta näyttäytyvät johtajan identiteetin rakentumisen kannalta tärkeinä. Haastateltava rakentaa johtajan pätevyyttä puheessaan sillä, että ei väheksy sosiaali- ja terveystalouden koulutusta, mutta nostaa esiin myös kokemuksen kautta hankitun osaamisen ja tieto-aidon työhön pä-

tevöittäväenä. Hän korostaa puheessaan kokemuksen kautta hankittua pätevyyttä sanoen, että ”mulla on ihan varmasti ne eväät toimia tässä tehtävässä, eväät toimia myös asiakastyössä, koska mä olen tehnyt sitä työtä myös pitkään, tavannut erilaisia”.

Järjestöjohtajat puhuvat haastateluisia siitä, että järjestöjä ei oteta yhteiskunnassa riittävästi mukaan rakenteiden ja muiden muutosten valmisteluun. Muutoksia tehdään enemmän julkisen sektorin ja yritysmaailman näkökulmasta, ja kolmas sektori unohdetaan neuvottelupöydistä, sen roolia ja merkitystä mitätöidään. Johtajat kuvaavat, että kolmas sektori mainitaan monissa suunnitelmissa ja strategioissa, mutta todellisuudessa ne eivät pääse yhteistyöhön mukaan tehtäessä tärkeitä päätöksiä. Johtajien puheen mukaan moni taho edelleen näkee ja kategorisoi järjestöt ja niiden toiminnan sekä johtamisen harrastelijoiden puuhasteluksi, vaikka erityisesti sosiaalialan järjestöissä tehdään monesti alan vaativinta asiakastyötä, joka vaatii vankkaa ammattitaitoa ja osaamista. Järjestöjen johtajuutta mitätöidään eikä nähdä johtajien osaamista ja potentiaalia yhteistyössä.

5.3 Järjestöjohtajuus eroavaisuuden ja samuuden ristiriitaisena kategorisointina johtajuuden keskeisissä suhteissa

Toimintaympäristön muutokset muokkaavat johtajan työtä ja toimintaa. Ne myös näyttäytyvät johtajien puheessa suhteissa toisiin ja siihen, miten johtajat jäsentävät uudelleen muuttuvassa tilanteessa suhdettaan työnsä keskeisiin kumppaneihin. Järjestöjohtajat tuottavat haastattelupuheessa johtajuuttaan erottautumalla myös järjestön sisäisissä sekä johtajan työn kannalta keskeisissä kumppanuussuhteissa. Näissä suhteissa johtajat rakentavat erilaisia minäkonstruktioita, joissa he kamppailevat samankin ryhmän välisessä suhteessa yhteenkuuluvuuden ja eroavaisuuden välillä. Johtajat toisaalta erottautuvat toisista ja toisaalta samaistuvat toisiin. Samaan aikaan kun he puheessa rakentavat johtajuuden kategorisaatioita, he myös rakentavat kategorioita ja identiteettejä toisille eli asiakkaille, työntekijöille, hallitukselle, yhteistyökumppaneille ja toisten organisaatioiden johtajille. Olen analysoinnissa kiinnittänyt erityisesti huomiota siihen, miten ja millaisena johtajuus rakentuu johtajien puheessa suhteissa näissä johtajan arkipäivän työn suhteissa toisiin.

Johtajien suhteiden tarkastelussa otteet ovat valikoituneet mukaan siten, että olen kerännyt aineistostani kaikki toisia koskevat kohdat johtajien haastattelupuheesta ja näistä tarkempaan käsittelyyn on valikoitunut ne, joissa johtajuus rakentuu johtajien puheessa työhön liittyvissä suhteissa ja jotka toimivat merkittävänä osana johtajuuden kuvausta. Muun muassa perhettä koskeva puhe on rajautunut tässä kohdassa

ulkopuolelle. Järjestöjohtajien puheessa johtajuutta kategorisoidaan suhteessa asiakkaisiin, ei-johtavassa-asemassa-oleviin työntekijöihin, järjestön hallitukseen, toisiin johtajiin sekä yhteistyökumppaneihin. Valitut aineisto-otteet olen luokitellut analysoimieni erontekojen mukaisesti. Päädiskurssina on ”järjestöjohtajuus eroavaisuuden ja samuuden ristiriitaisena kategorisointina johtajuuden keskeissä suhteissa”, joka jakautuu viiteen keskeisiin suhteisiin liittyvään aladiskurssiin. Diskurssit on kuvattu taulukossa 18, jossa kerrotaan myös aineisto-otteiden määrä kustakin aladiskurssista. Seuraavissa alaluvuissa avaan diskurssien rakentumista aineisto-otteiden ja analyysin kautta.

Taulukko 18. Järjestöjohtajuus eroavaisuuden ja samuuden ristiriitaisena kategorisointina johtajuuden keskeisissä suhteissa.

ALADISKURSSI	määrä	PÄÄDISKURSSI
Ristiriitainen suhde asiakkaisiin: yhteisöllisyys versus työtyönä	34	Järjestöjohtajuus eroavaisuuden ja samuuden ristiriitaisena kategorisointina johtajuuden keskeisissä suhteissa
Eronteot työntekijöihin: osa työyhteisöä versus johtajuuden eroavaisuus työntekijöistä	35	
Hallitus johtajuuden laaja-alaistajana tai kumileimasimena	31	
Johtajien keskinäinen ymmärrys ja kilpailu	29	
Yhteistyösuhteet vallan erottavuutena ja verkostojen yhteytenä	35	

5.3.1 Ristiriitainen suhde asiakkaisiin: yhteisöllisyys versus työtyönä

Johtajat määrittelevät aineistossani työssään parhaaksi asiaksi sen, että he näkevät, kuinka asiakkaat pääsevät elämässään eteenpäin ja että heissä näkyy ilo tulla mukaan järjestön toimintaan. Johtajan työlle merkityksen tuo asiakkaiden kuntoutuminen ja elämän uudelleen rakentuminen. Tärkeää on, että järjestön toiminta tuottaa apua ja tukea kohderyhmälle ja auttaa heitä eteenpäin elämässä. Johtajat kuvaavat, kuinka työn lähtökohtana on asiakkaat ja heidän tarpeensa. Monessa järjestössä puhutaan yhteisöllisyydestä ja tällöin kaikki toimijat järjestön sisällä, asiakkaista vapaaehtoiisiin ja työntekijöihin ja johtajaan, ovat osa yhteistä yhteisöä. Toiminnan suunnittelu ja päätöksenteko ovat nekin joissain järjestöissä koko yhteisön asioita. Samaan aikaan toimintaympäristön muutokset, järjestön toiminnan laajentuminen sekä verkostomainen työskentely vievät johtajan työtä ulospäin yhteisöstä. Johtajia toiminnassaan

haastavat sekä yhteys ja ruohonjuuritason kontaktin säilyttäminen asiakkaisiin että johtajuuden tuoma vastuu, työn ammatillistuminen ja monenlaiset tehtävät järjestön perusarjen toiminnan ulkopuolella.

Seuraavassa aineisto-otteessa johtaja kuvaa työnsä muutosta ja suhteiden muutosta asiakkaisiin ja työntekijöihin. Tutkija on pyytänyt johtajaa kertomaan, mitä johtajuus on ja miten se tulee esiin heidän organisaatiossaan.

OTE 11

Tämä kaupunki on aika tällainen ja meidän järjestö aika tiivis yhteisö. Josta tulee, että johtaminen on aika paljon niinku tää, on läsnäoloo, kyllä tota mä muistan joskus tällaisia asioita, että mulla oli joskus semmoinen ajatus, että että mun piti nähdä jokainen meidän asiakas joka päivä. Ja tota koska mä aattelin, että muuten mä en voi ohjata ohjata niitä yhtään mihinkään, jos mä en nää niitä ihmisiä. Jossain vaiheessa mulle tuli semmoinen tunne, että mun pitää nähdä. Niitä asiakkaita mä en ehtinyt näkeen joka päivä niin, mä että mun pitää nähdä meidän työntekijät joka päivä. Että mä juttelen niiden kanssa et missä mennään. Taas tällainen, että mikä on homman nimi. Sitten se on pikku hiljaa lipsunut ja lipsunut että nykyään ajattelee, että että olis hyvä, kun näkis, kävis jokaisessa yksikössä kerran viikossa. Meillä on, tota, meillä on neljä eri yksikköä. Ja ja tota mä oon koko ajan oikeestaan tiedostanut sen, että ihmisillä on valtava kaipuu siihen et esimies on lähellä, on kiinnostunut siitä mitä tehdään ja samaan aikaan, jos mietitään, et jos meidän kehittämistyön rahoitusten hakeminen perustuu sille, että meillä on ihminen keskiössä, niin silloin järjestöjohtamisessa esimies ei voi ulkoistaa itseensä tästä asiakastyöstä liikaa. Pitää olla lähellä, lähellä sitä mitä tehdään ja ja toi sitä on.

Järjestöjohtaja puhuu työnsä arjesta, suhteestaan asiakkaisiin ja työntekijöihin sekä muutoksista näissä suhteissa. Johtajan puheen alussa koko kaupunki ja etenkin oma järjestö määrittyy ”meidän yhteisöksi”, johon myös johtaja kuuluu ja jossa läsnäolo on työssä keskeistä. Johtajan puheessa asiakkaat-kategoria rakentuu keskeiseksi osaksi järjestön ja johtajan työtä. Hän kuvaa tärkeäksi suhdettaan asiakkaisiin, ihminen on toiminnan keskiössä ja toimiakseen johtajana hänen tulee olla lähellä sitä mitä tehdään. Suhde asiakkaisiin on johtajan puheen mukaan toimintaympäristön muutoksen ja työn kehittämisen kannalta olennaista. Asiakkaat-kategoria rakentuu siis myös johtajan työn resurssiksi, jolloin hänen tulee olla kiinnostunut siitä, mitä tehdään ja mitä ihmisille kuuluu, jotta hän voi kehittää järjestön toimintaa eteenpäin ja hakea uusia rahoituksia. Toisaalta johtaja kertoo kipuilusta asiakastyön ja asiakaskontaktien sekä hallinnollisen työn välillä. Puheessa annetaan ymmärtää, että jos johtaja on aiemmin ollut mukana konkreettisessa asiakastyössä, nyt sille on vähemmän aikaa. Johtajan puheessa rakentuu muuttuva kuva johtajuudesta ja suhteesta asiakkaisiin: asiakastyölle ja henkilöstölle on vähemmän aikaa, ja johtajan työssä on lisääntynyt tai

hänen ajastaan kilpailevat monenlaiset hallinnolliset velvoitteet, verkostotyö ja esimiestyö. Asiakkaisiin ollaan suurimmaksi osaksi johtajan työssä enää välillisesti kontaktissa työntekijöiden kautta. Johtajan puheessaan rakentama suhde asiakkaisiin kuvastaa kamppailua ja erontekoa asiakastyön ja asiakaspinnan kohtaamisen ja johtajan työn hallinnollisten velvoitteiden ja muun työpaineen välillä.

Samalla kun johtajat määrittelevät oman työnsä merkityksen nousevan asiakkaiden elämään vaikuttamisesta ja asiakkaiden tukemisesta välillisesti järjestön työn mahdollistamalla, samalla he näkevät ristiriitaisena sen, minkä verran heidän tulisi olla kontaktissa asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa tunteakseen asiakkaiden tilanteen ja pystyäkseen huomioimaan sen omissa tehtävissään. Monen johtajan tausta on asiakastyössä, ja järjestöjen työn eetos ja arvot lähtevät ihmisten auttamisesta, jolloin johtajat ovat omaksuneet nämä työnsä lähtökohdaksi. Moni johtaja kertoo haastattelupuheessa, että kaipaa asiakastyötä, mutta käytännössä tämä ei ole mahdollista. Yhteyteen asiakkaiden kanssa vetää siis kaipaus asiakastyöhön ja ”meidän yhteisöön” ja siitä poispäin työntävät vaatimukset hallinnollisiin töihin ja verkostoihin. Asiakastyöhön pyritään kuitenkin luomaan luontevia yhteyksiä arjessa, esimerkiksi osallistumalla edes kerran vuodessa yhteisiin retkiin, käymällä työpäivien aikana asiakkaiden parissa, pysähtymällä ajoittain juttelemaan asiakkaiden kanssa. Kontaktit asiakkaisiin ja heidän tilanteensa tuntemus määritetään tärkeäksi johtajuudelle. Tietoa asiakkaista ja heidän tilanteistaan pyritään saamaan työntekijöiden kautta, kun kontakti suoraan ei onnistu. Asiakkaista ja heidän tuntemuksestaan ammennetaan aineksia muun muassa kehittämistyöhön.

Suhde asiakkaisiin kuvataan johtajien puheissa työn lähtökohtana. Puhuessaan erilaisista muutoksista, työn paineista, ristiriidoista, omista intresseistä ja työntekijöiden toiveista johtajat muistuttavat, että työtä tehdään nimenomaan asiakkaita varten. Johtajan työn suuntaaminen ja tavoitteet tulevat asiakkaista ja heidän palvelutarpeistaan. Suhde asiakkaisiin on keskeinen johtajan työtä määrittävä tekijä. Toisaalta järjestön johtajat rakentavat puheessaan ammatillisuus- ja johtajuusdiskurssia tehdäkseen ymmärrettäväksi oman työnsä etäällä asiakkaista. He rakentavat erontekoa sillä, että vuosien saatossa järjestöjen johtaminen on muuttunut yhä laajemmaksi, verkostomaisemmaksi ja ammatillisemmaksi. Entistä harvempi johtaja on etenkin palveluita tuottavassa järjestössä ilman melko korkeaa koulutusta tai puhtaasti kokemus- tai aatteellisella taustalla. Työn ammatillisuus on tuonut järjestöjohtamiseen sen, että työ pidetään työnä ja järjestön yhteisöllisyys neuvotellaan puheessa osana työroolia, ei kaikkea elämää. Samaan aikaan kuitenkin johtajuutta rakennetaan hyvin kokonaisvaltaisena itsensä likoon laittamisena ja henkilökohtaisesti kasvojen antamisena järjestölle.

Johtaja edustaa järjestöä myös vapaa-ajallaan. Usein tämä on kuvattu johtajien haastattelupuheessa myönteisenä julkisuutena ja myönteisinä kontakteina kuntalaisiin ja yhteistyötahoihin. Toisaalta yhteistyö- ja asiakasuhteita tapaa työn ulkopuolella hyvin erilaisissa tilanteissa, ja niissä johtajat haluavat erottautua työroolistaan, kuten seuraavassa esimerkissä puhutaan.

OTE 12

Et tietenki sit ehkä sitä, no harvon nyt tulee käyty missään viihteellä mut et sit joskus kun käy niin ehkä sitä eri tai jotenki vähä on itsekirittisempi et siin tilantees varsinki jos näkee jonkun samassa jossain kuppilassa tai jonkun, on se sit jäsen tai yhteistyökumppani ni sillon vähän sit aattelee, et miten mie nyt voin käyttäytyä ja mikä nyt sitte niinkun, vaik se on vapaa-aikaa ja näin ni onhan siin sitte, ja toki jos sit jos sattuu jonkun jäsenen kanssa samoihin kemuihin niin tota kyl kyl ne kemut sit yleensä saa loppuu et sit jo melkein haluu lähteeki pois että en haluu sillee vapaa-aikaa ja työtä sotkee. Et siitä mä oon kans aina niinku et pitää aina et työpuhelin jää töihin ja et en ota sitä mukaan, mukaan iltasin ja en vastaa jäsenten viesteihin, et alkuun kun tuli paljon niinku mun henkilökohtaseen puheluun jäsenet soitteli ja laitto viestiä ja näin pois päin, mut sit sanoin että et palataan asiaan huomen kun mie oon töissä niin pikku hiljaa ne on loppunu sitte ne viestittelyt sit.

Johtaja tuo puheessaan esiin, kuinka hän myös vapaa-ajallaan edustaa järjestöä ja itseään järjestön johtajana. Johtajan kategoria rakentuu sellaiseksi, jossa tulee käyttäytyä hyvin, edustaa järjestöä ja antaa järjestölle hyvää mainetta myös johtajan omalla vapaa-ajan toiminnalla. Erityisesti tämä heijastuu puheessa, jossa haastateltava kuvaa, että kun hän käy viihteellä, hän on itsekirittinen, ja erityisesti näin on, jos hän näkee jonkun asiakkaan tai yhteistyökumppanin samassa paikassa. Hän kuvaa tilannetta sellaiseksi, että ”mie en nyt ihan voi käyttäytyä miten, vaik se on vapaa-aikaa”. Lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdetyön kentällä asiakkaita ei mielellään tavata, jos itse ollaan ”kuppilassa” tai ”kemuissa”. Johtaja kuvaa otteessa, että poistuu paikalta, jos tapaa asiakkaita samoissa juhlissa. Johtaja kuvaa tätä niin, että ”en haluu sillätavalla vapaa-aikaa ja töitä sotkee”. Johtajan puheessa rakentuu tässä eronteko asiakkaiden ja johtajan välille työn ja vapaa-ajan suhteessa. Asiakkaiden ja itsensä välille johtaja rakentaa rajaa myös työ- ja vapaa-ajalla siten, että ei vastaa asiakkaiden viesteihin työajan ulkopuolella ja henkilökohtaisesta puhelimestaan. Hän kuvaa sitä, kuinka työsuhteen alussa hän on saanut paljonkin henkilökohtaiseen puhelimeen yhteydenottoja, mutta on rajannut nämä sanoen, että palaa asiaan työaikana. Samoin rajaamista kuvaa se, että hän kertoo jättävänsä työpuhelimen töihin tai että ei vastaa työasioissa iltaisin. Suhde asiakkaisiin tulee näin neuvoteltua osaksi työtä ja työaikaa, ja nämä halutaan pitää erillään vapaa-ajasta.

Johtajien haastatteluissa tulee esiin se, kuinka he tekevät eroa itsensä ja asiakkaiden välille. Johtajat kuvaavat sitä, että vaikka asiakkaat antavat työlle merkityksen,

vapaa-ajalla asiakkaita ei aina haluta kohdata, vaan esimerkiksi kaupassa saatetaan käydä eri kunnassa välttämättä asiakkaiden kohtaaminen. Kohdattaessa taas pyritään neutraaliin moikkaamiseen tai pieneen jutteluun, jos se lähtee asiakkaasta. Negatiivisena näyttäytyvä puoli suhteessa asiakkaisiin on se, että toimiessaan lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöjen johtajana he kohtaavat myös asiakastyön nurjan puolen. Johtajilla on kokemusta siitä, että joku asiakas on käyttäytynyt heitä kohtaan uhkaavasti, esimerkiksi päihtyneenä huutelee yleisellä paikalla kohdatessa solvauksia tai ahdistelee ja uhkailee johtajaa itseään tai tämän läheisiä puhelimitse tai postitse. Muutamat johtajat kuvaavat rajanvetoa ja erontekoa asiakkaisiin sillä, että he ovat joutuneet laittamaan yhteystietonsa salaisiksi tai hakemaan lähestymiskieltoja. Johtajat kuvaavat puheessaan, että ristiriitainen suhde asiakkaisiin johtuu juuri siitä, että he identifioituvat usein vaikeissa asiakastilanteissa syyppääksi ja vallankäyttäjäksi ongelmiin puuttuessaan tai esimerkiksi asiakkaan kannalta kielteisen päätöksen tekemisessä. Toisaalta muutama johtaja ei ollut kokenut näitä negatiivisia puolia suhteessa asiakkaisiin vaan he kertoivat, että heidän yhteystietonsa ovat julkisia, asiakkaat voivat soittaa heille vapaa-ajallaankin ja heidän lapsensakin ovat olleet mukana töissä, eikä mitään ongelmia ole tullut suhteessa asiakaskuntaan. Suhde asiakkaisiin kuvataan tällöin hyvin yhteisöllisenä ja johtaja näyttäytyy tässä puheessa asiakasmyönteisenä ja suhde heihin avoimena. Johtajat rakentavat suhdetta asiakkaisiin ristiriidan kautta, jolloin toisaalta halutaan olla avoimia ja yhteisöllisiä asiakkaiden kanssa ja samaan aikaan joudutaan tekemaan erontekoja työn rajaamisen vuoksi.

5.3.2 Erottautuminen työntekijöistä: osana työyhteisöä versus johtajan eroavaisuus työntekijöistä

Johtajat tekevät puheessaan eroja suhteessa oman organisaationsa työntekijöihin. Johtaja on toisaalta osa tiimiä ja työyhteisöä, ja päätöksentekoa ja toiminnan suunnittelua viedään koko työntekijätason vastuulle. Samaan aikaan työntekijät kuitenkin myös odottavat johtajuutta ja johtajalla on monia tehtäviä ja vastuita, joita ei työntekijöille voi jakaa. Muuttuvassa toimintaympäristössä johtaja joutuu käsittelemään muutoksia ja tuomaan uutta informaatiota työntekijöille. Muutoksen johtaminen ja tiedon jakaminen työyhteisössä kuvastuvat johtajien puheessa ja tuovat esiin erontekoja johtajien ja työntekijöiden välille.

Seuraavaa aineisto-otetta on edeltänyt puhe, jossa johtaja on kuvannut sitä, miten johtajuus on muuttunut hänen työuransa aikana. Tutkija pyytää häntä vielä pohtimaan, miten oma johtajuus on muuttunut johtajuusvuosien aikana. Ote on katkelma johtajan puheesta.

OTE 13

Ja aattelin silloin kun työntekijätasolla tekee sitä työtä, ni sitä monesti aattelee että no mikä tuossa että miksi se voi olla noin vaikeeta ja ei se kerro ja ei se sano et se niinku tiedonkulku, no ei se kerro, miksei se kerro, miksi se sano tuolle. Et sitä niinku, se vaade, niinku työntekijänä on toisenlainen ku ku kattoo tavallaan täältä niinku sisältäpäin. Sit ymmärtää niinku itekin et hei hei hei, et oompas mä ollu tyhmä, et mä oon niinku vaatinut et ku hitokseen on liikkuvia asioita ni ei kaikki osiot oo valmiina. Tai et ehkä se ymmärrys ja ahdistus, se on lisääntyny. Et se tota se se on ehkä se suurin muutos. Ja sit kyl mä aattelen ihan käytännön työstä et paljon, hirveen paljon pitää niinku osata. Ihan oikeesti ohjelmia sen seitsemää et saa kaikki paperit liikenteeseen ni, ehkä sitä on se.

Johtaja tuo otteessa esiin kokemuksensa työntekijänä olemisesta ja näkemyksen, miksi työntekijätasolla asioista ajatellaan eri tavalla kuin johtajana. Hän vaihtelee otteessa johtajan ja työntekijän puhuja-asemien välillä ja rakentaa näin eroavaisuutta näiden kategorioiden välille. Hän kuvaa puheessaan tilannetta työntekijänä ollessaan, kuinka on ihmetellyt johtajan käytöstä ja tiedon panttaamista ”ei se kerro ja ei se sano, et se niinku tiedonkulku, no ei se kerro, miksei se kerro, miksi se sano tuolle?”. Otteessa johtaja kertoo, miten nyt johtajana toimiessaan hän ymmärtää, miten ”oompas mä ollu tyhmä”, eli että työntekijänä ei ymmärrä, kuinka monta asiaa johtajalla on menossa ja kaikki ei ole valmiina kerrottavaksi työntekijöille silloin kun he haluavat. Hän myös kuvaa suurempaa työmäärää ja osaamisen vaadetta, joka kohdistuu johtajaan verrattuna työntekijätasoon. Johtajan työ rakentuu haastattelupuheessa selvästi erilaiseksi kuin ei-johtavassa-asemassa-olevien työntekijöiden. Johtajan työn eroavaisuudeksi perustyyöstä määrittyy se, että työtä on paljon, pitää osata paljon eri asioita ja hallita monia ohjelmia, muutosta ja prosesseja. Toimintaympäristömuutosten, hallinnollisen työn ja vaatimusten kasvaessa johtajien työssä suhde työntekijöihin ja työn erilaisuus joudutaan neuvottelemaan ja tuomaan näkyville yhä uudelleen vuoropuhelun varmistamiseksi.

Ei-johtavassa-asemassa-olevat työntekijät erottuvat johtajasta kokonaisvastuusta puuttuvien kokemusten ymmärtämisen perusteella. Johtajat tuovat esiin, että he ovat itsekin aiemmin, ennen johtajana toimimistaan, ajatelleet monista asioista toisin, mutta johtajuuden kokemuksen myötä heidän ymmärryksensä johtajuuden ja päätösten tai toiminnan luonteesta on muuttunut. He kuvaavat työssään kohtaavansa

työntekijätason toimijuuden ja johtajuuden eroavaisuudet ja kuvaavat, miten nämä erot määrittävät heidän johtajuuttaan.

Johtajat kertovat haastatteluissa myös siitä, millaisia he ovat johtajina. Monille johtajille järjestön yhteisöllisyys sekä työyhteisön tiimityö on tärkeää ja he kokevat olevansa osa järjestöyhteisöä, ”meidän järjestöä ja työyhteisöä”, ja toimivansa osana yhteisöä hoitaen oman tehtävänsä. Johtajat myös kuvaavat aineistossa sitä, että he arvostavat työntekijöiden asiantuntemusta ja vastuunottoa työstään. Tämän hetken johtajuuden trendien mukaan jaettu johtajuus, tiimityö ja matala hierarkia kuvastavat hyvää johtajuutta (mm. Ropo 2012). Toisaalta monien järjestöjen toiminta ja rakenteet kasvavat, mikä haastaa niitä muutoksessa. Monissa haastatteluissa tulee esiin, että johtajat itse eivät halua korostaa omaa asemaansa johtajana ja itseään erilaisena kuin työntekijät, mutta työntekijöiden taholta heille osoitetaan johtajana erilaisia odotuksia ja asemaa. Seuraavassa otteessa johtaja kertoo tilanteesta, joka on opettanut hänet huomaamaan johtajan ja työntekijöiden ajattelun eroja johtajuudesta.

OTE 14

No sit esimies ei ollu paikalla, kun oli loma-aika, ja tota, must se oli jotenki niin kummallista ja huolestuttavaa, mä halusin niinku puhuu, et mitä siin oli käyny ja törmäsin ihmiseen tos aulassa, ja et otin, tuu istuun hetkeks et kerro, mul on yks juttu. Niin hän kokikin sen et mä oon kuullu, ottanu jotenkin puhuteltavaks tänne. Ja tota ja et jos toiminnanjohtaja kutsuu puhuteltavaks niin pitäis olla ainakin niinku etukäteen tiedossa et voi ottaa luottamusmiehen mukaan taikka, must sitten mä perustelin (pyörittelee hämmentyneen näkösenä päätään) sit sille ihmiselle luottamusmiehen läsnäollessa, et muistaksä et mä sanoin et mä kuulin tämmösen jutun ja mä haluan kuulla sulta, mitä siel on tapahtunu. Niin tota, mä aattelin et se opetti mulle sen, että jossain tilanteessa, no hänel tietysti heräs joku tunne siinä, ja sit hän näki et hän on suuren päällikön puhuttelussa täällä näin. Niin et kyl mä yritän muistaa sen et jotkut voi oikeesti ajatella jossain tilanteessa niin et vältän sitä, ettei tuu sellanen tunne et on joutunu jotenkin, koska sehän on hirveen ikävä asetelma, jos oikeesti aattelee et suuri johtaja pyysi puhutteluun, yllättäen, varottamatta. Eihän semmosta saa tapahtua. Niin se on semmonen et siinä vaihees mä ajattelin et hei haloo, mä oon Mimmi (tutkijan huom: puhuttelee itseään lempinimellä, muutettu). Et niinku.

Johtaja kertoo tilanteesta, jossa hän on halunnut kuulla työntekijää työyhteisössä sattuneesta tapahtumasta ajalla, jolloin työntekijän oma esimies on ollut lomalla. Johtaja tuottaa puheessaan kuvaa johtajuudestaan ja kertoo, että oli ajatellut oman työyhteisönsä organisaatorajat matalina ja itsensä helposti lähestyttävänä ja rentona johtajana. Kuitenkin jälkepäin oli johtajan mukaan käynyt ilmi, että työntekijä oli kokenut joutuneensa johtajan puhutteluun. Johtaja tulkitsee, että työntekijän mielestä keskustelusta olisi pitänyt sopia etukäteen tai läsnäolevaksi pyytää myös luottamusmies. Hän kertoo sittemmin tavanneensa työntekijää luottamusmiehen läsnäollessa asian selvittämiseksi ja keskustelleensa tapahtuneesta. Johtaja kertoo ajatelleensa, että oppi

tilanteesta, että johtajan roolissa on aina erilainen suhde työntekijöihin ja että tämä suhde ja siinä tapahtuva keskustelu saattaa herättää työntekijässä tunteita. Johtajuus ja sen rajat ja erilaisuus suhteessa työntekijöihin rakentuu haastattelupuheessa erityisesti siitä, että työntekijät asettavat johtajat erityiseen asemaan. Itse johtaja pyrkii neuvottelemaan järjestöjohtajuutta sellaiseksi, jossa eroavaisuus tai hierarkia työntekijöihin on matala. Johtaja haluaisi olla helposti lähestyttävä, ”mä oon vaan Mimmi”, mutta työntekijöille hän näyttäytyy ”pääjohtajana”. Johtaja joutuu itse suhteuttamaan omaa toimintaansa ja huolehtimaan johtajan kategoriasidonnaisesta toiminnasta johdettujen muodollisista ja laillisista tavoista toimia ja myös tuottaen ennakolta tiedettyä toimintaa ja näin luotettavuutta kulttuurissa ja organisaatioissa oleviin pelisääntöihin ja rooleihin. Organisaatioiden kasvaessa ja muuttuessa yhä suuremmiksi etäisyys toiminnanjohtajan ja työntekijöiden välillä kasvaa ja saattaa näin tuottaa lisää erontekoa ja muodollisten toimintojen tarvetta vieraantumisen myötä. Tämä vaatii jatkuvaa neuvottelua kategorioista, työntekijöiden ja johtajan rooleista ja suhteista.

Rooli ja suhde toisiin saman järjestön työntekijöihin voi myös muuttua, jos johtajaksi nousee järjestön sisältä. Seuraavassa aineisto-otteesta johtaja kuvaa huomannensa eroja siinä, millaista toiminta ja vuorovaikutus oli silloin, kun hän oli työtoveri verrattuna siihen, kun hänestä tuli johtaja ja työtovereiden esimies.

OTE 15

Juu, en mä kauheesti yksityisasiota puhu että tietysti siinä on semmonen semmonen ehkä voi olla sukupuoliroolikin tai muuta, mä oon mies ja että, miehet ei nyt puhu koti ja perheasioita muutenkaan kauheen paljoo että ja kun tässä yksikössä kaikki kaikki ketkä tai kenen kanssa enemmän arkee viettää töissä niin nää on naisia, niin tota noin niin kyllä he tossa kahvihuoneessa puhuu monesti just lastensa harrastuksia ja muuta että en mä sillä tavalla tuo asioita, mut en mä esimerkiks tää (kertoo henkilökohtaisen asian) niin kyllä mä siitä oon kertonu, en nyt mitenkään sillä tavalla puhunu tässä, mut en, jos on jonkun työntekijän kanssa ollu yhteinen työreissu ja siellä tulee puhuttua muutakin kun työasioita niin kyllä siel on puhuttu tämmösiä juttuja ja ja tämmösiä, mutta en mä en mä kauheen paljon tuo yksityisasiota tähän töihin että ja tietyst mä mietin et se on vähän johtajan roolikin. Oon nähny semmottii johtajia, joilla menee nää vähän omat ja työasiat ja ja ja johtajaroolitkin välillä ja alaisroolit vähän sekasin, niin niin jotenkin ei sekään ehkä oo ollu kauheen hyvä. Että mut tietysti ei ei en mä semmonenkaan johtaja toisaalta halua olla et et se on kauheen tiukkaa se johtajan et puhutaan vaan pelkkää työasiaa. Et en niin kauheesti mut kyllä mä tossa nyt kun kysyit tommosen muistan hassun ilmiön kun kun tota me oltiin aikasemmin yhdessä toisessa toimipaikassa ja ja mä olin siellä työntekijänä, se ei ollu kaikille työntekijöille ehkä selvää että mua tai että mua oltiin vähän niinku pedattu tätä johtajan paikkaa tähän jo ja sitten puhuttiin, enkä mä sitä puhunu missään missään sen kummallisemmin, aattelin et katotaan jos ei mua sit valitakaan ni sit sitten ei valita ja näin pois päin, mut että oltiin kahvihuoneessa ja siel puhuttiin aika usein semmosii juttui mitä nyt puhuttiin kahvitunnilla ja ruokatunnilla laidasta laitaan ja tota huomasi et sitten ku mut oli valittu toiminnanjohtajaks ni ni kyllä ne jutut jolla-

kin tavalla vähän muuttu sen jälkeen. Et sitten kun ite siel olit ni ei ne enää ollukaan yhtä le-vottomia, kaikkee muuta että, vaik sitä ei ite mitenkään niin tietoisesti tai että koin et se ei ollu musta kiinni mut että huomaa et kyllä jotkut ihmiset saatto muuttaa sitä puhetta tai kun oma rooli vaihtu yhteisössä nin, niin tota kyllä se vaikuttaa varmasti. Ja kyllä mä oon huo-mannu tässäkin että kun meille siirty tuolta toisesta yksiköstä yksi työntekijä siirty työnteki-jäks tähän näin niin hänen työtapansa on paljon varovaisempi kun muilla työntekijöillä kun mä oon ollu paljo etäisempi hälle tietysti kun kun tässä on näitten ihmisten kanssa kun näitten ihmisten kanssa tässä arkena ni ollaan tutumpia ja puhuttu paljon, mutta hän tulee sitten sillai että mä oon ollu siellä aina vaan johtajana siellä, et huomaa että hän on paljon va-rovaisempi tai varautuneempi ehkä ehkä jossakin tilanteessa, et sillai.

Johtaja tuottaa puheessaan monin eri tavoin eroja itsestään johtajana suhteessa työntekijöihin. Hän kuvaa ensinnäkin, että ei puhu yksityisasioista kuten muut, jotka saattavat puhua paljonkin muun muassa lasten asioita kahvitunnilla. Hän tuottaa sa-malla myös sukupuoleen liittyvän eronteon, hän miehenä ei puhu niin paljon henki-lökohtaisia asioita kuin työntekijöinä olevat naiset. Hän kuvaa kuitenkin työmatkoja tilanteina, joissa on vapaammin ja intensiivisemmin työntekijöiden kanssa, jolloin tu-lee kuitenkin myös yksityisasioita puhuttua, ja johtajan ja työntekijän raja hälvenee. Hän määrittelee omien asioiden pitämistä yksityisinä niin, että ”se on vähän johtajan roolikin”. Hän kertoo nähneensä johtajia, joilla työ- ja yksityisasiat sekä johtaja- ja alaisroolit ovat menneet sekaisin, eikä pidä sitä hyvänä. Johtajan kategoria rakentuu tässä yksityisemmäksi ja suljetummaksi osana työyhteisöä kuin työntekijän kategoria. Otteessa johtaja kuvaa, kuinka hän on siirtynyt samassa organisaatiossa työntekijän tehtävästä johtajan tehtävään. Hän kuvaa muutosta työntekijöiden suhtautumisessa itseän kertomalla, miten aiemmin kahvi- ja ruokatunnilla työntekijöiden kesken pu-huttiin ”semmosii juttui” ja ”laidasta laitaan”. Johtajaksi siirtymisen jälkeen hänen läsnäollessaan jutut ja puheenaiheet ovat muuttuneet, ”ei ne enää ollukaan niin le-vottomia”. Johtaja tulkitsee muutoksen puheissa johtuvan siitä, miten toiset suhtau-tuvat häneen johtajana eri tavalla kuin työntekijänä, vaikka ”ei ite mitenkään tietoi-sesti tai että koin et se ei ollu musta kiinni”. Myös omaan yksikköön siirtynyt uusi työntekijä suhtautuu varauksellisemmin johtajaan kuin johtajan kanssa jo pidempään työskennelleet työntekijät. Otteessa kuvastuu johtajien asemaan ja rooliin liittyvä, vuorovaikutuksessa neuvoteltava ja eronteon kautta rakentuva suljetumpi ja yksityi-sempi sekä vakavampi ja valta-asemaan kietoutuva kategoria organisaatiossa työntekijöihin nähden.

Osassa haastatteluja tuli kasvokkaisen kontaktin ja vuorovaikutuksen lisäksi esiin nykyisin yhä kasvava ja muuttuva sosiaalinen media. Järjestöt käyttävät sosiaalista mediaa järjestön omaan tiedottamiseen, mutta sekä työntekijät että johtajat toimivat siellä myös henkilökohtaisessa elämässä. Johtajat puhuvat haastattelussa siitä, kuinka

he ovat määritelleet oman suhteensa sosiaaliseen mediaan, ja miten he siellä määrittävät suhdettaan organisaationsa työntekijöihin. Seuraava aineisto-ote on haastattelun osasta, jossa tutkija on tiedustellut haastateltavalta johtajana toimimisen vaikutuksista yksityiselämään.

OTE 16

T: Onko johonkin valintoihin vaikuttanut?

J: On se vaikuttanu, on se vaikuttanu varmaan. Ihan semmoinen ihan pieni on esimerkiksi tää Facebook. Must tääki on, esimiehenä joutuu hirveen paljon miettimään sitä, minkälaisen kuvan mä annan ja mitä mä sinne laitan ja ketkä on mun kavereita. Toki siihen liittyy asiakastyöki aikasemmin mut varsinki ku se on niinku nykypäivää. Et niihin valintoihin. Toisaalta tohon samaan liittyy myös se, et jos me ollaan yhdessä jossakin että esimerkiksi työporukanki kanssa ni et jääns mä sinne vai enks mä jää, et illalla ku et jos me ollaan kakspäiväsillä jossain. Et lähenks mä siit pois vai oonks mä siin paikalla. Et tavallaan sellasiiki joutuu

T: Millaisia ratkaisuja sä oot tehnyt siinä sitten?

J: No mä oon toisinaan, tai aika useestiki mä saatan lähtee pois. Aattelen et se mä tykkään et ne saa niinku. Et vaik, se ei oo sitä et mä en haluis jäädä istumaan sinne, mut kun mä tiedän et mun rooli on tietty niin mä en niinku haluu sitä, et must on niinku mukava. Ja toisaalt mä luulen et osa porukasta niinku niinku mietti, osa ajattelee et miks ei se jää. Niinku vähän ne gaation kautta ja toiset on et jes jes jes. Et siin on varmaan niinku molemmatkin puolet. Ja mä ite tykkään niinku että tota mä lähden pois, et mä jotenki et aika usein mä lähden pois, jos on mahdollista.

T: Sä puhuit tosta Facesta, niin minkälaisen linjauksen sä olet siinä tehny?

J: Mä oon tehny se et mä en pyydä ketään työntekijää niinku kaveriksi, mutta mä oon suostunut niiden kaveriksi jotka on pyytänyt. Mutta sitten mä oon klikannu heiltä sieltä joitakin niinku et kaikki viestit ei mene, että tota yhtään työntekijää en oo pyytänny. Ihan jotenkin mä aattelen et se ei ole oikein et minä pyydän et, mut ne jotka haluaa niin oon siis samalla perusteella et miksi en voisi hyväksyä et ei väärää singnaaleja.

Johtajana joutuu pohtimaan ja määrittämään omaa suhdettaan työntekijöihin. Muun muassa Facebook-kaveruudesta ja yhteisistä vapaamuotoisista työtilanteista puhuesaan johtaja kategorisoi itsensä erilaiseksi kuin työntekijät ja tekee näin eroja itsensä ja työntekijöiden välille. Johtaja hakee oikeanlaista toimintatapaa suhteessa työntekijöihin yhteisten illanviettojen yhteydessä. Hän on päätenyt tekemään eron itsensä ja työntekijöiden välille, eli hän ei jää viettämään iltaa työntekijöiden kanssa vaan antaa työntekijöiden jäädä keskenään. Hän kertoo, että osa työntekijöistä pitää ratkaisua hyvänä ja osa ihmettelee, miksi hän ei jää. Tärkein määritelmä lienee se, että ”kun mä tiedän et mun rooli on tietty”. Johtajan kategoria määrittyy tässä poikkeavaksi muiden työyhteisön työntekijöiden kategoriasta. Johtajana haastateltava vahvistaa johtajarooliaan suhteessa työntekijöihin erottautumalla yhteisestä illanvietosta ja samalla

myös vastaa työntekijöiden odotuksiin johtajan roolista ja kategorialle ominaisesta toiminnasta. Facebookin suhteen johtaja ottaa työntekijät kaveriksi, jos he sitä haluavat, mutta rajaa heille näkyviä tietoja. Johtajalla on myöskin selkeä rajaus, että hän ei kutsu ketään työntekijää kaverikseen. Johtaja siis haluaa tässä tehdä eronteon itsensä ja työntekijöiden välille, eikä halua jakaa työrooliaan ja siviilielämäänsä työntekijöiden, ainakaan kaikkien, kanssa. Moni johtaja rajaa myös kokonaan työntekijät oman Facebookinsa ulkopuolelle, ja muutoinkin vapaa-ajalla ei olla työntekijöiden kanssa tekemisissä. Työajan ja vapaa-ajan sekä oman yksityisyyden rajojen neuvottelemisella ja kategorisoinnilla rakennetaan johtajien puheessa eroa johtajan ja työntekijöiden välille.

Johtajat tuovat esiin, miten he johtajuuden myötä pitävät konkreettisesti etäisyyttä työntekijöihin niin työssä, työtapauksissa kuin vapaa-ajallaan. He toisaalta ovat osa työyhteisöä ja yhteistä tiimiä, mutta eivät voi olla täysin samaa porukkaa muiden työntekijöiden kanssa, koska joutuvat tekemään työhön ja työntekijöihin liittyvää valankäyttöä ja päätöksiä. He myös kertovat kokevansa, että osa työntekijöistä pitää heitä erilaisena ja ei-porukkaan-kuuluvana johtaja-asemansa vuoksi. Johtajat identifioituvat johtajakategoriaan, ja ei-johtavassa-asemassa-olevat merkityksellistyvät ja erottautuvat tästä kategoriasta käsin toisin.

5.3.3 Hallitus johtajuuden laaja-alaistajana tai kumileimasimena

Yksi järjestöjohtajan työn keskeinen suhde on suhde oman järjestön hallitukseen tai johtokuntaan (käytän jatkossa nimitystä hallitus). Hallitus on järjestön korkein päätävä elin ja antaa johtajalle valtuutukset toteuttaa operatiivista toimintaa ja päätöksiä. Erityisesti muutostilanteessa ja toimintaympäristön muuttuessa hallituksen rooli on keskeinen. Keskustelun haastattelun kuluessa johtajien kanssa myös heidän järjestönsä hallituksesta ja sen kokoonpanosta sekä johtajan suhteesta hallitukseen. Tutkimuksessani mukana olevissa järjestöissä hallitukset eroavat kokoonpanoltaan toisistaan: on vain järjestön jäsenistä koostuvia hallituksia, yhteistyökumppaneiden edustajista koottuja hallituksia sekä alueen poliittisista puolueista nimettyjä hallituskokoonpanoja. Järjestön hallitus rakentuu johtajien haastattelupuheissa joko johtajuutta täydentävänä moniosaavana ryhmänä tai vain välttämättömän hoitavana hallintoelimenä.

Seuraavassa esimerkissä johtaja tuo esiin oman järjestönsä hallituksen positiivisesti ja tärkeänä osana omaa ja järjestön työtä.

Mutta toi mutta tää meidän oma hallinto niin meidän yhdistyksen oma hallitus on loistava. Siitä ei tarpeeks ikinä korosteta. Monessa yhdistyksessä niin hallitus on se semmonen koiran vartalo mitä häntä heiluttaa. Hänellä tarkoitan toiminnanjohtajaa. Jos on hyvä hallitus niin siis mä ainakin nään vilpittömästi niin että hallitus on mun oma, se on esimies. Ja sen kaikki jäsenet on mun esimiehiä, ei vain hallituksen puheenjohtaja. Ja sieltä saa isot tehot irti kun niitä työstää oikein, miettii että kuinka paljon hallitus mahdollistaa että, kun siellä on oikeet tyypit niin nehän kaupungissa esim meidän hallitus niin. Ne on tunnettuja henkilöitä, ketkä on uskottavia tässä kaupungissa. Kun sanoo, ketä kuuluu meidän hallitukseen niin mun on helppo mennä puhuun ihan mistä vaan mihin vaan. Puhumattakaan semmonen laadullinen osaaminen, että jos on joku henkilöstöongelma, taloushallinnon haaste, niin meidän hallituksella niillä on isoja yrityksiä, kokemusta, niillä on arvomaailma kohdallansa, niiltä saa aina tuen.

Johtaja aloittaa puheen hallituksesta tuomalla esiin sen, että hän kokee oman järjestönsä hallituksen ”loistavana”. Hän vertaa omaa hallitustaan joidenkin toisten järjestöjen hallituksiin ja johtaja–hallitus-suhteisiin, missä toiminnanjohtaja ohjailee hallituksen toimintaa, ”hallitus on se semmoinen koiran vartalo, mitä häntä heiluttaa”. Hän kategorisoi puhessaan hallituksen ja rakentaa tälle hyvän ja huonon hallituksen ominaisuuksia. Hallituksen ja johtajan suhde rakentuu haastattelupuheessa hyväksi silloin, kun hallitus toimii johtajan työtä tukevana esimiehenä, ja huonona silloin, jos johtaja vie hallitusta. Haastateltava asemoi puhessaan oman hallituksensa johtajan esimieheksi ja itsensä hallinnon toteuttamisen työntekijäksi. Johtaja rakentaa hallituksen osana järjestön tekemisiä, että hallituksesta ”saa isot tehot irti”, kun heidän resurssejaan hyödyntää. Hyvä hallitus kategorisoituu johtajan puheessa toiminnan mahdollistajana, kun siellä on oikeanlaisia henkilöitä ja oikeanlaista osaamista, mitä järjestötyön tueksi tarvitaan. Hallituksen jäsenet edustavat keskeisiä kaupungin toimijoita ja heidän merkityksensä on johtajan puheen mukaan tärkeä järjestön uskottavuuden kannalta. Johtaja rakentaa tätä uskottavuutta puhessaan sillä, että ”kun sanoo, ketä kuuluu meidän hallitukseen niin mun on helppo mennä puhuun minnen vaan mistä vaan”. Hallituksen jäsenten osaaminen tulee myös järjestön toiminnan hyödyksi erilaisissa ongelmatilanteissa, joissa johtaja tarvitsee asiantuntemusta ja apua oman osaamisensa tueksi ja täydentäjäksi. Hyvän hallituksen jäsenet pystyvät auttamaan järjestöä henkilöstöongelmissa tai talouden haasteissa, koska jäsenillä on itsellään laadullista osaamista ja kokemusta muun muassa isoista yrityksistä. Hallituksen tärkeäksi ominaisuudeksi määrittyy johtajan puheessa se, että hallituksen jäsenillä on arvomaailma kohdallaan ja heiltä saa tukea muuttuvissa ja haastavissa tilanteissa. Oteessa hyvä hallitus rakentuu johtajan työtä tukevaksi, hallituksen jäsenten osaamisen kautta johtajuutta laajentavaksi ja arvomaailmaltaan järjestön ideologiaa edistäväksi.

Toisessa otteessa hallitus määritetty lähes täysin päinvastaiseksi kuin ensimmäisessä.

OTE 18

T: Mitens hallitus, saatto sã sieltã tukea tai onko sulla sellanen hallituksen puheenjohtaja, jolta saat tukea?

J: Kyl mã varmaan saisin mut silleen ettã meillã se niinku meidãn hallituksen puheenjohtaja on ite sanonu et meidãn tehtãvã on enemmän hallitukses toimii kumileimasimena et tota noin niin surullista, se on surullista koska se ois sitte viime kãdes he ku voi kuitenkin erottaa ja otta uuden johtajan niin et heidãn pitãis tietãã siitã. Kyl he aika hyvin tietããki sen ettã me puhutaan myõski hallituksen kokouksissa siitã niin ettã mitã meillã tapahtuu, meil on aika useinkin noita hallituksen kokouksia mutta jos tulee tiukka paikka niin kyl mã saan sitte mut mã oon vãhãn enemmän semmonen et mã pãhkãilen ite, ite ja sit jos mã en oo varma ni sit mã rupeen soitteleen et tota tãs on vuosien varrella kuitenkin aika monen pesuveden mukana lentãny pihalle ni osaa jotenki ennakoida sitã mitã tuleman pitãã ja missã mennããn.

Aineisto-otteen alussa tutkija kysyy johtajalta jãrjestõn hallituksesta, millainen hallitus on ja saako johtaja hallitukseltaan tukea tyõhõnsã. Tutkija luo tãssã kategorisen oletuksen, ettã johtajan tulisi saada hallitukselta ja sen puheenjohtajalta tukea. Haastattava toteaa ensin, ettã saattaisi saada hallitukselta tukea, mutta nimeãã sitten hallituksen roolin jãrjestõssã vain kumileimasimena toimimisena, jollaiseksi myõs hallituksen puheenjohtaja on johtajan puheen mukaan roolin mããritellyt. Johtaja rakentaa omasta hallituksestaan negatiivista kategorisaatiota ja kuvaa hallitusta melko vãlinpitãmãttõmãnã. Johtajan puheessa tulee esiin neuvottelu vastuista ja vallasta ja siitã, kenen tulisi pããttãã ja tietãã asioista. Hallitukselle luodaan kategorioominaisuudeksi vastuu jãrjestõn pããtõksistã ja toiminnasta, mutta johtaja mããrittelee heillã roolien kããntyneen niin, ettã johtajan rooli on vahvempi vastuun kantajana kuin hallituksen. Hãn tuo esiin, ettã hallituksen kokouksissa puhutaan siitã, mitã jãrjestõssã tapahtuu, ja nãin hallitus aika hyvin tietãã jãrjestõn asioista. Johtajan puheesta kãy ilmi, ettã hallituksen kokouksia on aika usein, mutta silti johtaja kantaa vastuun melko itsenãisesti. Toisaalta johtajan puheessa rakentuu kuva, ettã hãn on ottanut valtaa itselleen ja ettã hãn on halunnut ottaa asioiden valmistelusta vastuuta enemmän itselleen, jottei tapahdu hãtikõityjã pããtõksiã. Otteessa syntyy kuva hallituksen ja johtajan vãlisesitã valta- ja vastuukysymyksestã, jossa hallitus ei ota sille kuuluvaa roolia kategoriansa mukaisesti vaan jãttãã sen tehtãviã johtajan hoidettavaksi.

Kaksi muuta enemmän johtajan vastuulle pããtõksiã sysããvãã ja pããosin ”kumileimasin”-hallitusta kuvastuu myõs johtajien haastattelupuheessa. Poliittisten puolueiden edustajista koostuva hallitus nãyttãytyy yhden johtajan puheen mukaan jãsenten

oman edun tavoitteluna ja uran luomisena. Hallituksen toiminta toteutuu näin vastoin kategorialta odotetua vastuullista ja järjestön etua ajavaa roolia ja hallituksessa ollaan vain edustamassa perehtymättä tarkemmin järjestön asioihin ja hoitaen vain välttämättömät tehtävät. Yhdenlainen hallituskokoonpano rakentuu myös pelkääntään yhdistyksen jäsenistä ja nimenomaan kokemusasiantuntijoista koostuvana hallituksena. Tällaisen hallituksen innokkuus järjestön asioissa nousee johtajien puheessa kyllä esiin, mutta toisaalta samalla se, että hallituksella ei välttämättä ole riittävää osuamista vastuullisten ja isojen asioiden kuten palveluiden kilpailuttamiseen liittyvien asioiden edistämisessä ja päättämisessä. Nämä isot päätökset jäävät johtajan vastuulle ja hallitus näyttyy näissä hoitavan vain kumileimasimen roolia. Ristiriitainen suhde hallitukseen voi siis syntyä erilaisten hallituskokoonpanojen kanssa, kun hallituksen jäsenet eivät osaa, ehdi tai viitsi paneutua järjestön asioihin ja johtaja jää kantamaan vastuuta melko yksin.

Johtajilla on myös kokemuksia siitä, että heille on annettu tehtävä hoidettavaksi ja heiltä toivotaan hyvin itsenäistä työtettä. Seuraavassa otteessa keskustelu lähtee liikkeelle tutkijan kysymyksestä johtajan suhteesta järjestön hallitukseen ja puheenjohtajaan.

OTE 19

T: Minkälainen suhde sulla on teidän hallitukseen ja hallituksen puheenjohtajaan?

J: No hallitus kaiken kaikkiaan meillä on ollut tosi pitkäikäinen ja niinku on siinä vaihtoa tullu mut aika vähän, ja tuota mä alussa mietin että onpas olenko paljon vartijana että aika vähän sit kuitenkaan hallituksen kanssa oon niinku on muuta tekemistä kun on hallitus. Että tietysti joskus tulee semmoisia asioita että pitää olla tiuhemmin yhteydessä ja tai selvittää ja kysellä ja muuta mutta että siinä on varmaan sitäkin että enemmänkin voisin hyödyntää jos, no mä oon aika huono pyytään apua et mä ajattelen et mun pitää ite selvittää ja eikä heitä vaivata näillä kysymyksillä ja näin et siinä vois katsoo peiliin itsekin. Toisaalta tässä on kuitenkin ollut silloin kun tulin niin aika selkee se et mitä tääl on ennen käsitelty ja mitä, ja näillä mennään ja näin tehdään ja näin että tota semmoseen toimintojen sisältöön ja kehittämiseen ja semmoiseen niinkun pohdintaan on N.N., hän on henkeen ja vereen toimintamme ihminen ja hän on kirjottanut ja hän on oikein tämmöinen sisältöosaaja ja todella vahvasti, et hänen kanssaan sit monesti pohditaan näitä asioita ja hän tekee myös paljon vapaaehtoistyötä tänne, käy kouluttamassa ja on rahoitusneuvotteluissakin ollut mukana, eikä pelkäästään meidän vaan muittenkin, et tekee myös verkostolle ja on kansainvälisessä katto-organisaatiossa mukana. Et hänen kanssaan näitä meidän toiminnan asioita ehkä paljon. No hän oli aiemmin varapuheenjohtaja. M.M.:n kanssa niin kun hän sit taas tuntee tän rahismaailman ja muuta niin sitten ihan semmossia spessuja rahis kuponkien täyttämiseen tai sitä tuskaa välillä jaettu että hän tietää sen maailman. Ja nykyinenkin varapuheenjohtaja tietää kanssa, itse asiassa hän on mun vanha työkaveri sieltä X:sta joka aikoinaan pyysi mut sinne et nää on niinku pieniä, et mie pyysin hänet taas sitten mejän hallitukseen ni hänen kanssaan kyllä. Ja muistan mulle on ehkä liikaakin jäänyt päähän että silloin kun työpaikkahaastatteluun ni hän sano että hälle oli hyvin tärkeetä se että kuka valitaan niin tuota hoitaa sen asian, ettei tarvi paljon puuttua

siihen hommaan. Niin jotenkin otin sen että minähän hoidan. En tu kuule soittlemaan. Mutta tottakai on ollut semmoisia tilanteita että on pitänyt ja pitääkin niin tuota ja aina hään on saanut kyllä kiinni mutta en ehkä no tänäänkin olin siellä SOSTEn koulutuksessa ni oli et vois olla tiiviimmin ja säännöllisiä tapaamisia, ei meillä oo mitään semmossia. Et sit kun on ollut tarve niin oon ottanut yhteyttä ja oon kilauttanut ja aina on sen avun saanut mitä on tarvinnut. Mut aika vähän mä oon sit loppujenlopuks meidän hallitusta näillä asioilla vaivanut, jos nyt ihan tällöisen analyysin heittäisin loppuun. Mä oon hoitanut omaa tonttiani ja tehnyt sitä mihin mut on palkattu. Piste.

Johtaja rakentaa kuvaa johtajuudestaan itsenäisenä toimijana, joka kantaa vastuuta ja valmistelee asioita eikä vaivaa hallitusta. Johtajan puheessa määrittäytyy se, että johtajan ja hallituksen tehtävät ja roolit ovat muotoutuneet ja ne on neuvoteltu järjestön historiassa tietynlaiseksi ja tätä toimintatapaa johtaja on jatkanut tehtävässään. Johtaja kuvaa otteen loppupuolella toiminnanjohtajan valintatilannetta ja muistelee, kuinka tehtävään valittaessa yhtenä hallituksen puheenjohtajan kriteerinä johtajalle on ollut se, että johtaja hoitaa tehtävänsä eikä siihen tarvitse paljon puuttua. Johtaja kertoo ottaneensa tämän asian vakavasti, ja on sen vuoksi ”hoitanut omaa tonttiani”, ottanut siis vastuuta ja hoitanut järjestön johtamista melko itsenäisesti. Hän vahvistaa tätä sanoen ”en tu kuule soittleen”. Hän kuvaa, että vaade on hänellä vahvasti päässä, eikä hän siksikään halua vaivata hallitusta tai puheenjohtajaa asioilla, vaan vain tarpeellisissa asioissa ottaa heihin yhteyttä. Kuvataessaan itsensä itsenäisenä ja vastuun kantavana johtajana hän samalla kategorisoi hallituksen taustalla olevana auktoriteettina, joka on antanut hänelle tehtävät ja vallan, mutta joka etäisenä vaikuttaa taustalla. Toisaalta johtaja tuo puheenjohtajan ja hallituksen myös myönteisen yhteistyön nimissä esiin toteamalla, että ”tottakai on ollut semmoisia tilanteita että on pitänyt ja pitääkin niin tuota ja aina hään on saanut kyllä kiinni”. Muutama hallituksen jäsen näyttäytyy puheessa myös alan asiantuntijana, joiden kanssa johtaja tekee joissain asioissa tiiviisti yhteistyötä ja joiden osaamista hyödynnetään järjestön asioiden edistämässä. Toisaalta hän vertaa omaa suhdettaan hallitukseensa ja puheenjohtajaansa muihin järjestöihin ja keskusteluun, mitä on ollut keskusliiton tilaisuudessa tästä. Hän tuo esiin, että yleinen keskustelu on ollut sen luonteista, että johtajilla voisi olla enemmänkin yhteistyötä ja tapaamisia hallituksen tai puheenjohtajan kanssa. Hän vertaa tätä oman hallituksensa suhteeseen ja toteaa, että ”ei meillä oo semmossia”. Toisaalta hän toteaa, että hoitaa itse omaa tehtävänsä, ”tonttiaan”, ja tukea hallitukselta saa tarvittaessa, ”et sit kun on ollut tarve niin oon ottanut yhteyttä ja oon kilauttanut ja aina on sen avun saanut mitä on tarvinnut”. Johtajuus rakentuu haastattelupuheessa hallitukselta saatuna vastuutehtävänä kuin toimitusjohtajaroolina, ja hallitus kategorisoi taustatekijäksi, välttämättömien päätösten toimeenpanijaksi, mutta myös johtajan tukijaksi ja osaamisellaan ja asiantuntijuudellaan johtajuuden laaja-alistajaksi.

Osa johtajista pohtii haastatteluissa sitä, pitäisikö heidän kouluttaa ja ohjata järjestön hallituksen jäseniä työssään: onko johtajalla oikeus tai velvollisuus huolehtia siitä, että hallitus toimii ja osaa tehtävänsä? Johtajat määrittävät hallituksen esimiehekseen, mutta koska hallitus ei johtajien puheen mukaan aina näytä osaavan tai haluavan toimia vastuidensa mukaisesti, johtajilla on ristiriita, pitäisikö heidän kuitenkin huolehtia hallituksen toimivuudesta. Johtajat peilaavat kysymystä historiaan ja siihen, että hallitus on alun alkaen perustanut järjestön ja sillä on ollut keskeinen rooli järjestön toiminnassa, mutta rooli on muuttunut ajan kuluessa. Hallituksen kategorioita ja sen määreitä rakennetaan muuttuvassa toimintaympäristössä uudelleen ja johtajat ja hallitus joutuvat neuvottelemaan suhteensa ja rakenteensa uudelleen.

Johtajien puheissa suhde hallitukseen rakentuu parhaimmillaan johtajuutta laaja-alaisesti, jolloin hallituksen jäsenet toimivat järjestön etua edistäen ja jäsenten osaaminen ja verkostot ovat johtajan ja johtajuuden käytettävissä. Moni johtaja kuvaa myös työskentelevänsä hyvin itsenäisesti hallituksen toimiessa vain kumileimasimena päätöksiä tehtäessä. Tämä voi olla osin johtajalta valittua tai hallituksen piittaamattomuudesta tai kiireestä johtuvaa. Johtaja asemoituu suhteessa hallitukseensa sen mukaan, kuinka hyvin yhteistyö sen kanssa sujuu, toimiiko hallitus todella hänen esimiehenään ja tukenaan työssä vai onko hallitus vain koira, jota hän häntänä heiluttaa. Kyse on myös vallasta, kenelle tietoa ja valtaa annetaan ja miten se järjestössä käytetään.

5.3.4 Johtajien keskinäinen ymmärrys ja kilpailu

Pääasiassa johtajien määrittelemät kategorisaatiot ja suhteet toisiin ilmenevät erilaisuutena ja eroavaisuutena, mutta toisten johtajien kanssa suhde näyttäytyy pääasiassa yhteenkuuluvuutena ja samankaltaisuutena, josta omaan johtajuuteen saadaan tukea. Kaikki tutkimuksessani mukana olevat järjestöt kuuluvat johonkin alansa keskusjärjestöön. Moni johtaja kuvasi haastattelussa tekevänsä yhteistyötä sisärjestöjen kanssa sekä osallistuvansa keskusliiton yhteisiin tapahtumiin ja koulutuksiin. Myös alueella toimivien toisten järjestöjen sekä yritysten johtajien kanssa rakentuu yhteyttä ja tukea. Toisaalta muutama johtaja kuvaa yhteiskunnallisen muutostilanteen ja muun muassa kilpailutuksien aiheuttavan yhteistyön vähenemistä ja avoimuuden vähenevästä toisten toimijoiden ja johtajien välillä.

Seuraavaa aineisto-otetta on edeltänyt keskustelu johtajan omasta johtajuudesta ja sen onnistumisista ja epäonnistumisista. Tutkija on pyytänyt johtajaa kuvaamaan, mitä kehitettävää hän näkee itsessään. Ote on katkelma vastauksen keskeltä.

Sitten kehittämisen haasteita, aina tämmöiset johtajuuteen ja esimiestaitoihin liittyvät koulutukset vuosittain oon kokenut hirveen hyvänä. Ja tavallaan itselle pelivälineitä antavana, ja sitten esimerkiksi keskusliiton johtajakollegatapaamiset on ollut hirveen hyvät päivät. Niin tota tietää tota ett siellä on ihmisiä, jotka on samassa tilanteessa eikä tarvi kaikkea aloittaa sieltä a:sta. Niin tavallaan se kokemusten jakaminen just niitten hyvien ja myös niitten kehittämisen jakaminen ja esille tuominen ja huomaa että eihän näitten kanssa ole todellakaan yksin vaan on paljon muitakin, mutta että muun muassa nämä keskusliiton järjestöjohtajatapaamiset ja koulutuspäivät on sellaisia mitkä sitä omaa jaksamistakin mutta myös sitä omaa kehittymistä tavallaan vie eteenpäin.

Johtaja alkaa puhua omista kehittämisen haasteistaan ja kertoo, että erilaiset johtajuuteen ja esimiestaitoihin liittyvät koulutukset ovat hänen mielestään hyviä ja osamista kehittäviä, ”pelivälineitä antavia”. Hän jatkaa tuomalla esiin, että keskusliiton johtajakollegatapaamiset ovat hyviä tapahtumia. Hän kuvaa, että siellä tapaa ihmisiä, jotka ovat samassa tilanteessa ja ymmärtävät toisiaan, ”eikä tarvi kaikkea aloittaa sieltä a:sta”. Johtajan puhe rakentuu ”me-puheena”, jossa järjestöjohtajat yhdistyvät yhteiseksi porukaksi: kokemusten jakamisen ja toisten kuulemisen myötä huomaa, ettei ole yksin, vaan on paljon muitakin, jotka työskentelevät samojen asioiden kanssa. Haastateltava toteaa, että keskusliiton järjestöjohtajatapaamiset ja koulutuspäivät tukevat omaa jaksamista sekä kehittymistä. Johtaja määrittyy ja kategorisoituu puheessaan järjestöjohtajaksi ja osaksi järjestöjohtajaporukkaa kokien heidän kanssaan yhteenkuuluvuutta. Samankaltaisten kokemusten ja työtilanteiden jakaminen ja kuuleminen tukee johtajaa muuttuvassa työssään ja työympäristössä ja antaa työkaluja kehittyä työssään.

Johtajat kertovat identifioituvansa ja kategorisoituvansa sisarjärjestöjen ja niiden johtajien ryhmään ja he pitävät tätä tärkeänä työssään, kuten yksi haastateltava toteaa: ”niinkun mä aattelen että siinä johtajuudessa niin on tärkeätä että on semmonen on joku porukka siis se missä on sellanen kollegiaalisuus”. Tärkeäksi perustaksi määrittyy se, että kollegat työskentelevät samojen asioiden parissa ja ymmärtävät helposti mistä puhutaan, vaikka heillä on myös eroavaisuuksia. Erityisesti vapaamuotoinen keskustelu ja jakaminen johtajakollegojen kanssa nousee tärkeäksi voimavaraksi ja tueksi työssä: ”toinen sanoo muutaman sanan niin me tiedetään mistä on kysymys. Et mitä se nyt halua jakaa”. Moni johtaja kertoo saavansa tukea työhönsä saman keskusliiton toisilta järjestöjohtajilta, saa jakaa samanlaisia kokemuksia sekä saa konkreettista apua toisilta tai voi antaa sitä toisille. Järjestöjohtajien tapaamisissa pystyy tuulettamaan ronskistikin omia ajatuksiaan, eikä tule silti teilatuksi, vaan usein toiset jakavat samat ajatukset.

Seuraavassa esimerkissä johtajan tuki toisilta järjestöjohtajilta kuvastuu myös konkreettisena yhteistyön tekemisenä ja tietotaidon jakamisena.

OTE 21

T: Mistä sä saat tukea sun johtajuuteen?

J: No onhan tässä siis sillai ihan hyvä että tässä on kuitenkin näitä kaveri-järjestöjä on siis tän saman liiton että mutta sielläkinhän ne monet on samanlaisten juttujen kans painii et sitä aina välillä miettii et viittäkö vaivata mutta olen vaivannu ja minultakin on kysytty me on paljon tehty tässä vaikkapa ny just vaikka sitä palvelumuotoilupuoolella ni ihan on surutta ku se on yhteiskunnan rahalla tehty ni ne on pantu jakeluun ja ne on hyväks koettu ja siitäkinhän saa voimaa ku pystyy auttaan jotain toista se et sitä osaaki jotain.

Tutkija esittää johtajalle kysymyksen, mistä hän saa tukea johtajuuteensa. Johtaja kuvaa puheessaan hyvänä työnsä sen, että saman liiton alta löytyy kaverijärjestöjä, jotka painivat samojen juttujen kanssa. Puhe kaverijärjestöistä ja yhteisistä jutuista identifioivat johtajaa osaksi porukkaa ja rakentavat yhteenkuuluvuutta. Kollegojen kanssa on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia ja pyytää apua, vaikkakin johtaja kertoo välillä pohtivansa, että ei viitsi vaivata toisia. Kuitenkin hän tuo esiin, että johtajat ovat yhteydessä toisiinsa ja ”vaivaavat” toisiaan, pyytävät ja antavat apua toisilleen. Johtaja kuvaa konkreettista asiaa, palvelumuotoilua, josta on jaettu tietotaitoa ja osaamista. Hän toteaa, että kun järjestöt tekevät kehittämistyötä ja toimintaa yhteiskunnan rahalla niin johtaja kokee, että voidaan avoimesti jakaa tietoja. Yhteiset tekijät, kuten rahoitustausta ja sen tuoma avoimuus, yhteinen keskusliitto ja yhteiset haasteet rakentavat puheessa yhteenkuuluvuutta ja ”me-henkeä” suhteessa kollegoihin. Myös toisten auttaminen lisää yhteenkuuluvuutta ja antaa tukea omaan johtajuuteen ja ”saa voimaa ku pystyy auttaan jotain toista se et sitä osaaki jotain”. Toiset järjestöjohtajat näyttävät johtajan puheessa siis vertaisten yhteisönä, josta johtaja saa tukea työhönsä.

Sisarjärjestöjen johtajakollegat mainitaan monen järjestöjohtajan haastattelupuheessa spontaanisti erilaisissa yhteyksissä ja myös kysyttäessä, mistä johtajuuteen saa tukea. Muutama järjestöjohtaja on hakenut ja saanut tukea myös eri alan johtajista tai yhteistyökumppaneistaan.

OTE 22

Mutta mulla on aika hyvä vertais, näistä yritysjohtajista ni näistä ja valtakunnallisista ni toimijoista, niistä on tullu aika hyvä verkosto. Minkä kanssa voi puida asioita läpille ja kehittää niitä.

Johtaja kertoo yritysjohtajista ja valtakunnallisista toimijoista muodostuneen vertais-
tovereita, joiden kanssa asioista voi puhua ja niitä kehittää. Johtajuus kategorisoituu
tässä kaikille johtajille alaan ja sektoriin katsomatta yhteiseksi yhdistäväksi nimittä-
jäksi, ollaan ”me-johtajat”. Yhteys toisten samankaltaisten kanssa antaa tukea ja ja-
kamisen mahdollisuuksia johtajille. Puheessa luodaan mielikuvaa siitä, että johtajat
ymmärtävät toisiaan ja he kykenevät yhdessä kehittämään.

Toisaalta yhteiskunnallisten muutosten myötä yhteys toisten johtajien tai yhteisen
järjestösektorin toimijoiden kanssa on muutoksessa. Seuraavassa aineisto-otteessa
johtaja kertoo aikaisemmin koetun me-hengen muuttuneen saman alan toisten toi-
mijoiden kanssa.

OTE 23

Mutta kyllä nää vaan on tän kilpailuttamisten myötä tää on heikentäny niinku päihdetoimi-
joiden keskinäistä yhteistyötä, että se ei oo lisänny sitä vaan se on vähentäny sitä ja täs on
yks semmonen epäkohta mitä mä en näe mitään järkeä. Tai siis näen sen semmosena niinku
huonona taaksepäin menemisenä.

Johtajan puheessa tulee esiin, että yhteiskunnallinen muutos palveluiden kilpailutta-
misen myötä on ajanut saman alan toimijota kilpailuasetelmaan toistensa kanssa ja
näin vähentänyt yhteistyötä. Järjestötoimijat eivät näyttäyty tässä tilanteessa enää
”me-porukkana”, vaan ottavat etäisyyttä toisiinsa. Johtajan puheessa kilpailuttamisti-
lanne näyttäytyy sellaisena, jossa yhteistyötä ei uskalleta tehdä: mahdollisesti jotteivat
omat ”liikesalaisuudet” ja kilpailutuksen valtit paljastu toisille, toisia ei niin mielellään
enää auteta, kun jokainen kilpailee samoista rahoista ja sopimuksista, ja yhteistyötä ei
tehdä, kun pelätään sen vääristävän kilpailutilannetta. Johtajan puheessa tuotetaan
eronteko entisen yhteistyön ja me-hengen ajan sekä nykyisen me–he-eriytymisen
ajan välille. Entinen aika kategorisoituu johtajan puheessa hyvänä ja nykyinen kilpai-
lutusten tuoma eriytyneisyys kategorisoituu huonona aikana ja toimintatapana.

Myös muiden johtajien haastatteluissa tulee esiin erontekoja johtajien välillä. Joh-
tajien välinen kilpailu näyttäytyy puheissa kilpailuna erilaista rahoituksista, jolloin yh-
teistyön toisten kanssa on nähty vähenevän. Myös oman asiantuntemuksen esille-
tuomisesta, verkostoihin pääsemisestä ja päättäjien suosioon tai heidän kanssaan yh-
teistyyöhön pääsemisestä kilpaillaan. Tämä vaikeuttaa yhteistyön tekemistä, kun jokai-
nen haluaa korostaa omaa erinomaisuuttaan. Haastateltavien puheessa toiset johtajat
ja järjestöt kategorisoituvat omaa etua tavoitteleviksi, jolloin heidän kanssaan on vai-
keaa tehdä yhteistyötä. Oma toiminta kategorisoidaan yhteistyötä ja me-henkeä ha-
luavaksi ja näitä ylläpitäväksi.

Johtajat ja erityisesti järjestöjohtajat erottautuvat muista toimijoista yhteisistä kokemuksista johtuvan ymmärryksen perusteella ja kategorisoivat itsensä järjestöjohtajien ”me-heimoon”. Kaikkein eniten haastattelemani järjestöjen johtajat kokevat yhteyttä saman keskusliiton alla toimivien sisärjestöjen johtajien kanssa, mutta myös toisten lastensuojelu-, mielenterveys- tai päihdejärjestöjen johtajien kanssa haetaan yhteisiä jakamisen paikkoja ja tukea toinen toisiltaan. Muutama järjestöjohtaja kategorisoi itsensä myös laajemmin johtajien piiriin kuuluvaksi, ja he saavat tukea ja kokevat yhteyttä toisten, joko julkisten tai yksityisten organisaatioiden johtajista. Johtajat ottavat haastattelupuheessa puhuja-aseman, jossa kategorisoivat itsensä osaksi johtajaporukkaa, jossa johtajat ymmärtävät toisiaan, pystyvät jakamaan johtajuuteen liittyviä pulmia ja kysymyksiä keskenään sekä jakamaan toisilleen osaamistaan ja kehitettyjä työkaluja. Johtajus on yhteinen nimittäjä ja yhteenkuuluvuus vahvistaa johtajuuden roolia ja identiteettiä. Toisaalta yhteiskunnalliset muutokset kuten taloudelliset haasteet ja verkostojen tärkeys ovat saaneet johtajat myös kilpailemaan toistensa kanssa. Kilpailu vähentää heidän keskinäistä yhteyttään. Kilpailun vuoksi johtajat myös rakentavat erontekoa itsensä ja oman järjestön sekä toisten johtajien ja toimijoiden välille. Muuttuvassa tilanteessa johtajat liikkuvat yhteyden ja eroavaisuuden välisessä maastossa.

5.3.5 Yhteistyösuhteet vallan erottavuutena ja verkostojen yhteytenä

Johtajat kuvaavat haastatteluissa suhteitaan yhteistyökumppaneihin. Yhteistyösuhteiden ja samalla julkisuuden ylläpito ja laajentaminen kuvataan aineisto-otteissa kasvavaksi osaksi johtajan ja järjestön työtä. Yhteistyön ja verkostojen merkitys järjestöjen toiminnalle on keskeistä, ne luovat toimintamahdollisuuksia sekä ovat osa rahoituksen varmistamista. Järjestöjohtajan tehtävään kuuluu huolehtia hyvistä yhteistyösuhteista sekä järjestön julkisuudesta. Suhde yhteistyökumppaneihin ja julkisuuteen kuvastuu johtajien puheessa instrumentaalisen valtasuhteena: rahoittajien kanssa on pidettävä yhteyttä ja markkinoitava toimintaa, jotta rahoitus varmistuu, verkostoissa on oltava mukana oman toiminnan ja yhteistyön mahdollistamiseksi ja vaikuttamistyön tekemiseksi. Rahoittajat ja päättäjät rakentuvat johtajien puheessa valtaapitäviksi suhteessa järjestöihin ja niiden johtajiin. Toisaalta tärkeää on päästä sisään ja kokea samuutta toisten johtajien ja verkostojen kanssa. Johtajan arvo näyttää nousevan, mikäli johtaja saa itsensä ja järjestönsä mukaan sisäpiiriin, mukaan valtakunnallisiin tai alueellisiin merkittäviin verkostoihin ja työryhmiin. Tämä onkin yhteiskunnallisessa muutostilanteessa ja vaikuttamistoiminnassa tärkeää järjestöjen tulevaisuudelle.

Seuraavassa aineisto-otteessa on kaksi katkelmaa yhden johtajan haastattelusta. Katkelmat ovat osa johtajan pidempiä kuvauksia juuri tämän järjestön johtajuudesta.

OTE 24

Ja varmaan se ulostuonti myös ja se esiintyminen, se on aika tärkeä nykyään kuitenkin, ku sä joudut käymään nuoleskelemas ihmisiä, et sä saat sitä rahaa ja muuta.

Se on se, koko ajan pitää olla sun pitää olla koko ajan, varsinkin yhdistyksessä se on hirveen tärkeet se niin sano, sen oman asian, sen oman yhdistyksen esiin tuominen et meidän pitää koko ajan olla päättäjien mielissä ja ajatuksissa, ei nyt koko ajan mutta niinku sillee sillon tällön aika usein varsinkin sillon, kun niit päätöksiä aletaan tekemään niist rahoista ja muista, et kuka sen hännän nostaa, jos ei me.

Otteessa johtaja nostaa esiin tärkeänä osana työtään ulostuonnin ja esiintymisen. Hän kuvaa suhteita yhteistyötahoihin heidän miellyttämisenään, ”sä joudut käymään nuoleskelemas ihmisiä”, jotta järjestölle saadaan resursseja. Johtajan puheessa suhde yhteistyösuhteisiin määrittyy niiden instrumentaalisuuden, hyödyllisyyden kautta, ”saadaan rahaa ja muuta”, ja niiden eteen ollaan valmiita ”nuoleskelemaan”. Samalla johtaja tulee kuvanneeksi järjestön jollain tavalla alisteiseksi yhteistyötahoille. Hän jatkaa vielä myöhemmin haastattelussa aiheesta ja korostaa sitä, että johtajan täytyy koko ajan tuoda oman järjestön asiaa ja omaa järjestöä esiin yhteistyötahoille ja rahoittajille. Hän kuvaa sitä, että järjestöjen tulee olla päättäjien mielissä, kun rahoituspäätöksiä tehdään. Johtaja myös huomauttaa siitä, että järjestöjen tulee itse huolehtia siitä, että he tuovat esiin omaa asiaansa ja toimintaansa ja näin pysyvät päättäjien mielessä, ”kuka sen hännän nostaa, jos ei me”. Johtajan puheessa yhteistyösuhteet ja julkisuus muotoutuvat näin instrumentaaliseksi, välineelliseksi, järjestön parhaan ja hyödyn tavoittelemiseksi. Samalla yhteistyösuhteissa muotoutuu järjestöjohtajalle alisteinen asema silloin, kun toisena osapuolena on rahoituksista päättävä taho, jolla on valta päättää, kenelle resursseja jaetaan. Johtaja antaa tällaiselle toiminnalle kuitenkin hyväksyvän selonteon kategorisoimalla sen institutionaaliseen yhteiskunnan järjestykseen ja eri toimijoiden rooleihin kuuluvaksi ja itsensä työnsä tuntevaksi ja sen arvoa näin esille nostavaksi johtajaksi.

Johtajan tehtävä markkinoida järjestöä ja esitellä omaa työtään ei aina ole johtajille luontevaa, mutta yhteistyösuhteiden luominen ja ylläpitäminen nähdään työssä keskeisenä järjestön toiminnan kannalta, kuten seuraavassa otteessa ilmenee.

T: Miten muutokset haastavat johtajuutta, tämä miten rahoja ja tukia jaetaan?

J: No se haastaa sitä johtamista ainakin sillain et se johtaja joutuu lähtemään sieltä työpöytänsä ääreltä jonnekin vähän niinkuin kauppamieheksi, haistelemaan sitä ympäristöä. Kukaan ei o niin, et ympäristö muuttuu niin kovasti et kukaan ei oo niin et sieltä tultais niin että teillä on ylivoimasta päiväkeskustoimintaa, vaan et se on niinkun pitkää työtä ja joskus sitä, mä muistan kun mult on joskus kysytty et mitä se sun työs pitää sisällään, ni mul on sellaine karmee tunne ja alkaa niinku puna nouseen kasvoille et mitä se nyt pitää sisällään...se niinkun sen lisäksi että toimipaikassa on niitä johtamistehtäviä niin se pieni järjestö pitää johtaa näkyville sinne oikeisiin paikkoihin. Se ei oo välttämättä joku lehden etusivu, mut se on sosi-aali- ja terveystalan ammattilaiset, ne jotka toimii sen saman asian ja ryhmän kanssa ja joista päin ne asiakkaat tulee sinne päiväkeskukseen tai jonne ne sieltä ohjataan. Mun mielestä tää on kulunut sana, mut sellainen verkostotyö on niinkun tärkeitä. Et pitää olla niin kuin jollain tavoin näkyvissä ja sitä mä oon miettinyt niinkun omalla kohdalla et mä en oo ollenkaan sellainen niinku kauppamies, mä oon puolivuotta elämässä tehnyt pelkkää myyntityötä ja se tuntu viideltä vuodelta se puoli vuotta. Se oli älyttömän hyvää oppia.

Tässä otteessa tutkija pyytää johtajaa kuvaamaan, miten rahoituksen jakamisen muutokset haastavat johtajuutta. Otetta on edeltänyt keskustelu yhteiskunnallisista muutoksista sekä järjestön rahoituksesta. Johtaja kuvaa muutosta siten, että johtaja joutuu lähtemään työpöydän ääreltä kauppamieheksi, aistimaan ympäristöä. Hän määrittelee ympäristön kanssa yhteydenpidon välttämättömänä ja jatkuvana johtajan työlle kuvaamalla, että ”kukaan ei o niin, et ympäristö muuttuu niin kovasti, et kukaan ei oo niin et sieltä tultais niin että teillä on ylivoimasta päiväkeskustoimintaa, vaan et se on niinkun pitkää työtä”. Ympäristön muuttuminen velvoittaa johtajaa pitämään yhteyttä yhteistyötahoihin ja pitämään oman järjestön mukana verkostoissa ja kertomaan järjestön toiminnasta, jotta se tunnetaan ja osataan ottaa huomioon. Haastattelupuheessa johtajan työ määrittyy sisäiseksi työksi järjestössä itsessään sekä ulkoiseksi työksi, jossa ”se pieni järjestö pitää johtaa näkyville sinne oikeisiin paikkoihin”. Näkyvillääolo ei tarkoita johtajan mukaan välttämättä mediassa näkymistä, mutta sosiaali- ja terveystalan toimijoille, jotka tekevät päätöksiä asiakkaiden ohjaamisesta eteenpäin, on tärkkää olla tuttu. Tässä kategorisoituu ja erottuu järjestöjen työn kannalta merkittävät toimijat vähemmän tärkeistä kumppaneista ja näkyvyydestä. Markkinointi rakentuu vieraana elementtinä järjestön johtajalle. Haastateltava puhuu siitä, että kokee kauppamiehen roolin omassa työssään haastavana, johtajan tehtävä kehua ja markkinoida oman järjestön toimintaa nostaa punan kasvoille. Järjestöjohtaja kategorisoi itsensä vaatimattomaksi, mihin liittyy hän pitää itsensä tai järjestönsä toiminnan korostamista vieraana. Kauppamiehen rooli muotoutuu johtajan puheessa kuitenkin tärkeänä instrumentaalisenä suhteena yhteistyösuhteisiin ja julkisuuteen. Johtajan puheessa verkostotyö rakentuu tärkeäksi työvälineeksi, jolla oman järjestön

toiminta saadaan näkyviin ja tuttuuden ja kuulumisen kautta valtasuhteita kavenne-
taan. Johtajan työssä yhteistyösuhteet ja verkostot näyttävät hyödyllisinä järjestön
asiakasvirralle ja asiakasohjaukselle, ja markkinointi ja toiminnan esilletuominen ja
niihin kytkeytyvä kauppamiehen kategoria määrittävät näin ollen muuttuvassa yhteis-
kunnallisessa tilanteessa välttämättömäksi johtajan tehtäväksi.

Seuraavassa aineisto-otteessa johtaja tuo esiin sen, että onnistuminen yhteis-
työsuhteiden ja oman järjestön verkostojen laajentamisessa tuo johtajalle tyytyväi-
syyttä omaan työhönsä. Hän nostaa asian esiin, kun tutkija on edellä kysynyt häneltä
johtajan työssä tapahtuneista onnistumisista. Ensin hän on kuvannut asiakkaiden on-
nistumisia mutta siirtyy sitten jatkamaan yhteistyöverkostoista.

OTE 26

J: Mutta tuota, mut jos sitten laajemmin ajattelee niin mä oon aina ollu aika tyytyväinen itses-
säni siihen mitenkä hyvin o onnistuttu niinkun luomaan uusia yhteistyöverkostoja ja kuviota.
Siihen oon ollu tosi tyytyväinen, et on tullu niinkun kansallisen tason niinkun, vähän sitä
omaa profiilia on saatu selkeesti mun mielestä nostettua, siitä mä oon niinkun siin oon on-
nistunu.

T: Mikhä tahoihin sä oot kontakteja luonu?

J: No tuota isoihin niinkun isoihin järjestöihin, joihinkin, sitten tuota, ihan valtion, valtion-
kin hallintoon niin on luotu semmoisia yhteistyökuvioita, jotka varmaan meille on niinku yh-
teisönä ihan hyvästä jatkossa, semmoisia niinku, no semmoisia yhteistyökuvioita.

Johtaja rakentaa johtajuutta suhteessa yhteistyöverkostoihin kuvaamalla, kuinka ko-
kee onnistuneensa työssään, kun on pystynyt luomaan uusia yhteistyöverkostoja.
Tiettyihin verkostoihin kuulumalla järjestö ja johtaja tulevat näkyviksi ja paremmin
huomioiduiksi toimintaympäristössä, pääsevät osaksi jotakin ”me-verkosta”. Erityi-
sesti tärkeäksi johtajuudelle määrittänyt kansallisen tason yhteistyön laajentuminen.
Johtajan puheessa tulee esiin se, että järjestön profiili on noussut kansallisella tasolla
saavutetun järjestöjen ja valtion yhteistyön myötä. Hän kuvaa näitä yhteistyökuvioita
sellaisiksi, joista järjestölle on hyötyä tulevaisuudessa, ”luotu semmoisia yhteistyöku-
vioita, jotka varmaan meille on niinku yhteisönä ihan hyvästä jatkossa”. Jääminen
verkostojen ulkopuolelle tuottaisi toiseutta ja profiilin (maineen, vaikuttavuuden, vai-
kusvallan) puutetta. Valtakunnallinen verkostoituminen ja sen myötä tuleva tun-
nettuus rakentuvat tässä instrumentaaliseksi ja valtaa tasaavaksi toimeksi, jonka
myötä järjestöllä ja sen johtajalla on entistä enemmän profiilia ja mahdollisuuksia.
Järjestöstä ja sen johtajasta tulee osa jotakin suurempaa ”me-verkosta”, mikä tuo
vaikuttavuutta ja vaikutusvaltaa, ja näihin ”me-verkostoihin” kuulumista johtaja pitää

tärkeänä työssään. Yhteistyön ja julkisuuden laajentaminen sekä tiettyihin verkostoihin pääseminen rakentuvat johtajan puheessa tavoiteltaviksi asioiksi, joilla mahdollistuu samuuden ja yhteyden kokeminen toisten vaikutusvaltaisten toimijoiden kanssa. Nämä määrittävät keskeiseksi osaksi johtajan työtä ja työssä onnistumista.

Samalla kun johtajat rakentavat kuvaa yhteistyösuhteista ja julkisuudesta instrumentaalisenä, hyödyn hakemisena näistä suhteista, he kategorisoivat itsensä ja järjestönsä toisaalta alisteisena rahoituksista päättäviin nähden sekä verkostot ja suhteet sellaisiksi, joihin tulee pyrkiä mukaan toimintakyvyn ja mahdollisuuksien varmistamiseksi. Yhteistyösuhteiden rakentuminen ja verkostoihin pääseminen näyttäytyvät haastattelupuheissa johtajan työssä onnistumisina ja pitkinä prosesseina. Johtajat tekevät yhteistyösuhteita kuvaavissa kategorisoinneissaan määrittäviä, joissa erotetaan tärkeät suhteet vähemmän tärkeistä. Mitä enemmän hyötyä suhteista on ja mitä arvostetumpiin tahoihin suhteita on, sitä tärkeämmiksi ne puheissa muodostuvat. Keskeisiä ovat ne suhteet ja verkostot, joiden kautta on mahdollista saada resursseja toimintaan, joiden kautta asiakkaita ohjautuu toimintaan sekä minkä avulla voidaan rakentaa omasta järjestöstä parempaa ja vahvempaa profiilia. Johtajuutta sekä järjestöä vahvistaa se, että johtaja voi puhua ”me-puhetta” laajemman verkoston suulla ja kokea kuuluvansa osaksi jotain laajempaa verkostoa, jolla on merkittävä asema yhteiskunnassa.

5.4 Muutoksessa korostuvat järjestöjohtajuuden identiteettikategoriat

Identiteetin rakentamisessa hyödynämme ajassa liikkuvia trendejä ja haluamme yleensä esittää itsemme myönteisesti, esimerkiksi hyvänä työntekijänä tai hyvänä johtajana. Tässä tutkimuksessa haastateltavien puhe järjestöjohtajuudesta rakentuu muutoksessa tärkeinä pidettävien ominaisuuksien mukaisina johtajuudelle rakentuvina identiteettikategorioina. Johtajat puhuvat haastatteluaineistossa vanhakantaista autoritääristä ja yksintekevää johtamistapaa vastaan ja luovat järjestöjohtajasta kuvaa nykyajan johtamistrendejä seuraavana hyvänä johtajana. Järjestöjohtajuudesta rakentuvat identiteettikategoriat kuvastavat myös muutoksessa elämistä ja muutoksen johtamisen identiteettikategoriaa ja sen ominaisuuksia.

Otteet on valittu analyysissä mukaan sillä perusteella, että näissä johtajat kuvaavat omaa toimintaansa johtajana muutoksessa ja rakentavat identiteettikategorioita järjestöjohtajuudesta muutoksessa. Otteissa johtajat kertovat, millaista järjestöjohtajuutta muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan ja miten he itse toimivat johtajina

juuri nyt muuttuvassa yhteiskunnassa. Johtajat rakentavat identiteettikategorioita muuttuvassa tilanteessa selviytymiseen ja vastatakseen ulkoiisiin vaatimuksiin. Päädiskurssina on ”Muutoksessa korostuvat järjestöjohtajuuden identiteettikategoriat”, joka jakautuu viiteen identiteettikategoriaan. Identiteettikategoriat on kuvattu taulukossa 19, jossa kerrotaan myös aineisto-otteiden määrä kustakin aladiskurssista. Seuraavissa alaluvuissa avaan diskurssien rakentumista aineisto-otteiden ja analyysin kautta.

Taulukko 19. Muutoksessa korostuvat järjestöjohtajuuden identiteettikategoriat.

ALADISKURSSI	määrä	PÄÄDISKURSSI
Johtajuus alan asiantuntijuutena ja moniosaamisena	33	Muutoksessa korostuvat järjestöjohtajuuden identiteettikategoriat
Johtajuus tiimipelaamisena	45	
Palveleva johtajuus järjestön toiminnan mahdollistajana	32	
Johtajuus vastuun kantamisena	51	
Yrittäjämäinen omistautuminen ja sitoutuminen	36	

5.4.1 Johtajuus alan asiantuntemuksena ja moniosaamisena

Vaatimukset johtajuudelle sosiaali- ja terveysalan järjestöissä ovat kasvaneet, kun järjestöjen koko kasvaa ja niissä toimitaan yhä laajemmilla toiminta-alueilla. Myös muuttuvan yhteiskunnan vaatimukset muun muassa talous-, laki- ja kilpailutusosaamisen muodossa sekä asiakkaiden moniongelmaisuuksien ja siihen vastaavan ammatillisen osaamisen tarpeen tunnistaminen vaativat johtajuudelta laaja-alaista asiantuntemusta, ymmärrystä ja osaamista. Haastateltavien puheessa asiantuntemus ja moniosaaminen rakentuvatkin osaksi muutoksessa toimivan johtajuuden identiteettikategoriaa.

Otteesta haastateltava rakentaa nykypäivän järjestöjohtajuutta vahvan ammatillisen osaamisen professioksi.

OTE 27

Isoin muutos on varmaan se että, nyt tulee vähän positiivisempaa, on se että aikaisemmin järjestöjohtaminen on ollut hyvin pitkälle kutsumusta, väitän näin. Missä ei tosiaankaan oimitään pahaa, mutta nyt sitten siihen on ammatillisuus tullut viime vuosina mukaan. Kentällä on koko ajan enemmän ja enemmän koulutettuja ihmisiä ketkä kokee, että ne tulee tänne alalle sen takia että ne on hyviä, niin johtajissa kuin työntekijöissäki. Väitän että aikaisemmin täällä oli, nyt lainausmerkeissä, että täällä oli päänahanpotkittuja kavereita, ketkä oli

tullut uskoon ja sen kautta ne oli jämähtänyt tälle alalle. Ja ei sekään oo huono tie olleenaan, en mä sitä sano, mutta jotenkin sitä itte on kaivannut, että tänne tulee tosissaan niitä tyyppejä, ketkä sanoo jo siellä koulun penkillä, että mä oon hyvä ja mä haluan tonne. Joka on iso muutos, mutta ja tääkin heijastuu vasta pienellä viiveellä. Tää on muutos minkä on havainnu näinä vuosina, kun itse on ollu tässä töissä. Eli reilu 10 vuoden aikana.

Haastateltava kertoo huomanneensa järjestöjen johtajissa noin kymmenen vuoden aikana muutoksen, jossa kutsumuksen tai omaan kokemukseen perustuneet johtajat ovat vaihtuneet alan koulutuksen omaaviksi, ammatillisiksi johtajiksi. Vanha järjestöjohtajuus kategorisoituu johtajan puheessa jämähtäneeksi, jonka leimaa pyritään purkamaan uudenlaisen järjestöjohtajuuden diskurssien ja kategorioiden rakentamisella. Nykypäivän ja tulevaisuuden järjestöjohtajuudelle neuvotellaan johtajan puheessa uudenlaista identiteettikategoriaa, jossa johtaja määrittyy koulutettuna henkilönä, hyvänä työssään ja halukkaana nimenomaan työskentelemään järjestössä johtajana. Tämän hiljalleen tapahtuva muutos näyttäytyy johtajan puheessa isona asiana järjestökentällä ja järjestöjohtajuudessa.

Haastatteluaineistossa johtajat puhuvat erilaisista kohtaamistaan työn haasteista, jotka vaativat heiltä osaamista ja asiantuntemusta ratkaisujen tekemiseksi. Seuraavassa aineisto-otteesta tulee esiin johtajan kohtaama järjestön muuttunut tilanne, jossa johtaja vastaakin yllättäen hyvinkin laajoista ja uusista kokonaisuuksista.

OTE 28

Ja tota noin joskus se mua kauhistuttaa et tota, että et et minkälaisia niinkun päätöksiä täytyy tehdä mut suurimmaks osaks se ei kauhistuta vaan mä ajattelen, että mun täytyy niinkun osata ja mulla täytyy olla näkemys et mä oon ollu pitkään alalla ja mä oon paljon luenut, että kyllä mun täytyy niinkun, et sillai mä aattelen et mä oon ihan oikeessa paikassa.

Johtaja kertoo kauhistelevansa nykypäivänä sitä, millaisia päätöksiä hänen täytyy työssään kohdata ja tehdä. Tässä hän tuottaa mielikuvaa järjestöissä ja johtajan työssä tehtävistä päätöksistä isoina ja merkittävänä. Samalla hän tuo esiin, että oma järjestöjohtajan identiteetti perustuu korkeaan koulutukseen ja pitkään alan kokemukseen, minkä johdosta hän pystyy tekemään vaativia päätöksiä ja toimimaan johtajan tehtävässään. Järjestöjohtajuus rakentuu tässä puheessa vahvana asiantuntemuksen ja osaamisen identiteettikategoriana, joka on vaatimus tämän päivän muuttuneessa ja yhä muuttuvassa järjestötyössä.

Monella johtajalla on korkea koulutus ja alan työkokemusta, mutta järjestöjohtajan työssä vaaditaan myös aivan omanlaisia taitoja, kuten seuraavassa otteesta ilmenee.

OTE 29

T: Mitkä on semmosii keskeisiä mitä on oppinu (järjestöjohtajan työssä)?

J: No kaikki johtamiseen. Kyllä se niinku ihan siis niinkun markkinoinnista ja siis kaikkee ihan mitä vaan markkinoinnista, vaikka että et on kymmeniä radiohaastatteluita ja lehtihaastatteluita, ja telkkarihaastatteluita ja ihan siis tämmösiä niinku juttuja, mitä niinkun ihan tos niinkun sairaanhoitajana ei ollu ihan kuitenkaan arkipäivää. Juontokeikat ja tapahtumien organisoinnit, sit tietysti tää talouden organisointi ja rahoitusten neuvottelut ja rekrytointeja ja haastatteluja ja tietysti esimiestyö, kehityskeskustelut. Et onha se niinku siitä sais pitkän listan, toiminnan kehittäminen on iso juttu. Ja se et ethän sä yksin tee et se tiimin osallistamine, et se yhteisö ja yhteisön mukaan otto, se on se eniten, tai se nyt vaikee homma mut mitä ei ehkä paperille oo niin helppo saada.

Tutkijan kysymykseen mitä haastateltava on oppinut työssään järjestöjohtajana, tämä alkaa luetella monia osaamisalueita. Hän kuvaa, että alan perustyössä, kuten sairaanhoitajana, ei kaikenlainen järjestöjohtajan työssä tarvittava osaaminen, kuten median kanssa toimiminen, tapahtumien organisointi, toiminnan kehittäminen, talouden, henkilöstön sekä esimiestyön hallinta, ole ollenkaan tyypillistä. Johtaja kategorisoi tavallisen sosiaali- ja terveystyöntekijän työn yksinkertaisempaan kuin järjestöjohtajan työn. Järjestöjohtajan identiteetikategoria rakentuu johtajan puheessa moniosaamisena, joka ei perustu pelkästään alan koulutukseen, vaan on sellaista, minkä oppii työn kautta järjestössä toimiessa. Lisäksi hän nostaa esiin sen, että työtä ei tehdä yksin vaan tiimi ja koko yhteisö tulee osallistaa mukaan, mikä tekee järjestöjohtajan työhön vielä oman osaamisalueensa.

Seuraavat saman johtajan kaksi haastattelukatkelmaa ovat keskustelusta, jossa puhuimme järjestöjohtajan työstä ja työn arjesta, sen kiireisyydestä, monista toimintaympäristön muutoksista ja niihin vastaamisesta. Otteessa haastateltava kuvaa järjestöjohtajan työn monitahoisuutta.

OTE 30

Onks tää tät tää elämä. Et siis elämä se on väärä sana, mut siis onks tää työ tätä? Että tarttee revetä. Et oisko joku paikka missä vois keskittyä. Et onks tää ihan oikeesti et mitä tää niinku vaatii, ku se vaatii hirveen intensiivistä, siis ei se että olet fyysisesti läsnä vaan sun pitää olla henkisestikin läsnä siinä. Et sun pitää niinkun totaalisesti olla siinä. Ja sun pitää oivaltaa sieltä et sul pitää hoksottimet olla koko ajan päällä. Ja sit sä saattaa seuraavassa hetkessä yks puhelinsoitto ja sun pitää aivan toiselle levelille laittaa ittesi. Ja sit sun pitää taas ihan niinku kolmanteen. Et voiks tää niinku, et miten kauan, et mua huolestuttaa itteeni, et miten kauan aivokapasiteetti pystyy tätä. Et mikä se on niinku tavallaa se.

Vai onks meidän yhteiskunta joka paikassa yhtä tämmöinen hajanainen ja vaatiiks se yhtä paljon työntekijöiltänsä joka ikisessä paikassa? Vai onks se sitten persoonakysymys et sitä ei osaa niinku jättää. Ja valikoituuko tänne järjestötyölle vähän vinksahaneet ihmiset (nauraa). Et silleen antaa sille pirulle sen koko käden.

Haastateltavan puheessa järjestöjohtajan työ kategorisoituu monitahoiseksi, nopea-tempoiseksi ja intensiiviseksi työksi. Johtaja kuvaa työtä sellaisena, jossa täytyy olla läsnä, täytyy kyetä sopeutumaan vaihteleviin aiheisiin ja työn vaativan älykkyyttä ja reagoitukykyä. Johtajan työ rakentuu myös haasteelliseksi, kun haastateltava pohtii ”miten kauan aivokapasiteetti pystyy tähän”. Haastateltava pohtii puheessaan, onko yhteiskunta vaan joka paikassa luonut työstä hajanaista vai onko työ vain järjestöissä niin moninaista. Samoin hän pohtii, valikoituvatko järjestötyöhön juuri ne henkilöt, jotka antautuvat työlleen, ”vinksahaneet ihmiset”, jotka ”antaa sille pirulle sen koko käden”. Järjestöjohtaminen muuttuvassa yhteiskunnassa ja laaja-alaisessa toimintakentässä kategorisoituu haastateltavan puheessa monitahoiseksi ja vaativaksi työksi, joka vaatii sen tekijältä aikaa ja paneutumista tehtävään.

Muuttuvassa toimintaympäristössä järjestöjohtajuuden yhdeksi identiteetikategoriaksi aineistossa rakentuu asiantuntemus ja moniosaaminen. Se kategorioituu johtajien puheessa vanhanaikaisen järjestöjohtamisen kutsumustyön leiman purkamisena ja ammatillisen koulutuksen korostamisena vaatimuksena työlle. Järjestön johtamista kuvataan vaativana ja monitahoisena työnä, jossa tarvitaan monenlaista osaamista ja asiantuntemusta niin sosiaali- ja terveysalalta työn substanssista, hallinnosta kuin viestinnästä ja markkinoinnista. Johtajalla tulee olla kykyä hallita montaa asiaa samaan aikaan, oppia uutta, siirtyä nopeasti asiasta toiseen ja ymmärtää kokonaisuutta yksityiskohdista laajoihin kokonaisuuksiin. Järjestöjohtajuus rakentuu johtajien puheessa muutoksessa uudistuvana, asiantuntevana ja osaavana ammatillisena professiona.

5.4.2 Johtajuus tiimipelaamisena

Johtajuuden muuttuessa moniosaamiseksi ja laaja-alaisten asioiden hoitamiseksi käytävien hoitaminen sekä kaikessa arjen työssä mukana oleminen mahdolliseksi yhdelle ihmiselle. Muutenkin johtajuudessa on alettu suosia jaettua johtajuutta ja nähdä tiimien ja yhteisöjen osallisuus johtajuuteen entistä hyödyllisempänä ja tehokkaampana (mm. Ropo 2011). Järjestöjen toiminnassa yhteisöllisyydellä on omat perinteensä. Johtajien puheessa muutostilanteissa korostuu yhdessä tekeminen ja vastuun jakaminen. Johtajuus näyttäytyy johtajien puheessa tiimipelaamisena.

OTE 31

T: Mitä sun mielestä johtajuus on? Miten se näkyy täällä teidän organisaatiossa?

J: Mun mielest johtajuus on, no nykyään se on ja etenkin meillä se on tiimipelaamista, tiimipelaamista ja sitä että tota saa toisten potentiaalini käyttöön. Ja ehkä vähän enemmän meillä vielä semmonen demokraattinen johtaminen, et toisaalta myös demokraattinen vastuunjako, mun mielest et sitä johtajuutta pystys vähän pilkkomaan paloiksi, yhdessä johdettas sitä osaks, ja meidän toiminnassahan se kuuluu ihan siihen perus ideologiaan, että se niinku jäsenistökin ja henkilökunta osallistuu päätöksentekoon, niinku tasavertaisesti tässä, sit se on helppo, helppo toteuttaa. Ja tota sit se demokratia ja tasavertaisuus. Ja mun mielest se johtaja et mun mielest se pitäis olla aina helposti lähestyttävä, ainakin se lähiesimies et jotenki se matala kynnyks et vois lähestyä ja voidaan nostaa kissa pöydälle et voitais asioista puhua ajoissa. Meil on tiivis tiimi ja tämmönen yhteys, se heti näkyy se et mitä me tehään, et ei varsinaisia suorituksia vaan se päivän saldo voi olla se et ollaan saatu olla vuorovaikutuksessa ihmisten kaa, tai voitu olla. Se näkyy kyllä heti siinä.

Tutkija pyytää haastateltavaa kertomaan, mitä johtajuus on ja miten se tulee esiin järjestössä. Johtaja aloittaa vastauksensa sillä, että hän kategorisoi tämänhetkisen, uuden, ja menneen, vanhan, johtajuuden erilaisiksi toteamalla kertovansa nimenomaan johtajuudesta nykyään. Johtajuus on jollain tavalla muuttunut ja ollut erilaista aiemmin kuin tänä päivänä. Nykypäivän järjestöjohtajuuden identiteetikategoriaksi rakentuu haastateltavan puheessa tiimipelaaminen, jossa kaikkien yhteisössä toimivien potentiaali otetaan käyttöön ja kaikki saavat osallistua, myös päätöksentekoon. Tiimipelaaminen määritetty demokraattisena, yhdessä johtamisena ja demokraattisena vastuuna. Johtajan mukaan tämä on asetettu osaksi järjestön perusideologiaa ja siksi sitä on helppo toteuttaa työssä. Tiimipelaamiseen rakentuu kuuluvaksi helposti lähestyttävän johtajan, järjestössä avoimen keskustelu- ja vuorovaikutuskulttuurin sekä yhteisössä olevien tiiviin yhteyden toisiinsa. Johtaja identifioi itsensä tiimipelaajana osaksi yhteisöä ja tiimiä ja pitää tärkeänä sitä, että johtajuus toteutuu matalalla hierarkialla, yhteisössä jaettuna johtajuutena.

Seuraavassa otteessa johtaja kuvaa havainneensa toisten alojen johtajien kanssa yhteisessä koulutuksessa, että sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajuudessa yhteistyötä tehdään henkilöstön kanssa toisin kuin muilla.

OTE 32

Tääl meijän alalla olis jonkun verran opetettavaa tähän niinku tähän vuorovaikutukseen ja ihmisten tavallaan huomioimiseen ja osallistamiseen ja ja ja tota motivoimiseen, arvostamiseen, kohtaamiseen. Me pidetään niitä itsestään selvinä aika lailla tai ainakin mä oon itse pitänny ja ja tota nyt niistä keskusteluista mul on sellanen olo et me ollaanki kyl aika hyviä näissä, et tavallaan mitä keskusteluja siel on käyty millä tavalla jotain muutosta viedään eteenpäin ni ne on ihan selviä, tottakai henkilökunta otetaan jo varhasessa vaiheessa ja ei oo välillä tuleeko joku ehdotus keneltä se tulee jos se on hyvä ehdotus ni se viedään, et sellanen tavallaan demokraattinen ja semmonen arvostava että semmonen olo mul on tullu siellä et me ollaanki aika hyviä näissä jutuissa.

Johtaja rakentaa järjestön johtajuutta vertaamalla sitä muiden alojen toimintaan ja identifioimalla sosiaali- ja terveystajärjestössä johtajuutta enemmän tiimipelaamisena kuin muilla aloilla. Hän nostaa esiin, että järjestöjohtajana hänelle vuorovaikutus, ihmisten huomioiminen, motivoiminen, arvostaminen ja kohtaaminen ovat työssä hyvin itsestäänselviä lähtökohtia. Järjestöjohtajuuden tiimipelaamisen identiteetikategoria korostuu johtajan puheessa muutostilanteessa, jossa hän toteaa olevan selvää, että henkilöstö otetaan mukaan koko prosessiin. Tiimipelaamista osoittaa johtajan puheessa myös se, että jokaisen ehdotukset ovat yhtä tärkeitä ja otetaan huomioon, toimitaan demokraattisesti ja toisia arvostavasti. Haastateltava pitää tiimipelaamisen identiteettiä tärkeänä ja ansiona järjestöjohtajille tulkitsemalla, että ”me ollaanki aika hyviä näissä jutuissa”.

Tiimipelaajan identiteetikategoriaa rakennetaan myös seuraavassa aineisto-otteesta tuoden johtaja lähelle työn tekemisen arkea, jossa hän muiden joukossa laittaa kätensä saveen.

OTE 33

Mut hyvä johtajuus itsessään on sitä kykyä kuunnella, kykyä delegoida, sit se on se avoimuus ja tasavertaisuus. Ja sit se kyky työskennellä myöskin osana sitä tiimiä elikä ettei nää itseensä sen niinku ulko tiimin ulkopuolella. Elikä no kun sitä johtajuuttakin on monenlaista mut jos mä aattelen tätä meidän organisaatiota ni ne on ne kantavat tekijät. Et jos sä oot ihan hirveen kaukana siitä arjesta niin ei me oltas päästy näihin tuloksiin ikipäivänä ei, et kyl se vaatii myöskin sitä et sä oot valmis itses laittaaan likoon.

Johtaja aloittaa tiimipelaamisen identiteetin rakentamisen hyvin samoin kuin edellä olleissa otteissa eli kyynä tehdä yhteistyötä henkilöstön kanssa, madaltaa kynnystä johtajien ja työntekijöiden välillä sekä jakaa heidän kanssaan johtajuutta. Tätä kuvastaa puhe siitä, että johtajan on tärkeää kuunnella ja delegoida sekä luoda avointa ja tasavertaista toimintakulttuuria. Sitten haastateltava ottaa tiimipelaajan identiteetin rakentamiseen myös uudenlaisen puhuja-aseman siten, että rakentaa tiimipelaamisen identiteettiä itselleen niin päin, että johtaja toimii osana työntekijätiimiä ja on yhtenä porukasta tekemässä mahdolliseksi arjen työtä. Tiimipelaaja-johtajan ei pidä pitää itseään ”tiimin ulkopuolella”. Johtajan puheessa olennaisena osana tuloksiin pääsemistä määrittäyty se, että johtaja on toiminut lähellä arjen työtä ja laittanut itsensä likoon. Menestyminen on tiimityön tulosta.

Muuttuva toimintaympäristö, tulosten saavuttaminen ja muutoksen toteuttaminen edellyttävät koko organisaation osallisuutta ja panosta ja johtajalta tiimipelaajan-identiteettiä. Nykypäivän järjestöjohtajuus rakentuu muuttuvassa toimintaympäris-

töissä tiimipelaamisena, jossa matalalla hierarkialla, johtajuutta ja vastuuta jakaen, yhdessä demokraattisesti toimien ja kaikkien osaamista hyödyntäen työskennellään tavoitteiden eteen. Tiimipelaajana johtaja toimii lähellä arjen työtä ja mahdollistaa omalta osaltaan toiminnan tuloksellisuuden.

5.4.3 Palveleva johtajuus järjestön toiminnan mahdollistajana

Haastateltavien johtajien puheessa tulee esiin se, että monessa järjestössä työntekijät ovat alansa osaajia ja asiantuntijoita tehtävässään. Johtajan tehtäväksi tällöin muodostuu huolehtia siitä, että organisaatio toimii ja luo työntekijöille mahdollisimman hyvät puitteet toteuttaa ammatillista työtä. Muuttuva yhteiskunta kilpailuine palveluineen tuottaa myös paineita huolehtia entistä paremmin henkilöstöstä ja saada heidät toteuttamaan laadukasta palvelua.

OTE 34

Tota mä itse aattelen hirveen yksinkertaisesti sen et mä jotenkin aattelen sen et mun tehtävä on huolehtia siitä, että tässä yhdistyksessä asiat hoituu ja työntekijöillä olis mahdollisimman hyvä niinkun innostuskin tehdä sitä työtä. Mä haluan jotenkin itse aatella et mun tehtävänä on jotenkin saada ihmisissä syttyyn sellanen liekki siihen omaan työhönsä, et heil on itellä semmonen tunne et mä haluan tehdä tän paremmin, mä haluan tehdä tän hyvemmin ja mun tehtävä on olla tavallaan se vaan se joka antaa niitä mahdollisuuksia ja ja kiittelee ja kannustaa ja vie eteenpäin.

Haastateltava rakentaa johtajan identiteettiä palvelevana johtajuutena. Tämä tulee esiin johtajan puheessa hänen kuvaamana tehtävänä henkilöstön työn mahdollistajana ja auttajana. Esimerkissä johtaja puhuu siitä, että hän on työssään henkilöstöään varten ja huolehtii siitä, että työntekijöiden työ sujuu, heillä on innostus ja palo tehdä työtään ja kehittää sitä eteenpäin. Palveleva johtajuus rakentuu keskeisenä työvälineenä siihen, että järjestössä tapahtuu kehittämistyötä, henkilöstö saa intoa ja työntekijät näkevät työssään mahdollisuuksia sen kehittämiseen ja parantamiseen ja koko organisaatio menee eteenpäin. Palvelevaan johtajuuteen määrittyy kuuluvaksi myös työntekijöiden kannustaminen ja kiittäminen työstään. Kannustava ja kiittävä ilmapääri ja johtajuus edistävät työn kehittämistä ja työntekijöiden työn paloa. Palveleva johtajuus voi näin auttaa organisaatiota ja sen työntekijöitä sopeutumaan muutoksiin ja uusiin tilanteisiin paremmin eli kehittämään työtään.

Palveleva johtajuus näyttäytyy johtajien puheessa monenlaisissa tilanteissa työntekijöiden työn mahdollistajana ja kannustajana toimimisena sekä myös vaikeissa tilanteissa heidän tukemiseensa, kuten seuraavassa otteessa.

Kyllä johtajuus on mun mielestä suunnasta huolehtimista, oli se suunta sit ihan toimenpiteitä tai ratkasuja, et mitä tehdään, mihin mennään, millä lailla kehitetään jotain juttua, kuin sitten sitä että millä lailla meillä toimitaan, miten meillä vuorovaikutuksesta niinku jotenki, mikä meillä on hyväksyttävää, ja mikä meillä ei saa tehdä ja. Ja toisaalta sitten se suunnan näyttäminen on mun mielestä myös sitä niinku tarvittaessa semmosta kannatteluu, et sillon kun jollain meinaa usko loppua, että tuleeko tästä mitään niin jotenkin sen näkemistä että täs on nyt mustaa, ni tuolla on valo ja se ei ole juna joka tulee tunnelista päin, että, et tota kyl se nousee mulla ihan vahvimmin. Ja kyl mä aattelen et se sisältää myös sen, että et sen organisaation perustehtävässä pysytään. Mut kyl sitte varmaan seuraavana tulee mieleen se niinkun henkilökunnasta huolehtiminen koska tällä toimialalla mitään ei tapahdu, jos ei työntekijät toimi sen suuntaisesti, kun on tarkoitus ja jos ei he voi hyvin, jos ei he koe työtyytyväisyyttä ja onnistumista ja sillon kun taas ei onnistumista koe niin kokeeko saavansa tukea ja ymmärrystä ja jotenkin löydetäänkö keinoja päästä eteenpäin. Et mä aattelen, että tiedetään miten ja minne mennään, ja että sitten me tehdään se yhdessä. Kun mä olin lapsi niin tv:stä tuli tämän tällönnen tietoisuus, jossa urheilijapoika auttoi ystävänsä sieltä avannosta. Niin mä ajattelin et se on se ehkä että aina jos ei muut niin johtaja huolehtii tai esimies tai johtajuus huolehtii siitä ett jos joku meistä on avannossa tai vaikka me oltais molemmat niin me päästään sielt pois kun me toimitaan toinen toistaan tukien.

Johtajan puhe lähtee liikkeelle siitä, että hän kuvaa johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi perustehtävästä ja sen suunnassa pysymisestä huolehtimisen. Tämän voi nähdä vas- tuun kantamisena, mutta kokonaisuutena otetta tarkastellen olen tulkinut perustehtävästä ja sen mukaisista päätöksistä ja ratkaisuista huolehtimisen tässä palvelevan johtajan identiteettikategoriaan. Jotta työntekijöillä on rauha ja varmuus tehdä omaa työtään, on johtajan hyvä tukea heitä ratkaisuille ja perustehtävän kirkastamisella, huolehtia siitä, mikä kehittäminen sopii järjestön toimintaan. Johtaja kuvaa tätä puolta palvelevasta johtajuudesta sanoessaan, että ”sitten se suunnan näyttäminen on mun mielestä tarvittaessa semmosta kannatteluu, et sillon, kun jollain meinaa usko loppua, tuleeko tästä mitään niin jotenkin sen näkemistä, että täs on nyt musta, tuolla on valo”. Johtaja identifioituu palvelevaksi johtajaksi myös puhuessaan siitä, että hänen työhönsä kuuluu henkilöstöstä huolehtiminen, heidän kannustamisensa, innostamisensa ja tukemisensa. Johtaja kuvaa palvelutehtävän tärkeyttä sanomalla, että ”tällä toimialalla mitään ei tapahdu, jos ei työntekijät toimi sen suuntaisesti, kun on tarkoitus”. Tärkeänä tässä johtaja pitää sitä, että työntekijät kokevat työssään onnistumisia ja tyytyväisyyttä, ja se edellyttää palvelevaa johtajuutta. Palveleva johtajuus korostuu myös tilanteessa, jossa joku työntekijä on ”heikoilla jällä ja avannossa”, on jokin vaikeus tai hankala tilanne. Johtajan tehtävänä on tukea työntekijää ja yhdessä ratkasuja hakien päästä eteenpäin. Johtajan puheessa palveleva johtajuus kategorisoituu sellaiseksi, jossa toisten tukeminen ja ymmärtäminen sekä yhdessä tekeminen ovat johtajuudessa tärkeitä hyvinvoivan työyhteisön ja tuloksellisuuden saavuttamiseksi.

Seuraavassa aineisto-otteessa tulee esiin, kuinka palveleva johtajuus erityisesti vahvojen asiantuntijoiden kanssa merkitsee ennen kaikkea heidän työnsä arvostamista.

OTE 36

Nyt ku toi on käyty toi meidän organisaatio läpi ja se jakautuu tolla tavalla ni se on siis niinku siis työn edellytysten, työntekeymisen edellytyksistä niinkun huolehtimista, ja ja sithän se on on tota meillä meidän työmuodot on mä ajattelen näin että meidän työmuodot on kauheen itsellisiä ja ja kun ne ovat itsellisiä ni niitten toimintaedellytyksistä huolehtiminen on ihan omanlaistansa, eli huolehtia siitä et ne voivat itsellisesti et se ei oo sillo siellä sisältöihin puuttumista semmosel taval, olemist siinä mukana kylläkin mutta kuitenkin niinkun vahvaa luottamusta siihen että se se hoidetaan sielt kautta, se on niinku sen sortin vuoro vaikutusta.

Johtaja kertoo, kuinka heillä on tehty organisaatorakenteen uudistus ja työ jakautuu vastuualueisiin uudella tavalla. Toiminnanjohtaja ei ole enää niin paljon jokaisen työmuodon arjessa kiinni, vaan haastateltava kuvaa työtään johtajuuden palvelevaan identiteettiin kategorisoituen erityisesti ”työntekeymisen edellytyksistä huolehtimiseksi”. Johtaja toteaa, että järjestön työmuodot ovat itsenäisiä ja asiantuntijat huolehtivat työn sisällöstä, mihin ei johtajan tarvitse jokapäiväisessä arjessa puuttua. Johtajuus on työssä mukana olemista, mutta erityisesti johtaja rakentaa palvelevan johtajuuden muodostuvan luottamuksesta henkilöstöön ja sen osaamiseen tehtävien hoitamisessa. Palveleva johtajuus rakentuu tässä arvostavasta vuoro vaikutuksesta henkilöstön kanssa ja luottamuksellisesta suhteesta siihen, että jokainen hoitaa tehtävänsä ja johtaja on tukena ja mahdollistaa työn tekemisen omalta osaltaan.

Palveleva johtajuus tulee esiin haastateltujen järjestöjohtajien puheissa liittyen niin järjestön sisäisiin organisaatiomuutoksiin, ulkoisiin toimintaympäristön muutoksiin kuin myös työn kehittämiseen yhdistyvissä muutospuheissa. Järjestöjohtajat puhuvat aineistossa paljon työntekijöiden työn tukemisesta ja kannustamisesta sekä heidän työnsä toimintaedellytysten mahdollistamisesta. Johtajat identifioituvat palvelevan johtajuuden identiteetikategoriaan ja osoittavat tätä puheessaan myös sillä, että pitävät tärkeänä tehtävänään huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä sekä työn kehittämisen mahdollisuuksista. Palveleva johtajuus järjestöjohtajien puheessa rakentuu henkilöstön osaamisen ja työn arvostamisesta, heidän innostamisestaan ja työn palon ylläpitämisestä, vaikeuksissakin tukemisesta sekä luottamuksesta johdon ja työntekijöiden välillä. Nämä kaikki ovat tärkeitä elementtejä muutostilanteissa ja -prosesseissa.

5.4.4 Johtajuus vastuun kantamisena

Haastatteluissa tutkija ja johtajat keskustelevat johtajuudesta ja mitä johtajuus on. Johtajien puheessa ja heidän kiteyttäessään johtajuutta vastuu nousee yhdeksi tärkeimmistä asioista. Johtajat kuvaavat vastuuta järjestön asioista monesta näkökulmasta ja kertovat vastuiden lisääntymisestä tai vastuun kantamisesta uusissa muuttuvissa tilanteissa ja toimintaympäristön vaatimuksissa.

Perustehtävästä huolehtiminen ja järjestön toiminnan suunnan osoittaminen rakentuvat seuraavassa otteessa johtajan keskeisiksi tehtäviksi sekavassa muuttuvassa toimintaympäristössä.

OTE 37

Musta johtajuus on sitä, että joku hiffaa, että on joku sellainen perustehtävä, joka pitäisi saada tehdyksi. Se on mua auttanut monta kertaa siinä, kun hommat on ollut sekaisin, että palaa siihen perustehtävään ja mikä on se juttu siinä mikä pitäisi saada tehdyksi. Sehän on aina se perustehtävä jossain meidän ulkopuolella ja sitä varten me ollaan siellä ja jos ei niin sitten jossain vaiheessa tulee vaikeuksia. Eli jos tällain nopeesti ajattelee, niin se on se perustehtävän hiffaaminen ja sitten pärjätä niiden ihmisten ja niiden resurssien kanssa sitä perustehtävää kohti, ihmisten kanssa toimeentuleminen ja pärjääminen. Sellainen on hyvä johtaja, joka pystyy tuomaan ne hyvät asiat ja huonot asiat esiin sillä tapaa, että se ei läsähdä siihen se homma vaan ajatellut silleen, että niitä neniä täytyy saada käännettyä sitä perustehtävää kohti, on se sitten mitä tahansa se tehtävä ja tarkoitus sillä organisaatiolla.

Haastateltava rakentaa puheessaan johtajuuden identiteetikategoriaksi vastuun kantajaa kuvatessaan perustehtävästä huolehtimista johtajan keskeisenä tehtävänä. Hän identifioituu vastuulliseksi johtajaksi kuvatessaan itseään perustehtävästä huolehtijaksi silloinkin, kun toiminnassa ja työssä on paljon meneillään ja asiat sekaisin. Johtaja pitää oleellisena työssään sitä, että hän ymmärtää perustehtävän ja pitää järjestön toiminnan sen suuntaisena muuttuvassa ja moneen suuntaan vetävässä toimintaympäristössä, muuten hän kuvaa tulevan ”vaikeuksia”. Johtaja tuo esiin perustehtävään ja siitä vastuussa olemiseen liittyen johtajan tehtävänä huolehtia resursseista sekä tulla toimeen ihmisten kanssa. Johtajan puheessa hyvä johtajuus rakentuu vastuun kantamisena järjestön ja sen toimijoiden toimintakyvystä perustehtävää kohti sekä hyvissä että haastavissa tilanteissa. Vastuunkantajan identiteetikategoriaan rakentuu sisään kyky pitää yllä innostusta järjestön toimintaan kaikenlaisissa muuttuvissakin tilanteissa.

Taloudellinen niukkuus ja rahoituksen logiikan muutokset yhteiskunnassa haastavat järjestöjen johtajia toiminnassaan. Johtajien haastatteluissa on paljon puhetta taloudellisesta muutoksesta ja muuttuvista tilanteista rahoituksen osalta. Taloudellinen

vastuu korostuukin johtajien puheessa heidän vastuullaan olevaksi asiaksi, kuten seuraavassa otteessa ilmenee.

OTE 38

Kun eurot pitää laskea kuitenkin tässä hommassa et siitähän se kaikki lähtee. Sun pitää kuitenkin ymmärtää, että tuota toiminta laitettuna euroihin tarkoittaa sitten tätä ja tätä voi tehdä tai ei voi tehdä, että niin semmoinen että kun mä tulin tähän niin muutama kuukausi meni ja mä tajusin, että hei että mehän mennään ihan miinukselle, jos me jatketaan tällä henkilöstömäärällä, et kahden ihmisen työsuhde piti sitten lopettaa aika seinään, niin se oli kova pala. Mut sitten ei voinut muuta tehdä, että kyl mä uskallan sitten semmoisen päätöksen tehdä sitten ja perustelen kyllä et pyrin ainakin et mä kerron et miksi.

Johtaja kuvaa puheessaan johtajalla olevan vastuu järjestön taloudesta, sillä kun talous on kunnossa, toimintaa voidaan toteuttaa. Haastateltava identifioituu puheessaan vastuunkantajaksi, jonka tehtävä on taloudesta huolehtiminen ja sen myötä myös sen linjaaminen, mihin resurssit kohdennetaan. Vastuun kantaminen toiminnasta kuvastuu vaikeinakin tilanteina, joissa päätöksiä on vaan tehtävä talouden perusteella: työsuhteita on jouduttu lopettamaan, kun resurssit eivät ole riittäneet. Johtajan mukaan vastuun kantaminen tällaisissa tilanteissa on haastavaa, ”kova pala”, mutta vastuullisena johtajana kovistakin paikoista on mentävä eteenpäin ja toimittava niin, että järjestön toimintakyky säilyy. Toimintaympäristön muutokset ja talouden haasteet ajassa tuottavat tilanteita, joissa vastuuta järjestön toiminnasta ja sen tulevaisuudesta joudutaan kantamaan ja näissä tilanteissa johtajuus usein punnitaan. Haastateltavan puheessa johtajuuden vastuun kantamisen identiteetikategoria määrittyy rohkeutena tehdä tiukkoja päätöksiä ja perustella ne avoimesti.

Seuraavassa otteessa johtaja tuo esille muuttuneet vaatimukset järjestöjen toiminnan seurannalle ja arvioinnille ja niiden myötä kasvaneet vastuut toiminnasta raporttoimiseen.

OTE 39

Mut kyl mä aattelen et on yllättävän paljon johtajuudesta ainakin niinku työaika vie tai tehtäviä tuottaa erilaiset niinkun tämmöset selvitykset ja muut et varmasti on omavalvontasuunnitelma ja ne päivitetään ja että et niinku toimitaan lakien ja asetusten mukaisesti, ja tota raha-automaattiyhdistys teettää vaikka kuinka monenlaista. Me ollaan nyt no nyt kun tilinpäätös valmistui niin tilintarkastajia oli kolmea eri tarkastuskertomusta tekemässä, varsinaista tilintarkastusta, sitten raha-automaattiyhdistystä varten sitä omaa, ja valtionapuun liittyvää omaansa. Ja kaikkeenhan meidän pitää huolehtia että niinkun meillä on välineet ja tietoa kerätään ja et se tehdään oikein ja tehokkaasti ja kattavasti, niin mä aattelen että et se on kasvanut kyllä ihan viimesinä vuotena kahtena niin ihan ihan hurjasti, et mitä organisaatiolta edellytetään, ja sehän ei synny, jos ei johtajuus jotenkin rakenna sitä, en tarkota et se on aina yhden ihmisen mut että, ainakin organisaation johdon on tai johtajan on huolehdittava että et

siellä joku kantaa vastuun siitä et ne asiat järjestetään ja se tieto kerätään ja se on jotenkin osotettavissa verottajalle, ja rahikselle ja kunnalle ja valtiolle ja keskusliitolle ja millon minnekin että et tää kaikki on tehty niinkun on sovittu ja niinkun oikein on.

Johtaja kuvaa otteessa, kuinka erilaiset selvitykset, omavalvontasuunnitelmat ja raportit sekä lakien ja asetusten seuraaminen ovat lisääntyneet ja muuttuneet. Haastateltava kertoo, että nämä vievät entistä enemmän johtajan aikaa ja vaativat näistä huolehtimista. Erilaisten velvoitteiden ja vastuiden kasvamista johtaja tarkentaa kertomalla, kuinka tilintarkastusaikaan järjestön on täytynyt toimittaa kolme erillistä tarkastusta eri vaatimuksia varten. Haastateltavan puheessa rakentuu johtajan vastuunkantajan identiteetti hänen puhuessaan siitä, että kaikista vaatimuksista pitää huolehtia, tehdä vaaditut selvitykset ja raportit oikein ja kattavasti ja että näiden toteutuminen vaatii nimenomaan johtajuutta ja johdon vastuuta asioiden hoitumisesta. Johtaja tarkentaa puheessaan, että johtajan ei itse välttämättä tarvitse olla se, joka tiedon kerää ja kirjaa, mutta johtajan on huolehdittava ja järjestettävä se organisaation rakenteisiin, että joku ottaa asian hoitaakseen ja että nämä velvoitteet tulee hoidettua. Johtaja luettelee monta eri tahoja, joille järjestö on velvollinen tuottamaan selvityksiä ja kantamaan vastuuta toiminnastaan ja sen tuloksista. Johtajan identiteettikategoria rakentuu vastuun kantamisena, kokonaisvastuuna siitä, että vaadittavat raportoinnin, valvonnan ja selvitysten velvoitteet täytetään.

Seuraavassa otteessa haastateltava kuvaa johtajan työtä kokonaisvastuuksi koko järjestön toiminnasta. Myös virheissä ja epäonnistumisissa johtajan täytyy kantaa vastuuta.

OTE 40

T: Mitä on johtajuus? Miten se ehkä näyttäytyy täällä teidän organisaatiossa?

J: Niin, sehän on, no sitä vois kuvata niinkin et koko ajan täytyy olla tietonen siitä, että jos jotakin tapahtuu ja kakkavaunu kaatuu, niin se kaatuu sinun päällesi. Et se pitää koko ajan, et minust se on koska sit kun sen koko ajan ymmärtää ja tiedostaa ni niin niin silloin niinkun ymmärtää niinkun riittäväällä pontevuudella seurata sitä että mitä siinä niinkun tapahtuu siinä omassa yhdistyksessäkkin. Et että ei tavallaan vääristy se kuva, että tekee vaan ulospäin sitä työtä, meilläkin on kuitenkin niin pieni tää tää porukka niin pitää tietää, että mitä täällä sisällä tapahtuu, niin niin se on aina jotenkin semmonen hyvä hyvä muistutus itselle, että et et jotenkin ymmärtää sen sen niinkun et se viimesijanen vastuu on sit kuitenkin tässäkin yhdistyksen toiminnanjohtajalla, vaikka siel hallitus on mut se operatiivinen toiminta on on toiminnanjohtajan vastuulla.

Tutkija pyytää haastateltavaa pohtimaan johtajuutta omassa järjestössään. Haastateltava aloittaa kuvaamalla johtajan vastuun kantamista koko järjestön toiminnasta ja sen ymmärtämistä, että johtaja kantaa vastuuta toiminnasta myös silloin, jos tapahtuu

jokin epäonnistuminen tai virhe, ”jos jotakin tapahtuu ja kakkavaunu kaatuu, niin se kaatuu sinun päällesi”. Johtajan puheessa tulee esille, että toimintaympäristö on muuttunut sellaiseksi, jossa erilaiset verkostot ja ulkoiset vetovoimat saattavat viedä johtajan huomiota liiaksi ulospäin, mutta samalla johtajan tulisi muistaa, että johtajuudessa on tärkeää olla perillä järjestön sisäisestä toiminnasta. Oman järjestön toiminnan riittävä tuntemus ja seuraaminen auttaa johtajaa pitämään, samaa vertausta mukaellen, ”vaunun pystyssä ja oman päänsä puhtaana”. Johtajan puheessa korostuu se, että toiminnanjohtajalla on viimesijainen vastuu, hallituksesta huolimatta, operatiivisesta toiminnasta ja vastuu on kannettava siis kaikesta, onnistumisista epäonnistumisiin. Johtajan puheessa rakentuu vastuunkantamisen identiteettikategoria, johon liittyy johtajan puheessaan tuottama vaatimus olla jatkuvasti tietoinen vastuustaan toiminnasta, seurata järjestön sisäistä toimintaa sekä toimintaympäristöä.

Muuttuvassa toimintaympäristössä järjestöjohtajuus identifioituu haastateltavien puheessa vastuun kantamiseksi. Perustehtävästä huolehtiminen nousee järjestöjohtajien puheessa keskeiseksi johtajan vastuualueeksi. Muuttuvassa maailmassa ja erilaisten mahdollisuuksien avautuessa ja kilpaillessa järjestön huomiosta johtajan on kyettävä pitämään langat käsissään. Erityisesti taloudellisista toimintaedellytyksistä ja resursseista huolehtiminen nousevat johtajan tärkeiksi tehtäviksi. Taloudellisesti haastavat ajat yhteiskunnassa, palveluiden kilpailutukset sekä avustusten saaminen ovat johtajien puheessa heidän vastuullaan. Myös hallinnollisten töiden ja erilaisten raportointien määrän kasvaminen ja niistä huolehtiminen ovat tuoneet lisävastuuta johtajille. Kokonaisvastuu myös virheistä tai epäonnistumisista on johtajan vastuulla. Vastuutehtävä on korostuneesti esillä johtajien puheessa rakentamassa järjestöjohtajan identiteettikategoriaa.

5.4.5 Yrittäjämäinen omistautuminen ja sitoutuminen

Järjestöjohtajat puhuvat haastatteluissa antautumisestaan työlle. Moni kertoo tehneensä paljon töitä järjestön eteen välittämättä työajoista tai oman vapaa-ajan rajoista. Moni kuvaa, että perhe-elämä on kärsinyt ja aikaa on ollut vähemmän perheelle, kun on sitoutunut järjestön toimintaan ja johtajuuteen, hoitanut sen moninaisia tehtäviä muuttuvassa toimintaympäristössä ja tilanteissa. Johtajat vertaavatkin itseään ja järjestöjohtajuutta kategorisesti hyvin lähelle tai samankaltaiseksi yksityisyrittäjään tai yrittäjämäiseen omistautumiseen työlle.

Seuraava aineisto-ote koostuu kahdesta katkelmasta johtajan haastattelupuhetta. Otetta on edeltänyt tutkijan ja johtajan keskustelu jälkimmäisen työhistoriasta ja johtajan kertoma tieto siitä, että hän on vastikään siirtynyt kaupungin työntekijästä järjestön palkkalistoille. Johtaja kuvaa otteessa muutosta suhtautumisessa työhön ja järjestöjohtajan tehtävässä omistautumista työlle.

OTE 41

T: No miten sä näät eron työskennellä kaupungilla ja yhdistyksellä?

J: Kyl, siis niin joo, kyl tää on niinku siis mä oon sanonukki ihan kun tekis ittelleen töitä. Et semmonen niinku vahva semmonen omistajuuden tunne täst koko hommasta ja ja se motivaatio on ihan erilainen kun on sit vaan tämä ja ja, onhan täs niinku mahdollisuudet niinku esimerkiks kouluttautumismahdollisuudet ja tämmöset niinku ihan erilaiset.

Kyl mun mies, mies sano sen se tietysti kun on joutunut viime vuoden seuraan kun oli tosi raskas kun oli nää vaiheet ja epävarmuuden rahotuksesta ja ja ja ja näin pois päin, ni sano yks kerta mulle että niinku et hän on ihmetelly että miks sä et menny sinne X:lle (sanoo toisen työnantajan). Et ku vedät kädet pystyyn ja hanskat tiskiän et mitä helvettiä sie niinku tahkoot tommosta niinku ihan ihan järjetöntä, että ei niinku tunnu et mistään tuu mitään näin, mut sit hää yks päivä tajus, että niin että sinä kyl tykkäät sun työstä niinku niin paljon, no nii-i, et aivan. Et eihän tähän muuten, et helpommallahan sitä olis päässy. Kyllä. Tää on niin vaihteleva ja monipuolinen työ sitte että.

Haastateltava kuvaa järjestöjohtajana toimimista sellaisena kuin ”tekis ittelleen töitä”. Hänen puheessaan työ vertautuu yksityisyritykselliseen työhön, ja tätä vahvistaa hänen tulkintansa siitä, että työssä tuntee vahvaa omistajuutta koko toiminnasta. Järjestön työssä johtaja kertoo olevan ihan erilainen motivaatio tehdä työtä kuin kuntasektorin alaisuudessa. Haastateltavan puheessa rakentuu järjestöjohtajan työstä omistautumisen ja sitoutumisen identiteettikategoria. Erityisen hyvin tätä kuvaa johtajan kertomus puolison kanssa käydystä keskustelusta, jossa puoliso on ihmetellyt haastateltavan valintaa jäädä järjestön johtajaksi, kun hän olisi päässyt myös muualle töihin, eikä näin olisi joutunut kokemaan järjestön työn epävarmuutta toimintaympäristön muutoksissa. Kertomuksen mukaan puoliso on nähnyt järjestöjohtajan työn kovana työntekona ja epävarmuuden sietämisenä muutostilanteessa, jossa voisi myös luovuttaa. Kuitenkin johtaja näyttäytyy tässä tilanteessa työstään pitävänä ja sille omistautuneena. Johtajan puheessa tulee ilmi, että hän voisi muualla ja muussa työssä päästä helpommalla, mutta haluaa tehdä juuri tässä järjestössä työtään, koska pitää siitä. Haastateltava identifioituu puheessaan muutostilanteessakin työlleen omistautuvana ja siihen sitoutuvana johtajana.

Seuraavassa otteessa haastateltava kuvaa järjestön toiminnan kasvua ja johtajan sitoutumista työhönsä muutosten keskellä.

Toki kun meillä on paljon enemmän toimintaa, niin meillä on paljon enemmän myös tätä kohderyhmää. Ja sitä kautta sidosryhmiä. Onhan tää tota niin mulla on tiettyjä periaatteita ja yks on se, että toiminnanjohtajan ei kannata ikinä kitistä omasta työajasta tai sen raskaudesta niin työyhteisölle. Toiminnanjohtaja tietää paikkaa hakiessaan, että siinä on tietynlaista joustavuutta tarvitaan ja toiminnanjohtaja saa siitä kyllä paremman korvauksen kuin moni muu. Olkoonkin jos mä lasken tuntipalkkaa mikä tällä hetkellä on yhdistyksessä, ei oo parhaiten palkattu henkilö yhdistyksessä. Työpäivät venyy, ne venyy koko ajan, että semmoinen harhailu että kun mä saan ton tehdyksi niin sitten helpottaa niin se on paskanjauhantaa, vaan silloin alkaa sitten alkaa joku uus mikä vie taas enemmän. Eli asiat ei helpota, jos rekrytoidaan joku henkilö tekeen jotakin vaan sitten se sidosryhmät kasvaa taas ympärillä ja se henkilöstö, henkilö vie oman aikansa ja loputon oravanpyörä.

Otteessa tulee esiin, että toiminnan kasvaminen lisää järjestön kohtaamia ihmisiä ja yhteistyötahoja ja näiden myötä laajentaa johtajan työn verkostoja sekä vaatimuksia. Haastateltavan puheessa sitoutumisen ja omistautumisen identiteettikategoria rakentuu siitä, että johtaja tietää, mihin ryhtyy, kun lähtee johtajaksi ja silti hän haluaa tehtävään. Johtajaksi haluava tulee jo tehtävään pyrkiessään hyväksyneeksi kokonaistyöajan ja työn haasteet. Johtajuuteen siis sisällytetään työn raskaus ja joustava työaika, ja näihin sitoutuminen. Otteessa johtaja puhuu siitä, että johtajan sitoutumista vahvistaa se, että hän saa kunnan korvauksen työstään. Toisaalta omistautumista osoittaa se, että vaikka johtaja ei loppujen lopuksi ole tuntipalkaltaan järjestönsä parhaiten palkattu, hän toteuttaa tehtävänsä ja sitoutuu työhön. Haastateltava identifioituu sitoutuneeksi ja omistautuneeksi johtajaksi kertoessaan, kuinka työpäivät venyvät ja aina vaan tulee uutta tehtävää, kun edellisen saa tehtyä, ja työ on jatkuvaa oravanpyörää kasvavien velvoitteiden, henkilöstön ja verkostojen seassa: tästä huolimatta periaatteena hänellä on, että työstä ja sen raskaudesta ei kitistä. Johtajan kategoriaan määritetty kuuluvaksi elää jatkuvassa muutoksessa mutta sitoutua työhönsä hyväksyen muuttuva ympäristö.

Johtajien omistautuneisuutta ja sitoutuneisuutta järjestöönsä kuvaa se, että he tuovat haastatteluissa esiin jotain tavoitteita tai toiveita, joita heillä henkilökohtaisesti on järjestön toiminnasta tulevaisuudessa. Haastatteluissa tulee esiin, että ennen eläkkeellejäämistä tai ennen kuin he voisivat harkita hakeutumista toisiin töihin, johtajat haluavat saada jotain aikaiseksi järjestössä, tai että järjestöstä ei missään nimessä haluta lähteä ennen pois, ennen kuin jokin tavoite tai jokin muutos on saavutettu. Johtajat siis henkilökohtaisesti sitoutuvat ja omistautuvat näille muutoksille. Osalla suunnitelmat keskittyvät johonkin tiettyyn järjestön osa-alueeseen, jonka he haluaisivat saada valmiiksi työssään ja osalla kokonaisvaltaisesti järjestön menestymiseen tulevaisuudessa, kuten seuraavassa otteessa.

No kyllä mulla niinkun semmonen ajatus on, että mä haluaisin kuitenkin nähdä tän ry:n suu-rempana kuin se on nyt, et se on semmonen jotenkin semmonen niinkun ihan selkeesti semmonen mihinkä haluan niinkun panostaa, et et näin kävis. Et kyl sillee sillälailla koen haluavani olla tässä. Mut pitäis tietysti varmaan ne paperit nyt saada ulos jollain aikataululla tuolta yliopistoltakin, et kuitenkin vähän se varmaan jää kaivamaan, jos ne hautautuu sinne sinne. Mut kyl mä varmaan täs niinku kuitenkin, jos ajatellaan, se on nykypäivänä jo pitkä aika joku seitsemän kaheksankin vuotta ni kyllä haluaisin nähdä, että onnistuisin kasvattamaan tästä ry:stä isomman.

Johtaja kertoo omasta toiveestaan ja tavoitteestaan saada järjestöstä isompi toimija kuin se nyt on. Johtaja rakentaa tavoitteesta hyvin henkilökohtaisen sanomalla, että hän haluaa itse panostaa tavoitteen toteutumiseen. Haastateltavan puheessa rakentuu omistautumisen ja sitoutumisen identiteetikategoria, kun johtaja vielä painottaa, että hän haluaa sitoutua olemaan järjestössä töissä, ”koen haluavani olla täällä”. Sitoutuminen ja omistautuminen rakentuu puheessa myös omasta elämästä ja sen tavoitteista luopumisena, kun johtaja kuvaa, että omat opiskelut ovat jääneet vaiheeseen johtajan työn myötä ja se harmittaa, jos ne kokonaan keskeytyvät. Haastateltavan puheessa omistautuminen tulee esiin myös otteen lopussa, jossa hän pohtii sitoutumista järjestön työhön vielä ehkä seitsemäksi-kahdeksaksi vuodeksi ja haluavansa sinä aikana saavuttaa tavoitteensa ja saada aikaan muutosta, kasvattaa järjestöstä suu-remman.

Järjestöjohtajat osoittavat haastattelupuheessaan vahvaa omistautuneisuutta oman järjestönsä toimintaan ja omaan johtajan tehtäväänsä haasteellisissakin toimintaympäristön muutostilanteissa. Heidän puheessaan kuvastuu antautuminen ja sitoutuminen tehtävään heidän kertoessaan muun muassa pitkistä työpäivistään, vastuullisesti hoidetuista velvoitteistaan, joista huolehtiminen ei aina onnistu työajalla, toiveistaan ja intohimostaan kehittää ja viedä eteenpäin järjestön toimintaa. He kategorisoituvat yksityisyrityksiksi, sitoutuneiksi ja omistautuneiksi johtajiksi.

5.5 Identiteettikategoriat suhtautumisena muutokseen ja strategisena suuntautumisena tulevaisuuteen

Identiteetti on jatkuvasti liikkeessä oleva ja uudelleen neuvoteltava, ja nopealla sykkeellä muuttuva maailma edellyttää ihmisiltä yhä enemmän kykyä erilaiseen tilannekohtaiseen itsensä määrittelyyn. Koska maailma on pirstaleinen ja muuttuva, ei identiteettikään voi kiinnittyä mihinkään pysyvään vaan erilaiset vaihtoehdot pyritään säilyttämään avoimina itsensä määrittelyssä. (Baumann 1995, 17, 81, 92–99.) Tässä luvussa tarkastelen sitä, miten järjestöjohtajat rakentavat haastattelupuheessa strategista suhdetta muutokseen ja millaisia identiteettikategorioita heille, ja samalla heidän järjestöilleen, muodostuu suhtautumisesta muutokseen. Kiinnostavaa identiteettikategorioiden tarkastelussa on se, että sama johtaja voi toisessa kohtaa näyttäytyä muutosta vastustavana ja toisessa kohtaa esittäytyä innovatiivisena tulevaisuuteen ja muutokseen suuntautuvana. Johtajien puheessa tulee siis esiin hyvin se, kuinka itseä määriteltäessä ei kiinnitytä vain yhdenlaiseen ratkaisuun, vaan muutos nähdään monimuotoisena ja siihen liittyvät identiteetin selviytymisstrategiat liikkuvina.

Otteet on valittu analyysissä mukaan sillä perusteella, että näissä johtajat kuvaavat omaa suhtautumistaan muutokseen sekä oman järjestön tai koko järjestökentän toiminnan tulevaisuuteen. Otteissa johtajat pohtivat usein jotakin tiettyä muutosta ja tuovat esiin oman suhteensa ja suhtautumistapansa tähän muutokseen. Johtajien puheessa tulevat esiin myös heidän valintansa suhteessa muutoksiin ja oman järjestön toiminnan strateginen suunta muutostilanteessa ja kohti tulevaisuutta. Päädiskurssina on ”identiteettikategoriat suhtautumisena muutokseen ja strategisena suuntautumisena tulevaisuuteen”, joka jakautuu neljään strategiseen identiteettikategoriaan. Nämä on kuvattu taulukossa 20, jossa kerrotaan myös aineisto-otteiden määrä kustakin aladiskurssista. Seuraavissa alaluvuissa avaan strategisten identiteettikategorioiden rakentumista aineisto-otteiden ja analyysin kautta.

Taulukko 20. Identiteettikategoriat suhtautumisena muutokseen ja strategisena suuntautumisena tulevaisuuteen

ALADISKURSSI	määrä	PÄÄDISKURSSI
Ei-toivottava muutos ja luopumisen strategia	38	Identiteettikategoriat suhtautumisena muutokseen ja strategisena suuntautumisena tulevaisuuteen
Muutos epävarmuutena ja odottamisen strategia	41	
Muutos välttämättömänä tapahtumana ja sopeutumisen strategia	46	
Muutos mahdollisuutena ja uudistumisen strategia	44	

5.5.1 Ei-toivottava muutos ja luopumisen strategia

Muutos muuttaa totuttua ja asettaa meidät kohtaamaan jotakin uutta. Muutosta ja uuden kohtaamista on kuvattu tutkimuskirjallisuudessa usein pelottavana ja hankalana asiana. Organisaatioissa pienikin muutos saattaa aiheuttaa vastarintaa, eivätkä toimintaympäristön pienet tai suuret muutokset tunnu jatkuvasti niitä kohtaaville mukavilta. Mikäli asiat ovat toimijan näkökulmasta sujuneet hyvin vanhoilla tavoilla, ei muutokselle välttämättä nähdä perusteita. Perinteinen tapa toimia tuntuu turvalliselta, eikä siitä haluta helposti luopua. Järjestöjohtajien haastattelupuheessa muun muassa kilpailutukset, talouden tehokkuuden mittaamisen kasvaminen ja byrokratian lisääntyminen näyttävät usein ei-toivottavina muutoksina. Järjestöjen yhteistyön kuntien kanssa ja järjestöjen voittoatavoittelemattoman ideologian nähdään vaarantuvan näissä muutoksissa. Myös työn tekemisen kulttuuri järjestöissä on muuttunut ajan kuluessa ja rakentaa osaltaan muutokseen kielteisesti ja tulevaisuuteen luopumisen strategiana suhtautuvaa johtajan identiteettikategoriaa.

Otteessa johtaja kuvaa arjen tason yhteyden muuttumista kilpailutuksen myötä yhteistyösuhteessa kunnan kanssa.

OTE 44

Mut et nyt tää tuntuu aika kovalta tää tää yhden työmuodon kilpailutus että tota mä sanon että mä jotenkin ihan koin sen loukkaavana ensin kun mä luin ne ehdot että että tota se ei oo semmosta kumppanuutta mitä ajattelis et esmes mitä kunnan ja järjestön yhteistyö vois olla, et se on aika paljon semmosta sanelupolitiikkaa että ota tai jätä ja ne ehdot on tosiaan niin kovia et mieltii et pystytäänkö me vastaamaan niihin ehtoihin ja onks siinä mitään järkee et me lähetään niinku sellaseen rumbaan laittamaan itteemme. Et kyl mä, mä ajattelen et jos se kilpailutus tehtäis enemmän ehkä sillee neuvottelemalla ja miettimällä ni se vois tuoda parempaa ja mä en usko myöskään et kunta saa tällä mitä ne haluaa, tai mitä ne hakee, et hinnat tulee nousemaan, koska riskit on niin isot, meidän on pakko nostaa hintoja esimerkiks aika paljo. Ja sit saadaanko me sillä, päästäänkö me läpi ni se on, mut et kylhän näitä järjestöjä on pudonnu aika paljo kilpailutuksista pois. Et kyl se järjestöerityisyys katoa sen kilpailutuksen myötä. Mut en mä pelkästään pahana sitä nää että, mut ehkä se on tätä päivää sitte.

Otteessa tulee esiin, että alueella on tapahtunut tietyn palvelun kilpailutus, joka on muuttanut järjestön ja kunnan yhteistyötä. Johtaja kuvaa puheessaan kumppanuuden muutosta ja kilpailutusehtoja loukkaavana ja harmittelee sitä, että kilpailutuksen kautta yhteistyö näyttää kunnan sanelupolitiikkana, josta aito kumppanuus puuttuu. Haastateltavan puheessa kilpailutus ja sen tuomat uudistukset yhteistyöhön rakentuvat kielteisenä muutoksena järjestön ja kunnan kumppanuussuhteessa, pettymyksenä muutokseen. Johtaja myös pohtii, onko järjestöllä mahdollisuuksia edes jat-

kaa palveluntuottajana ja yhteistyötä tässä uudessa tilanteessa. Johtaja rakentaa puheessaan mielestään parempana vaihtoehtona sen, että kilpailutus tehtäisiin neuvottelemalla ja näin saataisiin sovittua sekä palvelusta että hinnoista kestäväällä tavalla. Esitys rakentuu muutoksessa vanhasta kiinni pitämisenä ja uuden toimintatavan vastustamisena. Johtaja tuo esiin, että järjestöjä on jo pudonnut kilpailutusten vuoksi palvelutuotannosta pois. Haastateltava vastustaa kilpailutuksen tuomaa muutosta järjestön näkökulmasta toteamalla, että ”kyl se järjestöerityisyys katoa sen kilpailutuksen myötä”. Johtaja identifioituu tässä kontekstissa muutoksen vastustajaksi sekä perinteisen järjestötoiminnan ja yhteistyön kannattajaksi. Muutos näyttää pakottavan johtajan ja järjestön strategisesti ajatellen luopumaan tietyistä perinteistä ja vanhoista toimintakulttuureista.

Seuraava aineisto-ote on johtajan kuvaus siitä, kuinka johtajuus on muuttunut byrokratian ja hallinnon osuuden kasvamisen myötä arjen asiakastyöstä kauemmaksi.

OTE 45

Mutta tota noin niin se (johtajuus) on muuttunu tosi byokraattiseksi elikä et aina on niinku laki mitä pitää noudattaa, tylsää, ihan hirveetä nillittämistä välillä mutta myös sekin että ne ei oo pelkästään mua varten ne lait vaan se on koko meidän työyhteisön et sit pitää miettiä että työntekijät saavat ne oikeudet ja nää ja myöskin sitten että nää jäsenet jotka tulee tänne näin nehän tietää että tääl on asiat hoidossa elikä et kyllä tää on byrokraatia on lisääntyny tässä viimeisen kaheksan vuoden aikana ihan (pyörittää päätään) ihan sillee ihan järjettömät määrät. Et pitää tietää sitä tätä ja tota ja mieluummin pian olla niinku kymmenen vuotta etuajassa ja nähdä se mitä tuleman pitää niinku aavistella ja solmii niitä suhteita. Enää ei riitä, että sä paikallisesti solmit vaan sun pitää niinku alueellisestiki laajentaa niitä, mieluummin et se kattaa koko Suomen et tiedät mitä Rovaniemellä tästä asiasta puhutaan elikkä et kyl se on sitä tietoa joutuu niinku imuroimaan ihan toisella tavalla. Ja se vie ihan hirveesti, myöskin perjantaina just puhuttiin, kun meillä oli suunnittelupäivä, tehtiin tätä laatujärjestelmäjuuttu ni sieltä jäseniltä kysyttiin et mitä mieltä ne on johtajuudesta ne sano et olis ihana, että pystytäs palaamaan siihen lähtötilanteeseen et vois in olla enemmän arjessa mukana.

Haastateltava kertoo järjestön toimintaan vaikuttaneista muutoksista ja nostaa esiin lainsäädännön sekä byrokratian lisääntymisen johtajan työssä. Johtajan kielteistä suhtautumista muutokseen kuvaa hänen eleensä pään pyörittäminen hänen muutoksista kertoessaan ja toteamuksensa, että byrokraatia on kasvanut ”ihan sillee ihan järjettömät määrät”. Hän kritisoi trendiä, jossa järjestötyössä täytyy ennakoida tulevaa vuosien päähän, seurata paikallisuuden lisäksi valtakunnallisesti tapahtuvia muutoksia ja luoda suhteita paikallisten toimijoiden lisäksi koko Suomessa. Haastateltavan puheessa järjestöjohtajalle rakentuu muutokseen suhtautuva identiteetikategoria, jossa halutaan pitäytyä perinteisessä järjestötoiminnassa ja olla lähellä järjestön arkea. Perinteitä vaalivassa järjestössä johtaja on lähellä asiakkaita ja paperi- ja toimistotyöt

eivät vie paljoa johtajan työaika. Kuitenkin toimintaympäristön muutokset ja kasvavat velvoitteet määrittävät johtajan puheessa sellaisiksi, että ne muuttavat johtajan työn luonnetta entistä enemmän byrokraattiseen suuntaan. Tämä näyttäytyy ei-toivottavana muutoksena sitä kohtaan, että aika kuluu hallinnollisessa työssä: ”se vie ihan hirveesti”. Johtaja hakee tukea tälle näkemykselle myös jäsenien palautteesta ja toteaa, että ”olis ihana että pystyttäis palaamaan siihen lähtötilanteeseen et voisin olla enemmän arjessa mukana”. Suhtautuminen muutokseen rakentuu sen näkemisenä ei-toivottavana ja haluna pitää kiinni perinteessä järjestötoiminnassa. Johtajan eteen rakentuu tulevaisuuden strategisena haasteena luopumisen tie.

Seuraavassa otteessa johtaja luonnehtii työyhteisön sisäistä, työntekijöiden ja johtajan suhteen muuttumista toimintakulttuurin muuttuessa.

OTE 46

T: Onko ja miten johtajuus on muuttunut työurasi aikana?

J: On se muuttunut mut se on varmaan muuttunu siitä mun omasta intressistäni että et varmaan siitä jonkinasteisesta pettymyksestäki kun mä oon ymmärtäny et se johtajuus miten mä olisin halunnu johtaa ei toimikaan, niin on tavallaan joutunu itse tekeen sitä semmosta kiputyötä siitä et se on ilmeisesti se yhdistyksen johtaminen mennyttä maailmaa, et oikeesti pitää vaan johtaa niinkun johtais, vaik siel olisiki sit ry:n sijasta oy. Ja se on ehkä semmonen mistä mä en ois millään enkä vieläkään haluais millään päästää irti, koska se oy-maailma ja semmonen rahalla johtaminen ja säännöillä johtaminen se on jotenkin, se ei oikein kenellekää oo mieluisaa. Niin olisin jotenkin halunnu pitää kiinni siitä semmostesta yhdessä tekemisen yhdistysmaailman mentaliteetista, mutta ehkä se ei vaan sit oo ihan tätä päivää.

Johtaja kertoo pettymyksestään siihen, että nykypäivänä ei järjestöissä toiminta ja johtaminen ole samaa kuin ennen. Hän kuvaa johtamisen muutosta niin, että järjestöjen johtaminen on nykyään yrityksen johtamista. Hän kertoo puheessaan kamppaillevansa henkilökohtaisesti sen kanssa, että ei halua mennä yritysmäiseen johtamiseen vaan haluaa pitää kiinni järjestötyöhön kuuluvasta yhdessä tekemisen työtavasta. Johtajan puheessa ei-toivottava kuva muutoksesta järjestön johtamisessa määrittyy sellaisena, että toiminta on muuttumassa säännöillä ja rahalla johtamiseksi, joka ”ei oikein kenellekää oo mieluisaa”. Johtajan puheessa muutokseen suhtautuminen määrittyy pettymyksenä ja kritisointina nykyistä tapaa kohtaan ja strategisesti uuden tavan vastustamisena ja perinteestä kiinni pitämisenä. Työkulttuurin muutoksen voi tulkita haastattelupuheen perusteella olevan kuitenkin niin voimakas, että perinteinen tapa ei enää välttämättä ole mahdollista. Johtaja joutuu ottamaan strategiseksi suuntautumisekseen tulevaisuutta kohti luopumisen, jonka kautta hän pystyy päästämään irti vanhasta ja suuntaamaan uuteen.

Edellä olleissa aineisto-otteissa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tulkitaan ei-toivottavina, epämieluisina ja järjestöjen perinteistä ja johtajien mukaan hyväksi havaittuja toimintamalleja heikentävinä. Johtajien suhtautuminen muutokseen rakentuu muutoksen vastustamisena, mutta samalla muutokseen joutuvana, uhrina, joka melkein pakotetaan luopumaan vanhasta ja suuntautumaan uuteen. Johtajat kuvaavat puheessaan kannattavansa perinteistä järjestötoimintaa ja siihen liittyviä toimintatapoja, mutta samalla he kuvaavat joutuvansa luopumaan näistä toimintaympäristön ja kulttuurin muutosten ollessa niin voimakkaita. Kun muutosta pidetään ei-toivottavana, mutta sen kohtaaminen ja sen tuoma muutos näyttäytyvä väistämättömänä, rakentuu johtajien strategiseksi suuntautumisiksi kohti tulevaisuutta luopuminen ja identiteettikategoriaksi luopuja. Vaikka muutokset tuntuvat vaikeilta ja ei-toivottavilta, kun johtaja uskaltaa päästää irti vanhasta ja lähteä kohti uutta, on hänellä myös mahdollisuus viedä järjestöä uudella tavalla eteenpäin uudenaikaisessa toimintaympäristössä, sen vaatimusten mukaisesti.

5.5.2 Muutos epävarmuutena ja odottamisen strategia

Jatkuva muutos ja erityisesti isot yhteiskunnalliset muutokset tuovat epävarmuutta toimintaympäristöön. Järjestöjohtajien puheessa jo pitkään jatkunut ja edelleen keskeneräinen sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus nousi erityisesti aiheeksi, jonka nähtiin rakentavan epävarmuutta ja epätietoisuutta tulevaisuudesta. Isoissa muutoksissa, jotka koskettavat laajoja joukkoja, järjestöjen rooli näyttäytyy pienenä ja järjestöjohtajien epävarmuus näkyy muun muassa puheena siitä, että järjestöt voivat pieninä toimijoina unohtua ja pyyhkiytyä rakenteista ulos.

Seuraavassa otteessa johtaja pohtii muutosten nopeutta ja laaja-alaisesti sote-uudistuksen näyttäytymistä järjestön näkökulmasta.

OTE 47

No kyllä mä aattelen et se semmoinen hektisyys on tullut tähän lisää. Elikä et se semmoinen, syklit on lyhentynyt. Kaikki sylit on lyhentynyt. Ja siis mä aattelen ihan siitä päivittäisestä työstä toimintoihin, tapaamisiin, jotenkin tuntuu et vuoden sykli on semmoinen, et jos ajatellaan tämä vuosi niin sen vuoden aikana miten monta muutosta joutuu tekeen että (esittää janaa ja pilkkoos sitä käsillään), se on varmaan se semmoinen muuttumine. Ja sitten toimintaympäristö epätietoisuus heijastuu niinku joka hetkessä, että mikä on enää varmaa. Jotenkin semmoinen ja sitten niinku et miten sitä no niiku ajattelee tätä sote-keskustelua, milloin se loppu tulee, et milloinka tulee niitä päätöksiä, tai et nyt on niin pitkään pyöritelty tätä isoo kuviota, milloin tulee se hetki et mietitään niitä järjestöjä, tai et mitä sitten et mikä vuosi se sitten on kun jotenkin päästään tästä keskustelusta eteenpäin. Et semmoinen epävarmuus, ja se valitettavasti kun se on kaikilla niinkun joka tasolla, valtakunnan politiikasta asiakkaisiin,

et se heijastuu syvyytasollakin kaikkiin se et mikä tässä on enää se mihin luottaa. Sitten tietysti sote-puolella mietitty et asiakkaita varmaan on, se on totta et ongelmat, mut jos meidän kädet on sidottu, et ne haasteet ei mihinkään niinku sisällöllisesti ei meiltä häviä mihinkään, mut mitkä on meidän mahdollisuudet jos meidän kädet sidotaan, sidotaanko niitä. Miten johdetaan, kuka johtaa. Et jos sote menee isompiin, niin kuka se on se, kenen kanssa keskustellaan, että onks se kasvoton joku tietty, vai mikä se on. Ja siis mä aattelen järjestöjohtajina ja järjestöinä me siin avainasemassa siinä, että nähdäänkö meidät sinne asiakkaiden kentälle puolestapuhujaksi tai puhujaksi tai nähdääks meidät sitten sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdeksi tuottajaksi tavallaan alihankkijaksi, et miten meidät asemoidaan. Se on ihan hirveen iso kysymys. Tietysti järjestöt itekin pystyy siihen jollain tavalla vaikuttamaan.

Ensiksi haastateltava kuvaa järjestöjohtajan työssä lisääntynyttä hektisyyttä sekä muutosten määrää ja jatkuvuutta. Toimintaympäristön muutosten nopeus ja toiminnan syklien lyhentyminen aiheuttavat epävarmuutta ja epätietoisuutta, ”mikä on enää varmaa”. Johtaja tuo otteessa esiin monta muutosta, joita sote-uudistus ja sen valmistelu on tuonut tullessaan. Muutokset heijastuvat johtajan puheessa epävarmuutena tulevaisuudesta ja ulkoapäin asetettuna odottamisen strategiana toimijoille. Johtajan epävarmuuden ja odottavan strategian identiteettikategoriaa rakentaa hänen puheessaan epätietoisuus siitä, mihin voi luottaa, kenen kanssa tulevaisuudessa neuvotellaan sopimuksista ”onks se kasvoton joku tietty”, mikä on järjestöjen rooli, ”että nähdäänkö meidät sinne asiakkaiden kentälle puolestapuhujaksi tai puhujaksi tai nähdääks meidät sitten sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdeksi tuottajaksi tavallaan alihankkijaksi, et miten meidät asemoidaan”. Vaikka lopun kommentissaan johtaja toteaa, että järjestöt itekin voivat kysymyksiin vaikuttaa, tulkitsen puheen epävarmuudeksi ja epätietoisuudeksi siitä, miten voisi vaikuttaa. Johtajan suhtautuminen muutokseen määrittyy epävarmuudeksi ja samalla strateginen suuntautuminen tulevaisuuteen rakentuu paikoitellen lamaantuneeksi ja hätäntyneeksi odottamiseksi.

Seuraavassa aineisto-otteessa toinen johtaja jatkaa puhetta sote-uudistuksesta ja kuvaa sen tuottamaa haittaa eteenpäin suuntautumiselle.

OTE 48

Sotehan näyttäytyy sellaisena peikkona, jota kukaan ei ole nähnyt ja jonka odottelemisen on tehnyt paljon hallaa ja pahaa. Se on niinku huonosti ohjattu ja johdettu näytelmä. Aivan varmasti yhteiskunnan sosiaali- ja terveyssektorin toiminnoissa kuin järjestöpuolellakin on mieltömät määrät ihmisiä, jotka käy puolella teholla ja odottaa että koska se oikea muutos tulee, että päästään tekeen sitä juttua ja sitä ei ehkä uskalleta sanoa ääneen että tässä tapahtuu jonkinlaista vahinkoa koko ajan kun odotellaan ja odotellaan, ja himmaillaa, että koska se tulee. Ja ei niinkun tiettyihin asioihin, kukin näkee ympäristössään sellaisia juttuja, että toi pitäis tehdä ja toi laittaa kuntoon, mutta odotetaan nyt kunhan se sote tulee. Tälleen mä halusiian aika kärkevästi sanoo, että sillä huonosti johdetulla muutoksella on aika kova hinta. Et ne säästöt täytyy olla kyllä tukevia, joita löytyy.

Iloisesti puhunut haastateltava vakavoituu ryhtyessään puhumaan sotesta epävarmuutta herättävänä peikkona. Hän kuvaa tätä valtakunnallista muutosta sellaisena, joka on saanut sote-alan toimijat ”käymään puolella teholla” ja odottamaan muutosta. Johtajan puheessa muutos ja erityisesti sote-uudistus näyttytyy epävarmuutena, joka luo toimijoille tilanteen, jossa uudistusta odotellessa ei voida toimia, ei uskalleta tehdä asioita, jottei tehdä asioita väärin. Odottava ilmapiiri saa johtajan puheen mukaan aikaan sen, että hoidettavia asioita ei tehdä, vaikka ne tunnistetaan. Muutoksen epävarmuus lamauttaa toimijat ja tuottaa heille vain odottajan identiteetin. Johtaja asennoituu puheessaan odottamisen strategiaan hyvin kriittisesti ja arvioi sitä huonoksi strategiaksi, vaikka toteuttaa sitä itsekin. Johtaja puhuu epäilevästi muutoksella saatavista säästöistä ja niiden mahdollisuudesta korjata aiheutuneet kulut. Johtajan puheessa rakentuu sote-muutoksessa näyttytyvään epävarmaan tilanteeseen odottajan strategia, joka kuvastuu valtakunnallisella tasolla kaikkiin alan toimijoihin sekä järjestöihin.

Johtajien puhe sisältää paljon puhetta epävarmuudesta. Yhteiskunnalliset muutokset ja tulevaisuus näyttytyvät epävarmoina ja kaikkien toimijoiden muuttuminen ympärillä kasvattaa epätietoisuutta siitä, kenen kanssa toimitaan, miten palvelut järjestetään, miten asiakkaista huolehditaan, kenen kanssa tehdään yhteistyötä. Epävarmuus tuottaa johtajille tulevaisuuteen suuntautuvana strategian, jossa odotellaan muutoksia ja uudistuksia ja toivotaan niiden ratkaisevan tulevaisuuden suuntia kykenemättä tilanteessa ottamaan aktiivista roolia ja toimimaan muutosten edistämiseksi, lamaanutaan. Muutosten nähdään tässä olevan niin suuria ja myös tulevan niin vahvasti ulkoapäin ja ohjaavan järjestöjen ja muiden kumppaneiden toimintaa niin voimakkaasti, että järjestön johtajalla ei nähdä siinä olevan vaikutusvaltaa. Johtajien strategiseksi identiteettikategoriaksi muotoutuu odottaja, joka epävarmassa tilanteessa jää kriittisesti seuraamaan ja tarkkailemaan muutosten kehittymistä.

5.5.3 Muutos välttämättömänä tapahtumana ja sopeutumisen strategia

Joiltain osin järjestöjohtajilla strategiaksi valikoituu muutosten kohteeksi asettuminen. Johtajat identifioituvat ottamaan yhteiskunnalliset muutokset vastaan välttämättömänä tapahtumana, mutta samalla he pyrkivät elämään ja toimimaan työssään muutosten edellyttämällä tavalla. Pääasiassa tämä sopeutumisen strategia tulee esiin puheessa siitä, kuinka palvelutoimintaa on alettu kilpailuttaa, kansainvälisten yritysten odotetaan saapuvan markkinoille, verottaja on tarkastellut järjestöjen yleishyödyllisyyttä. Järjestöjen ja niiden johtajien on pitänyt nopeidenkin tilanteiden mukaisesti

toimia ja sopeutua vaatimuksiin. Toisaalta tulevaisuuteen myös varaudutaan ennakoiden sen tuomia välttämättömiä muutoksia ja sopeutumista näihin muutoksiin.

Seuraavaa aineisto-otetta on edeltänyt haastattelussa keskustelu johtajuudesta ja tutkijan tiedustelu, miten haastateltava näkee johtajuuden roolin sote-järjestöissä. Johtaja on kuvaillut toimintaympäristön muuttumista järjestön historian kuluessa ja kilpailutusten alkamista alueella järjestöä koskevissa palveluissa.

OTE 49

Niin jouduttiin miettimään sitä että yhdistys on alun perin perustettu tiettyyn sapluunaan ja tietyt säännöt ohjaa toimintaa ja nimenomaan sitä ruohonjuuritasoo eikä olla kilpailija kellekään, vaan sitä kansalaisjärjestöä ja sitä korostettiin, ja nyt ollaan sen tilanteen eessä että jos me ei lähdetä kilpailutukseen mukkaan tai ei pärjätäkään siinä, niin me ei saada rahoitusta että oli vähän niinkun valittava puun ja kuoren välissä, sopeutuuko vaan siihen asiaan että kilpailutus tulee ja meidän on pakko osallistua ja menestyä, vai otetaanko riski että tavallaan palautuu siihen perus kansalaistoimintaan ja jatkaa sitten toimintaa vapaaehtoistoimijoina. Mutta että kyllä me sitten se ratkaisu tehtiin, että askel pitää ottaa ja olla muutoksessa mukana. Toisaalta se on haaste itselle ja siihen lähtökohtaan, että mikä se järjestö on siellä aikanaan ollu, mutta sitten toisaalta kahdesta pahasta pitää valita se pienempi paha, että näin sitä nyt valittiin ja oltiin muutoksessa mukana eliä sopeutua tavallaan sen muuttuvan maailman mukana.

Johtaja kuvaa otteessa, että kilpailutukset ja palveluiden tuottaminen on tullut osaksi toimintakenttää, vaikka järjestössä ei tätä olisi toivottukaan. Johtaja kertoo järjestön olleen tilanteessa, jossa sen on pitänyt arvioida järjestön osallistuminen kilpailutukseen tai jättäytyminen palvelutuotannosta pois, oli ”valittava puun ja kuoren välissä”. Jotta toimintaa on voitu jatkaa, on tilanteeseen johtajan mukaan pitänyt sopeutua ja valittava oma toimintatapansa, ollako kilpailuissa ja palvelutuotannossa mukana vai keskittyä kansalaistoimintaan. Johtaja kertoo kokeneensa muutoksen hyvin henkilökohtaisella tasolla ja käyneensä pohdintaa arvojensa kanssa. Puheessa tulee mielenkiintoisesti esiin se, että johtajan suhtautumisella muutoksiin ja hänen strategisella suuntautumisella tulevaisuuteen saattaa olla merkittäväkin vaikutus koko järjestön toimintaan ja ratkaisuihin muutostilanteessa. Olisiko järjestö ja sen hallitus valinnut toisin, jos johtaja olisi ollut muutosta vastaan, tai jos hallitus olisi puoltanut muutosta ja johtaja olisi halunnut pitäytyä pelkästään kansalaistoiminnassa? Ratkaisu sopeutumisesta muutokseen rakentuu johtajan puheessa kahden pahan välillä valintana, ”pitää valita se pienempi paha”. Suhtautuessaan muutokseen välttämättömänä ja hyväksyessään sen tuomat toimintatavat osana nykypäivän toimintaympäristöä johtajat ottavat strategiseksi suuntautumisiksi tulevaisuuteen sopeutumisen ja orientoituvat sopeutujan identiteettiin.

Osalla alueista ei ole vielä palveluja kilpailutettu eikä tiettyihin toimintoihin ole ollut niitä suunnitteilla. Järjestöt ja niiden johtajat joutuvat silti ennakoimaan tilannetta ja valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin. Joissain tapauksissa kilpailutus on tullut eteen yllättäen, kuten seuraavassa otteessa kuvataan.

OTE 50

Onhan se (kilpailutus) vaatinut ihan uudenlaisten asioiden opettelua, koska sitten taas ne pitää olla ihan pilkun päälle oikein eikä vähän sinne päin. Niin silloin on oikeesti pitänyt paneutua ja sitten kun se tuli näin (nausauttaa sormiaan), niin eipä ehditty lähteä minneen kursseille tai lukemaan oppikirjoja, et kyllä sitten piti vaan lukea niitä kilpailutusasiakirjoja suurennuslasin kanssa, et ai tääl on tämmönen lause, mitähän tämä tarkoittaa. Kylhän se tarkoitti sitä et oikeesti vähintään kolmen ihmisen elikä minun ja sit meidän talousjohtajan ja sit yksikön johtajan piti irrottaa aikaa ykskaks useita päiviä siihen, että tutkittiin niitä, mitä meiltä edellytetään ja ja kuitenkin aikataulu oli aika tiivis. Ja sit ruveta kasaamaan niitä ja varmistaa et onks meidän palvelukuvaukset semmosia, kun johinkin liitetään ja joihinkin ei, joihinkin laitetaan ruksia ja tämmösiä listoja ja mut et kaikki se et mitä meil on materiaalia, onks ne ajan tasalla, ja mitä kaikkea sinne tulee lähettää, mitä ei saa lähettää ja niinku kyllähän kaikki muu jäi syrjään. Et sit vaan toivottiin et ei tapahdu mitään asiakas tai työntekijäkriisiä, joka sitten veis niiku ajan, koska sitten ei tiedetty mistä se aika olis otettu. Et kylhän se semmosta niinkun työllistämistä sitten tosiaan teettää et niitä sit pdf:iksi saadaan jonnekin kansioihin ja tulostetaan jonnekin ja kerätään ja toimitetaan sitten aikataulun mukaan. Ja toisaalta piti oppia äkkiä tääkin, kuvitella että ymmärtää että miten meidän pitää laskea hintaa niille palveluille, jos me sidotaan ne moneks vuodeks.

Aineisto-otteessa johtaja kuvaa kilpailutuksen järjestön toiminta-alueella tulleen eteen yllättäen ja ulkoapäin asetettuna tilanteena, jolloin johdon on vaan pitänyt hyväksyä muutoksen kohteeksi asettautuminen. Johtajan puheessa hänen omasta ja järjestön johdon toiminnasta rakentuu muutostilanteessa kuva, jossa on kuitenkin nopeasti sopeuduttu tilanteeseen ja reagoitu kilpailutuksen valmisteluun. Kilpailutus näyttäytyy johtajan puheessa välttämättömänä muutoksena, jossa järjestön on oltava mukana. Johtaja osoittaa puheessaan muutoksen kohteeksi asettautumisen ja siihen sopeutumisen sillä, että järjestön hallinto on heti tarttunut toimeen, irrottanut kolmen johtajan ajan kilpailutusta varten ja lähtenyt kasaamaan tarvittavia tietoja. Sopeutumista kuvaa johtajan puheessa myös se, että muu työ on jätetty sivuun ja on keskitytty kilpailutusmateriaalin tuottamiseen. Kilpailutuksen tärkeyttä ja näin välttämättömyyttä sopeutumiseen kuvastaa johtajan puheessa myös se, että jos samaan aikaan järjestön sisällä olisi tapahtunut jokin kriisi, olisi tilanteeseen ollut haastavaa ottaa aikaa. Muutostilanteeseen on siis todella tartuttu ja joustettu sen mukaisesti muusta toiminnasta. Kilpailutuksen vaatimiin valmisteluihin ja aikatauluihin on pitänyt reagoida nopeasti sekä selvittää ja oppia sen vaatimat tiedot ja toimenpiteet. Uusi

tilanne eli kilpailutus muutoksena näyttäytyy tässä johtajan puheessa nopeasti tulleena ja järjestön toiminnan jatkumiselle välttämättömänä, johon johtaja on työssään reagoinut ja tarttunut. Johtajan strategisena suuntautumisena uusiin asioihin ja tulevaisuuteen rakentuu sopeutuminen muutokseen ja sen vaatimuksiin.

Palveluiden tuottaminen ja kilpailutukset ovat saaneet verottajan tarkastelemaan järjestöjen yleishyödyllisyyden ehtojen täyttymistä. Seuraavassa otteessa johtaja pohdii verotuksen mahdolliseen muutokseen suhtautumista.

OTE 51

Onkin joku yleiskirje tässä tullukki että se on sitte arvonlisäverollista et meil sit pohditaan sitä että onko se jos me siihen kilpailutukseen osallistutaan ja aiotaan jatkaa sitä toimintaa ni sitte tota että tota onks se niinku osa kylhä yleishyödyllisen yhdistyksen osa voi olla arvonlisäverovelvollista, ja onks se sit niin isoa, verottaja tähän asti, mä en nyt oo kysyny sitä mut tähän asti on tulkinnu et jos kolmasosaan jää se liikevaihto niin sillon se ei saastuta sitä yleishyödyllisyyttä, mut et sitte jos se on isompi ni sit se menee koko yhdistys yleishyödylliseks (tutkija huom: sanat menee sekaisin, tarkoittaa toisin) ja sillo sit se Rahis raha ei tietenkää oo mahdollista, mut että sit on tietenki perusteleechan ne muutkin osakeyhtiöitä et sit se on se ehkä sen miettiminen että. Mut aika ripeellä tahdillahan ne sitte tässä tehdään mutta osakeyhtiön saa päivässä pystyyn et ei se sen kummempi oo.

Johtaja kertoo, että verottaja on tiedottanut järjestöä arvonlisäverovelvollisuudesta ja järjestössä pohditaan tiettyyn kilpailutukseen osallistumista ja siinä menestymistä verotuksen ja yleishyödyllisyyden ristiriidan kannalta. Verotuksen muutokset sekä verottajan ja RAY:n linjaukset asettavat järjestön ja sen johdon toimimaan näiden muuttuvien pelisääntöjen mukaan. Johtaja punnitsee puheessaan yleishyödyllisyyttä ja palvelutoiminnan osakeyhtiön alaiseksi toiminnaksi siirtämisen kysymystä. Johtaja tuo esiin puheessaan, että jos tietyt rajat ylittyvät järjestön palvelutoiminnassa, muutos on välttämätöntä. Haastateltava rakentaa johtajakategoriaa yritysmäiseen toimintaan sopeutuvaksi ja muutokseen varautuvaksi todetessaan, että ”osakeyhtiön saa päivässä pystyyn et ei se sen kummempi oo”. Hän puolustaa myös sopeutumista yritysmäiseen toimintaan omalla kohdallaan sillä, että muutkin perustavat osakeyhtiöitä. Muutos yritysmäiseen toimintaan näyttäytyy siis laajemmassa kuvassa johtajan puheessa tietyssä kontekstissa tapahtuvana välttämättömänä tapahtumana. Tähän muutokseen johtaja kertoo reagoineensa ja valmistautuneensa perustamaan järjestölle osakeyhtiön. Johtajan strategiseksi suuntautumiseksi tulevaisuuteen rakentuu sopeuttajan identiteettikategoria, joka luo hänelle valmiudet ottaa vastaan välttämättömiä uudistuksia järjestön toimintaympäristössä.

Seuraavassa haastattelupuheessa johtaja tuo esiin, että järjestöt joutuvat myös sopeutumaan siihen, millainen kulttuuri toimintaympäristössä toteutuu, millaisia asioita painotetaan, mitä päättäjät päättävät ja minkä roolin ne järjestöille antavat.

OTE 52

Mut kyllä meillä varmaan niinkun kuitenkin ehkä ne suurimmat intressit tulevaisuudessa on jotenkin nyt säilyä hengissä myös niinku asumispalveluiden tuottajana ja se vaatii meiltä kyllä kieltämättä niinkun aika, aika paljon niinkun menee sitä paukkua ihan siihen et me pysytään siinä siinä hengissä.

T: Mitä se vaatii?

J: Meidän täytyy olla suurempia kuin me olemme nyt. Ja sit, ja ja niinkun meidän täytyy olla valmiina, valmiina tuota semmosia foorumeita tai ainakin semmosia tahoja, että me voidaan niinkun, että me päästään edes yhdessä niihin pöytiin missä sitten näitä asioita niinkun, kun ruvetaan miettimään sitä et miten nää palvelut hankitaan, niin et me päästään, että ollaan ainakin jossain ryhmittymissä mukana joka voi olla siellä pöydissä mukana, muuten me ollaan liian pieniä. Tai pelko on se et me jäädhän liian pieneksi.

T: Mitä ne on ne tavat olla isompi?

J: Tietysti se ihan puhtaasti se et meil on, meil on enemmän asiakkaita, me pystytään tarjoamaan enemmän niitä asumispalveluita, me ollaan isompia sitä kautta. Sitten tietysti se että että tuota mistä niitä tämmösiä, no meillä on pitkiä, tietysti kun tuohon asumisen yhteistyöhön viittasin aikasemmin, niin tämmöset, meillä on muutamia yhdistyksiä joiden kanssa ollaan tehty ja tehdään edelleenkin yhdistysten kanssa jotka tuottaa niinku erityisryhmille täällä asumispalveluita, niin tehdään kuitenkin yhteistyötä.

Johtaja luo puheessaan kuvaa toimintaympäristön muutoksesta välttämättömänä tapahtumana, johon järjestön on toiminnassaan varauduttava ja reagoitava säilyäkseen hengissä. Tässä uudessa kontekstissa hän kuvaa palveluntuottajilta vaadittavan suuruutta ja vastatakseen tähän vaatimukseen oman järjestön, hänen itsensä johtajana, on tehtävä työtä sen eteen, että toiminta laajenee. Järjestön on myös löydettävä kumppaneita, joiden kanssa yhteistyössä voidaan olla suurempia. Johtajan puheessa tähän muutokseen sopeutuva johtajan identiteetikategoria rakentuu suunnitelmissa järjestön kasvamisesta ja sopeutumisesta vaatimuksiin. Johtaja suhtautuu puheessaan muutoksiin välttämättöminä ja suuntaa puhettaan tulevaisuuteen, suunnitelmiin järjestön kasvamisesta ja yhteistyöstä toisten kanssa suuremman kokonaisuuden rakentamiseksi. Johtaja toteaa, että muutokseen tulee valmistautua ja kasvattaa järjestön kokoa kumppanuuden, vaikuttamistoiminnan sekä järjestön oman toiminnan laajentamisen kautta. Johtaja tuottaa puheenvuorossaan itsestään aktiivista kuvaa muutokseen sopeutujana ja mahdollistaa tällä järjestön toiminnan jatkuvuuden näkymiä tulevaisuuteen.

Muutokseen suhtautuminen näyttyy johtajien puheessa niiden kohteeksi asettautumisena ja näkemisenä ne välttämättöminä tapahtumina toimintaympäristössä. Tämä myös helpottaa johtajia oman strategisen otteen muodostamisessa, eli ottamalla tapahtumat vastaan välttämättöminä voi vaan sopeutua tilanteeseen ja koittaa muokata toimintaa vaatimusten mukaiseksi. Sopeutumisen strategia koskee erityisesti suhdetta yritysmäiseen ja markkinaehtoiseen toimintaympäristöön ja sen kasvuun. Moni järjestöjohtaja kuvaakin haastattelupuheessaan, kuinka järjestössä ollaan varauduttu yhtiöittämiseen ja yhtiön paperit ovat jo pöytälaatikossa valmiina odottamassa mahdollista pakottavaa tilannetta ottaa ne esiin. Muutos näyttyy siis välttämättömänä ja mahdollisena tulevana asiana, ja johtajat luovat tässä kontekstissa itselleen aktiivisen, vaatimuksiin tarttuvan ja muutostilanteeseen ja tulevaisuuteen strategisesti sopeutujana suuntautuvan identiteettikategorian.

5.5.4 Muutos mahdollisuutena ja uudistumisen strategia

Joidenkin järjestöjohtajien puheessa johtajuus rakentuu lähtökohtaisesti erilaisiin uusiin kehittämistoimiin ja mahdollisuuksiin myönteisesti suhtautumisena. Johtajat kuvaavat puheessaan omaa innostuneisuuttaan uuden kehittämiseen ja tilanteita, joissa he ovat tarttuneet tarjottuihin mahdollisuuksiin suuntautua uuteen. Nämä johtajat kertovat halukkuudestaan ylittää perinteisiä raja-aitoja, laittaa itsensä likoon ja rakentavat niin omaa kuin järjestönsä identiteettiä kykenevänä, osaavana ja innovatiivisena toimijana. Johtajat toimivat muutoksen aikaansaajina ja sitä haluavina, vaikka toimintaympäristössä ulkoapäin ei muutos edes olisi heitä painostamassa toimimaan.

Seuraavassa aineisto-otteessa on johtajan haastattelusta kaksi katkelmaa, joissa keskustelemme järjestön toiminnasta sekä johtajan roolista uuden kehittämisessä ja innovaatioissa.

OTE 53

Yks on se ideologia eli rahoituskanavia pitää olla monta tämmösessä projektiorganisaatioissa. Eli jos joku rahoitus katkee, niin se toiminta ei lopu. Ja se on tämmöinen hyvä mahdollisuus, niin yhdistystä on rakennettu. Se on tämmönen meidän ideologia. Että silloin ihmiset kokee että jos miettii työntekijänäkökulmasta tällaista rahoituspohjaa niin työntekijät kokee et se työnteko on turvatumpi kun se rahoitus perustuu kahdelle-kolmelle rahoittajalle. Joka tarkoittaa sitä et työntekijävaihtuvuus on pienempää suhteessa esimerkiksi siihen et joka joulua pitäisi miettiä sitä jatkuuko työt vai ei. Ja se kaikki heijastuu asiakastyöhön, ihmiset saa parempaa palvelua, kun meillä on sitoutuneempaa henkilökuntaa.

T: Mitä teillä on tehty toisin kun teillä on niin paljon innovatiivisuutta?

J: Haettu niitä rahoituksia mun mielestä. Ihan rohkeesti lähdetty hakeen ja sitten niitä on pitänyt perustella et miks toi rahoitus tohon ja sitä kautta meille on tullut uusia työntekijöitä ja nää projektit on sen jälkeen limittynyt toisiinsa. Ja..

T: Onks se sinusta johtajana, lähteeks se siitä johtajuudesta?

J: Lähtee, moni johtaja esim sanoo ESR-rahotuksesta et se on niin raskas et ei sitä kannata hakee. Ja sit ku kysyy ootteks te hakenu, ei. Eli semmoinen kummallinen juttu et kaviaari on pahaa mut ei oo koskaan edes maistettu. Niin jotenkin munattomuutta. Siel ollaan niin mukavuusalueella että kyllähän johtajan pitää olla, tota, ok, meidän oma johtoryhmä niitä välillä ahdistaa tämmöinen eteenpäin meneminen, se ehkä pelottaakin, niinkun sanoin aikaisemmin ni et ei oo kokemusta onnistuneista hankerahoituksista, niin se on vähän epämiellyttävää. Mutta tota me haetaan kaikki rahat mitä on liikkeellä jossakin, niinkun on meidän ydin-toimintaa. Ei me jätetä mitään hakematta, koska se on, se kuuluu tähän, itse näkee tähän asiakaspalveluunkin, että että ne on osia millä me täydennetään meidän palvelua. Mutta maailma on täynnä järjestöjohtajia ketkä niin ei hae rahoituksia vaikka niihin olis mahdollisuus, koska ne on mukavuusalueella.

Johtaja rakentaa puheessaan kuvaa itsestään ja järjestöstään innovatiivisena, uusia kehittämishankkeita luovana ja rohkeasti uusia hankerahoituksia hakevana toimijana. Muuttuvassa toimintaympäristössä johtaja perustelee kehittämismyönteisyyttä taloudellisen turvallisuuden, järjestön työolosuhteiden vakauden ja toiminnan laadun varmistamisella. Haastateltavan puheessa muuttuvassa maailmassa rohkeus kokeilla uusia rahoituksia ja toimintatapoja näyttäytyy johtajalle tärkeänä strategisena valintana ja ominaisuutena. Johtaja rakentaa puheessaan itselleen muutokseen myönteisesti suhtautuvaa ja toimeen tarttuvaa johtajan identiteettikategoriaa. Johtajan puheessa tämä tulevaisuuteen strategisesti uudistajana suuntautuva identiteettikategoria saa vahvistusta ja peilausta siitä, että johtaja kuvaa joitain toisia järjestöjohtajia passiiviseksi, omalla mukavuusalueellaan toimiviksi ja muutokseen haluttomasti suhtautuviksi toimijoiksi. Uusia rahoituksia hakemattomat johtajat kuvastuvat puheessa ”munattomina” ja ”mukavuusalueella” toimivina johtajina. Johtaja kuvaa myös omassa organisaatiossaan huomaavansa pelkoa muutoksista ja pitää tärkeänä saada kokemuksia onnistuneista hankeprosesseista. Johtajan keskeiseksi tehtäväksi nousee uuden innovointi sekä uusien rahoitusten hakeminen. Järjestön toiminta ja kehittyminen muuttuvassa toimintaympäristössä määrittyy johtajan puheen mukaan riippuvaiseksi johtajan suhtautumisesta uusiin mahdollisuuksiin. Kun johtaja on muutokseen innovatiivisesti ja rohkeasti suhtautuva, energisoi se koko organisaatiota ja rakentaa toimintaympäristön mahdollisuudet hyödyntävää strategista suuntautumista tulevaisuuteen. Johtaja siis omalla uudistumiseen tähtävällä strategisella suuntautumisellaan johtaa joukkojaan näkemään muutokset mahdollisuuksina ja toimimaan innovatiivisesti kohti tulevaa.

Seuraavassa aineisto-otteessa johtaja haluaa nähdä rakenteiden uudistumisen mahdollisuutena purkaa raja-aitoja ja vanhoja kategorioita julkisen sektorin ja järjestöjen välillä palveluiden tuottamisessa.

OTE 54

Ja mua ei yhtään niinku et sitä sitä kans ettei kolmas sektori joudu nyt vaan tekeen niitä lakisäätteisiä hommia, ei, vaan siis meille sopii, miks ei pystyis, jos me vaan pystytään se tekemään ja ja tota se on mun mielestä aika isokin niinku ojennus siltä kunnalta tai kaupungilta missä sä toimit kolmannel sektoril jos sanotaan et hei te oottekin hoitanu tän homman älyttömän, paremmin kun me, et voitasko kokeilla et me saadaan jos teil on mahdollisuus hoitaa tää ja ja tota ni mejän työntekijät pystys keskittyy tiettyyn, mä sanon et hei käy hyvin. Mitä muuta varten me ollaan täällä.

Sosiaali- ja terveystalveluiden rakennemuutos sekä muut toimintaympäristön muutokset ja kilpailu palveluiden tuottamisesta saa otteessa johtajan pohtimaan järjestöjen osuutta ja paikkaa palveluiden tuottamisessa. Hän nostaa puheessaan esiin, että järjestöjen tehtäväksi voisivat sopia myös lakisäätteiset tehtävät, mikäli järjestön työntekijöillä on osaaminen asian hoitamiseen. Hän kuvaa puheessaan tilannetta, jossa kaupunki voi huomata, että järjestö hoitaa jonkin tehtävän hyvin ja paremmin kuin kaupunki itse ja tällöin kaupunki voi tarjota tehtävää järjestölle. Johtaja kertoo suhtautuvansa tällaisiin avauksiin avoimesti ja että ”käy hyvin”, että heidän järjestönsä ottaisi tehtäviä kaupungilta hoitaakseen. Johtaja rakentaa tässä puheessa itselleen identiteettikategoriaa strategisesti avoimesti ja rohkeasti tulevaisuuden muutoksiin, rajojen ylittämiseen ja mahdollisuuksiin suhtautuvana johtajana. Jos johtaja näkee järjestön potentiaalini ja uskaltaa katsoa mahdollisuuksia yli olemassaolevien rajojen, voi järjestölle avautua aivan uusia mahdollisuuksia toiminnassaan ja toimintaympäristönsään, jopa yhteiskunnassa. Organisaation potentiaalia toimia voi tämän perusteella ajatella yhtä vahvaksi kuin sen johtajan ja johdon kyky nähdä ja suuntautua strategisesti tulevaisuuteen. Uudistava johtaja voi saada järjestön näkemään muutokset mahdollisuuksina ja viedä järjestöä innovatiivisesti uusiin mahdollisuuksiin.

Muutokseen mahdollisuutena suhtautuvat johtajat kuvailevat haastattelupuheissa erilaisia ominaisuuksia itselleen, joiden avulla he rakentavat innovatiivista johtajan identiteettikategoriaa.

OTE 55

Mutta olenhan mä sitten mun toinen puoli on sitä kehittäjää ja innostajaa ja muuta ja hengästyttäväkin välillä varmaan niin sitäkin tarvitaan ja pitää olla semmoista niinku visiointikykyä ja nähdä tuonne vähän kauemmas, ja heitellä hullujakin ideoita ja kannustaa muitakin ideoimaan höpsöjä ja hulluja, mä ainakin haluan et sanon koko ajan et kokeillaan, et sit me

tiedetään kun me ollaan kokeiltu. Et rohkeutta ja uskallusta hypätä vähän semmoiseen tunteettomiinkin vesiin ni semmoinen johtaja mä ainakin haluan olla. Ja kuitenkin semmoinen et ei nyt mitään hurjapääjuttuja ruveta tekeen. Ja kun tähänkin tulin niin puhuin paljon muutoksesta ja mut puhun myös siitä et ei muutoksia muutoksen vuoksi mut et semmoiset asiat, kun tarttee muuttaa ni ne täytyy oikeesti muuttaa et kattoo vähän mitä ympärillä tapahtuu, et oon sellainen utelias ihminen myöskin aina ollu, must se kuuluu johtajuuteenkin et pitää ottaa selvää ja olla utelias, yrittää ainakin ymmärtää missä eletään täs ajassa liikutaan, vähän ajan ylikin yrittää nähä. Tämmösistä asioista. Ja on myös silloin hanketyön aikoihin ni mä käytin tämmöistä ameeba-vertausta että on vähän tätä henkilöstöhallintoa ja rahaa ja sisältöä ja et sä johtajana liikut vähän sillain ameebamaisesti että hetkittäin sun pitää vähän enemmän tätä työstä ja nää jää vähän nää lonkerot vähän vähemmälle ja sit se lähtee taas liikkuu, ja se johtajuus tai ne asiat mitä siinä on ja siihen hoitamiseen kuuluu, tällainen elastisuus ja joustavuus ja tilanteen, tilanteissa ja hetkissä elämisen kyky kuitenkin myöskin.

Erityisesti järjestöjen, joiden toiminnassa on paljon kehittämishankkeita, johtajat kuvaavat itseään hyvin innovatiivisina, visiointikykyisinä ja nopeina toiminnassaan. Aineisto-otteessa johtaja kertoo tehtäväkseen innostaa koko organisaatiossa uuden kokeilemiseen ja kehittämiseen. Hän rakentaa omaa johtajuuttaan rohkeutena ja uskalluksena hypätä kohti tuntematonta, mutta kuitenkin rakentaa muuttuvassa toimintaympäristössä toimintaa hallitusti. Johtajan tulevaisuuteen strategisesti uudistajana suuntautuva identiteettikategoria rakentuu rohkeudesta muuttaa asioita, jotka tarvitsee muuttaa, ja ymmärryksestä seurata ympärillä tapahtuvia muutoksia ja ennakoida niitä. Johtaja kategorisoi itsensä uteliaaksi ja pitää tätä johtajalle tärkeänä ominaisuutena muuttuvassa toimintaympäristössä, jotta johtaja ymmärtää strategisesti suuntautua oikeisiin tulevaisuuden muutoksiin ja mahdollisuuksiin. Tärkeää johtajan mukaan on ”ottaa selvää ja olla utelias, yrittää ainakin ymmärtää missä eletään täs ajassa liikutaan, vähän ajan ylikin yrittää nähä”. Hän käyttää puheessaan johtajan työstä ameeba-vertausta, jolla hän kuvaa johtajan työn monitahoisuutta, pitää kyetä hoitamaan monenlaisia tehtäviä sekä olla elastinen, joustava ja ajassa elävä. Johtajan suhtautuminen muutokseen myönteisenä ja kiinnostavana sekä suuntautuminen tulevaisuuteen muutoksia kuunnellen ja niitä ennakoiden rakentaa strategisesti uudistavaa, innovatiivista johtajaidentiteettiä järjestön muutoksen mahdollistajana.

Monet järjestöjohtajat puhuvat haastattelussa kehittämisestä ja uusien innovaatioiden tuottamisesta. Johtajat kuvaavat puheessaan, että järjestöiltä vaaditaan kehittämismyönteistä henkilöstön työtettä ja innovatiivista ilmapiiriä, jotta uutta voidaan luoda. Johtajat pohtivat, että jämähtäminen voi olla myös järjestöjen uusiutumisen riski. Johtajien mukaan kehittävälle toiminnalle luodaan pohja hallinnossa, erityisesti johtajan työssä, ja henkilöstön kyvyt myös ratkaisevat. Järjestöistä rakennetaan johtajien puheessa kuvaa innovatiivisina toimijoina, joihin hakeutuu työskentelemään usein kehittämismyönteisiä ihmisiä. Innovaatiot voivat syntyä tarjoutuvista tilaisuuksista uusiin rahoituksiin tai uuden kohderyhmän kanssa työskentelyyn. Useat johtajat

puhuvat haastattelussa järjestöjen (itsensä) ketteryydestä toimia ja tarttua uusiin toimintoihin sekä muun muassa hallinnon keveydestä, joka luo mahdollisuuden nopeisiin päätöksiin. Innovatiiviset ja kehittämiseen tottuneet johtajat näkevät muutoksen useimmiten mahdollisuutena, koska heille työ on jatkuvaa uudistumista ja uuden kehittämistä joka tapauksessa. Strategisesti tulevaisuuteen suuntautuva uudistajan identiteetikategoria näyttää muuttuvassa toimintaympäristössä mahdollistavan järjestön monipuolisen toiminnan ja muutosten näkemisen mahdollisuuksina, jotka voivat kaataa yllättäviäkin vanhoja rakenteita ja raja-aitoja.

5.6 Yhteenveto

Tämän luvun analyysi on käsitellyt sitä, miten järjestöjohtajat rakentavat johtajuuttaan ja identiteettiään muuttuvassa yhteiskunnassa ja keskellä murrosta. Ensinnäkin johtajat rakentavat puheessaan kategorioiden ja kategorisaation avulla johtajuuttaan erontekoina suhteessa järjestön ulkopuolisiin suhteisiin eli verrattuna julkiseen sektoriin, erityisesti kuntatoimijoihin ja sosiaalitoimeen, ja yksityisen sektorin yrityksiin. Erontekojen tekeminen järjestöjen ja muiden toimijoiden välille on johtajien haastattelupuheessa erittäin vahvaa, kategorisointia ja erontekoja meidän järjestöjen ja heidän toisten välille (ks. myös mm. Pälli 2003; Psathas 1999; Antaki & Widdicombe 1998; Sacks 1995). Kategorisaatiot konstruivat järjestöjen toimintaa ja ominaisuuksia puolustavina ja korostavina puheina. (Taulukko 21.) Muuttuvassa toimintaympäristössä halutaan korostaa järjestöjä ja niiden positiivisia ominaisuuksia sekä erottautua siten toisten sektoreiden toimijoista. Toisten toimijoiden kategorioihin liitetään piirteitä, jotka ilmentävät huonoja puolia ja heikkouksia muutoksessa (myös mm. Pälli 2003.) Murrostilanteessa nousee esiin myös puolustuspuhe sekä järjestöerityiselle toiminnalle, joka on uhattuna muutoksessa, että vähättelylle ja mitätöinnille, jota järjestöt ja niiden johtajat saavat toisilta toimijoilta.

Taulukko 21. Järjestöjen erityisyys johtajien puheessa kategorisaatiopiirteiden ja toimintojen erontekoina julkiseen ja yksityiseen sektoriin nähden

Eronteot	järjestö/kolmassektori	kunta/julkinen sektori	yritys/yksityinen sektori
Humaanien arvojen puolustaminen	aatteellisuus, humanistiset arvot, yleishyödyllisyys, asiakaslähtöisyys, laatu, vanhan kunnioittaminen, pehmeämpi maailma	markkinachtoisuus, tehokkuusvaatimukset	voitontavoittelu, bisneksen tekeminen, hyödyn hakeminen heikommassa asemassa olevien kustannuksella, kova maailma
Kansalaistoiminnan korostaminen	kansalaistoiminta lisävastuuna ja velvollisuutena, palveluja monipuolistava palvelupaletti, toimintaa vapaaehtoisille, vertaisille ja kokemusasiantuntijoille, työn teko rinnakkain asiakkaiden kanssa, tasa-arvo, hyvä kiertää, vapaaehtoisten johtaminen vaikeampaa kuin vain ammattilaisten	ei kansalaistoimintaa, vain ammattilaisten johtamista	vain palveluja tuottava organisaatio, ei kansalaistoimintaa, vain ammattilaisten johtamista
Hallinnon joustavuuden ja vapauden korostaminen	matala hierarkia, vapaa poliittisista sitoumuksista, nopeus päätöksissä ja toiminnassa, ketteryys ja nopeus muutoksissa ja kehittämisessä, joustavuus rahan käytössä ja toiminnassa tarpeen mukaan, kaikista ihmisistä huolehtiminen asiakkuussuhteesta huolimatta	byrokraattinen toimintamalli, korkea ja monimutkainen ja hidas hierarkia, poliittiset sitoumukset, kapeassa mallissa toimiminen, muutosvastainen	osakkeen omistajille tuoton varmistaminen, kapeassa mallissa toimiminen, vain asiakkuudessa olevista huolehtiminen
Asiantuntijuuden ja pätevyuden mitätöinnin kokeminen ja puolustaminen	järjestöt pidetty ulkopuolella päätöksenteosta, jätetty sivuraitteille odottamaan ja lapsipuolen asemaan, järjestöjohtajan osaamista ja pätevyyttä ja työn vaativuutta mitätöidään, pätevyysmitätöintiä koulutuksen perusteella, puolustus vedoten koulutukseen, kokemukseen ja järjestön työn vaativuuteen	julkinen sektori pääroolissa ja keskiössä päätösten valmistelussa ja teossa, julkisen sektorin työn arvostus korkeampi, turvallinen ja helpompi työ moniammatillisessa ja työtä tukevassa yhteisössä	

Johtajien puheen analyysi tuo esiin sen, että eronteot julkiseen ja yksityiseen rakentuvat järjestöjohtajien puheessa neljänä kategoriapiirteenä ja -toimintona (taulukko 21). Järjestöjen ominaisuudeksi määrittyy humanien arvojen puolustaminen bisnestä ja tehokkuuta edustavia toimijoita ja muutosta vastaan. Toiseksi johtajat korostavat kansalaistoimintaa järjestöjen toiminnan erityisyytenä ja lisäarvona sekä erontekona julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Järjestöjen hallintoa ja työtä korostetaan myös vapaana, kevyenä ja joustavana verrattuna kuntatoimijoihin tai yrityksiin. Lopuksi järjestöjen ja niiden johtajien puheessa tuodaan esiin myös niiden kohtaama pätevyyden mitätöinti julkisen sektorin taholta ja tätä vastaan tuotetaan vastapuhetta järjestöjen tärkeästä merkityksestä yhteiskunnassa, järjestön toimijoiden ja johtajien osaamisesta ja asiantuntemuksesta sekä työn vaativuudesta pätevyyden osoittamiseksi. (Taulukko 21.)

Analyysini mukaan johtajat puhuvat järjestöistä yhtenä ryhmänä ja itsestä puhuttaessa identiteetti sisällytetään osaksi omaa järjestöä, puhutaan meistä ja meidän järjestöstä tai kokonaisuutena meistä järjestöistä tarkoittaen koko järjestösektoria. Johtajat puhuvat haastatteluissa itsestään paljon osana institutionaalista identiteetikategoriaa eli järjestöjohtajuutta sekä itsekategorisoivat itsensä monessa kohtaa osaksi järjestöinstituutiota. Se, mitä järjestössä tapahtuu tai mitä järjestö edustaa, on myös sitä, miten johtaja itse itsensä ja johtajuutensa määrittää. (myös Juhila ym 2012a; Jokinen 2012, 228–229, 233–234; Peräkylä 1997, 178.)

Toisaalta toiseksi aineistostani nousee esiin, että järjestön sisällä ja johtajan työn läheisissä suhteissa rakentuu myös erontekoja. Vaikka johtaja monessa kohtaa tuottaa samuutta asiakkaiden, työntekijöiden, hallituksen, muiden johtajien ja yhteistyötahojen kanssa, nousevat johtajien puheessa esiin myös väistämättömät eronteot näiden kategorioiden välille. Johtajat kuvaavat haastattelupuheessaan kipuilua ja kampaailua suhteessa samuuteen ja yhteyteen sekä eroavaisuuteen ja eroihin työnsä kannalta keskeisissä suhteissa (taulukko 22) (vrt. mm. Peltonen 2007, 151–152). Taulukossa keskellä on kuvattu suhde, josta ristiriita vetää johtajaa kumpaankin suuntaan sekä samuuteen että eroavaisuuteen, ja hän neuvottelee jatkuvasti kategorisoitumisestaan näiden välillä.

Järjestöjen johtajien keskeisissä suhteissa johtajat kampailevat ja kipuilevat samuuden ja yhteyden sekä eroavaisuuden ristiriidan välillä. Toisaalta he tuottavat me-puhetta kuulumalla yhteen asiakkaiden kanssa yhteisen järjestöyhteisön kautta, mutta samalla he tekevät erontekoja itsensä ja asiakkaiden välillä oman työnsä vaatimusten sekä työn rajaamisen puheen avulla. Työntekijöiden kanssa johtaja on yhtä puhuesaan tiimiydestä ja yhdessä tekemisestä mutta erottautuu heistä oman työnsä vaati-

musten, valta-aseman ja yksityisyyden rajaamisen puheella. Eronteot suhteessa työntekijöihin rakentuvat myös johtajien kuvatessa työntekijöiden suhtautumista heihin ja kuinka työntekijät rajaavat johtajat eri kategoriaan muun henkilöstön kanssa.

Hallitus rakentuu johtajien puheessa yhteytenä silloin, kun se toimii johtajuutta laajentavana, sen kanssa yhteistä tehtävää hoitavana ja johtamiselle resursseja antavana. Hallitus voi toisaalta toimia vain kumileimasimena, johtajalle vastuun sysäävänä tai antavana, jopa vain omaa etua tavoittelevina jäseninä. Parhaiten yhteyttä toisiin ja me-puhetta tuotetaan suhteessa toisiin järjestöjohtajiin ja johtajiin. Johtajuudessa koetaan yhteenkuuluvuutta ja ymmärrystä johtajien omassa piirissä. Kilpailuasetelma kuitenkin tuo myös säröä tähän suhteeseen ja kategorisoi toiset yhteistyöhön haluttomiksi ja muutostilanteessa kilpaileviksi sekä tuottaa erontekoja johtajien välille. Keskeiset yhteistyökumppanit näyttäytyvät johtajien puheessa toisaalta tahoina, joilla on valtaa suhteessa heihin, ja johtajat rakentavat suhteen heihin alisteiseksi. Samalla yhteistyötahojen kanssa haetaan yhteyttä ja pyritään pääsemään sisään erilaisiin verkostoihin, jotta ollaan osa jotakin isompaa yhteisöä, saadaan valtaa ja profiilia. Johtajuus rakentuu erontekoina johtajien puheessa, ja tämän perusteella he näyttävät olevan hyvin tietoisia omasta ristiriitaisesta ja poikkeavasta asemastaan suhteessa toisiin.

Taulukko 22. Järjestöjohtajien kipuilu ja kamppailu keskeisissä suhteissa samuuden ja eroavaisuuden välillä

samuus	suhde	eroavaisuus
yhteisöllisyys, tasa-arvo, ymmärrys arjesta	<--- asiakkaat --->	johtajuuden tehtävät, työaika-vapaa-aika-rajat
työyhteisö, tiimiys	<--- työntekijät --->	valta-vastuu, päätöksenteko, yksityisyyden rajat
yhteinen tavoite ja työ, johtajuuden laaja-alaistaja	<--- hallitus --->	esimies-alaissuhde, kumileimasin, tehtävänantaja
ymmärrys, tuki ja yhteistyö	<--- johtajat --->	kilpailu
verkostoihin kuuluminen	<--- yhteistyötahot --->	valta-asema, kaupпамies

Kolmanneksi johtajien haastattelupuheessa rakentuu kategorioita heistä toimijoina muutoksessa ja näiden kategorioiden avulla rakentuu muutoksessa korostuvat johtajan identiteettikategoriat, piirteet ja ominaisuudet (taulukko 23) (ks. myös mm. Antaki & Widdicombe 1998; Sacks 1995; Juhila 2004; Suoninen 2012). Haastateltavien puheessa murroksessa toimivan johtajan identiteettikategorioiksi muodostuu asiantuntija-moniosaaaja, tiimipelaaja, palveleva johtaja, vastuunkantaja sekä omistautuva johtaja. Rakentuvat kategoriat ovat moraalisesti ja kulttuurisesti hyväksyttäviä ja mukaelevat vallalla olevaa kuvaa hyvästä johtajuudesta ja järjestöjen johtajuudesta (vrt. mm. Carreras 2009; Niiranen ym. 2010; Heikkala 2012; 2006). Niillä myös nostetaan esiin järjestöjen johtajien pätevyyttä johtajina. Johtajien puheessa rakentuvat kategoriat osoittavat hyvää johtajuutta muutoksessa. Asiantuntijuutta ja moniosaimista kuvataan tarvittavan vaativien, alaa ja organisaatiota koskevien päätösten tekemisessä ja työn kehittämisessä sekä erilaisiin ympäristön vaatimuksiin vastaamisessa. Tiimipelaajuus tulee esiin muutoksessa hyödyllisyytenä huomioida koko tiimin osaaaminen, työskennellä yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen ja ottaa koko yhteisö mukaan muutosprosesseihin. Palveleva johtajuus kuvastuu ymmärryksenä siitä, että työntekijät ovat organisaation tärkein resurssi ja heidän työnsä mahdollisimman hyvä tukeminen ja mahdollistaminen edistää järjestön pääsyä tuloksiin sekä toiminnan kehittämistä. Muutostilanteessa tulee eteen monia asioita, jotka vaativat ratkaisua ja ovat myös ikäviä, ja näissä tilanteissa johtajan tulee ottaa ja kantaa vastuuta. Johtajan omistautuminen työlle on muutostilanteessa järjestön toiminnalle keskeistä, jotta on joku, joka tekee joustavasti ja sitoutuen vaadittavat tehtävät, omistautuu järjestön aatteelle ja toiminnalle sydämestään ja haluaa viedä organisaatiota eteenpäin pitkäjänteisesti.

Taulukko 23. Muutoksessa korostuvat järjestöjohtajuuden identiteetikategoriat ja niiden piirteet ja toiminnot

Identiteetti-kategoria	Kategoriasidonnaiset piirteet ja toiminnot
Asiantuntija/moniosaaja	koulutuksen vahvistuminen pätevyys hoitaa tehtävää ja tehdä päätöksiä monenlaisten tehtävien hoitaminen kyky intensiivisyyteen ja nopeaan reagointiin
Tiimipelaaja	kaikkien potentiaalın huomioiminen työyhteisössä demokraattinen yhdessä johtaminen ja yhteinen vastuu johtaja helposti lähestyttävä/matala hierarkia johtaja lähellä arjen työtä/työssä mukana avoin keskustelu- ja vuorovaikutuskulttuuri
Palveleva johtaja	työn tekemisen edellytyksistä huolehtiminen ja työn mahdollistaminen perustehtävän ja sen suunnan näyttäminen henkilön ja sen osaamisen arvostaminen ja siihen luottaminen henkilöstön tukeminen ja kannustaminen työssään, myös vaikeuksissa työyhteisöön innostuksen ja palon luominen työhön ja sen kehittämiseen
Vastuunkantaja	perustehtävän ja sen suunnan näyttäminen taloudellinen vastuu ja resurssista huolehtiminen organisaation toimintakyvyn varmistaminen rohkeus tiukkoihin päätöksiin ja niiden perusteleminen vastuista ja velvoitteista huolehtiminen tasapaino järjestön operatiivisen toiminnan ohjaamisessa/tuntemisessa ja ulkoisten suhteiden hoitamisessa muutosten ennakoiminen
Omistautuva/sitoutuva johtaja	omistajuuden kokeminen työssä kova työnteko ja työlle antautuminen/ omasta ajasta tinkiminen epävarmuuden sietäminen vaatimusten ja velvoitteiden kasvun hyväksyminen osana työtä haasteista nauttiminen henkilökohtainen side ja motivaatio kehittää organisaatiota ja sitoutua sen tavoitteisiin

Johtajat puhuvat itsestään suhteessa yhteiskunnallisiin muutoksiin ja järjestöön muuttuvassa yhteiskunnassa elävänä instituutiona. Koska identiteettejä rakennetaan tietyssä kulttuurisessa kontekstissa, jossa voimme käyttää vain tälle tunnistettavia tapoja, ovat mahdollisuutemme identiteetin määrittelyyn rajalliset (Foucault 1980; Gubrium & Holstein 2001, 13). Johtajien identiteetikategoriat ja strategiat muodostuvatkin meille sosiaalisessa kontekstissamme tunnistettavilla ja merkityksellisillä tavoilla. Analyysin kautta järjestöjohtajille rakentuu puheessa neljä identiteetikatego-

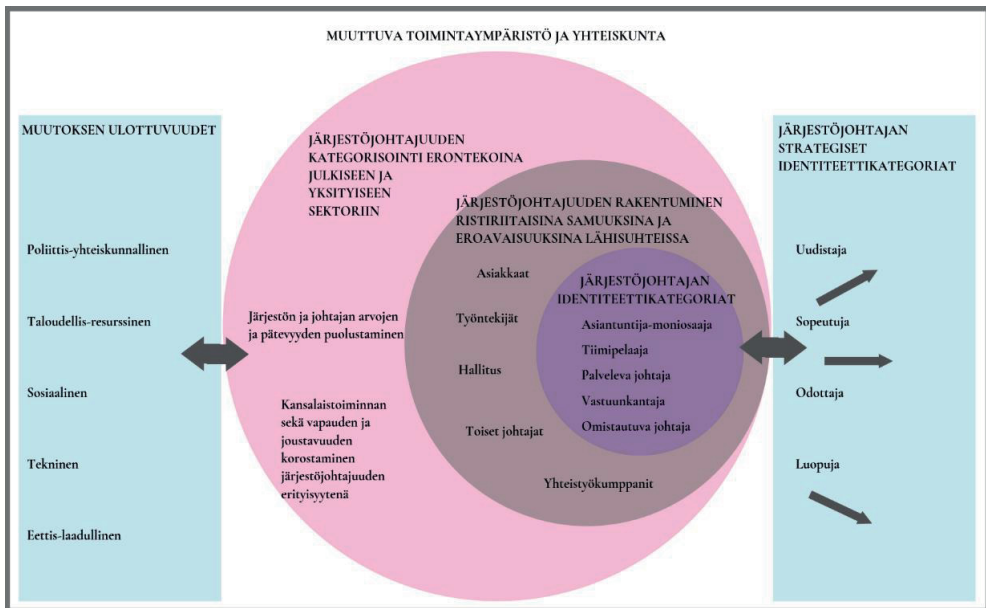
riaa, jotka kuvaavat heidän suhtautumistaan muutokseen ja strategista suuntautumistaan tulevaisuuteen (taulukko 24). Johtajat kuvaavat yhteiskunnallisia muutoksia ulkoapäin heille tuleviksi tai annetuiksi ja rakentavat omaa suhdettaan ja suhtautumistaan näihin asettautumalla osin näiden kohteiksi tai rakentamalla itselleen aktiivista kuvaa osana muutosta. Johtajat käyvät puheessaan neuvottelua kategorioidessaan muutosta ei-toivottavana, epävarmuutena, välttämättömyytenä tai mahdollisuutena, ja pohiessaan, minkä tavan suhtautua he ottavat muutokseen. He rakentavat suhtautumisensa muutokseen liittyen sen kategoriseen ominaisuuteen ja identifioivat oman tulevaisuuteen suuntautumisen strategisen identiteetikategoriansa joko luopujana, odottajana, sopeutujana tai uudistujana. Strategioille tyypillisenä piirteenä ei-toivotavassa ja epävarmassa suhtautumisessa muutosta kritisoidaan, kyseenalaistetaan ja vastustetaan, ja sitä kohtaan rakennetaan passiiviset luopumisen ja odottamisen identiteetikategoriat. Näissä johtajat ikään kuin olettavat muutosten tulevan heidän ulkopuoleltaan annettuina ja he joutuvat näiden kohteiksi, hyväksyen ne ja alistuen niihin. Kahdessa jälkimmäisessä strategiassa johtaja ottaa aktiivisen toimijan identiteetin: hyväksyen ja sopeutuen muutokseen tai suuntautumalla innovatiivisesti ja aloitteellisesti tulevaisuuteen. Tulkitseen tästä, että johtajilla on monien muutosten ulkoisesta paineesta huolimatta omasta yhteiskunnallisesta asemastaan ja instituutionsa edustajana mahdollisuus monipuoliseen strategioiden luomiseen. Yksittäinen johtaja ei identifioitu vain yhdenlaiseksi muutokseen suhtautujaksi ja valitse vain yhtä strategista tapaa suuntautua tulevaisuuteen, vaan jokaisen eri muutoksen kohdalla hän neuvottelee omaa identiteettiään uudelleen ja uusintaa omaa suhdettaan muutokseen ja suuntautumistaan tulevaisuuteen.

Taulukko 24. Johtajuus suhtautumisena muutokseen ja strategisena suuntautumisenä tulevaisuuteen

suhtautuminen muutokseen	strateginen suuntautuminen tulevaisuuteen	identiteetikategoria
ei-toivottavaa, epämieluisia, pettymys, pelko, kritisointi	luopuminen, kiinnipitäminen, vastustaminen	luopuja
epävarmaa, epätietoista, epäilevää, epäluotettavaa	odottaminen, hätäntyminen, lamaantuminen	odottaja
välttämättömyys, kohteeksi asettuminen, varautuminen	sopeutuminen, hyväksyminen, reagoiminen	sopeutuja
mahdollisuus, rohkeus, energisoiva, raja-aitojen ylittäminen	uudistaminen, uudistuminen, innovatiivisuus	uudistaja

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa siitä, millaisina toimintaympäristön muutokset näyttäytyvät sosiaali- ja terveysjärjestöjen dokumenttien perusteella niiden toiminnassa sekä osoittaa, miten ja millaisina järjestöjohtajuus ja -johtajien identiteetit rakentuvat muutostilanteessa järjestöjohtajien haastattelupuheessa. Olen tutkimuksessani syventynyt lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöjen vuosien 2011–2016 dokumenteissa kuvattujen muutosten tarkasteluun sekä johtajien puheeseen haastatteluissa vuonna 2016. Yhteenvetoluvuissa 4.7 ja 5.6 olen kuvannut analyysini tulokset. Tutkimuksen tuloksista muodostuva kokonaisuus on kuvattu kuviossa 4. Tarkastelen tässä päätösluvussa tutkimuksellisia johtopäätöksiä sekä pohdin tutkimuksen antia käytännön työlle.



Kuvio 4. Järjestöt ja johtajuus muutoksessa: tutkimuksen keskeiset tulokset.

Tutkimuksen anti muutostutkimuksen ja järjestötutkimuksen kannalta

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminta on historian kuluessa muovautunut ajan tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti. Välillä järjestöjen rooli sosiaalipalvelujen ja tuen antajana on ollut vähäisempi ja toisinaan ne ovat nouseet tai ne on nostettu toiminnallaan ja mahdollisuuksillaan sosiaalisen työn tekemisen keskiöön. Järjestöissä on totuttu toimimaan tietyllä, eri toimintaintressien ja rahoitusten mahdollistamalla tavalla: järjestöt ovat olleet kansalaistoiminnan toteuttajia ja tarjoajia ja lisäksi niistä monet ovat tuottaneet myös palveluja. Instituutiot ja organisaatiot helposti pyrkivät säilyttämään sen aseman ja tavan toimia, jonka ovat saavuttaneet ja todenneet toimivaksi. Muutokset toimintaympäristössä voivat kuitenkin olla sen laatuksia, että toiminta tulee kyseenalaistetuksi. (Berger & Luckmann 1994.)

Tutkimukseni tulokset kertovat siitä monitasoisesta ja moniulotteisesta toiminnasta, jota järjestöissä on tehty, ja niistä moninaisista muutoksista, joita tähän toimintaan on kohdistunut vuosien 2011–2016 ajanjaksolla. Tällä viiden–kuuden vuoden ajanjaksolla järjestöt ovat kuvanneet toiminnassaan kohdanneensa niin EU- ja kansallisen tason, alueellisen ja paikallisen tason kuin myös oman organisaation sisällä tapahtuvia muutoksia. Muutosten ulottuvuudet näyttävät poliittis-yhteiskunnallisina, taloudellis-resurssisina, sosiaalisina, teknisinä sekä eettis-laadullisina. Muutoksissa näkyvät yleiset megatrendit (mm. Sitra 2017) ja muutosten mallit (mm. Osborne & Brown 2005, 13–21, 92). Muutokset ovat tuoneet järjestöille myönteistä kehitystä toimintamahdollisuuksien ja talouden turvaamiseksi, mutta myös haastaneet järjestöjä toiminnan ja organisaation uudistamiseen, tuoneet niille uudenlaisia velvoitteita työhönsä, sekä asettaneet niitä pohtimaan eettisesti ja arvojensa mukaisesti oikeiden ratkaisujen tekemistä uusissa tilanteissa.

Tutkimukseni järjestöjen toimintaympäristön ja organisaatioiden monitahoiset ja moniulotteiset muutokset ovat vastanneet piirteiltään aikaisempien tutkimusten ja tutkijoiden luonnehdintoja muutoksesta (mm. Järvi 2015, 78; Vakkala 2012, 48–49; Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 24; Stenvall & Virtanen 2007, 25; Kanter ym. 1992, 14–16). Osittain muutokset ovat olleet hyvin nopeita muutoksia järjestön arjen tasolla tai hitaita ja pitkään jatkuvia prosesseja. Nopeita ja jopa strategisesti merkittäviä muutoksia ovat olleet muun muassa yllättävät kilpailutukset tai maahanmuuttajien, uuden asiakaskohderyhmän, tilanteeseen tarttuminen pakolaisten määrän kasvaessa nopeasti. Toisaalta muutokset ovat olleet hyvin pitkään jatkuvia, makrotason muutoksia, ja tuoneet epä tietoisuutta ja levottomuutta niihin valmistautumiseen. Tällaisena muutoksena näyttytyy valtakunnallinen sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus, jonka myötä palvelurakenteet ovat muuttuneet ja niiden

on odotettu muuttuvan, sekä jotkut lainsäädännön muutokset, jotka ovat olleet pitkiä valmisteluprosesseja. Myös tekniikan muutokset ovat pitkäjänteisiä, vaikkakin niissä tapahtuu koko ajan uudistumista. Järjestöt ovat reagoineet ehkä hieman jälkijunassa muun muassa teknisiin ja digitaalisiin muutoksiin, mahdollisesti rajallisista resurssistaan johtuen. Vuosina 2011–2016 ajankohtaista on kuitenkin ollut myös teknisten ohjelmien ja työtapojen käyttöönotto niin organisaatioiden hallinnollisessa työssä, viestinnässä ja markkinoinnissa kuin asiakastyössäkin. Kaiken kaikkiaan järjestöjen muutokset kuvastavat Nadlerin ja Tuchmanin (1990, 80) organisaatiomuutoksen tyyppiä, jotka ovat sekä ulkoisiin muutoksiin että sisäiseen kehittämiseen kytkeytyviä, ja joista toiset muutokset vaativat järjestöiltä strategista uudelleensuuntaamista ja uudelleenluomista, kun toiset muutokset ovat vain pientä hienosäätöä ja sopeuttamista, reagoimista ja mukautumista ulkoisiin vaatimuksiin. Konstruktionismin näkökulmasta katsottuna muutosta ja kehittämistä tapahtuu, koska järjestöjen toiminta ja niiden johtaminen toimii suhteessa ympäristöönsä, ja toimintaympäristön eli makrotason ja oman toiminnan eli mikrotason ongelmien havaitseminen toimii oppimisen ja oivaltamisen kautta muutosprosessin laukaisijana ja kehittämisen mahdollistajana (ks. myös Kanter ym. 1992; 14–16; Senge ym. 2006; Juuti & Virtanen 2009, 22–25; Rissanen & Hujala 2011).

Dokumenttiaineiston perusteella voidaan sanoa, että toimialan murroksen ja toimintaympäristön voimakkaan muutoksen myötä järjestöjen on ollut kyseenalaistettava toimintaansa, pohdittava oman toimintansa ja organisaationsa roolia ja asemaa uudistuvassa yhteiskunnassa ja sen rakenteissa. Pitkään jatkunut muutostrendi ja keskustelu järjestöjen ja julkisen sekä yksityisen sektorin suhteesta jatkuu (ks. mm. Anttonen ja Sipilä 2009, 12–13; Möttönen & Niemelä 2005, 15–23; Toikko & Gawel 2012, 12–13, 16; Ruohonen 2003, 46). Hybridit organisaatiot niin julkisella, yksityisellä kuin järjestösektorilla lähentyvät toimintarakenteiltaan, -tavoiltaan ja -muodoiltaan toisiaan (mm. Rantamäki 2016; Billis 2010; Brandsen ym. 2005; Evers 2005). Tässä tutkimuksessa tulee myös esille, että järjestöjen palvelutuotanto haastetaan mukaan kilpailun kautta samalle viivalle yritysten kanssa. Toisaalta julkisen ja erityisesti kunnan hyvinvointitehtävän kasvaessa niitä on kehoitettu suosimaan asiakasta lähelle tulevaa toimintamallia, tapaa, jota järjestöissä on tehty vuosia ja joka on järjestöille ominainen tapa toimia (mm. Stenvall & Virtanen 2012; Heikkala 2012). Muutokset voivat tarkoittaa järjestöjen toimintakentän kaventumista. Järjestöjä haastetaan muuttamaan palvelutoimintaa yhtiöittämisen kautta yritystoiminnaksi. Julkinen sektori pyrkii vahvistamaan toimimistaan vapaaehtoisten ja kokemusasiantuntijoiden kanssa. Tutkimukseni mukaan tässä muutoksessa järjestöt voidaan nähdä molempiin

suuntiin, sekä palvelutoimintaan että kansalaistoimintaan, leviävinä ja eri toimintamuodot hallitsevina hybrideinä, joilla on lisäksi laajat mahdollisuudet erilaisten rahoitusmuotojen kautta kehittämiseen ja uusien innovaatioiden luomiseen muuttuviin tarpeisiin. Järjestöt voivat myös valita ja keskittyä kansalaistoimintaan, kehittämiseen tai palvelutuotantoon oman jäsenistönsä näkemysten, tarpeiden ja päätösten mukaisesti (ks. myös Rantamäki 2016).

Järjestöjen vahvuutena historiaan peilaten voidaan muuttuvassa maailmassa nähdä niiden mahdollisuus rakentua ja jäsentyä uudelleen (ks. luku 2.2). Järjestöjen toimintaa eivät ohjaa niin vahvasti laein säädellyt tehtävät, kuten julkista sektoria ja kuntaa, tai markkinavoimien ja osakkeenomistajien intressit, kuten yrityksiä (myös Billis 2010). Toisaalta poliittis-yhteiskunnallinen muutoksen ulottuvuus tuo esiin sen, että myös lainsäädännöllä ohjailaan järjestöjen toimintaa. Lainsäädäntö voi kuitenkin olla järjestöjen kannalta sekä myönteistä, jolloin se lisää niiden toimintavarmuutta ja -mahdollisuuksia, että kielteistä, jolloin se kaventaa niiden toimintakenttää tai tuo siihen lisätyötä ja byrokratiaa. Järjestöillä näyttää olevan melko merkittävä rooli osana yhteiskuntaa niin kansainvälisesti, kansallisesti kuin paikallisestikin. Järjestöt ovat myös osa sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen keskustelua ja näkyvät yhtenä osana koko suomalaisen sote-alan rakennetta. Tutkimuksessani muotoutuu kuva järjestöistä monitahoisina, yleishyödyllisyyttä ja voittoatavoittelemattomuutta korostavina ja muutoksissakin ketterinä toimijoina lähellä ihmisten arkea. Niiden merkitys kannattaa siis huomioida uudistuksissa niiden moninaisen roolin ja toiminnan varmistamiseksi osana kansalaisten hyvinvoinnin tuottamista (ks. Toikko & Gawel 2012, 16–17; Särkelä 2016). Lopulta kuitenkin ihmiset, järjestöjen jäsenet ja toimijat itse määrittelevät järjestöjen toiminnan. Rajallisten ja heikkenevien julkisten resurssien myötä ja heikommassa asemassa olevien ihmisten auttamiseksi tarvitaan kaikkien panosta ja näyttää siltä, että järjestöjen merkitys tässä voi olla merkittävä, kuten järjestöjen roolista sote-uudistuksessa tehdyssä Tuija Braxin raportissa sekä SOSTE:n Järjestöbarometrissa 2018 myös todetaan (Sosiaali- ja terveystalouden ministeriö 2018; Järjestöbarometri 2018). Tutkimukseni mukaan paikallisella tasolla järjestöt ovatkin mukana monenlaisissa verkostoissa ja niiden rooli kuntien ja kuntalaisten hyvinvoinnin toteuttamisessa on moninainen. Paikallistason aktivoituminen ja kansalaistoiminta vastakohtana valtion suurten linjojen rakentamiselle pitää järjestöt toiminnan ytimessä ja haastaa niitä jatkossakin kansalaisten osallisuuden, toimijuuden ja asiakkuuden turvaamiseen (ks. myös Andreotti ym. 2012; Matthies 2014; Pihlaja 2010a).

Keskustelu sosiaali- ja terveystalouden markkinoistumisesta ja järjestöjen toiminnan rahoituksesta jatkuu myös edelleen osana muutosta ja järjestöjen asemaa (ks. Särkelä 2016; Heinonen 2014; Koskiahho 2014, 18; Anttonen ym. 2012; Toikko & Gawel

2012, 14; Eräsaari 2011; Julkunen 2006, 89). Markkinoistuminen ja kilpailutukset sekä tehokkuusajattelu ovat tuoneet sote-alalla esiin huonoja puolia palveluiden laadun heikkenemisessä, ja viimeaikainen mediajulkisuus (mm. vanhuspalveluista sekä mielenterveyskuntoutujien palveluista) sekä yleisönosastot ja mielipidekirjoitukset inhimillisen ihmisten kohtelun ja ihmisten kohtaamisen puolesta ovat saaneet huomiota. Tämä antaa tukea järjestöjen perinteille, arvoille ja eettiselle ajattelulle sekä voittoatavoittelemattomalle toiminnalle, jossa ihminen, asiakas, pyritään pitämään toiminnan keskiössä ja ottamaan mukaan kehittämiseen ja päätöksentekoon (myös Hodges & Howieson 2017; Drucker 1992). Myös aitoa kansalaistoimintaa ja matalan kynnyksen toimintaa paikallisella tasolla sekä asiakkaiden osallistumista tarvitaan kuntalaisten hyvinvoinnin varmistamiseksi, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toteuttamiseksi (ks. myös Toikko 2011). Tässä mielessä järjestöjen ei pitäisi unohtaa lähtökohtiaan ja toimintansa perustaa. Roolinsa varmistamiseksi niiden on hyvä tehdä vielä vahvemmin työtään näkyväksi, markkinoida ja viestiä ja tuoda esiin oman työnsä arvot ja arjen tekeminen. Näin ne voivat ottaa osaa keskusteluun ja puhua sitä vastaan, että toteutetaan vain nopeita ja halpoja ratkaisuja (ks. myös Eräsaari 2009; Heinonen 2014, 58). Näkymällä ja keskustelemalla tietoisuus järjestöistä, niiden toiminnasta ja arvoista voi kasvaa ja ne voidaan huomioida paremmin osana yhteiskuntaa ja sen toimintaa ja päätöksentekoa (mm. Tiitinen & Lähteinen 2014).

Dokumenttiaineiston tuloksista voidaan päätellä, että järjestöt ovat sekä ennakoineet toimintaympäristön muutoksia tehden strategisia ratkaisuja ja uudistuksia toiminnassaan että reagoineet muutoksiin niitä kohdatessaan. Järjestöjen, jotka toimivat tuetun tai ostetun palvelun tuottajina tai toimivat vahvasti verkostoissa ja kehittämistoiminnan toteuttajina osana ympäröivää yhteiskuntaa, on hyväksyttävä tietty yhteiskunnan rakenteiden uudistuminen ja kilpailutusten ja alan säädösten tuomat vaatimukset. Organisaatioiden rakenteita on vahvistettava näiden mukaisesti, on toimitava ammatillisesti ja osaavasti, jos järjestö pyrkii jatkamaan palvelutuottajana. Palvelutuottajaroolista tai joistain toimintamuodoista joudutaan tai päädytään myös luopumaan, jos järjestön resurssit ja voimavarat eivät riitä niiden toteuttamisen vaatimukseen tai kilpailutuksissa tai rahoitusavustusten jaossa ei menestyä. Luopuminen ja sopeutuminen näyttävät olevan osa järjestöjen kohtaamaa muutosta, ja vaikeitakin päätöksiä joudutaan tekemään organisaation tulevaisuuden varmistamiseksi (ks. Drucker 1992, 26–32).

Järjestöjen erilaisen toiminnan taloudellisten mahdollisuuksien varmistamiseksi moninaiset rahoituslähteet tuovatkin turvaa ja jatkuvuutta. Myös uusien toimintamuotojen kehittäminen kohderyhmää ja kansalaistoimintaa hyödyntäen sekä laaja-

alaista yhteistyötä eri tahojen kanssa tehden ovat järjestöille erityinen vahvuus muuttuvassa toimintaympäristössä. Suomessa uudenlainen yhteiskuntavastuun kasvaminen yritysten taholta ja näissä yhteistyö järjestöjen kanssa voisivat olla järjestöille mahdollisuus taloudellisesti ja toiminnallisesti. Tätä oli kasvavassa määrin havaittavissa tutkittujen järjestöjen toiminnassa. Erilaisilta yrityksiltä ja yrittäjiltä saatiin sekä taloudellista tukea että osaamista järjestöjen toimintaan. Muuttuvassa yhteiskunnassa ja heikoimmista huolehdittaessa järjestöille ominainen tapa tehdä yhteistyötä yli rajojen korostuu ja voi toimia järjestöjen eduksi (ks. myös Harris 2010).

Järjestöjen tehtävä ei kai koskaan ole ollutkaan pitäytyä vain tietyssä toimintatavassa ja pysyvyydessä, vaan vaikuttaa uudistavasti päätöksentekoon, tuottaa uusia tapoja tehdä sosiaali- ja terveystalouden työtä ihmistä kuunnellen ja heidän tarpeensa huomioiden sekä muovautua ajan tarpeiden mukaan vastaamaan niihin haasteisiin, joita yhteiskunnassa ja ihmisten arjen selviytymisessä ilmenee. Ne eivät myöskään ole tietyn koneiston, rakenteen ja säädösten tiukassa otteessa, vaan ihmiset tekevät järjestöjen toiminnan. Nämä seikat voivat olla syy, miksi järjestöt muutosten laajuudesta, niiden vaikeudesta, haasteellisuudesta tai epämiellyttävyydestä huolimatta ameebamaisesti muotoutuvat uudelleen sille mahdollistuviin tehtäviin säilyttäen kuitenkin arvonsa ja toteuttaen ideologiaansa.

Järjestöjohtajuuden tarkastelu johtamistutkimuksen kannalta

Tutkimukseni toinen osio, järjestöjen johtajien haastatteluaineiston analysointi diskursiivisen kategoria-analyysin avulla, vahvistaa sitä näkemystä, että rakennamme vuorovaikutuksessa toisten kanssa sekä kuvaa itsestämme että toisista, kulttuurista, instituutioista ja yhteiskunnasta. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajuudesta muotoutuva kuva diskursiivisen kategoria-analyysin kautta antaa ymmärtää, että johtajuuden kategorisoituja ominaisuuksia ja piirteitä sekä johtajaidentiteettejä korostetaan, puolustetaan ja neuvotellaan nimenomaan suhteessa toisiin, vaikka ne myös ilmentävät perinteisiä johtajälähtöisiä johtajuustulkintoja. Johtajien haastattelupuheessa tuottamat kategoriat ovat osa vuorovaikutuksessa ja suhteessa toisiin syntyvää selontekoa, jolla he ilmentävät ympäröivää kulttuuria ja joilla he erottelevat eri instituutiot ja toimijat toisistaan, eri ihmis- ja ammattiryhmiä ja tahoja toisistaan ja antavat näille ominaisuuksia, joiden avulla nämä erottuvat toisistaan. Keskeistä kategoria-tutkimuksessa onkin puheen kategorioiden tarkastelu itsessään ja sen pohtiminen, mitä kategorioilla ja niihin liitetyillä ominaisuuksilla ja piirteillä tehdään (Sacks 1995, 41; Silverman 1998, 88–89). Tässä tutkimuksessa tulee esiin, että kategorioilla luodaan kuvaa järjestöjohtajista vuorovaikutteisina ja vastavuoroisuudessa rakentuvina toimijoina.

Haastattelupuheessa tuotetut kategoriat kumpuavat johtajien käsityksestä sosiaali- ja terveysalan ja järjestöjen historiasta, johtajuuden ymmärryksestä sekä sosiaalisesta tarinavarannosta (ks. luku 2), jotka konstruoituvat suhteessa yhteiskunnallisen ja paikallisen tilanteen ja suhteiden kanssa sekä vuorovaikutuksessa haastattelutilanteessa tutkijan kanssa. Johtajat myös pyrkivät puheellaan ja diskursseillaan muokkaamaan ja vaikuttamaan siihen, millaisena järjestöjen johtajuus näyttäytyy ja uusintamaan sitä, millaisena se rakentuu ja uudelleenmuokkautuu.

Johtajien puheessa muodostuu kategorioita suhteissa moneen suuntaan sekä makrotasolla että mikrotasolla. Järjestöjohtajien puhe johtajuudesta sitoutuu vahvasti osaksi järjestöinstituutiota. Johtajuutta rakennetaan puheessa organisaation kautta ja sitoen sen järjestöorganisaatiolle ominaisiin piirteisiin. Järjestön johtajuus erotetaan puheessa julkisen ja yksityisen sektorin johtajuudesta, kuntajohtamisesta ja erityisesti kuntien sosiaalitoimen johtamisesta sekä yritysten johtamisesta. (ks. mm. Pälli 2003; Psathas 1999; Antaki & Widdicombe 1998; Sacks 1995.) Tutkimukseni tulokset kertovat johtajien puheessa rakentuvan, ja erityisesti yhteiskunnallisessa muutos- ja kilpailutilanteessa, vahvoja erontekoja järjestösektorin, julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välille. Johtajat vahvistavat puheessaan järjestöille myönteisessä valossa toimivia stereotyyppioita ja niihin liitettäviä ominaisuuksia (ks. myös mm. Pälli 2003).

Muutostilanne ja haastattelutilanne saavat johtajat vuorovaikutuksessa tutkijan kanssa rakentamaan kuvan järjestöistä ja niiden johtajuudesta myönteisessä valossa, mutta myös tuomaan esiin heikkoja kohtia järjestöihin liitetystä ominaisuuksista ja stereotyyppioista, joita kohtaan he tuottavat haastattelussa vastapuhetta tai puolustuspuhetta (ks. Juhila 2004). Kategorioilla tuodaan puheessa näkyviin usein jotain itsensänselvyytenä pitämästämme (Lehtonen 2004, 13). Kategorisoituja piirteitä esille tuovissa järjestöjohtajuutta konstruoivissa puheenvuoroissa vahvistetaan olemassa-olevia stereotyyppioita ja eroja järjestöjen, kuntien ja yritysten johtamisen välillä. Järjestöjohtajuus tuodaan vahvasti esiin me-puheena järjestöistä ja kuva toisista rakentuu he-puheessa (mm. Pälli 2003). Johtajien puhe kertoo myös siitä, että järjestöt ja niiden johtajat mielletään usein edelleen vielä vapaaehtoistoimijoina tai kokemustoimijoina. Ammatillisesti johdettujen, palveluja tuottavien sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajilla on tarve tuoda esiin oma pätevyytensä ja professionaalisuutensa ja korostaa kompetenssiaan muiden ammattien joukossa (ks. myös Toikko 2005, 231–232). Järjestösektorin heikompa asemaa ja stereotyyppiä pätevyydeltään heikompana pyritään näin murtamaan ja muuttamaan ja neuvottelemaan uudelleen. Sosiaalisen konstruktionismien ja etnometodologian mukaisesti maailma rakentuu ja on mahdollista tuottaa ja uusintaa vuorovaikutuksessa (mm. Garfinkel 1967; 1974; Sacks 1995; Hester & Eglin 1997b). Järjestöjen toiminnan, arvojen ja johtajuuden määrittäminen ja

viestiminen ulospäin on järjestöjen toiminnalle tärkeää sekä toiminnan markkinointimiseksi että siitä ymmärryksen ja sen imagon rakentamiseksi yhteiskunnallisena toimijana. Voidaankin todeta, että johtajille itselleen oma puhe ja itsensä kategorisointi voi auttaa ymmärtämään omaa roolia ja toimintaa osana kokonaisuutta, organisaatiota, muutosta ja tulevaisuutta sekä ulospäin rakentaa ja uusintaa järjestöjohtajan kategoriaa ja stereotypioita.

Tutkimukseni perusteella esitänkin, että yhteiskunnallisessa muutostilanteessa puhe eroista ja kategorioista sekä stereotypioista vahvistuu ja kärjistyy. Puheessa pyritään korostamaan omaan kategoriaan liittyviä positiivisia ominaisuuksia ja piirteitä sekä puolustamaan ja uudelleen neuvottelemaan oman kategorian heikkoutena pidettäviä tai vanhentuneeksi jääneitä puolia. Stereotypioinnin ja kategorioiden ylläpitämisen ja uudistamisen voi nähdä muutoksessa myönteisenä puolena: jotta tunnetaan eri toimijat ja niiden erityispiirteet ja pystytään vertailemaan näitä toisiinsa muun muassa palveluiden tarjoajana toteutettaessa asiakkaan valinnanvapautta.

Johtajuus rakentuu toimintaympäristömuutoksessa myös erontekoina ja ristiriitoina samuuden ja eroavaisuuden, yhteenkuuluvuuden ja ulkopuolisuuden välillä järjestöjohtajan keskeisissä yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteissa. Johtajuutta rakennetaan siis tässä mielessä vahvasti suhteessa muihin syntyvänä vastavuoroisena toimintana. Esille tulleet ristiriitaiset eronteot johtajan roolissa on hyvin samansuuntaisia kuin Peltosen (2007, 151–152) esittämät johtajuuden paradoksit. Työn muuttuessa entistä ammatillisemmaksi ja laajemmaksi sekä yhteiskunnallisemmaksi johtajat joutuvat hakemaan paikkaansa suhteissa ja määrittelemään ja neuvottelemaan suhteestaan toisiin uudelleen (ks. myös Hujala 2008, 118–119). Johtajan toimiminen monissa rooleissa ja erilaisissa suhteissa laajenevan työtehtävänsä ja työkenttensä parissa aiheuttaa hänelle tilanteita ja ristiriitoja, joissa hänen on aina uudelleen neuvoteltava paikkansa, yhteytensä tai eroavaisuutensa toisten kanssa. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta monimuotoinen johtajuus rakentuu erilaisessa vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan ja sen eri toimijoiden kanssa. Tämä voi olla hyvin kuluttavaa ja raskasta johtajan työssä, ja johtajan onkin hyvä pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja omasta ymmärryksestään muuttuvista konteksteista ja niissä luovimisesta (ks. mm. Sydänmaanlakka 2004; 2006).

Johtajien haastattelupuheen perusteella voidaan sanoa, että muutoksessa johtajuus näyttäytyy hyvin merkittävänä osana järjestön toimintaa ja menestystä. Johtajasta piirretty kuva olennaisena tekijänä siinä, että hän alan asiantuntijana kykenee osoittamaan järjestön pätevyuden toiminnassaan. Toisaalta johtajan on kyettävä toimimaan moniosajana, koska järjestöillä harvoin on monia työntekijöitä hallinnossa: usein

johtaja toimii yksin tai korkeintaan talouspäällikön, joissain tapauksissa pienen johtoryhmän kanssa. Johtaja on usein myös lähellä asiakastyötä. Johtajan osaamiselta odotetaan siis niin asiakastyön, toiminnan kehittämisen, kansalaistoiminnan, yhteistyön ja verkostojen, vaikuttamistyön, markkinoinnin ja viestinnän, lakien, talouden, kilpailutusten, erilaisten rahoitushakujen ja raportointien, kiinteistöhallinnon, tekniikan, laadun valvonnan ja mittaamisen, arvojen ja etiikan sekä henkilöstöhallinnon osaamista, ymmärrystä ja hoitamista. Isommissa järjestöissä joitain vastuita voidaan jakaa osalle henkilöstöä ja johtoryhmälle, ostaa osaamista ja tukea ulkopuolelta, mutta useimmiten järjestön johtaja kuitenkin vastaa kaikkeista tästä yksin.

Luottamushenkilöiden eli hallituksen rooli ja tuki tulee esille vaihtelevasti. Se voi parhaimmillaan laaja-alaisesti johtajuutta ja jakaa sitä toimien järjestön asioiden edistäjänä monissa yhteyksissä. Toisaalta näyttää siltä, että hallitukset toimivat usein vain ”kumileimasimena”, hoitaen välttämättömän, ja järjestöjohtajalle annetaan hyvin vahva vastuu ja luottamus hoitaa järjestön asioita. Henkilöstön kanssa johtajalla on keskeinen rooli tuoda kokemusta tiimiydestä ja yhteydestä, että henkilöstö voi vaikuttaa asioihin ja olla osa muutosta. Johtaja toimii myös palvelevana johtajana mahdollistaen työntekijöiden työn, vahvistaen sitä sekä suunnaten toimintaa. Järjestöjohtaja kantaa hallituksesta ja työntekijöistä ja heidän kanssaan jaetusta johtajuudesta huolimatta suurta vastuuta ja on muutoksissa keskeinen henkilö, joka varmistaa toimintakyvyn sekä ennakkoinnin ja rohkeuden tarttua muutoksiin. Järjestöjohtajan identiteetikategoriaksi muutoksessa muotoutuu myös työlleen ja järjestölle omistautuva ja siihen sitoutuva johtaja. Johtajan tulee nauttia haasteista ja kyetä kohtaamaan epävarmuuksia ja vaatimuksia sekä kyetä pitkäjänteisesti viemään organisaatiota eteenpäin. Kaiken kaikkiaan muutoksessa toimivan johtajan identiteetikategorioiksi muotoutuu kuva hyvästä johtajuudesta, jonkinlainen malli-identiteetikategoria hyvästä johtajuudesta muutoksessa (ks. myös mm. Carreras 2009; Niiranen ym. 2010; Heikkala 2006; 2012). Tämä tukee myös aikaisempien tutkimusten tuottamaa kuvaa muutosjohtajuudesta ja muutoksen menestyksekkäästä johtajuudesta, jossa korostuu enemmän ihmisten johtaminen kuin asioiden johtaminen (mm. Bass 1985; Kotter ym. 1996, 23; Stenvall ym. 2007, 80; Stenvall & Virtanen 2007, 105–106; Juuti & Virtanen 2009, 143–151). Järjestöjohtajien työ näyttäytyykin tutkimukseni mukaan hyvin kompleksisenä ja monitahoisena ja johtajuus mikro- ja makrotason vuorovaikutuksessa ja suhteissa rakentuvana ja neuvoteltavana. Johtajilta vaaditaan tässä mielessä herkkää vastavuoroisuutta ja monipuolisia vuorovaikutustaitoja toimintansa ja tehtävänsä toteuttamisessa.

Koska johtajan rooli määrittyy hyvin merkittävänä järjestön toiminnassa, on sitä kiinnostavaa peilata siihen, miten he suhtautuvat muutokseen ja millaisia strategisia

identiteettikategorioita heille muodostuu suuntautumisena tulevaisuuteen. Johtaja, nauttien hallituksen antamaa vastuuta ja luottamusta, on keskeinen henkilö muutosten aikaansaajana, niiden seuraajana ja ennakoijana sekä strategian ja toimintasuunnitelman valmistelijana järjestön toiminnalle. Miten vahvasti järjestön johtajan oma suhtautuminen muutokseen vaikuttaa koko järjestön muutosvalmiuteen ja suhtautumiseen? Jos johtaja kokee muutokset ei-toivottavana ja epävarmana, heijastuuko se koko organisaatioon ja organisaation toimintakykyyn muutoksissa? Jos johtaja suhtautuu muutoksiin pitäen niitä välttämättöminä tai mahdollisuuksina, antaako tämä paremmat mahdollisuudet järjestölle mennä eteenpäin? Tässäkin päädyn toteamaan, että johtajuus näyttäytyy sosiaalisen kontruktioismin periaatteiden mukaisesti muotoutuvan vuorovaikutuksessa ympäröivän kontekstin ja ihmisten kanssa. Johtajuuden diskursiivinen tarkastelu vahvistaa sitä näkemystä, että vuorovaikutus on olennainen osa johtajuutta ja olemme kaikki monesta suunnasta vaikuttamassa johtamisen rakentamiseen maailmassamme. Samoin johtajat vaikuttavat toisiin ihmisiin ja ympäröivään kontekstiin. Järjestöjohtajien suuntautuminen tulevaisuuteen oli analyysini mukaan sekä luopumista vanhoista tutuista ja totutuista toimintavoista, epävarmojen ulkoisten muutosten odottamista, sopeutumista vaatimuksiin sekä innovatiivista ja ennakoivaa uudistamista. Luopujan, odottajan, sopeutujan sekä uudistajan identiteettikategoriat ovat keskenään hyvin erilaisia ja jopa ristiriitaisia, osittain hyvin eri suuntiin johtajaa ja näin myös järjestöä vieviä voimia. Toisaalta kukaan tutkimukseni johtajista ei kategorisoitunut vain yhden strategisen identiteettikategorian mukaan, vaan puhe muutoksista ja suhtautuminen niihin vaihteli aiheen mukaan ja erilaisiin muutoksiin suhtauduttiin eri tavoin vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa. Suuntautuminen tulevaisuuteen ja strateginen identiteettikategoria muodostuvat näin erilaisten muutosten, suhtautumistapojen ja suuntautumisen keskinäisessä vuorovaikutuksessa, ja muutoksessa strateginen identiteetti neuvotellaan jatkuvasti uudelleen. Johtajuus voidaankin nähdä kaiken kaikkiaan rakentuvan kontekstisidonnaisesti ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa (myös mm. Fairhurst 2007; 2011; Day 2000; Fairhurst & Uhl-Bien 2012; Ahonen 2008, 166; Hujala 2008, 118–119).

Nopeasti tulkiten järjestöjohtajien strategiset identiteettikategoriat näyttäisivät aika pessimistisiltä ja negatiivisilta: luopumista, odottamista ja sopeutumista. Järjestöt ja niiden johtajat ovat osittain jääneet kiinni perinteeseen tai saavutettuihin etuuksiin ja asemaan ja pitävät näistä kiinni. Tällöin uudenlaiset toimintavat näyttäisivät haastavilta ja monet uudistukset vaativat resursseja, joita järjestöillä ei ole tai johtajilla ei ole uskallusta ottaa askelta näiden toteuttamiseksi. Toisaalta nykyisiin markkinoiden lain-

alaisuuksiin ja hyvin vahvasti palvelutuotantoon suuntautuneet järjestöt ja niiden johtajat saattavat menettää joustavuutensa ja kehittämiskykynsä, koska niiden tehtävänä näyttytyy vain palvelun tuottajana ostajan asettamiin vaatimuksiin ja rajoituksiin asettuminen. Kuten yksi haastateltava johtaja asiaa kuvasi, ei palveluntuottajana ole mahdollisuuksia lähteä palvelua kehittämään ja muuttamaan, vaan pitää tuottaa sitä, mitä ostaja pyytää. Tämä voi näyttytyä järjestölle ja sen johtajalle vaarana jämähtää paikoilleen ja unohtaa ennakoita muutoksia ja kehittää toimintaa. Monissa järjestöissä erityisesti jäsenistö mutta myös johtajat ovat myös iäkkäitä ja muutoksiin ei ole halua ja voimia lähteä panostamaan. Innovatiiviset iäkkäämmätkin johtajat kuitenkin ovat sitoutuneet viemään järjestöjä eteenpäin ja suuntaavat uudistavasti tulevaisuuteen. Monissa järjestöissä on myös jo tapahtunut tai tapahtumassa sukupolven vaihdos ja nuoret johtajat ja jäsenet rakentavat oman identiteettinsä muuttuvan ja vuorovaikuteisuutta korostavan toimintaympäristön keskellä.

Johtajien strategiset identiteetit voivat kuitenkin näyttytyä pessimistisyyden ohella myös myönteisinä muutoksen kontekstissa. Esimerkiksi luopuminen voidaan nähdä paitsi vastahakoisena kiinnipitämisena ja periksiantamisena, myös järkevänä ratkaisuna toimimattomaan tilanteeseen tai toimintaan, rohkeutena luopua jostain vanhasta ja suunnata resursseja uuteen (myös Drucker 1992). Rohkeutta ja vastuuta tarvitaan siinä, että joskus joistain perinteisistäkin toimintamuodoista joudutaan tai on syytä luopua tai organisaatiossa joudutaan tekemään koviakin päätöksiä esimerkiksi henkilöstön vähentämiseksi. Johtajat joutuvat joskus myös omassa johtamistyössään luopumaan muutosten vaikutuksesta perinteisistä tavoistaan toimia tai toimintakulttuurista. Tätä parhaimmillaan luopuminen voi muutosprosessissa tarkoittaa. Odottaminen myös voi olla passiivista päätösten ja uusien ulkoa kohdistuvien määritysten odottamista, mutta odottaminen voidaan tulkita myös viisautena rauhassa odottaa muutoksia, joihin ei itsellä ole paljon mahdollisuuksia vaikuttaa. Tärkeää tässä tilanteessa on, että ei kuitenkaan jämähdetä paikalleen, vaan seurataan ja ennakoitaan muutoksia sekä rauhoitetaan organisaation tilannetta ja henkilöstöä odottavalle kannalle. On tärkeää osata suhtautua ulkopuolelta tuleviin muutoksiin niiden vaatimalla tavalla, silloin rauhassa odottaen, kun itse ei voi tehdä paljon asian eteen, mutta kuitenkin niissä asioissa toimien, joihin pystyy vaikuttamaan.

Sopeutuminen näyttytyy toisaalta ulkopuolelta tuleviin muutoksiin sopeutumisenä, joka voi olla tehty vastahakoisesti, mutta toisaalta luovana joustavuutena ja näin sopeutumisenä ajan muutoksiin. Menestyvä muutosjohtajuus ja tulevaisuuteen suuntautuva organisaatio tarvitsevat kuitenkin uudistavaa otetta työhön ja katsomista avoimin mielin kohti mahdollisuuksia, joita muutos avaa. Tämän voi nähdä myös osana järjestötoiminnan perinnettä, kykynä tarttua ja muotoutua aina ajan haasteisiin

ja ihmisten tarpeisiin. Uudistavaa strategista johtamistyötä tukemassa olisi hyvä olla muuttuvassa ja monitahoisessa toimintaympäristössä myös hyvin toimiva hallitus, joka omalta osaltaan vie työtä eteenpäin, tukee operatiivista johtoa ja mahdollistaa tulevaisuuteen suuntautumisen. Erityisesti kuitenkin johtajan kyky suunnata tulevaisuuteen on keskeinen osa organisaation toimintakykyä. Hän voi kannustaa henkilöstön, hallituksen ja vapaaehtoiset mukaan yhteiseen visioon tai olla esteenä muutokselle. Johtajan kyky reflektoida mennyttä, ymmärtää muutosta, arvioida organisaation ja omaa toimintaansa sekä suunnata kirokkaasti tulevaisuutta kohti ovat keskeisiä muutosjohtajuudessa (myös Stenvall & Virtanen 2007, 12–13, 43).

Muuttuvassa toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa järjestöt etsivät paikkaansa. Samoin järjestöjen johtajat joutuvat konstruoimaan omaa johtajuuttaan ja luomaan kuvaa järjestöjen johtamisesta ja johtajuudesta. Tutkimukseni kannalta onkin keskeistä huomioida se, että johtajuus ei rakennu tyhjiössä, vaan meillä kaikilla on vaikutuksemme siihen. Johtajan identiteetti ja toiminta rakentuu vuorovaikutuksessa instituutioiden, verkostojen, organisaation ja ihmisten kesken, joten voimme kaikki olla tukemassa johtajuuden, johtamisen ja johtajan onnistumista ja kehittymistä.

Tutkimuksen anti käytännön järjestötyöhön ja -johtajuuteen

Järjestöjen toiminnassa ja johtajuudessa muutostilanteessa on ensinnäkin pitkälti kyse perinteen säilyttämisestä. Keskustelussa ja näkemyksissä järjestöjen tulevaisuudesta on tullut esiin, että markkinoistuminen ja uusi koveneva toimintaympäristö on saanut järjestöjä jättämään omaa aatteellisuuttaan ja arvopohjaansa hyvinkin taustalle ja jopa luopumaan siitä pysyäkseen mukana yhteiskunnan rakenteissa ja hyväksyttävänä toimijana. Omassa tutkimuksessani johtajien puheen sekä järjestöjen dokumenttien mukaan järjestösektorilla on huoli järjestöjen arvojen säilymisestä ja kunnioittamisesta sekä sosiaali- ja terveysalan osaamisen ja etiikan toteutumisesta toiminnassa (ks. myös Sinkkonen & Laulainen 2018; Rissanen & Hujala 2011; Pekkarinen 2010; Healy 2002). Toisaalta monet järjestöjen työhön suuntautuvista johtajista ainakin tutkimukseni aineiston perusteella pitävät taustasta riippumatta järjestöjen arvoja tärkeinä ja työn lähtökohtana asiakkaiden palvelemista. Arvojen ja aatteiden merkitystä tuleekin pohtia järjestöjen tulevaisuuden suunnittelussa. Arvot voidaan nähdä eduksi toimia ihmisten puolella ja heidän ääntään kuunnellen. Tätä voi edelleen nostaa järjestöjen vahvuutena esiin: arvot eivät poista sitä, etteikö samalla voisi toimia tehokkaasti, ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. Päinvastoin arvolähtökohdat voidaan nostaa esiin hyveenä, joka takaa, että tehokkuutta korostettaessa samalla myös toimitaan eettisesti laadukkaasti.

Tutkimuksessani moni johtaja tuo esiin puheessaan järjestön toiminnan kansalaisjärjestölähtöisyyttä ja sen ideologiaa. Monet johtajat kuvaavat puheessaan vahvaa sitoutumista järjestötyöhön ja sen arvomaailmaan ja tapaan tehdä työtä ottaen huomioon ja mukaan kohderyhmän, vertaiset, vapaaehtoiset ja kokemusasiantuntijuiden. Kansalaistoiminta ei ole vain järjestön perustyössä läsnä, vaan sitä käytetään ja se on osa myös järjestön johtajuutta. Suurin osa johtajista pitää kiinni siitä, että ammatillisen työn rinnalla kehitetään ja ylläpidetään vapaaehtois- ja vertaistoimintaa, jonka nähdään tuottavan lisäarvoa ihmisten hyvinvoinnille palveluiden rinnalla ja niistä riippumatta. Osittain johtajien puhe ilmentää sitoutumista identiteetiltä nimenomaan kansalaisjärjestön johtajaksi, että he pitävät mielekkäänä omalle työskentelylleen ja johtamiselleen ammatillisesti tehtävän työn ja kansalaistoiminnan yhdistelmää. Järjestöerityisyyden jatkuvuuden kannalta onkin keskeistä, että järjestöissä säilyy sen erityisyys kansalaistoimintaan ja toimimiseen lähellä asiakaspintaa ja ihmisten arkea, ihmiset keskiössä (myös Hodges & Howieson 2017; Drucker 1992).

Tutkimukseni johtajat toivovat, ettei kaikkia palveluita lähdetä kilpailuttamaan vaan säilytetään kansalaisjärjestöjen rooli ja lisäarvo tukemalla niiden tuottamaa toimintaa. Myös Sosiaali- ja terveysministeriön (2018) selvityksessä peräänkuulutetaan sen huomioimista, ettei toimivaa vapaaehtoistoimintaa ajeta alas vain kilpailun kannalta, ja huomaten, ettei toimintaa korvatakaan markkinaehtoisella toiminnalla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 62). Tutkimuksessani tulee esiin järjestöjen huoli erityisesti kaikkein heikommassa asemassa olevien ihmisten tilanteesta. Järjestöjen rooli palvelutuottajana, vertaistukijana ja ihmisten hätään vastaajana onkin usein kaikkein moninaisimpien ja haasteellisimpien ongelmien parissa ja tähän työhön voisi olla järkevää kohdentaa oma, erityinen taloudellinen tukensa, esimerkiksi hyödyntäen de minimis-mahdollisuutta, SGEI-järjestelyä tai STEA-rahoitusta (myös Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 69–72). Toisaalta palvelutuottajana järjestöjen ei tarvitse luopua arvoistaan ja kansalaistoiminnastaan jatkaakseen tai toteuttaakseen palveluita, vaan järjestöjen palvelut tulee nähdä osana niiden toimintaa oman kohderyhmänsä etujen ajamiseksi ja vastaamisena avun tarpeessa olevien ihmisten palvelutarpeisiin. Järjestöjen tuottamat palvelut ovat järjestölähtöisiä, vaikka toteutetaankin kilpailuille palveluille vaadittavilla kriteereillä. Järjestöjen palvelut pyrkivät edelleen yhteisen hyvän tuottamiseen, toiminnassa on mukana myös vertaisia ja vapaaehtoisia ja yleishyödyllisinä ne palauttavat mahdollisen tuoton hyvän kehittämiseen ja kansalaistoimintaan.

Toiseksi nostan tutkimukseni käytännön huomioksi järjestöjohtamisen tulevaisuuden osaamisen. Kun sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajiksi on tullut ja mahdollisesti jatkossa tulee lisää työntekijöitä aivan muun alan koulutustaustalla, erityisesti oikeus- ja kauppatieteilijöitä, haastetaan järjestöjen toiminnan perinteen jatkuvuutta

ja uudistumiskykyä. Johtamisosaamisen vaatimusten kasvaessa, erityisesti palvelutoimintaa toteuttavilla ja siihen laajentavilla järjestöillä ja siinä laki- ja kilpailutusosaamisen korostuessa saatetaan nähdä yhä enemmän järjestöjen johtajien rekrytointeja sosiaali- ja terveysalan osaamisen ulkopuolelta (ks. mm. Abramovitz 2018; Healy 2002; Rank & Hutchison 2000; Patti 2003; Perlmutter 2006; Wuenschel 2006). Muutos haastaa uudenlaiseen johtamiseen ja kyseenalaistaa ne monet johtajat, jotka ovat nousseet työntekijäksi ja siitä johtajaksi oman kokemuksen tai järjestön ideologiaan sopivan aatteellisen taustan kautta (ks. myös Niiranen 2004; Austin ym. 2013). Myös sosiaalityön ja -alan ymmärrys ja osaaminen tulee haastetuksi. Toisaalta samaan aikaan yhteiskunnan taholta korkea sosiaali- ja terveysalan koulutus on asetettu pätevyysvaatimukseksi monien sote-palveluiden tuottamisessa, ja tämä määrittää mahdollisuuksia ja pätevyyttä toimia tietyissä tehtävissä ja asettaa kategorioita ammattien mukaan. Tämä yhtälö haastaa järjestöjä ja tuo haasteita johtajuuteen. Huolena tässä näyttääytyy se, miten johtajat pystyvät toimimaan sosiaali- ja terveysalan neuvotteiluissa ja asiantuntemusta vaativissa kysymyksissä ja kantavatko he mukanaan alalle ja järjestötyölle keskeisiä arvoja ja etiikkaa. Kykenevätkö johtajat jakamaan vastuuta toisille tai miten he päteväytyvät sosiaali- ja terveysalan kysymyksissä? Toimintaympäristön muutokset ja niiden luomat paineet järjestöjen työn ja johtajuuden osaamiselle ajavat panostamaan taloudelliseen, laki- ja kilpailutusosaamiseen. Tehtävässä olevat johtajat hakevat ja heidän on hyvä hakea tukea työlleen koulutuksista sekä muista asiantuntijoista tai ostaa heiltä palveluja. Erityisesti järjestöissä ja niiden johtamisessa tarvitaan tulevaisuudessa entistä vahvempaa talous-, laki-, markkinointi-, viestintä- ja laatuosaamista sekä digitalisaation ja teknologian hyödyntämistä toiminnassa. Myös hanke- ja projektityön taidot, henkilöstöhallinto sekä strateginen johtaminen ovat tärkeitä osaamisalueita tulevaisuuden järjestöjohtamisessa. Toisaalta tutkimukseni mukaan nähtävissä on, että ne johtajat, jotka vahvasti identifioituvat palvelutoiminnan ja ammattilaisten johtajina, päteväytyvät tehtävissään ja vahvistavat osaamistaan. He myös kokevat olevansa nimenomaan ammatillisesti toimivan ja palveluja sekä/tai kehittämistoimintaa toteuttavan järjestön johtajia eivätkä koe pelkän kansalaistoiminnan johtamisen riittävän itselleen ja omaksi johtajan identiteetiksi.

Tutkimukseni mukaan erityisesti muutostilanteessa johtajuudessa näyttäisi korostuvan ihmisten johtajuus, tiimityö ja työntekijöiden palveleminen, alan asiantuntemus sekä sitoutuminen kantamaan vastuuta ja omistautumaan järjestötyölle. Johtajan sosiaali- ja terveysalan ammattiosaaminen ihmisten kohtaamisessa ja huomioimisessa sekä vahva eettinen johtajuus on näin koko työyhteisön kannalta etu ja vahvuus (ks. myös Sinkkonen & Laulainen 2018). Koska järjestöjä ja koko sosiaali- ja terveysalaa

koskevat muutokset ovat laajoja, näyttää tutkimuksen mukaan tärkeältä, että muutoksia toteutetaan tiimityönä, johtajat ottavat henkilöstön mukaan uudistuksiin ja kannustavat henkilöstöä työssään. Ihmisten johtaminen on myös aiemmassa johtamistutkimuksessa korostunut muutosprosessien johtamisessa (mm. Kotter 1996, 23, 38–39; Northouse 2010, 9). Organisaatio on myös kyettävä varustamaan oikeanlaisella osaamisella ja resursseilla sekä rakenteilla tulevaa muutosta ja toimintaa varten (myös Nadler & Tushman 1990, 79–80, 85–86). Tässä tarvitaan erilaista osaamista ja sen huomioimista ja mukaan ottamista työyhteisön ja organisaation edun mukaisesti, johtajuuden jakamista ja palvelevaa johtamista. Moninaistuva työkenttä ja sote- ja hyte-muutokset vaativat sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajilta vahvaa ymmärrystä alasta, mikä voi vahvistaa sosiaali- ja terveysalan osaamisen arvostusta järjestöissä tulevaisuudessakin. Johtamisosaamisen moninaisuus on kuitenkin seikka, johon sosiaali- ja terveysalalla ja sen koulutuksessa on syytä kiinnittää huomiota ja vahvistaa johtajien osaamista laaja-alaisissa kysymyksissä muuttuvan yhteiskunnan vaatimusten mukaan.

Kolmanneksi nostan tutkimuksestani esiin johtajien roolin suunnannäyttäjänä järjestöjen uudistumisessa. Monenlaiset muutokset laajassa toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa ovat velvoittaneet järjestöjä uudistumaan kautta historian. Muutosten tahti on kiihtynyt, ja 2010-luvulla sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen ja kunta- ja maakuntauudistuksen valmistelut ovat tuoneet sosiaali- ja terveysalalle suuremman toimintakulttuurin, -rakenteiden ja -tapojen muuoksen aikakauden. Lisäksi ajassa tapahtuu muun muassa tekniikan, talouden ja arvojen muutoksia. Perustavanlaatuiset muutokset ovat saaneet aikaan liikehdintää myös järjestökentällä. Järjestöjä kohtaan on asetettu vaatimuksia sopeutua muuan muassa palvelutoiminnan markkinointiin ja kilpailutuksiin, vaatimaan toiminnan raportointiin ja mittaamiseen sekä yhteistyön muuttumiseen. Lait ja säädökset määrittelevät myös toimintaa ja antavat raameja sen toteuttamiselle sekä kansalaistoiminnassa että palvelutoiminnassa. Arvomaailman koveneminen ja työelämän muuttuminen ovat johtaneet järjestöjen ”pehmeän maailman” kyseenalaistamiseen. Toisaalta järjestöjen ”pehmeämpi maailma” joustavana ja ihmisläheisenä myös houkuttelee ja toimii järjestöjen etuna. Paikallisten järjestöjen olisi hyvä tehdä enemmän strategista suunnittelua työnsä tueksi ja havainnoida tässä yhteydessä paremmin toimintaympäristöä ja ennakoida sen muutoksia (ks. mm. Stenvall & Virtanen 2007, 43; Juuti & Lindström 1995, 3; Juuti ja Virtanen 2009, 57; Burnes 2004, 899; Doz ja Kosonen 2008; Kempainen 2010). Näin järjestöt voivat vahvistaa omaa toimintaansa ennakoivana, jolloin niillä on mahdollisuus huomioida tulevaisuuden muutoksia toiminnassaan. Mikäli järjestöt eivät ennakoivaa, vaan vain reagoivat muutoksiin, ne saattavat olla jo paljon myöhässä uudistaakseen toimintaansa

ja mennäkseen eteenpäin. Luvun neljä yhteenvedossa esittelemäni muutosten ulottuvuuksien mukaan laadittu strateginen kysymyslista (taulukko 15, sivut 154–155) voi auttaa järjestöjä tulevaisuuden toimintaympäristömuutosten ennakkoinnissa ja strategian luomisessa.

Tutkimukseni järjestöjen dokumenteissa ja johtajien haastattelupuheessa tuli esille, että muutokset toimintaympäristössä ovat johtaneet niin luopumiseen joistain toimintamuodoista, uusien toimintatapojen ja -muotojen kehittämiseen kuin myös valmistautumiseen tulevaisuuteen, esimerkiksi yhtiöittämiseen. Ristiriitaisissa tilanteissa järjestöt ja niiden johto ovat joutuneet tarkastelemaan toimintaansa ja sen perusteita sekä arvoja ja päättämään omasta roolistaan ja toimintansa tulevaisuudesta. Muutoksissa voi siis nähdä myös järjestöille tärkeän paikan arvioida omaa toimintaansa ja mitä järjestön toiminnan kuuluu olla ja mitä se voi olla tulevaisuudessa sekä tarkastella suhdettaan ideologiaan, rahoitukseen ja muuntautumiskykyyn (myös Halava ym. 2018, 27). Uudenlaiset vaatimukset yhteiskunnan taholta seurata toimintaa ja mitata sitä tuottavat järjestöille lisätyötä, mutta monessa kohtaa niiden on myös huomattu tuottavan tärkeää tietoa myös järjestöille itselleen sekä antavan niistä luotettavan kuvan ulospäin. Järjestöt myös omaehtoisesti hakevat sertifikaatteja ja laatu-käsikirjoja toiminnalleen osoittaakseen pätevyyttään. Tekniikan, muun muassa sosiaalisen median ja internetin, hyödyntäminen työssä on huomattu myös tärkeäksi ja sen avulla on kehitetty uusia työkaluja. Uusiutumista tapahtuu siis monessa kohtaa luonnostaan.

Tutkimukseni järjestöissä oli erilaisia kansalaistoimintaa, kehittämistoimintaa ja palvelutoimintaa toteuttavia organisaatioita. Sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen ja maakuntauudistuksen kariutuminen keväällä 2019 ei tarkoita sitä, että uudistustyö päättyy, vaan työ jatkuu. Ja järjestöjä ja niiden johtajien työtä tarvitaan edelleen osana suomalaisen hyvinvoinnin tuottamista ja kansalaisten ja heikommassa asemassa olevien oikeuksien puolustajana ja asioiden ajajana. Järjestöjen rooli voi hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä painottua kansalaistoimintaan ja matalan kynnyksen toiminnan tarjoamiseen sekä asiantuntijuuteen alueen ja paikallisista oloista ja ihmisistä. Sosiaali- ja terveystalouden kokonaisuudessa osa järjestöistä hakenee edelleen paikkansa palveluiden tuottajina yritysten rinnalla. Osa palveluista voidaan myös erityisillä järjestelyillä osoittaa vain järjestöjen yleishyödyllisellä toiminnalla toteutettavaksi. Koska asiakaskunta ja ongelmat muuttuvat ja rakenteiden ja talouden muutokset aiheuttavat tuen tarvetta ihmisille, on järjestöjen rooli vertaistukena, palveluihin ohjaajana, niiden kehittäjänä ja uusien toimintamuotojen luoja edelleen ajankohtainen. Tämän rahoituksen tukemiseksi toivotaan edelleen voitavan

käyttää STEA:n rahoitusta ja enenevässä määrin mahdollistaa yritysten tukea ja yhteistyötä järjestöjen kanssa. Järjestöjen on tärkeää itse hahmottaa ja rakentaa kuvaa omasta toiminnastaan ja samalla myös tuoda sitä esiin, sen erityisyyttä ja ominaisuuksia. Johtajuus näyttää myös kytkeytyvän vahvasti siihen, millainen järjestön toiminta- ja organisaatorakenne on, painottuuko sen toiminta enemmän kansalaistoimintaan vai palvelutuotantoon tai kehittämiseen. Johtajien on hyvä konstruoida omaa johtajuuttaan ja identiteettejään osana organisaatiota ja ympäröivää yhteiskuntaa sekä vastaamaan muutoksiin ja kysymyksen, miten suuntautua tulevaisuuteen. Perusta johtamistyöhön löytyy ymmärryksestä ja vastavuoroisesta toiminnasta johtajana, järjestöjohtajuuden identiteetistä sekä näiden rakentumisesta vuorovaikutuksessa uudelleen osana muuttuvaa toimintaympäristöä.

Tutkimusprosessin arviointia ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen kohteena ovat sosiaali- ja terveysjärjestöt, tarkemmin lastensuojelu-, mielenterveys- ja päihdejärjestöt. Aineistona toimivat 18 järjestön dokumentit sekä 20 johtajan haastattelut. Aineiston voi katsoa olevan laadullisen tutkimuksen aineistoksi huomattava, melko iso ja kattava: noin 4000 sivua toimintakertomuksia, toimintasuunnitelmia ja strategioita järjestöistä vuosilta 2011–2016 sekä lähes 45 tuntia, noin 1000 litteroitua sivua johtajien haastatteluaineistoa. Tutkimuksessa on hyödynnetty ison aineiston etu kattavan sisällönanalyysin kautta, jossa myös yksityiskohtia on nostettu esiin, sekä toisaalta tarkasteltu myös laajaa haastatteluaineistoa, josta on nostettu esiin pieniä nyansseja johtajien puheesta diskursiivisen kategoria-analyysin avulla. Aineistoa voi kritisoida kuitenkin siitä, että se on järjestöjen itsensä tuottamaa ja johtajien kanssa rakentunutta, ja näin näiden valikoivasti konstruoimaa. Tämän tutkimuksen tiedonantajien merkityksenannot ovat myös ainutkertaisia tulkintoja eikä niistä suoraan voi tehdä yleistyksiä tai koko alaa koskevia johtopäätöksiä. Toisaalta tulosten olemuksessa voidaan nähdä yleisempiä merkityksiä, jotka jäävät lukijan arvioitavaksi ja sovellettavaksi. Näen, että tutkimuksen tuloksilla on sovellusarvoa erilaisten alojen toimintaympäristömuutosten tarkasteluun sekä johtajuuden tarkasteluun, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sekä järjestötoiminnassa. Huomioitava kuitenkin on, että aivan puhtaasti vapaaehtoisvoimin toimivia järjestöjä tutkimuksessani ei ollut mukana, joten niiden suhteen tulosten soveltaminen ei ole kaikilta osin toimivaa, koska muun muassa markkinoiden ja talouden sekä ammatillisuuden osalta näissä toteutetaan erilaista toimintalogiikkaa.

Sosiaalinen konstruktionismi ja etnometodologia tutkimukseni taustateorioina ovat vaikuttaneet tutkimuksellisiin valintoihini sekä tutkimusotteeseeni. Halusin ymmärtää järjestöjä, muutosta ja johtajuutta nimenomaan näiden teorioiden lähtökohdista. Muutos- ja johtamisteorioiden tarkastelu laaja-alaisesti on ollut itselleni kiinnostava tapa tarkastella ilmiöitä rajautumatta tiettyyn teoriaan, mutta lukijalle se saattaa näyttäytyä myös liian moninaisena. Tutkimusotteeni on ollut enemmän normatiivinen kuin kriittinen: olen lukenut aineistoja järjestöjen suunnasta pyrkien ymmärtämään niiden muutoksia ja johtajuutta. Olen tutkimukseni luotettavuuden varmistamiseksi kuvannut tarkasti tutkimusprosessini vaiheet ja analyysitavat. Metodologisia valintojani voi kutsua rohkeiksi siinä mielessä, että dokumenttiaineistoa olen tarkastellut sisällönanalyysin avulla hyödyntäen sekä määrällistä että laadullista sisällönanalyysia ja siirtyessäni analysoimaan haastatteluaineistoa minun on täytynyt muuttaa täysin luku- ja kirjoitustapaani, kun olen soveltanut diskursiivista kategoria-analyysia. Itselleni erilaiset aineistot sekä analyysitavat ovat tuoneet rikkautta ja haastavuutta sekä myös paljon oppia tutkimustyön parissa. Toivon, että lukija onnistuu hahmottamaan juonellisen kokonaisuuden, eikä työ näyttäydy hänelle sirpalemaisena. Uskon, että monipuolinen aineisto ja erilaiset analyysitavat tuovat sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden tarkasteluun muutoksessa vaihtelevuutta ja moninaisuutta. Kvalitatiivinen tutkimus on saanut tukea kvantifioinnista ja nämä yhdessä ovat rakentaneet tulkintaprosessini tuloksena moniäänisen konstruktion, joka avaa ymmärrystä järjestöjen ja niiden johtajuuden rakentumisesta muutoksessa.

Tutkimus on sivunnut järjestöjen toiminnassa ja johtajuudessa montaa osa-aluetta, joiden syvempään tarkasteluun tässä tutkimuksessa ei ole ollut mahdollisuutta. Prosessini onkin herättänyt monta uutta kysymystä ja tuonut esiin kohteita jatkotutkimukselle. Ensinnäkin kiinnostavaa jatkuvan muutoksen ja sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen valmistelun jatkuessa olisi atutkimus siitä, miten järjestöjen toiminta kehittyy uudistuksen myötä, mihin suuntaan niiden paikka ja rooli palvelukokonaisuudessa, niin sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa, yleishyödyllisten palvelujen toteuttajana kuin hyvinvoinnin ja terveyden edistäjänä, muuttuu ja kehittyy. Erikseen tutkimuksessa voisi myös keskittyä tarkastelemaan järjestöjä koskevan lainsäädännön uudistuksia sekä rakenneuudistuksia että muun muassa talouden ja rahoituskanavien muuttumista. Myös toiminnan arvojen ja eettisyyden tarkempi tutkiminen kaikissa palveluja tuottavissa toimijoissa, niin julkisen, yritysten kuin järjestöjen palveluissa ja niiden vertaileminen voisi tuoda tärkeää tietoa ja tukea palveluiden järjestämiseen sekä ihmisten valintojen tietopohjaksi. Edelleen näemme varmasti järjestötoimijoiden eriytymistä toisistaan sekä uudenlaisten järjestötoimijoiden toi-

mintamuotojen syntymistä, kuten osuuskuntia, erimuotoisia osakeyhtiöitä ja yhteiskunnallisia yrityksiä sekä fuusioita, ja tämän kehityksen seuraaminen ja erilaisten järjestöjen luokittelu ja niiden menestyksen seuraaminen on tarpeen. Kiinnostava puoli olisi myös tutkia, miten ja millaisena järjestöt näyttäytyvät toisten toimijoiden silmin, esimerkiksi kunta-, valtio- tai yritystoimijoiden dokumenteissa, suunnitelmissa sekä puheissa. Paljon puhutaan, että järjestöt ja kolmas sektori ovat tärkeä toimija ja niiden kanssa tulee tehdä yhteistyötä, joten sen tutkiminen, miten eri tavoin alueellisesti yhteistyö toteutuu ja millaisia eroja siinä alueellisesti on, ja miten yhteistyö sekä järjestöjen toiminta alueella näyttäytyy tai vertautuu maakuntien tai kuntalaisten hyvinvointitiedoissa ja palvelupoluissa, olisi hyvin kiinnostavaa. Tämä antaisi konkreettista tietoa järjestöjen toiminnan huomioimiseen muutoksissa sekä hyte- ja sote-palveluiden ja toiminnan kehittämiseksi ja strategioiden laatimiseksi.

Johtamisen tutkimiseen esitän jatkotutkimusaiheina muun muassa järjestöjohtamisen tutkimista henkilöstön näkökulmasta sekä diskursiivisena vuorovaikutuksena eri toimijoiden kanssa. Oma erityinen kiinnostukseni kohdistuu järjestöjen johtajuuteen ja sen tutkimiseen etnografisin menetelmin, syvällisenä arjen toiminnan tarkasteluna ja arjen diskursseissa henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Sosiaalialan ja järjestöjen johtajien osaamisen tutkiminen voisi myös tukea koulutuksen kehittämistä yhä vahvemmin. Kuten omassa tutkimuksessani tuli esiin, vaaditaan järjestöjen johtajilta nyt ja tulevaisuudessa laaja-alaista moniosaamista sekä kykyä yhteistyöhön moniammatillisesti. Kiinnostavaa olisikin tarkastella sitä, kuinka hyvin sosiaalialan ja järjestöjen johtajien osaaminen vastaa tarpeisiin ja toisaalta kuinka paljon oikeustieteiden ja kauppatieteiden osaajat valtaavat alaa sosiaali- ja terveysjohtamisessa sekä millaiset vaikutukset sillä on alan työhön, vaikuttavuuteen, tehokkuuteen mutta myös laatuun ja arvoihin. Tällaiselle tutkimukselle uskoisin olevan tilausta ajassa, jossa mediassa käydään keskustelua sosiaali- ja terveyspalveluiden laadusta ja yksityistämistä sekä kansainvälisten yritysten asemasta palveluiden tuottajana. Myös henkilöstön hyvinvoinnin näkökulma on tärkeää tässä keskustelussa ja keskustelussa sosiaali- ja terveydenhuollon johtajuudesta. Yhteiskunnallisesti olisi hyvä tunnistaa mahdollisia eroavaisuuksia ja analysoida tietoa erilaisista palvelutuottajista ja sosiaalialan ja järjestötoimijoista työnantajana.

LÄHTEET

- Aalto, A. 2012. Kilpailu ja valinnanvapaus sosiaalipalveluissa. Teoksessa M. Zechner (toim.) Julkiset sosiaalipalvelut muutoksessa. Markkinat, mittarit ja ennakointi. Seinäjoki: Anja Mäntylän Rahasto.
- Abramovitz, M. 2018. ”The Logic of The Market” vs. “The Logic of Social Work”: Social Services in the Neoliberal Era. 16th Annual TISSA Conference. 20.8.2018, Ljubljana, Slovenia.
- Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 352. Jyväskylä: University Printing House.
- Alastalo, M. & Åkerman M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. & Spicer, A. 2012. Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity. *Human Relations* 65(3), 367–390.
- Andreotti, A., Mingione, E. & Polizzi, E. 2012. Local Welfare Systems: A Challenge for Social Cohesion. *Urban Studies* 149(9), 1925–1940.
- Anheier, H.K. 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. New York: Routledge.
- Anheier, H., Albow, M. & Kaldor, M. 2006. *Global Civil Society*. London: Sage.
- Antaki, C. 1987. Performed and unperformable: a guide to accounts and relationships. Teoksessa R. Burnett, P. McGhee & D. Clarke (toim.) *Accounting for Relationships: Explanation, Representation and Knowledge*. New York: Methuen.
- Antaki, C. 1988. Explanations, communication and social cognition. Teoksessa C. Antaki (toim.) *Analysing Everyday Explanation: A Casebook of Methods*. London: Sage Publications.
- Antaki, C. & Widdicombe, S. 1998. Identity as an Achievement and as a Tool. Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) *Identities in Talk*. London: Sage Publications.

- Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampere University Press.
- Anttonen, A., Häikiö, L. & Valokivi, H. 2012. Vastuu, valinta ja osallistuminen sosiaalipalveluissa: vanhushoivapolitiikan muutos ja arkinen hoivavastuu. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampere University Press.
- Anttonen, A. & Sipilä, J. 2009. Suomalaista sosiaalipolitiikkaa. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO ja Työterveyslaitos.
- Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. 2017. Helsinki: Talentia.
- Austin, M.J., Regan, K., Gothard, S. & Carnochan, S. 2013. Becoming a Manager in Non-profit Human Service Organizations: Making the Transition from Specialist to Generalist. *Administration in Social Work*, 37(4), 372–385.
- Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus. Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. *Jyväskylä studies in business and economics* 119. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Baker, C. 1997. Ticketing Rules: Categorization and Moral Ordering in a School Staff Meeting. Teoksessa S. Hester & P. Eglin (toim.) *Culture in Action: Studies in Membership Categorization Analysis*. Lanham, Maryland: International Institute for Ethnometodology and Conversation Analysis & University Press of America.
- Baker, C. 2004. Membership Categorization and Interview Accounts. Teoksessa D. Silverman (toim.) *Qualitative Research Theory, Method and Practice*. London: Sage.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bateson, G. 1972. *Steps to an ecology of the mind*. New York: Ballentine.
- Baumann, Z. 1995. *Life in fragments. Essays in Postmodern Morality*. Oxford UK & Cambridge USA: Blackwell.
- Berg, E.E.B., Barry, J.J.J. & Chandler, J.J.P. 2008. New public management and social work in Sweden and England: Challenges and opportunities for staff in predominantly female organizations. *International Journal of Sociology and Social Policy* 28(3-4), 114–128.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.

- Bergmann, J.R. 1998. Introduction: Morality in Discourse. *Research in Language and Social Interaction* 31 (3–4), 279–294.
- Billis, D. 2010. Towards a Theory of Hybrid Organizations. Teoksessa D. Billis (toim) *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Hampshire & New York: Palgrave MacMillan.
- Borgman, M. 1998. Miten sosiaalialan ammatilliset tulkinnat rakentuvat? *Tutkimuksia* 95. Helsinki: Stakes.
- Branden, T., van de Donk, W. & Putters, K. 2005. Griffins or Chameleons? Hybridity as a permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, 28(9–10), 749–765.
- Bridges, W. 1986. Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics* 15(1), 24–33.
- Brown, D.R. & Harvey, D.F. 2006. *An Experiential Approach to Organization Development*. New Delhi: Pearson Prentice Hall.
- Bryman, A. 1992. *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage.
- Burke, W.W. 2008. *Organization Change. Theory and Practice*. New York: Sage.
- Burnes, B. 2004. Emergent change and planned change – competitors or allies? *International Journal of Operations and Production Management*, 9, 886–902.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burr, V. 1995. *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.
- Buttny, R. 1993. *Social Accountability in Communication*. London: Sage Publications.
- Calás, M.B. & Smircich, L. 1991. Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organization Studies* 12(4), 567–601.
- Carnall, C. 2007. *Managing Change in Organizations*. Prentice Hall, Pearson Education Ltd. Gosport: Ashford Colour Press.
- Carnochan, S. & Austin, M.J. 2002 Implementing welfare reform and guiding organizational change. *Administration in Social Work* 26(1), 61–77.
- Carreras, I. 2009. Characteristics of social leadership in NGOs and other non-profit organisations. Teoksessa I. Carreras, A. Leaverton & M. Sureda (toim.) *Leaders for social change. Characteristics and competencies of leadership in NGOs*. ESADE, Institute for Social Innovation, 11-72. [online]. < URL: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Leaders_for_social_change.pdf. Luettu 2.5.2017.
- Carroll, B. & Simpson, B. 2012. Capturing sociality in the movement between frames: An illustration from leadership development. *Human Relations* 65(10), 1283–1309.

- Collins, J. C. & Porras, J. I. 1994. *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Collinson, D. 2011. *Dialectics of Leadership*. Teoksessa A. Bryman, D. Collinson & K. Grint (toim.) *Leadership*. London: Sage.
- Collinson, D. 2014. Dichotomies, Dialectics and Dilemmas: New Directions for Critical Leadership Studies? *Leadership* 10(1), 36–55.
- Day, D. 1998. Being Ascribed, and Resisting, Membership of an Ethnic Group. Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) *Identities in Talk*. London: Sage Publications.
- Day, D.V. 2000. Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly* 11(4), 581–613.
- Douglas, M. 2000. *Puhtaus ja vaara: ritualistisen rajanvedon analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow: Wharton School Publishing.
- Drucker, P.F. 1992. *Managing the Non-profit Organization. Principles and Practices*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P.F. 2002. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Edwards, D. 1998. The relevant Thing about Her: Social Identity Categories in Use. Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) *Identities in Talk*. London: Sage Publications.
- Eräsaari, L. 2009. Jos ratkaisu on yhteisö, niin mikä on ongelma? Teoksessa K. Filander & M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) *Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Eräsaari, L. 2011. Sosiaalipalvelut käännöksen jälkeen. Teoksessa E. Palola & V. Karjalainen (toim.) *Sosiaalipolitiikka. Hukassa vai uuden jäljillä?* Helsinki: THL.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. 2007. (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa L. Viinamäki & E. Saari (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu. Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, M. 1981. Suomalaisen yhteiskunnan sosiaalityön kuva. Teoksessa Sosiaalihuollon näköaloja. Acta Universitatis Tamperensis ser. A vol 127. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Evers, A. & Laville, J.-L. 2004. The Third Sector in Europe. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- Evers, A. 2005. Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. *International Journal of Public Administration* 28(9–10), 737–748.
- Evers, A. 2013. The concept of ‘civil society’: different understandings and their implications for third sector policies. *Voluntary Sector Review* 4(2), 149–164.
- Fairclough, N. 2003. *Analysing Discourse. Textual analysis for social research.* London and New York: Routledge.
- Fairhurst, G.T. 2007. *Discursive Leadership.* In *Conversation with Leadership Psychology.* Los Angeles: Sage.
- Fairhurst, G.T. 2009. Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607–1633.
- Fairhurst, G.T. 2010. *The Power of Framing: Creating the Language of Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Fairhurst, G.T. & Grant, D. 2010. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171–210.
- Fairhurst, G.T. & Uhl-Bien, M. 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly* 23, 1043–1062.
- Farrell, C. & Morris, J. 2003. The “Neo-bureaucratic” state: Professionals, managers and professional managers in schools, general practices and social work. *Organization* 10(1), 129–156.
- Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McGrawHill.
- Fleishman, E.A. 1953. The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1–6.
- Fletcher, J. 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661.
- Ford, J. 2006. Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization. *Leadership* 2(1), 77–99.
- Foucault, M. 1980. *Tarkkailla ja rangaista.* Helsinki: Otava.

- Foucault, M. 2005. *Tiedon arkeologia*. Tampere: Vastapaino.
- Garfinkel, H. 1967. *Studies in Ethnometodology*. Cambridge: Polity Press.
- Gergen, K. 2009. *Relational being: Beyond self and community*. Oxford: Oxford University Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. 2013. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Brighton: Harvard Business Press.
- Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (toim.) 1998. *Discourse + Organization*. Lontoo: Sage.
- Grint, K. 2010. The sacred in leadership: Separation, sacrifice and silence. *Organization Studies*, 31(1), 89–107.
- Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. 2001. Introduction: Trying Times, Troubled Selves. Teoksessa J.F. Gubrium & J.A. Holstein (toim.) *Institutional Selves. Troubled Identities in a Postmodern World*. New York & Oxford: Oxford University Press.
- Gylling, H.A. 2002. Millaisilla arvoilla tutkimusta voidaan perustella? Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus.
- Haahtela, R. 2013. ”Tehdä projektinsa tarpeelliseksi.” *Työntekijöiden selonteot asunnottomille suunnatun Naisten keskuksen elinkaaresta*. *Janus* 21(3), 206–221.
- Halava, I., Panzar, M. & Lukin, E. 2018. Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa. Helsinki: STEA. [online] < URL: https://issuu.com/steajulkaisut/docs/jarjestotoiminnan_tulevaisuus. Luettu 20.12.2018.
- Hamel, G. 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Harding, N. 2014. Reading Leadership through Hegel’s Master/Slave Dialectic: Towards a Theory of the Powerlessness of the Powerful. *Leadership* 10(4), 391–411.
- Harlow, E. 2003. New managerialism, social service departments and social work practice today. *Paractice* 15(2), 29–44.
- Harju, A. 2003. *Yhteisellä asialla: Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Helsinki: Kansanvaalistusseura.
- Harju, A. 2007. *Kansalaistoimintaan kätketty aarre*. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi 2007.
- Harju, A. 2010. *Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta*. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harris, M. 2010. Third Sector organizations in a contradictory policy environment. Teoksessa D. Billis (toim.) *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Hampshire & New York: Palgrave MacMillan.

- Hartman, S. 2012. Sosiaalipalvelut. Toimialaraportti 5/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen Kuntaliitto Acta nro 123. Helsinki: Kuntaliitto.
- Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. 2009. Epilogi: Sisältä ulos – kalliolta suolle. Teoksessa A. Haveri, K. Majoinen & A. Jäntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Kuntaliitto.
- Haverinen, R., Kuronen, M. & Pösö, T. 2014. Sosiaalihuoltoa haastetaan. Teoksessa R. Haverinen, M. Kuronen & T. Pösö (toim.) Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino.
- Healy, K. 2002. Managing human services in a market environment: What role for social workers? *British Journal of Social Work*, 32(5), 527–540.
- Heikkala, J. 1998. Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. Acta Universitatis Tamperensis 461. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkala, J. 2006. Järjestöjohton osaamisohjelma. Raportteja. Helsinki: Suomen liikunta ja urheilu SUL ry.
- Heikkala, J. 2012. Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Heinonen, J. 2014. Rakenteellinen sosiaalityö muutoksessa ja muuttajana. Teoksessa A. Pohjola, M. Laitinen & M. Seppänen (toim.) Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014. UNIpress.
- Helander, V. 1998. Kolmas sektori. Käsitteistöä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.
- Helander, V. & Laaksonen, H. 1999. Suomalainen kolmas sektori: Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Hester, S. & Hester, S. 2012. Categorical occasionality and transformation: Analyzing Culture in Action. *Human Studies* 35(4), 563-581.
- Hester, S. & Eglin, P. 1997a. Membership Categorization Analysis: An Introduction. Teoksessa S. Hester & P. Eglin (toim.) Culture in Action: Studies in Membership Categorization Analysis. Lanhan, Maryland: International Institute for Ethnomethodology and Conversation Analysis & University Press America.
- Hester, S. & Eglin, P. 1997b. The reflexive Constitution of Category, Predicate and Context in Two Settings. Teoksessa S. Hester & P. Eglin (toim.) Culture in Action: Studies in Membership Categorization Analysis. Lanhan, Maryland: International

Institute for Ethnometodology and Conversation Analysis & University Press
America.

- Hicks, L. 2008. The role of manager in children's homes: The process of managing and leading a well-functioning staff team. *Child and Family Social Work* 13(3), 241–251.
- Hilamo, H. 2015. Hyvinvoinnin vakuutusyhtiö. Mistä SOTE-uudistuksessa on kysymys? Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Hodges, J. & Howieson, B. 2017. The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal* 35(1), 69–77.
- Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. 1999. Haastava kolmas sektori: Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Holbeche, I. 2006. *Understanding change: Theory, Implementation and Success*. Cornwall: Butterworth-Heinemann Publications.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Hyväri, S. 2005. Vertaistuen ja ammattiauttamisen muuttuvat suhteet. Teoksessa M. Nyland & A. B. Yeung (toim.) *Vapaaehtoistoiminta. Anti, Arvot ja osallisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Hämäläinen, J. 1995. Sosiaalipedagogiikan oppihistoriallinen kehitys Saksassa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 26. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Hämäläinen, J. & Niemelä, P. 2014 Uudistuvan sosiaalihuoltolain arvoperiaatteet. Teoksessa R. Haverinen, M. Kuronen & T. Pösö (toim.) *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Jaakkola, J. 1994. Sosiaalisen kysymyksen yhteiskunta. Teoksessa J. Jaakkola, P. Pulma, M. Satka & K. Urponen (toim.) *Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisten sosiaalisen turvan historia*. Helsinki: Sosiaaliturvan Keskusliitto.
- Jaakkola, J., Pulma, P., Satka, M. & Urponen K. (toim.) 1994. *Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisten sosiaalisen turvan historia*. Helsinki: Sosiaaliturvan Keskusliitto.

- Jaatinen, J. 2000. Viattomuuden tarinoita. Nuoret päihdekulttuurinsa kuvaajina. Stakes, raportteja 251. Helsinki: Stakes.
- Jackson, B. & Parry, K. 2008. A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. London: Sage.
- Jayyusi, L. 1984. Categorization and Moral Order. Boston: Routledge and Kegan Paul.
- Jayyusi, L. 1991. Values and moral judgement: communicative praxis as a moral order. Teoksessa G. Button (toim.) *Ethnometodology and the Human Sciences*. Cambridge University Press.
- Jokinen, A. 2012. Kategoriat, instituutiot ja sosiaalisen järjestyksen tuottaminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Kategoriat, kulttuuri & moraal*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) 1993. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) 1999. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, K. 2004. Leimattu identiteetti ja vastapuhe. Teoksessa A. Jokinen & L. Huttunen & A. Kulmala (toim.) *Puhua vastaan ja vaieta. Neuvottelu kulttuurisista marginaaleista*. Helsinki: Gaudeamus.
- Juhila, K. 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, K. 2012. Poikkeavan kategorian jäsenyyden tuottaminen ja vastustaminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Kategoriat, kulttuuri & moraal*. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, K., Jokinen, A. & Suoninen, E. 2012a. *Kategoria-analyysin juuret*. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Kategoriat, kulttuuri & moraal*. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, K., Jokinen, A. & Suoninen, E. 2012b. *Kategoria-analyysin teesit*. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Kategoriat, kulttuuri & moraal*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. 2006. *Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu*. Helsinki: STAKES.
- Jurvansuu, S. 2002. Paikallisyhdistysten menestystekijät. Tutkimus kansalaistoiminnan hyvistä käytännöistä. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Sarja A. Tutkimuksia 2. *Kansalaistoiminta ja nuorisotyö 1/2002*.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava.

- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. JTO-tutkimuksia sarja 9. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. Työterveyslaitos. Johtamistaidon opisto. Helsinki.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Jäntti, A. 2016. Kunta, muutos ja kuntamuutos. Acta Universitatis Tamperensis 2215. Tampere: Tampere University Press.
- Jäppinen, A.-K. 2012. Huomisen johtajuus ja sen synnyttäminen. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Järjestöbarometri 2011. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Sosiaali ja terveys-turvan keskusliitto ry. Helsinki.
- Järjestöbarometri 2013. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Helsinki.
- Järjestöbarometri 2014. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Helsinki.
- Järjestöbarometri 2016. Järjestöjen tulevaisuus. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Järjestöbarometri 2018. Järjestöjen toimintaedellytykset. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Järvi, S. 2015. ALKU ympäristöhallinnossa: aluehallintouudistus 2010 ympäristöasian-tuntijoiden näkökulmasta. Acta Universitatis Tamperensis 2037. Tampere: Tampere University Press.
- Kananoja, A., Niiranen, V. & Jokiranta, H. 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikkaa. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kanter, R.M., Stein, B.A., & Jick, T.D. 1992. The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. New York: The Free Press.
- Karvinen-Niinikoski, S. 2005. Konstikas sosiaalityö 2003: Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Katz, D. & Kahn, D.L. 1978. The social psychology of organizations. 2^{ed}. New York: John Wiley & Sons.
- Kearns, K.P., Livingston, J., Scherer S., & McShane, L. 2015. Leadership skills as construed by nonprofit chief executives. Leadership & Organization Development Journal 36(6), 712–727.

- Kelly, S. 2014. Towards a Negative Ontology of Leadership. *Human Relations* 67(8), 905–922.
- Kempainen, R.P. 2010. Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen*. Johtamistaidon opisto.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. 1978. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performances* 12, 374–403.
- Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1520. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Kilpeläinen, A. & Sankala, J. 2010. e-Osaaminen sosiaalityön asiantuntijuutta rakentamassa. Teoksessa A. Pohjola, A. Kääriäinen & S. Kuusisto-Niemi (toim.) *Sosiaalityö, tieto ja teknologia*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivula, A.-K. 2012. Hyvinvointivaikuttavuuden mittaaminen sosiaalipalveluissa. Teoksessa M. Zechner (toim.) *Julkiset sosiaalipalvelut muutoksessa*. Markkinat, mittarit ja ennakointi. Seinäjoki: Anja Mäntylän Rahasto.
- Koivunen, N. 2003. *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. Tampere: Tampere University Press.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, tutkimuksia nro 63. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. & Heikkala, J. 2006. *Liikuntajärjestöjen johtaminen*. Raportteja. Helsinki: Suomen liikunta ja urheilu SUL ry.
- Koskiahho, B. 2008. *Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa*. Tampere: Vastapaino.
- Koskiahho, B. 2014. *Kumppanuuden sosiaalipolitiikkaa etsimässä*. Helsinki: Setlementti-julkaisuja 32.
- Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Kröger, T. 2014. Yli-ikäinen sosiaalihuolto. Teoksessa R. Haverinen, M. Kuronen & T. Pösö (toim.) *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 2015. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, S. 2010. *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Acta Univeritatis Tamperensis 1573. Tampere: Tampere University Press.
- Laamanen, E. & Nyholm, I. 2009. Muutoksen strategisen johtamisen haasteet kuntaliitoksissa ja kuntien yhteistyössä. Teoksessa A. Haveri, K. Majoinen & A. Jäntti (toim.) *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki: Kuntaliitto.

- Lang, T. 2012. Rehtorista sivistysinnovaattoriksi: vapaan sivistystyön johtajuus muutoksessa. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Laulainen, S. 2010. ”Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies 9. Kuopio: University of Eastern Finland.
- Lawrence, P.R. 1987. Historical development organizational behavior. Teoksessa J.W. Lorsch (toim.) Handbook of Organizational behavior. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Lehtonen, M. 2004. Merkitysten maailma. Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Leudar, I. & Nekvapil, J. 2000. Presentations of Romanies in the Czech Media: On category work in television debates. *Discourse and Society* 11(4), 487–513.
- Leudar, I., Marsland, V. & Nekvapil, J. 2004. On membership categorization: “us”, “them” and “doing violence” in political discourse. *Discourse and Society* 15(2–3), 243–266.
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lindholm, L. 2016. Selvitys järjestöjen tuottamista sosiaali- ja terveystalviteista. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Lund, P., Hostikka, H., Hänninen, K. & Laapio, M. 2015. Aatteena auttaminen. Kristillisten päihdejärjestöjen eetos, kuntouttava ote ja ikääntyvät asiakkaat. Helsinki: Sininauhaliitto.
- Luukkonen, J. 2018. Matkalla maakunnallisiin sosiaali- ja terveystalviteihin. Tutkimus maakunnallisten sosiaali- ja terveystalvitekuntayhtymien syntyproesseista. *Acta Universitatis Tamperensis* 2396. Tampere: Tampere University Press.
- Maccoby, M. & Heckscher, C. 2007. A Note on Leadership for Collaborative Communities. Teoksessa C. Heckscher & P.S. Adler (toim.) *The firms as a collaborative community. Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- MacKillop, E. 2018. Leadership in organizational change: A post-structuralist research agenda. *Organization* 25(2), 205–222.
- Marks, M.L. 2006. Workplace Recovery after Mergers, Acquisitions and Downsizing: Facilitating Individual Adaptation to Major Organizational Transitions. *Organizational Dynamics* 35(4), 384–399.

- Matikainen, J. 2010. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen tietoyhteiskuntakelpoisuus. Teoksessa A. Pohjola, A. Kääriäinen & S. Kuusisto-Niemi (toim.) *Sosiaalityö, tieto ja teknologia*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Matthies, A.-L. 1994. Epävirallisen sektorin ja hyvinvointivaltion suhteiden tarkastelua. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Matthies, A.-L. 1996. Hyvinvointivaltion sekatalous ja suomalaiset välittävät verkostot. Teoksessa A.-L. Matthies, U. Kotakari & M. Nylund (toim.) *Välittävät verkostot*. Tampere: Vastapaino.
- Matthies, A.-L. (toim.) 2006. Nordic civic society organisations and the future of welfare services. A model for Europe? *TemaNord* 2006:517. Kööpenhamina: Nordic Council of Ministers.
- Matthies, A.-L. 2007. Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 72(1), 57–71.
- Matthies, A.-L. 2014. Sosiaalihuollon ja kansalaisyhteiskunnan suhde sivistyneen demokratian peilinä. Teoksessa R. Haverinen, M. Kuronen & T. Pösö (toim.) *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Matthies, A.-L. & Rantamäki, N. 2013. (toim.) *Hyvinvointitalkoot: Miten kuntalaisten osallistuminen tukee palveluita*. KAMPA-hankkeen julkaisu hyvinvointipalvelujen kehittäminen kansalaisosallistumisen ja yhteisöllisyyden pohjalta. Jyväskylän yliopisto: Kokkolan yliopistokeskus, Chydenius & KAMPA-hanke.
- McCall, M.W. & Lombardo, M.M. 1983. What makes a top executive? *Psychology Today*, 17(2), 26–31.
- McLaughlin, A.-M. 2009. Clinical Social Workers: Advocates for Social Justice. *Advances in Social Work* 10(1), 51–68.
- Meklin, P. & Pekola-Sjöblom, M. 2012. Parasta Artun mitalla II. Arviointia kunta- ja palvelurakennemuutuksesta ja kehittämispotentiaalista kunnissa ARTTU-ohjelman tutkimusten havaintojen pohjalta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Meuser, M. & Nagel, U. 2009. The expert interview and changes in knowledge production. Teoksessa A. Bogner, B. Littig & W. Menz (toim.) *Interviewing experts*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. 1990. The Disign School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11 (3), 171–195.
- Mitronen, L. & Rintamäki, T. 2012. Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmässä. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (toim.) *Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos*. Tampere: Tampere University Press.

- Murto, L. 2003. Sosiaali- ja terveysjärjestöt hyvinvointipalvelujen tuottajana. Teoksessa J. Niemelä & V. Dufva (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituohannella. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Murto, L. 2011. Kumppanuusyhteistyö kuntien ja järjestöjen palvelutoiminnassa. Teoksessa A. Pohjola & R. Särkelä (toim.) Sosiaalisesti kestävä kehitys. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Mäki, K. & Saranpää, M. 2012. Johtamistoimintaa kehittämässä. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Mäkitalo, Å. 2002. Categorizing work: Knowing, Arguing and Social Dilemmas in Vocational Guidance. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Mäkitalo, Å. & Säljö, R. 2002a. Invisible people: Institutional Reasoning and Reflexivity in the Production of Services and "Social Facts" in Public Employment Agencies. *Mind, Culture and Activity* 9(3), 160–178.
- Mäkitalo, Å. & Säljö, R. 2002b. Talk in Institutional Context in talk: Categories as Situated Practices. *TEXT* 22(1), 57–82.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2008. Kunnan ja kolmannen sektorin innovatiivinen yhteistyö – esimerkkinä sosiaalinen säätiö. Teoksessa J. Saari (toim.) Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Nadler, D.A. & Tuchman, M.L. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
- Niemelä, J. 2019. Järjestöt soite-Suomea rakentamassa. Kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisu 25. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Niemelä, J. & Dufva, V. 2003. Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituohannella. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Niemelä, P. 2011. Sosiaalityö hyvinvointietikan toteuttajana. Teoksessa A. Pehkonen & M. Väänänen-Fomin (toim.) Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Niiniluoto, I. 2002. Tieteen tunnuspiirteet. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus, 30–41.
- Niiranen-Linkama, P. 2005. Sosiaalisen transformaatio sosiaalialan asiantuntijoiden diskursseissa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 272. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Niiranen, V. 1994. Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Tutkimus sosiaalijohtajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Niiranen, V. 1995. Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Helsinki: Sosiaaliturvan Keskusliitto.
- Niiranen, V. 2004. Sosiaalityön johtamisenvaatimukset ja kvalifikaatiot. *Janus* 12(29), 226–233.
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. 2014. Johtajana muutoksissa. *Acta julkaisusarja* 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, V., Puustinen, A. & Zittig, J. 2012. Sosiaali- ja terveystalvelujen rakenteellisen uudistamisen menetelmät. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 4, 364–384.
- Niiranen, V., Puustinen, A., Zitting, J. & Kinnunen, J. 2013. Sosiaali- ja terveystalvelut kunta- ja palvelurakennemuudistuksissa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 25, ACTA 245. Itä-Suomen yliopisto. Helsinki: Kuntaliitto.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Nikander, P. 2002. Age in Action. Membership Work and Stage of Life Categories in Talk. Helsinki: Suomalaisen tiedekatemian toimituksia. *Humaniora* 321.
- Northouse, P.G. 2010. *Leadership. Theory and Practice*. 5th edition. Thousand Oaks. California: Sage.
- Nylund, M. 2005. Vertaisryhmät kokemusten ja tiedon jäsentäjinä. Teoksessa M. Nylund & A.B. Yeung (toim.) *Vapaaehtoistoiminta. Anti, Arvot ja osallisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Onnismaa, J. & Kiander, T. 2012. Johtamisen tilat: yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Osborne, S.P. & Brown, K. 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. New York: Routledge.
- Patti, R. 2003. Reflections on the state of Management in Social Work. *Administration in Social Work* 27(2), 1–11.
- Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.
- Perlmutter, F.D. 2006. Ensuring social work administration. *Administration in Social Work* 30(2), 3–10.

- Perlmutter, F.D., Netting, E. & Bailey, D. 2001. Managerial tensions: Personal insecurity vs professional responsibility. *Administration in Social Work* 25(1), 1–16.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otava.
- Pennanen, A. 2006. Peruskoulun johtaminen. Modernista kohti transmodernia johtamista. *Acta Universitatis Ouluensis. E Scientiae Rerum Socialium* 82. Oulu: Oulu University Press.
- Perry, J.L. 2010. *The jossey-pass reader on nonprofit and public leadership*. San Francisco: Wiley.
- Peräkylä, A. 1997. Institutionaalinen keskustelu. Teoksessa L. Tainio (toim.) *Keskusteluanalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino.
- Pfadenhauer, M. 2009. At the eye level: The expert interview – a talk between expert and quasi-expert. Teoksessa A. Bogner, B. Littig & W. Menz (toim.) *Interviewing experts*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pietarinen, J. & Launis, V. 2002. Etiikan luonne ja alueet. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pietikäinen, S., & Mäntynen A. 2009. *Kurssi kohti Diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pihlaja, R. 2010a. Kolmas sektori maaseutukunnissa. Helsinki: Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti. Julkaisuja 19.
- Pihlaja, R. 2010b. Kolmas sektori ja julkinen valta. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämiskeskus.
- Piirainen, V. 1974. Vaivahoidosta sosiaaliturvaan. Sosiaalihuollon ja sen työntekijäjärjestöjen historiaa Suomen itsenäisyyden ajalta. Hämeenlinna: Karisto.
- Pollit, C. & Bouckaert, G. 2004. *Public management reform: a comparative analysis*. 2nd Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Pohjola, A. 2011. Rakenteellisen sosiaalityön aika. Teoksessa A. Pohjola & R. Särkelä (toim.) *Sosiaalisesti kestävä kehitys*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Pohjola, A. 2014. Rakenteellisen sosiaalityön paikannuksia. Teoksessa A. Pohjola, M. Laitinen & M. Seppänen (toim.) *Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014*. UNIPress.
- Pohjola, A., Kääriäinen, A. & Kuusisto-Niemi, S. 2010. Sosiaalityön, tiedon ja teknologian kohtaamisia. Teoksessa A. Pohjola, A. Kääriäinen & S. Kuusisto-Niemi

- (toim.) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pohjola, A., Laitinen, M. & Seppänen, M. 2014. Rakenteellinen sosiaalityö aikakauden haasteena. Teoksessa A. Pohjola, M. Laitinen & M. Seppänen (toim.) Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014. UNIpress.
- Preston, M.S. 2004. Mandatory management training for newly hired child welfare supervisors: A divergence between management research and training practice? *Administration in Social Work* 28(2), 81–97
- Psathas, G. 1999. Studying the Organization in Action: Membership Categorization and Interaction Analysis. *Human Studies* 22(2–4), 139–162.
- Puhakka, A., Peltosalmi, J. & Perälähti, A. 2018. Järjestöjen sosiaali- ja terveystalvet 2017. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.
- Pulkkinen, S. 2011. Johtaminen ja johtajuus. Valmentajataustan merkitys rehtorin työssä. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 407. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pälli, P. 2003. Ihmisryhmä diskurssissa ja diskurssina. *Acta Universitatis Tamperensis* 910. Tampere: Tampere University Press.
- Quinn, R.E. 1996. *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raitakari, S., Juhila, K., Günther, K., Kulmala, A. & Saario, S. 2012. Asiakaslähtöisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (toim.) *Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos*. Tampere: Tampere University Press.
- Rank, M.G. & Hutchison, W.S. 2000. An analysis of leadership within the social work profession. *Journal of Social Work Education* 36(3), 487–502.
- Rantamäki, N. 2016. Onko enää kolmatta vaihtoehtoa? Kolmannen sektorin erityisyys ja ammattimainen sosiaalipalvelujen tuottaminen. *Yhteiskuntapolitiikka*, 81(6), 632–643.
- Raunio, K. 2009. *Olellainen sosiaalityössä*. Helsinki: Gaudeamus.
- RAY:n vastuu- ja vuosiraportti 2016. RAY. <https://cms.veikkaus.fi/site/binaries/content/assets/dokumentit/vuosikertomus/2016>. Luettu 2.2.2019.
- Reamer, F.G. 1994. Social work values and ethics. Teoksessa F.G. Reamer (toim.) *The foundations of social work knowledge*. New York: Columbia University Press.
- Rissanen, S. & Hujala, A. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Rolin, K. 2002. Humanistisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perinteet. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus.
- Romppainen, E. 2007. Sosiaali- ja terveysjärjestön oikeudellinen asema hyvinvointipalvelujen järjestämisessä. Tutkimus julkista avustusta saavan yhdistyksen asemasta hankintasääntöjen näkökulmasta. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys. A-sarja N:o 281.
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktiioihin. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä? Mitä? Minne? Tampere: Tampere University Press
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.
- Rotko, T. & Kauppinen, T. 2016. Terveys 2015 -kansanterveysohjelman loppuarviointi. Työpäperi 8/2016. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Ruohonen, M. 2003. Järjestöt vapaaehtoistoiminnan areenoina ja mahdollistajina. Teoksessa J. Niemelä & V. Dufva (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhanella. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ ja yrittäjyys 20/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ryömä, A. 2015. Mielelliset ja keholliset johtajuusprosessit yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä kietomassa – empiirinen tarkastelu jääkiekkjoukkueen kontekstissa. Turku: Turun kaupakorkeakoulu.
- Sacks, H. 1995. Lectures on Conversation. Volumes I & II. Edited by Gail Jefferson. USA: Blackwell Publishing.
- Satka, M. 1994. Sosiaalinen työ peräänkatsojamiehestä hoivayrittäjäksi. Teoksessa J. Jaakkola, P. Pulma, M. Satka & K. Urponen (toim.) Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisten sosiaalisen turvan historia. Helsinki: Sosiaaliturvan Keskusliitto.
- Schein, E. 1994. Organizational Psychology. 3rd edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schmid, H. 2004a. The Role of Nonprofit Human Service Organizations in Providing Social Services: A Predatory Essay. Administration in Social Work 28(3-4), 1-21.
- Schmid, H. 2004b. Organization-environment relationships: Theory for management practice in human service organizations. Administration in Social Work 28(1), 97-113.

- Schreier, M. 2012. *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage.
- Scott, M.B. & Lyman, S.M. 1968. Accounts. *American Sociological Review* 33(1), 46–62.
- Seeck, H. 2012. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos*. Helsinki: Gaudeamus.
- Senge, P., Sharmer, C., Jaworski, J. & Flowers, C. 2006. *An Exploration of Profound Change in People, Organizations and Society*. New York: Currency.
- Selander, K. 2018. *Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä*. JYU Dissertations 13. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Selkälä, A. 2013. *Kansalaisuuden hallinta suomalaisessa sosiaali- ja terveystieteissä*. Acta Universitatis Lapponiensis 248. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Siiisiäinen, M. 1996. *Yhteiskunnalliset liikkeet, yhdistykset ja hyvinvointivaltio*. Teoksessa A.-L. Matthies, U. Kotakari & M. Nylund (toim.) *Välittävät verkostot*. Tampere: Vastapaino.
- Siiisiäinen, M. 2000. *Järjestöllinen pääoma Suomessa*. Teoksessa K. Immonen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: SoPhi.
- Silverman, D. 1998. *Harvey Sacks: Social Science and Conversation Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Silverman, D. 2006. *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. 3rd edition. London: Sage.
- Simpura, J. 2000. *Paikallisen sosiaalisen pääoman luominen EU:n laajuisena yhteisönistuksena*. Teoksessa J. Kananoja & J. Simpura (toim.) *Sosiaalinen pääoma – globaaleja ja paikallisia näkökulmia*. Stakes, raportteja 252/2000. Helsinki: Stakes & VATT.
- Sinkkonen, M & Laulainen, S. 2018. *Eettinen johtaminen sosiaalialalla – kohti asiakkaan aktiivista osallisuutta*. Teoksessa J. Lammintakanen & S. Laulainen (toim.) *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa*. Publications of the University of Eastern Finland. General Series, No 24. Kuopio: University of Eastern Finland.
- Sinkkonen, S., Taskinen, H. & Rissanen, S. 2015. *Sosiaali- ja terveystieteiden integrointi ja johtaminen*. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sinkkonen-Tolppi, M. & Viitanen, E. 2005. *Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa tarvittava johtamisosaaminen ja siihen liittyvä täydennyskoulutuksen tarve*. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja* 33(1), 68–74.
- Sipilä, J. 1987. *Sosiaalihuollon asiakkaan oikeuksista ja osallistumisesta*. Teoksessa J. Sipilä, A. Kananoja, P. Niemelä & J. Tuomi (toim.) *Seitsemän esseetä sosiaalityöstä*. Sosiaalihuollon julkaisu 16. Helsinki: Sosiaalihuolto.

- Sitra 2017. Megatrendit 2017. <http://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>. Luettu 1.12.2017.
- Smolej, M. 2017. Vapaaehtoistyöstä palvelutuotantoon – kasvava ammatillisuuden vaatimus kolmannen sektorin lastensuojelujärjestö Suomen Icehearts ry:ssä. *Janus*, 25(1), 4–20.
- Somerkivi, P. 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Pirjo Somerkivi.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa. Selvityshenkilön raportti. Tuija Brax. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 26/2018. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [online] < URL: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160957/STM_r26_18_Jarjestojen_rooli_maakuntajasoteuudistuksessa.pdf. Luettu 10.7.2018.
- Stenvall, J. & Airaksinen, J. 2009. Manse mallillaan: Tampereen mallin arviointia ja palveluinnovaatiot. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Stenvall, J., Majoinen K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stenvall, J., Syväjärvi, A., Vakkala, H., Virtanen, P. & Kuoppala, K. 2015. Kunnat ajojuuna – koskesta sumaan. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 1. Helsinki: Tampereen yliopisto, Lapin yliopisto, Suomen kuntaliitto.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Stevens, A.M. & Amundson, N. 2008. The experience of career for people who have moved into supervisory and management roles in a social service organization. *Canadian Journal of Counselling* 42(3), 159–173.
- Stranius, L. 2018. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa. www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2018/05/Vapaaehtoistyön-tekeminen-Suomessa. Luettu 3.9.2018.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. 1998. Basics of qualitative research. Procedures and techniques for developing grounded theory. London: Sage.
- Suomen Kuntaliitto. 2015. Sote-uudistus valmisteltava laaja-alaisesti. Tiedote. <http://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2015/sote-uudistus-valmisteltava-laaja-alaisesti>. Luettu 10.3.2016.
- Suomen Kuntaliitto. 2019. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. <http://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat>. Luettu 10.1.2019.

- Suoninen, E. 2001. Harold Garfinkel. Etnometodologia ja sosiaaliset järkeilytavat. Teoksessa V. Hänninen, J. Partanen & O.-H. Ylijoki (toim.) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjät*. Tampere: Vastapaino.
- Suoninen, E. 2012. Identiteettien rakentuminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Kategoriat, kulttuuri & moraalit*. Tampere: Vastapaino.
- Sutherland, N. 2018. Investigating leadership ethnographically: Opportunities and potentialities. *Leadership* 14(3), 263–290.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. *Intelligent Leadership and Leadership Competencies*. Helsingin teknillinen korkeakoulu: Monikko Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia itsensä kehittämiseen. Helsinki: Talentum.
- Syväjärvi, A. 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. *Acta Universitatis Lapponiensis* 83. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Szreter, S. 2002. The state of social capital: Bringing back in power, politics, and history. *Theory and Society* 31, 573–621.
- Särkelä, R. 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990–2010. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liitto ry.
- Tiitinen, L. & Lähteinen, S. 2014. Julkisen viestinnän keinoilla toteutetun rakenteellisen sosiaalityön tavoitteet. Teoksessa A. Pohjola, M. Laitinen & M. Seppänen (toim.) *Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014*. Kuopio: UNIpress.
- Toikko, T. 2005. *Sosiaalityön ideat. Johdatus sosiaalityön historiaan*. Tampere: Vastapaino.
- Toikko, T. 2011. Kokemusasiantuntija palveluiden kehittäjänä. Teoksessa P. Ruuskanen, K. Savolainen & M. Suonio (toim.) *Toivo sosiaalisessa. Toivoa luova toimintakulttuuri sosiaalityössä*. Kuopio: Unipress.
- Toikko, T. 2014. Vastuullisen asiakkuuden paradigma. Teoksessa R. Haverinen, M. Kuronen & T. Pösö (toim.) *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Toikko, T. & Gawel, A. 2012. Yksityisten sosiaalipalveluiden kehitys. Teoksessa M. Zechner (toim.) *Julkiset sosiaalipalvelut muutoksessa. Markkinat, mittarit ja ennakointi*. Seinäjoki: Anja Mäntylän Rahasto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

- Törrönen, M. & Vornanen, R. 2004. Ihmisten johtamisen merkitys sosiaalityön organisoimiselle. *Työelämän tutkimus*, 1, 46–56.
- Uhl-Bien, M. & Ospina, S. (toim.) 2012. *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. Charlotte, NC: Information Age.
- Urponen, K. 1994. Huoltoyhteiskunnasta hyvinvointivaltioon. Teoksessa J. Jaakkola, P. Pulma, M. Satka & K. Urponen (toim.) *Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisten sosiaalisen turvan historia*. Helsinki: Sosiaaliturvan Keskusliitto.
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Valtee, P. 2004. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Valtioneuvoston kanslia. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011.
- Valtioneuvoston kanslia. 2015a. Hallituksen linjaus 7.11.2015. Aluejaon perusteet ja soteuudistuksen askelmerkit.
- Valtioneuvoston kanslia. 2015b. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.
- Vehviläinen, A. 2017. Kohti julkisen johtamisen seuraavaa vuosisataa. Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivät. 16.11.2017. Tampere.
- Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen*. Eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava.
- Väärköpi, P. 1990. Rakenteellisen sosiaalityön pakko ja mahdollisuudet. *Julkaisuja* 17. Helsinki: Sosiaalihalitus.
- Volanto, S. 2012. Osaamistarpeiden ennakoinnista sosiaalialalla. Teoksessa M. Zechner (toim.) *Julkiset sosiaalipalvelut muutoksessa*. Markkinat, mittarit ja ennakointi. Seinäjoki: Anja Mäntylän Rahasto.
- Väinälä, A. 2010. Sosiaalipalvelujen luokittelu – case Helsingin sosiaalivirasto. Teoksessa A. Pohjola, A. Kääriäinen & S. Kuusisto-Niemi (toim.) *Sosiaalityö, tieto ja teknologia*. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Välimaa, O. 2011. Kategoriat ongelman selontekoina: pitkäaikaistyöttömyydestä neuvottelemineen ja sen rakentumiseen haastattelupuheessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1589. Tampere: Tampere University Press.
- Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organization*. Käännös A.R. Henderson & T. Parsons. New York: Oxford University Press.

- Weinberg, M. 2008. Structural Social Work: A Moral Compass for Ethics in Practice. *Critical Social Work* 9(1). <http://www1.uwindsor.ca/criticalsocialwork/structural-social-work-a-moral-compass-for-ethics-in-practice>. Luettu 21.3.2018.
- Whittle, A, Housley, W., Gilchrist, A., Mueller, F. & Lenney, P. 2015. Category predication work, discursive leadership and strategic sensemaking. *Human Relations*, 68(3), 377–407.
- Wodak, R., Kwon, W. & Clarke, I. 2011. “Getting people on board”: Discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society* 22(5), 592–644.
- Wuenschel, P.C. 2006. The diminishing role of social work administrators in social service agencies: Issues for consideration. *Administration in Social Work* 30(4), 5–18.
- Wood, M. 2005. The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101–1121.
- Yukl, G.A. 2010. *Leadership in Organizations*. Hamilton Printing Company: Prentice-Hall.
- Zimmerman, D.H. 1998. *Identity, Context and Interaction*. Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) *Identities in Talk*. London: Sage.
- Zoller, H.M. & Fairhurst, G.T. 2007. Resistance leadership: The overlooked potential in critical organization and leadership studies. *Human Relations* 60(9), 1331–1360.

LIITTEET

HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot:

ikä

koulutus

työhistoria/-kokemus

nykyinen tehtävä/aika tässä tehtävässä

järjestön toiminnan ja rahoituslähteiden kuvaus

Teemat:

1. Johtajuus ja toimintaympäristö

- Mitä on johtajuus? Miten se tulee esiin organisaatiossanne? Esimerkki, kuvailu.
- Mitkä tekijät vaikuttavat jonkun yksilön valintaan johtajaksi/johtavaan asemaan organisaatiossanne?
- Mikä on johtamisen rooli sosiaali- ja terveysjärjestössä?
- Miten johtajuus on muuttunut työuranne aikana?
- Mitkä ovat olleet keskeiset muutokset sosiaali- ja terveysalalla, johtamisessa, yhteiskunnallisesti? Miten nämä ovat vaikuttaneet johtamiseen? Miten ne ovat vaikuttaneet teidän organisaation toimintaan? Mitä vaatinut? Mikä muuttunut?
- Miltä muutokset tuntuvat? Uhka/mahdollisuus, hyvää/huonoa?
- Millaisena yhteistyökumppaninne näkevät organisaationne? Millaista palautetta olette saaneet?
- Muuttuuko johtajuus tulevaisuudessa? Jos, niin miten johtajuus muuttuu tulevaisuudessa?
- Mitkä tekijät tekevät organisaatiosta innovatiivisen ja kehittyvän?
- Mitä tärkeää ja akuuttia johtamiseen liittyvää tällä hetkellä työssänne meneillään?

2. Minä johtajana ja kehittyminen

- Millainen olette ja ette ole johtajana, periaatteet (arvot, arvostukset)?
- Oma urakehitys.
- Miten johtajuus ja johtajana toimiminen on vaikuttanut/vaikuttaa omaan yksityiselämäänne?
- Mikä on johtajana toimimisen suhde omaan identiteettiinne?
- Millaisia onnistumisen kokemuksia teillä on johtajana?
- Millaisia epäonnistumisia, miten selvisitte?
- Mikä johtajuudessa on itselle helppoa/vahvuutenne, mikä vaikeaa/heikkoutenne?
- Millaista palautetta olette saaneet muilta johtajuudestani; alaiset, yhteistyötahot?
- Millaista tukea saatte johtajuuteen, mistä?
- Mitä harrastatte vapaa-ajalla, miten pidätte huolta hyvinvoinnistanne?
- Oletteko mukana järjestötoiminnassa tai vaikuttamistoiminnassa, politiikassa?
- Omat kehittymistarpeen, tavoitteenne johtajana.
- Miten yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet teihin johtajana? Miten olette kokeneet osaamisenne vastaavan muuttuneisiin tilanteisiin? Miten olette kehittäneet osaamistanne johtajana?
- Mitä on hyvä johtajuus; kuvaus.
- Kuinka hyvin itse vastaatte hyvän johtajan määritelmään, mitä kehitettävää itsessänne on johtajana?

