

**PUHEENJOHTAJANA SOSIAALI- JA TERVEYSJÄRJESTÖSSÄ  
Intressinä aatteen palo, asiat vai ”minä” -projektit?**

Anne Heikkinen  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiologia / Kansalaisyhteiskunnan  
asiantuntijuuden maisteriohjelma  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Huhtikuu 2016

# **TIIVISTELMÄ**

## **PUHEENJOHTAJANA SOSIAALI- JA TERVEYSJÄRJESTÖSSÄ**

### **Intressinä aatteen palo, asiat vai ”minä” -projektit?**

Anne Heikkinen  
Sosiologia/Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma  
Pro gradu-tutkielma  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Ohjaaja: Petri Ruuskanen  
Kevät 2016  
94 sivua + 6 liitettä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä intressit ohjaavat sosiaali- ja terveysjärjestöjen puheenjohtajien toimintaa ja valintoja. Seuraaviin tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia: 1. Onko toiminnan taustalla edelleen aatteen palo vai ohjaako osallistumista henkilökohtaiset intressit ns. ”minä” -projektit? 2. Ovatko puheenjohtajien intressit arvo- vai päämäärärationaalisia vai yhdistelmä molemmista? 3. Mikä osuus on pierre-bourdieulaisella ”todennäköisellä kausaalisuudella” ja ”riittävän järjen periaatteella”?

Tutkimukseen haastateltiin 19:sta sosiaali- ja terveysjärjestön puheenjohtajaa. Aineisto muodostui rikkaaksi, sillä otokseen valikoituneilla puheenjohtajilla oli pitkä kokemus järjestötyöstä ja/tai yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta, joten he pystyivät tuomaan keskusteluun kokonsosiaalisen kentän, jossa sosiaali- ja terveysjärjestöjen puheenjohtajat operoivat.

Aineisto analysoitiin induktiivisesti, ja analyysimenetelmäksi valittiin sisällön erittely. Aineistolle tehtiin tutkimuskysymysten mukaisia kysymyksiä. Pelkistämällä, tiivistämällä ja kategorisoimalla autenttisia ilmaisuja puheenjohtajien toiminnan intresseihin löydettiin merkityssällöt. Aineisto tuottama tieto järjestökentän konfliktierkkyydestä on myös raportoitu.

Tulosten mukaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen puheenjohtajien toiminnan taustalla vaikuttaa edelleen aatteen palo, yleishumanismi. Puheenjohtajien sitoutuneisuus luottamustoimen hoitamiseen oli vahvaa, eikä heidän toimintaansa ohjannut omaa statusasemaa pönkittävä ”minä”-orientaatio (arvorationaalinen toiminta). Tehtävässään he toimivat tavoitteellisesti, ja nimesivät itsensä lähinnä asijaohтажaksi (päämäärärationaalinen toiminta). Tutkimus vahvisti aikaisempia tuloksia yhdistyslaitoksen konfliktierkkyydestä. Yhdistyslaitos on jo rakenteeltaan ”nippu intressejä”, ja siten herkkä konflikteille, joita tämän tutkimuksen mukaan esiintyi organisaation kaikilla tasoilla. Tutkimus tuotti tietoa puheenjohtajan keskeisestä asemasta intressiristiriitojen hoidossa, ja laaja-alaisesta osaamispääomasta, jota luottamustoimen hoitaminen tänä päivänä edellyttää. Puheenjohtajan tulee hallita järjestö- ja työelämälainsäädäntö, ja rehellisyyttä ja emotionaalista intelligenssiä puheenjohtajilta edellytetään silloin, kun päätöksiä on pakko tehdä ”riittävän järjen periaatteella” inhimillistä ihmisistä koostuvalla sosiaalisella kentällä, jossa ihmiset eivät aina toimi puhtaasti rationaalisesti. Tulosten mukaan puheenjohtajan omalla työelämätaustalla on positiivista merkitystä luottamustehtävän hoidossa. Tutkimus toi esille myös puheenjohtajien suuren työmäärän ja vaaran uupua.

**Avainsanat:** intressi, sosiaali- ja terveysjärjestöt, puheenjohtajat, arvorationaalinen toiminta, päämäärärationaalinen toiminta, intressiristiriidat

# SISÄLTÖ

1	TUTKIMUSTARPEEN SYNTY, LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS	5
2	AATTEESTA SE AIKANAAN ALKOI – MILTÄ OSALLISTUMINEN JA JÄRJESTÖTYÖ NÄYTTÄVÄT NYT?	10
	2.1 Kansalaisjärjestöjen lyhyt historiikki	10
	2.2 Kansalaisjärjestöjen yhteiskunnallinen merkitys	14
	2.3 Sosiaali- ja terveysjärjestöt haasteiden edessä	17
	2.4 Luottamushenkilöhallinnon lisääntyneet osaamisvaatimukset	20
	2.5 Järjestöosallistumisen uudet trendit ja ”minä” -projektit	22
3	INTRESSI TUTKIMUKSEN TEOREETTISENA LÄHTÖKOHTANA	26
	3.1 Intressin käsitteestä	26
	3.2 Intressit, intressiryhmittymät, yhdistyslaitos ja sosiaalinen kenttä	30
	3.2.1 Kollektiiviset intressit ja yhdistyksen alkutaival	32
	3.2.2 Yhdistyksen institutionalisoituminen ja minä-intressien esiinmarssi	34
	3.2.3 Intressiristiriidoista dialektisiin intresseihin ja yksilön ja ryhmän keskinäisiin vaihtoprosesseihin	36
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	40
5	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	41
	5.1 Tutkimusasetelman kuvaus	41
	5.2 Kuvaus teemahaastattelusta tutkimusmenetelmänä	42
	5.3 Tutkimusotoksen kuvaus	42
	5.4 Aineiston keruu	44
	5.5 Aineiston analysointi	45
	5.6 Tutkimuseettiset kysymykset	46
6	TULOKSET	48
	6.1 Luottamustehtävän kompetenssivaatimukset	49
	6.1.1 Puheenjohtajuuden edellyttämä osaamisperusta	49
	6.1.2 Puheenjohtajuuden edellyttämät henkilökohtaiset ominaisuudet	50
	6.2 Puheenjohtajuus – sattumaa ja suunnitelmallisuutta	52
	6.2.1 Lupauduin mukaan	52
	6.2.2 Peliin asettuminen	53

6.3 Arvorationaaliset intressit luottamustehtävän perustana	54
6.3.1 Järjestötyön arvoperustaan sitoutuminen	54
6.3.2 Oman arvoperustan tunnistaminen	56
6.3.3 Luottamustehtävän hoitoa tukevat minä-intressit	57
6.3.4 Luottamustehtävän hoitoa hankaloittavat minä-intressit	59
6.4 Päämäärärationaaliset intressit ja järjestön toimintaedellytysten turvaaminen	61
6.4.1 Järjestön rakenteet kuntoon	61
6.4.2 Järjestön talous kuntoon	62
6.4.3 Järjestön henkilöstöasiat kuntoon	64
6.4.4 Järjestön verkostot kuntoon	66
6.4.5 Järjestön jäsenmäärä ja aktiivitoimijoiden määrä kasvuun	67
6.5 ”Tein sen minkä lupasin”	68
6.5.1 Profiilini järjestöjohtajana	68
6.5.2 Palkka periksiantamattomuudesta	69
6.5.3 Lopputuloksena kollektiivisten ja yksilölähtöisten intressien tasapeli	71
6.6 Tutkimustulokset prosessikaaviona	72
7 POHDINTA	74
7.1. Tulosten pohdinta	74
7.2. Tutkimuksen validiteetin pohdinta	80
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	83
9 LOPUKSI	85
LÄHTEET	86
LIITTEET	95

# 1 TUTKIMUSTARPEEN SYNTY, LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Ranskalainen sosiologi Pierre Bourdieu (1998) on otsikoinut kirjansa *Järjen käytännöllisyys* viidennen luvun otsakkeella *Ovatko pyyteettömät teot mahdollisia?* Hän aloittaa luvun mielenkiintoisilla kysymyksillä: Mikä tekee intressi -käsitteestä kiinnostavan? Miksi on tärkeää tutkia intressejä, joita toimijoilla saattaa olla tekemisensä taustalla? Pitkälti samaan tematiikkaan perustuu oma pro gradu -tutkielmani: Mitä intressejä sosiaali- ja terveysjärjestöjen (soite-järjestöt) puheenjohtajilla saattaa olla tekemisensä taustalla? Ovatko pyyteettömät teot mahdollisia? Perustelut siihen, miksi juuri sosiaali- ja terveysjärjestöjen puheenjohtajien intressit kiinnostivat, löytyvät johdantoluvun lopusta.

Suomen perustuslain 14. pykälän mukaan julkisen vallan tehtävä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja päätöksentekoon osallistuminen ovat osa demokratian toteutumista, johon muun muassa järjestöt tarjoavat toimintamahdollisuuksia. Järjestöihin liitetään konnotaatiot oikeuksien valvonnasta, eturyhmätyöskentelystä, kansan kuulemisesta ja ideologisesta ja arvoperustaisesta toiminnasta. Järjestöjen katsotaan vahvistavan aktiivista kansalaisuutta, lisäävän sosiaalista pääomaa ja synnyttävän vahvaa yhteisöllisyyttä (Oikeusministeriön julkaisuja 14/2005). Kansalaisjärjestöjen syntyä aikana 1900-luvun alussa aatteen palo siivitti vahvasti kaikkea järjestöosallistumista, oli sitten kysymys urheilu-, raittius- ja naisasialiikkeestä tai hyväntekeväisyysjärjestöistä. (Ilmonen 1998; Harju 2007.)

Tällä hetkellä kansalaisjärjestöt elävät monien haasteiden keskellä. Haasteita ja epävarmuuden tunnetta tuottavat koko yhteiskunnan epävakaa taloustilanne, rahoituksen epävarmuus, uusliberalistisen talousajattelun leviäminen järjestösektorille ja järjestökenttää rahoittavien rahapeliyhtiöiden Raha-automaattiyhdistyksen (RAY), Veikkauksen ja Fintoton yhdistyminen. Myös järjestötyö ja järjestöosallistumisen intressit ovat muuttuneet. Järjestöissä tehtävä työ on ammatillistunut, ja palkkaa nauttivaa työvoimaa järjestöissä on tänä päivänä 70 prosenttia enemmän mitä 20 vuotta sitten. Myös vapaaehtoistoiminnan intressit ovat muuttuneet. Tutkimusten (esim. Kankainen 2007; Siisiäinen 2003a; 2010) mukaan yhteiskunnallisen osallistumisen painopiste on siirtynyt aatteellisesta ja maailmankatsomuksellisesta osallistumisesta elämäntapa ja vapaa-ajanharrastuksiin keskittyvien ”minä” -projektien suuntaan. Minä -projekteilla tarkoitetaan lyhytkestoisempaa omista tarpeista lähtevää osallistumista, jossa

osallistumisen tuottamaa hyötyä punnitaan suhteessa panoksiin. Minä -projekteissa osallistuminen on aatteelliseen osallistumiseen verrattuna kevyempää; vain osa identiteetistä ”luovutetaan projektille”. Näin myös järjestöstä irtaantuminen on nopeampaa ja kivuttomampaa.

Järjestöosallistumisen ”minä” -projekteja voi ymmärtää *rationaalisen valinnan teorian* pohjalta, jonka historialliset juuret ovat englantilaisen valistusfilosofin Jeremy Benthamin (1748-1832) ajattelussa. Bentham esittää, että ihminen toimii rationaalisesti pyrkiessään päämääriinsä. Yksilöiden tavallisesti tärkeimmät päämäärät ovat valta, status ja taloudelliset hyödykkeet, joita tavoitellessaan yksilöä eivät ohjaa hänen sisäistämänsä arvot vaan ulkoinen maailma. Taloustieteilijä Mancur Olson (1965), joka on soveltanut rationaalisen valinnan teoriaa järjestöosallistumiseen, katsoo, että osallistujat pyrkivät säännönmukaisesti ajamaan myös omia etujaan, eikä yhdistyksen tai liikkeen kollektiivinen hyöty ole riittävä intressi osallistumiselle.

Aki Lehtinen (2006) ottaa esille *paksun ja ohuen rationaalisuuden*. Paksusta rationaalisuudesta puhuttaessa mainitaan usein käsitteet homo oeconomicus ja taloudellinen hyöty. Ohut rationaalisuus tarkoittaa toimintaa, jossa omaa etua ei ajeta toisten kustannuksella. Lehtinen viittaa virheelliseen käännökseen: taloustieteilijän ja moraalifilosofin Adam Smithin (1723 – 1790) käyttämä käsite ”self-interest” käännettynä ”omaksi eduksi” viittaa toimintaan, jossa muut olisivat välineitä oman edun saavuttamiselle. ”Self-interest” oikein tulkittuna tarkoittaa omaa etua vain siinä merkityksessä, että oma etu on henkilön oma. Oma etu voi samanaikaisesti olla myös jonkun toisen etu. Onko harhaan johtavalla käännökseällä ollut merkitystä tutkimusorientaatioihin? Miten ”self-interest” näyttäytyy tässä tutkimuksessa: onko kysymys ohuesta vai paksusta rationaalisuudesta, molemmista, vai eikö kummastakaan?

Ranskalaisen sosiologin Pierre Bourdieun (1998; 1999) mukaan ihmiset eivät toimi puhtaan rationaalisesti, vaan he noudattavat ”riittävän järjen periaatetta”. Toisin sanoen toimijoilla on aina jokin intressi tehdä tekonsa, vaikka heidän tekonsa ja valintansa eivät olisikaan järjellä perusteltavissa. Max Weber (1978) on rakentanut kuvaa sosiaalisesta toiminnasta. Hänen mukaansa ihmisten rationaalinen toiminta käsittää sekä *päämäärärationalisen* (instrumentaalisen) että *arvorationaalisen toiminnan*. Päämäärärationalinen toiminta pyrkii rajattuun tavoitteeseen kuten taloudelliseen hyötyyn. Myös arvorationaalinen toiminta on tietoista ja johdonmukaista. Siinä sitoudutaan johonkin eettiseen arvopäämäärään, ja keinojen ja pää-

määrän tulee olla yhteensopivia. Päämäärä- ja arvorationaalinen toiminta eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia, vaan ne voivat esiintyä myös yhdessä.

Jukka Helttulan (2015) mukaan kaikessa tekemisessä sattumalla on iso osuus. Hänen mukaansa sattumat syntyvät ihmisten tehdessä tekoja, joilla he pyrkivät subjektiivisen oman etunsa mukaisiin päämääriin. Ihmiset toimivat lähes aina intuitiivisesti ja myöhemmin pyrkivät selittämään tekojaan loogisesti. Sattumia voi ja kannattaa Helttulan (2015) mukaan hyödyntää, sillä hyödynnetyt sattumat voidaan kanavoida yksilön, ryhmän ja yhteiskunnan voimavaroiksi.

”Sattuma” -ajattelu on nähtävissä myös Pierre Bourdieun ajattelussa. Hänen mukaansa osallistumispäätös joudutaan usein tekemään tilanteessa, jossa osallistujalla vain harvoin on aukotonta tietoa muiden osallistujien intresseistä tai suunnasta, johon osallistumispäätös aikanaan johtaa. Toisin sanoen toimijan elämäntrajektori (ihmisen kulkema reitti) ei Bourdieun mukaan ole koskaan puhtaasti tietoinen suunnitelma, vaan enemmän tai vähemmän vastaus siihen, mitä elämä eteen heittää. (Ks. myös Siisiäinen 2010.) Tätä ennustamattomuuden, ”sattuman”, genreä Bourdieu kuvaa *todennäköisen kausaalisuuden* käsitteellä. (Bourdieu 1977.)

Sattumista ja yhteiskunnan ennustamattomuudesta huolimatta järjestöjohtaminen edellyttää tänä päivänä suunnitelmallista toimintaa ja monialaista osaamista. Tarvitaan korkeata kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman hallintaa, lainsäädännön tuntemusta ja johtajuusasiantuntemusta. Puheenjohtajan on tarpeellista tuntea poliittista järjestelmää, politiikkoja ja ministeriöiden ja kunnan virkamiehiä, koska järjestöjen puolue- ja valtiosidonnaisuus ovat edelleen tätä päivää. (Siisiäinen & Kankainen 2009; Siisiäinen 2010.) Puheenjohtajat, joilla on tietoa, taitoa, pelisilmää, sosiaalisen kentän hallintaa, itsevarmuutta ja emotionaalista intelligenssiä (mm. rehellisyys ja luotettavuus) ”avautuvat markkinoille” muita paremmin. Näillä puheenjohtajilla on niin sanotusti ”peli hallussa.” (Bourdieu & Wacquant 1995; Balduck 2009.) Hyvien tennispelaajien tavoin he eivät sijoitu sinne missä voitto on, vaan sinne minne pallo/voitto on tulossa (Bourdieu 1998).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä intressit ohjaavat sosiaali- ja terveystajärjestöjen puheenjohtajia aikakautena, jolloin yhteiskunnassa ja järjestökentässä on meneillään isoja muutoksia. Onko luottamustoimen taustalla edelleen aatteen palo ja ideologinen sitou-

tuminen vai ohjaako osallistumista henkilökohtaiset intressit, ”minä” -projektit? Ovatko puheenjohtajien tekemät valinnat rationaalisesti perusteltavissa vai noudattavatko ne lähinnä ”riittävän järjen periaatteita”? Mikä osuus on sattumalla? Tuliko puheenjohtaja valituksi puheenjohtajaksi sattumalta, kun muita halukkaita ei ilmaantunut? Minkälaisia intressejä löytyy ”sattuma-puheenjohtajien” tekemisten taustalta?

Mutta miksi tutkia sosiaali- ja terveysjärjestöjen puheenjohtajien intressejä? Siksi, että sosiaali- ja terveysjärjestöt muodostavat järjestökentän suurimman ryhmittymän. Suomessa on arviolta noin 8500 sosiaali- ja terveysjärjestöä, ja niiden yhteenlaskettu jäsenmäärä on noin 1,3 miljoonaa. Myös sote-järjestöjen palkkatyöntekijöiden määrä on merkittävä: 40 prosenttia kolmannen sektorin työvoimasta työskentelee nimenomaan sosiaali- ja terveysjärjestöissä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.) Ei pelkästään sote-järjestöissä, vaan kaikissa järjestöissä puheenjohtajan asema eri toimijoiden ”leikkauspisteessä” on keskeinen, joskin haasteellinen. Jäsenistöllä, työntekijöillä, vapaaehtoisilla ja luottamushenkilöillä kaikilla heillä saattaa olla hyvinkin erilaiset intressit toiminnalleen, mikä tekee järjestöt herkiksi erilaisille intressiristiriidoille ja sisäisille konflikteille. Konfliktien hoidossa – ja ylipäätään kaikessa päätöksenteossa – puheenjohtajan asemalla, intresseillä, arvoilla ja tavalla toimia on vaikutuksensa järjestön imagoon ja asemaan yhteiskunnassa, ja sitä kautta järjestön mahdollisuuksiin edistää tärkeiksi katsomiaan asioita. Puheenjohtajien intressiasema ei myöskään voi olla vaikuttamatta vapaaehtoistoimijoiden ja palkkatyönä työtään tekevien arkeen.

Tämä pro gradu -tutkielma rakentuu seuraavasti. Tutkimuksen alkuosassa kuvataan kansalaisyhteiskunnan syntyä ja sosiaali- ja terveysjärjestöjen roolia osana kansalaisyhteiskuntaa. Historiallisen tarkastelun jälkeen keskitytään järjestökentän tämän päivän haasteisiin, ja avataan sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaympäristöä. Näin lukija pystyy paremmin hahmottamaan ja ymmärtämään puheenjohtajien toiminnan intressejä, johon tämä tutkimus kohdentuu. Tutkimus jatkuu intressikäsitteen tarkastelulla, mutta ei pysähdy käsiteanalyysiin, vaan johdattaa lukijan yhdistyslaitoksen monimuotoiseen ja monitahoiseen intressitematiikkaan. Metodiosassa kuvataan tutkimuksen metodiset valinnat, aineisto ja aineiston analyysiprosessi. Tulososassa tulokset esitetään lähinnä suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen, laajemmat tulkinnat löytyvät pohdintaluvusta. Autenttisia ilmaisuja on tekstissä käytetty runsaasti, jotta puheenjohtajien ääni ja ajatukset välittyisivät lukijoille. Pohdintaluvussa tämän tutkimuksen tulokset puheenjohtajien intresseistä integroidaan yhdistyslaitoksen reaali maailmaan, joka jo



rakenteeltaan on altis järjestöjen sisäisille intressierimielisyyksille. Integrointi tuottaa makro-tasoista tulkintaa tämän tutkimuksen tuloksista suhteessa siihen sosiaaliseen kenttään, jolla puheenjohtajat tänä päivänä työtään tekevät. Tutkimuksen validiteettitarkastelulle on varattu oma lukunsa, koska vain luotettavalla tutkimuksella on merkitystä. Johtopäätöksissä esitetään vielä tutkimuksen keskeiset tulokset kiteytetysti.

## 2 AATTEESTA SE AIKANAAN ALKOI – MILTÄ OSALLISTUMINEN JA JÄRJESTÖTYÖ NÄYTTÄVÄT NYT?

Tässä luvussa kuvataan kansalaisjärjestöjen historiaa, yhteiskunnallista merkitystä, rahoitus-pohjaa ja tämän hetkisiä haasteita. Sosiaali- ja terveystajärjestöt nousevat tarkasteluun muun muassa muuttuneiden sosiaali- ja terveystajärjestöjen palvelurakenteiden myötä, jotka ovat vaikuttaneet Raha-automaattiyhdistyksen sosiaali- ja terveystajärjestöille myöntä-miin avustuksiin ja kyseisten järjestöjen tekemiin toimintalinjauksiin ja uudelleen organisoi-tumisiin. Muutoksilla ja lisääntyneillä haasteilla on ollut vaikutuksensa järjestöjohtajien työ-hön: työmäärä ja kompetenssivaatimukset ovat lisääntyneet. Luvussa kuvataan yleisemmin järjestöosallistumisen nykytrendejä, ja kaiken kaikkiaan kappale valottaa ja toimii johdan-tona sille sosiaaliselle kentälle ja toimintaympäristölle, jossa järjestöjohtajat operoivat. On syytä olettaa, että puheenjohtajien intresseillä, johon tämä tutkimus varsinaisesti keskittyy, on yhteys edellä kuvattuun maailmaan ja sosiaaliseen kenttään ja niissä tapahtuneisiin muu-toksiin.

### 2.1 Kansalaisjärjestöjen lyhyt historiikki

Kolmannella sektorilla/järjestökentällä tarkoitetaan markkinoiden, julkisen sektorin ja kotita-louksien väliin jäävää aluetta, jonka toiminta on voittoa tavoittelematonta ja perustuu vapaa-ehdoisuuteen. Keskeisiä kolmannen sektorin organisaatioita ovat rekisteröidyt yhdistykset, uusosuuskunnat ja säätiöt. (Helander 1998.)

*Yhdistys* on luonnollisten henkilöiden, oikeustoimikelpoisten yhteisöiden tai molempien jota-kin tarkoitusta varten perustama organisaatio. Yhdistys voi olla rekisteröity tai rekisteröimätön. Rekisteröidyt yhdistykset noudattavat yhdistyslakia, ja yhdistyksen hallituksen jäsenillä on tilivelvollisuus yhdistystä kohtaan, joita velvoitteita rekisteröimättömillä yhdistyksillä ei ole. Patentti- ja rekisterihallituksen (2016) mukaan vuoden 2016 alussa rekisteröityjä yhdis-tyksiä Suomessa oli noin 137 890. *Säätiö* on tapa osoittaa pysyvästi varoja tiettyyn tarkoituk-seen. Säätiön tarkoitus on usein yleishyödyllinen, mutta se ei ole välttämätöntä. Vuonna 2016 Suomessa oli 2 800 rekisteröityä säätiötä, joista noin 90 % katsotaan verotuksessa yleis-hyödyllisiksi yhteisöiksi. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.) *Osuuskunta* harjoittaa osuus-

toimintaa, jonka tarkoituksena on tyydyttää jäsentensä taloudellisia, sosiaalisia tai kulttuurisia tavoitteita tai tarpeita. Osuuskunnalla voi olla yhteiskunnallinen (uusosuuskunnat) tai voiton tuottamisen tarkoitus. Sosiaali- ja terveysjärjestöt, joihin tässä tutkimuksessa keskitytään, lukeutuvat patentti- ja rekisterihallituksen tilastoissa rekisteröityihin yhdistyksiin.

### **Kansalaistoimintaa 1900-luvun alun Suomessa**

Järjestökenttää ja siinä tapahtuneita muutoksia on vaikea ymmärtää ilman historiaa. Jo ennen järjestäytyneitä kolmatta sektoria kansalaisaktivistit toimivat yhteiskunnallisten epäkohtien korjaamiseksi. Myöhemmin osa kansalaisliikkeistä – monet niistä nimenomaan sosiaali- ja terveysjärjestöjä - järjestäytyi rekisteröidyiksi yhdistyksiksi, mikä mahdollisti laajemman rahoituspohjan, mutta myös lisäsi hallintoa. Kansalaistoimintaan katsotaan kuuluvan vapaa- muotoinen kansalaistoiminta, järjestötoiminta, ammattiyhdistystoiminta, puoluetoiminta, uusosuuskunnat, säätiöt ja vapaa sivistystyö. (Harju 2010.)

Vakiintuneen kansalaistoiminnan juuret ulottuvat niin Suomessa kuin Euroopassa aina 1700 -luvulle asti, jolloin perustettiin muun muassa useita vapaamuurariveljeskuntia. Raittiusyhdistykset olivat ensimmäisiä jäsenmäärältään suuria järjestäytyneitä järjestöryhmiä. Myös voimistelu-, urheilu ja nuorisoseuraliike, poliittinen työväenliike ja naisasialiike rantautuivat Suomeen 1800 -luvun puolenvälin jälkeen. Kansalaistoiminnalle oli vahva sosiaalinen tilaus, ja leimallista sille oli vahva aatteellisuus, sitoutuneisuus ja toiminnan palo. Myös ensimmäiset sosiaali- ja terveysjärjestöt perustettiin 1800-luvun lopulla auttamaan vaikeisiin elämäntilanteisiin joutuneita väestöryhmiä. (Alapuro & Stenius 1989; Harju 2007.)

Sotien jälkeisessä Suomessa apua tarvitsevia suomalaisia oli satojatuhansia, joiden auttamisessa sosiaali- ja terveysjärjestöjen ja muuta vapaaehtoista huoltotyötä tekevien järjestöjen rooli oli merkittävä. Auttamistyötä koordinoivaksi elimeksi perustettiin Suomen Huolto, jota kautta avustuksia jaettiin hädänalaisessa elämäntilanteessa eläville kuten sotalleskille ja -orvoille ja kotinsa menettäneille Karjalan evakoille. Myös elintarvikehuoltoa ja sotakummitoimintaa organisoitiin Suomen Huollon kautta. Vuonna 1941 valtioneuvoston päätöksellä Suomen Huolto sai virallisen aseman avustuksia jakavana kattojärjestönä. (Paavilainen 2012; ks. myös Jungman 2014.)

## **Järjestökenttä institutionalisoituu ja RAY tulee mukaan järjestöjen rahoittajaksi**

Raha-automaattiyhdistys perustettiin 1.4.1938 keräämään rahapelitoiminnalla varoja suomalaisten sosiaali- ja terveystajärjestöjen toiminnan tukemiseen. Avustustoiminnan alkuvuosina avustuksia ohjattiin kansanterveydelle, lastensuojeluun ja maanpuolustustyöhön. Vuonna 1956 tukea sai jo yli sata järjestöä, kun vuosikymmenen alussa niiden määrä oli puolet vähemmän. Vanhustenhuoltoon ja nuorisokasvatukseen myönnettiin avustuksia ensi kerran vuonna 1960, ja vuoteen 1968 mennessä RAY:n tuella oli rakennettu noin 50 uutta vanhainkotiä. (<https://www.ray.fi/fi/ray/raytietoa/historia>)

Rahapelituottojen lisäksi järjestöt saivat varoja kansalaiskeräyksistä. Keräykset elivät kukoistuskauttaan sotavuosina, mutta sen jälkeen keräystuotot pienenevät. Muun muassa tästä syystä järjestöt alkoivat järjestäytyä, eikä niiden toimintaa voitu enää kutsua hyväntekeväisyydeksi. (Siisiäinen 1992d; Paavilainen 2012.) Rekisteröityneinä yhdistyksinä ne olivat myös oikeutettuja julkiseen rahaan ja laajempiin valtionapuuksuihin. Järjestökentästä oli muodostunut yksi instituutio muiden instituutioiden joukkoon. (Heikkala 2007.) Tähän ajanjaksoon liittyy myös järjestöjen, erityisesti sosiaali- ja terveystajärjestöjen maksullisen palvelutuotannon synty, ja se, että järjestöt yhä useammin alkoivat toimia työnantajan roolissa (Harju 2007). Samoihin aikoihin toiminnan vahva politisoituminen nousi toisinaan yhteisen edun esteeksi niin järjestöissä kuin avustuksista päättävässä Raha-automaattiyhdistyksessä. (Paavilainen 2012; STM 2014:4.)

Sotien jälkeen yhteiskunnan rakenteet muuttuivat oleellisesti. Alkoi merkittävä muuttoliike maaseudulta kaupunkiin ja savupiipputeollisuus eli kukoistuskauttaan, mutta samalla yhteisöllisyys ja ihmisten keskinäinen huolenpito heikkenivät. Sotien jälkeisistä liikkeistä 60-luvun Suomessa ehkä näkyvämpiä olivat yhteiskunnallisiin kysymyksiin vahvasti kantaa ottavat ammattiyhdistysliike ja poliittinen työväenliike. Keskusteluilmasto radikalisoitui, mutta niin ei tapahtunut pelkästään Suomessa, vaan kyseessä oli yleinen länsimaita koskenut radikalismiaalto. Näiden niin sanottujen uusien liikkeiden synty vauhditti hyvinvointivaltion rakentamista. Katsottiin, että sosiaaliset ongelmat kuten asunnottomuus, köyhyys ja työttömyys, olivat yhteiskunnan itsensä tuottamia rakenteellisia ongelmia, ja siksi ne tuli myös ratkaista yhteisvastuullisesti. Sosiaali- ja terveystajärjestöjen rooli yhteiskunnan palveluita täydentävänä tahona ja osana koko hyvinvointiyhteiskunnan rakentumista muodostui yhä tärkeämmäksi. (Uljas 2005; Jokinen & Saaristo 2006; Kontinen ym. 2010; Paavilainen 2012.)

1970-luvulle tultaessa RAY muutti avustuskohteittensa painotuksia. Varoja suunnattiin yhä enemmän vammaisjärjestöille, kansanterveysjärjestöille, kuntoutukseen ja palvelutalojen rakentamiseen, kun taas vanhustyön ja nuorisotoiminnan avustusmäärärahat laskivat. Siirryttäessä 1980 -luvulla individualismia korostavaan yhteiskuntaan ihmisten mielenkiinto suuntautui auttamistyöstä enemmän harrastus-, liikunta- ja kulttuuripohjaiseen järjestötyöhön, jolloin osallistumisinnostus sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan laimeni. Myös eläinaktiivisempi- ja ympäristöjärjestöjen lukumäärä lisääntyi. (Rannikko 1994; Harju 2007.) Järjestöjen aikaisempi vahva kytkentä poliittisiin liikkeisiin alkoi vähitellen heiketä, joskin puoluesitoutuneisuus ja vahva valtio-osuussuuntautuneisuus eivät täysin hävinneet (Siisiäinen & Kankainen 2009).

1990-luvun lamalla oli vaikutuksensa RAY:n avustusstrategiaan. Rahoitusta alettiin ohjata järjestöille, jotka toimivat pitkäaikaistyöttömien, mielenterveysongelmaisten, päihderiippuvaisten ja lastensuojelun parissa. Vuosituhannen vaihteen jälkeen vakavien kansanterveys sairauksien ennaltaehkäisy nousi yhdeksi avustustoiminnan painopisteeksi. (<https://www.ray.fi/fi/ray/raytietoa/historia>) 2000-luvulla Internet alkoi muuttaa maailmaa myös järjestöissä. Nykyisin Internet ja sosiaalinen media ovat järjestöissä arkipäivää. (Harju 2010; Kontinen ym. 2010; Korkatti 2010.)

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen ja Raha-automaattiyhdistyksen vaiheet nykymuotoisiksi organisaatioiksi ovat olleet siis moninaiset. Järjestölähtöinen auttamistyö on ollut, ja on edelleen, taloudellisesti ja inhimillisesti merkittävää, koska sosiaaliturvaetuuksien ja -palveluiden katveeseen jää aina ihmisiä, joiden avuntarpeeseen ei heti pystytä vastaamaan julkisen palvelujärjestelmän keinoin. Raha-automaattiyhdistyksen avustustoiminta ja järjestötyö kohdistuvat juuri näiden väliin putoajien auttamiseen. (STM 2014). Kuitenkin se järjestöjohtajien joukko, joka ennustaa järjestöille yhä synkkenevää tulevaisuutta, on vuosittain lisääntynyt. (Järjestöbarometrit 2011; 2012; 2013).

## 2.2 Kansalaisjärjestöjen yhteiskunnallinen merkitys

Kansalaisjärjestöt ovat olleet alusta asti vahvasti mukana rakentamassa kansalaistensa näköistä hyvinvointiyhteiskuntaa (Harju 2007; 2010; Paavilainen 2012). Yhteiskunta on muuttunut, mutta järjestöjen merkitys ei ole vähentynyt, päinvastoin. Tämän hetkessä yhteiskunnallisessa tilanteessa järjestöjä tarvitaan turvaamaan mm. demokratian säilymistä ja estämään yhteiskunnallista polarisoitumista ja lisääntyvää syrjäytymistä. Yhteiskunta on 1990-luvun laman jälkeen yhä enemmän jakautunut hyvä- ja huono-osaisiin, ja leikkaukset ovat kohdistuneet nimenomaan väestön vähäosaisiin (Hiilamo ym. 2010). Varsinkin ne suomalaiset, jotka eivät syystä tai toisesta ole mukana työmarkkinoilla näyttävät syrjäytyvän kahta kautta, terveydellisesti ja taloudellisesti, ja heidän auttamisessa juuri sosiaali- ja terveysjärjestöillä on merkittävä rooli. (Hiilamo ym. 2011; 2012; Sosiaalibarometri 2013; 2014.) Sari Kuvaajan (2007) mukaan kansalaisaktivismi ja kansalaistoiminta muodostavat keskeisen osan suomalaista demokratiaa ja toimivat kansan yhteisenä äänitorvena ja edunvalvojina. Kuitenkaan rahan ja vakaan talouden merkitystä ei kansalaisjärjestöissäkään tule väheksyä, mutta jos rahasta muodostuu järjestötyön keskeisin mittari, inhimilliset arvot unohtuvat, ja kansalaisyhteiskunta menettää merkityksensä tarpeellisena vastavoimana markkinoistuvalla yhteiskunnalle (Harju 2010; ks. myös Hiilamo ym. 2010).

Aaro Harjun (2010) mukaan kansalaisyhteiskunta ei ole tarkkarajainen, vaan se on kuin liima, joka sijoittuu muiden sektoreiden lomaan (ks. myös Kontinen ym. 2010). Myös Euroopan unionin säädökset vaikuttavat yhä enemmän kansalaisjärjestöjen toimintaan ja toimintaedellytyksiin (Harju & Niemelä 2011; Ruuskanen ym. 2013). Parhaiten kansalaisyhteiskunnan erottaa muista sektoreista se, että sen arvot, päämäärät ja tavat toimia ja organisoitua eroavat muiden sektoreiden toimintatavoista ja arvoista. Usein esitetään, että kansalaisyhteiskunnassa kaiken keskiössä on ihminen, heidän aktiivisuutensa, toimijuutensa, toiminnan yleishyödyllisyys ja autonomia, vapaamuotoisuus, eettisyys ja solidaarisuus. (Esim. Harju 2010.) Aila-Leena Matthiesin (2007) mukaan kolmannen sektorin positiivisista erityispiirteistä (esim. yhteisöllisyys, eettisyys ja joustavuus) ei kuitenkaan ole tutkimuksellista näyttöä, vaikka niihin usein vedotaan muun muassa perusteluna järjestöjen roolille palvelutuottajana. Matthies (2007) kyseenalaistaa myös järjestöjen roolin demokratian ”vahtikoirana”, koska tämä koira ei hänen mukaansa juuri hauku eikä pure. ”Onko pääsy vallan kammariin tehnyt järjestöistä kilttejä sylikoiria” kysyvät Jorma Niemelä ja Virpi Dufva (2003). Järjestökenttä ei ole myös-

kään konfliktivapaavyöhyke. Konflikteja esiintyy järjestön sisällä ja järjestöjen välillä, eikä myöskään yksimielisyys valtion ja kansalaisyhteiskunnan välillä ole aina saumatonta. (Matties 2007; ks. myös Siisiäinen 1986.)

Kansalaisten järjestöaktiivisuus on vähentynyt, ja on alkanut näyttää siltä, että media on anastanut kansalaisilta roolin toimia yhteiskunnallisena äänitorvena. Ollaan siirrytty niin sanottuun speaktaakkeliyhteiskuntaan, jossa kansalaiset kyllä kotisohviltaan seuraavat yhteiskunnallista keskustelua, mutta aktiivinen osallistuminen on hiipumassa (Putnam 2000; Jokinen & Saaristo 2006; ks. myös Salasuo 2006). Varsinkin järjestöjen hallintoelimiin on vaikea saada vastuunkantajia (Järjestöbarometri 2013; Ruuskanen ym. 2013). Näin ei saisi olla, sillä kansalaisliikkeitä tarvitaan yhä viestinvälittäjiksi kansalaisilta päättäjille, ja siten toimimaan yhteiskunnan hälytyskelloina ja heikompiensaisten auttajina (Siisiäinen 1992c; Ruuskanen ym. 2013). Jos välittäjäasemasta luovutaan, yhteiskunta polarisoituu kaksinapaiseksi: yhtäällä yksilöt, toisaalla valtio, ja ihmisille syntyy tunne, että heille merkitykselliset asiat eivät näy yhteiskunnallisessa päätöksenteossa (Jokinen & Saaristo 2006).

Vastuu kansalaisyhteiskunnan elävänä pitämisestä on julkisella vallalla, mutta myös kansalaisjärjestöillä itsellään. Järjestöjen rooli on niiden oman toiminnan kehittäminen siten, että järjestöt tulevaisuudessakin voisivat tarjota kansalaisilleen mielekkäitä vaikuttamisen, osallistumisen ja vuorovaikutuksen areenoita. Tärkeää järjestöissä on tunnistaa oma osaaminen ja omat resurssit, priorisoida ja rakentaa toimintakonseptia perustehtävästä käsin niin, että järjestö elää ajassa ja luo aidosti uutta ja innovatiivista. (Ruusuvirta & Saukkonen 2010; Harju & Niemelä 2011.)

### **Sosiaali- ja terveysjärjestöt osana järjestökenttää**

Suomessa on arviolta noin 8500 sosiaali- ja terveystalouden järjestöä, joiden yhteinen jäsenmäärä on 1,3 miljoonaa jäsentä. Valtakunnallisia järjestöjä niistä on noin 200 (Patentti- ja rekisterihallitus 2013). Sosiaali- ja terveysjärjestöillä tarkoitetaan järjestöjä, joiden tarkoituksena on jonkin erityisryhmän, oman jäsenistön tai hyvinkin laajan väestöosan fyysisen, psyykkisen ja/tai sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen. Sosiaali- ja terveysjärjestöillä on merkittävä rooli palvelujen ja tuen tuottajana sekä uusien tuen muotojen kehittäjänä, ja monet järjestöjen kehittämät innovaatiot ovat myöhemmin päätyneet julkisen sektorin toimintamuodoiksi. (Kontinen ym. 2010; Järjestöbarometri 2013.) On myös toimialoja, joiden tuottamisesta järjestöt

vastaavat lähes sataprosenttisesti. Esimerkiksi ensikotipalveluista 96 %, turvakotipalveluista 82 %, päihdehuollon asumispalveluista 66 % ja katkaisuhuoltoasemista 47 % oli vuonna 2010 järjestöjen tuottamia. Terveyspalveluissa järjestöjen vahvimpia alueita ovat kuntoutuspalvelut ja sopeutumisvalmennus. (Järjestöbarometri 2013.)

Suurin osa paikallisista sosiaali- ja terveysyhdistyksistä toimii pelkin vapaaehtoisvoimin. Esimerkiksi eläkeläisyhdistyksistä vain prosentilla on palkattua henkilöstöä, kun taas isoilla valtakunnallisilla järjestöillä palkkatyön osuus voi olla hyvinkin merkittävä. Järjestöbarometrin (2013) mukaan suurin henkilökuntamäärä vuonna 2011 oli 2 300 henkilöä, pienimmillään palkattuja työntekijöitä valtakunnallisessa järjestössä oli yksi. Kaikissa sosiaali- ja terveysjärjestöissä vapaaehtoistoiminnan osuus on kuitenkin tärkeässä roolissa. Yhteensä heitä on 0,5 miljoonaa ja eniten vapaaehtoisia on mukana vertaistukitoiminnassa, tapahtumien järjestämisessä, virkistystoiminnassa ja vaikuttamistyössä. Järjestöt, joilla on hyvä maine, hyvät yhteistyöverkostot ja jotka osaavat antaa vapaaehtoisilleen heidän ansaitsemaansa kiitosta, saavat vapaaehtoisia mukaan toimintaan muita paremmin. (Pessi 2011.)

Viime vuosina hankintalaki ja vastikkeellisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kilpailutus on keskusteluttanut ihmisiä sosiaali- ja terveysjärjestöissä ja järjestöjen ulkopuolella. Näyttäisi siltä, että ne järjestökentän ulkopuoliset keskustelijat, jotka eivät järjestöjen perusideologiaa täysin tunne, näkevät vastikkeellisen palvelutoiminnan paljolti markkinoita vinouttavana sektorina (esim. Jeronen 2009). Keskustelusta on unohtunut järjestötoiminnan muut muodot kuten vertaistointi, edunvalvonta, vaikuttamistyö, kokemuksellinen osaaminen, tiedotus ja muu kansalaisjärjestötoiminta. Monet sosiaali- ja terveysjärjestöt tavoittavat niitä ihmisiä, jotka eivät hakeudu julkisen palvelujärjestelmän piiriin, ja nimenomaan matalan kynnyksen auttamisella voidaan puuttua ihmisten elämäntilanteisiin ennen kuin ne vaativat yhteiskunnan järeämpiä toimia. (Särkelä 2013.) Sosiaali- ja terveysjärjestöjen merkittävä tehtävä on luoda osallisuuden väyliä silloinkin, kun niin sanottuun ”normaaliyhteiskuntaan” kiinnittyminen on erityisen vaikeaa, lähes mahdotonta. Ne eivät organisoidu puhtaasti markkinaperusteisesti, jolloin myös hankintalain tulkintoja olisi asiantuntijoiden mukaan syytä tarkastella uudelleen. (Esim. Möttönen & Niemelä 2007; Mykrä & Varjonen 2013.)



## 2.3 Sosiaali- ja terveysjärjestöt haasteiden edessä

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen rahoitus on niin sanottua monikanavaista rahoitusta. Järjestöjen tulot koostuvat Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) avustuksista ja muista avustuksista, asiakaspalvelumaksuista ja vuokrasta tai muista niihin rinnastettavista maksuista, varsinaisen toiminnan muista tuotoista sekä varainhankinnasta. Pieni osa tuotoista kertyy myös sijoitus- ja rahoitustoiminnasta. (Järjestöbarometri 2013.)

Edellä esitettyjen eri tulonlähteiden merkitys järjestöille vaihtelee järjestöjen toimialan mukaan. Raha-automaattiyhdistys on sosiaali- ja terveysjärjestöjen merkittävin julkisten avustusten lähde. Järjestöjen koko korreloi RAY -avustuksen määrään. Pienimmillä järjestöillä (vuosibudjetti alle 500 000 euroa) RAY-rahoituksen osuus tuotoista on kaikkein suurin eli 64 prosenttia, suurimmilla noin yksitoista prosenttia. (Järjestöbarometri 2013.)

Yhteiskunnan epävakaa taloudellinen tilanne on vaikuttanut sote-järjestöjen toimintaedellytyksiin. Viime vuosina Raha-automaattiyhdistyksen keräämiä rahapelituottoja on valtioneuvoston päätöksellä ohjattu myös muihin yleishyödyllisiin tarkoituksiin valtion talouden tasapainottamiseksi, jolloin järjestöjen rahoitusosuudet ovat pienentyneet. Tosin ilmiö ei ole uusi, sillä jo 90-luvun laman jälkeen esimerkiksi Lipposen hallitus ohjasi runsaat 200 miljoonaa markkaa valtion tehtävien hoitoon (Paavilainen 2012). Myös vuoden 2015 kesällä uutisoitu tieto rahapeliyhtiöiden Raha-automaattiyhdistyksen, Veikkauksen ja Fintoton yhdistämisestä on herättänyt järjestöissä epätietoisuutta ja epävarmuuden tunnetta.

Yksi suurimmista sosiaali- ja terveysjärjestöjen haasteista näyttäisi olevan järjestöjen maksullisen palvelutoiminnan muutokset. Jo ennen nykyistä tilannetta 1990-luvun alun lama vaikutti merkittävästi kuntien palvelurakenteeseen valtionosuuksia koskeneen lainuudistuksen myötä. Valtion ohjausjärjestelmää purettiin ja valtionosuuksia alettiin maksaa suoraan peruskunnille, jotka saivat haluamallaan tavalla järjestää kuntalaistensa sosiaali- ja terveyspalvelut. Julkinen sektori määritteli toimintansa uudelleen suhteessa kolmanteen sektoriin, ja ulkoistivat palveluitaan järjestöille tavoitteenaan kustannussäästöt. Toisin sanoen kunnat siirtyivät tuottamisvastuusta ohjausvastuuseen. (Mustila 1994; Möttönen & Niemelä 2005.)

Kunnissa tapahtunut ajatustavan muutos lisäsi järjestöjen maksullista palvelutoimintaa merkittävästi. Uudessa tilanteessa järjestöjen tuli linjata, oliko niiden mahdollista sekä tuottaa palveluita että toimia aatteellisena kansalaisjärjestönä. Pohtia piti myös omaa sitoutumattomuutta, eli että kasvaako järjestöjen riippuvuus palveluiden ostajasta niin suureksi, että ne eivät enää pystykään toimimaan vastavoimana julkiselle sektorille ja markkinavoimille. (Möttönen & Niemelä 2005.) Palvelutuotanto kuitenkin laajeni varsinkin sosiaali- ja terveysjärjestöissä, ja järjestöjen palkkatyöntekijöiden määrä kasvoi. Vähitellen oltiin tilanteessa, jossa muun muassa samoilla markkinoilla toimivat hoiva-alan yritykset älähtivät. Ne katsoivat, että järjestöt vääristävät markkinoita Raha-automaattiyhdistykseltä tulevan julkisen rahan turvin eivätkä toimi kilpailuneutraaliteettia noudattaen. RAY alkoikin tarkastella omaa avustustoimintaansa kilpailulainsäädäntöä ja raha-automaattiavustuksia koskevaa lakia (1056/2001) vasten. RAY päätyi tulokseen, että järjestöjen paisunut palvelutoiminta ei enää täytä avustusehtoja, jolla oli vaikutuksensa sen tulevaan avustuspolitiikkaan. Kun vielä Verohallituksen kanta oli, että jos yleishyödyllinen yhteisö harjoittaa liian laajaa elinkeinotoimintaa, se ei enää ole yleishyödyllinen ja sen verotusstatus muuttuu, joutuivat järjestöt vakavasti pohtimaan rooliaan markkinoistuvassa palvelukentässä. (Möttönen & Niemelä 2005; Jeronen 2009.)

Vallalla olevan käsityksen mukaan kilpailu parantaa yhteiskunnallista hyvinvointia, sillä kilpailuasetelma pitää palveluiden ja tuotteiden hinnat kurissa ja laadun korkealla. Kilpailuperiaate sopii elinkeinoelämään, mutta järjestösektorilla sen hyöty ei ole ongelmaton. Järjestöjen tarkoituksena on tuottaa jäsenilleen hyvää elämää, jota on vaikea kilpailuttaa. Hankintalain tulkinnassa RAY on noudattanut tiukkaa linjaa, joka on ymmärrettävää RAY:n lähihistoria huomioiden. Valtiontalouden tarkastusviraston vuonna 2011 tekemän selvityksen (2/2011) mukaan RAY ei ole riittävästi seurannut avustusten käyttöä, se ei ole edellyttänyt hankintalain mukaista kilpailutusta eikä myöskään vaatinut jäsenjärjestöiltään seurantatietoa toiminnan vaikuttavuudesta. Selvityksen jälkeen RAY ryhtyi korjaaviin toimenpiteisiin, monet toimenpiteet ovat olleet tarpeellisia, mutta ajoitus haasteellinen. Lukuisten yt-neuvottelujen tuloksena henkilökuntaa järjestöissä on entistä vähemmän, mutta velvoitteet ovat lisääntyneet, yhtälö, joka kuormittaa sekä henkilökuntaa että luottamushenkilöstöä.

Viime vuosina yhä useampi järjestö on pohtinut palvelutuotantonsa alasajoa. Useimmiten syyksi mainitaan nimenomaan velvoite palveluiden julkiseen kilpailutukseen (Jeronen 2009; Juhila & Günther 2013). Tänä päivänä palveluiden tuottaminen markkinoilla, joilla toimivat

isot voittoa tavoittelevat kansalliset ja kansainväliset hyvinvointipalveluketjut, on niin kovaa bisnestä, että se edellyttää ammattimaista kilpailutusosaamista (Harju 2010; Ruuskanen ym. 2013). Sellaista osaamista ei pienemmissä järjestöissä ole, ja jos kilpailussa haluaa selvitä, tulee osaaminen ostaa ulkopuolelta. Järjestöbarometrin (2013) mukaan yli puolet järjestöistä pitää hankintamenettelyyn kuluvia kustannuksia kohtuuttomina, ja ylipäättään terveys- ja sosiaalipalvelujen tuotteistamista ongelmallisena (ks. myös Ruuskanen ym. 2013; Anttonen ym. 2013). Kun isot yksityiset palvelutuottajat voittavat kilpailutukset, joutuvat järjestöt irtisanoamaan työntekijöitään, ja vuosien saatossa kertynyt erityisosaaminen häviää, jota myöhemmin on vaikea enää saada takaisin (Järjestöbarometri 2012; 2013). Aaro Harjun ja Jorma Niemelän vuonna 2011 Oikeusministeriölle tekemän selvityksen mukaan nykyisessä hankintalaissa on elementtejä, jotka mahdollistaisivat lain asiakaslähtöisemmän tulkinnan, mutta siitä huolimatta RAY on kilpailutusvelvoitteissaan valinnut tiukan linjan.

Todennäköisesti hankintalakiakin suurempi merkitys järjestöjen palvelutoiminnalle tulee olemaan marraskuussa 2015 pöytään nuijitulla sote-uudistuksella ja itsehallintomallilla. Vuoden 2019 alusta lähtien vastuu sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä siirtyy itsehallintoalueille, ja kansalaisten valinnanvapaus tulee lisääntymään. Hallituksen linjauksen mukaan palveluiden käyttäjä voi itse valita palveluiden julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin tuottajan. (Valtioneuvoston tiedote 591/2015.) Näyttää siis siltä, että järjestöjen palvelutuotanto tulee markkinoistumaan tavalla tai toisella. Suunta on siis yhä enemmän kohti ”uutta kolmatta sektoria”. ”Uusi kolmas sektori” poikkeaa perinteisestä muun muassa siinä, että se ei enää samassa määrin ole jonkin intressiryhmän edustaja ja oikeuksien valvoja vaan yleisempi palveluiden tarjoaja. (Jeronen 2009.) Järjestöjen rakenteelliseen uudistumiseen viittaa myös hybridiorganisaation käsite, joka yhä useammin esiintyy alan kirjallisuudessa. Käsitteellä tarkoitetaan järjestöä, joka yhdistelee perinteisesti muille yhteiskunnan sektoreille (julkinen ja yksityinen sektori) liitettyjä elementtejä, ideologioita ja toimintalogiikkoja omaan organisaatioonsa (Kontinen ym. 2015).

Myös sektorit ylittävä yhteistyö, jota RAY perään kuuluttaa avustusstrategiassaan yhtenä avustusmaksatuksen edellytyksenä, on lisännyt henkilökunnan ja luottamushenkilöstöhallinnon osaamisvaatimuksia (esim. Mykrä & Varjonen 2013). Käytännössä tämä tarkoittaa, että järjestöjohdon tulee hallita vapaaehtoistyön, valtion, kuntien ja markkinatalouden toimintarakenteet, mikä on iso vaatimus varsinkin pienille ja keskisuurille järjestöille. Myös aikaisem-

paa laajempi lainsäädäntötuntemus on välttämätöntä. Enää ei riitä, että luottamushenkilöt hallitsevat järjestö- ja säätiölainsäädännön, myös työsopimuslainsäädäntö tulee tuntea. Yt-neuvotteluista huolimatta kolmannen sektorin työvoima on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kasvanut 70 prosenttia, ja työnantajina toimivien järjestöjen määrä on kaksinkertaistunut. Vuonna 2011 kolmannella sektorilla tehtiin palkkatyötä 77 000 henkilötyövuoden verran, joka vastaa 5 % kansantalouden palkkatyöpanoksesta. (Ruuskanen ym. 2013.) Työoikeuden professorin Seppo Koskisen (2000) mukaan haastetta lisää myös se, että kolmannen sektorin työoikeudellisia kysymyksiä ei oikeuskirjallisuudessa ole juurikaan käsitelty, eli hallitusväeltä puuttuu teoreettista pohjaa esimerkiksi työelämän ristiriitatilanteiden tarkasteluun.

## **2.4 Luottamushenkilöhallinnon lisääntyneet osaamisvaatimukset**

Yhdistyslain mukaan rekisteröidyillä yhdistyksillä tulee olla toimivat ja päätösvaltaiset hallituksensa. Mutta kuten edellä on todettu, vapaaehtois pohjalta toimivilla hallituksilla on alkanut olla vaikeuksia hallita kiihtyvällä vahdilla ammatillistuvien järjestöjen ammattityötä, henkilöstöhallintoa ja monimutkaista taloutta. Yksi suurimpia syitä hallitushaluttomuuteen näyttäisi olevan palkkatyön ja työnantajavelvoitteiden lisääntyminen (Somerkivi 2009; Ruuskanen ym. 2013). Työnantajana toimiminen on osa-alue, jota varsinkin pienet järjestöt kokevat tuntevansa puutteellisesti (Jeronen 2009). Hallitusvastuu on alkanut pelottaa, ja erovuoroisten tilalle alkaa olla vaikea saada uusia ehdokkaita (Järjestöbarometri 2013; Ruuskanen ym. 2013).

Ilman lisääntyneitä osaamisvaatimuksiakin on järjestöjohtaminen Kansalaisfoorumin pääsihteerin Aaro Harjun (2004) mukaan johtamisjärjestelmistä vaativin. Ensinnäkin siksi, että johdettavana on ihmisiä ja asioita, organisaatiota ja sen kulttuuria, aatteita ja arvoja. Toisekseen siksi, että järjestöissä on kahdenlaisia johtajia: luottamusjohtoa ja palkattua ammattijohtoa. Luottamusjohto tekee työtään pitkälti vapaaehtoistyönä aatteen palolla, joka saattaa asettaa palkatuille työntekijöille sellaisia odotuksia, joita työehtosopimuksen pohjalta työntekijöiden ei voida edellyttää täyttävän (Ruuskanen ym. 2013). Tämän päivän valistuneet työntekijät tuntevat työehtosopimukselliset oikeutensa hyvin, ja viime kädessä virkaehtosopimuksen noudattamisesta vastuussa on luottamushenkilöstöhallinto (Pahta & Hakkarainen 2010).

Luottamustehtävän menestyksellinen hoitaminen edellyttää tänä päivänä siis monialaista osaamista (esim. Brown 2007; Balduck ym. 2009). Viimeaikaisten tutkimusten mukaan osaamisperustan katsotaan olevan jopa ideologista perustaa tärkeämpi silloin, kun järjestölle valitaan uutta puheenjohtajaa tai täytetään hallituspaikkoja (Balduck ym. 2009). Toisaalta tutkimukset osoittavat myös sen, että luottamushenkilön vahvalla sitoutumisella on suuri merkitys järjestön menestymiseen (Preston & Brown 2004). Kompetenssitutkimuksissa (esim. Balduck ym. 2009) luottamushenkilöiden työssään tarvitsemaa osaamista on luokiteltu eri sisältökatgorioihin: tehtävän hoito edellyttää kognitiivista osaamista (esim. pitkántähtäimen suunnittelu ja ammattimainen työote), emotionaalista intelligenssiä (esim. rehellisyys ja luotettavuus) ja sosiaalista osaamista (esim. joviaalisuus ja kyky kuunnella muita). Anne-Line Balduck (2009) tutkimusryhmineen toteaa, että ammattimainen strateginen johtaminen tarvitsee rinnalleen emotionaalista intelligenssiä myös siksi, että luottamushenkilöt osaisivat reflektoida omaa osaamistaan/osaamattomuuttaan ja käyttäytymistään. Johtajan karismalla on merkitystä. Karismaattinen johtaja pystyy motivoimaan ja johtamaan joukkojaan myös vaikeina muutosaikoina. (Emrich ym. 2008.) Furley (1999) toteaa Aristoteleen sanoin luottamustehtävän hoidon olevan niin vaikeaa, että ”There is only one way to get it right, but many ways to go wrong.”

Aaro Harju on jo 2000 -luvun alussa kirjoittanut järjestötyön systemaattisesta kehittämistarpeesta. Harju (2000) kuten myös Sirpa Korkatti (2010) toteavat, että on luonnollista, että jokaista ihmistä itseä lähellä olevat asiat kiinnostavat eniten, mutta menestyäkseen järjestön tulee pystyä toimimaan tietyn tarkoituksen tai tavoitteen hyväksi, eikä omien yksilöllisten intressiensä edistämiseksi. Valitettavan usein liittotasolla edelleen keskitytään liiton asioihin, ja piiritasolla paikallisiin kysymyksiin, jolloin yhteiset edunvalvonnalliset asiat jäävät vähemmälle huomiolle. Myös järjestykulttuuri vaikuttaa järjestön menestymiseen. Kulttuuri periytyy sukupolvelta toiselle hämmästyttävän tehokkaasti, myös sellainen, joka estää järjestön kehittymisen. Kun lisäksi vielä varsin vakaa RAY-rahoitus on näihin päiviin asti turvannut järjestöjen talouden, on toiminnan kehittäminen ja ajanmukaistaminen ollut Harjun (2004) mukaan vähäistä.

Kirjallisuuden perusteella voidaan kiteyttää, että kolmannen sektorin luottamushenkilöhallinto elää sisäisten ja ulkoisten haasteiden keskellä. Aatteen palo näyttäisi edelleen olevan luottamushenkilöiden työmotivaatiota lisäävä tekijä, mutta toisaalta vahvat tunteet saattavat hä-

märtää työnantajalta edellytettävää ammatillista objektiivisuutta. Myös lainsäädännöllistä osaamisperustaa edellytetään aikaisempaa laajemmalti, kuten myös kykyä johtaa järjestöä strategisesti sen perustehtävän mukaisesti, eikä itseä lähelle tulevista intresseistä käsin. Ja erityisen tärkeää järjestöissä olisi tunnistaa yhteiskunnan muutostrendit ja modernisoida toimintakonseptia, mutta niin, että kansalaisjärjestöyden henki ja arvot säilyvät. Luottamus-henkilöhallinto on viime kädessä vastuussa lainsäädännön noudattamisesta ja järjestöyden kehittämislinjauksista, joka on kokoluokaltaan sellainen tehtävä, jota kaikki eivät ehkä luot-tamustehtävän vastaan ottaessaan tule ajatelleeksi.

## **2.5 Järjestöosallistumisen uudet trendit ja ”minä” -projektit**

Sosiologiassa nyky-yhteiskunnasta on käytetty nimitystä jälkitraditionaalinen yhteiskunta. Käsitteeseen jälkitraditionaalinen liitetään mm. seuraavia konnotaatioita: vanhat sosiaaliset sidokset ohentuvat ja perinteiden asema muuttuu. Jälkitraditionaalisen yhteiskunnan yksi keskeisistä vaikutuksista on todettu olevan nimenomaan se, että ihmisten siteet erilaisiin kollektiiveihin, sosiaalisiin ryhmiin kuten sukuun, perheeseen, työorganisaatioihin ja yhdistys-toimintaan heikkenevät. Jälkitraditionaalisisessa yhteiskunnassa eri organisaatioihin ja yhtei-söihin sitoutuminen ei siten selity enää traditiolla, vaan ihmiset pohtivat yhä enemmän sitou-tumisen etuja ja haittoja omista tarpeistaan käsiin. Aatetta ja ideologiaan enemmän valintoja alkoi ohjata järki ja yksilökeskeiset intressit. (Giddens 1990; Ilmonen 1995; 1998.)

Yksilökeskeistä ajattelua on mahdollista ymmärtää rationaalisen valinnan teorian kautta, joka välittyi liike- ja yhdistysoosallistumisen tutkimukseen 1960 -luvulla. Varsinkin amerikkalainen taloustieteilijä Mancur Olson (1932–1998) sovelsi teoriaa järjestö- ja politiikkaosallistumi-seen, ja tuli johtopäätökseen, että järjestöosallistuminen on vahvasti yksilöosallistumista, jota ohjaavat erilaiset itse-intressit ja osallistumisesta koituva hyöty. Pierre Bourdieu (1998) tor-juu ahtaan ekonomistisen osallistumiskäsityksen. Hänen mukaansa kysymys on ”suhdantei-den puntaroinnista”, joka tapahtuu aina kyseisellä sosiaalisella kentällä. Tästä syystä yksilöi-den tekemät valinnat ovat sekä kollektiivisen että yksilöllisen historian tulosta. Bourdieu (1998) mukaan on myös virheellistä olettaa, että yksilöt olisivat aina täysin tietoisia omista intresseistään.

## Sitoutumisen käsitteestä

Järjestöosallistumisen intressit vaihtelevat aatteesta, ideologiasta ja hyvinvoinnin tuottamisesta itseä ja omaa elämää lähellä oleviin motivaatiotekijöihin, ja sitoutumisen aste voi olla vahvaa tai ohutta. Sitoutuminen käsitteenä saa erilaisia tulkintoja riippuen tieteenalasta. Pertti Jokivuori (2002) siteeraa O'Raillya ja Chatmania (1986) ja toteaa, että monista tulkinnoista ja lähestymistavoista huolimatta sitoutumista pidetään tavallisesti sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa korostuu yksilön ja jonkin tietyn yhteisön välinen suhde tai side.

Side voi perustua mukautumiseen, samaistumiseen ja sisäistämiseen. *Mukautumisesta* on kyse silloin, kun henkilön asenne ja käytös on suopea jollekin ryhmälle vain tiettyjen etujen takia (ei yhteisten arvojen tms. takia). *Samaistumista* tapahtuu silloin, kun henkilö voi tuntea ylpeyttä kuuluessaan tiettyyn ryhmään. *Sisäistäminen* on kyseessä silloin, kun ryhmään, kollektiiviin tai organisaatioon panostetaan, koska asenteet ja arvomaailma, joita organisaatio heijastaa, ovat pitkälti samanlaiset kuin henkilöllä itsellään.

Jokivuori (2002) toteaa myös, että henkilön linkittyminen organisaatioon voi olla näiden kolmen komponentin (mukautuminen, samaistuminen ja sisäistäminen) yhdistelmä. Sitoutuminen voidaan ymmärtää myös suhtautumistavaksi tai asenteeksi. Asenteella sosiologiassa tarkoitetaan yksilön varsin pysyvää ja johdonmukaista suhtautumistapaa. Se on ikään kuin ”henkinen valmiustila”, joka on organisoitunut kokemuksen kautta. Asenteen on lisäksi todettu muuttuvan hitaasti, ja esimerkiksi negatiivinen asennoituminen positiiviseksi ei yleensä tapahdu hetkessä, vaan vaatii aikaa ja asennoitumista muuttavia kokemuksia. (Fishbein 1967; Jokivuori 2002.)

## Vapaaehtoistoimijan muotokuva jälkitraditionaalisessa yhteiskunnassa

Tänä päivänä sitoutuminen on aikaisempaa ohuempaa ja osallistuminen lyhytkestoisempaa ja ”osa-aikaista” oli sitten kysymys epämuodollisista yhteiskunnallisista liikkeistä, poliittisista järjestöistä, kansalaisjärjestöistä tai ammattijärjestöistä. Useissa tutkimuksissa (Siisiäinen 2003b; Harju 2004; 2010; Stranius 2009) on myös todettu, että kansalaisosallistumisen uudet muodot näyttäisivät olevan yhä vähemmän kollektiivisia, siis vähemmän yhteistä päämäärää edistäviä. Näin minimoidaan jäsenyyden mahdollisesti mukanaan tuoma riski. (esim. Ilmonen 1998; Siisiäinen 2003a.) Toisin sanoen järjestötoimijan sitoutuminen on samansuuntaista, mitä ihmisten sitoutuminen yhteiskunnassa yleisemminkin on. Sitoutuminen sosiaaliseen

ryhmään tai ylipäätään toiseen/toisiin ihmisiin on muuttunut aiempaa lyhytaikaisemmaksi, tunneperäisemmäksi ja tunne-ehtoisemmaksi, ja se on jatkuvan arvioinnin kohteena.

Toisaalta tutkimustulokset osoittavat senkin, että kansalaisaktivismi (Stranius 2009), vapaaehtoistyö, altruismi ja ihmisten halu auttaa eivät ole hävinneet mihinkään (Pessi 2008; Pessi & Saari 2008). Martti Siisiäisen (2003a) mukaan näyttäisi lähinnä siltä, että vanhat aatteelliset järjestökulttuurit eivät ole enää ”lisääntymiskelpoisia”, ja olisikin aika ideoida uutta toimintakulttuuria, sillä tänä päivänä ihmisten mielenkiinnosta ja ajasta sekä henkisestä että fyysisestä työpanoksesta kilpailee entistä useampi taho.

Osallistumisen tulisi olla helppoa, mielekästä ja mielihyvää tuottavaa, ja toiminnan tulisi olla läpinäkyvää, tasa-arvoista ja helposti saatavilla. Nykypäivän osallistumista luonnehtii enemmänkin elämyksellisyys, ei velvollisuudentunto. Tämä pätee kaikissa ikäryhmissä, mutta varsinkin nuorten järjestötoimijoiden keskuudessa. Nuoria kiinnostaa etupäässä konkreettinen toiminta, ei niinkään yhdistyksen hallinto. Nuoret eivät myöskään sitoudu yhteen toiminnan muotoon tai yhteen järjestöön, vaan sukkuloivat usean eri aktiviteetin välillä. Tämän päivän järjestötoimijat ovat ikääntyneet, ja mikäli nuoria halutaan saada mukaan, on nuoria kuultava. (Stranius 2009; Harju 2010.) Kansainvälisten tutkimusten mukaan suomalaisten nuorten kansalaisaktivismi on eurooppalaisia nuoria selvästi laimeampaa. Ominaista osallistumiselle näyttäisi olevan myös osallistumisen periytyminen. Nuoret, joiden vanhemmat ovat aikanaan olleet aktiivosallistujia, ovat muita nuoria useammin mukana yhteiskunnallisessa toiminnassa. (Kankainen 2007; Siisiäinen & Kankainen 2009.)

On myös esitetty, että aikuisten tapa osallistua järjestötyöhön on muuttunut yhä enemmän vastikkeelliseksi. Työelämässä mukana olevat vapaaehtoistoimijat ovat alkaneet kulukorvausten lisäksi edellyttää ansiomenetykskorvauksia. Ylipäätään elinikäisen sitoutumisen tilalle on tullut entistä enemmän sopimuksellista sitoutumista. (Stranius 2009; Harju 2010; ks. myös Möttönen & Niemelä 2005.) Osallistuminen yhteiskunnalliseen toimintaan näyttää olevan myös sidoksissa korkeaan sosioekonomiseen tasoon ja koulutukseen (Stranius 2009), ja järjestöissä valta näyttää keskittyvän yhä harvemmillä. Siisiäinen (2010) ottaa esille, että aatteellisten liikkeiden muuttuessa valtakunnallisiksi joukkoliikkeiksi, niiden johtaminen edellyttää organisoitua työnjakoa ja eriytyneitä johtamiskäytäntöjä (edustuksellista demokratiaa), mikä puolestaan keskittää valtaa harvalukuiselle johdolle. Asemansa turvin johto pyrkii tekemään



itsestään korvaamattoman, mikä merkitsee rivijäsenten vaikutusmahdollisuuksien merkittävää kaventumista.

Näyttäisi kuitenkin siltä, että vaikka yhdistystoiminnan ympäristö on muuttunut voimakkaasti, ei kansalaisyhteiskunnan yhdistysmuotoisuus ole ylitsepääsemättömässä kriisissä (Siisiäinen & Kankainen 2009; Stranius 2009). Pikemminkin voidaan puhua rakenteellisesta ja toimintatapoja koskevasta muutoksesta. Postmaterialismin vahvistumisen myötä fyysisistä tarpeista ollaan siirrytty itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Myös yleinen elintason nousu mahdollistaa postmaterialismin ja yksilökeskeisempien tarpeiden korostumisen. Se, mikä yhdistysten uudistumisilmiössä mietityttää, on uudentyyppisten ohuisiin ja hetkellisiin minä -projekteihin perustuvien yhdistysten kyky toimia demokratian puolestapuhujina ja toteuttajina. Yhdistyslaitoksen toisen funktion, innovoinnin, näkökulmasta tilanne näyttää valoisammalta. (Siisiäinen & Kankainen 2009.)

Yhdistystoiminnan muutosten myötä järjestöjohtaminen on muutoksessa. Tänä päivänä se edellyttää korkeata kulttuurisen pääoman hallintaa, johtajuusasiantuntemusta, verkosto-osaamista ja myös markkinahenkisen ajattelutavan sisäistämistä, tai vähintäänkin sen tiedostamista. Edelleen yhdistysverkostoissa toimivien on tarpeellista tuntea poliittista järjestelmää, politiikkoja, toisten järjestöjen operatiivista johtoa ja kunnan virkamiehiä, koska järjestöjen puolue- ja valtiosidonnaisuus eivät edelleenkään ole hävinneet mihinkään (esim. Siisiäinen & Kankainen 2009). Sellaiset yhdistykset, joilla on tarvittavia resursseja, tietoa, taitoa, pelisilmää, pelin tajua ja itsevarmuutta menestyvät muita paremmin. Mutta koska toimintaa ei ole ilman toimijoita, tulee toimijoiden ja "toimintaryhmän" näkemysten/aatteen/ideologian välillä vallita riittävä yhteensopivuus, jota Pierre Bourdieu ja Wacquant (1995) kutsuvat *kollektiiviseksi tulkintakehykseksi*. Näyttää siis siltä, että pelkät minä -projektit eivät edelleenkään riitä yhteiskunnallisen toiminnan intresseiksi.

### 3 INTRESSI TUTKIMUKSEN TEOREETTISENA LÄHTÖKOHTANA

Tämän tutkimuksen kohde ei ole intressin käsite sinänsä, vaan intressien esiintyminen sosiaali- ja terveystieteiden puheenjohtajien toiminnassa. Tunnistamalla intressejä pystytään ymmärtämään toimijan yksilötasoisista käyttäytymistä ja käyttäytymistä ryhmässä. Intressit paljastavat myös eri intressiryhmien – kuten järjestöjen – suhteet yhteiskunnan laajempiin intressiryhmiin ja instituutioihin kuten poliittiseen järjestelmään. Martti Siisiäistä (1986) vapaasti lainaten yhdistyslaitos on jo itsessään rakenteeltaan ”nippu intressejä”, ja siten intressin käsite tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana tarjoaa ikkunan toimijan (puheenjohtajan) toimintaan sosiaalisessa kentässä (oma yhdistys, yhdistyslaitos ja muut intressiryhmät). Luku etenee intressin käsitteen terminologisista ja historiallisista tulkinnoista sen laajempiin tulkintoihin niin, että intressin käsitteen tematiikkaa peilataan yhdistyslaitokseen.

#### 3.1 Intressin käsitteestä

##### **Intressi terminä ja sen historiallista taustaa**

Intressin käsitteen latinankielinen kantamuoto ”inter esse” tarkoittaa suomeksi ”välittää”. Kielenhuollon tiedotuslehden Kielikellon mukaan 1900 -luvun alussa kansainvälisen ”intresseerata” -verbin vastineena käytettiin kaksisanaista ilmaisua *kiinnittää mieltä*, joka myöhemmin korvautui ilmaisulla *herättää mielenkiintoa*. Englanti-Suomi -sanakirjassa englannin kielin termi ”interest” saa useita suomenkielisiä vastineita kuten mielenkiinto, kiinnostus, etu, omistus, intressi, osakkuus ja etunäkökohta. Ruotsi-Suomi -sanakirjassa ”intresse” käännetään suomeksi sanoilla mielenkiinto, kiinnostus, intressi ja etu. Esimerkkeinä esitetään seuraavat lauseet: *väcka intresse = herättää mielenkiintoa*, *ligga i någons intresse = olla jonkun etujen mukaista*, ja *bevaka någons intressen = valvoa jonkun etuja*.

Sosiologiassa, jonka tutkimuskohteena on ihmisten keskinäinen vuorovaikutus, sosiaalinen toiminta yhteisöissä ja kokonaisten yhteiskuntien rakenteen ja toiminnan tutkimus, intressi käsitteellä tarkoitetaan ”välitystä” toimijan ja yhteiskunnallisten instituutioiden välillä. Sosiologiassa intressin käsite on keskeinen juuri siitä syystä, että sillä kuvataan kollektiivisen toiminnan yhteiskunnallista suuntautumista ja intressiperustaisia valintoja. (Esim. Siisiäinen 1986; 1992a; 2010.) Yhdistyslaitos puolestaan ilmentää ennen muuta ja enne kaikkea intressitasoisista rakennetta (Siisiäinen 1986).

Sosiologisen intressikonseptin juuret löytyvät 1600- ja 1700-luvun ajattelusta. Aina 1600-luvulle asti intressi-käsitystä ohjasi ajatus kunnian tavoittelusta, joka perustui renessanssiajatteluun. Renessanssiajan katsotaan alkaneen 1400-luvulla, joka ajanjaksona tarkoitti keskiajan loppumista ja siirtymistä uuteen aikaan. 1600- ja 1700-lukujen aikana moraalinen ilmapiiri muuttui nopeasti, ja ihmiset toteuttivat voimakkaita tunteitaan, rakkautta ja intohimojaan. Tuolloin filosofit katsoivat, että intohimon intressejä ei tule tukahduttaa, vaan ohjata tuottamaan rauhanomaisia ratkaisuja. (Esim. Siisiäinen 1986.)

Siirryttäessä valistusajalle intressi -käsite sai taas uusia tulkintoja. Valistusaika (1700-luvun jälkipuolisko) painotti järjen, tieteen, empiirisen tutkimuksen, tasa-arvon ja vapauden ihanteita ”valmiiksi annettujen” uskontojen, uskomusten ja valtiojohtoisuuden sijaan. Valistusajattelu antoi intressi -käsitteelle materiaalisen ja rationaalisen perustan. Tähän suuntaan olivat vaikuttamassa valistusfilosofien opit ihmisen kyvystä rationaaliseen ja moraaliseen ajatteluun, ja siten intressi käsitteenä sai materiaalisen ulottuvuuden, joka ihmisten käyttäytymisessä näkyi muun muassa taloudellisen edun tavoitteluna. (Esim. Hirschman 1977.) Pierre Bourdieu (1998) ilmaisee saman asian sanomalla, että sosiologia olettaa, että toimijoilla on tekemiseensä syynsä, intressinsä, joita voidaan selittää tieteellisesti osana toimijan sosiaalista kenttää.

Sosiologian valtavirtaan intressin käsite vakiintui Max Weberin kautta. ”Ansaitsemisen rakkaus alkoi hallita mielihyvän rakkautta” (Hirschman 1977), ja intressi kaventui kuvaamaan markkinataloutta, jossa kaikkea arvioidaan maksimaalisen voittoperiaatteen pohjalta. Weberin (1976) mukaan voittoperiaatteen mukainen intressi ei ohjaa vaan markkinoilla vaan kaikkialla ja kaikessa toiminnassa. Toisin sanoen toimijat osallistuvat toimintaan, mikäli osallistuminen tuottaa henkilökohtaista voittoa ja lisäarvoa. Weber käyttää intressin käsitettä ennen muuta päämäärä - keino - determinantin mukaisen toiminnan kuvaamiseen. Intressiasemien stabiilius ja intressiorientoituneen (poliittisen) järjestelmän rationaalisuus perustuvat siihen, että toiminnan ei-aiottujen ennustamattomien seurausten merkitys vähenee, kun toimijoiden käyttäytyminen perustuu omiin ja toisten rationaalsiin intresseihin, mikä siten mahdollistaa ennakoinnin. Sosiaalisesti toiminnaksi toiminta muuttuu vasta silloin, kun yksilöt huomioivat toiminnassaan muut toimijat. (Weber 1976; Siisiäinen 1986.)

Martti Siisiäinen (1992a), joka siteeraa Adam Smithiä (1937), ottaa esille Smithin liberalis-  
mikonseption mukaisen yhteiskuntakäsitteen, jonka mukaan yleinen hyvinvointi saavutetaan  
parhaiten, kun jokaiselle annetaan lupa noudattaa omia intressejään. Tuolloin toimijat tulevat  
ottaneeksi huomioon toisten toimijoiden intressit ja säädelleeksi omaa toimintaansa. Tästä  
syntyy optimaalinen yksilöllisen vapauden ja yhteiskunnallisen järjestelmän välinen suhde.

Richard Swedberg (2005) kysyy artikkelissaan: ”*Can there be a sociological concept of interest?*” Swedberg esittelee tekstissään muun muassa Gustav Ratzenhoferin, Albion Small’n, Arthur Bentley’n, Max Weberin ja Pierre Bourdieun ajatuksia. Osalle heistä intressi on *the driving force in social life*, osalle intressin merkitys on vähäisempi. Keskeistä ajatusta Swedbergin meta-analyysissä edustaa se, että intressi ei yksinään edusta vielä mitään, mutta muuttuu merkitykselliseksi pyrittäessä ymmärtämään ihmisten sosiaalista elämää. Se on avain, joka avaa ovia ihmisten tarinoihin ja toiminnan motiiveihin. (Swedberg 2005.) Sosiologeille intressi merkitsee samaa mitä atomi on luonnontieteilijöille. Se on ydin ja lähtökohta jollekin laajemmalle; atomia ja intressiä ei voi nähdä, mutta molempien vaikutukset ovat havaittavia. (Small 1905.) Toisin sanoen yksilöiden motiivit ja valinnat ovat palautettavissa johonkin intressiin tai useamman intressin kombinaatioon. Sosiologiassa erotuksena psykologiasta pienin tutkittava yksikkö on ryhmä ja sen käyttäytyminen. *The driving force* -koulukunnan mukaan ryhmää ei ole ilman intressiä; intressi ja ryhmä ovat ekvivalentteja (täydellisesti vastaavia). Tästä puolestaan seuraa, että intressiristiriidoissa ryhmät ajautuvat joko sisäiseen tai eri intressiryhmien keskinäisiin konflikteihin. (Small 1905; 1908; Ratzenhofer 1907.) Max Weberille (1976) intressi on vahva käsite yhdistäen ”materian ja ideaalin”, joskaan hänen ajatuksensa ryhmän ja intressin yhteenliittymästä ei ole deterministinen. Pierre Bourdieulle (1998) Émile Durkheimin (1980) tapaan yksilön intressejä ei periaatteessa ole olemassa, vaan yksilön intressit edustavat intressiryhmän intressejä, eli määräytyvät osana sosiaalista kenttää.

### **Intressin lähi- ja vastakäsitteet ja hypoteettinen ”tosi-intressi”**

Keskeinen lähikäsite intressille on *tarpeen* käsite. Ensimmäisenä tarpeen ja intressin erotti toisistaan Immanuel Kant, jonka mukaan intressin käsite soveltuu vain järjellisiin olentoihin, kun taas tarpeet ovat enemmänkin viettipohjaisia, eläimellisiä. Intressit toki edellyttävät tarpeiden olemassaoloa, mutta intresseissä on kysymys tarpeita toteuttavan toiminnan suunnasta, yhteiskunnallisesta sisällöstä, strategioista ja preferenssivalinnoista. Tietoisuus intressistä on enemmän kuin tietoisuus tarpeista. (Giddens 1985; Siisiäinen 1992a.)

Pierre Bourdieu ja Loic Wacquant (1995) esittävät intressin vastakäsitteiksi *pyyteettömyyden* ja *välinpitämättömyyden*. He sanovat, että jos jollakulla ei ole johonkin asiaan intressiä, hänellä ei ole siihen kohdistuvaa pyydettä (Bourdieu & Wacquant 1995). Myös välinpitämättömälle kaikki on yhdentekevää, ja siksi hän ei lähde liikkeelle eikä liikutu (Bourdieu 1998). Siisiäinen (2010) kuitenkin lisää, että silloin kun intressi samaistetaan laskelmoituun ekonomistiseen hyödyntavoitteluun, sen vastakäsitteenä pyyteettömyys toimii välinpitämättömyyttä paremmin. Jos taas intressi liitetään kiinnostukseksi osallistua sosiaaliseen toimintaan, on välinpitämättömyys loogisempi vastakäsite intressille. Molemmat, Bourdieu (1998; 1999) ja Siisiäinen (2010) kuitenkin toteavat, että pyyteettömien intressien ideaalimallit, vaikka niitä ei puhtaana muotona ihmisten toiminnassa esiintyisikään, toimivat vastavoimana egoistiselle ajattelulle maksimaalisesta taloudellisesta voitosta.

Intressit ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti muovautuneita. Pierre Bourdieu ja Wacquant Loïc (1995) toteavat, että halu ja kyky sosiaaliseen peliin, eivät ole universaaleja, vaan määräytyvät yhteiskunnallisesti ja historiallisesti. Tästä syystä "aitoja universaaleja intressejä" on olemassa vain heuristisina ideaalityyppeinä (Siisiäinen 1992a). Jürgen Habermasin (1968; 1987) mukaan totuusteorian kautta voidaan päästä suhteellisen lähelle universaalisia "tosi intressejä". Tosi intressi on Habermassille herruudesta vapaan vuoropuhelun tuloksena syntyvä *yhteinen tietoisuus*, jota hän kutsuu myös *rationaaliseksi tahdoksi*. Vapaassa vuoropuhelussa samanarvoiset kompetentit osallistujat esittävät perusteltuja argumentteja ilman ulkoista pakkoa, jolloin vuorovaikutuksen tuloksena muodostuu objektiivisia tosi intressejä silloin, kun kaikki ovat yhtä mieltä niiden yleistämiskelpoisuudesta. Muut kuin yhteisen totuuden löytämiseen liittyvät motiivit ovat keskustelussa poissuljettuja. Keskustelijoiden rationaalisuutta ja kompetenttiutta puolestaan tarkastellaan arvioimalla, kykenevätkö he esittämään tilannekohtaisia ja kontekstiin sopivia argumentteja. Tosin tällaisen objektiivisten yleistämiskelpoisten tosi intressien löytyminen on Habermasin itsensäkin mielestä lähes mahdotonta, lähinnä hypoteettinen ajatus.

## 3.2 Intressit, intressiryhmittymät, yhdistyslaitos ja sosiaalinen kenttä

Tämän luvun tarkoituksena on hahmottaa yhdistyslaitoksen monitahoista intressijärjestelmää. Ymmärtämällä järjestöjen sisään rakennettuja ja joskus varsin jännitteisiäkin intressejä, pystyy paremmin ymmärtämään yksittäisten järjestöjen konfliktiherkkyttä, jota tässä luvussa myös kuvataan. Näyttäisi siltä, että yhteiskunnallisten liikkeiden ja yhdistysten organisoituminen kulkee vääjäämättä alun ideaalivaiheen kautta yhdistysten institutionalisoitumiseen. Institutionalisoituminen herkistää valtakeskittymille, järjestöjen perustamisideologia hämärtyy ja konfliktiherkkyys lisääntyy, ja näin paine järjestön uusiutumiselle on syntynyt. Luvun alkupuolella kuvatus Pierre Bourdiuen kenttäteorian kautta lukija pystyy hahmottamaan inhimillisistä ihmisistä koostuvan sosiaalisen kentän – järjestön – lainalaisuuksia, intressiasetelmia ja ”pelejä”, joiden hallitseminen on tarpeellista, mikäli haluaa välttyä sivusta katsojan roolilta.

### Intressiryhmän käsitteestä

Yhdistykset määritellään usein sosiaalisiksi järjestelmiksi, joiden tarkoituksena on jäsentensä yhteisten intressien ajaminen. Käänteisen määritelmän mukaan todellisia intressejä ovat vain ne intressit, jotka ovat konstituoineet itselleen oman yhdistyksen, *intressiryhmän*. Jälkimmäisen käsityksen mukaan organisaatio/yhdistys on todiste intressin todellisuudesta ja merkityksellisyydestä. Organisaatiolla/yhdistyksellä on siten selvä yhteiskunnallinen *intressiasema*. (Siisiäinen 1986.)

Politiikan tutkija David Truman (1913 – 2003), joka on paljolti tutkinut intressiryhmiä, määrittelee intressiryhmän miksi tahansa ryhmäksi, joka esittää yhden tai useamman jaetun asenteen perusteella vaatimuksia toisille ryhmille yhteiskunnassa. Jaetut asenteet muodostavat ryhmän yhteisen viitekehyksen, joiden perustalta arvioidaan tilanteita ja tapahtumia ja suunnitellaan tulevaa, toisin sanoen jaetut asenteet konstituoivat intressin. Yhdistyslaitoksessa tämä tarkoittaa laajalle levinneitä, yhteisesti hyväksytyjä pelin sääntöjä (the rules of the game), asennejärjestelmiä, yhteisen ideologisen konsensuksen muodostamaa yhteisymmärrystä auktoriteettien luonteesta ja rajoista. Pelin säännöt (yhdistyksen viralliset ja ei-viralliset normit) paljastuvat varsinkin silloin, kun niitä rikotaan. Tämä pitää sisällään käsityksen siitä, että yhdistyksen jäsenillä on selvästi tiedostettavissa ja identifioitavissa olevia kollektiivisia in-

troussejä, jotka aktualisoituvat muun muassa uhkatilanteessa. (Truman 1951, Ks. myös Siisiäinen 1986.)

### **Sosiologi Pierre Bourdieun kenttäteoriasta**

Intressiryhmittymät eivät ”riipu ilmassa”, vaan ne toimivat aina jollakin sosiaalisella kentällä. Pierre Bourdieun kenttäteorialla voidaan selittää monia yhdistyslaitoksessakin nähtäviä ”pelejä” ja intressiasetelmia. Bourdieun kenttäteorian lähtökohtana on ajatus, että *sosiaalinen maailma koostuu suhteista*. Suhteet taas rakentuvat yhtäläillä sekä yhtäläisyyksien että erojen varaan. Erot puolestaan voivat synnyttää ristiriitoja ja vastakkainasetteluja, jotka herkistävät kilpailulle ja kamppailulle sosiaalisella kentällä. ”Voitto” ei kuitenkaan koskaan ole pysyvä, vaan kamppailu asemista ja pääomien keskinäisistä vaihtokursseista on jatkuvaa. Keskeistä ”voitossa” on toimijan kyky lukea sosiaalista karttaa ja tehdä siinä oikeita valintoja ja siirtoja. Toisin sanoen bourdieulainen käsite kentästä on tapa ymmärtää yhteiskunnassa vallitsevia järjestelmiä, niissä olevia rakenteita ja siellä operoivien toimijoiden liikehdintää. (Bourdieu & Wacquant 1995; Bourdieu 1998.)

Pierre Bourdieun (1986) kenttäteorian mukaan ihmisten toimintaresurssit osallistua sosiaaliseen peliin riippuvat hänen kulloinkin käytössä olevista pääomista. Pääomalajeja on kolme. *Kulttuurinen pääoma* käsittää kulttuurisesti syntyneet arvot, joihin kuuluvat tiedot, taidot, symbolit ja sosiaalinen status. *Sosiaalinen pääoma* tarkoittaa sosiaalista verkostoa ja niissä muodostuvaa luottamusta, yhteistoimintaa ja vastavuoroisuutta. *Taloudellinen pääoma* koostuu toimijoiden aineellisista resursseista, esimerkiksi yksilön varallisuudesta ja taloudellisesta vallasta.

Pääomanlajit ovat nähtävissä kaikilla yhteiskunnan kentillä, mutta painotukset muuttuvat ”kentittäin”. Pääomista muodostuu kokonaispääoma, joka ratkaisee henkilön sijoittumisen hierarkiassa. Kaikilla kentillä eli sosiaalisilla järjestelmillä on omat arvojärjestelmänsä, sääntönsä ja hierarkkinen järjestelmänsä, jotka toimijoiden tulee tunnustaa, jotta pelaaminen tapahtuisi ”sääntöjen rajoissa”. (Bourdieu & Wacquant 1995, ks. myös Heikkonen 2012 ja Kivitalo 2007.) Kenttäteoriassa myös valta hahmottuu kentäksi. Vallan kenttä on pääoman eri lajien voimasuhteiden tila. Valtaa voi Bourdieun mukaan olla sekä yksilöllä että instituutiolla. Molemmat kamppailevat pääomien – vallan – säilyttämisestä itsellään. (Bourdieu 1998.)

Bourdieu'n käsite *habitus* kuvaa toimijan ominaisuuksia, jotka ovat yhteiskunnallisesti mää-  
räytyviä. Toisin sanoen habitus ilmentää tietyn yhteiskuntakerrostuman kulttuurin rakentu-  
mista yksilössä. Yksilön henkilöhistoria vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hän omaksuu oman  
kenttensä pelisäännöt. Ne toimijat, jotka jo lapsuudestaan lähtien ovat kyenneet keräämään  
itselleen sopivia pääomavarantoja, ovat "kenttäosaamisessa" etulyöntiasemassa. Kenttä on  
sosiaalinen pelitila, jossa tavoitellaan voittoa. Toisin sanoen toimija, jonka habitus on so-  
pusoinnussa kentän symbolisen maailman kanssa, ja joka hallitsee kyseisellä kentällä arvos-  
tettuja pääoman lajeja, kykenee valitsemaan itselleen todennäköisesti suotuisaan lopputulok-  
seen johtavia vaihtoehtoja, kuten merkityksellisiä yhdistysjäsenyyksiä ja muita statusta ko-  
hottavia sosiaalisia verkostoja. Toimija, jonka pääomalajit ovat väärän tyyppisiä, ja jonka ha-  
bitus istuu huonosti kentän arvoasteikossa korkealle noteerattuihin vaihtoehtoihin, pärjää  
"pelissä" huonommin. (Bourdieu 1986; ks. myös Siisiäinen 2010.)

### **3.2.1 Kollektiiviset intressit ja yhdistyksen alkutaival**

Yhteiskunnallisten liikkeiden ja yhdistysten organisoitumisessa on nähtävissä kolme vaihetta:  
1. alkuvaihe, missä kourallinen samoin uskovia työskentelee perustajan muotoileman pää-  
määrän hyväksi, 2. organisoitumisvaihe, jolloin järjestäytyneet yhdistykset syntyvät ja 3. va-  
kiintuneisuuden vaihe, missä yhdistykset voimistuvat, ammatillistuvat, byrokratisoituvat ja  
konservatisoituvat.

Alkuvaiheessa yhdistys suhtautuu kielteisesti sisäisiin hierarkioihin, pyrkivät säilyttämään  
toimeenpanovallan perustasolla, eivät hyväksy alistus- ja herruussuhteita ja sitoutuvat ryh-  
män yhteisiin kollektiivisiin intresseihin ja aatteisiin. Intressiryhmälle muodostuu intres-  
siasema, joka vahvistaa ryhmän statusta "markkinoilla". Yhdistyksen intressiaseman vakiin-  
nuttaminen tapahtuu muun muassa poissulkemisprosessilla, joka on kaikille ryhmille tyypil-  
listä ryhmäkäyttäytymistä. Sulkemisprosessilla varmistetaan ryhmän homogeenisuutta (kol-  
lektiiviset intressit) ja suljetaan pois "toisinaajatteliijoita". (Ullrich 1982; Siisiäinen 1986.)

Intressiorientoitunutta toimintaa on tyypitelty eri tavoin, muun muassa erottamalla intressin  
käsitteestä laaja- ja kapea-alainen käsite. Laaja-alainen intressin käsite ulottaa intressiorien-  
toituneen toiminnan myös ei-taloudelliselle alueelle, josta esimerkkinä ovat kansalaisyhteis-  
kunta ja sen eri osa-alueet kuten kulttuuri, urheilu, järjestötoiminta ja vaihtoehtoliikkeet. (Ks.



esim. Siisiäinen 2010.) Laaja-alaisessa intressikäsitelmässä ihmisiä ei sido yhteen niinkään oma etu ja/tai taloudellinen laskelmointi, vaan vuorovaikutusprosesseissa syntyvät kiintymykselliset siteet. Yhteinen intressi vahvistuu ihmisten kokiessa keskinäistä huolenpitoa ja nähdessään tavoitteensa ja tulevaisuutensa samalla tapaa. Näin ryhmän jäsenille alkaa muodostua yhteinen kollektiivinen identiteetti, joka on yhdistyksen perustamisen alkuvoima.

Päämäärä- ja arvorationaaliset intressit on kirjoitettu sisään yhdistyksen toiminnan tarkoitukseen. Arvorationaaliset intressit ovat kuin atomeita, joita ei voi nähdä, mutta ne näkyvät toimijoiden tavassa toimia (ks. Swedberg 2005). Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää Max Weberin (1976) mukaan päämäärärationaalista toimintaa, jonka edellytyksenä on toiminnan ennakointi. Intressiaseman stabiilius ja intressiorientoituneen järjestelmän rationaalisuus perustuvat siihen, että toiminnan ei-aiottujen ennustamattomien seurausten merkitys vähenee, kun toimijoiden käyttäytyminen perustuu rationaalsiin intresseihin. Intressi siis osoittaa ryhmän sisäisen yhteyden (arvorationaaliset intressit) ja osoittaa toiminnan suunnan (päämäärärationaaliset intressit), jota toimijat vastuullisesti toteuttavat ilman institutionaalista pakkoa, joka on tyypillistä yhdistyksen muovautumisvaiheelle.

Kaikki intressit eivät saa aikaan kansanliikkeitä. Organisoitumiskykyisiä ovat ne intressit, jotka pystyvät mobilisoimaan riittävän laajasti materiaalisia ja motivaatioon liittyviä resursseja. Intressien on oltava riittävän aktuaaleja, tärkeitä ja erityisiä, jotta ne pystyvät organisaatioiden ja yhdistysten muodostamiseen ja vakiinnuttamiseen. (Siisiäinen 1986.) Myöskään ryhmän jäsenten yksilöllisten intressien ja ryhmän edustamien kollektiivisten intressien välillä ei yhdistyksen organisoitumisvaiheessa näyttäisi olevan ristiriitaa (yhteinen tulkintakehys). Yhdistyksen alkuvaiheessa toimijat toimivat omavastuullisesti kollektiivisen intressin/aatteen mobilisoimina.

Yksilöllisten ja kollektiivisten intressien ristiriidoista/ristiriidattomuudesta on kirjoittanut muun muassa Karl Marx. Hänen mukaansa yksilölliset intressit ovat jo lähtökohtaisesti yhteiskunnallisesti muovautuneita, jolloin yksilölliset intressit ovat lähinnä illuusioita, eikä varsinaista ristiriitaa yksilöllisten ja kollektiivisten intressien välillä ole olemassa. Myös Anthony Giddens (1985) on kirjoittanut yksilön ja ryhmäintressien välisestä vuoropuhelusta. Giddens lähtee ajatuksesta, että intressit ovat yksilön intressejä, koska intressit perustuvat yksilöllisiin haluihin ja tarpeisiin. Giddens kuitenkin jatkaa toteamalla, että kuuluessaan tiettyyn ryhmään

yksilöille muodostuu yhteisiä toimintavalmiuksia ryhmän ideologiasta käsin (esim. luokka-aseman perusteella), mutta intressit ovat palautettavissa yksilön omiin haluihin ja tarpeisiin. Pierre Bourdieulainen tapa on käyttää sosiaalisen kentän ja habituksen -termejä. Yksilön habitus ja intressit määräytyvät osana sosiaalista kenttää, osana laajempaa yhteiskunnallista rakennetta. Kollektiivi siis sisältyy yksilöön kestävinä lähes deterministisinä dispositioina, henkisinä rakenteina ja luokituksina. (Bourdieu 1977.)

Vuosituhannen (1800–1900) vaihteessa eläneen ranskalaisen sosiologin ja antropologin Émile Durkheimin koko tuotanto on tärkeä nykysosiologialle ja objektivistiselle intressikäsitteelle. Durkheim on tarkastellut intressisubjektin toimintaa yhteisön jakaman *kollektiivisen tajunnan* perusteella ja hylkää lähes täysin yksilölähtöisen intressiajattelun. Durkheimin mukaan kaikissa yhteiskunnissa on kollektiivitajunta, eräänlainen ”sopimusten sopimus”, jota yksilöt noudattavat. Normeja, sääntöjä ja velvollisuuksia täyttämällä yksilö lunastaa paikan yhteisössä, jolloin perusta yksilön näennäisesti itsenäisille päätöksille on yksilön ulkopuolisessa maailmassa. (Durkheim 1980; 1990.) Kysymys on ryhmien ja yksilöiden välisestä vaihtoprosessista, joka teoriassa on vapaaehtoista, mutta todellisuudessa pakollista ja intressisidonnaista (Mauss 1954).

Pierre Bourdieu (1995; 1998) peräänkuuluttaa kuitenkin ihmisten sosiaalisen käyttäytymisen käytännönläheisempää tarkastelutapaa, sillä ihmiset eivät toimi aina puhtaan rationaalisesti tai ”intressisidonnaisesti”. Hänen mukaansa sosiologista tutkimusta ei voi tehdä, ellei hyväksy klassisen filosofian ”riittävän järjen periaatetta”, ja sitä, että sosiaaliset toimijat toimivat aina ”jostain syystä”. Toisin sanoen toimijoilla on aina jokin intressi tehdä tekonsa, vaikka heidän tekonsa ja valintansa eivät olisikaan loogisia tai järjellä perusteltavissa.

### **3.2.2 Yhdistyksen institutionalisoituminen ja minä-intressien esiinmarssi**

Max Weber suhtautuu kriittisesti yhdistyslaitoksen pitkäkestoiseen kollektiiviseen ”intressikyvykkyyteen”. Vähitellen maailmankatsomuksellisista intresseistä syntyneet yhdistykset byrokratisoituvat ja irtaantuvat alkuperäisideologioistaan. Idealismi vähenee ja aatejohtajat vaihtuvat ammattijohtajiin, jotka pyrkivät toteuttamaan intressejään ”kylmän asiallisina”. (Weber 1976.) Käyttäen Ferdinand Tönniesin (1855 – 1936) lanseeraamia käsitteitä *Gemeinschaft* ja *Gesellschaft* Weber toteaa, että erotuksena kansanliikkeisiin järjestäytyneiden yhdis-

tysten muodostuminen ei ole spontaania, vaan varsin institutionalisoitunutta toimintaan, jossa "Gemeinschaft-toiminta" on muuttunut järjestäytyneeksi "Gesellschaft-toiminnaksi", jolloin herruus- ja valtasuhdepelit saavat jalansijan. Päätöksenteon byrokratisoituminen keskittää herruuden pienelle valtaa pitävälle joukolle, jonka pääasiallinen intressi on vallassa pysyminen, eikä ideologinen toiminta. Poissulkemisprosessi ei siis enää suuntaudu ulkopuolisia kansakilpailijoita kohtaan, vaan muuttuu ryhmän sisäiseksi statusryhmän valtaa pönkittäväksi peliksi. Intressiyhteenliittymät/järjestöt muuttuvat byrokraattisiksi ihmisten toimintamahdollisuuksia rajoittaviksi instituutioiksi. (Ks. myös Harju 2000; Siisiäinen 2010.)

Mutta Weber ei pidä järjestäytyneitä organisaatiota eikä byrokratiaa varsinaisina syntipukkeina, vaan toimijoiden tapaa käyttää jäykkää hallintokoneistoa monopoliasemansa vahvistamiseen ja omien ei-järjestölähtöisten intressien ajamiseen. Järjestäytynyt organisaatio siinänsä mahdollistaisi perusarvoista lähtevän päämäärä- ja arvorationaalisen toiminnan, mutta pienen eliitin diktatuurimainen "suunnan määrittäminen" jättää jäsenistön paitsioon, ja pitkään jatkuessaan tilanne johtaa ryhmän sisäisiin intressiristiriitoihin. (Weber 1976; ks. myös Siisiäinen 1986). Minä-intressien esiinmarssin jatkuessa ja jäsenistön homogeenisuuden rapautuessa yhteiskunnallinen liike/yhdistys menettää vaihtoehtoisen luonteensa ja mahdollisuuden ajaa jäsenistönsä asioita. "Liikkuva liike on jähmettynyt", se on rutinoitunut ja puhe on muuttunut institutionalisoituneeksi retoriikaksi. (Rammstedt 1978; Siisiäinen 1986.)

Ranskalainen filosofi Alexis De Tocqueville (1805 – 1859) ei pidä kriisiytymistä ja konflikteja pelkästään huonona asiana. Konflikti saa aikaan vastakonfliktin, ravistelee luutuneita ajatuksia ja mahdollistaa vaihtoehtoisia toimintatapoja. Tämän näkemyksen omaksuivat myöhemmin modernin sosiologian niin kutsutut konfliktiteoreetikot. Yhdistys/liike, joka on menettänyt mahdollisuutensa protestiin, on institutionalisoitunut juuri siihen järjestelmään, jonka protestina se aikanaan syntyi. Rammstedt (1978) näkee yhdistysten ja liikkeiden kehityksen vääjäämättömänä vaiheesta toiseen etenevänä prosessina, jossa vaihtoehdot kriisivaiheessa ovat varsin dikotomiset: organisoitua uudelleen tai kuolla.

Kapea-alaisen intressikäsityksen mukaan poliittinen toiminta ja toiminta kansanliikkeissä ovat yksilön omien tarpeiden tyydyttämistä, eikä toimintaa kollektiivin eduksi. Adam Smith'n mukaan yksilöiden oman edun tavoittelu johtaa koko yhteiskunnan kannalta tavoiteltavaan tulokseen ikään kuin näkymättömän käden (invisible hand) ohjauksessa. Toisin sanoen Adam

Smithin kansalaisyhteiskunta on työnjaollisesti eriytynyt kokonaisuus, jonka johtavana keskuksena ja moottorina ovat objektiivisesti ja puolueettomasti toimivat markkinat. Sen toimijat ovat vapaita omia pyrkimyksiään (self interest) toteuttavia yksilöitä. Koska toimijat oppivat markkinoiden sääntöjen ja muiden erikoistuneen toiminnan olevan hyödyllistä heidän itsensä kannalta, he sosiaalistuvat järjestäytyneeseen yhteistoimintaan muiden kanssa. Minäintressien esiinmarssi ei siten Adam Smithin intressikäsitteen mukaan ole ongelma, vaan lähes välttämättömyys yhteiskuntaa liikkeessä pitävänä voimana. (Smith 1937; 2003.)

Kirjassaan *Refleksiiviseen sosiologiaan* Bourdieu ja Wacquant (1995) esittävät weberiläisittäin, että ihmiset toimivat yhteiskunnan sääntöjen mukaan lähinnä vain siinä mitassa kuin sääntöjen noudattaminen tuottaa heille etuja ja on heille hyödyksi. Myös Mancur Olson (1965) ottaa esille hyötynäkökulman ja toteaa, että yhdistystoimijat pyrkivät säännönmukaisesti ajamaan omia etujaan, eikä yhdistyksen tai liikkeen kollektiivinen hyöty ole riittävä intressi osallistumiselle. Osallistumisintressit vaihtelevat myös sen mukaan, minkälaisia toimintaorientaatioita liittyy toimijan habitukseen, ja miten hän lukee kulloinkin vallalla olevia ”markkinaolosuhteita” eli pelejä. Intressi on peliin asettumista, pelissä mukana olemista, ja uskomista siihen, että peli on pelaamisen arvoista, ja että siitä on odotettavissa palkintoja. (Bourdieu 1998, ks. myös Kivitalo 2007.)

Bourdieu (1977) kuitenkin irtisanoutuu puhtaan laskelmoidusta hyötyajattelusta, sillä hänen mukaansa ihmisten kulkema reitti ei koskaan ole puhtaan tietoinen suunnitelma, sattumalla on oma osuutensa. Lévi-Strauss (1950) kuvaa samaa asiaa korttipakkavertauskuvalla: kortit sekoitetaan joka jaossa uudelleen, ja ne jakautuvat sattumanvaraisesti. Pelaajan rooliksi jää pelata mahdollisimman hyvä peli tämän ”sattumakehyksen” sisällä.

### **3.2.3 Intressiristiriidoista dialektisiin intresseihin ja yksilön ja ryhmän keskinäisiin vaihtoprosesseihin**

Intressiristiriidat ovat tarpeellisia yhdistyslaitoksen uusintamiselle, sillä maailma, joka on annettu, keskustelematon ja kyseenalaistamaton, ei muutu. Paikallaan pysyvä maailma palvelee hallitsevien ryhmien etuja ja legitimoii niiden valta-asemaa. Paikallaan pysyvässä maailmassa ”järjestelmän levottomat elementit” integroidaan vähitellen hallitsevan hegemonian alaisuuteen. Konfliktien tarkoituksena on paljastaa kamppailun näyttämö ja panokset, kertoa

yhteiskunnalle ongelman olemassaolosta. Kamppailu intressien paremmuudesta käydään sosiaalisella kentällä pääomalajien perusteella. (Bourdieu 1995.) Yhdistyslaitoksessa erotuksena markkinatalouteen korostuvat kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma (symboliset pääomala-  
jit), ja kriisivaiheessa uusi intressiryhmä haastaa institutionalisoituneen ”oma-etuisen” sta-  
tusryhmän nimenomaan arvorationaalisin perustein. (Bourdieu 1985; ks. myös Siisiäinen  
1986.)

Pierre Bourdieu (1998) kysyy: ”Ovatko pyyteettömät teot mahdollisia?” Intressin lajeja on yhtä monta kuin on kenttiä. Jokainen kenttä tuottaa oman intressimuotonsa, joka saattaa toi-  
sen kentän näkökulmasta vaikuttaa pyyteettömältä (tai absurdilta, realismin puutteelta jne.).  
Bourdieun mukaan on kuitenkin olemassa maailmoja, jotka selväsanaisesti sanoutuvat irti  
maksimaalisesta oman edun tavoittelusta. Esimerkiksi ”aateluus velvoittaa” merkitsee lähtö-  
kohtaisesti sellaista sosiaalista ryhmää, jonka velvollisuutena on anteliaisuus ja hyvien teko-  
jen tekeminen. (Bourdieu 1998.) Uskontoelämän ryhmäkäyttäytymistä tutkineen Émile Durk-  
heimin (1980) mukaan ihmiset ovat valmiita jopa kuolemaan sen aatteen puolesta, jota hei-  
dän sosiaalinen ryhmänsä edustaa. Yhdistyslaitoksen lähtökohtainen tehtävä on epäkohtiin  
tarttuminen, oikeuksien puolustaminen ja heikommassa elämän tilanteessa olevien auttami-  
nen, siis pyyteettömien tekojen tekeminen.

Hyvin järjestäytyneissä kunnian yhteiskunnissa pyyteettömiä tekoja suoritetaan spontaanisti.  
Mutta niissäkin pyyteettömyyden palkitsemisella on merkityksensä. (Bourdieu 1998.) Järjes-  
töissä ja yhdistyksissä vapaaehtoistoimijat tekevät pyytömiä tekoja ”symbolisen pääoman”  
innoittamina, työ, jonka palkitsemisen tärkeyden muun muassa Anne-Birgitta Pessi (2011) on  
ottanut esille. Palkitseminen/kiittäminen ilmentää arvostamista, ja sitä, että yhteisön vuoro-  
vaikutus on dialogista, eikä ylhäältä päin tulevaa valta-asemaa ilmentävää monologia. (Ks.  
Siisiäinen 1986.)

Viitaten edelliseen voidaan kysyä, että onko toimintakykyisissä yhdistyksissä käytössä sellai-  
sia ”vaihtoprosesseja”, jotka tuottavat toimijoilleen mielihyvää ja johtavat pitkäkestoisempaan  
intressoitumiseen verrattuna ei-toimintakykyisiin konfliktoituneisiin yhdistyksiin? Marcel  
Mauss'n (1954) mukaan kaikki instituutiot (yhteiskunta, yhdistyslaitos jne.) voidaan ymmär-  
tää yksilön ja ryhmän välisinä vaihtoprosesseina. Hänen mukaansa vaihto perustuu 1. velvol-  
lisuudelle antaa lahja, 2. velvollisuudelle vastaanottaa lahja ja 3. vastasuorituksen velvollisuu-

delle, jotka kaikki tulee ymmärtää laajasti sosiaalisena ja psykologisena kokonaisuutena. "Puhtaita" pyyteettömiä lahjoja ei siis Mauss'n teorian mukaan ole, näkemys, jonka myös Bourdieu (1998) ottaa esille. Bourdieun mukaan mitkään sosiaaliset maailmat eivät ole läpeensä pyyteettömyyden ohjaamia, vaan hyvinkin hurskaan, hyveellisen ja pyyteettömän teon takana on aina vähintäänkin hienovaraisia minä-intressejä. "Aateluus velvoittaa anteliaisuuteen", mutta palkka nautitaan yhteiskunnallisena arvostuksena. Molemmat, lahjan antaja ja saaja, saavat palkkionsa. Hyveen palveleminen ei siis perustu pelkkään kutsumukseen.

Mauss'n "vaihtosuhteajattelu" näyttäisi sisältyvän dialektiseen intressikonseptioon. Dialektisen intressikonseption mukaan yksilön ulkopuolisen maailman ja yksilöiden toiminnan vastakkainasettelu on teennäinen (Esim. Siisiäinen 1992a.) Paremminkin (objektiiviset) rakenteet ja (subjektiiviset) intressit ovat saman asian kaksi puolta, kaksi toisiaan edellyttävää momenttia. "Yhteiskunnassa mitään ei tapahdu ilman tietoista aikomusta, ilman tahdottua päämäärää" (Engels 1955), ja intressit tekevät mahdolliseksi kytkeä yhteen yksilöiden ja ryhmän toimintaresurssit tuottavaksi toiminnaksi. Bourdieun mukaan dialektinen käsitys intressistä mahdollistaa myös eri pääomalajien yhtäaikaisen tarkastelun. Taloudellisen voiton tavoittelu ei välttämättä ole vasta-aiheinen "symbolisten voittojen maksimoimiselle". Voittoa tavoittelemattomaan yhdistyslaitokseen sovellettuna edellä esitetty tarkoittaa taloudellisten resurssien valjastamista arvorationaalisen (esim. heikommassa elämäntilanteessa olevien auttaminen) toiminnan käyttöön.

Yksilöiden ja ryhmien intressien dialektisuutta ja vaihtosuhdetta voidaan tarkastella myös diskurssiteorian pohjalta. Diskurssiteoria painottaa toimijoiden välisiä avoimia jatkuvasti muuttuvia suhdekokonaisuuksia ja merkityssuhteita. Diskurssit kattavat koko sosiaalisen kentän; kulttuurin, politiikan, ideologian ja talouden, ja koko yhteiskunnan rakentuminen saa eräänlaisen kielellisen luonteen, jossa yhteiskunta on "diskurssien diskurssi", osadiskurssien summa. Yksittäiset diskurssit eivät kuitenkaan elä "avoimessa maailmassa", vaan määräytyvät ja tulevat ymmärretyiksi suhteessa laajempaa kulttuurista kontekstia. Täten myös yksilöiden intressit eivät ole "vapaita", vaan kiinnittyvät paikkaan, aikaan ja tilanteeseen eli kulloiseenkin sosiaaliseen kenttään (Bourdieu 1998; Laclau & Mouffe 2001.) Yhdistystoimijoiden diskursseja (sanallinen ja kirjallinen viestintä), joilla he kertovat esimerkiksi intresseistään, tulee siten tulkita suhteessa yhteiskunnan sen hetkiseen tilanteeseen, kulttuuriin, talouteen, politiikkaan ja vallalla oleviin ideologioihin.

Yhdistyslaitos instituutioon antaa rakenteen voittoa tavoittelemattomalle arvoperustaiselle toiminnalle. Max Weberin (1976) mukaan toiminta on sosiaalista vasta sitten, kun se on yhteydessä muiden ihmisten toimintaan ja suuntautuu sen mukaisesti. Weber on erotellut toiminnan eri ideaalityyppejä, jotka kaikki löytyvät yhdistyslaitoksesta. Institutionalisoitunut yhdistys toimii *traditionaalisesti* toistaen pinttyneitä joskus jopa haitallisia tapoja ja toimintakulttuuria. Toiminta voi olla *affektiivista* ja vahvasti emotionaalista yhdistyksen ajautuessa sisäisiin intressiristiriitoihin. Rationaalista toimintaa tarvitaan kriisistä selviytymiseen: *päämäärärationaalinen* toiminta osoittaa suunnan ja *arvorationaalinen* toiminta antaa toiminnalle eettisen pohjan. Karl Marxia (1979) vapaasti siteeraten yksilön/ryhmän tiedostaessa rakenteissa tai toiminnassa olevat epäkohdat (tiedostusprosessi), hän ryhtyy ”taisteluun” (intressin mukainen toiminta), jotta edusryhmän edellytykset ja intressiasema paranisivat. Yhteisten intressien muodostuminen edellyttää riittävien taloudellisten edellytysten lisäksi aina jäsenten välistä subjektiivisia yhteyksiä kuten kommunikaatiota, vuorovaikutusta ja organisatorista järjestäytymistä. Marxille intressisuuntainen toiminta on vallankumouksellista toimintaa, järjestötoimijoille se on aktiivista kansalaistoimintaa yhteiskunnallisten epäkohtien korjaamiseksi.

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä intressit ohjaavat sosiaali- ja terveysterveystöjen puheenjohtajien toimintaa aikakautena, jolloin yhteiskunnassa ja järjestökentässä on meneillään suuria muutoksia. Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin. 1. Onko luottamustoimen taustalla edelleen aatteen palo ja ideologinen sitoutuminen vai ohjaako osallistumista henkilökohtaiset intressit, ”minä” -projektit? 2. Ovatko puheenjohtajien intressit arvo- vai päämäärärationaalisia vai yhdistelmä molemmista? Eli pyrkivätkö puheenjohtajat päämääriinsä ”kylmän asiallisina”, ilmaisu, jota Max Weber (1976) on käyttänyt, vai ilmeneekö puheenjohtajien intresseissä myös arvoperustaista pohjaa ja/tai molempia? 3. Entä mikä osuus on pierre-bourdieulaisella ”todennäköisellä kausaalisuudella” ja ”riittävän järjen periaatteella”?

Max Weber (1978) on rakentanut kuvaa sosiaalisesta toiminnasta. Hänen mukaan rationaalinen toiminta käsittää sekä päämäärärationaalisen että arvorationaalisen toiminnan. Päämäärärationaalinen toiminta suuntautuu tiettyyn päämäärään ja siitä saatavaan konkreettiseen hyötyyn. Myös arvorationaalinen toiminta on tietoista ja johdonmukaista. Siinä sitoudutaan johonkin eettiseen arvopäämäärään, ja keinojen ja päämäärän tulee olla yhteensopivia. Päämäärä- ja arvorationaalinen toiminta voivat esiintyä myös yhdessä. ”Todennäköisellä kausaliteetilla” Bourdieu (1977) tarkoittaa tilanteita, joissa päätökset joudutaan tekemään ilman aukotonta tietoa tulevasta, ”riittävän järjen periaatteella”. Toisin sanoen yksilön elämäntrajektorii ei koskaan ole puhtaasti tietoinen suunnitelma, vaan vastaus siihen, mitä elämä eteen heittää. Myöskään toiminnan taustalla vaikuttavat intressit eivät aina ole rationaalisesti perusteltavissa, myös sattumalla voi olla osuutensa asiassa. (Ks. myös Siisiäinen 2010; Helttula 2015.)

Sosiaali- ja terveysterveystöjen puheenjohtajat valittiin tutkimuksen kohdejoukoksi, koska sote-järjestöt muodostavat järjestökentän suurimman ryhmittymän. Ja puheenjohtajat siksi, koska heidän asemansa järjestössä on keskeinen, joskaan ei helppo eri toimijoiden erilaisten ja joskus hyvinkin ristiriitaisten intressien leikkauspisteessä. Puheenjohtajien intresseillä on myös muiden toimijoiden intresseihin nähden merkittävämpi vaikutus järjestön imagoon, elinvoimaisuuteen, avustusmäärärahojen kohdentamiseen ja järjestöjen kykyyn tuottaa avuntarvitsejoille heidän tarvitsemiaan palveluita. Puheenjohtajien intressiasemalla on myös vaikutuksensa vapaaehtoistoimijoiden ja palkkatyönä työtään tekevien arkeen.



## 5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusasetelman kuvaus

Tutkimusprosessin käynnistää tutkimusongelman määrittäminen ja samasta aiheesta oleviin tutkimuksiin ja teorian tietoon perehtyminen. Kvalitatiivista tutkimusotetta suositellaan käytettävän muun muassa silloin, kun tutkittava aihepiiri on tuntematon ja kun tavoitteena on heikosti tunnettujen aihepiirien ja ilmiöiden ymmärtäminen ja kuvaileminen. (Burns & Grove 1997.) Laadulliset menetelmät ovat erityisen käyttökelpoisia silloin, kun ilmiötä tarkastellaan sisältäpäin sellaisina kuin asianosaiset sen itse kokevat. Tavoitteena ei ole yleistysten tekeminen, mutta merkitysten samankaltaisuuksien löytyminen kertoo tutkittavan kohteen syvällisestä olemuksesta. (Eskola & Suoranta 1999.) Sosiaali- ja terveysjärjestöjen puheenjohtajien osallistumisintressistä ei juurikaan aikaisempaa tutkimusta ole, joten valinta laadullisesta tutkimusotteesta tehtiin kyseisestä syystä, ja myös siksi, että kaiken kaikkiaan oli arvokasta antaa puheenjohtajille mahdollisuus käyttää oma puheenvuoro osallistumisintresseistään aikakautena, jolloin järjestökenttä elää monien muutospaineiden keskellä.

Laadulliseen tutkimukseen liitetään usein ajatus avoimesta tutkimussuunnitelmasta. Avoin tutkimussuunnitelma ei kuitenkaan tarkoita teoreettisen viitekehyksen puuttumista. Smaling (1995) vertaa teoreettista viitekehystä mikroskooppiin: se kohdentaa tutkimuksen tutkimuksen tarkoitukseen ja sulkee ulkopuolelle ne asiat, joista tekeillä olevassa työssä ei olla kiinnostuneita, eli antaa tutkimukselle fokuksen. Sitä, mikä jää ”mikroskooppilasin alle”, tulee tutkia ilman esiymmärrystä ja pyrkiä taltioimaan ilmiön kaikkein olennaisimmat seikat. Tässä tutkimuksessa intressi -käsite toimi tutkimuksen ”mikroskooppina”, teoreettisena viitekehysenä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen aikana. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkimuksen prosessimaista luonnetta. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen eri vaiheiden – aineistonkeruun, analyysin, tulkinna ja raportoinnin – kietoutumista yhteen. (Alasuutari 1993; Eskola & Suoranta 1999.)

## 5.2 Kuvaus teemahaastattelusta tutkimusmenetelmänä

Mitään metodia ei tulisi valita pohtimatta sen soveltuvuutta kyseisen tutkimusongelman ratkaisemiseen. Haastattelu on metodi, jossa tutkittava on aktiivinen osapuoli, subjekti, jonka ajatuksista haastattelija on kiinnostunut. (Hirsijärvi & Hurme 2000.) Haastattelumenetelmiä on useita. Tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu teorialähtöinen menetelmä. Teemat pohjautuvat tutkimuskysymyksiin, ovat tutkimuskysymyksiä selvästi yksityiskohtaisempia, mutta eivät kuitenkaan muodosta joustamatonta kysymyspatteristoa. Teemojen tulee olla riittävän väljät, jotta informaatikkojen kokemusmaailma saa tilaa, mutta samalla pitää haastattelu kohdennetusti tutkimuskohteessa eli ”tutkimusmikroskoopin” alla.

Käytettäessä mitä tahansa haastattelun muotoa metodina, tulee tutkijan olla tietoinen siitä, että haastateltavat saattavat olla taipuvaisia antamaan sosiaalisesti toivottavia vastauksia, mikä luonnollisesti vaikuttaa haastattelun luotettavuuteen (Järvinen & Järvinen 2000). Siksi teemahaastattelussa on olennaista, että haastattelutilanteessa käydään läpi kaikki etukäteen suunnitellut teemat, johon haastateltavat saavat vapaasti vastata omin sanoin, mutta niin, että tutkija kuljettaa haastattelutilannetta, ei haastateltava. Haastattelututkimuksessa vastauksia voidaan myös selventää ja syventää tekemällä haastateltavalle lisäkysymyksiä ja pyytämällä häneltä perusteluja jo esitetyille mielipiteille. (Eskola & Suoranta 1999.) Tässä tutkimuksessa tutkija kävi läpi kaikkien haastateltavien kanssa kaikki teemat, antoi haastateltaville tilaa kertoa kokemuksistaan, huolehti, että kaikki teemat tulivat läpikäydyksi ja teki tarvittaessa lisäkysymyksiä ja pyysi perusteluja.

## 5.3 Tutkimusotoksen kuvaus

Laadullisessa tutkimuksessa otokseen kuulumisen edellytyksenä on, että informanteilla on riittävästi tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta, ja että heillä on kyky reflektoida kokemuksiaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otos on harkinnanvarainen ja tarkoituksenmukainen: kysymys on näytteestä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä rakentamaan aineistosta teoreettisesti kestäviä näkökulmia, eikä pyrkiä yleistettävyyteen kuten on tavoitteena kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Otoksen/näytteen oletetaan kuitenkin edustavan koko

populaatiota tutkijan asettamien kriteereiden pohjalta. Herkkyys tutkittavaan ilmiöön on mahdollista saavuttaa löytämällä riittävästi avaintiedonantajia. (Alasuutari 1993.)

Tutkimuksen otos (n=19) koostui 19:stä Sosiaali- ja terveysjärjestön puheenjohtajasta (taulukko 1). Miehiä otoksessa oli 11, naisia 8. Haastateltavien keski-ikä oli 57,5 vuotta (vaihteluväli 36 – 72 vuotta). Haastateltujen koulutustaso oli huomattavan korkea ja monen asema yhteiskunnassa merkittävä. Luottamustehtäväänsä haastatellut puheenjohtajat olivat hoitaneet jo useamman vuoden ajan (keskiarvo 4,7 vuotta). (Taulukko 1.)

### **Taulukko 1**

#### Demograafiset tiedot vastaajista (n=19)

---

##### **Sukupuoli**

Mies	11
Nainen	8

##### **Ikä**

Keskiarvo	57,5
Vaihteluväli	36 - 72

##### **Koulutus**

Ylioppilas	1
Alempi korkeakoulututkinto	7
Ylempi korkeakoulututkinto	11
Väitelleet tohtorit	5

##### **Työelämästatus**

Opiskelija	0
Työelämässä	11
Eläkkeellä	6
Eläkkeellä ja työelämässä	2
Työtön	0

##### **Kokemus puheenjohtajuudesta vuosina**

Keskiarvo	4,7
Vaihteluväli	1 - 12

Otoksen edustavuutta tulee arvioida tutkimuksen tarkoituksesta käsin. Tässä tutkimuksessa ei riitä pelkkä informanttien kuvaus, vaan on tarpeellista kuvata myös puheenjohtajien edustamia järjestöjä, jotta lukijoille hahmottuisi puheenjohtajien välitön toimintaympäristö. Puheenjohtajien edustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen jäsenmäärät vaihtelivat 100 jäsenestä 76 000 jäseneseen. Osa vastaajista ei tiennyt järjestönsä sen hetkistä tarkkaa jäsenmäärää. Arviota vaikeutti muun muassa se, että osa puheenjohtajista edusti valtakunnallista liittoa, joiden jäseniä ovat paikallisyhdistykset eikä yksilöjäsenet. Osalla jäsenmäärät puolestaan lasket-

tiin perhekunnittain, ei yksittäisinä henkilöjäseninä. Aktiivisten vapaaehtoisten määrän arviointi koettiin ymmärrettäväsikin vaikeaksi, koska vapaaehtoistoimijoista järjestöt ei pidä rekisteriä. Arviot vaihtelivat 15 aktiivitoimijasta yli 1000:een aktiiviseen vapaaehtoistoimijaan. Kysyttäessä järjestön merkittävintä rahoituslähdetä nimesivät kaikki vastaajat Raha-automaattiyhdistyksen merkittävimmäksi rahoittajaksi.

Palkkatyöntekijöiden määrät vaihtelivat järjestöittäin. Pienempien järjestöjen palkkalistoilla oli yksi henkilö, kun taas suuremmissa järjestöissä työntekijöitä oli useampi kymmenen (suurin ilmoitettu työntekijämäärä oli 60). Päätoimisia täyttä työpäivää tekeviä työntekijöitä järjestöissä oli keskiarvolukuna ilmoitettuna 15,6 työntekijää per järjestö. Puheenjohtajat kuvasivat henkilökuntarakennettaan laajemminkin: projektityöntekijät työskentelivät määräaikaissuhteissa työsuhteissa, ja lyhyitä määräaikaissuhteita oli paljon varsinkin niissä järjestöissä, jotka järjestivät sopeutumisvalmennuskursseja. Osa järjestöistä kertoi tarjoavansa työtä ja työharjoittelupaikkoja myös palkkatukea nauttiville henkilöille.

Vastaajilta kysyttiin heidän edustamansa järjestön kokouspalkkio- ja kulukorvauskäytäntöjä. Ansiomenetyskorvausta ei maksettu missään järjestössä, lähes kaikissa maksettiin todellisten kulujen mukaan kulukorvauksia ja osassa pientä kuukausi- tai vuosipalkkiota. Kokouspalkkiota maksettiin kahdessa järjestössä.

## 5.4 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin 6.7. – 9.9.2015 välisen aikana. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tiedote tutkimuksen tarkoituksesta, jossa kysyttiin informantin halukkuutta osallistua tutkimushaastatteluun (liite 1). Rekisterin Sosiaali- ja terveystieteiden puheenjohtajista tutkija oli saanut Raha-automaattiyhdistyksestä (rekisterit ovat julkisia). Otos oli harkinnanvarainen siinä mielessä, että haastattelukutsuja lähetettiin tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti ainoastaan sosiaali- ja terveystieteiden puheenjohtajille, ja sattumanvarainen siten, että kenellä tahansa sosiaali- ja terveystieteiden puheenjohtajalla oli mahdollista osua otokseen, jolle kutsu lähetettiin.

Lähetetyistä 34 yhteydenotoista 20 vastasi haastattelupyyntöön myönteisesti (vastausprosentti 58,8 %). Yhdelle myöntävän vastauksen antaneelle puheenjohtajalle ei yrityksistä huo-

limatta löydetty sopivaa haastatteluajankohtaa, ja näin aineiston kooksi muodostui 19 informanttia. Laadullisen tutkimuksen edustavuutta arvioidaan yleensä saturaation käsitteellä. Saturaatio tarkoittaa tilannetta, jossa tutkimusaineistoa on riittävästi, eivätkä uudet tapaukset tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. (Syrjälä ym. 1995.) Tutkimusjoukkoa voidaan pitää edustavana, sillä aineisto alkoi satureitua jo 14 - 15 haastattelun kohdalla, mutta jo sovituihin haastatteluista ei luovuttu, ja näin aineistosta muodostui entistä rikkaampi. Haastatteluajankohta sovittiin mahdollisimman pian yhteydenoton jälkeen haastateltavan toiveiden mukaisesti. Haastattelut suoritettiin puhelimitse ja niihin kului aikaa keskimäärin 55 minuuttia (vaihteluväli 40 - 65 minuuttia). Jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset (liite 2), mutta niin, että haastattelusta muodostui luonteva keskustelutilaisuus. Tutkija piti huolen siitä, että keskustelun aikana kaikkiin teemoihin saatiin informaation näkemys asiasta. Koko haastattelun ajan tutkija teki muistiinpanoja ja heti haastattelun jälkeen kirjoitti muistiinpanonsa autenttiseen muotoon. Jälkikirjoitusvaihe kesti 1- 1,5 tuntia riippuen informantin tuottamasta haastattelumateriaalin määrästä.

## 5.5 Aineiston analysointi

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset ohjaavat koko tutkimusprosessia, myös aineiston analysointia. Induktio eli aineistolähtöisyys rinnastetaan usein laadulliseen tutkimukseen ja deduktio (teorialähtöisyys) määrälliseen tutkimukseen. Tällainen erottelu on kuitenkin nykytieteen mukaan kovin yksinkertaistavaa. Päätelymuotoja (induktio, deduktio) ei tulisi nähdä kilpailevina ja toisensa poissulkevinä, sillä tutkimus on harvoin täysin yksisuuntaista, pelkästään teoriasta tai aineistosta lähtevää. Tutkimuksen ei myöskään tarvitse olla joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Myös laadullisessa tutkimuksessa voi olla mukana määrällisiä elementtejä, kvantifiointia. (Mason 2002; Tuomi 2002.)

Aineiston analyysimetodiksi valittiin sisällön erittely. Aineistoa tutkija päätyi tarkastelemaan induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Teemahaastattelulla (deduktiivinen haastattelumuoto) kerätylle aineistolle tehtiin tutkimuskysymysten mukaisia kysymyksiä, eikä aineistoa raportoitu haastattelukysymyksittäin eikä jonkin valmiin teorian pohjalta. Tutkija pyrki ymmärtämään tutkittavia nimenomaan heidän omasta näkökulmastaan käsin. Analyysiprosessia voi kuvata vuoropuheluna teorian ja aineiston välillä, joka näkyy esimerkiksi tulosten esittämistavassa, jossa viitataan aikaisempiin tutkimuksiin. Näin aikaisempi intressikirjallisuus kietou-

tui yhteen nyt kerätyn aineiston kanssa vahvistaen tutkimuksen validiteettia. (Alasuutari 1993; Eskola & Suoranta 1999.)

Haastattelulla kerätty aineisto on yleensä runsas. Mitä syvempi dialogi haastattelijan ja haastateltavan välille syntyy, sitä rikkaammaksi aineistosta muodostuu. (Hirsijärvi & Hurme 2000.) Analyysiprosessi aloitettiin lukemalla monikymmensivuinen materiaali useampaan kertaan läpi kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Kyseinen vaihe on tärkeä, koska laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä rakentamaan aineistolähtöisiä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tutkimusta ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja aineisto, eivätkä tutkijan omat tulkinnat. Seuraava vaihe oli aineiston pelkistäminen (liitteet 3-6). Aineistolle esitettiin tutkimuskysymysten mukaisia kysymyksiä, ja tutkija kävi koko aineiston läpi alleviivaten erivärisillä kynillä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi pelkistetyt ilmaisut kirjattiin mahdollisimman tarkkaan käyttäen informanttien käyttämiä ilmaisuja. Näin aineistosta löytyi tietyt aihekokonaisuudet. Seuraava vaihe oli ryhmittely. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin samaan alakategoriaan, ja kategorialle annettiin sen sisältöä mahdollisimman hyvin kuvaava nimi. Tähän aineiston analyysivaiheeseen liittyi jo aineiston abstrahoimista ja käsitteellistämistä. Analyysia jatkettiin yhdistämällä samansisältöiset kategoriat toisiinsa, joista muodostui yläkategorioita, jotka myös nimettiin. Lopullisena tuloksena muodostui 4 yläkategoriaa. (Kyngäs & Vanhanen 1999.)

Sisällön analyysin lisäksi aineistoa kvantifioitiin (ks. Tuomi 2002). Vastaukset haastattelukysymyksiin puheenjohtajan työssään tarvitsemasta osaamisperustasta ja ominaisuuksista listattiin ja kvantifioitiin sen mukaan, montako kertaa ko. osaaminen tai ominaisuus aineistossa mainittiin. Kvantifiointia käytettiin myös raportointaessa tulokset kysymykseen puheenjohtajan johtajaprofiilista.

## **5.6 Tutkimuseettiset kysymykset**

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan vastuu. Tutkijan tulee pystyä aukottomasti ja läpinäkyvästi kuvaamaan kaikki tutkimuksen vaiheet tutkimusasetelmasta tutkimustulosten raportointiin asti niin, että lukija vakuuttuu tutkimuksen luotettavuudesta. Myös tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus on osa tutkimuksen eettisyyttä. Tässä tutkimuksessa tut-

kija lähestyi haastateltaviaan sähköpostitse, ja viestin vastaanottaja päätti itse osallistumisestaan.

Tutkimushaastattelu tulee pystyä pitämään tutkimushaastatteluna, eikä terapeuttisena kokemuksena, jollaiseksi se jossain tapauksissa voi muodostua. Toisaalta luonteva ja luottamusta herättävä dialogi on edellytys rikkaalle aineistolle. (Hirsijärvi & Hurme 2000.) Haastattelun jälkeen vastaajat kommentoivat haastattelua mielenkiintoiseksi ja kysymyksiä adekvaateiksi, ja 19:sta haastateltavasta 18 pyysi saada tutkimuksen luettavakseen sen valmistuttua. Tutkittavien anonymiteetin tulee säilyä koko tutkimusprosessin ajan. Haastateltavat koodattiin (PJ1 – PJ19) heti haastattelun jälkeen, ja tuloksia raportoitaessa tekstistä hävitettiin kaikki ne kohdat, joissa olisi ollut mahdollista tunnistaa vastaaja tai hänen edustamansa järjestö. Koodausnumerot ovat sattumanvaraisia, eivätkä esimerkiksi haastattelujen järjestysnumeroita.

## 6 TULOKSET

Haastatteluaineiston analyysiprosessi on kuvattu edellä olevassa luvussa, ja liitteistä 3 – 6 on nähtävissä aineiston yksityiskohtainen kategorisointi (kategorisointia ohjasivat tutkimuskysymykset). Tutkimustulokset raportoidaan kuitenkin kertomusmuodossa niin, että analyysiprosessin tuloksena saadut alakategoriat on ryhmitelty uudestaan ja muodostavat loogisen tarinan. Tarina alkaa siitä, miten elämä oli heittänyt haastateltujen puheenjohtajien eteen mahdollisuuden toimia järjestönsä puheenjohtajana ja loppuu puheenjohtajien ”tilinpäätös-puheenvuoroon” toimintakaudestaan. Pierre bourdieulainen (1977) ”todennäköinen kausaalisuus” linkittyy tarinaan muun muassa siinä mielessä, että puheenjohtajien aikaisempi järjestötyökokemus toimi yhtenä pontimena puheenjohtajan paikalle. Ottaessaan tehtävän vastaan puheenjohtajilla ei kuitenkaan ollut aukotonta tietoa tulevasta, ja ennustamattomuuden ja ”sattumien” maailmassa päätöksiä on usein pakko tehdä ”riittävän järjen periaatteella”, kuten Bourdieu (1998; 1999) asian ilmaisee.

Pierre Bourdieu (1999) jatkaa, että toimijoilla on kuitenkin aina jokin intressi valintojensa ja tekojensa taustalla. Tässä tutkimuksessa puheenjohtajien arvorationaaliset intressit muodostivat arvoperustaisen pohjan luottamustehtävän hoitamiselle. *”Jonkinlainen arvopatteristo tarvitaan”*, kuten yksi haastateltavista asian ilmaisi. Toinen haastateltava toi kuitenkin esille, että *”pelkällä aatteellisella retoriikalla ei selviä”*, koska nykypäivän järjestöjohtaminen on rankkaa työtä. Tässä tutkimuksessa päämäärärationaaliset intressit kuvaavat puheenjohtajien arkea ja niitä konkreettisia toimenpiteitä, joihin järjestössä oli välttämätöntä ryhtyä sen olemassaolon turvaamiseksi.

Tutkimushaastattelut tehtiin aikana, jolloin yhteiskunnassa ja järjestökentässä oli meneillään monia muutoksia. Jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää sosiaali- ja terveystajärjestöjen puheenjohtajien monimuotoista arkea, on tulososassa ensin raportoitu tulokset luottamustehtävän edellyttämistä kompetenssivaatimuksista.



## 6.1 Luottamustehtävän kompetenssivaatimukset

Martti Siisiäinen (2010) on esittänyt, että tänä päivänä yhdistys- ja järjestöjohtaminen vaativat monialaista tietoa, korkeata kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman hallintaa ja johtajuusasi-antuntemusta. Osa tarvittavasta tiedosta ja osaamisesta on sellaista, jota ei ole mahdollista hankkia kouluja käymällä; se hankitaan sosiaalisella kentällä. Anne-Line Balduck (2009) on tutkimusryhmineen todennut, että luottamustehtävän hoitaminen edellyttää kognitiivista (esim. strategiaosaaminen) ja sosiaalista osaamista (esim. kyky kuunnella muita) ja emotionaalista intelligenssiä (esim. rehellisyys ja luotettavuus).

### 6.1.1 Puheenjohtajuuden edellyttämä osaamisperusta

Tähän tutkimukseen haastatelluilta puheenjohtajilta kysyttiin heidän näkemyksiään siitä, mil-laista osaamista ja minkälaisia ominaisuuksia puheenjohtajat tarvitsevat onnistuakseen teh-tävässään. Vastausten mukaan tänä päivänä on entistä tärkeämpää hallita talousasiat, lain-säädäntö, ja asiat, joita liitto yhteiskunnassa pyrkii edistämään. Johtamisosaaminen (asiat ja ihmiset) katsottiin ensiarvoisen tärkeäksi. Kyky ratkaista konflikteja, rakentaa yhteistä ym-märrystä ja konsensusta, kyky verkostoitua ja sosiaalisen kentän (tässä järjestökentän) tun-temus nostettiin myös listan kärkeen. Hyvä yleissivistys ja yhteiskunnallisten asioiden hah-mottaminen ovat osa uskottavaa esiintymistä. Vastaukset osoittivat, että puheenjohtajan arki-työ on ajoissa asioihin reagoimista ja niiden tavoitteellista hoitamista. (Taulukko 2.)

*"Asioihin pitää vaikuttaa kaikilla tahoilla, tasoilla ja ajoissa. Se on rankkaa työtä, joka ei on-nistu ottamalla rusinoita pullasta." PJ8*

*"Pitää uskaltaa ottaa vastuu; ihmissuhteissa on sen verran sähläämistä, että pj:n tulee ottaa ohjat käsiin perustehtävästä käsin ja mennä eteenpäin yhteisellä sopimuksella." PJ11*

*"Lainsäädännön tunteminen, ja ylipäättään koko lainsäädäntöprosessin tunteminen on ihan välttämätöntä, sillä järjestön tehtävä on vaikuttaa asioihin, ja jos prosessia ei tunne, niin "myö-hästy"." PJ8*

## Taulukko 2: Puheenjohtajuuden edellyttämä osaamisperusta

Osaaminen		Vastaukset (n)
1	Talousasioiden ymmärtäminen	9
2	Johtamisosaaminen (asiat ja ihmiset)	9
3	Liiton ajamien asioiden hyvä hallinta	6
4	Lainsäädännön hallinta	6
5	Kyky ratkaista konflikteja	6
6	Kyky rakentaa yhteistä ymmärrystä ja konsensusta	5
7	Kyky luoda kontakteja ja toimia verkostoissa	5
8	Järjestötoiminnan tuntemus (myös kokoustekniset taidot)	5
9	Kyky toimia järjestön keulakuvana	5
10	Laaja yleissivistys	5
11	Kokonaisuuksien hallinta	4
12	Motivointikyky (jäsenistö ja henkilökunta)	4
13	Luovuus	3
14	Yhteiskunnallisten asioiden hallinta	3
15	Päätöksentekokyky	3
16	Kielitaito	2
17	Kyky näyttää suuntaa ja kulkea joukkojensa edessä	2
18	Rohkeus tarttua vaikeisiin asioihin	2
19	Kyky ottaa asioita nopeasti haltuun	1
20	Kyky johtaa puhetta	1
21	Organisointikyky	1
22	Kyky esittää asiat selvästi ja argumentoiden	1
23	Kansainvälisyys	1
24	Kyky kirjalliseen tuottamiseen	1
25	IT-osaaminen	1

### 6.1.2 Puheenjohtajuuden edellyttämät henkilökohtaiset ominaisuudet

Osaamisperustan lisäksi vastaajilta kysyttiin heidän näkemyksiään puheenjohtajan työssään tarvitsemista ominaisuuksista. Haastatellut puheenjohtajat nimesivät yhteensä 28 erilaista ominaisuutta (Taulukko 3). Eniten he painottivat kuuntelemisen taitoa, kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, ja puheenjohtajan kykyä ja halua huomioida muiden mielipiteitä päätöksiä tehtäessä. Tehtävän hoidon he totesivat edellyttävän myös varsin pitkää pinnaa, paineensietokykyä, periksiantamatonta luonnetta, myötä elämisen kykyä, kykyä innostaa ja innoittaa muita ja avarakatseisuutta. Ominaisuuksien lista osoittaa, että puheenjohtajalla on

mahdollisuus onnistua työssään silloin, kun hän kuuntelee ja arvostaa kanssatoimijoitaan, ei kävele heidän ylitseen, on tasapuolinen, oikeudenmukainen, rehellinen ja toimii itse innostavana esimerkkinä muille.

*”Pitkää pinnaan, perslihaksia, tunnetta, järkeä ja sitkeyttä! Uskottavaa vakuuttavaa esiintymistä; kukaan ei jaksu kuunnella monologeja. Toivon antaminen ja innostaminen. Ja huumorintaju! Ilman huumorintajua ei pärjää, ja siitä saa itselleenkin energiaa!” PJ8*

**Taulukko 3: Puheenjohtajuuden edellyttämät henkilökohtaiset ominaisuudet**

Ominaisuudet		Vastaukset (n)
1	Kuuntelemisen taito	6
2	Periksiantamattomuus	6
3	Yhteistyökyky	4
4	Kyky tulla ihmisten kanssa toimeen	4
5	Jämäkkyys	4
6	Pitkä pinna	4
7	Kyky innostaa ja innoittaa	4
8	Oikeudenmukaisuus/tasapuolisuus	4
9	Ei-dominoivuus	3
10	Avarakatseisuus	3
11	Paineensietokyky	3
12	Uskottavuus	3
13	Esimerkkinä toimiminen	3
14	Joustavuus	2
15	Rehellisyys	2
16	Kunnianhimo	1
17	Toivon antaminen	1
18	Rauhallisuus	1
19	Esiintymiskyky	1
20	Rohkeus	1
21	Myötäelämisen kyky	1
22	Lojaalisuus	1
23	Aito kiinnostus oman järjestön asioihin	1
24	Helposti lähestyttävyyys	1
25	Huumorintaju	1
26	Kyky aistia ihmisten tunteja	1
27	Positiivisuus	1
28	Muita arvostava työskentelytapa	1

## 6.2 Puheenjohtajuus – sattumaa ja suunnitelmallisuutta

Jukka Helttulan (2015) mukaan kaikessa tekemisessä sattumalla on iso osuus. ”Sattuma” -ajattelu on nähtävissä myös Pierre Bourdieun ajattelussa, ja tämän tutkimuksen tuloksissa. Ennustamattomuus ei Bourdieu (1995; 1998) mukaan kuitenkaan tarkoita irrationaalisia päätöksiä. Bourdieulainen *todennäköinen kausaalisuus* tarkoittaa, että toimija valitsee itselleen todennäköisesti sopivimman toimintavaihtoehdon ”riittävän järjen periaatteella”. Mutta todennäköinen kausaalisuus tarkoittaa myös sitä, että jotkut jo tapahtuneet asiat taustalla vaikuttavat yksilön tekemiin valintoihin (”polkuriippuvuus”). Todennäköisiä polkuja puheenjohtajan paikalle olivat haastateltujen puheenjohtajien mittava järjestötausta ja erilaiset yhteiskunnalliset luottamustehtävät sekä kunta- että valtiollisella tasolla.

### 6.2.1 ”Lupauduin mukaan”

Lähes kaikkia tähän tutkimukseen haastateltuja puheenjohtajia oli pyydetty asettumaan puheenjohtajaehdokkaaksi. Toisin sanoa ”elämä oli heittänyt” puheenjohtajan eteen tilanteen, joka edellytti päätöksiä. Ratkaisuja oli pohdittu eri puolilta, mutta useimmille asettuminen ehdolle oli kuitenkin luonnollinen jatke sille mittavalle järjestötyölle, joka lähes jokaisella vastaajalla oli takanaan. Sattumalla oli myös osuutensa. Kyseinen järjestö oli haastatellulle puheenjohtajalle saattanut tullut tutuksi esimerkiksi oman palkkatyön kautta, ja myöhemmin johtanut aina puheenjohtajuuteen asti.

*”Minua pyydettiin asettumaan ehdolle.” PJ4, PJ5, PJ6, PJ7, PJ8, PJ9, PJ10, PJ11, PJ14, PJ15, PJ16, PJ18*

*”Kun minua pyydettiin puheenjohtajaksi, ensin epäröin oman virkani ja asemani vuoksi. Mutta nämä kaksi tehtävää ovat tuoneet synergiaetua. Olen kyllä ajoittain joutunut jääväämään itseni, mutta kyllä tehtävät ovat täydentäneet toisiaan, ja siinä mielessä intressiristiriitoja ei ole ollut.” PJ16*

*”Monen asian sattuma. Olin osastonhoitajana xx-kuntoutusosastolla. Tuolloin tutustuin xx-yhdistykseen, ja sillä tiellä olen.” PJ17*

## 6.2.2 ”Peliin asettuminen”

Martti Siisiäisen (2010) mukaan järjestökentällä toimiminen edellyttää järjestökentän lainalaisuuksien tuntemusta. Siisiäinen siteeraa Pierre Bourdieun terminologiaa, ja esittää, että toimija, jonka *habitus* on sopusoinnussa kentän symbolisen maailman kanssa, kykenee valitsemaan itselleen todennäköisesti suotuisaan lopputulokseen johtavia vaihtoehtoja, kuten merkityksellisiä yhdistysjäsenyyksiä ja muita statusta kohottavia sosiaalisia verkostoja. Toisin sanoen järjestöjohtajat, jotka ymmärtävät, että järjestöjohtaminen on bourdieulaisittain ilmaistuna ”peliin asettumista”, pärjäävät, vaikka tulevaisuutta ei olekaan mahdollista täysin ennakoita. Keskeistä ”voitossa” on toimijan kyky lukea sosiaalista karttaa ja tehdä siinä oikeita valintoja ja siirtoja.

Järjestömaailma sosiaalisena kenttänä oli lähes kaikille haastatelluille puheenjohtajille entuudestaan tuttu, joten siinä mielessä heillä oli hyvinkin selkeä kuva ”pelikentästä”. Moni oli ennen puheenjohtajuutta ollut oman paikallisyhdistyksensä tai valtakunnallisen järjestön hallituksessa, varapuheenjohtajana ja/tai erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Tosin työmäärän runsaus, henkilöristiriitojen määrä ja järjestörahoituksen haasteellinen tilanne yllättivät, kuten myöhemmissä luvuissa raportoidaan. Haastatellut puheenjohtajat ”aloittivat siis pelin” sekä tietoisina että tietämättöminä tulevista haasteista, mutta tulokset osoittivat, että koska he tunsivat kyseisen sosiaalisen kentän, he pystyivät ennustamattomissakin tilanteissa tekemään rationaalisia ratkaisuja ”riittävän järjen periaatteella”, kuten Bourdieu (1998) asian ilmaiseen.

*”Luottamustoimen johtaminen on ollut sitä mitä siltä osasin odottaa.” PJ1, PJ3, PJ4, PJ5, PJ6, PJ7, PJ9, PJ12, PJ14, PJ13, PJ15*

*”Koko Suomen poliittisen kentän tuntemus ja kontaktit sinne, sillä vaikuttaminen tapahtuu pitkälti politiikkojen kautta. Ihan henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeitä.” PJ4*

*”Puheenjohtajan työ on tulevaisuusorientoitunutta työtä, jossa tulee hahmottaa toimintaympäristö ja tulee osata elää ajassa, paikassa ja ajan hermolla.” PJ5*

*”Yksinään puheenjohtaja ei pysty mihinkään. Yhdessä toiminnanjohtajan, hallituksen ja henkilökunnan kanssa sovitaan tavoitteista, päämääristä ja toimitaan etunojassa eli vaikutetaan asioihin silloin, kun niihin vielä voidaan vaikuttaa, kuten lainsäädännön valmistelu.” PJ8*

Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että bourdieulaisista pääomlajeista sosiaalisella ja kulttuurisella pääomalla on suuri merkitys puheenjohtajien ”kenttätöyssä”. Päätöksiä valmistel-

laan yhteistyönä verkostoissa, kontaktit on luotu henkilökohtaisella tasolla, ja niihin sisältyy luottamusta. Putnamin (2000) mukaan verkostoitunut yksilö on tehokkaampi, ja hyöty koituu molemmille, yksilölle ja verkostolle. Sosiaalista pääomaa on vaikea mitata sen immateriaalisen luonteen vuoksi, mutta sen merkitystä ei voi vähätellä toteaa Ruuskanen (2001). Sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma helpottavat myös ymmärtämään muiden toimijoiden liikehdintää kentällä. (Bourdieu 1998.)

### **6.3 Arvorationaaliset intressit luottamustehtävän perustana**

Max Weberiläinen arvorationaalinen toiminta on määritelty toiminnaksi, joka on tietoista arvo- ja ideologiperustaista toimintaa (1978). Mutta kenen arvoista ja ideologioista on kysymys? Yksilön (puheenjohtajan) vai ryhmän (järjestö)? Martti Siisiäinen (1986) esittelee väitöskirjassaan eri ajattelijoiden käsityksiä yksilöllisistä ja kollektiivisista intressikonseptioista. Karl Marxin mukaan yksilön intressit määräytyvät (aina) yhteiskuntaperusteisesti. Émile Durkheimin (1980) ”kollektiivitajunta” -ajattelun mukaan yksilö on vain eräänlainen ryhmäsidonnaisten ”ismien”, aatteiden ja uskomusten toteuttaja ja täytäntöön panija. Samansuuntaiseen näkemykseen on päätenyt myös Pierre Bourdieu. Toimijoiden intressejä ja interaktioita ei voida irrottaa sosiaalisesta kentästä, vaan kollektiivi sisältyy yksilöön kestävinä dispositioina, henkisinä rakenteina ja luokituksina. (Bourdieu 1977.) Anthony Giddens (1985) puolestaan ajattelee, että intressit ovat yksilön intressejä, koska ne perustuvat yksilön omiin haluihin ja tarpeisiin, mutta kuuluessaan tiettyyn ryhmään ihmisille muodostuu ryhmästä lähteviä ja sen koheesiota vahvistavia toimintavalmiuksia.

Viimeaikaisessa järjestötutkimuksessa on ryhdytty puhumaan niin sanotuista minä -projekteista ja -intresseistä, joilla tarkoitetaan lyhytkestoisempaa omista tarpeista lähtevää osallistumista. ”Minä” -osallistuminen on aatteelliseen osallistumiseen verrattuna kevyempää; vain osa identiteetistä ”luovutetaan projektille”. Lisäksi toimijat puntaroivat vahvasti osallistumisen tuottamaan hyötyä suhteessa panoksiin. (Esim. Kankainen 2007; Siisiäinen 2003a; 2010.) Marc Olson (1965) on kannanotoissaan jopa vieläkin jyrkempi. Hänen mukaansa osallistumispäätöstä tehtäessä itselle koituvaa hyötyä suhteessa panoksiin pohditaan vahvasti, eikä niinkään yhdistykselle koituvaa hyötyä.

Tosin tutkimustulokset ”kevyestä” järjestöosallistumisesta on saatu tutkittaessa niin sanottujen rivijäsenten järjestöosallistumista. Tämän tutkimuksen tulokset puheenjohtajien sitoutuneisuudesta kertovat toisenlaisesta todellisuudesta. Ei pelkästään sanat, vaan myös haastateltujen puheenjohtajien äänenpainot ja intensiivinen kerronta viestittivät vahvaa sitoutuneisuutta luottamustehtävän hoitamiseen myös heillä, joilla ajatus luovuttamisesta oli käynyt jossain vaiheessa mielessä. Mutta luovuttaminen ei heilläkään valikoitunut lopulliseksi vaihtoehdoksi. ”Luovuttamattomuuden intressit” perustuivat pitkälti puheenjohtajien omaan ideologiaan saattaa työ loppuun työtehtävästä riippumatta.

### 6.3.1 Järjestötyön arvoperustaan sitoutuminen

Jo ennen järjestäytyntä kolmatta sektoria kansalaisaktivistit toimivat yhteiskunnallisten epäkohtien korjaamiseksi, ja ensimmäiset sosiaali- ja terveysjärjestöt perustettiin auttamaan vaikeisiin elämäntilanteisiin joutuneita väestöryhmiä (Alapuro & Stenius 1989; Harju 2007). Kysyttäessä puheenjohtajilta heidän näkemyksiään siitä, mikä on järjestökentän tehtävä yhteiskunnassa, vastaajat ottivat esille kansalaisvaikuttamiseen, demokratiaan ja humanitääriin työhön liittyviä arvoja. Tällä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan vastaajien yhdistyslaitokseen liittämiä laajempia konnotaatiota ja merkityssuhteita ja oman puheenjohtajuuden arvoperustaista pohjaa. Toisin sanoin pyrittiin luomaan ”tulokulmaa” vastaajien intressiorientaatioihin. Vastaajat sitoutuivat vahvasti kansalaisyhteiskunnan edustamaan kansalaisdemokratiaan, kansalaisaktivismiin ja heikommassa elämäntilanteessa olevien auttamiseen.

*”Ehdottomasti tärkeintä on saattaa kansalaisten ääni kuuluviin ja päättäjille tietoa epäkohdista, jotka tulee korjata.” PJ8*

*”Aktiivisen kansalaisuuden vahvistaminen ja tarjota kansalaisille vaikuttamisen väyliä ja keinoja.” PJ7*

*”Kansalaisvastuun kantaminen toisista ihmisistä. Eli pitää huolta heistä, jotka apua tarvitsevat. Tänä päivänä oma napa alkaa olla lähempänä, ja niin ei saisi olla. Järjestöjen tehtävä on aktivoita ihmisissä olevaa yhteisvastuun tunnetta.” PJ12*

Vastaajat ottivat esille myös järjestöjen roolin yhteiskunnan palveluita täydentävänä tahona. Sosiaali- ja terveysministeriön kehittämistyöryhmän raportin (STM 2014:14) mukaan järjestölähtöinen auttamistyö on edelleen taloudellisesti ja inhimillisesti merkittävää, koska sosiaaliturvan ja -palveluiden katveeseen jää aina ihmisiä, joiden avuntarpeeseen ei pystytä vastaa-

maan julkisen palvelujärjestelmän keinoin. Tämä tuli selvästi esille kaikkien vastauksista. Puheenjohtajat korostivat järjestöjen jatkuvasti kasvavaa roolia Suomen nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, ja vapaaehtoistyön merkitystä ”yhteiskuntatalkoissa”.

*”Järjestöjen merkitys kasvaa entisestään, sillä yhteiskunta ei pysty tarjoamaan kaikkia niitä palveluita, joita ihmiset tarvitsevat. Kuntien ja järjestöjen palvelut eivät saa olla päällekkäisiä, vaan toisiaan täydentäviä.” PJ15*

*”Järjestöt korjaavat ”venettä” (vene = yhteiskunnan palvelutarjonta) laittamalla ”tapin” vuotokohtaan; muuten vene uppoaisi.” PJ11*

Kaiken kaikkiaan vastaajien näkemykset puheenjohtajien työssään tarvitsemasta arvoperustasta oli hyvin yhtenäinen. Aatteen ja ideologian tulee kummuta järjestön perustehtävästä, joka sosiaali- ja terveysjärjestöissä on auttaminen. Yksi vastaajista käytti auttamiskäsitteestä yleishumanismin termiä ja eräs toinen kutsui auttamista ”ei-aineelliseksi intressiksi”. Poliittista aatetta ei katsottu tarvittavan. Mikäli puheenjohtajalla poliittinen tausta on, sen ei tulisi näkyä hallitustyöskentelyssä tai järjestön ulostuloissa.

*”Siinä mielessä, kun järjestöt eivät maksa kokouspalkkioita, on motivaation lähdeittävä nimenomaan aatteelliselta puolelta. Eli intressit ovat ei-aineellisia.” PJ13*

*”...hmmmm, jos jotain ideologiaa tarvitaan, niin se on arvopohja ja oikea asenne. Tarvitaan auttamisen halua ja kykyä asettua toisen heikompiosaisen ihmisen asemaan.” PJ8*

*”Jonkinlainen arvopatteristo tarvitaan, joka lähteen järjestön ajamasta asiasta. Puheenjohtajalla tulee olla sama ideologia, mikä on hänen edustamallaan liitolla.” PJ11*

*”Jos puheenjohtajalla on poliittinen tausta, sen ei tule näkyä eikä vaikuttaa, koska puheenjohtajuus edellyttää laaja-alaista asioiden tarkastelua.” PJ5*

### **6.3.2 Oman arvoperustan tunnistaminen**

Se, että on yksilö tuntee edustamansa järjestön arvot, on lähtökohta niihin sitoutumiselle. Puheenjohtajalla tulee olla herkkyyttä ja halua tutkia omia intressejään ja motivaatiotekijöitään, jotta luottamustehtävän hoitaminen perustuisi ryhmän kollektiivisiin intresseihin. Vaikka suurta osaa vastaajista oli pyydetty asettumaan järjestönsä puheenjohtajaehdokkaaksi, oli järjestötoimintaan mukaan lähteminen aikanaan tapahtunut puheenjohtajien omista intresseistä ja henkilöhistoriasta käsin. Yleinen kiinnostus yhteiskunnallisiin asioihin, lapsuuden kodin arvoperusta, halu antaa takaisin itse aikanaan yhteiskunnalta saatua apua, halu raken-



taa parempi ja oikeudenmukaisempi yhteiskunta ja oman koulutuksen kautta kertyneen asi-  
antuntijuuden antaminen järjestön käyttöön olivat vastaajien nimeämiä osallistumisintresse-  
jä. Tämä kaikki tuli selvästi esille vastaajien kerronnassa; heidän puheensa viestitti vahvaa  
vihkiytymistä yhteiskunnallisten asioiden hoitamiseen.

*"Olen jo yliopistossa ollut aktiivinen osakuntalainen, myöhemmin osallistunut ystäväseura-  
toimintaan, minulla on kunnallisia luottamustoimia, olen mukana politiikassa, eli tämä on elä-  
mäntapa." PJ1*

*"60-luvulta asti olen ollut mukana näissä hommissa. 60-luvulla vaikutti mm. marraskuun liike,  
mukana oli myös yks-punapää-Tarja, haluttiin saada aikaan yhteiskunnallisia uudistuksia, ra-  
kennettiin rihmastoja, otettiin kantaa, kehitettiin jne." PJ11*

*"Puheenjohtajaksi lähdin, koska halusin antaa takaisin sitä hyvää, mitä olin itse järjestöltä  
saanut, kun apua tarvitsin." PJ7*

*"Oma kasvatus jo lapsena on ollut sellaista, että vähempiosaisista välitetään." PJ8*

Vastaukset ilmentävät pierre bourdieulaista *todennäköisyyden kausaalisuutta*, "polkuriippu-  
vuutta". Tietynlaisella henkilöhistorialla on todennäköisempään suuntautua tietynlaisiin teh-  
täviin. Habitus -käsitteen mukaan habitus ilmentää tietyn kulttuurin rakentumista yksilössä,  
ja ne toimijat, jotka jo lapsuudestaan lähtien ovat kyenneet keräämään itselleen sopivia pää-  
omavarantoja, ovat "kenttäosaamisessa" etulyöntiasemassa (Bourdieu 1986; Siisiäinen 2010),  
kuten tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat.

### **6.3.3 Luottamustehtävän hoitoa tukevat minä -intressit**

Anthony Giddens (1985) on kirjoittanut yksilön ja ryhmäintressien välisestä vuoropuhelusta.  
Giddens lähtee ajatuksesta, että intressit ovat yksilön intressejä, koska intressit perustuvat  
yksilöllisiin haluihin ja tarpeisiin. Mutta kuuluessaan tiettyyn ryhmään yksilöille muodostuu  
yhteisiä toimintavalmiuksia ryhmän ideologiasta käsin, mutta intressit ovat aina palautetta-  
vissa yksilön omiin haluihin ja tarpeisiin. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat Anthony  
Giddensin intressikäsitystä. Puheenjohtajien vastauksista on nähtävissä heidän henkilökoh-  
taiset intressinsä, mutta ne eivät ole vasta-aiheisia ryhmän kollektiivisille intresseille, vaan  
muodostavat toinen toisiaan tukevan kehän. Järjestö hyötyi puheenjohtajien suorista kontak-  
teista esimerkiksi eduskuntaan, terveydenhuoltoon ja yliopistomaailmaan (puheenjohtajien

sosiaalinen pääoma), ja puheenjohtajat puolestaan järjestötyön kautta kertyneistä kontakteista ja ammattitaidon karttumisesta (Marcel Mauss'n vaihtoteoria).

*"Järjestötyössä voi oppia sellaisia asioita, joita voi omassa työssään hyödyntää. Kysymys on tavallaan kehästä: puheenjohtajan osaaminen hyödyntää kaikkia kaikkialla. Järjestötyön kautta saa myös merkittäviä kontakteja." PJ4*

*"Omat laajat verkostoni terveydenhuoltoon ja yliopistomaailmaan sekä kansallisesti ja kansainvälisesti hyödyttävät myös järjestöäni." PJ5*

*"Voin sanoa, että järjestö on hyötynyt suorista kontakteistani eduskuntaan, valtioneuvostoon ja eri ministeriöihin." PJ8*

Arvoperustaista johtajuutta syvensi puheenjohtajan oma henkilökohtainen tai lähipiiriä kohdannut kokemus siitä sairaudesta, vammasta tai riippuvuudesta, jonka ympärille kyseinen järjestö oli aikanaan perustettu. Arjen realiteettien ymmärtäminen omien henkilökohtaisten kokemusten kautta tuki kirjaviisautta ja vahvisti puheenjohtajuuskompetenssia. Tässäkin on havaittavissa bourdieulaista todennäköisyyden kausaalisuutta: henkilöillä joilla on omassa henkilöhistoriassaan yhtymäkohtia esimerkiksi vammaisuuteen todennäköisemmin hakeutuivat sille sosiaaliselle kentälle, jossa vaikuttamistyö vammaisten eteen on mahdollista.

*"Lähipiirissä tapahtuneet vammautumiset. Halusin olla mukana edistämässä heidän asioitaan ja antamalla takaisin sitä, mitä olemme perheenä esimerkiksi sopeutumisvalmennuskursseilta saaneet." PJ3*

*"Sairastuin itse XX-sairauteen, ja se oli yksi syy lähteä mukaan järjestötoimintaan." PJ1*

*"Menin nuorena keikkahommiin XX-kotiin, ja näin sen hädän mikä siellä oli. Sillä matkalla ollaan edelleen; nyt vaan eri tehtävissä." PJ12*

Puheenjohtajan tehtävän hoitaminen edellyttää monialaista osaamista (ks. Taulukko 2, s. 50). Myös tehtävässä onnistumista edesauttavien ominaisuuksien lista oli pitkä (ks. Taulukko 3, s. 51). Tutkimukseen vastanneiden koulutustaso oli korkea, työelämätausta monipuolinen ja usean vastaajan status työelämässä korkea (ks. Taulukko 1, s. 43). Vastaajat toivatkin esille, että omasta koulutus- ja työelämätaustasta oli ollut merkittävä apu järjestöjohtamiseen. Myös nämä tulokset osoittivat, että kevyillä "minä" -projekteilla ei järjestöjohtamisessa selviä, eivätkä ne myöskään olleet tähän tutkimukseen vastanneiden puheenjohtajien keinovalikoimassa.

*"Omaa työelämätaustaa täytyy olla, tietoa, taitoa ja ymmärrystä. Palkkatyöntekijöiden haasteet ovat työelämäongelmia." PJ15*

*"Se, että tuntee ja tietää työelämän realiteetit. On tämä niin moninaista hommaa, että ei sitä kirjoista opi." PJ1*

*"Työelämäkokemusta pitää olla, jotta tietää realiteetit. Niin monista asioista pitää selvitä kunnialla kuiville vesille." PJ2*

Tulokset osoittivat myös sen, että johtamisosaamista voi kerryttää ilman omaa työelämätaustaa. Yhtä mieltä vastaajat olivat kuitenkin siitä, että kertyi johtajaosaaminen mitä kautta tahansa, sen tulee olla vankkaa. Vastaajat painottivat myös aitoa kiinnostusta järjestön edustamiin asioihin ja "minän" laittamista peliin yleishumanismin puolesta. Toisin sanoen yhdistyksen perustamisideologia ja arvot tulisi pystyä säilyttämään. Ne ovat kuin atomeja, joita ei voi nähdä, mutta ne näkyvät toimijoiden tavassa toimia (ks. Swedberg 2005).

*"... hmmm ...aatteen palo voisi riittää siinä tapauksessa, jos toimihenkilörekrytoinneissa on onnistuttu. ... mutta vahvaa asijaohtamista puheenjohtaja tarvitsee, mutta ei välttämättä aina niin, että se olisi kertynyt oman työuran kautta." PJ13*

*"Toiminta on erilaista eri järjestöissä. Jos ammatillista johtajaotetta on kertynyt muuta kautta, saattaa sekin riittää. Tärkeää on, että vie asioita määrätietoisesti tiettyyn suuntaan periksi antamatta." PJ17*

#### **6.3.4 Luottamustehtävän hoitoa hankaloittavat minä -intressit**

Englantilaisen valitusfilosofin Jeremy Benthamin (1748 – 1836) mukaan ihminen toimii rationaalisesti pyrkiessään päämääräänsä, ja yksilöiden tavallisesti tärkeimmät päämäärät ovat valta, status ja taloudelliset hyödykkeet. Päämääräorientoitunutta ihmistä eivät ohjaa hänen sisäistämänsä arvot vaan ulkoinen maailma. Mancur Olson (1965), joka tarkastelee kaikkia ihmisiä rationaalisen valinnan teorian kautta, katsoo, että yhdistyksen kollektiivinen hyöty ei useinkaan ole riittävä intressi yksilöiden osallistumiselle. Kuten jo aikaisemmin on todettu, haastateltujen puheenjohtajien henkilökohtaiset intressit eivät olleet vasta-aiheisia järjestön kollektiivisille intresseille, vaan ne toimivat dialektisesti (dialektinen intressikonseptio). Mutta vastaajat olivat varsin yhtä mieltä siitä, että mikäli puheenjohtajalla on liian vahvoja omista tarpeista lähteviä intressejä ja pyrkyryyttä puheenjohtajan paikalle, on siitä järjestölle haittaa. Yhtenä ratkaisuna asiaan vastaajat toivat esille puheenjohtajien toimikausien määräaikaisuuden: räikeästi "omiin pelaavan" puheenjohtajan on vaikea tulla uudelleenvalituksi seuraaville kausille.

*"Jos puheenjohtajalla on liian vahva pyrkyryys yhteiskunnan näkyville paikoille, voi se haitata järjestön toimintaa. Puheenjohtajuutta hoidetaan silloin vasemmalla kädellä." PJ1*

*"Liiallinen itsekeskeisyys, narsismi ja oman naaman näkyminen joka paikassa ei ole järjestön maineelle hyväksi. Tämä on palvelutehtävä." PJ3*

*"Jos pelaa niin sanotusti "omiin" eikä yhdistyksen maaliin, niin haittaa on ja hankaluuksia tulee." PJ15*

*"Vahvat poliittiset ja uskonnolliset aatteet eivät sovi potilasjärjestötyöhön. Sen tyyppiset ihmiset sinkoutuvat pikku hiljaa itse ulos, sillä tämä on yhteistyötä." PJ3*

Vastaaajien mielestä tarpeellista onkin ajoissa tunnistaa omiin pelaavat "ääri-ihmiset", koska järjestötyö *"tarvii selväjärkisiä tavallisia ihmisiä, ei asennevammaisia,"* kuten yksi vastaajista asian ilmaisi. Koska liitto identifioituun paljolti puheenjohtajan persoonan kautta, saattaa olla vaarana, että valtaan päässeän ääri-puheenjohtajan vahvat mielipiteet tulkitaan koko liiton linjauksiksi. "Ääri-puheenjohtajien" kyky tuottaa vuorovaikutukseen, luottamukseen ja yhteistyöhön perustuvaa sosiaalista pääomaa on usein heikko, ja siksi heidän tuloksensa yhteistyöhön perustuvalla sosiaalisella kentällä jäävät vähäisiksi (ks. esim. Ruuskanen 2001).

*"Ääri-ihmiset eivät pärjää puheenjohtajana. He enemmän rikkovat kuin rakentavat, ja sellaisten henkilöiden toiminta voi olla erittäinkin vaarallista." PJ4*

*"Jos puheenjohtaja on yksisilmäinen ja oman aatteen sokaisema vaikeuksia seuraa, koska puheenjohtajan tulee pystyä työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa." PJ2*

*"Jos hallitustyöskentely lähtee omasta katkeruudesta (sairastuminen/vammautuminen), ovat sen tyyppiset intressit myrkkyyä järjestön kehittymiselle." PJ4*

Tutkimus tuotti myös tietoa järjestöjen kehitystä jarruttaneista valtakeskittymisistä, rooliepäselvyyksistä ja kriisiytyneistä järjestöistä, joista tulokset on raportoitu tämän tutkimuksen myöhemmissä luvuissa. Tämä osoittaa Max Weberin (1976) väitteen todeksi siitä, että maailmankatsomuksellisista intresseistä syntyneet yhdistykset vähitellen byrokratisoituvat, irtaantuvat alkuperäisideologioistaan ja idealismi vähenee. Kysyttäessä vastaajien mahdollisia puheenjohtajaesikuvia, he eivät sellaisia juurikaan nimenneet, mutta useat toivat esille, että olivat läheltä nähneet "miten järjestöä ei ainakaan pitäisi johtaa". Kyseiset kommentit sisälsivät kuvauksia valtaa pitävistä hegemonioista, rooliepäselvyyksistä, päätöksen teon kapeutumisesta ja kompetenssin puutteista (ks. luku 6.4).

*”Esikuvia hyvästä järjestöjohtajasta ei niinkään ole, mutta varoittavia esimerkkejä olen kyllä nähnyt.” PJ5, PJ11, PJ14, PJ18, PJ19*

## **6.4 Päämäärärationaaliset intressit ja järjestön toimintaedellytysten turvaaminen**

*”En ole luovuttaja tyyppiä. Mitä haasteellisempi tilanne, sitä vahvemmin tartun työhön ja käärin hihat ylös.”* Lause kuvaa yksilölähtöistä omasta tahtotilasta kumpuavaa arvorationaalista intressiä toimia päämääräsuuntautuneesti ja suorittaa sovittu työtehtävä loppuun. Edellä referoitu lause kuvaa tämän tutkimuksen yhtä keskeisimpää tutkimustulosta: arvorationaaliset ja päämäärärationaaliset intressit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä, joka Max Weberin (1976) mukaan luo vahvan perustan onnistumiselle. Weber myös esittää, että toimijan käyttäytymistä ja valintoja tulee tarkastella osana toimintaympäristöä, sillä ihmisen toiminta on pääsääntöisesti ymmärrettävissä sosiaalisina ja kulttuurisina prosesseina. Tässä tutkimuksessa järjestömaailman sosiaaliset ja kulttuuriset prosessit olivat muutoksessa osana yhteiskunnan laajempaa muutosprosessia muun muassa järjestöjen palvelutoiminnan osalta. Toimintaympäristömuutokset tarkoittivat, että järjestön rakenteet, talous, henkilöstösuhteet ja jäsenmäärä edellyttivät vähintäänkin päivittämistä, usein myös perusteellista remonttia.

### **6.4.1 Järjestön rakenteet kuntoon**

Tutkimuksissa (esim. Somerkivi 2009; Ruuskanen ym. 2013) on todettu, että viime vuosina järjestöjen hallinnollinen työ on lisääntynyt merkittävästi. Se on myös vaatimustasoltaan tänä päivänä sellaista, että vapaaehtois pohjalta toimivien hallitusten alkaa olla vaikea sitä kokonaisuudessaan hallita. Suurta osaa tutkimukseen vastanneista puheenjohtajista olikin pyydetty asettumaan ehdolle nimenomaan heidän osaamistaustansa perustella, jota kyseisestä järjestöstä puuttui. Tarvittiin strategia- ja organisaatio-osaamista ja osaamista rakentaa henkilöstöjohtamisen peruselementit. Tarvittiin myös osaamista pienempiin kokonaisuuksiin, kuten atk-järjestelmien ja työvuorotaulukoiden päivittämiseen.

*"Olen ymmärtänyt, että kun minua pyydettiin mukaan, minun toivottiin vievän läpi organisaatiouudistus, joka oli jäänyt kesken. Myös sääntöuudistusprosessi oli ollut vaikea, ja myös se oli kesken." PJ13*

*"Tehtävänäni on ollut yhdistää kolme liittoa, rakentaa sille strategia ja jalkauttaa se; tähän minua pyydettiin." PJ16*

*"...tästä alkoi työ; asetettiin tavoitteet, selvennettiin miksi liitto ylipäättään on olemassa, luotiin rakenteet, laadittiin strategia, tehtiin riskisuunnitelmat ja tehtävänkuvat, alettiin pitää kehityskeskusteluja. Päästiin eteenpäin eikä liitto romahtanut tappeluun. Koska järjestö on kuitenkin ihmisten työpaikka, pitää siellä olla työelämän pelisäännöt." PJ18*

Aaro Harju (2000) on jo vuosituhannen alussa puhunut järjestöjen tarpeesta uudistua. Järjestökulttuuri vaikuttaa järjestön menestymiseen, ja jopa sellainenkin kulttuuri, joka estää järjestön kehittymisen, periytyy hämmästyttävän hyvin sukupolvelta toiselle. Tämä tuli esille myös haastateltujen puheenjohtajien puheenvuoroista. Nuoria on entistä vaikeampi saada mukaan, ja mukanaolevien vapaaehtoisten kiinnittyminen järjestöön alkaa olla lyhytkestoista. Ihmisten elämä on kiireistä, ja elinikäinen sitoutuminen ei enää kiinnosta samalla tapaa mitä ennen. Myös elämisentrendit ovat muuttuneet; kiinnittymisen kohteet vaihtuvat tiheään ja toimijat haluavat olla monessa mukana yhtä aikaa.

*"Järjestöt kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta. Järjestötyö ei enää kiinnosta samalla tavalla kuin esim. 80-luvulla. Järjestökenttä ja toimintamuodot tarvitsevat uudistumista." PJ7*

*"Kehitystä jarruttaa se, että vanhempi väki kokoontuu harrastepiireihin ja lauluiltoihin, mutta se ei riitä, koska yhdistystoimintaa tulee uudistaa ja modernisoida, jotta pysyttäisiin pinnalla ja saataisiin nuoria mukaan." PJ10*

#### **6.4.2 Järjestön talous kuntoon**

Järjestöjen rahoitus on niin sanottua monikanavaista rahoitusta, mutta kaikki vastaajat totesivat Raha-automaattiyhdistyksen olevan järjestönsä merkittävin rahoittaja jopa siinä määrin, että järjestön koko tulevaisuus on kiinni RAY:n avustuspäätöksistä. Viime vuosina RAY:n keräämiä rahapelituottoja on valtioneuvoston päätöksellä ohjattu myös muihin yleishyödyllisiin tarkoituksiin ja järjestöjen rahoitusosuudet ovat pienentyneet. Vastaajat olivatkin varsin huolissaan järjestönsä tulevaisuudesta, ja osa oli tyytymätön myös RAY:n lisääntyneisiin raportointivelvoitteisiin, koska sen katsottiin vievän liikaa aikaa perustyöltä.

*"Joka vuosi ollaan liipaisimella, että saadaanko RAY:ltä rahaa. Pitkäjänteinen työ kärsii, henkilökunnan pysyvyys on uhattuna ja se stressaa." PJ17*

*"Rahoitus on epävarmaa. Tänä päivänä menee ihan liikaa aikaa rahoitukseen liittyvien asioiden hoitoon. RAY lastaa pieniä järjestöjä myös erilaisilla papereilla ja työt kärsii." PJ11*

*"RAY asettaa tavoitteet. Se sanelee rahan kautta. Raha on korvamerkittyä, joten luovuudelle ei jää paljoakaan tilaa. RAY tekee myös nykyään päätöksiä niin nopeassa syklissä, että pitkän linjan näkemys kärsii, koko ajan ollaan odottamassa, että mitä nyt tulee." PJ3*

Koska järjestöjen taloudenhoito on aikaisempaa haasteellisempaa, oli uutta puheenjohtajaa "rekrytoitaessa" painotettu talousosaamista. Vastaajat olivat myös itse vahvasti sitä mieltä, että ilman vahvaa talousosaamista järjestön johtaminen on melko mahdotonta. Toki asiaa voi paikata rekrytoimalla talousasiat hallitsevaa henkilökuntaa. Oli myös järjestöjä, joissa talous oli kunnossa, mutta yhdessäkään järjestössä taloudellista tilannetta ei koettu helpoksi.

*"Tulin puheenjohtajaksi kautena, jolloin liitto oli konkurssikypsä. Tärkein tehtävä silloin oli turvata liiton olemassaolo." PJ2*

*"Talousasiat olivat erittäin huonossa kunnossa. Minun asiani oli laittaa ne kuntoon. Ollaan pulassa, jos puheenjohtaja ei ymmärrä tilinpäätöksen, talousarvion jne. päälle." PJ18*

*"Sohaisin muurahaispesään. Liitto oli kriisiytyneessä tilassa, talous oli rempallaan." PJ17*

Vastaajat ottivat esille muutosvastarinnan. Vaikka uuden puheenjohtajan toivottiin tuovan uudistuksia muun muassa talousasioihin, uudet avaukset ja ehdotukset eivät aina helpolla saaneet tuulta alleen. Vanha kulttuuri istui vahvassa. Vastaajien äänestä kuului jonkin asteinen turhautuminen, mutta myös huoli. *"Maailma menee menojaan"*, mutta vanhoista tavoista ja traditioista kiinni pitävä toimintamalli istui vahvassa estäen järjestön kehittymisen. Muutosvastarinta ei koskenut pelkästään talouteen liittyviä asioita, vaan liiton uudistamista laajemminkin. Max Weber (1976) on todennut, että maailmankatsomuksellisen ideologiansa haudannut institutionalisoitunut yhdistys toimii traditionaalisesti ylläpitäen vanhoja toimintatapoja ja kulttuureita.

*"Olisin ollut valmis myymään yhdistyksen omaisuutta, kiinteistöjä, jotta olisimme voineet ponnistaa toimintaan, mutta iso kokous ei asiaa hyväksynyt. Ehkä myöhemmin huomaavat asian tärkeyden, ja se saa silloin tuulta alleen. Siinä vaiheessa minun oli turha lyödä päätä Karjalan mäntyyn!" PJ10*

*"Jos yksityinen firma toimisi näin, olisi se heti konkurssissa. Miten voi olla näin hidasta! Muutosvastarinta oli ihan älytöntä!" PJ18*

### 6.4.3 Järjestön henkilöstöasiat kuntoon

Vastaajat toivat esille henkilöstöasioihin liittyvät haasteet. Henkilöstöristiriitoja oli jouduttu ratkomaan läpi koko organisaation. Moni vastaaja kertoi yllättyneensä ristiriitojen määrästä. Useampi haastateltu käytti termiä työpaikkahäirintä. Häirintää oli saattanut jatkua jo pidempään, ja osaavia ihmisiä oli sen vuoksi irtisanoutunut. Asioihin ei oltu ajoissa puututtu, ja järjestö oli kriisissä. Aaro Harjun (2004) mukaan järjestöjohtaminen on johtamisjärjestelmistä vaativin, koska johdettavana on ihmisiä ja asioita, organisaatiota ja sen kulttuuria, aatteita ja arvoja. Toisin sanoen, johdettavana on ”nippu erilaisia intressejä”, mikä näkyi myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

*”Puheenjohtajakaudellani on ollut kaksi erittäin hankalaa ja kuluttavaa henkilöstöhallintoprosessia. Sellaisia en osannut odottaa. Ne veivät paljon aikaa ja voimavaroja.” PJ3*

*”Oli työpaikkakiusaamista, hallituksen ja henkilökunnan roolit olivat sekaisin, luottamushenkilöt soittelivat esim. henkilökunnan jäsenille, tilanne oli pahasti kriisiytynyt, oli saatava liitto takaisin perusasiaan, oli klikkejä henkilökunnassa ja hallituksen sisällä, ihmisiä lähti pois koska heillä oli todella paha olla, motivaatio oli monella nollassa.” PJ17*

*”Ja se miten siellä puhutaan toisille; voi sanoa olevan työpaikkakiusaamista. Jos yksityisellä sektorilla käyttäytyttäisiin niin, olis se välittömästi ainakin kirjallinen varoitus, mutta ei täällä!” PJ18*

Luottamushenkilöiden sisäinen eripuraisuus, roolien hämärtyminen ja yksinvaltiutta muistuttava käytös olivat olleet vaikuttamassa osan järjestöjen vaikeaan tilanteeseen. Martti Siisiäinen (2010) on ottanut esille organisoitujen järjestöjen johtamisongelmat silloin, kun valta keskittyy harvalukuiselle johdolle. Asemansa turvin johto saattaa pyrkiä tekemään itsestään korvaamattoman, jolloin rivijäsenten vaikutusmahdollisuudet kaventuvat merkittävästi. Tämä tutkimus vahvisti Siisiäisen (2010) tutkimustuloksia. Vastaajat puhuivat jopa diktatuurimaisesta käytöksestä, joka oli järjestössä saattanut jatkua jo pidempään.

*”Minun tärkein tehtäväni oli palauttaa hallituksen valta. Pitkään oli vallinnut edellisen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan taholta tilanne, jossa he diktatuurimaisesti ohittivat hallituksen ja tekivät mitä halusivat. Kukaan ei siksi oikein tiennyt missä mennään ja hallitus oli aivan poikki. Ja tämän voi julkaista vaikka TV:ssä! Se klikki oli pakko saada auki!” PJ10*

*”Henkilöihin liittyvät haasteet yllättivät. Ja tällä tarkoitan hallituksen jäseniä. Me ihmiset olemme välillä aika haasteellisia. Luulin, että puheenjohtajuuden hoitaminen olisi selvää pässinlihaa, mutta ei ollut.” PJ6*



Järjestöjohtaminen on johtamisjärjestelmistä haastavaa myös siksi, että järjestöissä on kahdenlaisia johtajia: luottamusjohtoa ja palkattua ammattijohtoa (ks. Harju 2004; Ruuskanen ym. 2013). Sama ”kaltevan pinnan problematiikka” tuli esille myös tässä tutkimuksessa: kentän ja henkilökunnan mielipiteet eivät aina olleet yhtenevät. Puheenjohtajan kannalta tilanne ei ole helppo: miten saattaa yhteen joskus hyvinkin eriävät mielipiteet niin, että kaikki kokisivat tulleen kuulluiksi. Juuri tähän tehtävään tarvittiin kuuntelemisen taitoa, yhteistyökykyä ja samalla kykyä täyttää puheenjohtajan saappaat tehtävän ansaitsemalla arvokkuudella ja jämäkkyydellä.

*”Joskus on hankalaa olla kentän ja henkilökunnan välissä. Kenttä ei välttämättä tiedä asioiden todellista laitaa, mutta heidän mandaatillaan puheenjohtaja toimii. Ratkaisut, jotka on pakko tehdä, voivat olla vaikeita puheenjohtajalle, joka vastuun kantaa.” PJ2*

Vastaajat pohtivat erilaisia ratkaisuja henkilöristiriitoihin omasta roolistaan käsin. Puheenjohtajan ei tule antaa periksi, hänen tulee osoittaa huolenpitoa ja pitkäjänteisyyttä, ja puheenjohtajan oma johtaja- ja henkilöstöhallinnollinen osaaminen katsottiin eduksi. Haastattelujen pohjalta vahvistui käsitys siitä, miten vahvaa ammattimaista otetta järjestöjohtaminen nykyisin vaatii. Puheenjohtajan oma käytös on keskeinen ja toimii mallina koko organisaatiolle. Hoidettavien asioiden lisäksi järjestö on monen suomalaisen työpaikka: osalle työstä maksetaan palkkaa, osa sitoutuu tehtäväänsä vapaaehtoisesti, mutta kaikki ovat alttiina puheenjohtajan linjauksille.

*”Koska itse olen paljon kouluttanut organisaatioita ja käynyt puhumassa, että juuri tällaisessa tilanteessa ei saa antaa periksi, päätin, että eteenpäin mennään ja asiat hoidetaan. Nyt liitossa on työrauha.” PJ17*

*”Aikanaan XX johtaja soitti meille työntekijöille perjantaisin ja kysyi: ”Vituttaako” teitä vähän vai ankarasti? Eli huolenpito, peesaaminen ja myötäeläminen; puheenjohtaja ei saa jättää laumaansa yksin. Sillä on iso merkitys, vaikka asioihin ei voisikaan aina vaikuttaa.” PJ11*

*”Pelkällä aatteella ei järjestöjohdossa enää pärjää. Sanoisin, että oma työelämätausta ja kokemus ovat oikeastaan välttämättömyyksiä, jopa edellytyksiä puheenjohtajana pärjäämiselle. Tässä työssä törmää oikeisiin ongelmiin, joista ei aatteellisella retoriikalla selviä.” PJ4*

Useat tähän tutkimukseen haastatellut vastaajat toivat esille vapaaehtoisten arvokkaan työpanoksen. Onkin arvioitu, että kaikkien järjestöjen yhteenlaskettu vapaaehtoisten työpanos vuonna 2015 oli noin 167 890 henkilötyövuotta, mikä minipalkkaan suhteutettuna tarkoittaa

lähes 3 miljardin euron arvoista työpanosta (Taloustutkimus Oy 2015). Vastaajat esittivät miten tärkeää on antaa kiitosta juuri tuolle korvaamattomalle toimijajoukolle.

*”Kun ei pomota, niin kenttätöissä ne vapaaehtoisetkin lähtevät hommiin. Se on sitä ihmisten arvostamista, ei pelkästään ideologina vaan myös arjessa.” PJ11*

#### **6.4.4 Järjestön verkostot kuntoon**

Suomessa järjestöillä on koko historiansa ajan ollut vahvat kytkennät poliittisiin liikkeisiin ja valtionhallintoon. Kyseiset kytkennät ovat avanneet vaikuttamisen väyliä, mutta on myös esitetty, että se on toisaalta merkinnyt järjestöille tiettyä itsenäisyyden menetystä. (Esim. Siisiäinen 1986; Harju 2010.) Nykyään osa kansanliikkeistä on valinnut toisen tien: ne kieltäytyvät valtionavuiasta ja toteuttavat kansalaisaktivismia ei-institutionaalisin keinoin. Tämän tutkimuksen haastatellut sosiaali- ja terveysterveystöjen puheenjohtajat painottivat lähes yksimielisesti suorien kontaktien merkitystä korkeimpiin päättäjiin. Se on se sosiaalisen kentän peliä, joka sosiaali- ja terveysterveystöjen puheenjohtajien tulee hallita, mikäli haluaa viedä järjestön asioita yhteiskunnassa eteenpäin. Bourdieun (1998) sanoja siteeraten tärkeää on osta pelata peliä lahjakkaan tennispelaajan tavoin, eli asettua sinne minne pallo on lentämässä, eikä jäädä odottamaan ”pallon tuloa”.

*”Yhteydet RAY:n, ministeriön ja valtioneuvoston jäseniin, eli kaikkein korkeinta väkeä tulee tuntea.” PJ2*

*”Yhteiskunnalliset ja poliittiset verkostot ovat välttämättömiä. Poliittiset sitä varten, että lainsäädäntö, ja sitä kautta vaikuttaminen edellyttää henkilökohtaisia kontakteja, lainsäädäntöprosessin tuntemusta ja vaikuttamista oikealla hetkellä.” PJ9*

*”Koko Suomen poliittisen kentän tuntemus ja kontaktit sinne, sillä vaikuttaminen tapahtuu pitkälti politiikkojen kautta. Ihan henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeitä.” PJ4*

Ei pelkästään kontaktit korkeimpiin päättäjiin, vaan muutenkin laaja verkostovaikuttaminen koettiin tärkeäksi. Pierre Bourdieun (1998) kenttäteorian mukaan maailma koostuu sosiaalisista suhteista, jota toimijan tulee osata lukea ja tehdä siinä oikeita valintoja. Toisin sanoen bourdieulainen käsite kentästä on tapa ymmärtää yhteiskunnassa vallitsevia järjestelmiä ja kentällä operoivien toimijoiden liikehdintää. (Bourdieu & Wacquant 1995; Bourdieu 1998.) Vastaajien mukaan puheenjohtajan yksi keskeisimmistä tehtävistä on olla aktiivisesti mukana

kaikilla niillä sosiaalisilla kentillä, joista oma järjestö hyötyy. Median ja tiedotusvälineiden rooli otettiin myös esille keinona vaikuttaa.

*”Hyvä on tuntee henkilökohtaisella tasolla sellaiset ihmiset, joiden omaantuntoon voi vedota; niihin kannattaa vedota, joilla vielä on omatunto tallella.” PJ11*

*”Verkostot tiedotusvälineisiin ja mediaan ovat yhä tärkeämpiä: julkinen imago!” PJ17*

*”Järjestöjen välistä verkostoitumista tulisi entisestään lisätä, että ei tehtäisi päällekkäistä työtä.” PJ19*

#### **6.4.5 Järjestön jäsenmäärä ja aktiivitoimijoiden määrä kasvuun**

Merkittävä osa järjestöissä tehtävästä työstä tehdään vapaaehtoistoimintana. Vastaajat toivat esille vahvan huolensa aktiivitoimijoiden määrän vähenemisestä ja ikääntymisestä ja järjestön jäsenmäärien laskusta. Ilmiön he katsoivat olevan yhteiskunnassa laajemmaltikin olemassa, ei pelkästään sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Vastaajat kokivat tiettyä neuvottomuutta asian suhteen, sillä muutos on ollut nopea. Kaj Ilmosen (1995; 1998) mukaan jälkitraditionaalista yhteiskuntaa, jossa nyt elämme, kuvaa sosiaalisten suhteiden kaventuminen. Ihmisten siteet erilaisiin kollektiiveihin, sosiaaliin ryhmiin kuten sukuun, perheeseen, työorganisaatioihin ja yhdistystoimintaan heikkenevät. Ilmosen mukaan kansalaisosallistumisen uudet muodot näyttäisivät olevan yhä vähemmän kollektiivisia, vähemmän yhteistä päämäärää edistäviä. Kaj Ilmosen näkemykset tulivat esille vastaajien kommentteissa. Vastaajien mukaan individualismi on lisääntynyt, naapuriapu vähentynyt ja yhteiskunta on muuttunut entistä kovemmaksi.

*”Jäsenmäärän kasvattaminen tai edes samalla tasolla pitäminen on tänä päivänä haasteellista. Sama ilmiö on kaikessa vapaaehtois- ja hyväntekeväisyystoiminnassa. Samassa tilanteessa on myös kirkko, jonka jäsenmäärä on laskussa.” PJ16*

*”Aktiivijäsenten puute on iso ongelma. Yhteiskunnassa on tapahtunut iso muutos itsekkyyteen päin. Yhteisöllisyyteen ei enää ole aikaa, jokainen tekee asioita vain itselleen ja suorittaa elämää. Enää ei samalla tapaa auteta naapuria.” PJ18*

*”Vapaaehtoisten ikäjakauma on huolestuttava. Nuoria on vaikea saada mukaan, ja nekin, jotka lähtevät mukaan, ovat kiinnostuneita lyhyempiaikaisista projekteista.” PJ10*

## 6.5 ”Tein sen minkä lupasin”

Puheenjohtajan ”kulkema reitti” alkoi siitä, kun uusi hallitus järjestäytyi uuden puheenjohtajan johdolla, ja tässä tutkimuksessa päättyy niin sanottuun ”tilinpäätöspuheenvuoroon”. Osalla puheenvuoro oli loppupuheenvuoro (päättös lopettamisesta oli tehty), ja osalla välintilinpäätöspuheenvuoro puheenjohtajuuden vielä jatkuessa. Vastaajien tunnelmat vaihtelivat pääsääntöisesti sen mukaan, miten syviin ja repiviin henkilöristiriitoin puheenjohtajat kaudellaan olivat törmänneet. Ristiriitoja ja intressikonflikteja esiintyi hallituksen ja henkilökunnan sisällä, luottamushenkilöstön ja henkilökunnan välillä ja vapaaehtoisten ja palkkatyöntekijöiden välillä. ”*Asioita on useinkin helpompi johtaa kuin ihmisiä*”, oli hyvin yleinen toteamus. Myös rahoituksen epävarmuus oli mietityttänyt monia. Mutta työ ei ollut mennyt hukkaan. Tässä aineistossa lopullinen palkka ponnisteluista nautittiin arvoperustaisesti: sosiaali- ja terveysjärjestöjen edustamia asioita oli saatu yhteiskunnassa eteenpäin, ja oli saatu rakennettua työrauha tai ainakin ”*jonkinlainen tolkku*” järjestön ihmissuhteisiin. ”*Tein sen minkä lupasin*” oli tilinpäätöspuheenvuorojen keskeisin sanoma.

### 6.5.1 Profilini järjestöjohtajana

Haastatelluilta puheenjohtajilta kysyttiin heidän profiiliaan järjestöjohtajana. Sosiologisen ajattelun mukaan yksilö sekä muokkaa ympäristöään ja on itse ympäristönsä tuote, ja siksi profiilivastauksia on tarpeellista peilata järjestökentän ja koko yhteiskunnan tämänhetkiseen tilanteeseen. Uusia tilanteita ja asioita tulee puheenjohtajien eteen jatkuvalla syötteellä, asioita pitäisi ehtiä valmistella ennen hallituksen kokouksia, kenttään ja henkilökuntaan tulee pitää jatkuvaa yhteyttä, ja samalla tulee olla vahvan tietoinen siitä, että puheenjohtajalla itsellään on se viimeinen vastuu päätöksistä. Tässä tutkimuksessa asiajohtajuus profiilina nousi selväksi ykköseksi. Vastaajista useampaa oli nimenomaan pyydetty järjestön puheenjohtajaksi siksi, että hänellä oli osaamista niihin tehtäväkokonaisuuksiin (strategian jalkauttaminen, talouden tasapainottaminen jne.), joita kyseisessä järjestössä piti saada eteenpäin.

Puheenjohtajilla oli valittavanaan kuusi eri vaihtoehtoa, joista jokaisen tuli valita se, mikä kuvasi häntä parhaiten järjestöjohtajana (Taulukko 4). Tässä aineistossa asiajohtajaksi itsensä nimenneitä oli selvästi eniten (n=15). Osa vastaajista koki vaikeaksi nimetä vain yhtä vaihtoehtoa, ja siksi vastausten lukumäärä (n=27) on suurempi mitä vastaajien joukko (n=19). Asia-

johtajuuden lisäksi aate- ja arvojohtajuus ja toimiminen ihmisten johtajana olivat seuraavaksi eniten valittuja vastausvaihtoehtoja. Yksi vastaajista kertoi ottaneensa tehtävän vastaan ”lähes pakotettuna”, ja on siten kategorisoitu sattumajohtajaksi. Muutkin kommentoivat tietävänsä ”sattumajohtajia”, vaikka eivät itse kyseistä vastausvaihtoehtoa valinneetkaan. Osa puheenjohtajista ehdotti listalle lisää vaihtoehtoja, kuten kehittämisjohtaja- tai työnjohtajanimikkeitä. Verkostojohtajaksi ei kukaan itseään nimennyt, vaikka muissa keskusteluissa vahvasti tuotiin esille sosiaalisen pääoman (kontaktit poliittisiin päättäjiin ja muihin valtaa pitäviin) tärkeys. On todennäköistä, että verkostojen merkitys pitkään järjestökentällä toimineille puheenjohtajille oli itsestään selvä asia.

#### Taulukko 4. Järjestöjohtajaprofiili

Vaihtoehdot	n
Asiajohtaja	13
Aate- ja arvojohtaja	5
Ihmisten johtaja	5
Imago/brändijohtaja	3
”Sattumajohtaja”	1
Verkostojohtaja	0

*”Voisin sanoa olevani asiajohtajuuden lisäksi kehittämisjohtaja”. PJ5*

*”Lisäisin listaan Työnjohtajan; sitähan tämä homma enimmäkseen on.” PJ11*

#### 6.5.2 Palkka periksiantamattomuudesta

Moni kertoi suuren työmäärän yllättäneen. Yllätyksenä tuli myös henkilöristiriitojen suuri määrä, jotka rahoitus- ja talousasioiden kanssa koettiin kaikkein kuormittavimmaksi. Taloudellinen hyöty ei puheenjohtajilla ollut intressinä viedä järjestöä eteenpäin, koska ansiomene- tyskorvauksia tai merkittäviä kokouspalkkioita ei maksettu: pääasiallisina intresseinä vastaajat mainitsivat periksiantamattomuutensa ja vahvan sitoutumisen. Sama tuli esille vastaajien numeerisissa arvioissa. Puheenjohtajilta kysyttiin heidän sitoutumisastettaan puheenjohta- juuden alussa ja haastatteluhetkellä kouluarvosana-asteikolla 4-10. Luottamustehtävän alussa sitoutumisasteen keskiarvo oli 8,6 ja haastatteluhetkellä 9,2. Vastaajat kokivat poikkeuksetta vahvaa vastuuta suorittaa vastaanotettu luottamustehtävä kunnialla loppuun.

*"Töitä oli ihan hirveästi, kaikki oli sekaisin ja liitto kriisiytynyt. Silloin ajattelin joskus, että miksi pitää oma elämä pilata. Mutta päätin, että periksi ei anneta ja nyt liitossa on työrauha. Mutta olen myös päättänyt, että en enää jatka kauan; sitten on muiden asioiden vuoro." PJ17*

*"Koska en varsinaisesti hakenut tätä paikkaa, en myöskään ole ajatellut luovuttaa. Velvollisuudentunto on se, mikä on puskenut eteenpäin tukalissa paikoissa." PJ3*

*"Suhteessa siihen ajankäyttöön mitä tämä työ vaatii, olen joskus ajatellut, että kannattaako tämä. Ristiriidat ovat myös panneet mietityttämään. Mutta silloin, kun otin tämän tehtävän vastaan, tein itselleni selväksi, että sitoudun tehtävään vahvasti. Periksi antaminen tai vetäytyminen ei siten loppupeleissä ole koskaan ollut mielestäni se oikea ratkaisu." PJ14*

*"En ole luovuttaja tyyppiä. Mitä haasteellisempi tilanne, sitä vahvemmin tartun työhön ja käärin hihat ylös." PJ2*

Vastaaajat kokivat tyytyväisyyttä siitä, että asiat, joiden eteen oli sinnikkäästi tehty töitä, eteni-  
vät ja paransivat avuntarvitsijoiden arkea. Osa oli työskennellyt järjestön eteen jopa enem-  
män mitä oli etukäteen ajatellut. Tieteellinen työ oli siten jäänyt vähemmälle.

*"Kun näkee tuloksen, ja sen, että saamme merkittäviä terveydenedistämiseen liittyviä asioita  
valtakunnassa eteenpäin." PJ5*

*"Olimme tehneet valtavasti töitä xx-lakialoitteen eteen ja näytti että se jää pöydälle, silloin  
itkin ensimmäistä kertaa työelämässä. Mutta en antanut periksi, soitin ensin toiminnanjohtajal-  
le, sitten ministerille; palaveri järjestyi ja laki saatiin aikaan!" PJ8*

*"... hmmm ... järjestö on saanut enemmän. Jos olisin käyttänyt kaiken sen ajan esimerkiksi tie-  
teelliseen työhön, olisin pystynyt julkaisemaan huomattavasti suuremman määrän artikkeleita."  
PJ5*

Suurena rikkautena vastaaajat kokivat myönteisellä ja motivoituneella asenteella työtään teke-  
vät järjestöihmiset (vapaaehtoiset ja palkkatyöntekijät), joiden kanssa heillä oli ollut ilo työskennellä. Erilaisista henkilöstöristiriidoista huolimatta näitä upeita ihmisiä järjestöistä kerrottiin löytyvän useita.

*"Tämä työ on avannut minulle aivan toisenlaisen maailman. Olen tavannut todella upeita ih-  
misiä, vapaaehtoistoimijoita, joiden kanssa on ollut suurenmoista työskennellä. Kaikki jakavat  
vastuuta, kukaan ei ole nyrpeällä naamalla mukana, ihmiset ovat miellyttäviä, joka ei aina esim.  
työelämässä ole tavallista." PJ3*

*"Voi tehdä työtä, jossa on eettinen pohja. Tässä työssä olen myös tavannut erittäin hienoja ja  
sitoutuneita ihmisiä, siis sellaisia, joita en ns. palkkatyössä ole tavannut. Yhdessä tekeminen jär-*

*jestöissä on voimakkaampaa kuin esim. työelämässä, ja se ei-aineellinen palkka on merkittävä.”*  
PJ13

Maailmankuvan avartuminen ja ”uudenlaisen opinahjon ” opit nimettiin myös immateriaaliseksi palkaksi vapaaehtoistyöstä. Esimerkiksi potilaan näkökulmaan oli tullut uudenlaista syvyyttä. Monille niistä, jotka olivat nousseet puheenjohtajaksi hallituksen riveistä, uusi tehtävä oli avannut ainutkertaisen näköalapaikan yhteiskuntaan. Osalla se oli jo valmiina oman palkkatyön kautta. Vastaajat totesivat puheenjohtajan intressiaseman olevan yhteiskunnallisesti merkittävä, mikä velvoitti heitä hoitamaan luottamustehtävää sen arvon mukaisella tavalla. ”Aateluus velvoittaa”, kuten Pierre Bourdieu (1998) on asian ilmaissut.

*”... järjestön imago, ihmisten jaksaminen ... paljon on kaikilla pelissä. Työ on pitkäjänteistä ja velvollisuuksia on paljon. Ihmisten tulee pystyä luottamaan puheenjohtajaan. ...se asema on ihan erityinen. ...oikeudenmukaisuus ja rehellisyys, niitä pitkäjänteisessä työssä tarvitaan. Klikkiytyminen on erityisen pahasta.”* PJ19

*”Olen saanut omaan virkatyöhöni uutta näkökulmaa; nimenomaan näkökulmaa potilaiden silmin katsottuna.”* PJ13

*”Tämä on ollut ainutkertainen näköalapaikka yhteiskuntaan; kaikki ne kohtaamiset ja verkostot.”* PJ14

### **6.5.3 Lopputuloksena kollektiivisten ja yksilölähtöisten intressien tasapeli**

Elämä oli ”heittänyt eteen” mahdollisuuden asettua puheenjohtajaehdokkaaksi. Haastatellut puheenjohtajat olivat mahdollisuuteen tarttuneet, ja osalla puheenjohtajavuosia oli kertynyt jopa yli kymmenen (vaihteluväli 1 – 12 vuotta). Haastatteluhetkellä osa vastaajista oli jo luovuttanut puheenjohtajanuijan seuraajalleen, osa pohti lopettamista ja osa oli ”keskellä työn touhua”. Vastaukset haastattelun viimeiseen ”tilinpäätöskysymykseen” siitä, kumpi oli voittanut/saanut enemmän puheenjohtaja itse vai hänen johtamansa järjestö, vaihtelivat. Vastaajien reflektoidessa ajatuksiaan, moni tuli kuitenkin win-win -lopputulokseen. Sekä järjestö ja puheenjohtaja olivat voittaneet. Haastatteluhetkellä osa vastaajista oli vielä keskellä suurta työkuormaa, jolloin lopullista ”voittajaa” pohdittiin pitemmällä aikaperspektiivillä: *”Pitkässä juoksussa minä, mutta nyt järjestö. Itselle nämä lähivuodet ovat olleet niin raskaita.”* PJ11

*”Sanoisin kuitenkin, että eniten on voittanut Suomen terveydenhuolto, sillä tekemämme työ on ollut vaikuttavaa, ja merkittävällä tavalla täydentänyt virallista terveydenhuoltojärjestelmää.”*  
PJ6

*”...koska en kriittisessä paikassa luovuttanut, niin järjestö on nyt jaloillaan. Vastavuoroista tämä kuitenkin on, ja itse olen myös saanut paljon.” PJ17*

Tässä intressitutkimuksessa todentui dialektinen intressikonseptio, jonka mukaan yksilön ulkopuolisen maailman ja yksilöiden toiminnan vastakkainasettelu on teennäistä: kollektiiviset ja yksilölähtöiset intressit ovat saman asian kaksi puolta (esim. Siisiäinen 1992a). Myös Marcel Mauss’in (1954) vaihtoprosessiajattelu sopii kuvaamaan tämän tutkimuksen ”tasapeiliä”. Kaikki instituutiot (yhteiskunta, yhdistyslaitos jne.) voidaan ymmärtää yksilön ja ryhmän välisinä vaihtoprosesseina, lahjana ja vastalahjana. Vaihdeettavat välineet/lahjat ovat materiaalisia tai immateriaalisia riippuen sosiaalisesta kentästä. Mutta vaikka luottamustehtävän hoitaminen oli ollut palkitsevaa ja tuloksellista, koki osa huojentavana puheenjohtajakauden loppumisen. Alkoi olla jo ”muiden asioiden vuoro”, kuten yksi vastaajista asian ilmaisi.

## **6.6 Tutkimustulokset prosessikaaviona**

Tutkimustulokset on esitetty prosessikaaviona kuviossa nro 1. Tässä prosessilla tarkoitetaan puheenjohtajien kulkemaa matkaa luottamustehtävän vastaanottamisesta haastatteluhetkeen. Lähes kaikkia haastateltuja puheenjohtajia oli pyydetty asettumaan ehdolle tehtävään. Sosiaalinen kenttä (järjestökenttä) oli puheenjohtajille tuttu heidän aikaisemman järjestötyökokemuksensa ja muiden yhteiskunnallisten luottamustehtäviensä kautta (todennäköinen kausaalisuus). ”Peliin asettuminen” sujui siten ongelmitta. Suuri työmäärä kuitenkin yllätti, kuten myös henkilöstöristiriitojen määrä (ennustamattomuuden läsnäolo). Järjestön toimintaedellytysten turvaaminen nousi keskiöön puheenjohtajien kertomuksissa, ja puheenjohtajien päämäärärationaaliset intressit kategorisoituivat viiteen alakategoriaan: järjestön 1. rakenteet kuntoon, 2. talous kuntoon, 3. henkilöstöasiat kuntoon ja 5. jäsenmäärä ja aktiivitoimijoiden määrä kasvun. Arvorationaaliset intressit muodostivat toiminnan eettisen pohjan. Puheenjohtajan on tarpeellista ajoissa tunnistaa omat ja muiden ”minä” -projektit ja intressit, ja johtaa järjestöä sen omasta arvoperustasta käsin. Tässä tutkimuksessa yksilön (puheenjohtaja) ja ryhmän (järjestö) intressit eivät osoittautuneet ristiriitaisiksi keskenään, ja ”pelistä” sosiaalisella kentällä muodostui ”tasapeli”. Molemmat ”voittivat”: järjestö ja puheenjohtaja. Asiajohtajuus puheenjohtajan profiilina painottui arjen toiminnassa. Useampi pohti haastatteluhetkellä tehtävästä luopumista; asioita oli saatu eteenpäin, ja alkoi olla muiden vuoro jatkaa.



Kuvio 1 Tutkimustulokset prosessikaaviona

## Järjestökenttä sosiaalisena kenttänä

### **Puheenjohtajuus – sattumaa ja suunnitelmallisuutta**

*"Minua pyydettiin asettumaan ehdolle puheenjohtajavaalissa."*

1. Lupauduin mukaan
2. Peliin asettuminen

### **Arvorationaaliset intressit luottamustehtävän perustana**

*"Jonkinlainen arvopatteristo tarvitaan." "Tarvitaan auttamisen halua ja kykyä asettua toisen heikompiosaisen ihmisen asemaan."*

1. Järjestötyön arvoperustaan sitoutuminen
2. Oman arvoperustan tunnistaminen
3. Luottamustehtävän hoitoa tukevat minä -intressit
4. Luottamustehtävän hoitoa hankaloittavat minä -intressit

### **Päämäärärationaaliset intressit ja järjestön toimintaedellytysten turvaaminen**

*"...tästä alkoi työ; asetettiin tavoitteet, selvennettiin miksi liitto ylipäättään on olemassa, luotiin rakenteet, laadittiin strategia, tehtiin riskisuunnitelmat ja tehtävänkuvat, alettiin pitää kehityskeskusteluja. Päästiin eteenpäin eikä liitto romahtanut tappeluun. Koska järjestö on kuitenkin ihmisten työpaikka, pitää siellä olla työelämän pelisäännöt."*

1. Järjestön rakenteet kuntoon
2. Järjestön talous kuntoon
3. Järjestön henkilöstöasiat kuntoon
4. Järjestön verkostot kuntoon
5. Järjestön jäsenmäärä ja aktiivitoimijoiden määrä kasvuun

### **"Tein sen minkä lupasin"**

*"Olimme tehneet valtavasti töitä xx-lakialoitteen eteen ja näytti että se jää pöydälle. Mutta en antanut periksi, soitin ensin toiminnanjohtajalle, sitten ministerille; palaveri järjestyi ja laki saatiin aikaan!" "Mutta olen myös päättänyt, että en enää jatka kauan; sitten on muiden asioiden vuoro."*

1. Profiilini järjestöjohtajana
2. Palkka perikiantamattomuudesta
3. Lopputuloksena kollektiivisten ja yksilöllisten intressien tasapeli

## 7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosiaali- ja terveysjärjestöjen puheenjohtajien toiminnan taustalla olevia intressejä. Tunnistamalla intressejä pystytään ymmärtämään toimijan yksilölähtöistä käyttäytymistä ja käyttäytymistä sosiaalisessa ryhmässä ja toimijan tekemiä päätöksiä ja valintoja. Intressit paljastavat myös eri intressiryhmien - kuten järjestöjen - suhteet yhteiskunnan muihin intressiryhmiin ja instituutioihin kuten poliittiseen järjestelmään ja korkean tason päättäjiin. Tämä pohdintaosio jakautuu kahteen osaan: tulosten pohdinta ja tutkimuksen validiteetin pohdinta.

### 7.1 Tulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen keskeiset tulokset on mahdollista esittää hyvinkin lyhyesti. Tulokset osoittivat, että haastatellut puheenjohtajat intressoituivat tehtäväänsä arvoperustaisesti ja hoitivat tehtäväänsä tavoitteellisesti ja päämäärätietoisesti. Tutkimus ei vahvistanut oletusta kevyestä ”minä” -orientoituneesta toiminnasta, vaan puheenjohtajat hoitivat vastaanotettua luottamustehtäväänsä sen arvonmukaisella tavalla ”järjestöaatetta” (yleishumanismi) toteuttaen. Tutkimus ei myöskään vahvistanut Adam Smithin käsitystä ”näkyvämmän käden automaattiohjauksesta”, vaan puheenjohtajat olivat joutuneet varsin vahvalla ”näkyvällä kädellä” puuttumaan hallituksen jäsenten ja henkilökunnan henkilöstöririitoihin ja talousasioiden hoitoon. Tutkimus vahvisti aikaisempia tutkimustuloksia yhdistyslaitoksen konfliktiherkkyydestä, taipumuksesta byrokratisoitua ja keskittää valtaa statusryhmille. Tutkimus tuotti tietoa puheenjohtajan keskeisestä asemasta konfliktien hoidossa, ja laaja-alaisesta osaamispääomasta, jota tehtävän hoitaminen tänä päivänä edellyttää. Tulosten mukaan puheenjohtajan tulee hallita sekä järjestö- että työelämlainsäädäntö, ja viisautta ja emotionaalista intelligenssiä puheenjohtajilta edellytetään varsinkin silloin, kun päätöksiä on pakko tehdä ”riittävän järjen periaatteella” ilman aukotonta tietoa tulevasta. Tutkimus toi esille myös puheenjohtajien vaaran uupua. Haastatteluun osallistuneen puheenjohtajan toteamus: *”Uupunut auttaja on auttamaton uupuja”*, on syytä ottaa vakavasti.

Mutta kuten ranskalainen sosiologi Pierre Bourdieu (1998) sanoo, toimija toimii aina jollakin sosiaalisella kentällä, ja siksi myöskään hänen intressinsä eivät ole ”vapaita”, vaan kiinnittyvät

toimijan sosiaaliseen taustaan, kulloiseenkin tilanteeseen ja ajankohtaan. Siksi myös tämän tutkimuksen tuloksia on tarpeellista tarkastella laajemmin suhteessa siihen ajankohtaan ja siihen yhteiskunnalliseen tilanteeseen, jolloin tutkimushaastattelut suoritettiin. Tarpeellista tarkasteluun on tuoda myös tutkimuksen validiteettikysymykset ja laadullisen tutkimusotteen käyttötarkoitus. On tilanteita, jolloin kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät anna oikeutta tutkimuksen kohteena olevalle aihepiirille. Intressitutkimus on juuri sellainen aihepiiri, jossa ääneen on syytä päästää toimijat itse, tässä tutkimuksessa puheenjohtajat. Haastattelu tutkimusmetodina tarjosi siihen mahdollisuuden.

Petri Ruuskanen ja tutkijat ovat vuonna 2013 ilmestyneessä raportissaan *Palkkatyössä kolmannella sektorilla* kuvanneet kolmannen sektorin viimeaikaisia rakennemuutoksia. Monet niistä selittävät ja toimivat ”yhteiskunnallisina taustamuuttujina” nyt haastatelluiden puheenjohtajien intresseille. Raportin mukaan kolmannen sektorin rooli on murrosvaiheessa. Liiketoimintaperustainen palvelutuotanto on lisääntynyt varsinkin sosiaali- ja terveysjärjestöissä, ja järjestöt ovat joutuneet vakavasti pohtimaan omaa kansalaisyhteiskuntaluonnettaan. Kysymys siitä, että onko toiminnan keskeisenä intressinä jonkin syrjäytymisvaarassa olevan ihmisryhmän oikeuksien valvonta (demokratian toteutuminen) vai voiton maksimointi (osallistuminen uusliberalistiseen markkinatalouteen) on pitkälti arvoperustainen valinta.

Mutta kenen valinnoista on kyse? Kolmas sektori ja yhdistyslaitos ovat osa yhteiskuntaa, ja näyttäisi siltä, että reitti kohti ”uutta kolmatta sektoria” ja hybridioorganisaatiomallia on tapahtunut ainakin osittain yhteiskunnan ”näkyttömän käden” ohjauksessa. Järjestöjen oman palvelutoiminnan historia on aatepohjainen, mutta osana 90-luvun lamanjälkeistä hyvinvointiyhteiskunnan rakentamista ja kuntien rakennemuutosta järjestöille lankesi yhteiskunnan palveluita täydentävä rooli, joka nyttemmin on entisestään vahvistunut. Eli Anneli Jäätteenmäen sanoja siteeraten, palvelutarjoajan rooli tuli sosiaali- ja terveysjärjestöille ”pyytämättä” ja osittain jopa ”yllättäen”; sattuma korjasi siis satoa (vrt. Helttula 2015).

Mutta ei pidä unohtaa, että osa järjestöistä on mielellään vastannut markkinahuutoon, sillä onhan palvelutoiminnan kasvu samalla merkinnyt ”leveämpää leipää” ja mahdollisuutta lisätä järjestön henkilökuntamäärää. Vähitellen vuosien saatossa varsinkin isoille järjestöille on alkanut muodostua keskeinen intressi- ja statusasema ”markkinoilla”, mikä ”pelissä” on tarkoittanut vähintäänkin etuoikeutta ”avaussyöttöön” pienten järjestöjen seurattessa katsomosta.

Palveluiden kilpailutus on asettanut järjestöt myös keskinäiseen kilpailutilanteeseen, joka ei ole eduksi yhdistyslaitoksen alkuperäiselle ideologialle, heikompiensaisten auttamiselle. Yhteistyö saattaa jäädä näennäiseksi, ja yhdistyslaitoksen perusideologia ”tehdään hyvää yhdessä” muuttuu retoriikaksi. Raha-automaattiyhdistyksen avustusstrategiaan sisältyvä järjestöjen keskinäisen yhteistyön -velvoite on avustushakemuksissa kyllä huomioitu runsailla kumppanuuksilla, mutta jotta ”peli” olisi tuloksellista, ja että kaikki saapuisivat voittajina maaliin, edellyttää se mukana olevilta järjestöiltä aitoa yhteistyötä ja ei-kilpailevia intressejä. Todellinen yhteistyö ei siis ole aivan ongelmaton. Yhdistyslaitos on jo itsessään rakenteeltaan ”nippu intressejä”, joiden paremmuudesta Pierre Bourdieu (1986) kenttäteorian mukaan kamppailu käydään sosiaalisella kentällä. Järjestöjen mahdolliset omat sisäiset intressiristiriidat eivät myöskään yhteistyötä helpota.

Vallalla olevan käsityksen mukaan kilpailu parantaa yhteiskunnallista hyvinvointia. Kyseinen ajattelumalli sopii elinkeinoelämään, mutta järjestösektorilla sen hyötyä ei ole aukottomasti osoitettu. ”Hyvää elämää” on vaikea kilpailuttaa. Siitä huolimatta tällä hetkellä yhä enemmän näyttää siltä, että järjestöjen kulku kohti ”uutta kolmatta sektoria” on väijäämätön. Istuvan hallituksen päätökset sote-uudistuksesta ja itsehallintomallista asettavat yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin palveluntuottajat entistä selvempään kilpailuasetelmaan, mikä ei todennäköisesti tule edistämään järjestöjen keskinäistä ja järjestöjen ja kuntien välistä yhteistyötä. Jää myös nähtäväksi minkä verran järjestöiltä jää aikaa oikeuksien valvonnalle ja vaikuttamistyölle niiden laittaessa itseään ”tulokuntoon”.

Yhdistyslaitoksen rakennemuutokset, palvelutoiminnan kasvu ja palkkatyön lisääntyminen ovat johtaneet järjestötoiminnan ammatillistumiseen varsinkin sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten (ks. esim. Ruuskanen ym. 2013) mukaan kaikissa järjestöissä luottamushenkilöstöhallinto ei ole uutta työnantajarooliaan täysin ymmärtänyt. Juuri tämän murros/muutosvaiheen läpiviemiseen olivat monet tähän tutkimukseen haastatellut puheenjohtajat omassa järjestössään ”rekrytoitu”. Aateperustainen johtaminen tarvitsi rinnalleen vahvaa asiantuntemusta ja asijahtajuutta, koko yhteiskunnan makrotasoisten rakennemuutoksen haltuunottoa. Järjestöjen omassa toiminnassa se on tarkoittanut selkeitä rakenneuudistuksia, johtamisen johdonmukaisuutta, strategisia valintoja, talouden ennakkointia, toiminnan läpinäkyvyyttä ja asianmukaista ja laadukasta henkilöstöhallintoa. Tämän tutkimuksen mukaan varsinkin rooliepäselvyydet ja ristiriitaisuudet (luottamushenki-

löt ja henkilökunta) tuottivat töitä puheenjohtajille ja rapauttivat järjestöjen toimintaa. Vakavaksi tilanne oli muodostunut silloin, kun puheenjohtajisto oli itse sortunut intressiasemansa väärinkäyttöön ja klikkiytymiseen. Kyseiseen ilmiöön ovat viitanneet muun muassa Weber (1976), Siisiäinen (1986) ja Harju (2000). Yhdistyslaitoksella on tapana byrokratisoitua, jolloin valta keskittyy pienelle joukolle, jonka pääasiallinen intressi on vallassa pysyminen, eikä ideologinen toiminta. Pitkään jatkuessaan tilanne johtaa ryhmän sisäisiin intressiristiriitoihin ja konflikteihin. (Weber 1976; ks. myös Siisiäinen 1986.) Tämän tutkimuksen yksi keskeisimmistä tuloksista liittyy nimenomaan puheenjohtajan intressiaseman merkityksellisyyteen varsinkin konfliktitilanteissa: *”Töitä oli ihan hirveästi, kaikki oli sekaisin ja liitto kriisiytynyt. Silloin ajattelin joskus, että miksi pitää oma elämä pilata. Mutta koska itse olen paljon kouluttanut organisaatioita ja käynyt puhumassa, että juuri tällaisessa tilanteessa ei saa antaa periksi, päätin, että eteenpäin mennään ja asiat hoidetaan. Nyt liitossa on työrauha. Mutta olen myös päättänyt, että en enää jatka kauan; sitten on muiden asioiden vuoro.”*

*”60-luvulta asti olen ollut mukana näissä hommissa. 60-luvulla vaikutti mm. marraskuun liike, mukana oli myös yks-punapää-Tarja, haluttiin saada aikaan yhteiskunnallisia uudistuksia, rakennettiin rihmastoja, otettiin kantaa, kehitettiin jne.”* Molemmat jo aiemmin esitetyt siteeraukset osoittavat tämän tutkimuksen toisen keskeisen tuloksen: puheenjohtajat olivat sitoutuneet kansalaisyhteiskunnan kollektiivisiin intresseihin ja luottamustehtävän vastuulliseen hoitamiseen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että puheenjohtajien toimintaa ei ohjannut itsekeskeinen omaa statusasemaan pönkittävä ”minä” – orientaatio. Jonkinasteista sopimus pohjaista ”projektiluonteisuutta” kyllä oli nähtävissä: useampaa puheenjohtajaa oli pyydetty puheenjohtajaksi nimenomaan tietyn tehtäväkokonaisuuden hoitamiseksi/loppuun saattamiseksi. Mutta tämä projektiluonteisuus ei edustanut kevyttä sitoutuneisuutta, jossa vain osa identiteettiä luovutettaisiin projektille (ks. esim. Siisiäinen 2003b; Stranius 2009). Päinvastoin, useampikin vastaaja kertoi intensiivisen työn tuottamista uupumusoireista ja väsymyksestä. Tässä on tarpeellista viitata johdantolukuun, jossa tuon esille Aki Lehtisen (2006) huomion ”self-interest” -termin epätarkasta käännöksestä. Taloustieteilijän ja moraalifilosofin Adam Smith’n lanseeraama käsite ”self-interest” oikein käännettynä ei tarkoita oman edun ajamista muiden kustannuksella. Oma etu voi olla myös jonkun/joidenkin muiden etu. Mutta häikäilemätön oman edun tavoittelu johtaa hegemoniseen johtajuuteen ja epäeettiseen peliin järjestökentällä, jossa työtä tulisi tehdä intressiryhmän perustamisideologian mukaisesti. Tämä tutkimus osoitti selvästi, että puheenjohtajan intres-

siasemalla ja tavalla toimia on vaikutuksensa koko järjestön toimintaedellytyksiin ja henkilöstön hyvin(pahoin)vointiin.

Tutkimus tuotti tietoa puheenjohtajan työssään tarvitsemasta laajasta osaamispääomasta ja ominaisuuksista. Tähän kun vielä lisätään Aaro Harjun (2004) toteamus, että järjestöjohtaminen jo sinänsä on johtamisjärjestelmistä vaativin, voidaan kysyä mistä löytyy vapaaehtoispuhjalta toimivia henkilöitä, joilla on riittävästi aikaa, motivaatiota ja ammattimaista osaamista vaativan tehtävän hoitamiseen? Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että jokin omasta elämänpiiristä löytyvä intressi toimii yhtenä keskeisenä motivaatiotekijänä. Sellaisia voivat olla oma tai lähipiirissä tapahtunut vammautuminen/sairastuminen ja järjestötyön tuottama synergiaetu omaan palkkatyöhön tai kansanedustajan/kuntavaikuttajan työhön. Kyseessä on siis positiivinen "vaihtoprosessi" (ks. Mauss 1954), jossa molemmille on luvassa "palkkio", järjestölle ja puheenjohtajalle. Myös todennäköisen kausaalisuuden kriteerit täyttyvät. On todennäköisempää, että henkilöt, joilla omasta henkilöhistoriasta löytyy yhtymäkohtia järjestön edustamiin asioihin, lähtevät mukaan vapaaehtoistoimintaan ("polkuriippuvuus"). (Ks. Siisiäinen 2010.)

Vaihtoprosessiajattelu sisältää dialektisen intressikonseptio -tematiikan, jonka mukaan yksilön ulkopuolisen maailman ja yksilöiden toiminnan vastakkainasettelu on teennäistä. Objektiiiset rakenteet ja subjektiiviset intressit ovat saman asian kaksi puolta, kaksi toisiaan edellyttävää momenttia. (Esim. Siisiäinen 1986; 1992a.) Täysin pyyteettömät teot eivät siten ole mahdollisia, sillä sosiaaliset maailmat eivät koskaan ole täysin pyyteettömiä, vaan hurskaimmankin teon taustalta löytyy vähintäänkin hienovaraisia minä -intressejä, kuten Bourdieu (1998) asian ilmaisee. Hyveen - järjestöaatteen - palveleminen ei siis perustunut pelkkään kutsumukseen, ja tämän tutkimuksen perusteella voidaankin kysyä, että onko se edes tarpeellista? Jos puheenjohtajan oma etu tuottaa ristiriidatonta etua intressiryhmälle ja päinvastoin, vahvistuvat molempien intressiasemat ja yhteistyö jatkuu. *"Mutta jos pelaa niin sanotusti "omiin" eikä yhdistyksen maaliin, niin hankaluuksia tulee"*, kuten yksi haastateltava asian ilmaisi. Järjestön sisällä on siten tärkeää ajoissa tunnistaa niin sanotut "väärät apostolit". Mutta tärkeää on tunnistaa myös hurmokselliset johtajat: *"Ääri-ihmiset eivät pärjää puheenjohtajana. He enemmän rikkovat kuin rakentavat, ja sellaisten henkilöiden toiminta voi olla erittäinkin vaarallista."* Sosiaali- ja terveystyöjärjestöt työllistävät Suomessa noin 30 000 ihmistä. Heille jär-

jestö on työpaikka, ja voisi olettaa, että eivät myöskään työntekijät toivo järjestönsä johtoon hurmoshenkistä "ääri-ihmistä".

Toimiva yhteistyö yksilön ja yhteisön välillä edellyttää sitoutumista. Pertti Jokivuoren (2002) mukaan sitoutuneisuudessa on kyse yksilön ja yhteisön välisestä *siteestä*. Vahva side on kysymyksessä silloin, kun ryhmään, kollektiiviin tai organisaatioon panostetaan, koska asenteet ja arvomaailma, joita organisaatio heijastaa, ovat pitkälti samanlaiset kuin henkilöllä itsellään. Vahvasta siteestä ja sitoutuneisuudesta kertoivat tämän tutkimuksen tulokset. Puheenjohtajien sitoutuneisuus nousi, vaikka vastaan tuli voimia vieviä työkokonaisuuksia. Ansiomenetykskorvausta kun mikään järjestöistä ei puheenjohtajilleen maksanut, täytyy kyseessä olla merkityksellisyyden tunnetta lisäävä immateriaalisessa muodossa saatu palkkio ponnisteluista.

Jukka Helttulan (2015) väitöstutkimuksen mukaan kaikessa tekemisessä sattumalla on osuutensa. Helttula kysyy tutkimuksessaan: *"Mistä se rakentui, mitkä asiat sitä edelsivät, mikä sai kokijan olemaan siinä mukana?"* Tämä tutkimus tuotti tietoa intresseistä, jotka olivat saaneet haastatellut puheenjohtajat mukaan järjestötoimintaan ja ottamaan vastaan luottamustehtävän hoitamisen. Helttula jatkaa, että jos tapahtuma on kokijalleen yllättävä, odottamaton ja täysin suunnittelematon, niin se täyttää sattuman "vahvat" kriteerit. Vahvat kriteerit eivät tässä tutkimuksessa täyttyneet, sillä kaikille vastaajille järjestötyö ja yhdistyslaitos sosiaalisena kenttänä olivat entuudestaan tuttuja. Sattumalla oli osuutensa lähinnä siinä, mitä reittejä pitkin kukin oli järjestönsä korkeimmalle johtopaikalle päätenyt, ja "mitä elämä oli sen jälkeen eteen heittänyt". Helttula toteaa myös, että läpi maailmanhistorian sattumalla ja huonolla onnella on myös pyritty selittämään sellaista, joka todellisuudessa olisi voitu ennakoida. Olivatko taloussotkut ja henkilöstörivistiriidat, joita tähän tutkimukseen osallistuneet puheenjohtajat olivat joutuneet selvittämään, syntyneet sattumalta? Kysymykset "mistä kaikki rakentui, mitkä asiat sotkuja edelsivät" antavat vastauksia, joilla sattumien syntymekanismeja voidaan paremmin ymmärtää ja miten sattumilta voidaan jatkossa välttyä. Puheenjohtajan keskeinen tehtävä on eliminoida sattumia, toimia johdonmukaisesti, oikeudenmukaisesti, läpinäkyvästi ja ennakoidusti; toisin sanoen johtaa järjestöään päämäärä- ja arvorationaalisesti. Myös Max Weber (1976) on viitannut ennakointiin osana päämäärärationalista toimintaa.

Rakenteiltaan ja prosesseiltaan terve järjestö avautuu "markkinoille" muita vahvempana. Mutta kuten ranskalainen sosiologi Pierre Bourdieu (1998) sanoo, toimijan tulee hallita koko

sosiaalinen kenttä, koska intressit eivät ole ”vapaita”. Järjestökentällä toimivien puheenjohtajien on ”oman pesän haltuunoton lisäksi” tarpeellista tuntea poliittista järjestelmää, politiikkoja, toisten järjestöjen operatiivista johtoa ja kunnan virkamiehiä. Bourdieulaisittain (1986) kyse on sosiaalisesta pääomasta ja kentälle sopivasta habituksesta (ks. myös Ruuskanen 2001). Tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten (esim. Siisiäinen & Kankainen 2009, Ruuskanen ym. 2013) mukaan järjestöjen puolue- ja valtiosidonnaisuus ovat edelleen osa yhdistyslaitoksen rakennetta, ja sellaiset järjestöt, joilla on tietoa, taitoa, pelisilmää ja ”oma pesä kunnossa” menestyvät sosiaalisella kentällä muita paremmin. Ne osaavat sijoittua ajoissa sinne, mihin ”pallo lentää”, eivätkä jää odottamaan pallon tuloa.

Järjestöjen vaikuttamistyön kannalta henkilökohtaiset suhteet – sosiaalinen pääoma - korkeimpiin päättäjiin ovat ymmärrettäviä, mutta yhdistyslaitoksen kansalaisyhteiskuntaluonteen näkökulmalta ne eivät ole ongelmattomia (ks. Ruuskanen ym. 2013). Entä jatkossa? Pitkälti vapaisiin markkinoihin perustuva uusi sote-malli ja sosiaali- ja terveystalouden kilpailuttamisvelvoite saattavat aikaisempaa vahvemmin asettaa järjestöjen puolue- ja valtiosidonnaisuuden suurennuslasin alle jääviyskysymyksineen. Tuleeko se merkitsemään järjestöjen ja poliittisen järjestelmän ”kipeää avioeroa”, mutta samalla yhdistyslaitoksen uutta mahdollisuutta vapaaseen kansalaiskeskusteluun, jota voidaan pitää kansalaisyhteiskunnan (*societas civilis*) yhtenä perusideologiana? Antiikin Kreikan ja Rooman valtakunnissa, joihin demokratian synty liitetään, kansalaisten katsottiin olevan onnellisimmillaan silloin, kun heillä on mahdollisuus osallistua poliittiseen ja yhteiskunnalliseen debattiin (Ehrenberg 1999).

## **7.2. Tutkimuksen validiteetin pohdinta**

Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus syntyy suurelta osin oman subjektiivisuuden tunnistamisesta ja avoimesta johdonmukaisesta raportoinnista. Tutkijan tulee pystyä aukottomasti ja läpinäkyvästi kuvaamaan tutkimuksen kaikki vaiheet tutkimusasetelmasta tutkimustulosten raportointiin asti niin, että lukija vakuuttuu tutkimuksen luotettavuudesta. Tämä edellyttää tutkijalta jatkuvaa itsensä reflektointia, ja että tutkija tekee kriittisiä kysymyksiä nimenomaan *itselleen*. (Mason 2002.)

Kaikessa tutkimuksessa onnistuneella aineiston keruulla on suuri merkitys tutkimuksen validiteetille. Laadullisessa tutkimuksessa otokseen kuulumisen edellytyksenä on, että informan-



teilla on riittävästi tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta, ja että heillä on kyky reflektoida kokemuksiaan. Tutkielmaani valikoitui hyviä avaintiedonantajia. Kaikilla haastatelluilla puheenjohtajilla oli pitkä kokemus järjestötyöstä ja/tai yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta, joten he pystyivät tuomaan keskusteluun koko sen sosiaalisen kentän, jossa järjestöjen puheenjohtajat operoivat. Haastatelluilla puheenjohtajilla oli myös oman korkean koulutustasonsa ja työelämästatuksensa pohjalta kykyä reflektoida asioita helikopteriperspektiivistä, jota intressitutkimus edellyttää.

Mutta keitä olivat he, jotka eivät ottaneet haastattelupyynnön vastaan? Tutkimus intresseistä tulee lähelle toimijaa, paljastaa toiminnan motiiveja, tekee alastomaksi. On luonnollista olettaa, että haastatteluun lähtivät ne, jotka eivät "alastomuutta" pelänneet, asiat saivat tulla ilmi. Heidän tarinoitaan voi perustellusti pitää onnistumistarinoina. He kertoivat miten olivat pyrkineet viemään järjestöään eteenpäin järjestön sisäisistä intressiristiriidoista ja taloussotkuista huolimatta. He kertoivat omista arvoperiaatteistaan, jotka auttoivat kaikkein kovimmissa paikoissa. He kuvasivat vuosien varrella kertynyttä järjestökokemustaan, joka osaltaan auttoi "pelissä" sosiaalisella kentällä. Tutkimukseni perusteella en siis voi lausua mitään heistä, jotka eivät ottaneet haastattelupyynnön vastaan. Voin ainoastaan pohtia oman aineistoni edustavuutta ja tehdä johtopäätöksiä haastattelukutsun vastaanottaneiden puheenjohtajien kertomusten pohjalta.

Haastatteluajankohta (keskikesä 2015) osoittautui sopivaksi. Järjestökentällä oli silloin hiljaista, ja puheenjohtajilla oli aikaa antautua haastatteluun. Mutta miksi päätin haastatella, enkä esimerkiksi pyytänyt puheenjohtajilta kirjoituksia? "*Why might I want to speak to or interact with people to generate data in order to answer my research questions?*", kysyy Jennifer Mason (2002) kirjassaan *Qualitative Researching*. Tässä perusteluni. Halusin päästä vuorovaikutukseen haastateltavien kanssa, koska uskon, että hyvä tunnelma haastattelutilanteessa inspiroi vastaajia kerrontaan, johon kirjoitettu teksti ei ainakaan kakkien kohdalla yltäisi. Kirjoittaminen on yksipuolista informaation antamista, kun taas haastattelu on vuorovaikutusta, jossa haastattelijä voi lisäkysymyksillään syventää kuulemaansa: "Kertoisitko lisää", "Kuvaisitko tarkemmin", "Mitä tarkkaan ottaen tarkoitat?" jne. Vaikka en käyttänyt mitään audiitiivista tallennusmenetelmää, niin vieläkin muistan ja pystyn palaamaan siihen intensiteettiin, jolla puheenjohtajat kysymyksiini vastasivat. Äänenpainot, innostus, tauotus, huokaukset ja

vakavoituminen; kaikki ne olisivat jääneet kuulematta, jos aineistonkeruumenetelmä ei olisi ollut haastattelu.

Aineiston analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tai oikeastaan päinvastoin: informaatioarvoa pyritään kasvattamaan luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. Suorannan (1995) mukaan vaikein vaihe laadullisessa tutkimuksessa on juuri aineiston analyysivaihe. Omassa tutkimuksessani analysoin puhuttua kieltä (haastatteluja), jonka olin siirtänyt tekstin muotoon. Kieli ei ole – toisin kuin usein kuvitellaan – sosiaalisen todellisuuden neutraali heijasta. Kieli on sosiaalisen todellisuuden tuote samalla kun se itse tuottaa sosiaalista todellisuutta. Puhe ja siitä kirjoitettu teksti eivät siis niinkään kuvaa kohdettaan, vaan pikemminkin muodostavat jonkin version asiasta. (Eskola & Suoranta 1998.) Jokaisella haastattelemani puheenjohtajalla oli siten oma versio kerrottavanaan, mutta riittävä määrä versioita alkaa sitten tuottaa samansuuntaisia ja samansisältöisiä tarinoita eli aineisto saturoituu. Juuri tuota saturoitua ”todellisuutta” jäsensin analyysivaiheessa lukijaystävällisempään muotoon. Analysointimenetelmäksi valitsin sisällön erittelyn.

Laadullisen aineiston tulkinta on tärkeä vaihe. Jennifer Mason (2002) peräänkuuluttaa vahvasti muutakin kuin aineiston kuvailemista, siis jonkinasteista tulkintaa ja yleistettävyyttä. Aineistoni tuotti arkaluonteista tietoa, ja todennäköisesti myös sellaista tietoa, jota osa informanteista ei ehkä etukäteen ajatellut ottavansa esiin. Arvostan sitä, että haastattelemani puheenjohtajat olivat kertomuksissaan avoimia, ja ”kaikki sai tulla ilmi”. Siksi katsonkin, että tulkinnoissa ja yleistyksissä tulee olla varovainen. Se jääköön pääsääntöisesti lukijoille. Toki tuloksia käsittelevässä kappaleessa laajennan tutkimustulosteni informaatioarvoa viittaamalla aikaisempiin tutkimuksiin asiasta, ja johtopäätösluvussa teen lopulliset johtopäätökset tämän tutkimuksen aineiston pohjalta. Kaiken kaikkiaan tavoitteenani on ollut kiinnittää omat tulokseni aikaisempaan kirjallisuuteen sekä siihen aikaan, paikkaa ja sosiaaliseen kenttään, jossa haastatellut puheenjohtajat haastatteluhetkellä elivät.

Oli kyse mistä tutkimusotteesta tahansa, on aina viime kädessä kyse tutkijan sataprosenttisesti pyrkimyksestä tehdä luotettavaa tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa kyse on näytteestä, siitä mikä jää mikroskoopin alle. Toivon, että tutkimustulokseni herättävät lukioissa pohdintaa, jolloin tieto alkaa ”elää”, joka on sosiologisen tutkimuksen keskeinen tavoite.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Esitin tutkimukselle kolme tutkimuksen tarkoituksesta johdettua tutkimuskysymystä, joihin kaikkiin on saatu vastaukset:

1. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen puheenjohtajien toiminnan taustalla vaikuttaa edelleen aatteen palo, yleishumanismi. Puheenjohtajien sitoutuneisuus luottamustoimen hoitamiseen oli vahvaa, eikä heidän toimintaansa ohjannut omaa statusasemaa pönkittävä ”minä” – orientaatio. Tutkimus vahvisti Pierre Bourdieun kenttäteorian mukaista ajatusta, että sosiaalinen maailma koostuu suhteista, jotka muodostavat ”pelikentän”. Luottamustehtävän hoitaminen ja ”pelissä” onnistuminen riippuvat puheenjohtajan käytössä olevista pääomlajeista. Tänä päivänä järjestötyössä onnistuminen edellyttää sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman lisäksi taloudellisen pääoman hallintaa. Myös puheenjohtajan omalla henkilöhistorialla (habitus) on vaikutuksensa hänen kykynsä toimia voitokkaasti monimuotoisista intresseistä koostuvalla järjestökentällä.
2. Tänä päivänä puheenjohtajien työ on varsin päämäärärationaalista, ja he kokevat itsensä ensisijaisesti asiajohtajiksi, mutta yleishumanistiset arvot ja vastuullinen työote antoivat pohjan järjestöjohtamiselle (arvorationaalinen toiminta). Työstään saamaansa palkkaa he kuvasivat immateriaaliseksi. Työ palkitsee tekijäänsä ja edistää intressiryhmän, järjestön, asemaa sosiaalisella kentällä silloin, kun yksilön ja ryhmän intressit ovat ristiriidattomia. Kyseessä on Maussilainen ”vaihtoprosessi”, josta palkkio koituu molemmille toimijaosapuolille. Intressi-tematiikassa se tarkoittaa dialektista intressikonseptiosta, jonka mukaan yksilön ja yksilön ulkopuolisen maailman toiminnan vastakkainasettelu on teennäistä.
3. Kaikessa tekemisessä sattumalla on osuutensa. Pierre-bourdieulainen *todennäköisyyden kausaalisuus* oli kuitenkin nähtävissä poluissa, jotka olivat johtaneet puheenjohtajat luottamustehtävään: lähes kaikilla oli merkittävä aikaisempi kokemus järjestötyöstä. Ennustamattomuutta oli lähinnä asioissa, joita puheenjohtajat kaudellaan olivat joutuneet hoitamaan, ja joihin kaikkiin he eivät olleet ennalta osanneet täysin varautua. Mutta juuri siksi, että kaikkeen eteen tulevaan ei voi varautua ”*Tarvii järjestötyö selväjärkisiä tavallisia ihmisiä, ei asennevammaisia*”, ja bourdieulaista ”*riittävän järjen periaatetta*”. Ne osoittautuivat käyttökelpoisiksi keinoiksi inhimillisistä ihmisistä koostuvalla sosiaalisella kentällä, jossa ihmiset eivät aina toimi puhtaasti rationaalisesti.

Tutkimuskysymysten lisäksi tutkimus tuotti tietoa järjestöjen konfliktiherkkyydestä, puheenjohtajuuden edellyttämästä osaamisperustasta ja puheenjohtajien vaarasta uupua.

1. Tutkimus vahvisti Max Weberin käsitystä yhdistyslaitoksen konfliktiherkkyydestä, koska yhdistyslaitos sinänsä on jo ”nippu intressejä”. Tutkimus toi myös esille, että päämäärä- ja arvorationaalisen toiminnan lisäksi järjestöissä esiintyy traditionaalista ja affektiivista toimintaa (Weberin neljä toiminnan tyyppiä), ja että luottamushenkilöstöhallinnolla itsellään on taipumusta syyllistyä herruus- ja valtasuhdepeleihin. Institutionalisoitunut yhdistys toimii usein hyvinkin traditionaalisesti toistaen jopa haitallisia tapoja ja toimintakulttuuria, jotka vähitellen johtavat järjestön sisäisiin ristiriitoihin ja saavat aikaan toimijoissa affektiivista käyttäytymistä. Rationaalista toimintaa tarvittiin kriisistä selviytymiseen: *päämäärärationaalinen* toiminta osoittaa suunnan ja *arvorationaalinen* toiminta antaa toiminnalle ideologisen pohjan. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että mikäli istuva puheenjohtaja/hallitus ei järjestön kriisiytyessä pysty päämäärä- ja arvorationaaliseen toimintaan, johtaa konflikti jossain vaiheessa järjestön uudelleen organisoitumiseen.
2. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että puheenjohtajan omalla työelämätaustalla on positiivista merkitystä ammatillistuneen ja yhä enemmän palvelutuotantoon keskittyvän järjestökentän johtamisessa. Näyttäisi myös siltä, että näihin vaativiin tehtäviin ei kaikissa järjestöissä ole osattu ajoissa valmistautua.
3. Tutkimus tuotti tietoa puheenjohtajien suuresta työmäärästä ja puheenjohtajien vaarasta uupua varsinkin niissä järjestöissä, joissa puheenjohtajat olivat joutuneet ratkomaan järjestön toimintaa raunioittavia henkilöstöristiriitoja. Puheenjohtajien uupumisriski on syytä ottaa vakavasti.

Jatkotutkimusaiheiksi esitän:

1. Tämä kvalitatiivinen tutkimus tuotti tietoa sosiaali- ja terveysjärjestöjen puheenjohtajien toiminnan intresseistä ja ”ideaaliprofiilista”. Minkälaisina intressit ja ”ideaaliprofiili” näyttäytyvät laajemmassa otoksessa? Ovatko nyt saadut tulokset yleistettävissä? Nyt saatuja tuloksia voidaan hyödyntää laadittaessa kvantitatiivista mittaria (esim. lomakekysely) laajemmalle vastaajajoukolle.
2. Puheenjohtajan intressiasema on merkittävä koko järjestölle. Entä toiminnanjohtajan intressit ja intressiasema? Onko toiminnanjohtajien arki kuten sanonnassa sanotaan: ”Kenen leipää syöt, sen lauluja laulat”? Minkälaisia yksilöllisiä ja kollektiivisia intresse-

jä löytyy toiminnanjohtajien toiminnan taustalta? Toiminnanjohtaja on esittelijän roolissa hallituksen kokouksissa. Miltä intressiperustalta hän asioita esittelee? Entä toiminnanjohtajan intressiasema ja velvollisuudet silloin, mikäli hän huomaa ristiriitaisia intressejä suhteessa järjestön perustehtävään?

3. On oletettavaa, että uusi sote-uudistus ja maakuntamalli tulevat yhä vahvemmin vaikuttamaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen palvelukonseptiin ja kansalaisyhteiskuntarooliin. Myös näissä asioissa tulee olla tutkimuksellisesti valppaana.

## 9 LOPUKSI

Esitin johdantoluvussa, että vain luotettavalla tutkimuksella on merkitystä. Mutta niin on myös luottamustehtävän hoidossa: vain luotettavalla puheenjohtajalla on merkitystä. ”Pelissä pärjääminen” ei tarkoita epärehellistä peliä. Sellainen peli loppuu aikanaan. Puheenjohtajan jos kenen tulee tunnistaa omat intressinsä ja hoitaa luottamustehtävää järjestön perustehtävän mukaisesti joukkojensa edestä oikeaa suuntaa näyttäen. Sama velvoite kollektiivisten intressien kunnioittamisesta koskee järjestön kaikkia toimijoita. Aloitin tutkimukseni Pierre Bourdieun esittämällä kysymyksellä: *Ovatko pyyteettömät teot mahdollisia?* Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteiskunnallinen tehtävä on arvokas: heikommassa elämäntilanteessa olevien ihmisten auttaminen. ”Aateluus velvoittaa” meitä kaikkia, joilla on mahdollisuus auttaa. Sitoutuminen inhimillisyyteen ja humanismiin on yhteiskunnassa nyt ajankohtaista. Avun tarvitsijat eivät lopu, ja toivottavasti aatteen palo ei sammuu.

## LÄHTEET

- Alapuro Risto & Stenius Henrik. 1989. Kansanliikkeet loivat kansakunnan. Teoksessa Risto Alapuro, Ilkka Liikanen, Kerstin Smeds & Henrik Stenius (toim.) Kansa liikkeessä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Alasuutari Pertti. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Anttonen Anneli, Häikiö Liisa & Raitakari Suvi. 2013. Matkalla muutokseen ja hyvinvointimarkkinoille? *Janus* 21 (4), 290 – 297.
- Balduck Anne-Line, Van Rossem Annick & Buelens Marc. 2009. Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2010 39: 213. <http://nvs.sagepub.com/content/39/2/213>
- Bourdieu Pierre. 1986. The Forms of Capital. Teoksessa Richardson J.G. (toim.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 241 – 258.
- Bourdieu Pierre. 1977. *Outline of a Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Bourdieu Pierre. 1998. Järjen käytännöllisyys: Toiminnan teorian lähtökohtia (suom. Mika Siimes). Tampere: Vastapaino.
- Bourdieu Pierre. 1999. *Vastatulet*. Keuruu: Otava.
- Bourdieu Pierre & Wacquant Loïc. 1995. *Refleksiiviseen sosiologiaan: tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Joensuu: Joensuu University Press.
- Burns N & Grove SK. 2001. *The Practice of Nursing Research. Conduct, Critiqua & Utilization*. 4<sup>th</sup> ed. Philadelphia: Saunders Company.
- Brown William. 2007. Board development practices and competent board members. Implications for performance. *Nonprofit Management & Leadership*, 17, 301 – 317.
- Durkheim Émile. 1980. *Uskontoelämän alkeismuodot*. Australialainen toteemijärjestelmä. Suom. Seppo Randell. Helsinki: KK kirjapaino.
- Durkheim Émile. 1990. *Sosiaalisesta työnjaosta*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Ehrenberg John. 1999. *Civil Society. The Critical History of an Idea*. New York: New York University Press.
- Engels Friedrich. 1955. *Ludwig Feuerbach ja klassisen saksalaisen filosofian loppu*. Pori: Kansankulttuuri.

- Emrich Cynthia, Brower Holly, Feldman Jack & Garland Howard. 2001. Images in words: Presidential rhetoric, charisma and greatness. *Administrative Science Quarterly*, 46, 527 – 557.
- Eskola Jari & Suoranta Juha. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fishbein Martin. 1967. Readings in attitude theory and measurement. New York: Wiley.
- Furley David. 1999. From Aristotle to Augustine: Routledge history of philosophy, Vol. II. London: Routledge.
- Giddens Anthony. 1985. Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Helsinki: Otava.
- Giddens Anthony. 1990. Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press.
- Habermas Jürgen. 1968. Erkenntnis und Interesse. Frankfurt a/M: Schirmer.
- Habermas Jürgen. 1987. The Theory of Communicative Action. Volume 2. The Critique of Functionalist Reason. Cambridge: Polity Press.
- Harju Aaro. 2000. Uusi työ -projekti työllistämisen tutkimus- ja kehittämishankkeena. Teoksessa Aaro Harju & Backberg-Edwards (toim.) Uusi työ - kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti. Kohti uutta työtä. Helsinki: F.G. Lönnberg. 11 – 52.
- Harju Aaro. 2004. Järjestötyön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi: Satakunnan Painotuote.
- Harju Aaro. 2007. Aarre loistamaan. Teoksessa Aaro Harju (toim.) Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi ry. 10 – 25.
- Harju Aaro. 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi .
- Harju Aaro & Niemelä Jorma. 2011. Järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset. Selvityksiä ja ohjeita 2/2011. Oikeusministeriön julkaisu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkonen Aino. 2012. Heistä on tullut kriitikkoja pienellä K:lla. Musiikkikritiikin muutos Helsingin Sanomien kulttuuriosastossa 1990 – 2010. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Helander Voitto. 1998. Kolmas sektori: Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.
- Helttula Jukka. 2015. Sattuma yhteiskuntaa muokkaavana voimana. Tutkimus sattumien synnystä, olemuksesta ja vaikutuksesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9715-5>

Hiilamo Heikki, Kangas Olli, Manderbacka Kristiina, Mattila-Wirot Päivi, Niemelä Mikko & Vuorenkoski Lauri. 2010. Hyvinvoinnin turvaamisen rajat. Näköaloja talouskriisiin ja hyvinvointivaltion kehitykseen Suomessa. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Hiilamo Heikki. 2011. Uusi hyvinvointivaltio. Helsinki: Into Kustannus.

Hiilamo Heikki, Niemelä Heikki, Pykälä Pertti, Riihelä Marja & Vanne Risto. 2012. Sosiaaliturva ja elämänvaiheet. Sosiaaliturvan kehitys esimerkkien ja tilastojen valossa. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Hirsijärvi Sirkka & Hurme Helena. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirschmann A. 1977. The passions and the interests. Political arguments for capitalism before its triumph. Princeton: Princeton University press.

Ilmonen Kaj. 1995. Agentti, yksilöllistyminen ja moraalit. Sosiologia 1/1995, 26 – 37.

Ilmonen Kaj. 1998. Uudet ja vanhat yhteiskunnalliset liikkeet. Teoksessa Kari Ilmonen & Martti Siisiäinen (toim.) Uudet ja vanhat liikkeet. Tampere: Vastapaino. 15 – 42.

Jeronen Eeva. 2009. Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä. Ok-opintokeskus. Ylöjärvi: Painohäme Oy.

Jokinen Kimmo & Saaristo Kimmo. 2006. Suomalainen yhteiskunta. Helsinki: WSOY.

Juhila Kirsi & Günther Kirsi. 2013. Kunnan, järjestöjen ja asiakkaiden oikeudet ja velvollisuudet tilaaja-tuottajamallissa. Tutkimus asumispalvelujen tarjouspöytäkirjoista. Janus, 21(4), 298 – 313.

Jokivuori Pertti. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Järjestöbarometri 2011. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Peltosalmi Juha & Särkelä Riitta. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Järjestöbarometri 2012. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Peltosalmi Juha, Hakkarainen Tyyne, Särkelä Riitta & Eronen Anne. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Järjestöbarometri 2013. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Eronen Anne, Hakkarainen Tyyne, Londén Pia, Peltosalmi Juha & Särkelä Riitta. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Järvinen P. & Järvinen A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan Kirja.

Kankainen Tomi. 2007. Yhdistykset, instituutit ja luottamus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.



Kivitalo Mari. 2007. Habitus muuttoliikkeessä. Teoksessa Leena Alanen, Veli-Matti Alanen & Martti Siisiäinen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja paikalliset kentät. 181 – 210.

Konttinen Esa, Ruuskanen Petri & Siisiäinen Martti. 2010. Osallistuminen kansalaisyhteiskunnassa ja osallistumisen tutkimus. Teoksessa Kimmo Elo (toim.) Suomalaisten kansalaisosallistumisen tutkimuksen bibliografia. Oikeusministeriön julkaisuja 15/2010, 19 – 38.

Kontinen Tiina, Onali Anja & Robinson-Moncada Sara. 2015. Kehitysjärjestöt hybridiorganisaatioina. Toiminnan logiikat suomalaisessa ja liberiaalisessa kansalaisjärjestössä. Kansalaisyhteiskunta 1 (2015), 97 – 123.

Korkatti Sirpa. 2010. Ihmisten johtaminen kolmannella sektorilla. Teoksessa Nelli Koivisto, Kai Lehikoinen, Riitta Pasanen-Willberg, Minna Ruusuvirta, Pasi Saukkonen, Pirita Tolvanen & Arsi Veikkolainen (toim.) Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Art-Print Oy. 169 – 176.

Koskinen Seppo. 2000. Kolmas sektori ja työoikeus. Teoksessa Aaro Harju & Backberg-Edwards (toim.) Uusi työ - kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti. Kohti uutta työtä. Helsinki: F.G. Lönnberg. 227 – 278.

Kuvaja Sari. 2007. Jyrääkö aktivismi perinteisen yhdistystoiminnan? Teoksessa Aaro Harju (toim.) Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi ry. 118 – 127.

Kyngäs Helvi & Vanhanen Liisa. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11(19): 3 – 12

Laclau Ernesto & Mouffe Chantal. 2001. *Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics*. London: Verso.

Lehtinen Aki. Rationaalisen valinnan teorian rakenne ja käyttäytymisoletukset. Teoksessa Rolin Kristiina, Kakkuri-Knuutila Marja-Liisa & Henttonen Elina (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus. 215 – 240

Lévi-Strauss Claude. 1950. Introduction. Teoksessa Marcel Mauss (ed.) *Sociologie et anthropologie*. Paris: Presses universitaires de France.

Matthies Aila-Leena. 2007. Toisenlainen kolmas sektori: Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimusten valossa. Helsinki: Stakes.

Marx Karl. 1979. Poliittisen taloustieteen arvostelua. Teoksessa Karl Marx & Friedrich Engels. Valitut teokset 6 osassa: osa 4. Moskova: Edistys. 5 – 197.

Mason Jennifer. 2002. *Qualitative Researching*. Second Edition. London: Sage Publications.

Mauss Marcel. 1954. *The gift. Forms and functions of exchange in archaic societies*. Glencoe: The Free Press.

Mustila Martti. 1994. Kunnallisen palvelutoiminnan uudistaminen. Taustatekijät ja muuospaineet. Aluetieteen laitos. Tutkimuksia sarja 67. Tampere: Tampereen yliopisto.

Mykrä Pekka & Varjonen Elina. 2013. Järjestöjen ja kuntien yhteistyö Raha-atomaattiyhdistyksen näkökulmasta. Teoksessa Katja Häkkinä & Marjo Tourula (toim.) järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki: Esa Print Oy. 22 – 34.

Möttönen Sakari & Niemelä Jorma. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Niemelä Jorma & Dufva Virpi. 2003. Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhannella. Jyväskylä: PS-kustannus.

Oikeusministeriö. 2005. Kohti aktiivista kansalaisuutta. Kansalaisyhteiskunta 2006 – toimikunnan raportti. Oikeusministeriön julkaisuja 2005:14. Helsinki: Edita Prima Oy.

Olson Mancur. 1965. The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups (Revised edition ed.). Harvard University Press.

O'Reilly Charles & Chatman Jennifer. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492 – 499.

Paavilainen Marko. 2012. Yhteisvoimin yhteiseksi hyväksi. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys Yty ry ja sen edeltäjät. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Pahta Anneli & Hakkarainen Olli. 2011. Hyvä hallintotapa järjestöissä. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry. Helsinki: Painotalo Casper.

Pessi Anne Birgitta. 2008. Suomalaiset auttajina ja luottamus avun lähteisiin. RAY:n juhluvuoden kansalaisyhteiskunnan tulokset. Helsinki: Ray.

Pessi Anne Birgitta & Saari Juho. 2008. Hyvä tahto – Suomalaisen auttamisen asenteet ja rakenteet. Helsinki: STKL

Pessi Anne Birgitta. 2011. Vapaaehtoistoiminta – unelmia ja uhkakuvia systeemiällyn näkökulmasta. Kansalaisyhteiskunta, 2 (2011), 174 – 214.

Preston Jennifer & Brown William. 2004. Commitment and performance of non-profit board members. Nonprofit Management & Leadership, 15, 221 – 238.

Putman Robert. 2000. Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York: Simons & Schuster.

Rammstedt Otthein. 1978. Soziale Bewegung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Rannikko Petri. 1994. Ympäristökamppailujen aallot. Teoksessa Pasilasta Vuotokselle. Ympäristökamppailujen uusi aalto. Helsinki: Gaudeamus. 11 – 30.

Ratzenhofer Gustav. 1907. Soziologie: Positive Lehre von den menschlichen Wechselbeziehungen. Leipzig: Brockhaus.

Ruuskanen Petri. 2001. Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. [https://www.vatt.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/t81.pdf](https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t81.pdf)

Ruuskanen Petri, Selander Kirsikka & Anttila Timo. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjäyys, 20/2013.

Ruusuvirta Minna & Saukkonen Pasi. 2010. Palvelutuotannon vaihtoehtoja. Teoksessa Nelli Koivisto, Kai Lehtikoinen, Riitta Pasanen-Willberg, Minna Ruusuvirta, Pasi Saukkonen, Pirita Tolvanen & Arsi Veikkolainen (toim.) Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Art-Print Oy. 87 – 102.

Salasuo Mikko. 2006. Atomisoitunut sukupolvi. Teoksessa Aaro Harju (toim.) Hyvä ihminen aktiivinen kansalainen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi. Espoo: Painotalo Casper. 88 – 93.

Siisiäinen Martti. 1986. Intressit, yhdistyslaitos ja poliittisen järjestelmän vakaisuus. Jyväskylä Studies In Education, Psychology And Social Research 57. Jyväskylän yliopisto.

Siisiäinen Martti. 1992a. Intressi. Teoksessa Raimo Blom & Martti Siisiäinen (toim.) Poliitiikan sosiologia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston sosiologian laitoksen julkaisuja No 52, 31 – 50.

Siisiäinen Martti. 1992b. Kollektiivisen toiminnan muodot ja repertoaari. Teoksessa Raimo Blom & Martti Siisiäinen (toim.) Poliitiikan sosiologia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston sosiologian laitoksen julkaisuja No 52, 51 – 71.

Siisiäinen Martti. 1992c. Kollektiivisen toiminnan organisoituminen. Teoksessa Raimo Blom & Martti Siisiäinen (toim.) Poliitiikan sosiologia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston sosiologian laitoksen julkaisuja No 52, 72 – 138.

Siisiäinen Martti. 1992d. Yhteiskunnalliset liikkeet ja massayhteiskunnan uhka. Tiedepoliitiikka 4, 17 – 26.

Siisiäinen Martti. 1996. Yhteiskunnalliset liikkeet, yhdistykset ja hyvinvointivaltio. Teoksessa Aila-Leena Matthies, Ulla Kotakari & Marianne Nylund (toim.) Välittävät verkostot. Tampere: Vastapaino.

Siisiäinen Martti. 2003a. Vuoden 1997 yhdistykset. Teoksessa Sakari Hänninen, Antti Kangas & Martti Siisiäinen (toim.) Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä: Aten Kustannus Oy. 11 – 37.

Siisiäinen Martti. 2003b. Vuosituhannen vaihteen yhteiskunnalliset liikkeet Suomessa. Teoksessa Juppi Pirita, Peltokoski Jukka & Pyykkönen Miikka (toim.) Liike-elämä. Vastakulttuurinen radikalismi vuosituhannen vaihteessa. Jyväskylä: Sophi, 45 – 63.

- Siisiäinen Martti & Kankainen Tomi. 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuuden näkymät. Teoksessa Suomalaisten osallistujina. Katsaus suomalaisten kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:5, 91 – 138.
- Siisiäinen Martti. 2010. Osallistumisen ongelma. Kansalaisyhteiskunta (2010), 8 – 40.
- Smaling A. 1995. Open-mindedness, Open-heartedness and Dialogical Openness: The Dialectics of Opening and Closures. Teoksessa Maso I, Atkinson P.A., Delamont S & Verhoeven J.C. (toim.). Openness in Research. The Tension Between Self and Other. Van Corcum Assen. The Netherlands, 21 – 33.
- Small Albion. 1905. "Interests" Chapter 31 in General Sociology. Chicago: University of Chicago: 425 – 442.
- Small Albion. 1908 Ratzenhofer's Sociology. American Journal of Sociology 13:433 – 438.
- Smith Adam. 1937. The Wealth of Nations. New York: Modern Library.
- Smith Adam. 2003. (alunperin 1759). Moraalituntojen teoria. Jyväskylä: Gummerus. Suomentanut Matti Norri.
- Somerkivi Pirjo. 2009. Palkka- ja työsuhdekysely 2009. Sosiaali- ja terveysalan valtakunnallisten järjestöjen toiminnanjohtajien seura.
- Sosiaalibarometri 2013. Ajankohtainen arvio hyvinvoinnista, palveluista sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä. Eronen Anne, Hakkarainen Tyyne, Londén Pia, Nykyri Päivi, Peltosalmi Juha & Särkelä Riitta. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Sosiaalibarometri 2014. Ajankohtainen arvio hyvinvoinnista, palveluista sekä palvelujärjestelmän muutoksesta. Eronen Anne, Hakkarainen Tyyne, Londén Pia, Nykyri Päivi, Peltosalmi Juha & Särkelä Riitta. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Stranius Leo. 2009. Epämuodollinen kansalaistoiminta – järjestötoiminnasta kevytaktivismiin. Teoksessa Suomalaisten osallistujina. Katsaus suomalaisten kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:5. 139 – 170.
- Suoranta Juha. 1995. Laadullisen tutkimuksen kurjuus. Kasvatus 26 (1), 15 – 23.
- Swedberg Richard. 2005. Can there be a sociological concept of interest? Theory and Society (2005) 34: 359 – 390.
- Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija & Saari Seppo. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.
- Särkelä Riitta 2013. Järjestöjen ja kuntien yhteistyö ja sen kehitys. Teoksessa Katja Häkkinen & Marjo Tourula (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestökuntayhteistyöhön. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki: Esa Print Oy. 7 – 21.
- Truman David. 1951. The governmental process. New York: Alfred A. Knopf.

Tuomi Jouni. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Uljas Päivi. 2005. Taistelu sosiaaliturvasta. Ammattiyhdistysväen toiminta sosiaaliturvan puolesta 1957 – 1963. Helsinki: Like.

Ullrich O. 1982. Eräs vastakohtaprofiili vasemmiston asenteille ja utopioille. Teoksessa Jussi Kotkavirta (toim.) Power and flower. Otapaino: Suomen ylioppilaskuntien liitto.

Weber Max. 1976. Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriss der verstehenden Soziologie. Germany: Kiepenheuer & Witsch Verlag.

Weber Max. 1978. Economy and Society. An Outline of Interpretative Sociology. Berkeley: University of California Press.

### **Painamattomat ja Internet lähteet:**

Jungman Tor. 2014. SOSTEn hallituksen puheenjohtajan puheenvuoro Sosiaali- ja terveysturvan päivillä 23.4.2014. Helsinki: Säätytalo.

Laki raha-automaattivastuista 1056/2001. Viitattu 5.12.2015.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011056>

PRH. Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteri. Viitattu 2.4.2016.  
<URL:<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>>

RAY. Raha-automaattiyhdistys. 2011. Avustusstrategia 2012 - 2015. Julkaisija RAY, 2011. Suomen Graafiset Palvelut Oy.

RAY. Raha-automaattiyhdistys. Viitattu 10.4.2015.  
<https://www.ray.fi/fi/ray/raytietoa/historia>

RAY. Raha-automaattiyhdistys. Viitattu 3.4.2015  
<http://www2.ray.fi/fi/jarjestot/tulokset/tietoa/yhteiskunta>

RAY. Raha-automaattiyhdistys. Viitattu 4.4.2015  
<https://www.ray.fi/fi/ray/raytietoa/>

STM. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:4. 2014. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaedellytysten kehittämistyöryhmän raportti. Viitattu 7.4.2015.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3475-7>

Valtioneuvoston tiedote 591/2015. Viitattu 4.12.2015  
[http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/hallitus-paatti-sote-uudistuksen-jatkosta-ja-itsehallintoalueista?\\_101\\_INSTANCE\\_3wyslLo1Z0ni\\_groupId=10616](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/hallitus-paatti-sote-uudistuksen-jatkosta-ja-itsehallintoalueista?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=10616)

Valtiontalouden tarkastuskertomus 14/2011. Viitattu 3.4.2015

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5628648&name=DLFE-20752.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5628648&name=DLFE-20752.pdf)

Jyväskylän yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos  
Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma

### **Arvoisa vastaanottaja**

Opiskelen Jyväskylän yliopistossa yhteiskuntatieteiden maisteriksi kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelmassa. Pyydän Sinua kohteliaimmin osallistumaan pro gradu – tutkimukseni haastatteluun.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää sosiaali- ja terveysjärjestöjen puheenjohtajien järjestötyön osallistumisenintressejä aikakautena, jolloin yhteiskunnassa ja järjestökentässä on meillä isoja haasteita. Haasteita aiheuttavat mm. koko yhteiskunnan epävakaa taloustilanne, rahoituksen epävarmuus ja järjestökenttää rahoittavien rahapeliyhtiöiden Raha-automaattiyhdistyksen, Veikkauksen ja Fintoton mahdollinen yhdistyminen. Myös järjestöissä tehtävä työ on muuttunut yhä ammattimaisemmaksi. Vapaaehtoistoimijoiden lisäksi palkallisen työvoiman määrä on tänä päivänä 70 prosenttia enemmän mitä se oli 20 vuotta sitten, mikä omalta osaltaan on muuttanut järjestöjen puheenjohtajien luottamustehtävän sisältöä.

Miksi intressitutkimus on tärkeää, ja miksi on tärkeää tutkia nimenomaan järjestöjen puheenjohtajien intressejä? Siksi, että puheenjohtajat ovat merkittävässä asemassa oman järjestönsä päätöksenteossa. Tutkimus on tärkeää tehdä myös siitä syystä, että puheenjohtajien mielipiteitä ja kokemuksia ei järjestötutkimuksessa aiemmin juurikaan ole kartoitettu.

Haastattelen tutkimukseeni puheenjohtajia, jotka parasta aikaa toimivat järjestönsä puheenjohtajana, mutta myös niitä puheenjohtajia, jotka jo mahdollisesti ovat luovuttaneet luottamustehtävänsä seuraajalleen. Joten, jos et tällä hetkellä enää ole liittosi puheenjohtaja, voit silti olla yksi haastateltavistani.

*Käytännössä prosessi etenee seuraavasti:*

Kerro mahdollisuudestasi osallistua tutkimukseen vastaamalla tähän sähköpostiviestiin. Saatua vastauksesi, otan sinuun uudestaan yhteyttä haastatteluajankohdan sopimiseksi. Haastattelu tapahtuu puhelimitse, eikä edellytä sinulta minkäänlaisia etukäteisvalmisteluita. Haastattelun ja haastatteluajan sopimiseksi pyytäisin sinua liittämään puhelinnumerosi sähköpostiviestiisi.

Jos sinulla ei tällä kertaa ole mahdollisuutta osallistua tutkimukseeni, kerrothan päätöksestäsi siinäkin tapauksessa.

Tutkimustani ohjaa Jyväskylän yliopiston yliopistolehtori Petri Ruuskanen. Järjestöjen puheenjohtajien yhteystiedot olen saanut Raha-automaattiyhdistyksen jäsenrekisteristä.

Kunnioittavin terveisin,  
Anne Heikkinen  
(Yhteystiedot)

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

### TAUSTAMUUTTUJAT

Ikä: \_\_\_\_\_

Sukupuoli: \_\_\_\_\_

Työelämästatus: \_\_\_\_ opiskelija, \_\_\_\_ työelämässä, \_\_\_\_eläkkeellä, \_\_\_\_työtön

Koulutus: \_\_\_\_\_

Aloitin pj:nä vuonna: \_\_\_\_\_

Minulla on menossa \_\_\_\_\_ kausi puheenjohtajana

Ennen puheenjohtajuuttani toimin \_\_\_\_ vuotta järjestön muissa tehtävissä

Ennen puheenjohtajuuttani toimin järjestöni hallituksen jäsenenä \_\_\_\_\_ vuotta/kuukautta

Minulle maksetaan:

Puheenjohtajuudesta koituvat kulukorvaukset: \_\_\_\_ kyllä, \_\_\_\_ei

Ansiomenetyskorvausta: \_\_\_\_ kyllä, \_\_\_\_ei

Järjestöni jäsenmäärä: \_\_\_\_\_

Järjestöni henkilökuntamäärä: \_\_\_\_\_

Arvio aktiivisten vapaaehtoistoimijoiden määrästä: \_\_\_\_\_

Järjestöni merkittävimmät rahoituslähteet: \_\_\_\_\_

### TEEMAHAASTETTELU

#### A) JÄRJESTÖJEN YHTEISKUNNALLINEN ROOLI JA TEHTÄVÄ

Mikä on mielestäsi järjestökentän tehtävä yhteiskunnassa

#### B) PUHEENJOHTAJAN ROOLI JA TEHTÄVÄ

Mikä on pj:n rooli ja keskeinen tehtävä(t) omassa järjestössään

Entä järjestökentässä?

Mitkä ovat järjestöjohtajan suurimmat haasteet tämän päivän yhteiskunnassa?

Minkälaista osaamista pj tarvitsee onnistuakseen tehtävässään?

Minkälaisia ominaisuuksia pj tarvitsee onnistuakseen tehtävässään?

Minkälaisia verkostoja pj tarvitsee onnistuakseen tehtävässään?

Tarvitseeko pj ideologista/aatteellista pohjaa/näkemyistä työssään?



Mitä hyötyä aatteellisesta/ideologisesta sitoutumisesta voisi olla ja miten se näkyy arjessa?

Voiko puheenjohtajan aatteellinen näkemys haitata järjestöjohtamista?

Miten? Missä asioissa?

Entä pj:n omat henkilökohtaiset intressit ja tavoitteet;

Voivatko pj:n henkilökohtaiset intressit vaikeuttaa järjestön toimintaa?

Miten? Missä asioissa?

Voiko pj:n henkilökohtaisista intresseistä olla hyötyä järjestölle?

Minkälaista hyötyä?

C) HAASTATELTAVAN PUHEENJOHTAJAN HENKILÖKOHTAISET INTRESSIT TOIMIA PUHEENJOHTAJANA

Miten aikanaan päädyit mukaan järjestötoimintaan?

Mikä järjestötoiminnassa sinua eniten innoittaa?

Oletko mahdollisesti jäsenenä/aktiivitoimijana jossain muussa järjestössä?

Mikä sai sinut aikanaan asettumaan ehdolle järjestösi puheenjohtajaksi?

Mitä tuolloin odotit puheenjohtajuudelta?

Minkälaisia tavoitteita asetit itsellesi ja johtamallesi järjestölle?

Mitkä olivat ne henkilökohtaiset intressit, jotka eniten olivat vaikuttamassa siihen, että lähdit puheenjohtajaksi?

Mikä on eniten muokannut näkemystäsi siitä, millainen hyvän järjestöjohtajan tulisi olla?

Onko sinulla ollut esikuvia?

Jos on ollut, niin mikä hänen/heidän toiminnassaan on ollut sitä esimerkillistä toimintaa?

Miltä puheenjohtajataipaleesi näyttää tänä päivänä?

Onko luottamustoimen hoitaminen ollut sitä, mitä siltä odotit?

Mitkä ovat suurimmat saavutuksesi puheenjohtajana?

Mitä järjestön puheenjohtajuus on sinulle parhaimmillaan antanut?

Entä ovatko henkilökohtaiset intressisi toteutuneet?

Mikä on ehkä yllättänyt eniten?

Positiivisessa mielessä?

Negatiivisessa mielessä?

Mikä on auttanut sinua eteenpäin kaikkein tukalimmassa paikassa?

Oletko joskus ajatellut "heittää pyyhkeen kehään"?

Mikä sinut on kuitenkin saanut jatkamaan?

Miten sitoutunut olet ollut/olet järjestösi johtamiseen arviointiasteikolla 4 – 10?:

Aloittaessasi aikanaan puheenjohtajana?

Tänä päivänä?

Mikäli sitoutumisesi on vuosien saatossa laskenut; mikä/mitkä syyt ovat siihen eniten vaikuttaneet?

Työ järjestöissä on ammatillistunut. Onko pj:llä hyväksi olla omaa työelämätaustaa, vai riittääkö aatteen palo?

Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa sinua parhaiten järjestöjohtajana?

Aate- ja arvojohtaja

Asiajohtaja

Ihmisten johtaja

Imago/brändijohtaja

Verkostojohtaja

"Sattumajohtaja"

Ja lopuksi omantunnon kysymys:

Kumpi on "voittanut/saanut" eniten; sinä itse vai johtamasi järjestö?

## LIITE 3 Aineiston analyysiprosessi (arvorationaaliset intressit)

### A) Aineiston pelkistäminen

#### Alkuperäisilmaisuja haastattelusta

"tärkeintä on saattaa kansalaisten ääni kuuluviin"  
 "kansalaisille vaikuttamisen väyliä ja keinoja"  
 "aate, mitä potilasjärjestö tarvitsee, on yleishumanismi."  
 "tarvitaan auttamishalua ja kykyä asettua toisen ihmisen asemaan"  
 "järjestöjen tulee pitää huolta apua tarvitsevista ihmisistä"  
 "vahvat poliittiset ja uskonnolliset aatteet eivät sovi järjestötyöhön"  
 "pj:n vahvat ikä-, rotu-, väri -intressit vaikeuttavat toiminta"  
 "ääri-ihmiset enemmän rikkovat kuin rakentavat järjestöä"  
 "yksisilmäinen oman aatteen sokaisema pj ei pärjää järjestötyössä"  
 "olen aina ollut kiinnostunut yhteiskunnallisista asioista"  
 "oma kasvatus jo oli sellaista, että vähempiosaisista välitetään"  
 "tämä on elämäntapa; jo yliopistossa olin aktiivinen osakuntalainen"  
 "velvollisuudentunto on se, mikä on puskenut eteenpäin"  
 "hoidan sen minkä lupasin"  
 "mitä haasteellisempi tilanne, sitä vahvemmin tartun työhön"  
 "mutta päätin, että periksi ei anneta ja nyt liitossa on työrauha"  
 "kun näkee tuloksen, ja että ne menevät valtakunnassa eteenpäin"  
 "mahdollisuus vaikuttaa innostaa"  
 "soitin myös ministerille; palaveri järjestyi ja laki saatiin aikaan"  
 "olen tavannut erittäin hienoja sitoutuneita ihmisiä"  
 "voi tehdä työtä, jossa on eettinen pohja"  
 "olen saanut virkatyöhöni näkökulmaa potilaiden silmin katsottuna"-potilaan kokemusmaailmaan tutustuminen

#### Pelkistettyjä ilmaisuja

-kansalaisten äänitorvena toimiminen  
 -aktiivisen kansalaisuuden vahvistaminen  
 -yleishumanismi  
 -empatiakyky  
 -kansalaisvastuun kantaminen  
 -poliittisesti ja/tai uskonnollisesti suuntautuneet johtajat  
 -rasistisesti" suuntautuneet puheenjohtajat  
 -ääriilikkeiden puheenjohtajat  
 -oman aatteen mukaan suuntautuneet puheenjohtajat  
 -oma yhteiskunnallinen orientaatio  
 -arvoperustainen kasvatus  
 -järjestöosallistuminen elämäntapana  
 -velvollisuudentunto  
 -lupauksen pitäminen  
 -haasteista motivoituminen  
 -periksiantamattomuus  
 -valtakunnallinen vaikuttaminen  
 -innostuminen toiminnan tuloksellisuudesta  
 -lainsäädännöllinen vaikuttaminen  
 -suurenmoiset työtoverit  
 -eettisesti merkittävä työ  
 -potilaan kokemusmaailmaan tutustuminen

### B) Aineiston ryhmittely

#### Pelkistetty ilmaisu

#### Alakategoriat

#### Yläkategoria

-kansalaisten äänitorvena toimiminen  
 -aktiivisen kansalaisuuden vahvistaminen  
 -yleishumanismi  
 -empatiakyky  
 -kansalaisvastuun kantaminen

**Järjestötyön arvoperustaan sitoutuminen**

-poliittisesti ja/tai uskonnollisesti suuntautuneet johtajat  
 -rasistisesti" suuntautuneet puheenjohtajat  
 -ääriilikkeiden puheenjohtajat  
 -oman aatteen mukaan suuntautuneet puheenjohtajat

**"Väärrien apostolien" tunnistaminen**

-oma yhteiskunnallinen orientaatio  
 -arvoperustainen kasvatus  
 -järjestöosallistuminen elämäntapana

**Oman arvoperustan tunnistaminen**

**Luottamustoimen arvoperustainen pohja**

-velvollisuudentunto  
 -lupauksen pitäminen  
 -haasteista motivoituminen  
 -periksiantamattomuus

**Periksiantamattomuus arvona arjessa**

-valtakunnallinen vaikuttaminen  
 -innostuminen toiminnan tuloksellisuudesta  
 -lainsäädännöllinen vaikuttaminen  
 -suurenmoiset työtoverit  
 -eettisesti merkittävä työ  
 -potilaan kokemusmaailmaan tutustuminen

**Palkka periksiantamattomuudesta**

## LIITE 4 Aineiston analyysiprosessi (päämäärärationaaliset intressit)

### A) Aineiston pelkistäminen

#### Alkuperäisilmaisuja haastattelusta

"minun toivottiin vievän läpi organisaatiouudistus"  
"rakentaa sille strategia ja jalkauttaa se"  
"selvennettiin miksi liitto ylipäättään on olemassa"  
"järjestökenttä ja toimintamuodot tarvitsevat uudistumista"  
"joka vuosi ollaan liipaisimella, että saadaanko RAY:ltä rahaa"  
"liiton talous oli rempallaan"  
"jos yksityinen firma toimisi näin, olisi se heti konkurssissa"  
"järjestörahoitus on epävarmaa"  
"pj ja vara-pj diktatuurimaisesti ohittivat hallituksen"  
"joskus on hankalaa olla kentän ja henkilökunnan välissä"  
"hallituksen ja henkilökunnan roolit olivat sekaisin"  
"luottamushenkilöt soittelivat esim. henkilökunnan jäsenille"  
"ihmisiä lähti pois koska heillä oli todella paha olla"  
"ja se miten siellä puhutaan toisille on työpaikkakiusaamista"  
"kaikkein korkeinta väkeä tulee tuntea"  
"yhteydet RAY:n, ministeriön ja valtioneuvoston jäseniin"  
"poliittiset verkostot ovat välttämättömiä"  
"järjestöjen välistä verkostoitumista tulisi entisestään lisätä"  
"verkostot tiedotusvälineisiin ja mediaan ovat yhä tärkeämpiä"  
"jäsenmäärän edes samalla tasolla pitäminen..."  
"aktiivijäsenen puute on iso ongelma"  
"vapaaehtoistyöhön on vaikea saada väkeä mukaan"  
"nuoria aktiiveja pitäisi saada mukaan enemmän"  
"jäsenhankinta on haasteellista tänä päivänä"

#### Pelkistettyjä ilmaisuja

-organisaatiouudistuksen läpivieminen  
-strategian laatiminen ja jalkauttaminen  
-liiton perustehtävän selkiyttäminen  
-toimintamuotojen ajantasaistaminen  
-rahoituksen jatkumisesta huolehtiminen  
-talousasioiden kuntoon saattaminen  
-konkurssin estäminen  
-uusien rahoituskanavien etsiminen  
-diktatuurimaisen käytöksen lopettaminen  
-jäsenistön ja henkilöstön eduksi toimiminen  
-roolien selkiyttäminen  
-omissa toimivaltuuksissa pysyminen  
-irtisanoutumisten estäminen  
-epäasiallisen käytöksen lopettaminen  
-kontaktit vaikutusvaltaisiin henkilöihin  
-kontaktit päättäjiin  
-kontaktit poliitikkoihin  
-kontaktit muihin järjestöihin  
-kontaktit tiedotusvälineisiin  
-huoli jäsenmäärän laskusta  
-huoli aktiivijäsenen määrästä  
-huoli vapaaehtoistoimijoiden määrästä  
-huoli vapaaehtoistoimijoiden ikäjakaumasta  
-huoli jäsenhankinnan onnistumisesta

### B) Aineiston ryhmittely

#### Pelkistetty ilmaisu

-organisaatiouudistuksen läpivieminen  
-strategian laatiminen ja jalkauttaminen  
-liiton perustehtävän selkiyttäminen  
-toimintamuotojen ajantasaistaminen  
  
-rahoituksen jatkumisesta huolehtiminen  
-talousasioiden kuntoon saattaminen  
-konkurssin estäminen  
-uusien rahoituskanavien etsiminen  
  
-diktatuurimaisen käytöksen lopettaminen  
-jäsenistön ja henkilöstön eduksi toimiminen  
-roolien selkiyttäminen  
-omissa toimivaltuuksissa pysyminen  
-irtisanoutumisten estäminen  
-epäasiallisen käytöksen lopettaminen  
  
-kontaktit vaikutusvaltaisiin henkilöihin  
-kontaktit päättäjiin  
-kontaktit poliitikkoihin  
-kontaktit muihin järjestöihin  
-kontaktit tiedotusvälineisiin  
  
-huoli jäsenmäärän laskusta  
-huoli aktiivijäsenen määrästä  
-huoli vapaaehtoistoimijoiden määrästä  
-huoli vapaaehtoistoimijoiden ikäjakaumasta  
-huoli jäsenhankinnan onnistumisesta

#### Alakategoriat

**Järjestön rakenteet kuntoon**

**Järjestön talous kuntoon**

**Järjestön henkilöstöasiat kuntoon**

**Järjestön verkostot kuntoon**

**Järjestön jäsenmäärä ja aktiivitoimijoiden määrä kasvuun**

#### Yläkategoria

**Järjestön toiminta-  
edellytysten  
turvaaminen**

## LIITE 5 Aineiston analyysiprosessi ("minä" - intressit)

### A) Aineiston pelkistäminen

Alkuperäisilmaisuja haastattelusta

Pelkistettyjä ilmaisuja

<i>"syvä asiantuntijuuteni järjestön edustamasta asiasta, hyödyttää järjestöä"</i>	-pj:n vahva substanssiosaaminen
<i>"laajat verkostoni terveydenhuoltoon ja yliopistomaailmaan ovat olleet hyödyksi"</i>	-pj:n mukanaan tuomat verkostot
<i>"sairastuin itse XX-sairauteen, ja se oli yksi syy lähteä mukaan"</i>	-pj:n omakohtainen kokemus ko. sairaudesta
<i>"alun perin menin mukaan, koska omalla pojallani todettiin XX-tauti"</i>	-pj:n omakohtainen kokemus lähiomaisen sairastumisesta
<i>"työelämä on myös opettanut sen, että ei lähde väärrien asioiden perään"</i>	-pj:n oma työelämäkokemus
<i>"olen ollut oma itseni; se on ollut paras tapa tehdä tätä työtä"</i>	-pj:n oman persoonan peliin laittaminen
<i>"liian vahva pyrkyryys yhteiskunnan näkyville paikoille voi haitata toimintaa"</i>	-pyrkyrimäisyys
<i>"itsekeskeisyys, narsismi ja oman naaman näkyminen joka paikassa ei ole järjestölle hyväksi"</i>	-itsekeskeisyys
<i>"jos pelaan niin sanotusti "omiin" eikä yhdistyksen maaliin, niin hankaluuksia tulee"</i>	-omiin pelaaminen
<i>"omasta katkeruudesta (sairastuminen/vammautuminen) lähtevät motiivit ovat myrkkyyä järjestön kehittymiselle"</i>	-oma katkeruus motiivina

### B) Aineiston ryhmittely

Pelkistetty ilmaisu

Alakategoriat

Yläkategoria

<i>-pj:n vahva substanssiosaaminen</i>	<b>Luottamustehtävän hoitoa tukevat minä -intressit</b>	<b>Kyky reflektoida toiminnan taustalla vaikuttavia intressejä</b>
<i>-pj:n mukanaan tuomat verkostot</i>		
<i>-pj:n omakohtainen kokemus ko. sairaudesta</i>		
<i>-pj:n omakohtainen kokemus lähiomaisen sairastumisesta</i>		
<i>-pj:n oma työelämäkokemus</i>		
<i>-pj:n oman persoonan peliin laittaminen</i>		
<i>-pyrkyrimäisyys</i>	<b>Luottamustehtävän hoitoa hankaloittavat minä -intressit</b>	
<i>-itsekeskeisyys</i>		
<i>-omiin pelaaminen</i>		
<i>-oma katkeruus motiivina</i>		

## LIITE 6 Aineiston analyysiprosessi (todennäköinen kausaalisuus)

### A) Aineiston pelkistäminen

Alkuperäisilmaisuja haastattelusta

Pelkistettyjä ilmaisuja

*"minua pyydettiin asettumaan ehdolle"  
"jouduin ensin sihteeriksi ja sen jälkeen minua pyydettiin puheenjohtajaksi"  
"olen aikaisemmin ollut töissä xx-osastolla, jota kautta tutustuin  
ko. yhdistyksen toimintaa, ja siitä sitten valtakunnallisen järjestön johtoon."  
"tiesin mihin ryhdyin, sillä olin varapuheenjohtajana pitkään"  
"puheenjohtajan työ on tulevaisuusorientoitunutta työtä"  
"toimitaan etunojassa eli vaikutetaan asioihin silloin, kun niihin  
vielä voidaan vaikuttaa"  
"tulee osata elää ajassa, paikassa ja ajan hermolla"  
"koko Suomen poliittisen kentän tuntemus ja kontaktit sinne"  
"tähän on helppo vastata: asiajohtaja"  
"voisin sanoa olevani asiajohtajuuden lisäksi kehittämisjohtaja"  
"puheenjohtajan toiminnalla on vaikutuksensa järjestön maineeseen"  
"ei tämä pelkkä leipätyö voi olla; jokin arvopatteristo pitää olla"  
"asioita saa eteenpäin, kun osaa neuvotella; pomottaminen ei onnistu"  
"minut lähes pakotettiin mukaan"  
"tiedän, että sattumajohtajia on paljon"  
"lisäisin listaan työnjohtajan; sitähän tämä homma enimmäkseen on"  
"sanoisin kuitenkin, että eniten on voittanut Suomen terveydenhuolto"  
"jos olisin käyttänyt kaiken sen ajan esimerkiksi tieteelliseen työhön,  
olisin pystynyt julkaisemaan huomattavasti suuremman määrän artikkeleita"  
"pitkässä juoksussa minä, mutta nyt järjestö. Itselle nämä lähivuodet  
ovat olleet niin raskaita"  
"kun itse saa ja voimaantuu, niin sitä kautta pystyy taas panostamaan ja  
parhaimmassa tapauksessa kaikki voittavat"*

*-pyydettiin asettumaan ehdolle  
-nousu sihteeristä puheenjohtajaksi  
  
-paikallisjärjestön kautta liiton johtoon  
-pelin etukäteistuntemus  
-pelin luonteen tuntemus  
-pelin onnistumiskriteereiden tuntemus  
  
-pelin oikea ajoitus  
-pelikentän tuntemus  
-asiajohtaja  
-kehittämisjohtaja  
-brändi-johtaja  
-arvojohtaja  
-ihmisten johtaja  
-tehtävään "ylipuhuttu" johtaja  
-sattumajohtaja  
-työnjohtaja  
-voittajana Suomen terveydenhuolto  
  
-voittajana järjestö  
-voittajana viimekädessä minä  
  
-tasapeli*

### B) Aineiston ryhmittely

Pelkistetty ilmaisu

Alakategoriat

Yläkategoria

*-pyydettiin asettumaan ehdolle  
-nousu sihteeristä puheenjohtajaksi  
-paikallisjärjestön kautta liiton johtoon*

**"Lupauduin mukaan"**

*-pelin etukäteistuntemus  
-pelin luonteen tuntemus  
-pelin onnistumiskriteereiden tuntemus  
-pelin oikea ajoitus  
-pelikentän tuntemus*

**Peliin asettuminen**

*-asiajohtaja  
-kehittämisjohtaja  
-brändi-johtaja  
-arvojohtaja  
-ihmisten johtaja  
-tehtävään "ylipuhuttu" johtaja  
-sattumajohtaja  
-työnjohtaja*

**"Tein sen, minkä lupasin"**

**"Profiilini järjestöjohtajana"**

*-voittajana Suomen terveydenhuolto  
-voittajana järjestö  
-voittajana viimekädessä minä  
-tasapeli*

**Lopputuloksena kollektiivisten ja  
yksilölähtöisten intressien tasapeli**