

## **Markkinaohjattu kansalaistoiminta**

Diskurssianalyttinen tutkimus palveluntuotantoa ylläpitävien järjestöjen kansalaistoimintapuheesta.

Riitta Kauppinen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2020

Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma

Yhteiskuntatieteen laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Kauppinen, Riitta. 2020. Markkinaohjattu kansalaistoiminta. Diskurssi-analyyttinen tutkimus palveluntuotantoa ylläpitävien järjestöjen kansalaistointapuheesta. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma, Yhteiskuntatieteen laitos. 103 sivua.**

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaista on hybridien sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintastrategioiden kielenkäyttö kansalaistoinnasta ja millaista sosiaalista todellisuutta kielenkäyttö rakentaa kansalaistoinnasta? Tutkielmassa etsitään vastauksia siihen, miten hybridisaatio ilmenee järjestöjen kielenkäytössä.

Tutkielma on diskurssianalyyttinen tutkimus ja tutkimusaineistona on kahden sosiaali- ja terveysjärjestön toimintastrategiatekstit. Tutkimuksessa selvitettiin kolmen kansalaistointaa kuvaavan diskurssin (osallisuus, vaikuttaminen, toimijuus) kautta hybridijärjestöjen kielenkäyttöä kansalaistoinnasta. Tutkimuksen tuloksena on, että kansalaistointapuhe on markkinaohjattua. Tutkimuksen johtopäätöksenä kolmatta sektoria kuvaavat ominaispiirteet ja ideaalityypit eivät riittävästi kuvaa hybridijärjestön asemaa ja ilmentymistä yhteiskunnassa.

Asiasanat: Kansalaistoiminta, hybridisaatio, hybridijärjestö, kolmas sektori

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1	Kansalaisjärjestöt.....	8
1.2	Järjestökenttä muutosten keskellä .....	10
1.3	Valtakunnallisten sosiaali- ja terveystöjen rahoitus .....	13
1.4	Sosiaali- ja terveystöjen palveluntuottajina .....	14
1.5	Markkinaohjattu julkinen hallinto ja järjestöjen asema .....	18
1.6	Sopimuksellinen yhteistyö .....	20
1.7	Markkinaohjatun järjestötoiminnan haasteita .....	23
<b>2</b>	<b>KANSALAISTOIMINTA</b> .....	<b>27</b>
2.1	Taustaa	27
2.2	Kansalaistoiminnan ominaispiirteet .....	28
2.2.1	Vaikuttaminen - yhteiskuntaorientaatio .....	31
2.2.2	Toimijuus - yhteisöllisyysorientaatio .....	31
2.2.3	Osallisuuden kokemus - kansalaisorientaatio .....	31
<b>3</b>	<b>MARKKINAOHJATTUA JÄRJESTÖTOIMINTAA OHJAAVA</b>	
	<b>HYBRIDISAATIO</b> .....	<b>33</b>
3.1	Sektoreiden ideaalipiirteet ja hybridisaation merkitys .....	33
3.2	Hybridisaatiosta aiheutuvat ristiriittekijät .....	38
3.3	Hybriditekiäjien moniulotteinen vaikutus .....	41
3.3.1	Vapaaehtoistoiminnan ja palkkatyön välinen haaste .....	42
3.3.2	Byrokratia - osallisuus .....	46
3.3.3	Ammatillisuus - aatteellisuus .....	47
3.3.4	Markkinakilpailu - yleishyödyllisyys.....	48

3.4	Hypoteeseja hybridisaatiosta .....	49
<b>4</b>	<b>TOIMINTASTRATEGIA JA STRATEGINEN SUUNNITTELU .....</b>	<b>52</b>
4.1	Järjestön strateginen suunnittelu .....	52
4.2	Strateginen suunnittelu instituutioituneena toimintana .....	54
4.3	Strateginen suunnittelu ja kansalaistoiminta .....	55
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>58</b>
5.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	58
5.2	Tutkimuskohde ja lähestymistapa .....	61
5.3	Tutkimuksen aineisto .....	65
5.4	Aineiston analyysi .....	69
5.5	Kansalaistoimintapuheesta nousevat merkitykset .....	74
5.6	Yhteenvedo ja tulkinta .....	77
5.7	Eettiset ratkaisut .....	81
<b>6</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>84</b>
6.1	Markkinaohjattua puhetta kansalaistoiminnasta hybridijärjestöissä .....	84
6.2	Hybridijärjestössä ei päde vanha sektoriajattelu .....	87
<b>7</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>89</b>
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	89
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet .....	96
<b>8</b>	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>98</b>
8.1	Muut lähteet: .....	102

# 1 JOHDANTO

Työni järjestökentällä on ohjannut aihevalintaani ja kiinnostustani. Ajattelussani näkyy kaksi ääntä: kansalaistoimijoiden puolestapuhuja ja organisoituneesti toimivan järjestöammattilaisen ääni. Mihin kansalaistoimijat asemoituvat tällä kentällä, jossa rakenteelliset ja yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat olevan voimakkaita? Vuosien järjestökentän työkokemuksen myötä minulle on syntynyt ristiriitaisia ajatuksia kansalaistoiminnasta: onko sitä enää sellaisena, kuin kansalaistoiminnan ymmärrämme? Vapaaehtoiset huolehtivat usein ammattilaisin ottein kansalaisjärjestöjen tehtävistä palkatun henkilöstön lailla. Toisaalta vapaaehtoisia ohjataan, koulutetaan, tuetaan ja vapaaehtoistoimintaa mallinnetaan – usein palkatun henkilöstön voimin. Järjestön tehtävien, kansalaisista lähtevän kansalaistoiminnan ja suunnitelmallisesti johdetun, ammattilaispohjaisen työn välisten näkökulmien ja välillä vaikuttaisi olevan ristiriitoja, jotka ansaitsevat tulla tarkastelluiksi.

Järjestömaailmassa puhutaan tällä hetkellä hybridisaatioilmioista. Tällä tarkoitetaan sitä, että järjestöt omaksuvat toiminta- ja organisoitumistapoja paitsi julkiselta sektorilta, erityisesti yrity maailmasta (Billis 2010, 59-60).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella hybridisaation vaikutuksia kansalaisjärjestöihin: miten hybridisaatio ilmenee? Miten se vaikuttaa kansalaisjärjestöissä yleishyödylliseen kansalaistoimintaan silloin, kun järjestössä on myös liiketalouteen pohjautuvaa palveluntuotantoa?

Monet sosiaali- ja terveysjärjestöt tuottavat yleishyödyllisen roolinsa lisäksi julkiselle sektorille vastikkeettomia tai vastikkeellisia palveluja ja ovat siten ikään kuin osa julkista palvelujärjestelmää. Vaikka valmisteilla olleet sosiaali- ja terveyssektorin (sote) ja maakuntauudistus kaatuivatkin keväällä 2019, järjestöjen rooli julkisen sektorin palveluntuottajana yritysten rinnalla ei häviä. Järjestöt

ovat kilpailutilanteessa paitsi keskenään toisten järjestöjen kanssa, myös yksityisten palveluja tuottavien yritysten kanssa. Kuka myy parhaiten? Kuka voittaa kilpailun? Mikä rooli kehityksessä on yleishyödyllisellä, voittoa tavoittelemattomalla kansalaistoiminnalla sen perusmerkityksessään? Ja ketkä saavat palvelua, ketkä eivät? Säilyykö järjestöjen erityisosaaminen esimerkiksi ns. marginaalisten erityisryhmien kohtaajina ja palveluntuottajina?

Työssäni otan tarkasteluun kahden tunnetun sosiaali- ja terveysalan järjestön toimintastrategiat. Tarkastelen näiden kahden järjestön strategiatekstien tuottamaa kansalaistoimintaa koskevaa diskursiivista maailmaa. Hujala (2008, 66) määrittelee strategian tekemisen sosiaalisesti vuorovaikutusprosessiksi, jossa yrityksessä linjataan yhteinen näkemys toiminnan periaatteista. Yhteinen ymmärrys perustuu yhteisesti jaettuihin merkityksiin, jotka voidaan dokumentoida muodollisiksi strategia-asiakirjoiksi (Hujala 2008, 66). Toimintastrategian voi nähdä järjestön toimintaa ohjaavana diskursiivisena asiakirjana, joka syntyy järjestöissä johdon, luottamushenkilöiden ja jäsenten välisessä vuorovaikutusprosessissa. Strategiassa konstruoidaan, merkityksellistetään toiminta, jota organisaatio toteuttaa yhteisen näkemyksen pohjalta. Strategian kielen voi nähdä siten rakentavan järjestön sosiaalista todellisuutta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista on hybridien sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintastrategioiden kielenkäyttö kansalaistoiminnasta ja millaista sosiaalista todellisuutta kielenkäyttö rakentaa kansalaistoiminnasta? *Tutkielmassa etsitään vastauksia siihen, miten hybridisaatio mahdollisesti näkyy järjestöjen kielenkäytössä. Lisäksi tutkielmassa pohditaan kriittisesti, millaista sosiaalista todellisuutta kieli rakentaa.* Tehtävää lähestytään tarkastelemalla millaisia kansalaistoimintadiskursseja toimintastrategiat tuottavat, millaiset diskurssit nousevat hallitseviksi toimintastrategioissa.

Tutkimus on laadullinen ja nojaa sosiokonstruktivistiseen tiedon käsitykseen, missä tieto ja se, mitä ymmärrämme, rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa:

tietoa konstruoidaan eli merkityksellistään (esim. Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 26). Metodisena valintana työssä on kriittinen diskurssianalyysi, joka tarkastelee erityisesti kielenkäytön synnyttämiä valtasuhteita yhteiskunnallisena tuotoksena ja yhteiskunnallisena vaikuttajana (Fairclough 1997, 76; 2001, 1).

Tutkielma etenee johdantokappaleessa avattujen peruskäsitteiden sekä toimintaympäristön ajankohtaisten ilmiöiden tarkastelun kautta kansalaistoiminnan käsitteen ja hybridisaatioteorian avaamiseen. Hybridisaation lisäksi työssä avataan yleisellä tasolla strategisen järjestöjohtamisen näkökulmia. Tutkimusasetelman perustelun kautta kuljetaan kohti analyysia, tulkintoja kansalaistoiminnan ja hybridisaation välisestä suhteesta.

Julkunen (2006, 129) esittää kaksi toisensa haastavaa kehityssuuntaa järjestöjen roolista ja yhteiskunnallisesta asemasta: 1) kansalaistoimintaan perustuvan ja 2) ammatillista palvelutuotantoa korostavan. Jälkimmäinen rinnastuu ja sulautuu paitsi yrityksiin, myös julkishallintoon. Kansalaistoimintaa koskevien diskursioiden tutkiminen on siten ajankohtainen tehtävä ja antaa vastauksia kehityssuunnasta, jonka keskellä järjestöt elävät. Järjestöjen toimintastrategiat ovat pitkäjänteisiä hahmotelmia tavoitteista ja kuvausta siitä, missä olosuhteissa toimitaan ja millä edellytyksin. Markkinaohjattua ajattelua voi kyseenalaistaa. Se ei välttämättä ole paras asetelma suomalaiselle järjestökentälle, jolla on historiallisestikin tärkeä asema. Järjestöt ovat toimineet yhteiskuntaa rakentavina itsenäisinä, kansalaisten etuja ajavina toimijoina. Järjestöt eivät ole toimineet pelkästään kilpailulle alisteisina palvelun tuottajina - yritysmäisinä julkishallintoon sulautuneina toimijoina.

Tutkimustulokset avaavat näkökulmia siihen, miten järjestöjen toimintaa voidaan kehittää. Kolmannen sektorin ydintehtävä muutoksen aikaan saajana ja kansalaisten avoimena toimintaympäristönä on kehityksestä huolimatta edelleen vahva.

Tutkimuksen ote on kriittinen, mutta sen tehtävänä ei ole kritisoida tässä aineistona olevien järjestöjen tekemää työtä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole myöskään arvostella tutkimukseen valittujen järjestöjen tapaa työskennellä tai tehdä toimintastrategioita. Tutkijan mielenkiintoni keskittyy käytettyyn kieleen ja siitä rakentuviin merkityksiin. En tutki niinkään järjestöjen toimintaa, vaan tutkin niiden käyttämää kieltä. Tarkastelun kohteena ovat toimintaa ohjaavat tekstimuotoiset strategiadokumentit.

Haluan ottaa tutkielmallani kantaa elävän, arvokkaan ja muutokseen kykenevän kansalaisyhteiskunnan puolesta. Kansalaistoiminta on demokratiamme ydin.

## 1.1 Kansalaisjärjestöt

Kansalaisjärjestöt luetaan yhteiskunnan toimintakentässä ns. **kolmanteen sektoriin**. Yhteiskunnan eri toimintasektorit ovat yritykset ensimmäinen sektori, valtio ja julkinen toinen sektori, kolmas sektori eli kansalaisjärjestöt ja vapaaehtoinen kansalaistoiminta sekä neljäs sektori, johon lukeutuvat kotitaloudet, ihmisten väliset suhteet (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali, 2017). Möttönen on määritellyt vastaavasti kolmannen sektorin ominaispiirteet (Möttönen 2009, 61):

- on valtiosta vapaata (NGO = non governmental organization)
- sitä ohjaavat siihen osallistuvat ihmiset (autopoieettinen)
- siihen osallistuminen on vapaaehtoista (voluntary)
- se ei pyri tuottamaan voittoa (non-profit)

Kansalaisjärjestöt ovat ns. organisoitunutta kolmatta sektoria (Möttönen 2009, 62). Vastaavasti Laitinen (2018, 20) määrittelee järjestöt kolmannen sektorin kansalaisyhteiskunnan institutionalisoituneiksi toimijoiksi. Tämän työn kannalta järjestökäsitteen määritelmässä keskeistä on juuri organisoituneisuus, mutta insti-



tutionalisoituneisuus käsitteenä täydentää sitä. Tutkielmassa palataan myöhemmin sektorijaottelun määrittelyyn ja ideaalisektoreiden sisältämien tehtävien tarkempaan erotteluun hybridisaatiota koskevassa luvussa 3.1.

Suomessa on vahva **kansalaisjärjestöjen** toimintakenttä; on suuria valtakunnallisia järjestöjä, joilla on paikallisyhdistystensä kautta paikallistoimintaa, on pieniä paikallisesti toimivia kansalaisten vapaaehtoisuuteen perustuvia yhdistyksiä. Rekisteröityneiden yhdistysten määrä (järjestöt, yhdistykset) kasvaa jatkuvasti ja kansalaisten yhdistystoimintaan kiinnittyminen on lisääntynyt (Helander 2004, 40). Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämässä yhdistysrekisterissä on 106 617 rekisteröityä yhdistystä (tilanne elokuussa 2019). Kansainvälisesti vertailluna yhdistysten rooli on Suomessa tärkeämpi, kuin missään muualla maailmassa (Siisiäinen & Kankainen 2009, 91).

**Järjestö- ja yhdistyskäsitettä** käytetään kuvaamaan järjestäytynyttä vapaaehtoistoimintaa usein rinnakkain, synonyymina toisilleen, myös yhdistyslainsäädännössä, vaikka ne voidaan tulkita tarkoittavan käytännössä hieman eri asioita. Yhdistystoiminnan voi nähdä olevan pienimuotoisempaa, pääosin vapaaehtoistoimintaan perustuvaa, kun taas järjestökäsitteellä, vaikka onkin epämääräinen, ymmärretään organisoituneempaa, esimerkiksi keskusjärjestötasoista toimintaa. Muissa kielissä vastaavaa erottelua ei juuri ole (Siisiäinen & Kankainen 2009, 92-93), mikä on huomioitava kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen viitattaessa.

Tässä tutkielmassa käytetään ilmiökentän kohteen määrittelyssä **järjestökäsitettä**. Järjestöllä tarkoitan suurta organisoitunutta, palkatun henkilöstön ylläpitämää valtakunnallista keskusjärjestöä, jolla voi toiminnassaan olla myös pienimuotoisempaa, puhtaaseen vapaaehtoistyöhön perustuvaa paikallista toimintaa, esimerkiksi paikallisyhdistyksinä, mutta kuitenkin keskusjärjestölle alisteisena.

Järjestöbarometri 2016 rajaa **sosiaali- ja terveysjärjestöiksi** rekisteröityneet yhdistykset, joiden tarkoituksena on jonkin erityisryhmän, jäsenistön tai laajemman

väestön osan fyysisen, psyykkisen ja/ tai sosiaalisen hyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen (Peltosalmi ym. 2016, 17). Tässä tutkimuksessa käytetään sosiaali- ja terveysterveystöjen rajaamisessa samaa määrittelyä.

## 1.2 Järjestökenttä muutosten keskellä

Sosiaali- ja terveysterveystöjen toimintaympäristössä on viime vuosina tapahtunut ja tapahtuu paljon muutoksia, jotka vaikuttavat monin tavoin järjestöjen toimintaan ja ovat ohjanneet kohti hybridisoitumista (Niemelä & Turpeinen 2016, 131).

Järjestöjen merkitys palvelujen tuottajana yksityisten yritysten ja julkisen sektorin rinnalla vahvistui 1990-luvulla, kun päätösvaltaa siirrettiin paikalliselle tasolle ja samalla kuntien ja järjestöjen keskinäisiin sopimuksiin perustuva yhteistyö tiivistyi (Möttönen 2019, 93). Jo tuolloin 90-luvulla Möttösen (2019, 93) mukaan käytiin keskustelua siitä, miten kuntien ja järjestöjen tiivis yhteistyösuhde ja riippuvuus julkisesta sektorista vie tilaa edunvalvonnalta ja vaikuttamistyöltä ”koira ei pure ruokkivaa kättä” -hengessä.

Sote-sektorilla toimivia palveluntuotantoon erikoistuneita järjestöjä koskettanut suunnitelmissa ollut merkittävä muutos oli sote-uudistus, jonka tavoitteena oli uudistaa sosiaali- ja terveysterveystöjen julkista järjestäminen. Sote-uudistus kaatui poliittisiin erimielisyyksiin ja eriäviin perustuslain tulkintoihin edellisellä hallituskaudella (2015-2019) vain hiukan ennen uusia eduskuntavaaleja 2019. Samalla pääministeri Juha Sipilän johtama hallitus jätti eropyyntönsä. ([www.yle.fi/uutiset/3-10679274](http://www.yle.fi/uutiset/3-10679274) 6.11 2019).

Uudistuksessa järjestöt nähtiin yhtenä toimijana yritysten ja julkisten palvelujen rinnalla erityisesti palveluntuottajana, mutta myös kansalaistoiminnan mahdollistajana. Uudistuksessa korostui kilpailuyhteiskunnan arvot, jolloin järjestöt rinnastettiin yrityksiin palveluntuottajina (Möttönen 2019, 94).

Sote-uudistuksessa olisi uudistettu koko julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenne. Suunnitelmissa oli, että vuoden 2020 alusta sosiaali- ja terveyspalvelut olisivat siirtyneet kunnilta maakuntien järjestämävastuulle. Uudistuksen perusteiksi nimettiin esimerkiksi tarve tehostaa ja yhdenvertaistaa sosiaali- ja terveyspalveluja ja samalla vähentää ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja. ([www.alueuudistus.fi](http://www.alueuudistus.fi) 11.4 2018). Möttönen (2019, 115) kuvaa uudistusajattelua järjestelmäkeskeiseksi. Keskeisinä kysymyksinä olivat, miten palvelujen järjestämävastuu olisi siirretty kunnilta maakunnille ja ketkä olisivat tuottaneet palvelut. Samalla sisällölliset asiat, kuten palvelujen ja toimintatapojen kehittäminen, jäivät Möttösen (2019, 116) mukaan taka-alalle.

Sote-uudistus herätti paljon kysymyksiä järjestöjen roolista ja yhteistyörakenteista. Sosiaali- ja terveysministeriö nimitti helmikuussa 2018 Tuija Braxin selvityshenkilöksi tarkastelemaan järjestöjen asemaa sote-uudistussuunnitelmissa. Vastauksia haettiin esimerkiksi kysymyksiin, mitkä ovat yleishyödyllisten yhteisöjen toimintamahdollisuudet ja miten määritellään järjestöjen toiminta, joka edistää sekä hyvinvointia että terveyttä (ns. hyte), mutta jolla on rajapintaa myös palveluntuotantoon (STM 2018, Niemelä 2019, 58). Brax antoi selvitystyönsä tuloksena järjestöille tehtäväksi määritellä itse hyte-toimintansa joko markkinalähtöiseksi palveluksi tai järjestölähtöiseksi toiminnaksi (Niemelä 2019, 59). Möttönen (2019, 116) tiivistää järjestöjen mahdollisuudet sote-uudistusprosessissa kilpailuneutraliteettiin, joka oli vahvana periaatteena taustalla: julkiset toimijat ja järjestöt eivät olisi saaneet uudistuksen myötä olla paremmassa asemassa kuin yritykset. Braxin käyttämässä käsitteissä on kiinnostavaa sanat palvelu ja toiminta, jolloin palvelu määrittyy markkinalähtöisenä ja toiminta yleishyödyllisenä. Eikö yleishyödyllistä, järjestölähtöistä toimintaa voida kutsua palveluksi?

Möttönen (2019, 117) käyttää sote-uudistuksen yhteydessä hyvinvointivaltioajattelun sijaan kilpailuvaltiokäsitettä kuvaamaan arvopohjaa, johon uudistus perus-

tui. Järjestöjen kannalta puhtaasti markkinavoimiin ja kilpailuneutraliteettiin perustuva tilanne olisi johtanut siihen, että yritykset ja suuret terveystaloyritykset olisivat vallanneet sosiaali- ja terveyssektorin palveluntuotannon. (Möttönen 2019, 117).

Tämän tutkielman kannalta on ollut kiinnostavaa seurata sote-uudistusprosessia - käytännössä uudistuksen syntymästä sen kuolemaan: miten eri vaiheissa järjestöjen palvelutuotannon ja yleishyödyllisen toiminnan rajapinta nähdään (nähtiin). Järjestötehtävässäni kiinnitin uudistusta koskevan prosessin ajan huomiota siihen, miten vähän järjestöjen ääntä kuultiin. Näkökulmia kysyttiin vasta, kun päätökset olivat jo tehty. Lausunnoille ja kannanotoille ei myöskään ollut riittävästi aikaa, jotta järjestötoimijana olisi voinut omaksua kokonaisuutta, mihin kannanottoa päätöksenteon jälkeen pyydettiin. Möttösen (2019, 114) mukaan uudistusta kuvasi sisäpiirin toiminta ja ulkopuolelle jätettiin juuri ne, joita asia koski.

Tätä kirjoittaessa (marraskuu 2019) tilanne on sote-uudistuksen osalta auki, mutta kehittämistyötä ja uudistamista jatketaan. Rinteen hallitusohjelmassa sote-uudistuksen tehtävänä on perustason palvelujen vahvistaminen ja painopisteen siirtäminen ehkäisevään työhön (STM 2019). Ehkäisevään työhön liittyy selkeä mahdollisuus myös järjestöjen kansalaistoiminnalle. Tällä hetkellä näyttää siltä, että sote-sektorin uudistamisessa kilpailukorosteisuudesta on siirrytty takaisin hyvinvointiajatteluun.

Järjestöihin vaikuttava muutos on ollut myös järjestöjen yleishyödyllisen toiminnan rahoittajaa, RAY:ta koskeva rahapeliyhtiöiden yhdistyminen, jolla arvioitiin olevan vaikutuksia järjestöjen rahoitukseen myöhemmin jatkossa. Palvelutuotantoon on taas liittynyt hankintalain kokonaisuudistus. (Niemelä & Turpeinen 2016, 118.)

RAY:ta koskeva uudistus konkretisoitui vuoden 2017 alusta, jolloin RAY:n tilalle syntyi Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön yhteydessä toimiva valtionapuviranomainen (STEA 2017).

Järjestöjen merkitys palvelujen tuottajana yritysten rinnalla nähdään tärkeäksi. Oikeusministeriön järjestöjen yhtiöittämistä koskevan selvityksen (2005) mukaan järjestöjä on ohjattu kilpailulainsäädännön myötä kilpailemaan palveluja tuottavien yritysten kanssa, jolloin järjestöiltä palveluntuottajina edellytetään tehokkuutta ja ammattimaisuutta. Kilpailulainsäädännön tavoitteena on esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan terve ja toimiva kilpailu sekä markkinoiden häiriöttömyys (EK 2016). Kilpailulainsäädännön merkitys järjestöille käytännössä tarkoittaa sitä, että järjestöt eivät voi käyttää julkista rahoitusta kattamaan palvelutoiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Toisin sanoen järjestöt ovat kilpailulainsäädännön näkökulmasta yritysten rinnalla yhdenvertaisia elinkeinon harjoittajia, joihin kilpailulainsäädäntöä voidaan soveltaa. (Virtanen 2011, 22.)

### **1.3 Valtakunnallisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen rahoitus**

Valtakunnallisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen rahoituspohja koostuu Suomessa erilaisista lähteistä, joista pääasiallisimmat ovat Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA ja muut julkiset avustukset, asiakaspalvelumaksut ja vuokrat, muut toiminnan tuotot sekä järjestön oma varainhankinta. Tärkein yleishyödyllisen toiminnan rahoittaja on STEA. (Peltosalmi ym. 2016, 84-85.)

Palveluntuotantotoiminnassa pääasialliset tuotot saadaan asiakas- ja palvelumaksuista. Sosiaali- ja terveysjärjestöissä taloudelliset riskit kietoutuvat esimerkiksi kapeaan rahoituspohjaan, avustusten pienenemiseen ja rahoittajakentällä tapahtuneisiin muutoksiin (rahapeliyhteisöjen fuusio). Palveluntuottajajärjestöt näkevät riskejä erityisesti kilpailutuksissa. (Peltosalmi ym. 2016, 80, 84-85.)

Järjestötoiminnan merkittävin rahoittaja on Veikkaus, jonka tuotot ohjataan sosiaali- ja terveystieteille STEAn kautta. Lisäksi veikkausvoittovaroja tuetaan eri ministeriöiden kautta liikuntaa, taidetta ja urheilua ([www.veikkaus.fi](http://www.veikkaus.fi) 6.11.2019). Veikkaus on tällä hetkellä muutosvaiheessa, jolla pelätään olevan suuria vaikutuksia järjestöjen toimintaan. Veikkaus on parhaillaan vähentämässä arpajaislakiuudistukseen varautumisen vuoksi rahapeliautomaattien määrää ja ottaa käyttöön pelaajien tunnistamisen. Tämän on arveltu pienevien tuottojen kautta vaikuttavan suoraan sosiaali- ja terveystieteiden toimintaan ([yle.fi/uutiset/3-11047011](http://yle.fi/uutiset/3-11047011) 6.11. 2019).

Asetelma Veikkauksen osalta on mielenkiintoinen: toimenpiteiden tarkoitus on rahapelihaittojen minimointi, mutta samalla juuri sote-järjestöjen kannalta olennainen rahoituskanava heikkenee. Tämä kuvastaa samalla sitä, miten riippuvaisia suomalaiset järjestöt ovat pysyvistä rahoitusjärjestelmistä. Olisiko korvavana ratkaisuna valtion tuki järjestöille, joiden toimintaa pidetään välttämättömänä? Ainakin se tarkoittaisi yhä tiiviimpää järjestösuhdetta julkiseen sektoriin ja riippuvuutta valtioon.

#### **1.4 Sosiaali- ja terveystieteiden palveluntuottajina**

Sosiaali- ja terveystieteiden sosiaalipoliittinen erityistehtävä liittyy heikommassa asemassa oleviin, ehkäisevään ja kuntouttavaan työhön (Julkunen 2006, 120). SOSTE ry:n elokuussa 2016 julkaiseman selvityksen mukaan sosiaali- ja terveystieteen palveluja tuottavia järjestöjä on 959, mikä on 10 % sosiaali- ja terveystieteen alan järjestöistä Suomessa. Sosiaali- ja terveystieteen palveluja tuottavista järjestöistä vain 6 % on yhtiötetty selvityksen tekoaikaan. (Lindholm 2016, 6.)

Sosiaalipalveluista eniten tuotetaan itse tai yhtiötettynä palveluna ympärivuorokautisia asumispalveluita, päivätoimintapalveluita, ei-ympärivuorokautisia

asumispalveluita sekä erikoispalveluja kuten avomuotoista perhe- ja päihdekuntoutusta, sosiaalihuollon erityisasiantuntijapalveluja, perhetyön ja sosiaalityön palveluja. Terveyssektorilla vastaavasti yleisimmät tuotetut palvelut ovat fysioterapia-, sairaanhoitaja-, terveydenhoitajan tai kättilöpalvelut sekä muut terveydenhuollon palvelut. (Lindholm 2016, 9.)

Edellä kuvatut palvelut ovat ammatillista toimintaa, joten millainen rooli kansalaistoiminnalla näissä on? Voidaanko esimerkiksi kansalaisjärjestön pohjalta perustettu yhtiö nähdä kansalaistoimintana? Millä perusteilla esimerkiksi yhtiöitettyä palvelutuotantoa voidaan kutsua kansalaistoiminnaksi – jos, niin mitä sen on? Tarvitsemme jatkossa kenties käsitteellistä uudistamista.

Järjestöjen suoraan tuottamista (ei-yhtiöitettyä) sosiaalipalveluista yleisimpiä SOSTEn (2016) raportin mukaan ovat päivätoimintapalvelut, ympärivuorokautiset asumispalvelut, ei-ympärivuorokautiset asumispalvelut ja lasten päivähoitopalvelut. Terveyspalveluista yleisimmät ovat fysioterapiapalvelut, sairaanhoitajan, terveydenhoitajan ja tai kättilön palvelut. (Lindholm 2016, 10.)

Sosiaalipalveluista kohderyhmänäkökulmasta yleisimmät ovat vanhuksille (22%) lapsille/nuorille (17%) sekä kehitysvammaisille (13%) tuotetut palvelut. Järjestöjen palvelut ovat selvityksen mukaan merkittävä työllistäjä: lähes 40 000 ihmistä työskentelee järjestöjen palveluissa (Lindholm 2016, 15).

SOSTE ry:n (2016) raportissa mainitaan tilastotietojen keräämisen vaikeus, sillä Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL ei ole selvityksen mukaan julkaissut 2011 vuoden jälkeen virallista tilastoa yksityisistä palveluista ja, että tällä hetkellä tiedot yksityisistä sosiaali- ja terveyspalveluista kokoaa Valvira. Selvityksen mukaan esimerkiksi asiakasmääristä tai talouden volyyymista ei ole kuitenkaan olemassa rekisteritietoa (Lindholm 2016, 18.). Vaikuttavuuden ja tehokkuuden arvioinnin kannalta tällaisella vertailutiedolla voisi olettaa olevan merkitystä, erityisesti silloin, jos palvelun on ostanut julkinen toimija. Selvityksessä mainitaan,

että järjestöjen yhtiöittämät palvelut tilastoituvat yritysten tuottamina palveluina, jolloin niistä ei ole rekisteritietoa, jolloin selvitykseen tutkimusta varten kootut yhtiöitettyjen sosiaali- ja terveystalvelujen tiedot oli kerätty järjestöjen ja yhtiöiden verkkosivuilta, Kauppalehden yrityshausta ja olemalla suoraan yhteydessä toimijaan (Lindholm 2016, 19). Kuusela ja Ylönen (2013) nostavat julkisen toiminnan ulkoistamiskysymyksessä yhdeksi osaksi toimivaa demokratiaa avoimuuden, jolloin tietovarannot, samoin kuin päätöksenteko olisi oltava julkista, mutta helposti ja nopeasti kansalaisten saatavilla ilman vaivalloisia tietopyyntöjä (Kuusela & Ylönen 2013, 150-152).

Merkittävin järjestöjen palvelujen ostaja ovat tähän saakka olleet kunnat (Harju 2010, 127-128). Järjestöt on nähty tärkeänä osana julkisen sektorin palvelujärjestelmää. Kunnan ja järjestön yhteistyö palvelun ostajan ja palvelun tuottajan välisenä suhteena tarkoittaa kumppanuutta, jossa tehdään kunnan ja järjestön välinen sopimus palvelusta; miten, miten paljon ja millä hinnalla palvelu tuotetaan (Möttönen & Niemelä 2005, 173).

Elina Varjonen (2014) Raha-automaattiyhdistyksestä (nyk. STEA) määrittelee kunnan ja järjestön välistä yhteistyötä kuvatessaan ostopalvelujen rahoituksellista rakennetta ja jakaa järjestöt kahteen erilaiseen järjestötoimintaan: järjestöt voivat olla palveluntuottajan roolissa sekä yleishyödyllisen kansalaistoiminnan toteuttajina.

Järjestöjen palvelutuotanto ei 2010-luvulle tultaessa ollut Harjun (2010) mukaan lisääntynyt, toisin kuin kuusi vuotta myöhemmin järjestöjohtajat Järjestöbarometrissa (2016) kokevat. Yhtenä selityksenä Harju antoi tuolloin sen, että järjestöt kokevat aatteellisen järjestötoiminnan ja ammattimaisen palvelutuotantotoiminnan ylläpitämisen saman järjestön sisällä haastavaksi kahden erilaisen järjestötoimintaroolin, palveluntuottajan ja yleishyödyllisen, vuoksi (Harju 2010, 128). Käytännössä tämä ristiriita on oman arkihavaintoni perusteella näyttäytynyt jär-



jestöissä kysymyksenä, voiko samalla äänellä tehdä esimerkiksi kunnassa vaikuttamistyötä ja toisaalta myydä samalle taholle palvelujaan – voiko se näyttää kestämättömältä, jopa moraalisesti arveluttavalta? Ovatko eturistiriidat mahdollisia? Oikeusministeriön selvitys nosti jo aiemmin (2005) järjestötoiminnan haasteiksi esimerkiksi julkisen rahoituksen aiheuttaman riippuvuuden ja itsenäisyyden menettämisen (OM 2005, 9), mihin ministeriö selvityksessään antoi ratkaisuvaihtoehtona järjestöjen taloudellisen palvelutuotannon yhtiöittämisen edellä mainitun kahden erilaisen järjestötoimintatavan toisistaan erottamiseksi.

Varjosen (2014) mukaan kunnat ovat vuodesta 1990 alkaen kiristäneet järjestöavustusten vastikkeellisuutta ja korvanneet sitä ostopalvelurahoituksella. Samoin hän viittaa, että kunnat oppivat tuntemaan ostopalveluja tuottavia järjestöjä paremmin kuin sellaisia, joilla ostopalvelua ei ole (Varjonen 2014). Kuntayhteistyön haasteisiin järjestöjen kanssa viitataan myös vuoden 2016 Järjestöbarometrissa (Peltosalmi ym. 2016, 36-37): kuntayhteistyö määritellään kasvottomaksi, eivätkä kunnat välttämättä osaa hyödyntää järjestöjen erityisosaamista. Järjestöillä ei välttämättä ole kanavaa tarjota kunnalle osaamistaan. Järjestöbarometri 2016 osoittaa, että samaan aikaan kun kunnat ovat vähentäneet järjestöavustuksia, on ryhdytty perimään maksua tilavuokrasta jne. (Peltosalmi ym. 2016, 37).

Järjestöjen kannalta olennaista on muistaa kuitenkin se, ettei järjestöjä voi myöskään pakottaa palvelujen tuottamiseen: ne ovat syntyneet kansalaisten, jäsentensä, tarpeista ja aatteisiin perustuen (Julkunen 2006, 127). Tässä mielessä järjestöt ovat itsenäisiä ja riippumattomia toimijoita ja viime kädessä kansalaisten, jäsentensä, ohjaamia. Avun ja tuen tarvitsijoiden kannalta asetelmassa on olemassa haasteensa: jos kunnat/maakunnat luopuvat tehtävistään ja ajattelevat niiden järjestyvän järjestöjen kautta, miten voidaan vakuuttua siitä, että valtakunnallisesti apu- ja tukimuodot toteutuisivat yhdenvertaisesti kaikkialla?

## 1.5 Markkinaohjattu julkinen hallinto ja järjestöjen asema

Yleishyödyllisen järjestötoiminnan ja palvelutuotannon ristiriitaa on tärkeä tarkastella julkisessa hallinnossa tapahtuneiden muutosten ja kunta-järjestösuhteen rakentumisen kautta.

Kuntien ja järjestöjen välisen suhteen kehityksessä keskeinen rooli on ollut julkisen hallinnon markkinavetoisella kehityksellä, jota on ohjannut tehokkuutta ja tuottavuuspuhetta korostavaan uusklassistiseen talousteoriaan perustuva ns. New Public Management – eli uusi julkisjohtamisen ajattelu (esim. Möttönen 2009, 60, Julkunen 2006, 78, 82, 84).

Markkinaohjattu kehitys koskettaa erityisesti palveluntuotantoa ylläpitäviä järjestöjä. Kuten aiemmin todettiin, kunnat ovat olleet järjestöjen palvelujen merkittävien ostaja. Markkinaohjauksella tässä tarkoitetaan kunnan ja järjestön välisen suhteen kuvausta, jossa kunnan näkökulmasta järjestö on ensisijaisesti palveluntuottaja (Möttönen 2009, 64).

Möttönen (2009, 66) on kuvannut kunta-järjestö -suhdetta jakaen sen hierarkkiseen, markkinaohjattuun ja verkostomaiseen lähtökohtaan (ks. taulukko 1). Tämän työn kannalta keskeisin tarkastelukohta on markkinaohjattu suhde, onhan tutkimuksen keskiössä palvelutuotantoa ylläpitävät järjestöt.

Taulukko 1. Kunta-järjestö –suhteen eri muodot (Möttönen 2009, 66)

Kunta-järjestö-suhde	Hierarkiat	Markkinat	Verkostot
Kunnan asema suhteessa järjestöihin	Vaatimusten vastaanottaja ja määräysten antaja	Palvelujen ostaja	Tasavertainen toimija
Järjestön asema suhteessa kuntaan	Vaatimusten esittäjä ja päätösten kohde	Palvelujen myyjä	Tasavertainen toimija
Suhteen arvoperusta	Oikeudenmukaisuus	Tehokkuus	Eettisyys
Kunnan tavoite	Toiminnan legitimitietin vahvistaminen	Markkinoiden synnyttäminen ja hyödyntäminen	Paikallisten hyvinvointipoliittisten voimavarojen hyödyntäminen
Järjestön tavoite	Kunnan toimintaan vaikuttaminen	Menestyminen palvelutuotantomarkkinoilla	Paikalliseen hyvinvointipolitiikkaan osallistuminen ja vaikuttaminen
Sopimuksellisuuden perusta	Kunnan säännöt ja määräykset	Sanktioidut ostopalvelusopimukset	Luottamukseen perustuvat kumppanuussopimukset
Intressiperusta	Edunsaannin ristiriita	Taloudellinen ristiriita myyjän ja ostajan välillä	Intressien tasapaino
Järjestöjen ensisijainen tehtäväalue	Jäsenistön edunvalvontatehtävä	Palvelujen tuottaminen	Vapaaehtoistoiminnan, vertaistuen ja asiantuntemuksen tuottaminen
Käytännön yhteistyön luonne	Muodollinen, keskittyy järjestöjen vaatimusten argumentointiin	Muodollinen, keskittyy ostopalvelusopimusten laadintaan ja sopimusten toteutumisen kontrollointiin	Epämuodollinen, keskittyy yhteisen ymmärryksen muodostamiseen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen
Demokratianäkemykset	Perustuu edustukselliseen demokratianäkemykseen	Perustuu edustukselliseen demokratianäkemykseen	Perustuu yhteisölliseen demokratianäkemykseen

Möttönen (2009, 60-61) kuvaa julkista hallintoa koskevaa prosessia hyvinvointivaltiokehityksenä, jossa julkista hallintoa uudistetaan liiketaloudellisin opein samalla, kun tunnustetaan julkisen hallinnon asema hyvinvointipolitiikan ytimessä. Tästä aiheutuu Möttösen (2009, 60-61) mukaan järjestökentälle ristiriitaisia haasteita: järjestöjen rooli nähdään tärkeäksi ja korostetaan riittävien toimintaedellytysten merkitystä. Toisaalta valtion toimenpiteillä edistetään lainsäädäntöä ja ve-rotusta suuntaan, joka vahvistaa järjestöjen rinnastamista markkinaohjattuun lo- giikkaan. Tämä kaventaa järjestöjen toimintaedellytyksiä.

Julkisen hallinnan markkinaohjaistumiskehityksellä ei voi olla olematta vaikutusta järjestöjen toimintaan ja puheeseen, jolla järjestöjen toimintaa kuvataan ja jolla toimintaedellytyksiä pyritään pitämään kilpailukykyisinä suhteessa yksityisiin palveluntarjoajiin, yrityksiin. Järjestöjen on ehkä puhuttava samaa kieltä yritysten kanssa selvittääkseen kilpailusta, jossa viime kädessä on kyse toiminnan ole- massaolosta.

## 1.6 Sopimuksellinen yhteistyö

Järjestöt ovat Möttösen (2009, 62) mukaan julkisen sektorin toimijan sopimus-kumppanina itsenäisiä, jolloin järjestön voi itse päättää, millaiseen yhteistyöhön se ryhtyy julkisen toimijan kanssa. Järjestöt voivat periaatteessa vaikuttaa siihen, millaisia sopimuksia ja millä ehdoilla niitä sovitaan. (Möttönen 2009, 62)

Markkinaohjauksessa kunnan edellytyksenä yhteistyölle on, että järjestöt tuotteistavat palvelunsa, jolloin tuotteistaminen ulottuu myös muihin järjestötehtäviin kuin palvelutuotantoon. Samalla järjestön edunvalvontatehtävä on vaarassa (Möttönen 2009, 64). Markkinaehtoisuuden ja vapaalle kilpailulle alistumisen voi näin ajatella kaventavan järjestön itsenäisyyttä: entä jos järjestön arvot ja etiikka edellyttävät esimerkiksi riittävää henkilöstömitoitusta järjestön arvojen vuoksi, mikä vastaavasti sopimussyhteyden rakentamisessa nähdään kilpailutuksessa kustannustehottomuutena?

Hyvinvointisektori on elinkeinotoiminnan alue ja palvelujen hankinta on elinkeinotoimintaa, johon ei ole Möttösen (2009, 65) mukaan nähty tarvetta liittää eettisiä ja moraalisia lähtökohtia. Markkinaohjaus kapeuttaa näin järjestön hyvinvointipoliittista tehtävää (Möttönen 2009, 65).

Järjestön ja kunnan välisestä sopimuksellisesta suhteesta on hyvänä ajankohtaisena esimerkkinä SOSTEtalk 2019 tapahtuman Järjestölähtöinen auttamistyö – kestävästä kehityksestä katoavaksi voimavaraksi? –seminaari (SOSTEtalk 2019). Loistosetlementti ry:n toiminnanjohtaja Kirsi Mäntyniemi-Sipilän puheenvuoro ”Espoon tyttöjen talon tapaus” kuvaa hyvin järjestön haastavaa asemaa sopimus-kumppanuudessa. Toiminnanjohtaja kertoi puheenvuorossaan tyttöjen talon ja kunnan välisestä tulkintaristiriidasta: kaupunki määrittelee toimintaa koskevassa avustussopimuksessa toiminnan palveluksi. Tämän vuoksi Espoon kaupungin mukaan kansalaistoimintaan perustuva tyttöjen talo -toiminta on kilpailutettava, vaikka kyse ei ole myytävästä palvelusta, vaan kunnan myöntämästä

toimintaa koskevasta avustuksesta. Tyttöjen talon toiminta perustuu yleishyödyllisyyteen ja saa perusrahoituksen STEAsta. Loistosetlementti ry:n mukaan toiminta on järjestölähtöistä auttamistyötä ja perustyötä, jota kunta voi rahallisesti tukea. Espoon tulkinnan vuoksi on vaarana, että järjestö menettää palveluksi tulkitun toiminnan vuoksi tyttöjen taloa koskevan STEA -rahoituksen. Yleishyödyllisellä rahoituksella ei saa vääristää kilpailua. SOSTEn ja STEAn asiantuntijoiden seminaarissa esittelemän laillisuustarkastelun perusteella Espoon tulkintatapa on erikoinen, mutta asian käsittely on edelleen kesken. Tämän tutkielman kannalta tyttöjen talon tapausesimerkki nostaa varsin kiinnostavia kysymyksiä järjestöjen yleishyödyllisen toiminnan mahdollisuuksista. Ensinnäkin Möttösen (2009, 66) kunta- järjestösuhteen muotoa kuvailevan taulukon (ks. edellä) perusteella käytännön yhteistyön luonne on muodollinen sopimukseen perustuva, jossa korostuu markkinamuotoisuus, vaikka kyse on verkostomuotoisesta suhteesta. Taulukossa esitetyt perustelut kunta- järjestösuhteen muodoille vaativat uudelleentarkastelua. Jos kumppanuussopimukset rinnastetaan palvelujen hankintaan, on aiheellista kysyä, miten järjestölähtöinen auttamistyö markkinaohjatussa ajattelussa on edes mahdollista? Kunta- järjestösuhteen verkostomuoto yhdistyy hybridisaatiossa markkinaohjatun ajattelun myötä yhä lähemmäs markkinamuotoa.

Käytetyn kielen kannalta kiinnostava yksityiskohta oli, että seminaarin asiantuntijapuhujat muistuttivat, miten tärkeä järjestöjen on olla määrittelemättä toimintaansa sopimusteksteissä ja työsuunnitelmissa palveluksi, jottei yleishyödyllinen kumppanuus kunnan kanssa muuttuisi kunnan tukemaksi kilpailutettavaksi palvelutoiminnaksi. Tapausesimerkki kuvaa hyvin, miten markkinalähtöisyys ja kilpailu ohjaavat julkisia hankintoja (esim. Möttönen 2019, 7). Erikoiseksi tilanteen tekee se, että kansalaistoiminta tulkitaan markkinalähtöiseksi hankinnaksi silloin, kun kyse on toimintaa koskevasta avustuksesta. Oiva näyte kolmannen sektorin hybridisaatiosta: järjestöiltä edellytetään liike-elämän toimintaperiaatteiden noudattamista (esim. Möttönen 2019, 25).

Järjestön asema itsenäisenä sopimuskumppanina on tässä ajassa haastavaa: voiko järjestö markkinaohjatussa kilpailussa vaikuttaa sopimuksiin, joita julkisen hallinnon kanssa tehdään? Nyt vaikuttaa siltä, että julkinen hallinto määrittelee sopimuksissa käytetyn terminologian.

Järjestö voi tehdä vaikuttamistyötä perustehtävänsä puolesta ja korostaa inhimillisiä arvoja kilpailutuksiin osallistuessaan. Järjestö voi nostaa laajempaan keskusteluun palvelujen toteuttamiseen liittyviä haasteita kilpailun ajassa. Samalla järjestö voi joutua ristiriitaan kysymyksen kanssa, että vaikutetaanko ensisijaisesti siihen, että omaa palvelua ostettaisiin enemmän (instituution säilyttäminen, jolloin kyse on markkinoinnista), vai siihen, että toiminnan tuloksia voidaan kuvata kustannustehokkuutta kuvaavien mittareiden lisäksi myös inhimillisten tekijöiden valossa (järjestön ajamat arvot ja edunvalvonta)? Toisaalta, voiko palveluja tuottava järjestö kritisoida esimerkiksi julkisen sektorin ulkoistettujen palvelujen puutteita joutumatta itse tarkasteluun tavoitteidensa osalta erityisesti silloin, jos itse on potentiaalinen palveluntarjoaja?

Eri lähtökohdat eivät välttämättä poissulje toisiaan. Mielestäni kyse on vastakkaisista puhetyyleistä. Markkinaohjaus ei edusta kansalaisjärjestölle ominaista kansalaistoimintaan perustuvaa edunvalvontatehtävää, kansalaisten osallisuutta ja hyvinvointia rakentavaa toimintaa. Tämä kuvastaa mielestäni johdannossa esitettyä valintatilannetta, joka järjestöille on asettunut (Julkunen 2006, 129): kansalaistoimintalähtöinen järjestö vai yrityksiin ja julkishallintoon sulautunut toimija?

Järjestön arvopohjan markkinaohjauksellisuus vaikuttaa kiinnostavalta: voisiko kilpailutuksissa näkyä vahvemmin kolmannen sektorin arvot ja laatukriteerit, jotka eivät palvele markkinoita, vaan palvelun kohdetta ja, jotka nousevat kansalaisyhteiskunnan lähtökohdista? Esimerkiksi kolmannen sektorin palveluntuottajan näkökulmasta riittävä henkilöstömitoitus voi tarkoittaa heikompa

kustannustehokkuutta, mutta varmistaa kansalaisyhteiskunnasta lähtöisin olevien arvojen mukaisen ja vastuullisen toiminnan.

## 1.7 Markkinaohjatun järjestötyön haasteita

Kunta-järjestö suhdetta ohjaa ensisijaisesti markkinaohjaus. Samalla järjestöissä tehtävän palkkatyön määrä on kasvanut. Palkkatyön kasvu sosiaali- ja terveysalan järjestöissä on johtunut palvelutuotannon lisääntymisestä; jatkuvuutta ja toiminnan ennustettavuutta ei voida taata vapaaehtoisvoimin, myöskään edunvalvojarooli tai yksittäisten erityisryhmiä koskevien toimintojen kehittäjänä ei riitä. Tämä on johtanut järjestötoiminnan ammattimaistumiseen; yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen odotetaan näyttöjä juuri palvelutuotannon kautta (Ruuskanen 2013, 93).

Voi hyvin kysyä, kuinka viimeisen pari vuosikymmenen vuoden markkinaorientoitunut muutoskehitys heijastuu kansalaistoimintaa koskeviin käsityksiin ja käytettyyn kieleen hybridijärjestöissä, kun palvelutuotannon rooli vaikuttaisi olevan toiminnan olemassa oloa ohjaavana tekijänä?

Palveluntuotannon voi olettaa johtavan ammatillisuuden korostumiseen pelkästään siksi, että palveluntuotantoa ohjaavat lait ja säädökset. Tämä edellyttää palveluntuotantojärjestöiltä ammatillista erityisosaamista. Ruuskanen (2013, 93) mukaan kehityksessä vaarana on kansalaisyhteiskunnanäkökulman oheneminen. Toisaalta voi pohtia sitäkin, kuinka paljon järjestöjen tekemästä työstä kohdennuu kilpailuttamiseen ja sopimussavottaan sen sijaan, että järjestöt voisivat keskittää voimavaransa työhönsä hyvinvoinnin edistäjinä ja esimerkiksi kansalaistoiminnan tukemiseen (esim. Eliasoph 2013, 105).

Kansalaistoiminnan suhde markkinaohjattuun palvelutuotantoon näyttäytyy arjessa ristiriitaiselta. Käytännön kokemukseni on, että palveluntuotantoa toteuttavilla järjestöillä esiintyy pelkoa, että kansalaistoiminta voisi olla pahimmillaan

maineriski palvelutuotannolle. Edellä kuvattu sopimukseen perustuva palvelutuotanto edellyttää tiukkaa laadun valvontaa, luotettavuutta, hienovaraisia salissa pidettäviä sopimuksia tilaajien ja tuottajien sekä rahoittajien välillä jne. Samalla toiminnan julkinen, kansalaisten arvioitavissa oleva läpinäkyvyys häiriintyy.

Esimerkkinä erilaisten tavoitteiden ristivedosta voisi olla tilanne, jossa palvelutuotantojärjestöllä olisi keskusjärjestön ja yhteistyökumppanin välinen valtakunnallinen palkatun ammattijohdon tiedossa ja vastuulla oleva yhteistyösopimus, joka kieltää yhteistyökumppanuudet kilpailevien toimijoiden kanssa. Juridisesti itsenäinen pieni vapaaehtoisvoimin toimiva paikallisyhdistys voi kuitenkin paikallisesti nähdä tärkeäksi sopia yhteistyöstä (vastikkeettomasta tai vastikkeellisesta) paikallisesti juuri kilpailevan toimijan kanssa. Paikallinen aktiivisuus joutuu sopimusteknisesti haastavaan tilanteeseen. Tällöin vapaaehtoisten paikallisesta tuntemuksesta ja tarpeesta lähtevä kansalaistoiminta ei välttämättä ole mahdollista.

Jatkuvan kilpailun merkitys järjestöjen toimintaan ja vaikutusten näkyminen järjestön perustehtävissä ansaitsee myös tulla tarkastelluksi. Kilpailullisuus, markkinaohjauksessa pysyminen voi johtaa paineeseen tuottaa palveluja, joka miellyttää rahoittajia (Eliasoph 2013, 106).

Markkinaohjattu mekanismi, jossa kunta-järjestösuhteessa toteutettu palvelutuotanto toimii, voi vaikuttaa järjestöjen valintaan siinä, mitä tehdään ja miten – ja mitä ei tehdä. Johtaako tämä ”pikavoittojen” metsästykseseen, jota ohjaa lyhytjänteinen rahoitussykli järjestöjen arvopohjissaan ajamien pitkäaikaisten vaikutusten sijaan? Jääkö tekemättä jotain siksi, ettei rahoittaja tai palvelun ostaja näe tarpeellisuutta, vaikka kolmannen sektorin toimija havaitsisi ongelmakohtat ja tiedostaisi muutostarpeen? Toiminnan riippuvuus rahoittajista saattaa ohjata tilanteeseen, jossa järjestön toiminta rakentuu sen mukaan, mikä on helpoiten markkinoitavissa ja lahjoittajan tai rahoittajan ymmärrettävissä. Rahoittaja tai muut



toiminnan tukijat ovat saattaneet tehdä valinnan siitä, ketä ja miten autetaan - ketä ei. (Eliasoph 2013, 110). Rahoittajariippuvuus tuottaa tilanteen, jossa tulosten on oltava näkyvissä nopeasti, helposti kuvattavia ja rahoittajalle raportoitavissa, jotta sykleittäin toteutuva rahoitus olisi mahdollista (Eliasoph 2013, 112). Kuinka tämä on mahdollista sosiaalista hyvinvointipolitiikka toteuttavissa sosiaali- ja terveystalouden järjestöissä, joissa työn tulokset saattavat olla nähtävissä vasta vuosien pitkäjänteisen työn tuloksena?

Taloudellinen markkinaohjausintressi vaikuttaa istuvan huonosti järjestöjen sosiaalipoliittiseen rooliin heikoimpien auttajina (esim. Julkunen 2006, 120) - voiko pikavoittoja sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnassa edes odottaa? Kuulostaa raadolliselta, että hyvinvointitehtävää hoitava järjestö joutuisi kilpailussa häviämään päättämään toimintansa. Viime kädessä kärsijänä on kohderyhmä, johon järjestön perustehtävä pohjautuu ja jonka edunvalvojana järjestön täytyisi toimia, vaikka palvelun tarjoaminen olisi niin kallista, ettei palvelun tilaaja suostu siitä maksamaan. Tämä voi ohjata järjestöjä tuottamaan palveluja, jotka on mahdollista tuottaa tietyllä hinnalla, kalleimmaksi havaitun kohderyhmän kustannuksella. Eliasoph (2013, 106) kuvailee ilmiötä kerman kuorintana. Luvussa 1.6 esitetty tapausesimerkki Espoon tyttöjen talosta kertoo, että hyvinvointitehtävän ylläpito myös yleishyödyllisenä toimijana voi kohdata markkinaohjatussa toimintaympäristössä haasteita.

Monet yhdistykset ovat yhä erikoistuneempia ja kapea-alaisia erityisosaajia (Peltoniemi ym. 2016, 64), jolloin aiheellinen huoli on, miten pienet ja erikoistuneet yhdistykset saavat elintilaa ja huomiota toimijoina? Pienten ja erikoistuneiden järjestöjen, kuten harvinaisiin sairauksiin erikoistuneiden potilasjärjestöjen merkityksen suurempien järjestöjen rinnalla voi nähdä tulevaisuudessa tärkeinä erityisosaamisen lähteinä, kuten Järjestöbarometri 2016 mainitsee (Peltoniemi ym. 2016, 64).

Jos pienet järjestöt eivät pärjää palveluntuotannon kilpailuareenoilla, voisiko niissä olla potentiaalia säilyä vahvoina kansalaistoimintaa ylläpitävinä, aktiivisten kansalaisten toimintapaikkoina? Silloin on kysyttävä, mistä toiminnan taloudelliset resurssit varmistetaan, koska pelkkä jäsenmaksu ei vielä varmista toiminnan elinkelpoisuutta. Keskinäinen verkostoituminen ja pienten toimijoiden yhteenliittymät voisivat olla yksi tulevaisuuden näkökulma järjestökentällä. Järjestöt eivät pysty yksinään ratkaisemaan ongelmia. Julkisen sektorin ja järjestöjen välisen yhteistyösuhteen alistuminen markkinaohjaukseen ja kilpailuun edellyttää yhteiskunnallista keskustelua ja konkreettisia tekoja, jotta kansalaistoiminta olisi mahdollista.

Kansalaistoiminta, vai yrityksiin ja julkishallintoon sulautunut järjestötoiminta – järjestökehityksen ajankohtainen kysymys, johon liittyy paljon jatkokysymyksiä, joista tässä nostettu muutamia. Kaikki liittyvät olennaisesti siihen, mikä kansalaisjärjestöjä ohjaa ja miten kansalaistoiminta voi toteutua.

## 2 KANSALAISTOIMINTA

Johdantoluvussa on kuvattu yleisemmällä tasolla suomalaista järjestökenttää ja ajankohtaisia ilmiöitä sote-järjestönäkökulmasta. Työn kannalta keskeistä on seuraavaksi tarkastella kansalaisten toimintaa järjestöissä, kansalaistoimintaa, ja pohtia sen määritelmää.

Suomalaisten kollektiivisen toiminnan sanotaan olevan yhdistysten varassa, mikä on meillä omaleimaista verrattuna muuhun maailmaan. Merkittävä osa suomalaista kansalaistoimintaa tapahtuu järjestäytyneen yhdistystoiminnan kautta. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 106). Kansalaisyhteiskunta toteutuu aktiivisten kansalaisten vapaaehtoisuuteen perustuvan osallistumisen kautta (Harju 2005, 58, 67).

### 2.1 Taustaa

Keskityn tässä tarkastelemaan ensisijaisesti suomalaista tieteellistä keskustelua kansalaisyhteiskunnasta ja -toiminnasta. Suomessa julkisen sektorin, valtion ja kuntien, rooli suhteessa kolmanteen sektoriin eroaa muun Euroopan traditioista (esim. Siisiäinen & Kankainen 2009, 91). Suomalaista järjestötoimintaa käsittelevän tieteellisen tutkimuksen tarkastelu on perustelua tutkimuskohteen ja tutkimusongelman kannalta.

Suomalaisen järjestösektorin ja kansalaistoiminnan kehityksessä yhdistyslaitoksen kehitys on kansainvälisesti poikkeava. Yhdistysliikkeellä on Suomessa poliittisesti ja yhteiskunnallisesti tärkeämpi merkitys kuin muissa maissa (Siisiäinen & Kankainen 2009, 91).

Suomalaisen yhdistyslaitoksen historia kytkeytyy 1) 1800-luvun kansallisiin liikkeisiin 2) 1800-luvun lopun yhteiskunnalliseen järjestäytymiseen luokkaintressien ja 3) poliittiseen riippuvuuteen emävaltiosta (esim. Alapuro & Stenius 1987, Siisiäinen & Kankainen 2009, 93-94). Luokkaristiriitojen lisäksi Venäjän sortotoimet olivat ajureina sille, että kansan tukea tarvittiin kansakunnan johtoryhmittymille. Tämä loi pohjan joukkojärjestöille. Suurlakon 1905 aikoihin vahvistui ns. modernin yhdistysliikkeen rakenne: yhdistystoiminta muotoutui ja verkottui ulottuen paikalliselta tasolta piirijärjestöihin ja valtakunnallisiin keskusjärjestöihin asti. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 94)

Suomessa kansalaisyhteiskunta ja yhdistyslaitos ovat alusta alkaen olleet muuhun Eurooppaan verrattuna valtion liittolainen, ei vastustaja. (Esim. Siisiäinen & Kankainen 2009, 94-97). Järjestötoimintaa voi Suomessa kuvata yhteiskuntaa rakentavaksi, ei vastustavaksi elementiksi. Tästä seuraa samalla, että järjestöjen kautta kansalaisilla voidaan nähdä olevan yhteys valtioon. Valtiokeskeinen, lailisuutta ja järjestäytyneisyyttä korostava yhdistyslaitos on vaikuttanut kuitenkin siihen, että vaihtoehtoliikkeet eivät ole päässeet meillä kehittymään ja ne ovat jääneet heikoiksi (Siisiäinen & Kankainen 2009, 97).

Seuraavassa hahmottelen tämän työn kannalta keskeisiä kansalaistoimintaa kuvaavia piirteitä kansalaistoiminnan työmääritelmäksi.

## **2.2 Kansalaistoiminnan ominaispiirteet**

Kansalaisyhteiskunnassa jokaisella kansalaisella ja kansalaisten yhteiskuntaan osallistumisella - kansalaisten toiminnalla on tärkeä rooli. Kansalaisuutta voi määritellä yksilöiden saamien lain turvaamien passiivisten etujen tai yhteiskuntaan aktiivisten osallistumisen kautta (Konttinen 1999, 11). Tässä kansalaisuudella tarkoitetaan aktiivista osallistumista.

Kansalaisten yhteinen toiminta, kansalaistoiminta, on organisoitumista, joka perustuu johonkin päämäärään. Deweyn (1916) mukaan organisoituminen ja yhteisön syntyminen edellyttävät yksilöiden välillä kokemusten jakamista yhteisöllisesti, jossa vuorovaikutus on välttämätöntä yhteisen ymmärryksen syntymiseksi (Dewey 1916, 5-6). Julkisessa tilassa jaetut yksilön yksityiset kokemukset saavat uuden todellisuuden toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa (Arendt 2002, 59). Lappalainen (2017) vastaavasti hahmottelee, että kokemus saa kansalaiset osallistumaan ja toimimaan. Tämä on kansalaistoiminnan perusominaisuus. Kansalaiset alkavat organisoitua kohdatessaan arjessaan käytännön ongelman, johon halutaan ratkaisu (Lappalainen 2017, 167, 168).

Kansalaistoiminta on Lappalaisen (2017) mukaan aina poliittista, sen tärkein tehtävä on politisoida, luoda ja ylläpitää keskustelua – jopa kiistellä (Lappalainen 2017, 175). Kansalaistoiminta on muutokseen tähtäävää, uutta tulevaisuutta luovaa ja jatkuvaa ajattelua ongelmien havaitsemiseksi (Lappalainen 2017, 176).

Tiivistän työmääritelmänä järjestöissä tapahtuvan kansalaistoiminnan tässä työssä seuraavasti:

#### **Järjestön kansalaistoimintaa on:**

Toiminta, joka antaa kansalaisille organisoidun tilan osallistua yhteiskuntaan ja toimia aktiivisesti muutoksen aikaansaamiseksi. Ymmärrän muutoksen laajasti: myös auttaminen ja valistaminen ovat muutokseen tähtäävää toimintaa. Ne ovat tekoja, jotka muuttavat jotain haluttuun suuntaan. Auttamisen tavoite on havaittu puute tai tarve ja auttamistoiminnalla pyritään tilanteen paranemiseen toiminnan kautta, muutokseen.

Kansalaistoiminnan keskeisiksi ominaispiirteiksi määrittelen seuraavat tekijät:

- 1) **vaikuttaminen**, eli muutoksen aikaan saamiseen liittyvät teot
- 2) **toimijuus**, joka on aktiivisten kansalaisten vapaaehtoisia tekoja ja

3) **osallisuus**, jossa kokemus johonkin kuulumisesta keskeistä.

Tehtäviin liittyvät yhteiskuntaan osallistumisen orientaatiotasot, jotka kuvastavat yksilön suhdetta kansalaistoimintaan: yksilöllinen kansalaisuustaso, yhteisöllisyystaso, yhteiskunnallinen taso.

Kansalaisuustasolla kansalaistoiminnan motiivi syntyy yksilön osallisuuden tarpeesta tai kokemuksesta. Toiminta perustuu haluun toimia ja liittyä yhteisöön muutoksen aikaansaamiseksi havaittuun ongelmaan tai asiantilaan. Yhteisöllisyystasolla osallisuus kanavoituu yhteisinä tekoina ja etenee kohti yhteisön yhteisesti hyväksymää yhteiskunnallista tavoitetta, muutosta. Kansalaistoiminnan suunta on kansalaisesta kohti yhteiskuntaa ja se ilmentää demokraattista yhteiskuntajärjestystä. Kansalaisjärjestön tehtävä on organisoida, antaa kanava ja puitteet kansalaisten toteuttamalle toiminnalle – kansalaistoiminnalle (kuva 1).



Kuva 1. Kansalaistoiminnan suunta, tasot ja ominaispiirteet

### **2.2.1 Vaikuttaminen - yhteiskuntaorientaatio**

Kuten aiemmin 2.2 kappaleessa todettiin, kansalaistoiminta on muutokseen tähtäävää, uutta tulevaisuutta luovaa ja jatkuvaa ajattelua ongelmien havaitsemiseksi (Lappalainen 2017, 176). Kansalaistoiminnalla on näin luonteessaan uudistaminen ja muutos, vaikuttaminen siihen, että saadaan aikaan muutos. Jopa kiistellen.

### **2.2.2 Toimijuus - yhteisöllisyysorientaatio**

Kansalaisyhteiskunta on paikka, jossa kansalaisuutta harjoitetaan ja vaikutetaan yhteisiin asioihin (Konttinen 1999, 13). Vapaaehtoisuus on keskeinen aktiivista kansalaisuutta ilmentävä tekijä (Harju 2005, 67). Vapaaehtoisuuteen liittyy palakon työpanos, jonka yksilö tarjoaa yhteiskunnan käyttöön. Vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoistyön käsitteiden välillä on jonkin verran eroavaisuutta, jolloin vapaaehtoistoiminta voidaan nähdä laajempänä, kuin työhön rinnastettavana (Helander 2004, 49). Julkunen (2006, 121-124) nostaa vapaaehtoistoiminnan rinnalle toimijuusmuotoina vertaistukeen perustuvat oma apu -ryhmät ja lahjoittamisen, jotka myös perustuvat vapaaehtoiseen auttamiseen. Julkunen (2006, 124) esittää, että vapaaehtoinen auttaminen ja antaminen ovat osa edistynyttä hyvinvointivaltiota. Näin myös lahjoittaminen on osa vapaaehtoista toimintaa. Niimeän tämän kansalaistoiminnan piirteen vapaaehtoistoiminnan sijaan toimijudeksi, joka sisältää niin vapaaehtoistyön, -toiminnan kuin minkä tahansa vapaaehtoisesti tapahtuvan auttamisen, oli se sitten lahjoittamista tai muuta auttamista tai valistamista.

### **2.2.3 Osallisuuden kokemus - kansalaisorientaatio**

Aktiivisen kansalaisuuden näkökulmasta Harju (2005, 70-71) esittää, että kansalaisyhteiskuntaan sisältyy ajatus yksilöiden osallistumisesta, osallisuudesta, kohtaamisesta ja yhteisten asioiden vastuunkannosta. Osallisuuden ja osallistumisen Harju erottelee siten, että osallistuminen tuottaa osallisuutta, missä Harju viittaa

vahvasti yksilön kokemukseen ja tunteeseen. Osallistuminen tuo osallisuuden kokemuksen mukanaolosta ja vaikuttamisesta. Näin Harju korostaa yksilön omaa kokemusta osallisena olemisessa. (Harju 2005, 69). Kuten Lappalainen (2017, 167) toteaa, kokemuksesta liikkeelle lähtevä osallistuminen on kansalais-toiminnan perusominaisuus.



### **3 MARKKINAOHJATTUA JÄRJESTÖTOIMINTAA OHJAAVA HYBRIDISAATIO**

Työn lähtökohtana on ajatus hybridisaatiosta suomalaisten sote-järjestöjen kehityksessä. Seuraavassa on käsitelty hybridisaatioteoriaa sektorien välisenä piirteiden omaksumisena ja tämän ilmentymistä järjestöissä.

#### **3.1 Sektoreiden ideaalipiirteet ja hybridisaation merkitys**

Kuten johdantokappaleessa 1.1 on lyhyesti todettu, yhteiskunnan rakentumista kuvataan usein kolmijaolla julkinen sektori, järjestöt, yritykset, missä kullakin toimijalla on oma roolinsa osana kansalaisyhteiskuntaa. Hybridisaatiolla tarkoitetaan julkisen ja erityisesti yksityisen sektorin tehtävien ja toimintatapojen omaksumista järjestöissä (Billis 2010, 59-60).

Eri sektoreiden määräytymisessä Billisin (2010, 47-48) mukaan sektoreilla on olemassa ideaalityypinsä, joilla on omat luonteensa ja logiikkansa, pelin säännöt. Billis vaikuttaa olettaavan, että säännöt ovat sangen pysyviä, jolloin ideaalityyppien sektorointi ja peruspiirteiden määrittely on mahdollista. Billis (2010, 49) esittää ydinelementeiksi seuraavat peruspiirteet, jotka ovat erilaiset julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla:

1. Omistajuus (Ownership)
2. Hallinto (Governance)
3. Toiminnan prioriteetit (Operational priorities)
4. Henkilöstöhallinto (human resources)
5. Muut resurssit (other resources)

Yksi keskeinen tekijä on esimerkiksi omistajuus: yksityisen sektorin omistajana ovat osakkeen omistajat, julkisen sektorin omistajina kansalaiset. Billis esittää

(2010, 3), ettei kolmannen sektorin hybridisaatioissa ole kyse tehtävien ja toimintatapojen sekoittumisesta, vaan hallinnan ja toiminnan muotojen omaksumisesta sektoreilta, joiden logiikka on täysin toinen. Kehittymissuunta on selkeä, paluuta suorarajaisiin entisten aikojen sektoreihin ei ole. Sen sijaan; hyvinvointipolitiikkaa toteuttavat järjestöt joutuvat pohtimaan uudestaan palvelujensa useista lähteistä tulevaa rahoitusta, suunnittelua ja ylläpitoa (Billis 2010, 12). Kolmannen sektorin palveluntuottajajärjestöt toimivat siten markkinoilla markkinoiden ehtoilla kuten yritykset, mutta voitto jakautuu eri tavoin ja päätöksenteko on hajautettu jäsenten kesken. Rajapintaa kuvaavina käsitteinä hybridiys ja hybridisaatio avaavat mahdollisuuden nähdä sektoreiden välisiä suhteita uudella tavalla, mutta myös kehittää ajattelua (Bassi 2014, 397).

Billisin (2010, 55) ideaalityypit ja sektoreiden väliset erot esitetty seuraavassa taulukossa (Taulukko 2), jota olen hieman muokannut suomalaiseseen näkökulmaan soveltuvaksi:

**Taulukko 2. Hybridisaatio, ideaalityypit ja sektoreiden väliset erot**

Peruselementit	Yksityinen sektori	Julkinen sektori	Kolmas sektori
<b>Omistajuus</b>	osakkeenomistajat	kansalaiset	jäsenet
<b>Hallinto</b>	omistusosuus	julkinen demokratia	jäsendemokratia
<b>Toiminnan periaate</b>	markkinavoimat ja yksilölliset valinnat	julkinen palvelu ja kollektiivinen valinta	missio
<b>Henkilöstöhallinto</b>	palkattu ja johdettu henkilöstö	viranomaisvastuulla toimiva henkilöstö, byrokraattisesti johdettu ja valittu	vapaaehtoiset (jäsenet ja muut toimijat)
<b>Muut olennaiset resurssit</b>	myynti, maksut	verot	jäsenmaksut, lahjoitukset ja muu varainhankinta

Möttösen (Möttönen 2009, 61) esittämät kolmannen sektorin ominaispiirteet (ks. luku 2.2) kuvaavat Billisin määritelmien tavoin hyvin tutkielman kannalta tärkeät erottelevat tekijät suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin.

Selkein kohta, mikä tuottaa hybridijärjestössä haasteen on mielenkiintoinen: jäsenten rooli ja omistajuuskysymys (Billis 2010, 8). Kansalaistoiminnalle paikka on olemassa järjestön johtajuuden ja omistajuuden kautta. Jäsenyyteen perustuva järjestötoiminta on jäsentensä ”omistuksessa”. Yhdistyslain (503/1989) mukaisesti jäsenet käyttävät ylintä päätösvaltaa järjestössä. Tämä on jäsenille mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaista toimintaa järjestö ylläpitää.

Jäsenten rooli ja omistajuuskysymys järjestössä näyttäytyy Billisin mukaan organisaation kompastuskivenä (Billis 2010, 8). Suomalaisessa järjestömaailmassa ongelma voi esimerkiksi syntyä siinä, jos järjestöllä on liiketoimintaan rinnastettava markkinaohjattua palvelutuotantoa: miten järjestön jäsenyyteen perustuva johtaminen rinnastuu yrityksen osakeomistajuuteen, jossa omistajien päämäärää ohjaa taloudellinen hyöty? Kansalaistoiminnan näkökulmasta jäsenyys taas on toimintaa, jota ohjaa muutos, toiminta ja osallistuminen, ei omistajuuteen perustuva taloudellinen hyöty. Jäsenten rooli palvelua tuottavassa järjestössä on siis äärimmäisen tärkeä. Markkinaohjatun palvelutoiminnan näkökulmasta on kiinnostavaa, miten järjestön jäsenyyteen päätyneet kansalaistoimijat jakavat markkinaohjatun yritysmäisen organisaation tavoitteet ja onko heillä riittävää osaaamista tai halua tähän. Käytännössä jäsenten päätöksenteko hybridijärjestössä keskittyy järjestöön instituutiona, ensisijaisena päätöksenteon kohteena ei ole välttämättä olekaan kansalaistoiminta. Tämä voi tietenkin tarkoittaa sitä, että jäsenistössä on sellaisia, joita motivoi juuri instituutio itse ja sen tuottava toiminta, menestyminen markkinaohjatussa toimintaympäristössä. Laitisen (2018) suomalaista nuorisjärjestökenttää koskevassa tutkimuksessa nousi esille, että järjestötoimijat kokevat olevansa ensisijaisesti vastuussa rahoittajilleen. Jäsenistön rooli rahoittajien suuntaan nähtiin tutkimuksessa epäselväksi. (Laitinen 2018, 84-85).

Tämä kertoo mielestäni jäsenyyden epäselvyydestä ja jäsentymättömyydestä hybridijärjestöissä.

Billisin ideaalisektoreiden tulkintaan voi ja täytyy suhtautua kriittisesti. Billis viittaa ideaalisektoreita kuvatessaan kansainväliseen ajattelutapaan ja itsekin toteaa (Billis 2010, 57), että kansainvälisesti hybridisaation ilmentymisessä on vaihtelua ja eri sektoreiden välillä on eroavaisuuksia. Suomalaiseen järjestökenttään vertailtaessa on huomioitava, että esimerkiksi suomalainen yhdistyslain ohjaama järjestödemokratia rakentuu hyvin eri tavoin kuin Billisin kuvauksessa. Jäsenpohjainen, demokraattinen päätöksentekojärjestelmä on suomalaisen järjestöelämän erityispiirre, jolle ei löydy Billisin tarkastelussa suoraa vastinetta kansainvälisesti (ks. edellä). Jäsenpohjainen järjestön hierarkkinen päätöksentekojärjestelmä kertoo historiallisesti valtiokeskeisyydestä ja lainnoudattamisen halusta (esim. Siisiäinen & Kankainen 2009, 97). Kansainvälistymisen ja kilpailuyhteiskunnan vahvistumisen kautta voi olettaa, että suomalainen järjestöelämä saa yhä enemmän vaikutteita muualta, mikä saattaa johtaa jopa tarpeeseen tarkastella yhdistysjärjestelmän muuttamista.

Hybridisaatio voi tarkoittaa myös julkisen sektorin liike-elämältä omaksumia piirteitä. Esimerkiksi valtio-omisteisissa yhtiöissä hybridisaation kautta toiminta tehostuu, jolloin sekä julkisen sektorin, että yritysmaailman elementit vahvistavat julkisomisteisen yhtiön toimintaa. Samalla valtion yhtiöillä on julkinen tili-velvollisuus (accountability) ja yksityisten sektorin tehokkuus (Koppell 2003, 1).

Hybridiorganisaation luonnetta kuvaa, että hybridijärjestöt hankkivat resursseja julkiselta ja yksityiseltä sektorilta ja solmivat sopimuksia yritysten ja julkisten toimijoiden kanssa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen sopimuksellisuussuhteita on kuvattu kappaleessa 1.6. Hybridisyys voi tulla esille järjestössä niin hallinnon, kuin operatiivisten toimintojen tasolla (Billis 2010, 59).

Suomalaisissa tutkimuksissa on havaittu, että hybridijärjestöjä kuvaa vahvistunut projektibyrokraatia, ammatillistuminen ja kaupallistuminen (Ruuskanen & Kontinen 2015, 3). Byrokraattinen hallinta, palvelujen myyntiin perustuva hallinta ja ammattijohtaminen korvaavat järjestöissä jäsenyyttä, vapaaehtoisuutta ja yleishyödyllisyyttä (Ruuskanen & Kontinen 2015, 2). Billis (2010, 59) viittaa, että järjestötoiminnan liiketoiminnallista orientaatiota voi vahvistaa esimerkiksi se, että järjestöissä ylintä päätösvaltaa käyttävään hallitukseen valitaan kaupallisen alan toimijoita. Toisaalta voi ajatella niinkin, että hallituksen jäsenen valinta on johtunut siitä, että kaupallista näkökulmaa on haluttu tietoisesti saada järjestön vahvistukseksi: prosessia on ohjannut kuitenkin jäsendemokratia. Tässä näkyy mielestäni Suomalaisen järjestökentän jäsendemokratiaan perustuva hallintomallin poikkeavuus ja Billisin hybridisaatioajattelun ristiriitaisuus. Suomessa, kuten aiemmin todettiin, ylintä päätösvaltaa ei käytä hallitus, vaan jäsenistä tai valtuutetuista koostuva vuosikokous. Tässä mielessä kansalaistoiminnalla on Suomessa vallankäytön mahdollisuuksia.

Billisin näkemys perustuu kansainväliseen toimintaympäristöön. Vaikka jäsendemokratianäkemys ei Billisin ajatteluun mielestäni istu, on Suomessa esimerkiksi järjestöjen viestintä ja varainhankinta maailma, jota on kiinnostava tarkastella Billisin kautta. Missioista tehdään voittoa tavoittelemattomia tuotteita, tarinoita, joita myydään mielikuvien vahvistamiseksi, näkyvyyden edistämiseksi ja viimekädessä varojen hankkimiseksi. Järjestöjen tuottamat palvelut tai ylläpitämä toiminta sanoitetaan myyvästi niin, että ihmisissä syntyisi tarve lahjoittaa tai tukea toimintaa – tai ostaa palveluja. Tätä tehostetaan ammattilaisesti esimerkiksi sosiaalisen median tekniikoita hyödyntäen: markkinointia voidaan suunnata eri kohderyhmille. Tämä kuvastaa liike-elämän mallien soveltamista järjestöjen toimintaan. Markkinointiin ja mainontaan erikoistuneiden konsulttiyritysten ja -toimistojen käyttö järjestöjen työn kehittäjinä ja ohjaajina on varsin yleistä juuri järjestöjen viestinnässä ja varainhankinnassa.

Billis (2010, 61) nostaa edistyneistä, vakiintuneista hybridiorganisaatioista esille juuri julkisen sektorin hybridit, esimerkiksi valtio-omisteiset teollisuusyritykset, jotka toimivat kuitenkin markkinoilla. Järjestöjen hybridiyden vakiintumisesta ja pysyvyydestä kertoo Billisin mukaan se, että järjestöllä on kaupallista toimintaa (Billis 2010, 61).

Vaikka järjestöjen palvelutuotanto ei olisi voittoa tavoittelevaa, se kuitenkin kilpailee Suomessa yritysten kanssa samalla viivalla. Sopimuksellisuuteen perustuvaa palvelutuotantoa ylläpitävät sosiaali- ja terveysalan järjestöt lukeutuvat Billisiä (2010) tulkiten vakiintuneiksi hybridijärjestöiksi. Myytävien palvelujen ohella järjestöillä on palkattua henkilöstöä ja toiminta korostaa ammatillisuutta, mikä näkyy myös hallintorakenteissa. Lisäksi toimintaa ylläpitävä rahoituspohja koostuu erilaisista rahoitusmuodoista aina julkisista toiminta- ja projektirahoituksista omaan varainhankintaan, kuten yritysyhteistyöhön ja yksittäisiin lahjoittajiin (esim. Peltosalmi ym 2016, 84-85). Tässä mielessä juuri palvelutuotanto suomalaisissa järjestöissä ilmentää järjestön hybridiyttä.

### **3.2 Hybridisaatiosta aiheutuvat ristiriittekijät**

Edellä on esitetty Billisin (2010, 55) ajatus sektoreiden ideaalityypeistä. Ruuskanen & Kontinen (2015) ovat lähestyneet hybridisaatiota ristiriittekijöiden kautta. Järjestötoiminnan tasolla hybridiyys näyttäytyy Ruuskanen & Kontinen (2015, 2) mukaan siten, että järjestön toiminnassa nousevat seuraavat toistensa kanssa ikään kuin vastakkaiset tekijät:

- Palkattu henkilöstö - vapaaehtoiset
- Byrokratia - osallisuus
- Ammatillisuus - aatteellisuus
- Markkinakilpailu - yleishyödyllisyys

Ruuskanen ja Kontinen tiivistävät ristiriitatekijöissään Billisin (2010, 55) ideaalisektorikuvauksen (ks. luku 3.1) sektoreiden välisinä eroina, jotka tuottavat hankausta. Billisin näkemykseen rinnastettuna vastakkaisista tekijöistä on pääteltävissä ne toiminnan alueet, joilla ristiriidat näyttäytyvät:

- Palkattu henkilöstö - vapaaehtoiset -> henkilöstöhallinto
- Byrokratia - osallisuus - hallinto, henkilöstöhallinto
- Ammatillisuus - aatteellisuus - henkilöstöhallinto, toiminnan periaate
- Markkinakilpailu - yleishyödyllisyys -> toiminnan periaate

Näin Ruuskasen ja Kontisen kuvaus vaikuttaisi keskittyvän hallinnon, henkilöstöhallinnon ja toiminnan periaatteiden saroilla tapahtuviksi ristiriitatekijöiksi. Ruuskanen ja Kontinen jättävät siten esimerkiksi omistajuuskysymyksen kokonaan auki. Toisaalta kirjoittajat eivät myöskään ota kantaa muihin resursseihin; pohtimatta jää, mikä merkitys on esimerkiksi jäsenmaksuilla ja lahjoittajilla suhteessa esimerkiksi palvelutuotantoa ylläpitävän järjestön myyntiin ja maksuihin? Voiko ajatella, että lahjoitus on yhtä kuin myynti? Tästä voi miettiä edelleen, synnytykö itse asiassa näkymätöntä lahjoittajan ohjauksessa olevaa ”omistajuussuhdetta” järjestöön rahoituksen kautta?

Käytännön esimerkkinä pohdin tilannetta, jossa järjestöllä on kaksi vaihtoehtoa valittavanaan; investoida varoja myyntituotteeseen, joka tuottaa lisää varoja toimintaan, vai jäsenyyteen, joka lisää jäsenmaksutuottoja? Jäsenyyteen investoiminen palvelutuotannon sijaan arkijärjellä mietittynä esimerkiksi palveluntuotantojärjestössä on vastakkainen palvelun myynnin lisäystä toivottaessa. Palvelun myynnistä saatujen tuottojen ohjaaminen jäsenhankintaan taas tukisi kansalais-toimintaa, mutta kuinka usein palveluntuotannosta jää järjestökentällä voittoja jaettavaksi?

Omistajuuskysymyksenä voisi taas pohtia, mikä vaikutus järjestön toimintaa tukevalla lahjoittajalla, esimerkiksi yritys yhteistyökumppanilla, on siihen, mitä järjestö toteuttaa toiminnassaan? Eliasoph (2013, 106, 109) kuvaa kerman kuorin-

tana tilannetta, jossa rahoittaja ohjaa lopulta järjestöt tekemään sitä, missä tulokset ovat lahjoittajan nopeasti havaittavissa. Näin voisi ajatella, että rahoittajasuhteesta voi muodostua näkymätön ”omistajuuskäsi”, joka vaikuttaa valtaa käyttävällä rahoituspäätöksellään ja niihin liittyvillä sopimuksilla siihen, mitä järjestössä yhteistyön puitteissa tehdään tai, mitä ei tehdä.

Julkunen (2006, 123) pitää rahan lahjoittamista vapaaehtoisena auttamisena. Yksittäisen kansalaisen näkökulmasta ajatus on perusteltavissa, mutta jos yksittäinen lahjoittaja, yritys tai varakas henkilö lahjoittaa mittavan summan rahaa, jonka käytölle määritellään ehkä jopa sopimukseen kirjatut ehdot, on tilanne jomonimutkaisempi. Onko se auttamista, vai liiketaloudellista voittoa tuottavan toimijan yritystä maksimoida viime kädessä oma hyöty, on se sitten imagokysymyksen vahvistamista tai omien työntekijöiden työn tulosten vahvistamista hyväntekeväisyysajatusta nostattamalla?

Yritysten motiivit luoda kolmannen sektorin toimijoiden kanssa kumppanuuksia liittyvät esimerkiksi legitimitteettiaseman vahvistamiseen, yritysten ennakoivaan riskienhallintaan, maine- ja brändikysymyksiin sekä tuotekehitykseen, henkilöstön tyytyväisyyteen, paikallisen tietoisuuden ja verkostojen edistämiseen (esim. Kourula 2009, s. 40-41). Tästä näkökulmasta yritys valitsee tuettavan kohteen sen mukaan, mikä sopii yrityksen järjestöyhteistyöstrategiaan ja hyödyttää olemassa olevissa tai kehittyvissä asiakassuhteissa - liiketoimintaa.

Esimerkkinä omistajuuskysymyksestä ja yhteistyökumppanuuden tuomasta riskitiedasta voi toimia tilanne, jossa järjestö on solminut yhteistyösopimuksen, jolla määritellään konkreettisesti yhteistyön aikana syntyneiden ”tuotteiden” omistajuudesta, mikäli yhteistyö liittyy tuotekehitykseen. Sopimuksiin voidaan kokeemukseni mukaan lisäksi määritellä, miten yhteistyöstä kerrotaan ja mistä ei ole lupa ilman yhteistä sopimista kertoa julkisuuteen. Sopimuksellisuusasiassa palataan Möttösen (2009, 62) muistutukseen, että järjestön itsensä päätettävissä on, millaiseen yhteistyöhön sitoudutaan. Lahjahevosen suuhun katsominen vaatii



järjestöltä rohkeutta, ettei lahjoittajalle synny ohjausomistajuutta rahoittamaansa toimintaan.

### **3.3 Hybriditekijöiden moniulotteinen vaikutus**

Ruuskasen ja Kontisen (2015) havaitsemat edellä mainitut vastakkaiset hybriditekijät ovat kiinnostava lähtökohta hybridiyden tarkasteluun, mutta vaativat laajentamista, mitä kuvailen edellisessä kappaleessa omistajuuden ja resurssien osalta. Tekijät täydentävät ja ikään kuin tiivistävät ensimmäisessä luvussa kuvailtuja sosiaali- ja terveysjärjestöihin vaikuttavan markkinaohjauksen vaikutuksia (ks. luku 1).

Hybriditekijöiden suoraviivainen tarkastelu on kuitenkin haasteellista, koska ne ovat osittain päällekkäisiä. Pällekkäisyyden selkeyttämiseksi hyödynnän aiemmin esittämäni Möttösen (2009, 66) kuvausta kunta-järjestösuhteesta ja erityisesti näkökulmaan markkinaohjauksesta. Markkinaohjauksen vaikutuksen korostaminen tässä on perusteltua, onhan järjestöjen hybridisaatiossa kyse erityisesti liike-elämän mallien ja periaatteiden sulautumisesta järjestöön (esim. Billis 2010, 59-60).

Nimeän vastakkaiset tekijät tässä ongelmallisuudestaan ja päällekkäisyydestään huolimatta ”hybridivastinpareiksi”, joiden välistä suhdetta tarkastelemalla voidaan kuitenkin tehdä päätelmiä hybridiyden vahvuudesta ja ilmenemisestä, kansalaistoiminnan roolista suhteessa niihin.

Seuraavassa tarkastelen hybridivastinpareista syntyviä ristivetotilanteita hieman tarkemmin.

### 3.3.1 Vapaaehtoistoiminnan ja palkkatyön välinen haaste

Palkkatyön merkitys Suomen järjestökentällä on kasvanut nopeasti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana, mihin suurimpana syynä pidetään projekti-toiminnan ja palvelutuotantotoiminnan kasvua (Ruuskanen ym. 2013, 10). Järjestötoiminnan jatkuvuus kohtaa haasteita, jos vapaaehtoiset eivät ole sitoutuneita ja organisaation toimintaan tai hallintoon pitkäjänteisesti perehtyneitä. Tämän vuoksi järjestöt ovat palkanneet työvoimaa järjestöhallinnon rutiineista ja myös kansalaistoiminnan organisoimisesta huolehtimiseen. (Ruuskanen ym. 2013, 18).

Hybridisaatiokehitystä ovat Suomessa vahvistaneet taustalla vaikuttaneet viranomaisohjeet, lainsäädäntö ja RAY:n (nyk. STEA) valta (Niemelä & Turpeinen 2016, 133). Ulkopuolisten rahoittajien projektit vaativat paitsi rahoituskanavien etsintää, hakemista, mutta projektien toteutuessa myös projektin hallintaa ja seuranta. Varojen käyttöä ja toteutuneita tavoitteita mitataan ja arvioidaan. On selvää, että koordinaatio edellyttää rahoitusrakenteesta johtuen palkattua työvoimaa ja ammatillisesti ylläpidettyjä organisaatorakenteita. Nämä taas johtavat lainsäädännön osaamisvaateisiin ja viranomaisohjeiden noudattamiseen.

Hybridisaatioteorian mukaan hybridijärjestössä 1) palkattujen työntekijöiden määrä ja 2) hallitsevampi rooli suhteessa vapaaehtoiisiin ja 3) taloudellisten resurssien hankkiminen muuten, kuin jäsenyyden kautta, nähdään olevan yhteydessä jäsenten ja vapaaehtoisten vähäisempään merkitykseen ja vaikutusvaltaan järjestöissä. Tämä taas johtaa osaltaan kolmannen sektorin periaatteista luopumiseen (Billis 2010, 60). Vastaava piirre kävi ilmi myös suomalaisessa nuorisojärjestöjä koskevassa tutkimuksessa, jossa havaittiin, että työntekijämäärien lisääntyminen ja avustusmuotojen moninaistuminen kapeuttivat kansalaistoiminnan toimintakehystä, kuten nuorten jäsenten ja vapaaehtoisten roolia nuorisojärjestöissä (Laitinen & Taavetti 2016, 65).

Ruuskanen ym. (2013, 21) toteavat, että palkkatyön merkityksen vahvistuminen järjestöissä tuo esiin entistä voimakkaammin palkkatyön ja kansalaistoiminnan

välisen jännitteen. Palkatun henkilöstön ja vapaaehtoisten roolin tarkastelusta voisi päätellä, että järjestöjen toiminnan voimasuhteet ovat ammatillisuuden ja palkatun henkilöstön eduksi. Toisaalta vapaaehtoistyön näkökulmasta hybridisaatiokehitys on muuttanut vapaaehtoistyön luonnetta muodollisemmaksi työtä muistuttavaksi, ylhäältä alaspäin johdetuksi vapaaehtoistyöksi (Paine, Ockenden & Stuart 2010, 100-101), minkä voi olettaa muuttavan myös vapaaehtoistyön luonnetta hybridijärjestöissä.

Mielenkiintoista tällöin on se, miten vapaaehtoistoiminta järjestöissä asemoituu: jäävätkö kansalaiset järjestöissä ammatillisesti johdetun ja instituutioksi syntyneen toiminnan altavastajiksi, järjestöjen itsensä määrittelemien tavoitteiden toteuttajiksi ja sääntöjen noudattajiksi?

### **Esimerkki: Vapaaehtoistoiminta palveluntuotantjärjestöissä**

Vapaaehtoistoiminnan rooli on helppo ymmärtää. Vapaaehtoistyö on kansalaisjärjestötoiminnan arkea ja usein koko toiminnan lähtökohta. Erityisen kiinnostavaa on pohtia vapaaehtoistoiminnan ja palveluntuotannon suhdetta toisiinsa. Hypoteesina ajattelen, että pitkälle ammatillistuneiden ja palveluntuotantoa harjoittavien hybridijärjestöjen vapaaehtoistoiminnassa korostuvat palveluntuotannon ehdot. Vapaaehtoistoiminta on osa järjestelmää ja järjestelmän rakentamaa.

Vapaaehtoistoiminnalla tässä tarkoitetaan palkatonta, kansalaisten omaan motiiviin ja osallistumiseen perustuvaa kansalaistoimintaa, jota koordinoidaan järjestössä (esim. Nylund & Yeung 2005, 15). Kansalaisjärjestöjen rooli nostetaankin usein puheessa tärkeäksi juuri vapaaehtoistoiminnan mahdollistajina.

Vapaaehtoistoiminnalla on nähty merkityksensä esimerkiksi julkisten palvelujen vähentäjänä (Nylund & Yeung 2005, 13). Vapaaehtoisten koordinaatiota ei kuitenkaan yhteiskunnan varoin haluta tukea, esimerkiksi kuntien tuki kansalaisjärjestöille on vähentynyt 90-luvulta alkaen ja painopiste on palvelusopimuksissa

(Varjonen 2014). Järjestöjen tarjoamien palvelujen kysyntä on kasvanut samaan aikaan kun järjestöjen toiminta-avustukset pienentyneet ja huoli järjestöjen käyttämien tilojen hintakehityksestä kasvanut (Peltoniemi ym. 2016, 51). Palveluilla tässä yhteydessä tarkoitetaan myös vastikkeettomia järjestön tarjoamia palveluja.

On mahdollista, että vapaaehtoistoiminnan koordinaatiota koskeva resursointi on riippuvainen myös muista, kuin yhteiskunnan harventuneista tukimuodoista, jolloin toiminnan kustannuksia katetaan paitsi muun varainhankinnan, mahdollisesti myös palvelutuotannon tuotoilla. Tämän voisi ajatella vahvistavan riippuvuussuhdetta vapaaehtoistoiminnan koordinaation ja rahoittajan välillä.

Mielenkiintoinen markkinaohjauksen ja vapaaehtoisnäkökulman suhde tulee esille esimerkiksi Järjestöbarometri 2016 julkaistussa Folkhälsanin toimitusjohtajan Stefan Mutasen kirjoituksesta ”Myös kansalaistoiminta luo yhdistyksissä myönteistä brändiä”. Mutanen viittaa tällä siihen, että sote-palveluja koskevan valinnanvapauskehityksen myötä yritykset ja järjestöt ovat brändinsä varassa. Samassa tekstissä viitataan myös markkinoinnin merkitykseen brändin vahvistamisessa (Peltoniemi ym. 2016, 80). Kansalaistoiminnan yhdistäminen brändin ylläpitoon jäsentää kansalaistoimintaa ikään kuin kansalaistoimijat, vapaaehtoiset, jäsenet ja muut aktiivit olisivat palveluja tuottavan järjestön käyntikortteja, jotka vahvistavat järjestön korkeaa laatua tai viestiä siitä. Folkhälsan koostuu 100 yhdistyksestä, joissa on 18 000 jäsentä sekä tutkimustoiminnasta ja yhtiöitetystä palvelutuotannosta (Folkhälsan 2017). Tässä tutkielmassa en käsittele yhtiöittämisen vaikutuksia. Folkhälsanin esimerkistä herää kuitenkin kysymys, onko järjestön kansalaistoiminta edelleen yhtiöitetyn palvelutuotannon markkinaohjattu ”käyntikortti”, jolloin yhtiöittäminen ei muuttaisi kansalaistoiminnan rooliin koskevaa puhetta.

Sote-järjestöjen vapaaehtoistehtävät noudattavat järjestöjen sosiaalipoliittista roolia heikommassa asemassa olevan kohtajana, ehkäisevän ja korjaavan työn tekijänä (esim. Julkunen 2006, 120). Vapaaehtoistehtävät ovat valmiiksi varsin

pitkälle mallinnettuja koulutuksineen ja tehtäväkuvineen (esim. tukihenkilötoiminta, ohjaajatehtävät...) Kun tarkastelee, miten toimintaan pääsee mukaan, useita tehtäviä yhdistää organisatorinen hallinnallisuus: vapaaehtoiseksi päästään hakemalla, kouluttautumalla ja sitoutumalla. Lisäksi vapaaehtoistoiminnan aikana saadaan ohjausta ja tukea koordinoivalta taholta ammatillisesti:

*...Hienoa, että olet kiinnostunut EHYT ry:n vapaaehtoistoiminnasta. Tällä lomakkeella voit ilmoittaa tietosi EHYT ry:n vapaaehtoisrekisteriin ja kertoa mitkä ehkäisevän päihdetyön vapaaehtoistoiminnan muodot sinua kiinnostavat. Olemme sinuun yhteydessä noin viikon sisällä ilmoituksen täyttämisestä (pois lukien loma-ajat). Saat yhteydenotossa tietoa maksuttomista vapaaehtoistoiminnan koulutuksistamme vuonna 2016. Tervetuloa mukaan!.. [www.ehyt.fi](http://www.ehyt.fi)*

*...Vapaaehtoistoiminnallemme on jatkuva tarve. Esimerkiksi yli tuhat lasta saa vuosittain tukiperheen tai lomakodin Pelastakaa Lasten kautta. Verkko-vapaaehtoisemme kohtaavat kuukausittain satoja lapsia ja nuoria verkon välityksellä. Tarjoamme ammatillista tukea ja koulutusta vapaaehtoisillemme... [www.pelastakaalapset.fi](http://www.pelastakaalapset.fi)*

*...Vapaaehtoisena voi toimia lastenhoitajana tai olla mukana järjestämässä toimintaa lapsille ja asiakasperheille. Lastenhoitoapu antaa vanhemmille mahdollisuuden hoitaa asioitaan ja osallistua ohjattuun ryhmätoimintaan tai vapaaseen virkistymiseen. Useampia käsiä tai sylejä tarvitaan esimerkiksi retkien ja yhteisten tapahtumien aikana. Apua voi myös tarjota monenlaisiin käytännön tehtäviin omien taitojen mukaan. Tukihenkilötoiminta on pitkäkestoisempaa auttamista, jota tarvitaan asiakkaalle kotiutumisvaiheen tueksi. Vapaaehtoisille järjestetään riittävä perehdytys ja toimintaan saa ohjausta ja tukea yhdistyksen työntekijöiltä... [www.ensijatuvakotienliitto.fi](http://www.ensijatuvakotienliitto.fi)*

Selkeästi vapaamuotoisempi mahdollisuus toimia vapaaehtoisena löytyy valtakunnallisten palvelujärjestöjen vapaaehtois pohjalta toimivissa paikallisyhdistyksissä (ks. esim. [www.pelastakaalapset.fi](http://www.pelastakaalapset.fi)).

Voiko tästä asetelmasta tulkita, että palveluntuotantojärjestöjen vapaaehtoistoiminta on sisäisesti eriytynyt ammatillisesti ohjattuun vapaaehtoistoimintaan ja vapaamuotoiseen tai itseohjautuvaan vapaaehtoistoimintaan, jota tapahtuu esimerkiksi paikallisyhdistyksissä? Molemmissa on kyse kansalaistoiminnasta, mutta miten kansalaistoiminnan tehtävät toteutuvat ohjatussa, valvotussa ja organisoidussa vapaaehtoistoiminnassa? Monissa järjestöissä ammattimainen vapaaehtoistyön ohjaaminen on kuitenkin välttämätöntä – kuten esimerkiksi Ensi ja turvakotiliiton turvakotitoiminta.

Kokemusasiantuntijuus on tullut muotikäsitteenä erityisesti sosiaali- ja terveysjärjestöihin. Käsitteen tarkastelu ammatillisuuden ja aatteellisuuden rajapintakäsitteenä on kiinnostavaa, olisiko käsite jopa keskeinen hybridiyttä kuvaava rajapintakäsite, joka osoittaa ristivedon? Mutta kumman ehdoilla kokemusasiantuntijuusrooli näyttäytyy: markkinaohjatusta vai kansalaistoimintaa tukevasta roolista? Kokemusasiantuntijuus nähdään osallisuuden toteutustapana. Sana ”kokemusasiantuntijuus” kuitenkin osoittaa kielenkäytöllisesti, miten erotellaan ammatillinen asiantuntijuus ja vapaaehtoisroolista nouseva, elämän kokemukseen pohjautuva asiantuntijuus: ammatillisuus vastaan kokemuksellisuus.

### **3.3.2 Byrokratia - osallisuus**

Vapaaehtoistoiminnan antia, arvoja ja osallisuutta käsittelevässä artikkelissa Ny-lund & Yeung (2005) hahmottelevat vapaaehtoistyön tulevaisuuden mahdollisuuksia. Artikkelin tarkastelu kansalaistoiminnan ja hybridisaation näkökulmasta on mielenkiintoinen, enkä voi olla tarkastelematta hahmottelua kriittisesti tässä.

Artikkelin kirjoittajat antavat vinkkejä vastata vapaaehtoisten rekrytoinnin haasteisiin ja sitoutumiseen listaten muutamia pohdittavia kohtia. Tutkijat kehottavat osallistamaan vapaaehtoisia järjestön toimintaan, "ottamaan mukaan" suunnitteluun, päätöksentekoon, antamaan palautetta, korostavat työnohjauksen merkitystä, kannustavat tukemaan vapaaehtoisia työssään (Nylund & Yeung 2005, 31-32.). Kehotus osallistaa vapaaehtoiset päätöksentekoon, tuntuu kansalaistoiminnan näkökulmasta instituutioituneelta, järjestöjohtoiselta ajattelulta: vapaaehtoiselle on annettu tietty rooli ja se pidetään itsestäänselvytenä. Päätöksentekoon osallistuminen ei olekaan itsestäänselvyys, vaan vapaaehtoiset pitää "ottaa mukaan" (byrokratiaan?).

Artikkelin ohjeet tuottavat mielikuvan hybridijärjestön vapaaehtoisten roolista, jossa vapaaehtoiset nähdään palkattuun henkilöstöön verrattavissa olevana henkilöstöressurssina, mutta palkattomasti toimiva. Osallistaminen näyttäytyy osallistamisprojektina, hallinnan muotona (esim. Meriluoto 2016, 66).

### 3.3.3 Ammatillisuus - aatteellisuus

Ammatillisuuden ja aatteellisuuden välinen ristiveto liittyy läheisesti palkkatyön ja vapaaehtoisuuden keskinäiseen ristivetoon, mitä kuvattu edellä. Ammatillisuudella tässä viitataan edellä kuvattuun palkkatyöhön, johon liittyy odotuksia osaamisesta ja tietopohjasta. Aatteellisuudella tarkoitetaan kansalaistoimintaan liittyvää aatteellisen motiivin pohjaa toiminnalle, kuten intressiryhmien etujen ajaminen.

Jännitettä palkkatyön ja aatteellisuuden pohjalta toimivien järjestön jäsenten välillä kasvattaa palkkatyön kasvun myötä vahvistuva ammatillisuus ja byrokratia. Keskeiseen rooliin nousevat erilaiset intressijännitteet ja valtasuhteet, jotka syntyvät ammatillisen organisaation ja aatteellisen toiminnan välille ja jopa myös sille. (Ruuskanen ym. 2013, 22).

Ammatillisuuden ja aatteellisuuden ristiveto ilmenee palkkatyön ja vapaaehtoistyön välisessä suhteessa toisaalta myös siten, että järjestötyössä palkatulta työntekijältä saatetaan odottaa tietynlaista vapaaehtoistoimintakulttuurin omaksusta - palkkatyöhön oletetaan suhtauduttavan kuin vapaaehtoinen aatteelliseen toimintaansa. (Ruuskanen ym. 2013, 21).

### 3.3.4 Markkinakilpailu - yleishyödyllisyys

Sosiaali- ja terveystajärjestöjen markkinaohjaukseen liittyviä piirteitä on kuvattu erityisesti palvelutuotannon näkökulmasta luvuissa 1.5 - 1.7.

Möttösen kuvaus kunta-järjestösuhteen eri muodoista on tässä yhteydessä oivallinen hahmottamaan, miten erilaisista lähtökohdista järjestösuhte yleishyödyllisenä toimijana verrattuna markkinaohjattuun toimintaan muotoutuu esimerkiksi kuntayhteistyössä (ks. taulukko luku 1.5). Ensinnäkin järjestöjen ydintoiminta-alue markkinaohjatussa, kilpailuun perustuvassa suhteessa on palvelujen tuottaminen, kun taas yleishyödylliseen, verkostomaiseen suhteeseen perustuvassa suhteessa roolina on vapaaehtoistoiminnan, vertaistuen ja asiantuntemuksen tuottaminen. Suhteiden arvoperusta taas perustuu markkinaohjatussa suhteessa tehokkuuteen, verkosto-ohjauksessa eettisyyteen. Markkinaohjatussa suhteessa järjestön asema kuntaan on palvelun myyjä, verkostosuhteessa taas tasa-vertainen kumppani (Möttönen 2009, 66). Jos järjestö toisin sanoen koostuu toimintaan liittyneistä kansalaisista/kuntalaisista, jäsenistään, myös järjestöjäsenien suhde kuntaan, jonka kansalaisia he ovat, näyttäytyy markkinaohjattuun kilpailuun, ei jäsentensä kuntalaisena osallistumiseen ja kansalaisuuteen perustuvana.

Julkisen sektorin taloutta ja hallintoa ohjaa, kuten aiemmin luvussa 1 todettu, uusklassistiseen talousteoriaan pohjautuva ns. uusi julkisjohtaminen, jolloin keskeisiä käsitteitä ovat esimerkiksi tuottavuus, tehokkuus ja kilpailutus (Julkunen,



2008, 78-79), Sosiaalipalvelut ovat laissa määriteltyjä velvollisuuksia, jolloin vapaan markkinaehtoisen toiminnan toimintaympäristössä inhimillisiä tekoja ei ohjaa ihmisyys sinänsä, vaan ovat teot ovat välineitä taloudellisen hyödyn tavoitteluun (Saarinen 1985, 250-251).

Kilpailuttaminen ajaa mahdollisimman alhaisiin tuotantokustannuksiin ja kysymykset työvoimakustannuksista nousevat esille (Julkunen 2008, 90). Yleishyödyllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna esimerkiksi vapaaehtoisvoimin tehtävän työn voisi yksinkertaistetusti olettaa paikkaavan tätä kalliiksi käynnyttä henkilöstövajetta, tai muuta inhimillistä toimintaa koskevaa ”oikeaa työtä”, jonka kustantaminen palkattuna henkilöstönä olisi kallista. Tällaisessakin ajattelussa korostuisi taloudellinen hyöty, tehokkuus.

### **3.4 Hypoteeseja hybridisaatiosta**

Kuvaan tässä työn kannalta keskeiset kirjallisuuden pohjalta nousseet hybridisaatiokehityksen hypoteesit, joita tulkitseen uudestaan tutkielman pohdintaosiossa suhteessa työn aineisosta nousseisiin havaintoihin. Nostan hypoteeseinä erityisesti seuraavat kohdat, joiden esiintymistä aineistosta on mielenkiintoista tarkastella.

- Palkkatyö ja ammattimaisuus vahvistuvat, kun vapaaehtoisvoimin ei enää voida vastata vaatimuksiin. Palkkatyön ja ammatillisuuden vahvistuminen ohentaa järjestön kansalaisyhteiskuntaroolia jättäen vähemmän tilaa kansalaisista lähtevälle kansalaistoiminnalle. (Ruuskanen ym. 2013, 18). Vapaaehtoistoiminta on ohjattua, valmiisiin rakenteisiin osallistamista, jolloin vapaaehtoinen on toimijana henkilöstöön verrattavissa oleva sitoutunut, ohjattu ja johdettu resurssi (esim. Nylund & Yeung 2005, 31-32.). Hierarkiset voimasuhteet järjestön vaativimmissa tehtävissä kääntyvät palkkatyötä tekevien voitoksi. Vapaaehtoisten mahdollisuus vaikuttaa

strategisissa kysymyksissä on heikompi. Joissakin tapauksissa vapaaehtoiset on syrjäytetty kokonaan päätöksenteosta. (Paine ym. 2010, 96-97).

Ammatillistuminen on vahvistanut järjestöissä muodollisuutta ja rationaalisuutta, mikä vapaaehtoisten osalta on tarkoittanut edellä kerrotunlaisten toimintamallien kehittymistä: vapaaehtoistoiminta on hybridijärjestöissä ohjattua, ylhäältä johdettua. (Paine ym. 2010, 98-99). Tässä mielessä on toimiva ajatus rinnastaa hybridijärjestön vapaaehtoiset henkilöstöön verrattavissa olevaksi resurssiksi – tosin palkattomaksi.

- Kilpailuttaminen ja sopimuksellisuus aiheuttavat riskejä ja vievät resursseja, jotka olisivat muutoin käytettävissä hyvinvoinnin edistämiseen, mikä vahvistaa byrokraattisuutta (Eliasoph 2013, 105). Huomio kiinnittyy resurssien turvaamiseen. Näin järjestöille on syntynyt paine tuottaa palveluja tai toimintoja, jotka miellyttävät rahoittajia (Eliasoph 2013, 106). Tällöin rahoittaja tekee järjestön sijaan arvovalinnat sen suhteen, mikä toiminta on arvokasta ja hyvää (Eliasoph 2013, 109). Kohderyhmät valikoituvat taloudellisiin, ei eettisiin perusteisiin eikä myöskään jäsenedemokratiaan pohjautuen.
- Kansalaistoiminta on ammatillistunut niin, että kansalaisjärjestöt toteuttavat kansalaistoiminnan tehtäviä, kuten vaikuttamista ja pyrkimystä muutokseen ammatillisesti instituutiona. Aatteellisuus on siirtynyt palkatun henkilöstön ylläpitämäksi ja toteuttamaksi funktioksi, jolloin perinteisesti ajatellulla kansalaistoimijalla, esimerkiksi jäsenellä, on lähinnä aatteellisuuden kannatusrooli ja toiminnan aineellinen tuki (esim. Billis 2010, 60)

Hypoteesien pohjalta vaikuttaa, että palvelutuotantoa ylläpitävissä hybridijärjestöissä kansalaistoimintapuheessa hegemoninen asema on markkinaohjatulla, kilpailua ja tehokkuutta korostava diskurssilla.

Erityisen suuri merkitys kansalaistoiminnan näkökulmasta vaikuttaisi olevan palkkatyön vahvalla asemalla suhteessa vapaaehtoiisiin, mikä voi luoda jännitettä monista eri näkökulmista. Hypoteesien pohjalta lähdetään etsimään tutkimassa käytetystä aineistosta, mitkä diskurssit korostuvat.

## 4 TOIMINTASTRATEGIA JA STRATEGINEN SUUNNITTELU

Tässä luvussa tarkastelen toimintastrategiaa suunnittelun välineenä erityisesti instituutioitumisen näkökulmasta. Tavoitteena on hahmottaa, miten toimintastrategia on hybridisyyttä vahvistava.

### 4.1 Järjestön strateginen suunnittelu

Institutionaalistuneen järjestön toiminta on suunniteltua ja organisoitua. Järjestöjen toimintasuunnitelmat ja strategiat ovat tunnistettavia dokumentteja institutionalisoitumisesta. Aiemmin luvussa 3. on todettu, että hybridijärjestön voi nähdä instituutiona pitkälle johdettujen prosessien ja rakenteen vuoksi.

Järjestöjen strategisen johtamisen tarve on kasvanut toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä. Osterin (1995) mukaan järjestöjen strategisen johtamisen merkityksen syitä ovat esimerkiksi järjestöjen keskinäinen kilpailu tuki-joista ja rahoittajista, kilpailuasetelma yritysten kanssa sekä kamppailu markkinoilla. Kolmannen sektorin toimijoilta edellytetään liikeyrityksistä mallinnettua ammatillista johtamista, tavoitteellisuutta ja strategista suunnittelua työn tulosten maksimoimiseksi (Oster 1995, 3). Oster kuvaa näin hybridisaation keskeisiä tekijöitä (ks. edellä), jolloin puhe järjestöjen strategisesta johtamisesta ja sen tarpeesta liittyvät järjestökentän hybridisaatioon. Toimintastrategiat ovat osa tätä prosessia. Osterin teos *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases* on oiva kertomus, miten kilpailla paremmin, asemoida järjestö markkinoille. Puhetta hybridistä siis.

Strateginen suunnittelu on valintojen tekemistä ja johtamisen väline. Sen tehtävänä on auttaa organisaatiota tekemään työnsä paremmin (Allison & Kaye 2001, 1-2). Keskeisiä ovat ennakolta tehdyt valinnat, arvovalinnat sekä toimintoja ohjaavat päätökset.

Tässä tutkielmassa kansalaistoiminnan käsite on määritelty (luku 2.2) uudistavana ja muutosta tavoittelevana toimintana. Ajatus strategisesta suunnittelusta herättää kansalaistoiminnan käsitteen osalta kysymyksiä: Onko strategisesti suunniteltu kansalaistoiminta mahdollista? Strategia nähdään organisaation, eli instituution toteuttamien tehtävien auktorisointina. Strategian voi tulkita olevan ennustettavissa olevan elämisen, päämäärien mahdollisimman tehokasta suunnittelua, kun taas kansalaistoiminnan yhtenä keskeisenä tekijänä kyseenalaistaminen ja uuden rakentaminen (ks. luku 2.2).

Strategisia valintoja ohjaa päätöksentekoprosessi. Päätöksentekoprosessin näkökulmasta strategisessa suunnittelussa tavoitellaan tilaa, joka on parempi, kuin joku toinen tilanne. Jos mietitään, miksi toimitaan, kuten on päätetty, on tärkeä miettiä toimijan tekemää päätöstä: toimija on päätöksentekijä, toiminta on tulos päätöksentekoprosessista. (Bauman 1997, 137-138.)

Keskeisiä kysymyksiä kansalaistoiminnan ja strategisen suunnittelun välistä suhdetta pohdittaessa ovat:

- Miten strategiassa määriteltyihin valintoihin on päädytty?
- Miten arvovalinnat tehty, kuka niitä on tehnyt/ketkä niitä ovat on tehneet, mihin ne pohjautuvat?
- Millaisia yhteiskunnallisia vaikutteita tai kehityskulkuja on taustalla?

Kysymyksissä ollaan nopeasti *valtasuhteiden analyysin* äärellä. Toimintastrategioista on tarpeen etsiä vahvoja, ns. hegemonisen aseman saavuttaneita diskursseja ja pohtia, millaisia valtasuhteita diskurssien välillä mahdollisesti syntyy (Jokinen & Juhila 2016, 76, 85).

Strategisen suunnittelun ytimenä pidetään yhteisön tuottama suunnittelutyötä, johon yhteisöön kuuluvia jäseniä osallistetaan (Allison & Kaye 2001, 2). Järjestön strateginen suunnittelu voidaan nähdä diskursiivisena, yhteisössä tapahtuvana

prosessina. Suunnittelua voidaan tarkastella myös framing-käsitteen kautta erityisesti, kun pohditaan yhteiskunnallisia vaikutteita ja kehityskulkuja taustalla.

Sosiaalisia liikkeitä koskevassa tutkimuksessa (esim. Goffmann 1974) käytetään käsitettä framing, kehystäminen, jossa yhteisölliset toimintakehykset ovat toimintaorientoitunut kokonaisuus uskomuksia ja merkityksiä, jotka inspiroivat ja legitimoivat toiminnat sosiaalisissa liikkeissä (organisaatioissa), näin syntyvät tulkintakehykset. Ne eivät rakennu pelkästään yksilön nimeäminä, vaan keskeistä on yhteisöllisyys ja vuorovaikutus. Tämä tuottaa jaetun yhteisen ymmärryksen asiasta, jota kannatetaan. (Benford & Snow 2000, 614). *Diskursiivisella prosessilla* viitataan liikkeen, tässä järjestön, vuorovaikutukseen, joka tapahtuu järjestön toimintaa koskevassa kontekstissa tai suhteessa toimintaan. (Benford & Snow 2000, 623).

Strategisessa suunnittelussa ovat diskursiivisen prosessin näkökulmasta mukana diskurssit, vuorovaikutus ja tätä kautta kulttuurisesti jaetut ymmärrykset, jotka tulevat esille strategisessa päätöksenteossa, toimintastrategiassa.

## 4.2 Strateginen suunnittelu instituutioituneena toimintana

Instituutioitumisen lähtöpisteenä on inhimillinen toiminta, joka totunnaistuu (Berger & Luckmann 2000, 65). Totunnaistunut toiminta muotoutuu yksilölle helpoksi, kun tekoja tehdäkseen ei tarvitse ponnistella, vaan niihin rutinoituu. Käänteisesti totunnaistumiseen liittyy valinnanmahdollisuuksien rajautuminen ilman, että on ajateltu vaihtoehtoisia suoritus- tai toimintatapoja. Toiminnasta tulee ennakoitua ja psykologisesti kuormittamatonta (Berger & Luckmann 2000, 66).

Instituutioitumisessa toimijat itse ”tyypittelevät” vastavuoroisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa totunnaistuneen toiminnan, suunnittelevat toiminnat, jotka

yhteisön jäsenet omaksuvat (Berger & Luckmann 2000, 67). Näin järjestön tehtävät, missio itsessään, on instituutio, joka määrittelee käyttäytymistä: mitä tehdään, mikä on toiminnan tavoite, miten tavoitteeseen päästään, kenen tehtäviin tämä kuuluu. Toiminnan organisoituminen toimintastrategiassa ja sitä toteuttavissa toimintasuunnitelmissa voi nähdä Bergerin ja Luckmannin (2000, 67) määrittelemäksi sosiaalisen kontrollin järjestelmäksi, jonka mekanismina toimintastrategia ja toimintasuunnitelma näyttäytyvät.

Instituutioilla on tarve legitimaatioon, selittää ja oikeuttaa toimintansa ”miksi me olemme olemassa”. Instituutioiden merkitykset siirtyvät traditioina, historiajakumona, jolloin kulloisenakin hetkenä instituutioiden merkityksiä tulkitaan legitimoitujen muotoilujen kautta. Nämä legitimaatiot, joihin on ns. sosiaalistuttu, kulkevat sukupolvesta toiseen. Instituutioista syntyy sosiaalisten kontrollimekanismien kautta pysyviä, jolloin toiminta on ennustettavaa ja kontrolloitua (Berger & Luckmann 2000, 75).

Järjestöjen organisoitunut, ennalta tapahtuva toiminnan suunnittelu, toimintastrategioiden olemassaolo, säännöt, joilla kansalaiskäyttäytymistä ohjataan, ovat tästä näkökulmasta jo itsessään merkki instituutioituneesta organisaatiosta: muutokseen tähtäävän aktiivisen kansalaistoiminnan mahdollisuus on rajattu rutinoituneeksi ja säännöin ohjatuksi toiminnaksi, jota kontrolloi sosiaalinen järjestelmä.

### **4.3 Strateginen suunnittelu ja kansalaistoiminta**

Johtaminen järjestöissä eroaa liikeyritysten, mutta myös julkisen sektorin organisaatioiden johtamisesta. Järjestöjen organisaatiokaavioissa ylintä päätösvaltaa käyttää yhdistyslain mukaisesti järjestön vuosikokous, jossa järjestön jäsenistö on

edustettuna. Järjestöjen johtaminen, vaikka arkista operatiivista toimintaa johtaisikin palkattu ammattijohto ja toiminnan johtaja, on demokraattisin periaattein valitun jäsenedustuston, kansalaistoiminnan käsissä.

Strategisen suunnittelun näkökulmasta tällä on oma merkityksensä, jolloin johtamisen rakenne järjestöissä on tärkeä avata. Julkiseen ja yksityiseen sektoriin verrattuna järjestöissä on paikoin suhteellisen monimutkaisesta päätöksentekorakenteesta huolimatta matala hierarkia. Palkatulla henkilöstöllä on arjessaan melko paljon päätösvaltaa. Palkattu toiminnanjohtaja on käytännössä vastuussa johtamisesta, jolloin johtamiskäytännöt ja henkilöstöhallinto ovat korostuneet kussakin toimintaympäristössä. (Järjestöbarometri 2016, 151.).

Hallitus, joka vuosikokousten välisenä aikana käyttää valtaa, on mielenkiintoinen luku sinänsä. Monien järjestöjen hallituksissa istuu vaikuttajia yhteiskunnan eri sektoreilta, myös liike-elämästä, mikä on hybridijärjestöille tyypillistä (Billis 2010, 59).

Aidosti kansalaistoiminnasta lähtevällä johtamisella vaikuttaa olevan vähänlaisesti sijaa hybridijärjestöissä, vaikka päätöksentekorakenne kertoisi toista. Hybridijärjestöissä ammatillistuminen rakentaa organisaatioon muodollisuutta. Työskentelytavat ja -mallit johtaminen mukaan lukien saavat vaikutteita liike-elämästä ja julkiselta sektorilta (Paine, Ockenden & Stuart 2010, 98). Yhdistyslakia noudattaen kunkin järjestön säännöissä määritelty toimintastrategia hyväksytään vuosikokouksessa. Se on useimmiten rakennettu yhteisöllisesti ja vuorovaikutteisesti jäsenistön ja järjestön palkatun johdon, myös henkilöstön kesken. Toimintastrategiakauden pituus vaihtelee järjestön sääntöjen mukaisesti. Kansalaistoiminnan näkökulmasta tässä palataan aiemmassa luvussa käsitellyyn kansalaistoiminnan instituutioitumiseen, toimintastrategian voi nähdä olevan osa sosiaalisen kontrollin järjestelmää.



On mielenkiintoista, kuinka voimasuhteet järjestäytyvät hybridijärjestöissä, joissa on palvelujen myyntiin perustuvaa palveluntuotantoa. Palveluntuottajan tehtävänä on toimia liiketoiminnan sääntöjen mukaisesti: myydä palveluja, ylläpitää toimintaa kannattavasti, tuottaa lisäarvoa (vaikka toiminta olisikin ns. arvoperustaista, ei voittoa tavoittelevaa), osallistua kilpailuun muiden palveluntuottajien - myös yritysten kanssa. Riittääkö markkinalähtöisessä toimintaympäristössä järjestön jäsenistön osaaminen ja motiivi vastata järjestön ylimmästä päätösvallasta? Puhumattakaan päätöksentekomallin monimutkaisuudesta, mikä pahimmassa tapauksessa voi hidastaa palvelutuotannon kannalta merkittäviä tehtäviä. Tässä piilee kuitenkin kansalaistoiminnan mahdollisuus muutokseen, sellaisena kuin jäsenistö sen haluaa nähdä.

Lisää pohdintaulottuvuutta saadaan keskusjärjestö - paikallisjärjestö/yhdistys-suhteen jäsentämisestä. Kuinka johtaminen kokonaisvaltaisesti rakentuu ja mikä suhde sillä on kansalaistoimintaan, jos järjestöllä on keskusjärjestö, jonka alla keskusjärjestöön kuuluvat, mutta yhdistyslain puitteissa itsenäiset paikallisyhdistykset? Strategista johtamista ajatellen tämä on varsin monimutkainen järjestely. Jos ajatellaan, että hybridijärjestöissä palkatulla henkilöstöllä on vapaaehtoisia suurempi rooli strategisissa ja operatiivisissa tehtävissä (Paine, Ockenden & Stuart 2010, 106), on oletettavaa, että hybridisaation vaikutuksesta keskusjärjestön alaisuudessa toimivien paikallisjärjestöjen kansalaistoiminnallisuus jää hybridijärjestön määrittelemän strategisen johtamisen varjoon. Voisiko olla niin, että paikallistasolla mahdollisesti toimivat vapaaehtoiset luovuttaisivat johtamisroolia ja -tehtäviä ylöspäin?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen toteutusosassa etenen tutkimuksen tavoitteen, tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten esittelystä kohti analyysiä ja tulkintoja, joiden pohjalta tarkastelen kansalaistoimintaa koskevaa puhetta hybrideiksi lukeutuvissa kansalaisjärjestöissä. Lopuksi pohdin tulosten merkitystä järjestöjen kansalaistoiminnan osalta sekä tuon ajatuksia, mihin järjestöissä on hyvä kansalaistoiminnan edistämiseksi pysähtyä.

### 5.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuskohteen valinta sosiaali- ja terveysjärjestöihin johtuu työhistoriastani, mutta myös aiheen ajankohtaisuudesta. Kansalaistoiminnan ja ammatillisen järjestötoiminnan rajapinnassa liikuttuani, olen joutunut pysähtymään ja pohtimaan kansalaistoimintaan kohdistuvia ristiriitoja erilaisissa kielenkäytön tilanteissa. Arjen kysymyksenä on usein ollut kansalaistoiminnan roolin merkitys suhteessa palveluntuotantoon ja ylipäätään järjestötoiminnan ammatillistumiseen. Kansalaisista lähtöisin oleva kansalaistoiminta on tuntunut jäävän jalkoihin ja olen huomannut itsekkin toistavani puhetta, joka johtaa helposti kansalaistoiminnan kapeutumiseen, kuten toimintaehtojen rajaamiseen ohjein, strategioin ja tarkasti rajatuin toimintamallein.

Ideologisesti asemoin tutkijana itseni kansalaistoiminnan mahdollisuuksien edistämiseen. Elävä kansalaistoiminta on demokraattisen yhteiskunnan tärkeä elementti. Tutkimuskirjallisuuteen perehtymisen myötä sain kokemaani ristiriitaan selitysmallin järjestöjen hybridisaatiosta ja sen vaikutuksesta tällä hetkellä vallalla olevaan järjestöpuheeseen.

Kansalaisjärjestökenttään kohdistuu erilaisia odotuksia: pitäisi kyetä koordinoimaan vapaaehtoistoimintaa, työllistää, turvata demokraattisen järjestelmän toimivuus, tuottaa sosiaalista pääomaa, toimia kansalaisyhteiskunnan foorumina ja -palveluntuottajana (Ruuskanen & Kontinen 2015, 1-2). Kansalaistoiminnan tila ja oletuksenani myöskään tarve, ei ole kadonnut, mutta toiminnan avaruus on hahmottumatta. Tästä voi olettaa syntyvän ymmärryksen erilaisista odotuksista.

Suomalaisessa järjestökentässä tapahtuvaa kehitystä koskevissa keskusteluissa nousevat esille erityisesti projektibyrokraatia, ammatillistuminen ja kaupallistuminen (Ruuskanen & Kontinen 2015, 3). Kansalaistoiminnan merkitykselle näyttäisi jäävän vähemmän tilaa.

Tutkimustavoitteena on tarkastella, miten kansalaistoiminnasta puhutaan markkinaohjatuissa palveluntuotantoa toteuttavissa hybridijärjestöissä. Näkyykö hybridisaatio kansalaistoimintaa koskevassa puheessa ja miten? Miten hybridijärjestöjen toimintastrategiatekstit diskursiivisina asiakirjoina jäsentävät kansalaistoiminnan, miten toimintastrategiatekstit rakentavat kansalaistoimintaa koskevaa sosiaalista todellisuutta. Lopuksi tavoitteenani on pohtia, miten hybridisaatio mahdollisesti vaikuttaa kansalaistoiminnan asemaan hybridijärjestöissä. Tarkastelemalla hybridisaation vaikutuksia tavoitteena on samalla ymmärtää laajemmin kansalaisjärjestöjä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Millaisia kansalaistoimintadiskursseja hybridijärjestöt käyttävät toimintastrategioissaan?*
- 2. Millaisen sosiaalisen todellisuuden kuvauksen diskurssit rakentavat kansalaistoiminnasta?*
- 3. Millaisiksi diskurssien väliset valtasuhteet muodostuvat?*

Tutkimustehtävänä tutkielmassa on etsiä vastauksia siihen, miten hybridisaatio heijastuu kansalaistoimintaa koskeviin käsityksiin ja käytettyyn kieleen hybridijärjestöissä?

Tutkimuskysymyksiin vastausten etsimiseksi tarkastelen kansalaistoiminnan keskeisiin tehtäviin (ks. edellä 2.2) liittyvä kielenkäyttöä, kansalaistoimintadiskursseja, toimintastrategioissa.

Millaista kielenkäyttöä liittyy:

- 1) **vaikuttamisdiskurssiin**, eli muutoksen aikaan saamiseen liittyvään puheeseen
- 2) **toimijuusdiskurssiin**, eli aktiivisten kansalaisten vapaaehtoisin tekoihin liittyvään puheeseen
- 3) **osallisuusdiskurssiin**, eli osallisuuteen liittyvään puheeseen.

Näistä tehtävistä syntyy aineiston läpikäymiseksi luokittelu, jonka avulla kokoan teksteistä kansalaistoimintaa koskevat havainnot. Miten esimerkiksi vaikuttamista, muutoksen aikaan saamista tekstissä rakennetaan, miten toimijuutta tai osallisuutta? Teoreettisena tutkimustehtävänä on pohtia, millaista on hybridijärjestön kielenkäyttö kansalaistoiminnasta ja miten se rakentaa sosiaalista todellisuutta, kaventaako hybridisaatiokehitys kansalaistoiminnan merkitystä, vai tuottaako kenties uusia näkemyksiä kansalaistoiminnasta?

Kriittisessä tarkastelussa etenen havainnoimaan orientaatioita, yhteiskuntaorientaatio, yhteisöllisyysorientaatio ja kansalaisuusorientaatio ja pyrin tulkitsemaan tätä kautta nousseiden havaintojen laajempaa merkitystä. Analyysikehikon kokonaiskuva noudattaa luvussa 2.2 esitettyä kuvausta (1).

Kriittisessä tarkastelussa kiinnitän huomiota siten siihen, miten hybridisaation tuottama markkinalähtöisyys näyttäytyy toimintastrategioiden kansalaistoimintaa koskevassa kielenkäytössä. Hybridisaatiota pidän selittävänä tekijänä, mitä kirjallisuusosioissa esitetty kirjallisuus vahvistaa.

Tutkielman asetelma kriittisenä analyysinä ja hegemonisten diskurssien, eli valta-asetelmien tarkasteluna täydentää Suomessa käytävää keskustelua: miten diskurssien keskinäiset valtasuhteet muodostuvat ja millaiset tekijät valtasuhteita vahvistavat. Ei riitä, että ymmärretään hybridisaation tuovan järjestöihin liike-elämän ja julkisen sektorin hallinnan ja toiminnan tapoja, on ymmärrettävä, kuinka ne vaikuttavat kansalaistoimintaan ja sosiaalisiin käytäntöihin, jossa kansalaisjärjestöt elävät. On ymmärrettävä paremmin, miten kansalaistoiminta merkityksellistetään hybridijärjestöissä ja mikä vaikutus tällä on kansalaisyhteiskuntaan.

## 5.2 Tutkimuskohde ja lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistapana on sosiaalinen konstruktionismi ja kielen merkitystä vuorovaikutuksessa korostava diskursiivinen näkökulma. Tarkasteluote on kriittinen diskurssianalyysi. Tutkimus on siten laadullinen, jossa analyysin avulla halutaan ratkaista arvoitus, tulkita nousseita havaintoja ja tehdä johtopäätöksiä näistä tulkinnoista, löytää merkitysyhteyksiä (esim. Alasuutari 2007, 44). Tutkimuskohteena ovat sosiaali- ja terveystieteiden toimintastrategiadiskurssit.

Yhteisön rakentuminen edellyttää vuorovaikutusta: yksilöiden yhteisöllistä kokemusten jakamista, mikä on pohja yhteisen ymmärryksen syntymiselle (Dewey 1916, 5-6). Sosiaalinen todellisuus syntyy vuorovaikutuksessa, jossa kielellä ja sitä kautta luoduilla merkityksillä, toistensa kanssa kilpailevilla merkityssyste-

meillä, on keskeinen rooli (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 1). Yksilöiden kokemusten tuominen osaksi yhteisöä edellyttää, että yksilön täytyy kyetä avaamaan kokemuksensa vuorovaikutuksessa niin, että yhteisön jäsenet voivat sen ymmärtää ja että yhteinen näkemys jaetusta asiasta tulee hyväksytyksi (Dewey 1916, 5-6). Kieli on keskeinen elementti tietoisuuden rakentamisessa: kielen kautta konstruoidaan eli annetaan merkityksiä asioille ja kohteille: kuvataan maailmaa, merkityksellistetään, rakennetaan ja uusinnetaan sosiaalisen elämisen todellisuutta (Dewey 1916, 16., Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 1).

Näin sosiaaliseen konstruktionismiin voi nähdä liittyvän ajatuksen uusintamisesta, yksilöiden kokemusten pohjalta yhteisesti jaetun todellisuuden pohjalta rakennetusta, konstruoidusta tiedosta.

Tässä tutkimuksessa keskeistä on tarkastella kielen konstruktiivista luonnetta: miten tutkittava kohde merkityksellistetään eli kuvataan sosiaalisessa todellisuudessa, jossa elämme ja miten merkitykset, kuvaukset, muodostuvat suhteessa toisiinsa (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 26, 28). Merkityssystemit rakentuvat sosiaalisissa käytänteissä (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 29). Esimerkiksi kansalaistoimintaa ilmentävänä keskeisenä käsitteenä käytetyn osallisuuden osalta en ole tutkijana kiinnostunut siitä, miten osallisuus on todellisuuden luonnollinen kuva kussakin aineistossa, vaan miten ”osallisuus” merkityksellistetään diskursiivisesti rakennetuissa toimintastrategioissa, miten osallisuus tuotetaan eli jäsennetään, millaisia merkityksen antoja teksteistä nousee.

Pynnösen (2013) mukaan sosiaalisen todellisuuden ja kielen välinen vuorovaikutus vaikuttavat toisiinsa molempiin suuntiin: kielen avulla luodaan sosiaalista todellisuutta ja päinvastoin - sosiaalinen todellisuus vaikuttaa siihen, millaista on kielenkäyttö. Tutkijan tehtävänä on löytää tämä kehä, analysoida sitä. Tässä tutkimuksessa toimintastrategioiden diskursseja analysoimalla voidaan päästä tulkintaan järjestöjen kansalaistoiminnan kentästä, diskursseista, jotka rakentavat, uusintavat, muuttavat - myös ylläpitävät järjestöjen sosiaalista todellisuutta,

toisaalta tärkeää on arvioida, miten tämä sosiaalinen todellisuus tuottaa järjestössä kielenkäyttöä, diskurssia. Tämä uusintamisen ajatus on mielenkiintoinen, sillä kansalaisjärjestöt voi nähdä olemassa olevien valtarakenteiden uusintajina, joissa ikään kuin vapaaehtoisesti on hyväksytty oma asema (esim. Alasuutari 2007, 67). Näin tutkielman kriittinen tarkastelu pohtii tätä uusintamista toisintona ja avaa sitä; mekanismin reflektointi on tärkeää taustalla olevien yhteiskunnallisten vaikuttaminen havaitsemiseksi.

Pietikäinen ja Mäntynen (2009, 22) mukaan diskurssi on käsitteenä monimerkityksinen ja dynaaminen, joka voi tarkoittaa eri yhteyksissä ja erilaisissa tilanteissa eri asiaa. Diskurssin käsitettä käyttävät niin yhteiskuntatieteilijät kuin lingvistikit, kielenkäyttö on sosiaalinen ja yhteiskunnallinen käytäntö. Se ei ole pelkästään puhuttua tai kirjoitettua kieltä, vaan sillä voidaan tarkoittaa myös merkityksen tuottamista (Fairclough 1997, 75). Tutkielman tekijälle tämä näyttäytyy siten, että ei ole vain yhtä oikeaa tapaa määritellä diskurssin käsitettä, vaan tutkijan on myös valittava, mitä hän diskurssilla tarkoittaa. Yhteistä erilaisille lähtökohdille on, että kieli nähdään sosiaalisena toimintana, joka rakentaa sosiaalista todellisuutta (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 26). Jokinen, Juhila & Suoninen (2016, 36) täsmenävät, että diskursseja tuotetaan, uusinnetaan ja muunnetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä.

Diskurssi on kieli, jolla sosiaalinen käytäntö representoidaan tietystä näkökulmasta (Fairclough 197, 77). Pietikäinen ja Mäntynen kirjoittavat (2009, 24) diskurssin määritelmästä siten, että se on ”lausetta suurempaa kielenkäyttöä kontekstissaan”, jolloin kyse on mikrotason tarkastelusta. Pietikäinen ja Mäntynen (2009, 24) viittaavat diskurssikäsitteellä vastaavasti vuorovaikutustilanteissa siirtyviin ja käytettyihin, tunnistettavissa oleviin tapoihin merkityksellistää ja kuvata asioita (Pietikäinen & Mäntynen 2009 luku 1.3), jolloin kyse on makrotasotarkastelusta. Kriittisen diskurssianalyysin näkökulmasta kielenkäytössä tarkastellaan juuri kieltä yhteiskunnallisena tuotoksena ja kieltä yhteiskunnallisena

vaikuttajana (Fairclough 1997, 76). Ymmärrän tämän siten mikro- ja makrotasojen välisenä kriittisenä tarkasteluna.

Näin esimerkiksi kansalaisjärjestön kielenkäytössä käytetyt markkinaohjatut diskurssit ovat makrotasolla ilmaistuja tapoja, jotka näkyvät mikrotasolla järjestön käyttämässä kielessä, diskurssissa. Tässä tutkielmassa hyödynnän diskurssikäsitettä kielenkäytön muotona ja tarkastelen kirjoitettua kieltä, tekstejä.

Diskurssianalyysin sanotaan olevan väljä, erilaiset menetelmävalinnat mahdollistava teoreettinen viitekehys, ei tarkkaan rajattu analyysimenetelmä (esim. Jokinen ym. 2016, 25). Diskurssianalyysin tai diskurssitutkimuksen teoreettiset lähtökohta-oletukset ovat, että kielenkäytön kautta kuvataan, merkityksellistään, jäsennetään, uusinnetaan ja muutetaan sosiaalista todellisuuttamme (Jokinen ym. 2016, 26).

Kielenkäytön valinnat tuottavat erilaisia merkityksiä (Pynnönen 2013, 17). Kriittisen diskurssianalyysin ajatuksena on, että tehtyihin valintoihin liittyy alistussuhteita, jolloin tutkimuksen tavoitteena on alistussuhteita ylläpitävien käytäntöjen tarkastelu: miten suhteita ylläpidetään ja miten ne oikeutetaan (Jokinen & Juhila 2016, 301). Kriittisen diskurssianalyysin lähtökohtana on kriittisyys suhteessa olemassa olevaan sosiaaliseen järjestykseen (Jokinen & Juhila 2016, 302). Kriittisessä tutkimuksessa, silloin kun tutkitaan valta-asetelmia, tutkijan näkökulmasta on mielenkiintoista, mitä on valittu ja mitä on jätetty valitsematta (Pynnönen 2013, 18).

Diskurssien väliset valtasuhteet näkyvät eritavoin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa kuin mediadiskursseissa: kasvotusten välisessä vuorovaikutuksessa valtasuhteet ilmenevät diskurssien epätasapainona kun taas teksteissä, kuten mediateksteissä, valta on piilotettua (Fairclough 2001, 36).



Fairclough'n (2001, 36) mukaan valta diskursseissa tarkoittaa sitä, että diskursseissa valtaistuneet osallistujat ikään kuin rajaavat ja hallitsevat diskurssia suhteessa niihin, joiden valta-asema diskurssissa on heikompi. Diskurssissa rajaavia, valtaa heijastavia tekijöitä ovat: Mitä sanotaan ja mitä tehdään (sisältö), Kenen ääni kuuluu (suhteet) Mitä kukin hallitsee (teema) (Fairclough 2001, 39).

Toimintastrategiatekstin itsessään voi ajatella pitävän valtaa suhteessa lukijaan. Piilotetun vallan ajatus (Fairclough 2001, 41) on toimintastrategiatekstien tulkinnaassa käyttökelpoinen. Toimintastrategiateksti kirjoitettuna kielenä on yksisuuntaista: kirjoitetussa kielessä tuottajan ja tulkitsijan roolit ovat selkeät, toisin kuin kasvokkain tapahtuvassa diskurssissa. Tekstit on tuottanut joku ja jonkun ajatellaan tulkitsevan sisällöt. Piilotetun valta-asetelman hahmottamiseksi voidaan tässä tutkielmassa kysyä kenelle ja ketä varten toimintastrategiat on kirjoitettu, kuka on tuottaja, kuka tulkitsija. Onko tekstin tulkitsija kuka tahansa kansalainen, toiminnasta hyötyvät "asiakkaat". Vai rahoittaja, muut järjestöt, tutkijat vai päätöksentekijät? Mikä korostuu? Kuka on ideaalitulkitsija ja kenen halutaan ehdottomasti tekstin lukevan. Vai olisiko niin, että toimintastrategiatekstit uusintavat valtaa? Tuottaako toimintastrategiatekstit ajatusta kansalaistoiminnan ja palvelutuotantotoiminnan välisestä valta-asetelmasta ja miten se ilmenee ja mikä makrotason diskurssi osoittaa tätä?

### 5.3 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen empiirisenä aineistona ovat hybrideiksi luokiteltujen järjestöjen vuonna 2018 voimassa olleet toimintastrategiat. Tarkasteluun on valittu kahden sosiaali- ja terveystieteiden alan järjestön, Setlementtiliiton ja Ensi- ja Turvakotien liiton internetissä julkisesti vuonna 2018 saatavilla olleet toimintastrategiadokumentit. Molemmat aineistot ovat julkaisumuotoon tehtyjä tiivisluotoisia toimintastra-

tegiatekstejä. Valituilla järjestöillä on eri tavoin organisoitu palvelutuotanto: Setlementtiliitto on yhtiöittänyt palvelutuotantonsa, Ensi- ja Turvakotien liitto ei ole yhtiöittänyt palvelutuotantoaan. Oikeusministeriö selvityksessään suositteli järjestöille (OM 2005, 9) ratkaisuvaihtoehtona järjestöjen taloudellisen palvelutuotannon yhtiöittämistä kahden erilaisen järjestötoimintatavan, yleishyödyllisen ja palvelutuotannon toisistaan erottamiseksi.

Tutkimuksessa saadaan näin vertailutietoa, onko ministeriön ohjeella vaikutusta tapaan, jolla yleishyödylliseen järjestötoimintaan kuuluva kansalaistoiminta näyttäytyy tutkittavien toimintastrategioiden kielessä.

Tutkimukseen valitut toimintastrategiat valikoituvat käytännöllisistä syistä: molemmat edustavat ensinnäkin hybridejä järjestöjä, toisaalta toimintastrategiat olivat selkeästi organisaatioiden verkkosivuilla jaettuja. Molemmat toimijat ovat merkittäviä sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, joiden palvelut ovat tunnettuja ja asema on vahva yhteiskunnassa. Molemmilla järjestöillä on pitkä historia palvelutuotannossaan ja toimintamuodot ovat runsaat myös kansalaistoiminnan saralla. Valitut järjestöt eivät ole tutkimuksen mielenkiinnon kohteena, vaan huomio kiinnittyy kieleen ja sitä kautta syntyviin merkityksenantoihin, jotka avaavat tulkinnallisia näkökulmia järjestöjä laajempaan yhteiskunnalliseen tarkasteluun.

Hybridiorganisaatiokriteerit tässä tutkimuksessa ovat:

- a) Järjestö täyttää hybridijärjestön kriteerit vähintään seuraavilta osin:
  - palkattu henkilöstö, palvelujen myyntiin ja sopimukseen perustuva palvelutuotanto, varainhankinta, joka koostuu julkisesta ja yksityisestä rahoituksesta
- b) Järjestö edustaa sosiaali- ja terveyssektoria
- c) Järjestön toiminta on valtakunnallista

Kansalaisjärjestöjä ympäröivässä muutostilanteessa järjestöillä on ajankohtainen tehtävä teroittaa missionsa, olemassa olonsa periaate toimintastrategioissaan (Niemelä & Turpeinen 2016, 129). Hyvässä strategiassa järjestö osoittaa ymmärtävänsä olemuksensa (Niemelä & Turpeinen 2016, 129), jolloin toimintastrategiateksti kertoo, miten järjestö jäsentää kansalaistoiminnan osana järjestöä. Toimintastrategian voi nähdä, kuten edellä todettu, järjestön toimintaa ohjaavana diskursiivisena asiakirjana, joka syntyy järjestöissä johdon, luottamushenkilöiden ja jäsenten välisessä vuorovaikutusprosessissa. Strategiassa konstruoidaan, merkityksellistetään toiminta, jota organisaatio toteuttaa.

Tutkimustulosten arvioinnissa on muistettava, että toimintastrategiat itsessään ovat tekstimuotoisia dokumentteja järjestön toiminnan ammatillistumisesta, joka on hybridisaation yksi osatekijä. Toimintastrategioiden käytössä aineistona on lisäksi huomioitava, että toimintastrategia on tavoitepaperi, joka voi sisältää koulauseita ja tavoitteita, mutta toiminta toteutuessaan voi olla todellisuudessa muuta. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa mielenkiinto on kansalaistoiminnasta käytetyssä kielessä ja kansalaistoiminnalle annetuissa merkityksissä, ei itse järjestössä, sen toiminnassa ja toiminnan toteutuksessa (tai toteuttamatta jättämisessä).

Toimintastrategiatekstien käyttö aineistona tässä tutkimuksessa on perusteltua koska:

- a) Ne ovat ns. luonnollisia, tutkijasta riippumattomia aineistoja
- b) Strategiatekstit voi nähdä sosiaalisina, johtamiseen liittyvien diskursiivisten käytänteiden osana
- c) Ne ovat lainomaisesta, suhteellisen värittömästä tekstistä riippumatta sosiaalisissa tilanteissa rakennettuja; strategiateksteissä kerrotaan työkentelytavoista, joihin liittyy prosessin aikaiset työryhmät, lisäksi järjestöjen päätöksentekorakenne tarkoittaa, että strategia tullakseen hyväksytyksi käy läpi hallitusportaatiot, työntekijät ja jäsenistön.

Luonnolliset aineistot, silloin kun niiden tarkoitus on tarkastella sosiaalisia käytäntöjä, ovat diskurssianalyttisissä tutkimuksissa suosittuja: tätä kautta päästään kiinni aineiston merkityksiin ja retorisiin keinoihin, joihin ei ole pääsyä tilanteen ulkopuolelta, eikä tutkija ole vaikuttanut kysymyksillään aineiston syntyyn (Juhila & Suoninen 2016, 448).

Toimintastrategiatekstit johtamisen välineinä voi ajatella huolimatta järjestodemokraattisesta käsittelytavasta olevan ylhäältä annettuja olevia suuntaviivoja, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan. Ne kuvastavat instituutioitumisen näkökulmasta sosiaalisen kontrollin mekanismeja (ks. luku 4.2).

Toimintastrategiat ovat institutionaalisia, viranomaispuheeseen verrattavissa olevia tekstejä, jotka eivät ole kovin monipuolisia, mutta asemastaan (johtamista ohjaava työkalu) niitä voi pitää vallankäytön välineinä. Tällöin tekstien kautta nouseva diskurssien välisten valtasuhteiden analyysi on mielenkiintoista. Näin aineistosta etsitään sitä, mitkä sosiaalisen todellisuuden jäsenystävät dominoivat aineistossa ja mielenkiinto on kulttuurisissa itsestänselvyyksissä, totuuksissa, jotka vievät elintilaa muilta diskursseilta (Jokinen & Juhila, 2016, 76).

Tutkimusaineisto on koottu tutkimustehtävän kannalta kriteerit täyttävien kahden järjestön julkisesti verkossa julkaisemista toimintastrategiadokumenteista.

Tutkielman alkuvaiheessa aineistoa etsiessäni törmäsin mielenkiintoiseen piirteeseen: julkisesti jaossa olevia järjestöjen toimintastrategioita oli vaikeahko löytää. Osa järjestöistä ei pidä julkisesti ollenkaan esillä toimintaansa ohjaavia dokumentteja. Olin ennen tutkimusprosessiin ryhtymistä ymmärtänyt niin toimintastrategiat, kuin toimintasuunnitelmat dokumenteiksi, jotka kansalaisjärjestöissä ovat aina julkisia. Julkisuus auttaa ketä tahansa, niin mahdollisia rahoittajia, yhteistyökumppaneita – puhumattakaan kansalaisista ja jäsenistöstä, tai mahdollista uusista jäsenistä – arvioimaan toiminnan periaatteita, linjauksia ja työn

tavoitteita. Kyse on läpinäkyvyydestä, jota järjestöjen olisi mielestäni vaalittava huolellisesti. Kysyessäni tätä erikseen eräästä järjestöstä tarkemmin, sain vastaukseksi, että toimintastrategia on henkilöstön käyttöön tarkoitettu asiakirja. Näin järjestön tärkein toimintaa ohjaava dokumentti rajattiin pelkästään palkattujen ammattilaisten työkaluksi. Kaikki järjestöt eivät siten julkaise toimintaansa ohjaavia toimintastrategiadokumentteja julkisesti verkkosivuillaan. Tähän tutkielmaan valikoitui kahden sellaisen järjestön toimintastrategiadokumentit, jotka olivat julkisesti verkossa.

Tämä mielenkiintoinen ammattilaisten, palkatun henkilöstön painoarvoa korostava havainto lisäsi motivaatiotani tutkia juuri hybridisaatiota kansalaistoiminnan näkökulmasta. Yksi kansalaistoiminnan mahdollisuus on mielestäni tukittu, jos toimintaa ohjaava tärkein dokumentti on vain henkilöstön käyttöön tarkoitettu. Valta-asetelma on tehty selväksi jättämällä kansalaistoimijat tiedon ulkopuolelle. Painen ym. (2010, 106) näkökulma vahvistaa tätä: vapaaehtoiset (kansalaistoimijat) ovat hybridiorganisaatiossa strategisesti heikommassa valta-asetelmassa.

## 5.4 Aineiston analyysi

Luvussa 2.2 järjestön kansalaistoiminnaksi on määritelty toiminta, joka antaa kansalaisille organisoidun tilan osallistua yhteiskuntaan ja toimia aktiivisesti muutoksen aikaansaamiseksi. Kansalaistoiminnan olen jakanut kolmeen ominaispiirteeseen ja tasoon: 1) kansalaisuustaso, jossa keskeistä on osallisuus 2) yhteisölliseen tasoon, jossa keskeistä on aktiivinen toimijuus 3) yhteiskunnallinen taso, jossa määräävin piirre on vaikuttaminen, jolla halutaan saada aikaan muutos.

Näiden lähtökohtien perusteella luokittelen kansalaistoimintapuheen kolmeen ydindiskurssiin, jotka nousevat luvussa 2.2 esitetystä kansalaistoiminnan omi-

naispiirteiden kuvauksesta: 1) *osallisuuskurssi*, joka kuvaa kansalaisten osallisuutta järjestön toteuttamaan toimintaan ja yhteiskuntaan 2) *toimijuuskurssi*, joka kuvaa tapoja, joilla kansalaiset voivat aktiivisesti toimia järjestössä 3) *vaikuttamiskurssi*, joka kuvaa yhteiskunnallista muutokseen tähtäävää puhetta.

Selvitän analyysissäni puhumisen tapoja ja muotoja, joilla näitä diskursseja aineistossa esitetään ja millaisia merkityksiä niiden avulla luodaan. Millaisia ovat kansalaistoimintapuheeseen liitetyt käsitykset?

Tutkimuksen analyysin etenemisessä hyödynnetään eri tasoja ja kuljetaan 1) tekstin ja 2) tulkinnan kautta kohti 3) kriittistä analyysiä. Pynnönen (2013, 25) esittää, että diskurssianalyysi voi edetä perinteisen jaon (tekstuaalinen, tulkitseva, kriittinen) sijaan myös eri tasojen kautta kohti kriittistä analyysiä. Perehdyn aineistoihin aluksi sisällönanalyttisesti päästäkseni kiinni tekstiin ja etenen tästä kohti tulkintoja ja kriittistä tarkastelua. Aineistoa lukiessani pohdin, miten paljon aineiston toimintastrategiateksteissä tuotetaan hybridisaatiota, miten se toisaalta kuvaa sitä.

Aloitin yleisen tason tarkastelusta, pohtimalla Fairclough'n (2001, 41) mukaisesti peruskysymystä, kuka on toimintastrategiatekstin tuottaja, kenelle teksti on suunnattu. Kuka on vaikuttaja, kehen kielenkäytöllä halutaan vaikuttaa?

Strategiadokumenttitekstien kieli on virallinen ja muodollinen sävyiltään. Tämä tuottaa aineiston analyysin kannalta haasteen. Miten päästä kiinni esimerkiksi tekstin sisällä mahdollisesti oleviin valtakysymyksiin? Miten löytää tekstistä piilotetun vallan merkitykset? Kielenkäyttö on sosiaalisesti järjestäytyntä, jolloin myös valtakysymykset ovat seuraus kielenkäytöstä (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 17).

Strategiatekstit tuottavat luonteeltaan yksipuolisia diskursseja, toisin kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Foucaultin (2001, 41) mukaan yksipuolisuus

tuottaa haasteen, kun pohditaan valta-asetelmia ja valtasuhteet näyttäytyvätkin teksteissä usein piilotettuina. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tuottaja ja vastaanottaja -roolit vaihtelevat. (Foucault 2001, 41.) Toisaalta tekstit tuotetaan kuitenkin ajatellen tiettyä tulkitsijaa (Foucault 2001, 41), jolloin kansalaisjärjestöksi itsensä nimeävän toimijan kohdalla yleisön voisi olettaa olevan kansalainen. Voisivatko strategiadokumentit siten tuottaa ajatusta, millainen lukija, kansalainen, halutaan esimerkiksi innostuvan ja liittyvän toimintaan? Millainen on tekstin ideaalilukija (Foucault 2001, 41), ideaalikansalaistoimija ehkäpä? Vai ovatko tekstit tuotettu kansalaista silmällä pitäen? Kuka on tekstin tuottajan näkökulmasta ensisijainen lukija ja millainen kielenkäyttö, diskurssi tätä vahvistaa?

Ensi- ja turvakotien liiton tekstissä mainitaan tuottamisesta, että *”dokumentti on valmisteltu yhteistyössä hallituksen, jäsenyhdistysten ja henkilöstön kanssa”*. Setlementtiliiton dokumentissa tekstin tuottajaa ei mainita. Erotteluna käytettyihin sanavalintoihin, ETKL:n strategia on kirjoitettu passiivimuotoon, kun taas Setlementtiliiton dokumentti on aktiivimuotoinen, jossa toimijana/tuottajana *”me”*. Kuka *”me”* on ja keistä *”me”* muodostuu – tämä jää pimentoon. Ongelman ratkaisemiseksi on mentävä syvemmälle aineistoihin.

Tarkastelen molempia aineistoja yleisellä tasolla piilotettujen valta-asetelmien löytämiseksi **positioita**, mistä näkökulmista positioita tuotetaan ja miten niitä vahvistetaan, millaisia luokituksia tekstin tuottaja rakentaa tuottajan itsensä ja tulkitsijan välille? Miten valta-asetemat rakentuvat kielenkäytössä, konstruoituvat.

Ensi- ja turvakotien liiton toimintastrategiateksti alkaa yhteiskunnallisten ongelmien kuvailulla, johon järjestön toiminta asemoidaan vastauksena, ongelman ratkaisuksi. Kielenkäytön ilmaisutapojen perusteella tekstin funktio asemoi tekstin liiton, instituution, poliittiseksi ammatillisuutta korostavaksi vaikuttamispaperiksi, jonka yleisönä ovat päättäjät ja rahoittajat: vaikuttamisviestien runsaus, pe-

rustelut oman olemassaolon erityisyydestä, viittaukset resurssitarpeisiin, yhteiskunnan epäkohtien korostaminen, oman palvelun nostaminen ratkaisuna tähän. Ideaalitulkitsijaksi heijastuvat päättäjät (julkinen sektori) ja rahoittajat (julkinen sektori, lahjoittajat, yksityinen sektori). Kuvaan position tässä ammatilliseksi positioksi, jossa korostuvat ammatillisuus ja asiantuntijuus.

Setlementtiliiton teksti taas ei juurikaan avaa yhteiskunnallista merkitystä, vaan toiminnankuvaus antaa mielikuvan kertomuksesta yleisölle, mitä liitto tekee – ei niinkään miksi. Yleisöksi voi tulkita liikkeen toimijat, mihin viittaa me-pronomin systemaattinen käyttö, jolloin syntyy mielikuva meistä, jotka tekstiä luemme – toisaalta tekstin voi tulkita ”meidän” kertomuksena muille, jotka ei kuulu ”meihin”, jolloin tuottajat ja tulkitsijat jakautuvat me ja muut –akseliin. Tällöin mielenkiintoiseksi kysymykseksi jää, ketä ovat ne muut? Tämä käy ilmi myös suorasta kutsusta kulkea yhdessä kohti visioita. Yhdessäkulkijat paljastuvat liikkeen toimijoiksi ”...joita kohti kutsumme koko liikkeen yhdessä kulkemaan.”. Samalla tekstissä korostetaan roolia kansalaisjärjestönä ja kansalaisyhteiskunnan rakentajana ”Olemme eturivin tekijä kansalaisyhteiskunnan vahvistamisessa”. Kansalainen asemoituu objektina, kohteena, joka otetaan mukaan tai jonka puolesta/hyväksi toimitaan. Tekstistä välittyy mielikuva esitteestä, joka kertoo mitä olemme, jolloin ideaalilukija on yhteistyökumppani tai palvelun käyttäjä. Kutsun tätä asemointia kumppanipositioksi, jossa pidetään itsestään selvyytenä mitä olemme ja tämä täytyy vaan kertoa muille – olemassa oleville tai tuleville kumppaneille.

Setlementtiliiton strategiatekstissä mainitaan ”vahvempi vaikuttaja”. Strategiateksti ei kuitenkaan sisällä vaikuttamiskurssia kuten ETKL:n teksti. Tästä voi päätellä, että palvelunsa yhtiöittäneen järjestön ideaalilukija on kumppani tai palvelun käyttäjä/ostaja.



Kahden erilaisen dokumentin vertailussa tarkastelen tekstien kontekstia organisaatioiden palveluntuotannon organisoitumisen suhteen: ETKL ei ole yhtiöittänyt palvelutoimintaansa, Setlementtiliitto taas on. Voisiko tästä päätellä, että yhtiöittäminen johtaa strategiadokumentin vaikuttamiskurssin ohenemiseen?

Mielenkiintoinen havainto molempien strategiatekstien osalta on, että molemmissa näyttyy vahvasti kansalaistoiminnan määrittelyongelma: mitä sillä tarkoitetaan, jää täysin epäselväksi. Kansalaisjärjestö-käsitettä käytetään, mutta sitä ei avata. Ei myöskään kansalaistoiminta-käsitettä. Päinvastoin teksteistä näyttyy epäselvyyttä ja esimerkiksi ETKL strategiateksti erottelee kansalaistoiminnan ja vapaaehtoistoiminnan toisistaan erillisiksi osa-alueiksi:

*"Kansalais-, vapaaehtois- ja vertaistoiminnan, erilaisten matalan kynnyksen palvelujen..."*

Vastaava määrittelyongelma ja ristiriita kansalaistoimintaa koskevassa diskursissa nousee Setlementtiliiton teksistä:

*"... kansalais- ja kattojärjestönä sekä yhteiskunnallisena konsernina..."* mutta toisessa kohdassa strategiatekstiä nousee ilmaisu *"...kuulumme Suomen suurimpiin kansalaisjärjestöihin myös henkilöstön määrällä ja työssä mukana olevilla mitattuna"* Tässä mielenkiintoista on, että kansalaisjärjestö -määrittelyyn nousee juuri henkilöstö ja *"työssä mukana olevat"*, jolloin keskeisen funktion näyttyy palkkatyöllä ja työllä kansalaisjärjestön vahvuutta kuvaavina merkityksinä (ammattillisuusdiskurssi).

Markkinaohjaus kapeuttaa Möttösen (2009, 65) mukaan järjestön hyvinvointipoliittista tehtävää. Hyvinvointipoliittisen tehtävän kapeuttamisen voi ajatella näkyvän tässä siinä, että palvelunsa yhtiöittäneen järjestön kielenkäytössä hyvinvointivaltion muutos näyttyy positiivisena mahdollisuutena samassa yhteydessä, kun korostetaan omiin kykyihin luottamista (yksilöllisyysdiskurssi?).

Tämä on hieman jännitteinen kuvaus, sillä vastaavasti palvelujaan yhtiöittämätön järjestö on huolissaan resurssien riittävydestä ja hyvinvointipalveluihin kohdistuvista leikkauksista ja tuen tarpeen kasvuna (taustalla siten käsitys, että muutoskehitys lisää yksilöiden pahoinvointia). Ideaalilukijan pohtiminen positioiden kautta näyttäytyy tässä olennaiselta ja järjestöjen diskursiivista maailmaa avartavalta. Vaikuttamisen, yhden kansalaistoiminnan perustehtävän asemoituminen suhteessa nousseisiin positiioihin on hieman yllättävää, jos pohditaan järjestöjen yhteiskunnallista orientaatiota.

Tässä yhteydessä on huomattava tutkittavan aineiston osalta kontekstin merkitys: toimintastrategiadokumentin reunaehtoina ovat asiakirjamaisuus, määräämuotoisuus, lakihenkisyys, keskittyminen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestökenttään. Strategiadokumentti asiakirjana on rahoittajan (STEA päärahoittaja) ja tukijan, sekä yhteistyökumppaneiden (kunnat palvelun ostajina, jolloin kunnan päätöksentekijät keskiössä), työkalu arvioida toiminnan merkitystä suhteessa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakenttään eli roolia yhteiskunnassa.

Toisaalta strategiadokumentti on johtamisen väline, jolla ohjataan henkilöstöä ja kansalaistoimintakenttää, kuten jäsenyhdistyksiä toteuttamaan suunniteltuja toimenpiteitä, mittaamaan niitä ja vastaamaan tuloksista. Diskurssianalyysissä kontekstin eli tapahtumatilanteen korostuminen nähdään rikkautena, kontekstin luoma vuorovaikutuksellisuus on tärkeä elementti, jonka tutkija huomioi tulkin-toja tehdessään (Jokinen ym.2016, 36-37).

## **5.5 Kansalaistoimintapuheesta nousevat merkitykset**

Seuraavassa esittelen aineistosta löytyviä kansalaistoimintadiskursseja. Niitä ovat vaikuttamisdiskurssi, toimijuus- ja osallisuuskurssi.

### **Vaikuttamisdiskurssi**

Kansalaistoiminnan yksi kolmesta tässä tutkielmassa määritellystä tehtävästä on uudistaa ja muuttaa, missä vaikuttaminen on yksi keino päästä tavoitteeseen.

Yleisellä tasolla aineistossa kuvataan johdatteluna toiminnan periaatteita. Toiminnallista tavoitetta kuvaavassa puheessa molempien järjestöjen toimintastrategiateksteissä vaikuttamiskeskustelu painottuu kilpailussa selviytymisehtojen parantamiseen, päättäjien ja rahoittajan ymmärryksen lisäämiseen. Yhteiskunnallinen legitimointi kohdistuu toiminnan ylivoimaisuuteen ja rooliin palveluntuottajana: toiminnan näkyväksi tekeminen, brändi, markkinasegmentti, kilpailu. Tästä syntyy mielikuva myyntipuheesta, vakuuttelusta miksi toiminta on perusteltua ja miksi resurssit on turvattava.

Asetin tutkijana tarkentavan kysymyksen millaiset representaatiot vaikuttamiskeskustelussa nousevat esiin? Analyysin perusteella vaikuttamiskeskustelussa palvelutoimintapuhe nousee valtapuheeksi jo pelkästään kansalaistoiminnan ja palvelutoiminnan kuvausten painopisteillä. Vaikuttamiskeskustelussa nousevat liiketoimintaa kuvaavat representaatiot (*ilmaisumuotoina kumppanuudet, sopimukset, asemoituminen, järjestämis- ja tuotantoalueet, menestyminen, kilpailu*).

Vaikuttamiskeskustelussa ei ole painopisteenä muuttua (asiakasryhmänsä lähtökohtaisia) epäkohtia yhteiskunnassa, vaan sitä, että järjestön asema yhteiskunnassa palveluntuottajana on turvattu (segmentti markkinoilla?), mitä vahvistetaan vaikuttamiskeskustelulla. Keskustelussa sinänsä kyllä keskitytään oman (asiakas)ryhmän aseman ja hyvinvoinnin vahvistamiseen omassa (palvelu)toiminnassaan, jolloin syntyy mielikuva, tarkoitetaanko keskustelussa yhteiskunnalla samaa, kuin oma palvelukokonaisuus? Toisaalta voisi kriittisesti kysyä, miten kansalaistoiminnan käsitteen valossa muutoksen tekeminen yhteiskunnassa eli tarpeettomaksi tekemisen puhe suhteutuu, vai onko se edes tarpeen, vai enemmänkin instituution säilyttäminen ja tässä muutoksessa eläminen (markkinaehtoisuus) ja kilpailussa asemaa säilyttäen (organisaationa).

**Esimerkkitekstiä:**

...tehtävä näkyväksi tarjolla olevaa tukea ja palveluja sekä niiden merkitystä ja vaikutusta...

...tarvitaan vahvaa vaikuttamista, jotta yhdistysten eri tuen muotojen ja palvelujen toimintaedellytykset... saadaan turvattua...

...varattujen resurssien määrää on pystyttävä kasvattamaan valtion budjetissa...

**Toimijuus - ja osallisuusdiskurssi**

Toimijuus- ja osallisuustasot ovat aineistossa "limittäin", siksi käsittelen ne tässä yhdessä. Esimerkiksi toimijuudeksi tulkittava kokemusasiantuntijuus nähdään myös osallistavana toimintatapana. Ilmaisutapoina aineistossa nousevat: vapaaehtois- ja vertaistoiminta, kokemusasiantuntijuus.

Instituutiot itsessään ottavat kansalaistoimijan roolia kuvaamalla tehtävänsä esimerkiksi seuraavin käsittein: "voimaannuttaja, edunvalvoja, vaikuttaja, tukija".

"Liittoa tarvitaan haavoittavissa olosuhteissa elävien ihmisten äänen esiin nostajana, edunvalvojan ja vaikuttajana..." (ETKL)

"Luomme rakenteita osallisuudelle, haastamme päättäjät kuuntelemaan kansalaisia ja edistämme heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa päätöksiin" (Setlementti)

Molempien järjestöjen toimintastrategiateksteissä järjestö on määritellyt itsensä subjektiksi toimijana ja vastaavasti autettavan/tuettavan kohteen objektina. Osallisuus näyttäytyy osallistamisen mahdollistamisena ("luomme rakenteita osallisuudelle"), ei aitoina osallisuutena kansalaislähtöisesti.

Kiinnostavaa on se, että ETKL toimintastrategiatekstissä erotellaan toisistaan kansalaistoiminta, vapaaehtoistoiminta ja vertaistoiminta. Jää hieman epäselväksi tässä mielessä, mitä kansalaistoimintaan liittyvällä toimijuudella tarkoitetaan, jollei se ole vapaaehtoisuutta – mitä vapaaehtoisuus ja vertaistoiminta siten ovat muuta, kuin kansalaistoimintaa?

”yhdistysten on asemoiduttava erilaisen tuen ja palvelujen tarjoajina ja kansalaisjärjestöinä... rakennettava palvelukokonaisuuksia... tehtävä näkyväksi tarjolla olevaa tukea ja palveluja...

”...kansalaisjärjestö ja johtava haavoittavissa olosuhteissa elävien lasten ja perheiden tuen asiantuntija ja yhteiskunnallinen vaikuttaja”

”...kansalaistoiminnan eri muodot ja osallisuus toiminnan kaikilla tasoilla vahvistuvat...”

Vapaaehtoistoimintaa, vertaistoiminta tai kokemusasiantuntijatoimintaa koskevat merkitykset limittyvät molemmissa strategiateksteissä ammatillisuuskäsitteen alle jolloin diskurssissa näyttäytyy tarve korostaa ammatillisuutta ”ammatillisesti ohjattu/tuettu”, jolloin toimijuusdiskurssi näyttäytyy ammatillisuutta kuvaavien merkitysten kautta.

## 5.6 Yhteenveto ja tulkinta

### Vaikuttamisdiskurssi

Toimintastrategiatekstin vaikuttamisdiskurssissa näyttäisi korostuvan vaikuttamiskeinoina liiketoimintarepresentaatiot, jotka antavat viitettä liike-elämän periaatteiden korostumisesta järjestötoiminnan hybridisaatiossa. Samalla tämä vahvistaa käsitystä, miten hybridisaatio vaikuttaa juuri vaikuttamistyöhön: jos järjestöllä on palveluntuotantoa, on järjestön muutokseen pyrkivän vaikuttamis-

työn havaittu olevan rajattua (Hutchison & Cairns 2010, 145). Vakuuttelun funktiossa merkityksellistyy instituutioaseman vahvistaminen markkinoilla, ei itsensä tarpeettomaksi tekeminen. Kansalaisten vakuuttelun merkitys rajoittuu päätöksentekijöihin, joita oletettavasti voivat olla esimerkiksi luottamushenkilöperiaattein valitut kuntapäättäjät, joilla on päätösvaltaa tehdä ratkaisu palvelujen ostamisesta. Kysymys mitä on valittu ja mitä on jätetty valitsematta osoittaa tässä, että vakuuttelun kohteeksi on valittu päättäjät, ei kansalaiset yleisellä tasolla, mutta ei myöskään oman toiminnan kohderyhmät (osallisuus?). Laajempi yhteiskuntaan vaikuttaminen on myös diskurssin ulkopuolella. Hutchison & Cairnsin (2010, 146) mukaan palveluntuotantojärjestöjen vaikuttamistyö, joka on toiminut siltana kansalaisten ja yhteiskunnan välillä, on muuttunut merkityksettömäksi.

### **Toimijuusdiskurssi**

Analyysin perustella näyttää siltä, että palvelutuotantoa tukeva tai ammatillisesti järjestölähtöisesti koordinoitu yleishyödyllinen vapaaehtois- ja vertaistoiminta ei lukeudu järjestön kielenkäytössä kansalaistoiminnaksi, vaan ammatillisesti määritellyksi instituution ohjaamaksi ja johtamaksi toiminnaksi. Toimijuuteen liitetään osallisuusajattelua, mutta valmiiksi muodostetun osallisuusrakenteen kautta. Tästä voi tulkita, että toimija, ammatillisesti ohjattu vapaaehtoistoiminta olisi osallisuuden rakenne. Toimijuus vaikuttaa olevan vahvasti sidottu suunnitelmallisuuteen, ohjaukseen, koulutukseen ja valmiiksi tehtyyn toimintatapaan. Laitisen (2018) nuorisojärjestöjä koskeneesta tutkimuksesta kävi ilmi, että järjestöjen välillä on eroja, mikä merkitys nuorilla on järjestön toimintaan ja olemassaoloon. Laitinen nostaa kaksi tekijää, jotka vaikuttavat nuorten asemoitumiseen järjestössä, ovat järjestöjen työntekijämäärä ja rahoitusjärjestelmä: mitä enemmän palkattuja työntekijöitä, sitä vähäisempi merkitys nuorilla. RAY (STEA) -rahoitus vaikutti heikentävän myös nuorten merkitystä. (Laitinen 2018, 83-84). Tämä on kiinnostava havainto, miten hybridisaatio kaventaa kohderyhmän roolia ja samalla toimijuutta kansalaisena järjestössä.

## Osallisuusdiskurssi

Aineistona olevissa toimintastrategiateksteissä osallisuusdiskurssissa korostuu yhteiskunnallinen merkitys. Vaikuttaminen osallisuuden tavoitteena näyttäytyy tärkeältä. Mutta välineet, joilla tätä tavoitellaan tarkoittavat sitä, että esimerkiksi kokemusasiantuntijat ja vapaaehtoistoimijat nähdään resursseina.

Osallisuusdiskurssiin liittyy ristiriitoja, koska keskeisiin toiminnan resursseihin luetaan jäsenet, luottamushenkilöt, osaava ja sitoutunut, hyvinvoiva henkilöstö. Mielenkiintoista on, että jäsenet mainitaan myös resurssina, samoin luottamushenkilöt. Aikaisemmin luvussa 3.1 on pohdittu hybridijärjestön jäsenyyteen koskevia haasteita, mikä on jäsenten rooli ja miten se näyttäytyy eri sektoreiden välisissä eroissa (ks taulukko luku 3.1). Painen ym. (2010, 106) mukaan hybridijärjestöissä palkattu henkilöstö on jäsenistöä keskeisemmässä roolissa ja samalla vahvemmassa valta-asemassa strategisella, mutta myös toiminnallisella tasolla.

Tämän aineiston perustella järjestön jäsenyys ja luottamushenkilöt nähdään resursseina, jäsenyyteen pohjautuva järjestön demokratiamahdollisuus jää sen sijaan avoimeksi.

Molemmissa strategiateksteissä osallisuusdiskurssiin liittyy käsite kokemusasiantuntijuus mukaan ottamisen (osallisuus...) muotona. Meriluodon (2016, 65-66) mukaan kokemusasiantuntijuushankkeissa voimaantuminen on synonyymi halulle ja kyvyille asettautua hallittavaksi ja hallita itseään hallinnon päämäärien mukaisesti. Näin kokemusasiantuntijuuskäsitteen kuvaaminen toimintastrategian osallisuusdiskurssissa voi tulkita heijastuvan hallinnanrepresentaationa, tapana hallita toimintaa haluttuun suuntaan.

Osallisuus merkityksellistyy näin hallinnanmuotona. Meriluoto (2016, 65) esittää, että kokemusasiantuntijuutta olisi tarkasteltava hallinnallisuuden (governmentality) näkökulmasta. Meriluoto esittää, että Suomessa kokemusasiantuntijuuden nousu sosiaali- ja terveysjärjestöissä ei ole kansalaisaktiivisuuspohjaista,

vaan perustuu hallinnallisuuteen, organisaatioiden itsensä käynnistämiin toimintamuotoihin (Meriluoto 2016, 69). Onkin mielenkiintoista, että toimintastrategiapuheessa kokemusasiantuntijuus nähdään osallistavana kansalaistoimintana (tosin kansalaistoiminta -käsite, mitä se tarkoittaa on sekava).

Hybridisaation näkökulmasta tarkasteluna kokemusasiantuntijuus näyttäytyy toimintastrategiapuheen osallisuusdiskurssissa hallinnallisuutena, liiketoimintaorientaatio kokemusasiantuntijuuden näkemisenä palvelujen tehostamisena, mikä osoittaa hybridisaation vaikutuksen osallisuusdiskurssiin.

Havainto tukee Meriluodon (2016, 71) näkemystä syytekijöistä: ammatillisuuden vahvistumisesta sekä rahoittajälähtöisyyden, kuten STEA:n sekä sosiaali- ja terveysalan vastuuministeriön ohjelmallisesta ohjausvaikutuksesta suomalaisessa järjestöelämässä.

Strategiatekstien kielenkäytöllä osallisuutta tuetaan, edistetään, vahvistetaan, kutsutaan mukaan, nostetaan ääni, luodaan rakenteita osallisuudelle. Osallisuus, joka lähtee kansalaisista itsestään kolmion alaosasta ei toteudu. Kansalaisiksi luokituvat ne, joille palvelua tuotetaan/joiden etua valvotaan ja liitto toimii kohderyhmää VARTEN ovat objekti palvelurakenteen sisällä, ei yhteiskunnan suuntaan. Liitto vastaavasti on subjekti, joka on rakentaja, tukija, edistäjä ja vahvistaja, toimija. Kansalaisen valtuutus kuitenkin olemassa periaatteessa hallintorakenteen eli jäsendemokratian kautta.

Analyysin perusteella hybridijärjestöjen kielenkäytössä osallisuus merkityksellistyy hallinnan puheena, mukaan ottamisena, valmiisiin rakenteisiin osallistumisena, jossa palvelujen parantamisella on keskeinen funktio.



## 5.7 Eettiset ratkaisut

Tutkimusaineiston valinnassa pohdin aluksi tarvetta pyytää tutkimuslupia tutkimukseen valituilta järjestöiltä. Päädyin kuitenkin siihen, etten tarvitse lupia, sillä käyttämäni aineistot olivat julkisesti verkossa jaettuja dokumentteja. Tutkielman tekijänä asettaudun kansalaiseksi, joka perehtyy niihin ja jolla on myös oikeus siihen. Julkisuus on kansalaisjärjestöjen toiminnan kannalta kantava periaate ja minä tutkijana olen osa julkista yhteisöä, kansalainen, jolla on oikeus saada avoimesti tietoa osittain myös julkisin varoin ylläpidettyjen järjestöjen toimintaperiaatteista.

Aineiston heikkous oli toimintastrategiatekstien eräänlaisessa kaavamaisuudessa ja pituudessa. Molemmat toimintastrategiatekstit olivat varsin lyhyitä. Päädyin kuitenkin käyttämään juuri toimintastrategiatekstejä ainoana lähteenä, koska ne ovat toimintaa ohjaavia järjestön perusdokumentteja, joilla toiminta virallisesti perustellaan.

Tutkimusaineistojen analyysissä en myöskään nosta järjestöjä, tai heidän toimintaansa esiin erityisenä huomiona, sillä en ole kiinnostunut järjestöistä itsestään, vaan ainoastaan toimintastrategioissa esiin nousevista diskursseista, joiden pohjalta teen tulkintoja merkityksistä, en järjestöistä tai niiden toiminnasta.

Oma roolini tutkijana minulle tutun toimintakentän sisällä asettaa itseni ja tutkittavan aiheen välinen suhteen tarkastelun alle. Suhde on toisaalta antoisa, toisaalta haastaa koko tutkielmanprojektin: olen toiminut sosiaali- ja terveysalan järjestökentällä kauan, lähes koko työurani. Olen vastannut myös strategioista ja toiminnan pitkäjänteisestä suunnittelusta kansalaistoiminnan kentällä, ollut kehittämässä ja kirjoittamassa toimintastrategioita.

Kokemus ja alan tuntemus tuovat tutkimukseen toimintaympäristön sisältöjen ja järjestöpuheen osalta ammatillista tuntemusta, mikä auttaa tekstien jäsentämi-

sessä ja merkitysten etsimisessä. Toisaalta tämä saattaa kuitenkin sokeuttaa, jolloin aineistosta voi jäädä huomaamatta erityispiirteitä ja piilomerkityksiä, jotka ovat merkityksinä itselle itsestäänselvyksiä, arkea, jota ei enää tunnista tarkastelun arvoiseksi.

Aineistoon on suhtauduttava tutkijan omasta roolista johtuen uteliaana, kunnioittaen ja on tärkeä pyrkiä etäännyttämään mahdollisimman kauas omat kokemukset ja toisaalta taas hyödyntää niitä. Tietoisuuden läsnäolo on tässä tutkimuksessa tutkijalle välttämätön työkalu läpi koko matkan. Tutkimuksen teon objektiivisuutta lisää se, että pääosan tutkielman tekemisen ajasta olen ollut opintovapaalla ja tietoisesti pitänyt välimatkaa työtehtäviini ja työarkeen, tarkkaillut toimintakenttää kriittisesti, mutta erityisesti tutkimuskirjallisuuden valossa. Toisaalta tämän kriittisyydenkään ei voi antaa liiaksi tulla esille. Antaa tekstin puhua, sellaisena, kuin se on.

Kriittinen diskurssianalyysi on usein aineistolähtöistä (Jokinen & Juhila 2016, 301). Tässä tutkimuksessa aineistolähteisyys on omasta taustastani johtuen hiekan ongelmallinen lähestymistapana, sillä jo tutkimuksen tekoon ryhtyessä minulla on ollut kirjallisuudessa esitettyihin havaintoihin ja oman kokemuksen vahvistamaan käsitykseen perustuva hypoteesi hybridisaation vaikutuksista kansalaistoimintaan suomalaisissa järjestöissä. Tutkimuksen eteneminen on ollut ajoittain tästä syystä johtuen hyppivää ja johdonmukaisuudessa pysyttäytymisen on ollut haastavaa: tuloksia näytti nousevan ilman varsinaista analyysiä, tulkintojeni ja tulosten asettautuminen itse analyysivaiheeseen tuntui välillä jopa mahdottomalta. Tutkielman tekoa voikin kuvata prosessina, jossa oli erilaisia askelia; harppauksia eteenpäin, askelmia taaksepäin ilman selkeää kuvaa siitä, mikä on riittävää ja milloin työ olisi valmis. Pietikäinen ja Mäntynen (2009, 141-142) kuvaavat diskurssintutkimuksen tutkimusprosessia matkana jossa eteneminen on epäsuoraa; laadullinen tutkimus ja erityisesti diskurssintutkimus ei ole

selkeärajaista, vaan erilaisten vaiheiden vuoropuhelua, takaisin palaamista ja uudelleentekemistä. Tämä minulle tutkielman tekijänä on käynyt hyvin selväksi, mikä samalla on hankaloittanut kirjoittamista.

## 6 TULOKSET

Seuraavassa kuvataan tulokset tutkimuskysymyksiin vastaamisen kautta. Tutkimuskysymyksinä olivat: millaista kielenkäyttöä liittyy kansalaistoimintadiskursseihin ja millaisen sosiaalisen todellisuuden kuvauksen diskurssit rakentavat kansalaistoiminnasta.

### 6.1 Markkinaohjattua puhetta kansalaistoiminnasta hybridijärjestöissä

Keskeiseksi tulokseksi nousee hybridijärjestöissä vallitseva kansalaistoimintaa koskeva määrittelyongelma. Kansalaisjärjestökäsitteen käyttö, vastaavasti kuin itse kansalaistoiminta sekoittuvat jopa osaksi liiketoiminnallista palvelutuotantoa. Näin syntyy mielikuva, ettei järjestöillä ole selkeää käsitystä, mitä kansalaistoiminta hybridijärjestössä on ja mitä kansalaisjärjestö käsitteenä tarkoittaa.

Vaikuttamistoiminta kansalaisjärjestön kansalaistoiminnan perustehtävänä merkityksellistyy hybridijärjestössä ammatillisena toimintana, asiantuntijuutena ja organisoituneena tehtävänä. Hybrisaatio siten tehostaa ja vie kohti ammatillisempaa, organisoidumpaa ja asiantuntijuuteen perustuvaa kansalaistoimintaa. Vaikuttamistyön ensisijaisena tavoitteena vaikuttaa olevan toimintaedellytysten turvaaminen, jota ohjaa markkinaohjattu missio tai brändimissio: järjestön on opittava myymään ja tuotteistamaan palvelut, luomaan niille vahvat brändit, vakuuttamaan ostajat ja rahoittajat palvelun tarpeesta.

Jos kansalaistoiminnan tavoitteena on muutos, tässä muutosta kuvaava kielenkäyttö kohdentuu toiminnan resurssien varmistamiseen, ei siihen, että olemassaolon alkuperäinen syy voitettaisiin, itsensä tarpeettomaksi tekemisen sijaan kielenkäytössä korostuu oma tarpeellisuus ja tämän kautta toteutuu järjestön ajama

missio. Alkuperäinen missio kuitenkin korostuu puheessa ” jokainen lapsi on pelastettava elämälle”. Missiota ohjaa institutionaalinen, menestyksellistä toiminnan historiaa perusteleva merkitys. Palvelunsa yhtiöittäneen järjestön kielenkäytössä hyvinvointivaltion muutos näyttäytyy positiivisena mahdollisuutena huolimatta muutosten ongelmia lisäävästä luonteesta. Näin yhtiöittäminen vaikuttaa järjestön kielenkäyttöön vaikuttamiskurssia yhteiskunnallisen orientaation tasolla heikentäväksi.

Toiminnallisuustasolla kansalaistoiminta erotetaan kielenkäytössä vapaaehtoisuustoiminnasta ja vertaistoiminnasta. Vapaaehtoisuustoimintaa, vertaistoiminta tai kokemusasiantuntijatoimintaa koskevat merkitykset limittyvät ammatillisuuskäsitteen alle ja kielenkäytössä näyttäytyy tarve korostaa, että vapaaehtoisuuteen liittyvä toiminta on ammatillisesti ohjattu/tuettu.

Osallisuuden merkitys on aineiston perusteella institutionaalinen: keskeistä on toimintaan mukaan tuleminen ja kohderyhmän (asiakkaat) osallistuminen toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun, kokemusasiantuntijuus jne. Osallisuus merkityksellistyy lähellä olevan instituutorakenteen vahvistamiseen ja ylläpitoon, siinä mukana olevien MUKANA olemiseen ” palveluissa ja tuen piirissä olevat ihmiset...”, jolloin osallisuus näyttäytyy hallinnallisuutena.

Palvelutuotantoa tukeva tai ammatillisesti järjestölähtöisesti koordinoitu vapaaehtois- ja vertaistoiminta ei lukeudu hybridijärjestön kielenkäytössä kansalaisuustoiminnaksi, vaikka onkin yleishyödyllistä toimintaa.

Analyysin perusteella vaikuttaa, että palvelutuotantoa ylläpitävissä hybridijärjestöissä, jotka toimivat vahvassa markkinaohjauksessa, kansalaistoiminnassa hallitsevat diskurssit ovat saaneet vaikutteita juuri liiketalouden maailmasta.

Tuloksena voidaan nähdä myös se, että järjestöjen toiminta on aineiston perusteella suunnitelmallista ja niillä on toimintastrategia: Järjestöjen organisoitunut, ennalta tapahtuva toiminnan suunnittelu, toimintastrategioiden olemassaolo, säännöt, joilla kansalaiskäyttäytymistä ohjataan kertovat instiutuoitumisesta (ks. luku 4.2). Kansalaistoimintaa pyritään hallitsemaan johdetusti ja strategisesti, instituution tarpeista käsin.

Julkusen (2006, 129) esittämät kehityssuuntavaihtoehdot järjestöjen roolista ja yhteiskunnallisesta asemasta (kansalaistoiminta vai palveluntuotanto) näyttää tutkielman perusteella suuntautuvan palvelutuotantoon.

Hybridisaation vaikutus näyttäytyy tutkielman perusteella tiivistetysti seuraavasti:

- 1) Kansalaistoimintadiskurssia yleisellä tasolla kuvaa määrittelyongelma: mitä kansalaistoiminnalla tarkoitetaan? Mitä tarkoittaa, että järjestö on kansalaisjärjestö, jää epäselväksi. Markkinaohjattu diskurssi ja yleishyödyllisyyteen liittyvä kansalaistoimintadiskurssi sekoittuvat ja voitajaksi selviytyy markkinaohjattu tulokulma. Erityisesti ammatillisuuspuhe on vahvaa.
- 2) Vaikuttamistehtävää kuvaavassa kansalaistoimintadiskurssissa korostuu oman toiminnan edellytysten vahvistaminen
- 3) Vaikuttamiskurssi kansalaisjärjestölle kuuluvana perustehtävänä näyttäytyy hybridijärjestössä ammatillisena toimintana, asiantuntijuutena ja organisoituneena.
- 4) Toiminnallisuus on ohjattua, johdettua ja valmiisiin rakenteisiin osallistumista.
- 5) Osallisuuskurssi näyttäytyy hybridijärjestöissä puheena hallinnasta, mukaan ottamisena, valmiisiin rakenteisiin osallistumisena, jossa palvelujen parantamisella on keskeinen funktio.

- 6) Osallisuusdiskurssissa nousee esiin myös liiketoimintaorientaatio: kokemusasiantuntijuuden näkemisenä palvelujen tehostamisena, mikä osoittaa hybridisaation vaikutuksen osallisuusdiskurssiin.
- 7) Markkinaohjattu toiminta kapeuttaa hyvinvointipoliittista tehtävää ja luo jännitteisen tilan järjestön vaikuttamista kuvaavaan kielenkäyttöön
- 8) Jäsenkysymys on ristiriitainen: jäsenten valta on siirtynyt henkilöstölle.

Hybridisaatio rationalisoi ja tehostaa kansalaistoimintaa ja johtaa ammattimaisempaan, organisoidumpaan ja asiantuntijuuteen pohjautuvaan kansalaistoimintaa. Tämän perusteella hybridijärjestön kansalaistoimintapuheen voi sanoa olevan markkinaohjattua.

## 6.2 Hybridijärjestössä ei päde vanha sektoriajattelu

Aineiston ja kirjallisuuden perusteella olisi hyödyllistä puhua kolmannen sektorin sijaan hybridisektorista, jossa ainekset yksityisestä, julkisesta ja kolmannesta sektorista sekoittuvat. Kolmas sektori –kuvaukset (esim. Möttönen 2009, 61) eivät enää hybridijärjestön kohdalla toimi. Myös roolit ja ominaispiirteet sekoittuvat. Esimerkiksi kunta- järjestösuhteen verkostomuoto (ks. luku 1.5) hybridijärjestössä lähenee markkinaohjauksen myötä kohti markkinamuotoa.

Billisin (2010, 55) ideaalityypit ja sektoreiden väliset erot –jaottelussa on myös täydennettävää (ks. luku 3.1). Esimerkiksi aineiston perusteella noussut ristiriita jäsenyydestä ei tule ratkaistuksi Billisin ideaalityypittelun kautta. Näin syntyy ajatus hybridisektorista yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin rinnalla kuvaamaan toimijakenttää. Esimerkiksi jäsenten ja vapaaehtoisten paikka vaikuttaisi asemoituvan tämän tutkielman perusteella ideaalityyppimallissa esitetystä

muodosta poiketen resursseihin, jolloin jäsenillä ja vapaaehtoisilla on järjestön toiminnan ”tuottavuutta” vahvistava arvo. Ajatus tästä on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa 7.

Vaikuttamistehtävän osalta tässä tutkielmassa ja aikaisemmassa tutkimuksessa (esim. Hutchison & Cairns 2010, 145) tehdyn havainnon perusteella kansalaistoiminnan vaikuttamistyö liittyy kolmanteen sektoriin, mutta hybridisektorilla kuntasuhteen ensisijaisena tavoitteena näyttää olevan menestyminen palveluntuotantomarkkinoilla. Tähän voi tämän tutkielman perusteella liittyä vaikuttamistyötä, mutta vaikuttamistyön valtaan pääsevänä tavoitteena on oman aseman vahvistaminen ja kilpailussa selviytyminen. Myös tämä näkökulma osoittaa tarpeen pohtia ideaalisektoriajattelun kehittämistä tähän aikaan soveltuvaksi.



## 7 POHDINTA

Kysyin johdantotekstissä, onko kansalaistoimintaa enää sellaisena, kuin kansalaistoiminnan ymmärrämme? Pohdintaosuudessa tarkastelen tuloksia ja johtopäätöksiä, kuinka hybridisoituneessa järjestössä kansalaistoiminnan roolia voisi rakentaa ja mitä kansalaistoiminnan elävänä pitämiseksi olisi tärkeä tehdä.

Johtopäätöksenä esitän, että olisi hyödyllistä puhua kolmannen sektorin sijaan hybridisektorista, jossa ainekset yksityisestä, julkisesta ja kolmannesta sektorista sekoittuvat.

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkielman tuloksena on, että tutkituissa järjestöissä halutaan pitää kiinni perinteisestä kolmas sektori -ajattelusta, jossa on hahmoteltu tietyt elementit (Möttönen 2009, 61). Toimintaa ohjaavissa strategiadokumenteissa käytetty kieli antaa kuitenkin viitteitä markkinaohjatusta valtakurssista ja kansalaistoiminnan ammatillistumisesta.

Billisin (2010, 55) esittämän ideaalityyppimaalin pohjalta esitänkin tutkielman johtopäätöksenä tässä luvussa mallin (taulukko 3), jossa on huomioitu tutkielman aineiston pohjalta tehdyt tulkinnat sekä aiempi tässä työssä käsitelty kirjallisuus. Mallissa havainnollistuu Ruuskasen ja Konttisen (2015) esittämiä ristiriitajärjestöjä rinnastettuna Billisin (2010, 55) ideaalityyppimalliin, sekä aineistoon. Malli sisältää em. pohjalta pohdintani siitä, miten hybridijärjestöjen toimintaa voisi hahmottaa.

Vaikuttaa siltä, ettei järjestöillä ole selkeää käsitystä, mitä kansalaistoiminta hybridijärjestössä on ja mitä kansalaisjärjestö itsessään tarkoittaa. Tästä seuraa, että hybridijärjestöjen on tärkeää selkeämmin määritellä, mitä kansalaisjärjestö tai

kansalaistoiminta tarkoittaa, miten se oikeasti ilmenee kansalaistoiminnan perustehtävän mahdollistajana. Samoin kuvaus kolmannen sektorin (Möttönen 2009, 61) kunta-järjestösuhteesta tarvitsee hybridisaatiokehityksessä täsmennystä.

Kun tarkastellaan Möttösen (2009, 61) esittämiä kolmannen sektorin ominaispiirteitä (ks. luvut 1.1 ja 1.5) ja erottelevia tekijöitä suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin huomataan hybridisaation synnyttävän tilanteen, jossa aiemmin määritellyt ominaispiirteet eivät enää välttämättä päde.

Kuinka vapaata valtiosta on toiminta, joka toimii julkisen sektorin jatkeena, alisteisena kilpailussa menestymiselle tai on sidoksissa valtion rahoitusjärjestelmän kautta? Autopoieettisuuskaan ei ole enää relevantti, koska ohjauksen hoitavat markkinat.

Vapaaehtoisuus on ammatillisesti ohjattua toimintaa, jossa ainoastaan toiminta saattaa olla vapaaehtoista, mutta rinnastettavissa henkilöstöön resurssina. Mitä jää jäljelle – voittoa tavoittelemattomuus ja sekin perustuu valtion ohjaukseen kansalaistoiminnan yleishyödyllisyydestä. Liikevoittoa ei saa tulla.

Kolmas sektori -kuvaukset eivät enää hybridijärjestössä riittävästi toimi. Billisin (2010, 55) ideaalityypit ja sektoreiden väliset erot -jaottelussa on myös täydennettävää.

Yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin rinnalle tarvitaan hybridisektori kuvaamaan toimijakenttää (taulukko 3), jossa huomioitu kunnan ja järjestön suhde (vrt. taulukko luku 1.5) paikallistasolla:

**Taulukko 3: Hybridisektori yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin täydentäjänä**

Peruselementit	Yksityinen sektori	Julkinen sektori	Kolmas sektori	Hybridisektori
<b>Omistajuus</b>	osakkeenomistajat	kansalaiset	jäsenet	osakkeenomistajat ja jäsenet
<b>Hallinto</b>	omistusosuus	julkinen demokratia	jäsendemokratia	palkatut ammattijohtajat ja tehtävään nimitetty hallitus, jäsendemokratia
<b>Toiminnan periaate</b>	markkinavoimat ja yksilölliset vallinnat	julkinen palvelu ja kollektiivinen valinta	missio	markkinaohjattu missio "brändimissio"
<b>Henkilöstöhallinto</b>	palkattu ja johdettu henkilöstö	viranomaisvastuulla toimiva henkilöstö, byrokraattisesti valittu ja johdettu	vapaaehtoiset (jäsenet ja muut toimijat)	palkattu ja johdettu henkilöstö, valitut ja johdetut vapaaehtoiset
<b>Kuntasuhteen tavoite</b>	palvelujen tuottaminen		paikalliseen hyvinvointipolitiikkaan osallistuminen ja vaikuttaminen	menestyminen palvelutuotantomarkkinoilla
<b>Muut olennaiset resurssit</b>	myynti, maksut	verot	jäsenmaksut, lahjoitukset ja muu varainhankinta	myynti, maksut, varainhankinta, jäsenet, vapaaehtoiset

Tässä esitetyssä hybridisektorimallissa keskeinen muutos aikaisemmin esitettyihin malleihin (esim. Billis 2010, 55) on jäsenten ja vapaaehtoisten paikka, joka asemoituu tutkielmassa käydyn kirjallisuuspohdinnan ja aineiston analyysin pe-

rusteella resursseihin, ei ”henkilöstöhallintoon”. Kansalaisten toimijuus ei näyttyä kansalaisista lähtöisenä olevana vapaana mahdollisuutena toteuttaa osallisuutta toimijan roolissa, vaan toimijuus on järjestöstä lähtevää ja johdettua.

Hybridisektorimallissa vapaaehtoiset nähdään palkkatyöntekijöihin verrattavissa olevaksi työvoimaksi: heidät valitaan, koulutetaan ja ohjataan valmiisiin toimintarakenteisiin sopivaksi. Vapaaehtoiset ovat hierarkisesti alisteisia henkilöstölle. Omaehtoisesti toimivat vapaaehtoiset rinnastuvat jäseniin, joilla on järjestön brändiä ja tulosta vahvistava rooli.

Hybridisektorimallissa kuntasuhdetta koskevan tavoitteen määrittelyssä on pohjana Möttösen (2009, 66) kunta- ja järjestösuhteen jaottelu hierarkkiseen, markkinaohjattuun ja verkostomaiseen lähtökohtaan (ks. taulukko 1 sivu 18-19). Tämä täydentää ideaalisektoriajattelua vaikuttamistyön ja osallistumisen sekä palveluntuotantomarkkinoilla menestymisen välillä. Billis (2010, 55) on kuvannut ideaalisektorimallissa toiminnan periaatekuvauksen (järjestöillä missio), mutta vaikuttamisfunktiota ei muutoin Billisin kuvauksessa käsitellä.

Järjestökenttä tarvitsee siten uuden ja täydentävän tarkastelukehikon perinteisen kolmas sektori -ajattelun rinnalle. Järjestöjen mahdollisuuksien näkökulmasta tulokset antavat mietintäeväitä rakentaa uudenlaista järjestömaailmaa, jossa on paikkansa palvelujen tuottamisella ja elävällä kansalaistoiminnalla myös hybridijärjestöissä. Markkinaohjattuun järjestelmään asettautuminen siten, että järjestön ei tarvitsisi kadottaa missiotaan – olemassa olon oikeutustaan ja heittäytyä ”laissez faire”, markkinoiden vietäväksi. Hybridijärjestöjen itsensä on tässä tehtävä suurin työ: määriteltävä, mitä kansalaistoiminta tarkoittaa ja miten sitä järjestössä toteutetaan.

Kansalaistoiminnan tuottamien riskien (muutosvastarinta, tiedon puute, henkilökohtaiset orientaatiot) kitkemiseksi palvelutuotannon yhtiöittäminen tai säätiöittäminen voisi olla vastaus siihen, miten hallintorakennetta voisi selkeyttää.

Samalla palveluntuotanto olisi irrallaan myös riskeistä, jotka voivat liittyä jäsenpohjaiseen kansalaistoimintalähtöiseen päätöksentekomalliin. Samalla kontrolloitu instituutioituminen vahvistuisi ja pitkäjänteinen, ennalta suunnitellumpi palvelutuotannon ylläpito ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen olisivat mahdollisia.

Kansalaistoiminnan näkökulmasta palvelutuotannon erottaminen hybridijärjestöstä omaksi yhtiökseen tai säätiön ylläpitämäksi, antaisi vastaavasti perinteisemmälle kansalaisjärjestötoiminnalle mahdollisuuden toimia itsenäisemmin ilman, että se olisi markkinaohjaukselle alisteista. Yhtiötetyn palvelutuotannon mahdolliset tuotot voisi kuitenkin ohjata yleishyödylliseen kansalaisjärjestötoimintaan, joka voisi tukea palvelutuotantotoiminnan palvelujen kehittämistä esimerkiksi kokeilemalla uusia toimintatapoja ilman liiketaloudellista riskiä.

Järjestöjen toiminnan kapeutuminen markkinoistuneeksi ja yritysmäiseksi, vaikkakin voittoa tuottamattomaksi, ei palvele myöskään julkista sektoria, mikäli järjestöjen voimavarat keskittyvät vain markkinaohjattuun toimintaan. On tärkeää, että erityisesti julkisen sektorin ja järjestöjen välinen vuoropuhe säilyy myös verkostolähtöisenä, kehittävän yhteistyön areenana.

On aiheellista kysyä, onko kansalaistoimintaa pakko toteuttaa hybridijärjestössä, mikäli se ei ole luontevaa. Haluavatko sitä myöskään kansalaiset, jotka tukevat tai kannattavat toimintaa? Erityisen tärkeää on erottaa hybridijärjestö- ja kansalaisjärjestökäsitteet toisistaan. Hybridijärjestön itsestään käyttämä termi ”kansalaisjärjestö” ei ole enää täsmällinen. On tärkeä määritellä, mitä kansalaisjärjestöorientaatio tarkoittaa. Pelkästään kansalaisjärjestöksi ei hybridijärjestöä voi tämän tutkielman tulosten perusteella nimetä, vaikka piirteitä kansalaisjärjestömäisyydestä olisikin vielä olemassa. Kuten luvussa 1.6 esitetty tapausesimerkki Espoon tyttöjen talosta kertoo, järjestöjen kansalaistoimintaa ajetaan hybridisäätioon. Markkinaohjatussa toimintaympäristössä kansalaistoiminta kohtaa suuria

haasteita. Mielestäni olisi välttämätöntä käydä avointa keskustelua erityisesti julkisen sektorin ja kolmannen sektorin välisestä suhteesta, jotta kansalaisten osallistuminen järjestötoiminnan kautta esimerkiksi kuntaan olisi mahdollista aidosti verkostomaisen kumppanina, ei markkinaohjattuna sopimusosapuolena.

Erityisesti vaikuttamistoiminnan rooli on tärkeä ottaa järjestötyön avaintehtäväksi niin, että aito yhteiskuntaan orientoituva muutos olisi mahdollista. Ilman sitä on historiallisesti merkittävä järjestöhistoriamme osana kansalaisyhteiskuntaa ja demokraattista järjestelmää vaarassa kapeutua markkinaohjauksen valtaan. Kansalaisjärjestö -sanana on aikansa elänyt, näin tämän tutkielman johtopäätöksenä esitän. On aika pohtia uutta. Kansalaistoimintaa unohtamatta.

Kiinnostavaa on, että hybridisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa tarkastelu näyttäisi keskittyvän tällä hetkellä erityisesti julkisen sektorin ja järjestökentän omaksumiin aiemmin ei-tyypillisiin piirteisiin, mutta ei juurikaan käsitellä sitä, olisiko yrityskehittäjä omaksunut piirteitä julkiselta sektorilta ja järjestöiltä. Tästä näkökulmasta voisi päätellä, että markkinavoimat, liiketaloudelliset ehdot vaikuttavat voimakkaasti paitsi julkiseen, myös kansalaisjärjestökenttään. Järjestöjen kehitystarpeina taas nähdään sopeutuminen muutokseen ilman suurempaa kritiikkiä. Toisaalta voisi hyvin ajatella, että myös järjestömaailman tulokulmasta voisivat myös yritykset hyötyä.

Strategisen järjestöjohtamisen kannalta on myös tärkeää pohtia hybridisaation merkitystä organisaation tulevaisuuden kehitykselle. Järjestöjen rooli julkisen sektorin palveluntuottajana yritysten rinnalla on tehtävä, johon järjestöillä on annettavaa. Millainen tehtävä tässä on kansalaistoiminnalla? Jäsenten ja aktiivisten kansalaisten osallisuus tässä keskustelussa on tärkeää, jotta järjestöjen erityisyys ja mahdollisuudet nousisivat selkeästi vaihtoehtoina puhtaasti liiketaloudellista etua hakevien toimijoiden joukkoon. Mielenkiintoinen rajapinta on myös se, miten yritykset ja järjestökenttä voisivat tehdä yhteistyötä. Erityisesti paikallisina

toimijoina yritysten ja järjestöjen välisen yhteistyön voisi olettaa vahvistavan paikallista yhteisöllisyyttä.

Tutkielman tuloksia voi tarkastella kahdessa vastakkaisessa merkityksessä 1) kansalaistoiminnan ohentumisena 2) kansalaistoiminnan vahvistumisena.

Asetelma tuottaa kysymyksiä suomalaisen kansalaisyhteiskunnan erityislaatuisuuden muutoskehityksestä markkinaohjauksen vahvistuttua. Hybridisaatio tuo näkyväksi taustalla olevat riskit demokraattisen, eurooppalaisittain poikkeukselliseksi mielletävän kansalaisyhteiskunnan ohenemisesta. Vai tapahtuuko ohenemista? Tätä on hyvä kysyä ja kyseenalaistaa.

Suomalaisen yhdistysliikkeen historia ja valtiokeskeiseksi kehittynyt yhdistyslaitos (Siisiäinen & Kankainen 2009, 97) on omiaan antamaan tilan julkisen sektorin valta-asemalle suhteessa järjestöihin, vahvistamaan hybridisaatiota ilman suurta vastustusta, mikä näkyy tässä tutkielmassa markkinaohjattuna kansalaistoimintadiskurssina. Kansalaisjärjestöt voi nähdä olemassa olevien valtarakenteiden uusintajina, jota käytetty kieli osoittaa: vapaaehtoisesti hyväksytty oma asema (esim. Alasuutari 2007, 67) jatkuu ja uusintaa itse itseään käytetyn kielen kautta (Jokinen ym. 2016, 26). Järjestöjen suoranainen riippuvuus julkisesta sektorista on ilmeinen, kuten luvun 1 kirjallisuuskatsauksessa esitän. Ruokkivaa kättä ei purra, eikä lahjahevosen suuhun saa katsoa.

Jos yhdistystoimintaa ajatellaan siten, että sosiaaliset liikkeet ja yhdistysmuodot ovat toisiinsa yhteydessä (Siisiäinen & Kankainen 2009, 97), olisi tulevaisuuden ennakoimiseksi tärkeä analysoida meneillään olevia kehityssuuntia yhteiskunnallisessa tilanteessa: millaisille liikkeille kehitys antaa voimaa, onko valtiokeskeisyys ja eräänlainen uskollisuus julkiselle vallalle pysyvää globalisoituvassa ja yhä moniulotteisemmaksi käyvässä toimintaympäristössä? Entä jos yh-

teiskunnalliset muutokset maailmanpoliittisine vaikutusmekanismeineen johtavatkin vaihtoehtoliikkeiden vahvistumiseen, jopa suoranaisten aktivismin lisääntymiseen?

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen tulosten luotettavuusarvioinnissa on huomioitava laadulliselle tutkimukselle ominaisesti aineiston laatu ja määrä.

Tämän tutkielman suurimpana haasteena oli diskurssianalyysimenetelmän käyttö. Menetelmä osoittautui työn edetessä kiinnostavaksi, mutta samalla haastavaksi, välillä jopa ongelmalliseksi. Menetelmäkirjo, valintojen sekä analyysimenetelmien eräänlainen vapaus tuottivat tekijälle tuskaa ja epätietoisuutta tulokinnan mahdollisuuksista. Työn edetessä havaitsin konkreettisesti, ettei tämä tutkielmaprosessi etene suoraviivaisesti, vaan askelmien kautta. Tähän diskurssitutkimus toisaalta antaa mahdollisuuden (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 141). Vai pitäisikö sanoa, edellyttää. Tai sitä tämä ainakin oli. Tuloksia ja johtopäätöksiä tuntui syntyvän pitkin matkaa.

Aineiston määrästä ja laadusta on todettava, että valitut toimintastrategiatekstit olivat varsin kapeita, teksti-ilmaisultaan tiiviitä ja lyhyitä, mikä näkyy rajoittuneessa mahdollisuudessa tehdä analyysiä. Tekstit loppuivat ikään kuin kesken. Laajemman kuvan saamiseksi ja tulosten yleistettävyyden parantamiseksi tarvittaisiin suurempi aineisto. Mutta, näinkin pienellä aineistomäärällä esiinnousseet ilmiöt ovat kiinnostavia ja aikaisemman tutkimuksen vahvistamia.

Tutkimustehtävä muotoutui aineistoon perehtymisen myötä. Voi sanoa, että aineisto ohjasi työtä enemmän kuin alkumetreillä osasin arvioida. Luotettavuuden kannalta tällä on mielestäni merkitystä siinä, että kuinka paljon ennako-oletuk-



set ja tutkimustehtävä voi muuttua jatkuvasti, miten erotan sen mitä itse tulkit-  
sen. Näen ongelmalliseksi juuri tulkinnallisuuden mahdollisuuden. Erityisesti  
kun oma tausta järjestökentällä on vahva: miten todellisuudessa pystyin erotta-  
maan oman ääneni ja kokemukseni tutkijan objektiivisuuteen?

Diskurssianalyttisen otteen haastavuudesta huolimatta vastaukset tutkimusky-  
symyksiin rakentuivat matkan aikana myös kirjallisuuden myötä. Ymmärryk-  
seni kasvoi tutkimastani aiheesta ja sitä kautta myös tapani katsoa ja tulkita ai-  
neistoa. Tästä yhdistelmänä syntyi hybridisektoriajattelu, joka asettaa aiemmat  
esitetyt järjestökenttää kuvaavat mallit puutteellisiksi. Menetelmäheikkoudesta  
riippumatta tämä on tärkeä tulokulma.

Tutkielmaproessin aikana nousi useita meneillään olevaan muutoskehitykseen  
liittyviä kysymyksiä, joista olisi kiinnostavaa jatkaa aihepiiriin syventymällä. Eri-  
tyisen kiinnostavaa jatkotutkimusaiheena olisi syventää ja testata tässä tutkiel-  
massa esitettyä hybridisektoriajattelua suomalaista järjestökenttää kuvaavana il-  
miönä ja verrata sitä kansainväliseen kehitykseen järjestökentän hybridisaa-  
tiosta. On oletettavaa, että suomalainen kehitys poikkeaa tässä esimerkiksi  
muusta eurooppalaisesta ajattelusta, jota esimerkiksi Billis (2010) mallintaa hyb-  
ridisaatiota koskevassa teoriassaan.

Erityisen paljon annettavaa jatkotutkimuksella olisi suomalaisen järjestötoimin-  
nan muutoksen kuvaamisessa sekä edelleen kehittämässä. Samoin, olisi kiin-  
nostavaa perehtyä yhtiöittämisen vaikutuksiin palvelutuotantoa ylläpitävissä  
järjestöissä. Onko järjestön kansalaistoiminta yhtiötetyn palvelutuotannon  
markkinaohjattu ”käyntikortti” ja brändin vahvistaja, jolloin yhtiöittäminen ei  
muuttaisi kansalaistoiminnan rooliin koskevaa puhetta? Kansalaistoiminta olisi  
edelleen alisteinen markkinaohjaukselle.

## 8 LÄHTEET

- Alapuro R, Stenius H. 1987. Kansanliikkeet loivat kansakunnan. Teoksessa Alapuro R., Liikanen I., Smeds K., Stenius H. 1987. Kansa liikkeessä. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Alasuutari P. 2007. Laadullinen tutkimus. Kolmas uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.
- Allison M., Kaye J. 2001. Strategic Planning for Non Profit Organizations: A Practical Guide and Workbook. Compasspoint Nonprofit Services. Wiley.
- Arendt H. 2002. Vita activa – Ihmisenä olemisen ehdot. Vastapaino. Tampere.
- Bassi A. 2014. Book Review: Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. David Billis. London: Palgrave Macmillan, 2010. Nonprofit Policy Forum. Volume 5. Issue 2 (2014).
- Bauman Z. 1997. Sosiologinen ajattelu. Vastapaino. Tampere.
- Benford, Robert D. & David A. Snow (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611–639.
- Berger P., Luckmann T. 2000. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma. Gaudeamus.
- Billis D. 2010. Towards a Theory of Hybrid Organizations. Teoksessa Billis D. 2010. Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke & New York: Palgrave Macmillan.
- Dewey, J. 1916. Democracy and Education. An introduction to the Philosophy of Education. Macmillian Company.
- Eliasoph, N. 2013. The Politics of Volunteering. Political Sociology Series. Polity Press.
- Fairclough N. 1997. Miten media puhuu. Vastapaino. Tampere.
- Goffman E. 1974. Frame Analysis: An Essay on the Organization of the Experience. New York: Harper Colophon.
- Harju, A. 2005, Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistyön innoittajana. Teoksessa Nylund M., Yeung A.B. (toim). 2005. Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus.

- Harju A. 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Helander V. 2004. Paikallisyhdistykset kunta-areenalla. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 45. Acta nro 164. Suomen Kuntaliitto.
- Heikkala J. 2001. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere University Press.
- Helander V. 2004. Paikallisyhdistykset kunta-areenalla: voimavarat, edunvalvonta, palvelutoiminta ja yhteisöllisyyden ylläpito. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 45.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopion yliopisto.
- Hutchison R., Cairns B. 2010. Community anchor organisations. Teoksessa Billis D. 2010. Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke & New York: Palgrave Macmillan.
- Jokinen A., Juhila K. Suoninen E. 2016. Diskursiivinen maailma. Teoksessa Jokinen A., Juhila K., Suoninen E., 2016. Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino. Tampere.
- Jokinen A., Juhila K. 2016. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen A., Juhila K., Suoninen E., 2016. Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino. Tampere.
- Jokinen A., Juhila K. 2016. Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Jokinen A., Juhila K., Suoninen E., 2016. Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino. Tampere.
- Juhila K., Suoninen E. 2016. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen A., Juhila K., Suoninen E. 2016. Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino. Tampere.
- Juhila K., Suoninen E. 1999 Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen A., Juhila K., Suoninen E. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino. Tampere.
- Julkunen, R. 2006. Kuka vastaa: hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. STAKES, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki
- Kittilä, R. (toim.) 2011. Järjestöt voimana muutoksessa. Sosiaali- ja terveystieteiden vuosikirja 2011. Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyöyhdistys YTY

ry. [http://www.soste.fi/media/pdf/jarjestot\\_voimavarana\\_muutok-sessa.pdf](http://www.soste.fi/media/pdf/jarjestot_voimavarana_muutok-sessa.pdf)

- Kuusela H, Ylönen M. 2013. Konsulttidemokratia. Miten valtiosta tehdään tyhmä ja tehoton. Gaudeamus.
- Konttinen E. 1999. Ympäristökansalaisuuden kyläsepät. SoPhi 32. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto
- Koppell 2003. The Politics of Quasi-Government: Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control. Cambridge: Cambridge University Press. 2003.
- Kourula A. 2009. Company Engagement with Nongovernmental Organizations from a Corporate Responsibility Perspective. Helsingin kauppakorkeakoulu A-355. HSE Print.
- Laitinen H. 2018. Nuorten, valtion vai markkinoiden asialla. Nuorisojärjestöjen hybridit toimintalogiikat. JYU Dissertations 31. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Laitinen H., Taavetti R. 2016. Valtakunnalliset nuorisojärjestöt ja nuorten osallistumismahdollisuudet. Yhteiskuntapolitiikka 81 (2016):1.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130666/YP1601\\_laitinen.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130666/YP1601_laitinen.pdf?sequence=1) luettu 27.10 2016.
- Lappalainen P. 2017. Kansalaistoiminta radikaalina aktiviteettina. Tiede & Edistys 2/17. Tutkijaliitto.
- Lindholm L. 2016. Selvitys järjestöjen tuottamista sosiaali- ja terveyspalveluista. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Helsinki.
- Meriluoto T., 2016. Kokemusasiantuntijuus ohjaavana ja voimaannuttavana hallintana. Teoksessa Nousiainen M. & Kuloaara K. 2016. Hallinnan ja osallistamisen politiikat. SoPhi 132. Jyväskylän yliopisto.
- Möttönen S. & Niemelä J. Kunta ja Kolmas Sektori: Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Möttönen S. 2019. Järjestöjen palvelut sosiaalisen hyvinvoinnin tuottamisessa. Selvitys palvelujärjestöjen asemasta, tulevaisuudesta ja kuntien kanssa tehtävästä hankintatyöstä. Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki. Jyväskylä 2019.
- Möttönen S. 2009. Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia? Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009):1.
- Möttönen S. 2019. Sote-uudistuksen anatomia. Yhteiskuntapoliittisia näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon reformista. Kunnallisanalyytiikka kehittämissääntöjen julkaisu 26 (2019).

- Niemelä S. 2012. Näkemyksiä. Aktiivisen kansalaisen perusaineeksi.  
[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/51756/KY2012-1\\_Na-kemyksiaNiemela.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/51756/KY2012-1_Na-kemyksiaNiemela.pdf?sequence=1)
- Niemelä J., Turpeinen T. 2016. Järjestöjen valmistautuminen SOTE-uudistukseen. Teoksessa Niemelä J. (toim). 2016. SOTE sosiaalisen kestävyiden vahvistajana. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Niemelä J. 2019. Järjestöt sote-Suomea rakentamassa. Kunnallisan alan kehittämistäitiön julkaisu 25 (2019).
- Nylund M. & Yeung A.B. 2005. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa Nylund M. & Yeung A.B. 2005 (toim.). Anti, arvot ja osallisuus. Vastapaino. Tampere.
- Oster S.M, 1995. Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases. Oxford University Press (US).
- Paine A.E, Ockenden N. & Stuart J. 2010. Volunteers in hybrid organizations: A marginalized majority? Billis D. 2010. Towards a Theory of Hybrid Organizations. Teoksessa Billis D. 2010. Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke & New York: Palgrave Macmillan.
- Peltonen J., Eronen A., Litmanen T., Londen P., Ruuskanen P. 2016. Järjestöjen tulevaisuus. Järjestöbarometri 2016. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki.
- Pietikäinen S., Mäntynen A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Vastapaino. Tallinna.
- Pynnönen A. Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working Paper N:o 379
- Ruuskanen P., Kontinen T. 2015. Kolmannen sektorin muutos ja hybridiorganisaatiot. Kansalaisyhteiskunta 1/2015. Kansalaisyhteiskunnan tutkimuksen seuran julkaisu.
- Ruuskanen P., Selander K., Anttila T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ ja yrittäjyys 20/2013. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu.
- Siisiäinen, M. Kankainen T. 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa, Suomalaiset Osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisu 2009:5.

SOSTEtalk 2019. Seminaari 7.10 2019. Missä menet kansalaisyhteiskunta? Järjestölähtöinen auttamistyö – kestävästä kehityksestä katoavaksi luonnonvaraksi? Tampere.

Varjonen E. 2014. Järjestöjen ja kuntien yhteistyö rahoittajan näkökulmasta.

[http://www.vsla-set.fi/@Bin/763760/RAY\\_J%C3%A4rjest%C3%B6jen+ja+kuntien+yhteisty%C3%B6+rahoittajan+n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf](http://www.vsla-set.fi/@Bin/763760/RAY_J%C3%A4rjest%C3%B6jen+ja+kuntien+yhteisty%C3%B6+rahoittajan+n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf)

Virtanen M. 2011. Kolmas sektori, markkinatalous ja kilpailu. Järjestöt voimavarana muutoksessa. 2011. Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyöyhdistys YTY ry.

[http://www.soste.fi/media/pdf/jarjestot\\_voimavarana\\_muutoksessa.pdf](http://www.soste.fi/media/pdf/jarjestot_voimavarana_muutoksessa.pdf)

OM julkaisu 2005:13. Järjestöjen toiminnan yhtiöittäminen. Syitä ja seurauksia. Oikeusministeriön julkaisuja 2005:13.

[http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/200513jarjestoiminnanyhtiointaminen/Files/OMJU\\_2005\\_13\\_Jarjestojen.pdf](http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/200513jarjestoiminnanyhtiointaminen/Files/OMJU_2005_13_Jarjestojen.pdf)

Pietikäinen S., Mäntynen A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Vastapaino. Tampere

## 8.1 Muut lähteet:

Ensi- ja turvakotien toimintastrategia 2016-2019 Rohkeasti ajassa. Luettu 27.11 2018 [https://issuu.com/ensi-jaturvakotienliitto/docs/ensi-ja\\_turvakotien\\_liiton\\_strateg](https://issuu.com/ensi-jaturvakotienliitto/docs/ensi-ja_turvakotien_liiton_strateg)

Setlementtiliiton toimintastrategia 2018, luettu 27.11 2018 [www.settlementti.fi/@Bin/1034516/Setlementtiliiton+strategia\\_hyvaesytty+liittokokouksessa+28112015.pdf](http://www.settlementti.fi/@Bin/1034516/Setlementtiliiton+strategia_hyvaesytty+liittokokouksessa+28112015.pdf)

Folkhälsan: <http://www.folkhalsan.fi>

Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali:

<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Mannerheimin Lastensuojeluliitto: <http://www.mll.fi>

SOSTE ry:n hallitusohjelmatavoitteet 2015: [http://www.soste.fi/media/kuvat/vaalikuvat/hot\\_3\\_hankintalaki\\_final.pdf](http://www.soste.fi/media/kuvat/vaalikuvat/hot_3_hankintalaki_final.pdf),

SOS-lapsikylä: <http://www.soslapsikylya.fi>

STEA: <http://www.stea.fi/stea/organisaatio>

STM: [http://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tuija-brax-selvittamaan-jarjestojen-roolia-uudessa-sote-ja-maakuntamallissa](http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tuija-brax-selvittamaan-jarjestojen-roolia-uudessa-sote-ja-maakuntamallissa) luettu 6.11 2019

STM [https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/stm-tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma-kayntiin-nyt-panostetaan-peruspalveluihin](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/stm-tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma-kayntiin-nyt-panostetaan-peruspalveluihin)

luettu 6.11 2019

Pelastakaa Lapset: <http://www.pelastakaalapset.fi>

Elinkeinoelämän keskusliiton verkkojulkaisu 5.9 2016.

<http://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/kilpailulainsaadanto-ja-julkiset-markkinat/>